



Wdrożenie kluczowych kompetencji oraz zmiana przywództwa edukacyjnego na Węgrzech

Dr Tibor Baráth- Dr hab. Vilmos Vass

barath@kovi.u-szeged.hu

vass.vilmos@elte.ppk.hu



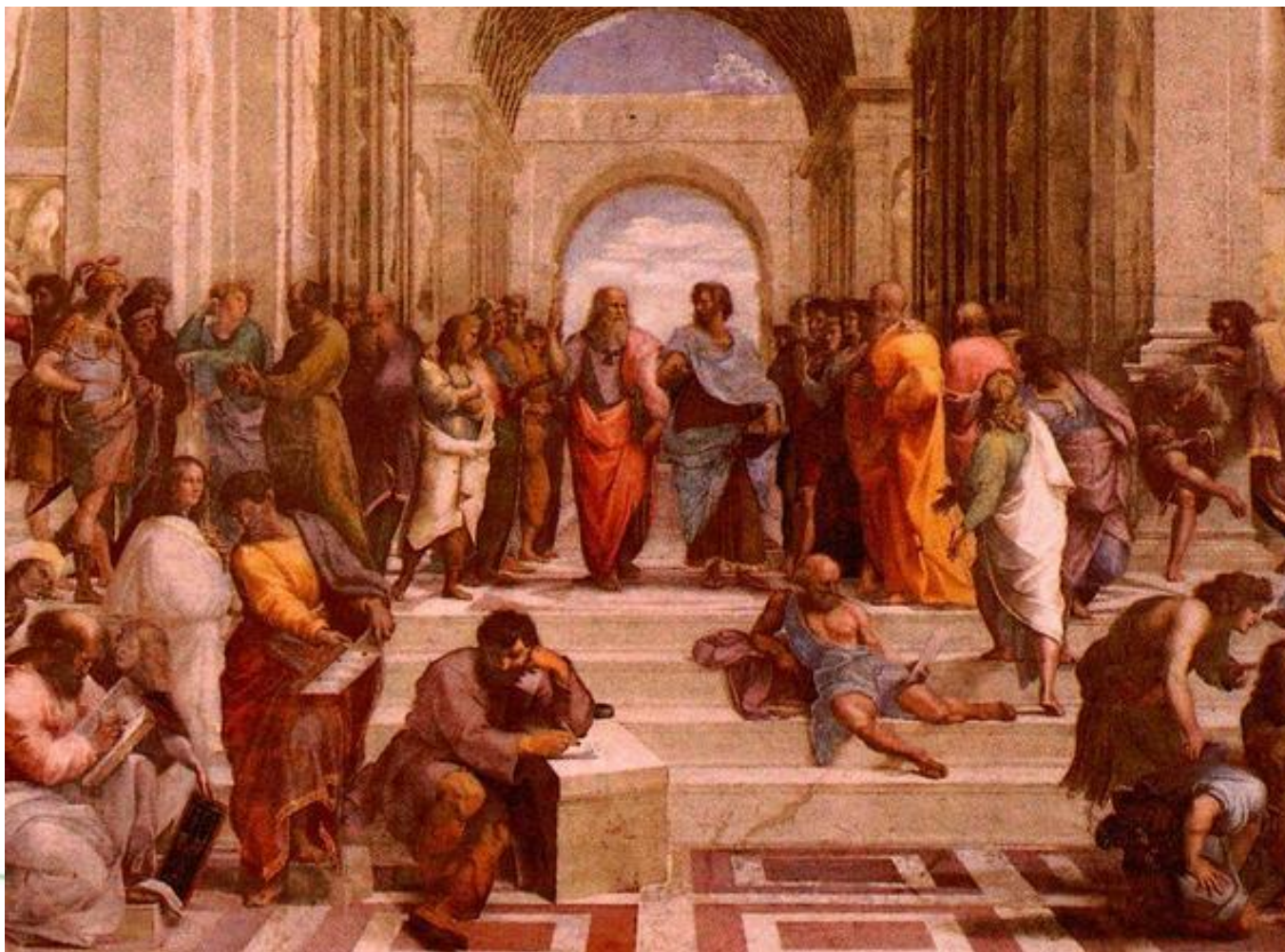
Program

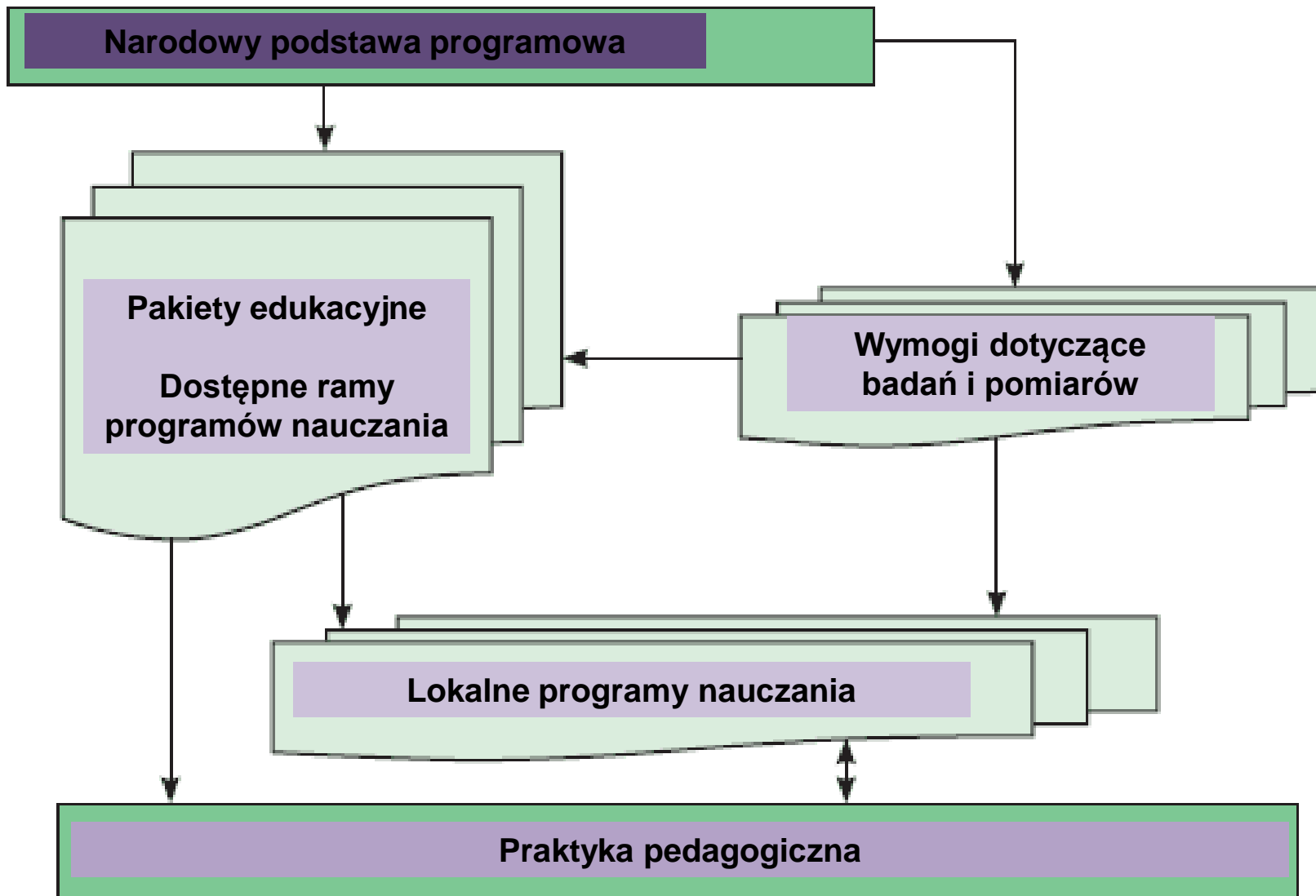
- **Wprowadzenie (rozgrzewka, metody pracy)**
- **Nowe znaczenie programu nauczania, uczenia się i przywództwa**
- **Dlaczego kluczowe kompetencje? (tsunami kompetencji)**
- **Systematyczna zmiana (kompetencje i przywództwo)**
- **Wdrożenie i monitoring (kultura feedbacku /informacji zwrotnej/)**
- **Podsumowanie**



