



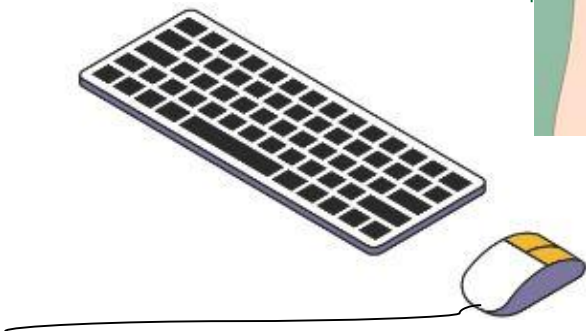
Co-funded by  
the European Union



## Wsparcie cyfrowe dyrektorów szkół podstawowych



Nauka Moduł 3:  
CYFROWE  
PRZYWÓDZTWO  
EDUKACYJNE DLA  
SPOŁECZNOŚCI SZKÓŁ  
PODSTAWOWYCH





|                          |                                                                                                                        |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Akronim projektu:</b> | <b>ePRI4ALL</b>                                                                                                        |
| <b>Nazwa projektu:</b>   | <b>Open and digital resources for primary school principals to support inclusive education through online learning</b> |
| <b>Numer projektu:</b>   | <b>2021-1-ES01-KA220-SCH-000024243</b>                                                                                 |

### Historia dokumentu

| Wersje            | Data      | Zmiany | Rodzaj zmian | Wprowadzone przez |
|-------------------|-----------|--------|--------------|-------------------|
| Wersja 1.0        | 30/5/2023 | --     | --           | UAL               |
| Wersja ostateczna | 29/6/2023 |        |              | UAL               |
|                   |           |        |              |                   |
| Wersja ostateczna |           |        |              |                   |

| <u>Informacje o dokumencie</u>   |                                 |
|----------------------------------|---------------------------------|
| Nazwa identyfikacyjna dokumentu: | 3 Module 3_UAL_final version_PL |
| Tytuł dokumentu:                 | Moduł 3                         |
| Nazwa rezultatu:                 | Rezultat 2_T2                   |
| Data dostarczenia:               | 15/6/2023                       |
| Rodzaj aktywności:               | Materiały do nauki              |
| Organizacja:                     | UAL                             |
| Poziom upowszechnienia:          | Otwarty                         |

### **Uwaga**

Sfinansowane ze środków UE. Wyrażone poglądy i opinie są jedynie opiniami autora lub autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy i opinie Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Edukacji i Kultury (EACEA). Unia Europejska ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności. Niniejszy dokument jest własnością Konsorcjum ePRI4ALL. Materiały projektowe opracowane w kontekście działań związanych z zarządzaniem projektami i ich wdrażaniem nie mogą być kopiowane ani rozpowszechniane w jakiegokolwiek formie lub w jakikolwiek sposób bez uprzedniej pisemnej zgody konsorcjum ePRI4ALL.



This work is licensed under [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

The license enables reusers to distribute, remix, adapt, and build upon the material in any medium or format, so long as attribution is given to the creator. The license allows for commercial use. If you remix, adapt, or build upon the material, you must license the modified material under identical terms.



## Uwaga dotycząca terminologii

W tych materiałach czasem nawiązuje się do członków „wrażliwych grup”, którzy potrzebują integracyjnego uczenia się i edukacji. Pragniemy zauważyć, że to określenie może być źle rozumiane, ponieważ kryje w sobie wiele innych aspektów tożsamości. Uczniowie i rodzice należący do tych grup są czymś więcej niż tylko etykietą, którą przyklejają im prawne lub administracyjne procesy.

Wrażliwość nie jest nieodłączną cechą grupy, lecz konsekwencją struktur, systemów i być może wielokrotnych dyskryminacji. Bycie szufladkowanym jako „wrażliwym” przesłania sprawność i siłę, którą posiada wielu uczniów i rodziców, oraz może to być postrzegane jako osłabiające.

Jednakże w tych materiałach łączymy różne wątki dyscyplinarne, każdy z nich charakteryzuje się specyficznym rozumieniem i zastosowaniem terminologii. Aby uniknąć niejasności, zdecydowaliśmy się zachować skróconą terminologię, z którą większość użytkowników tych materiałów będzie zaznajomiona.



## ZAWARTOŚĆ

I. Wstęp:  
Cele kształcenia

II. Podejście  
do koncepcji cyfrowego  
przywództwa  
edukacyjnego dla  
społeczności szkół  
podstawowych

III. Zarządzanie  
kryzysami  
i konfliktami  
w społeczności  
szkolnej

IV. Modele  
i praktyki  
cyfrowego  
przywództwa

V. Wytyczne dotyczące  
wspierania liderów  
edukacyjnych  
w zakresie cyfrowego  
przywództwa

VI. Pytania  
i odpowiedzi



## ZAWARTOŚĆ

### I. Wstęp: Cele kształcenia

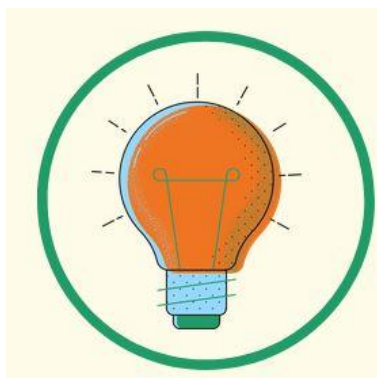


## I. Wstęp: Cele kształcenia

Oczekujemy, że po ukończeniu tego szkolenia będziesz



Wiedział czym jest  
cyfrowe przywództwo  
edukacyjne



Rozumiał, jak opracować  
wspólną wizję i cele  
cyfrowego uczenia się w  
twojej szkole



Mógł na nowo zdefiniować  
rolę lidera, aby promować  
cyfrowe zaangażowanie  
szkolnej społeczności



## II. Podejście do koncepcji cyfrowego przywództwa edukacyjnego dla społeczności szkół podstawowych



## Główne Refleksje

*W pierwszej kolejności należy rozróżnić, jaka jest główna różnica między...*



### **DYREKTOREM SZKOŁY** vs. **LIDEREM SZKOŁY**

„**ZARZĄDZANIE** szkołą to zmuszanie innych do działania, podczas gdy **PRZEWODZENIE** szkołą to sprawianie, by inni chcieli działać”.







## CO MAMY NA MYŚLI PRZESZ PRZYWÓDZTWO W SZKOLE?

**PRZYWÓDZTWO W SZKOLE:** jest uważane za pracę mobilizującą i wpływającą na innych w celu wyrażenia i osiągnięcia celów wspólnej wizji szkoły (Leithwood & Richl, 2009).

## KIM SĄ LIDERZY SZKOŁY?

**LIDERZY SZKOŁY:** (lub liderzy edukacyjni) to nie tylko administratorzy szkół w ogóle, ale także nauczyciele szkolni.

## RODZAJE PRZYWÓDZTWA W SZKOLE:

**PRZYWÓDZTWO INSTRUKTAŻOWE:** podkreśla znaczenie kontekstu organizacyjnego i środowiskowego w celu uzyskania dobrych wyników uczniów. Uważa również, że rola dyrektora jest w tym względzie kluczowa (Heck et al., 1991).

