

menedżer budujący funkcjonalną strukturę, pozyskujący środki i organizujący wzorowo działającą instytucję, ale przede wszystkim integrujący zespół do wspólnej pracy nad realizacją celów w otwartej społeczności.

“**Przywódca edukacyjny to człowiek mający szeroką wiedzę psychologiczno-pedagogiczną na temat edukacji, o sposobach uczenia się i nauczania, umiejący tworzyć warunki do wspólnej, krytycznej i zespołowej refleksji nad działaniem tak wrażliwego systemu, jakim jest szkoła.**”

Przywództwo w edukacji łączy się ze wszystkim tym, co związane z wywieraniem wpływu – wpływu będącego zdolnością realizacji celów poprzez angażowanie wszystkich uczestniczących w tym ludzi oraz wyzwalanie ich własnych zdolności i umiejętności do realizacji wspólnych celów. Jakość zarządzania zależy w głównej mierze od kadry kierowniczej systemu oświaty – dyrektorów szkół i placówek. Autonomia szkoły przełoży się na efektywność jej pracy wyłącznie wtedy, gdy będą nią kierować efektywni przywódcy, którym zapewni się odpowiedni system ich wsparcia i motywacji. Dyrektorzy przedszkoli, szkół i placówek (których w Polsce jest ponad 39 tys.) muszą się stawać przywódcami umiejącymi sprawnie poruszać się w obszarach wytyczonych prawem i dostępem do zasobów, aby zapewnić efektywny proces uczenia się, a także rozwój uczniów, pracowników i szkół.

Przywódca edukacyjny to człowiek mający szeroką wiedzę psychologiczno-pedagogiczną na temat edukacji, o sposobach uczenia się i nauczania,

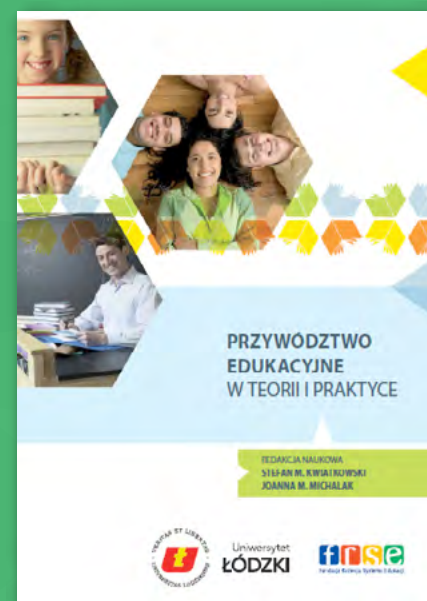
umiejący tworzyć warunki do wspólnej, krytycznej i zespołowej refleksji nad działaniem tak wrażliwego systemu, jakim jest szkoła. Szkoła korzystająca z autonomii to szkoła świadoma swoich celów i dążąca do ich osiągnięcia, stale się doskonaląca. Na jej czele stoi osoba z dużą wiedzą i szerokimi kompetencjami w zakresie kierowania zespołem, współpracy z ludźmi, motywowania, rozwiązywania konfliktów. Dzisiaj szkoły potrzebują nie tylko pasjonatów i osobowości, lecz także profesjonalnych liderów, którzy umieją odpowiednio wykorzystać potencjał drzemący zarówno w nauczających, jak i uczących się.

Potrzeba doskonalenia kadry kierowniczej

Badania nad potrzebami w zakresie doskonalenia kadry kierowniczej oświaty prowadzone są od lat przez wiele polskich i zagranicznych uczelni. W ostatnich latach działania te zostały wzbogacone o prace poświęcone zagadnieniom przywództwa w edukacji. Wśród nich należy wymienić koniecznie następujące pozycje: *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce* Stefana M. Kwiatkowskiego i Joanny M. Michalak; *Edukacja i przywództwo. Modele mentalne jako bariery rozwoju* Grzegorza Mazurkiewicza; *Przywództwo i zmiana w edukacji* pod red. Grzegorza Mazurkiewicza; *Przywództwo edukacyjne w szkole i jej otoczeniu* pod red. Stefana M. Kwiatkowskiego, Joanny M. Michalak i Inetty Nowosad; *Przywództwo w zarządzaniu szkołą* Joanny M. Michalak¹.

Dyrektorzy szkół stają dzisiaj w obliczu konieczności realizowania różnych zadań, obejmujących nie tylko zarządzanie zasobami finansowymi i ludzkimi, ale przede wszystkim organizację nauczania i uczenia się.

Raport Eurydice z 2013 r. podkreśla, że w 23 krajach lub regionach doskonalenie zawodowe dyrektora szkoły jest



Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce

**Stefan M. Kwiatkowski,
Joanna Michalak
Warszawa: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, 2010**

Cele, jakie przyświecały autorom tworzącym tę książkę, sprowadzają się do: zainicjowania dyskusji nad teoretycznym i praktycznym znaczeniem przywództwa edukacyjnego w środowisku szkolnym i pozaszkolnym, poszukiwania metod wspierania rozwoju liderów edukacji w stawianiu czoła wyzwaniom przed jakimi stoją współczesne szkoły i środowiska lokalne.

Tak zarysowane cele dają szansę na stworzenie podstawy do rozważań dla wszystkich zainteresowanych przywództwem edukacyjnym, zwłaszcza dla dyrektorów szkół, nauczycieli, rodziców, pracowników administracji oświatowej oraz przedstawicieli władz samorządowych i organizacji pozarządowych działających w obszarze oświaty, a także studentów różnych kierunków i specjalności pedagogicznych.

[Publikacja do pobrania](#)

lenie zawodowe dyrektora szkoły jest uważane za obowiązek zawodowy. Niektóre kraje określają minimalną ilość

¹ Wymienione pozycje są dostępne bezpłatnie w wersji elektronicznej – można je pobrać z Biblioteczki dyrektora szkoły/placówki na stronie Ośrodka Rozwoju Edukacji.



czasu, jaka musi być przeznaczona na tego typu doskonalenie. W 14 krajach doskonalenie zawodowe jest opcjonalne dla dyrektorów szkół, którzy mogą jednak być zachęceni do udziału w takich zajęciach. W Polsce nie ma systemu doskonalenia dyrektorów szkół/placówek, a dyrektor nie jest zobowiązany do udziału w takim doskonaleniu. Brak ten stoi w sprzeczności z wyzwaniem, przed jakimi obecnie stoją dyrektorzy szkół/placówek (Komisja Europejska, EACEA, Eurydice, 2013).

Raport podsumowujący badanie PISA z 2012 r. (OECD, 2013) wskazuje co prawda na poprawę wyników polskich gimnazjalistów w obszarach objętych badaniem i plasuje Polskę w czołówce europejskiej. Zauważamy jednak, że polscy uczniowie dobrze radzą sobie głównie z zadaniami algorytmicznymi i mało złożonymi, natomiast relatywnie rzadziej niż ich rówieśnicy z innych krajów potrafią odnaleźć się w sytuacjach mniej znanych, niedookreślonych, wymagających własnej inicjatywy i samodzielnego rozumowania, myślenia krytycznego i twórczego. Z jednej strony badania międzynarodowe, takie jak badania PISA, zwracają uwagę na znaczny wzrost jakości edukacji w Polsce, z drugiej – ich analiza odsłania ogromne pole do działania i potrzebę zmian, również w budowaniu systemu doskonalenia kadry kierowniczej oświaty (Biedrzycka, Chłoń-Domińczak, Chmielecka i in., 2013).

Kluczowe dla poprawy kształcenia w tym zakresie jest więc wzmocnienie przywództwa edukacyjnego i budowa systemu wspierającego kadrę kierowniczą oświaty w Polsce w realizacji tych wyzwań.

Projekt „Przywództwo i zarządzanie w oświacie”

Stały rozwój systemu edukacji i wynikające z niego potrzeby wsparcia

osób tworzących ten system stały się przyczyną wdrożenia projektu „Przywództwo i zarządzanie w oświacie – opracowanie i wdrożenie systemu kształcenia i doskonalenia dyrektorów szkół i placówek”. Zakłada on przygotowanie form wielostronnego i interdyscyplinarnego wsparcia dla przyszłych i obecnych dyrektorów szkół. Dla każdej z grup, a więc osób, które przygotowują się do pełnienia funkcji dyrektora szkoły, dyrektorów, którzy pełnią tę funkcję po raz pierwszy, oraz dyrektorów z wieloletnim doświadczeniem, zostanie opracowany spójny pakiet szkoleniowy zakładający rozwój kompetencji i bazujący na najnowszej wiedzy pedagogicznej.

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

W ramach projektu zakłada się m.in.:

- wzmocnienie kluczowych kompetencji osób zajmujących stanowiska kierownicze w szkołach/placówkach;
- wzrost efektywności systemów kształcenia, doskonalenia i wspierania kadry kierowniczej szkół i innych placówek edukacyjnych;
- wzmocnienie strategii zarządzania procesami edukacyjnymi, skoncentrowanej na przyswajaniu wiedzy przez uczniów, rozwoju zawodowym personelu, a także poprawie funkcjonowania szkoły na poziomie rozwiązań organizacyjnych.

W projekcie zakłada się, że w trakcie doskonalenia dyrektorzy będą zdobywać takie doświadczenia i wiadomości, które pomogą im w osiąganiu coraz wyższych etapów rozwoju kierowanych przez nich szkół lub placówek.