„ Nadal nie odpowiedzieliśmy na
pytania, które są dla nas
istotne.”

(Paulo Coelho)







Kluczowe kompetencje

Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady
z dnia 18 grudnia 2006 Nr [2006/962/EC](#)
w sprawie kompetencji kluczowych
w procesie uczenia się przez całe życie
[Dziennik Ustaw L 394 z dn. 30.12.2006].



Kluczowe kompetencje

Kompetencje kluczowe w procesie uczenia się przez całe życie stanowią połączenie wiedzy, umiejętności i postaw odpowiednich do kontekstu. Są one szczególnie potrzebne do samorealizacji i rozwoju osobistego, integracji społecznej, aktywnej postawy obywatelskiej i zatrudnienia.



Kluczowe kompetencje

porozumiewanie się w języku ojczystym

- porozumiewanie się w językach obcych
- kompetencje matematyczne i podstawowe kompetencje naukowotechniczne
- kompetencje informatyczne
- umiejętność uczenia się
- kompetencje społeczne i obywatelskie
- inicjatywa i przedsiębiorczość
- świadomość i ekspresja kulturowa



Wdrożenie

- **Badania+Rozwój+Innowacje (RDI)**
- **System wspierający**
- **Rozwój szkoły i przywództwo**
- **Komunikacja**



I przybyli do szkoły ...





Umiejętność przetrwania





Podstawowe zagadnienia rozwoju przywództwa

- Czy przywódcy szkolni mają wpływ na proces nauczania i uczenia się, na osiągnięcia szkoły oraz na szkołę w ogóle?
 - Czy szkoła ?
 - Czy nauczyciele akceptują ten paradygmat?
- Jeśli liderzy mają wpływ na szkolnictwo, to jak i dzięki czemu przyczyniają się do poprawy szkolnictwa (tworzenie szkoły, która skutecznie rozwija kompetencje kluczowe)?
- Jeśli jesteśmy w stanie określić charakterystyczne cechy skutecznego lidera, to co można zrobić aby je rozwijać? (Hallinger (2005): Adding value to School Leadership and Management. NCSL, s. 7)



Przywódcy szkolni a skuteczność uczenia się – w oparciu o prace: Hallinger, Heck i Leithwood

- Bezpośredni rezultat zarządzania szkołą nie może wiązać się z wynikami
- Bezpośredni rezultat zarządzania jest znaczący
 - Jedna czwarta rezultatów osiągniętych przez szkoły zawdzięczana jest zarządzaniu [KC: Education Leadership: How Leadership Influences Full](#)
- Zmieniając model przywództwa
 - Zamiast roli lidera bezpośrednio zarządzającego i kontrolującego proces kształcenia (przywództwo instruktażowe), przyjmuje się rolę lidera transformującego (przywództwo transformacyjne)
 - Znaczenie teorii chaosu i złożoności w rozwoju zarządzania

