

Rola wspomagania na etapie diagnozowania, planowania, monitorowania i ewaluacji potrzeb szkoły/placówki

**w ramach projektu „System doskonalenia nauczycieli oparty na
ogólnodostępnym, kompleksowym wspomaganie szkół”**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Wznieść się ponad codzienne trudności – przywództwo strategiczne w rozwoju szkoły

**prof. nadzw. dr hab. Joanna Madalińska-Michalak
Uniwersytet Łódzki**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



PLAN WYKŁADU

Wprowadzenie

- Przywództwo – definicje
- Przywództwo strategiczne – pojęcie
- Przywództwo strategiczne w rozwoju szkoły – wyzwania, zasady

Konkluzje



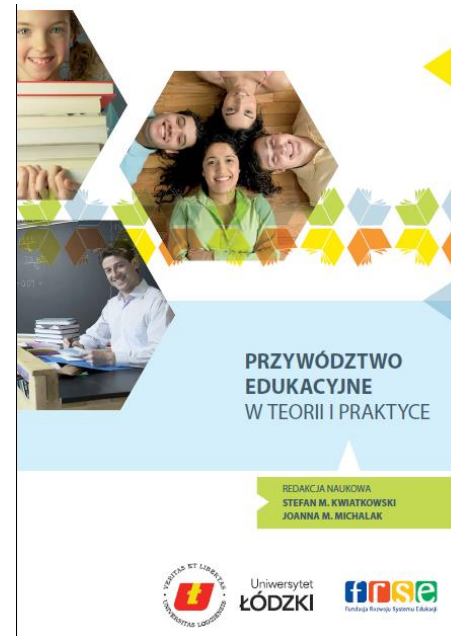
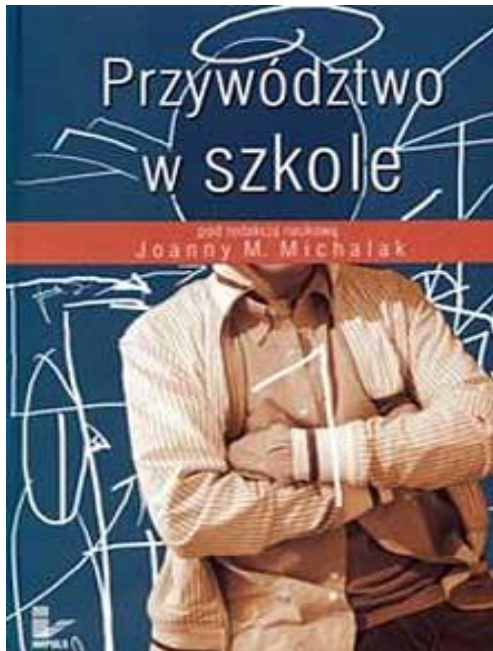
KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



PRZYWÓDZTWO STRATEGICZNE W ROZWOJU SZKOŁY



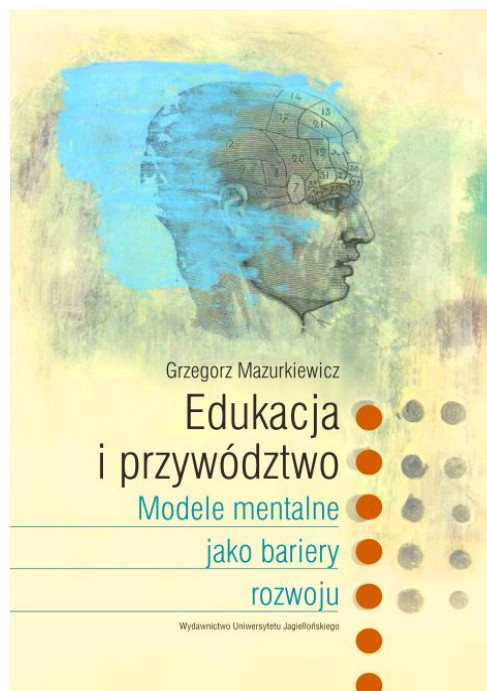
KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



PRZYWÓDZTWO STRATEGICZNE W ROZWOJU SZKOŁY



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

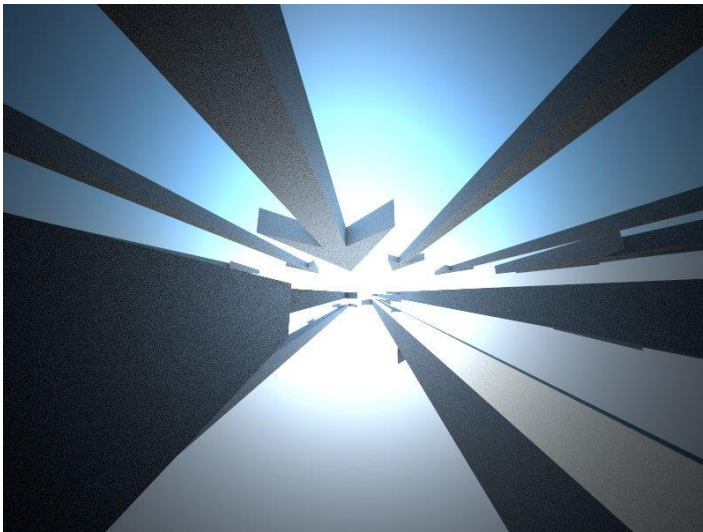


UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



PRZYWÓDZTWO STRATEGICZNE W ROZWOJU SZKOŁY

- Tradycyjny pogląd na przywództwo jest w swej istocie oparty na założeniach ludzkiej bezsilności, braku osobistej wizji i niezdolności do opanowania sił prowadzących do zmian.
- Uwydatnia on niedostatki zwykłych ludzi, którym mogą coś zaradzić tylko nieliczni wielcy przywódcy, przywódcy posiadający charyzmę.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- Współcześnie przywództwo stawia coraz większe wyzwania przed jednostkami. Dawny ideał autorytarnego, wszytkowiedzącego lidera powoli staje się ustępować koncepcji lidera, który jako wrażliwy budowniczy kultury wspomaga organizacyjne uczenie się i przygotowuje organizację do funkcjonowania w zmiennym otoczeniu.
- Zasadniczym celem przywództwa staje się budowanie relacji między członkami organizacji, a nie konkurowanie o władzę.



PRZYWÓDZTWO STRATEGICZNE W ROZWOJU SZKOŁY



Joanna M. Michalak

Przywództwo w zarządzaniu szkołą

Joanna M. Michalak • **Przywództwo w zarządzaniu szkołą** •

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie

1. Przywództwo: pojęcie, definicje, typologie, style
 - 1.1. Ewolucja pojęcia przywództwo
 - 1.2. Różnorodność definicji
 - 1.3. Nasza definicja przywództwa
 - 1.4. Typologie przywództwa
 - 1.5. Style przywódcze
2. Przywództwo a zarządzanie: mity i rzeczywistość
3. Przywództwo w szkole i jego wyzwania
 - 3.1. Kultura myślenia strategicznego
 - 3.2. Długofalowy rozwój szkoły
 - 3.3. Zasada „opuszczenia”
4. Standardy przywództwa
 - 4.1. Przywództwo moralne
 - 4.2. Przywództwo instruktażowe
 - 4.3. Potencjał organizacyjny
 - 4.4. Relacje
5. Dyrektor szkoły w roli przywódcy
 - 5.1. Przywództwa można się nauczyć
 - 5.2. Atrybuty skutecznych przywódców
 - 5.3. Zasady skutecznego przywództwa
 - 5.4. Uwalnianie potencjału przywództwa

Bibliografia



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



PRZYWÓDZTWO STRATEGICZNE W ROZWOJU SZKOŁY

SPOSODY ROZUMIENIA PRZYWÓDZTWA	WŁAŚCIWOŚCI
Przywództwo jako cecha	Koncentracja na właściwościach indywidualnych jednostki, na jej stałych cechach, które najczęściej są powiązane z jej charakterem i predyspozycjami.
Przywództwo jako umiejętność	Nacisk na znaczenie umiejętności przywódczych. Przywództwo jest rozumiane jako zdolność angażowania innych w proces realizacji celu w ramach jakiegoś systemu lub otoczenia. Przywództwo jako zdolność zjednywania sobie ludzi, skłaniania ich do tego by chcieli coś zrobić.
Przywództwo jako relacja społeczna	Nacisk na relację wpływu pomiędzy tymi, którzy przewodzą (przywódcami), a tymi którzy za nimi podążają (zwolennikami przywódców).
Przywództwo jako proces społeczny	Przywództwo jako ciąg zmian, następujących po sobie w określonym czasie. Przywództwo najczęściej polega na wyrażeniu wizji, budowaniu strategii, wpływaniu na osiągnięcie wyników przez innych, zachęcaniu do współpracy w ramach zespołu i dawaniu przykładu, pobudzaniu do działania i motywowaniu.



- ✚ Przywództwo nie jest ograniczone ani do jakiejś grupy, ani do jakiegoś szczebla w organizacji, a ponadto nie musi koniecznie – przynajmniej w teorii – obejmować autorytetu formalnego (autorytetu związanego ze stanowiskiem).
- ✚ Procesualny charakter przywództwa
- ✚ Rozumienie przywództwa jako skomplikowanego procesu społecznego, który związany jest z wywieraniem wpływu na innych i pozyskiwaniem zwolenników na rzecz realizacji określonych celów.



PRZYWÓDZTWO STRATEGICZNE W ROZWOJU SZKOŁY

Przywództwo jako proces polega na:

- ✚ wyrażeniu wizji,
- ✚ budowaniu strategii,
- ✚ wpływaniu na osiągnięcie wyników przez innych,
- ✚ zachęcaniu do współpracy w ramach zespołu i dawania przykładu,
- ✚ pobudzaniu do działania,
- ✚ motywowaniu.

Przywództwo jako właściwość/umiejętność:
zdolność zjednywania sobie ludzi,
skłaniania innych do tego by chcieli coś zrobić.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





PRZYWÓDZTWO STRATEGICZNE W ROZWOJU SZKOŁY



Joanna M. Michalak

Przywództwo w zarządzaniu szkołą



**Przywództwo strategiczne –
pojęcie i zasady**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Przywództwo strategiczne - pojęcie

Kierowanie się motywacją we wdrażaniu zmian edukacyjnych, u podstaw której tkwi jedynie potrzeba rozwiązania problemu na rzecz natychmiastowej poprawy praktyki edukacyjnej nie sprzyja wprowadzaniu rzeczywistej zmiany w życie szkoły.

Każda zmiana wymaga jej antycypacji, co może się objawiać w odpowiedzialnym uczestnictwie i współdziałaniu w zmieniającym się społeczeństwie w celu pogodzenia dążenia do osiągnięcia satysfakcjonujących wyników edukacyjnych z głęboką troską o otoczenie społeczne i środowisko edukacyjne.