**PRZYWÓDZTWO TRANSFORMACYJNE:** szkoła (a nie dyrektor) jest centrum zmian edukacyjnych (Heck et al., 1991). Chodzi o to, że organizacja nie będzie się uczyć tak długo, jak będzie promowała zależność od osoby (Bolívar, 2001). (\*) Wizja ta ma silny związek z podejściem przywództwa pedagogicznego. Rozwiniemy tę koncepcję w kolejnych slajdach.

**PRZYWÓDZTWO SKONCENTROWANE NA UCZENIU SIĘ:** Podejście to integruje instruktażowy i transformacyjny wymiar przywództwa (Lewis & Murphy, 2008). Można je opisać jako „cały zestaw działań przeprowadzonych przez dyrektorów, które mają związek z poprawą procesów uczenia się nauczycieli i uczniów”.



✓ Technologia cyfrowa jest podstawą **umiejętności XXI wieku** jako główne wyzwanie dla klas i szkół.

✓ Jednocześnie **kryzys związany z COVID-19** sprawił, że dyrektorzy szkół napotkali nowe wyzwania i uświadomili sobie potrzebę bycia liderami edukacyjnymi, a nie tylko administratorami, w celu angażowania i wspierania społeczności szkolnej w korzystaniu z technologii cyfrowej, względem poprawy uczenia się.





## Po wcześniejszych refleksjach...

### CO MAMY NA MYŚLI PRZEZ CYFROWE PRZYWÓDZTWO W SZKOLE?

**CYFROWE PRZYWÓDZTWO W SZKOLE:** to zdolność liderów edukacyjnych do opracowywania strategii czerpania korzyści z technologii cyfrowej, aby poprawić edukację osobistą i wirtualną.

- ✓ Jednym z wyzwań stojących przed dyrektorami szkół jest lepsze zrozumienie kompetencji wymaganych do cyfrowego przywództwa. Sprostanie temu wyzwaniu zapewni nauczycielom zasoby niezbędne do wspierania rozwoju podstawowych umiejętności uczniów w celu ich integracji w demokratycznym społeczeństwie
- 
- ✓ W tym kontekście istnieje kilka luk między integracją cyfrowego przywództwa dyrektora a wdrażaniem technologii przez nauczycieli (Alajmi, 2022). Z powodu braku kompetencji w zakresie technologii informacyjnych i cyfrowych wielu uczniów nie czerpie korzyści z umiejętności cyfrowych, aby uzyskać optymalne wyniki w nauce. Ta słaba integracja technologii cyfrowej w szkołach może być powiązana z niskim poziomem przywództwa (Ugur & Tugba, 2019)



## Ramy Europejskie jako główne narzędzia dla liderów szkolnych

1

### EUROPEJSKIE RAMY DLA ORGANIZACJI EDUKACYJNYCH KOMPETENTNYCH CYFROWO - DigCompOrg



Pomagają instytucjom edukacyjnym w zarządzaniu strategiami organizacyjnymi w celu poprawy ich zdolności do innowacji i uzyskania pełnego potencjału treści technologii cyfrowych.

2

### EUROPEJSKIE RAMY KOMPETENCJI CYFROWYCH NAUCZYCIELI: DigCompEdu



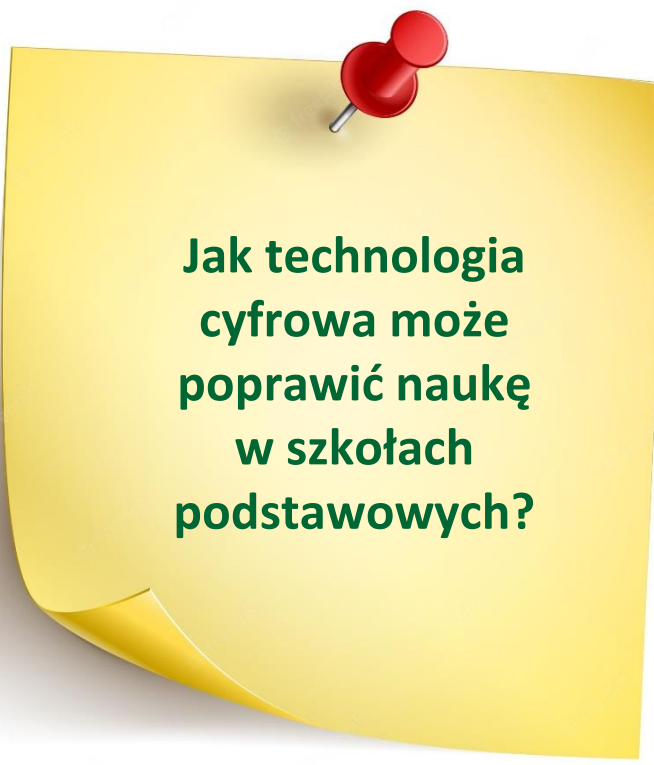
Wskazują dyrektorom szkół kompetencje cyfrowe, które nauczyciele muszą rozwijać.

3

### DigComp 2.2: RAMY KOMPETENCJI CYFROWYCH DLA OBYWATELI



Pomagają liderom szkół dowiedzieć się, jakie umiejętności cyfrowe muszą rozwijać ich uczniowie na etapie edukacji.



**Jak technologia  
cyfrowa może  
poprawić naukę  
w szkołach  
podstawowych?**



## Znaczenie *szkolnego podejścia pedagogicznego przy wdrażaniu szkolnego planu cyfrowego*

- ✓ Chociaż szkoły dokładają wszelkich starań, aby włączyć technologię cyfrową do swoich klas, istnieją dowody na to, że w większości przypadków integracja ta nie jest w pełni skuteczna (Fernández Cruz *et al.*, 2018)
- ✓ Głównymi powodami jest fakt, że nauczycielom nadal brakuje umiejętności potrzebnych do korzystania z technologii cyfrowej w klasie oraz fakt, że istnieje wyraźna nierównowaga między wykorzystaniem zasobów technologicznych w szkołach i poza nimi
- ✓ Aby poprawić integrację cyfrową, konieczne jest wdrożenie długoterminowych, ustrukturyzowanych projektów, które mają wpływ nie tylko na infrastrukturę i zasoby, ale także na plany szkoleń techniczno-pedagogicznych, innowacje metodologiczne, przywództwo, zarządzanie i koordynację



**4 kluczowe aspekty,  
które wpływają na  
proces integracji  
technologii w  
społeczności szkolnej:**

1. Kompetencje  
cyfrowe  
nauczycieli

2. Ogólna  
koordynacja i  
praca zespołowa

3. Koordynacja  
technologii  
informacyjno-  
komunikacyjnych

4. Dostępna  
infrastruktura  
technologiczna i  
zasoby  
edukacyjne

Źródło: García-Valcárcel & Tejedor (2012)





Obecność infrastruktury technologicznej i zasobów nie wystarczy, aby zapewnić **rzeczywistą integrację technologii cyfrowej** w szkołach i salach lekcyjnych



Konieczne jest przewyższenie tradycyjnej wizji przywództwa i zintegrowanie programów skoncentrowanych na programach szkoleniowych dla nauczycieli, które mogą poprawić strategie **pedagogiczne** i innowacyjne w szkole.



