

# PRZYWÓDZTWO EDUKACYJNE: rola dyrektora w kreowaniu kultury organizacyjnej szkoły

Prof. nadzw. dr hab. Joanna Michalak  
Uniwersytet Łódzki

# Przebieg sesji:

- Wprowadzenie do rozważań nad przywództwem edukacyjnym
- Przywództwo a/i zarządzanie
- Przywództwo w szkole i jego wyzwania
- Dyrektor kreatorem kultury organizacyjnej szkoły
- Uwagi końcowe

# Różne teorie – różne definicje (przykłady)

- Teoria cech: „Jakie cechy sprawiają, że ktoś staje się przywódcą?” (1900–1945)
- Teoria zachowań: „Jakie są zachowania i działania, w których uczestniczy skuteczny przywódca?” (1945–1965)
- Teorie interakcyjne i sytuacyjne: „W jakich warunkach określone umiejętności, style przywództwa i zachowania są skuteczne?” (1969–1978)
- Teorie przywództwa transformacyjnego: „Co sprawia, że przewoźnimy innym”, „Jak być skutecznym?” (od końca lat 70. XX wieku):

SPOSOBY ROZUMIENIA PRZYWÓDZTWA	WŁAŚCIWOŚCI
Przywódtwo jako cecha	Koncentracja na właściwościach indywidualnych jednostki, na jej stałych cechach, które najczęściej są powiązane z jej charakterem i predyspozycjami.
Przywódtwo jako umiejętność	<p>Nacisk na znaczenie umiejętności przywódczych.</p> <p>Przywódtwo jest rozumiane jako zdolność angażowania innych w proces realizacji celu w ramach jakiegoś systemu lub otoczenia.</p> <p>Przywódtwo jako zdolność zjednywania sobie ludzi, skłaniania ich do tego by chcieli coś zrobić.</p>
Przywódtwo jako relacja społeczna	Nacisk na relację wpływu pomiędzy tymi, którzy przewodzą (przywódcami), a tymi którzy za nimi podążają (zwolennikami przywódców).
Przywódtwo jako proces społeczny	Przywódtwo 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.

# Wymiary przywództwa

- **wspieranie** – zachowanie które umacnia poczucie osobistej wartości i znaczenia podwładnego
- **ułatwianie interakcji** – zachęcanie członków grupy do nawiązywania bliskich, wzajemnie satysfakcjonujących kontaktów
- **nacisk na cele** – pobudzanie entuzjazmu związanego z osiąganiem celów
- **ułatwianie pracy** – zachowania pomagające w osiąganiu celów: ustalanie rozkładów zajęć, koordynowanie, planowanie, zapewnienie zasobów, itd.

# Przywództwo

- Przywództwo można zdefiniować jako proces wpływania na innych (a tym samym pozyskiwania zwolenników) w celu wspólnego osiągnięcia uzgodnionych celów.
- Tak rozumiane przywództwo pokazuje, że nie tyle przywództwo powinniśmy kojarzyć wyłącznie z funkcją i pozycją społeczną, co raczej ze zdolnością pozyskiwania zwolenników.

# Przywództwo

- Przywództwo jest nieodłącznie powiązane z motywowaniem i wywieraniem wpływu na innych.
- W najszerszym znaczeniu tego terminu, przywództwo można postrzegać jako zdolność do angażowania innych w proces realizacji celu w ramach większego systemu lub otoczenia.



# Przywództwo a/i zarządzanie

Przywództwo i zarządzanie należy postrzegać na kontinuum oddającym realizację funkcji kierowniczej, gdzie obie kategorie choć ze sobą związane, są jednak odmienne.



# Przywództwo a/i zarządzanie

Zarządzanie: Orientacja zadaniowo-wynikowa	Przywództwo: Orientacja na ludzi i proces
Definiowanie zamiarów, celów i zadań.	Komunikowanie wizji i misji.
Ustalanie polityki i strategii.	Uzgadnianie wartości – przywództwo przez inspirację.
Planowanie, organizowanie i dostosowywanie zasobów.	Angażowanie ludzi w realizowane projekty.
Podejmowanie decyzji.	Motywowanie.
Zapewnianie struktury i systemów wspomagania.	Tworzenie środowiska sprzyjającego współpracy.

# Przywództwo a/i zarządzanie

W latach 80. XX wieku i później badacze problematyki przywództwa i zarządzania optowali za traktowaniem przywództwa jako antidotum na wszelkie niepowodzenia organizacji.

Powstał wtedy ruch „pozbądźmy się zarządzania”, któremu towarzyszyło hasło: „ludzie nie chcą być zarządzani, lecz chcą, aby im przewodzić” (Kozusznik, 2011, s. 146).

