

Prezentacja przedstawiona
podczas VIII Kongresu
Zarządzania Oświatą, OSKKO,
Warszawa 25-27.09.2013
www.oskko.edu.pl/kongres/

SPECYFIKA PRZYWÓDZTWA EDUKACYJNEGO I KOMPETENCJE POLSKICH DYREKTORÓW

DR ROMAN DORCZAK

ZAKŁAD ZARZĄDZANIA W EDUKACJI
INSTYTUT SPRAW PUBLICZNYCH UJ



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego

PRZYWÓDZTWO I/A ZARZĄDZANIE – PYTANIA

**Czy się
różnią ?**

**Czym się
różnią ?**

**Jakie są
związki
między nimi ?**

SPECYFIKA PRZYWÓDZTWA EDUKACYJNEGO – PRÓBY DEFINICJI

Transfer koncepcji przywództwa z ogólnej teorii zarządzania

Koncepcje przywództwa rozwijane w kontekście organizacji gospodarczych

Transfer wybiórczy – stawiający sobie za cel wybór koncepcji adekwatnych do celów edukacji

Próby: transakcyjne, transformacyjne, dystrybuowane, podzielane, partycypacyjne, organiczne; **pedagogiczne, edukacyjne**

SPECYFIKA PRZYWÓDZTWA EDUKACYJNEGO – PRÓBA DEFINICJI ADEKWATNEJ DO SPECYFIKI

- Specyfika to **specyficzne cele organizacji edukacyjnych**
- Cel centralny to **rozwój indywidualny człowieka**
- Przywództwo edukacyjne to **Przywództwo rozwojowe (developmental leadership)**



KOMPETENCJE DYREKTORÓW SZKÓŁ – JAKIE?

- Różne koncepcje/listy kompetencji
- Kształt listy kompetencji zależny od wizji roli dyrektora/ szkoły/ edukacji
- Propozycja sześciu obszarów kompetencji dyrektorskich oparta o: inne listy kompetencji; wizję roli dyrektora i szkoły jako instytucji



1. PRZYWÓDZTWO W SZKOLE/PLACÓWCE- 1

- 1. Ustalanie priorytetów uwzględniających kontekst zewnętrzny szkoły (lokalną kulturę) oraz potrzeby uczniów i nauczycieli,
- 2. Tworzenie i efektywne komunikowanie wizji i koncepcji pracy szkoły (wspólnie z wszystkimi zainteresowanymi),
- 3. Ustanawianie szczegółowych i jasnych celów oraz tworzenie strategii ich realizacji,



1. PRZYWÓDZTWO W SZKOLE/PLACÓWCE - 2

- 4. Wzmacnianie i ujawnianie potencjału pracowników (empowerment/uprawnianie) w celu odpowiedzialnego i skutecznego realizowania zadań,
- 5. Wspieranie i rozwój relacji międzyludzkich oraz niwelowanie pojawiających się napięć,
- 6. Zapobieganie wykluczeniu i dbanie o sprawiedliwość,
- 7. Nastawienie na zmianę organizacyjną w celu poprawy sytuacji.



2. ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ KSZTAŁCENIA -1

- 1. Budowanie kultury organizacyjnej skoncentrowanej na procesie uczenia się i projektowaniu/tworzeniu sytuacji sprzyjających uczeniu się uczniów,
- 2. Wspieranie rozwoju kompetencji nauczycieli w zakresie facylitacji procesu uczenia się uczniów (wiedzy przedmiotowej, dydaktyki, metodyki, kierowania klasą, technologii informatyczno-komunikacyjnych) (uczenie się nauczycieli),
- 3. Budowanie pracy zespołowej i upowszechnianie przywództwa edukacyjnego nakierowanego na proces uczenia się uczniów,
- 4. Zapewnienie, aby programy, metody i organizacja pracy tworzyły warunki rozwoju i uczenia się uczniów,

2. ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ KSZTAŁCENIA -2

- 5. Diagnoza indywidualnych potrzeb rozwojowych uczniów i ewaluacja stosowanych rozwiązań,
- 6. Zapewnianie profesjonalnego podejścia do poprawy jakości pracy dzięki sprawnej komunikacji, refleksji i wykorzystaniu danych na temat własnej pracy,
- 7. Tworzenia i wspieranie uczącej się społeczności stworzonej przez szkołę i jej otoczenie,
- 8. Rozwijanie umiejętności ewaluacji wewnętrznej i budowania planów rozwoju szkoły.

