

# **Rola dyrektora szkoły w przygotowaniu i wprowadzeniu do zawodu nauczycielskiego**

**Dr Robin Precey**  
**VI Kongres Zarządzania Oświatą, Kraków**  
**Wrzesień 2011**  
**[www.oskko.edu.pl/kongres/](http://www.oskko.edu.pl/kongres/)**

# Dlaczego ja?



- 32 lata pracy jako nauczyciel w tym 13 lat jako dyrektor 2 placówek.
- Doświadczony trzynastoma laty gwałtownych zmian w angielskim systemie edukacji , jednocześnie pełniący rolę lidera szkoły. W Anglii na czele komisji standardów (inspektor, komisja egzaminacyjna)
- Jestem również konsultantem Narodowego Kolegium Szkolnego Przywództwa
- 8 lat pracy w CCCU które szczyci się najlepszymi wynikami w szkoleniu i doskonaleniu nauczycieli
- Dyrektor Centrum Edukacji i Doskonalenia Szkół
- Moje zainteresowania: zmiany/ rozwój zawodowy liderów
- Nie znam polskiego systemu edukacji poza Erasmusem oraz innymi międzynarodowymi projektami

Oferuję zatem swoje praktyczne oraz teoretyczne doświadczenie w zmienionym systemie – można będzie zatem zauważyć dobre jak i złe strony. Bardzo proszę o pytania i krytykę. Mam również w zanadru pytania które Państwa zmuszą do myślenia.