# Mity

- „ZARZĄDZANIE JEST NIEEFEKTYWNE, JEŻELI NIE JEST PORÓWNYWANE Z PRZYWÓDZTWE M.
- ZARZĄDZANIE JEST ZŁE, PRZYWÓDZTWO JEST DOBRE.
- ZARZĄDZANIE JEST NIEZBĘDNYM, LECZ NIEADEKWATNYM PROCESEM W DZIAŁANIU ORGANIZACJI. PRZYWÓDZTWO JEST ZAWSZE ADEKWATNE I POTRZEBNE DO EFEKTYWNEGO DZIAŁANIA ORGANIZACJI.
- ZARZĄDZANIE JEST DOBRE, ALE TO PRZYWÓDZTWO SPRAWIA, ŻE ŚWIAT SIĘ KRĘCI.” (Kozusznik, 2011, s. 147).

**SILNE PRZYWÓDZTWO  
I SILNE ZARZĄDZANIE**

**Dobrze zorganizowany i  
zmotywowany zespół, odnoszący  
sukcesy**

**Słabe przywództwo  
i silne zarządzanie**

**Dobrze zarządzany zespół, który  
jednak cierpi na niedobór inspiracji i  
niską motywację**

**Silne przywództwo  
i słabe zarządzanie**

**Zespół zmotywowany, ale  
niezorganizowany**

**Słabe przywództwo  
i słabe zarządzanie**

**Brak nadziei na osiągnięcie sukcesów  
przez zespół**

# Błędy dominacji zarządzania

Błędy dominacji zarządzania pojawiają się szczególnie wśród młodych menedżerów, którzy są w miarę dobrze przygotowani merytorycznie do pełnienia funkcji kierowniczej (posiadają niezbędną wiedzę i zdobyli doświadczenie w konkretnej firmie), jednak nie potrafią brać odpowiedzialności za swoje zespoły.

Najczęściej chcą oni zarządzać i posiadać funkcje, ale bez wiązania tego z budowaniem autorytetu osobistego.

# Błędy dominacji przewodzenia

Błędy dominacji przewodzenia wiążą się z fazą budowania nowych zespołów i przesadnego skracania dystansu bez ustanawiania określonych standardów wykonywania pracy, a wraz z tym zadań do wykonania.

Menedżer osiąga wtedy więź zespołu opartą na wspólnym, najczęściej miłym spędzaniu czasu, jednak zaniedbywana jest realizacja celów, do których zmierza się w organizacji, co w konsekwencji prowadzi do zepchnięcia celów firmy na dalszy plan i niskich rezultatów pracy.

# Przywództwo i zarządzanie

- U podstaw prowadzonych rozważań tkwi założenie mówiące, o nierozzerwalnym związku przywództwo – zarządzanie.
- We współczesnej literaturze przedmiotu akcentuje się, że przywództwo i zarządzanie tworzą wzory wzajemnie uzupełniających się zachowań, działań, wiedzy i umiejętności.



Joanna M. Michalak

Przywództwo w zarządzaniu szkołą



# Przywództwo w szkole i jego wyzwania

Zrozumienie istoty ZMIAN dokonujących się w szkole, czy szerzej w systemie oświaty jest warunkiem koniecznym do skutecznego przywództwa.

Znaczenie przywództwa w szkole wzrasta wraz z tym, jak zmiana staje się nieodłącznym elementem funkcjonowania szkoły.

# Przywództwo w szkole i jego wyzwania

We współczesności podkreśla się, że nie da się przeprowadzić skutecznej reformy bez nowego podejścia do kierowania szkołą skoncentrowanego na roli przywódczej dyrektora i wydobywaniu potencjału przywódczego nauczycieli (zob. Michalak, red. 2006; Kwiatkowski, Michalak, red. 2010; Kwiatkowski, Michalak, Nowosad, red. 2011).

# Przywództwo w szkole i jego wyzwania

Podejmowanie rozważań wokół problematyki zmiany w szkole prowadzi do postawienia szeregu podstawowych pytań, na które należy poszukiwać odpowiedzi:

Co ma być zmienione? Czego ma dotyczyć zmiana? Na kogo, na co zmiana będzie oddziaływała bezpośrednio? Na kogo, na co zmiana będzie oddziaływać pośrednio?

Kto jest odpowiedzialny za wprowadzanie zmiany? Kto będzie wprowadzać zmianę?

# Przywództwo w szkole i jego wyzwania

- Kto i w jaki sposób będzie oceniać sposób wdrażania zmiany?
- Jak zmiana będzie wprowadzana?
- Co będzie się wpisywać w proces zmiany?
- Jakie są czynniki wspierające proces zmiany? Co może hamować zmianę?
- Jakie jest ryzyko niepowodzenia zmiany i jej ewentualnych negatywnych następstw?

# Przywództwo w szkole i jego wyzwania

Cechą współczesnego zarządzania organizacjami, w tym także szkołami, jest zwiększanie stopnia włączania pracowników w życie organizacji: „partycypacja”.

Wyzwaniem dla praktyki kierowania szkołą jest inne rozumienie natury przywództwa edukacyjnego. Przekonanie, że przywództwo jest związane wyłącznie z osobą dyrektora nie jest wystarczające na dzień dzisiejszy. Wręcz prowadzi ono do kreowania barier w rozwoju przywództwa w szkole.

