

"Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim" -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

"Publikacja jest dostępna na licencji Creative Commons Uznanie Autorstwa 3.0 Polska.

Treść licencji dostępna jest na stronie <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/pl/Publikacja>
jest dostępna na licencji Creative Commons Uznanie Autorstwa 3.0 Polska. Treść licencji dostępna
jest na stronie <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/pl>".

**Materiały szkoleniowe
uwzględniające zakres tematyczny
planów i programów szkoleń
dla uczestników 72 godzinnego szkolenia w ramach projektu**

Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w województwie łódzkim

(II Oś Priorytetowa Efektywne polityki publiczne dla rynku pracy, gospodarki i edukacji,
Działanie 2.10 Wysoka jakość systemu oświaty Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój
2014-2020 współfinansowanego przez Unię Europejską z Europejskiego Funduszu Społecznego
do 4 modułów tematycznych: Dyrektor jako przywódca edukacyjny, Kompetencje kluczowe,
Wspomaganie w zakresie kompetencji kluczowych, Wprowadzanie zmiany na podstawie programu
szkoleniowo-doradczego ORE z wykorzystaniem zasobów i materiałów opracowanych w projektach
POKL i projekcie pozakonkursowym POWER.)

Opracowanie:
Aneta Madziara

Lider:



Partner:





”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

Moduł I. Dyrektor jako przywódca edukacyjny

(19 godzin dydaktycznych)

Treści

Bloki tematyczne

- 1. Przywództwo organizacyjne**
- 2. Przywódca a lider – motywacja, postawy**
- 3. Kompetencje przywódcze**
- 4. Planowanie rozwoju kompetencji przywódczych**

DEFINICJE PRZYWÓDZTWA

Trudno wskazać jedną teorię „dobrego” przywództwa, którą akceptowaliby wszyscy, i jednocześnie wyprowadzić jedną, obowiązującą definicję tegoż pojęcia. Przywództwo jest to zarówno proces, jak i pewna właściwość. Jako proces przywództwo polega na używaniu wpływu, bez sięgania po środki przymusu, z zamiarem kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowanie zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz dopomożenie w ustaleniu kultury grupy lub organizacji. Jako właściwość przewodzenie jest zestawem cech przypisywanych jednostkom, które postrzegają się jako przywódców. Tak więc przywódcy to ludzie, którzy wpływają na zachowanie innych bez konieczności uciekania się do użycia siły, to osoby, które inni akceptują w tej roli.

Wśród różnorodnych sposobów definiowania pojęcia przywództwo można wybrać cztery najczęściej stosowane podejścia¹:

- przywództwo jako cecha,
- przywództwo jako umiejętność

¹ Michalak J. M. *Przywództwo w zarządzaniu*, ORE, str. 7

Lider:



Partner:



Łódzkie Centrum
Doskonalenia Nauczycieli
i Kształcenia Praktycznego



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

- przywództwo jako relacja społeczna,
- przywództwo jako proces społeczny.

Przywództwo jako cecha

- Koncentracja na właściwościach indywidualnych jednostki, na jej stałych cechach, które najczęściej są powiązane z jej charakterem i predyspozycjami.

Przywództwo jako umiejętność

- Nacisk na znaczenie umiejętności przywódczych. Przywództwo jest rozumiane jako zdolność angażowania innych w proces osiągnięcia celu w ramach jakiegoś systemu lub otoczenia oraz zdolność zjednywania sobie ludzi, skłaniania ich do tego, by chcieli coś zrobić.

Przywództwo jako relacja społeczna

- Nacisk na relację wpływu pomiędzy tymi, którzy przewodzą (przywódcami), a tymi, którzy za nimi podążają (zwolennikami przywódców).

Przywództwo jako proces społeczny

- Przywództwo 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.

Relacje pomiędzy przywódcą a jego podwładnymi, a wraz z tym oczekiwania, jakie ludzie kierują w stronę swoich liderów oraz sposoby realizacji tych oczekiwań decydują o jakości procesu przywódczego. Do osiągnięcia celu konieczne są rozmaite cechy uznawane za cechy opisujące skutecznych przywódców i umiejętności sprzyjające wyzwaniu w innych zdolności do wykonywania zadań jak najlepiej i jednocześnie z poczuciem sensowności działań, godności,

Lider:



Partner:





”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

szacunku dla innych i samego siebie. Przywództwo można zatem zdefiniować jako proces wpływania na innych w celu wspólnego osiągnięcia uzgodnionych zamierzeń. Tak rozumiane przywództwo pokazuje, że powinniśmy kojarzyć je raczej ze zdolnością pozyskiwania zwolenników niż z funkcją i pozycją społeczną².

Wybrane definicje przywództwa i przywódcy³

<i>Proces wywierania takiego wpływu na ludzi, aby przyczyniali się oni do osiągnięcia celów organizacji i grupy.</i>	Koontz, Weihrich, 1988
<i>Przywódca jest osobą, która potrafi wpływać na postawy i opinie innych ludzi w organizacji.</i>	Byars, 1987
<i>Proces, w którym osoba wpływa na innych, aby osiągnęli wspólny cel.</i>	Northouse, 2009
<i>Proces wpływania na innych w celu wspólnego osiągnięcia uzgodnionych celów organizacji.</i>	Alston, 2002
<i>Pewna właściwość osobowości, zestaw cech – wzorców zachowań oraz cech osobowych –które sprawiają, że niektórzy skuteczniej niż inni osiągają pewne cele.</i>	Kets de Vries, 2008
<i>Czyny osoby lub grupy, które prowadzą do rezultatów; to, co pomaga ludziom zrobić to, co mają zrobić.</i>	Robert Preziosi
<i>Umiejętność przekładania wizji na rzeczywistość.</i>	Warren Bennis
<i>Przywódca to po prostu ktoś, za kim inni idą.</i>	Peter Drucker
<i>Przywództwo to wpływ – nic więcej i nic mniej.</i>	John Maxwell
<i>Przywódcy to ci, którzy budują innych i umożliwiają im działanie.</i>	Bill Gates

² Michalak J. M. *Przywództwo w zarządzaniu*, ORE, str. 10

³ *Przywództwo i zarządzanie w oświacie – system kształcenia i doskonalenia dyrektorów szkół/placówek*. Materiały szkoleniowe opracowane w ramach projektu (Nr UDA.POKL.03.01.02-00-002/13), współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Działanie 3.1. *Modernizacja systemu zarządzania i nadzoru w oświacie*, [red: G. Mazurkiewicz], Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, str. 87-88?

Lider:



Partner:



Łódzkie Centrum
Doskonalenia Nauczycieli
i Kształcenia Praktycznego



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

<i>Tworzenie warunków do osiągnięcia celów przez innych.</i>	Grzegorz Mazurkiewicz
<i>Umiejętność jednostki do wpływania na innych, motywowania ich i wspierania ich tak, by przyczyniali się do efektywności i sukcesu organizacji, której są członkami.</i>	House et al., 2002
<i>Przywódca to członek grupy, którego wpływ na grupowe postawy, wyniki i proces podejmowania decyzji przewyższa wpływ przeciętnego członka grupy.</i>	Simonton, 1994
<i>Przywództwo jest każdą czynnością, która wpływa na postawę grupy.</i>	Morris, Seeman, 1959

PARADYGMATY PRZYWÓDZTWA

Jedną z najpopularniejszych typologii, która wywodzi się z analizy stylów przywództwa utożsamianych ze stylami sprawowania władzy wyróżnił Stefan M. Kwiatkowski w pracy *Typologie przywództwa* (2011):

- autokratyczne: przywódca podejmuje samodzielnie decyzje, bez konsultacji z grupą, na czele której stoi. Jest on „twarzą grupy” i głównym realizatorem idei spajającej grupę;
- demokratyczne: przywódca podejmuje decyzje wspólnie z członkami grupy. Decyzje są wynikiem kompromisu uzyskanego poprzez konsultacje i rozmowy. Przywódca koordynuje różne koncepcje działania.
- permissywne/liberalne: przywódca pozostawia podwładnym dużą swobodę w podejmowaniu decyzji. Swoją aktywność ogranicza do funkcji doradcy i eksperta.

Można mówić także o przywództwie:

- zadaniowym - zorientowanym na zadaniach przeznaczonych do realizacji
- personalnym - zorientowanym na podwładnych ich potrzeby, zadowolenie i satysfakcję z pracy.

Lider:



Partner:





”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

Kolejne możliwe ujęcie typów przywództwa⁴ odwołuje się do tzw. dystansu władzy i sposobów wpływania na podwładnych/zwolenników.

Przywództwo klasyczne	<ul style="list-style-type: none"> • dominacja wybitnej osoby lub elitarnej grupy osób wydających polecenia innym • cel działania grupy jest określony, ale niekoniecznie bywa otwarcie deklarowany • członkowie organizacji stosują się do dyrektyw, nie kwestionując ich (strach lub szacunek dla przywódcy) • styl pracy: wydawanie poleceń i kontrolowanie ludzi, dominującym stylem w XX wieku, popularny do dzisiaj
Przywództwo transakcyjne	<ul style="list-style-type: none"> • przywódcy postrzegają członków grupy jako jednostki, poświęcając sporo uwagi ich umiejętnościom, potrzebom i motywacji • przekonanie, że przywódca świadomie wykorzystuje swój wpływ, aby ukierunkowywać, porządkować, wspomagać czynności i relacje w grupie • przywódcy i członkowie grupy negocjują, zawierają transakcje, efekty zależą od umiejętności przywódcy wpływania na innych w celu osiągnięcia celów oraz zdolności do nagradzania lub karania

⁴ *Przywództwo i zarządzanie w oświacie – system kształcenia i doskonalenia dyrektorów szkół/placówek*. Materiały szkoleniowe opracowane w ramach projektu (Nr UDA.POKL.03.01.02-00-002/13), współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Działanie 3.1. *Modernizacja systemu zarządzania i nadzoru w oświacie*, [red: G. Mazurkiewicz], Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, str. 49-52

Lider:



Partner:





”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

	<ul style="list-style-type: none"> • wykonywanie zadań, wzajemne wymienianie się usługami, podkreślanie celów organizacyjnych, wypełnianie zaleceń, efektywność, redukowanie niepewności • kontrolowanie przebiegu pracy
Przywództwo wizjonerskie (transformacyjne)	<ul style="list-style-type: none"> • odpowiedź na potrzeby czasów zmiany i niepewności • przywódcy apelują do serc i umysłów, przedstawiają wizję przyszłości, planują osiągnięcie celów, motywują • wizjonerzy to „produkty” czasów, gdy rzeczywistość się zmienia, przywódcy tracą moc, ich umiejętności i wizje nie pasują do potrzeb • od podwładnych oczekuje się aktywności konsultacje pokazują różne punkty widzenia, co zwiększa szanse na wybór właściwej strategii • mitem jest przekonanie, że wizjonerskie organizacje to miejsce pracy dla każdego (ważna jest filozofia firmy) • budowanie relacji, postawy transformacyjne, pomaganie ludziom w rozwijaniu ich własnych celów, stymulowanie kultury współpracy
Przywództwo organiczne (sieciowe)	<ul style="list-style-type: none"> • pojawia się w organizacjach sieciowych, których istnienie czyni koncepcję centralnego przywódcy bezużyteczną • organizacje funkcjonują w zróżnicowanym świecie, który nie jest hierarchicznym systemem, ale grupą węzłów komunikacyjnych • codziennością są międzyfunkcyjne grupy robocze, ich członkowie mogą się zmieniać w zależności od bieżących potrzeb i uczestniczyć w kilku grupach naraz

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

	<ul style="list-style-type: none"> • zdolne do zarządzania sobą i samodoskonalące się grupy nie potrzebują stałych, formalnych przywódców (zamiennosc ról) • zmiany w organizacjach wymuszają zmianę przywództwa – potrzebne są nowe formy uwzględniające rosnące rozproszenie pracowników oraz złożoność powiązań
Paradygmat feministyczny	<ul style="list-style-type: none"> • bycie świadomym różnic indywidualnych • opiekuńczość i tolerancja • kreatywność i intuicja • nieformalność, brak dążenia do rywalizacji, subiektywność

STYLE PRZYWÓDZTWA

TEORIA X/Y – Badania w naukach o organizacji i zarządzaniu początkowo wyróżniły trzy style kierowania, tj. autokratyczny, demokratyczny i anarchiczny. Jednak w latach 60-tych XX wieku Douglas McGregor sformułował dwie przeciwstawne teorie "X" i "Y".

TEORIA „X” – Uczony ten oparł się na prehistorycznym micie, według którego praca była dopustem Bożym, karą i cierpieniem. Dlatego człowiek ma wrodzony wstręt do pracy i stara się jej unikać. Trzeba go więc zmuszać, kontrolować i straszyć karami. Przeciętny pracownik posiada niskie ambicje zawodowe, unika odpowiedzialności, pragnie spokoju bezpieczeństwa, dlatego chętnie poddaje się nadzorowi innego człowieka. "Teoria X" jest z gruntu pesymistyczna.

TEORIA „Y” – W przeciwieństwie do teorii X, teoria Y jest z gruntu humanistyczna i opiera się na dobrych stronach człowieka. Głosi ona, że człowiek tak samo lubi pracować jak bawić się. Potrafi sam sobą kierować i sam siebie kontrolować, chętnie poświęca się dla realizacji celów firmy, jeżeli uzna je za własne. Większość ludzi posiada rozwiniętą wyobraźnię, umiejętność dostrzegania i rozwiązywania problemów, podejmowania decyzji oraz ponoszenia odpowiedzialności za własne wybory. "Teoria Y" jest optymistyczna.

Lider:



Partner:





”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

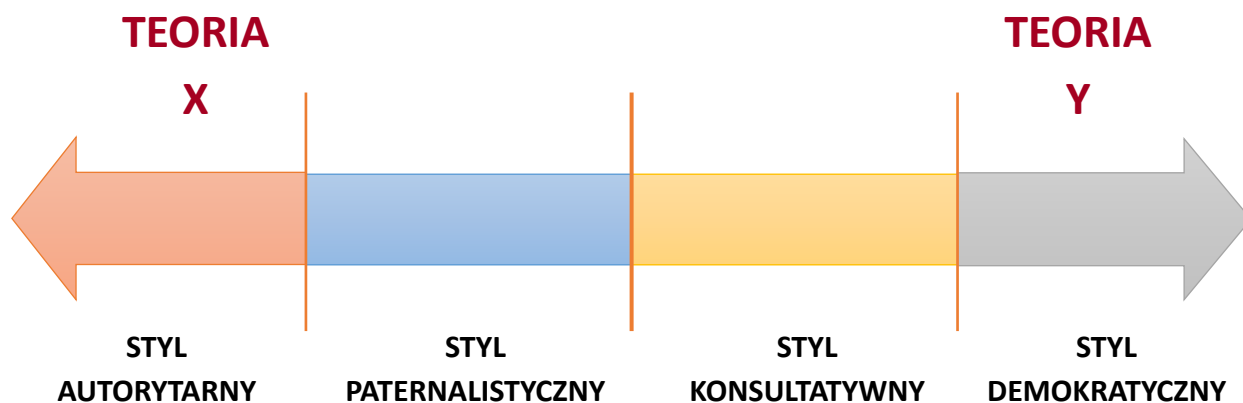


Według teorii X ludzie:

- są leniwi i mało ambitni,
- są motywowani strachem
- potrzebują bezpieczeństwa
- potrzebują nadzoru i kar

Według teorii Y ludzie:

- lubią się uczyć
- są motywowani nagrodą
- potrzebują wyzwań
- są odpowiedzialni



STYL AUTORYTARNY często zwany despotycznym. Kierownik stosujący ten styl stwarza taki klimat, w którym członkowie zespołu nie komunikują się swobodnie. Często dyktuje on, co ma być zrobione, i oczekuje natychmiastowego wykonania. System nagród i kar jest wyraźnie określony, a ewentualne nowe pomysły, wysuwane przez członków zespołu, rzadko są akceptowane. Kierownik preferujący ten styl zakłada prawdopodobnie, że ludzie nie lubią pracować i aby w pracę włożyli dostateczny wysiłek, muszą być kontrolowani (Teoria X).

Lider:



Partner:





„Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

STYL PATERNALISTYCZNY często zwany autorytarno-życzliwym. Kierownik stosujący ten styl prezentuje podobną postawę jak kierownik autorytarny wobec podwładnych, z tą tylko różnicą, że tego nie okazuje w twardy sposób. Próbuje być przez cały czas starszym kolegą, prowadząc politykę „otwartych drzwi”. Odgrywa rolę „Ojca” lub „Matki”. Interesuje się sprawami swoich podwładnych, gdyż sądzi, że tak powinien. Uważa, że zadowoleni podwładni są bardziej efektywni. Kierownik ten nie dąży jednak do współpracy i partnerstwa. Z podwładnymi, nie interesuje go, co ludzie myślą i czują w związku z wydawanymi poleceniami. Stwarza jednak pozory, że dostosowuje się do potrzeb lub życzeń podwładnych.

STYL KONSULTATYWNY Kierownik stosujący ten styl jest rzeczywiście zainteresowany tym, co członkowie zespołu sądzą na temat problemu do rozwiązania. Często konsultuje się z pracownikami, słucha ich opinii i często bierze je pod uwagę w chwili podejmowania decyzji. Prezentuje konsultatywne podejście w swoim stylu kierowania, choć jest przekonany, że nie we wszystkich sprawach musi informować pozostałych członków zespołu. Jest jednak zwolennikiem umiarkowanej akceptacji Teorii Y.

STYL DEMOKRATYCZNY Kierownik stosujący ten styl przekonany jest, że ludzie w pełni się realizują mając interesującą i odpowiedzialną pracę do wykonania. Dąży w swych działaniach do tego, aby grupa podwładnych uczestniczyła jak najczęściej w procesie podejmowania decyzji, lecz chce mieć również pewność, że decyzje te są w pełni podporządkowane celom organizacji.

Jednym z bardziej skutecznych i powszechnie stosowanych modeli przywództwa jest *Przywództwo sytuacyjne*. To model opracowany w 1968 roku przez Paula Herseya i Kena Blancharda, który opiera się na założeniu, iż dobry szef powinien dostarczać swemu podwładnemu tego, czego ten ostatni potrzebuje, by skutecznie realizować stawiane przed nim zadania. *Przywództwo* dlatego, że szef powinien opierać swój wpływ na podwładnych nie tylko na hierarchii służbowej ale również na zbudowanym przez siebie autorytecie (który buduje poprzez swój sposób zarządzania).

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

Sytuacyjne dlatego, że sposób zachowania przełożonego zależy od sytuacji w jakiej znajduje się jego podwładny.

Model *sytuacyjnego kierowania* ułatwia orientację na sposób zachowania kierowniczego poprzez wykształcenie trzech umiejętności:

- **diagnoza** - przeprowadzanie diagnozy co do kompetencji i zaangażowania pracownika
- **elastyczność** - dyspozycyjność i dostosowanie własnego stylu kierowania do sytuacji pracownika
- **współpraca** - przeprowadzanie rozmowy i uzgodnienie stylu kierowania w celu stworzenia atmosfery współpracy ukierunkowanej na osiągnięcie sukcesu.

Większość przełożonych stosuje swój styl kierowania. Kierują w sposób rzeczowy z silnym naciskiem na realizację zadań albo w sposób wspierający, wczuwając się w położenie pracownika. Stosowne jest jednak reagowanie adekwatne do danej sytuacji pracownika – czyli umiejętność stosowania obu wzorców kierowania.

DYREKTOR SZKOŁY/PLACÓWKI JAKO PRZYWÓDCA EDUKACYJNY

Przywództwo organizacyjne

Wybitne jednostki, zdolne do wpływania na grupy ludzkie w sposób przez nie zamierzony od dawna fascynowały ludzi. Wielcy przywódcy przez swe działania zmieniali rzeczywistość wokół siebie. Aleksander Wielki, Napoleon, Stalin byli przywódcami, którzy do dziś fascynują historyków. Tradycyjny pogląd na przywództwo jest w swej istocie oparty na:

- założeniach ludzkiej bezsilności,
- braku osobistej wizji i niezdolności do opanowania sił prowadzących do zmian.

Uwydatnia przede wszystkim niedostatki zwykłych ludzi, którym mogą coś zaradzić tylko nieliczni wielcy przywódcy, przywódcy posiadający charyzmę.

Wraz ze zmianą współzawodnictwa między państwami z walki zbrojnej na konkurencję ekonomiczną, wielkich przywódców dostrzega się w sferze zarządzania organizacjami

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

gospodarczymi. Najbardziej znani tacy jak Bill Gates stają się zdobywcami naszych czasów, są podziwiani, są symbolami sukcesu i niedościgłym wzorem dla naśladowców. Współcześnie przywództwo stawia coraz większe wyzwania przed jednostkami. Dawny ideał autorytarnego, wszystkowiedzącego lidera powoli staje się ustępować koncepcji lidera, który jako wrażliwy budowniczy kultury wspomaga organizacyjne uczenie się i przygotowuje organizację do funkcjonowania w zmiennym otoczeniu. Zasadniczym celem przywództwa staje się budowanie relacji między członkami organizacji, a nie konkurowanie o władzę.

Przewodzenie a zarządzanie – podstawowe różnice.

Przywództwo i zarządzanie są ze sobą związane, lecz nie pokrywają się. Różnice między przywódcami a menadżerami polegają głównie na innych „wymaganych” zadaniach i umiejętnościach. Liderów wyróżnia innowacyjność i tendencja do zmiany dotychczasowych reguł postępowania i zwyczajów. Zadaniem lidera jest wyznaczanie dalekiego i ambitnego celu oraz mobilizacja podwładnych do podążania w tym kierunku, natomiast menedżer powinien zarządzać uruchomionymi procesami, koncentrować się na obserwacji wyników, porównywać je z celami i korygować odchylenia.

Do sprawnego funkcjonowania organizacja potrzebuje zarówno zarządzania jak i przywództwa. Przywództwo jest niezbędne do tworzenia zmian, a zarządzanie jest niezbędne do systematycznego uzyskiwania wyników. Zarządzanie w powiązaniu z przywództwem może być źródłem systematycznych zmian, a przywództwo w połączeniu z zarządzaniem pozwala na utrzymanie właściwego poziomu zgodności organizacji z jej otoczeniem.

Czy każdy dyrektor szkoły może zostać przywódcą?

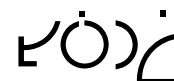
Jeśli odnosimy przywództwo do szkoły i wiążemy przywództwo z dyrektorem szkoły, to jako niezmiernie ważne staje się udzielenie odpowiedzi na powyższe pytanie.

Przed wyborem odpowiedniego stylu kierowania, menedżer rozpatrzeć musi trzy najważniejsze elementy pracy:

Lider:



Partner:





”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

- jakie zadania trzeba wykonać, aby praca została skończona,
- jakie są potrzeby zespołu, aby stworzyć i utrzymać ducha grupy,
- jakie są potrzeby jednostek, aby zharmonizować indywidualne pragnienia z wymaganiami zadań i potrzebami całego zespołu.

Elementy te wzajemnie się warunkują i wpływają na siebie.

Polecanie - kierownik podejmuje decyzję i poleca wykonanie, określając sposób działania.

Np.: *Należyto wykonać w ten sposób ...*

Sprzedawanie - kierownik podejmuje decyzję i stara się przekonać grupę do jej zaakceptowania.

Np.: *Liczę na Wasze na zrozumienie w tej sprawie.*

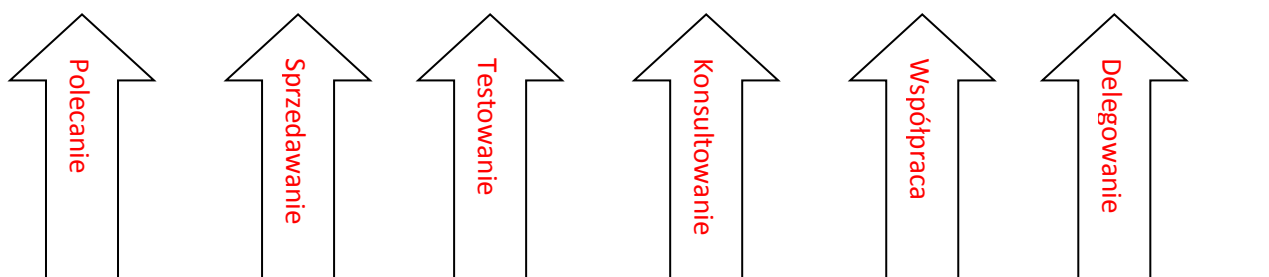
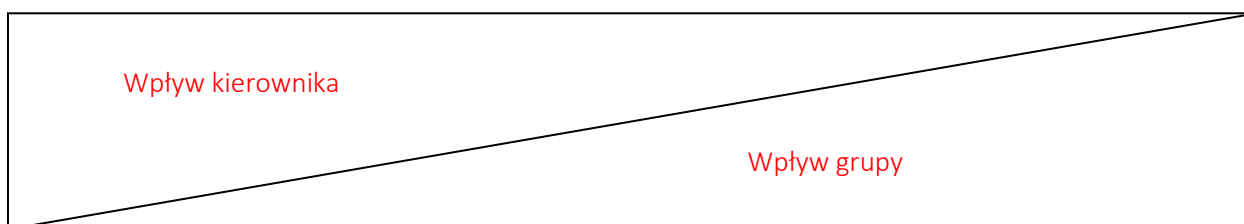
Testowanie - kierownik proponuje rozwiązanie i pyta grupę o reakcję. Np.: *Czy zgadzacie się Państwo na to?*

Konsultowanie - kierownik przedstawia problem grupie, proponuje rozwiązanie i prosi o pomoc.

Np.: *Co Wy na to? Czy są inne pomysły?*

Współpraca - kierownik formułuje problem i prosi grupę o rozwiązanie. Np.: *Przedyskutujemy problem i zaproponujemy wspólnie jakieś rozwiązania.*

Delegowanie - kierownik pozostawia całkowitą swobodę w rozwiązaniu problemu. Np.: *Spotkamy się za tydzień i przedstawicie mi Wasze propozycje.*



Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

Przewodzenie a zarządzanie – podstawowe różnice.⁵

Przywództwo i zarządzanie są ze sobą związane, lecz nie pokrywają się. Różnice między przywódcami a menadżerami polegają głównie na innych „wymaganych” zadaniach i umiejętnościach. Liderów wyróżnia innowacyjność i tendencja do zmiany dotychczasowych reguł postępowania i zwyczajów. Zadaniem lidera jest wyznaczanie dalekiego i ambitnego celu oraz mobilizacja podwładnych do podążania w tym kierunku, natomiast menedżer powinien zarządzać uruchomionymi procesami, koncentrować się na obserwacji wyników, porównywać je z celami i korygować odchylenia.

Do sprawnego funkcjonowania organizacja potrzebuje zarówno zarządzania jak i przywództwa. Przywództwo jest niezbędne do tworzenia zmian, a zarządzanie jest niezbędne do systematycznego uzyskiwania wyników. Zarządzanie w powiązaniu z przywództwem może być źródłem systematycznych zmian, a przywództwo w połączeniu z zarządzaniem pozwala na utrzymanie właściwego poziomu zgodności organizacji z jej otoczeniem.

Przywództwo i zarządzanie to dwa bliskoznaczne wyrazy, które często bywają używane zamiennie. Czy jednak oznaczają to samo? Stanowią one niemal dwa odmienne spojrzenia na wiele kwestii dotyczących kierowania zespołem czy firmą.

Przywództwo to coś więcej...

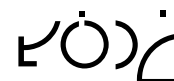
... to zdecydowanie więcej niż zarządzanie. Odnosi się ono do wpływania na jednostki lub grupy w celu uzyskania zamierzonych efektów. Poniekąd wiąże się ono z zarządzaniem – mają pewne wspólne obszary – jednak znacznie wykracza poza jego granice. Zarządzanie dotyczy jedynie kierowania zachowaniem pracowników, aby osiągnęli określone cele. Jest, więc to osiągnięcie celów nadanych przez kogoś innego. Z przywództwem zaś łączy się: wyznaczanie kierunków działań,

⁵ Ramowy program szkoleniowo-doradczy dla kadry kierowniczej szkół/przedszkoli w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych uczniów, ORE, 2017, str. 26-34, (*Przywództwo – opracowanie modeli kształcenia i wspierania kadry kierowniczej systemu oświaty*, projekt pozakonkursowy o charakterze koncepcyjnym, współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków EFS Osi Priorytetowej II, Działania 2.10, PO WER na lata 2014-2020)

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

dostarczanie inspiracji, dawanie przykładu, budowanie zespołów, tworzenie autorytetu, bycie akceptowanym i poważanym. Każda dobrze prosperująca firma potrzebuje czegoś więcej niż tylko zarządzania – potrzebuje prawdziwego przywództwa.

obszary zarządzania

planowanie
budżetowanie
administrowanie
organizowanie
wyznaczanie zadań
ustalanie procedur i struktur
rozwiązywanie problemów
rozliczanie i przygotowywanie dokumentów

Koncentruje się, więc na sprawach operacyjno-technicznych. Wymaga przede wszystkim zdolności organizacyjnych, umiejętności zarządzania czasem i skrupulatności.

obszary przywództwa

wyznaczanie celów
budowanie wizji
ustalanie strategii
ukierunkowanie pracowników
poszukiwanie zaangażowania pracowników
motywowanie
inspirowanie
zaspakajanie potrzeb grupy

Wymaga odpowiedniej charyzmy, wiedzy, odwagi i innowacyjności oraz pewnych naturalnych predyspozycji. Można wyróżnić kilka stylów przywództwa, które podnoszą efektywność: styl zorientowany na zadanie, na relacje społeczne lub na partycypację.

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

Jak myśli przywódca?

Przywódca myśli długoterminowo, wybiega poza bieżące sprawy i problemy. Zadaje sobie pytania:

- *Co dalej?*
- *Co będzie, kiedy osiągniemy wytyczone cele?*
- *Jak będzie wyglądała firma w przyszłości?*

Odpowiada też na pytania w stylu

- *Po co my to robimy?*

dostarczając w ten sposób ludziom motywacji do działania. Przywódca myśli o członkach całej organizacji i o tym, jak wzajemnie na siebie oddziałują a nie tylko o pojedynczej jednostce, którą kieruje. Stara się nieustannie poszerzać zakres swoich wpływów. Układa on całościowe i globalne strategie działania oraz obserwuje wpływy środowiska zewnętrznego. Stara się dążyć do wprowadzania zmian, jest elastyczny i otwarty w sposobie myślenia. Wie, że świat nieustannie się zmienia a jego organizacja musi się zmienić razem z nim. Nadaje kierunek wszelkim zmianą, zarządza nimi oraz wyznacza nowe nurty. Można powiedzieć, że jest inicjatorem zmian. To dzięki przywódcy, ludzie wierzą w stworzoną wizję organizacji, tak samo jak on, i widzą w niej siebie. Działania przywódcze wywierają bardzo silny wpływ na efektywność i osiągnięte sukcesy.



Jak myśli manager?

Manager myśli krótkoterminowo, zastanawia się nad tym, co trzeba zrobić teraz oraz jak rozwiązać bieżące sprawy i problemy. Pilnuje, aby wszystko działało poprawnie w danym momencie. Dąży do ukończenia obecnych projektów w terminie. Zajmuje się planowaniem krótkich procesów, przy wykorzystaniu dostępnych w danym momencie zasobów. Z reguły nie wyznacza zmian a jedynie się do nich adaptuje lub wdraża je. Dostosowuje pod nie już funkcjonujący system.



Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

Kto jest ważniejszy – przywódca czy manager?

