

W procesie zmian zachodzących w systemie edukacyjnym potrzebna jest **przemysłana i efektywna strategia podnoszenia kompetencji menedżerskich osób zarządzających szkołami i wspomaganie ich w dostosowaniu się do nowych warunków pracy**. Wypracowanie takiej strategii wiąże się z koniecznością stworzenia warunków umożliwiających

rozwój zawodowy, a także potrzebą wzrostu świadomości personelu szkolnego, że jego rola jest kluczowa – zarówno w zakresie poprawy wyników nauczania, jak i jakości pracy szkoły. Dlatego tak ważne jest funkcjonowanie efektywnego systemu kształcenia i doskonalenia kompetencji w zakresie zarządzania dla kadry kierowniczej placówek.

PROJEKT „PRZYWÓDZTWO I ZARZĄDZANIE W OŚWIACIE – OPRACOWANIE I WDROŻENIE SYSTEMU KSZTAŁCENIA I DOSKONALENIA DYREKTORÓW SZKÓŁ/PLACÓWEK”



Głównym celem projektu jest wzmocnienie systemu zarządzania oświatą poprzez wypracowanie rozwiązań w zakresie kształcenia, rozwoju i wsparcia kadry kierowniczej szkół/placówek.

Realizacja projektu przyczyni się do poprawy systemu zarządzania szkołami/placówkami, co przełoży się na podniesienie jakości edukacji i lepsze dostosowanie usług edukacyjnych do zmieniających się warunków życia we współczesnym świecie. Wypracowanie założeń do zmiany systemu kształcenia, doskonalenia i rozwoju dyrektorów szkół jest ważne w kontekście dostarczania im takich wiadomości i doświadczeń, które pomogą w osiągnięciu coraz to nowych, wyższych etapów rozwoju placówek, którymi zarządzają.

Wypracowane rozwiązania przyczynią się do kształtowania systemu edukacji w oparciu o dynamiczną kulturę organizacji uczącej się, wyposażonej w umiejętności podejmowania decyzji na podstawie konkretnych danych. Rewolucja informatyczna, przemiany w organizacji pracy, zmiany w technologiach i technikach nauczania wymagają przygotowania kadry zarządzającej placówką do planowania rozwoju szkolnych systemów z wykorzystaniem idei przywództwa edukacyjnego.

PRZYGOTOWANIE, ROZWÓJ, WSPARCIE

Nowy model doskonalenia dyrektorów zawiera:

1. Koncepcję dydaktyczną opracowaną dla 6 obszarów:

- przywództwo edukacyjne w szkole/placówce
- przywództwo dla uczenia się i rozwoju indywidualnego
- polityka oświatowa – dyrektor jako lider w środowisku
- zarządzanie ludźmi
- zarządzanie strategiczne w kontekście społecznym, prawnym i ekonomicznym
- zarządzanie własnym rozwojem zawodowym

2. Szczegółowy program kształcenia i doskonalenia:

- model przygotowania kadry kierowniczej
- model rozwoju
- model wsparcia

3. Opis sposobów realizacji oraz zalecanych form i metod pracy:

- seminaria szkoleniowe
- konferencje
- szkolenia e-learningowe
- sieć współpracy i samokształcenia

Działania podjęte w ramach projektu skierowane są do trzech grup:

- osób, które przygotowują się do pełnienia funkcji dyrektora szkoły,
- dyrektorów z krótkim stażem pracy,
- dyrektorów z wieloletnim doświadczeniem.