Szkoły muszą mieć silny projekt cyfrowy, który łączy w sobie wizję pedagogiczną i cyfrową, a taki projekt powinien być zintegrowany i prowadzony przez dyrektora i zespół kierowniczy szkoły, aby zapewnić jego pomyślne wdrożenie



## Przywództwo pedagogiczne w celu osiągnięcia skutecznego cyfrowego przywództwa w szkole

### Przywództwo pedagogiczne VS. przywództwo tradycyjne

- Wspólna wizja przyjęta przez dyrektora i społeczność szkolną skoncentrowana na poprawie nauki
- Dynamika współpracy
- Wymiana wiedzy i umiejętności między liderami szkół
- Efektywna zmiana postaw, motywacji i zachowań
- Podporządkowanie zadań zarządzania administracyjnego
- Zarządzanie dzielone z resztą pracowników szkoły



- Osoba zajmująca formalną pozycję władzy
- Koncentracja na zadaniach administracyjnych i zgodności z normami
- Funkcje zarządzania, które pochłaniają większość ich czasu
- Odgórne podejmowanie decyzji



**Przywództwo pedagogiczne umożliwia  
pozostałym pracownikom szkoły  
„zaangażowanie się”**

**Przywództwo tradycyjne nakłada całą  
odpowiedzialność na jedną osobę**





Technologie cyfrowe mogą usprawnić procesy uczenia się dzięki innowacyjnym materiałom dydaktycznym oraz bardziej aktywnym i skutecznym metodom nauczania (Gerwer, 2022)



**„Technologia cyfrowa jako środek do celu, a nie cel sam w sobie”**



**W tym kontekście konieczne jest aby:**

- ✓ **Dyrektorzy i nauczyciele** współpracowali w celu rozwiązywania problemów, dzieląc się odpowiedzialnością za osiągnięcia i porażki
- ✓ **Dzielili się wiedzą** i rozwiązaniami indywidualnych i zbiorowych problemów związanych z procesami nauczania i uczenia się.
- ✓ **Wspólnie podejmowali decyzje** w celu redystrybucji władzy i autorytetu oraz poprawy wyników szkoły
- ✓ Dyrektorzy tworzyli **środowisko pracy sprzyjające** nauce
- ✓ Dyrektorzy **ułatwiali tworzenie struktur**, czasu i przestrzeni, aby pomóc pracownikom szkoły w rozwijaniu ich *kompetencji cyfrowych*

Źródło: Bolívar Botía (2015)



*Po wcześniejszych refleksjach...*

## **CO MAMY NA MYŚLI PRZEZ CYFROWE PRZYWÓDZTWO PEDAGOGICZNE?**

**CYFROWE PRZYWÓDZTWO PEDAGOGICZNE:** szukanie wspólnej wizji odpowiedzialności (nie tylko zajmowanie pozycji lidera), w której cała kadra pedagogiczna ma wpływ i proaktywną rolę w swoich obszarach pracy. Bycie cyfrowym liderem pedagogicznym oznacza uwzględnienie perspektywy cyfrowej i narzędzi z pedagogicznego podejścia do przywództwa, aby zapewnić uczniom lepszą naukę.



Dowiedz się więcej o przywództwie pedagogicznym



## 5 podstawowych zasad przywództwa mające zastosowanie w kontekście edukacji cyfrowej sugerowanych przez *The International Society for Technology in Education (ISTE)* (AlAjmi, 2021, str.2-3):

1

**Excellence in Professional Practice:** Excellence in learning and teaching means to have a strong awareness of the content that needs to be taught and delivered to learners (Christopoulos *et al.*, 2021). Teachers should also bear the needed pedagogical competencies to ensure that skills are conveyed to learners. School leaders should promote a conducive environment for innovation and professional learning, aimed at enabling students to learn through digital and technological resources.

2

**Visionary Leadership:** it focuses on the integration of a clear vision by the digital leader in terms of where they want to direct their organization. This vision improves the efficiency of decision-making processes. Digital leadership also improves school's principals awareness and understanding of existing problems. In this sense, Educators must stay updated on current technology trends not only to communicate but also to articulate the vision of leadership and development with the stakeholders (Botham, 2018). School leaders have to create and maintain the resources and connections that are required in the age of digital learning; implementing the shared vision of integrating technology in view of promoting school transformation.





3

**Digital-age Learning Culture:** educators now have to maintain technology use as a major learning resource. School leaders should create, facilitate, and sustain the dynamic digital age through a learning culture that embraces modern digital platforms and developments (Figueiredo, 2021). This well embracement of the digital-age learning culture will have an impact in the future. For these reasons, leaders have to ensure that educators are adequately aware of the strategies that constitute the framework of implementing a digital age learning culture within their respective settings or organizations.

4

**Digital citizenship:** it reflects the actions and consumption habits that target positive digital communities and contexts. When evolving digital culture and citizenship, principals take responsibility for modeling and mobilizing the understanding of ethical, legal, and social responsibilities. Digital citizenship involves embracing computer science, technological platforms, and the different trends that characterize digital development (Mihardjo & Alamsjah, 2019). The integration of digital citizenship into digital leadership improves the extent to which leaders can connect effectively with the needs of different stakeholders while also staying in touch with emerging trends and developments, both from within and externally.

5

**Systemic improvement:** A leader should manage continuous improvement in their school, and to accomplish this, they should manage resources and technological information effectively. School principals must be in charge to ensure that infrastructure fully supports both learning and teaching integration (ISTE, 2014).



### III. Zarządzanie kryzysami i konfliktami w społeczności szkolnej



„**Transgraniczny**” charakter pandemii COVID-19 wzbogacił definicję kryzysu, opisując go jako sytuację, która obejmuje wiele dziedzin i ma wiele przejawów; ma powolną inkubację, ale szybką eskalację; ma przyczyny, które są trudne do zidentyfikowania; stanowi wyzwanie dla wielu podmiotów, które dzielą sprzeczne obowiązki; i nie ma gotowych rozwiązań” (Boin, 2019)

## Czym jest KRYZYS w kontekście szkoły?

„**Kryzys** może być uważany za każdą pilną sytuację, która wymaga **lidera** szkoły do podjęcia szybkich i zdecydowanych działań”  
(Pearson&Clair, 2008:60)

### 5 rodzajów kryzysów szkolnych (Smith&Riley, 2012)

- 1.Kryzys krótkotrwały:** taki, który pojawia się nagle i szybko się kończy.
- 2.Kryzys katartyczny:** taki, który narasta powoli, osiągają punkt krytyczny, a następnie mogą zostać szybko rozwiązane.
- 3.Kryzys długotrwały:** taki, który rozwija się powoli, a następnie przez długi czas utrzymuje się bez wyraźnego rozwiązania.
- 4.Jednorazowe sytuacje kryzysowe:** takie, które są dość wyjątkowe i nie powinny się powtórzyć
- 5.Kryzys zakaźny:** taki, który występuje i jest pozornie szybko rozwiązywany, ale pozostawia po sobie istotne inne kwestie, którymi należy się zająć, a niektóre z nich mogą następnie przekształcić się we własny kryzys.