Obie funkcje, zarówno managera, jak i przywódcy, są potrzebne organizacji. Jednak ważne jest, aby każda organizacja poza managerem posiadała również swojego przywódcę. Niestety, wciąż wiele firm o tym zapomina – a to właśnie **połączenie obu tych znaczących ról, stanowi klucz do sukcesu**. Bez wątplenia to właśnie przywódca jest prekursorem wszelkich efektywnych zmian, a manager osobą, która jedynie – albo aż – je wprowadza. Zastanawiające jest jednak, że nikt nigdy nie słyszał o światowej sławie managerze a każdy słyszał o światowych i wielkich przywódcach.

Podsumowując:

Zarządzanie ma na celu wdrożyć dany program i osiągnąć wytyczone zadanie. Jednak to przywództwo konstruuje i tworzy całą wizję rozwoju a także pobudza jednostki do osiągnięcia jej. Pokrótce można rzecz, że przywództwo dotyczy przyszłości a zarządzanie teraźniejszości.

Władza a przywództwo

Pełne zrozumienie przywództwa wymaga pełnego zrozumienia władzy. **Władza** jest to zdolność wpływania na zachowanie innych.⁶

W układzie organizacyjnym można zazwyczaj wyróżnić pięć rodzajów władzy: władzę prawomocną (formalną), władzę nagradzania, władzę wywierania przymusu, władzę przypisywaną oraz władzę ekspercką.

Władza formalna jest związana z pozycją formalną w strukturze. Odnosi się do prawa definiowania zadań dla podwładnych, które muszą zostać przez nich wykonane z powodu istnienia obowiązku wypełniania poleceń przełożonych. Wszyscy, którzy włączają się do organizacji formalnej, godzą się na dystrybucję władzy przez nią, przez zwierzchników i przepisy. Samo posiadanie władzy formalnej nie czyni z nikogo przywódcy. Niektórzy podwładni wykonują tylko polecenia, które są ściśle zgodne z przepisami. Jeżeli każe im się zrobić coś, co nie mieści się w ich obowiązkach, odmówią lub

⁶ Tamże

Lider:



Partner:





”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

wykonają polecenie niedbale. Menedżer takich pracowników ma formalne uprawnienia władcze, ale nie jest przywódcą.

Władza nagradzania to władza przyznawania lub cofania nagród. Menedżer może kontrolować nagrody takie jak; premie, wnioski awansowe, pochwały. Jeżeli podwładny ceni sobie wyłącznie formalne nagrody organizacyjne, jakich udziela menedżer, to menedżer ten nie jest przywódcą. Jeżeli jednak podwładny pragnie również nieformalnych nagród menedżera, jak pochwały, wdzięczność i uznanie, to oznacza, że menedżer ten sprawuje również funkcje przywódcze.

Władza wywierania przymusu to władza pozwalająca wymuszać stosowanie się do wymagań za pomocą zagrożenia psychicznego, emocjonalnego lub fizycznego. Podporządkowanie się poleceniom jest nagradzane, a brak dyscypliny i efektów karany. Im szerzej menedżer wykorzystuje tę władzę, tym jest większe prawdopodobieństwo, że natrafi na urazę i wrogość i tym mniejsze będą jego szanse zdobycia pozycji przywódcy.

Władza przypisywana (charyzmatyczna) jest oparta na emocjonalnym związku między liderem a współpracownikami, czego efektem jest podziw, lojalność i oddanie. Wpływ tego źródła władzy wzrasta wówczas, gdy zachowania lidera stają się wzorcem do naśladowania dla grupy. Menedżer może mieć władzę przypisywaną, jednak bardziej kojarzy się ona z funkcją przywództwa.

Władza ekspercka wynika z posiadanych informacji lub kompetencji. Władza ta jest tym większa, im podwładni są bardziej przekonani o tym, że mogą się czegoś użytecznego nauczyć od menadżera. Na ogół ludzie, którzy są zarówno przywódcami, jak i menedżerami, mają też dużą władzę ekspercką. W poszczególnych koncepcjach władzy poszukiwano różnych źródeł wpływu przywódcy na podwładnych., badając ich efektywność. Stwierdzono m.in., że wykorzystanie pozycji formalnej i nagradzania jako podstaw władzy najczęściej prowadziło do wysokiej efektywności i satysfakcji z pracy; karanie – powodowało niską efektywność i niską satysfakcję, natomiast użycie wiedzy i charyzmy sprzyjało większemu zaangażowaniu i większej efektywności.

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

Wykorzystanie jednego typu władzy nie prowadzi do oczekiwanych rezultatów, lecz użycie odpowiedniej mieszanki władzy formalnej, charyzmy i wiedzy istotnie podnosiło efektywność przywódcy.

Cechy przywódcze.

Pierwszym systematycznym badaniem nad zrozumieniem istoty przywództwa, podjętym przez psychologów i innych naukowców, było określenie osobistych cech przywódców. Powstało wiele zestawień pożądanych cech każdego lidera. Według Krzysztofa Obłója lista najbardziej popularnych *cech* obejmuje:

Lista cech	pewność siebie
	ambicję, orientację na osiągnięcia i sukces
	asertywność
	zdolność do dominacji nad innymi
	tolerancję na stres
	upór i stanowczość
	inteligencję
	odwagę

Lider:



Partner:



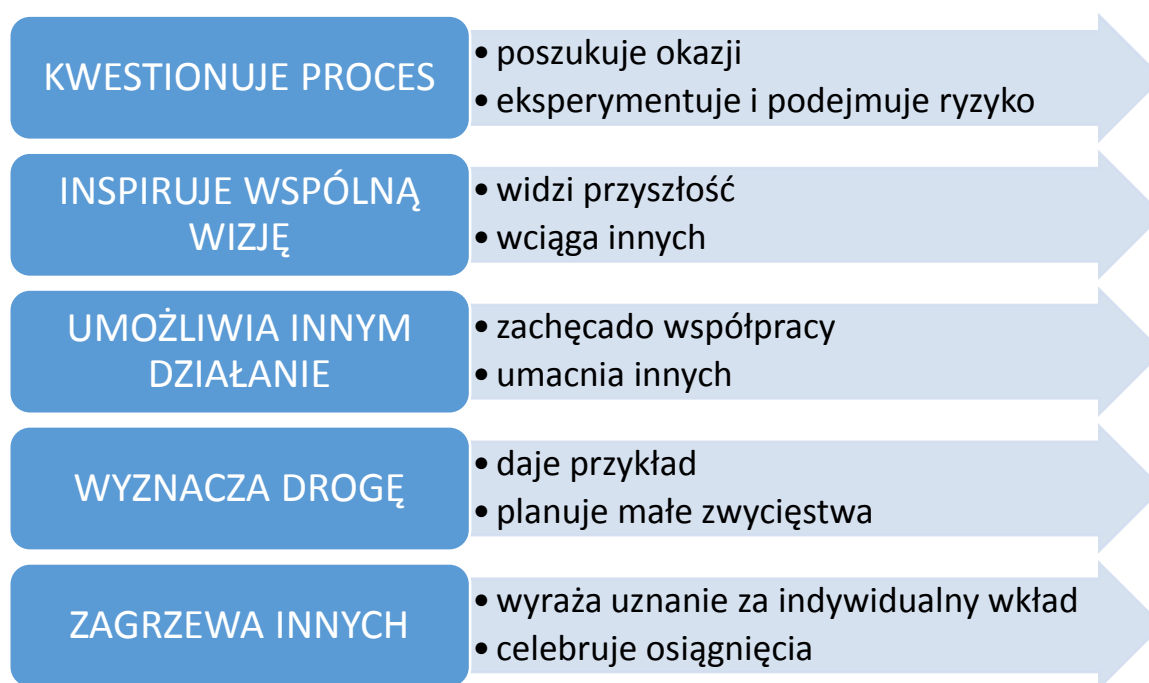


”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

Lista umiejętności	umiejętność tworzenia wizji pożądanego stanu
	kreatywność i innowacyjność
	takt i talenty dyplomatyczne
	sprawność perswazyjnego mówienia i słuchania
	szybkie podejmowanie decyzji
	umiejętność stawiania zadań i organizowania pracy

Niestety badania nie dały odpowiedzi na pytania: jakie cechy są najważniejsze w konkretnych sytuacjach i kto może być liderem.. Oceniając potencjalne możliwości danego człowieka do „bycia” przywódcą przyjęto natomiast, że osoba mająca wszystkie lub niektóre cechy z listy pożądanых właściwości może, poprzez ich rozwój, stać się dobrym liderem, natomiast ta, która nie ma żadnej z nich, nigdy nie będzie przywódcą efektywnym.

Zachowania doskonałych przywódców



Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

W ostatnich latach pojawiła się koncepcja przywództwa jako „pomocniczości” a nawet jako misja służenia innym. Lider nie zawsze musi stać z przodu i świecić przykładem, w niektórych sytuacjach powinien być niewidzialny i pomagać pracownikom w ich rozwoju.

Badając przywództwo brano pod uwagę istnienie osobowych, psychologicznych i fizycznych cech mocnych przywódców. Badacze sądzili, że cechy przywódcze mogą obejmować inteligencję, stanowczość, wysoki wzrost, dobre słownictwo, atrakcyjność, pewność siebie i podobne przymioty. W naszej kulturze przywódców poszukujemy wśród wysokich, białych mężczyzn. Przywództwo polega na budowaniu przekonania co do pewnych wartości, nie jest nastawione na szybkie efekty a raczej na powolny rozwój i dojrzewanie. Ważnym elementem przywództwa jest umiejętność przystosowywania się lidera do nowych warunków a także dokonywania zmian otoczenia stosownie do potrzeb. Lider dysponuje pewnym wrodzonym potencjałem, który może rozwinąć. W ciągu całego życia uczy się odpowiednich zachowań i zdobywa wiedzę oraz umiejętności. Skuteczni przywódcy nie wyróżniają się określonym zbiorem szczególnych cech, jednak charakteryzują się zachowaniami, których można się nauczyć. Charyzmatyczny przywódca ma skrajnie wysoki poziom wiary w siebie, dominacji i przekonanie o moralnej słuszności wyznawanych przez siebie poglądów albo przynajmniej umiejętność przekonania swoich zwolenników że ma taką wiarę i przekonanie.

Kompetencje przywódcze⁷

W sytuacji modelowej zespołem nauczycieli kieruje osoba potrafiąca:

- poszukiwać nowych, bardziej efektywnych rozwiązań problemów, edukacyjnych,
- celowo, racjonalnie projektować pracę własną i grupy,
- realizować zadania prowadzące do rozwoju (jego, innych nauczycieli, uczniów i szkoły).

Sylwetkę przywódcy, według koncepcji R. Szulza⁸ warto rozpatrywać z uwzględnieniem następujących elementów:

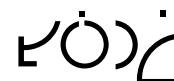
⁷ T. Dąbrowska, A Madziara, *Nauczyciel lider*, RAABE 2006, str. 6 -11

⁸ R. Szulz, *Twórczość pedagogiczna. Elementy teorii i badań*, Warszawa 1994

Lider:



Partner:

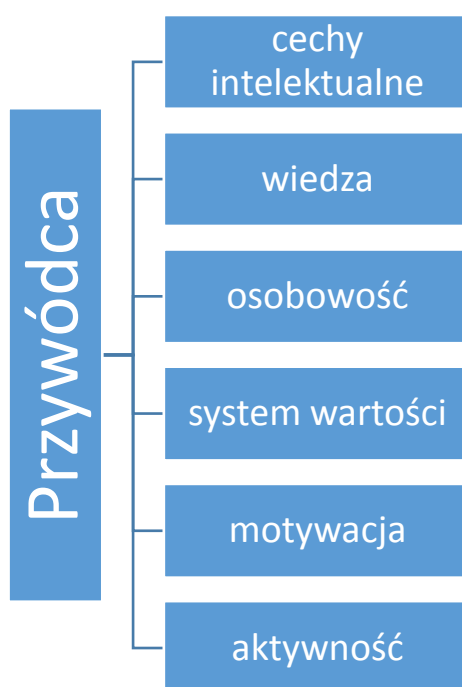




”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020



Można też uznać, że cechy intelektualne mają wpływ na to, jakim dysponujemy zasobem wiadomości (wiedzą), wiedza wpływa na osobowość, a ta z kolei decyduje o systemie wartości, który warunkuje motywację i kierunki aktywności.



Lider:



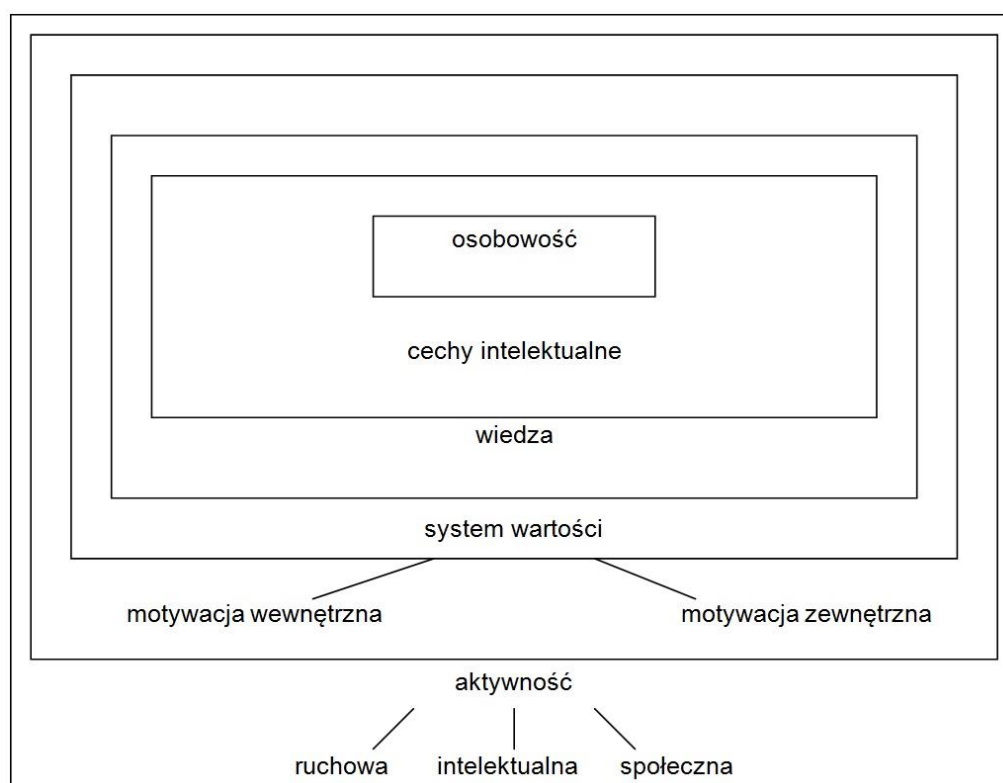
Partner:





”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

Należy pamiętać, że każda z przedstawianych wcześniej właściwości wpływa na wszystkie wymieniane jako dalsze. Bardziej przekonuje założenie, w którym od osobowości zależą cechy intelektualne mające wpływ na zasób wiedzy, a ta z kolei jest podstawą reprezentowanego systemu wartości. System wartości jest zaś wyznacznikiem rodzajów motywacji i wynikających z nich obszarów aktywności.



Jak widać istnieje wiele możliwych układów wymienianych czynników. Nie jest istotny sposób ich uporządkowania czy hierarchizowania. Najważniejsze staje się to, jakie są pożądane cechy lidera, jakie dostrzegamy między nimi wzajemne relacje i zależności oraz to, w jaki sposób determinują one podejmowanie decyzji, realizację zadań i ich efektywność.

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

I. Majewska-Opiełka⁹ utworzyła listę cech i umiejętności idealnego lidera, na której umieściła:

- **poczucie własnej wartości** – świadomość własnej niepowtarzalności, oryginalności, zalet i wad,
- **proaktywność** – odpowiedzialność za własne życie, decyzje, działania,
- **samodzielność** – niezależność w myśleniu i działaniu,
- **pozytywne myślenie** – zdolność koncentrowania się na tym, co najlepsze w konkretnej sytuacji, dostrzeganie korzyści i impulsów do rozwoju,
- **współzależność** – świadomość funkcjonowania w społeczeństwie, utożsamianie się z nim, przekonanie o potrzebie współdziałania i jego efektywności,
- **spójność wewnętrzną** – zachowanie zgodne z zasadami, których człowiek przestrzega w każdej sytuacji – nie wybiórczo,
- **poczucie obfitości** – przekonanie, że *dla każdego starczy dóbr tego świata, że człowiek nie musi walczyć o przetrwanie kosztem kompromisów z moralnością*,¹⁰
- **umiejętność tworzenia wizji** – kreowanie pożądanego obrazu własnego życia oraz funkcjonowania zespołu, którym lider kieruje,
- **zdolność i wolę ciągłego uczenia się** – permanentne doskonalenie, które sprzyja swobodnemu funkcjonowaniu w dynamicznie zmieniającym się świecie,
- **intuicję** – instynktowne *dochodzenie do prawdy bez pomocy logicznego myślenia, a więc wiedzę bez świadomości źródła*¹¹.

Kolor organizacji ?¹²

Najbardziej pierwotne, *czerwone* organizacje rządzą się prawami plemiennymi. Przywództwo w nich opiera się na charyzmie lidera, a więzi scalane są strachem. Współcześnie to struktury funkcjonujące

⁹ I. Majewska-Opiełka, *Umysł lidera*, MEDIUM, str.26-74

¹⁰ Tamże, s. 54

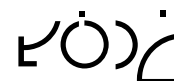
¹¹ Tamże, s. 68

¹² <https://www.hbrp.pl/b/jak-zbudowac-inteligentna-organizacje>, dostęp 27.02.2018 r.

Lider:



Partner:





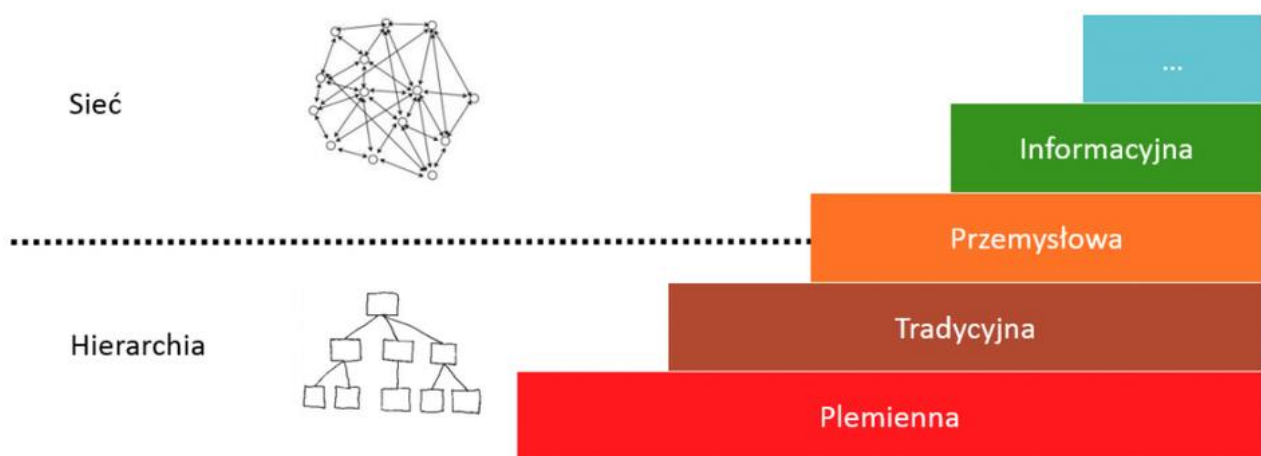
”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

w świecie przestępczym. Znamy je dobrze z kina i telewizji. Przykład czerwonej struktury możemy oglądać w głośnym ostatnio serialu *Narcos*.

Organizacje *bursztynowe* to te najbardziej sformalizowane. Dobrze sprawdzają się w armii i biurokracjach rządowych. Informacje wędrują do góry i tam podejmowane są decyzje, które spływają na dół.

W biznesie dominują organizacje *pomarańczowe*, zbudowane na zasadzie maszyny. Ich podstawowe wartości to: rywalizacja z konkurencją, maksymalizacja zysku oraz ekspansja rynkowa. Zarządzanie odbywa się na podstawie celów. To model rozpowszechniony przez międzynarodowe korporacje.

Jaki kolor ma Twoja organizacja?



Zarządzanie turkusowe¹³

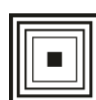
Autor książki *Pracować inaczej* Frederic Laloux twierdzi, że model turkusowy jest kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości w sposobie zarządzania organizacją. W swojej publikacji wyróżnia on pięć modeli zarządzania. Pierwszy to Impulsywna Czerwień charakterystyczna dla mafii czy

¹³ <http://organizacjaehoryzontalna.pl/>, dostęp 2.03.2018

Lider:



Partner:



Łódzkie Centrum
Doskonalenia Nauczycieli
i Kształcenia Praktycznego



„Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

ulicznych gangów. Drugi — Konformistyczny Bursztyn, którego główną cechą jest sztywna hierarchia z podziałem na sformalizowane role. Taka forma zarządzania istnieje np. w armiach czy w Kościele. Kolejny model to Oranż Osiągnięć, w którym firma przypomina maszynę nastawioną na osiągnięcie celów. Następnie jest Pluralistyczna Zieleń, gdzie przywódca wchodzi w rolę mentora, nauczyciela, a nie dyktatora. Taki model organizacyjny bliski jest np. ruchom społecznym. Po niej następuje Ewolucyjny Turkus.

Według koncepcji Lalouxa turkus jest najwyższym stopniem świadomości zarządzania organizacją. A zarządzanie procesowe jest pewnym etapem do wprowadzenia tej kultury zarządzania. Firmy turkusowe bowiem to organizacje zarządzające procesami w każdym aspekcie swojego działania. To taka jakby maszyna, gdzie poszczególne etapy pracy przechodzą z rąk do rąk. Zaś role nie są z góry narzucone, lecz są one na bieżąco definiowane w zależności od aktualnych potrzeb. W takim modelu zarządzania firmą liczą się bowiem indywidualne predyspozycje i atuty każdego z pracowników.

Jak tłumaczy na swoim blogu „Można inaczej” Andrzej Blikle, zarządzanie turkusowe odbywa się w myśl zasady: „decydują ci, którzy wiedzą, a reszta ma do nich zaufanie”. „W organizacji turkusowej nikogo nie trzeba pilnować, by pracował, nikogo nie trzeba oceniać ani też zaganiać do pracy kijem i marchewką. A skoro nie trzeba ani pilnować ani zaganiać, to kierownicy zamieniają się w autentycznych liderów i mentorów. Tam nikt nikomu nie wydaje poleceń, a zakres zadań każdego pracownika mieści się w czterech zasadach” — napisał Blikle.

Według przedsiębiorcy cztery podstawowe zasady działania organizacji turkusowej to:

1. Robisz to, co potrafisz.
2. Robisz to, co potrzebne.
3. Jesteś za to odpowiedzialny.
4. To, co robisz, możesz zmienić, ale z zachowaniem 1, 2 i 3.

Model zarządzania turkusowego można porównać do organizmu, gdzie każda komórka spełnia określoną rolę. A wszystkiemu przyświeca główny cel: zdrowy, dobrze funkcjonujący organizm.

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

Zarządzanie turkusowe w praktyce¹⁴

Model zarządzania turkusowego można porównać do organizmu, gdzie każda komórka spełnia określoną rolę. A wszystkiemu przyświeca główny cel: zdrowy, dobrze funkcjonujący organizm.

W teorii wygląda to logicznie. Ale jak przełożyć teorię na praktykę, która przecież oznacza odrzucenie cechującego większość firm korporacyjnego porządku: m.in. opracowywania budżetów, harmonogramów? Problematyczne może się już wydawać to, że pracownik sam decyduje, ile zarabia.

Jednak obserwacje nad funkcjonowaniem turkusowych firm doprowadziły Lalouxa do wniosku, że cała ta „minimalizacja” zmierza tak naprawdę do usprawnienia pracy. I że skupianie się nad tworzeniem masy dokumentów i ciągłym monitorowaniem wszystkiego to zwyczajnie strata czasu. Nie oznacza to oczywiście, że wszystkim rządzi chaos. Poszczególne zespoły firmy odpowiedzialne za dany obszar opracowują plany ogólne, określające np. roczne wydatki. Ich celem jest jednak jedynie utrzymanie pewnych pułapów, a nie ciągłe monitorowanie, czy wszystko idzie według harmonogramu czy ścisłego planu.

Ciekawe są też rozwiązania dotyczące ustalania płac. Część firm zdecydowała się na stosowanie tzw. podwyżki inflacyjnej. Czyli gdy rośnie inflacja, wzrastają też zarobki. Ale nie jest to reguła. Inny sposób stosuje amerykańska firma przetwórstwa pomidorów Morning Star, która zatrudnia 2,4 tysiąca osób. Jeśli pracownik po roku pracy uważa, że powinien zarabiać więcej, pisze list o swoich osiągnięciach. Jeśli prośbę zaakceptują jego koledzy, pracownik dostaje podwyżkę. A jeśli nie, to zbiera się komisja odwoławcza i ona ostatecznie podejmuje decyzję. Co ciekawe, przypadki odrzucenia prośby o podwyżkę są naprawdę bardzo rzadkie. Płace są jawne. Nie ma tu jakichś diametralnych rozpiętości.

Kolejnym przykładem na to, że zarządzanie turkusowe się sprawdza jest holenderska organizacja Buurtzorg skupiająca aż 80 proc. pielęgniarek z całego kraju. W Polsce turkusowymi organizacjami

¹⁴ Tamże

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

są np. NotJustShop — firma odzieżowa pomagająca dzieciom z ubogich domów, przedszkole Leance czy Marco — firma produkująca etykiety i opakowania.

Lider:



Partner:





”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

JAK ZBUDOWAĆ TURKUSOWĄ ORGANIZACJĘ?

1. nie szukaj winnego, by go ukarać — szukaj przyczyny, by ją usunąć,
2. nie oczekuj perfekcji, której nie da się osiągnąć — oczekuj postępu, który zawsze jest możliwy,
3. unikaj współzawodnictwa, które niszczy partnerstwo — stwarzaj warunki do współpracy,
4. nie oceniaj, bo to niszczy — doceniaj, bo to wzmacnia,
5. nie mów, co jest źle — mów, co może być lepiej,
6. nie pytaj ludzi, co mogliby zrobić lepiej — pytaj, co im w pracy przeszkadza,
7. nie buduj na kontroli — buduj na zaufaniu,
8. nie mów, że ktoś jest zły — mów jak ty się z tym czujesz (tzw. „komunikat ja”),
9. nie zarządzaj — twórz warunki do samoorganizacji,
10. nie bądź nadzorcą — bądź nauczycielem, moderatorem i uczniem.

DEKALOG BUDOWANIA TURKUSOWEJ ORGANIZACJI WG. PROF. ANDRZEJA BLIKLEGO

Źródło: <http://nagrajbiznes.tv/turkus-efektywny-sposob-prowadzenia-firmy/>

Lider:



Partner:



Łódzkie Centrum
Doskonalenia Nauczycieli
i Kształcenia Praktycznego



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

Motywacyjne DNA

Motywacja dzisiaj wymaga zmiany podejścia. Model Masłowa już dawno przestał się sprawdzać jako skuteczne narzędzie dla menedżera. **Nowy wymiar motywacji ukazuje i daje nam teoria motywacyjnego DNA. Badania przeprowadzone na ponad 10 tysiącach osób, w 70-ciu krajach wskazują, iż każdy z nas ma unikalny i indywidualny kod motywacyjny.** Różnymi się kodami i to co motywuje jednych ludzi, może wpływać demotywująco na innych. Dla menedżerów jest to niezbędna wiedza dla efektywnej pracy z zespołem.

Pytanie, przed którym stoją menedżerowie brzmi: jak skłonić, zmotywować zespół do realizacji planu, do przekraczania standardów firmy i rynku. Motywacja wymaga inspiracji i nowych rzeczywistości. Nowy wymiar motywacji ukazuje i daje nam teoria motywacyjnego DNA. Badania przeprowadzone na ponad 10 tysiącach osób, w 70-ciu krajach ukazują, iż motywacja ma podobne źródła. To co istotne, to umiejętność stosowania adekwatnych motywatorów, które pozwolą wydobyć potencjał z każdego pracownika i skutecznie realizować cele zespołu.

Zasada nr 1: każdy motywuje się inaczej¹⁵

- Nie ma ludzi „niezmotywowanych”;
- Nawet oszuści i kryminaliści są zmotywowani;
- Każdy czymś się kieruje;
- To co ciebie motywuje nie ma nic wspólnego z tym jak motywują się inni, nawet twoi najbliżsi;

Zasada nr 2: każdy ma wyjątkowy, niepowtarzalny typ motywacji

- Każdy kieruje się swoistym wzorcem osiągnięć, który nazywa się motywacyjnym DNA;

¹⁵ Ramowy program szkoleniowo-doradczy dla kadry kierowniczej szkół/przedszkoli w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych uczniów, ORE, 2017, str. 26-34, (*Przywództwo – opracowanie modeli kształcenia i wspierania kadry kierowniczej systemu oświaty*, projekt pozakonkursowy o charakterze koncepcyjnym, współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków EFS Osi Priorytetowej II, Działania 2.10, PO WER na lata 2014-2020,)

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

- Motywacyjne DNA decyduje w jaki sposób najlepiej cię zachęcić; na motywacyjne DNA składają się: dążenia- potrzeby- nagrody, które pobudzają do działania;
- Często próbujemy intuicyjnie motywować innych do działania;

Zasada nr 3: to co motywuje jedną osobę, może demotywować inną 38

- W wyniku badań nad motywacją wykryto istnienie 81 specyficznych czynników motywacyjnych;
- Od miłości do pieniędzy, poprzez ciekawość udziału w danym przedsięwzięciu bądź potrzeby dowartościowania do strachu przed porażką czy uzależnienia od sukcesów.

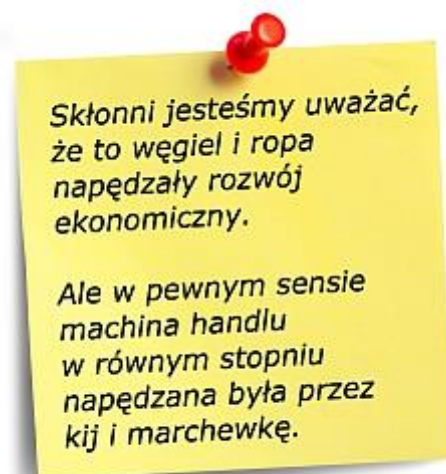
Motywacyjne DNA to:

- Dążenia (Drivers): wewnętrzna siła, która mobilizuje do działania
- Potrzeby (Needs): to podstawowe wymagania, które muszą być spełnione, aby dana osoba mogła się realizować.
- Nagrody (Awards): to preferowane wynagrodzenie za realizację zadania – materialny, duchowy i psychologiczny środek płatniczy w zamian za dobre wyniki.

Motywowanie innych¹⁶

Daniel Pink sięga do badań sprzed 60 lat, aby dowieść słuszności hipotezy zapoczątkowanej przez Harlowa, iż motywacja za pomocą „kija i marchewki” zużyła się już dawno temu. Motywacja 2.0 – jak ją nazywa – sprawdza się co prawda nadal w niektórych warunkach, ale poza tym przynosi więcej szkody niż pożytku. Od dawna nauka wiedziała, że istnieją dwa główne czynniki, czyli inaczej dwie siły napędowe, które wpływają na zachowanie człowieka.

Pierwszą był popęd biologiczny (w tym nie różnimy się zasadniczo od zwierząt), a drugim motywacja



¹⁶ <http://jimrohn.pl> dostęp 28.02.2018 r.

Lider:



Partner:





„Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

zewnątrzna w postaci nagród i kar stosowanych, aby „skłonić” nas do pożądanego zachowania. „Chociaż Motywacja 2.0 była bardziej wyrafinowana i wyżej mierzyła, wciąż nie można powiedzieć, by nas nobilitowała. W ostatecznym rozrachunku sugerowała ona, że ludzie nie różnią się zbytnio od koni – że chcąc skłonić nas, byśmy poszli w odpowiednim kierunku, należy skusić nas bardziej chrupiącą marchewką albo posłużyć się ostrzejszym kijem.”