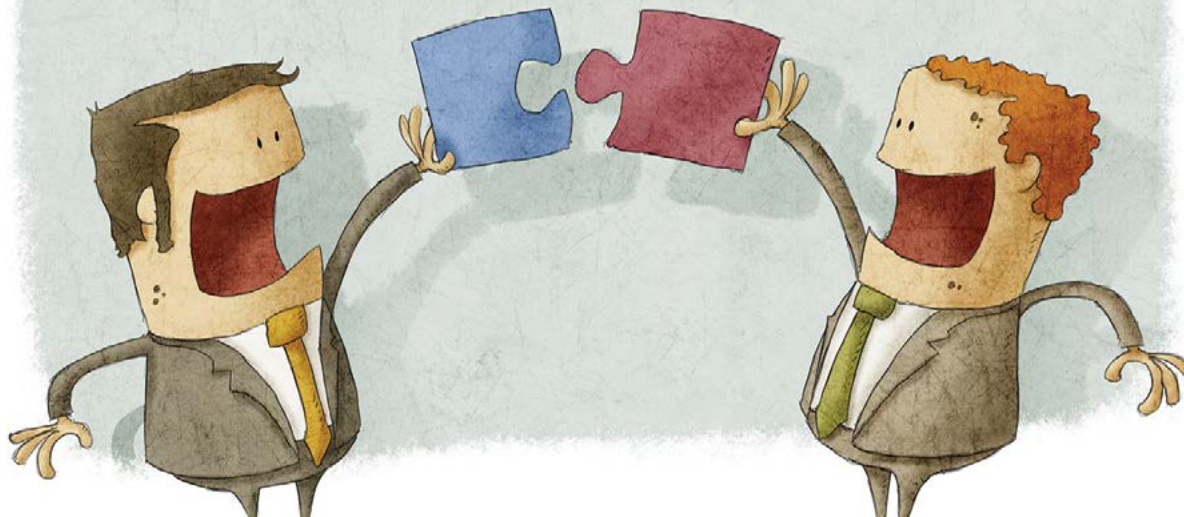
Nie ulega wątpliwości, że dyrektor szkoły jest kluczową postacią w każdym systemie szkolnym. Do jego zadań należy między innymi tworzenie i realizacja wizji szkoły jako placówki oświatowej, planowanie pracy zespołu pedagogicznego, ocena, motywowanie i wsparcie rozwoju zawodowego każdego nauczyciela oraz pracowników szkoły jako grupy, przygotowanie i realizacja planu finansowego. Dyrektor powinien również posiadać

istotne umiejętności społeczne, takie jak organizowanie współpracy w zespole pracowniczym, rozwiązywanie konfliktów wewnątrz grona nauczycielskiego oraz pomiędzy nauczycielami a uczniami i rodzicami. **Te różnorodne umiejętności tworzą przywódcę edukacyjnego, czyli osobę, dzięki której dana szkoła staje się odrębną, wyjątkową instytucją o wyrazistym obliczu i silnej pozycji w środowisku społecznym¹.**



Rolą dyrektora jest przewodzenie całemu środowisku szkolnemu, zapewniające efektywne uczenie się uczniów i rozwój nauczycieli. Należy więc przede wszystkim zadbąć o ciągłą edukację leaderską, która wzmacnia kompetencje przywódcze dyrektora oraz umożliwia jego rozwój w tej roli. Kształcenie nie ogranicza się jedynie do przygotowania do pełnienia tej funkcji, ale jest konieczne na wszystkich etapach pracy dyrektora.

¹ Wniosek o dofinansowanie projektu, POKL, Uzasadnienie poz. 1 – c.d. Uzasadnienia z pkt 3.1.1, s. 65.



PRZYWÓDCA EDUKACYJNY:

- koncentruje się na uczeniu i rozwoju każdego ucznia w szkole/placówce;
- poddaje refleksji własne doświadczenia liderские i pogłębia samoświadomość oraz rozwija kluczowe kompetencje związane z zarządzaniem swoim rozwojem;
- ma świadomość, że rozwój każdego ucznia zależy od jakości budowanego środowiska uczenia się oraz że wysoką jakość środowiska uzyskuje się jedynie w interakcji z otoczeniem szkoły;
- staje się – zarówno dla uczniów, jak i nauczycieli – wzorem, modelem osoby uczącej się i rozwijającej oraz świadomie realizującej swoje potrzeby rozwojowe.

