

**Zrozumienie przywództwa w szkole**

**PROGRAM PILOTAŻOWY**

Podręcznik facylitatora

## Przedstawiamy rozumienie przywództwa w szkole (MSSL)

**Making Sense of School Leadership (MSSL)** to program przywództwa dlastarszych liderów szkół. Został on opracowany przez partnerstwo szkół i instytucji akademickich z całej Europy w ramach projektu Getting Heads Together (GHT) Erasmus.

## Co wyróżnia MSSL?

Prowadzenie szkoły jest z natury trudne. Dyrektorzy szkół są zobowiązani do zrozumienia złożonych problemów, często w warunkach niepewności i zmian.

MSSL ma na celu wspieranie dyrektorów szkół w zrozumieniu złożonych problemów, przed którymi stoją, poprzez rozpoznanie tej złożoności, zbadanie jej i usprawnienie procesu decyzyjnego. W przeciwieństwie do wielu programów rozwoju przywództwa, które przyjmują zbyt teoretyczne podejście, GHT opiera się na kontekście uczestnika i problemach, z którymi borykają się w swoich szkołach.

Program wykorzystuje różnorodne metody stymulowania indywidualnego i zbiorowego tworzenia zmysłów, w tym istotne studia przypadków, osobistą refleksję i pracę w terenie.

## Co rozumiemy przez przywództwo w szkole?

Na potrzeby tego programu przywództwo szkolne definiuje się jako *proces wpływania na zespoły, osoby i organizacje poprzez wypełnianie obowiązków liderów*, które obejmują:

* Ustanowienie pozytywnej kultury szkolnej i wspierającego środowiska;
* Organizowanie i nauczanie programu nauczania;
* Przyjęcie skutecznego podejścia do profesjonalnego uczenia się i rozwoju;
* Zajmowanie się zachowaniami uczniów i relacjami w szerszej społeczności; i
* Zarządzanie sprawną i efektywną organizacją.

## Co sprawia, że lider szkoły jest skuteczny?

Sposób, w jaki liderzy wywiązują się ze swoich obowiązków i wpływają na swoje szkoły, zależy od tego, jak rozumieją swoją rolę i organizację, którą kierują.

Program GHT opiera się na badaniach nad psychologiczną koncepcją **tworzenia zmysłów**. W odniesieniu do szkół, sensemaking dotyczy tego, jak liderzy rozumieją i interpretują swoją rolę, kontekst i wydarzenia, a także w jaki sposób determinuje to sposób, w jaki wchodzą w interakcje z otoczeniem. Dyrektorzy szkół muszą mieć wyrafinowane zdolności zmysłowe, aby być skutecznymi.

Program opiera się również na **teorii złożoności**. Jak powiedzieliśmy wcześniej, szkoły są bardzo złożonymi organizacjami. Liderzy często mają do czynienia ze "złożonymi" problemami, które są trudne (lub nawet niemożliwe) do zdefiniowania i rozwiązania. Sposób, w jaki liderzy radzą sobie z tą złożonością, ma kluczowe znaczenie dla ich rozwoju jako lidera. Współpraca z innymi ma kluczowe znaczenie dla tej zdolności.

## Jak rozwijają się dyrektorzy szkół?

To, w jaki sposób rozumiemy świat, zmienia się w dorosłym życiu, w tym w jaki sposób reagujemy na złożone środowiska. Teoria rozwoju ego dorosłych (AED) zapewnia ramy dla zrozumienia etapów tego rozwoju. Najbardziej zaawansowany (indywidualistyczny) etap wiąże się z praktykami, które, jak twierdzimy, są korzystne dla dyrektorów szkół w radzeniu sobie ze złożonością. Praktyki te obejmują zrozumienie i poczucie komfortu ze złożonością; docenianie i poszukiwanie nowych perspektyw na problem; oraz poświęcenie czasu na refleksję i uzyskanie nowego wglądu w problemy.

GHT wykorzystuje te pomysły, aby zapewnić podejście do rozwoju przywództwa, które wyposaża dyrektorów szkół w "narzędzia do tworzenia sensu", które wspierają ich w niezależnym i zbiorowym zrozumieniu potrzeb ich kontekstu, aby lepiej radzić sobie ze złożonymi i złożonymi problemami doskonalenia szkoły.

## Korzystanie z tego podręcznika

Ten podręcznik jest napisany dlacilitatorów Fa programu. MSSL został zaprojektowany tak, aby szkoły, grupy szkół lub instytucje rozwoju przywództwa mogły samodzielnie realizować program. Ten podręcznik zawiera przegląd programu, wyjaśnia role różnych osób w dostarczaniu i odwołuje się do dostępnych zasobów.

  

## Cele i zadania

## Cele programu

Celem programu jest zwiększenie zdolności dyrektorów szkół do lepszego radzenia sobie z trudnymi problemami, z którymi się borykają.

Obejmuje to:

* Rozwój pionowy - zwiększona świadomość zmysłowa własnej zdolności zmysłowej
* Rozwój poziomy - ilościowa zmiana na etapie rozwoju dorosłego ego (AED).

## Cele programu

Program zapewni bodźce do rozwoju i refleksji oraz możliwości ćwiczenia i pracy nad podejściem uczestników do tworzenia sensu.

Obejmuje to:

* Wspieranie **zmian w wiedzy, w** tym wiedzy deklaratywnej, wiedzy proceduralnej i wiedzy samoregulacyjnej.
* Wspieranie **zmian w zachowaniu**. Zachowanie i wynik zmian w zachowaniu mogą dostarczyć doświadczeń, które mogą zakwestionować wcześniej utrzymywany sposób pracy uczestników. Takie podejście będzie obejmowało podniesienie motywacji do działania; podnoszenie poczucia własnej skuteczności uczestników do działania; pomaganie jednostkom w rejestrowaniu ich działań i śledzeniu ich postępów.
* Bezpośrednie dostarczanie doświadczeń, które są celowo zaprojektowane, aby **rzucić wyzwanie zmysłowi** i narazić uczestników na:
	+ alternatywne perspektywy.
	+ grupowe/oparte na współpracy zmysłowe.
	+ złożoność nieodłącznie związana z problemami.

## Elementy programu

Fundamentalne dla tworzenia sensu są modele mentalne, które nadają sens doświadczeniu. Program zmaksymalizuje zatem związek między uczeniem się o różnych rodzajach wiedzy (deklaratywnej, proceduralnej i kontekstowej) wraz z ekspozycją na osobiste istotne doświadczenia. Aby to osiągnąć, program ma strukturę cyklicznego procesu, który obejmuje trzy elementy:

1. Sesje rozwoju grupowego (GDS)
2. Zindywidualizowane sesje rozwojowe (IDS)
3. Zadania indywidualne i księgowanie.

Cykliczny charakter programu pozwala uczestnikom zastanowić się i działać na podstawie poprzedniej sesji, prowadząc do procesu rozwojowego.

Aby ułatwić wzrost ego, następujące cechy są zintegrowane z każdym elementem:

* **Bodziec** , który jest osobiście istotny, emocjonalnie angażujący i interpersonalny.
* **Interakcje** z innymi osobami lub trudne środowiska w celu stymulowania nierównowagi w schematach.
* **Czas na refleksję i sensację**.
* **Dyskusje grupowe** , które zapewniają połączenia z innymi liderami poprzez wspólne tworzenie zmysłów zrównoważone możliwościami autonomicznego działania.

## Sesje rozwoju grupowego (GDS)

Bodziec dla GDSprzybiera trzy formy:

1. Wejście facylitatora
2. Case studies
3. Refleksje nad pracą indywidualną

Celem studium przypadku i indywidualnej pracy jest zapewnienie dezaktywującego doświadczenia poprzez wystawienie uczestników na złożony problem, który jest osobiście istotny, emocjonalnie angażujący i interpersonalny. Uczestnicy będą zachęcani do współpracy i wspierania się nawzajem w nadawaniu sensu temu bodźcowi, wykorzystując wspólne rozumowanie do znalezienia rozwiązań. Aby ułatwić ustrukturyzowaną dyskusję, zostaną wykorzystane narzędzia Dialogic Inquiry i Dialectical Thinking.

## Indywidualne sesje rozwojowe

GDS staje się bodźcem dla IDS. Informuje to o projekcie "eksperymentu", który będzie stanowił podstawę do pracy refleksyjnej przed następnym GDS. "Eksperyment" to zestaw konkretnych działań i sposobów pracy, które uczestnik wypróbuje w swoim otoczeniu pracy.

Sekwencja działań dla GDS i IDS jest następująca:

**Eksperyment**

**Gds**

**IDS**

**IDS**

**Gds**

## Wyjaśnienia

Wprowadzenie i przykład odpowiedniej wiedzy deklaratywnej zostanie dostarczone za pośrednictwem nagranych treści. Metoda ta zapewnia spójność i dokładność nauczania w wielu programach i oznacza, że różnice w lokalnej wiedzy specjalistycznej są łagodzone.