Okazuje się jednak, iż posiadamy wbudowany trzeci bieg – „trzeci siłę napędową” (tzw. popęd Harlowa – od nazwiska pierwszego eksperymentatora). Ów trzeci popęd to nasza wewnętrzna motywacja, która nie podlega prawom logiki i ekonomii, ponieważ jej głównym motorem jest kreatywność, chęć tworzenia i wewnętrzna satysfakcja.

Nauka już dawno wiedziała to, co było i jest nadal ignorowane przez znaczną część świata biznesu. Tradycyjne firmy wciąż nastawione są na maksymalizowanie zysków, co idealnie współgra z założeniami Motywacji 2.0. Natomiast nowe firmy nastawiają się na maksymalizowanie celów, łamiąc podstawowe zasady starego systemu operacyjnego jakim jest Motywacja 2.0

„Ludzie, twierdzi Deci (jeden z następców Harlowa, twórca „teorii samookreślenia – SDT), mają „przyrodzoną skłonność do poszukiwania nowości i wyzwań, do badania i do uczenia się.” Ale ten trzeci popęd jest bardziej kruchy niż pozostałe dwa; musi mieć odpowiednie środowisko, by przetrwać.”

Ten trzeci popęd jest w istocie naszą „przyrodzoną potrzebą, by samemu kierować własnym życiem, aby uczyć się i tworzyć coś nowego i by postępować lepiej wobec samego siebie i otaczającego nas świata.”

Jeszcze w latach 80-tych ekonomiści przekonywali, że ludzie działają jak „racjonalne kalkulatory”, nastawione na obliczanie własnej korzyści ekonomicznej. Nic bardziej mylnego. Oto bowiem nie tak dawno temu, bo w 2002 r. nagroda Nobla z ekonomii została przyznana człowiekowi Danielowi Kahnemanowi, który nie był nawet ekonomistą! a który wykazał, iż „nie działamy zawsze jak racjonalny kalkulator wyliczający ekonomiczną korzyść własną i że strony często nie negocjują do osiągnięcia maksymalizującego zyski.” W prawdziwym życiu nasze zachowanie zadaje kłam koncepcji, że jesteśmy istotami wyłącznie rozumnymi.

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

Planowanie rozwoju kompetencji przywódczych

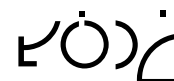
Rada pedagogiczna to grupa nauczycieli o bardzo zróżnicowanych oczekiwaniach, możliwościach, umiejętnościach i cechach charakterologicznych. Przewodzenie tej grupie, jak również koordynowanie jej pracami to duże wyzwanie dla lidera. W pierwszej kolejności jego działania powinny być zorientowane na budowanie zespołu i relacji interpersonalnych, które są fundamentalne dla skuteczności podejmowanych wspólnie przedsięwzięć. Jego nadrzędnym celem jest rozwój zespołu i jednostek w aspekcie dbałości o doskonalenie własne i doskonalenie efektywności procesu kształcenia. Zdecydowanie łatwiej cel ten może osiągnąć przywódca, który jest wzorcem osobowym i zawodowym wyróżniającym się:

- kulturą osobistą i zawodową,
- łatwością w nawiązywaniu kontaktów,
- skuteczną komunikacją z innymi,
- empatią,
- dyskrecją,
- udzielaniem pomocy i wsparcia,
- umiejętnością dzielenia się wiedzą i doświadczeniem,
- znajomością swojego potencjału,
- dbałością o własny rozwój,
- kreatywnością, niekonwencjonalnością w działaniu,
- permanentną pracą nad wzbogacaniem własnej wiedzy merytorycznej i metodycznej, rozwijaniem kompetencji zawodowych i wykorzystaniem ich w praktyce, uczeniem się na własnych i cudzych błędach,
- zaangażowaniem w życie szkoły, realizację jej misji, oraz inicjowaniem i organizowaniem ogólnoszkolnych przedsięwzięć,
- stosowaniem nowatorskich, efektywnych rozwiązań edukacyjnych,
- samodzielnością, operatywnością, przedsiębiorczością i konsekwencją w działaniu,

Lider:



Partner:

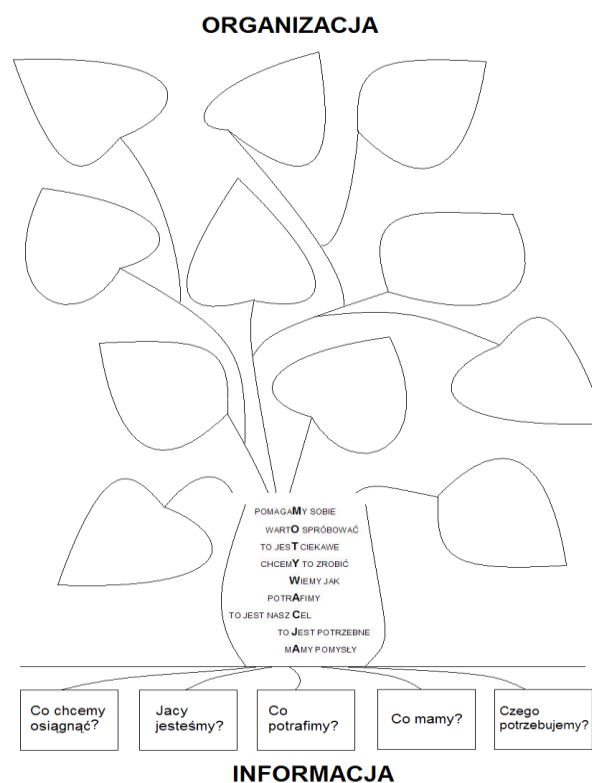




”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

- umiejętnością skutecznej pracy indywidualnej i grupowej,
- korzystaniem z technologii informacyjnej i komunikacyjnej,
- odpowiedzialnością, ponoszeniem konsekwencji własnych działań,
- rzetelnością i profesjonalizmem,

Ważne jest również to by projektując i organizując pracę zespołu lider pamiętał, że *umysł nie jest naczyniem, które należy napęlić, lecz ogniem, który trzeba rozniecić* (Plutarch) ¹⁷ oraz, że powodzenie podejmowanych działań zależy od tego w jakim stopniu zostaną zaspokojone potrzeby. Irena Dzierzgowska w swojej propozycji prezentującej współpracę przywódcy jakim jest dyrektor szkoły z radą pedagogiczną akcentuje znaczącą rolę informacji, motywacji i organizacji jako czynników odgrywających znaczącą rolę w procesie wspólnego uczenia się, którego efektem są pozytywne zmiany postaw, zachowań, umiejętności i wiedzy nauczycieli. Pomysł I. Dzierzgowskiej jest wart rozważenia i wykorzystania, ponieważ może służyć racjonalnemu projektowaniu i porządkowaniu podejmowanych przedsięwzięć. Podstawą skutecznego działania jest informacja, która właściwie przedstawiona wpływa na motywację, czyli pozytywne nastawienie do zadań (np.: pomagamy sobie, warto spróbować, to jest ciekawe, wiemy jak, potrafimy, to jest nasz cel, to jest potrzebne, mamy pomysły), co jest nieodzowne do organizacji pracy i podejmowania zróżnicowanych działań zespołowych. Działania te mogą być jednoetapowe lub wieloetapowe. Proces ten można przedstawić w sposób zaprezentowany na rysunku obok.



¹⁷ Za G. Dryden, J. Vos, *Rewolucja w uczeniu*, ZYSK I S-KA, Poznań 1999, s. 302

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

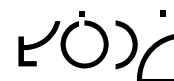
Bibliografia/Netografia:

- Adams M., *Myślenie pytaniami*. Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2011
- Bennewicz M., *Coaching i mentoring w praktyce*. Warszawa 2011
- Blikle A., *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*. Wydanie II Turkusowe, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2016
- Bogacz-Wojtanowska E., Sasak J., *Raport – diagnoza kształcenia i doskonalenia kadry kierowniczej szkół/placówek oświatowych w Polsce*. Dostęp online: <http://www.przywodztwo-educacyjne.edu.pl/images/Raporty/Raport-Bogacz-Wojtanowska-Sasak.pdf>, [06.11.2016]
- Covey S., *7 nawyków skutecznego działania*. Wydawnictwo Rebis, Warszawa 2012
- Dorczak R. (red.), Kołodziejczyk J., *Kompetencje przywódcze kadry kierowniczej szkół i placówek oświatowych w Polsce. Raport z Badań*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, ORE, Kraków 2015, [http://www.przywodztwoeducacyjne.edu.pl/images/Raporty/Kompetencje %20przyw %C3%B3dcze%20kadry%20kierowniczej.%20Raport%20z%20bada%C5%84.pdf](http://www.przywodztwoeducacyjne.edu.pl/images/Raporty/Kompetencje%20przyw%C3%B3dcze%20kadry%20kierowniczej.%20Raport%20z%20bada%C5%84.pdf)
- Jeżowski A., Madalińska-Michalak J., *Dyrektor szkoły – koncepcje i wyzwania. Między teorią a praktyką*. Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015
- Kapcia A., Wojnarowska M., *W drodze do przywództwa edukacyjnego*. Wybór materiałów z projektu *Przywództwo i zarządzanie w oświacie – system kształcenia i doskonalenia dyrektorów szkół/placówek*. Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015
- Kazimierska I., Lachowicz. I., Piotrowska L., *Warsztat diagnostyczno-rozwojowy* http://doskonaleniewsieci.pl/Upload/Artykuly/2_1/warsztat_diagnostyczno_rozwojowy.pdf
- Kordziński J., *Nauczyciel, trener, coach*. Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa 2013
- Krysa W., Kupaj L., *Kompetencje coachingowe nauczycieli*. Wolters Kluwer, Warszawa 2014
- Kwiatkowski S. i Michalak J.(red. naukowa), *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*. Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2010
- Kwiatkowski S. i Madalińska-Michalak J.(red. naukowa), *Przywództwo edukacyjne. Współczesne wyzwania*. Wolters Kluwer SA, Warszawa 2014

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

- Laloux F., *Pracować inaczej*. Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2015
- Lencioni P., *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej*. MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2005
- Majewska-Opiętka I., *Umysł lidera. Jak kierować ludźmi u progu XXI wieku*. Wydawnictwo MEDIUM, Konstancin-Jeziorna 1998
- Mazurkiewicz G. (red.), Doraczak R., *Przywództwo edukacyjne. Próba zmiany*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Kraków 2015, http://www.przywodztwo-educacyjne.edu.pl/images/Raporty/Dorczak%20R.%20Przyw%C3%B3dztwo%20edukacyjne_pr%C3%B3ba%20zmiany_final.pdf
- Mazurkiewicz G. (red.) *Przywództwo edukacyjne. Zaproszenie do dialogu*. Dostęp online: http://www.przywodztwoeducacyjne.edu.pl/images/Raporty/Mazurkiewicz%20G_Przywodztwo%20edukacyjne-%20zaproszenie%20do%20dialogu.pdf, [06.11.2016]
- Mazurkiewicz G. (red.), *Przywództwo i zmiana w edukacji. Ewaluacja jako mechanizm doskonalenia*. <http://www.npseo.pl/data/documents/4/306/306.pdf>, [06.11.2016]
- Melosik Z., *System kształcenia i doskonalenia kadry kierowniczej w krajach Unii Europejskiej i Stanach Zjednoczonych*. Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2014, <http://www.przywodztwoeducacyjne.edu.pl/images/Raporty/raport%20o%20kształceniu%20dyrektorow%20w%20unii%20europejskiej%20i%20usa.pdf> [06.11.2016]
- Michalak J., *Przywództwo edukacyjne: rola dyrektora szkoły w kreowaniu kultury organizacyjnej szkoły*. Dostęp online: <http://www.npseo.pl/data/documents/2/131/131.pdf>, [08.12.2016]
- Pink D., *DRIVE. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*. Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa, 2012
- Pyżalski J., *Analiza porównawcza systemów kształcenia i doskonalenia kadry kierowniczej szkół oraz placówek*. Raport syntetyczny, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Kraków 2014, dostęp online: <http://www.przywodztwo-educacyjne.edu.pl/images/Raporty/Analiza%20por%C3%B3wnawcza%20system%C3%B3w%20ks>

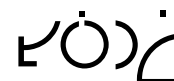
Lider:



Partner:



Łódzkie Centrum
Doskonalenia Nauczycieli
i Kształcenia Praktycznego





”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

zta%C5%82cienia%20i%20doskonalenia%20kadry%20kierowniczej%20szk%C3%B3%C5%82%20oraz%20plac%C3%B3wek.pdf [06.11.2016]

- Pyżalski J., *Kompetencje przywódcze dyrektorów szkół i placówek w krajach Unii Europejskiej oraz Stanach Zjednoczonych*. Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa, 2015, dostęp online: HYPERLINK <http://www.przywodztwo-edukacyjne.edu.pl/pl/publikacje/raporty> [06.11.2016]
- Santorski J., *Meta Skrypt Lidera*. JS&Co Dom Wydawniczy, 2014
- Materiały wypracowane podczas projektu *Przywództwo*. Dostęp na stronie: <https://www.ore.edu.pl/zarzadzanie-szkola/4430-przywodztwo-edukacyjne-modele>
- *Zarządzanie zespołem*, <http://www.parp.gov.pl/files/74/517/20361.pdf> dostęp online, [20.11.2016]

Lider:



Partner:





”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

Moduł II. Kompetencje kluczowe

(24 godziny dydaktyczne)

Treści

Bloki tematyczne

- 1. Czym są kompetencje kluczowe?**
- 2. Sposoby doskonalenia kompetencji kluczowych uczniów**
- 3. Wpływ doskonalenia kompetencji kluczowych na osiągnięcie celów edukacyjnych szkoły**

CO TO SĄ KOMPETENCJE KLUCZOWE?

W związku z postępującą globalizacją Unia Europejska staje przed coraz to nowymi wyzwaniami, dlatego też każdy obywatel będzie potrzebował szerokiego wachlarza kompetencji kluczowych, by łatwo przystosować się do szybko zmieniającego się świata, w którym zachodzą rozliczne wzajemne powiązania. Edukacja w swym podwójnym – społecznym i ekonomicznym – wymiarze ma do odegrania zasadniczą rolę polegającą na zapewnieniu nabycia przez obywateli Europy kompetencji kluczowych koniecznych, aby umożliwić im elastyczne dostosowywanie się do takich zmian. Kompetencje są definiowane jako połączenie wiedzy, umiejętności i postaw odpowiednich do sytuacji. Kompetencje kluczowe to te, których wszystkie osoby potrzebują do samorealizacji i rozwoju osobistego, bycia aktywnym obywatelem, integracji społecznej i zatrudnienia.

Lider:



Partner:



Łódzkie Centrum
Doskonalenia Nauczycieli
i Kształcenia Praktycznego



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

DEFINICJE SŁOWNIKOWE

Wyraz kompetencja pochodzi od słowa łacińskiego *competentia* i oznacza odpowiedniość, zgodność, uprawnienie do działania. Słowniki często definiują kompetencję, jako zakres pełnomocnictw i uprawnień, zakres czyjejś władzy lub odpowiedzialności¹⁸. Powiemy, więc na przykład, że ktoś jest kompetentny do podjęcia określonych decyzji z racji zajmowanego stanowiska, że jakieś działanie należy do kompetencji danego urzędu.

W literaturze znajdziemy również określenie pojęcia kompetencji, jako umiejętności, zdolności. Umiejętność jest rozumiana, jako *praktyczna znajomość czegoś, biegłość w czymś, zdolność wykonywania czegoś*¹⁹.

Jest to też gotowość do świadomego działania, oparta na wiedzy oraz dobrym opanowaniu (wyćwiczeniu) określonych czynności z możliwością dostosowywania ich do zmieniających się warunków. Umiejętności kluczowe definiowane są, *jako szczególnie ważne umiejętności, bez opanowania których nie można skutecznie wykonywać określonych zadań*²⁰.

Kompetencja jest to umiejętność wyższego rzędu, będąca skutkiem osiągniętym przez ćwiczenie umiejętności i nabywanie doświadczeń, podbudowanych przekonaniem, pewnością opartą na refleksji, dlatego trzeba postąpić w określony sposób w konkretnej sytuacji²¹. Inaczej kompetencja to zestaw pewnych umiejętności. Kompetencja odnosi się także do końcowych efektów nauczania i uczenia się.

Kompetencje mogą być rozumiane, jako *zintegrowana cecha charakterystyczna, stanowiąca przeciwieństwo kwalifikacji, które przypisane są tradycyjnie do pewnej konkretnej dyscypliny*²².

¹⁸ Por. *Słownik wyrazów obcych PWN*, red. B. Pakosz, E. Sobol, C. Szkiłdź, H. Szkiłdź, M. Zagrodzka, PWN Warszawa 1991, s. 443.

¹⁹ *Słownik języka polskiego PWN*, red. M. Szymczak, PWN 1989, s. 598.

²⁰ Goźlińska E., *Słowniczek nowych terminów w praktyce szkolnej*, CODN, Warszawa 1997, s. 121.

²¹ Por. Celarek, B., Obidniak, D., Dąbrowski, M., Jankowski, B., Żmijski, J. *Projektowanie. Materiały programu Nowa Szkoła*, CODN, Warszawa 1999, s. 29.

²² Van Lamoen B., *Nowa edukacja na XXI wiek...*, op. cit.

Lider:



Partner:



„Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

DEFINICJA PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO

Parlament Europejski zdefiniował kompetencje, jako „połączenie wiedzy, umiejętności i postaw odpowiednich do sytuacji”¹⁰. Oznacza to, że kompetencje polegają przede wszystkim na umiejętnym stosowaniu posiadanej wiedzy przy wykorzystaniu umiejętności i zdolności. Umiejętności określono, jako zdolność do stosowania wiedzy i korzystania z know-how (z języka angielskiego dosłownie *wiedzieć jak*) w celu wykonywania zadań i rozwiązywania problemów. Wyróżnia się umiejętności kognitywne (związane z procesem poznawczym, odnoszące się do poznawania czegoś), obejmujące myślenie logiczne, intuicyjne i kreatywne oraz umiejętności praktyczne, obejmujące sprawność i korzystanie z metod, materiałów, narzędzi i instrumentów²³. Samo posiadanie wiedzy nie oznacza jeszcze, że ktoś ma kompetencje. Jest jednak konieczne, gdyż właśnie na wiedzy opierają się inne ważne elementy kompetencji, takie jak umiejętności i rozumienie. Kompetencje przejawiają się w skutecznym i efektywnym działaniu, czyli zachowaniu ukierunkowanym na osiągnięcie celu. Możemy powiedzieć, że dany człowiek jest kompetentny, jeśli w sposób powtarzalny właściwie realizuje zadania zarówno w kontekście wyników, jak i sposobu ich osiągnięcia²⁴.

W zaleceniach Parlamentu Europejskiego dotyczących europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie kompetencje ujęte są w kategoriach odpowiedzialności i autonomii. Oznaczają one *udowodnioną zdolność stosowania wiedzy, umiejętności i zdolności osobistych, społecznych lub metodologicznych okazywaną w pracy lub nauce oraz w karierze zawodowej i osobistej*²⁵. Można stwierdzić, że kompetencje kluczowe to te, których wszystkie osoby potrzebują do zatrudnienia, samorealizacji i rozwoju osobistego, integracji społecznej, a także bycia aktywnym obywatelem. Odgrywają więc one szczególnie istotną rolę w życiu każdego człowieka zarówno w procesie uczenia się, aktywności społecznej, jak i zawodowej.

²³ Por. Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 23 kwietnia 2008 r. w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie (2008/C 111/01).

²⁴ Por. Słowiński B., *Podstawy sprawnego działania*, Koszalin 2008, s. 33.

²⁵ 13 Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 23 kwietnia 2008 r. ..., op. cit.

Lider:



Partner:





”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

Parlament Europejski wyróżnił **osiem kompetencji kluczowych**:²⁶



Źródło: K. Dryjas, M. Jas, Wspomaganie przedszkoli w rozwijaniu u dzieci kompetencji kluczowych, Materiał pomocniczy, ORE, 2017

Kompetencje kluczowe uważane są za jednakowo ważne, ponieważ każda z nich może przyczynić się do udanego życia w społeczeństwie wiedzy. Zakresy wielu spośród tych kompetencji częściowo się pokrywają i są powiązane, aspekty niezbędne w jednej dziedzinie wspierają kompetencje w innej. Dobre opanowanie podstawowych umiejętności językowych, czytania, pisania, liczenia i umiejętności w zakresie technologii informacyjnych i komunikacyjnych (TIK) jest niezbędną podstawą uczenia się; umiejętność uczenia się sprzyja wszelkim innym działaniom kształceniowym. Niektóre zagadnienia mają zastosowanie we wszystkich elementach ram odniesienia: krytyczne

²⁶ K. Dryjas, M. Jas, Wspomaganie przedszkoli w rozwijaniu u dzieci kompetencji kluczowych, Materiał pomocniczy, ORE, 2017

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

myślenie, kreatywność, inicjatywność, rozwiązywanie problemów, ocena ryzyka, podejmowanie decyzji i konstruktywne kierowanie emocjami są istotne we wszystkich ośmiu kompetencjach kluczowych.

1. Porozumiewanie się w języku ojczystym

Definicja:

Porozumiewanie się w języku ojczystym to zdolność wyrażania i interpretowania pojęć, myśli, uczuć, faktów i opinii w mowie i piśmie (rozumienie ze słuchu, mówienie, czytanie i pisanie) oraz językowej interakcji w odpowiedniej i kreatywnej formie w pełnym zakresie kontekstów społecznych i kulturowych – w edukacji i szkoleniu, pracy, domu i czasie wolnym.

Niezbędna wiedza, umiejętności i postawy powiązane z tą kompetencją:

Kompetencja komunikacyjna jest wynikiem opanowania języka ojczystego, nieodłącznie związanego z rozwojem indywidualnych zdolności poznawczych umożliwiających interpretację świata i relacje z innymi ludźmi. Porozumiewanie się w języku ojczystym wymaga od osoby znajomości słownictwa, gramatyki funkcjonalnej i funkcji języka. Obejmuje ona świadomość głównych typów interakcji słownej, znajomość pewnego zakresu tekstów literackich i innych, głównych cech rozmaitych stylów i rejestrów języka oraz świadomość zmienności języka i sposobów porozumiewania się w różnych kontekstach.

Osoby powinny posiadać umiejętność porozumiewania się w mowie i piśmie w różnych sytuacjach komunikacyjnych, a także obserwowania swojego sposobu porozumiewania się i przystosowywania go do wymogów sytuacji. Kompetencja ta obejmuje również umiejętności rozróżniania i wykorzystywania różnych typów tekstów, poszukiwania, gromadzenia i przetwarzania informacji, wykorzystywania pomocy oraz formułowania i wyrażania własnych argumentów w mowie i w piśmie w przekonujący sposób, odpowiednio do kontekstu.

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

Pozytywna postawa w stosunku do porozumiewania się w ojczystym języku obejmuje skłonność do krytycznego i konstruktywnego dialogu, wrażliwość na walory estetyczne oraz chęć ich urzeczywistniania oraz zainteresowanie kontaktami z innymi ludźmi. Wiąże się to ze świadomością oddziaływania języka na innych ludzi oraz potrzebę rozumienia i używania języka w sposób pozytywny i odpowiedzialny społecznie.

2. Porozumiewanie się w językach obcych

Definicja:

Porozumiewanie się w obcych językach opiera się w znacznej mierze na tych samych wymiarach umiejętności, co porozumiewanie się w języku ojczystym – na zdolności do rozumienia, wyrażania i interpretowania pojęć, myśli, uczuć, faktów i opinii w mowie i piśmie (rozumienie ze słuchu, mówienie, czytanie i pisanie) w odpowiednim zakresie kontekstów społecznych i kulturalnych (w edukacji i szkoleniu, pracy, domu i czasie wolnym) w zależności od chęci lub potrzeb danej osoby. Porozumiewanie się w obcych językach wymaga również takich umiejętności, jak mediacja i rozumienie różnic kulturowych. Stopień opanowania języka przez daną osobę może być różny w przypadku czterech kompetencji językowych (rozumienie ze słuchu, mówienie, czytanie i pisanie) i poszczególnych języków oraz zależny od społecznego i kulturowego kontekstu osobistego, otoczenia oraz potrzeb lub zainteresowań danej osoby.

Niezbędna wiedza, umiejętności i postawy powiązane z tą kompetencją:

Kompetencja porozumiewania się w obcych językach wymaga znajomości słownictwa i gramatyki funkcjonalnej oraz świadomości głównych typów interakcji słownej i rejestrów języka. Istotna jest również znajomość konwencji społecznych oraz aspektu kulturowego i zmienności języków.

Na **niezbędne umiejętności** w zakresie komunikacji w językach obcych składa się zdolność rozumienia komunikatów słownych, inicjowania, podtrzymywania i kończenia rozmowy oraz

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

czytania, rozumienia i pisania tekstów, odpowiednio do potrzeb danej osoby. Osoby powinny także być w stanie właściwie korzystać z pomocy oraz uczyć się języków również w nieformalny sposób w ramach uczenia się przez całe życie. Pozytywna postawa obejmuje świadomość różnorodności kulturowej, a także zainteresowanie i ciekawość języków i komunikacji międzykulturowej.

3. Kompetencje matematyczne i podstawowe kompetencje naukowo-techniczne

Definicja:

A. **Kompetencje matematyczne** obejmują umiejętność rozwijania i wykorzystywania myślenia matematycznego w celu rozwiązywania problemów wynikających z codziennych sytuacji. Istotne są zarówno proces i czynność, jak i wiedza, przy czym podstawę stanowi należyte opanowanie umiejętności liczenia. Kompetencje matematyczne obejmują – w różnym stopniu – zdolność i chęć wykorzystywania matematycznych sposobów myślenia (myślenie logiczne i przestrzenne) oraz prezentacji (wzory, modele, konstrukty, wykresy, tabele).

B. **Kompetencje naukowe** odnoszą się do zdolności i chęci wykorzystywania istniejącego zasobu wiedzy i metodologii do wyjaśniania świata przyrody, w celu formułowania pytań i wyciągania wniosków opartych na dowodach. Za kompetencje techniczne uznaje się stosowanie tej wiedzy i metodologii w odpowiedzi na postrzegane potrzeby lub pragnienia ludzi. Kompetencje w zakresie nauki i techniki obejmują rozumienie zmian powodowanych przez działalność ludzką oraz odpowiedzialność poszczególnych obywateli.

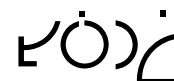
Niezbędna wiedza, umiejętności i postawy powiązane z tą kompetencją:

A. Konieczna wiedza **w dziedzinie matematyki** obejmuje solidną umiejętność liczenia, znajomość miar i struktur, głównych operacji i sposobów prezentacji matematycznej, rozumienie terminów i pojęć matematycznych, a także świadomość pytań, na które matematyka może dać odpowiedź. Osoba powinna posiadać umiejętności stosowania głównych zasad i procesów matematycznych w codziennych sytuacjach prywatnych i zawodowych, a także śledzenia i oceniania ciągów argumentów. Powinna ona być w stanie rozumować w matematyczny sposób, rozumieć dowód

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

matematyczny i komunikować się językiem matematycznym oraz korzystać z odpowiednich pomocy. Pozytywna postawa w matematyce opiera się na szacunku dla prawdy i chęci szukania przyczyn i oceniania ich zasadności.

B. W przypadku nauki i techniki, niezbędna wiedza obejmuje główne zasady rządzące naturą, podstawowe pojęcia naukowe, zasady i metody, technikę oraz produkty i procesy techniczne, a także rozumienie wpływu nauki i technologii na świat przyrody. Kompetencje te powinny umożliwiać osobom lepsze rozumienie korzyści, ograniczeń i zagrożeń wynikających z teorii i zastosowań naukowych oraz techniki w społeczeństwach w sensie ogólnym (w powiązaniu z podejmowaniem decyzji, wartościami, zagadnieniami moralnymi, kulturą itp.).

Umiejętności obejmują zdolność do wykorzystywania i posługiwania się narzędziami i urządzeniami technicznymi oraz danymi naukowymi do osiągnięcia celu bądź podjęcia decyzji lub wyciągnięcia wniosku na podstawie dowodów. Osoby powinny również być w stanie rozpoznać niezbędne cechy postępowania naukowego oraz posiadać zdolność wyrażania wniosków i sposobów rozumowania, które do tych wniosków doprowadziły.

Kompetencje w tym obszarze obejmują postawy krytycznego rozumienia i ciekawości, zainteresowanie kwestiami etycznymi oraz poszanowanie zarówno bezpieczeństwa, jak i trwałości, w szczególności w odniesieniu do postępu naukowo - technicznego w kontekście danej osoby, jej rodziny i społeczności oraz zagadnień globalnych.

4. Kompetencje informatyczne

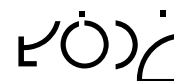
Definicja:

Kompetencje informatyczne obejmują umiejętność i krytyczne wykorzystywanie technologii społeczeństwa informacyjnego (TSI) w pracy, rozrywce i porozumiewaniu się. Opierają się one na podstawowych umiejętnościach w zakresie TIK: wykorzystywania komputerów do uzyskiwania,

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

oceny, przechowywania, tworzenia, prezentowania i wymiany informacji oraz do porozumiewania się i uczestnictwa w sieciach współpracy za pośrednictwem Internetu.

Niezbędna wiedza, umiejętności i postawy powiązane z tą kompetencją:

Kompetencje informatyczne wymagają solidnego rozumienia i znajomości natury, roli i możliwości TSI w codziennych kontekstach: w życiu osobistym i społecznym, a także w pracy. Obejmuje to główne aplikacje komputerowe – edytory tekstu, arkusze kalkulacyjne, bazy danych, przechowywanie informacji i posługiwanie się nimi – oraz rozumienie możliwości i potencjalnych zagrożeń związanych z Internetem i komunikacją za pośrednictwem mediów elektronicznych (poczta elektroniczna, narzędzia sieciowe) do celów pracy, rozrywki, wymiany informacji i udziału w sieciach współpracy, a także do celów uczenia się i badań. Osoby powinny także rozumieć, w jaki sposób TSI mogą wspierać kreatywność i innowacje, a także być świadome zagadnień dotyczących prawdziwości i rzetelności dostępnych informacji oraz zasad prawnych i etycznych mających zastosowanie przy interaktywnym korzystaniu z TSI.

Konieczne umiejętności obejmują zdolność poszukiwania, gromadzenia i przetwarzania informacji oraz ich wykorzystywania w krytyczny i systematyczny sposób, przy jednoczesnej ocenie ich odpowiedniości, z rozróżnieniem elementów rzeczywistych od wirtualnych przy rozpoznawaniu połączeń. Osoby powinny posiadać umiejętności wykorzystywania narzędzi do tworzenia, prezentowania i rozumienia złożonych informacji, a także zdolność docierania do usług oferowanych w Internecie, wyszukiwania ich i korzystania z nich; powinny również być w stanie stosować TSI jako wsparcie krytycznego myślenia, kreatywności i innowacji.

Korzystanie z TSI wymaga krytycznej i refleksyjnej postawy w stosunku do dostępnych informacji oraz odpowiedzialnego wykorzystywania mediów interaktywnych. Rozwijaniu tych kompetencji sprzyja również zainteresowanie udziałem w społecznościach i sieciach w celach kulturalnych, społecznych lub zawodowych.