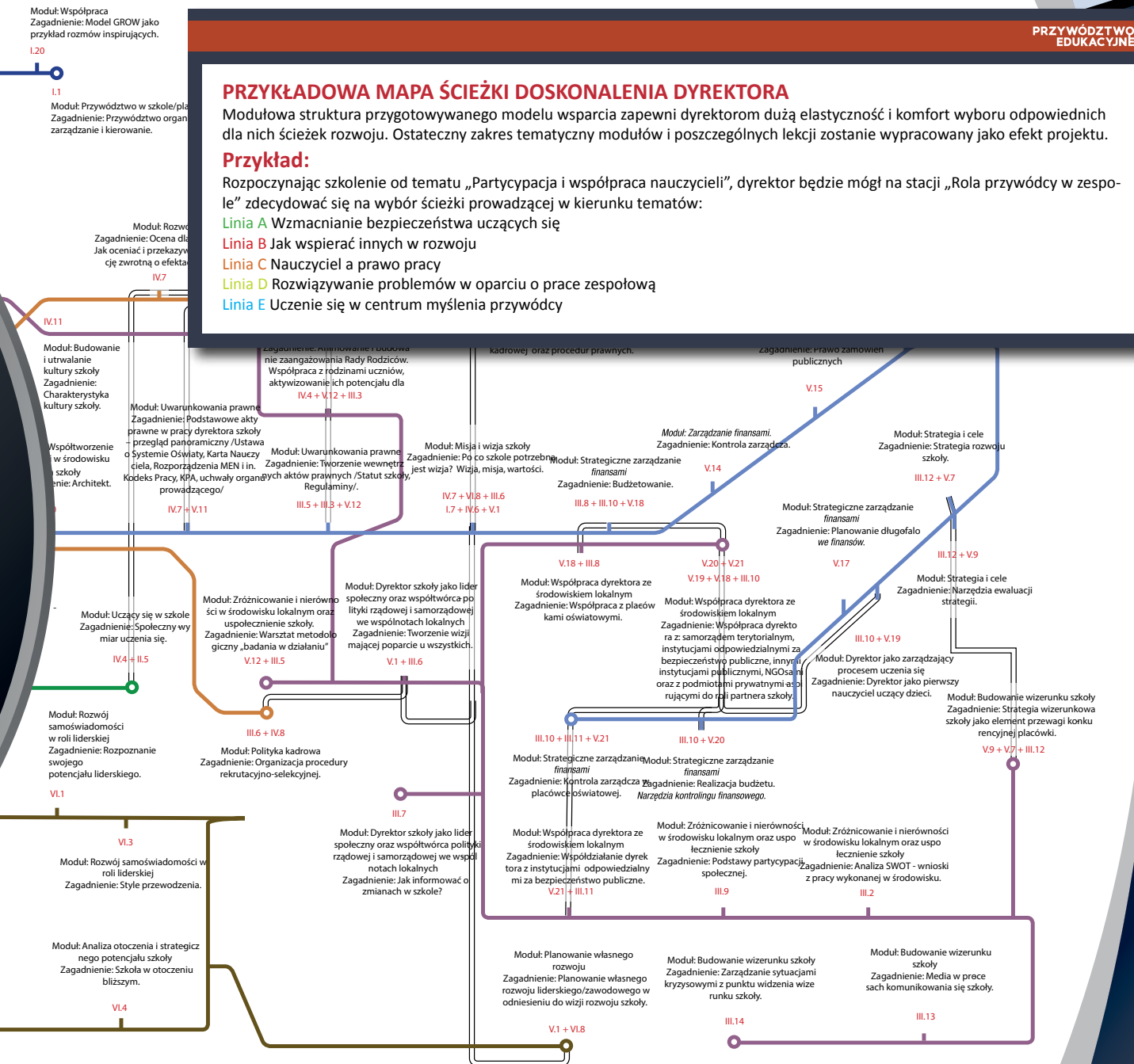
PRZYKŁADOWA MAPA ŚCIEŻKI DOSKONALENIA DYREKTORA

Modułowa struktura przygotowywanego modelu wsparcia zapewni dyrektorom dużą elastyczność i komfort wyboru odpowiednich dla nich ścieżek rozwoju. Ostateczny zakres tematyczny modułów i poszczególnych lekcji zostanie wypracowany jako efekt projektu.