3. POLITYKA OŚWIATOWA – DYREKTOR JAKO LIDER W ŚRODOWISKU -1

- 1. Diagnoza i budowanie świadomości własnej i współpracowników dotyczącej problemów i wyzwań współczesnego globalnego i lokalnego środowiska szkoły,
- 2. Budowanie relacji z rodzicami, lokalną i globalną społecznością, z władzami i innymi instytucjami społecznymi,
- 3. Identyfikacja znaczących dla rozwoju uczniów sił indywidualnych i społecznych,

3. POLITYKA OŚWIATOWA – DYREKTOR JAKO LIDER W ŚRODOWISKU -2

- 4. Współpraca z różnymi podmiotami dla wspierania rozwoju uczniów,
- 5. Działanie uwzględniające otoczenie szkoły z uszanowaniem autonomii i różnorodności,
- 6. Aktywny udział w kształtowaniu opinii publicznej, w tym w szczególności na temat priorytetów edukacyjnych.



4. ZARZĄDZANIE PERSONELEM SZKOŁY (ZASOBAMI LUDZKIMI) - 1

- 1. Tworzenie adekwatnego do potrzeb szkoły i spójnego z jej koncepcją pracy procesu rekrutacji (i selekcji) nauczycieli (i innych pracowników),
- 2. Wprowadzanie nowych pracowników w kulturę organizacyjną szkoły,
- 3. Diagnozowanie i tworzenie warunków do rozwoju osobistego i profesjonalnego potencjału nauczycieli i pracowników,
- 4. Dostarczanie nauczycielom i innym pracownikom przydatnych informacji zwrotnych (dzięki ewaluacji i ocenie),



4. ZARZĄDZANIE PERSONELEM SZKOŁY (ZASOBAMI LUDZKIMI) - 2

- 5. Wykorzystanie indywidualnego rozwoju nauczycieli i pracowników dla doskonalenia pracy zespołu we wszystkich obszarach działalności szkoły (ze szczególnym uwzględnieniem spójności działań),
- 6. Budowanie partycypacyjnego modelu podejmowania decyzji w różnych obszarach zarządzania szkołą,
- 7. Wzmacnianie zdolności nauczycieli do etycznego i odpowiedzialnego działania,
- 8. Zdolność do korzystania ze wszystkich zasobów (materialnych i niematerialnych) dla zapewnienia warunków do realizacji celów szkoły.



5. ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE W KONTEKŚCIE SPOŁECZNYM, PRAWNYM I EKONOMICZNYM - 1

- 1. Rozwijanie strategicznego planowania i działania z uwzględnieniem wszystkich "podsystemów" szkoły,
- 2. Rozwijanie strategicznego zarządzania zmianą,
- 3. Zbieranie, analizowanie i wykorzystanie danych do podejmowania decyzji,
- 4. Rozumienie systemu zarządzania szkołą w demokracji i zapewnianie zachowania standardów etycznych,
- 5. Negocjowanie i komunikowanie sensu podejmowanych działań i decyzji
- 6. Formułowanie koncepcji pracy szkoły zapewniającej wysoką jakość edukacji oraz współpracę z organizacjami wspierającymi szkołę,



5. ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE W KONTEKŚCIE SPOŁECZNYM, PRAWNYM I EKONOMICZNYM -2

- 7. Organizowanie procesu komunikacji i rozwiązywanie konfliktów między grupami,
- 8. Organizowanie pracy szkoły adekwatnie do obowiązujących przepisów prawa,
- 9. Tłumaczenie zewnętrznych wymagań i przepisów prawa na wewnętrzzszkolne ich rozumienie,
- 10. Zapewnianie funkcjonowania procedur budżetowania, rozliczania i kontrolowania finansów,
- 11. Planowanie finansów i zarządzanie przepływem pieniędzy,
- 12. Inne aspekty zarządzania zasobami materialnymi szkoły.