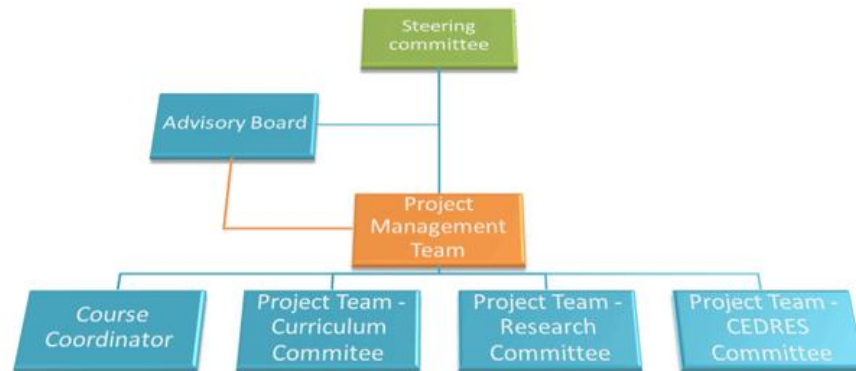


Wnioski – wpływ przywództwa

- Oddziaływanie przywództwa na wyniki uczących się jest oczywiste i istotne
- Rezultat jest zazwyczaj pośredni, tzn. oddziałuje poprzez uruchomienie innych czynników oraz wymaga podejścia kompleksowego (teoria złożoności)
 - Przykłady (Leithwood et al., 2004: Strategic leadership for large-scale reform: the case of England's National Literacy and Numeracy Strategy. School Leadership & Management, Tom 24, Nr 1, luty 2004. ss. 57-79)
- Jest drugim największym i najważniejszym efektem spośród rezultatów szkoły
- Przywołuje nowe podejście do przywództwa
- Nowa relacja powstaje pomiędzy rozwojem uczenia się a rozwojem przywództwa



Role i obowiązki dyrektorów szkół



Dyrektor jako lider organizacyjny

Dyrektor jako lider edukacyjny



Dyrektor jako menadżer finansowy



Dyrektor jako menadżer kadr



Dyrektor jako ewaluator



Ewaluacja przywództwa na Węgrzech

- Regulacje prawne pochodzące ze starej i nowej Ustawy o Edukacji Publicznej
 - Ewaluacja działań przywódców szkolnych
 - Obowiązkiem podmiotu utrzymującego jest ewaluacja przywódcy (ewaluacja najlepszych przywódców)
 - Ewaluacja zostanie przeprowadzona przez biuro rządu, pod uwagę będą brane wyniki anonimowych badań kwestionariuszowych przeprowadzanych wśród nauczycieli i rodziców
 - Instytucjonalny program zarządzania jakością
 - *Instytucjonalny program dot. Jakości musi zawierać kryteria ewaluacji funkcjonowania instytucji wraz z procedurami ewaluacji.*
 - Został on anulowany przez nową ustawę i będzie zastąpiony przez centralny organ ewaluacji szkół



Co charakteryzuje środowisko przywództwa instytucjonalnego?

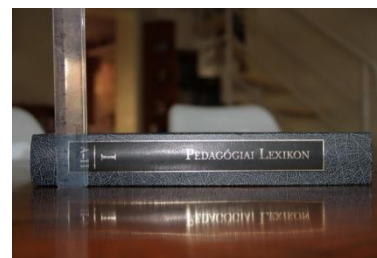
- Nagłe zmiany
- Wymagania jakościowe
- Siły gospodarcze
- Oczekiwania rynku pracy
- Zmiany relacji pomiędzy edukacją publiczną a administracją publiczną
- Rozszerzenie areny międzynarodowej
- **Główna zmiana: wspólna odpowiedzialność (pionowa i pozioma) zostanie przede wszystkim zastąpione administracją centralną**



Globalizacja

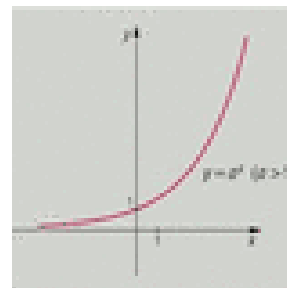
Ratio

- Tempo wzrostu wiedzy
 - 1995
 - 2006



Ok. 4 cm

Ok. 322 m



Błyskawiczny wzrost



SKONCENTROWANIE NA NAUCE





Zmiany i efekty



Zasoby



Motywacja



Klasy



Sukces



Jak postrzegamy przywódców?