Przywództwo strategiczne- pojęcie

- Brent Davies (2006) bardzo ważne znaczenie w rozwoju szkoły ma *budowanie kultury myślenia strategicznego*. Tymczasem u podstaw procesu doskonalenia szkoły widzi się często przede wszystkim planowanie strategiczne, a wraz z tym wyodrębnianie celów operacyjnych.
- Idea budowania w szkole kultury myślenia strategicznego to jedno z głównych wyzwań, któremu powinni stawić czoła przywódcy edukacyjni (zob. Michalak, 2011).
- Otoczenie edukacyjne, w którym dominuje kultura nastawiona na „performatywność” (wyniki edukacyjne, osiągnięcia) zmienia warunki dla formowania się, konstruowania tożsamości nauczycielskiej.
 - ✚ Odgórne, nastawione na system rozliczalności reformowanie edukacji, często blokuje i kanalizuje aspiracje oraz dążenia społeczne, nie służy temu by nauczyciele mieli poczucie więzi z planowanymi i wdrażanymi zmianami, co może rzutować negatywnie, jeśli chodzi o jakość zaangażowania się nauczycieli we współdziałanie z innymi, w pokonywanie przeszkód i podejmowanie wyzwań w celu podnoszenia jakości edukacji oferowanej uczniom.



Przywództwo strategiczne – wyzwania

Wyzwanie: dookreślenie czasu wprowadzania zmian i czasu, jaki poświęca się na pracę nad zmianami.

Problem związany z czasem wprowadzania zmian jest tak samo istotny, jak treść, która kryje się za zmianami (odpowiedź na pytanie: co zmienić?).



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Przywództwo strategiczne - wyzwania

Wyzwanie: Strategiczna zasada „opuszczenia”

- Zasada jest związana jest ze zdolnością liderów do rezygnacji z niektórych działań.
- Wielu przywódców nie uświadamia sobie jak wiele rutynowych, codziennych zadań wpisujących się w działanie szkoły ma się nijak do celów, które w największym stopniu przekładają się na sukces ich zespołów oraz szkoły.
- Zamiast tworzyć dekalogi i wytyczne, które mają doprowadzić szkoły do świetlanej przyszłości – lepiej jest tworzyć listy „zakłócaczy”, a więc zadań, które oddalają nas od priorytetów.
- Różnica między porzucaniem spraw, które nie działają dobrze a zaniechaniem tych, które były zadowalające, ponieważ nie było lepszych pomysłów do realizacji.



Przywództwo strategiczne - wyzwania

Wyzwanie: Długofalowy rozwój szkoły

Zapewnienie długofalowego/trwałego rozwoju szkoły, który przejawia się w zdolności szkół do kontynuowania wprowadzanych zmian, pozwalających odpowiadać na wyzwania i złożoność świata w taki sposób, by budować potencjał i możliwości/zdolności do ciągłego rozwoju szkoły.

W zapewnieniu długofalowego rozwoju szkoły, jak pokazuje Brent Davies, warto kierować się takimi zasadami, jak: realność, wytrwałość, rozległość, sprawiedliwość, różnorodność, zaradność i ochrona (zob. Michalak, 2010).



Przywództwo strategiczne - zasady

REALNOŚĆ

- Każda zmiana musi dotyczyć rzeczywistego, a nie wymagowanego obszaru i być powiązana z dbałością o uczenie się w szkole.
- Każda zmiana musi podlegać obiektywnej ocenie, na podstawie której przywódcy/dyrektorzy szkół liczą się z konkretnymi możliwościami i podejmują działania gwarantujące skuteczność jej wdrożenia.
- Zmiana powinna być wprowadzona w przemyślany sposób. Musi mieć odniesienie do przyświecających jej celów i wartości moralnych, leżących u podstaw tych celów.
- Zmiana powinna być dokładnie opracowana i odnosić się do różnych obszarów szkoły, które mają wpływ na szanse życiowe dzieci, na rzecz których szkoła pracuje.
- Wartości, do których następują odwołania w takich dokumentach szkoły, jak: misja, wizja szkoły, programy wychowawcze muszą mieć swoje odzwierciedlenie w pracy szkoły, w przeciwnym wypadku oficjalne dokumenty będą miały wyłącznie charakter teoretyczny.



Przywództwo strategiczne - zasady

WYTRWAŁOŚĆ

- Wszelkie działania na rzecz zmiany w szkole koncentrują się na długiej perspektywie czasowej ze zwróceniem szczególnej uwagi na uczenie się w szkole.
- Dyrektorzy szkół odgrywają kluczową rolę w tworzeniu warunków sprzyjających uczeniu się w szkole. Ich zasadnicze zadanie polega w tym zakresie na tworzeniu podstaw dla współpracy, zespołowego uczenia się, ciągłej zmiany zachowań w celu zdobycia nowej wiedzy oraz modyfikacji sposobu myślenia i działania oraz dla rozprzestrzeniania się przywództwa w szkole.
- Dyrektor szkoły odpowiedzialny jest za tworzenie warunków zachęcających wszystkich do podejmowania wyzwań, do kreatywności i wprowadzania innowacji w nauczaniu w celu podnoszenia jakości nauczania w szkole.
- Zmiany, jakie zapoczątkowuje przywódca powinny wzmacniać praktyki edukacyjne, nie zaś skutkować porzucaniem jednych praktyk na korzyść innych. Dokładnie opracowana zmiana ma to do siebie, że wprowadzona w życie szkoły trwa dość długo i nie jest zależna od pojedynczego lidera.



Przywództwo strategiczne - zasady

ROZLEGŁOŚĆ

- Nie działania jednostek, ale interakcje pomiędzy nimi liczą się najbardziej w sprawowaniu przywództwa.
- Nie tyle należy kłaść nacisk na delegowanie uprawnień, co na dystrybucję przywództwa.
- Przywództwo w szkole nie powinno być ograniczane do dyrektora szkoły i do wybranych, pojedynczych nauczycieli. Ważne jest, aby każdy pracownik szkoły przyjął odpowiedzialność przywódczą za swoją pracę.
- Kiedy zaangażowanie i poczucie współdecydowania osiągają wysoki poziom, szkoły zachowują elastyczność poprzez antycypację nadchodzących zmian oraz planowanie, co zrobić i jak wykorzystać te zmiany dla własnego dobra.
- Dystrybucja przywództwa to podstawa dla wyzwiania potencjału nauczycieli, umożliwiania im rozwoju, rozwijania i wzmacniania ich poczucia odpowiedzialności.



Przywództwo strategiczne - zasady

SPRAWIEDLIWOŚĆ

- Szkoła jest odpowiedzialna nie tylko za doskonalenie swojej pracy.
- Jej moralną powinnością jest doskonalenie, wspieranie środowiska edukacyjnego w obrębie społeczności, na rzecz której działa, wspieranie szkół odnoszących mniejsze sukcesy, poczynienie widomego wkładu do środowiska, w którym funkcjonuje dana szkoła.
- Nie tyle szkoła powinna podporządkować swoją pracę rywalizacji z innymi szkołami, co w zdecydowany sposób współpracy z nimi.
- W szkole powinno się kłaść nacisk na współodpowiedzialność osób w niej pracujących za rozwijanie możliwości edukacyjnych każdego ucznia.



Przywództwo strategiczne - zasady

RÓŻNORODNOŚĆ

- Jednym z kluczowych warunków decydujących o sukcesie szkół jest ciągłość wsparcia w zakresie włączania społecznego, dbałość o osiągnięcia uczniów i wrażliwość na problemy etyczne, jakie pojawiają się w codziennej pracy szkoły.
- Budowanie sieci powiązań pomiędzy zróżnicowanymi elementami środowiska szkolnego, czy poprzez otwartość dla idei z zewnątrz (sieci szkół uczących się) czy też położenie nacisku na wspólne wartości (np. sprawiedliwość społeczna, dobro każdego ucznia), cele ma sprzyjać spójności w tym środowisku.



Przywództwo strategiczne - zasady

ZARADNOŚĆ

- Powiększanie, wzmacniania zasobów ludzkich i środków materialnych.
- Dzięki posiadaniu cnoty roztropności, liderzy potrafią mądrze, a więc jak najlepiej postępować w swojej pracy, są zdolni do wynajdowania najwłaściwszego środka do celu i odpowiedniego postępowania.
- Rozważne budowanie potencjału szkoły poprzez dbałość o promowanie uczenia się wśród wszystkich podmiotów edukacji, inwestowanie w rozwój pracowników (dbałość o zapewnienie różnego rodzaju kursu i szkoleń, służących podnoszeniu umiejętności nauczycielskich, a w efekcie jakości pracy nauczyciela) i zapewnienie wysokiego poziomu ochrony (niemarnowanie zasobów ludzkich i środków materialnych) i poprawy jakości środowiska w szkole (wzmacnianie i rozwijanie zasobów szkoły).



Przywództwo strategiczne - zasady

OCHRONA/POSZANOWANIE HISTORII, TRADYCJI SZKOŁY

- W poszukiwaniu możliwości stworzenia lepszej przyszłości należy spojrzeć za siebie i mieć uznanie dla przeszłości.
- Należy czerpać naukę z doświadczeń z przeszłości i dążyć do zachowania tego, co dobrze wpisało się w historię szkoły.
- Ponieważ postrzegamy przeszłość różnie, to dla znalezienia wspólnej płaszczyzny do działania należy dążyć do tego, by przeszłość interpretować wspólnie z innymi z pełnym poszanowaniem zasad dialogu społecznego.
- Deprecjonowanie przeszłości danej szkoły, jest dużym błędem, gdyż przyczynia się podsyłania „defensywnej nostalgii” wśród zwolenników tego, co wpisuje się w historię szkoły.