Istnieje potrzeba, aby nauczane treści były ważone na początku programu, ale mogą one zostać ponownie przeanalizowane w trakcie trwania programu. Udostępnione zostaną również dodatkowe filmy odświeżające i rozszerzone treści, dostępne dla uczestników w kluczowych punktach programu lub "just-in-time" dla zadań klasowych.

## Przegląd programu

Pełny program ma trwać około 18 miesięcy. Program pilotażowy jest skróconą wersją, która obejmuje jeden pełny "cykl" rozwoju.



## Preparat

Uczestnicy przygotują się do programu, oglądając serię filmów Explainer, które wprowadzają do programu i zapewniają przegląd kluczowych pojęć teoretycznych.

## Sesja rozwoju grupy 1

W pierwszej sesji rozwoju grupy uczestnicy podsumują treść filmów Wyjaśniających, zapoznają się z ideą złożonych problemów, zbadają dwa studia przypadków i zostaną wprowadzeni do eksperymentu.

## Eksperyment

Uczestnicy wezmą udział w Indywidualnej Sesji Rozwojowej ze swoim Indywidualnym Moderatorem, aby zaplanować Eksperyment. Następnie przeprowadzą eksperyment i wezmą udział w kolejnej indywidualnej sesji rozwojowej, aby zastanowić się nad swoimi odkryciami.

## Sesja Rozwoju Grupy 2

W drugiej Sesji Rozwoju Grupy uczestnicy skonsolidują swoją naukę poprzez Eksperymenty.

## Ocena

Uczestnicy ocenią program, wypełniając kwestionariusz.

Program pilotażowy ma zostać zakończony w ciągu trzech miesięcy. Organizatorzy mogą jednak przedłużyć pilotaż, dodając dodatkowe cykle z wykorzystaniem różnych studiów przypadku i eksperymentów.

## Role i obowiązki

## Trener programu

Rolą Trenera Programu jest spotkanie z Liderem Programu przed każdym etapem programu w celu wsparcia przygotowania i rozwoju w zakresie facylitacji Lidera Programu.

**Zaangażowanie czasowe: 2-3 godziny**

## Facylitator programu

Rolą Lidera Programu jest ułatwianie GDS, koordynowanie Indywidualnych Facylitatorów oraz przekazywanie uczestnikom informacji zwrotnych poprzez końcowy refleksyjny fragment i indywidualne spotkanie.

**Zaangażowanie czasowe: 8-12 godzin (w zależności od wielkości kohorty)**

## Indywidualny Facylitator

Rolą Indywidualnego Facylitatora jest wspieranie uczestników w refleksji i planowaniu działań w całym programie.

**Zaangażowanie czasowe: 2-3 godziny**

## Sesje rozwoju grupy

## GDS 1: Wprowadzenie do programu

Ma:

* Aby sprawdzić zrozumienie i rozwinąć krytyczną świadomość kluczowych konstrukcji teoretycznych
* Aby zapewnić przegląd programu
* Aby zaangażować uczestników w dwa studia przypadków
* Wprowadzenie roli Indywidualnego Facylitatora
* Aby oprawić eksperyment w ramkę.

## GDS 2: Wnioski z programu

Ma:

* Aby skonsolidować uczenie się z eksperymentów
* Aby zaangażować uczestników w dwa studia przypadków
* Wspieranie refleksji nad wynikami programu
* Uzyskanie informacji zwrotnych od uczestników na temat programu pilotażowego.

## Indywidualne sesje rozwojowe

## IDS1

Celem IDS1 jest przygotowanie się do Eksperymentu. Będzie to obejmować:

* Uczestnik wyjaśnia, czym są złożone problemy dla Indywidualnego Facylitatora
* Indywidualny facylitator i uczestnik sprawdzają zrozumienie drabiny wnioskowania
* Planowanie eksperymentu.

## IDS2

Celem IDS2 jest refleksja nad wynikami Eksperymentu. Osobisty Moderator zapyta o:

* Jak uczestnik podszedł do eksperymentu?
* Jakie były ich odkrycia?
* Jakie refleksje uczestnik przedstawi na Sesji Rozwoju Grupy?

## Refleksje uczestników

Uczestnicy będą zachęcani do indywidualnej refleksji poprzez prowadzenie notatek lub dziennika swoich refleksji w trakcie trwania programu.

## Rejestrowanie

Księgowanie prawdopodobnie będzie procesem ciągłym, wywołanym przez GDS, IDS i inne zdarzenia i czytanie. Zapisywanie osobistych doświadczeń może być spowodowane konkretnymi wydarzeniami.