Przykład:

Rozpoczynając szkolenie od tematu „Partycypacja i współpraca nauczycieli”, dyrektor będzie mógł na stacji „Rola przywódcy w zespole” zdecydować się na wybór ścieżki prowadzącej w kierunku tematów:

- Linia A Wzmacnianie bezpieczeństwa uczących się
- Linia B Jak wspierać innych w rozwoju
- Linia C Nauczyciel a prawo pracy
- Linia D Rozwiązywanie problemów w oparciu o pracę zespołową
- Linia E Uczenie się w centrum myślenia przywódcy



DROGA DYREKTORA DO IDEAŁU

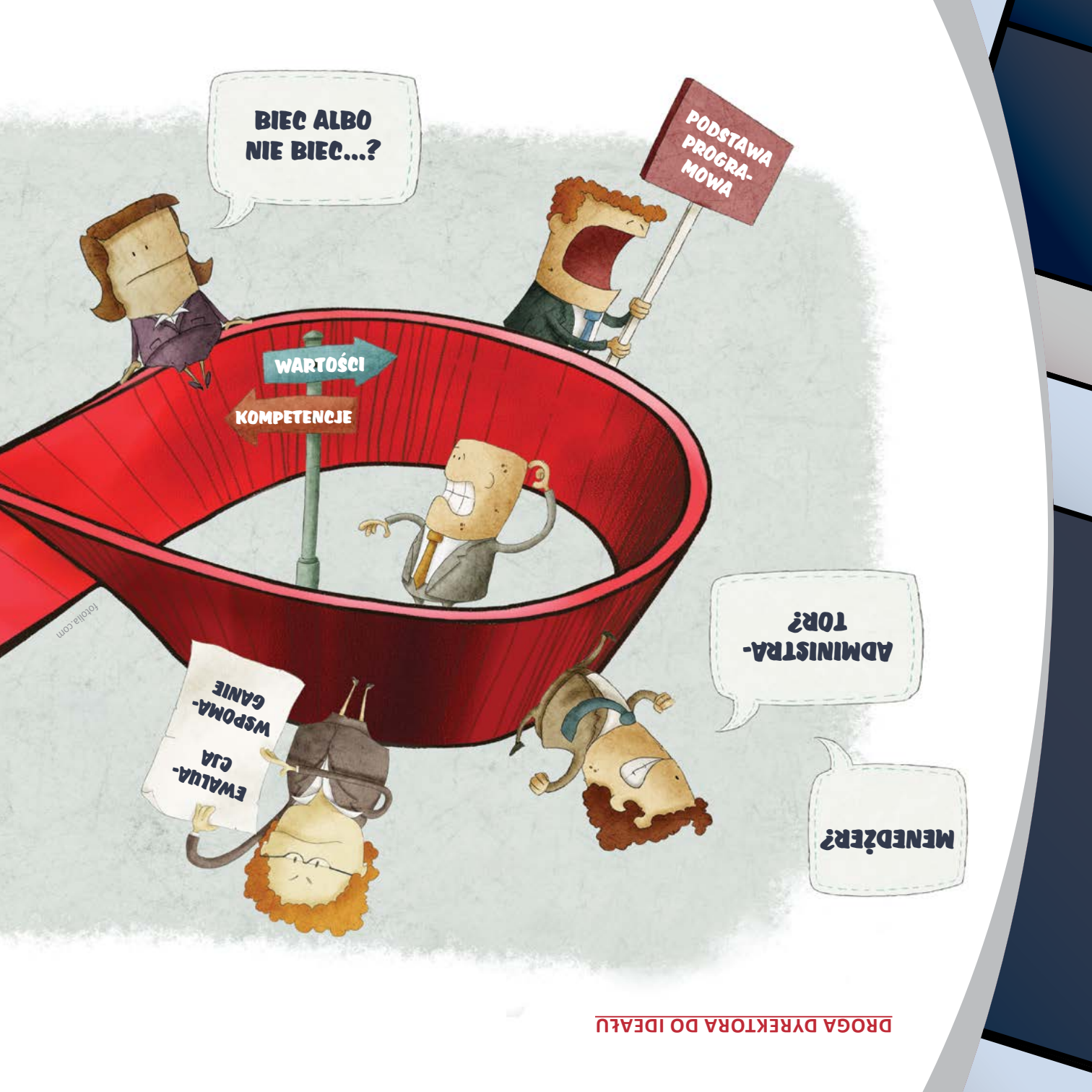
**ZEBRANIE
W ORGANIE!**

**DALEKO
DO KOŃCA?**

**QUO
VADIS?**

**WYMAGA-
NIA**





**BIEC ALBO
NIE BIEC...?**

**PODSTAWA
PROGRAMOWA**

WARTOŚCI

KOMPETENCJE

ADMINISTRATOR?