Aby dobrze radzić sobie z tego typu kryzysami, *dyrektorzy szkół i liderzy edukacyjni (cała społeczność szkolna)* powinni działać poprzez:



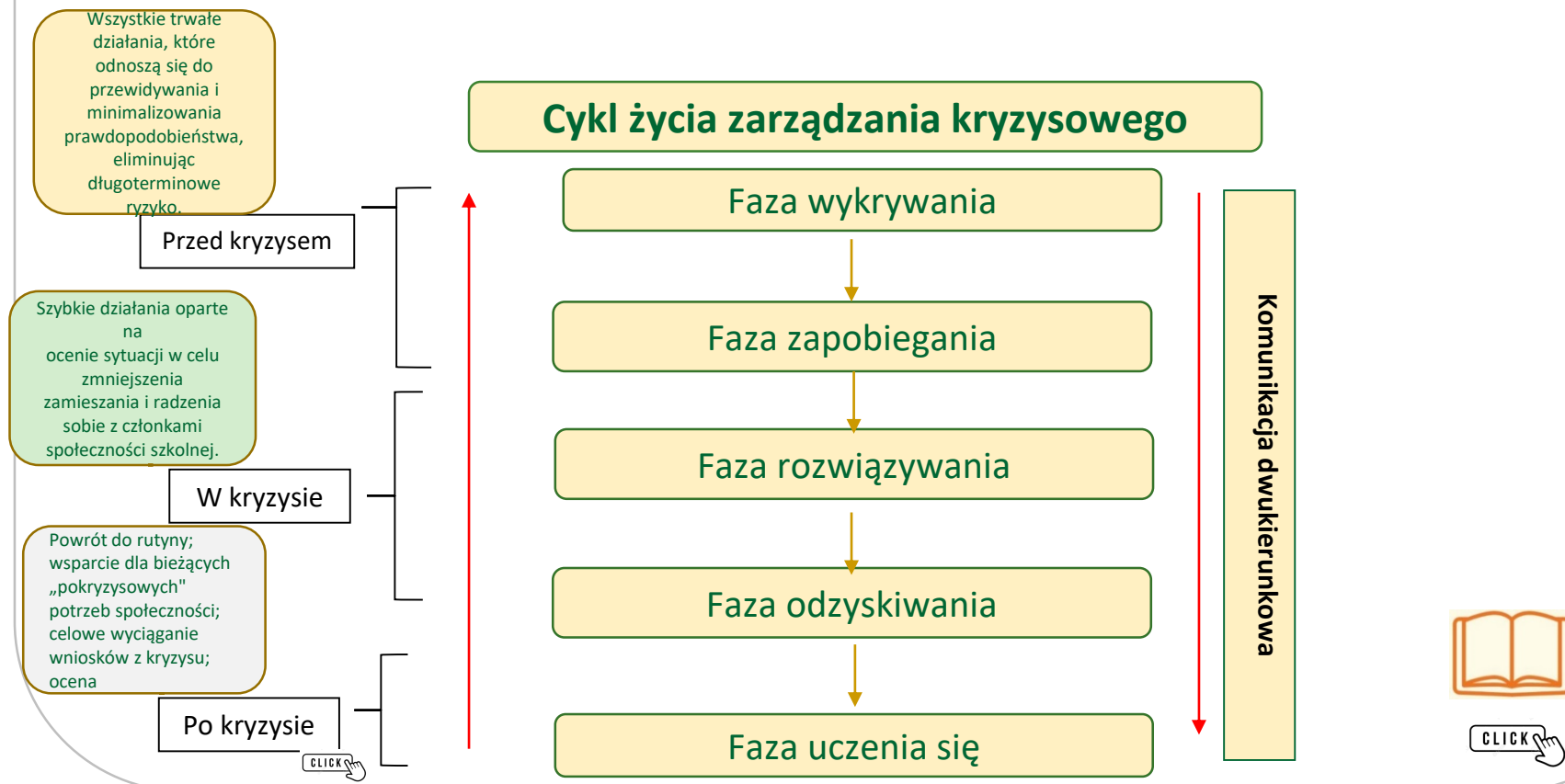
Radzenie sobie z kryzysem za pomocą tych **umiejętności** „pozwoiłoby liderom szkół dokładnie ocenić zawiłość sytuacji, zaangażować się w skuteczne podejmowanie decyzji, ustanowić linie komunikacyjne ze wszystkimi zainteresowanymi stronami, zastosować strategie naprawcze po zakończeniu kryzysu i przyjąć autorefleksję na temat cennych wniosków wyciągniętych podczas kryzysu jako przewodnik do rozwiązywania przyszłych trudności”  
(Chatzipanagiotou & Katsarou, 2023)





Gainey (2009) sugeruje jako bardziej odpowiednie do stosowania w placówkach edukacyjnych: **1) cykliczne podejście do zarządzania kryzysowego** (umożliwienie refleksji podczas kryzysu); **2) otwartą dwukierunkową komunikację** w celu podejmowania decyzji, która minimalizuje dezinformację

**Takie podejście zazwyczaj jest podzielone na 5 etapów:**



Źródło: Grissom's & Condon's framework (2021)

Cykliczny model strategii zarządzania kryzysowego. Źródło: Opracowane przez CEMyRI, dane z: Smith & Riley (2012).





**KIEDY NADEJDZIE KRYZYS...**

**A-** Znaczenie ustanowienia **DŁUGOTERMINOWEGO PLANU DZIAŁANIA**. Plan ten powinien być realistyczny; musi zawierać jasne priorytety i mierzalne cele, aby sprawdzić, czy zostały one osiągnięte

**B-** W przypadku **NOWEGO KRYZYSU** plan ten powinien być skoncentrowany na **edukacji online**

**C-** Śledź: **SZKOLNY PLAN CYFROWY**: Pomoże usprawnić proces nauczania-uczenia się poprzez wykorzystanie zasobów cyfrowych



Narzędzia UE. SELFIE.

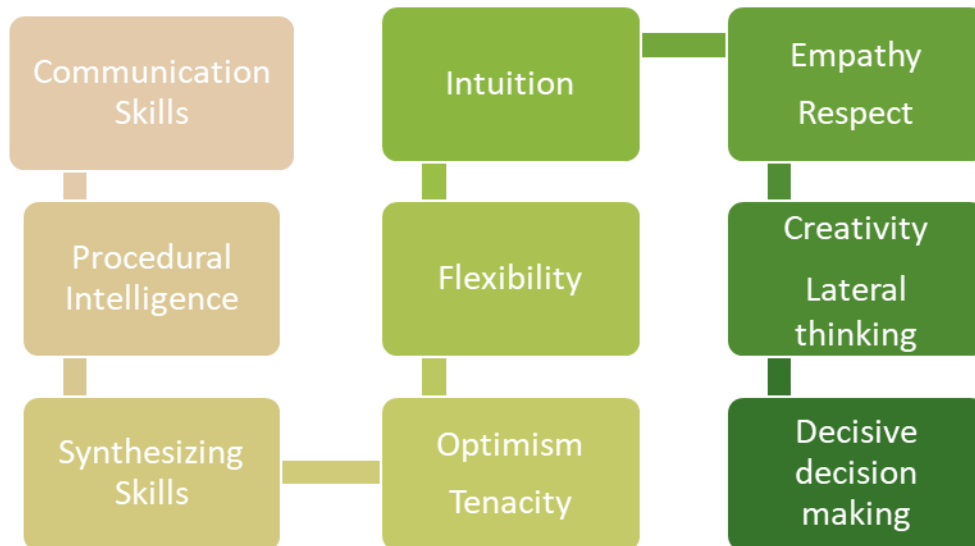




Po niedawnym kryzysie zdrowotnym związanym z *COVID-19*:

## 9 kluczowych atrybutów zidentyfikowanych dla *dyrektorów szkół i liderów edukacji*, aby skutecznie zarządzać przyszłymi kryzysami:

Po więcej  
informacji:



Źródło: Opracowane przez CEMyRI, dane z: Smith & Riley, 2012, w: Chatzipanagiotou and Katsarou (2023).