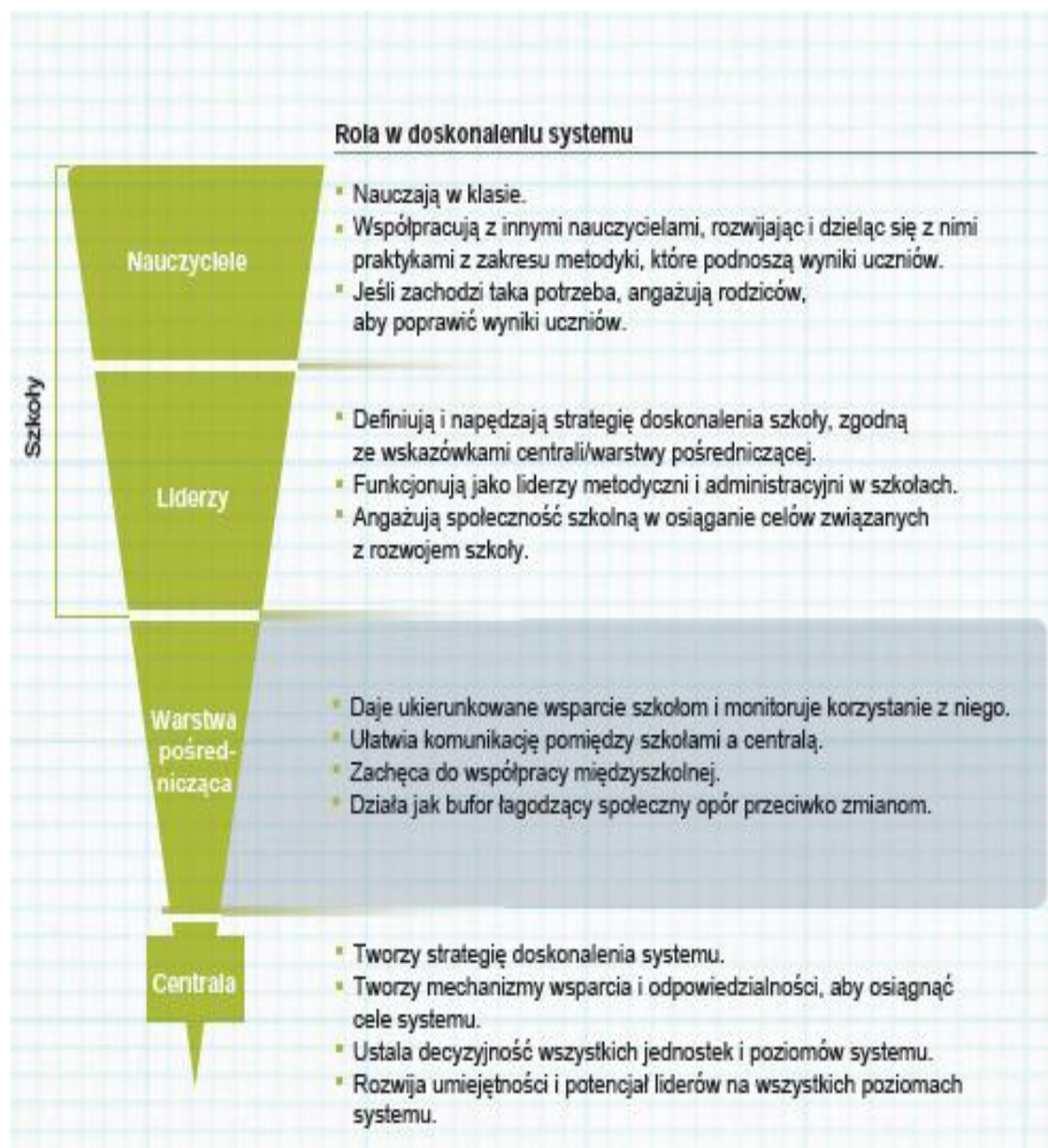
Kryterium	Opis kryterium
Myślenie strategiczne	Tworzenie planów lub koncepcji realizowania celów w oparciu o posiadane informacje przez: • identyfikowanie fundamentalnych dla szkoły potrzeb i generalnych kierunków działania i przewidywanie konsekwencji w dłuższym okresie; • ocenianie ryzyka i korzyści różnych kierunków działania; • tworzenie strategii lub kierunków działania – wizja szkoły oraz długoletni plan strategiczny – na podstawie koncepcji pracy dyrektora; • precyzyjne określanie celów, odpowiedzialności oraz ram czasowych działania; • ustalanie priorytetów działania – uwzględnienie wniosków wynikających z nadzoru i ewaluacji wewnętrznej; • tworzenie szczegółowych i możliwych do realizacji planów krótko- i długoterminowych – uwzględniających potrzeby i zmiany oraz wnioski z ewaluacji wewnętrznej.

STATUS DYREKTORA SZKOŁY

poradnik dla samorządów
i dyrektorów szkół



Andrzej Pery
na podstawie obowiązującego prawa,
ekspertyz prawnych oraz badań
opracowanych w ramach projektu



Edukacja

Jak najlepiej doskonalone
systemy szkolne na świecie
stają się jeszcze lepsze 😊



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Konkluzje

Przywództwo strategiczne i jego rola w rozwoju szkoły

Przywództwo skupia się na:

- wzmacnianiu kultury uczenia się w szkole,
- tworzeniu przyjaznego klimatu dla uczenia się,
- doskonaleniu struktur szkolnych i procesów, których podstawą jest współpraca nauczycieli.

Przywódcy kładą nacisk na:

- budowanie w szkole społeczności uczących się,
- rozwijanie przywództwa partycypacyjnego i organizacyjne uczenie się szkoły,
- dyrektorzy poświęcają szczególną uwagę uprawnianiu nauczycieli, delegując na nich odpowiedzialność. Potrafią tworzyć sytuacje, w których nauczyciele mieli coraz wyższe poczucie wpływu na to, co się dzieje w szkole.