MENEDŻER?

**EWALUACJA
WSPOMAGANIE**

DROGA DYREKTORA DO IDEAŁU

fotoia.com

W edukacji służebność polega na wspieraniu innych osób w pokonywaniu przeszkód, które uniemożliwiają im realizację obowiązków. Przywódca edukacyjny jest gotowy do stawiania dobra wspólnego w centrum swoich działań i przykładem zachęca innych do podejmowania inicjatyw na rzecz społeczności.

Partycypacja

To uczestnictwo w procesach podejmowania decyzji, tworzenie mechanizmów i struktur dla zaangażowania i aktywności podmiotów związanych ze szkołą.

W szkole partycypacja przejawia się w informowaniu, konsultowaniu i wspólnym podejmowaniu decyzji.

Przywódca edukacyjny dba, by w procesie określania celów oraz koncepcji rozwoju szkoły i wdrażaniu zmian brały udział wszystkie podmioty.

Różnorodność

To bogactwo perspektyw, postaw i rozwiązań. Różnorodność umożliwia wielostronny rozwój, wspiera proces uczenia się oraz sprzyja kreatywności.

Różnorodność w edukacji pozwala na czerpanie z bogactwa perspektyw i unikalności jednostek, nawet jeśli mają one zupełnie odmienne zdania lub postawy. Przywódca edukacyjny wykorzystuje różnorodność, panuje nad uczuciami niepewności i lęku towarzyszącymi nieodłącznie kontaktom z tym co odmienne, służy za wzór dla szkolnej społeczności.

Refleksyjność

To poszukiwanie sensu własnych działań. Zastanowienie się nad przyjętymi założeniami i ich konsekwencjami oraz formułowanie wniosków umożliwiających wprowadzanie korzystnych zmian w edukacji.

Refleksyjność w edukacji przejawia się w umiejętności stawiania sobie pytań i kwestionowania rzeczywistości.

Przywódca edukacyjny dba o to, by refleksyjność stała się sposobem budowania profesjonalizmu oraz rozwoju wszystkich członków społeczności.



KOMPETENCJE

OBSZAR I: Przywództwo edukacyjne w szkole/placówce

1. Koncentracja na koncepcji pracy szkoły wynikającej z przyjętych założeń na te mat edukacji.
2. Świadome wprowadzanie wizji przywództwa.
3. Komunikatywność.

OBSZAR II: Przywództwo dla uczenia się i rozwoju indywidualnego

1. Budowanie kultury szkoły skoncentrowanej na procesie uczenia się wszystkich członków społeczności szkolnej przez tworzenie sytuacji sprzyjających uczeniu się i rozwojowi.
2. Zarządzanie szkołą jako organizacją uczącą się.

OBSZAR III: Polityka oświatowa – dyrektor jako lider w środowisku lokalnym

1. Prowadzenie współpracy ze środowiskiem służące wzajemnemu rozwojowi.
2. Upowszechnianie wartości uczenia się w społeczności lokalnej.

OBSZAR IV: Zarządzanie ludźmi

1. Tworzenie i realizacja polityki personalnej zorientowanej na rozwój pracowników.
2. Upełnomocnianie pracowników szkoły.

OBSZAR V: Zarządzanie strategiczne w kontekście prawnym, społecznym i finansowym

1. Myślenie koncepcyjne i strategiczne.
2. Systemowe administrowanie szkołą.
3. Budowanie modelu zarządzania szkołą opartego na współpracy.

OBSZAR VI: Zarządzanie własnym rozwojem zawodowym

1. Samodoskonalenie. Rozwój samoświadomości w roli liderkiej.
2. Planowanie i podejmowanie inicjatyw na rzecz własnego rozwoju.
3. Gotowość do uczenia się i rozwoju, otwartość na nowe doświadczenia.
4. Refleksyjność.