Lider:



Partner:





”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

5. Umiejętność uczenia się

Definicja:

"Umiejętność uczenia się" to zdolność konsekwentnego i wytrwałego uczenia się, organizowania własnego procesu uczenia się, w tym poprzez efektywne zarządzanie czasem i informacjami, zarówno indywidualnie, jak i w grupach. Kompetencja ta obejmuje świadomość własnego procesu uczenia się i potrzeb w tym zakresie, identyfikowanie dostępnych możliwości oraz zdolność pokonywania przeszkód w celu osiągnięcia powodzenia w uczeniu się. Kompetencja ta oznacza nabywanie, przetwarzanie i przyswajanie nowej wiedzy i umiejętności, a także poszukiwanie i korzystanie ze wskazówek. Umiejętność uczenia się pozwala osobom nabyć umiejętność korzystania z wcześniejszych doświadczeń w uczeniu się i ogólnych doświadczeń życiowych w celu wykorzystywania i stosowania wiedzy i umiejętności w różnorodnych kontekstach – w domu, w pracy, a także w edukacji i szkoleniu. Kluczowymi czynnikami w rozwinięciu tej kompetencji u danej osoby są motywacja i wiara we własne możliwości.

Niezbędna wiedza, umiejętności i postawy powiązane z tą kompetencją:

W sytuacji, kiedy uczenie się skierowane jest na osiągnięcie konkretnych celów pracy lub kariery, osoba powinna posiadać znajomość wymaganych kompetencji, wiedzy, umiejętności i kwalifikacji. We wszystkich przypadkach umiejętność uczenia się wymaga od osoby znajomości i rozumienia własnych preferowanych strategii uczenia się, silnych i słabych stron własnych umiejętności i kwalifikacji, a także zdolności poszukiwania możliwości kształcenia i szkolenia się oraz dostępnej pomocy lub wsparcia.

Umiejętność uczenia się wymaga po pierwsze nabycia podstawowych umiejętności czytania, pisania, liczenia i umiejętności w zakresie technologii informacyjnych i komunikacyjnych koniecznych do dalszego uczenia się. Na podstawie tych umiejętności, osoba powinna być w stanie docierać do nowej wiedzy i umiejętności oraz zdobywać, przetwarzać i przyswajać je. Wymaga to efektywnego zarządzania własnymi wzorcami uczenia się, kształtowania kariery

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

i pracy, a szczególnie wytrwałości w uczeniu się, koncentracji na dłuższych okresach oraz krytycznej refleksji na temat celów uczenia się. Osoby powinny być w stanie poświęcać czas na samodzielną naukę charakteryzującą się samodyscypliną, ale również na wspólną pracę w ramach procesu uczenia się, czerpać korzyści z różnorodności grupy oraz dzielić się nabytą wiedzą i umiejętnościami. Powinny one być w stanie organizować własny proces uczenia się, ocenić swoją pracę oraz w razie potrzeby szukać rady, informacji i wsparcia.

Pozytywna postawa obejmuje motywację i wiarę we własne możliwości w uczeniu się i osiąganiu sukcesów w tym procesie przez całe życie. Nastawienie na rozwiązywanie problemów sprzyja zarówno procesowi uczenia się, jak i zdolności osoby do pokonywania przeszkód i zmieniania się. Chęć wykorzystywania doświadczeń z życia i uczenia się, a także ciekawość w poszukiwaniu możliwości uczenia się i wykorzystywania tego procesu w różnorodnych sytuacjach życiowych to niezbędne elementy pozytywnej postawy.....

6. Kompetencje społeczne i obywatelskie

Definicja:

Są to kompetencje osobowe, interpersonalne i międzykulturowe obejmujące pełny zakres zachowań przygotowujących osoby do skutecznego i konstruktywnego uczestnictwa w życiu społecznym i zawodowym, szczególnie w społeczeństwach charakteryzujących się coraz większą różnorodnością, a także rozwiązywania konfliktów w razie potrzeby. Kompetencje obywatelskie przygotowują osoby do pełnego uczestnictwa w życiu obywatelskim w oparciu o znajomość pojęć i struktur społecznych i politycznych oraz poczucie się do aktywnego i demokratycznego uczestnictwa.

Niezbędna wiedza, umiejętności i postawy powiązane z tą kompetencją:

A. **Kompetencje społeczne** są związane z dobrem osobistym i społecznym, które wymaga świadomości, w jaki sposób można zapewnić sobie optymalny poziom zdrowia fizycznego

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

i psychicznego, rozumianego również jako zasób danej osoby i jej rodziny oraz bezpośredniego otoczenia społecznego, a także wiedzy, w jaki sposób może się do tego przyczynić odpowiedni styl życia. Dla powodzenia w kontaktach interpersonalnych i uczestnictwie społecznym niezbędne jest rozumienie zasad postępowania i reguł zachowania ogólnie przyjętych w różnych społeczeństwach i środowiskach (np. w pracy). Równie istotna jest świadomość podstawowych pojęć dotyczących osób, grup, organizacji zawodowych, równości płci i niedyskryminacji, społeczeństwa i kultury. Konieczne jest rozumienie wielokulturowych i społeczno-ekonomicznych wymiarów społeczeństw europejskich, a także wzajemnej interakcji narodowej tożsamości kulturowej i tożsamości europejskiej.

Podstawowe umiejętności w zakresie tej kompetencji obejmują zdolność do konstruktywnego porozumiewania się w różnych środowiskach, wykazywania się tolerancją, wyrażania i rozumienia różnych punktów widzenia, negocjowania połączonego ze zdolnością tworzenia klimatu zaufania, a także zdolność do empatii. Osoby powinny być zdolne do radzenia sobie ze stresem i frustracją oraz do wyrażania ich w konstruktywny sposób, a także powinny dokonywać rozróżnienia sfery osobistej i zawodowej.

Kompetencja ta opiera się na współpracy, asertywności i prawości. Osoby powinny interesować się rozwojem społeczno-gospodarczym, komunikacją międzykulturową, cenić różnorodność i szanować innych ludzi, a także być przygotowane na pokonywanie uprzedzeń i osiągnięcie kompromisu.

B. Kompetencje obywatelskie opierają się na znajomości pojęć demokracji, sprawiedliwości, równości, obywatelstwa i praw obywatelskich, łącznie ze sposobem ich sformułowania w Karcie Praw Podstawowych Unii Europejskiej i międzynarodowych deklaracjach oraz ich stosowaniem przez różne instytucje na poziomach lokalnym, regionalnym, krajowym, europejskim i międzynarodowym. Obejmują one również znajomość współczesnych wydarzeń, jak i głównych wydarzeń i tendencji w narodowej, europejskiej i światowej historii. Ponadto, należy zwiększyć świadomość celów, wartości i polityk, jakimi kierują się ruchy społeczne i polityczne. Niezbędna jest

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

również znajomość integracji europejskiej oraz struktur UE, z ich głównymi celami i wartościami, jak i świadomość różnorodności i tożsamości kulturowych w Europie.

Umiejętności w zakresie kompetencji obywatelskich obejmują zdolność do efektywnego zaangażowania, wraz z innymi ludźmi, w działania publiczne, wykazywania solidarności i zainteresowania rozwiązywaniem problemów stojących przed lokalnymi i szerszymi społecznościami. Do umiejętności tych należy krytyczna i twórcza refleksja oraz konstruktywne uczestnictwo w działaniach społeczności lokalnych i sąsiedzkich oraz procesach podejmowania decyzji na wszystkich poziomach, od lokalnego, poprzez krajowy, po europejski, szczególnie w drodze głosowania.

Pełne poszanowanie praw człowieka, w tym równości, jako podstawy demokracji, uznanie i zrozumienie różnic w systemach wartości różnych religii i grup etnicznych, to fundamenty pozytywnej postawy. Oznacza ona zarówno wykazywanie poczucia przynależności do własnego otoczenia, kraju, Unii Europejskiej i Europy jako całości oraz do świata, jak i gotowość do uczestnictwa w demokratycznym podejmowaniu decyzji na wszystkich poziomach. Obejmuje ona również wykazywanie się poczuciem obowiązku, jak i okazywanie zrozumienia i poszanowania wspólnych wartości, niezbędnych do zapewnienia spójności wspólnoty, takich jak respektowanie demokratycznych zasad. Konstruktywne uczestnictwo obejmuje również działalność obywatelską, wspieranie różnorodności i spójności społecznej i zrównoważonego rozwoju oraz gotowość poszanowania wartości i prywatności innych osób.

7. Inicjatywność i przedsiębiorczość

Definicja:

Inicjatywność i przedsiębiorczość oznaczają zdolność osoby do wcielania pomysłów w czyn. Obejmują one kreatywność, innowacyjność i podejmowanie ryzyka, a także zdolność do planowania przedsięwzięć i prowadzenia ich dla osiągnięcia zamierzonych celów. Stanowią one wsparcie dla indywidualnych osób nie tylko w ich codziennym życiu prywatnym

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

i społecznym, ale także w ich miejscu pracy pomagając im uzyskać świadomość kontekstu ich pracy i zdolność wykorzystywania szans; są podstawą bardziej konkretnych umiejętności i wiedzy potrzebnych tym, którzy podejmują przedsięwzięcia o charakterze społecznym lub handlowym lub w nich uczestniczą. Powinny one obejmować świadomość wartości etycznych i promować dobre zarządzanie.

Niezbędna wiedza, umiejętności i postawy powiązane z tą kompetencją:

Konieczna wiedza obejmuje zdolność identyfikowania dostępnych możliwości działalności osobistej, zawodowej lub gospodarczej, w tym szerszych zagadnień stanowiących kontekst pracy i życia ludzi, takich jak ogólne rozumienie zasad działania gospodarki, a także szanse i wyzwania stojące przed pracodawcami i organizacjami. Osoby powinny również być świadome zagadnień etycznych związanych z przedsiębiorstwami oraz tego, w jaki sposób mogą one wywoływać pozytywne zmiany, np. poprzez sprawiedliwy handel lub przedsięwzięcia społeczne.

Umiejętności odnoszą się do proaktywnego zarządzania projektami (co obejmuje np. planowanie, organizowanie, zarządzanie, kierowanie i zlecanie zadań, analizowanie, komunikowanie, sporządzanie raportów, ocenę i sprawozdawczość), skutecznej reprezentacji i negocjacji oraz zdolności zarówno pracy indywidualnej, jak i współpracy w zespołach. Niezbędna jest umiejętność oceny i identyfikacji własnych mocnych i słabych stron, a także oceny ryzyka i podejmowania go w uzasadnionych przypadkach.

Postawa przedsiębiorcza charakteryzuje się inicjatywnością, aktywnością, niezależnością i innowacyjnością zarówno w życiu osobistym i społecznym, jak i w pracy. Obejmuje również motywację i determinację w kierunku realizowania celów, czy to osobistych, czy wspólnych, zarówno prywatnych jak i w pracy.

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

8. Świadomość i ekspresja kulturalna

Definicja:

Docenianie znaczenia twórczego wyrażania idei, doświadczeń i uczuć za pośrednictwem szeregu środków wyrazu, w tym muzyki, sztuk teatralnych, literatury i sztuk wizualnych.

Niezbędna wiedza, umiejętności i postawy powiązane z tą kompetencją:

Wiedza kulturalna obejmuje świadomość lokalnego, narodowego i europejskiego dziedzictwa kulturalnego oraz jego miejsca w świecie. Obejmuje ona podstawową znajomość najważniejszych dzieł kultury, w tym współczesnej kultury popularnej. Niezbędne jest rozumienie kulturowej i językowej różnorodności w Europie i w innych regionach świata oraz konieczności jej zachowania, a także zrozumienie znaczenia czynników estetycznych w życiu codziennym.

Umiejętności obejmują zarówno wrażliwość, jak i ekspresję: wrażliwość i przyjemność z odbioru dzieł sztuki i widowisk, jak i wyrażanie siebie poprzez różnorodne środki z wykorzystaniem wrodzonych zdolności. Umiejętności obejmują również zdolność do odniesienia własnych punktów widzenia w zakresie twórczości i ekspresji do opinii innych oraz rozpoznawania i wykorzystywania społecznych i ekonomicznych szans w działalności kulturalnej. Ekspresja kulturalna jest niezbędna do rozwijania twórczych umiejętności, które mogą być wykorzystywane w wielu sytuacjach zawodowych.

Dogłębne zrozumienie własnej kultury oraz poczucie tożsamości mogą być podstawą szacunku i otwartej postawy wobec różnorodności ekspresji kulturalnej. Pozytywna postawa obejmuje również kreatywność oraz chęć pielęgnowania zdolności estetycznych poprzez wyrażanie siebie środkami artystycznymi i udział w życiu kulturalnym.

Sposoby doskonalenia kompetencji kluczowych

Zakresy wielu z opisanych powyżej kompetencji są powiązane ze sobą, często umiejętności i postawy z jednego obszaru wspierają rozwój innej kompetencji, a takie aspekty, jak

Lider:



Partner:





”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

samoświadomość, krytyczne myślenie, umiejętność rozwiązywania problemów czy konstruktywnego kierowania emocjami są ważne we wszystkich kompetencjach kluczowych. Dlatego też warto tak planować działania, aby pozwoliły one na rozwijanie u uczniów kilku kompetencji kluczowych. W tym kontekście dobrze sprawdzają się metody problemowe, np. projekt edukacyjny.

Punktem wyjścia do projektowania działań rozwojowych powinna być rzetelna diagnoza sytuacji w zakresie kompetencji kluczowych w danej szkole czy placówce. Następnie warto zaplanować modyfikacje w dotychczasowej działalności, przede wszystkim w ramach obowiązkowej siatki godzin (czego powinniśmy robić więcej, aby lepiej rozwijać u naszych uczniów (wybrane) kompetencje kluczowe? czego powinniśmy robić mniej? co powinniśmy robić inaczej? co powinniśmy zacząć, a co – przestać robić?). Szczególną uwagę należy poświęcić praktycznym umiejętnościom oraz postawom wyodrębnionym w poszczególnych kompetencjach kluczowych. W kolejnym kroku warto zaplanować formy wsparcia dla nauczycieli, które pomogą bardziej skutecznie kształtować u uczniów kompetencje kluczowe niezbędne na rynku pracy. Przykładem inicjatywy efektywnie rozwijającej wszystkie kompetencje był projekt „Kształtowanie kompetencji kluczowych uczniów w regionie poprzez edukację morską”, realizowany w latach 2012-2014 w pomorskich szkołach. Przy planowaniu działań w omawianym obszarze warto sięgnąć zatem po wskazówki zawarte w „Pomorskim Programie Edukacji Morskiej”, a także korzystać z rozwiązań, które sprawdziły się w innych projektach, programach i przedsięwzięciach – o ile będzie to sprzyjało zaspokojeniu zdiagnozowanych potrzeb rozwojowych danej społeczności szkolnej.

Źródłem inspiracji może być m.in. internetowa wyszukiwarka produktów i projektów konkursowych Ośrodka Rozwoju Edukacji (www.zasobyip2.ore.edu.pl) oraz elektroniczne bazy projektów realizowanych w ramach europejskich programów edukacyjnych:

- eTwinning (www.etwinning.pl/ciekawe-projekty),
- Młodzież w działaniu (www.mlodziej.org.pl/dofinansowalismy),
- Comenius (www.comenius.org.pl/galeria-projektow)
- Erasmus (www.erasmus.org.pl)
- Leonardo da Vinci (www.leonardo.org.pl/waszeprojekty).

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

W zakresie doskonalenia zawodowego nauczycieli konieczny może okazać się rozwój wybranych kompetencji kadry pedagogicznej, np. umiejętności informatycznych. Zaplanowane formy szkoleniowe powinny koncentrować się na działaniach praktycznych, ale również stwarzać okazje do refleksji nad nauczycielskimi postawami. Obszarem do rozwoju może być również umiejętność kształcenia u uczniów wybranych kompetencji podczas poszczególnych zajęć przedmiotowych, np. inicjatywności i przedsiębiorczości na lekcjach języka polskiego czy umiejętności uczenia się na lekcjach biologii.

W przypadku takiej potrzeby grona pedagogicznego, doskonalenie powinno koncentrować się na projektowaniu, wdrażaniu i ewaluacji nowych rozwiązań dydaktycznych. Cennym wsparciem będzie możliwość skonsultowania zdobytych doświadczeń ze specjalistą z danej dziedziny. Ważnym zagadnieniem podejmowanym podczas szkoleń dla nauczycieli może być również planowanie oferty zajęć pozalekcyjnych i innych dodatkowych form uczniowskiej aktywności w taki sposób, aby umożliwiać dzieciom i młodzieży rozwijanie kompetencji społecznych czy naukowo-technicznych. Warto w takim przypadku podjąć dyskusję na temat posiadanych zasobów oraz zaplanować korelację działań realizowanych przez poszczególnych członków grona pedagogicznego.

Rozwojowi kompetencji kluczowych uczniów może również sprzyjać wprowadzenie zmian ogólnoszkolnych, wypracowanych przez nauczycieli podczas warsztatów czy też zainspirowanych wizytą w innej szkole. Przykładem może być tu reorganizacja funkcjonowania samorządu szkolnego w taki sposób, aby jego działalność w większym stopniu kształtowała kompetencje społeczne oraz inicjatywność i przedsiębiorczość dzieci czy młodzieży.

Metody kształcenia

Metoda (system postępowania) to, wg T. Kotarbińskiego, sposób wykonywania czynu złożonego, polegający na określonym doborze i układzie jego działań składowych, a przy tym uplanowany i nadający się do wielokrotnego stosowania.

Metody kształcenia:

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

- obejmują ogólne kształcenie uczniów, zmianę ich osobowości mając na uwadze przede wszystkim czynności uczniów, ich aktywność poznawczą, emocjonalną lub praktyczną (E. Pasternak)
- to układ czynności nauczyciela i uczniów systematycznie stosowany w celu spowodowania założonych zmian w osobowości uczniów (W. Okoń)

Nauczyciel stosując różnorodne metody nauczania wywołuje, ukierunkowując i wspomagając te operacje ucznia, dzięki którym następuje uczenie się, a w wiadomościach, umiejętnościach i systemie wartości ucznia następują planowe zmiany. (K. Kruszewski)

Nie ma jednej słusznej i dobrej, skutecznej metody nauczania – uczenia się! Eklektyzm - metoda współczesna polegająca na łączeniu elementów i technik pochodzących z różnych metod ma wpływ na skuteczność i atrakcyjność procesu nauczania – uczenia się. W. Okoń dokonał podziału metod ze względu na stopień aktywności podmiotów kształcenia i oddziaływania na poszczególne zmysły.

Metody	
uczenia się	uczenia/kształcenia
działanie	praktyczne (aktywności praktyczno-technicznej)
odkrywanie	problemowe (samodzielnego „dochodzenia” do wiedzy)
przeżywanie	eksponujące (waloryzacyjne)
przyswajanie	asymilacji wiedzy (podająco - naprowadzające)

Jakie metody kształcenia preferować?

Skoro dzieci nie uczą się w taki sposób, w jaki ty je uczysz, to czy ty nie możesz uczyć ich w taki sposób, w jaki one się uczą? (parafraza Dr Harry T. Chasty)

Lider:



Partner:





”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

Metody aktywne/aktywizujące ...

... korzystne dla ucznia:

- widzi swój wkład pracy, która jest oceniana przez niego samego, grupę i nauczyciela,
- pracuje w zespole, uczy się współdziałania, przyjmowania pomocy i udzielania jej, współodpowiedzialności za pracę grupy,
- chętnie wykonuje zadania na miarę swoich możliwości, które dając mu poczucie sukcesu inspirują go do podejmowania nowych wyzwań,
- uczy się efektywnie i świadomie;

... korzystne dla nauczyciela:

- lepiej poznaje ucznia, jego potencjał, potrzeby i zainteresowania,
- świadomie i adekwatnie do możliwości ucznia indywidualizuje wymagania,
- szybko i trafnie rozpoznaje funkcjonowanie ucznia w grupie.

Kształtowanie umiejętności kluczowych uczniów

Proszę wyszukać w podstawie programowej, co najmniej 5 umiejętności szczegółowych (zgodnych z wymaganiami podstawy programowej) do każdej umiejętności kluczowej (do wybranego przedmiotu i etapu edukacyjnego).

Umiejętność kluczowa	Umiejętności szczegółowe zgodne z wymaganiami podstawy programowej
Czytanie – rozumiane zarówno jako prosta czynność oraz jako umiejętność rozumienia, wykorzystywania i przetwarzania tekstów w zakresie umożliwiającym zdobywanie wiedzy, rozwój emocjonalny, intelektualny i moralny oraz uczestnictwo w życiu społeczeństwa	
Myślenie matematyczne – umiejętność korzystania z podstawowych narzędzi matematyki w życiu codziennym oraz prowadzenia elementarnych rozumowań matematycznych	

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

<p>Myślenie naukowe – umiejętność formułowania wniosków opartych na obserwacjach empirycznych, z wykorzystaniem wiadomości dotyczących przyrody, kultury, historii i społeczeństwa</p>	
<p>Umiejętność komunikowania się w języku ojczystym i w języku obcym, zarówno w mowie, jak i w piśmie</p>	
<p>Umiejętność posługiwania się nowoczesnymi technologiami informacyjnymi i komunikacyjnymi, w tym także dla wyszukiwania i korzystania z informacji</p>	

Sposoby monitorowania stopnia rozwoju kompetencji kluczowych²⁷

Monitorowanie to stały ogląd, sprawdzanie przebiegu prac na wszystkich etapach realizacji projektu. Służy pozyskiwaniu informacji o jakości i efektywności działań. Umożliwia ustalenie relacji (zgodności) między tym, co było zaplanowane a tym, co zostało faktycznie wykonane (w odniesieniu do konkretnych prac i ich terminowości oraz do poziomu osiągania celów). Sprzyja również bieżącemu reagowaniu na pojawiające się potrzeby i zakłócenia, tj. na wprowadzaniu korekt, modyfikacji w planie lub działaniach, a także podejmowaniu przedsięwzięć zapobiegających wystąpieniu problemów. Wyniki monitorowania są przydatne w procesie ewaluacji.

Nie ma gotowego zestawu narzędzi służących monitorowaniu działań, choć w literaturze przedmiotu można znaleźć opisy wielu przydatnych metod i technik. Ważne, aby w każdym przypadku wybierać lub opracowywać narzędzia monitorowania adekwatne zarówno do przedmiotu monitoringu, jak i do etapu procesu wspomagania, na którym – zgodnie z harmonogramem – jest on prowadzony.

²⁷ K. Dryjas, M. Jas, Wspomaganie przedszkoli w rozwijaniu u dzieci kompetencji kluczowych, Materiał pomocniczy, ORE, 2017

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

Oprócz prezentowanych niżej narzędzi warto wprowadzić w przedszkolu stały rytm obecności osoby wspomagającej w placówce (np. raz w miesiącu przez półtorej rodziny w dniu i w godzinach dogodnych dla nauczycieli). Ten czas można poświęcić na konsultacje indywidualne lub grupowe oraz na działania związane z monitorowaniem procesu wspomagania. Warto też rozważyć systematyczną dostępność osoby wspomagającej na platformie e-learningowej (np. ustalić, że raz na dwa tygodnie, w określonym dniu, osoba wspomagająca będzie odpowiadać na przesłane pytania lub będzie dostępna online dla uczestników procesu).

Przykładowy arkusz monitorowania

Rozwój kompetencji kluczowych

W
(nazwa szkoły)

Przedmiot szkolny:
Klasa:
Rok szkolny:

Przedmiot badania	Udokumentowanie realizacji	Edukacja /Nauczyciel	Czas /termin

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

Do monitorowania można wykorzystać metody badawcze, np.:²⁸

- **metoda trójkąta** – metoda wizualizacji twórczego rozwiązywania problemów, do zastosowania np. podczas sesji *Action Learning*. Odwrócony wierzchołkiem do dołu trójkąt symbolizuje zdefiniowany przez nauczycieli PROBLEM w realizacji działania. Nauczyciele określają z lewej strony trójkąta SIŁY PODTRZYMUJĄCE problem, a do każdej z nich ustalają sposoby rozwiązań (jak można usunąć przyczyny problemu) i zapisują je odpowiednio po prawej stronie trójkąta;

²⁸ Tamże

Lider:

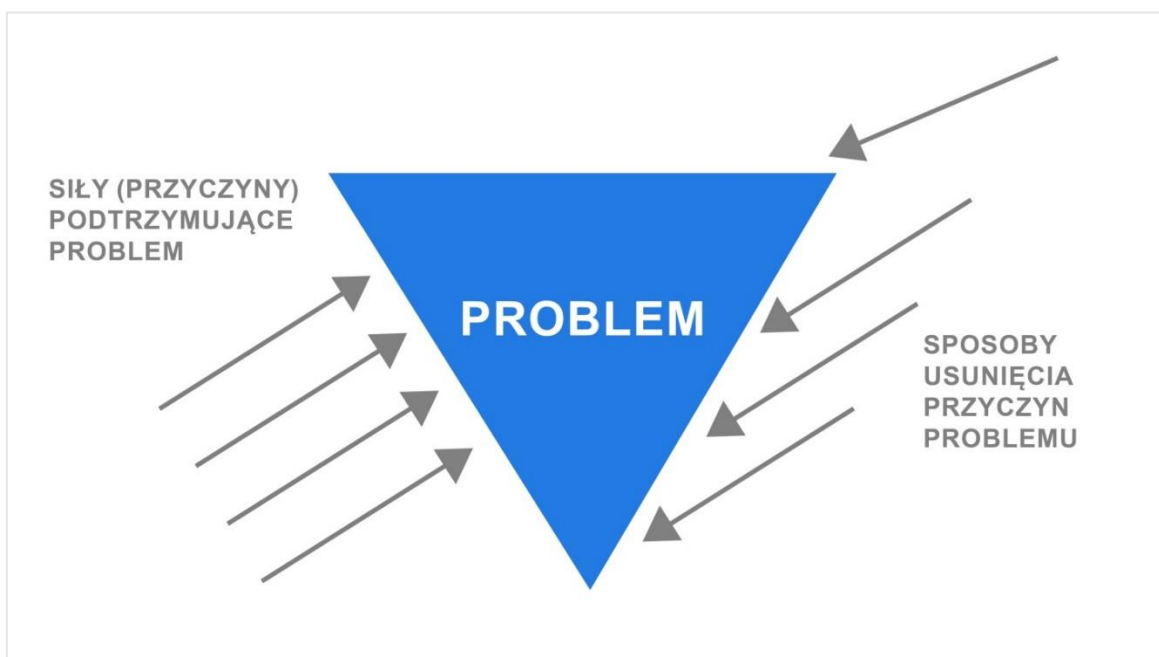


Partner:





„Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020



Źródło: K. Dryjas, M. Jas, Wspomaganie przedszkoli w rozwijaniu u dzieci kompetencji kluczowych, Materiał pomocniczy, ORE, 2017

- **identyfikacja przeszkód** (pole siłowe) – zamieszczona np. na „gadającej ścianie” w pokoju nauczycielskim lub prowadzona z pomocą „poczty”. Nauczyciele, np. przez wybrany tydzień realizacji działań, zapisują na wywieszonym plakacie (gadająca ściana), podzielonym na dwie kolumny odpowiedzi na pytania: „Co mi pomaga w realizacji działania X?”, „Co mi utrudnia realizację działania X?”, albo wrzucają „listy” (krótkie notatki) do oddzielnych, oznaczonych tymi pytaniami kopert lub pudełek (poczta). Po tygodniu osoba wspomagająca dokonuje analizy zebranych danych, przekazuje wnioski dyrektorowi i nauczycielom, a następnie wspólnie z nimi ustala ewentualne modyfikacje w planie wspomagania;
- **fotocena** – nauczyciele przez ustalony okres (np. przez tydzień) lub podczas realizacji wybranego działania fotografują przebieg ćwiczeń, aktywności (lub brak aktywności) uczniów i różne sytuacje występujące podczas danego wydarzenia. Powstały w ten sposób materiał badawczy poddają analizie (które aktywności, zachowania i sytuacje świadczą

Lider:



Partner:



Łódzkie Centrum
Doskonalenia Nauczycieli
i Kształcenia Praktycznego



„Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

o tym, że dzieci wykazały się wiedzą, umiejętnościami i postawami charakterystycznymi dla wybranej kompetencji, a które o tym, że nie udało rozwinąć ich wiedzy, umiejętności i postaw na satysfakcjonującym poziomie?). Ważne, by osoba monitorująca działania obiektywnie rejestrowała nie tylko obrazy świadczące o sukcesie, ale także sytuacje trudne, w których dzieci np. nie potrafią sobie poradzić z zadaniem. Fotoocenę można uzupełnić rysunkowymi relacjami dzieci, ilustrującymi np., co najlepiej zapamiętały z wyprawy, czego się nauczyły, co miłego przeżyły, co je zaskoczyło itp.

Informacje o jakości działań podejmowanych przez nauczycieli można pozyskiwać także od uczniów, stosując proste, połączone z zabawą metody, takie jak:

- **tarcza strzelnicza** (zamiast skali liczbowej można wprowadzić – na trzech polach – symboliczne „buźki”: uśmiechniętą w centrum pola, neutralną w polu środkowym, smutną – na obrzeżach) lub **ruchoma tarcza** – dzieci stają w kręgu, pośrodku którego kładziemy piłeczkę lub inny przedmiot symbolizujący środek tarczy; nauczyciel zadaje dzieciom pytania lub wygłasza stwierdzenia, np. „Jak podobało się wam to ćwiczenie?”, a dzieci przemieszczając się na „ruchomej tarczy”, wskazują swoją opinię;
- **termometr** – w grupie najmłodszych dzieci skalę liczbową można zastąpić symbolicznymi „buźkami” (uśmiechniętą i smutną – na krańcach rysunku);
- **światła drogowe** (symbolika kolorów: zielone – „wiem, podoba mi się, umiem” itp.; czerwone – „nie wiem, nie umiem, boję się, nie podoba mi się” itp.);
- **balon** – podczas rozmowy z dziećmi nauczyciel zadaje im pytania, a odpowiedzi notuje na plakacie z narysowanym balonem powietrznym (notatki to hasła i symboliczne rysunki, np. gdy dzieci stwierdzą, że lubią obserwację, nauczyciel zapisuje: „obserwacja” oraz rysuje symboliczną lupę). Na czaszy balonu można notować opinie o tych działaniach/aktywnościach, które maluchy lubią, na poziomie balastu – to, czego nie lubią, a przy koszu – kto lub co im pomaga w wykonaniu zadań, których dotyczy rozmowa);
- **poker kryterialny** (lub **piramida priorytetów**) z wykorzystaniem np. obrazków lub zdjęć ilustrujących określone umiejętności dzieci (klucz gry: „to już umiemy” – „to trochę umiemy”

Lider:



Partner:



„Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

– „tego jeszcze nie umiemy” albo: „to bardzo lubimy” – „to mniej lubimy” – „tego nie lubimy”).

Cennych danych o efektach działań przedszkola/szkoły/placówki ukierunkowanych na kształtowanie kompetencji kluczowych u dzieci dostarczą także ich **rodzice**. Na etapie monitorowania działań sprawdzą się w tym wypadku zarówno codzienne rozmowy nauczycieli z rodzicami w momentach przyprowadzania lub odbierania dzieci z przedszkola, jak i krótkie ankiety i wywiady prowadzone w czasie planowych spotkań. Warto również wykorzystać alternatywne metody opisane we wcześniejszych częściach opracowania oraz stworzyć własne narzędzia – zastępujące tradycyjną ankietę. Zaletą prezentowanego niżej przykładowego narzędzia jest to, że rodzice mogą je uzupełnić podczas rozmowy z dzieckiem.

Przykładowe narzędzie

Szanowni Rodzice,

od września pracujemy nad rozwijaniem u dzieci myślenia matematycznego oraz kompetencji naukowo-technicznych. Jestem ciekawa, jakie są Państwa spostrzeżenia dotyczące rozwoju tych umiejętności u Waszej córki/Waszego syna.

Bardzo proszę o uzupełnienie listków „koniczynki uczenia się”.