## ***Jak zarządzać konfliktem w kontekście szkoły?***

„Kiedy mówimy o konflikcie, odnosimy się do różnic między ludźmi, które mogą zostać rozwiązane w produktywnie, stagnacyjne, spolaryzowane, lub częściowe sposoby”  
(Fried Schnitman, 2011)

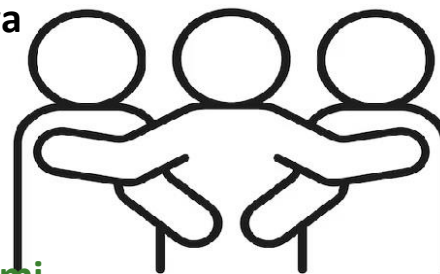
- ✓ **Od liderów szkół** oczekuje się skutecznego radzenia sobie z konfliktami szkolnymi
- ✓ **Skuteczna interwencja kierownictwa** może nie wyeliminować konfliktów, ale dobry lider może zwiększyć ich pozytywne skutki.
- ✓ **Konflikt może wynikać** z różnic opinii, wartości i uczuć w miejscu pracy.
- ✓ **Konflikt w szkołach** może być potęgowany przez parametry osobiste lub organizacyjne, ale to liderzy nadają ton zarządzaniu konfliktem (ich doświadczenie zawodowe i postrzeganie mogą moderować ich priorytety i strategie podczas konfliktu).



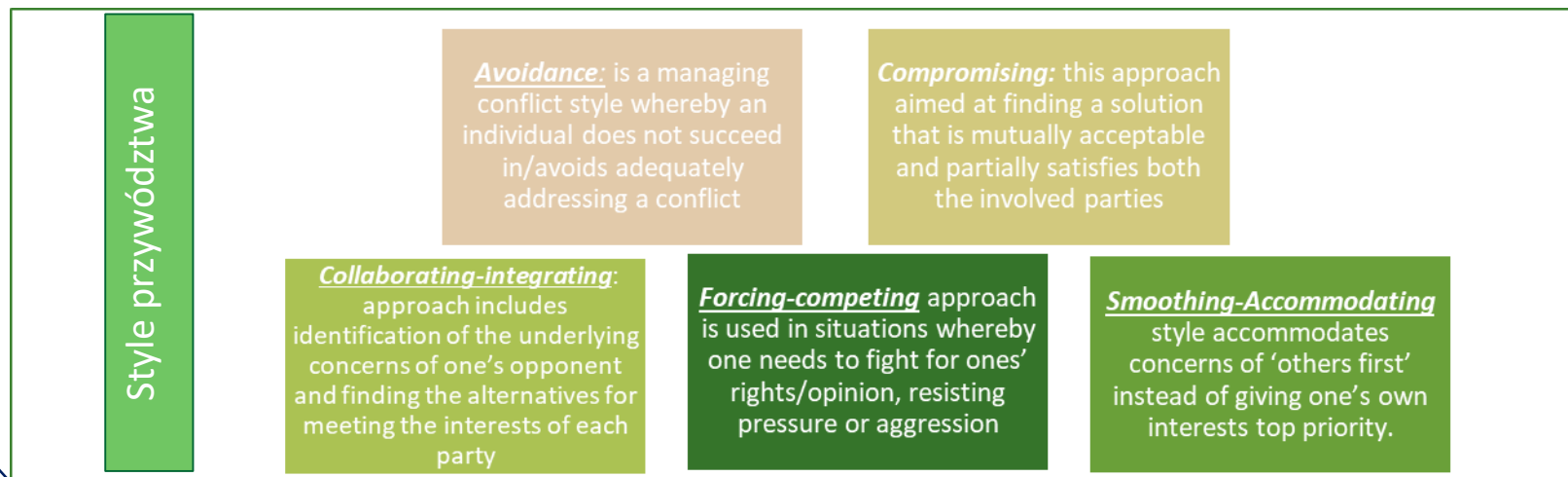
- ✓ **Styl przywództwa przyjęty** przez lidera szkoły może mieć **kluczowe** znaczenie dla pomyślnego wyniku
- ✓ Liderzy szkolni mogą przyjmować **różne style przywództwa**

Rola lidera szkoły **obejmuje:**

- 1- **Wsparcie dla nauczycieli, uczniów i rodziców**
- 2- **Współpracę z rodzicami i innymi zainteresowanymi stronami**
- 3- **Obsługę wewnętrznych i zewnętrznych zmiennych szkolnych**



Źródło: Pont (2019)



Źródło: Opracowane przez CEMyRI, dane z: Chandolia & Anastasiou (2020)



## Cyfrowy opór w społeczności szkolnej



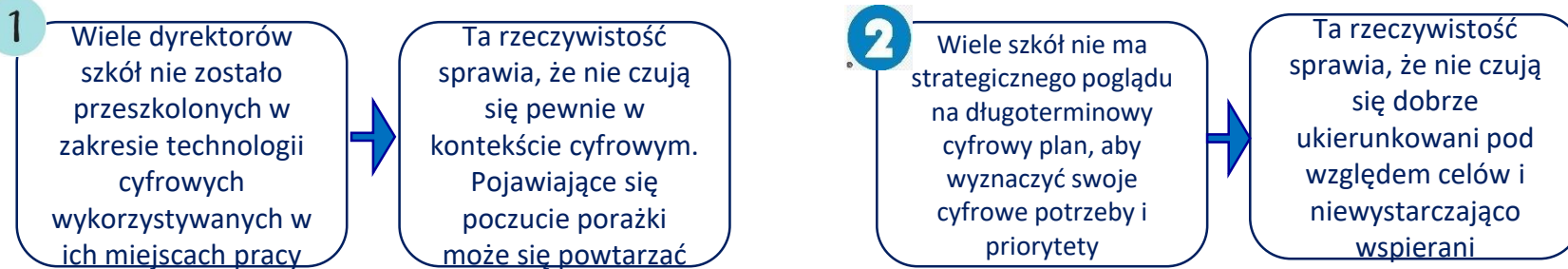
**Opór cyfrowy** w szkole można opisać jako odrzucenie przez niektórych członków społeczności szkolnej włączenia narzędzi cyfrowych do procesu uczenia się, co powoduje bariery w cyfryzacji centrum. **Opór cyfrowy** jest wyraźnym przykładem **konfliktu w szkole**.

- ✓ Komisja Europejska (2018) uznała **kompetencje cyfrowe** za kluczową koncepcję, którą powinni rozwijać wszyscy obywatele, aby aktywnie uczestniczyć w dzisiejszym społeczeństwie.
- ✓ Na poziomie europejskim **Plan działania w dziedzinie edukacji cyfrowej (2021-2027)** ustanowił dwa priorytety, które mają wpływ na obszar edukacji: Technologia cyfrowa powinna być zintegrowana ze szkołami i dostosowana do potrzeb uczniów.
- ✓ Integracja ta powinna ułatwić dyrektorom szkół efektywne zdobywanie wiedzy w celu jak najszybszej zmiany tradycyjnych paradygmatów nauczania.





