

**11**

## Potrzeba wszechstronności w procesie doskonalenia zawodowego

### Rekomendacja 11

Systemy (oświatowe) muszą zapewnić wachlarz możliwości doskonalenia zawodowego w zakresie obecnie zaniedbanych obszarów dotyczących zarówno profilowania szkół, jak i Zarządzania Zasobami Ludzkimi (HRM). Zrozumiałym jest, że te formy (doskonalenia) utworzone zostaną w oparciu o funkcjonujące priorytety i narodowe wytyczne polityki oświatowej. Jednak istnieje możliwość, że pewien zakres tych problemów pobudzi współpracę międzynarodową w zakresie opracowania odpowiednich materiałów.



### Contact:

Stowarzyszenie „Razem dla edukacji”  
ul. Leszka 55  
61-062 Poznań  
Mail: malgkapuscinska@interia.pl

Web: [www.leadership-in-education.eu](http://www.leadership-in-education.eu)

PL



## Recommendations

### Leadership in Education



## Ogólne tendencje i nieodzowne środki

[www.leadership-in-education.eu](http://www.leadership-in-education.eu)

**1**

## Europejska Wartość Dodana

### Rekomendacja 1

Zbudowanie wzajemnego zrozumienia na poziomie międzynarodowym poprzez „miękkie zarządzanie” jest bardzo produktywne: rozwijając wspólny język komunikacji zawodowej, który obejmuje zarówno podobieństwa, jak i różnice między lokalnymi sytuacjami i oczekiwaniami. Framework of Reference jest krokiem w stronę osiągnięcia tego celu.

**2**

## Europejska Wartość Dodana

### Rekomendacja 2

W świetle stwierdzonej efektywności pracy w sieci jako formy rozwoju zawodowego, istniejące systemy muszą umożliwić tworzenie i utrzymywanie sieci liderów szkolnych na poziomach lokalnym, krajowym i międzynarodowym.



141730-2008-LLP-DE-COMENIUS-CNW

**This project has been funded with support from the European Commission.**

This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

[www.leadership-in-education.eu](http://www.leadership-in-education.eu)

**3**

### Stwarzanie warunków dla szkolnego przywództwa

**Rekomendacja 3**

Istnieje potrzeba znalezienia równowagi między naciskiem kładzionym z jednej strony na liderów szkolnych, ich kompetencje i ich sytuację, z drugiej zaś strony na podział zadań przywódczych i obowiązków w ramach elastycznych systemów. Może to odciążać poszczególnych dyrektorów szkół, i rozwinąć przywództwo w całej szkole, doprowadzając do wzmocnienia personelu i wzrostu możliwości rozwoju szkoły.

**5**

### Potrzeba przywództwa oświatowego

**Rekomendacja 5**

Istnieje potrzeba znalezienia sposobów zharmonizowania zadań z obszaru przywództwa szkolnego i praktyki klasowej, zarówno w zakresie kwalifikacji liderkich i w ramach rozproszonych struktur praktycznych. Systemy oświatowe muszą zachęcać liderów szkolnych do działania w oparciu o przywództwo o charakterze instruktażu; na przykład poprzez kontrolę jakości i kierowanie pedagogicznym projektem szkoły. Implikuje to, iż przywództwo szkolne powinno być związane z pracownikami pochodzącymi ze środowiska oświatowego.

**7**

### Miejsce podejmowania decyzji

**Rekomendacja 7**

Istniejące struktury polityczne muszą uznać, że wymagania wobec szkół i liderów szkolnych mogą być realizowane jedynie kiedy liderzy otrzymają delegację do podejmowania odpowiednich decyzji na terenie swoich szkół.

**9**

### Rozwój zawodowy i wsparcie

**Rekomendacja 9**

W systemach gdzie pojawia się obszerny wachlarz wymaganych kompetencji, związany z szeroko zakrojoną autonomią szkoły, systemy te muszą umożliwić wprowadzenie nowych ról liderkich i personelu szkolnego, na przykład poprzez utworzenie funkcji menadżera biznesu szkolnego.

**4**

### Stwarzanie warunków dla szkolnego przywództwa

**Rekomendacja 4**

Istnieje potrzeba stworzenia atrakcyjnych warunków pracy i wprowadzenia takiej regulacji poziomu wynagrodzenia dla liderów szkolnych aby ten system przyciągał wysokiej klasy specjalistów do spełniania ról liderów szkolnych. W wielu krajach występuje poważny problem z naborem, wobec faktu że niewielu nauczycieli chce posunąć się o krok do przodu i stać się liderami szkolnymi na miarę określonych wymogów, gdyż te ostatnie są większe aniżeli czekające na nich nagrody (za pracę). Jeśli od liderów szkolnych oczekuje się efektywnego sprostania stawianym im poważnym wymaganiom, to należy ograniczyć obciążające ich zadania nauczycielskie. Jest to warunek właściwego wykonania tej części obowiązków.

**6**

### Wspieranie liderów szkolnych

**Rekomendacja 6**

Istnieje potrzeba tworzenia struktur wspierających na wszystkich poziomach (narodowym, regionalnym, lokalnym i szkoła-szkoła), po to żeby pomóc liderom w mediacji między zewnętrznymi oczekiwaniami, a wewnętrznymi wzorcami i tradycjami. Jasne określenie formalnej pozycji liderów szkolnych jest niezwykle istotne, wobec faktu, że pozwoli im to na zachowanie postawy lojalności wobec konfrontacji z oczekiwaniami zarówno zewnętrznymi, jak i wewnętrznymi.

**8**

### Rozwój zawodowy i wsparcie

**Rekomendacja 8**

Należy wdrożyć narodowe programy celem zapewnienia liderom szkolnym właściwego poziomu doskonalenia i rozwoju w tych kompetencjach, których wymaga się od nich w ramach funkcjonujących systemów. Systemy te winny odwoływać się do potrzeb liderów na różnych poziomach rozwoju i doświadczenia, takich jak przygotowanie do kierowania, wprowadzenie nowo mianowanych liderów i dalszy rozwój tych pełniących już swoje funkcje.

**10**

### Potrzeba wszechstronności w procesie doskonalenia zawodowego

**Rekomendacja 10**

Istniejące systemy (oświatowe) winny zbadać w jakim stopniu strategie w zakresie doskonalenia przywództwa pokrywają opisane dziedziny przywództwa szkolnego. Pozostałe systemy mogą dostarczyć użyteczne przykłady, gdzie taka sytuacja nie ma miejsca.