WARTOŚCI EDUKACYJNE DECYDUJĄCE O EFEKTACH UCZENIA SIĘ I KSZTAŁCIE PRZYWÓDZTWA EDUKACYJNEGO

Wolność

To konieczny warunek rozwoju, fundament procesu uczenia się i edukacji. To niezależność w myśleniu i zarządzaniu, możliwość dokonywania wyborów, brak uzależnienia od czynników zewnętrznych przy jednoczesnym poszanowaniu wolności innych. Wolność to autonomia w podejmowaniu inicjatyw, kreowaniu i wdrażaniu nowych pomysłów. Wolność w szkole przejawia się w tworzeniu środowiska, w którym możliwy jest wybór. Przywódca edukacyjny dba o wolność innych i daje im na nią przestrzeń.

Równość i sprawiedliwość społeczna

To jednakowe szanse dla wszystkich ludzi bez względu na status czy pochodzenie. Równość i sprawiedliwość nie są tożsame z identycznym traktowaniem, lecz z zaspokajaniem potrzeb. Sprawiedliwa społeczność to taka, w której szanuje się indywidualność i zapewnia prawa do szacunku, uznania, miłości, podmiotowości czy oporu wobec niesprawiedliwości.

Równe i sprawiedliwe traktowanie w szkole przejawia się w poszanowaniu różnorodności i tworzeniu każdej osobie sprzyjających warunków do uczenia się. Przywódca edukacyjny dba o to, by zasady równości i sprawiedliwości odnosiły się do wszystkich tworzących społeczność szkolną.

Szacunek

To traktowanie każdego człowieka z godnością i uznaniem dla jego wartości. Niezbędną składową szacunku jest akceptacja odmienności. Taka postawa tworzy przestrzeń dla drugiego człowieka, nawet jeżeli jego wartości, poglądy czy zachowania różnią się od naszych.

Szacunek w szkole przejawia się w uznawaniu wzajemnej godności i podmiotowości. Zadaniem przywódcy jest budowanie atmosfery wzajemnego szacunku i dbanie, by każdy był tak samo dobrze traktowany – bez względu na swoją odmienność.

Zaufanie

To wiara, że inni będą się zachowywać zgodnie z przyjętymi wartościami, uzgodnionymi celami i zasadami, a także dawanie szansy na uczenie się na błędach.

W szkole zaufanie przejawia się w przekonaniu o odpowiedzialności uczniów za własny proces uczenia się oraz o profesjonalizmie nauczycieli. Zaufanie to poszanowanie wyborów i uwzględnianie indywidualności uczestników procesu uczenia się. Zadaniem przywódcy edukacyjnego jest kreowanie przestrzeni dla ich rozwiązań i pomysłów, w tym również gotowość na popełnianie błędów i uczenie się na ich podstawie.

Odpowiedzialność

To świadome przyjmowanie obowiązków oraz rezultatów własnych działań – zarówno tych pozytywnych, jak i negatywnych. Odpowiedzialność to dotrzymywanie umów i zobowiązań nie tylko w kontekście prawnym, ale przede wszystkim moralnym. Wiąże się z odpowiadaniem na potrzeby jednostki, zespołu i całego środowiska szkoły.

Odpowiedzialności w szkole sprzyja autonomia w podejmowaniu działań i dokonywaniu wyborów oraz świadome tworzenie własnego systemu wartości. Zadaniem przywódcy jest budowanie odpowiedzialności za indywidualny proces rozwoju każdego członka zespołu, poczynając od samego siebie.

Odwaga

To gotowość do podejmowania wyzwań przejawiająca się w działaniu zgodnie z wartościami i przekonaniem. Odwaga to podejmowanie odpowiedzialnych decyzji, zwłaszcza w niesprzyjających okolicznościach, to przyjmowanie prawdy, umiejętność przyznania się do błędów oraz zdawanie sobie sprawy z jego konsekwencji i uczenie się na tej podstawie.

W szkole odwaga przejawia się jako przestrzeń do podejmowania wyzwań, budowania kultury otwartości na przyjęcie informacji zwrotnej. Przywódca edukacyjny nieustannie poszukuje i uczy się, bo tylko otwarta postawa gwarantuje odważne podejmowanie wyzwań.