Konkluzje

Przywództwo strategiczne i jego rola w rozwoju szkoły

- Budowanie relacji między szkołą a rodzicami oraz między szkołą i jej otoczeniem bliższym i dalszym, co pozytywnie oddziałuje na wyniki uczniowskie.
- Włączanie rodziców do pracy w szkole jest nieodzowne. Stąd też ważne jest, aby nauczyciele wkładali wiele wysiłku by nawiązać prawdziwy kontakt z rodzicami i budować z nimi rzeczywiste relacje. Rodzice powinni być zachęceni do wspólnej pracy z dziećmi i wykazywać zainteresowanie postępami swoich dzieci. Pozytywny związek między osiągnięciami szkolnymi dziecka, a zainteresowaniem ze strony jego rodzica pomaga szkołom w kreowaniu pozytywnych postaw w stosunku do edukacji w całej społeczności. Płaszczyzną porozumienia jest troska o rozwój dziecka.



Konkluzje

Przywództwo strategiczne i jego rola w rozwoju szkoły

- *Dyrektorzy szkół są menadżerami*, którzy projektują i wprowadzają w życie plany, koncentrując się na uzyskanych rezultatach, zajmując się strukturami i systemami, zwracając uwagę na teraźniejszość i przyszłość.
- *Dyrektorzy szkół są przywódcami*, którzy wspólnie z zespołem nauczycielskim formułują wizję, angażują się w planowanie, zajmują się kulturą szkoły, zmianami i równocześnie stwarzają struktury organizacyjne, inicjują procesy operacyjne, które są zgodne z wizją i misją szkoły (włączając do ich realizacji wszystkich zainteresowanych szkołą).
- Koncentracja uwagi na realizacji zadań długofalowych sprzyja znalezieniu czasu na holistyczne spojrzenie na teraźniejszość i rozważanie możliwej przyszłości.



Konkluzje

Przywództwo strategiczne i jego rola w rozwoju szkoły

- Skuteczni dyrektorzy szkół wiedzą, że ich szkoły muszą się zmieniać, oraz o tym, że aby zmiany te zakończyły się powodzeniem, muszą oni przejść przez serię przemian.
- Przemiana różni się od zmiany:
- „Zmiana jest zewnętrzną procedurą, która zajmuje się polityką szkoły, strukturami lub praktykami, natomiast przemiana jest wewnętrznym procesem reorientacji i transformacji, przez który ludzie przechodzą, zanim zmiana może zacząć funkcjonować. Przemiana zabiera więcej czasu, ponieważ wymaga trzech odrębnych faz: odejścia od tego, jakimi rzeczy i ludzie kiedyś byli; bycie w strefie neutralnej, to znaczy czasie, kiedy rzeczy nie są już więcej starymi sposobami, ale nie są jeszcze nowymi sposobami; i w końcu nowy początek” .



Konkluzje

Przywództwo strategiczne i jego rola w rozwoju szkoły

Czy pracujesz z innymi w przekonaniu, że należy im przewodzić? Jeśli tak, to pomyśl o jakimś projekcie, w którym pełniłeś rolę przywódczą i odpowiedz na następujące pytania:

- Jak – teraz z perspektywy czasu – postrzegasz swoje możliwości przewodzenia innym?
- Co robisz, aby doskonalić swoje umiejętności przywódcze?
- Na czym chcesz się przede wszystkim koncentrować, gdy myślisz o przewodzeniu innym?
- Co robisz, by kształtować uczenie się w Twojej szkole i wpłynąć na innych?
- W jakim stopniu wartości, które wyznajesz, są znane Twoim współpracownikom, uczniom i rodzicom i podzielane przez nich oraz jak przyczyniają się one do uczenia się i wyników Twoich współpracowników i uczniów?
- Gdzie zmierzasz, czy zbliżasz się do osiągnięcia swoich aspiracji związanych ze wspieraniem innych w ich rozwoju?



DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ

KONTAKT:

JOANNA MADALIŃSKA-MICHALAK
jmichalak@uni.lodz.pl

Projekt współfinansowany z Unii Europejskiej w ramach
Europejskiego Funduszu Społecznego