

**Zrozumienie przywództwa w szkole**

**PROGRAM PILOTAŻOWY**

 Podręcznik dla uczestników

## 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 spotykają się z "nikczemnymi" 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 nikczemnymi problemami doskonalenia szkoły.

  

## 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 dezorientującego doświadczenia poprzez wystawienie uczestników na nikczemny 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:

**Gds**

**IDS**

**Eksperyment**

**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.

## Przegląd programu

Pełny program ma trwać około 18 miesięcy. Program pilotażowy jest skróconą wersją, która obejmuje dwa pełne "cykle" rozwoju. Program ten może zostać ukończony w ciągu około 6 miesięcy.



## 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 Explainer, zapoznają się z ideą nikczemnych problemów, zbadają dwa studia przypadków i zostaną wprowadzeni do pierwszego 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 będą badać dwa kolejne studia przypadków i zostaną wprowadzeni do eksperymentu C.

## 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 3

W trzeciej i ostatniej sesji rozwoju grupy uczestnicy skonsolidują swoją naukę poprzez eksperyment, rozważą ostateczne studium przypadku i zaplanują zadanie pracy w terenie.

## Ocena

Uczestnicy ocenią program, wypełniając kwestionariusz.

## 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 wykadrować eksperyment A lub B.

## GDS 2: Punkt środkowy programu

Ma:

* Aby skonsolidować uczenie się z eksperymentu
* Aby zaangażować uczestników w dwa studia przypadków
* Dalsze wzmacnianie kluczowych konstrukcji teoretycznych
* Aby wykadrować eksperyment C.

## GDS 3: Wnioski z programu

Ma:

* Aby skonsolidować uczenie się z eksperymentów
* Aby zaangażować uczestników w jeden przypadek study
* Wspieranie refleksji nad wynikami programu
* Uzyskanie informacji zwrotnych od uczestników na temat programu pilotażowego.

## Indywidualne sesje rozwojowe

## IDS1/3

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

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

## IDS2/4

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 niegodziwych 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 niegodziwych 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 nikczemne problemy w twoim kontekście.
2. Przetestuj tę hipothesis, prosząc kolegów na różnych stanowiskach w twojej szkole, aby zidentyfikowali najważniejsze niegodziwe problemy, z którymi boryka się szkoła.
3. Zastanów się, w jakim stopniu udzielone odpowiedzi potwierdzają lub odbiegają od twojej hipotezy.

## Eksperyment B: Definiowanie niegodziwego problemu

Uczestnicy zostaną poproszeni o wykonanie następujących czynności:

1. Wybierz nikczemny problem, który jest znaczący 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 przez ciebie niegodziwego problemu.
2. Zwołaj grupę kolegów, aby omówić problem i zaproponować możliwe rozwiązania.
3. Zastanów się, w jaki sposób proponowane i preferowane rozwiązania uwzględniają "niegodziwość" problemu.

## Ocena programu

Program będzie oceniany za pomocą następujących metod:

* Formularz oceny Lidera Programu.
* Ankieta uczestników.