- Pełna odpowiedzialność
- Ograniczona władza
- Sprzeczne oczekiwania
 - rodzice
 - uczniowie
 - nauczyciele
 - organ utrzymujący
 - państwo



Zrozumieć przywództwo (West-Burnham, 2005)

Przywództwo	Zarządzanie	Administracja
Robienie właściwych rzeczy	Robienie rzeczy dobrze	Robienie rzeczy
Wyznaczanie ścieżki	Podążanie ścieżką	Uporządkowywanie ścieżki
Złożoność	Przejrzystość	Konsekwencja



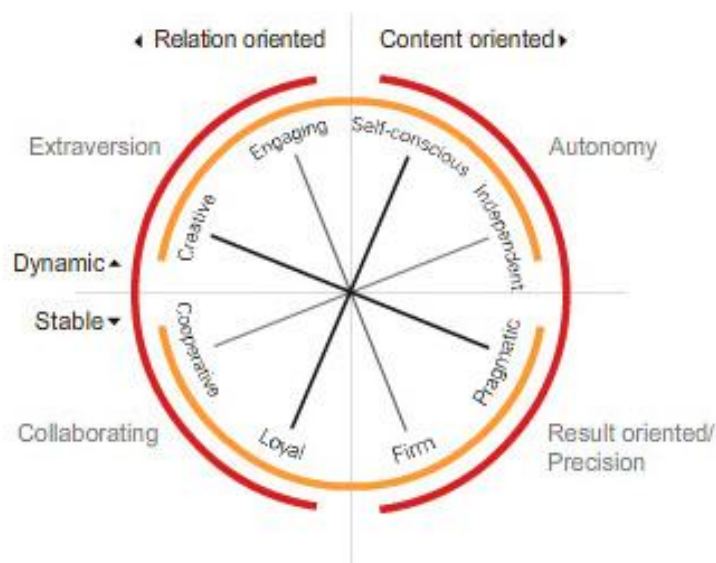


Jakie kompetencje są niezbędne w przywództwie?

- Planowanie strategiczne, rozwój organizacji
- Budowanie relacji, współpraca, działania zorientowane na odbiorcy
- Rozwiązywanie problemów, zarządzanie konfliktem
- Zarządzanie projektem i pisanie zapytań do składania ofert
- Ewaluacja: projekt, narzędzie, wydajność, itp.
- Kierowanie, finansowanie



Pomiar i rozwój: RDA?



- Schematyczne Podejście do Ról (Role Diagrammatic Approach) to:
 - Mapa kompetencji zawierająca kilka tysięcy słów i wyrażeń
 - Słownik węgierski: ~17.000 słów i wyrażeń; angielski – tak samo, duński ~ 26.000
- RDA umożliwia badanie postępowania i zachowania człowieka
- Analizuje także wartości, jako kompas zachowania, rozwoju oparte jest na ich relacji

Znaczenie pomiaru
Koncentracja na rozwoju
Zarjentowanie na zachowania
Uczenie od sfery biznesowej



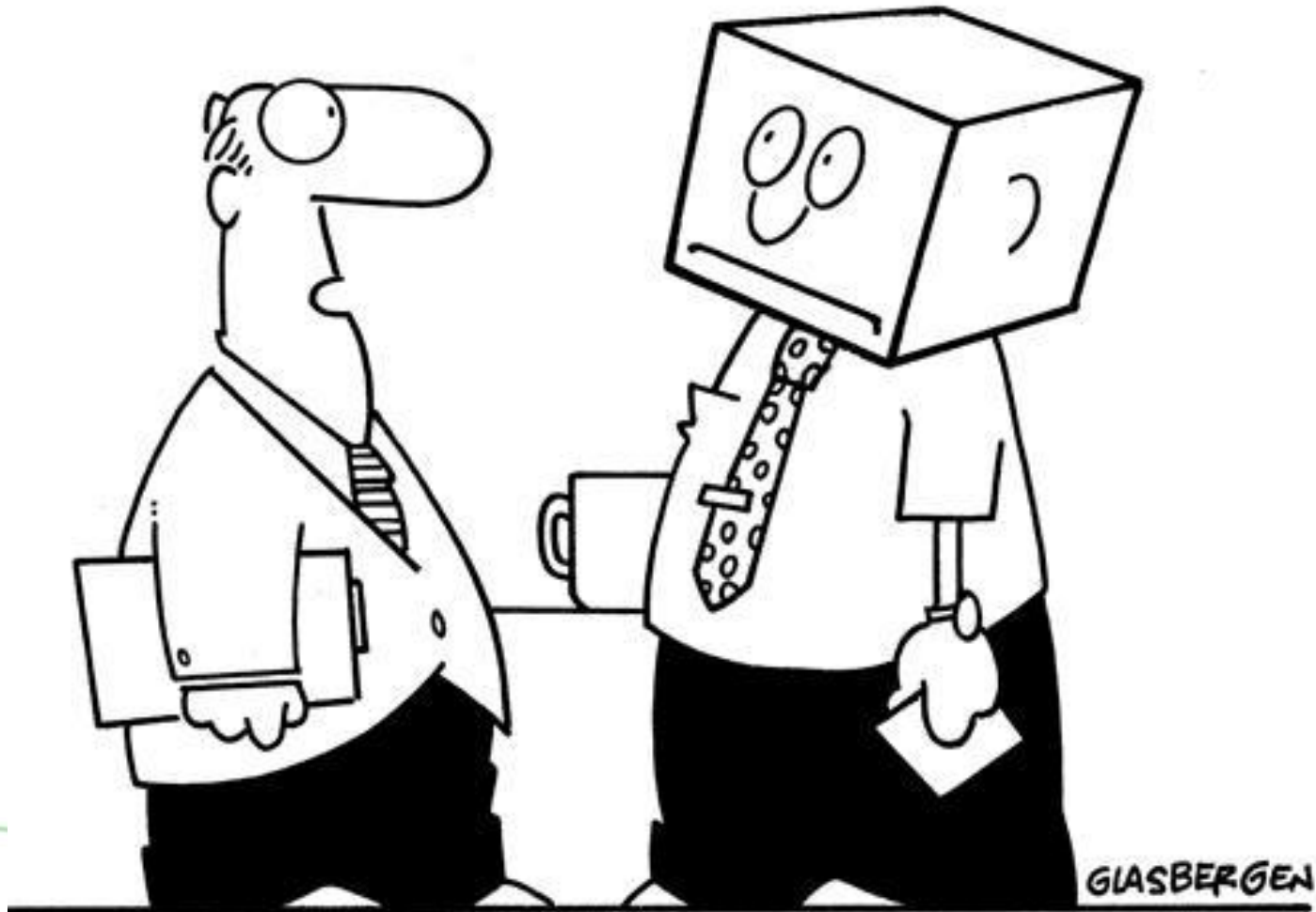
Zamiast podsumowania



- Przywództwo i zarządzanie – dwie strony tej samej pracy
- Sztuka i Technika
„Nie możemy rozwiązywać problemów używając takiego samego schematu myślowego, jakim posługiwaliśmy się w trakcie ich pojawienia się.”
(Albert Einstein)

„Myślenie nieszablonowe sprawia niektórym trudności. Próbuje!”

Copyright 2005 by Randy Glasbergen. www.glasbergen.com



“Thinking outside of the box is difficult for some people. Keep trying.”



Dziękujemy bardzo za Państwa uwagę!

