

**Lyderystės mokykloje įprasminimas**

**BANDOMOJI PROGRAMA**

Vedėjo vadovas

## Pristatome lyderystės mokykloje įprasminimo (MSSL)

**"Making Sense of School Leadership" (MSSL)** yra lyderystės programa, skirta vyresniųjų mokyklų vadovams. Ją sukūrė mokyklų ir akademinių institucijų iš visos Europos partnerystė, vykdydama "Erasmus" projektą "Getting Heads Together" (GHT).

## Kuo MSSL skiriasi?

Vadovauti mokyklai iš prigimties yra sunku. Mokyklų vadovai privalo įprasminti sudėtingas problemas, dažnai netikrumo ir srauto sąlygomis.

MSSL tikslas – padėti mokyklų vadovams įprasminti sudėtingas problemas, su kuriomis jie susiduria, pripažįstant šį sudėtingumą, jį tyrinėjant ir gerinant sprendimų priėmimą. Skirtingai nuo daugelio lyderystės ugdymo programų, kuriose laikomasi pernelyg teorinio požiūrio, GHT remiasi dalyvio kontekstu ir problemomis, su kuriomis jie susiduria savo mokyklose.

Programoje naudojami įvairūs metodai, skatinantys individualų ir kolektyvinį pojūčių kūrimą, įskaitant svarbių atvejų tyrimus, asmeninius apmąstymus ir lauko darbus.

## Ką turime omenyje kalbėdami apie vadovavimą mokyklai?

Šioje programoje vadovavimas mokyklai apibrėžiamas kaip *procesas, kurio metu daroma įtaka komandoms, asmenims ir organizacijoms*,  *vykdant vadovų pareigas*, įskaitant:

* Pozityvios mokyklos kultūros ir palaikančios aplinkos kūrimas;
* Ugdymo turinio organizavimas ir mokymas;
* veiksmingų profesinio mokymosi ir tobulėjimo metodų taikymas;
* Rūpinimasis mokinių elgesiu ir santykiais platesnėje bendruomenėje; ir
* Efektyvios ir efektyvios organizacijos valdymas.

## Kas daro efektyvų mokyklos vadovą?

Tai, kaip vadovai vykdo savo pareigas ir daro įtaką savo mokykloms, priklauso nuo to, kaip jie suvokia savo vaidmenį ir organizaciją, kuriai vadovauja.

GHT programa remiasi psichologinės **prasmės sampratos** tyrimais. Kalbant apie mokyklas, prasmės kūrimas yra susijęs su tuo, kaip lyderiai supranta ir interpretuoja savo vaidmenį, kontekstą ir įvykius, ir kaip tai lemia tai, kaip jie sąveikauja su savo aplinka. Mokyklų vadovai turi turėti sudėtingų pojūčių kūrimo gebėjimų, kad būtų veiksmingi.

Programa taip pat remiasi **sudėtingumo teorija**. Kaip jau minėjome anksčiau, mokyklos yra labai sudėtingos organizacijos. Lyderiai paprastai susiduria su "sudėtingomis" problemomis, kurias sunku (ar net neįmanoma) apibrėžti ir išspręsti. Tai, kaip lyderiai susidoroja su šiuo sudėtingumu, yra jų, kaip lyderio, vystymosi pagrindas. Bendradarbiavimas su kitais yra labai svarbus šiai galimybei.

## Kaip tobulėja mokyklų vadovai?

Tai, kaip mes suvokiame pasaulį, keičiasi per visą suaugusiųjų gyvenimą, įskaitant tai, kaip mes reaguojame į sudėtingą aplinką. Suaugusiųjų ego vystymosi (AED) teorija suteikia pagrindą suprasti šio vystymosi etapus. Pažangiausias (individualistas) etapas yra susijęs su praktikomis, kurios, mūsų teigimu, yra naudingos mokyklų vadovams susidorojant su sudėtingumu. Šios praktikos apima sudėtingumo suvokimą ir patogumo jausmą; vertinti ir ieškoti naujų požiūrių į problemą; ir skirti laiko apmąstymams ir įgyti naujų įžvalgų apie problemas.

GHT naudoja šias idėjas, kad pateiktų požiūrį į lyderystės ugdymą, kuris suteikia mokyklų vadovams "prasmės kūrimo įrankius", kurie padeda jiems savarankiškai ir kolektyviai suprasti savo konteksto poreikius, kad būtų galima geriau spręsti sudėtingas ir sudėtingas mokyklos tobulinimo problemas.

## Šio vadovo naudojimas

Šis vadovas parašytasprogramos sudarytojams. MSSL buvo sukurta taip, kad mokyklos, mokyklų grupės ar lyderystės ugdymo institucijos galėtų savarankiškai įgyvendinti programą. Šiame vadove pateikiama programos apžvalga, paaiškinami įvairių asmenų vaidmenys vykdant programą ir nurodomi turimi ištekliai.