## Czemu technologia cyfrowa jest przeszkodą dla wielu liderów szkolnych?



### Dlaczego niektóre rodziny nadal są „szkolnymi przeciwnikami cyfrowymi”?



**3** Cyfrowa luka wciąż jest rzeczywistością. Wiele rodzin wciąż doświadcza nierównego dostępu do technologii cyfrowej. Jednocześnie istnieje rodzinna nierówność kulturowa. W większości przypadków rodziny uważają technologie cyfrową tylko za rozrywkę, a nie za narzędzie służące do nauki

Więcej informacji o nierówności kulturowej i integracji w **Module 1**





## Studium przypadku 1: Opór cyfrowy (rodzin) w kontekście szkoły

### Krótką historia

„Chodziłem ponad trzy lata za kilkoma rodzinami, aby skłonić je do zaakceptowania cyfryzacji centrum. Przyczyny tego sprzeciwu miały związek, po pierwsze, z faktem, że ich dzieci byłyby przed komputerami przez wiele godzin, z drugiej strony, że zakup urządzenia cyfrowego wiązał się z bardzo dużą odpowiedzialnością w przypadku utraty, uszkodzenia lub że wiązałoby się to z wysokimi kosztami”.

Dyrektor szkoły w Madrycie

### Jaki jest cel

Dyrektor ten wyjaśnia opór cyfrowy prezentowany przez niektóre rodziny w szkole, pomimo faktu, że od instytucji przyjęto różne strategie, takie jak włączenie książek cyfrowych do planu ACCEDE, tak aby materiały miały zerowy koszt, ponieważ nie mają żadnego rodzaju licencji. Lub zawieranie umów z firmami, aby rodziny miały urządzenie elektroniczne z możliwością płatności i wymiany w przypadku utraty lub uszkodzenia. Wyjaśniono im również, że to narzędzie będzie miało 12-letni okres użytkowania, więc będzie to również okazja dla ucznia, aby nauczyć się odpowiedzialności. Wreszcie, przeprowadzono długoterminowe kampanie z rodzicami uświadamiające na temat znaczenia cyfryzacji centrum.

### Kilka pytań do refleksji

Czy kiedykolwiek radziłeś sobie z podobnymi sytuacjami jako lider? Jakie znalazłeś rozwiązania?



## Studium przypadku 2: Opór cyfrowy (pracowników) w kontekście szkoły

### Krótką historią

„Od momentu, gdy zacząłem szkolić różnych liderów edukacyjnych i nauczycieli w zakresie korzystania z narzędzi technologicznych w klasie, napotkałem duży opór wśród starszych pracowników, którzy byli przeciwni zmianie swojej zwykłej metodologii pracy, co wskazywało na wielki strach przed nieznanym, niewiedzą, jak zarządzać nowymi urządzeniami w klasie i robieniem z siebie głupka”.

Dyrektor szkoły w  
Madrycie

### Jaki jest cel

Dyrektor ten ujawnił wyraźny przykład oporu cyfrowego wśród nauczycieli z jego ośrodka, który podkreślał strach przed zmianą paradygmatu i niewiedzę, jak radzić sobie z cyfrowymi tubylcami w klasie w obliczu możliwych pytań. Aby zaradzić temu problemowi, przeprowadzono nie tylko szkolenia, zwłaszcza po pandemii wywołanej przez COVID-19, ale także utworzono grupy wśród kadry nauczycielskiej, które były w stanie zaradzić resztę sposobem pracy, aby mogli czuć się wspierani.

### Kilka pytań do refleksji

Czy napotkałeś opór przed przyjęciem narzędzi cyfrowych wśród swoich współpracowników? Możesz je opisać? Jakie zostało podane rozwiązanie?





## Jak radzić sobie z przypadkami cyfrowego oporu w szkole



### Open Communication:

Sometimes resistance come from fear to change. So that, School leaders should clearly explain reasons about Digital Transformation benefits by involving the whole school community



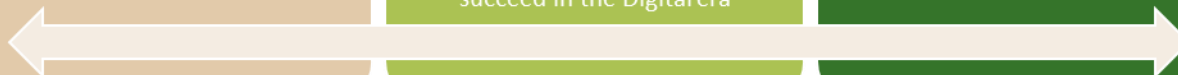
### Training oriented to Schools Leaders and School Community:

Sometimes resistance come from skill gaps. So that, School leaders should promote comprehensive training (Workshops; Online courses) to equip School community members (teachers, families, staff) with the competencies they need to succeed in the Digital era



### Develop an innovation and adaptability culture:

Sometimes resistance can also come from aversion to risk-taking. School leaders should promote a growth mindset, encourage experimentation, learnings from failures. By fostering a culture that values adaptability, collaboration, and continuous improvement





## IV. Modele i praktyki przywództwa cyfrowego



## W jaki sposób można wykorzystać technologię cyfrową do poprawy praktyk pedagogicznych i wiedzy?

- ✓ W niektórych krajach, takich jak Wielka Brytania, podejście było hierarchiczne i odgórne, podczas gdy w **krajach skandynawskich** nacisk kładzie się na **demokrację**, dając szkołom i nauczycielom odpowiedzialność za poprawę (Sahlberg 2011; Wrigley 2003).
- ✓ W tym sensie wzajemne zaufanie, chęć zaangażowania się w otwartą komunikację z uczestnikami, wspólne wartości i wizje nauczycieli, które koncentrują się na uczeniu się uczniów, oraz wspólne dzielenie się wiedzą mają kluczowe znaczenie dla ciągłego rozwoju zarówno nauczycieli, jak i szkół (Ilomäki & Lakkala, 2018).
- ✓ **Przywództwo w szkole** najlepiej rozumieć jako **praktykę rozproszoną**. W tym celu niezbędna jest rola dyrektorów szkół (Ilomäki & Lakkala, 2018) w celu stworzenia odpowiednich warunków dla procesów innowacyjnych i kierowania tymi procesami (Jong *et.al*, 2022).





## Krajowe i międzynarodowe modele i praktyki cyfrowego przywództwa w szkołach podstawowych

MODEL 1: Estonia nr 1 w Europie pod względem edukacji cyfrowej

1. Silne  
ukierunkowanie  
cyfrowe



2. Szkoła jest  
głównie w chmurze

CLICK

*„Od 2014 roku Estończycy posiadają strategię uczenia się przez całe życie, która obejmuje również program transformacji cyfrowej. Ideą programu jest pomoc w rozwijaniu kompetencji cyfrowych zarówno nauczycieli, jak i uczniów”.*

**Zobacz także: Kompetencje cyfrowe: Wzmocnienie pozycji nauczycieli i uczniów**



CLICK



## Ramy kompetencji cyfrowych estońskich nauczycieli zostały zaadaptowane z **DigCompEdu 2019** i mają **sześć wymiarów**:

- 1. Rozwój zawodowy i zaangażowanie** (tj. komunikacja, współpraca, refleksja i rozwój zawodowy z wykorzystaniem technologii cyfrowych).
- 2. Zasoby cyfrowe** (tj. wybór, tworzenie i udostępnianie cyfrowych materiałów edukacyjnych).
- 3. Nauczanie i uczenie się** (tj. zarządzanie i korzystanie z technologii cyfrowych w nauczaniu i uczeniu się).
- 4. Ocenianie** (tj. wykorzystanie technologii cyfrowych w celu usprawnienia nauki).
- 5. Wzmocnienie pozycji uczniów** (tj. wykorzystanie technologii cyfrowych do aktywnego angażowania uczniów, wspierania różnicowania, indywidualizacji i rozwoju ogólnych kompetencji/umiejętności uczniów).
- 6. Ułatwianie kompetencji cyfrowych uczniów** (tj. wspieranie uczniów w rozwijaniu kompetencji opisanych na następnym slajdzie).



CLICK



**Zobacz także: Jak Estonia stała się nowym wzorem do naśladowania w edukacji cyfrowej?**



## MODEL 2: Finlandia nr 1 w Europie pod względem edukacji cyfrowej



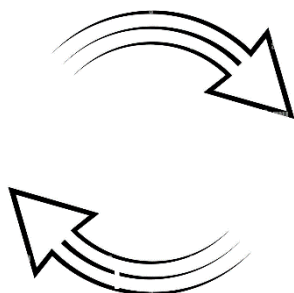
Finlandzki **model cyfrowego przywództwa** dowodzi, że „dodanie technologii edukacyjnych w projektach uzupełniających nie tylko może poprawić umiejętności poznawcze, takie jak rozumowanie, uwaga i rozwiązywanie problemów, ale może również wyposażać uczniów w dodatkowe umiejętności pozapoznawcze, takie jak motywacja, wspólne uczenie się i kreatywność, które są uważane za kluczowe aspekty przyszłej kariery” ([Lander, 2019](#)).

**Zobacz także: Cyfrowy skok w fińskich szkołach**





## V. Wytyczne dotyczące wspierania liderów edukacyjnych w zakresie cyfrowego przywództwa



*Aby zapewnić udaną **cyfryzację szkół**, konieczne jest, aby liderzy edukacyjni (dyrektorzy szkół, nauczyciele i ogólnie stanowiska pośrednie) stali się **liderami cyfrowymi**.*

**PRZYWÓDZTWO PLANU CYFROWEGO  
NA POZIOMIE SZKOŁY**

Liderzy edukacyjni będą odpowiedzialni za **towarzystwo i kierowanie włączaniem technologii cyfrowych** do szkoły. Wytyczne te zostaną osiągnięte dzięki podejściu metodologicznemu (dzielenie się praktykami, faworyzowaniu otwartości między klasami, uznawaniu inicjatywy i talentu nauczycieli) oraz technologicznemu.

**ROZWÓJ KOMPETENCJI CYFROWYCH  
NAUCZYCIELI SZKÓŁ**

Aby doprowadzić do włączenia technologii na poziomie klasy, potrzebujemy **zaangażowania nauczycieli**. Z tego powodu należy ich słuchać i doceniać. Konieczne jest rozpoznanie jego inicjatyw i zapewnienie zasobów do łatwego **rozwijania umiejętności cyfrowych** (poprzez szkolenia, wizyty w innych szkołach, współpracę między kolegami).

**ĆWICZ AKTYWNE SŁUCHANIE I  
KONSULTACJE Z RODZINAMI**

Konieczne jest rozwijanie kompetencji aktywnego słuchania, które pozwalają nam **uwzględniać potrzeby i propozycje rodzin**, aby móc włączyć je w programowanie szkoły lub opracować równoległe działania nieformalne, które sprzyjają osiągnięciu tego celu.

**UCZNIOWIE JAKO BOHATEROWIE  
CYFROWEJ ZMIANY**

Celem jest, aby **uczniowie nauczyli się korzystać z technologii cyfrowej z umiejętnościami i kompetencjami**, z krytycznego, obywatelskiego i etycznego punktu widzenia, który pozwala im uczynić świat lepszym miejscem.







## ***Jak zapewnić znaczące profesjonalne wytyczne dla kadry nauczycielskiej swojej szkoły w zakresie uczenia się cyfrowego przywództwa?***

**1**

1- Efektywnie wykorzystać zasoby technologiczne w celu wydobycia maksymalnego potencjału (technologia jest naprawdę droga, gdy jest kupowana i nie jest używana).

**2**

2- Przekazywać współpracownikom pozytywne strony technologii cyfrowej i jej dobrego funkcjonowania.

**3**

3- Dzielić się dobrymi praktykami w swojej szkole. Dyrektorzy powinni projektować momenty i przestrzenie, w których pracownicy mogliby dzielić się swoimi porażkami i sukcesami z cyfrowych doświadczeń w klasie

**4**

4- Zaangażuj i nadaj znaczenie rodzinom w technologii cyfrowej. Dyrektorzy szkół powinni organizować małe warsztaty, aby zachęcić rodziny do kompetencji cyfrowych.

Niektóre z tych warsztatów mogą być nawet prowadzone przez samych uczniów





## Wytyczne dotyczące przybliżenia liderów szkół w nauce cyfrowego przywództwa

5

5- Być otwartym na organizowanie częstych spotkań online z innymi szkołami w celu poznania innych doświadczeń, ekspertów i promowania dialogu z uczniami.

6

6- Wykorzystywać technologię w celu dostosowania planu dydaktycznego do każdego ucznia, zapewniając mu aktywną rolę.

7

7- Wykorzystywać wszechstronność technologii w celu wspierania integracji. Przełamywać bariery fizyczne, sensoryczne, poznawcze i kulturowe istniejące w klasie w celu promowania prawdziwej integracji, która obejmuje wszystkich uczniów, a nie tylko tych o różnych zdolnościach.



CLICK





***Tołwińska (2021) definiuje również dwie grupy działań dyrektorów wspierające nauczycieli w korzystaniu z technologii cyfrowych:***

### **A. Zapewnienie infrastruktury technologii cyfrowej (DT)**

1. Zapewnienie nauczycielom jak najlepszych warunków do przeprowadzenia procesu edukacyjnego
2. Zapewnienie sprzętu dla szkół (komputery, laptopy, tablety, tablice multimedialne i projektory, oprogramowanie, połączenia internetowe) nie tylko w klasach informatycznych, ale we wszystkich klasach



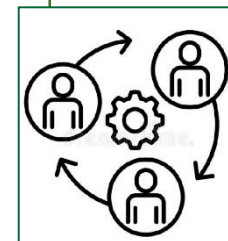
How did Estonia become a new role model in digital education?