Uczciwość

To rzetelna realizacja przyjętych zobowiązań, komunikacja bez manipulacji i przestrzeganie przyjętych zasad postępowania – nawet wtedy, gdy nie jest to przez nikogo dostrzegane czy doceniane.

Uczciwość w szkole oznacza spójność pomiędzy deklarowanymi wartościami a praktyką. Przywódca edukacyjny jest uczciwy i oczekuje tego od innych.



fotolia.com

Rozwój i uczenie się

To praca nad sobą na wszystkich etapach życia, jak najpełniejsze wykorzystywanie swoich zasobów, talentów i możliwości oraz zdobywanie nowych, wzbogacających doświadczeń. To także rozwijanie potencjału osób tworzących społeczność szkolną, i to w każdym aspekcie.

W szkole rozwój i uczenie się uzależnione są od działań nakierowanych na wspieranie procesu uczenia się. Składa się na to zarówno głęboka wiedza o procesach rozwojowych, jak i profesjonalna praktyka oparta na tej wiedzy. Przywódca edukacyjny jest świadomy swojej roli i konieczności kształtowania warunków do rozwoju i uczenia się w szkole.

Otwartość

To gotowość na zmianę, poszukiwanie lepszego i akceptacja dla inności. Otwartość to dostrzeganie bogactwa różnorodności, poszukiwanie i korzystanie z nowych idei, zmienianie rzeczywistości oraz myślenie o rozwoju. To również akceptowanie ludzi, wyrażające się zmniejszaniem dystansu, i darzenie ich zaufaniem.

Otwartość w edukacji to zaproszenie do zmian i świadomość, że jest ona naturalnym elementem uczenia się, rozwoju i funkcjonowania środowiska szkolnego. Przywódca edukacyjny tworzy przestrzeń dla otwartej komunikacji, dla poszukiwania nowego, dla dzielenia się własną wiedzą i doświadczeniem.

Dialog

To wspólne budowanie rzeczywistości. To także umiejętność inicjowania i utrzymywania relacji opartych na wzajemności.

Dialog w szkole umożliwia uczniom włączanie się w projektowanie procesu uczenia się, kreowanie uczącej się wspólnoty nauczycieli oraz wykorzystywanie potencjału ukrytego w środowisku szkoły. Przywódca edukacyjny dba, by dialog był fundamentem kultury szkoły.

Służebność

To działanie na rzecz innych, dążenie do dobra wspólnego, promowanie poczucia wspólnotowości oraz współudziału w podejmowaniu decyzji.

W związku z coraz większymi oczekiwaniami wobec systemów edukacji, pojawiającymi się w kontekście olbrzymich wyzwań, przed jakimi staje współczesny człowiek

w codziennym życiu i na rynku pracy, w XXI wieku na całym świecie podejmuje się intensywne próby reformowania oświaty.