Jakie są najważniejsze osiągnięcia Państwa dziecka w tym zakresie – sukcesy, z których jest najbardziej zadowolone? Proszę wpisać je po prawej stronie ciemnozielonego listka (lub listków, jeśli znają Państwo więcej niż jedno takie osiągnięcie dziecka). Obok, w lewej części listka, proszę zapisać, w jaki sposób nauczycielka (czyli ja) wykorzystuje ten sukces dziecka.

„Doszyty” listek koniczynki to miejsce na wpisanie umiejętności, których Państwa dziecko nie opanowało jeszcze w zadowalającym je stopniu (prawa część listka) oraz – w lewej części – Państwa sugestii dla mnie dotyczących tego, jak mogę pomóc córce/synowi w rozwinięciu tych umiejętności. Koniczynka będzie dla mnie cenną wskazówką do pracy z dzieckiem.

Na łądyżce koniczynki proszę wpisać imię dziecka.

Będę wdzięczna za szczere odpowiedzi.

Wychowawczynie

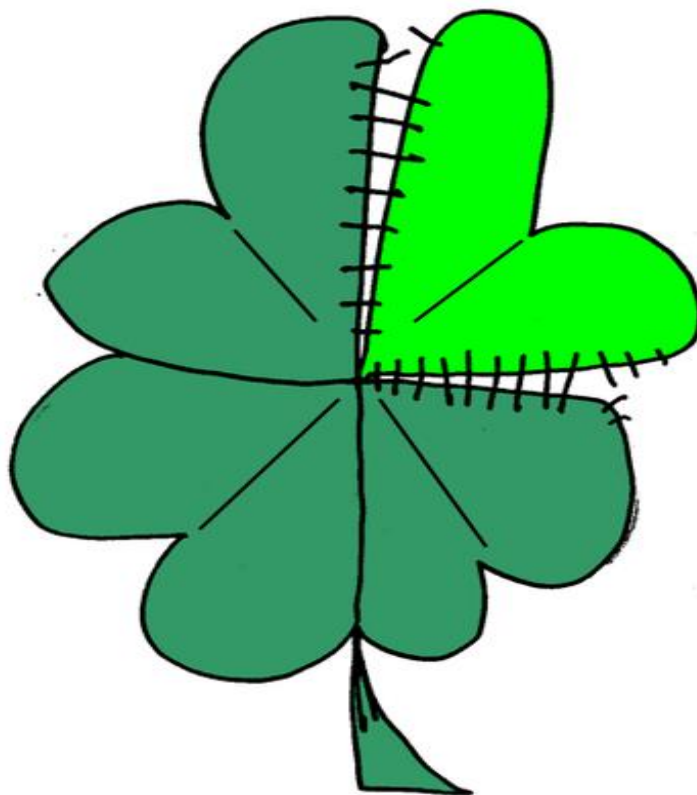
Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020



Narzędzia do autorefleksji nauczyciela na temat sposobów kształtowania wybranych kompetencji dzieci

Nie jest najważniejsze, byś był lepszy od innych. Najważniejsze jest, byś był lepszy od samego siebie z dnia wczorajszego.

Mahatma Gandhi

Powyższy aforyzm wydaje się najlepszą definicją autorefleksji każdego nauczyciela. Pozwala spojrzeć na własną pracę z perspektywy „tu i teraz”. Umożliwia porównanie swojej wiedzy i umiejętności sprzed kilku lat, miesięcy, tygodni – z tym, co się wie i umie dzisiaj. Pozwala na uczciwą – bo udzielaną samej/samemu sobie – odpowiedź na pytania:

- Czym jest dla mnie sukces?,
- Czy jestem człowiekiem sukcesu?

O roli ewaluacji własnej pracy w rozwoju nauczyciela przedszkola pisze Jolanta Nowak: *Cały ciąg działań pedagogicznych powinien zostać spięty klamrą ewaluacji, która służy ocenie wartości*

Lider:



Partner:





”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

zdarzeń edukacyjnych z punktu widzenia zmian, jakie zaszły w myśleniu i zachowaniu dziecka, oraz prowadzi do refleksji w sferze uzyskanych osiągnięć i towarzyszących im emocji. **Stawianie się refleksyjnym praktykiem, który potrafi przeanalizować sukcesy oraz porażki, krytycznie odnieść się do własnych działań, wyciągnąć wnioski oraz nieustannie zmieniać i doskonalić swój warsztat pracy – oto wyzwanie, przed jakim staje nauczyciel wychowania przedszkolnego**²⁹.

Przykład praktycznego rozwiązania przydatnego w stymulowaniu autorefleksji.

Portfolio zawodowe³⁰

Portfolio (teczka – termin pochodzi z języka włoskiego: *portare* – nosić + *foglio* – kartka) jest prostą i uniwersalną metodą, która może być wykorzystywana jako metoda pracy z dziećmi oraz z uczniami na różnych etapach kształcenia, a także jako forma dokumentowania własnego dorobku zawodowego lub sposób refleksji na temat działań nauczyciela.

Istnieją różne **sposoby definiowania portfolio**:

- zbiór materiałów na dany temat;
- zbiór prac, przedstawiających osiągnięcia autora;
- dokumentacja prac nauczyciela lub grupy nauczycieli na określony temat;
- zbiór dokumentów poświadczających czyjąś wiedzę.

Portfolio nauczycielskie może zawierać:

- artykuły, notatki, terminy odnośnie do danego tematu;
- graficzne przedstawienie zagadnienia, np. wykresy, tabele;
- rysunki, projekty, fotografie;
- notatki z lektury, aforyzmy;
- opowiadania, rozprawki, eseje;
- nagrania (na płycie CD/DVD, pendrive).

²⁹ J. Nowak, *O nauczycielu przedszkola w świetle teorii i praktyki pedagogicznej*, [w:] B. Kasaáčová, M. Cabanová (red.), *Učiteľ v preprimárnej a primárnej edukácii. Teória, výskum, vývoj*, PF UMB, Banská Bystrica 2009, s. 156–176, 170–171.

³⁰ Oprac. na podstawie referatu autorstwa Olgi Kołodziejskiej, studentki drugiego roku studiów magisterskich filologii polskiej na Uniwersytecie Jana Kochanowskiego w Kielcach. Referat został przygotowany w ramach realizacji przedmiotu „Nowatorskie metody nauczania” w 2016 roku.

Lider:



Partner:



Łódzkie Centrum
Doskonalenia Nauczycieli
i Kształcenia Praktycznego



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

Znakiem czasu jest **e-portfolio** – elektroniczny dziennik, w którym umieszcza się informacje o swoich osiągnięciach. Przeważnie jest to zwykła strona internetowa, na której zamieszcza się zdjęcia, filmy, dokonuje wpisów. Dzięki e-portfolio można się wiele dowiedzieć na temat pasji i talentów drugiej osoby, co z kolei może przynieść wiele korzyści, ponieważ ktoś może dostrzec w tych osiągnięciach wielką wartość i wykorzystać doświadczenia autora e-portfolio do doskonalenia własnej pracy.

W czym e-portfolio przewyższa tradycyjne portfolio?

- Elektronicznateczka prac może zostać wzbogacona np. o film, plik dźwiękowy, prezentację multimedialną.
- Ułatwia edycję i korektę opisów.
- Osoba mająca założone e-portfolio może zostać dostrzeżona przez pracodawcę, placówki doskonalenia nauczycieli i wspomaganie szkół.
- Nauczyciel ma możliwość stałego dokumentowania własnego rozwoju i refleksji.
- Nauczyciel zyskuje możliwość zaistnienia w sieci.
- Wzmacnia się motywacja do uczenia się i rozwoju.

Rodzaje e-portfolio:

- quasi-papier (dokumenty elektroniczne naśladujące teczkę prac, np. w Microsoft Word, prezentacja w PowerPoint). Cechą charakterystyczną tego rodzaju teczki jest brak możliwości korygowania, uzupełniania treści, interaktywności;
- e-portfolio offline (wykonane w oprogramowaniu offline, także dokumenty Word, Excel, PowerPoint oparte na określonych szablonach);
- e-portfolio online (tworzenie za pomocą mechanizmów online). W tym wypadku możliwa jest korekta prac, które można tworzyć w nowoczesnych serwisach, takich jak Google Blogger, Google Sites lub mechanizmy Wiki);
- dynamiczne e-portfolio online (budowane za pomocą specjalnych serwisów WWW umożliwiających zastosowanie tagów – słów kluczy). Ich wyróżnikiem jest możliwość zarządzania czasem publikowania, grupami odbiorców i komentatorów, dynamiczne

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

tworzenie jednocześnie kilku podzbiorów według różnych kryteriów. Wykorzystuje się tu specjalne serwisy WWW związane z platformą e-learningową. Przykład: strona Piotra Szlagora, nauczyciela matematyki i przedmiotów informatycznych: www.piotr.szlagor.net; blogspot Jolanty Okuniewskiej, nauczycielki edukacji wczesnoszkolnej: www.tableciaki.blogspot.com.

Narzędzia coachingowe wspomagające autorefleksję nauczyciela

Narzędzia coachingowe mają wielorakie zastosowanie. Najważniejsze z nich to rozmowa coachingowa, choć niektóre można wykorzystywać także w coachingu zespołowym.

Warto zwrócić uwagę na możliwość stosowania pytań coachingowych jako narzędzia do samodzielnej autorefleksji nauczyciela (ale także osób organizujących i prowadzących wspomaganie).

Przykład wykorzystania narzędzia coachingowego GOLD

Pytania GOLD przydają się, gdy:

- wystąpiła trudna sytuacja;
- działanie nauczyciela wywołało negatywne konsekwencje;
- zaistniał błąd wymagający korekty.

Model GOLD to skrót od angielskich słów: **G** (*goal*, tłum. cel), **O** (*outcome*, tłum. wynik), **L** (*learn*, tłum. uczyć się, dowiadywać się), **D** (*different*, tłum. inny, różny). Struktura modelu GOLD opiera się na czterech etapach. Każdemu z nich odpowiadają kluczowe pytania:

Tab. 34. Model GOLD – przykład zastosowania

Etap	Specyfika etapu	Kluczowe pytania
G	Doprecyzowanie celu, który miał być osiągnięty.	<ul style="list-style-type: none"> • Jaki był mój cel? • Co zamierzałam/zamierzałem osiągnąć?
O	Analiza sytuacji/rzeczywistości, która w tym wypadku negatywnie zweryfikowała przyjęte założenia.	<ul style="list-style-type: none"> • Jaki miał być wynik? • Jaki był wynik? • Jaki był rezultat moich działań? • Co faktycznie osiągnęłam/osiągnąłem? • Co poszło dobrze?

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

		<ul style="list-style-type: none"> • Nad czym mogę jeszcze popracować?
L	Wyciąganie wniosków na podstawie tego, co się wydarzyło.	<ul style="list-style-type: none"> • Czego się nauczyłam/nauczyłem? • O co jestem mądrzejsza/mądrzejszy?
D	Kreowanie nowych, skuteczniejszych rozwiązań w analogicznych sytuacjach w przyszłości.	<ul style="list-style-type: none"> • Co następnym razem zrobię inaczej? • Co zrobię inaczej następnym razem w podobnych sytuacjach? • Czego zrobię więcej lub mniej? • Od czego zacznę? • Na czym skończę?

W modelu GOLD nacisk kładziony jest na uczenie się z własnego doświadczenia, *ex post facto* – na własnych błędach. Autorefleksja (i rozmowa) prowadzona w zgodzie z modelem GOLD powinna prowadzić do rozwoju świadomości konsekwencji swoich decyzji i działań oraz wyciągnięcia konstruktywnych wniosków na przyszłość³¹.

Koncepcja *action research* (badanie w działaniu)

Skuteczne nauczanie to połączenie sztuki i rzemiosła doskonałone dzięki doświadczeniu.

Richard Sagor³²

Koncepcja badań w działaniu wynika z głębokiego przekonania, że zawód nauczyciela ma sens wówczas, gdy jest „zajęciem spełniającym normy wolnego zawodu angażującego intelekt”³³, a placówki osiągające najlepsze wyniki charakteryzuje kultura organizacyjna, w której „nauczyciele chętniej omawiają sprawy [...] z kolegami, oceniają wzajemnie swoją pracę, wspólnie przygotowują materiały i konspekty”³⁴. Richard Sagor, zajmujący się praktycznym wykorzystaniem koncepcji badania w działaniu, twierdzi: „Sens wspólnego badania przez działanie polega na tym, że stanowi

³¹ Por. L.D. Czarkowska, B. Wujec, [Kiedy możliwa jest Zmiana? Od struktury sesji do energii zmiany w Coachingu](#), „Coaching Review”, nr 1(3)/2011, s. 53–74 [online, dostęp dn. 03.08.2016].

³² Richard Sagor jest autorem książki pt. *Badanie przez działanie. Jak wspólnie badać, żeby lepiej uczyć*. Ma siedemnaście doświadczenie w pracy nauczycielskiej, dyrektorskiej oraz na stanowisku inspektora szkolnego. Był profesorem pedagogiki na Uniwersytecie Stanowym w Waszyngtonie, a w 1997 r. założył instytut zajmujący się analizą badań pedagogicznych w celu wspomaganie szkół i nauczycieli we wdrażaniu lokalnych inicjatyw. W ostatnich latach organizuje warsztaty uczące prowadzenia wspólnych badań przez działanie.

³³ Richard Sagor, *Badanie przez działanie. Jak wspólnie badać, żeby lepiej uczyć*, przeł. K. Kruszewski, Centrum Edukacji Obywatelskiej, Warszawa 2008, s. 14.

³⁴ Tamże.

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

ono metodę, która umożliwia nauczycielowi jednoczesne doskonalenie procesów [...] i twórcze zaangażowanie w rozwój nauczycielskiego zawodu”³⁵.

Codzienne doświadczenia zawodowe zmuszają nauczyciela *do ciągłego stawiania pytań – nie tylko przed zajęciami („Jak to zrobię i dlaczego tak?”, „Co chcę osiągnąć?”, „Czy to jedyny sposób?”, „A może są lepsze?”), ale i po zajęciach („Co mi się udało, a co nie?”, „Dlaczego?”, „Co należy zmienić?”, „Jak to zrobić?”).* Ważne, by nauczyciel systematycznie pozyskiwał informacje zwrotne na temat swojej pracy – od koleżanek obserwujących jego zajęcia, od ekspertów, z których konsultacji i doradztwa korzysta w procesie wspomagania, od rodziców dzieci, a wreszcie – od samych przedszkolaków. Systematyczność w tym względzie pozwoli nauczycielowi szybko dostrzec własne błędy i na bieżąco je korygować. „Miękkie”, alternatywne metody badawcze (warto, by poznawał je w praktyce w procesie wspomagania) pozwolą mu szybko zebrać opinie i – małymi krokami – doskonalić siebie.

Richard Sagor wymienia następujące elementy i warunki składające się na badanie w działaniu:

- W odróżnieniu od tradycyjnych badań naukowych prowadzonych przez zawodowych naukowców (albo w odróżnieniu od ewaluacji zewnętrznej prowadzonej przez wykwalifikowanych ewaluatorów) **badanie przez działanie jest prowadzone przez ludzi, którzy chcą poprawić własną sytuację.** „Autorzy tych badań prowadzą je, bo chcą się dowiedzieć, czy mogą coś robić lepiej”³⁶.
- W badaniu przez działanie **przedmiot badania określa praktyk**, przestrzegając dwóch zasad: **zjawisko wybrane do działania musi wiązać się z procesami nauczania/uczenia się lub procesem wychowania, a on sam musi mieć na to zjawisko wpływ.**
- **Badanie przez działanie odbywa się równoległe z prowadzeniem czynności nauczania**, w trakcie zajęć, z wykorzystaniem szerokiego wachlarza metod ilościowych i jakościowych.
- Owe **metody również wybiera sam badacz**, który nie musi być socjologiem, aby **znaleźć sposób na skuteczne zebranie sensownych i rzetelnych danych dotyczących badanych zjawisk.** Stąd zaplecze metodologiczne badacza w działaniu obejmuje niestandardowe,

³⁵ Tamże, s. 15.

³⁶ Tamże, s. 16.

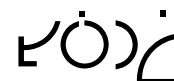
Lider:



Partner:



Łódzkie Centrum
Doskonalenia Nauczycieli
i Kształcenia Praktycznego





„Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

proste, szybkie do zastosowania, „miękkie” metody badawcze – te tradycyjne, będące domeną badań naukowych bądź ewaluacji zewnętrznej, są dla niego najwyżej źródłem inspiracji, a nigdy obiektem adaptacji na własny użytek.

- **Proces badania w działaniu jest dynamiczny** – bo badacz prowadzi badanie po to, by jak najszybciej dociec przyczyn mankamentów, znaleźć sposoby na polepszenie sytuacji, przetestować je i wdrożyć do codziennej pracy.
- **Badacz w działaniu nie tworzy raportów ze swoich badań** (choć może dokumentować swoje badania w dowolnej, wybranej przez siebie formie, np. w portfolio), lecz **pozostaje w ciągłym dialogu/w badawczej interakcji z osobami** (najczęściej swoimi uczniami), **których problem dotyczy**, i z ich udziałem szuka sposobów na to, by było lepiej, razem z nimi ocenia skuteczność wprowadzanych interakcji.



Źródło: prezentacja [Wprowadzenie do szkolenia – główne idee](#) [online, dostęp dn. 18.04.2017].

Badanie w działaniu (BWD) staje się wspólnym badaniem w działaniu (WBWD), kiedy działający indywidualnie badacze wychodzą z izolacji i stają się zacznym aktywnej wspólnoty zawodowej.

Lider:



Partner:



„Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

Powstają wówczas „zespoły nauczycieli, których łączą zainteresowania i którzy pracują wspólnie, badając kwestie powiązane z tymi zainteresowaniami”. Tym samym od poziomu ewaluacji własnej (autoewaluacji) przedszkole ma szansę przejść na poziom ewaluacji wewnętrznej (samoewaluacji).
A oto ilustracja etapów procesu badania w działaniu:

Bibliografia/Netografia:

- Brudnik E., Moszyńska A., Owczarska B., *Ja i mój uczeń pracujemy aktywnie*, Studio FullScan, Kielce 2000
- Dryden G., Vos D., *Rewolucja w uczeniu*, tłum.: B. Józwiak, Wydawnictwo Zys i S-ka, Poznań 2003
- Dumont H., Istance D., Benavides F., *Istota uczenia się. Wykorzystanie wyników badań w praktyce*, tłum. Z. Janowska, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2013
- Jas M., Łysak K., *Jak budować programy rozwojowe szkół, by edukacja była skuteczna, przyjazna i nowoczesna? Poradnik Beneficjenta z serii „Fundusze unijne dla oświaty”*, Ministerstwo Edukacji Narodowej, Warszawa 2009.
- Jabłoński L., Wojciechowska J., *Wizja szkoły XXI wieku: kluczowe kompetencje nauczyciela a nowa funkcja edukacji*, Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu, Studia edukacyjne nr 27/2003 online <https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/10623/1/43-64.pdf> [dostęp 26.11.2016]
- Jeżowski A., Madalińska – Michalak J., *Dyrektor szkoły – koncepcje i wyzwania. Między teorią i praktyką*, ORE, Warszawa 2015
- Mazurkiewicz G. (red.), *Przywództwo edukacyjne. Zaproszenie do dialogu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Warszawa 2015
- Edukacja: jest w niej ukryty skarb. Raport dla UNESCO Międzynarodowej Komisji do spraw Edukacji dla XXI wieku pod przewodnictwem Jacques’a Delorsa, Stowarzyszenie Oświatowców Polskich, Warszawa 1998

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

- Kompetencje kluczowe. Realizacja koncepcji na poziomie szkolnictwa obowiązkowego, Eurydice Sieć informacji o edukacji w Europie, Bruksela: Europejskie Biuro Eurydice, 2002, on –line [dostęp 24.11.2016] http://biblioteka-krk.ibe.edu.pl/opac_css/doc_num.php?explnum_id=502
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 14 lutego 2017 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz podstawy programowej kształcenia ogólnego dla szkoły podstawowej, w tym dla uczniów z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym lub znacznym, kształcenia ogólnego dla branżowej szkoły I stopnia, kształcenia ogólnego dla szkoły specjalnej przysposabiającej do pracy oraz kształcenia ogólnego dla szkoły policealnej (Dz.U. 2017, poz. 356)
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 sierpnia 2017 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek (Dz.U. 2017 poz. 1611)
- Rozwijanie kompetencji kluczowych w szkołach w Europie. Wyzwania i możliwości tworzenia polityki edukacyjnej Raport Eurydice [on-line] Luksemburg: Urząd Publikacji Unii Europejskiej [dostęp 12.11.2016] http://eacea.ec.europa.eu/Education/eurydice/documents/thematic_reports/145PL.pdf
- Szymański M., *O metodzie projektów*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2000
- Uszycka-Jarmoc J., Dudel B., Głowska-Sołdatow M. (red.), *Rozwijanie kompetencji*
- Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady nr 2006/962/WE z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (Dz.U. L 394 z 30.12.2006)

Lider:



Partner:





”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

Moduł III. Wspomaganie w ramach kompetencji kluczowych

(18 godzin dydaktycznych)

Treści

Bloki tematyczne

- 1. Zadania szkoły w zakresie wspomagania nauczycieli w kształtowaniu kompetencji kluczowych uczniów**
- 2. Sposoby doskonalenia kompetencji kluczowych uczniów**
- 3. Zadania instytucji systemu edukacji w zakresie wspierania szkół**
- 4. Sposoby pozyskiwania podmiotów zewnętrznych wspomagających pracę szkoły**

WSPOMAGANIE W RAMACH KOMPETENCJI KLUCZOWYCH

Konieczność zmian w sposobie kształcenia to jedno z najważniejszych zadań współczesnej polskiej edukacji. Dzisiaj w polskiej szkole nadal dominuje encyklopedyzm, faktograficzna wiedza typu *wiedzieć co* nad *wiedzieć jak* i *wiedzieć dlaczego*, dezintegracja wiedzy, werbalizm, brak indywidualizacji nauczania, brak powiązania kształcenia z życiem, niedostateczne uwzględnianie potrzeb społeczeństwa: globalnych i przyszłościowych.

W procesie kształcenia wzrasta natomiast znaczenie kształtowania kompetencji, przy zmniejszającej się roli przekazywania wiedzy encyklopedycznej. Liczy się nie tyle sama wiedza, co umiejętność jej zastosowania. Nauczanie kompetencji kluczowych oznacza umożliwienie

Lider:



Partner:



Łódzkie Centrum
Doskonalenia Nauczycieli
i Kształcenia Praktycznego



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

stosowania już nabytej wiedzy w sytuacjach złożonych, zróżnicowanych i nieprzewidywalnych³⁷. Należy więc w szerszym zakresie włączyć do procesu nauczania ich kształcenie, przy jednoczesnym stosowaniu odpowiednich do tego metod pracy. W czasie każdej lekcji kształtowane są umiejętności, będące podstawą do budowania kompetencji kluczowych. Są one skutkiem wielu długofalowych działań, obejmują wzajemnie powiązane i warunkujące ich osiągnięcie elementy: refleksję, wiedzę i postawę. Będą służyły kreatywnemu dostrzeganiu, określaniu i rozwiązywaniu problemów pojawiających się we współczesnym świecie; pozwolą na przyswajanie nowej wiedzy przez całe życie; umożliwią przystosowanie się do wciąż zmieniającego się rynku pracy w dobie globalizacji, a także własny rozwój i samorealizację.

Aby to osiągnąć konieczna jest zasadnicza zmiana metod pracy z uczniami na lekcjach. Warto przy tym pamiętać o znanej od ponad 24 wieków sentencji Konfucjusza:

Co usłyszę, zapomnę. Co zobaczę, zapamiętam. Co zrobię, zrozumiem.

Do najważniejszych wyzwań, stojących przed systemem edukacji w Polsce należy przygotowanie szkół do kształcenia na potrzeby współczesnej gospodarki. Ważnym elementem tego procesu jest również podnoszenie kompetencji kadry pedagogicznej³⁸. Bo szkoła jest tak dobra, jak dobrzy są nauczyciele w niej uczący.

³⁷ Por. *Kompetencje kluczowe. Realizacja koncepcji na poziomie szkolnictwa obowiązkowego*, Eurydice, Warszawa 2005, s. 13.

³⁸ Por. *Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013 wspierające wzrost gospodarczy i zatrudnienie. Narodowa Strategia Spójności*, Warszawa 2007, s. 49.

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

Lider zespołu przedmiotowego³⁹

Doskonalenie w ramach zespołu przedmiotowego powinno być tak zaprojektowane, aby sprzyjało zaspokojeniu:

- **potrzeb responsywnych** - określonych przez samych członków zespołu, spójnych z ich oczekiwaniami,
- **potrzeb preskryptywnych** - odgórnych, narzuconych przez założenia systemu edukacji, który ustala kanon tego, co jest potrzebne nauczycielom do skutecznej realizacji zadań zawodowych.⁴⁰

Cele wewnątrzszkolnego doskonalenia nauczycieli

- wspieranie demokracji i humanizacji życia szkolnego
- powrót do wzoru i wartości, do głównych te i myśli pedagogicznych
- wspieranie posiadanych, aktualizacja i poprawa już uzyskanych kwalifikacji
- refleksja nad procesami uczenia się i zmiana rzeczywistości szkolnej
- poprawa komunikacji i współpracy w radzie pedagogicznej
- konkretyzacja zadań dydaktycznych i wychowawczych w praktyce
- opracowanie koncepcji kształcenia i wychowania w danej szkole (pedagogiczna koncepcja/profil szkoły)
- pokonanie szkolnych/wychowawczych problemów i trudności
- konstruktywne radzenie sobie z normami i wartościami, subiektywnymi teoriami i obciążeniami w pracy
- koordynacja pracy wychowawczej i procesu dydaktycznego
- celowe tworzenie bogatego życia szkolnego

W urzeczywistnianiu celów i realizacji zadań ważne jest, aby ...

³⁹ T. Dąbrowska, A Madziara, *Nauczyciel lider*, RAABE 2006, str. 12-13

⁴⁰ C. Trutkowski, *Metodologia badania potrzeb*, Materiały szkoleniowe, str. 12

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

- istniała zgodność co do celów, treści, tematów, metod, środków i materiałów,
- uwzględnić sytuację w miejscu pracy,
- uznać dobrowolność w określaniu zadań w radzie pedagogicznej czy w części rady,
- istniała kontynuacja i długofalowość współpracy w radzie pedagogicznej,
- podjąć decyzję dotyczącą udziału instytucji doskonalenia i zewnętrznych doradców w procesie WDN.

Skuteczność realizacji zadań lidera, jakim jest przewodniczący zespołu przedmiotowego, warunkuje wiele ściśle ze sobą powiązanych zachowań, umiejętności, działań, sprawności i postaw, które są wyznacznikami jego kompetencji. Szczególnie istotne to:

- **rozpoznawanie potrzeb i zasobów w zakresie doskonalenia zawodowego** (np.: badania ankietowe, rozmowy i wywiady, analiza priorytetów MEN, organu prowadzącego i organu nadzoru pedagogicznego, prowadzenie rejestru form doskonalenia ukończonych przez członków zespołu, gromadzenie informacji o indywidualnych osiągnięciach nauczycieli i ich uczniów),
- **realizacja przedsięwzięć służących zaspokojeniu potrzeb** (np.: motywowanie nauczycieli do wymiany doświadczeń, prezentacji warsztatu pracy, organizację spotkań szkoleniowych, warsztatów, lekcji modelowych prowadzonych przez lidera, innych członków zespołu lub doradców metodycznych/konsultantów lub moderatorów lub członków innych zespołów przedmiotowych, wzbogacanie biblioteczki zespołu, przygotowywanie materiałów szkoleniowych),
- **sprawdzanie skuteczności zrealizowanych przedsięwzięć** (np.: gromadzenie i analiza informacji zwrotnych o realizowanych dla zespołu spotkaniach edukacyjnych, hospitacje koleżeńskie, rejestrowanie sukcesów uczniów),
- **projektowanie i wdrażanie działań usprawniających proces doskonalenia zawodowego** (np.: aranżowanie nowych dla zespołu sytuacji edukacyjnych, wzbogacanie form i metod pracy zespołowej).

Lider:

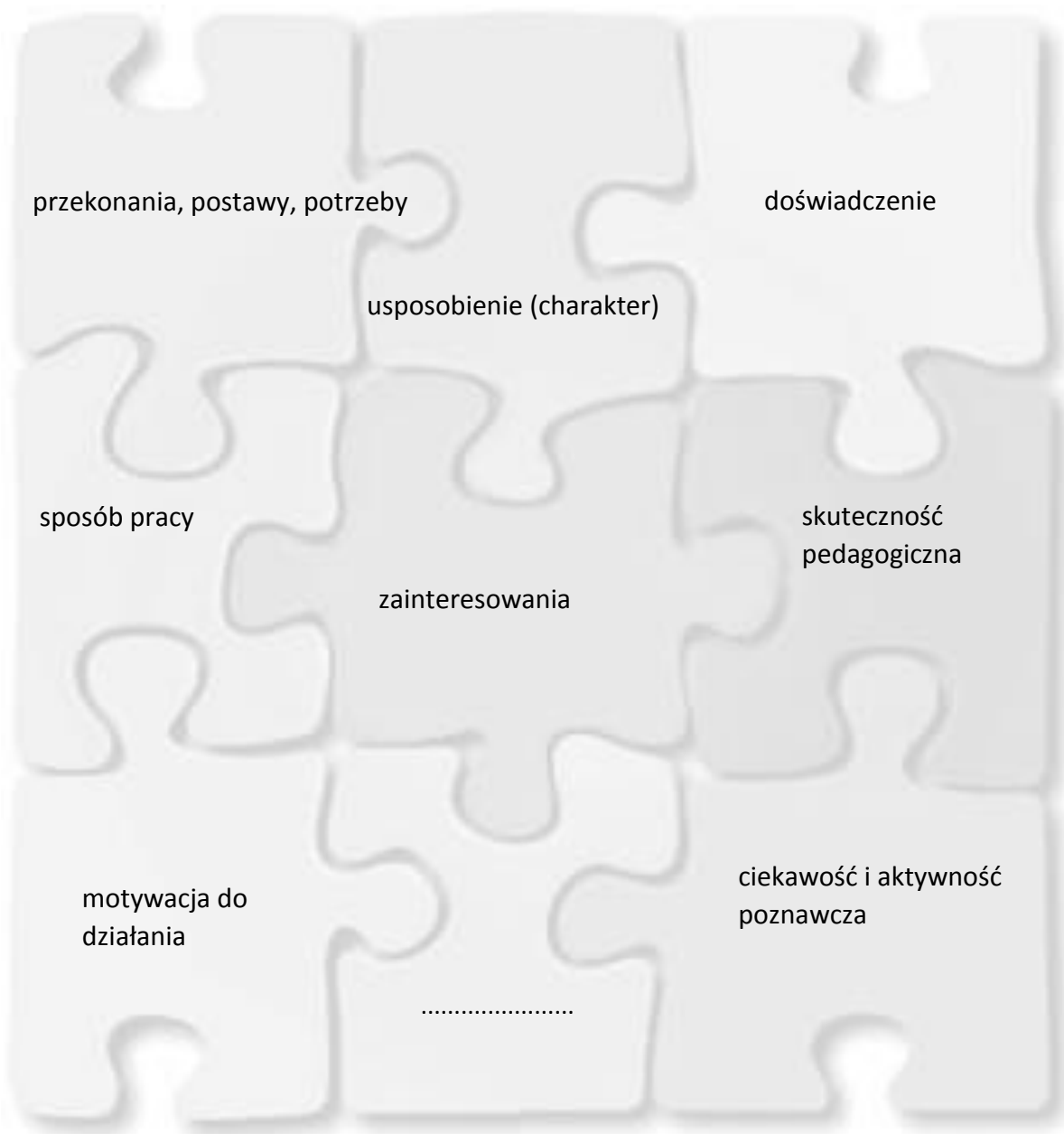


Partner:





”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020



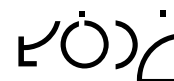
Lider:



Partner:



Łódzkie Centrum
Doskonalenia Nauczycieli
i Kształcenia Praktycznego



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

Funkcje przewodniczącego zespołu przedmiotowego i dyrektora szkoły w doskonaleniu umiejętności nauczycieli⁴¹

Ten, kto podejmuje się pełnienia funkcji lidera musi znać siebie oraz mieć świadomość swojej roli i odpowiedzialności.