# Przywództwo w szkole i jego wyzwania

Michael Fullan (2006) wskazuje na panującego wśród kadry kierowniczej szkoły „wirusa odpowiedzialności”: gdy wirusy odpowiedzialności zaczną namnażać się nadmiernie, to dyrektorzy wysyłają nauczycielom sygnały, że to tylko oni, nie kto inni kieruje szkołą. Takie podejście prowadzi wśród nauczycieli do wycofania się i nie podejmowania odpowiedzialności.

Według Fullana „nie można stać się wysoce skutecznym dyrektorem, jeśli łańcuch przywództwa nie ciągnie się przez całą szkołę” (Fullan, 2006, s. 33).



# Przywództwo w szkole i jego wyzwania

Badania nad przywództwem w szkole pokazują, że zmienne i często nieprzewidywalne otoczenie szkoły wymusza na wszystkich jej członkach – nie tylko na dyrektorach jako osobach, które zajmują w szkole najważniejsze stanowisko – umiejętność radzenia sobie z generowaną przez to otoczenie niepewnością.



# Przywódstwo w szkole i jego wyzwania

Narzucane odgórnie zmiany, krótkoterminowe cele do realizacji, wiele różnorodnych i często sprzecznych ze sobą inicjatyw wymaga od dyrektorów szkół i nauczycieli odpowiedzialności, pro-aktywności, kreatywności i umiejętności myślenia strategicznego.

Funkcjonowanie w takim otoczeniu może rodzić pokusy działania niejako z dnia na dzień w celu poszukiwania natychmiastowej poprawy praktyki edukacyjnej.

# Przywództwo w szkole i jego wyzwania

Brent Davies, w książce pod tytułem: *Leading the Strategically Focused School. Success and Sustainability* (2006) - koncepcja strategicznego przywództwa edukacyjnego i jego wyzwania:

1. BUDOWANIE KULTURY MYŚLENIA STRATEGICZNEGO.
2. ZAPEWNIENIE DŁUGOFALOWEGO ROZWOJU SZKOŁY.
3. STOSOWANIE ZASADY „OPUSZCZENIA”.

# 1. BUDOWANIE KULTURY MYŚLENIA STRATEGICZNEGO

Potrzeba rozwiązania problemu „tu i teraz” nie sprzyja wprowadzaniu rzeczywistej zmiany w życie szkoły.

- Każda zmiana wymaga jej antycypacji.
- Zmiana powinna być wprowadzona z odniesieniem do przyświecających jej celów i wartości moralnych.
- Zmiana, jeśli ma być trwała, powinna być dokładnie opracowana i odnosić się do różnych obszarów szkoły, które mają wpływ na szanse życiowe dzieci, na rzecz których szkoła pracuje.

## 2. DŁUGOFALOWY ROZWÓJ SZKOŁY

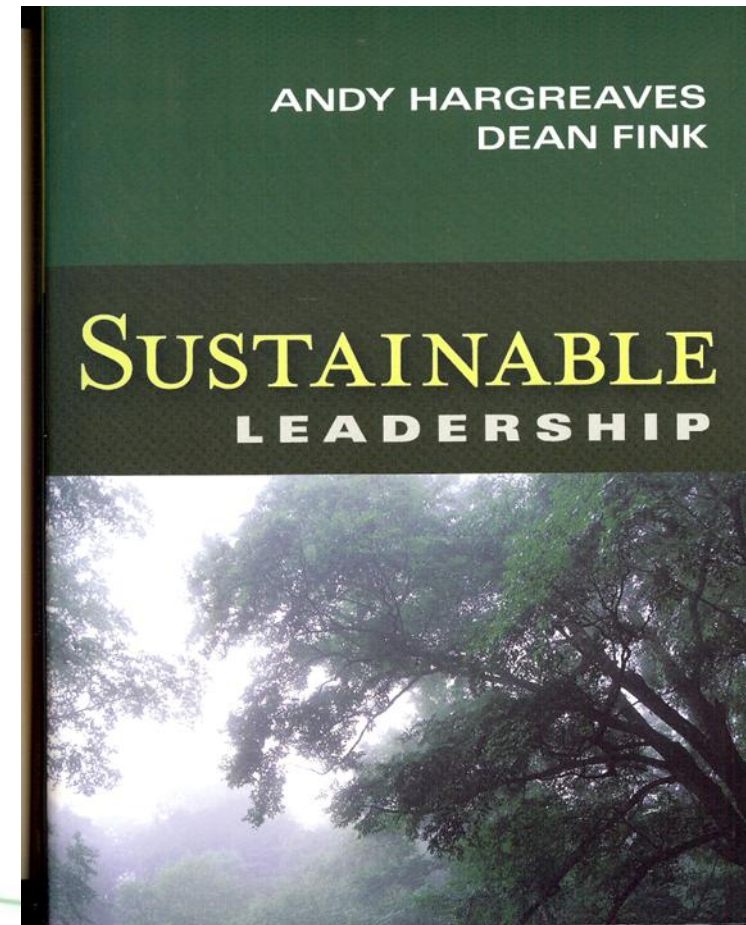
Trzy główne zasady, na których opierają się działania zrównoważonego rozwoju:

- » Solidarność wszystkich ludzi - zarówno w przestrzeni (tj. dziś na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym czy globalnym), jak i w czasie (tj. między obecnym a przyszłymi pokoleniami).
- » Orientacja na przyszłe pokolenia – wybory dokonywane dzisiaj nie mogą ograniczyć swobody przyszłych uczestników życia społ.-ekonom.
- » Współuczestnictwo – zaangażowanie wszystkich uczestników życia społeczno-gospodarczego w regionie.

## 2. DŁUGOFALOWY ROZWÓJ SZKOŁY

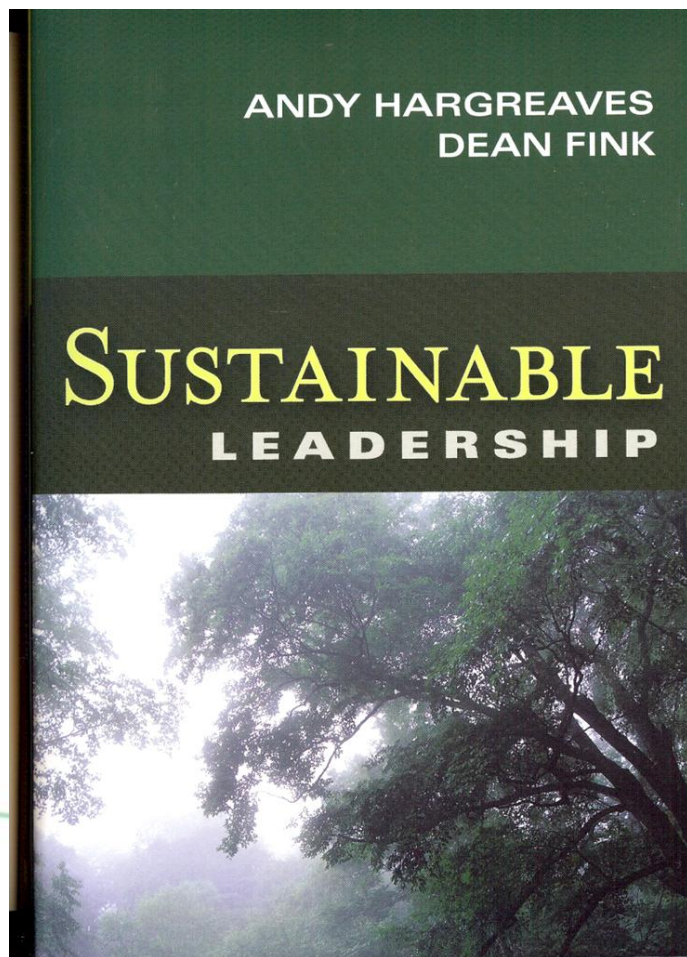
### ZASADY

- RZECZYWISTOŚĆ (ISTOTNOŚĆ)
- WYTRWAŁOŚĆ
- ROZLEGŁOŚĆ
- SPRAWIEDLIWOŚĆ
- RÓŻNORODNOŚĆ
- ZARADNOŚĆ
- OCHRONA





# Zasada 1: Rzeczywistość (istotność)



Sedno sprawy – uczenie się.

Trwałe zrównoważone przywództwo odgrywa znaczącą rolę w rozwoju szkoły.

Podtrzymuje, ochrania i promuje uczenie się.

## Zasada 2: Wytrwałość



Trwałe przywództwo zachowuje i podtrzymuje najcenniejsze aspekty uczenia się rok po roku, od jednego lidera do następnego. Koncentruje się na długiej perspektywie czasowej...

Podkreśla znaczenie uczenia się przez całe życie w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby.

Wszyscy przywódcy, niezależnie od tego jak są charyzmatyczni i wizjonerscy, ostatecznie umierają...

Hargreaves, Fink, 2006

*Najczęstszy ludzki błąd - nie przewidzieć burzy w piękny czas.*

Niccolo Machiavelli



## Zasada 3: Rozległość



Trwałe przywództwo rozprzestrzenia się. Utrwala się dzięki przywództwu innych. Jest zależne od przywództwa innych.

To nie działania jednostek, ale interakcje pomiędzy nimi liczą się najbardziej w sprawowaniu przywództwa.

## Zasada 4: Sprawiedliwość



Trwałe przywództwo nie czyni szkód w otaczającym szkołę środowisku, a wręcz przeciwnie ulepsza je poprzez znajdowanie sposobów na dzielenie się wiedzą i środkami z sąsiednimi szkołami i lokalnymi społecznościami.

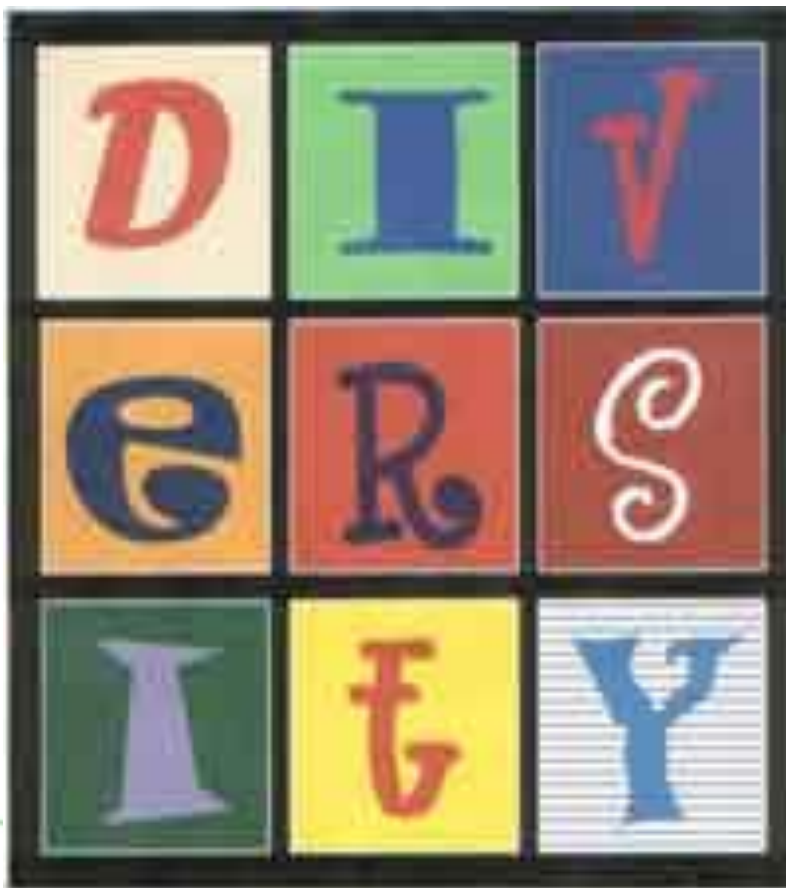
Nie kradnij kompetencji i możliwości Twojego sąsiada.

Kładź nacisk na współodpowiedzialność.

Wspieraj szkoły odnoszące mniejsze sukcesy.

Poczyń widomy wkład do środowiska, w którym znajduje się Twoja szkoła

## Zasada 5: Różnorodność



Trwałe przywództwo wspiera różnorodność i uczy się na jej podstawie.

Sprzyja spójności w środowisku edukacyjnym poprzez budowanie sieci powiązań pomiędzy zróżnicowanymi elementami tego środowiska.

# Różnice

Uczysz się więcej od ludzi, którzy różnią się od Ciebie, a nie od tych, którzy są do Ciebie podobni.

Wspólnymi i trwającymi wartościami, celami.

Różnorodnością umiejętności, talentów i tożsamości.

Otwartość dla idei z zewnątrz (sieci szkół uczących się).

Przystosowalność w odpowiedzi na zmianę środowiskową.

Wytrwałość w obliczu i w odpowiedzi na groźby i przeciwności losu.





## Zasada 6: Zaradność

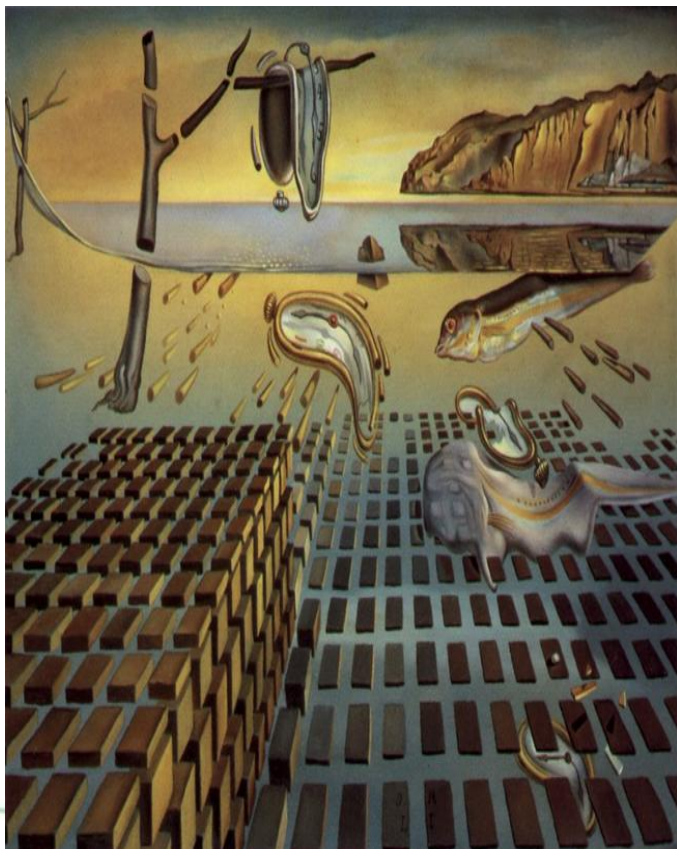


Trwałe przywództwo powiększa, a nie zubaża zasoby ludzkie i środki materialne.

Odnawia energię ludzką.

Rozwaga i zaradność: niemarnowanie zasobów ludzkich i środków materialnych.

## Zasada 7: Ochrona



Uznanie dla przeszłości. Zachowanie jej najlepszych elementów.

Przeszłość nie była idealna. Nie romantyzuj jej. Nie ma Złotego Czasu, do którego winniśmy powrócić.

Postrzegamy przeszłość różnie, a zatem musimy interpretować ją wspólnie.

Deprecjonowanie przeszłości podsyca defensywną nostalgię wśród jej zwolenników.

## 3. ZASADA „OPUSZCZENIA”

Przywództwo strategiczne wymaga określenia, kiedy należy wprowadzić zmianę, co ma być przedmiotem zmiany i ile czasu należy poświęcić na pracę nad wdrażaniem zmiany.

Problem związany z czasem wprowadzania zmiany jest tak samo istotny, jak treść zmiany (odpowiedź na pytanie: co zmienić?).



## 3. ZASADA „OPUSZCZENIA”

Wymaga od liderów zdolności do rezygnacji z niektórych działań.

Przywódcy często nie uświadamiają sobie jak wiele rutynowych, codziennych zadań wykonywanych w szkole ma się nijak do celów, przekładających się na jej sukcesy.

Dlatego Brent Davies proponuje tworzyć listy „zakłódczy”, a więc zadań, które oddalają nas od priorytetów i pokazuje różnicę między porzucaniem spraw, które nie działają dobrze a zaniechaniem tych, które były zadowalające.

# Nowy kontekst dla przywództwa

Wyniki badań wskazują, iż skuteczność przywództwa jest uzależniona od takich zmiennych, jak:

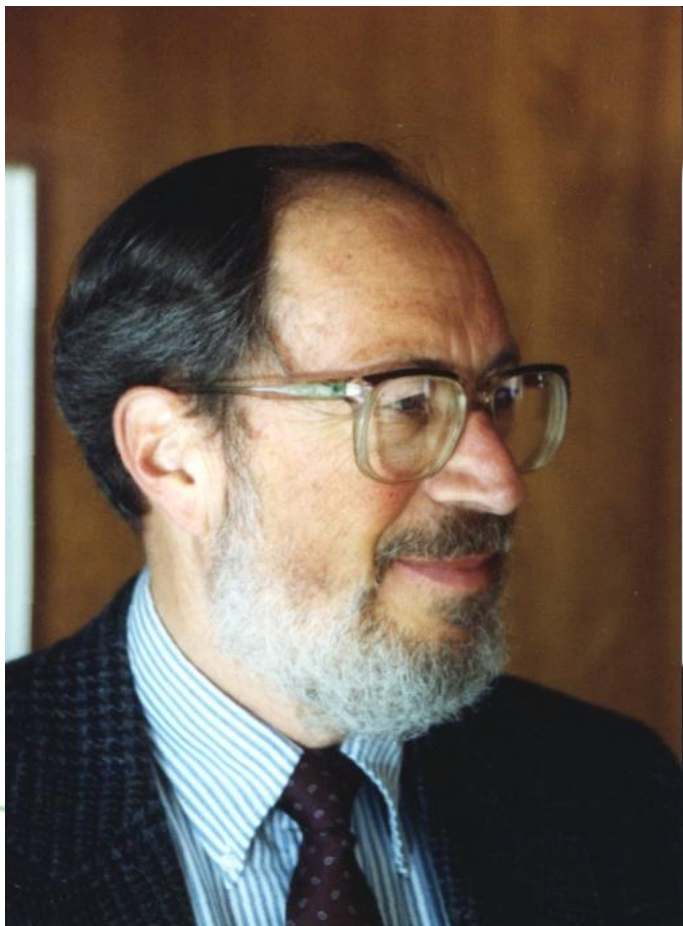
- osobowość przywódcy, wartości wyznawane przez przywódcę i jego doświadczenie, oczekiwania i zachowania przełożonego, cechy, oczekiwania i zachowania podwładnych, wymogi zadania, kultura organizacyjna.

# Nowy kontekst dla przywództwa

Najnowsze studia nad przywództwem koncentrują się na relacjach, jakie występują między stylem przywódczym a kulturą organizacji.

Odejście od pojęcia przywództwa transakcyjnego i zwiększenie wysiłków badawczych nad przywództwem transformacyjnym, którego potencjał tkwi w możliwości wpływu na kontekst kulturowy, w którym pracują ludzie.

# Teoria procesu kształtowania się kultury organizacyjnej Edgarda Scheina



- **Zewnętrzne czynniki kulturotwórcze** (pozaorganizacyjne czynniki):
  - wpływ systemu ekonomicznego i politycznego, norm prawnych, sposobu konkutowania, wymagań klientów
  - Kultura środowiska społecznego, z którego wywodzą się członkowie organizacji
- **Wewnętrzne źródła zmian kulturowych w organizacji:**
  - Interakcje społeczne w organizacji (wzajemne oddziaływanie na siebie członków organizacji)
  - formalne rozwiązania organizacyjne (wymagania konkretnego systemu organizacyjnego)
  - Kulturotwórczy wpływ samego kierownika, który świadomie wprowadza zmiany

# Kultura organizacyjna





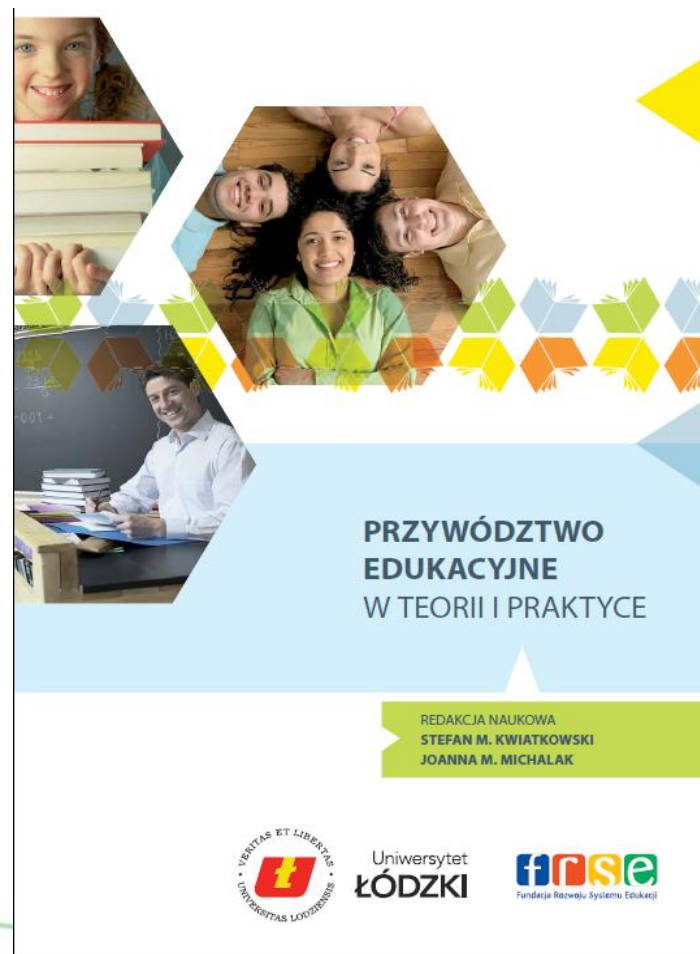
# Dyrektor szkoły

„Przywództwo edukacyjne w budowaniu potencjału szkoły”

(J. M. Michalak, UŁ)

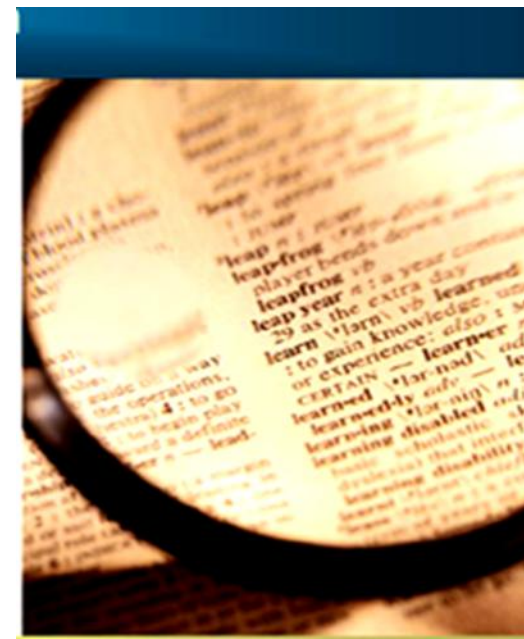
Odejdźcie od wąsko rozumianej koncepcji rozwoju szkoły, która ma sprzyjać coraz wyższym osiągnięciom mierzonym testami, prowadzić do większej konkurencji między szkołami i uczniami.

W trosce o ucznia i społeczeństwo należy przyjąć koncepcję przywództwa edukacyjnego, która ma sprzyjać realizowaniu życia w harmonijnej wspólnocie - akcent przesuwa się ku harmonii, ku kooperacji.



# Dyrektorzy szkół

- Budują odpowiedni klimat w szkole
- Czynią uczenie się jednym z priorytetów.
- Dbają o tworzenie warunków dla dogłębnego uczenia się wszystkich uczniów.
- Dbają o poszerzanie swojej wiedzy o uczeniu się.
- Angażują rodziców w uczenie się ich dzieci.





# Dyrektorzy szkół

**Zaangażowanie na rzecz zmiany – zmień otoczenie, które zmienia Ciebie**

**Cierpliwość – działaj na rzecz zmiany i cierpliwie czekaj na rezultaty**

**Przejrzystość działania – dbaj o to, aby Twoi pracownicy byli informowani o rzeczach, które dzieją się w szkole**

**Strategiczne planowanie – dbaj o wzmacnianie i rozwój potencjału nauczycieli**

# Uczenie się – szersze spojrzenie

Ze względu na specyficzne uwarunkowania historyczne, jak podaje Raport „**Polska 2030. Wyzwania rozwojowe**”, kapitał społeczny w Polsce przybiera najczęściej postać **kapitału przetrwania i adaptacji**, zarówno z uwagi na wyniesione z przeszłości postawy, nawyki, oraz deficyt umiejętności społecznych, jak i niedostatki infrastruktury społecznej (działanie instytucji publicznych, mediów i niedostatek przestrzeni publicznych).

Obniża to wykorzystanie potencjału rozwojowego Polski poprzez niską zdolność do mobilizacji i elastycznego łączenia różnorodnych zasobów, kompetencji i talentów.

# Uczenie się – szersze spojrzenie



# Uczenie się – szersze spojrzenie

## Kapitał społeczny:

wynikająca z zaufania oraz obowiązujących norm i wzorów postępowania, zdolność obywateli do mobilizacji i łączenia zasobów, która sprzyja kreatywności oraz wzmacnia wolę współpracy i porozumienia w osiąganiu wspólnych celów.

# Uczenie się – szersze spojrzenie

zaufania nie należy rozpatrywać wyłącznie w kategoriach psychologii jednostkowej.

Tak jak pieniądź wymaga całej infrastruktury rynku (prawa własności, swobody wymiany, wolności działalności gospodarczej, reguł praktyki życia gospodarczego itp.), tak zaufanie wymaga „infrastruktury społecznej”, która kreuje możliwość współdziałania opartego na zaufaniu.

Zaufanie – lub jego brak – jest efektem realnych doświadczeń i kształtuje się w praktyce życia społecznego; wymaga stabilnego oparcia w sieci, instytucji i przestrzeni aktywności.

## Dyrektor szkoły

Budowanie „infrastruktury społecznej”, która kreuje możliwość współdziałania opartego na zaufaniu:

- zmiana nawyków i postaw,
- wzmacnianie umiejętności społecznych,
- tworzenie przestrzeni wspólnych wartości,
- wzmacnianie więzi społecznych,

Aktywizacja wartości w orientowaniu działań jest bardzo trudna i wymaga „treningu”.

Motywacji nie buduje się poprzez apele do rozumu czy poczucia obowiązku, ale w procesie kreowania pozytywnych doświadczeń społecznych w różnych dziedzinach życia społecznego oraz na różnych jego poziomach.

# Uwagi końcowe

- Uczenie się rozpoczyna się wraz z wyzwaniem, z którym trzeba się zmierzyć, zadaniami, które trzeba podjąć (Dewey 1929).
  - Zadanie: tworzenie potencjału szkoły na rzecz wprowadzania zmian w życie szkoły.
  - Każda zmiana w szkole wymaga świadomości skali jej wyzwań, szans jej wprowadzenia i zagrożeń, jakie niesie ze sobą.
  - Każda zmiana w szkole musi mieć swoje podstawy w pewnym ugruntowanym/przemyślanym wyobrażeniu na temat szkoły, jej miejsca w społeczeństwie, roli jaką ma odgrywać.



# Uwagi końcowe

## Kategoria sukcesu edukacyjnego

- Problematyzacja sukcesu w odniesieniu do działań i zachowań w obszarze edukacji (Michalak, 2009)
- „Sprawdzające” spojrzenie na zasadność krytykującego, jak i afirmatywnego sposobu mówienia o sukcesie w obszarze edukacji.

# Uwagi końcowe

Co decyduje o tym, że szkoły osiągają sukcesy edukacyjne?

- Przed jakimi wyzwaniami stała/stoi szkoła?
- Co zapewnia spójność szkoły (uznawane wartości - strategię, cele, filozofia)?
- Na co kładzie się największy nacisk?
- Jakie są kryteria sukcesu w szkole?

# Uwagi końcowe

Badania:

Połączone ze sobą strategie działania dyrektorów:

- ➔ Wytyczanie strategicznego kierunku działania (wizja i misja), opracowanie i osiągnięcie ważnych celów
- ➔ Wspieranie rozwoju pracowników
- ➔ Przekształcanie organizacji, zmiana kultury szkoły – integrowanie nauczycieli, rodziców, społeczności lokalnej ze szkołą.

# Uwagi końcowe

Michael Sadler wysunął dwie tezy:

- To, co się dzieje poza szkołą znaczy nawet więcej niż to, co się dzieje w szkole, dla zrozumienia systemu wychowania;
- Praktyczna korzyść z badań porównawczych zagranicznych systemów oświaty polega na tym, że zaczynamy lepiej rozumieć nasz własny system oświatowy.



# Uwagi końcowe

Jaki ma być model szkoły, model edukacji przyszłości?

Jakie kompetencje powinien posiadać dyrektor współczesnej szkoły?

Czy wymagania wobec nowej szkoły można pogodzić z koniecznością realizowania programu szkolnego, poszerzania wiedzy uczniów?

Jak zatem reformować szkołę, jak wprowadzać zmiany w życie szkoły, biorąc pod uwagę „burzliwość” otoczenia, a zatem jego dużą zmienność i nieprzewidywalność?

# Uwagi końcowe

Jak osiągnąć taką kulturę pracy szkoły, która wzmacnia aktywność, sprzyja stawaniu się aktywnym obywatelem, prowadzi do integracji społecznej, promuje działania ludzi z pomysłem na każdym szczeblu?

W jaki sposób samorządy lokalne mogą wspierać szkoły, uwzględniać potrzeby uczniów, rodziców i nauczycieli w działaniach na rzecz jakości edukacji?



Dziękuję za uwagę

Joanna Michalak, Uniwersytet Łódzki  
jmichalak@uni.lodz.pl