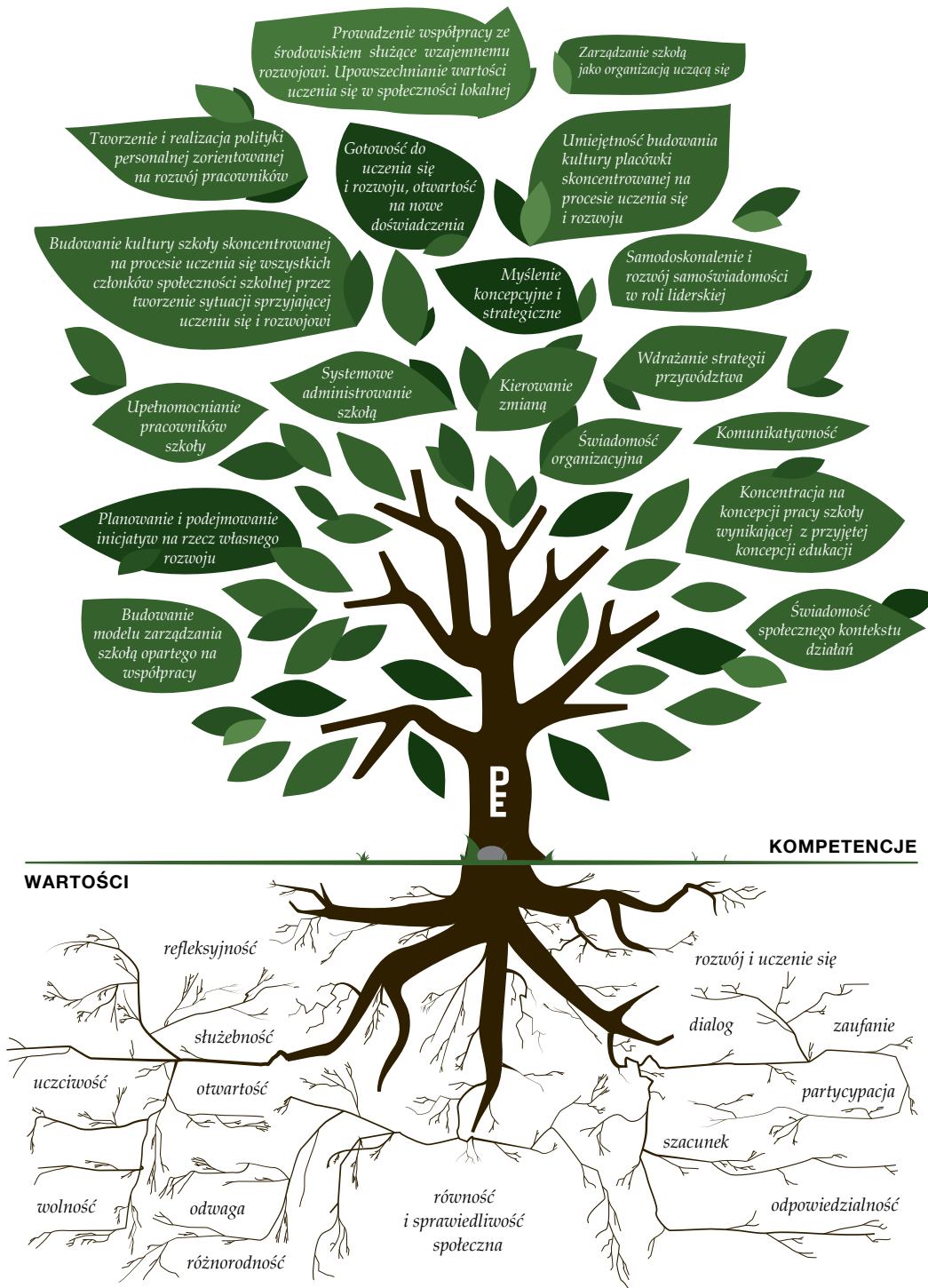


Aby efektywnie reagować na współczesne potrzeby, należy postawić dyrektorów szkół i nauczycieli w centrum wszelkich zmian i reform, mających na celu poprawienie jakości pracy systemów edukacyjnych i poszczególnych szkół.

Kluczowa jest tutaj rola dyrektora przywódcy, który staje się menedżerem i liderem społeczności szkolnej. To od jego kompetencji – konkretnych umiejętności opartych na zestawie określonych wartości – zależy powodzenie wszystkich działań związanych z szeroko rozumianym rozwojem szkoły/placówki.

W ramach projektu „Przywództwo i zarządzanie w oświacie – opracowanie i wdrożenie systemu kształcenia i dosko-

nalenia dyrektorów szkół/placówek” wypracowano listę wartości, będących podstawą kształcenia i doskonalenia kompetencji przywódczych dyrektorów szkół/placówek. Wyodrębniono także sześć umownych obszarów, w których zostały uporządkowane wiedza i umiejętności dyrektorów – niezbędne, by mogli oni sprostać wyzwaniom współczesnej edukacji.



Wartości, obszary, kompetencje...



przewodztwo-educacyjne.edu.pl

**PRZYWÓDZTWO
EDUKACYJNE**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

MINISTERSTWO
EDUKACJI
NARODOWEJ



Ośrodek
Rozwoju
Edukacji



UNIWERSYTET
JAGIELLOŃSKI
W KRAKOWIE

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego