

## Dlaczego projekt „Przywództwo i zarządzanie w oświacie – opracowanie i wdrożenie systemu kształcenia i doskonalenia dyrektorów szkół/placówek”?

*W Polsce wyraźnie widać potrzebę wzmocnienia zarządzania oświatą na poziomie szkół i placówek, szczególnie w zakresie podniesienia menedżerskich kompetencji osób zarządzających szkołami, które potrzebują systemowego wsparcia w dobie dynamicznie zmieniających się wymagań. Aby wesprzeć system oświaty w efektywnym reagowaniu na współczesne potrzeby, trzeba postawić dyrektorów szkół i nauczycieli w centrum wszelkich zmian i reform mających na celu poprawienie jakości pracy poszczególnych szkół poprzez wzmocnienie systemu zarządzania nimi.*

Nie ulega wątpliwości, że dyrektor szkoły jest kluczową postacią w każdym systemie szkolnym. Oczekiwania wobec niego również coraz bardziej odchodzą od tradycyjnego modelu. Od dzisiejszych dyrektorów wymaga się troski o rozwój zawodowy nauczycieli i ich motywację do pracy, rozwiązywania konfliktów, efektywnej organizacji pracy szkoły, sprawnego zarządzania jej majątkiem, pozyskiwania dodatkowych środków finansowych, realizacji projektów edukacyjnych, realizacji celów polityki oświatowej organu prowadzącego, współpracy z lokalnym środowiskiem oraz – co najważniejsze – wysokich osiągnięć uczniów.

Te nowe, niezbędne umiejętności i przygotowanie zawodowe dyrektora szkoły są całym odmiennie od tego, czego wymaga się

od nauczycieli. 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 o silnej pozycji w środowisku społecznym.

W literaturze przedmiotu przywództwo (ang. *leadership*) definiowane jest jako „oddziaływanie na innych wynikające z osobowości człowieka. Przywództwo przejawia się umiejętnościami pozyskiwania zwolenników, ich integrowania, inspirowania i pociągania za sobą. Wskaźnikiem przywództwa

są więc dobrze rozwinięte umiejętności interpersonalne. Przywództwo tworzy zręby zwierzchnictwa funkcjonalnego, które uprawomocnione (wsparte formalnie nadanymi kompetencjami kierowniczymi) sprzyja skutecznej realizacji celów organizacyjnych” (Listwan, 2005).

W procesie zmian zachodzących w systemie edukacyjnym brakuje nowoczesnej strategii podnoszenia przywódczych i menedżerskich kompetencji osób zarządzających szkołami i wspomaganie ich w dostosowaniu się do nowych warunków pracy. Wypracowanie takiej strategii wiąże się z potrzebą jasnego zdefiniowania zakresu ich odpowiedzialności oraz stworzenia warunków umożliwiających rozwój zawodowy (przez całą karierę zawodową) i wreszcie wzrostu świadomości per- ▶

sonelu szkolnego, że jego rola jest kluczowa zarówno w zakresie poprawy wyników nauczania, jak i jakości pracy szkoły.

Istotnym problemem jest także brak systemu wspierania i pomocy dla młodych dyrektorów. Przemawia to za traktowaniem dyrektorów, przynajmniej w pierwszym roku (a lepiej w pierwszych dwóch–trzech latach) kierowania szkołą, jako odrębnych podmiotów szkoleń, których formy, treści i metody powinny być dostosowane do specyficznych potrzeb tego okresu. Aby tworzyć warunki przyjazne dla dobrego kierowania szkołą, potrzebne jest poszukiwanie równowagi między wymaganiami jakie stawia się dyrektorom szkół a funkcjonowaniem systemu edukacyjnego jako całości.

W wielu krajach występuje istotny problem z pozyskiwaniem chętnych do pełnienia funkcji kierowniczych. Niewielu nauczycieli wyraża zainteresowanie awansem do roli dyrektora szkoły. Dzieje się tak m.in. dlatego, że wymagania stawiane osobom, które kierują szkołami, są bardzo wysokie. W projekcie OECD „Improving School Leadership (Policy and Practice)” skupiono się na poszukiwaniu odpowiedzi na pytania o znaczenie stylu zarządzania placówką szkolną: jego wpływ na poziom wiedzy uczniów, dzielenie się odpowiedzialnością za pracę

oraz pomoc w rozwoju kompetencji zawodowych. Udowodniono, że styl zarządzania procesem edukacyjnym istotnie wpływa na osiągnięte przez uczniów wyniki. Aby nadążać za zmieniającymi się uwarunkowaniami zewnętrznymi, osoby zarządzające szkołami w większym stopniu muszą samodzielnie decydować o tym, jak ma przebiegać proces edukacyjny. Dyrektorzy potrzebują większej autonomii w podejmowaniu decyzji, ale jednocześnie muszą mieć odpowiednie kompetencje do ich podejmowania.

W odpowiedzi na ww. potrzeby Ministerstwo Edukacji Narodowej powierzyło Ośrodkowi Rozwoju Edukacji do realizacji [projekt systemowy](#) „Przywództwo i zarządzanie w oświacie – opracowanie i wdrożenie systemu kształcenia i doskonalenia dyrektorów szkół/placówek” (realizowany w partnerstwie z Uniwersytetem Jagiellońskim), zakładający wzmocnienie systemu zarządzania oświatą poprzez wypracowanie kompleksowych rozwiązań w zakresie kształcenia i doskonalenia dyrektorów szkół/placówek oświatowych. Głównym celem projektu jest przygotowanie koncepcji oraz warunków merytorycznych wprowadzenia założeń (strategii, procedur, metod i materiałów szkoleniowych) kształcenia, doskonalenia i wsparcia dyrektorów szkół oraz innych placówek oświatowych. Wypracowane idee zostaną

rekomendowane do wykorzystania na terenie całego kraju.

### Czym będzie zajmował się projekt?

W projekcie zostaną wypracowane trzy modele kształcenia i doskonalenia dla kandydatów na dyrektorów, dyrektorów w I i II kadencji oraz doświadczonych dyrektorów. Każdy model będzie zawierał koncepcje dydaktyczną, szczegółowy program oraz opis sposobu realizacji tych procesów, a także zalecanych form i metod pracy. Poza modelami kształcenia i doskonalenia w projekcie powstaną praktyczne założenia programowe i materiały dydaktyczne.

Wsparcie obejmie siedem obszarów wskazanych przez ekspertów z różnych środowisk oświatowych jako niezbędne w efektywnym zarządzaniu placówką oświatową:

- przywództwo w szkole/placówce,
- zarządzanie jakością kształcenia,
- polityka oświatowa – dyrektor jako lider w środowisku,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- zarządzanie strategiczne w kontekście społecznym, prawnym i ekonomicznym,
- zarządzanie własnym rozwojem zawodowym,
- przywództwo w praktyce – studia przypadków.

### ► Jakie działania będą realizowane w projekcie?

Przeprowadzenie diagnozy kompetencji dyrektorów szkół/placówek oraz obecnych form i sposobów ich kształcenia i doskonalenia w Polsce i za granicą

Wyniki analiz zostaną porównane pod względem użyteczności i efektywności stosowanych rozwiązań, co zaowocuje stworzeniem pięciu raportów stanowiących punkt wyjścia do wypracowania nowych modeli w zakresie kształcenia, rozwoju i wsparcia kadry kierowniczej szkół/placówek.

#### Przygotowanie materiałów

Na podstawie diagnozy opracowane zostaną trzy modele kształcenia i doskonalenia. Każdy z nich zostanie poddany weryfikacji i ewaluacji, a niezależni eksperci zrecenzują wypracowane materiały i publikacje. Specjaliści wypracowujący nowe rozwiązania będą się spotykać podczas seminariów, aby opracować konkretne ścieżki kształcenia, doskonalenia i rozwoju dla każdego modelu.

#### Testowanie

Każdy z modeli zostanie poddany testom:

- W teście modelu przygotowania osób do pełnienia funkcji kierowniczych weźmie udział grupa stu osób, które w ramach tego procesu będą uczestniczyły w spotkaniach obejmujących 210 godzin zajęć.

- Testowanie modelu doskonalenia będzie skierowane do grupy 300 dyrektorów I i II kadencji, którzy będą uczestniczyć w spotkaniach obejmujących 40 godzin zajęć stacjonarnych.
- Test modelu rozwoju jest przeznaczony dla grupy 500 doświadczonych dyrektorów, dla której przygotowano 20 godzin zajęć stacjonarnych.
- Dodatkowo uczestnicy testów będą objęci opieką merytoryczną przez eksperta-coacha, który będzie wybierał pięcioosobowe grupy uczestników, oraz przetestują rozwiązania w zakresie wsparcia dyrektorów w postaci szkoleń e-learningowych oraz sieci współpracy.
- Dla uczestników testów zostanie przygotowana specjalna strona internetowa i forum pozwalające na stałą wymianę doświadczeń. Moderatorami forum będą doświadczeni dyrektorzy szkół/placówek.
- 3 modele wraz z obudową metodyczną;
- 7 pakietów założeń programowych i materiałów dydaktycznych związanych z siedmioma obszarami zarządzania szkołą/placówką;
- 100 osób uczestniczących w testowaniu modelu kształcenia – przygotowania osób do pełnienia funkcji kierowniczych w oświacie;
- 800 osób uczestniczących w testowaniu modelu doskonalenia kadry kierowniczej oraz rozwoju kadry kierowniczej polegającym na wzajemnym uczeniu się (ang. *peer learning*);
- opracowania i publikacje naukowe wspierające proces zarządzania szkołą/placówką oraz proces kształcenia i doskonalenia dyrektorów szkół/placówek.

#### Jakie rezultaty zostały zaplanowane do osiągnięcia?

- 5 raportów dotyczących kompetencji przywódczych oraz kształcenia i doskonalenia kadry kierowniczej w Polsce i wybranych krajach;
- 12 seminariów eksperckich dotyczących przygotowania założeń, planu i harmonogramu prac nad opracowaniem modeli;
- 3 modele wraz z obudową metodyczną;
- 7 pakietów założeń programowych i materiałów dydaktycznych związanych z siedmioma obszarami zarządzania szkołą/placówką;
- 100 osób uczestniczących w testowaniu modelu kształcenia – przygotowania osób do pełnienia funkcji kierowniczych w oświacie;
- 800 osób uczestniczących w testowaniu modelu doskonalenia kadry kierowniczej oraz rozwoju kadry kierowniczej polegającym na wzajemnym uczeniu się (ang. *peer learning*);
- opracowania i publikacje naukowe wspierające proces zarządzania szkołą/placówką oraz proces kształcenia i doskonalenia dyrektorów szkół/placówek.

#### Do kogo skierowany jest projekt?

Grupą docelową objętą bezpośrednim wsparciem są dyrektorzy szkół/placówek. Zgodnie z danymi zawartymi w Systemie Informacji Oświatowej w Polsce jest około 54 tys. placówek oświatowych, którymi zarządza ponad 30 tys. dyrektorów. Projektodawca zakłada, że realizacja działań w ramach projektu będzie skierowana do trzech grup docelowych:

- osób, które przygotowują się do pełnienia funkcji dyrektora szkoły, ►

- dyrektorów pełniących tę funkcję po raz pierwszy,
- dyrektorów z wieloletnim doświadczeniem.

Ponadto wsparciem w projekcie zostanie objętych:

- 240 przedstawicieli placówek wspierających dyrektorów, którzy zostaną zapoznani z ofertą kompleksowego wsparcia dyrektorów szkół/placówek;
- 100 przedstawicieli placówek doskonalenia nauczycieli, którzy zostaną zapoznani z nowymi rozwiązaniami w zakresie kształcenia i doskonalenia dyrektorów;
- 100 placówek doskonalących dyrektorów, zaangażowanych w wykorzystanie nowych rozwiązań;
- 800 przedstawicieli organów prowadzących i organów nadzoru pedagogicznego

zapoznanych z nowymi rozwiązaniami i rekomendacjami.

#### Jak wziąć udział w projekcie?

Rekrutacja do projektu będzie miała charakter otwarty, zostanie przeprowadzona na podstawie dobrowolnych zgłoszeń. Będzie prowadzona w 2014 r. za pośrednictwem stron internetowych ORE i UJ. Uczestnikami projektu mogą być:

- nauczyciele, wicedyrektorzy oraz menedżerowie zainteresowani pełnieniem funkcji dyrektora szkoły/placówki,
- dyrektorzy szkół/placówek wszystkich typów i rodzajów z całej Polski,
- przedstawiciele instytucji wspierających, kształcących i doskonalących dyrektorów,
- przedstawiciele organów prowadzących i organów nadzoru pedagogicznego.

- Etapy rekrutacji są następujące: wypełnienie kwestionariusza, złożenie deklaracji uczestnictwa, przesłanie listu motywacyjnego. Warunkiem udziału w projekcie jest prawidłowe i terminowe wypełnienie kwestionariusza oraz deklaracji uczestnictwa. List motywacyjny musi zawierać opis własnych doświadczeń oraz potrzeb i oczekiwań związanych z udziałem w projekcie. W przypadku dużej ilości chętnych powstanie lista rezerwowa. Wszyscy kandydaci zostaną poinformowani o wynikach procesu rekrutacji.

Zapraszamy do udziału w projekcie!

**Zespół projektu „Przywódtwo”**

#### Bibliografia

Listwan T. (red.), (2005), *Słownik zarządzania kadrami*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.



## W podróży ze Smokiem Europekiem

Wrzesień to czas powrotu do szkoły. To także okres, w którym rozpocznie się nabór placówek do nowego projektu systemowego ORE „Podnoszenie jakości nauczania języków obcych na I, II i III etapie edukacyjnym, ze szczególnym uwzględnieniem obszarów defaworyzowanych”. Uczniowie szkół podstawowych i gimnazjów z tych obszarów, a także ich rodzice i nauczyciele języków obcych, wezmą udział w festiwalach językowych opartych na motywie podróży ze smokiem Europekiem – bohaterem *Europejskiego portfolio językowego*. Uczestnicy odwiedzą cztery europejskie stolice – Paryż, Londyn, Moskwę i Berlin – wykonując w każdej z nich proste zadania i zdobywając kolejne pieczątki w paszporcie językowym. Celem zajęć jest przede wszystkim rozbudzenie ciekawości językiem i kulturą odwiedzanych państw oraz pokazanie, że nauka języków obcych nie musi być nudna.

Smok Europek wraz z towarzyszącymi mu animatorami odwiedzi 300 szkół i poprowadzi zajęcia bezpośrednio w szkołach lub podczas wydarzeń lokalnych. Festiwal językowy to także dobry pretekst do zorganizowania szkolnego dnia języków. Planowany okres realizacji działań przypada na trzeci kwartał br. W październiku wykonawca zwróci się do

szkół z obszarów defaworyzowanych (terenów wiejskich i małych miejscowości, gdzie egzaminy gimnazjalne wypadły najslabiej) z zaproszeniem do wzięcia udziału w festiwalach językowych. Szkoła i prowadzący ją organ nie poniosą żadnych opłat związanych z uczestnictwem w projekcie.

Organizacja festiwalu językowych jest tylko jednym z działań nowego projektu systemowego Ośrodka, realizowanego we współpracy z Centrum Kształcenia Nauczycieli Języków Obcych i Edukacji Europejskiej Uniwersytetu Warszawskiego. Pierwszy etap projektu zakłada przede wszystkim przygotowanie materiałów dydaktycznych (pakietów metodycznych, programów szkoleń, poradnika, zasobów dedykowanych edukacji językowej), a także przeprowadzenie działań bezpośrednich w szkołach. Mają one na celu budowę środowiska przyjaznego nauce języków, jak również nawiązanie kontaktu z placówkami, które w kolejnych etapach zostaną objęte pilotażem.

Zestaw pakietów metodycznych (dla I, II i III etapu edukacyjnego) będzie pełnił funkcję poradnika dla nauczycieli posiadających kwalifikacje do nauczania na danym etapie edukacyjnym, dostarczającego nowych im-

pulsów do doskonalenia jakości nauczania. Pakiety będą zawierały odwołania do otwartych zasobów internetowych, zwłaszcza nagrań audio i wideo, i będą poruszały m.in. następujące tematy: wykorzystanie neurolingwistyki w nauczaniu, wykorzystanie TIK, praca metodą projektu, autonomia w nauczaniu języka obcego, *Europejskie portfolio językowe*. Przykłady zawarte w pakietach odnoszą się do nauczania języka angielskiego, francuskiego i niemieckiego.

Materiały uwzględnią najnowsze tendencje międzynarodowe w nauczaniu języków obcych, aktualny stan prawny nauczania języków obcych w polskim systemie edukacyjnym (ze szczególnym uwzględnieniem podstawy programowej) oraz dobre praktyki w szkolnictwie polskim i zagranicznym. CKNJOiEE opracuje również programy 20-godzinnych szkoleń, podwyższających kompetencje zawodowe nauczycieli w zakresie m.in. stosowanych stylów i strategii uczenia się, ze szczególnym naciskiem na strategię motywacyjną; metod i technik nauczania; formalnych i nieformalnych sposobów uczenia się języków obcych.

Kolejne zadanie to przygotowanie poradnika zawierającego wskazówki dotyczące



► budowania przyjaznego środowiska wspierającego efektywne nauczanie języków obcych. Poradnik będzie przeznaczony nie tylko dla nauczycieli, lecz także dla bibliotekarzy, dyrektorów szkół, przedstawicieli organów prowadzących szkoły, rad rodziców z obszarów defaworyzowanych i będzie podstawowym materiałem wykorzystywanym w szkoleniach przeznaczonych dla tych grup docelowych. Szkolenia pozwolą uczest-

nikom nabyć kompetencji niezbędnych do podejmowania różnorodnych działań podwyższających efektywność nauczania języków obcych.

Uzupełnieniem pakietów metodycznych i poradnika będzie zestaw 120 zasobów dedykowanych edukacji językowej, udostępnianych na zasadach otwartych zasobów edukacyjnych, czyli dostępnych dla każde-

go użytkownika bezpłatnie. Zasoby będą koncentrowały się wokół trzech tematów: wielokulturowości, rozwijaniu kompetencji komunikacyjnych oraz integracji językowo-przedmiotowej, zaprezentowanych w atrakcyjnej formie (np. gier, filmów, piosenek, rebusów, rymowanek) i powiązanych ze scenariuszami lekcji oraz kartami pracy ucznia.