  

## Tikslai ir uždaviniai

## Programos tikslai

Programos tikslas – stiprinti mokyklų vadovų gebėjimą geriau spręsti sudėtingas problemas, su kuriomis jie susiduria.

Tai apima:

* Vertikalus vystymasis - padidėjęs savo pojūčių kūrimo gebėjimų suvokimas
* Horizontalus vystymasis - kiekybinis suaugusiųjų ego vystymosi (AED) etapo pokytis.

## Programos tikslai

Programa suteiks stimulų tobulėjimui ir apmąstymams bei galimybes praktikuotis ir dirbti su dalyvių požiūriu į prasmės kūrimą.

Tai apima:

* Remti **žinių pokyčius**, įskaitant deklaratyvias žinias, procedūrines žinias ir savireguliavimo žinias.
* Elgesio **pokyčių** palaikymas. Elgesys ir elgesio pokyčių rezultatas gali suteikti patirties, kuri gali mesti iššūkį anksčiau turėtam dalyvių darbo būdui. Toks požiūris apims motyvacijos veikti didinimą; didinti dalyvių saviveiksmingumą veikti; padėti asmenims fiksuoti savo veiksmus ir sekti jų pažangą.
* Tiesiogiai teikti patirtį, kuri yra tikslingai sukurta **siekiant mesti iššūkį prasmės kūrimui** ir atskleisti dalyviams:
	+ alternatyvios perspektyvos.
	+ grupinis / bendradarbiavimo prasmės kūrimas.
	+ problemoms būdingas sudėtingumas.

## Programos komponentai

Prasmės kūrimo pagrindai yra psichiniai modeliai, suteikiantys prasmę patirčiai. Todėl programa maksimaliai padidins ryšį tarp mokymosi apie įvairių rūšių žinias (deklaratyvias, procedūrines ir kontekstines) ir asmeniškai svarbios patirties. Siekiant šio tikslo, programa struktūrizuota kaip ciklinis procesas, kurį sudaro trys elementai:

1. Grupės plėtros sesijos (GDS)
2. Individualizuotos kūrimo sesijos (IDS)
3. Individualios užduotys ir žurnalų rašymas.

Ciklinis programos pobūdis leidžia dalyviams apmąstyti ir veikti pagal ankstesnę sesiją, o tai lemia vystymosi procesą.

Siekiant palengvinti ego augimą, į kiekvieną elementą integruojamos šios savybės:

* **Stimulas** , kuris yra asmeniškai ryškus, emociškai įtraukiantis ir tarpasmeninio pobūdžio.
* **Sąveika** su kitais asmenimis arba sudėtinga aplinka, skatinanti schemų disbalansą.
* **Laikas apmąstymams ir prasmėms**.
* **Grupinės diskusijos,** kurios suteikia ryšių su kitais lyderiais per bendradarbiavimą, subalansuotą su galimybėmis veikti savarankiškai.

## Grupės plėtros sesijos (GDS)

GDS stimulas yra trijų formų:

1. Tarpininko įvestis
2. Atvejųsmeigtukai
3. Pamąstymai apie individualų darbą

Atvejo analizės ir individualaus darbo tikslas yra suteikti pusiausvyros sutrikimo patirtį, atskleidžiant dalyviams sudėtingą problemą, kuri yra asmeniškai svarbi, emociškai įtraukianti ir tarpasmeninio pobūdžio. Dalyviai bus skatinami dirbti kartu ir palaikyti vienas kitą, kad įprasmintų šį stimulą, naudodamiesi bendradarbiavimo argumentais, kad rastų sprendimus. Siekiant palengvinti struktūruotą diskusiją, bus naudojamos dialoginio tyrimo ir dialektinio mąstymo priemonės.

## Individualios tobulėjimo sesijos

GDS tampa IDS stimulu. Tai padeda kurti "eksperimentą", kuris sudarys pagrindą reflektyviam darbui prieš kitą GDS. "Eksperimentas" – tai konkrečių veiksmų ir darbo būdų rinkinys, kurį dalyvis išbandys savo darbo aplinkoje.

GDS ir IDS veiklos seka yra tokia:

**Eksperimentas**

**Gds**

**IDs**

**IDs**

**Gds**

## Paaiškinimai

Atitinkamų deklaratyvių žinių įvadas ir pavyzdys bus pateikiamas per įrašytą turinį. Šis metodas užtikrina mokymo nuoseklumą ir tikslumą keliose programose ir reiškia, kad vietos patirties skirtumai yra mažinami.

Mokymo turinį reikia įvertinti atsižvelgiant į programos pradžią, tačiau jis gali būti peržiūrėtas visos programos metu. Taip pat bus prieinami papildomi žinių atnaujinimo vaizdo įrašai ir išplėstinis turinys , kurį dalyviai galės pasiekti pagrindiniuose programos taškuose arba "pačiu laiku" atlikdami klasės užduotis.

## Programos apžvalga

Visa programa turėtų trukti maždaug 18 mėnesių. Bandomoji programa yra sutrumpinta versija, apimanti vieną visą kūrimo ciklą.



## Paruošimas

Dalyviai programai pasirengs žiūrėdami keletą aiškinamųjų vaizdo įrašų, kuriuose pristatoma programa ir apžvelgiamos pagrindinės teorinės sąvokos.

## 1 grupės plėtros sesija

Pirmojoje grupės kūrimo sesijoje dalyviai apibendrins aiškinamųjų vaizdo įrašų turinį, bus supažindinti su sudėtingų problemų idėja, išnagrinės du atvejų tyrimus ir bus supažindinti su eksperimentu.

## Eksperimentas

Dalyviai dalyvaus individualioje tobulėjimo sesijoje su savo individualiu pagalbininku, kad suplanuotų eksperimentą. Tada jie atliks eksperimentą ir dalyvaus kitoje individualioje plėtros sesijoje, kad apmąstytų savo išvadas.

## 2 grupės plėtros sesija

Antrojoje grupės kūrimo sesijoje dalyviai įtvirtins savo mokymąsi per eksperimentus.

## Vertinimo

Dalyviai įvertins programą užpildydami klausimyną.

Bandomąją programą ketinama užbaigti per tris mėnesius. Tačiau organizatoriai gali pratęsti bandomąjį projektą pridėdami papildomų ciklų, naudodami skirtingus atvejų tyrimus ir eksperimentus.

## Vaidmenys ir pareigos

## Programos treneris

Programos instruktoriaus vaidmuo – prieš kiekvieną programos etapą susitikti su programos vadovu, kad būtų remiamas pasirengimas ir programos vadovo veiklos tobulinimas.

**Laiko įsipareigojimas: 2-3 valandos**

## Programos tarpininkas

Programos vadovo vaidmuo – sudaryti palankesnes sąlygas GDS, koordinuoti atskirus tarpininkus ir teikti grįžtamąją informaciją dalyviams per baigiamąjį apmąstymą ir asmeninį susitikimą.

**Laiko įsipareigojimas: 8–12 valandų (priklausomai nuo kohortos dydžio)**

## Individualus pagalbininkas

Individualaus tarpininko vaidmuo – padėti dalyviams dalyvauti svarstymuose ir planuojant veiksmus visos programos metu.

**Laiko įsipareigojimas: 2-3 valandos**

## Grupės kūrimo sesijos

## GDS 1: programos pristatymas

Tikslai:

* Patikrinti supratimą ir ugdyti kritinį supratimą apie pagrindinius teorinius konstruktus
* Norėdami pateikti programos apžvalgą
* Įtraukti dalyvius į dviejų atvejų tyrimus
* Supažindinti su individualaus pagalbininko vaidmeniu
* Norėdami įrėminti eksperimentą.

## GDS 2: programos sudarymas

Tikslai:

* Konsoliduoti mokymąsi iš eksperimentų
* Įtraukti dalyvius į dviejų atvejų tyrimus
* Padėti svarstyti programos rezultatus
* Norėdami gauti dalyvių atsiliepimų apie bandomąją programą.

## Individualios tobulėjimo sesijos

## IDS1

IDS1 tikslas – pasiruošti eksperimentui. Tai apims:

* Dalyvis paaiškina, kokios sudėtingos problemos yra individualiam pagalbininkui
* Individualus pagalbininkas ir dalyvis tikrina išvadų kopėčių supratimą
* Eksperimento planavimas.

## IDS2

IDS2 tikslas yra apmąstyti eksperimento rezultatus. Asmeninis pagalbininkas teirausis apie:

* Kaip dalyviui sekėsi eksperimentas?
* Kokios buvo jų išvados?
* Kokius pamąstymus dalyvis perduos grupės kūrimo sesijai?

## Dalyvio refleksijos

Dalyviai bus skatinami individualiai reflektuoti, vesdami pastabas ar savo apmąstymų žurnalą visos programos metu.

## Žurnalinė

Tikėtina, kad žurnalų rašymas bus nuolatinis procesas, kurį paskatins GDS, IDS ir kiti įvykiai bei skaitymas. Asmeninių patirčių rašymas gali būti paskatintas po tam tikrų įvykių.

Žurnalų rašymas nebūtinai turi būti labai struktūrizuotas. Tačiau dalyviai gali pamąstyti apie šiuos dalykus:

* Ką teorija gali mums pasakyti apie tai, kaip mokyklų vadovai įprasmina savo vaidmenis?
* Kaip keičiasi mano požiūris į mokyklas ir mokyklų vadovų darbą?
* Kaip kiti kitaip vertina mokyklą, kurioje dirbu, nei aš?
* Kodėl kiti kitaip nei aš suvokiame iššūkius, su kuriais susiduriame kaip mokykla?
* Kaip mano nuomonę užginčijo kiti (GDS/IDS diskusijose arba eksperimente)?
* Kaip keičiasi mano supratimas apie problemas, kurias bandome išspręsti?
* Kaip man patinka dviprasmybė, netikrumas ir sudėtingumas?
* Ką reiškia tobulinti mokyklą?

## Paaiškinimai

Aiškinamuosiuose vaizdo įrašuose vedėjai ir dalyviai supažindinami su pagrindiniais programai reikalingais teoriniais konstruktais.

## Įvadas į GHT ir suaugusiųjų raidos teoriją

Šis paaiškinimas supažindins dalyvius su...

## Įvadas į prasmės kūrimą

Šis paaiškinimas supažindins dalyvius su...

## Įvadas į sudėtingumo teoriją

Šis paaiškinimas supažindins dalyvius su...

## Įvadas į sudėtingas problemas

Šis paaiškinimas supažindins dalyvius su...

## Mokyklos lyderystė ir organizacinė teorija

Šis paaiškinimas supažindins dalyvius su...

## Eksperimentus

Eksperimentas yra galimybė išbandyti hipotezę apie mokyklą, kurioje dalyvis dirba. Kiekvienas eksperimentas prasidės dalyviams suformulavus hipotezę. Jie patikrins šią hipotezę sąveikaudami su kitais savo aplinkoje.

Bandomosios programos dalyviai atlieka vieną iš šių eksperimentų. Tai yra programos tarpininko pasirinkimas.

## A eksperimentas: sudėtingų mokyklos problemų su kitais tyrinėjimas

Dalyvių bus paprašyta atlikti šiuos veiksmus:

1. Sukurkite hipotezę apie tai, ką jūsų mokyklos žmonės įvardintų kaip pagrindines sudėtingas problemas jūsų kontekste.
2. Patikrinkite šią hipotezę paprašydami kolegų, užimančių įvairias pareigas jūsų mokykloje, nustatyti svarbiausias sudėtingas problemas, su kuriomis susiduria mokykla.
3. Apmąstykite, kiek pateikti atsakymai patvirtina jūsų hipotezę arba nuo jos nukrypsta.

## B eksperimentas: sudėtingos problemos apibrėžimas

Dalyvių bus paprašyta atlikti šiuos veiksmus:

1. Pasirinkite sudėtingą problemą, kuri yra reikšminga jūsų kontekste.
2. Sukurkite hipotezę apie šios problemos kilmę ir svarbiausius bruožus ("problemos apibrėžimas").
3. Patikrinkite šią hipotezę aptardami su 2–3 kolegomis įvairiose pozicijose jūsų mokykloje, kad atskleistumėte alternatyvias perspektyvas ir prielaidas.
4. Sukurkite patobulintą problemos apibrėžimo versiją.

## C eksperimentas: sprendimų tyrinėjimas

Dalyvių bus paprašyta atlikti šiuos veiksmus:

1. Sukurkite hipotezę apie galimus pasirinktos sudėtingos problemos sprendimus.
2. Sušaukite kolegų grupę, kad aptartumėte problemą ir pasiūlytumėte galimus sprendimus.
3. Apsvarstykite, kaip siūlomais ir tinkamiausiais sprendimais atsižvelgiama į problemos "sudėtingumą".

## Programos vertinimas

Programa bus vertinama šiais metodais:

* Programos "Leader" vertinimo forma.
* Dalyvių apklausa.

##  MSSL programos įgyvendinimas

**1 veiksmas:** susitikite su savo programos treneriu ir suplanuokite įgyvendinimą

**2 žingsnis:** Įdarbinkite individualius pagalbininkus ir informuokite juos apie jų vaidmenį programoje

**3 žingsnis:** įdarbinkite dalyvius

**4 veiksmas:** suteikite dalyviams programos išteklių ir paprašykite jų žiūrėti aiškinamuosius vaizdo įrašus

**5 veiksmas:** palengvinkite grupės kūrimo sesiją 1

**6 veiksmas:** paprašykite dalyvių organizuoti individualias tobulėjimo sesijas ir atlikti eksperimentą

**7 žingsnis:** palengvinkite grupės kūrimo sesiją 2

**8 žingsnis:** užpildykite programos tarpininko vertinimą ir paprašykite dalyvių užpildyti dalyvių vertinimo klausimyną