Księgowanie nie musi być bardzo ustrukturyzowane. Uczestnicy mogą jednak zastanowić się nad następującymi kwestiami:

* Co teoria może nam powiedzieć o tym, jak dyrektorzy szkół rozumieją swoje role?
* Jak zmienia się moje spojrzenie na szkoły i pracę dyrektorów szkół?
* W jaki sposób inni postrzegają szkołę, w której pracuję, inaczej niż ja?
* Dlaczego inni postrzegają wyzwania, przed którymi stoimy jako szkoła, inaczej niż ja?
* W jaki sposób moje poglądy zostały zakwestionowane przez innych (poprzez dyskusje GDS/IDS lub poprzez eksperyment)?
* Jak zmienia się moje rozumienie problemów, które próbujemy rozwiązać?
* Jak dobrze czuję się z niejednoznacznością, niepewnością i złożonością?
* Co to znaczy ulepszyć szkołę?

## Wyjaśnienia

Filmy wyjaśniające wprowadzają facylitatorów i uczestników w kluczowe konstrukcje teoretyczne wymagane dla programu.

## Wprowadzenie do GHT i teorii rozwoju dorosłych

Ten objaśniacz wprowadzi uczestników w...

## Wprowadzenie do tworzenia zmysłów

Ten objaśniacz wprowadzi uczestników w...

## Wprowadzenie do teorii złożoności

Ten objaśniacz wprowadzi uczestników w...

## Wprowadzenie do złożonych problemów

Ten objaśniacz wprowadzi uczestników w...

## Przywództwo w szkole i teoria organizacyjna

Ten objaśniacz wprowadzi uczestników w...

## Eksperymenty

Eksperyment jest okazją do przetestowania hipotezy o szkole, w której pracuje uczestnik. Każdy eksperyment rozpocznie się od uczestników formułujących hipotezę. Przetestują tę hipotezę poprzez interakcję z innymi w ich otoczeniu.

W programie pilotażowym uczestnicy przeprowadzają jeden z następujących eksperymentów. Jest to wybór Facylitatora Programu.

## Eksperyment A: Odkrywanie złożonych problemów szkoły z innymi

Uczestnicy zostaną poproszeni o wykonanie następujących czynności:

1. Stwórz hipotezę na temat tego, co ludzie w twojej szkole zidentyfikowaliby jako kluczowe złożone problemy w twoim kontekście.
2. Przetestuj tę hipotezę, prosząc kolegów na różnych stanowiskach w szkole o zidentyfikowanie najbardziej znaczących złożonych problemów, z którymi boryka się szkoła.
3. Zastanów się, w jakim stopniu udzielone odpowiedzi potwierdzają lub odbiegają od twojej hipotezy.

## Eksperyment B: Definiowanie złożonego problemu

Uczestnicy zostaną poproszeni o wykonanie następujących czynności:

1. Wybierz złożony problem, który jest istotny w Twoim kontekście.
2. Stwórz hipotezę o pochodzeniu i istotnych cechach tego problemu ("definicja problemu").
3. Przetestuj tę hipotezę, omawiając z 2-3 kolegami na różnych stanowiskach w szkole, aby odkryć alternatywne perspektywy i założenia.
4. Utwórz udoskonaloną wersję definicji problemu.

## Eksperyment C: Odkrywanie rozwiązań

Uczestnicy zostaną poproszeni o wykonanie następujących czynności:

1. Stwórz hipotezę na temat możliwych rozwiązań wybranego złożonego problemu.
2. Zwołaj grupę kolegów, aby omówić problem i zaproponować możliwe rozwiązania.
3. Zastanów się, w jaki sposób proponowane i preferowane rozwiązania uwzględniają "złożoność" problemu.

## Ocena programu

Program będzie oceniany za pomocą następujących metod:

* Formularz oceny Lidera Programu.
* Ankieta uczestników.

## Realizacja programu MSSL

**Krok 1:** Spotkaj się z trenerem programu, aby zaplanować wdrożenie

**Krok 2:** Rekrutuj indywidualnych moderatorów i informuj ich o ich roli w programie

**Krok 3:** Rekrutacja uczestników

**Krok 4:** Zapewnij uczestnikom zasoby programu i poproś ich o obejrzenie filmów Explainer

**Krok 5:** Ułatwienie sesji rozwoju grupy 1

**Krok 6:** Poproś uczestników o zorganizowanie Indywidualnych Sesji Rozwojowych i przeprowadzenie Eksperymentu

**Krok 7:** Ułatwienie sesji rozwoju grupy 2

**Krok 8:** Wypełnij ocenę koordynatora programu i poproś uczestników o wypełnienie kwestionariusza oceny uczestników