6. ZARZĄDZANIEM WŁASNYM ROZWOJEM ZAWODOWYM -1

- 1. Rozpoznawanie własnego potencjału, możliwości i ograniczeń oraz budowanie wiedzy na temat własnych przekonań, postaw, wartości i sposobu działania,
- 2. Budowanie świadomości na własny temat w kontekście przyjętej roli zawodowej,
- 3. Ciągłe aktualizowanie wiedzy i umiejętności profesjonalnych,
- 4. Dbanie o prawidłowy rozwój i higienę psychiczną oraz akceptację własnej osoby,



6. ZARZĄDZANIEM WŁASNYM ROZWOJEM ZAWODOWYM -2

- 5. Zdolność i prowadzenie systematycznej refleksji nad podejmowanymi działaniami,
- 6. Doskonalenie funkcjonowania w grupie, komunikacji i zdolności przyjmowania informacji zwrotnej, udziału w procesie podejmowania decyzji (np. inteligencja emocjonalna),
- 7. Dbłość o to, aby w każdej sytuacji celem własnego działania była zapewnienie sprawiedliwości i służebność wobec innych,
- 8. Budowanie sieci wsparcia dla własnego rozwoju przez współpracę z innymi przywódcami edukacyjnymi.

ZASADY WAŻNE PRZY BUDOWANIU NOWEGO MODELU PRZYWÓDZTWA EDUKACYJNEGO

- Sieci wsparcia
- Różnorodność perspektyw
- Równowaga pomiędzy teorią i praktyką
- Partycypacja



DIAGNOZA KOMPETENCJI PRZYWÓDCZYCH KADRY KIEROWNICZEJ SZKÓŁ/ PLACÓWEK W POLSCE

- Diagnoza została podzielona na dwa etapy:
- W etapie I pierwszym do wszystkich dyrektorów szkół/placówek w Polsce zostało wysłane zaproszenie do wypełnienia elektronicznej ankiety. Ankieta ta na celu miała diagnozę kompetencji przywódczych respondentów w 6 wymienionych obszarach kompetencji,
- Liczba wypełnionych ankiet wyniosła 2824.



DIAGNOZA KOMPETENCJI PRZYWÓDCZYCH KADRY KIEROWNICZEJ SZKÓŁ/ PLACÓWEK W POLSCE

- Drugi etap zakładał wylosowanie z grupy 2824 ankiet 220 dyrektorów, którzy wyrazili zgodę na udział w dalszej części diagnozy i podali dane kontaktowe (telefon lub mail),
- Uczestnicy diagnozy reprezentowali grupę dyrektorów zróżnicowaną ze względu na trzy cechy: staż pracy na stanowisku dyrektorskim, typ gminy, w której zlokalizowana jest szkoła oraz płeć uczestnika,
- Finalnie przeprowadzono 200 wywiadów z dyrektorami.

DIAGNOZA KOMPETENCJI PRZYWÓDCZYCH KADRY KIEROWNICZEJ SZKÓŁ/ PLACÓWEK W POLSCE

- Dziękujemy za pomoc wszystkim tym z Państwa, którzy wzięli udział w realizacji diagnozy poprzez ankietę lub wywiad!