## B. Promowanie kultury współpracy w celu rozwoju technologii cyfrowej (DT)

1. Wizja zorientowana na zmianę modelu mentalnego ucznia, nauczyciela i celów procesu dydaktycznego (nadanie nowego kierunku pracy pedagogicznej; zaangażowanie nauczycieli w dyskusje na temat potrzeby zmiany metod dydaktycznych, odejście od wykładów na rzecz bardziej aktywnych form nauczania, uczniowie potrzebują aktywnej roli w procesie edukacyjnym, wykorzystanie technologii cyfrowych pomaga ich aktywizować; uczniowie uczą się od nauczycieli i na odwrót).
1. Dzielenie się wiedzą w celu ułatwienia współpracy; eliminacja pracy indywidualnej i izolacji nauczycieli (umożliwienie nauczycielom doskonalenia umiejętności DT, np. wymiana materiałów, lekcje otwarte, inicjowanie uczenia się zespołowego).
1. Wspieranie innowacyjności, zachęcanie nauczycieli do podejmowania ryzyka, wzbudzanie pozytywnego myślenia, eliminowanie strachu przed porażką.
1. Dbłość o potrzeby wszystkich uczniów, zwłaszcza tych ze środowisk defaworyzowanych. Dyrektor powinien działać jako „pierwszy uczeń”, ujawniając problemy, szukając rozwiązań i wykorzystując potencjał nauczycieli (zapewniając dobry model dla innych nauczycieli)





## Studium przypadku 3: Przywództwo w zakresie cyfrowego uczenia się z dbałością o różnorodność

### Króka historia

„Kiedyś natknęliśmy się na przypadek studenta, który nie mógł pisać na klawiaturze z powodu niepełnosprawności ręki i pewnego opóźnienia. Potrzebował konkretnego narzędzia, które nazwałem „długopisem”. Pomimo dostosowania tabletu dla niego, zdaliśmy sobie sprawę, że potrzebuje nauczyciela, pomocy z zewnątrz, aby móc poradzić sobie z tą technologią. Nie mogliśmy też rozwiązać tego problemu za pomocą komend głosowych”.

Dyrektor szkoły w Almerii

### Jaki jest cel

Dyrektor ten ujawnia wyraźny przykład tego, jak czasami technologia nie zawsze zaspokaja wszystkie potrzeby edukacyjne różnych uczniów. Podejście do przywództwa cyfrowego ma kluczowe znaczenie dla delikatnego radzenia sobie z tymi przypadkami, szczególnie w czasach pandemii, kiedy tracą one wszelki osobisty kontakt ze specjalistami.

### Kilka pytań do refleksji

Z jakimi sytuacjami związanymi z zarządzaniem różnorodnością i technologią zetknąłeś się jako lider edukacyjny, czy mógłbyś je opisać i jakie rozwiązania znalazłeś?



Co-funded by  
the European Union



## VI. Pytania i odpowiedzi



## Pytania i odpowiedzi

1. Dlaczego podejście do przywództwa pedagogicznego jest niezbędne dla dobrego przywództwa w zakresie uczenia się cyfrowego?

- a) Przywództwo pedagogiczne promuje wspólną wizję zarządzania szkołą
- b) Przywództwo pedagogiczne promuje zaangażowanie społeczności szkolnej w sprawy szkolne
- c) Obie odpowiedzi są poprawne

2. Główna tradycyjna wizja przywództwa charakteryzuje się...

- a) Ustanowieniem dynamiki współpracy między pracownikami w celu podejmowania decyzji
- b) Delegowaniem całej odpowiedzialności na jedną osobę: Odogórne podejmowanie decyzji
- c) Delegowaniem zadań administracyjnych w celu skupienia się na innych kwestiach

3. Jakie umiejętności lepiej określają skutecznego lidera edukacyjnego zarządzającego kryzysem?

- a) Wymaganie od swoich pracowników doskonałych wyników
- b) Zapewnienie pracownikom krótkiej autonomii w celu podejmowania lepszych decyzji
- c) Bycie empatycznym, komunikatywnym i elastycznym



## Pytania i odpowiedzi

### 4. Jaka jest rola rodzin w cyfrowym nauczaniu?

- a) Żadna. Rodziny powinny odgrywać drugorzędną rolę w edukacyjnej transformacji cyfrowej
- b) Rola pośrednia
- c) Aktywna rola, z wizją partycypacyjną, gdzie promuje krytyczne myślenie

### 5. Jakie główne wyzwania stanęły przed dyrektorami szkół podczas pandemii COVID-19?

- a) Liderzy edukacyjni nie posiadali umiejętności potrzebnych do korzystania z technologii cyfrowej w klasie online
- b) Brak technologii informacyjno-komunikacyjnych
- c) Obydwie odpowiedzi są poprawne

### 6. Dlaczego niektórzy członkowie szkolnej społeczności uważają technologie cyfrową za przeszkodę?

- a) Brak szkolenia cyfrowego sprawia, że nauczyciele czują się niepewnie w kontekście cyfrowym
- b) Wiele rodzin miało nierówny dostęp do technologii cyfrowej
- c) Obydwie odpowiedzi są poprawne

Odpowiedzi:

|        |  |
|--------|--|
| 1C; 2B |  |
| 3C; 4C |  |
| 5C; 6C |  |





## Bibliografia

- AlAjmi, M. (2022). The impact of digital leadership on teachers' technology integration during the COVID-19 pandemic in Kuwait. *International Journal of Education Research*, 112, 101928. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2022.101928>.
- Bolívar, A. (2015). The comprehensive school in Spain: A review of its development cycle and crises. *European Educational Research Journal*, 14(3-4), 347-363. <https://doi.org/10.1177/1474904115592496>
- Botham, K.A. (2018). The perceived impact on academics' teaching practice of engaging with a higher education institution's CPD scheme. *Innovations in Education and Teaching international*, 55 (2), 164-165.
- Chatzipanagiotou, P., & Katsarou, E. (2023). Crisis Management, School Leadership in Disruptive Times and the Recovery of Schools in the Post COVID-19 Era: A Systematic Literature Review. *Education Sciences*, 13(2), 118. MDPI AG. Dostępne na: <http://dx.doi.org/10.3390/educsci13020118>
- European Framework for Digitally Competent Educational Organisations: [https://joint-research-centre.ec.europa.eu/european-framework-digitally-competent-educational-organisations-digcomporg\\_en](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/european-framework-digitally-competent-educational-organisations-digcomporg_en)
- Ferrari, A., Punie, Y. & Redecker, C. (2012). Understanding digital competence in the 21st century: An analysis of current frameworks. A. Ravenscroft *et al.* (Eds.): EC-TEL 2012, LNCS 7563, str. 79–92.
- Fernández Cruz, F.j.; Fernández Díaz, M.J. y Rodríguez Mantilla, J.M. (2018). El proceso de integración y uso pedagógico de las TiC en los centros educativos madrileños. *Educación XX1*, 21(2), 395-416, doi: 10.5944/educXX1.17907
- Kampylis, P., Punie, Y. & Devine, J. (2015). Promoting Effective Digital-Age Learning: A European Framework for Digitally-Competent Educational Organisations, Publications Office of the European Union, Luxemburg, doi:10.2791/54070, JRC98209.
- Leithwood., K. & Riehl, C. (2009). ¿Qué sabemos sobre liderazgo educativo? En K. Leithwood (Ed.) ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación, str. 17-33, Santiago, Chile: Fundacja Chile.
- Moos, L. & Huber, S. (2007). School leadership, school effectiveness and school improvement: democratic and integrative leadership. In *International Handbook of School Effectiveness and Improvement*, Springer, str. 579-595.



## Bibliografia

- Redecker, C. (2017). European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu, EUR 28775 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, doi:10.2760/178382 (print),10.2760/159770
- Ugur, N.G., & Tugba, K. (2019). Leading and teaching with technology: School principals perspective. *International Journal of Education Leadership and Management*, 7(1), 42.