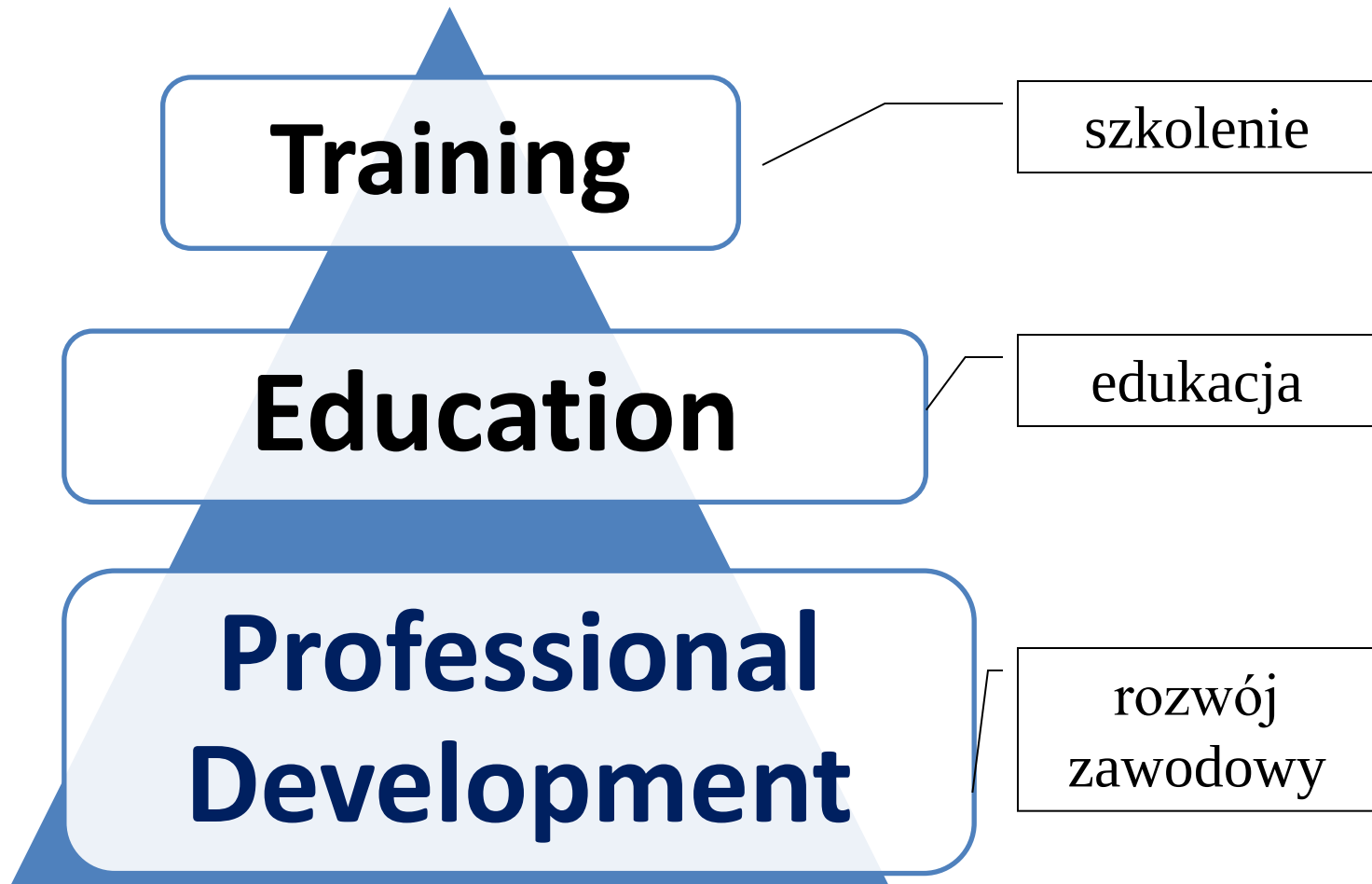
# PLAN SESJI

*(mapa drogowa sesji)*

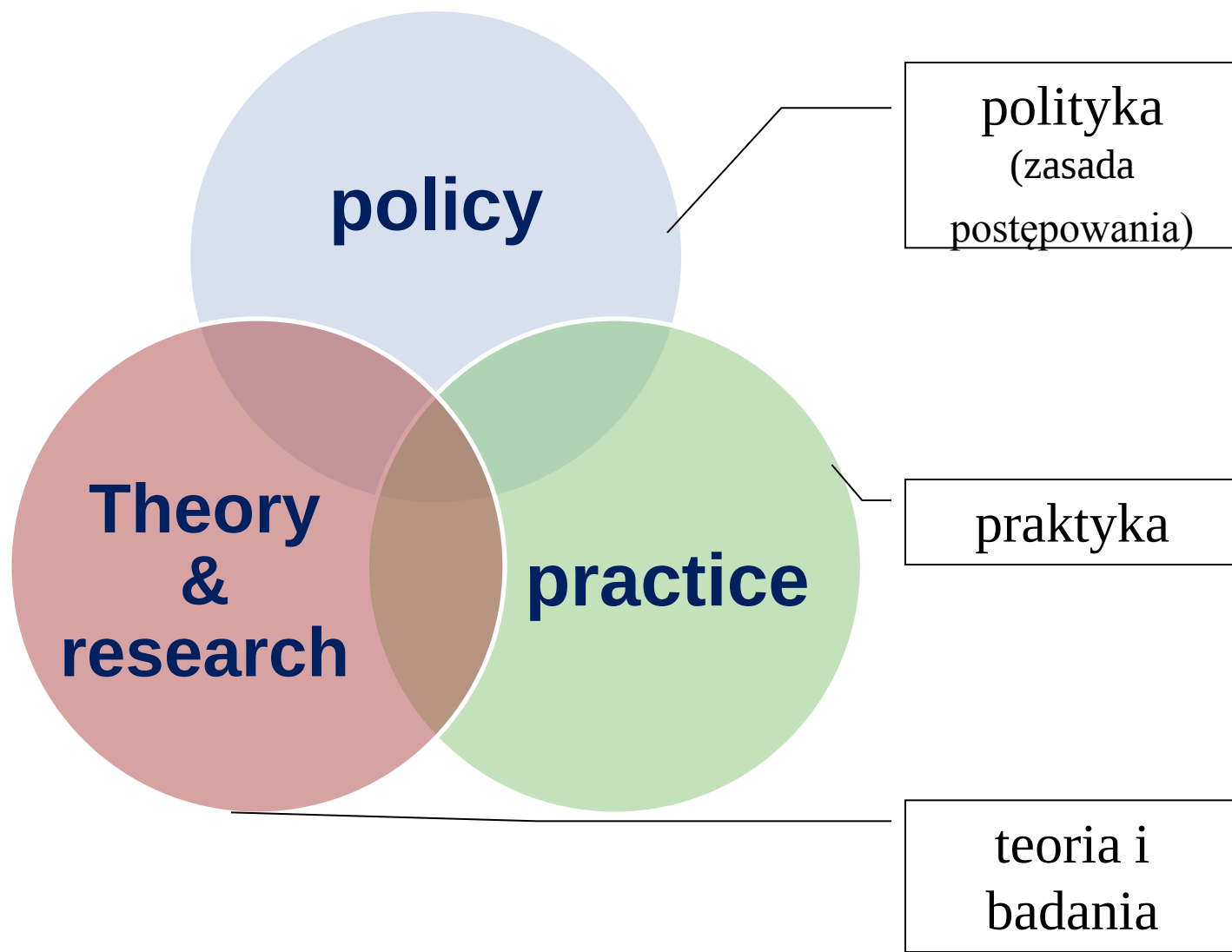
1. **CZYM** JEST SZKOLENIE NAUCZYCIELI/ ROZWÓJ EDUKACJI/ ROZWÓJ ZAWODOWY?
2. **DLACZEGO** POTRZEBUJEMY SZKOLIĆ / EDUKOWAĆ I ROZWIJAĆ NASZYCH NAUCZYCIELI?
3. **KIEDY** POWINNIŚMY TEGO DOKONAĆ?
4. **JAK** POWINNIŚMY TEGO DOKONAĆ?
5. **GDZIE** POWINNIŚMY TEGO DOKONAĆ?
6. **CO Z TEGO?** – SKĄD WIEMY ,ŻE TO DZIAŁA?
7. **ROZWÓJ PRZYWÓDZTWA** (skupienie się na roli dyrektora w kontekście rozwoju zawodowego)



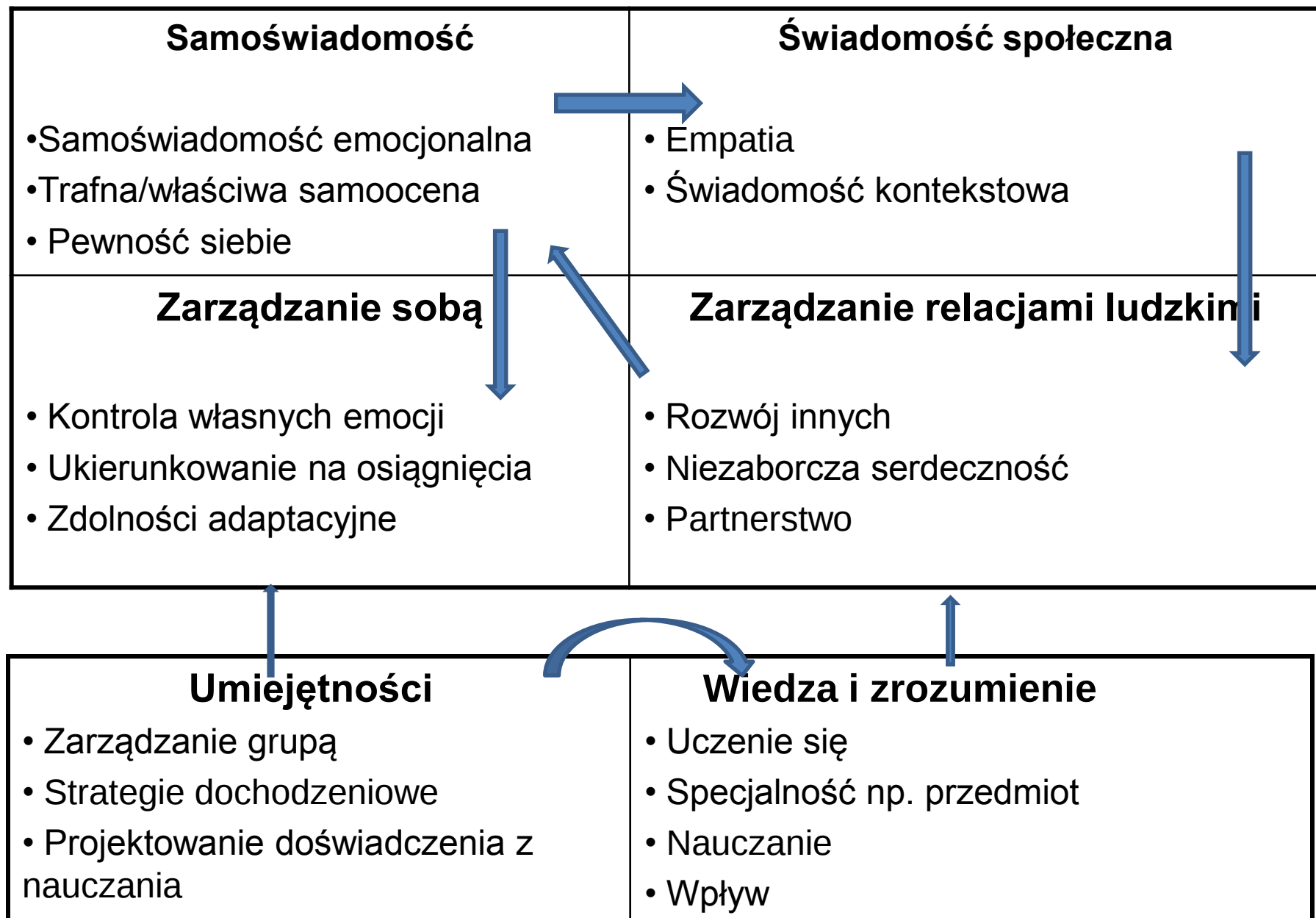
# 1. CZYM JEST SZKOLENIE NAUCZYCIELI/ ROZWÓJ EDUKACJI/ ROZWÓJ ZAWODOWY?



# OSIĄGNIĘCIE RÓWNOWAGI



# Co powinni nauczyciele wiedzieć?



# PYTANIA

- W jakim stopniu wg Ciebie nauczyciele w Polsce/ w Twojej szkole są przygotowani do nauczania? Jaką posiadają wiedzę, umiejętności i nastawienie do uczenia? W jaki sposób Dyrektor szkoły może to ulepszać?
- Jak rozwój Twoich nauczycieli jest zintegrowany z planem rozwoju szkoły?

## 2. DLACZEGO POWINNIŚMY STAWIAĆ NA ROZWÓJ NASZYCH NAUCZYCIELI?

*cztery twierdzenia*

- 1) Edukacja ma wpływ na ludzkie szanse życiowe**
- 2) Robienie wszystkiego co w naszej mocy dla naszych uczniów jest ciągłym i koniecznym procesem w tym dynamicznie zmieniającym się świecie w jakim żyjemy**
- 3) Nauczyciele są naszym głównym (i najdroższym) zasobem w procesie edukacji**
- 4) Dyrektorzy szkół muszą zarządzać tymi cennymi zasobami tak, aby uzyskać maksymalnie korzystny rezultat**

- 1) Edukacja ma wpływ na ludzkie szanse życiowe**
- 2) Robienie wszystkiego co w naszej mocy dla naszych uczniów jest ciągłym i koniecznym procesem w tym dynamicznie zmieniającym się świecie w jakim żyjemy**

**DVD**

**“We are the youth of today”**

Nasz świat się zmienia? Istnieje wiele **wyzwań** stojących teraz przed nami i przed młodymi ludźmi w przyszłości, na przykład

- **Finansowe** (styl życia, dostępność, wzrastające różnice)
- **Demograficzne** - starzenie się, imigracja, mobilność (zróżnicowanie)
- **Klimatyczne** (globalne cieplenie)
- **Polityczne** („Wiosna arabska”, globalizacja, przyszłość Europy)
- **Technologia** - ???????

# Stały rozwój zawodowy naszych nauczycieli ma ogromne znaczenie...

...ponieważ muszą być w stanie przygotować młodych ludzi do przyszłości, która w dużej mierze jest nieznana

*zmiany się zdarzają*

- 3) Nauczyciele są naszym głównym  
(i najdroższym) zasobem w procesie edukacji**
- 4) Dyrektorzy szkół muszą zarządzać tymi  
cennymi zasobami tak, aby uzyskać  
maksymalnie korzystny rezultat**

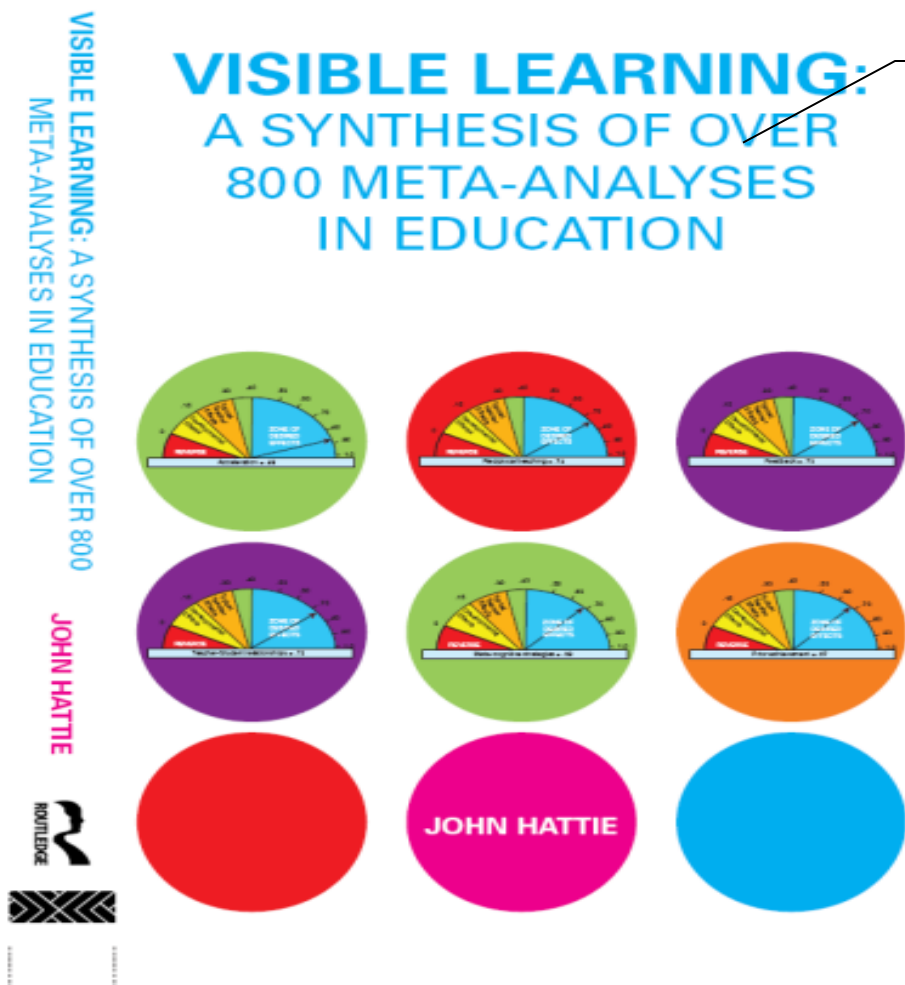
**ciągły rozwój zawodowy naszych  
nauczycieli \* ma ogromne  
znaczenie .....**

**...ponieważ mają oni największy  
wpływ**

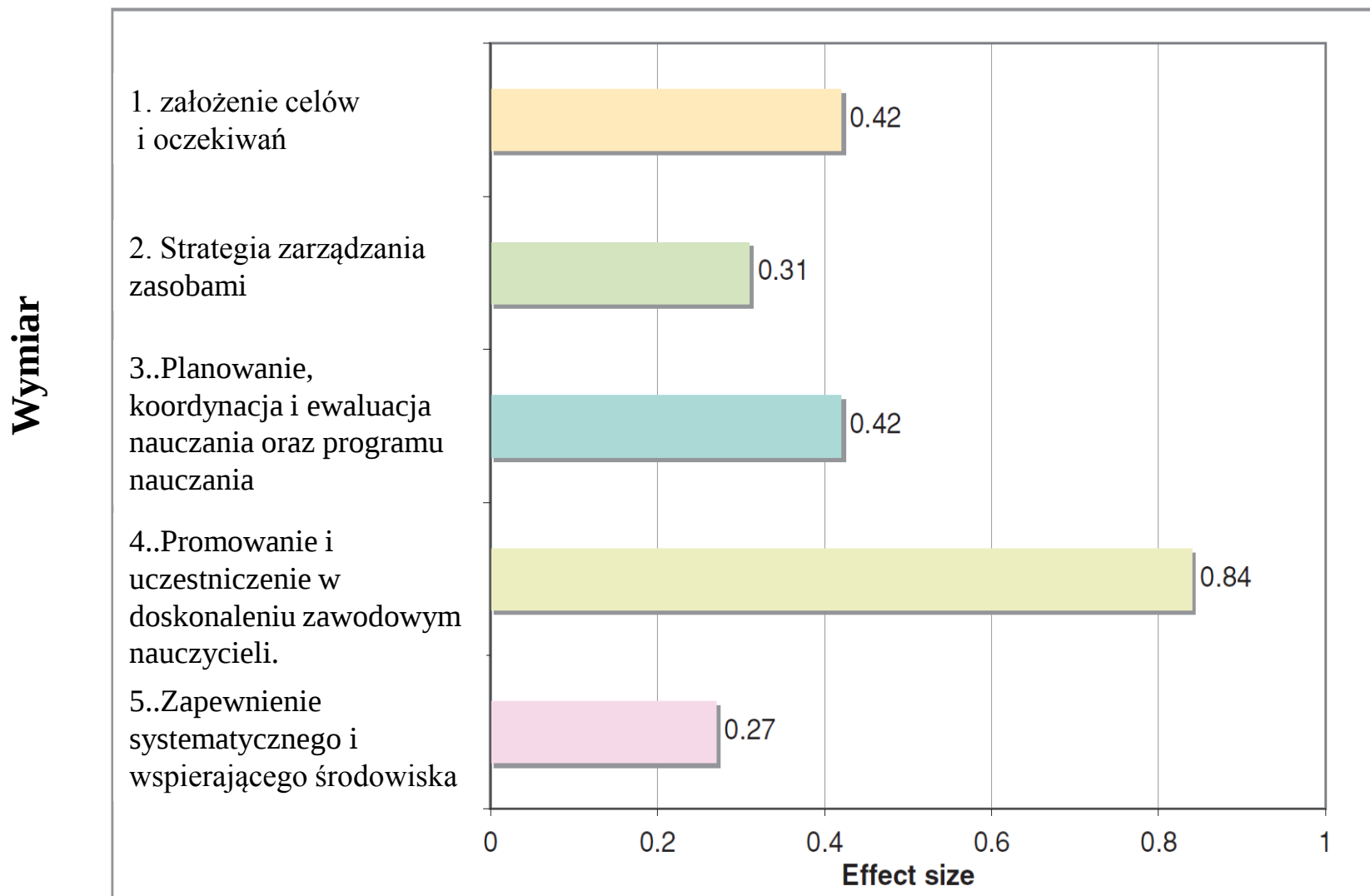
**(nie zapominajmy o środowisku  
domowym)**

**\* Należy wziąć pod uwagę wszystkich pracowników**

# Ważna książka - przykład tego, co nauczyciele (i zarządzający oświatą) powinni wiedzieć



„Widoczne uczenie: synteza ponad 800 meta-analiz w edukacji”



**Rysunek 2. Względny wpływ pięciu wymiarów przywódczych na wyniki uczniów**

# Ranking 10 efektów:



- Praca domowa
  - Przyspieszenie nauczania uzdolnionych uczniów
  - Nauczanie wspomagane komputerowo
  - Możliwość pracy w grupie w zależności od uzdolnień
  - Redukowanie braku dyscypliny w klasie
  - Indywidualizowane nauczanie
  - Liczebność klasy
  - Kształcenie umiejętności myślenia
  - Uczenie w małych grupach
  - Informacja zwrotna
- (from 1 = lowest effect to 10 = highest effect)

## *Ponoszący fiasko...*

| stopień | Kategoria                                                                                                                                                              | Wpływ                                                                   | badania | efekty | ES   |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------|--------|------|
| 100     |                                                                                                                                                                        | Mobilność                                                               | 181     | 540    | -.34 |
| 99      |                                                                                       | Zapamiętywanie                                                          | 207     | 2675   | -.16 |
| 98      |                                                                                       | Telewizja                                                               | 31      | 235    | -.14 |
| 97      |                                                                                       | Letnie wakacje                                                          | 39      | 62     | -.09 |
| 96      | <br> | Otwartość vs tradycyjne<br>podejście                                    | 315     | 333    | .01  |
| 95      |                                                                                       | Klasy skupiające uczniów w<br>różnym wieku i o różnych<br>możliwościach | 94      | 72     | .04  |
| 94      |                                                                                       | Nauczanie indukcyjne                                                    | 24      | 24     | .06  |
| 93      |                                                                                       | czytanie: podejście<br>holistyczne /całościowe                          | 64      | 197    | .06  |
| 92      |                                                                                       | Percepcyjno-motoryczne<br>programy                                      | 180     | 637    | .08  |
| 91      |                                                                                      | Doświadczenia pozaszkolne                                               | 52      | 50     | .09  |

# Zwycięzcy...

| Stopień | Kategoria                                                                           | Wpływ                                    | Badania | Efekty | ES   |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|--------|------|
| 1       |    | Autoocena                                | 209     | 305    | 1.44 |
| 2       |    | Nieobecność uczniów<br>przeszkadzających | 140     | 315    | .86  |
| 3       |    | Zachowanie w klasie                      | 160     | 942    | .80  |
| 4       |    | Jakość uczenia                           | 141     | 195    | .77  |
| 5       |    | Obopólne nauczanie                       | 38      | 53     | .74  |
| 6       |    | Wcześniejsze osiągnięcia                 | 3387    | 8758   | .73  |
| 7       |   | Relacje nauczyciel-uczeń                 | 229     | 1450   | .72  |
| 8       |  | Informacja zwrotna                       | 1276    | 1928   | .72  |
| 9       |  | Zapewnienie nauczycielom<br>ewaluacji    | 21      | 21     | .70  |
| 10      |  | Programy rozwijające<br>kreatywność      | 658     | 814    | .70  |

**Proces stałego rozwoju  
naszych nauczycieli ma  
ogromne znaczenie.....**

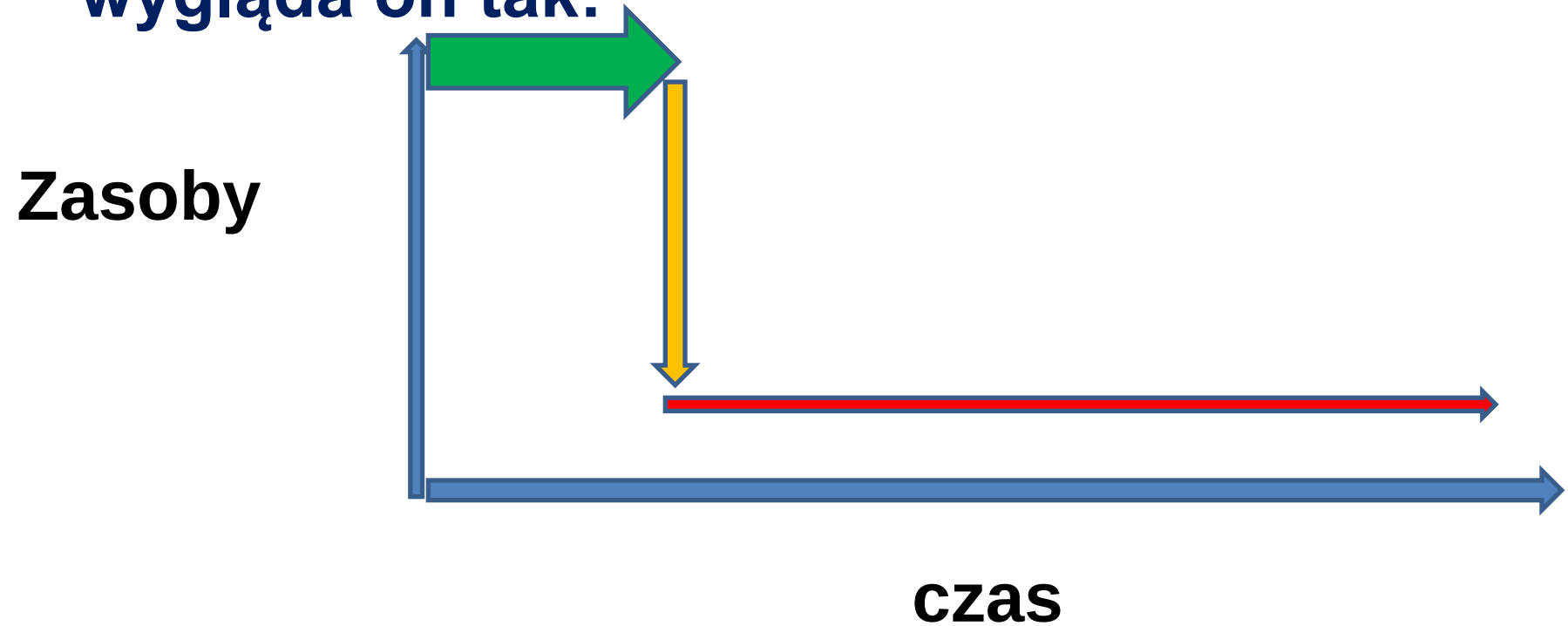
**.....i dyrektorzy/szkolni  
liderzy są odpowiedzialni  
za jego realizację.**

# PYTANIA

- **Czy nasi nauczyciele zdają sobie sprawę jakie znaczenie ma to co robią?**
- **Czy jest to wystarczająco często i wyraźnie podkreślane przez ich przełożonych i zarządzających oświatą?**

### 3. KIEDY POWINNIŚMY SKUPIĆ SIĘ NA ROZWOJU NASZYCH NAUCZYCIELI?

powinien to być stały proces, lecz często wygląda on tak:



# PYTANIA

- **Kiedy powinniśmy kierować wysiłki na rozwój naszych nauczycieli?**
- **Czy wysiłki te są podtrzymywane przez cały okres rozwoju zawodowego nauczyciela?**

## 4. JAK POWINNIŚMY KIEROWAĆ ROZWOJEM NAUCZYCIELI?

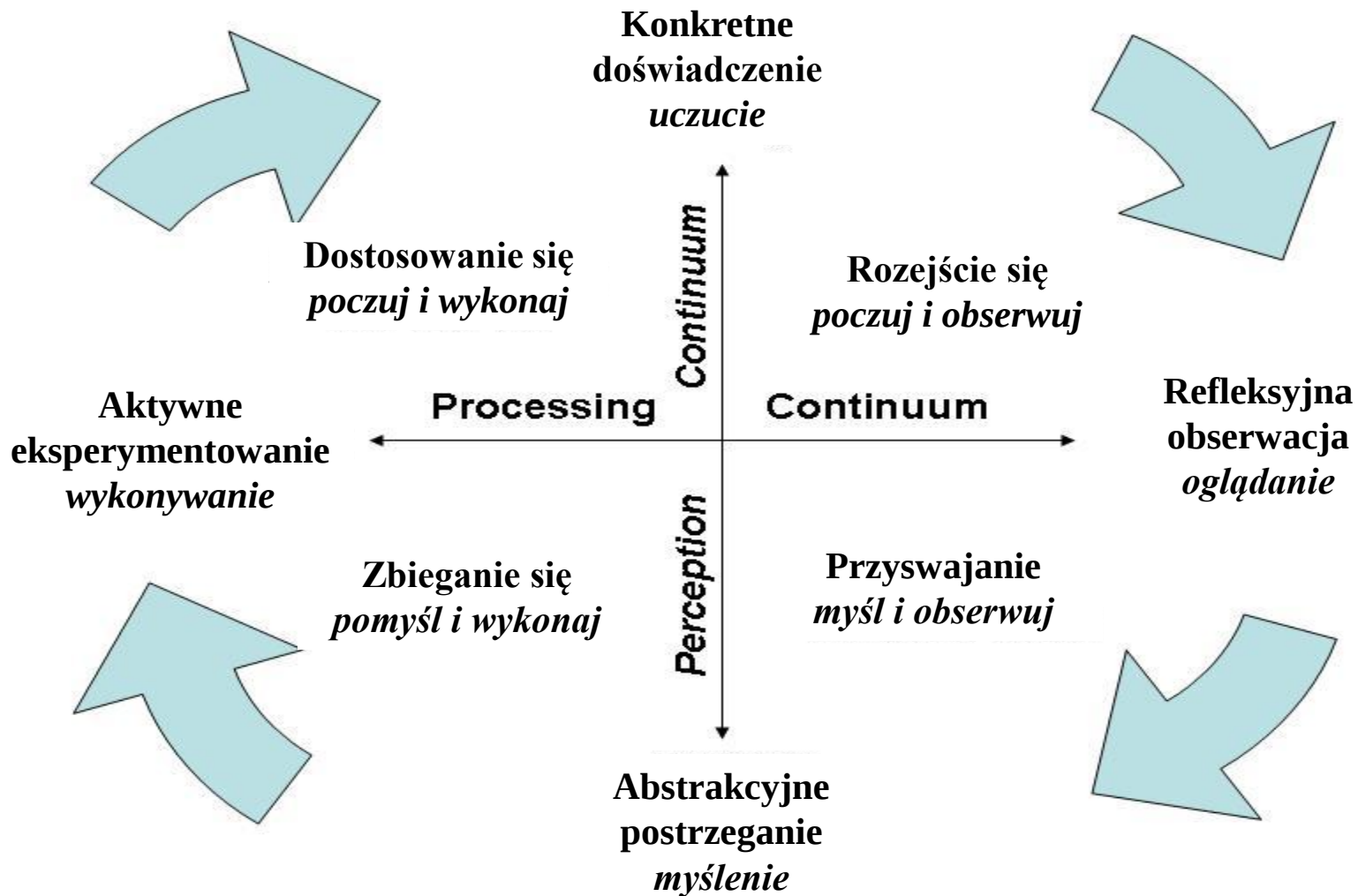
**Pomiędzy nami, to my jesteście ekspertami.**



# Nasza osobista góra lodowa



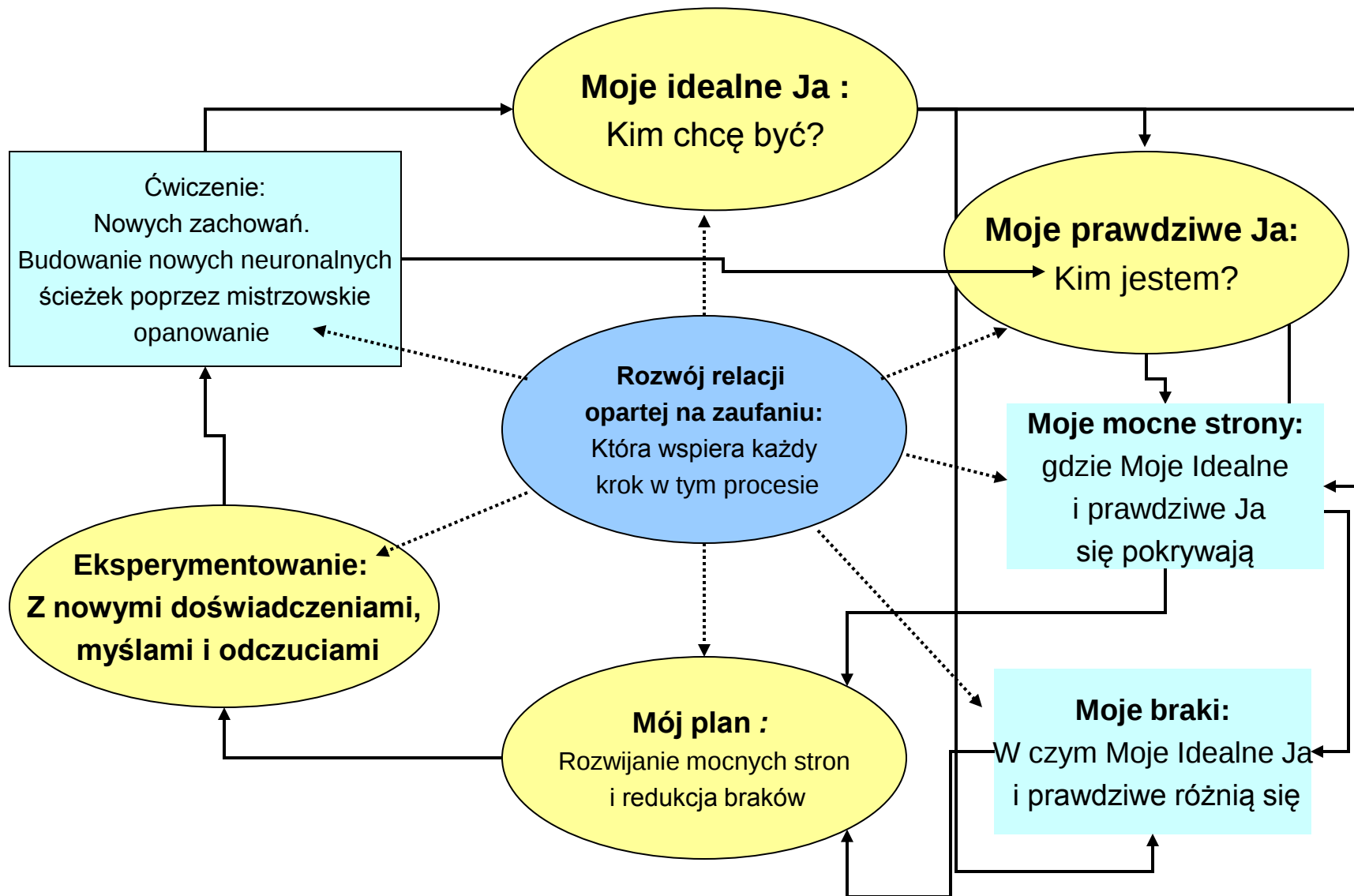
# Cykl uczenia się Kolb'a



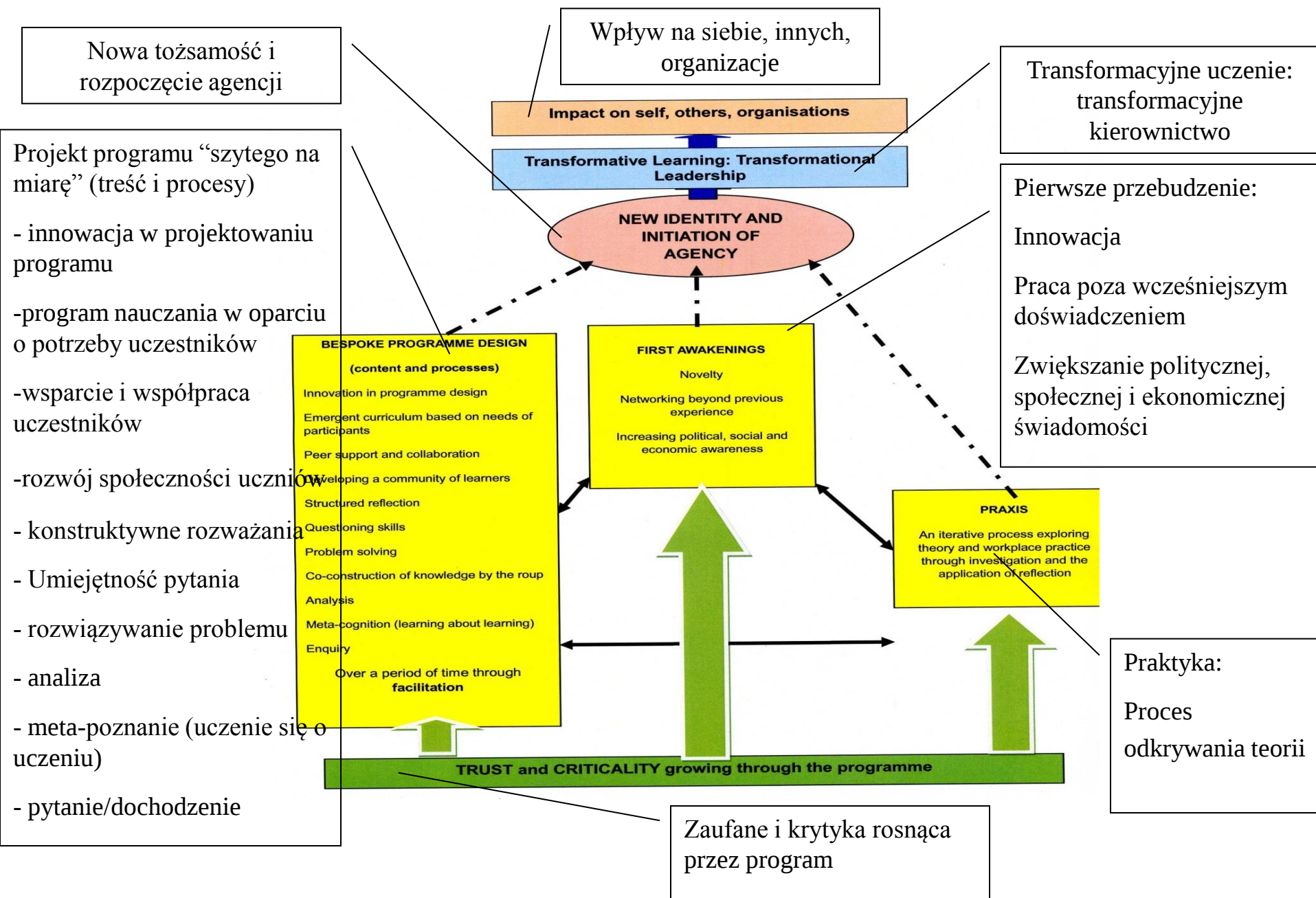
# **Eksperymentalny cykl uczenia się** (zaadaptowany przez Glaser'a)



# Teoria Intencjonalnej Zmiany Boyatzis'a



# STRUKTURA ROZWOJU PRZYWÓDZTWA (Precey & Jackson)



# **1) PROJEKT PROGRAMU “SZYTEGO NA MIARE”**

- **Wyłanianie programu nauczania**
- **Skupienie się na potrzebach odbiorców**
- **Wsparcie grupy**
- **Współpraca**
- **Społeczność uczniów**
- **Meta-poznanie (uczenie się o uczeniu się)**
- **Dociekanie/ zadawanie pytań**
- **Rozwiązywanie problemów**
- **Budowanie wiedzy/ znaczeń**
- **Analiza**

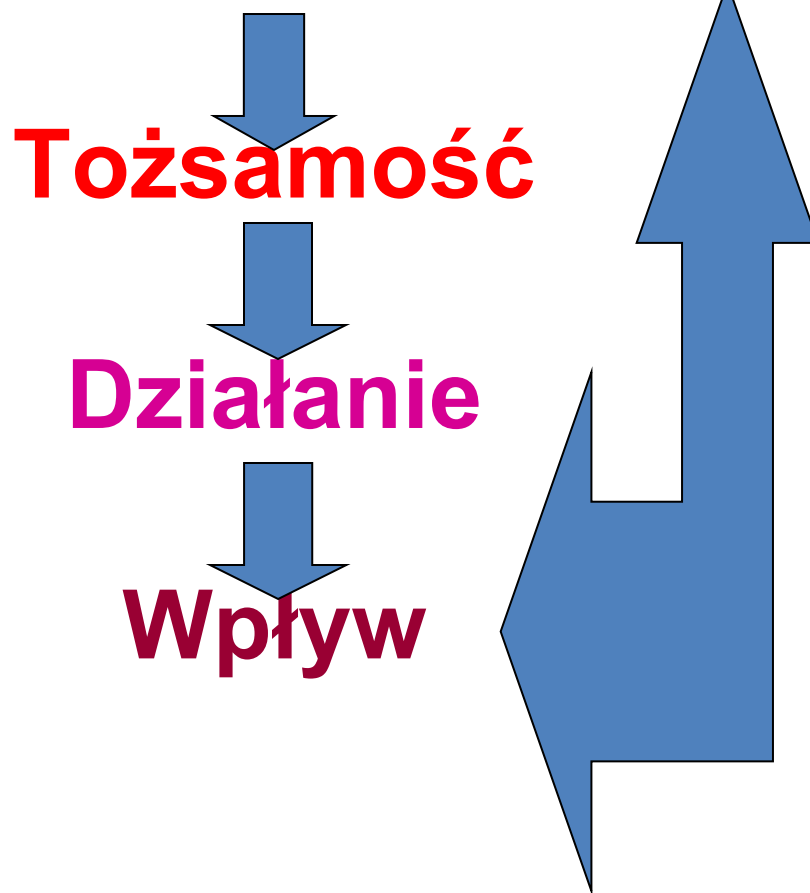
## 2) PRAKTYKA

Użycie rzetelnych, właściwych  
teorii i badań



A potem.....

**Przebudzenie (do nowego uczenia się)**



# PYTANIA

- Jak bardzo przemyślane i zaplanowane są sposoby kształcenia nauczycieli na początku i w ciągu całego ich rozwoju zawodowego?
- Do jakiego stopnia korzystamy z naszej wiedzy o uczeniu się aby wspierać rozwój naszych nauczycieli?
- Czy tę wiedzę uaktualniamy? Jeśli tak, to jak?

# 5 GDZIE POWINNIEN ZACHODZIC PROCES ROZWOJU ZAWODOWEGO NAUCZYCIELA?

- University

Academic



- School

Apprentice



- Uni-School

Praxis

Teaching Practice

Teaching School

# **Szkoła Podstawowa Old Ford, Bow, London: szkoła która uczy**

Tekst pojawi się po mojej wizycie w szkole 19  
września i rozmowie z dyrektorem

# PYTANIA

- **Gdzie ma miejsce rozwój nauczyciela w Polsce? Czy przyczynia się to do maksymalizacji procesu nauczania?**
- **Jeżeli istnieje doświadczenie szkolne to w jakim stopniu jest ono wykorzystywane i zarządzane?**

## **6 A ZATEM? SKĄD WIEMY ŻE NASI NAUCZYCIELE RZECZYWIŚCIE ROZWIJAJĄ SIĘ ZAWODOWO?**

- **Istota (krajowych)  
wymagań/standardów/potrzeb/ rozwoju**
- **Ekspertyzy/Cele/ Zarządzanie**
- **Promowanie samokrytycyzmu oraz  
obserwacji innych i udzielania im  
autentycznego wsparcia**

# PYTANIA

- **Jakie macie systemy sprawdzania jakości nauczania w waszych szkołach?**
- **Skąd wiemy nad czym się skupić w dalszej kolejności?**

# 7 ROZWÓJ PRZYWÓDZTWA

- Wpływanie na politykę zewnętrzną; kształtowanie polityki wewnętrznej
- Bycie przywódcą i zarządzanie w zakresie tego jakie elementy, gdzie, kiedy, dlaczego .....i krytyczne spojrzenie .....
- Rozwój roli dyrektora jako członka organizacji uczącej



# ROLA DYREKTORA JAKO CZŁONKA ORGANIZACJI UCZĄCEJ

**Głównym zadaniem szkół jest uczenie się i nauczanie.**

Wszyscy profesjonaliści są przywódcami i zarządzającymi.  
Szczególnie ważne jest aby dyrektorzy rozwijali swoje umiejętności:

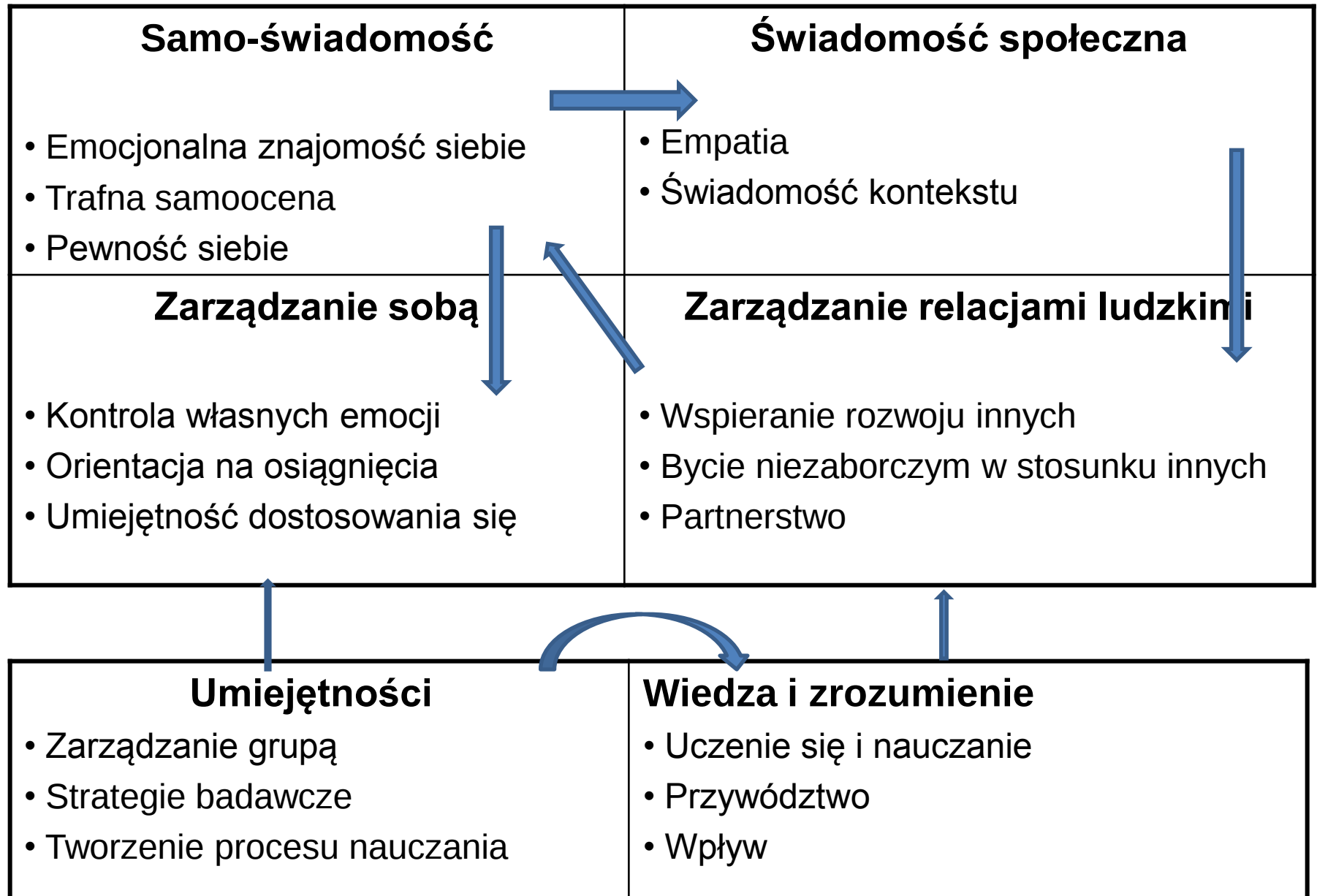
- dawania przykładu
- monitorowania
- dialogu



**Stały proces rozwoju zawodowego dla przywódców szkół**

National College for the leadership of Schools and Children's Services – e.g. MLDP, NPQH

# Co powinni wiedzieć nauczyciele?



# PYTANIA

- Jak dobrze w twoim odczuciu szkolni liderzy w Polsce są przygotowani do kontrolowania i w jakim stopniu wspierają proces rozwoju zawodowego nauczyciela?
- Jak dobrze w twoim odczuciu szkolni liderzy w Polsce są przygotowani w kontekście ich własnego rozwoju zawodowego?

# PLAN SESJI

*(mapa drogowa sesji)*

1. **CZYM** JEST SZKOLENIE NAUCZYCIELI/ ROZWÓJ EDUKACJI/ ROZWÓJ ZAWODOWY?
2. **DLACZEGO** POTRZEBUJEMY SZKOLIĆ / EDUKOWAĆ I ROZWIJAĆ NASZYCH NAUCZYCIELI?
3. **KIEDY** POWINNIŚMY TEGO DOKONAĆ?
4. **JAK** POWINNIŚMY TEGO DOKONAĆ?
5. **GDZIE** POWINNIŚMY TEGO DOKONAĆ?
6. **CO Z TEGO?** – SKĄD WIEMY ,ŻE TO DZIAŁA?
7. **ROZWÓJ PRZYWÓDZTWA** (skupienie się na roli dyrektora w kontekście rozwoju zawodowego)



Czy jesteśmy przygotowani w tych obszarach?

**STRUKTURY I SYSTEMY (CO?)**

**PROCESY (JAK?)**

**NASZE PODSTAWOWE WARTOŚCI  
I POSTAWY (DLACZEGO?)**

- **JAK POSTRZEGAMY NAUCZANIE?**
- **JAK POSTRZEGAMY UCZNIÓW?**
- **JAK WIDZIMY NAUCZYCIELI?**