WYNIKI DIAGNOZY

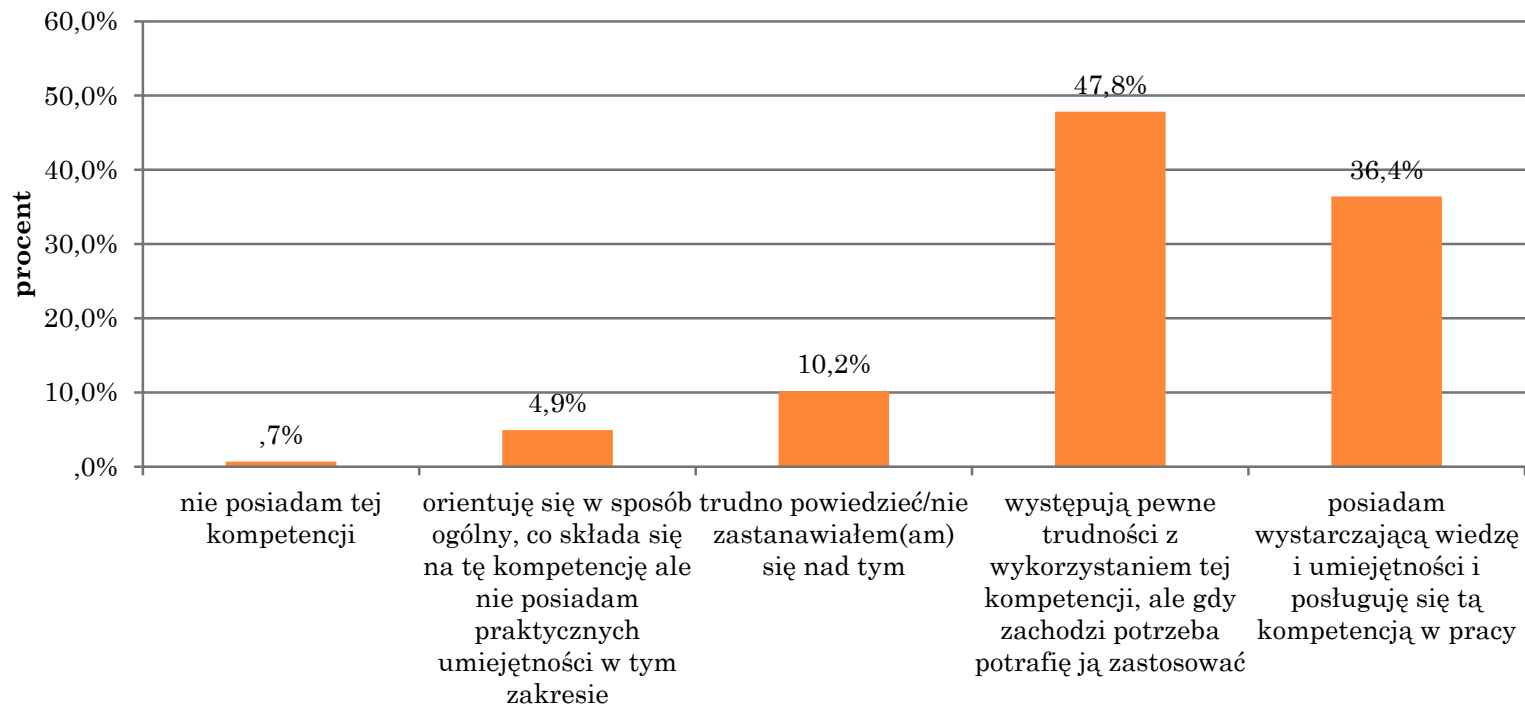
- Diagnoza w toku
- Poniżej zawarto fragmentaryczne wstępne wyniki diagnozy