Liderze zastanów się

- Dlaczego jesteś liderem?
- Jaką masz motywację do bycia liderem?
- Co masz do zaoferowania innym?
- Jakie powinieneś podejmować działania?
- Skąd będziesz wiedział, że twoja praca przynosi zamierzone rezultaty?



Bycie liderem zobowiązuje do integrowania nauczycieli wokół wspólnych celów i działań oraz do organizowania sytuacji edukacyjnych służących doskonaleniu. W sytuacji modelowej realizacji tego trudnego zadania sprzyja fakt, że lider wybrany przez nauczycieli jest wzorcem osobowym i zawodowym, że może wiele zaoferować innym oraz ma silną wewnętrzną motywację do pracy z grupą.

W literaturze dotyczącej wewnętrznego doskonalenia nauczycieli wskazywane są, następujące funkcje lidera:

- **funkcja diagnostyczno – programująca** (związana z rozpoznawaniem potrzeb edukacyjnych nauczycieli i projektowaniem sposobów ich zaspokajania),

⁴¹ ⁴¹ T. Dąbrowska, A Madziara, *Lider, czyli kto?*, RAABE 2006, str. 8-12

”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

- **funkcja informacyjna** (dotycząca pozyskiwania i przekazywania nauczycielom informacji, np. o ofertach placówek doskonalenia, a także upowszechniania nowych, wartościowych publikacji pedagogicznych, psychologicznych, metodycznych),
- **funkcja motywująca** (obejmująca działania zachęcające nauczycieli do wspólnego uczenia się i wzbogacania warsztatu pracy),
- **funkcja doradcza** (polegająca na sprawowaniu opieki, udzielaniu pomocy i wsparcia nauczycielom, organizowaniu doskonalenia zawodowego),
- **sprawozdawczo – oceniająca** (związana z dokumentowaniem i ewaluacją podejmowanych działań).

Takie ujęcie ukazuje lidera jako osobę odpowiedzialną za organizację pracy zespołu z pozycji kogoś, kto potrafi więcej, wie lepiej, jest bardziej „przed” grupą niż z grupą. Interesujące postrzeżenie roli lidera przedstawia I. Majewska – Opiełka⁴², która wymienia trzy jego funkcje:

- zaspokojenie potrzeb (polegające na pobudzaniu innych do wytyczania i osiągnięcia celów indywidualnych oraz na sprawianiu, że identyfikują się oni z celami ogółu, które postrzegają jednocześnie jako swoje),
- budzenie entuzjazmu (polegające na wyzwaniu zapału jako źródła motywacji do działania i przeświadczenia o możliwości osiągnięcia sukcesów),
- wydobywanie z ludzi tego, co w nich najlepsze (polegające na tworzeniu warunków do podejmowania przez nich działań na górnej granicy ich możliwości, co warunkuje rozwój).

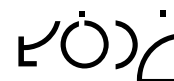
Nie ma jedynie słusznego pomysłu na określenie czy nazwanie funkcji lidera. Precyzyjne ich sformułowanie nie jest niezbędne do aranżowania warunków i sytuacji umożliwiających uczenie się w organizacji jaką jest szkoła.

⁴² Majewska-Opiełka Iwona, *Umysł Lidera. Jak kierować ludźmi u progu XXI wieku*, Wydawnictwo MEDIUM, 1998 r., str.20-23

Lider:



Partner:





”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

Funkcje lidera zespołu przedmiotowego/zadaniowego⁴³

Funkcja	Zadania
diagnostyczno-programująca	<ul style="list-style-type: none"> rozpoznawanie potrzeb edukacyjnych nauczycieli – członków zespołu kierowanie procesem zmian w doskonaleniu zawodowym opracowywanie planów doskonalenia organizacja i koordynowanie realizacji planów (w tym pozyskiwanie osób prowadzących spotkania – ze szkoły lub z otoczenia)
informacyjna	<ul style="list-style-type: none"> gromadzenie informacji na temat potrzeb w zakresie doskonalenia zawodowego rozpoznawanie możliwości organizacji doskonalenia – poznawanie ofert placówek doskonalenia i firm szkoleniowych stała współpraca z konsultantami i doradcami metodycznymi pozyskiwanie/gromadzenie i upowszechnianie w szkole/placówce literatury pedagogicznej, psychologicznej, aktów prawa oświatowego
motywująca	<ul style="list-style-type: none"> tworzenie sprzyjających warunków i zaplecza „szkoleniowego” promowanie osiągnięć nauczycieli – nowatorów pracujących w szkole inspirowanie kadry pedagogicznej do wymiany doświadczeń i wzajemnego uczenia się upowszechnianie działań realizowanych w ramach doskonalenia wewnętrznego i ich efektów
doradcza	<ul style="list-style-type: none"> sprawowanie opieki nad nauczycielami z krótkim stażem pracy udzielanie pomocy i wsparcia nauczycielom w planowaniu indywidualnego rozwoju zawodowego wspieranie nauczycieli doskonalących własne kompetencje i wzbogacających kwalifikacje
sprawozdawczo-wartościująca	<ul style="list-style-type: none"> prowadzenie dokumentacji dotyczącej doskonalenia nauczycieli dokonywanie ewaluacji działań realizowanych w zakresie doskonalenia zawodowego w kontekście jego efektywności (wpływu na wzbogacenie warsztatu pracy nauczycieli, na rozwój uczniów i szkoły)

Doskonalenie warsztatu pracy nauczycieli w aspekcie kształtowania kompetencji kluczowych

⁴³ D. Elsner, K. Knafel, *Jak organizować wewnętrzne doskonalenie nauczycieli?*, Chorzów 2000; Wydawnictwo Mentor, str. 153

Lider:



Partner:



Łódzkie Centrum
Doskonalenia Nauczycieli
i Kształcenia Praktycznego



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

Doskonalenie zawodowe nauczycieli to (wg Wincentego Okonia) ważny składnik systemu kształcenia pozaszkolnego nauczycieli który polega na:

- udzielaniu pomocy początkującym nauczycielom w okresie adaptacji do zawodu
- aktualizowaniu wiedzy przedmiotowej i pedagogicznej, zaznajamianiu z postępem nauki, udzielaniu pomocy w rozszerzaniu lub zmianie specjalizacji w okresie samodzielności zawodowej
- organizowaniu różnych form samokształcenia indywidualnego i zbiorowego nauczycieli
- udzielaniu pomocy w samodzielnej pracy badawczej

Co podlega doskonaleniu?

Cechy i postawy		
ekstarpersonalne (zewnątrzosobowe)	interpersonalne (międzyosobowe)	intrapersonalne (wewnątrzosobowe)
<p>wiedza i umiejętności kierunkowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • znajomość przedmiotu, aktualizacja wiedzy, umiejętności dydaktyczne itp. • umiejętności pedagogiczne, wiedza psychologiczna, itp. 	<p>kompetencje interpersonalne</p> <ul style="list-style-type: none"> • komunikowanie się • motywowanie • rozwiązywanie problemów, sytuacji konfliktowych • udzielanie informacji zwrotnej • empatia • panowanie nad emocjami • wrażliwość emocjonalna, refleksyjność 	<p>postawy wobec siebie i swojej roli zawodowej</p> <ul style="list-style-type: none"> • internalizacja sensu i celów pracy nauczyciela • identyfikacja ze szkołą, samoocena własnych możliwości i potrzeb w kontekście potrzeb placówki

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

Rola instytucji oświatowych w procesie kształtowania kompetencji kluczowych⁴⁴

System wspomagania oparty został na następujących założeniach :

- szkoła/placówka jest odpowiedzialna za własny rozwój,
- rozwój szkoły/placówki może się dokonywać dzięki uczeniu się pracujących w niej nauczycieli,

Partnerami szkoły, pomagającymi jej w rozwoju, są powołane do tego celu instytucje:

- ośrodki doskonalenia nauczycieli,
- poradnie psychologiczno-pedagogiczne,
- biblioteki pedagogiczne.

Wspomaganie szkoły od 1 stycznia 2016 r. jest obowiązkowym zadaniem placówek doskonalenia nauczycieli, poradni psychologiczno-pedagogicznych i bibliotek pedagogicznych. Zadania wspólne dla wymienionych wyżej instytucji wynikające z przepisów prawa oświatowego⁴⁵ obejmuje wspomaganie rozwoju szkół w zakresie:

- pomoc w diagnozowaniu potrzeb szkoły lub placówki,
- ustalenie sposobów działania prowadzących do zaspokojenia potrzeb szkoły lub placówki,
- zaplanowanie form wspomagania i ich realizację,
- wspólną ocenę efektów i opracowanie wniosków z realizacji zaplanowanych form wspomagania, a także organizowanie i prowadzenie sieci współpracy i samokształcenia dla nauczycieli i dyrektorów szkół.

Wspomaganie rozwoju szkół zakłada:

⁴⁴ Ramowy program szkoleniowo-doradczy dla kadry kierowniczej szkół/przedszkoli w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych uczniów, ORE, 2017, str. 26-34, (*Przywództwo – opracowanie modeli kształcenia i wspierania kadry kierowniczej systemu oświaty*, projekt pozakonkursowy o charakterze koncepcyjnym, współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków EFS Osi Priorytetowej II, Działania 2.10, PO WER na lata 2014-2020,)

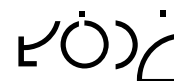
⁴⁵ ROZPORZĄDZENIE MINISTRA EDUKACJI NARODOWEJ z dnia 29 września 2016 r. w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli (Dz. U. z 2016r. poz. 1591)

ROZPORZĄDZENIE MINISTRA EDUKACJI NARODOWEJ z dnia 1 lutego 2013 r. w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych poradni psychologiczno-pedagogicznych, w tym publicznych poradni specjalistycznych (Dz. U. z 2013r. poz. 199)

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

- pracę adekwatną do potrzeb szkoły,
- towarzyszenie szkole w procesie doskonalenia pracy,
- zaangażowanie i współodpowiedzialność wszystkich podmiotów (wspomagających wspomaganych),
- trwałe zmiany jakościowe,
- efekty dla wszystkich uczestników tego procesu.

Zadania osób zaangażowanych w proces wspomagania:

Specjalista ds. wspomagania – głównym zadaniem, jakie stoi przed osobą odpowiedzialną za wspomaganie, jest inicjowanie, wdrażanie i monitorowanie procesu wspomagania rozwoju szkoły w określonym obszarze jej pracy. Specjalista ds. wspomagania jest osobą z zewnątrz co powoduje, że nie jest w stanie poznać szkoły w takim stopniu jak dyrektor czy nauczyciele przebywający tam na co dzień. Rola specjalisty w całym procesie może być istotna dla przebiegu i efektywności wspomagania. Jednak warunkiem dobrej współpracy jest zaangażowanie dyrektora i nauczycieli. Specjalista powinien być osobą wspierającą na każdym etapie procesu, powinien łączyć i wykorzystywać w swojej pracy umiejętności koordynatora, moderatora, facylitatora i coacha. Kluczowym wyzwaniem jest utrzymywanie stałego kontaktu z dyrektorem i nauczycielami przy założeniu, że działania specjalisty nie mają charakteru kontroli ani oceny. Ważna zatem jest otwartość, szczerść, budowanie zaufania i poczucia bezpieczeństwa. Zadania specjalisty ds. wspomagania powinny być wykonywane zgodnie z najwyższymi standardami etyki zawodowej. Dyrektor –Wśród różnych kompetencji przywódczych współczesnych dyrektorów ważne, z punktu widzenia wspomagania szkoły, są te związane z budowaniem kultury szkoły skoncentrowanej na procesie uczenia się wszystkich członków społeczności szkolnej przez tworzenie sytuacji sprzyjających uczeniu się i rozwojowi oraz zarządzanie szkołą jako organizacją uczącą się, ale także gotowość do uczenia się i rozwoju, otwartość na zmiany i świadome dążenie do doskonalenia pracy szkoły.

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

Główne zadania dyrektora w procesie wspomagania to :

- inicjowanie procesu wspomagania działań rozwojowych szkoły,
- ustalanie sposobów jego organizacji np. przez powoływanie zespołu odpowiedzialnego za przeprowadzenie diagnozy pracy szkoły,
- współpraca ze specjalistą ds. wspomagania,
- motywowanie nauczycieli do aktywnego udziału,
- uczestniczenie w wybranych spotkaniach, konsultacjach i warsztatach,
- monitorowanie przebiegu działań, jak i wdrażanie nowych rozwiązań do praktyki szkolnej,
- upowszechnianie rezultatów procesu wspomagania,
- ocena prowadzonych działań rozwojowych,
- zapewnienie odpowiednich warunków do realizacji działań m.in. udostępnianie zasobów organizacyjno-technicznych placówki.

Kluczowym czynnikiem wpływającym na jakość pracy szkoły są kompetencje nauczycieli wynikające z ich przygotowania oraz doskonalenia zawodowego. Zadaniem nauczycieli jest aktywne uczestnictwo w całym procesie wspomagania począwszy od diagnozy potrzeb po ewaluację. Kształtowanie kompetencji kluczowych niezbędnych do życia, indywidualizacja procesu nauczania stosownie do potrzeb i możliwości uczniów to obowiązki nauczycieli wynikające z przepisów prawa. W realizacji tych zadań nauczyciele powinni otrzymać wsparcie adekwatne do ich potrzeb w tym zakresie, uwzględniające aktualną wiedzę merytoryczną i metodyczną, takie, aby swoje obowiązki w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych uczniów mogli wykonywać na najwyższym poziomie.

Nauczyciele w procesie wspomagania:

- biorą udział w diagnozie potrzeb rozwojowych szkoły,
- planują działania, które pozwalają na wprowadzanie zmian w pracy szkoły,
- angażują się w różne formy doskonalenia,
- wdrażają rozwiązania –praktykują nowe metody pracy, poddają refleksji osiągnięte rezultaty,

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

- oceniają efekty procesu wspomagania szkoły i wypracowują nowe rozwiązania bądź rekomendacje na przyszłość.

O przebiegu całego procesu wspomagania pracy szkoły i jego efektach decyduje zaangażowanie jego uczestników: dyrektora, rady pedagogicznej, specjalistów ds. wspomagania, ekspertów, trenerów. Istotna jest również taka organizacja pracy, która umożliwi realizację procesu wspomagania bez zakłócania bieżącej działalności szkoły. Ważnym elementem wspomagania jest również tworzenie warunków do dzielenia się wiedzą i doświadczeniami przez nauczycieli z różnych szkół/przedszkoli/placówek oraz upowszechnianie sprawdzonych dobrych/skutecznych praktyk (np. w ramach zespołów międzyszkolnych/sieci współpracy), co sprzyja projektowaniu i wdrażaniu nowych rozwiązań programowych i organizacyjnych. Znaczące jest także to, aby nauczyciele nie postrzegali się wzajemnie jako konkurencję, ale aby widzieli we współpracy szansę na wzbogacanie oferty szkół/przedszkoli, w których pracują i eksponowanie ich specyfiki.

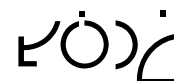
Bibliografia/Netografia:

- Blanchard K., Oncken W., Burrows H., *Jednominutowy menedżer spotyka małpę*. Wydawnictwo MT Biznes, 2010
- Buzan T., *Potęga umysłu*. Muza, Warszawa 2003
- Covey S., *7 nawyków skutecznego działania*. Wydawnictwo Rebis, Warszawa 2012
- Dumont H., Istanc D. Benavides F., *Istota uczenia się. Wykorzystanie wyników badań w praktyce*. Wolters Kluwer, Warszawa 2013
- Filipowicz G., *Rozwój organizacji poprzez rozwój pracowników*. Kraków 2008.
- Gordon D., Vos J., *Rewolucja w uczeniu*. Wydawnictwo Zys i S-ka, Poznań 2003
- Hajdukiewicz M. (red. prowadząca), *Jak wspomagać pracę szkoły? Poradnik dla pracowników instytucji systemu wspomagania. Zeszyt 2 Diagnoza pracy szkoły*. Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015 (Jak_wspomagac_prace_szkoly_Zeszyt_2pdf)

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 17 czerwca 2016 r. zmieniające rozporządzenie zmieniające rozporządzenie w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół (Dz.U. 2014 poz. 803)
- Kordziński J., *Dyrektor szkoły – moderator, facylitator, coach*. Wolters Kluwer, Warszawa 2015
- Kordziński J., *Nauczyciel, trener, coach*. ABC Wolters Kluwer business 2013
- Kupaj L., Krysa W., *Kompetencje coachingowe nauczycieli. Jak rozwijać potencjał ucznia w szkole?* Wydawnictwo ABC, Warszawa 2014
- Kupaj L., *Twój podręczny mentor*. Tarnów 2012
- Szmidt K., *Sesje twórczej pomysłowości – dla pedagogów, psychologów i trenerów grupowych*. Wydawnictwo Helion 2016
- Szmidt K., *Trening kreatywności. Podręcznik dla pedagogów i psychologów i trenerów grupowych*. Wydawnictwo Helion 2013
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 14 lutego 2017 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz podstawy programowej kształcenia ogólnego dla szkoły podstawowej, w tym dla uczniów z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym lub znacznym, kształcenia ogólnego dla branżowej szkoły I stopnia, kształcenia ogólnego dla szkoły specjalnej przysposabiającej do pracy oraz kształcenia ogólnego dla szkoły policealnej (Dz.U. 2017, poz. 356)
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 sierpnia 2017 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek (Dz.U. 2017 poz. 1611)
- Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady nr 2006/962/WE z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (Dz.U. L 394 z 30.12.2006)
- Analiza SWOT – Encyklopedia Zarządzania https://mfiles.pl/pl/index.php/Analiza_SWOT

Lider:



Partner:





”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

Moduł IV. Wprowadzanie zmiany

(11 godz.)

Treści

Bloki tematyczne

1. Zmiana i jej uwarunkowania
2. Kultura organizacyjna szkoły/placówki oświatowej
3. Projektowanie zmiany

ISTOTA ZMIANY

Zmiana kojarzy się z wykreowaniem czegoś „nowego” (np. sposobu działania, wartości, zachowań, postaw) oraz wprowadzaniem tego do praktyki (z inicjatywy własnej lub podmiotów zewnętrznych) i przyswajaniem, w przypadku stwierdzenia efektywności działań wdrożonych w ramach tej zmiany. Można dokonać adaptacji zmiany, tj. przystosować do niej rozwiązania już wykorzystywanego w danej instytucji lub adopcji, tj. wdrożyć wiernie (odwzorować) rozwiązania stosowane gdzie indziej.

Zmiana:

- to **procesem** a nie zdarzenie,
- dokonywana jest przede wszystkim przez **jednostki**,
- jest doświadczeniem **osobistym**,
- powoduje **rozwój** uczuć, emocji i umiejętności.

Dlatego oddziaływania w procesie wprowadzania zmiany muszą dotyczyć przede wszystkim **ludzi**, a w drugiej kolejności instytucji.

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

Zmiana może dotyczyć:

- polityki, ekonomii (odnowa, transformacja, przekształcenie, restrukturyzacja, rekonstrukcja),
- edukacji (reforma, innowacja, modyfikacja, usprawnienie, udoskonalenie),
- instytucji (reorganizacja, przeprojektowanie).

Rodzaje zmian ze względu na:

- zasięg (globalna – lokalna, makrosystemowa – mikrosystemowa),
- źródło (zewnętrzna – wewnętrzna),
- rangę (strategiczna, operacyjna, przełomowa, gruntowna, powierzchowna, kosmetyczna),
- rezultat (efektywna – nieefektywna, rzeczywista – pozorna, pozytywna – negatywna),
- przedmiot (edukacyjna, organizacyjna, kadrowa, mentalna),
- czas przeprowadzania (szybka – powolna),
- sposób przeprowadzania (celowa, planowa, chaotyczna, sprawna, spontaniczna),
- dynamikę, tempo (gwałtowna/rewolucyjna – stopniowa/ewolucyjna, radykalna – spokojna, rytmiczna – przerywana).

Proces zmiany nigdy nie jest funkcją liniową. Często jest mało uporządkowany, zdarzają się przypadki wracania do stanu wcześniejszego, postępuje nieregularnymi zrywami i skłania do refleksji nad „nowym”.

PSYCHOLOGICZNY KONTEKST ZMIANY

Chociaż zmiana ma bardzo indywidualny przebieg, istnieją pewne prawidłowości wspólne dla wszystkich ludzi, nie będących jej inicjatorami.

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

Pierwszą z nich jest **reorientacja z przeszłości ku przyszłości**.

Każda zmiana wymaga uwolnienia się od wewnętrznego przywiązania do przeszłości i ukierunkowania na to, co chcemy robić inaczej w przyszłości. Jeśli w otoczeniu następuje zmiana, musimy zmienić się i my. Prawdopodobnie naszą pierwszą reakcją będzie poczucie zagrożenia. Możemy odczuwać pokusę trzymania się przeszłości, tego, z czym było nam wygodnie. Dopiero wtedy, gdy uwolnimy się od przeszłości, możemy zacząć pracę nad przystosowaniem się do nowej sytuacji.

Drugą prawidłowością jest **reorientacja z samego siebie ku otoczeniu**, czyli reorientacja z wewnętrznej koncentracji na samym sobie ku zewnętrznej koncentracji na otoczeniu.

Zanim pojawiła się konieczność zmiany, prawdopodobnie koncentrowaliśmy się na pracy. Nasza uwaga była skierowana na zewnątrz: na organizację i wykonywanie swojej pracy. Z chwilą ogłoszenia zmiany, uwagę przenosimy na siebie. „Co mnie spotka?” to pierwsze pytanie, jakie każdy zadaje w sytuacji zmiany. Dopóki nie będziemy mieli wyobrażenia o tym, jak zmiana wpłynie na naszą sytuację, niełatwo będzie nam skoncentrować się na potrzebach organizacji i na otoczeniu zewnętrznym.

Reorientacja uwagi zajmuje pewien czas. Wyzwanie, przed jakim stajemy, chcąc panować nad zmianą, to zrozumienie, kiedy i jak przebiega owa reorientacja - tak byśmy w przyszłości mogli dokonywać jej szybciej i z mniejszym wysiłkiem.

Kolejną prawidłowością w indywidualnym podejściu i radzeniu sobie ze zmianą jest sposób reakcji i nastawienia do zmian w kontekście reakcji psychologicznej, czyli tzw. **krzywa zmiany** lub **psychologia osobistej zmiany**. Okazuje się, że u większości osób reakcja na zmianę jest bardzo podobna.

Zmiana nie zachodzi prostoliniowo, lecz w czterech następujących po sobie etapach. Jej fazy wskazują na proces odnowy, przejście od starego do nowego.

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

MAPA ZMIANY ORGANIZACYJNEJ



Mówiąc o zmianie mówimy o procesie, który przebiega fazami upadków i wzlotów emocji i towarzyszących im zachowań czy postaw.

Wykres reakcji na zmianę zaczyna się w górnym lewym rogu. W chwili otrzymania informacji dotyczącej zmiany krzywa opada, tworząc nieckę **podwyższonego stresu, niepewności, szoku i zmniejszonej produktywności**. W miarę zwiększania się akceptacji dla zmiany następuje wzrost krzywej - **zaczynamy odzyskiwać poczucie kierunku, uczymy się nowych umiejętności i ról, i zaczynamy pracować w nowy sposób**.

Każdy przechodzi przez ten proces. Jedni szybciej, a inni wolniej potrafią się z nim uporać. Powinniśmy przejść przez wszystkie cztery etapy, zwłaszcza, jeśli to nie my jesteśmy inicjatorami zmiany. Nie oznacza to, że każdy będzie przechodził przez wszystkie fazy w ustalonej kolejności. Zdarza się, że ludzie cofają się do fazy wcześniejszej lub grzęzną w jednym miejscu. Pomimo różnic w przebiegu procesu zmiany, każdy musi w końcu dotrzeć do fazy zaangażowania.

Faza 1: Zaprzeczanie

W fazie zaprzeczania nie wierzymy w realność zmiany i w to, że zmiana faktycznie ma miejsce. W rezultacie możemy zachowywać się tak, jakbyśmy nie zamierzali się zmieniać. Wykonujemy swoją pracę jak dotychczas i odsuwamy od siebie myśl o zbliżającej się zmianie. W fazie zaprzeczania koncentrujemy się na tym, co dzieje się poza nami, ignorując własne reakcje, ponieważ jesteśmy przywiązani do przeszłości.

Lider:



Partner:





”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

Faza 2: Opór

W tę fazę wchodzimy wtedy, gdy nie możemy już dłużej zaprzeczać realności zmiany i odkrywamy, że zmiana rzeczywiście nastąpi. Najczęściej pojawiające się wówczas emocje to **lęk, złość, niepokój o przyszłość, doświadczanie niepewności i zwątpienia w siebie**.

W fazie oporu możemy czuć się niezdolnymi do zmiany, stąd opór w uczestniczeniu w niej. Jesteśmy wciąż **jeszcze przywiązani do przeszłości, do starych, wygodnych nawyków**, ale jednocześnie odkrywamy wiele nieprzyjemnych uczuć i reakcji na zagrożenie związane ze zmianą. U schyłku fazy oporu osiągamy punkt akceptacji: zaczynamy uwalniać się od przeszłości i zastanawiać się, jak możemy osobiście tę zmianę wykorzystać.

Faza 3: Eksperymentowanie

W fazie eksperymentowania zaczynamy działać: uczymy się nowych rzeczy i decydujemy, jak zachować się w obliczu zmiany. To moment, w którym przestajemy kwestionować zmianę i zaczynamy pytać, jak sprostać wyzwaniu. To okres "konstruktywnego zamieszania", planowania i powtórnego rozważania, uczenia się i podejmowania prób działania w odmienny sposób. W fazie 2 eksperymentowania nadal jesteśmy skoncentrowani na sobie, ale próbujemy kierować swą uwagę ku przyszłości. Wzrasta zainteresowanie organizacją i sposobami osiągnięcia sukcesu.

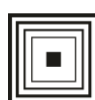
Faza 4: Zaangażowanie

W fazie zaangażowania osiągamy punkt, w którym sami zaczynamy decydować, jakie przedsięwziąć działania, aby opanować nowe sposoby funkcjonowania. Odzyskujemy swoją dawną produktywność i poczucie panowania nad sytuacją. Prawdopodobnie też czujemy (złudnie, niestety!), że zmianę mamy już za sobą. Jednakże, ponieważ zmiana jest zjawiskiem nieustannym, musimy być przygotowani na następną. W tej fazie jesteśmy zorientowani na przyszłość. Z powrotem przenieśliśmy swoją uwagę z siebie na organizację.

Lider:



Partner:

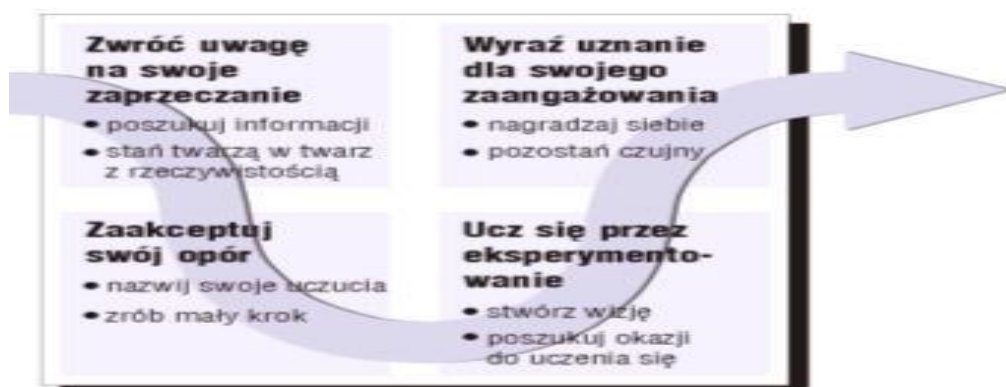


Łódzkie Centrum
Doskonalenia Nauczycieli
i Kształcenia Praktycznego





”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020



Źródło: Małgorzata Majcherczyk, *Punkt widzenia, Wykorzystanie nowego modelu doskonalenia w budowaniu szkoły uczącej się*, opracowanie: Monika Jurgielewicz-Wojtaszek, Zofia Teresa Dąbrowska, W-wa 2014

W zależności od tego, w jakiej fazie jesteśmy możemy siebie, a także współpracowników, wspomagać w odmienny sposób.

Ważne jest, żeby zdiagnozować siebie, w jakiej fazie jestem w danym momencie i odpowiednio wspierać się.

Zrozumienie własnych zachowań i postaw w obliczu zmiany pozwoli nam również diagnozować fazy reakcji na zmianę u pracowników i tak stymulować ten proces, żeby ułatwić (i tym samym skrócić) przechodzenie z jednego etapu w kolejny.

TYPOLOGIA UDZIAŁOWCÓW ZMIANY

Zaprzeczający - Nie wierzą w realność zmiany i w to, że zmiana faktycznie ma miejsce. W rezultacie zachowują się tak, jakby nie zamierzali się zmieniać. Wykonują swoją pracę jak dotychczas i odsuwają od siebie myśl o zbliżającej się zmianie. Koncentrują się na tym, co dzieje się poza nimi, ignorując własne reakcje, ponieważ są przywiązani do przeszłości. Wszelkie trudności związane z wprowadzeniem zmian opiniują w kategoriach klęski i konieczności powrotu do stanu sprzed zmiany. Otwarcie kwestionują nowe zasady i normy, poddając w wątpliwość skuteczność i słuszność

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

ich wprowadzenia. Jednoczą wokół siebie przeciwników zmiany, chcąc wyrzucić negatywny wpływ na jej zwolenników.

Oponenci - Nie mogą już dłużej zaprzeczać realności zmiany i odkrywają, że zmiana rzeczywiście nastąpiła. Są wciąż jeszcze przywiązani do przeszłości, do starych, wygodnych nawyków, więc (skupiając się na sobie i własnych odczuciach) odkrywają wiele nieprzyjemnych uczuć, reakcji i zachowań wobec postrzeganych przez siebie zagrożeń związanych ze zmianą. Jednakże obserwując nieuchronność zmiany zaczynają uwalniać się od przeszłości i zastanawiać się, jak mogą tę zmianę osobiście wykorzystać.

Eksperymentatorzy - Powoli zaczynają działać w zmienionych realiach: uczą się nowych rzeczy i decydują, jak zachować się w obliczu zmiany. Przestają kwestionować zmianę i zaczynają pytać, jak sprostać wyzwaniu. Rozważają, planują, uczą się i podejmują próby działania w odmienny sposób. Nadal są skoncentrowani na sobie i własnych interesach, ale próbują kierować swą uwagę ku przyszłości. Wzrasta ich zainteresowanie organizacją i sposobami osiągnięcia sukcesu.

Zaangażowani - Sami zaczynają decydować, jakie przedsięwziąć działania, aby opanować nowe sposoby funkcjonowania. Odzyskują swoją dawną produktywność i poczucie panowania nad sytuacją. Są akceptowani przez innych jako wiarygodni i kompetentni. Są przygotowani na kolejne zmiany, zorientowani na przyszłość, aktywność i efektywność. Stymulują działania innych (zwłaszcza logicznych zwolenników) tak, aby sami mogli być „agentami zmiany”⁴⁶.