Projekt systemowy jest realizowany wspólnie przez Ośrodek Rozwoju



Edukacja jako odpowiedź. Odpowiedzialni nauczyciele w zmieniającym się świecie

Grzegorz Mazurkiewicz (red.)
Warszawa–Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2014

Na całym świecie podejmuje się intensywne próby poprawienia jakości edukacji. Autorzy reform i projektów powołują się na różne dane, przytaczają rozmaite argumenty i w różnorodny sposób uzasadniają pilną potrzebę zmiany zarówno całych systemów oświatowych, jak i pojedynczych szkół. Różnorodne są też cele i przedmiot podejmowanych działań. Wśród elementów, które wymagają zmiany, są według ich inicjatorów programy i metody nauczania, szkolenie nauczycieli i dyrektorów, systemy ewaluacji, infrastruktura, organizacja pracy, teoretyczne podejście do procesu nauczania i uczenia się i wiele innych. Można pokazać całą paletę lepszych i gorszych pomysłów na to, jak poprawić jakość kształcenia. Co łączy wszystkie te inicjatywy? Nauczyciele (ze Wstępu).

[Publikacja do pobrania](#)

Edukacji i Uniwersytet Jagielloński. Zespół projektu tworzy blisko 40 ekspertów i liderów oraz specjalistów z różnych dziedzin – m.in. psy-





chologów, pedagogów, ekonomistów, socjologów, prawników. W skład zespołu wchodzi zarówno pracownicy nauki dużych uczelni, jak i praktycy – dyrektorzy szkół, ludzie biznesu i szkoleniowcy. Do realizacji pierwszych zadań szkoleniowych przygotowuje się już grupa doświadczonych trenerów.

W efekcie prac projektowych powstaną następujące modele: model kształcenia kandydatów na dyrektorów szkół, model doskonalenia dyrektorów szkół rozpoczynających pracę na tym stanowisku (pierwsza kadencja) oraz model doskonalenia dyrektorów, którzy pełnią tę funkcję po raz kolejny. Będą one wyposażone w obudowę dydaktyczną i metodyczną oraz zostaną przetestowane przez grupę ok. 900 dyrektorów szkół/placówek i kandydatów na dyrektorów w celu sprawdzenia ich użyteczności i funkcjonalności. Podczas pilotażowych spotkań dyrektorzy będą mogli

konsultować wypracowane przez ekspertów rozwiązania dotyczące ich doskonalenia i kształcenia oraz rozwijać swoje kompetencje w kilku obszarach kluczowych dla idei przywództwa edukacyjnego.

Przywództwo

W ramach tego obszaru będą kształtowane umiejętności tworzenia koncepcji z udziałem zainteresowanych osób, wspólnego wypracowywania celów, dobrej komunikacji, ustalania priorytetów oraz rozwijane umiejętności współpracy – podnoszącej efektywność, pozwalającej na włączanie się innych, wpływającej na umiejętności komunikowania i budowania klimatu oraz wiele innych.

Zarządzanie uczeniem się

Uczestnicy szkoleń będą kształtować umiejętność budowania kultury organizacyjnej skoncentrowanej na procesie uczenia się i tworzeniu sytuacji sprzyjających uczeniu się uczniów

oraz wspieraniu rozwoju kompetencji nauczycieli w zakresie ułatwiania tego procesu. Uczestnicy będą także zgłębiać tajniki metod zapewniających właściwe warunki uczenia się uczniów, budowania pracy zespołowej i upowszechniania sukcesów nauczycieli oraz diagnozowania indywidualnych potrzeb rozwojowych.

Przywództwo w środowisku

W trakcie zajęć będą kształtowane umiejętności inspirowania i organizowania współpracy z otoczeniem, zarządzania konfliktem, rozwiązywania konfliktów wartości i zarządzania procesem zmian. Pogłębiana będzie wiedza na temat źródeł konfliktów międzyludzkich oraz postaw ludzi wobec zmian. Kształtowana będzie umiejętność identyfikacji znaczących dla rozwoju uczniów sił indywidualnych i społecznych oraz umiejętność kształtowania opinii publicznej, w tym w szczególności na temat ważnych spraw edukacyjnych i wychowawczych.

Zarządzanie ludźmi

Uczestniczący w szkoleniach poznają zasady doboru metod i form współpracy oraz kierowania procesem doboru zespołów, metody motywujące ludzi do pracy czy kierowania procesami grupowymi. Będą uczyć się identyfikacji potencjału pracowników komplementarnego z zadaniami i formami ich realizacji, diagnozowania i tworzenia warunków do rozwoju osobistego i profesjonalnego potencjału nauczycieli i pracowników oraz dostarczania nauczycielom i innym pracownikom przydatnych informacji zwrotnych. Istotne będzie kształtowanie umiejętności wykorzystania indywidualnego rozwoju nauczycieli i pracowników do doskonalenia pracy zespołu we wszystkich obszarach działalności szkoły i wzmacniania zdolności nauczycieli do etycznego i odpowiedzialnego działania. Szczególną

rolę będzie miało budowanie partycypacyjnego modelu podejmowania decyzji w różnych obszarach zarządzania szkołą.

Zarządzanie własnym rozwojem zawodowym

W trakcie zajęć uczestnicy będą pogłębiali świadomość własnych predyspozycji i dokonywanych wyborów dotyczących współpracy, rozpoznawali własny potencjał, możliwości i ograniczenia oraz budowali wiedzę na temat własnych przekonań, postaw, wartości i sposobu działania. Będą uczyli się dbałości o własną higienę psychiczną oraz akceptacji siebie. Doskonalone będą funkcjonowanie w grupie, komunikacja i zdolność przyjmowania informacji zwrotnej, udział w procesie podejmowania decyzji, a także dbałość o to, aby w każdej sytuacji celem własnego działania były zapewnienie sprawiedliwości i służebność wobec innych. Istotne będzie budowanie sieci wsparcia dla własnego rozwoju przez współpracę z innymi przywódcami edukacyjnymi.

Przywództwo w praktyce

Osoby uczestniczące w projektowych formach doskonalenia będą podejmowały różnorodne zadania do realizacji we własnych środowiskach. Młodzi stażem dyrektorzy będą na bieżąco analizować sytuację w kierowanych przez siebie placówkach, a wieloletni dyrektorzy – wymieniać się doświad-

ceniami. W zajęciach szkoleniowych zostanie wykorzystanych kilkanaście starannie dobranych historii, opartych na autentycznych wątkach, które pomogą w przekładaniu zdobywanych w trakcie doskonalenia umiejętności na konkretne – często bardzo złożone – sytuacje.

Zarządzanie strategiczne w kontekście społecznym, prawnym i ekonomicznym

Ponieważ nie sposób oddzielić skutecznego przywództwa od zasad regulujących funkcjonowanie otoczenia szkoły, w szczególności otoczenia zinstytucjonalizowanego, uczestnicy szkoleń poznają podstawy zarządzania strategicznego, zarządzania finansami szkoły czy też planowania. Będą również pogłębiać wiedzę dotyczącą nowych zasad nadzoru pedagogicznego.

Dla pełnego wykorzystania możliwości, jakie daje stosunkowo duża autonomia szkół, niezbędne jest także wyposażenie rozpoczynających pracę dyrektorów w podstawową wiedzę prawną i umiejętności związane z działaniami administracyjnymi w szerokim zakresie.

Doskonalenie znajomości prawa, podobnie jak kształtowanie umiejętności przywódczych, będzie istotnym elementem szkoleń zarówno dla kandydatów na dyrektorów, jak i dla dyrektorów z bogatym doświadczeniem.

Różny natomiast będzie zakres tej wiedzy oraz wykorzystywane metody kształcenia.

Doświadczeni dyrektorzy będą w znacznej mierze sami określali swoje potrzeby w zakresie doskonalenia i wybiorą z opracowanych w ramach projektu szkoleń te, które oceniają jako najbardziej adekwatne do swoich aktualnych potrzeb.

Szkolenia w ramach programu „Przywództwo i zarządzanie w oświacie – opracowanie i wdrożenie systemu kształcenia i doskonalenia dyrektorów szkół i placówek” będą bardzo urozmaicone. Szerokie spektrum zagadnień z różnych dziedzin nauk społecznych zostanie przybliżone poprzez różnorodne metody i techniki, bazujące głównie na pracy warsztatowej. Będą elementy e-learningu, wykorzystanie technik audiowizualnych, burze mózgów i dyskusje.

Informacje na temat postępów prac w ramach projektu są dostępne na stronie [Przywództwo edukacyjne](#).

Andrzej Wyrozembski

Specjalista w zakresie zarządzania oświatą, trener umiejętności menedżerskich.

Wieloletni dyrektor szkoły, samorządowiec, obecnie specjalista ds. merytorycznych w projekcie „Przywództwo i zarządzanie w oświacie”.

Bibliografia

Biedrzycka K., Chłoń-Domińczak A., Chmielecka E. i in., (2013), *Raport o stanie edukacji 2012. Liczą się efekty*, Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych (dostęp dn. 2.06.2014). | Komisja Europejska/EACEA/Eurydice, (2013), *Key Data on Teachers and School Leaders in Europe (Kluczowe dane dotyczące nauczycieli i dyrektorów szkół w Europie)*, Raport Eurydice, Luksemburg: Urząd Publikacji Unii Europejskiej (dostęp dn. 2.06.2014). | OECD, (2013), *PISA 2012 Results in Focus. What 15-year-olds know and what they can do with what they know* (dostęp dn. 2.06.2014).