DIAGNOZA KOMPETENCJI PRZYWÓDCZYCH

○ Wyniki ankiety na wybranych kompetencjach

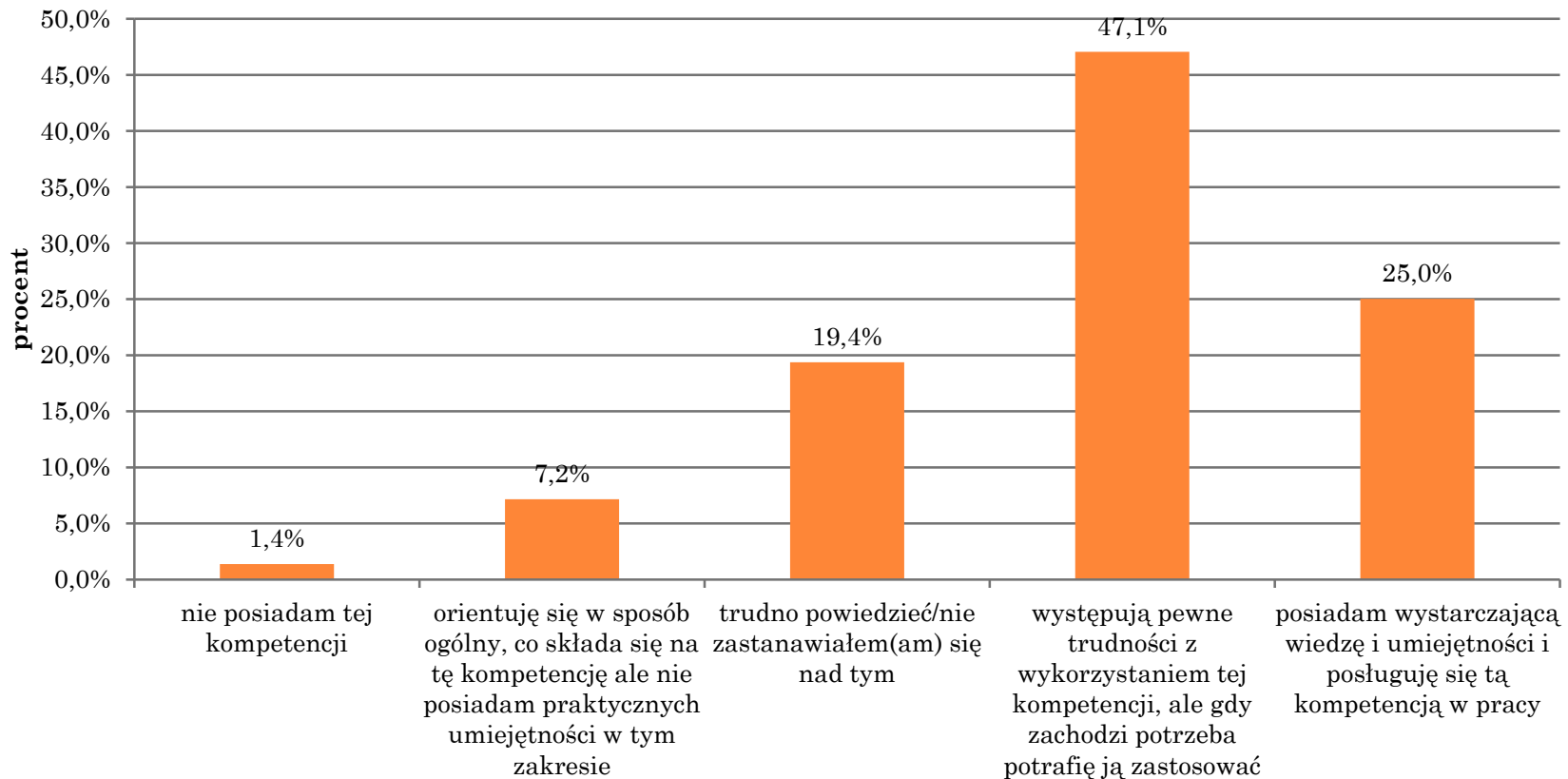
Pozyskiwanie i analiza danych niezbędnych dla planowania, organizowania, motywowania i kontroli pracy szkoły



DIAGNOZA KOMPETENCJI PRZYWÓDCZYCH

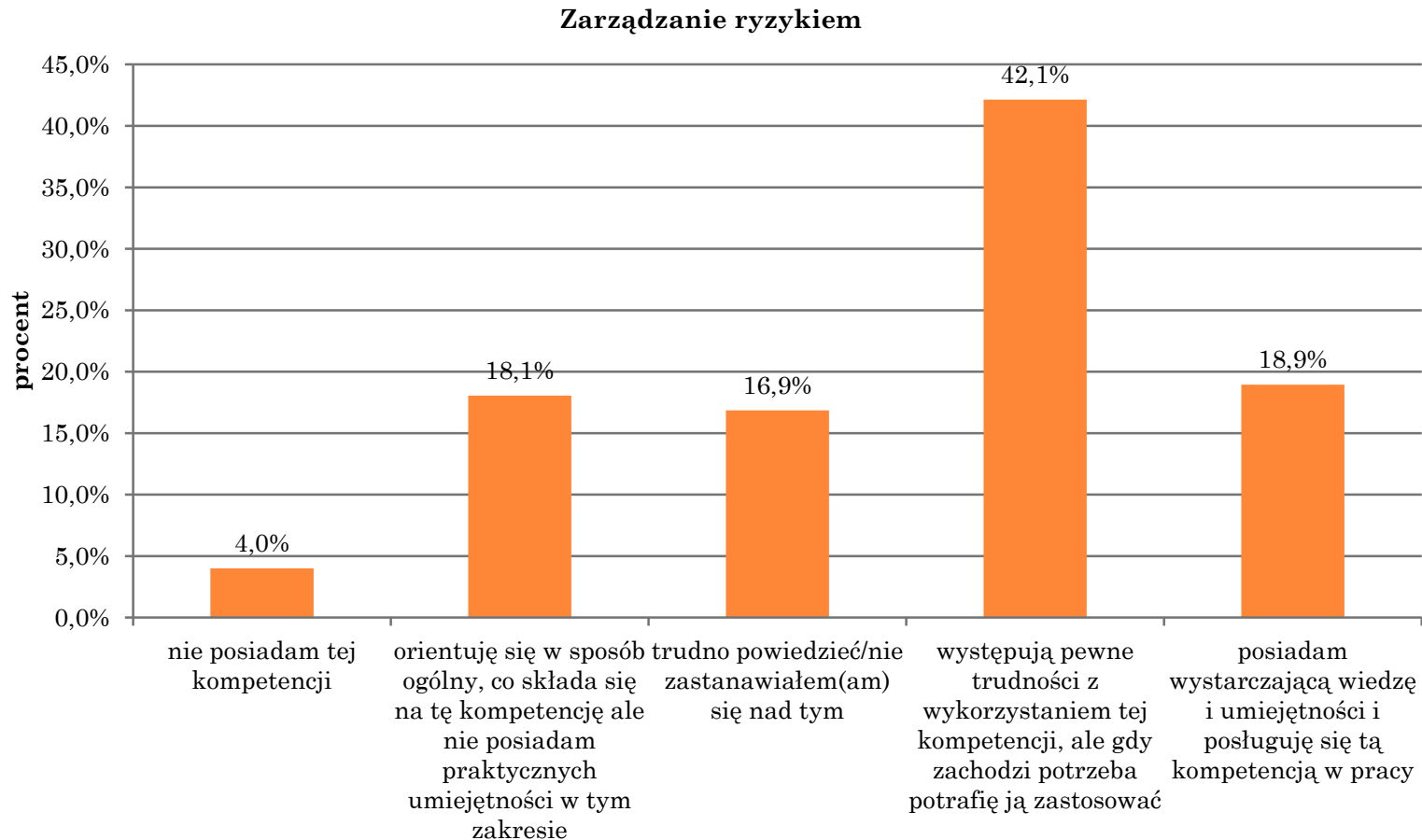
○ Wyniki ankiety na wybranych kompetencjach

Operacjonalizacja celów (umiejętność wykorzystania abstrakcyjnych celów do projektowania działań szkoły)



DIAGNOZA KOMPETENCJI PRZYWÓDCZYCH

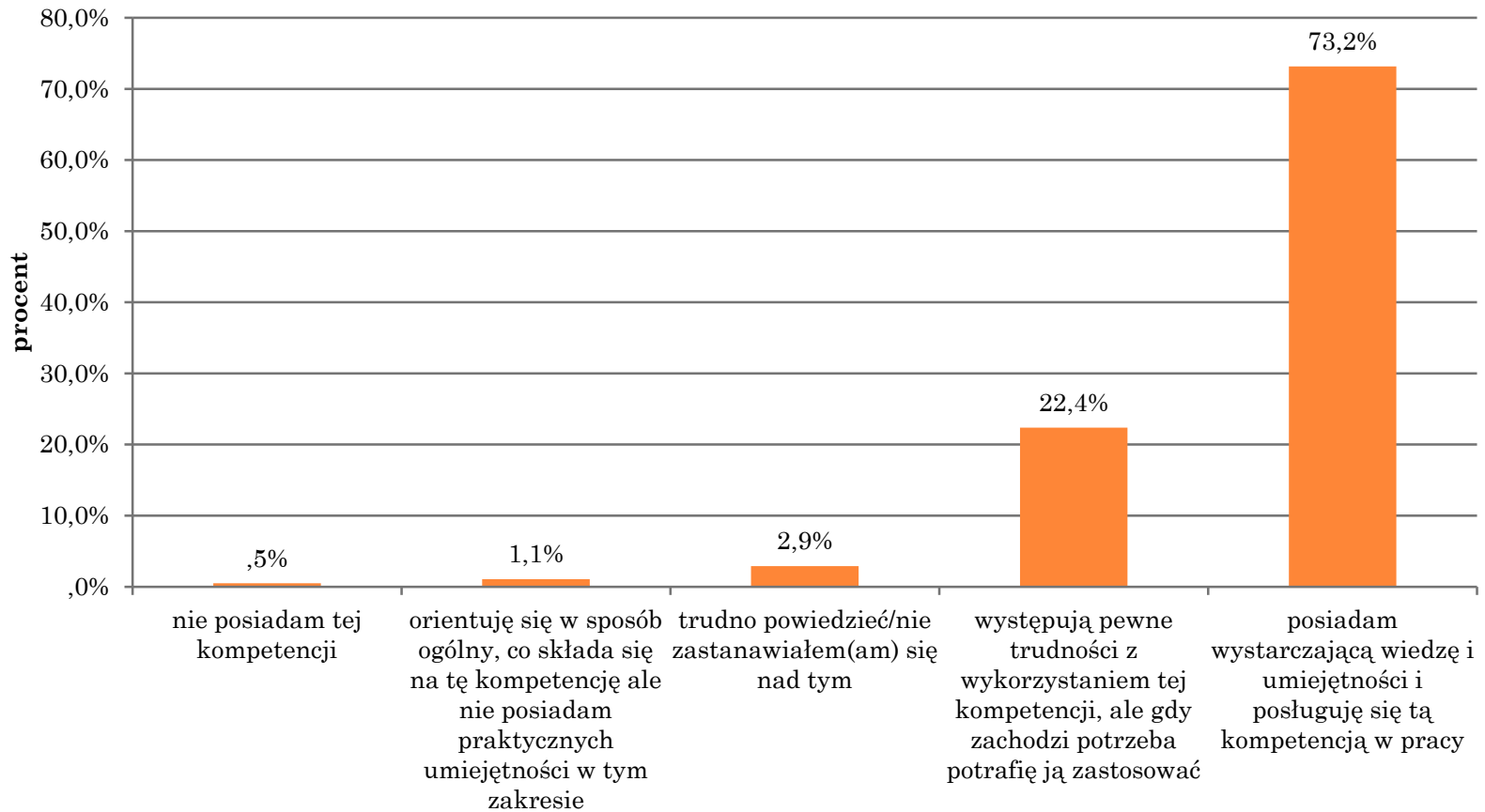
○ Wyniki ankiety na wybranych kompetencjach



DIAGNOZA KOMPETENCJI PRZYWÓDCZYCH

○ Wyniki ankiety na wybranych kompetencjach

Świadomość celów funkcjonowania danej szkoły



RAPORTY (DIAGNOZY):

Diagnoza kształcenia
i doskonalenia kadry
kierowniczej szkół/
placówek w Polsce

Diagnoza
kompetencji
przywódczych kadry
kierowniczej szkół/
placówek w Polsce

Cele?

Dziękuję za uwagę

Dr Roman Dorczak



Prezentacja przedstawiona
podczas VIII Kongresu
Zarządzania Oświatą, OSKKO,
Warszawa 25-27.09.2013
www.oskko.edu.pl/kongres/

Warszawa, 26.09.2013r.