OPÓR JAKO REAKCJA NA ZMIANY (NA RÓŻNYCH ETAPACH WDRAŻANIA)

Powody oporu w sytuacji zmiany

Utrata poczucia kontroli - Ludzie, którzy się czują „przedmiotami” zmiany, boją się, stają się apatyczni, stawiają opór. Przeciwdziałanie:

⁴⁶ Wykorzystanie nowego modelu doskonalenia w budowaniu szkoły uczącej się, opracowanie: Monika Jurgielewicz-Wojtaszek, Zofia Teresa Dąbrowska, Warszawa 2014

Lider:



Partner:





„Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

- wczesne angażowanie w zmiany,
- informowanie o wszystkim, co jest możliwe (jawność),
- umożliwianie ludziom dokonywania wyborów (w ramach możliwych granic).

Utrata poczucia rozumienia sensu, kierunku - Po co ta zmiana? Dlaczego? - Rozumienie priorytetów zagrożone jest przez zmianę dotychczasowego działania. Przeciwdziałanie:

- przedstawianie wizji,
- dawanie samego przykładu,
- zachęcanie ludzi, by sami odkrywali, dlaczego zmiana jest konieczna.

Niepewność i niejasność - Większość ludzi źle znosi poczucie niepewności. Przeciwdziałanie:

- informowanie,
- rozmawianie, wyjaśnianie, tłumaczenie.

Niespodziewane („Mamy dla Was niespodziankę!”) - Przy decyzjach komunikowanych zniemacka, ludzie często myślą:

- „Czemu mi nie zaufali na tyle, by przynajmniej napomknąć?”,
- „Czemu nie dali mi czasu na to, by się przyzwyczaić?”.

Opór i niechęć wobec „nowego” łagodnieją, a często wręcz mijają wraz z upływem czasu.

Negowanie i krytykowanie przeszłości, obwinianie - Przeszłość należy traktować delikatnie - ludzie, którzy funkcjonowali w poprzednim systemie mogą uznać, że są krytykowani za niekompetencję, złą pracę i mieć poczucie, że są zmuszeni bronić swoich poprzednich działań - stając się wrogami zmiany. Przeciwdziałanie – uświadamianie, że:

- zaczynamy od nowa – „amnestia” (bez obwiniania),
- „to, co było robione w przeszłości, było adekwatne (dobre) w tamtych warunkach”,
- „jesteśmy elastyczni i zdolni funkcjonować w nowym”.

Poczucie braku kompetencji „Czy podołam?” - Ludzie obawiają się, że będą potrzebne nowe umiejętności, których nie posiadają, że będą musieli się uczyć od nowa. "A może mi się nie uda?". Przeciwdziałanie – uświadamianie, że:

- uczenie się nowego jest długotrwałym procesem i wymaga czasu,

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

- osoby, uczące się potrzebują wsparcia, pomocy, zachęty, oraz atmosfery zaufania i bezpieczeństwa (i zapewnianie tego)

Zwiększony wysiłek - więcej pracy - Utrzymanie status quo wymaga poświęcenia wystarczającej ilości pracy, wysiłku, czasu. Zmiana przynosi tym, którzy mają ją wprowadzać, nowe obowiązki, zadania, odpowiedzialność (choćby dlatego, że zanikają rutynowe działania, trzeba przyzwyczaić się do nowych ludzi). Przeciwdziałanie:

- nie zmieniać wszystkiego na raz (pozostawić trochę znajomej rutyny!),
- doceniać za dodatkowy wysiłek.

(Oprac. na podst. Liz Clarke, The Essence of Change, 1994)

ŹRÓDŁA OPORU WOBEC ZMIAN

1. Niepewność co do przyczyn i skutków zmiany

Członkowie organizacji mogą opierać się zmianom, gdyż niepokoją się o ich wpływ na własną pracę i życie. Jeśli nawet są wyraźnie niezadowoleni z obecnej pracy, mogą obawiać się, że po wprowadzeniu zamierzonych zmian będzie jeszcze gorzej. Jeśli zmianę inicjuje ktoś inny, mogą uważać, że są manipulowani i zastanawiać się, jakie są „prawdziwe” zamiary ukryte za zmianą.

2. Niechęć do rezygnacji z istniejących przywilejów

Odpowiednie zmiany powinny przynieść korzyść całej organizacji, ale dla niektórych osób pozytywne skutki zmiany nie zrównoważą jej kosztów w postaci utraty władzy, prestiżu, płacy, jakości pracy czy innych świadczeń.

3. Świadomość słabych stron proponowanych zmian

Członkowie organizacji mogą przeciwstawiać się zmianom dostrzegając potencjalne problemy, przeoczone przez inicjatorów zmian. Różnice w ocenie sytuacji stanowią jeden z pożądanych rodzajów konfliktów, który kierownicy powinni dostrzegać i wykorzystać dla zwiększenia efektywności proponowanych zmian.

Lider:



Partner:





”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

Przyczyny oporu:

- niejasno określony cel zmiany
- niejasne oczekiwania
- niechęć do rezygnacji z dotychczasowych przywilejów
- poczucie zagrożenia, strach
- świadomość słabych stron proponowanych zmian
- poczucie braku kontroli nad sytuacją
- obawa przed nadmiernym wysiłkiem
- negatywne doświadczenia z przeszłości

Formy oporu wobec zmiany:

- **Konformizm** (*robię to, co mi każą*)
- **Wycofywanie się** (*to mnie nie dotyczy*)
- **Rytualizm** (bierny opór - *pozornie wprowadzam zmiany, udaję, że robię to, co jest wymagane*)
- **Odrzucenie** (otwarty opór, rebelia - *sprzeciwiam się, nie mam zamiaru tego robić*)
- **Akceptacja** (udomowienie zmiany, dostosowanie do swoich potrzeb i warunków - *zrobię to, ale po swoim*)

Sposoby przezwyciężania oporu:

- wyjaśnianie i komunikowanie się
- uczestniczenie i zaangażowanie
- ułatwianie i popieranie
- negocjowanie i uzgadnianie
- „manipulacja” i dokooptowanie

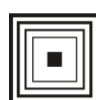
Redukowanie stresów:

- Nie zmieniaj wszystkiego od razu
- Nie przypuszczaj, uzyskaj bezpośrednią informację, reakcję
- Daj czas na naukę
- Daj ludziom coś do posiadania, kontrolowania

Lider:



Partner:



Łódzkie Centrum
Doskonalenia Nauczycieli
i Kształcenia Praktycznego



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

- Wprowadzaj zmiany stopniowo
- Zapewnij ludziom czas i zasoby
- Wykorzystuj otwarte dyskusje
- Dostrzegaj trudności i rozpoznawaj w czym tkwią problemy

TRZY RODZAJE OPORU WOBEC ZMIAN I JEGO PRZYCZYNY

Logiczny opór

- | | |
|--|---|
| Logiczne, racjonalne argumenty przeciw zmianie związane z czasem i wysiłkiem, który musi być włożony w przystosowanie się do zmiany. | <ul style="list-style-type: none">• Czas potrzebny, by się przystosować• Wysiłek włożony w naukę nowego• Możliwość niekorzystnych konsekwencji zmiany• Koszty zmiany (ekonomiczne)• Zwątpienie w techniczną możliwość wprowadzenia zmiany |
|--|---|

Psychologiczny opór

- | | |
|---|--|
| „Logiczne” uczucia i nastawienia związane z obawą przed nieznanym, brakiem zaufania oraz zachwianym poczuciem bezpieczeństwa. | <ul style="list-style-type: none">• Obawa przed nieznanym• Indywidualna niska tolerancja wobec zmian• Niechęć wobec wdrażających zmianę• Brak zaufania• Indywidualna potrzeba bezpieczeństwa i zachowania status quo |
|---|--|

Socjologiczny opór

- | | |
|--|---|
| Opór, który jest „logiczny” z perspektywy grupowej – interesów, wartości i więzi | <ul style="list-style-type: none">• Koalicje• Sprzeczne / rozbieżne wartości• Ograniczona perspektywa |
|--|---|

Lider:



Partner:





”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

- wewnątrzgrupowych.
- Interesy zagrożone
 - Obawa przed rozbiciem grup towarzyskich, utratą przyjaciół

KORZYŚCI WYNIKAJĄCE Z OPORU – opór może:

- pełnić funkcję korygującą nieadekwatne lub pochopnie wprowadzanych rozwiązań,
- sygnalizować sprawy, które w przyszłości staną się problemowe – tak, by „kierownictwo” z wyprzedzeniem zaczęło nad nimi pracować,
- być wskaźnikiem emocjonalności, jaką pracownicy obdarzają sprawę. Samo wyrażanie oporu jest także wentylem dla emocji, o ile stanie się okazją do przedyskutowania i lepszego zrozumienia natury zmiany.

WARUNKI POWODZENIA ZMIANY (wg M. Fullan’a):

- *adekwatność* – zmiana jest odpowiednia do sytuacji w instytucji, pracownicy dokładnie wiedzą na czym ma ona polegać, widzą jej użyteczność, wierzą w jej powodzenie, są przekonani, że jej wprowadzenie jest warte wysiłku,
- *gotowość do wprowadzenia zmiany* – istnieje odpowiedni potencjał wiedzy i umiejętności pozwalający na zmianę, jest przychylny klimat organizacyjny,
- *zaplecze* – instytucja dysponuje warunkami, zasobami ludzkimi i materialnymi umożliwiającymi wprowadzenie zmiany, ma wsparcie.

Skuteczne wprowadzanie zmiany wymaga:

- informacji i komunikacji
- wsparcia i presji
- identyfikacji ze zmianą
- dłuższego czasu, niż to się wydaje
- wytrwałości

Lider:



Partner:





”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

- dbałości o proces, nie tylko o rezultaty

METODY POSTĘPOWANIA PRZY OPORZE WOBEC ZMIAN

Sposób postępowania	Zazwyczaj stosowany, gdy...	Zalety	Wady
1. Szkolenie i informowanie	Brakuje informacji albo informacja i analiza są niedokładne	Gdy się przekona ludzi, często pomagają wprowadzić zmianę	Może być bardzo pracochłonne, zwłaszcza gdy w grę wchodzi wiele ludzi
2. Uczestnictwo, „wciąganie” ludzi	Inicjatorzy nie mają wszystkich informacji potrzebnych do zaprojektowania zmiany, a inni mają znaczną siłę, by się jej przeciwstawiać	Uczestnicy angażują się we wdrożenie zmiany, a posiadane przez nich istotne informacje zostaną ujęte w planie zmiany	Może być bardzo czasochłonne, jeśli uczestnicy zaprojektują niewłaściwą zmianę
3. Ułatwianie i poparcie	Ludzie opierają się, gdyż występują problemy z dostosowaniem	Żadne inne podejście nie jest równie skuteczne przy problemach dostosowania	Może być czasochłonne, kosztowne, a i tak nie przynieść powodzenia
4. Negocjacje i uzgodnienia	Jedna z osób lub grup, o znacznej sile oporu, wyraźnie straci w wyniku zmiany	Czasem w ten sposób stosunkowo łatwo można uniknąć znacznego oporu	Może być zbyt kosztowne, jeśli wyczuli innych na możliwość negocjowania zgody

Lider:



Partner:





”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

5. Manipulacja i kooptacja	Inna taktyka jest nieskuteczna lub zbyt droga	Może to być względnie szybkie i niedrogi rozwiązanie problemów związanych z oporem	Może stworzyć problemy w przyszłości, jeśli ludzie będą czuli, że są manipulowani
6. Wyraźne lub ukryte wymuszanie	Pośpiech ma zasadnicze znaczenie, a inicjatorzy mają znaczną władzę	Jest szybkie i może przezwyciężyć opór wszelkiego rodzaju	Może być ryzykowne, jeśli ludzie będą w efekcie źli na inicjatorów

Lider:



Partner:

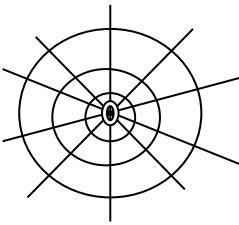
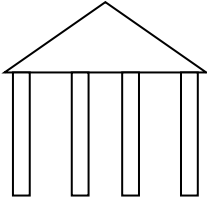




”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

Kultura organizacyjna przedszkola/szkoły/placówki⁴⁷

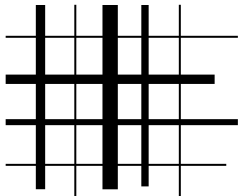
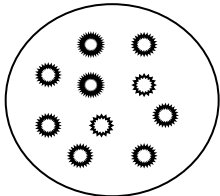
O roli, skuteczności i efektywności przywódcy oraz motywacji pracowników decyduje w bardzo dużym stopniu kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Wpływa ona nie tylko na atmosferę i stosunki panujące w miejscu pracy, ale także definiuje uznawane wartości, stosunek do władzy, miejsce i rolę szefów oraz ich podwładnych w hierarchii, komunikację, metody działania, zwyczaje itp. – bezpośrednio lub pośrednio stawiając również pewne wymagania wobec roli szefa. Poniżej przedstawiono cztery wyróżnione przez Charlesa Handy’ego rodzaje kultur.

TYP KULTURY	CHARAKTERYSTYKA
<p>KULTURA WŁADZY</p> 	<p>Władza jest skupiona w rękach jednej lub kilku osób znajdujących się w centrum, a decyzje mają charakter osobowy. Liczba procedur formalnych i biurokratycznych jest ograniczona do minimum. Im dalej od środka sieci tym słabsze oddziaływanie władzy i utrudnione porozumiewanie się. Władza jest oparta na nierówności dostępu do zasobów, Przywództwo polega na zdolności i chęci administrowania nagrodami i karami. Władza ta w wersji optymistycznej jest oparta na sile, sprawiedliwości i paternalistycznej życzliwości, natomiast w wersji negatywnej ma tendencje do zarządzania poprzez strach.</p>
<p>KULTURA ROLI</p> 	<p>W kulturze tej istotny jest system struktur i procedur, ceni się porządek, spolegliwość, kompetencje oraz konsekwencję. Racjonalność hierarchii i procedur pozostawia niewiele miejsca na swobodę w kontaktach z klientami i odbiorcami wyrobów. W najlepszym przypadku zapewnia stabilność, sprawiedliwość i efektywne wykonanie pracy, natomiast w najgorszym przypadku hamuje indywidualną autonomię oraz swobodę działania. Sprawdza się w stabilnym otoczeniu i w biznesie o charakterze długofalowym (banki, firmy ubezpieczeniowe). Słabą stroną jest zbyt wolne reagowanie na gwałtowne zmiany w otoczeniu.</p>

⁴⁷ Tamże



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

<p>KULTURA ZADANIOWA</p> 	<p>W tej kulturze priorytetem są zadania. Źródłem władzy i autorytetu w firmie jest posiadanie odpowiednich kompetencji. Struktura firmy jest zmienna, przystosowana do realizowanych zadań i nastawiona na rozwój wewnętrzny. Nagradzane jest duże, osobiste zaangażowanie pracowników. W wersji pozytywnej kultura ta przyciąga i wyzwala osobistą energię i kompetencje pracowników w dążeniu do osiągnięcia wspólnych celów. Natomiast w wersji najgorszej oznacza wygaśnięcie inicjatywy, rozczarowanie, brak koordynacji. Główną zaletą tego typu kultury jest jej elastyczność i zdolność do szybkiej adaptacji do zmiennych warunków, natomiast trudnością jest zapewnienie odpowiedniego poziomu kontroli.</p>
<p>KULTURA OSOBOWA</p> 	<p>W kulturze osobowej ważne jest zorientowanie na potrzeby pracowników. Cenione wartości to: dobre stosunki międzyludzkie i koleżeństwo. Wzrost i ekspansja firmy mają raczej znaczenie drugoplanowe. Bazą jest wzajemne zaufanie między jednostką a organizacją. W najlepszym przypadku kultura ta wytwarza uczucie ciepła, a także entuzjazm stanowiący siłę napędową. W najgorszym przypadku pojawia się brak konkurencyjności i nieefektywność ekonomiczna. Tego typu kulturę można spotkać w firmach konsultingowych, projektowych i prawniczych (zwłaszcza tam, gdzie pracownicy są też udziałowcami).</p>

STYLE PRZYWÓDZTWA A WDRAŻANIE ZMIAN

Typy i style przywództwa

Przywództwo pojawia się, gdy usiłujemy wpłynąć na zachowanie innych ludzi. Przywództwo to sposób oddziaływania na innych.

Wczesne podejścia do badań nad przywództwem sugerowały wyższość jednych stylów kierowania nad innymi. Z biegiem czasu wyniki badań eksperymentalnych i obserwacyjnych ukazały, że zagadnienia związane z kierowaniem są dużo bardziej skomplikowane i nie sposób udowodnić wyższości jednego sposobu działania nad innym. Pojawiło się wiele prób uszeregowania

Lider:



Partner:



„Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

i interpretacji często sprzecznych ze sobą wyników. Jedną z koncepcji dotyczących przywództwa jest teoria przywództwa sytuacyjnego.

Przywództwo sytuacyjne to jeden z bardziej skutecznych i powszechnie stosowanych modeli. Został opracowany w 1968 roku przez Paula Herseya i Kena Blancharda i opiera się na założeniu, iż dobry szef (dyrektor szkoły) powinien dostarczać nauczycielom i pozostałej kadrze tego, czego oni potrzebują, by skutecznie realizować stawiane przed nim zadania. „Przywództwo” dlatego, że szef powinien opierać swój wpływ na podwładnych nie tylko na hierarchii służbowej, ale również na zbudowanym przez siebie autorytecie, który buduje poprzez swój sposób zarządzania. „Sytuacyjne” dlatego, że sposób zachowania przełożonego zależy od sytuacji, w jakiej znajduje się jego podwładny.

Określanie zadania

Fundamentem przywództwa sytuacyjnego jest odpowiednio określone zadanie. W jego bowiem kontekście oceniamy poziom gotowości podwładnego, a w konsekwencji decydujemy o stylu przywództwa. Zadanie i poziom gotowości pozwalają nam określić potrzeby pracownika.

Zadanie może być określane na trzech poziomach:

- Poziom 1: zadanie określone na poziomie stanowiska. Bardzo ogólne, zrozumiałe dla doświadczonych pracowników
- Poziom 2: zadanie określone na poziomie głównych odpowiedzialności, zrozumiałe i odpowiednie dla pracowników o pewnym poziomie doświadczenia
- Poziom 3: zadanie określone na poziomie działań, niezbędne dla pracowników o małym doświadczeniu

Prawidłowe określenie zadania jest warunkiem koniecznym do skutecznego stosowania stylów przywództwa. Nieprawidłowe jego określenie prowadzi do frustracji i niezrozumienia już na początkowych etapach tzw. „miękkiego” zarządzania, a już z całą pewnością na etapie wdrażania zmian.

Poziom gotowości

Sytuacja jest identyfikowana poprzez poziom gotowości pracownika do wykonania danego zadania. Poziom gotowości określany jest przez porównanie dwóch czynników: kompetencji oraz chęci

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

pracownika do wykonania konkretnego zadania. Należy pamiętać, że wraz ze zmianą zadania może zmienić się poziom gotowości pracownika. Oprócz tego, ten sam pracownik może prezentować różne poziomy gotowości, w różnych zadaniach:

- Nisko kompetencje i nisko chęci – negatywnie nastawiony pracownik do zadania, który nie potrafi samodzielnie, dobrze go wykonać i dlatego właśnie wykazuje niski poziom chęci. Brak sukcesu powoduje frustrację. Często dokładanie zadań pracownikom powoduje przesunięcie ich do tego poziomu;
- Nisko kompetencje lecz wysoko chęci – pracownik wciąż niezdolny do samodzielnego wykonania zadania (niskie kompetencje), lecz pomimo tego bardzo zmotywowany do jego wykonania. Często z powodu braku doświadczenia i nastawienia na niemożność wykonania zadania, młody pracownik wykazuje duży entuzjizm dla zadania, pomimo swoich niskich kompetencji;
- Wysoko kompetencje lecz nisko chęci – występuje w dwóch wariantach. Pierwszy przy wystarczających kompetencjach posiada niskie chęci z powodu braku wiary we własne siły (w tym przypadku pomaga sukces). Drugi okazuje niski poziom chęci z powodu znudzenia zadaniem. Każdy z tych przypadków wymaga innego podejścia szefa;
- Wysoko kompetencje i wysoko chęci – samodzielny i doświadczony pracownik, który jest zaangażowany w wykonywanie swojego zadania. Generalnie najlepszy, najłatwiejszy do pracy typ podwładnego.

Style przywództwa

W zależności od poziomu gotowości, przełożony powinien zastosować adekwatny do niego styl przywództwa, który „wyposaży” pracownika w to, co jest mu niezbędne do samodzielnego wykonania zadania. Przełożony dysponuje dwoma typami zachowań, z których korzysta w różnych proporcjach. Są to zachowania relacyjne oraz zachowania zadaniowe. W przywództwie sytuacyjnym wyróżniono cztery style przywództwa:

- Instruowanie (wysoko zadaniowe i nisko relacyjne) – w tym stylu celem jest ukształtowanie umiejętności niezbędnych do wykonania zadania, żeby pozytywnie wpłynąć na chęci. Zachowania nisko relacyjne utrzymujemy, aby nie utrwalać złych zachowań, a wysoko

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

zadaniowe - by zbudować kompetencje. Chcemy, żeby podwładny osiągnął mały sukces, aby go pozytywnie stymulował do dalszych działań;

- Sprzedawanie (wysoko zadaniowe i wysoko relacyjne) – tutaj celem szefa jest utrzymanie dobrego nastawienia podwładnego poprzez wysoki poziom zachowań relacyjnych i jednocześnie kształtowanie umiejętności, aby stopniowo usamodzielniać pracownika;
- Wspieranie (nisko zadaniowe i wysoko relacyjne) – w tym stylu założeniem jest praca z podwładnym, który ma już odpowiednie kompetencje do wykonania zadania, lecz z jakichś powodów nie jest do niego pozytywnie nastawiony. Niski poziom zachowań zadaniowych wynika zatem z braku potrzeby pracy nad kompetencjami, które są wystarczające;
- Delegowanie (nisko zadaniowe i nisko relacyjne) – tutaj pracownik nie potrzebuje wielkiego zaangażowania ze strony szefa, ponieważ jego zaangażowanie i umiejętności są wystarczające do samodzielnego wykonania zadania.

Dopasowanie stylu

Podstawą do osiągnięcia sukcesu jest dopasowanie stylu przywództwa do poziomu gotowości pracownika. W przeciwnym razie pracownik nie dostaje bodźców adekwatnych do jego potrzeb. Niedopasowanie stylu prowadzi do frustracji.

Teoria przywództwa sytuacyjnego zakłada, że różne style kierowania sprawdzają się w różnych sytuacjach. Nie istnieje jeden idealny sposób kierowania ludźmi.

Skuteczny przywódca potrafi dostosować swój styl i metody działania do konkretnych, zmieniających się warunków, minimalizując przy tym wpływ swoich wrodzonych czynników osobowościowych. Najważniejsze obszary, które przywódca powinien brać pod uwagę przy wyborze stylu kierowania, to:

- **relacje między pracownikami** – im są one lepsze, tym łatwiej jest kierować zespołem,
- **złożoność wykonywanych zadań** – łatwiej jest kontrolować realizację prostych, ustrukturalizowanych zadań, niż takich, w których nie da się jasno określić najlepszego sposobu działania (np. organizowanie akcji promocyjnej),

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

- **pozycja osoby kierującej** – im wyższa jest pozycja kierownika, tym łatwiej jest akceptowana jego dominacja.

Z drugiej strony należy zwrócić uwagę na stopień dojrzałości zespołu pracowniczego, o którym decydują:

- poziom kompetencji, kwalifikacje zawodowe, doświadczenie i umiejętności,
- zaangażowanie w zadanie i związana z tym chęć brania odpowiedzialności za realizację zadań,
- etap rozwoju, na którym pracownicy znajdują się jako zespół współpracujących ze sobą ludzi.

Stąd też w przypadku przywództwa sytuacyjnego ważne są dwa aspekty zachowań kierującego:

- nacisk na realizowane zadania – funkcja dyrektywna,
- nacisk na relacje interpersonalne – funkcja wspierająca.

Spełniając funkcje dyrektywną lider jednostronnie komunikuje pracownikowi, jaka jest jego rola, co, kiedy i jak ma zrobić. Spełniając funkcje wspierającą kierownik angażuje się w komunikację dwustronną. Słucha, zachęca i ośmiela pracowników, ułatwia porozumienie w zespole, włącza pracowników w procesy decyzyjne.

Przywództwo sytuacyjne:

- nie ma jednego skutecznego w każdych warunkach stylu zarządzania. Skuteczny lider – to taki, który umie dostosować swój styl i metody działania do konkretnych warunków;
- czynniki, które warunkują stosowany model przywództwa, to np. poziom kompetencji pracowników, struktura i stopień złożoności wykonywanych zadań, faza rozwoju grupy pracowniczego, faza rozwoju organizacji, pozycja lidera;
- ważne są dwa aspekty zachowań lidera – nacisk na realizowanie zadania (dyrektywność) oraz nacisk na relacje (wsparcie);
- nacisk na zadania – lider komunikuje pracownikom co, jak i kiedy mają zrobić. Wyznacza cele, organizuje, ustala ramy czasowe, wydaje polecenia i kontroluje;

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

- nacisk na relacje – podstawą jest dwu- lub wielostronna komunikacja, lider słucha, facylituje, włącza pracowników w procesy decyzyjne, udziela psychologicznego wsparcia i informacji zwrotnej.

DYREKTOR LIDER

Dyrektor szkoły formalnie nią zarządza, wytycza cele oraz planuje działania (dobrze jeśli we współpracy z nauczycielami a nawet uczniami) i zapewnia warunki do ich realizacji. Jednak, ani powołanie na stanowisko ani wywiązywanie się z powierzonych zadań nie czyni go liderem, gdyż *nie ma liderów bez ludzi, którzy chcą za nimi podążać. (A. W. Tawers)*. Dyrektor jest liderem jeśli jest sobą – nikogo nie udaje, jest autentyczny i przekonuje do siebie innych tym, co sobą prezentuje i co robi – jaki jest, jak działa i jak kieruje zespołem. Powinna go cechować przede wszystkim:

- **samoakceptacja** - wyrażająca się zadowoleniem z siebie, ze swojego sposobu bycia i życia oraz z relacji z innymi,
- **samoświadomość** - wiedza o tym, czego pragnę, co czuję, w co wierzę, jaki mam system wartości,
- **odpowiedzialność** – poczucie, że sam decyduję czy mój wewnętrzny świat jest wrogi czy przyjazny i to ja jestem odpowiedzialny za własne poczucie szczęścia,
- **celowość** – wyznaczenie kierunków własnych dążeń i konsekwentne osiągnięcie tego, co zamierzyłem,
- **asertywność** – konkretne i zdecydowane zachowanie pozwalające na przekazywanie swoich potrzeb, pragnień, wartości, uczuć innym ludziom, bez naruszania ich praw.

Dodatkowo powinien, zgodnie z teorią Coveya, wykazywać się dużą ciekawością poznawczą, świadomie kierować własnym rozwojem i być aktywnym społecznie, utrzymywać dobre relacje z przyjaciółmi i innymi osobami. Dysponując takimi walorami wierzy w sukces i tworzy pozytywną atmosferę w pracy. Jest optymistą, postrzega problemy nie jako coś uciążliwego i wymagającego dużego wysiłku, ale jako wyzwanie, z którym trzeba sobie poradzić ucząc się przy okazji czegoś nowego.

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

Dyrektor - lider to ktoś, kto ma osobowość, określony system wartości, silną motywację do działania i kompetencje.

Dyrektor – lider dba o rozwój szkoły, pracowników i uczniów. Jest skupiony na pracy i jej efektach, a nie na władzy. Czuje się odpowiedzialny za własne decyzje, postępowanie i ich skutki. Nie wykorzystuje swojej pozycji, nie nadużywa stanowiska aby osiągnąć cel. Nie dominuje i nie manipuluje. Na zachowania pracowników wpływa pozytywnie niejako bezwiednie, bez narzucania się i bez przymusu, bez stosowania różnego rodzaju „sankcji służbowych”. Prezentuje otwartość na ludzi, ich potrzeby i problemy. Darzy ich zaufaniem, wspiera w działaniu (nie przeszkadza) i cieszy się z osiągniętych przez nich sukcesów. Jest z zespołem, a nie „ponad” ani „obok” niego. Działa zespołowo, negocjuje, ma zaufanie, powierza odpowiedzialność pracownikom, deleguje kompetencje. Wykazuje dużą cierpliwość i zrozumienie, słuchającym innych z prawdziwą empatią. Uważnie obserwuje starania i pracę, konstruktywnie reaguje w przypadku trudności, dostrzega i świętuje sukcesy indywidualne oraz zespołowe.

Dyrektor - zaangażowany entuzjasta emanuje pozytywną energią, budzi zainteresowanie, przyciąga do siebie i przekonuje do tego, co i jak robi. Kreuje wizje, a zainspirowany nimi zespół zamienia je w cele, do osiągnięcia których wszyscy wspólnie zmierzają.

Pod wpływem takiego dyrektora pracownicy identyfikują się z nim, jego dążenia stają się ich dążeniami. Działają zgodnie z teorią autodeterminacji (autorzy: Deci i Ryan), którzy podkreślają, że ludzie mogą być motywowani przez samych siebie lub przez czynniki zewnętrzne. Na ile podejmowane działania są autodeterminowane na tyle są odbierane przez człowieka jako wynik osobistego wyboru. Tak zmotywowana osoba podejmuje działania, bo chce. Aby wzbudzić w sobie taki rodzaj motywacji człowiek potrzebuje czuć łączność z innymi ludźmi, efektywnie w ich otoczeniu funkcjonować i wykazywać się własną inicjatywą. Oczywiście nie tylko zewnętrznie sterowana motywacja ma znaczenia. Ważne jest, aby dyrektor stworzył przestrzeń, w której ludzie lubią ze sobą przebywać, efektywnie pracować i móc wykorzystywać swój potencjał. Jeśli potrafi tego dokonać jest liderem wypełniającym trzy podstawowe funkcje, wśród których I. Majewska – Opiełka wymienia:

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

- **zaspokojenie potrzeb** (polegające na pobudzaniu innych do wytyczania i osiągnięcia celów indywidualnych oraz na sprawianiu, że identyfikują się oni z celami ogółu, które postrzegają jednocześnie jako swoje),
- **budzenie entuzjazmu** (polegające na wyzwaniu zapału jako źródła motywacji do działania i przeświadczenia o możliwości osiągnięcia sukcesów),
- **wydobywanie z ludzi tego, co w nich najlepsze** (polegające na tworzeniu warunków do podejmowania przez nich działań na górnej granicy ich możliwości, co warunkuje rozwój).

Dyrektor - lider jest osobą postępującą zgodnie z dewizą M. King:

Pasja + wizja+ działanie to równanie oznaczające sukces.

Jeśli bowiem wykonuje swoje zadania z zamiłowaniem nie ma trudności z wykreowaniem i urzeczywistnieniem obrazu tego, jak powinien pracować zespół jakim jest rada pedagogiczna. Ponadto potrafi swoją postawą i zaangażowaniem zainspirować nauczycieli do wytyczania wspólnych celów, do projektowania i realizacji przedsięwzięć służących doskonaleniu pracy własnej i szkoły. Skutecznie więc tworzy warunki i aranżuje sytuacje umożliwiające uczenie się w organizacji jaką jest szkoła.

