



Canterbury
Christ Church
University

Przywódstwo w szkołach w świecie coraz bardziej różnorodnym i złożonym

Wskazówki dla liderów i rozwoju przywództwa

Dr Robin Precey



System Ewaluacji Oświaty
Nadzór pedagogiczny

1) Gdzie jesteśmy? Dlaczego tutaj jesteśmy? Dokąd zmierzamy?



OECD (Doskonalenie Umiejętności Przywódczych szkoły: Polityka i Praktyka, , Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (2006-8)

**"Dramatyczna" zmiana roli kadry
zarządzającej szkołą:**

- **AUTONOMIA SZKOŁY**
- **ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA WYNIKI**
- **PRZYWÓDZTWO SKONCENTROWANE
NA NAUCE**

Pasi Sahlberg (*Finnish Lessons 2012*)

GERM (Global Education Reform Movement) ...jak wirus

- **Konkurencja niszczenia tradycyjnych systemów szkół publicznych**
- **Zawężony program nauczania koncentrujący się na tym co możemy zmierzyć**
 - **Testy standaryzowane**
 - **Monitorowanie i inspekcja**
 - **Odpowiedzialność publiczna**
- **Brak zaufania: obniże morale i profesjonalizm**



Michael Fielding (budowanie na pracy Johna MacMurraya):

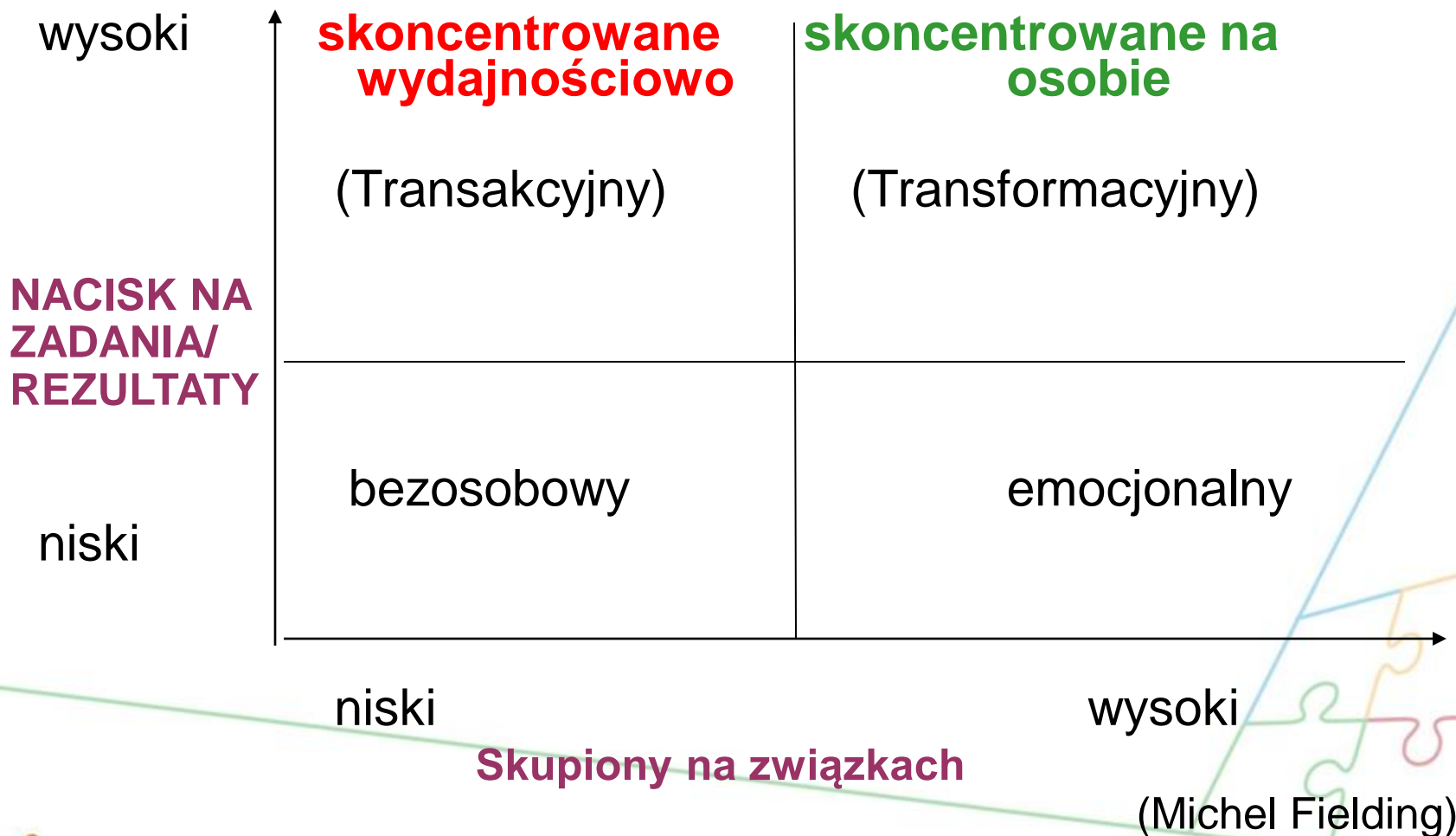
Istnieją 2 zupełnie różne, ale związane ze sobą i wzajemnie od siebie zależne modele podejścia, które definiują nasz byt w świecie.

Relacje funkcjonalne

- **Wymiana**
- **Bezosobowy**
- **Tymczasowy**

- **Relacje personalne**
- **Istnienie aby pomóc nam być i stać się sobą**
- **Personalny - otwartość i szczerść**
- **Działania są wyrazem związku**
- **Zawierające**
- **Długoterminowe**

Skoncentrowane osobowo czy Skoncentrowane wydajnościowo?



Dokąd mamy zmierzać?





Children, their World, their Education

Final report and recommendations of
the Cambridge Primary Review

Edited by Robin Alexander



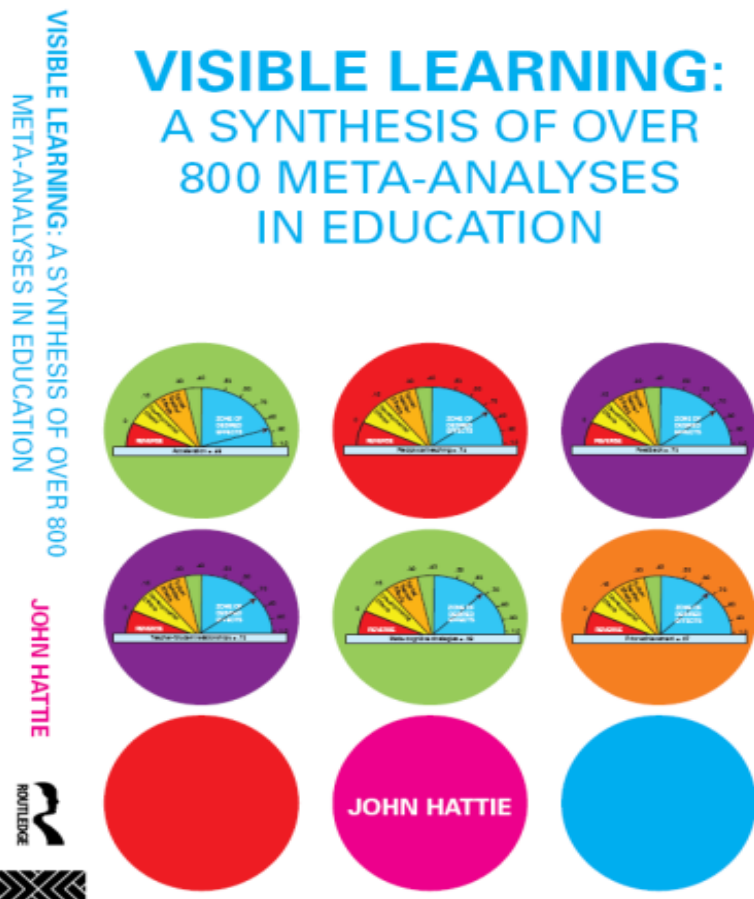
Kluczowe Zasady

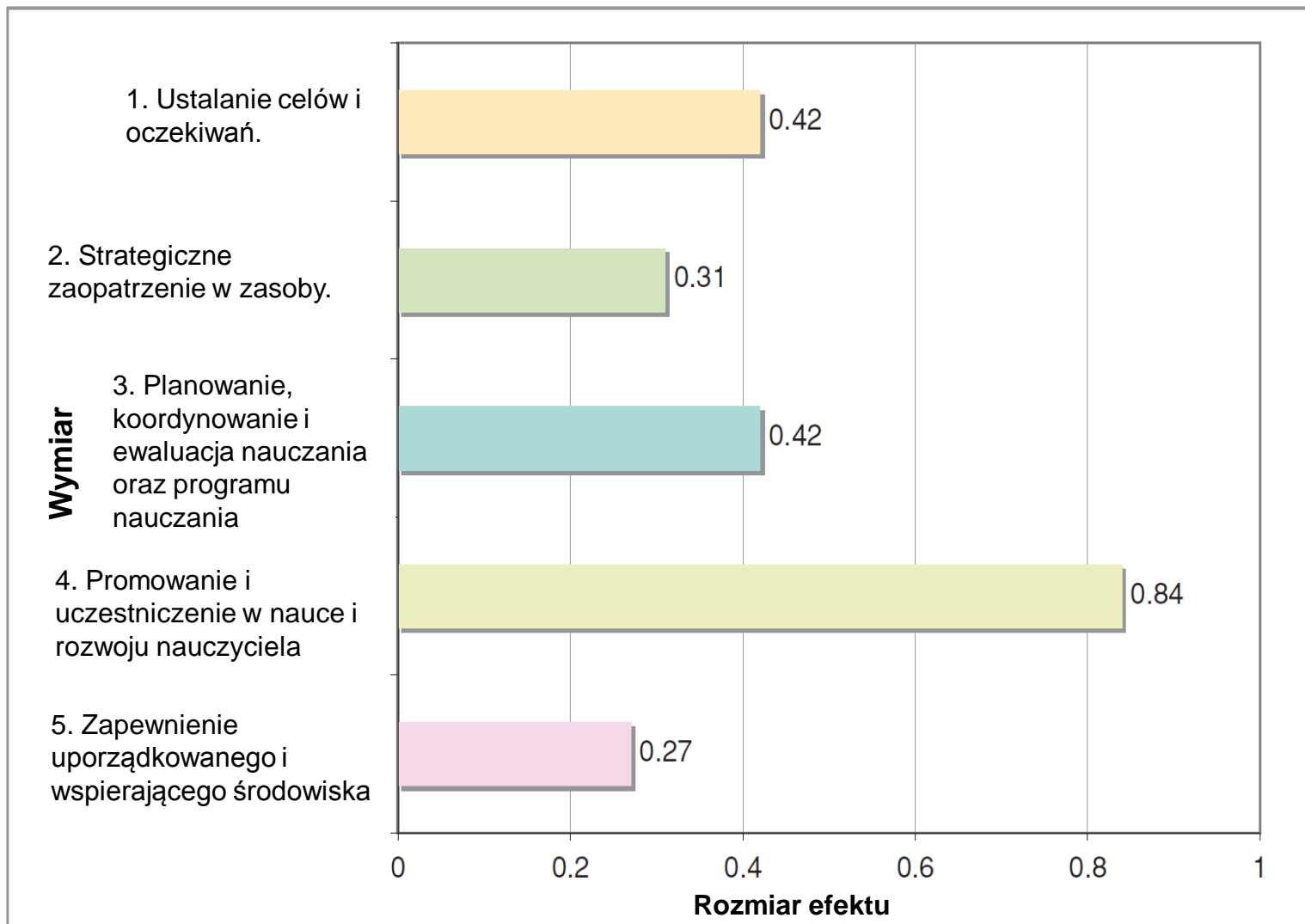
- **Uprawnienia**
- **Sprawiedliwość**
- **Jakość, standardy i odpowiedzialność (jakość i standardy nie są synonimem)**
- **Reagowanie na krajowe zapotrzebowanie (równoważenie między potrzebami ekonomicznymi / zatrudnieniem a społecznymi / kulturowymi)**
- **Równoważenie pomiędzy państwem, tym co lokalne i tym co indywidualne**
- **Równoważenie "przygotowania" i "rozwoju"**

Kluczowe Zasady

- **Wytyczna a nie przepis (zakres kontra recepta)**
- **Ciągłość i spójność (zmiana i transfer)**
- **Przestrzeganie praw człowieka**
- **Zrównoważenie**
- **Zaangażowanie demokratyczne**
- **Szacunek do dowodów (nie selektywny politycznie)**
- **Zasoby i wsparcie**

Następna ważna książka.....





Rysunek 2. Względny wpływ pięciu wymiarów przywództwa na wyniki uczniów.

Kształcenie przywódców

Promowanie i uczestnictwo w doskonaleniu zawodowym dotyczącym nauczania i uczenia jest jednym z najbardziej efektywnych działań, jakie mogą podjąć szkolni liderzy, by wywrzeć jak największy wpływ na naukę, postępy i osiągnięcia uczniów.

Liderzy, którzy promują doskonalenie zawodowe nauczycieli i biorą w nich udział:

- kładą nacisk na nauczanie i uczenie
- są w stanie wspierać działania poprawiające jakość, ponieważ dzięki ich działaniom inni rozumieją co jest skuteczne i dlaczego, co wymaga poprawy i jak jej dokonać, włączając w to znalezienie czasu na ustawiczne kształcenie nauczycieli (CPD)
- pomagają stworzyć zbiorowe, konstruktywne podejście do rozwiązywania problemów jako część efektywnej strategii poprawy jakości szkoły

Znaczenie Nauczania (Ministerstwo Edukacji, Listopad 2010 roku)

- Pierwsza i najważniejsza lekcja to, że żaden system edukacyjny nie będzie lepszy od jakości jego kadry.
- Druga lekcja o światowej klasy systemach edukacyjnych to, że decentralizują one możliwie największą siłę do pierwszej linii obrony przy jednoczesnym zachowaniu wysokiego poziomu odpowiedzialności.
- Trzecia lekcja o najlepszych systemach edukacyjnych to, że żadne państwo, które chce być postrzegane jako państwo o światowym standardzie nie może pozwolić na to, aby dzieci z biedniejszych rodzin z założenia ponosiły porażkę.

Zawartość nowej Ustawy

1. Wprowadzenie - Przyszłość szkół

2. Nauczanie i Przywództwo

3. Zachowanie

4. Program nauczania, Ocenianie i Kwalifikacje

5. Nowy System Szkół

6. Odpowiedzialność

7. Poprawa Szkół

8. Finansowanie Szkół

3) Ale teraz jest inny świat

Nasz zmieniający się świat.....

.....porównanie

Eiffel Tower

- **1889**
- **Gustave Eiffel**
- **Wejście na Wystawę Światową 1889**
- **324 m wysokości**
- *A teraz, na jakie zjawisko postawiłem główny nacisk projektując Wieżę? Był to opór wiatru. A więc! Uważam, że krzywizna monumentu czterech krawędzi zewnętrznych, która jest taka na jaką wskazały obliczenia matematyczne [...] da ogromne wrażenie siły i piękna, która ujawni w oczach obserwatora śmiałość projektu jako całości.*



ArcelorMittal Orbit

- **2012**
- **Anish Kapoor & Cecil Balmond**
- **Park Olimpijski w Londynie**
- **115 m wysokości**
- **'Chciałem poczucia niestabilności'**

WYNIKI:

JAKI JEST CEL UCZĘSZCZANIA DO SZKOŁY? (Dokonania lub/i Osiągnięcia)

- **Uczenie się**
wiedza/umiejętności/postawy
i/lub
jak uczyć +
zainteresowanie/zamiłowanie/pasja do nauki
- **Dobre relacje** są podstawą do nauczania
tak samo jak zadowolenie naszych uczniów
oraz ich przyszłe zadowolenie jako obywateli

Proces: Realia dzisiejszych szkół: Złożoność i różnorodność



Zegary CZY chmury?



Model złożoności

'.....szkoły są postrzegane jako “systemy otwarte, podatne na nielinearne i dynamiczne interakcje pomiędzy wieloma czynnikami, z których się składają; systemy te często są nieprzewidywalne.” co kłóci się z tym, że ten model jest odwrotnością naszych ambicji do przewidywania i kontroli". '
(Radford)

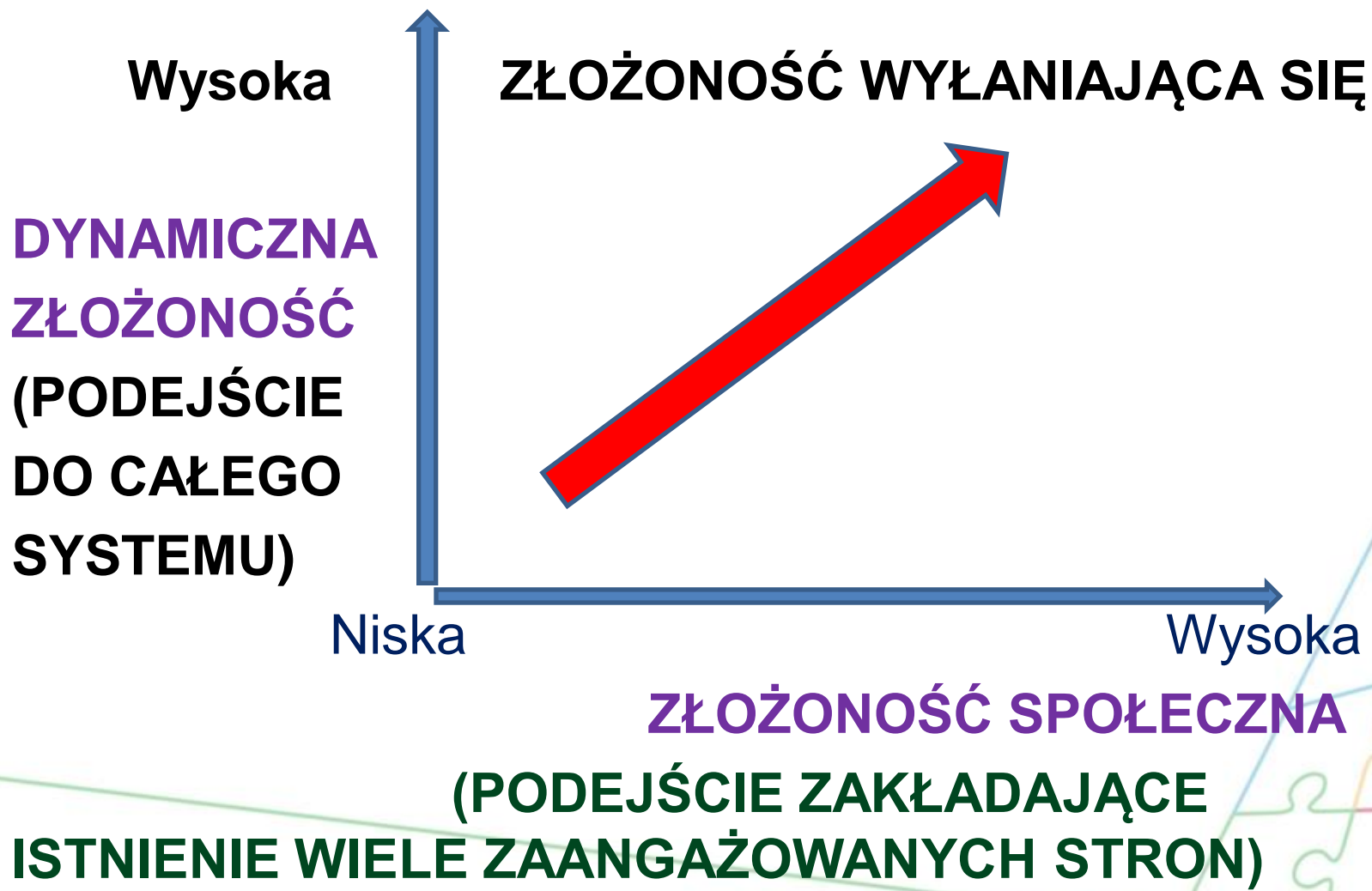
Scharmer (2007) rysunek na pracy Kahane (2004) definiuje trzy typy złożoności:

Dynamiczną – gdzie przyczyna i skutek są daleko od siebie

Wyłaniającą się – w którym przyszłość jest nieznana i nieprzewidywalna

Społeczną – tutaj jest wiele różnych perspektyw

TYPY ZŁOŻONOŚCI



4 Podstawowe Elementy Złożoności

- **self-organisation and emergence**
- **attractors and recursive symmetries**
- **sensitivity at points of bifurcation**
- **lock-in**

4) Jakich przywódców potrzebujemy?



Dychotomia

- **Systems world**
(Husserl, Hubermass, Sergiovanni)
- **Performance focussed**
(Fielding)
- **Managerialism (transactional Leadership)**(Shields)
- **Lifeworld**
(Husserl, Hubermass, Sergiovanni)
- **Person-centred**
(Fielding)
- **Transformational/transformational leadership**
(Shields)

Bardziej potrzebujemy transformacyjnych liderów niż transakcyjnych liderów



Transakcyjne przywództwo

- **Transakcyjni przywódcy osiągają wydajność** jaka jest tylko wymagana przy użyciu **ewentualnych nagród** lub **negatywnych opinii**

Transformacyjne przywództwo

- budują wspólną fascynującą wizję lepszej przyszłości opartej na wysokim poziomie moralnego zaufania
- ustanowienie wspólnych celów organizacji
- wykazują wysoki poziom zaangażowania interpersonalnego z głębokim zrozumieniem osobistego, zespołowego i organizacyjnego uczenia się
- oferują zindywidualizowaną pomoc;
- tworzą modelowe dobre praktyki i ważne wartości dla organizacji
- demonstrują wymagania wysokiej wydajności
- zapewniają intelektualną stymulację dla innych i poszukują dobrych praktyk
- tworzą produktywną kulturę z zaangażowaniem do wspólnoty
- rozwijają struktury w celu wspierania uczestnictwa w podejmowaniu decyzji
- oraz rozprzestrzeniają przywództwo na organizację
- osobowo elastyczni.

Przywódcy muszą być w stanie zrozumieć i pracować w sytuacjach pojawiania się złożoności , gdzie:

- Rozwiązanie dla problemu może okazać się nieznane
- Problem jako taki ciągle się pojawia i
- Trudno zidentyfikować kluczowe zaangażowane strony
- Wymaga to:

Celu moralnego

Dzielności/ odwagi moralnej / zaufania / zajęcia stanowiska

Integralności

Inteligencji

Przewidywania Trendów (Bottery)

*•Profesjonalna wyobraźnia, aby mogli ocenić
poczucie własnej skuteczności we współczesnym
otoczeniu (Sally Power)*

**Elastyczność / podejmowanie ryzyka
Przedsiębiorczość (miejscowe możliwości)
zdolność adaptacji
zaufanie**

**Wygoda z dwuznacznością
Silna koncentracja na podstawowym celu ucznia
kształtowanie postawy dziecka**

(Przywódstwo Transformacyjne)

4) Jak mamy przygotować, wybierać, rekrutować, rozwijać przywódców do tej roli?



1) Jakiegokolwiek przywództwo rozwijane w C21 potrzebuje przygotowania i pomocy ze strony szkolnych przywódców w zróżnicowanym, niepewnym, złożonym świecie.

2) Potrzeba podstawowego przygotowania, rekrutacji i rozwoju na *poziomie profesjonalnym*. Muszą one zawierać *wartości, zachowanie, wiedzę i umiejętności*.

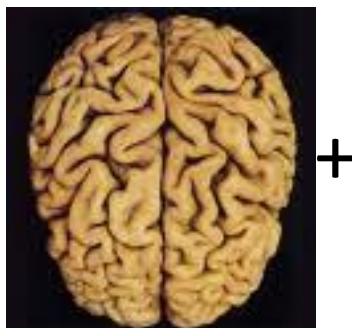
3) Potrzeba spójnych, kompleksowych *Ram Rozwoju*, które są stosowane konsekwentnie oraz bazują na wiedzy którą posiadamy (oraz będziemy posiadać w przyszłości) na temat *uczenia dorosłych; przywództwa oraz zarządzania i wpływu*

4) Takich Ram należy użyć do przygotowania, planowania, ułatwiania, ewaluacji programów, które prowadzą do rozwoju przywódców na każdym poziomie (asystentów nauczycieli, przywódców średniego szczebla, przywódców wyższego szczebla, przywódców systemowych)

5) *Mediatorzy* takich programów rozwojowych powinni być starannie wybrani i przeszkoleni na wysokim poziomie.

WARTOŚCI I INTEGRALNOŚĆ JAKO PEDAGOG

- Uwierz



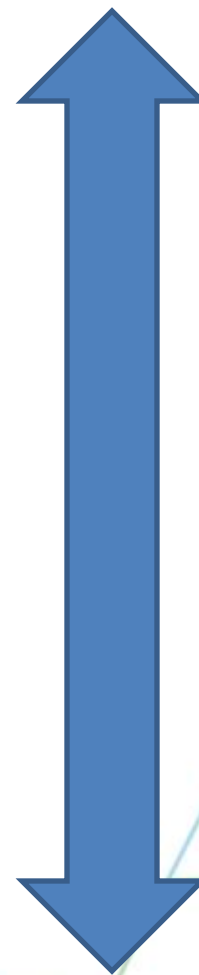
+



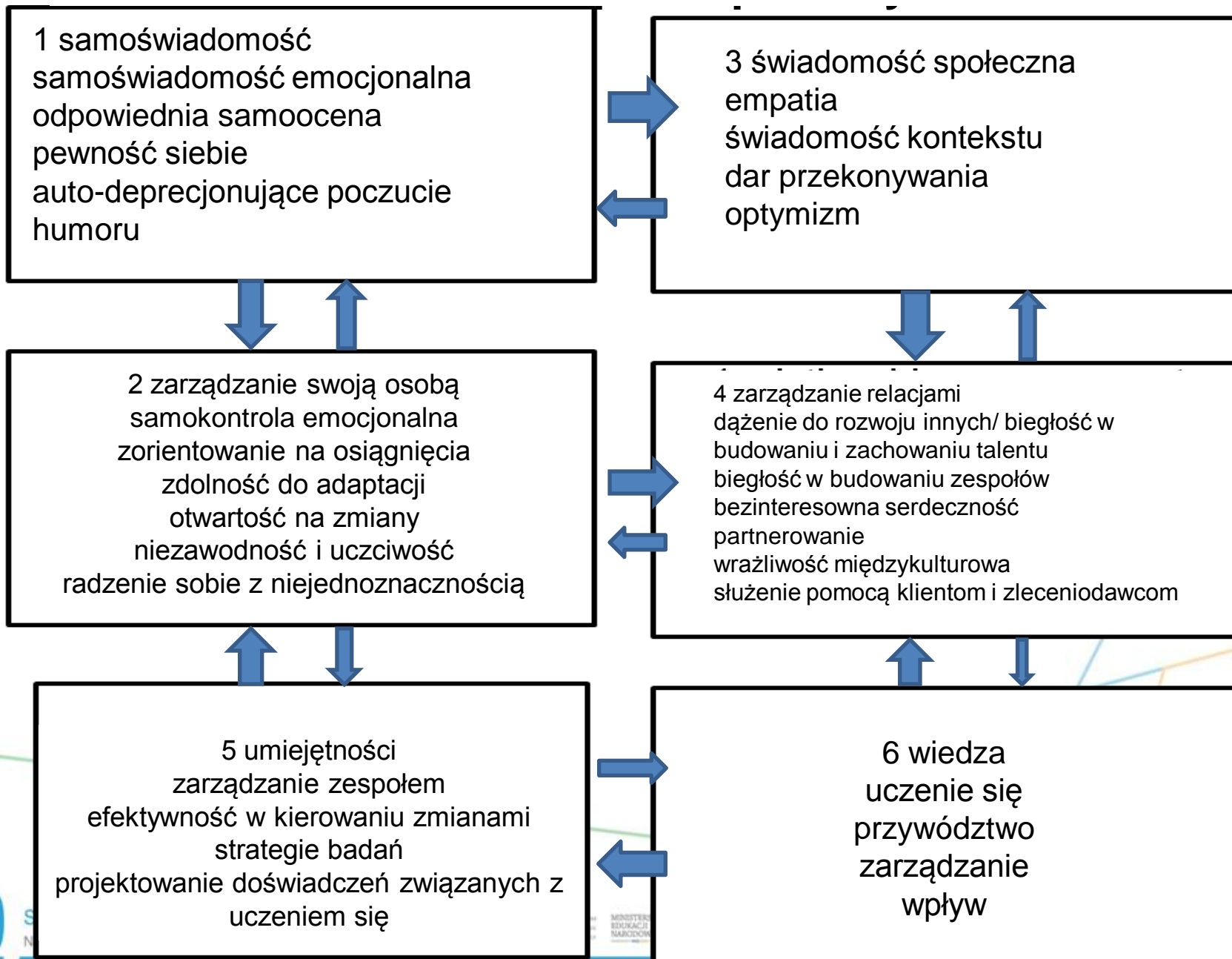
- Powiedz



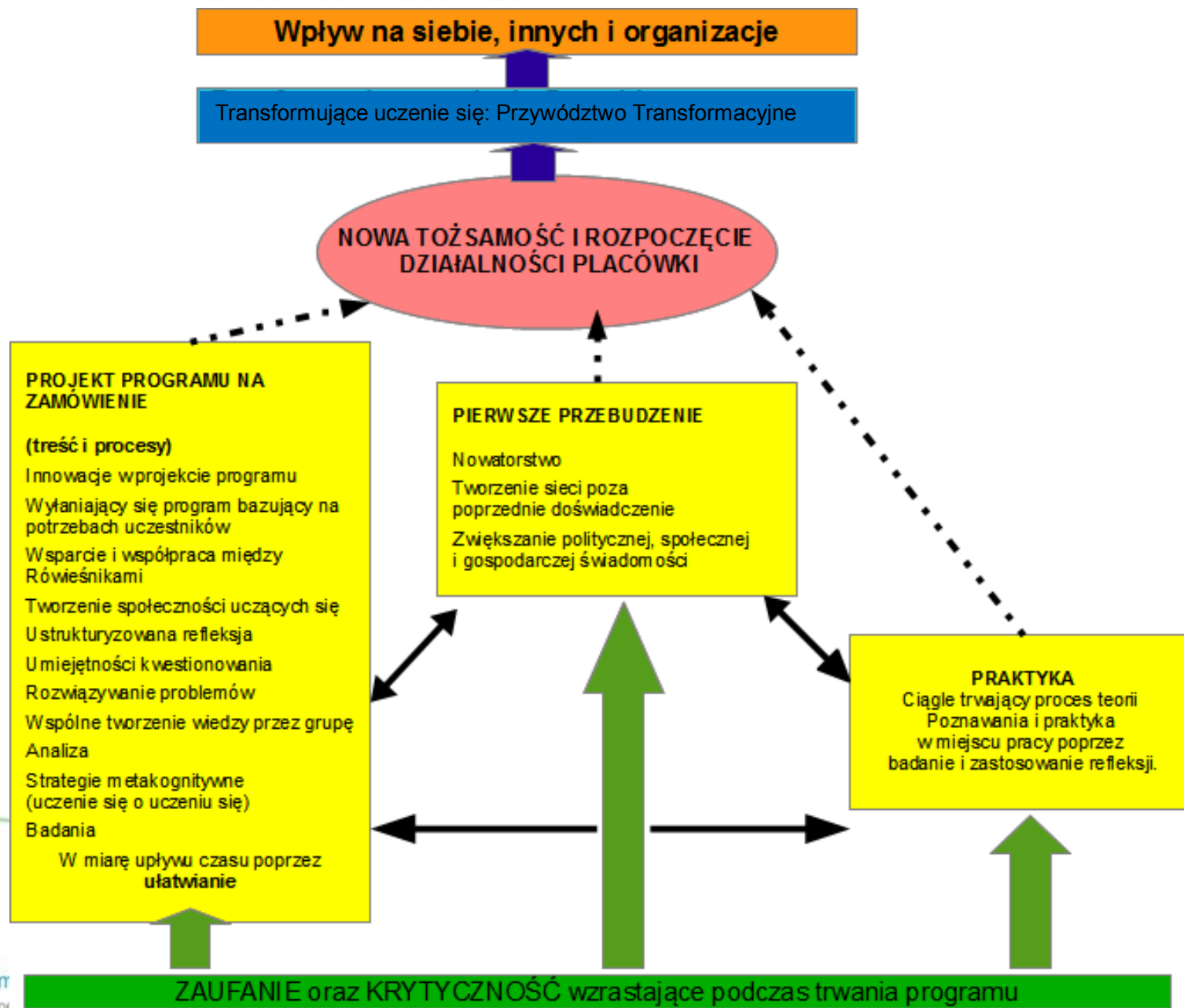
- Zrób



Omówienie ogólnego schematu kompetencji przywódczych



SCHEMAT ROZWOJU PRZYWÓDZTWA INTEGRUJĄCEGO



To jest wyzwanie...użyjmy naszej inteligencji, bądźmy pokorni, uczmy się cały czas, dajmy z siebie wszystko i cieszymy się tym



www.shutterstock.com · 82221421