Niezwykle złożona i trudna praca dyrektora szkoły może być rozpatrywana i oceniana z różnych punktów widzenia. Jednym z nich jest propozycja samooceny opracowana przez doc. dr Stefan Witka, uwzględniająca tzw. grzechy główne, a więc cechy negatywne, których powinien się wystrzegać i pozbywać. Samoocena dokonana według proponowanego arkusza ma charakter orientacyjny i umowny. Niemniej dzięki niewątpliwemu zróżnicowaniu ocen może pomóc wskazać mocniejsze i słabsze strony dyrektora jako lidera i może służyć ukierunkowaniu dalszego rozwoju.⁴⁸

⁴⁸ T. Dąbrowska, A Madziara, *Nauczyciel lider*, RAABE 2006, str. 11-12

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

TYOLOGIA UDZIAŁOWCÓW ZMIANY

Zaprzeczający - nie wierzą w realność zmiany i w to, że zmiana faktycznie ma miejsce. W rezultacie zachowują się tak, jakby nie zamierzali się zmieniać. Wykonują swoją pracę jak dotychczas i odsuwają od siebie myśl o zbliżającej się zmianie. Koncentrują się na tym, co dzieje się poza nimi, ignorując własne reakcje, ponieważ są przywiązani do przeszłości. Wszelkie trudności związane z wprowadzeniem zmian opiniują w kategoriach klęski i konieczności powrotu do stanu sprzed zmiany.

Otwarcie kwestionują nowe zasady i normy, poddając w wątpliwość skuteczność i słusność ich wprowadzenia. Jednocześnie wokół siebie przeciwników zmiany, chcąc wyrzucić negatywny wpływ na jej zwolenników.

Oponenci - nie mogą już dłużej zaprzeczać realności zmiany i odkrywają, że zmiana rzeczywiście nastąpiła. Są wciąż jeszcze przywiązani do przeszłości, do starych, wygodnych nawyków, więc (skupiając się na sobie i własnych odczuciach) odkrywają wiele nieprzyjemnych uczuć, reakcji i zachowań wobec postrzeganych przez siebie zagrożeń związanych ze zmianą.

Jednakże obserwując nieuchronność zmiany zaczynają uwalniać się od przeszłości i zastanawiać się, jak mogą tę zmianę osobiście wykorzystać.

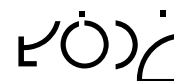
Eksperymentatorzy - powoli zaczynają działać w zmienionych realiach: uczą się nowych rzeczy i decydują, jak zachować się w obliczu zmiany. Przestają kwestionować zmianę i zaczynają pytać, jak sprostać wyzwaniu. Rozważają, planują, uczą się i podejmują próby działania w odmienny sposób. Nadal są skoncentrowani na sobie i własnych interesach, ale próbują kierować swą uwagę ku przyszłości. Wzrasta ich zainteresowanie organizacją i sposobami osiągnięcia sukcesu.

Zaangażowani - sami zaczynają decydować, jakie przedsięwzięć działania, aby opanować nowe sposoby funkcjonowania. Odzyskują swoją dawną produktywność i poczucie panowania nad sytuacją. Są akceptowani przez innych jako wiarygodni i kompetentni. Są przygotowani na kolejne

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

zmiany, zorientowani na przyszłość, aktywność i efektywność. Stymulują działania innych (zwłaszcza logicznych zwolenników) tak, aby sami mogli być „agentami zmiany”.

Emocjonalna krzywa zmiany (D. Conner):

- **Miesiąc miodowy** (entuzjazm, pomysły, zidentyfikowane zagrożenia)
- **Wątpliwości** (pierwsze problemy, mało „dobrych” rozwiązań, spadające morale)
- **Nadzieja** (pierwsze efekty, poczucie przezwyciężenia części problemów, nadzieje)
- **Przekonanie** (wzrost optymizmu, akceptacji i przekonania o słuszności zmian)
- **Satysfakcja** (zakończenie wdrażania, sukces)

PROJEKTOWANIE I WPROWADZANIE ZMIANY

Jeżeli możliwe jest przewidzenie etapów, przez jakie przechodzą ludzie reagując na znaczące (organizacyjne i osobiste) zmiany, to możliwe jest przeprowadzenie ich przez proces zmian.

Etapy postępowania przy wprowadzaniu zmiany:

- *przygotowanie* (dokonanie analizy i oceny sytuacji – stanu „na dziś”, wybór sposobu postępowania, zaplanowanie działań)
- *wdrożenie* (realizacja planu, radzenie sobie z oporem wobec zmiany – rola agenta zmiany)
- *ocena efektywności* (konceptji ewaluacji, przeprowadzenie jej i analiza wyników)

Trójfazowy model zmiany:

- **Inicjacja**, start (kilka miesięcy)
- **Implementacja**, wdrażanie (2 – 3 lat)
 - dobra koordynacja
 - poczucie „własności” innowacji (utożsamianie się)
 - strategia mieszana (wymuszanie i wsparcie)
- **Instytucjonalizacja**, utrwalanie (lub odrzucenie)

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

- monitorowanie i wspieranie
- traktowanie wprowadzanej zmiany jako priorytetu

Agent zmiany (promotor, rzecznik) – ten, kto kieruje procesem zmiany i ponosi odpowiedzialność za jej efektywne wprowadzenie

Zadania agenta zmiany:

- zorganizowanie procesu zmiany
- przygotowanie uczestników zmiany do jej wprowadzenia
- wspieranie uczestników zmiany w trakcie jej wdrażania
- pokonywanie oporów wobec zmiany
- informowanie o przebiegu procesu zmiany
- rozwiązywanie ewentualnych konfliktów powstałych w związku z wprowadzaniem zmiany
- udzielanie pomocy przy ocenie efektów zmiany dokonywanej przez jej uczestników

(Model J. Kottera) ⁴⁹

1. WYKREUJ potrzebę/konieczność zmiany.
2. Stwórz zespół kierujący, KOALICJĘ na rzecz zmiany.
3. ZDECYDUJ, co zrobisz. Wizja, strategia, cele, zadania, ...
4. Zapoczątkuj działania. PRZEKAŻ wizję i zdobądź poparcie.
5. ZMOBILIZUJ wszystkich do działania.
6. Określ i REALIZUJ krótkoterminowe cele.
7. Nie spoczywaj na laurach. Usprawniaj, bądź KONSEKWENTNY.
8. UTRWALAJ wyniki. Promuj nowe zachowania, metody.

⁴⁹ Ramowy program szkoleniowo-doradczy dla kadry kierowniczej szkół/przedszkoli w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych uczniów, ORE, 2017, str. 26-34, (*Przywództwo – opracowanie modeli kształcenia i wspierania kadry kierowniczej systemu oświaty*, projekt pozakonkursowy o charakterze koncepcyjnym, współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków EFS Osi Priorytetowej II, Działania 2.10, PO WER na lata 2014-2020,)

Lider:



Partner:





”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

OSIEM LEKCJI DLA WPROWADZAJĄCYCH ZMIANĘ

(wg M. Fullan’a)

1. Zmiany nie można wprowadzić odgórnym zarządzeniem
2. Zmiana to bardziej podróż w nieznaną, niż przepis do ścisłego zastosowania
3. W problemach postrzegaj szanse, a nie zagrożenia
4. Przedwczesna, nieprzemyślana wizja i strategia zmiany mogą być przeszkodą
5. Tak samo ważny jest wkład indywidualny jak i zespołowy
6. Ani sama centralizacja, ani decentralizacja nie są efektywnymi podejściami do wprowadzania zmiany
7. Sprawą zasadniczą dla skuteczności zmiany jest osadzenie jej w szerszym kontekście
8. Każdy zaangażowany w proces przekształceń powinien być „agentem zmiany”

8 KROKÓW DO ZMIANY

PODSTAWOWE PYTANIA DOTYCZĄCE ZMIANY W SZKOLE?

- **Co ma być zmienione?** (Czego zmiana dotyczy? Na kogo będzie oddziaływała?)
- **Kto jest odpowiedzialny za wprowadzenie zmiany?** (Kto będzie „agentem” zmiany? Kto będzie ją wprowadzał?)
- **Jak będzie oceniane wdrażanie zmiany?** (Kto i jak będzie oceniał skutki?)
- **Jakie czynniki będą miały wpływ na proces zmiany?** (Co może wspierać, a co hamować zmianę?)
- **Jakie jest ryzyko niepowodzenia zmiany i jej ewentualnych negatywnych następstw?** (Kto/co będzie utrudnieniem/przeszkodą we wprowadzeniu zmiany? Jakie mogą być straty w przypadku niepowodzenia? Jak można im przeciwdziałać?)

Lider:



Partner:



Łódzkie Centrum
Doskonalenia Nauczycieli
i Kształcenia Praktycznego





”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

Trzy pytania jakie powinni zadać sobie nauczyciele na czele z dyrektorem szkoły to:

- Gdzie byliśmy?
- Gdzie jesteśmy obecnie?
- Dokąd zmierzamy?



Lider:



Partner:



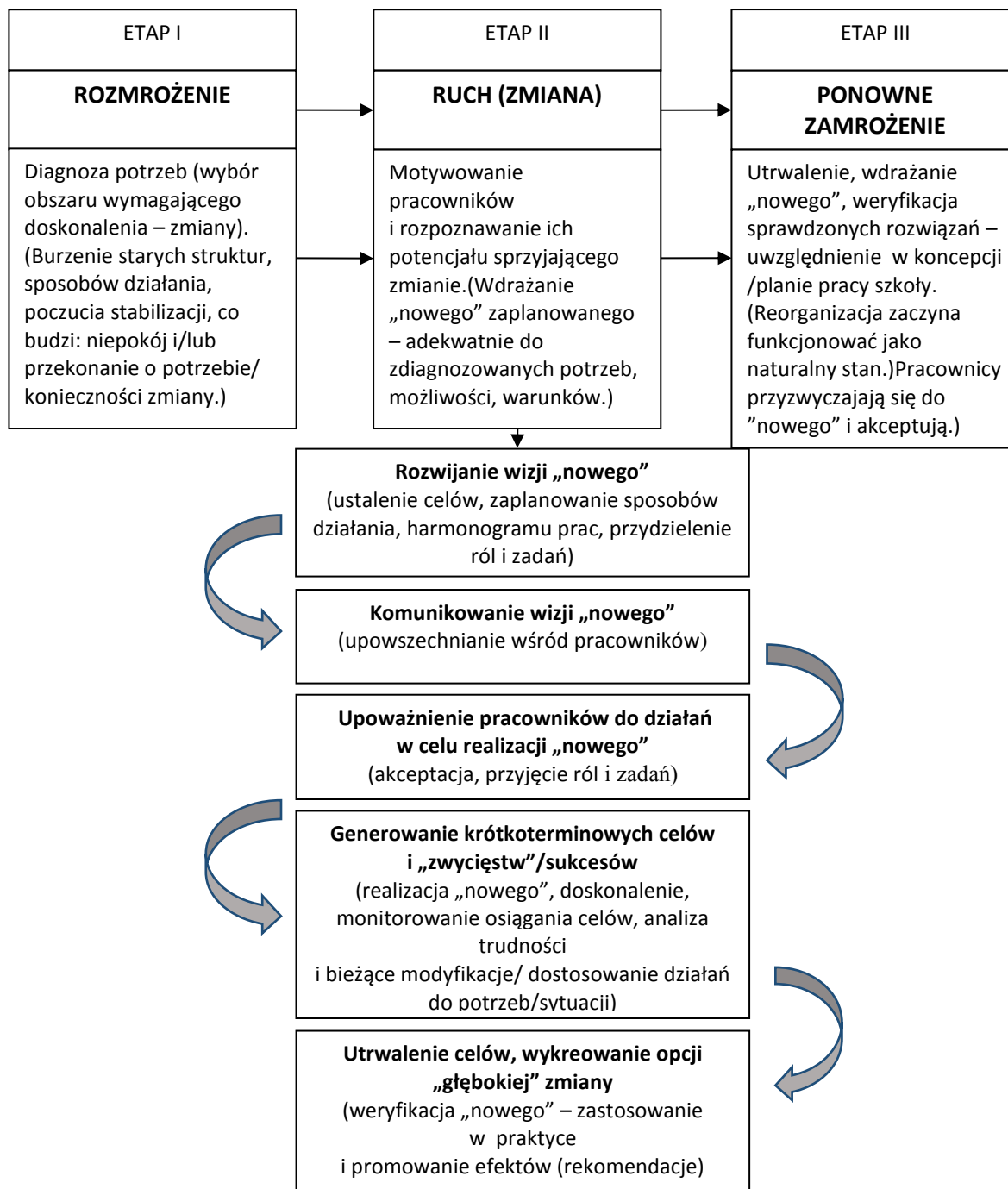
Łódzkie Centrum
Doskonalenia Nauczycieli
i Kształcenia Praktycznego





„Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

ETAPY PROCESU ZMIANY



Lider:



Partner:



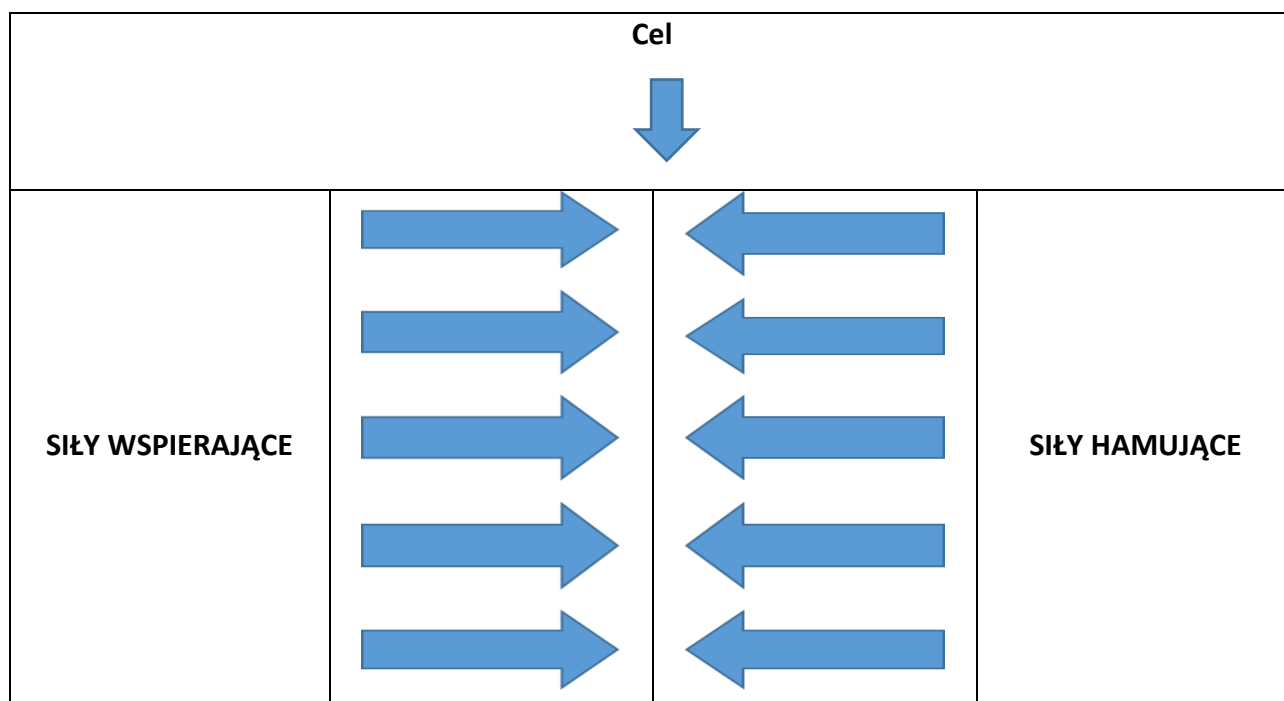


”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

KIEROWANIE ZMIANĄ

Model K. Lewina Rozmrażanie - Zmiana - Zamrażanie (RZZ)

Teoria Pola Sił (Force-Field Theory) K. Lewina zakłada, że każde zachowanie członków różnych grup społecznych jest wypadkową działania dwóch rodzajów sił: napędowych i hamujących. Skutkiem może być wzrost efektów działania sił napędowych, ale również wzrost sił hamujących (gdyż każdemu naciskowi służącemu skłonieniu kogoś do zmiany zachowania towarzyszą naturalne siły zorientowane na zachowanie *status quo* i oporowanie wprowadzaniu „nowego”). Mechanizm ten należy uwzględnić przy planowaniu wdrażania zmian. Zidentyfikowanie sił/czynników wspierających lub hamujących oraz zaplanowanie zmiany i przygotowanie procesu rozmrożenia umożliwia analiza pola sił.⁵⁰



⁵⁰ Zjazd VIII ZMIANA, Materiały dla kandydatów na dyrektorów, wydawnictwo UJ, str. 37

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

Kurt Lewin zaproponował model przebiegu zmian organizacyjnych, kładąc w nim nacisk na aspekt ludzki (pracownicy, liderzy i sama organizacja). Według tego modelu każdy proces zmian, aby był skuteczny, musi składać się z trzech zasadniczych etapów:

1. **Rozmrażanie**, czyli burzenie starych struktur oraz sposobów działania. Rozmrażanie destabilizuje status quo, dlatego szybkie wprowadzenie ulepszeń staje się koniecznością oraz umożliwia pracownikom lepsze zrozumienie potrzeby przeprowadzenia zmiany. Jest to faza, która z jednej strony budzi wśród ludzi niepokój, wynikający z poczucia utraty stabilizacji, ale z drugiej powoduje przekonanie, że trzeba coś zmienić by uniknąć w przyszłości porażki.
2. **Zmiana**, która aby była skuteczna, musi zostać *dokładnie zaplanowana* z uwzględnieniem specyfiki działalności firmy, jej kultury organizacyjnej oraz stopnia zaangażowania pracowników.
3. **Zamrażanie** - w tym czasie reorganizacja przestaje być rozumiana jako coś nowego, ale powoli zaczyna funkcjonować w świadomości pracowników jako jej naturalny stan.

Każdy z powyższych etapów jest niezbędny do osiągnięcia celu, to znaczy trwałego wprowadzenia usprawnień i zapewnienia nieodwracalności całego procesu.

(WIKIPEDIA, 09.11.2017)

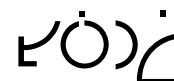
Model „rozmarzenie – zmiana – zamrożenie” podsumowuje w prosty sposób wiele złożonych zagadnień, które leżą u podstaw porzucenia przeszłości i utrzymania zmian w długim okresie. Aby szkoła mogła się zmieniać, niezbędna jest destabilizacja lub odmrożenie. Należy ją przeprowadzić ze stanu „stałego” do stanu „płynnego”.

Właśnie z tego powodu zmiana jest zawsze płynna, nieuporządkowana, niejednoznaczna. Sama niejednoznaczność jest cechą, która nadaje organizacji skłonność do ruchu i zmian. Aby przyspieszyć uczenie się musimy przyspieszyć proces „odmrażania”. Jeżeli zmiana zawsze wiąże się z niepokojem, to „odmrożenie” oznacza stworzenie jeszcze większego niepokoju skupionego wokół przekonania, że obecne sposoby pracy już nie umożliwiają osiągnięcia spodziewanych efektów i że jeżeli ludzie nie nauczą się czegoś nowego, czeka ich porażka.

Lider:



Partner:

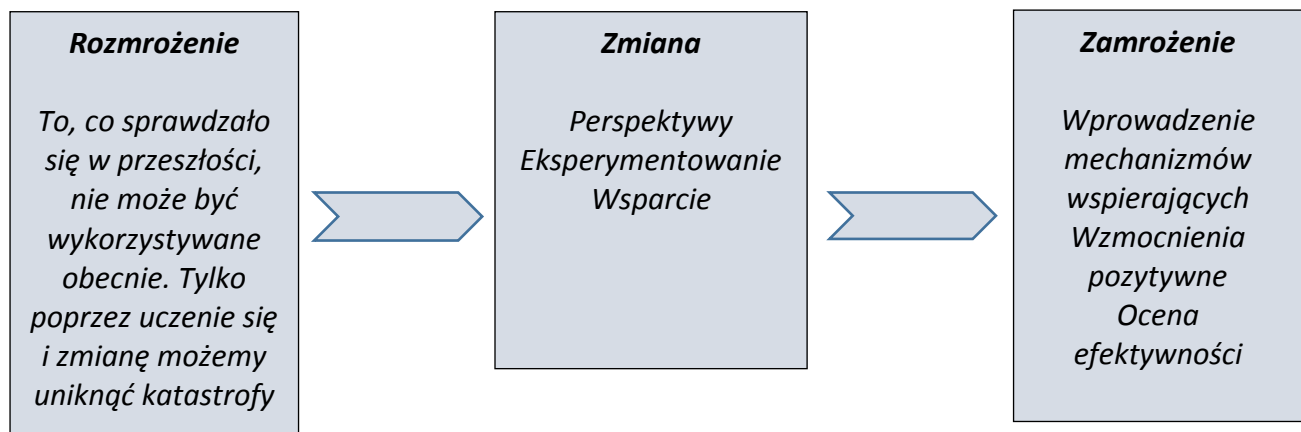




”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

Reagując na poważne zmiany, ludzie przechodzą przez przewidywalny cykl reakcji. Co interesujące, na początku okresu przejściowego związanego ze zmianami, poczucie własnej wartości może wzrosnąć. Być może wywołane jest to początkową euforią (tzw. efektem otoczki, która spowija ogłoszenie zmian), podnieceniem odczuwanym zanim da znać o sobie twarda rzeczywistość.

Zmiana w szkole tak jak w każdej organizacji jest procesem fazowym - przejście z sukcesem przez cały proces zmiany jest uwarunkowane pozytywnym przejściem przez każdy z etapów:



Rozmrożenie - niezbędne, aby proces zmiany się rozpoczął. Oznacza to destabilizację status quo. Zmiana może nastąpić jedynie wtedy, gdy zakończy się jeden etap i rozpocznie drugi. Aby to się stało, musimy spowodować odejście "starego", mimo że nie mamy gwarancji, co przyniesie nam "nowe". Zrezygnowanie z tego, z czym było nam wygodnie i bezpiecznie na rzecz tego, co często wydaje się być poza naszą kontrolą, możemy odczuwać jako bolesne. Rozmrożenie polega na doprowadzeniu do tego, aby potrzeba zmiany stała się oczywista oraz na ugruntowanie przekonania, że obecne sposoby działania nie przynoszą już oczekiwanych efektów.

Rozmrożenie tworzy motywację i gotowość do zmian i ma fundamentalne znaczenie dla jej końcowego sukcesu.

Etap zmian wymaga poczucia psychologicznego bezpieczeństwa, przyznawania prawa do błędów, wsparcia i rady ze strony dyrektora jako menadżera zmiany lub wyznaczonego przez niego lidera

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

zmiany. Ważną rolę odgrywają tu agenci zmiany, osoby odpowiedzialne za pełnienie przywódczej roli w kierowaniu procesem zmian.

Zamrożenie – utrwalenie nowych wzorów zachowań poprzez stworzenie mechanizmów wspierających lub wzmacniających (np. systemy motywacyjne, programy doskonalenia), tak, że stają się one normą w nowej rzeczywistości szkolnej.

Bardzo często istotne zmiany w szkole prowadzą początkowo do spadku wydajności, zanim osiągnięty zostanie spodziewany efekt. Spadek poziomu produktywności związany jest z fazą borykania się z trudnościami i problemami, związanymi z eksperymentowaniem z nowymi modelami zachowań oraz z wcześniejszymi nie zawsze pozytywnymi doświadczeniami związanymi z dotychczas podejmowanymi próbami wdrażania zmian.

SYSTEMOWE PLANOWANIE ZMIANY		
Lp.	Struktura planu	Istota
	Cele ogólne	Dlaczego chcesz wprowadzić te zmiany? Kto odniesie z tego korzyści? Kto na tym straci?
	Cele szczegółowe	Czy łatwo będzie Ci łatwo przekonać do tej zmiany innych? Czy będzie ona zaakceptowana?
	Skutki	Jakie zmiany nastąpią w: - zasobach materialnych - przekonaniach i wartościach (czyich?)
	Struktura	Na jakim poziomie systemu będzie miała miejsce zmiana? Kto będzie promotorem zmiany? Jaka grupa zostanie poddana zmianie? Kto wesprze zmianę autorytetem?
	Program	Jaki będzie podział zadań związanych z wprowadzeniem zmiany? Do kiedy zadania będą wykonane? Jakie rozmowy i uzgodnienia trzeba będzie przeprowadzić? Jakie materiały będą potrzebne? Jakie będą działania wspierające?

Lider:



Partner:



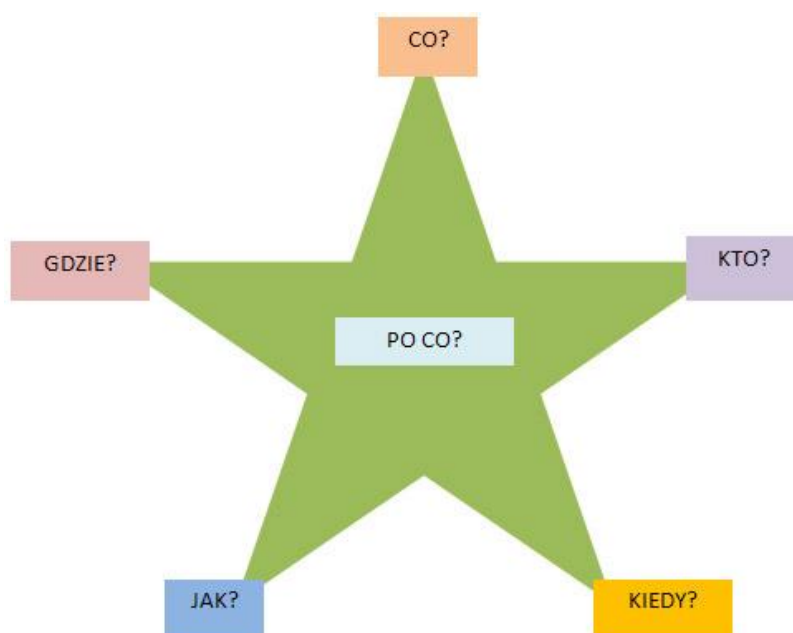


”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

	Ocena	Kto będzie dokonywał oceny wprowadzonej zmiany? W jaki sposób? Komu zostaną przedstawione wyniki oceny?
	Koszty	Kto będzie płacił, za co i ile? Kto otrzyma zapłatę, za co i ile?
	Harmonogram	Kiedy należy wykonać poszczególne działania? Jak długo będą trwały?

PZYKŁADY METOD PLANOWANIA ZMIANY

Gwiazda pytań



Źródło: <https://projektzklasa.pl/o-metodzie-projektow/techniki-i-cwiczenia-wspomagajace-realizacje-projektu.html>

Lider:



Partner:





”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

Co ma być zmienione?

Po co ma być zmienione?

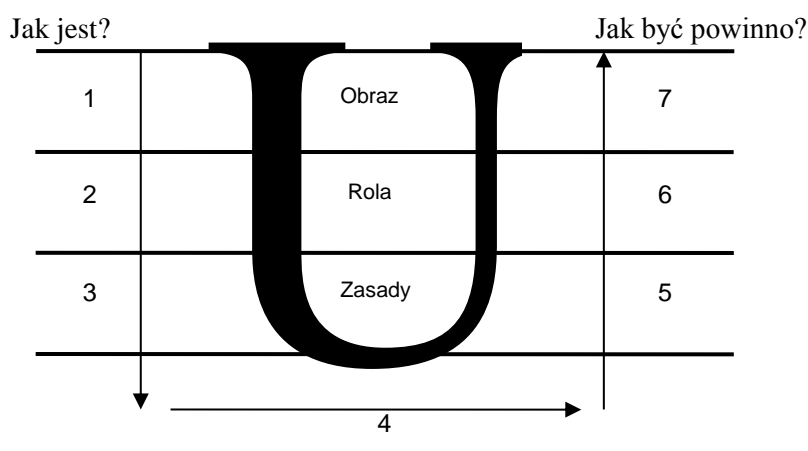
Kto to będzie robił?

Jak to będzie czynił?

Kiedy to będzie robił?

Gdzie to będzie czynił?

Procedura U: BYŁO – JEST – BĘDZIE



1. Przedstawienie obecnej sytuacji (opis, schemat)
2. Omówienie pełnionych ról
3. Nazwanie sytuacji, obowiązujących zasad
4. Co jest dobre? Co trzeba zmienić?
5. Określenie nowej sytuacji, przyszłych zasad
6. Podział ról w zmienionej sytuacji
7. Obraz nowej, pożądanej sytuacji

Lider:



Partner:



”Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

Bibliografia/Netografia

1. Armstrong M., *Możesz być jeszcze lepszym menedżerem*, Amber, 2001
2. Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa 2013
3. Borkowska S., (red.), *Systemy wysoce efektywnej pracy*, Warszawa, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 2007
4. Bridges W., *Zarządzanie zmianami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008
5. Buhler P., *Zarządzanie*, Helion, 2002
6. Cameron K., Quinn R., *Kultura organizacyjna - diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna 2003
7. Clarke L., *Zarządzanie Zmianą*, Felberg 2001
8. Dąbrowska Z.T., Madziara M., *Nauczyciel lider – kto to taki?* Artykuł w: *Poradnik Nauczyciela*. Maj 2007, Dr Josef Raabe Sp. z o.o. , Warszawa, 2007
9. Dzierzgowska I., *Dyrektor w zreformowanej szkole*, Warszawa, Wydawnictwo CODN, 2000
10. Elsner D., *Kierowanie placówką oświatową. Wokół nowych pojęć i znaczeń*, Chorzów, Wydawnictwo MENTOR, 1999
11. Gawrecki L., *Kompetencje menedżera oświaty*, Poznań, Wydawnictwo eMPI², 2003
12. Harvard Business Essentials, *Zarządzanie zmianą i okresem przejściowym*, MT Biznes, 2003
13. Jurgielewicz-Wojtaszek M., Dąbrowska Z.T., *Wykorzystanie nowego modelu doskonalenia w budowaniu szkoły uczącej się (materiały szkoleniowe)*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa, 2014
14. Kapcia A., Wojnarowska M., *W drodze do przywództwa edukacyjnego. Wybór materiałów z projektu Przywództwo i zarządzanie w oświacie – system kształcenia i doskonalenia dyrektorów szkół/placówek*. Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015
15. Knafel K., *Komunikacja społeczna w organizacji. Przewodnik dla edukatora*, TERM-IAE Projekt, Warszawa, Ministerstwo Edukacji Narodowej, 1997
16. Kotler J. P. Cohen D.S., *Sedno zmian*, Helion, Gliwice, 2008
17. Majewska-Opiełka I., *Umysł Lidera. Jak kierować ludźmi u progu XXI wieku*, Konstancin-Jeziorna, Wydawnictwo MEDIUM

Lider:



Partner:





"Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim" -
– projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

-
18. Mastenbroek W., *Negocjowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2000
 19. Mazurkiewicz G. (red.), *Zmiana. Zjazd VIII. Materiały szkoleniowe w projekcie Przywództwo i zarządzanie w oświacie – system kształcenia i doskonalenia dyrektorów szkół/placówek* opracowane w ramach projektu (Nr UDA.POKL.03.01.02-00-002/13) współfinansowanego ze środków EFS w ramach POKL. Działanie 3.1. Modernizacja systemu zarządzania i nadzoru w oświacie, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2015
 20. Praca zbiorowa, Seria Harvard Business Essentials, *Zarządzanie zmianą i okresem przejściowym*, MT Biznes 2002
 21. Senge P. M., *Piąta dyscyplina*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna, 2004
 22. Steward D. M., *Praktyka Kierowania*, Warszawa 2002
 23. Ward M., *50 najważniejszych problemów zarządzania*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 1997
 - Aniszewska G. (red.), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007
 24. Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996

"Publikacja jest dostępna na licencji Creative Commons Uznanie Autorstwa 3.0 Polska.

Treść licencji dostępna jest na stronie <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/pl/Publikacja>
jest dostępna na licencji Creative Commons Uznanie Autorstwa 3.0 Polska. Treść licencji dostępna jest na stronie <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/pl/>".

Lider:



Partner:

