



## W NUMERZE M.IN:

- ★ O LIDEROWANIU BEZ ZADĘCIA ★
- ★ LUDZIE, NIE ZASOBY ★ DYREKTOR - LIDER W SZKOLE ★ OCENIAĆ CZY DOCENIAĆ - DROGA KU NOWOCZESNEJ EDUKACJI ★
- ★ NUCZYCIELE MATEMATYKI W SIECI ★
- ★ OD WIZJI DO JAKOŚCI ★

## O LIDEROWANIU BEZ ZADĘCIA

W świecie edukacji, który zmienia się szybciej niż kiedykolwiek wcześniej, liderowanie przestaje być kwestią stanowiska, a coraz bardziej staje się kwestią postawy. O odpowiedzialności, zaufaniu, odwadze do zmiany i zachowaniu „ludzkiego wymiaru” w zarządzaniu rozmawiałam z dyrektorem Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli w Zielonej Górze, dr. Pawłem Zapeńskim – bez zadęcia, za to z dużą uważnością na ludzi i sens edukacji.

*Ewa Duma*

*ED: Co dziś naprawdę oznacza skuteczne liderowanie w edukacji? Jak Pan je rozumie z perspektywy własnych doświadczeń?*

PZ: Skuteczne liderowanie w edukacji to przede wszystkim bycie dla innych, a nie nad innymi. Dla mnie oznacza to tworzenie środowiska, w którym nauczyciele i zespoły czują się bezpiecznie, mogą się uczyć od siebie i eksperymentować, a także czuć sens tego, co robią. Lider jest od słuchania i odpowiadania na realne potrzeby ludzi. Szczególnie w czasach, gdy edukacja mierzy się z ogromnymi wyzwaniami społecznymi i technologicznymi. W moich rozmowach i działaniach staram się pokazywać, że relacje i zaufanie są fundamentem skutecznej zmiany a dopiero potem mają sens procedury i narzędzia.

*ED: Jak zmieniła się rola lidera na przestrzeni ostatnich 10–15 lat? Co dziś jest ważniejsze niż kiedyś?*

PZ: W mojej ocenie rola lidera ewoluuje z zarządzającego systemem w stronę przewodnika sensu i, co moim zdaniem fundamentalne, zmian. Kiedyś lider był przede wszystkim administratorem i nadzorcą. Dziś lider to ktoś, kto potrafi tworzyć przestrzeń do dialogu i refleksji, budować kulturę opartą na zaufaniu, rozumieć wyzwania z jakimi w praktyce edukacyjnej mierzą się nauczyciele konsultanci i doradcy metodyczni. Ważniejsze niż formalne „wydawanie poleceń” jest umiejętność wsparcia nauczycieli w procesie uczenia się i adaptacji, także do zmieniających się technologii i wymagań społecznych.

→ cd na str. 2

## W NUMERZE 1 (25)/2026 (STYCZEŃ)

- **O LIDEROWANIU BEZ ZADĘCIA** – wywiad z dyrektorem ODN-u dr. Pawłem Zapeńskim  
*Ewa Duma* 1
- **PRACOWNIA PRZYWÓDZTWA EDUKACYJNEGO I POMIARU DYDAKTYCZNEGO**  
*Aleksandra Grządko* 3
- **LUDZIE, NIE ZASOBY**  
*Aleksandra Grządko* 4
- **DYREKTOR JAKO LIDER ZMIANY...**  
*Olga Tórz-Wciórka* 7
- **OCENIAĆ CZY DOCENIAĆ. NASZA DROGA KU NOWOCZESNEJ EDUKACJI**  
*Kamilla Jur* 9
- **OD WIZJI DO JAKOŚCI: AUTORSKIE NARZĘDZIE NADZORU PEDAGOGICZNEGO...**  
*dr Przemysław Góralczyk* 12
- **DYREKTOR OD WSZYSTKIEGO – JAK RODZI SIĘ SZKOLNE METAMORFOZY**  
*Justyna Jasik* 14
- **DYREKTOR, KTÓRY PROWADZI, A NIE TYLKO ZARZĄDZA**  
*Beata Śmietańska* 16
- **NUCZYCIELE MATEMATYKI W SIECI...**  
*Lucyna Kusiak* 18
- **KOMPETENCJE MIĘKKIE W PRACY DYREKTORA...**  
*dr Ewa Janion* 20
- **ROLA DYREKTORA W KSZTAŁTOWANIU DOBROSTANU NAUCZYCIELI**  
*dr Aneta Rudzińska-Rogoża* 23
- **LIDER – DYREKTOR OCZAMI NAUCZYCIELA**  
*Bożena Rakowska* 24

## PISMO LUBUSKICH NAUCZYCIELI „GRONO”

- Redaktor naczelna: *Ewa Duma*
- Kolegium redakcyjne: *Lidia Bugiera, dr Katarzyna Kochan, dr Regina Korzeniowska, Lucyna Miś-Ciągło*;  
współpraca: zespół konsultantów i doradców metodycznych
- Projekt logo oraz czasopisma, redakcja i skład:  
*Ewa Duma*
- Wydawca: *Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli w Zielonej Górze*
- Adres wydawcy/redakcji: 65-031 Zielona Góra,  
ul. Fryderyka Chopina 15a; tel.: 68 328 64 20;
- e-mail: [E.Duma@odn.zgora.pl](mailto:E.Duma@odn.zgora.pl)

→ cd ze str. 1

ED: Czy liderem trzeba się urodzić, czy można się nim stać? Jaką rolę odgrywa w tym procesie uczenie się i popełnianie błędów w życiu zawodowym?

PZ: Nie, (śmiech), liderem nie trzeba się urodzić, liderem się staje. To proces, który wymaga refleksji nad sobą (bo nie zawsze mamy rację), otwartości na feedback, uczenia się z własnych błędów. Błędy absolutnie porażkami nie są. Towarzyszą zdobywaniu wiedzy i doświadczenia. Ważne jest, by nie bać się do nich przyznać i dzielić się wnioskami z zespołem. Myślę, że właśnie to buduje zaufanie i wzajemny szacunek.

ED: Jaką rolę pełni lider w czasach ciągłych zmian? Czy powinien inicjować zmiany, czy raczej uważnie odpowiadać na potrzeby otoczenia?

PZ: Rolą odpowiedzialnego lidera utrzymywanie równowagi między inicjowaniem zmian a odpowiadaniem na potrzeby otoczenia. Lider inspiruje i wskazuje kierunek, ale także uważnie obserwuje sygnały z praktyki edukacyjnej i reaguje na realne potrzeby pracowników. To podejście uczy elastyczności i wspiera adaptację, a nie narzucania rozwiązań „z góry”.

ED: Jak specyfika ODN-u wpływa na Pana styl zarządzania i liderowania?

PZ: Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli w Zielonej Górze to instytucja, która łącząc teorię i praktykę, wspiera nauczycieli i liderów edukacji w rozwoju zawodowym i osobistym. Jestem zwolennikiem dialogowego stylu współpracy, miękkiego przywództwa i realnej obecności w codziennych wyzwaniach edukacyjnych. Nie chodzi tu o bycie szefem w stylu nadzorcy, lecz o wspieranie środowiska edukacyjnego w odkrywaniu i wzmacnianiu jego potencjału. Chciałbym, żeby to co mówię, realnie odczuwali moi współpracownicy, którzy są bardzo ważnymi osobami na mapie rozwoju lubuskiej edukacji. To dzięki nim zachodzą poważne zmiany w naszym ośrodku.

ED: Jak łączy Pan cele organizacyjne z misją edukacyjną? W jaki sposób lider instytucji może realnie wpływać na jakość edukacji?

PZ: Wiemy, że cele organizacyjne muszą wynikać z misji edukacyjnej, a nie być celem samym w sobie. Lider formułuje cele tak, aby wspierały uczenie i rozwój, tworzy warunki do ich realizacji, nie tylko kontroluje wykonanie. Realny wpływ na jakość edukacji ma ten lider, który wzmacnia kompetencje nauczycieli, promuje refleksję nad sensem nauczania, uczestniczy w budowaniu lokalnych strategii edukacyjnych.

→cd na str. 3

→ cd ze str. 2

PZ: Na początku mojej współpracy z fantastycznym zespołem pracowników Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli w Zielonej Górze otwarcie powiedziałem o swojej koncepcji i poprosiłem o wsparcie. To procentuje.

ED: Jaką rolę w Pana pracy odgrywają zaufanie, relacje i rozwój ludzi? Jak wspiera Pan potencjał swojego zespołu?

PZ: Zaufanie i relacje to kapitał lidera. Bez nich nie ma realnej komunikacji, zmiana staje się wymuszona (a tego bardzo bym nie chciał), a ludzie czują się anonimowi i wypaleni. Wspieranie zespołu oznacza słuchać i odczytywać potrzeby, budować przestrzeń do dialogu, dostarczać narzędzi rozwojowych, które mają sens w praktyce. To również oznacza odważne delegowanie odpowiedzialności i tworzenie kultury wsparcia, a nie kontroli.

ED: Jak nowe technologie – w tym sztuczna inteligencja – zmieniają rolę lidera w edukacji? Jak zachować przy tym „ludzki wymiar” przywództwa?

PZ: Technologie, a szczególnie sztuczna inteligencja, są narzędziami, które mogą wspierać edukację, jeśli są wykorzystywane w sposób świadomy i etyczny. Zadania lidera to wskazywanie, jak technologia może wspierać procesy uczenia się, nie jako cel sam w sobie, ale jako wsparcie dla nauczyciela i ucznia, a także dbanie o zachowanie relacji międzyludzkich, empatii i refleksji nad sensem nauczania. Człowiek pozostaje zawsze w centrum edukacji i to ludzki wymiar decyduje o wartości procesu edukacyjnego. Technologia ma go wspierać, pomagać a nie zastępować. To dla mnie jest najistotniejsze.

Podsumowując:

ED: Liderowanie w edukacji nie polega na zarządzaniu procedurami, lecz na tworzeniu przestrzeni, w której ludzie mogą się rozwijać. Gdy lider potrafi słuchać, ufać i nadawać sens codziennej pracy, reszta przychodzi z czasem. To właśnie w takiej atmosferze rodzi się prawdziwa zmiana, a nie w tabelach i regulaminach. W świecie nieustannych reform to nie kolejne regulacje decydują o jakości edukacji, lecz jakość relacji, które uważny lider potrafi zbudować i jest gotowy wziąć odpowiedzialność nie tylko za wyniki, ale przede wszystkim za ludzi.



## PRACOWNIA PRZYWÓDZTWA EDUKACYJNEGO I POMIARU DYDAKTYCZNEGO

Pracownia Przywództwa Edukacyjnego i Pomiaru Dydaktycznego to centrum pomocy i wsparcia dla przedstawicieli kadry kierowniczej oświaty, ale także dla nauczycieli chcących umiejętnie i efektywnie planować swoją ścieżkę awansu zawodowego. Zainteresowani mogą pod okiem specjalistów z wieloletnim doświadczeniem zweryfikować lub zdobyć wiedzę o przydatnych narzędziach pracy dyrektora, przyrzeć się praktykowanym w innych szkołach rozwiązaniom i pomysłom sprzyjającym efektywnemu i jakościowemu przywództwu edukacyjnemu. Tutaj mogą znaleźć odpowiedź na pytanie, jak skutecznie uczyć matematyki i formułować informację zwrotną w oparciu o ocenianie kształtujące.

Skład Pracowni:

- Hanna Grytczuk: mistrzyni analizy wyników i zdrowego rozsądku; podejrzewana o skuteczne wspieranie dyrektorów szkół w każdej sytuacji.
- Lucyna Kusiak – przewodniczka po ścieżkach rozwoju i awansu zawodowego nauczycieli: specjalistka od liczb, trendów i egzaminacyjnych wniosków.
- Renata Kołkowska – architektka rozwiązań wspierających rozwój szkół i nauczycieli; ścigana za pomoc dyrektorom szkół, zanim jeszcze o nią poproszą.
- Bożena Rakowska – strażniczka dobrej lekcji i pogromczyni nudnych ocen; poszukiwana za niebezpiecznie skuteczne przykłady dobrej praktyki.
- Aleksandra Grządko – strażniczka arkuszy, standardów i wskaźników; mentorka neofitów, pośród kadry kierowniczej, ścigana za pomocnictwo udzielane dyrektorskim recydywistom.

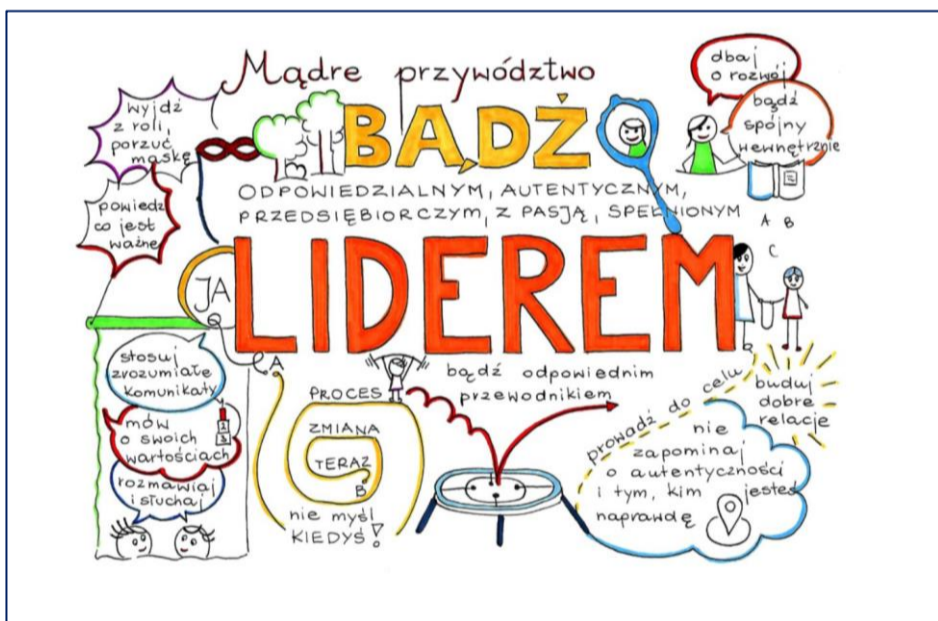
Aleksandra Grządko – kierownik pracowni

# Ludzie, nie zasoby

Aleksandra Grządko

Na wstępie wyjaśnię, skąd tytuł tego artykułu – użyłam go za Romeem Grzebowskim, który dodatkowo rozszerzył go w swej książce: „O przywództwie, motywacji i nowym spojrzeniu na rolę lidera”. Inspiracja zrodziła się w trakcie słuchanego przeze mnie podcastu „To się w głowie nie mieści”, prowadzonego przez dra hab. Artura Ziólkowskiego, prof. WSKZ, dyrektora Instytutu Psychologii WSKZ we Wrocławiu. Podcast dotyczył zmiany podejścia do przywództwa menedżerskiego, ale doskonale, według mnie, może być wykorzystany w budowaniu kultury zarządzania placówką edukacyjną, klasą czy grupą.

Zastanawiając się nad rolą lidera we współczesnej szkole, nie sposób nie odnieść się do zmian, jakie nastąpiły w ostatnich czasach nie tylko w edukacji, ale przede wszystkim w życiu społecznym. Jak bardzo zmienia się otaczająca nas edukacyjna rzeczywistość, wie chyba najlepiej osoba na co dzień wdrażająca te zmiany, odpowiadająca na potrzeby swojego środowiska, łącząca interesy wszystkich uczestników życia szkoły. Osobą na pierwszej linii tych zmian jest dyrektor, który staje się nie tylko administratorem czy urzędnikiem, ale przede wszystkim liderem, mentorem i tutorem, często psychologiem czy terapeutą. W swoim artykule chcę pokazać, jak w swoim wieloletnim procesie zarządzania podchodzę do otaczających mnie ludzi i, jaki efekt to przynosi.



Dyrektor z grona pedagogicznego - to chyba najtrudniejsza sytuacja, której doświadczyłam po przyjęciu funkcji wicedyrektora w gimnazjum, w którym pracowałam od sześciu lat jako nauczycielka języka polskiego, wychowawczyni, koordynatorka licznych projektów, organizatorka wydarzeń czy realizatorka przedsięwzięć. Dotychczas otaczała mnie dość liczna grupa koleżanek i kolegów, z którymi współpracowałam na równym poziomie w relacjach bardzo bliskich, wręcz przyjacielskich.

Zmiana roli w grupie spowodowała początkowo we mnie ogromną frustrację, ponieważ okazało się, że z roli koleżanki weszłam w rolę sprawującej nadzór pedagogiczny, organizatorkę działań, która weryfikuje także ich efekty. Pomimo niezmienionej roli inicjatorki, pomysłodawczyni i liderki w różnych zespołach, moje pomysły nie były już propozycjami podanymi przy kawie, a w rozumieniu moich kolegów – poleceniami służbowymi.

Aby poradzić sobie z własnymi odczuciami, spróbowałam zrozumieć emocje kolegów związane z ogromną zmianą mojej roli w ich środowisku. To pozwoliło mi na zdystansowanie się do początkowych niechętnych reakcji na wszystkie zgłaszane przeze mnie propozycje, zmiany czy modyfikacje rozwiązań organizacyjnych w szkole. Zrozumiałam, że zaistniała relacja zależności jest dla nich bardzo trudna i naturalne oporowanie wynika z „genetycznej” wręcz postawy niechęci wobec przełożonego z pozycji podległości. Choć pielęgnowałam dotychczasowe liczne kontakty towarzyskie w pracy, to nie były już one tak spontaniczne jak wcześniej.

Zrozumienie obiektywnych przyczyn nowego stanu rzeczy i odarcie tej sytuacji z osobistego wrażenia wrogości czy niechęci płynących od dotychczasowych bliskich mi osób pozwoliło na wybudowanie zdrowej atmosfery opartej na zaufaniu, celowości podejmowanych działań, elastyczności oraz odpowiedzialności. To dało mi przekonanie, że stworzyłam płaszczyznę do zdrowej współpracy i zadaniowego podejścia do obowiązków zawodowych. Pozwoliło także na zdystansowanie do cudzych emocji i uwolnienie od poczucia winy w wielu sytuacjach.

W oparciu o doświadczenia opisane wyżej wydawałoby się, że nowa sytuacja, w której się znalazłam, przyjmując po dziesięciu latach w roli wicedyrektora funkcję dyrektora w sąsiednim liceum, była dużo bardziej komfortowa z racji zupełnie nowego środowiska i braku utartych więzi. Jednak to, co początkowo wydawało się atutem, zupełnie nowym, nieodkrytym terenem gotowym do penetracji, do „układania po swojemu”, okazało się polem minowym, na którym czyhały zadawnione pułapki, niedokończone sprawy oraz różne zależności i powiązania.

Znowu okazało się niezwykle przydatne przekonanie, że niepożądane emocje, które w nowym miejscu mnie spotykały, nie do końca wynikały z moich decyzji, zachowań czy rozwiązań organizacyjnych, a przede wszystkim były efektem zadawnionych trudności w relacjach, braku wśród ludzi poczucia sprawczości, ich poczucia bezpieczeństwa oraz stanu permanentnego zagrożenia czy lęku przed nieprzewidywalnym. Otóż wys-

tarczyło niewiele zabiegów, aby w dłuższym procesie zrozumiano, że szkoła to miejsce wspólne, w którym każdy wie, co do niego należy i po co tutaj przychodzi. Zmiana kultury całej organizacji oczywiście nie przebiegała w krótkim czasie. Ten proces stale jeszcze trwa, ale już dzisiaj mogę stwierdzić, że ta szkoła to miejsce, do którego ludzie lubią przychodzić i czują się w nim bezpiecznie. Wiedzą, że moje decyzje są przewidywalne i zgodne z wcześniej wspólnie zatwierdzonym planem długoterminowym. A przede wszystkim – nie wynikają z chwilowych emocji czy mojego nastroju.

Myślę, że niezwykle kluczowym przy budowaniu kultury organizacyjnej mojego liceum, był szacunek do norm i tradycji zastanych, jasne, osadzone w realiach i możliwościach określenie misji i celu, do których wspólnie dążymy oraz otwartość na informację zwrotną, która jest bardzo istotna, jeśli przyjmuje się nie tylko pochwały i komplementy. To wymusza przyjęcie postawy ogromnej pokory, co jest trudne w przypadku lidera – bo przecież każdy dyrektor tak chciałby o sobie myśleć. Dlatego ważne jest określenie, jakim liderem, przywódcą, kierownikiem zespołu chciałabym (chciałbym) być.

Bazując na wieloletnim własnym doświadczeniu wiem, że najbardziej skuteczną formą zarządzania jest budowanie zespołu oparte na zaufaniu i wierze, że razem zmierzamy do tego samego celu i każdy ma ku temu odpowiednie kompetencje. Równie ważne jest rozłożenie odpowiedzialności na cały nauczycielski zespół. To rodzi wiele nowatorskich pomysłów na sposoby i metody pracy. Współodpowiedzialność powoduje także, że nauczyciele wdrażają samodyscyplinę w realizacji zadań i sami kontrolują efekty swojej pracy. Nadrzędnym jednak skutkiem takiego zarządzania jest budowanie w ludziach odwagi do podejmowania na co dzień decyzji, zwalnających w dużej mierze z tego obowiązku i tak zaabsorbowanego licznymi zadaniami dyrektora.

Bardzo uważnie zapoznaje się z licznymi komentarzami, wieloma opiniami czy ocenami pracy szkół i ich dyrektorów, które formułowane są z wielką łatwością przez rodziców, uczniów, nauczycieli i innych przedstawicieli społeczeństwa, niemających ze szkołą nic wspólnego. Przyjęło się, że na temat edukacji każdy ma jakieś zdanie, ale media społecznościowe pozwoliły, żeby te opinie stały się bardzo publiczne. Poziom hejtu mnie nie dziwi, ponieważ jest efektem silnej polaryzacji w każdej dziedzinie życia. Nie dziwi mnie również brak lub niewielka ilość głosów pozytywnych, chwalaących pracę dyrektorów szkół czy przedszkoli. To również jest znak naszych czasów, gdzie brakuje informacji pozytywnych, wyrazów zadowolenia z drobnych zdarzeń czy zjawisk lub po

prostu uśmiechu i dobrego słowa na co dzień. Zdaję sobie jednak sprawę z tego, że może to powodować ogromną frustrację, zniechęcenie, osamotnienie oraz rezygnację ludzi pełniących funkcje kierownicze w edukacji.

Sporo mówi się o dobrostanie uczniów, wieloma projektami czy warsztatami wspiera się rodziców, organizowane są liczne szkolenia z mindfulness jako szczególnego rodzaju uważności czy radzenia sobie z wypaleniem zawodowym dla nauczycieli. Brakuje jednak, w mojej ocenie, głosów wspierających dyrektorów, mówiących o ich ogromnym obciążeniu psychicznym, rosnącej odpowiedzialności, zagubieniu w chaosie prawa oświatowego będącego w permanentnej zmianie, nieludzkim zmęczeniu przy narastającym obciążeniu wciąż nowymi zadaniami oświatowymi. Dziś dyrektor to dowódca ze średnią szarżą na pagonie, który na poligonie zmian, wciąż pod ostrym ostrzałem, próbuje wyprowadzić z pola bitwy z jak najmniejszymi stratami jak największą ilość ocalałych. Przepraszam za to militarne porównanie, ale wydaje mi się, że poziom stresu podobny...

Można krzyknąć „dyrektor kontra reszta świata”, ponieważ do gabinetu dyrektora z reguły wchodzi ludzie niezadowoleni, których „przygnało” z jakimś roszczeniem, na spotkanie przychodzą z oczekiwaniem, często od drzwi zgłaszają reklamację, z reguły krytykują jakieś decyzje czy zalecenia. Z tego wynika samotność dyrektorska, której dzielić nie można ze współpracownikami, a osoby „spoza branży” na pewno tego nie rozumieją.

Czy więc nie należy podejmować trudu liderowania w szkole? Czy to oznacza, że potencjalny dyrektor nie znajdzie na tym stanowisku niczego pozytywnego, czegoś budującego, opartego na satysfakcji zawodowej i osobistej? Ależ nic bardziej mylnego! Siła dyrektora tkwi w jego sprawczości, w jego mocy do wpływania na klimat szkoły, kulturę współpracy, na to, jak szkoła postrzegana jest przez uczniów, rodziców i środowisko. To on planuje wydarzenia, inspirowane do podejmowania kierunku doskonalenia zawodowego, tworzy przestrzeń edukacyjną szkoły. Dzięki swojej uczciwości i spójności w deklaracjach i ich realizacji buduje zaufanie i swój autorytet. To dyrektor właśnie bardzo często stanowi filtr pomiędzy oczekiwaniami organów nadzoru i kontroli oraz rodziców, a tym, czego oczekiwali będzie od swych pracowników, zachowując zdrowy rozsądek i racjonalizując możliwości.

Bardzo lubię w budowaniu kultury zarządzania szkołą odwoływać się do teorii menedżerskich stosowanych w biznesie. Przy emocjonalnym rozedrganiu towarzy-

szącym wielu procesom edukacyjnym to chłodne osadzenie w zadaniu, koncentracja na celu i planowanie etapowe silnie porządkuje pracę dyrektorską. Także praca na błędach skoncentrowana na gotowości do ciągłego doskonalenia i podnoszenia jakości bez kompleksu, że musi być wszystko od razu idealnie, sprawia, że spada nieco obawa przed porażką.

Budowanie kultury odpowiedzialności za wspólnie przyjęty do realizacji cel jest, według mnie, nadrzędne. Podczas jednego ze szkoleń zachwyciła mnie koncepcja turkusowej organizacji w zarządzaniu, która wydała mi się wręcz idealna w projektowaniu pracy szkoły czy przedszkola. Koncepcja ta zakłada wysoką świadomość celu wśród współpracowników, którzy autonomicznie podejmują decyzje o sposobie, narzędziach i harmonogramie w drodze do wykonania zadania. To rozwiązanie daje poczucie równości (nikt nad nikim nie stoi opresyjnie), rozkłada odpowiedzialność na wszystkich (nie można być solistą tam, gdzie pracuje się zespołowo) i, co najważniejsze, daje przestrzeń do wykorzystania indywidualizmu i kreatywności w doborze rozwiązań.

Utopia? Wręcz przeciwnie: każda szkoła ma silnie uświadomiony cel – egzamin zewnętrzny, każdy nauczyciel ma prawem zapewnioną autonomię w doborze metod i form pracy oraz narzędzi pomiaru postępu edukacyjnego i poziomu opanowania wymagań, każda społeczność szkolna decyduje autonomicznie o wydarzeniach i projektach, które tworzą jej środowisko i budują atmosferę współpracy, kształtując postawy i normy. I na koniec – każdy dyrektor decyduje, jakim chce być liderem... Dlatego często pozostawiam całkowitą swobodę w sposobie realizacji zadania nauczycielom, oczekując od nich jedynie rzetelności i profesjonalizmu opartego na wiedzy i doświadczeniu.

Wracając do wspomnianego na wstępie podcastu i książki Romea Grzebowskiego, chciałabym zgodzić się z jego najważniejszą tezą: ludzie to nie zasoby.

Nie ma jednego stylu zarządzania, ale należy refleksyjnie podchodzić do efektów, jakie przynosi nasz sposób organizowania innej pracy i ocena jej skutków. W swojej filozofii zarządzania lubię o tym myśleć jak o organizacji przestrzeni do realizacji zadań podległych mi ludzi. Wymusza to podmiotowe traktowanie innych i postawę służebną – mam tak budować swoją organizację i dostarczać narzędzi, aby to oni mieli sposobność do wykorzystania swoich najlepszych zasobów w celu zrealizowania powierzonego im zadania. Co okazało się dla mnie równie interesujące, Grzebowski stwierdził, że dotychczasowe tradycyjne podejście do motywacji opartej na

systemie kar i nagród odchodzi na rzecz motywacji wewnętrznej wynikającej z osobistej potrzeby samorealizacji człowieka opartej na samodzielności, mistrzostwie i pragnieniu osiągnięcia czegoś znaczącego.

To potwierdza moje przekonanie, że przywództwo zorientowane na ludzi i relacje jest najbardziej efektywną formą zarządzania. Stąd rola lidera powinna być oparta na budowaniu optymalnej, bezpiecznej przestrzeni, w której szef staje się kreatorem kultury organizacji opartej na wzajemnym szacunku do drugiego człowieka.

Należy także pamiętać, że ludzie do pracy przynoszą pełen plecak emocji i osobistych doświadczeń, które mogą dostarczać im pozytywnej energii, ale też stać się istotnym powodem zniechęcenia czy rezygnacji. Te „prywatne plecaki” nie muszą być przedmiotem naszej wnikliwej analizy, ale świadomość ich obecności daje nam kontekst do różnych nieintencyjnych reakcji naszych pracowników, które nie są wymierzone przeciwko komukolwiek, a są jedynie efektem pewnego zbiegu okoliczności. To pozwala dyrektorowi zdystansować się już na wstępie do wielu niekomfortowych zdarzeń i cofnąć się o krok przed niepotrzebną konfrontacją.

Trzeba pamiętać, że każdy człowiek to zbiór aspiracji, osobistych celów, indywidualnych talentów i predyspozycji oraz całego systemu wartości, z którym się identyfikują. Dlatego stale trzeba być w dialogu, zapomnieć o fałszywie narzucanych sobie dylematach: dobrostan albo wyniki. Zamiast spalać ludzi można im dostarczyć przysłowiowego światła, pokazać cel, kierunek działania. Nie oszukujmy się, nigdy nie będzie w naszych zespołach sto procent zaangażowanych ludzi, samych pomysłodawców czy liderów. Ale bycie sobą i dawanie autonomii innym tworzy poczucie bezpieczeństwa, gdzie nie ma strachu czy obawy przed ujawnieniem błędów, gdzie pojawia się rzeczowa rozmowa, jak je poprawić, gdzie istnieje przestrzeń na szczerą rozmowę także o błędach dyrektora.

I to wszystko w kontekście permanentnej zmiany, z którą polska szkoła mierzy się od dawna (strajki, pandemia, wojna w Ukrainie, reforma za reformą...). Nieprzyjazne środowisko, w jakim pracujemy, potrzebuje od lidera postawy gotowej na zdobywanie nowych kompetencji, otwartej na wiedzę i dobre praktyki. Z drugiej strony pewnego dystansu i umiejętności wyboru, co przyniesie w mojej instytucji korzystne rozwiązania, co się przyjmie, a co zakłóci bezpieczeństwo i porządek w harmonijnym rozwoju. Próba oddzielenia, filtrowania korzystnych rozwiązań od szkodliwych dla mojej placówki jest

także umiejętnością chroniącą całą społeczność szkolną przed niepotrzebnym stresem czy chaosem.

Stąd nowoczesny lider to osoba otwarta na rozmowy nie tylko o bieżących zadaniach, chętnie formułująca pozytywną informację zwrotną do pracownika, tworząca przyjazny ekosystem do działania i gotowa na delegowanie zadań – oddaje kontrolę na poszczególnych etapach realizacji zadań. Dyrektor – lider nie musi znać odpowiedzi na wszystkie pytania, nie musi podawać gotowych rozwiązań wszystkich problemów. Właśnie rozdanie odpowiedzialności, uświadomienie współwzrostu w szkole, umiejętność debatowania na argumenty, mediowania i negocjacji może przynieść najwięcej korzyści. Przy narzuconej przez system oświaty rezygnacji ze skutecznej i satysfakcjonującej motywacji finansowej nauczyciela to właśnie budowanie motywacji wewnętrznej opartej na zaufaniu, autonomii i wykorzystaniu twórczej natury każdego człowieka zbliża szkołę do wymarzonej przez mnie turkusowej organizacji i pozwala przetrwać w chaosie teorii, reform i zmian współczesnego świata. Dlatego nauczyciele w mojej szkole koordynujący jakieś działania samodzielnie planują etapy, dobierają współpracowników, kreują ostateczną wizję. Jeżeli napotykają trudności lub pojawiają się problemy, dopiero wtedy siadamy i to wspólnie omawiamy, żeby znaleźć odpowiednie rozwiązanie.

W świecie koncepcji dotyczących zmienności, niepewności, złożoności i niejednoznaczności otaczającego nas świata, gdzie przestaje się formułować strategię z racji braku możliwości przewidywania czegokolwiek – szuka się liderów ze zdolnością reagowania, refleksem i intuicją, które pozwalają dokonywać optymalnych wyborów w oparciu o potencjał talentów i możliwości, jakimi

dysponuje zarządzany zespół ludzi. Być może to jest kierunek zmian w budowaniu kompetencji dyrektora – lidera? Być może jego najważniejszym zadaniem będzie rozpoznać kompetencje, potencjał i możliwości ludzi, którymi zarządza i umiejętnie zaangażować ich do rozwiązania napotykanego problemów. To stawia ogromne wyzwania przed przyszłymi liderami, ale także daje niewyobrażalne możliwości i perspektywę nieprzewidywalnych efektów, szczególnie w środowisku edukacyjnym.

Lider edukacyjny powinien więc dysponować w tym świecie chaosu wizją, do której chce poprowadzić swój zespół. Powinien też charakteryzować się ogromnym zrozumieniem innych na wielu płaszczyznach komunikacji. W czasach nadmiaru pożądana jest także prostota i jasność w określaniu oczekiwań i budowaniu planu działania. Na koniec kompetencja przydatna wszędzie – elastyczność reagowania i zdolność adaptacyjna w nowych okolicznościach. Dostosowanie możliwości do oczekiwanych efektów. Czego życzę wszystkim dyrektorom nowo powołanym i tym z wieloletnim doświadczeniem!

Aleksandra Grządko – nauczyciel konsultant  
w Ośrodku Doskonalenia Nauczycieli

Bibliografia - grafiki:

1. Katarzyna Skolimowska „Jak się uczyć przywództwa?”  
źródło:  
<https://fitedukacja.com.pl/jak-sie-uczyc-przywodztwa/>
2. Bogumiła Ratajczak „Dobry lider” źródło:  
[https://pl.linkedin.com/posts/bogumilaratajczak\\_je%C5%9Bli-to-co-robisz-inspiruje-innych-activity-6756853767880130560-kguE](https://pl.linkedin.com/posts/bogumilaratajczak_je%C5%9Bli-to-co-robisz-inspiruje-innych-activity-6756853767880130560-kguE)

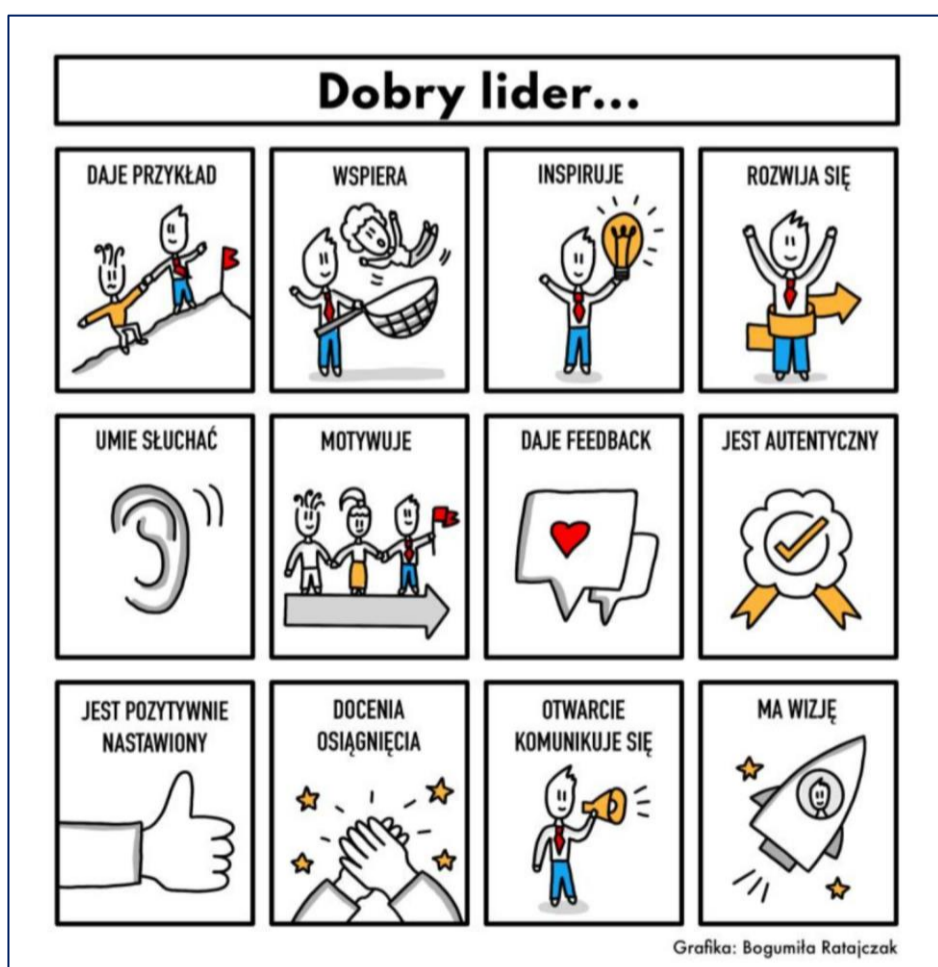
## DYREKTOR JAKO LIDER ZMIANY, CZYLI O PRZYWÓDZTWIE, KTÓRE ZACZYNA SIĘ OD RELACJI

Olga Tórz-Wciórka



Jeszcze nie tak dawno od dyrektora szkoły oczekiwano przede wszystkim dobrej znajomości przepisów, sprawnego zarządzania dokumentacją i czuwania nad porządkiem organizacyjnym. Dziś to wciąż ważne, ale zdecydowanie niewystarczające.

Współczesna szkoła nie potrzebuje już tylko administratora systemu. Potrzebuje lidera relacji. Lidera, który



rozumie, że prawdziwa zmiana nie zaczyna się od nowego zarządzenia ani od kolejnego szkolenia wpisanego do planu nadzoru. Prawdziwa relacja zaczyna się na rozmowie w pokoju nauczycielskim, w uważnym wysłuchaniu rodzica, w obecności dyrektora tam, gdzie bywa trudno emocjonalnie i wychowawczo. Zaczyna się od pytania: jak się masz? (zanim padnie: jak to rozwiążemy?) lub czy to, co chcę zrobić, służy ludziom, którzy tu pracują i uczą się?

Warto spojrzeć na rolę dyrektora nie przez pryzmat funkcji i procedur, lecz właśnie przez jakość relacji, które każdego dnia powinny być uważnie budowane, bo to właśnie one - często niewidoczne w dokumentach - decydują o tym, czy szkoła naprawdę się rozwija.

Przywództwo w szkole XXI wieku coraz rzadziej opiera się na nakazach i kontroli, a coraz częściej na zaufaniu. Dyrektor jako lider zmiany to ktoś, kto potrafi stworzyć przestrzeń, w której nauczyciele chcą działać autonomicznie i brać odpowiedzialność za swoje decyzje, zaś uczniowie uczą się w działaniu i we współpracy a rodzice czują się partnerami, nie petentami.

Jeżeli przyjąć, że zmiana w szkole zaczyna się od zaufania, to jednym z najważniejszych zadań dyrektora staje się tworzenie takich rozwiązań organizacyjnych, które realnie oddają nauczycielom sprawczość. I nie chodzi o symboliczne słowa, lecz o codzienne gesty i decyzje, w których pedagog przestaje być wykonawcą „odgórnych ustaleń”, a staje się współautorem szkolnej rzeczywistości. Autonomia w pracy nauczyciela to nie przywilej, to inwestycja oraz warunek budujący dobrą edukację i jakość partnerstwa. Jednym z rozwiązań wpisujących się w sprawczość nauczyciela jest np. wprowadzenie w szkole tygodnia zebrań z rodzicami, w którym to wychowawcy (nie dyrektor ex cathedra) decydują, w jakim dniu i o której godzinie spotykają się z rodzicami i opiekunami swoich uczniów. To rozwiązanie, choć z pozoru organizacyjne, ma w istocie głęboki wymiar relacyjny. Przenosi bowiem odpowiedzialność tam, gdzie ona naturalnie powinna się znajdować: na nauczyciela, który najlepiej zna dynamikę swojej klasy, potrzeby rodziców i realia własnej pracy.

Sprawczość i autonomia nauczycieli włączone powinny być też w inne decyzje dotyczące funkcjonowania szkoły. Chodzi o to, aby nauczyciele nie tylko otrzymywali polecenia, ale aby mieli realny wpływ na działania swojej placówki. Mogą np. współtworzyć harmonogram tygodni projektów czy dni interdyscyplinarnych, proponować zmiany w planie lekcji czy testować np. nowe narzędzia cyfrowe. Rolą dyrektora jest zorganizowanie takich spot-

kań, podczas których zespół dzieli się pomysłami, wspólnie ocenia ich przydatność i wybiera najlepsze rozwiązania. Dzięki temu zmiany nie są narzucane „z góry”, lecz powstają w dialogu i współpracy całego zespołu. Efekt jest podwójny: nauczyciele czują się odpowiedzialni i docenieni, a szkoła staje się miejscem, w którym kreatywność, innowacyjność i wspólna odpowiedzialność idą w parze, a każdy głos naprawdę ma znaczenie. Dyrektor w tym modelu nie znika, lecz zmienia swoją rolę: z osoby zarządzającej kalendarzem na osobę towarzyszącą procesowi.

Liderowanie zmianą wymaga obecności, jednak nie tej kontrolującej, lecz właśnie tej towarzyszącej - dyrektor jako lider powinien stać „obok” a nie „nad”. Zatem powinien, np. uczestniczyć w zebraniach z rodzicami wtedy, gdy pojawiają się trudne sytuacje wychowawcze, aby wspierać rozmowę, pomagać nazywać problemy i wspólnie szukać rozwiązań. W ten sposób wyśle jasny komunikat do swojego nauczyciela: nie jesteś z tym sam/sama. Obecność dyrektora w takich momentach stabilizuje także emocje, wzmacnia autorytet pedagoga i buduje zaufanie rodziców do szkoły jako spójnego zespołu. Dyrektor lider wie, że relacje z rodzicami nie są „dodatkiem” do pracy szkoły, lecz jej integralną częścią. Otwartość na dialog, jasna komunikacja i gotowość do rozmowy - również tej trudnej - bardzo często zmniejszają napięcia. Rodzice, którzy wiedzą, że dyrektor jest dostępny i gotowy do współpracy, rzadziej traktują szkołę jako „przeciwnika”, a częściej jako sojusznika w wychowaniu dziecka. Wzmocnieniem tych działań może też być tzw. polityka otwartych drzwi, gdzie rodzice mają realną możliwość spotkania się z dyrektorem, bez konieczności umawiania się z dużym wyprzedzeniem. Otwartość na takie rozmowy powinna być też skierowana do pracowników pedagogicznych i niepedagogicznych, gdzie oprócz stałego dnia przyjmowania i wyznaczonych godzin, zawsze można na bieżąco umówić się z dyrektorem na indywidualną rozmowę. Takie działania budują wzajemne zaufanie, umożliwiają szybkie wyjaśnianie wątpliwości i sprzyjają współpracy. Ważną rolę w przywództwie relacyjnym pełnią drobne, codzienne gesty np. fakt, że dyrektor każdego dnia spędza jedną lub dwie przerwy w pokoju nauczycielskim - bez wcześniejszej zapowiedzi, bez agendy, bez „spraw pilnych”. Po prostu po to, aby być, wypić kawę, porozmawiać, posłuchać - czasem o uczniach, czasem o życiu, czasem o tym, że kawa znów wystygła. To właśnie w takich momentach buduje się kapitał relacyjny szkoły. Lider zmiany rozumie także wagę słowa. Dlatego ważne jest, aby na bieżąco i systematycznie (np. raz w tygodniu lub raz w miesiącu) podsumowywać działania szkoły i wysyłać do całego grona pedagogicznego wiadomość

z informacją zwrotną. Nie ma to być „suchy raport”, lecz refleksja nad tym, co się udało, co było wyzwaniem i za co warto sobie nawzajem podziękować. Docenianie nie kosztuje, a przynosi ogromne efekty - motywuje, buduje sens pracy i wzmacnia identyfikację ze szkołą.

W nowoczesnym ujęciu zarządzania szkołą rola dyrektora coraz wyraźniej przesuwana się z pozycji kontrolera na strażnika warunków do dobrej pracy. Atmosfera zaufania rodzi się tam, gdzie dyrektor jasno komunikuje, że nie oczekuje poglądów identycznych ze swoimi, lecz odpowiedzialności i zaangażowania, a jego rolą nie jest przeszkadzanie w pracy profesjonalistów, lecz usuwanie barier, które tę pracę utrudniają. Czasem najlepszą decyzją dyrektora jest właśnie decyzja o tym, aby nie ingerować a pozwolić nauczycielowi działać po swojemu, z własną wizją pracy dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej. Takie podejście buduje poczucie bezpieczeństwa psychologicznego, bez którego nie ma ani innowacji, ani autentycznego rozwoju.

Symbolem zmiany w myśleniu o szkole i o ludziach może stać się również... przestrzeń pokoju nauczycielskiego. Dyrektor powinien traktować go nie jako zaplecze techniczne, lecz jako miejsce regeneracji i spotkań ludzi zaangażowanych w rozwój dzieci i młodzieży. W taki myśleniu kryje się potrzeba zadbania o komfort wypoczynku pedagogów. W miejscu przypadkowych mebli mogą pojawić się wygodne sofy sprzyjające rozmowie. Ściany można wzbogacić fototapetą z motywem natury, która wprowadzi atmosferę spokoju i pozwoli na chwilę wytchnienia między lekcjami. Uzupełnieniem aranżacji mogą być starannie dobrane, motywujące plakaty oraz nauczycielskie „przykazania” przedstawione z lekkim przymrużeniem oka. A niekiedy wystarczy tylko wstawić nowe ksero usprawniające codzienną organizację pracy bez konieczności biegania do świetlicy czy biblioteki lub ekspres do kawy, który stanie się pretekstem do rozmów, wymiany myśli i wzmacniania relacji. Przestrzeń powinna zostać zaprojektowana w taki sposób, aby odpowiadała na realne potrzeby nauczycieli - być może znajdzie się w niej również miejsce na fotel do masażu dostępny „na okienku”...

Choć może się wydawać, że są to mniejsze lub większe gesty, w rzeczywistości niosą one ważny komunikat: dobrostan nauczyciela ma znaczenie. Dyrektor, inwestując w przestrzeń wspólną, pokazuje, że rozumie, iż jakość pracy dydaktycznej zaczyna się od warunków, w jakich pracują dorośli. Jest to zarządzanie przez uważność oparte na przekonaniu, że zadowolony, zauważony i zapiekuwany nauczyciel ma więcej energii, aby być uważnym i empatycznym wobec uczniów.

Warto pamiętać, że szkoła przyszłości nie powstaje w gabinecie dyrektora, lecz między ludźmi, a każda zmiana powinna mieć twarz człowieka. Dyrektor nie jest zatem tylko od tego, aby wyznaczać kierunki rozwoju, ale aby dbać o tych, którzy ten rozwój codziennie realizują i tworzyć warunki, w których inni mogą działać najlepiej. Relacja nie osłabia profesjonalizmu, ona go wzmacnia.

*Olga Tórz-Wciórka - dyrektorka Szkoły Podstawowej nr 1  
im. Janusza Korczaka w Szprotawie;  
zdjęcie z archiwum szkoły*

## **OCENIAĆ CZY DOCENIAĆ? NASZA DROGA KU NOWOCZESNEJ EDUKACJI**

*Kamilla Jur*

1 września 2025 r. w V Liceum Ogólnokształcącym im. K. Kieślowskiego w Zielonej Górze rozpoczęliśmy proces zmian, który stał się jednym z ważniejszych etapów w historii naszej szkoły. Zmian nie tylko w sposobie oceniania, ale przede wszystkim w myśleniu o uczeniu się i o młodym człowieku.

Dlaczego zdecydowaliśmy się na zmianę? Współczesna szkoła ponadpodstawowa funkcjonuje w rzeczywistości, w której tempo zmian technologicznych, społecznych i kulturowych jest szybsze niż kiedykolwiek wcześniej. Młodzi ludzie dorastają w świecie natychmiastowej informacji, nieustannego porównywania się i presji wyników. W takim kontekście pytanie „oceniać czy doceniać?” nabiera szczególnego znaczenia. Nie chodzi już tylko o wybór metody pracy nauczyciela, ale o decyzję, jaką szkołę chcemy stworzyć – selekcyjną czy wspierającą rozwój.

Obserwując, wśród naszych uczniów, te wszystkie procesy zaczęliśmy zadawać sobie pytania: Jak zmienił się współczesny uczeń? Jak wpływa na niego technologia? Czy dotychczasowe metody pracy nadal są skuteczne? Jak szkoła może przygotować się na nowe wyzwania? Mając również na względzie spadek odporności emocjonalnej młodzieży, wszechobecność bodźców cyfrowych i rosnące oczekiwania uczniów oraz rodziców, doszliśmy do wniosku, że szkoła musi otworzyć się na nową rzeczywistość.

Tak narodził się projekt „W drodze ku nowoczesności – uczeń świadomym twórcą własnej ścieżki edukacyjnej”,

realizowany we współpracy z Instytutem Pedagogiki Uniwersytetu Zielonogórskiego i zatwierdzony przez Lubuskiego Kuratora Oświaty. Jego celem jest stworzenie przestrzeni, w której uczeń m.in.: poznaje swoje mocne i słabe strony, poznaje i stosuje techniki efektywnego uczenia się, świadomie planuje swoją ścieżkę edukacyjną, rozwija pasję dzięki zajęciom uzupełniającym, korzysta ze wsparcia psychologiczno-pedagogicznego i doradztwa zawodowego, przygotowuje się do dalszej drogi edukacyjnej w sposób świadomy i spokojny.

Aby, móc zrealizować założone cele konieczna wydała się modyfikacja systemu edukacyjnego w placówce poprzez wprowadzenie wieloaspektowych zmian. Dotyczą one przede wszystkim: organizacji procesu dydaktycznego i wychowawczego, modyfikacji ramowych planów nauczania, doboru i dostosowania szkolnych programów nauczania, a także zmian w sposobie oceniania.

Zatem zaproponowaliśmy, aby pracę w 4-letnim liceum ogólnokształcącym podzielić na dwa etapy.

Na etapie pierwszym (klasa pierwsza i druga liceum) eksperyment zakłada przesunięcia w ramowych planach nauczania. Mają one na celu po pierwsze - dać możliwość uczniom poznania specyfiki przedmiotów realizowanych na poziomie podstawowym, a co za tym idzie, skonfrontowania własnych wyobrażeń z realnymi predyspozycjami i możliwościami; po drugie - wyrównanie ewentualnych zaległości powstałych na poprzednim etapie kształcenia - dając tym samym swobodę wyboru również tym młodym ludziom, którzy zmienili swoje plany edukacyjne; po trzecie - wdrożyć uczniów do współuczestniczenia w procesie edukacyjnym, jako współtwórcy i współrealizator, razem z nauczycielem.

Na drugim etapie (klasa trzecia i czwarta liceum) stawiamy na specjalizację. Uczniowie będą mieli więcej czasu, aby skupić się na optymalnym przygotowaniu do dalszej drogi edukacyjnej - poznając treści w zakresie rozszerzonym - z wybranych przez siebie specjalności. Dodatkowym aspektem założonym w eksperymencie, a niewątpliwie wpływającym na budowanie atmosfery sprzyjającej uczeniu się w przyjaznym otoczeniu, są zmiany w podejściu do oceniania. Dotyczy to zarówno przedmiotów, jak i rezygnacji z tradycyjnego modelu oceny zachowania ucznia. Przekazywanie konstruktywnej informacji zwrotnej wraz ze wskazówkami do dalszej pracy pozwoli na wzmocnienie bezpieczeństwa ucznia, wesprze budowanie świadomości realizowanego przez niego procesu uczenia się, wpływu na niego, a funkcjonowanie w przestrzeni szkolnej, w oparciu o wspólnie

wypracowane zasady, z pewnością będzie wpływało pozytywnie na poprawę dobrostanu ucznia.

Ocenianie czy docenianie? Dzisiejsi uczniowie oczekują od szkoły czegoś więcej niż przekazywania wiedzy. Chcą relacji, poczucia sensu i wpływu na własny proces uczenia się. Potrzebują informacji zwrotnej, która pokazuje im, co robią dobrze, a nad czym warto popracować. Cenią autentyczność nauczyciela, który nie tylko wymaga, ale też wspiera. Oczekują partnerskiego traktowania, a nie hierarchicznej relacji opartej wyłącznie na kontroli. Chcą widzieć sens - ocena ma dla nich wartość tylko wtedy, gdy pomaga im się rozwijać.

Młodzi ludzie są wrażliwi na niespójność: jeśli szkoła deklaruje, że „uczeń jest najważniejszy”, ale w praktyce koncentruje się wyłącznie na stopniach, natychmiast to zauważają. Wbrew stereotypom wcale nie są „delikatniejsi”, lecz funkcjonują w środowisku, które generuje ogromną presję. Media społecznościowe wzmacniają porównywanie się i lęk przed oceną. Kultura natychmiastowej gratyfikacji obniża tolerancję na porażkę. Wysokie oczekiwania społeczne i rodzinne powodują chroniczny stres. W takich warunkach tradycyjne ocenianie - zwłaszcza to oparte na stopniach - często nie wspiera, lecz osłabia. Uczeń, który boi się błędu, nie podejmuje ryzyka poznawczego, a więc nie uczy się efektywnie. Docenianie natomiast wzmacnia poczucie bezpieczeństwa i buduje odporność psychiczną.

Ocenianie pełni w szkole ważne funkcje: informuje, klasyfikuje, motywuje, selekcjonuje. Jednak w formie tradycyjnej często sprowadza się do cyfry, która niewiele mówi o rzeczywistym rozwoju ucznia. Wśród ograniczeń oceniania tradycyjnego można wymienić: skupienie na wyniku zamiast na procesie, porównywanie uczniów między sobą, wzmacnianie lęku przed błędem, obniżanie motywacji wewnętrznej.

Stopień nie mówi uczniowi, co zrobił dobrze, ani jak może się poprawić. Dlatego zaczęliśmy poszukiwać alternatywy, uzupełnienia dla tradycyjnego oceniania. I dlatego właśnie jednym z kluczowych elementów wprowadzanej przez nas zmiany jest odejście od konwencjonalnego modelu oceniania, w tym także zachowania i wprowadzenie konstruktywnej informacji zwrotnej. Chcemy, aby uczeń wiedział co zrobił dobrze, co może poprawić, a także jak może to zrobić.

Docenianie to nie pochlebstwo ani „słodzenie”. To świadome zauważanie wysiłku, postępu, strategii działania i zaangażowania. Docenianie wysiłku, postępu i zaangażowania stało się fundamentem naszej pracy. Wierzymy,

że to właśnie ono buduje odporność psychiczną, motywację wewnętrzną i poczucie sprawczości. Mamy nadzieję, że taki sposób pracy doprowadzi do wzmocnienia poczucia kompetencji ucznia, pomoże zbudować motywację wewnętrzną, nauczy autorefleksji i odpowiedzialności za własną naukę, a także stworzy pozytywną relację nauczyciel – uczeń.

Zdrowy balans: ocenianie kształtujące i kultura doceniania. Nie chodzi o to, by zrezygnować z ocen, ale by nadać im właściwe miejsce. Różnica między pochwałą a docenieniem jest fundamentalna: pochwała mówi „dobrze”, docenienie mówi „widzę, jak pracujesz i jak się rozwijasz i co powinieneś zrobić, żeby proces Twojej nauki był jeszcze bardziej efektywny”.

Ocenianie kształtujące pozwala łączyć wymagania z troską o rozwój. Informacja zwrotna staje się ważniejsza niż stopień. Docenianie staje się codzienną praktyką, a nie dodatkiem.

Szkoła buduje kulturę, w której błąd jest naturalnym elementem nauki. A w praktyce oznacza to, iż w codziennej pracy zrezygnowaliśmy z ocen, zarówno bieżących, jak i sumujących, wyrażanych w skali od 1 do 6. Obok informacji zwrotnej uczeń otrzymuje informację o stopniu opanowania wiadomości i umiejętności wyrażoną w skali procentowej. Zakładamy, że na przedmiotach niematuralnych realizowanych na poziomie podstawowym nie stosujemy form sumujących sprawdzania wiedzy, a stopień opanowania wiedzy i umiejętności podlega ocenianiu bieżącemu. Całkowicie zrezygnowaliśmy ze stosowania średniej ważonej. Zarówno ocena śródroczna, jak i końcoworoczna ustalana jest na podstawie wszystkich dotychczasowych osiągnięć ucznia, a przy jej wystawianiu nauczyciel bierze pod uwagę progres, zaangażowanie oraz indywidualne predyspozycje i potrzeby edukacyjne młodego człowieka.

Wiemy, że zarówno nauczyciele, uczniowie, jak i rodzice uczniów przez wiele lat przyzwyczajeni byli do ocen wyrażanych cyfrą. Mamy więc świadomość, że jest to zmiana, która wymaga odwagi, a także dużej pracy i dyscypliny ze strony grona nauczycielskiego. Jesteśmy jednak przekonani, że przyniesie ona ogromne korzyści wszystkim gremiom zaangażowanym w proces edukacji.

W świecie pełnym niepewności młody człowiek potrzebuje szkoły, która nie tylko ocenia, ale przede wszystkim widzi. Docenianie nie jest modą – jest odpowiedzią na realne potrzeby współczesnych uczniów. Ocenianie i docenianie mogą współistnieć, jeśli szkoła świadomie wybiera rozwój, relację i człowieka.

Chcemy, aby absolwent V LO był młodym człowiekiem:

- świadomym swojej wartości, empatycznym i otwartym,
- krytycznie myślącym, gotowym do samodzielnego zdobywania wiedzy,
- przygotowanym do dalszej edukacji i życia we współczesnym świecie,
- zaangażowanym w swój rozwój osobisty i współodpowiedzialnym za proces edukacyjny,
- odpornym emocjonalnie i sprawczym.

*Kamilla Jur, dyrektor V Liceum Ogólnokształcącego im. Krzysztofa Kieślowskiego w Zielonej Górze*

#### Bibliografia:

- NASK, *Nastolatki 3.0. Raport z badań*, Warszawa.
- Przybylski, A., Weinstein, N., *badania nad wpływem mediów społecznościowych na dobrostan młodzieży*, University of Oxford.
- FDDS, *Dzieci się liczą. Raport o zagrożeniach bezpieczeństwa i dobrostanu dzieci w Polsce*, Fundacja Dajemy Dzieciom Siłę.
- Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (Dz.U. 2017 poz. 59).
- IBE, *Raporty o stanie edukacji*, Instytut Badań Edukacyjnych.
- ORE, *Pintal, D., Ocenianie kształtujące. Od koncepcji do praktycznej realizacji w klasie zróżnicowanej*, Ośrodek Rozwoju Edukacji.
- Rozporządzenie MEN z dnia 25 sierpnia 2017 r. w sprawie oceniania, klasyfikowania i promowania uczniów.
- *Materiały Lubuskiego Kuratora Oświaty dotyczące eksperymentów pedagogicznych (dokumentacja dostępna w BIP LKO)*.



Znalezione na FB

**OD WIZJI DO JAKOŚCI:  
AUTORSKIE NARZĘDZIE NADZORU  
PEDAGOGICZNEGO „KRYTERIA I WSKAŹNIKI  
JAKOŚCI PRACY SZKOŁY W ZESPOLE SZKÓŁ  
W CZERWIEŃSKU”, JAKO MODEL DOBREJ  
PRAKTYKI WSPIERAJĄCEJ ROZWÓJ SZKOŁY**

*dr Przemysław Góralczyk*



Jedenaście lat temu, gdy po raz pierwszy – jako nowo powołany dyrektor Gimnazjum im. Jana Pawła II w Czerwieńsku – sięgnąłem do przepisów prawa oświatowego, a zwłaszcza do rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z 27 sierpnia 2015 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz.U. 2015, poz. 1270), miałem poczucie obcowania z materia przejrystą, logiczną i łatwą do zastosowania. Wydawało mi się, że jej wdrożenie niemal automatycznie przyniesie mojej szkole jakościowy rozwój. Jednak już po pierwszym roku pracy okazało się, że czegoś mi zabrakło – odpowiedzi na pytanie, jak skutecznie przełożyć przepisy dotyczące nadzoru pedagogicznego na codzienne funkcjonowanie szkoły. Chciałem, by efekty pracy grona pedagogicznego były rzeczywiście mierzalne, a ta mierzalność realnie wpływała na jakość nauczania.

Szukając dobrych rozwiązań, trafiłem na kurs „Sprawowanie nadzoru pedagogicznego przez dyrektora szkoły ze szczególnym uwzględnieniem wspomagania – wsparcie dyrektorów z krótkim stażem i nowo powołanych”, organizowany w październiku 2016 r. przez Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli w Zielonej Górze. Zajęcia, prowadzone w niezwykle inspirujący sposób przez nauczycielki konsultantki Renatę Kołkowską i Hannę Grytczuk, okazały się dla mnie prawdziwym przełomem. To właśnie wtedy zrozumiałem, czym w istocie powinien być nadzór pedagogiczny w szkole – nie tylko kontrolą, lecz przede wszystkim narzędziem rozwoju i realnego wsparcia nauczycieli. Dowiedziałem się, jak tworzyć sensowny i funkcjonalny plan nadzoru, jaka powinna być jego struktura oraz jak konstruować sprawozdania, aby nie były jedynie formalnym obowiązkiem, lecz źródłem konkretnych wniosków i trafnych rekomendacji. Po raz pierwszy zobaczyłem, że dobrze zaplanowany nadzór może stać się impulsem do rzeczywistych zmian, a nie tylko kolejnym dokumentem w szkolnej teczce.

Podczas kursu padło zdanie, które najmocniej utkwilo mi w pamięci: jak mierzyć w nadzorze pedagogicznym to, co naprawdę ważne? Przez kolejne trzy lata próbowałem znaleźć odpowiedź na to pytanie. I właśnie wtedy na-

deszła reforma oświaty oraz likwidacja gimnazjów. 1 września 2019 r. – objąłem funkcję dyrektora Zespołu Szkół w Czerwieńsku. W jego strukturze znalazło się dotychczasowe liceum ogólnokształcące z klasami policyjną, wojskową i pożarniczą oraz nowo utworzone technikum kształcące młodzież w zawodach kolejowych. Było to wyzwanie ogromne – organizacyjne, kadrowe, a przede wszystkim pedagogiczne. Z perspektywy nadzoru pedagogicznego oznaczało to jedno: mogłem stworzyć narzędzia pracy od podstaw. Tym razem nie tylko w oparciu o przepisy i schematy, lecz przede wszystkim o doświadczenia minionych lat i to nieustannie powracające pytanie: jak naprawdę mierzyć w szkole to, co istotne? Było to szczególnie ważne w szkole wymagającej, bo kształtującej postawy, odpowiedzialność i kulturę przyszłych pracowników służb mundurowych. Odpowiedź na to pytanie nie mogła być więc przypadkowa.

W ten sposób narodziła się potrzeba stworzenia autorskiego narzędzia nadzoru pedagogicznego – „Kryteria i wskaźniki jakości pracy szkoły w Zespole Szkół w Czerwieńsku”. Narzędzia, które nie miało być jedynie checklistą dla wizytatora ani kolejną tabelą do archiwum, lecz żywym organizmem wspierającym rozwój szkoły, nauczycieli i uczniów. Bo prawdziwy nadzór pedagogiczny rodzi się tam, gdzie kończy się formalność, a zaczyna odpowiedzialność za jakość edukacji.

Punktem wyjścia były przepisy prawa oświatowego. To one wyznaczały ramy dla kryteriów i wskaźników jakości pracy szkoły. Szybko jednak okazało się, że nawet najbardziej precyzyjne regulacje nie podpowiadają, jak przełożyć je na język konkretnej, żywej szkoły – z jej uczniami, nauczycielami, tradycją i wyzwaniami. Postanowiłem więc potraktować prawo nie jako surowy kodeks, lecz jako punkt odniesienia do stworzenia spójnego systemu jakości, dopasowanego do naszej tożsamości. Bo szkoła w Czerwieńsku nie jest przecież „jedną z wielu”. To miejsce, w którym młodzi ludzie uczą się dyscypliny i odpowiedzialności w klasach mundurowych oraz precyzji i nowoczesnych technologii w technikum kolejowym. A jakość w takiej przestrzeni nie może być pustym hasłem – musi mieć realny sens i wyraźny kierunek. Stąd autorskie „Kryteria i wskaźniki...” powstały jako odpowiedź na pytania: jaka powinna być rzeczywista wizja i misja naszej szkoły? Jak mierzyć to, co naprawdę ważne? Jak sprawdzić, czy szkoła nie tylko realizuje podstawę programową, lecz także rozwija kompetencje społeczne, postawy obywatelskie, odpowiedzialność i poczucie sprawczości uczniów? Jaki poziom powinien mieć współczynnik sukcesu, realizacji planu, by można było ocenić, czy założenia zostały zrealizowane, czy jednak nie?

2 września 2019 r. stosownym zarządzeniem wprowadziłem „Zasady prowadzonego od 01.09.2019 r. w Zespole Szkół w Czerwieńsku nadzoru pedagogicznego przez dyrektora szkoły” wraz z „Kryteriami i wskaźnikami oceny jakości pracy szkoły”. W opracowanym narzędziu wyodrębniliśmy kilka kluczowych obszarów mierzenia jakości pracy szkoły – takich, które razem tworzą pełny obraz jej codziennego funkcjonowania.

1. Zarządzanie i organizacja pracy – czyli to, co dyrektor robi wtedy, gdy nikt nie patrzy, ale wszyscy odczuwają skutki. W tym obszarze skupiliśmy się na dokumentacji przebiegu nauczania, doskonaleniu zawodowym nauczycieli, zapewnieniu bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, sposobie kierowania szkołą, obiegu informacji oraz jej promocji.
2. Procesy dydaktyczne – ich efektywność, różnorodność metod oraz indywidualizacja pracy z uczniem. Analizie podlegały tu: organizacja procesu kształcenia, jego przebieg oraz osiągnięte efekty.
3. Wychowanie i profilaktyka – rozumiane nie jako „gaszenie pożarów”, lecz jako systemowe budowanie relacji i postaw. Ocenialiśmy więc organizację pracy wychowawczej i profilaktycznej, jej przebieg oraz realne rezultaty.
4. Działania szkoły – obejmujące organizację wycieczek, wyjść grupowych, a także uroczystości i wydarzeń szkolnych, które współtworzą klimat i tożsamość placówki. W tym obszarze znalazła się także współpraca ze środowiskiem lokalnym i służbami – szczególnie istotna w szkole o profilu mundurowym i technicznym. Uwzględniliśmy tu zarówno relacje z rodzicami, jak i współpracę z instytucjami, służbami oraz pracodawcami.

Każdy obszar został opisany za pomocą klarownych kryteriów i konkretnych wskaźników. Nie po to, by kogokolwiek punktować, lecz by umożliwić refleksję: gdzie jesteśmy i dokąd zmierzamy? Było to szczególnie ważne, gdyż każdy z tych obszarów nie funkcjonuje w oderwaniu od pozostałych – razem tworzą system naczyń połączonych, w którym jakość jednego elementu wpływa na inny. Ważny był także sposób prezentacji: konkretne sformułowania, znaki i kolory miały zobrazować stan szkoły, wskazywać obszary wymagające większej uwagi, ale też pokazywać miejsca, w których naprawdę jest dobrze. Dzięki temu narzędzie dawało także zachętę do dalszego rozwoju.

Tabela 1 – pokazuje przykładowy opis wskaźnika i kryterium oceny jakości. Największą wartością narzędzia okazała się jego praktyczna użyteczność. Nauczyciele szybko zauważyli, że wskaźniki nie są „dyrektorskim

Tab. 1 Przykładowy opis wskaźnika i kryterium oceny jakości

4.4 współpraca z instytucjami i pracodawcami

Lp.	opis wskaźnika	wskaźnik oceny jakości						uwagi
		spełniony			niespełniony			
		potwierdzenie	użyte kolory	użyte znaki	użyte słowa	użyte kolory	użyte znaki	
1.	organizacja współpracy z instytucjami i pracodawcami	TAK	✓	+	NIE	✗	–	
		DOKONANA			NIEDOKONANA			
		PRAWIDŁOWA			NIEPRAWIDŁOWA			
2.	zakres współpracy z instytucjami i pracodawcami	TAK	✓	+	NIE	✗	–	
		DOKONANO			NIEDOKONANO			
		PRAWIDŁOWY			NIEPRAWIDŁOWY			
3.	udział przedstawicieli instytucji i pracodawców w życiu szkoły	TAK	✓	+	NIE	✗	–	
		DOKONANO			NIEDOKONANO			
		ZREALIZOWANO			NIEZREALIZOWANO			
4.	wspólne inicjatywy w szkole i w środowisku lokalnym	TAK	✓	+	NIE	✗	–	
		DOKONANO			NIEDOKONANO			
		ZREALIZOWANO			NIEZREALIZOWANO			

Lp.	opis wskaźnika	wskaźnik oceny jakości						uwagi
		spełniony na poziomie						
		bardzo wysokim	wysokimi	zadawalającym	niskimi	bardzo niskim	niepełniony brak	
1.	liczba instytucji i pracodawców współpracujących ze szkołą	7 i więcej	5–6	4–5	2–3	1	0	
2.	liczba wspólnych inicjatyw w szkole i w środowisku lokalnym	7 i więcej	5–6	4–5	2–3	1	0	
3.	liczba wspólnych działań na rzecz uczniów	7 i więcej	5–6	4–5	2–3	1	0	

wynalazkiem”, lecz wspólnym językiem rozmowy o szkole. Do tego procesu włączeni zostali również uczniowie i rodzice. Młodzież pokazała, że potrafi niezwykle trafnie diagnozować rzeczywistość – czasem boleśnie, ale zawsze szczerze. Rodzice z kolei zyskali poczucie, że szkoła nie tylko „mówi”, lecz naprawdę słucha.

Wartością było także systematyczne przekazywanie informacji o jakości pracy szkoły. Nie ograniczało się ono do dwóch sprawozdań w roku szkolnym – w naszej praktyce takie informacje trafiały do całej społeczności szkolnej przynajmniej raz w miesiącu. Dzięki temu łatwiej było reagować na obszary wymagające poprawy i wprowadzać zmiany tam, gdzie efekty pracy były słabsze. Narzędzie to stało się czymś więcej niż tylko dokumentem – stało się żywym mechanizmem wspierającym rozwój szkoły, w którym każdy, od nauczyciela po ucznia, miał głos i mógł realnie wpłynąć na jakość edukacji.

ZESPÓŁ SZKÓŁ W CZERWIEŃSKU							
MONITOROWANIE FREKWENCJI - KLASY							
wrzesień 2024 r. – październik 2024 r.							
Lp.	klasa	frekwencja				tendencja	ocena sytuacji
		IX 2024 r.	X 2024 r.	XI 2024 r.	XII 2024 r.		
1.	I a	83,37 %	83,90 %			+	zadawalająca
2.	I c T	90,40 %	90,99 %			+	bardzo dobra
3.	II a	82,06 %	75,34 %			-	potrzebna obserwacja
4.	II b	79,91 %	78,84 %			-	potrzebna obserwacja
5.	II c T	90,40 %	92,88 %			+	bardzo dobra
6.	III a	77,42 %	72,61 %			-	potrzebna obserwacja
7.	III b	81,76 %	72,06 %			-	potrzebna obserwacja
8.	III c T	85,99 %	92,23 %			+	bardzo dobra
9.	IV a	59,60 %	61,55 %			+	bardzo niepokojąca
10.	IV b	67,19 %	71,21 %			+	poprawa

Tab. 2 Przykładowa informacja, kierowana do nauczycieli, rodziców i uczniów, dotycząca jakości pracy szkoły z wykorzystaniem wskaźników.

Autorskie narzędzie nadzoru pedagogicznego stało się w naszej szkole czymś znacznie więcej niż tylko dokumentem. Z czasem przekształciło się w model działania, który porządkuje pracę szkoły, wzmacnia współpracę,

buduje kulturę jakości i wspiera rozwój nauczycieli. Daje uczniom realną szansę na sukces, rodzicom – lepszy wgląd w procesy zachodzące w szkole, a dyrektorowi pozwala „spać spokojniej” (choć, jak wiadomo, nie zawsze długo). Co szczególnie istotne, narzędzie to pozostaje stale otwarte na zmiany. Podlega modyfikacjom, aktualizacjom i korektom, bo jakość nie znosi stagnacji. Ona potrzebuje ruchu, dialogu i odwagi do zadawania niewygodnych pytań. I właśnie w tym tkwi jej największa siła – nie w doskonałości, lecz w gotowości do ciągłego doskonalenia.

Z przekonaniem mogę dziś powiedzieć: droga od wizji do jakości jest możliwa – wystarczy odważyć się nią kroczyć. Zwłaszcza, gdy ma się takich świetnych nauczycieli konsultantów w Ośrodku Doskonalenia Nauczycieli w Zielonej Górze.

*dr Przemysław Góralczyk - dyrektor  
Zespołu Szkół w Czerwieńsku;  
tabele i zdjęcie z archiwum szkoły*

## DIREKTOR OD WSZYSTKIEGO - JAK RODZĄ SIĘ SZKOLNE METAMORFOZY

*Justyna Jasik*



Kiedy zostajesz dyrektorem, masz w głowie plan, co i jak chcesz zrobić. Masz wizję zmian. Chcesz je wprowadzić wszystkie naraz i najlepiej od razu. Szybko jednak okazuje się, że rzeczywistość nie jest taka prosta. Czas, ograniczony budżet, przepisy wymagające dokumentacji i zgód na pozornie drobne prace, bieżące problemy, które pojawiają się w najmniej odpowiednim momencie, nie-dostateczna ilość fachowców mogą skutecznie podcinać skrzydła. Warto uzbroić się w cierpliwość i robić swoje w myśl zasady, że nie od razu Kraków zbudowano, małymi krokami dążąc do celu – szukając szans i możliwości. Na pewno nie warto rezygnować, tylko pogodzić się z myślą, że na cuda trzeba poczekać.

Nagle okazuje się, że musisz znać się na wszystkim, najlepiej od razu. Stajesz się więc nie tylko specjalistą od dydaktyki, nadzoru pedagogicznego, przepisów oświatowych czy zarządzania zespołem. Jesteś powoli człowiekiem od wszystkiego: budowlanka, hydraulika, przepuszczalność ciepła – nie ma wyjścia – „ogarniasz”, uczysz się wciąż czegoś nowego. I takim sposobem, jako

„specjalista od rzeczy niemożliwych”, stajesz się liderem zmian. Ale lider bez zespołu nie istnieje. Dlatego tak ważne są relacje i grono ludzi, bez których sam nie dałbyś rady i pomocą w wielu sprawach albo przynajmniej będą obok. Dobrze jest, gdy wokół są takie osoby, które po prostu nie przeszkadzają.

Dyrektorem Zespołu Placówek Edukacyjnych w Szlichtyngowej zostałam prawie cztery lata temu. Nasza szkoła i przedszkole zmieniają się. Zmiany są czasem bardziej, czasem mniej widoczne. Krok po kroku wraz z moim zespołem budujemy przestrzeń, która ma być przyjazna, dobrze wykorzystana, pozwalająca na naukę i pracę w godnych warunkach. Przez ten czas udało się wprowadzić tych zmian całkiem sporo. Dużą i kosztowną inwestycją, którą wziął na siebie organ prowadzący, była wymiana instalacji elektrycznej w liczącym ponad 100 lat budynku przedszkola. Instalacja była tam łataną, ale nie wymieniono jej przez kilka dekad. Przy okazji odświeżone zostały także wnętrza. Dzięki budżetowi przyznanemu przez władze gminy Szlichtyngowa wykonane zostały naprawy zadaszenia, wymieniono też okna w jednym z budynków szkolnych.

Własnymi siłami stworzyliśmy od zera salę komputerową dla uczniów klas 1-3, powstały strefy relaksu – i na zewnątrz, i w kilku miejscach wewnątrz szkoły. Nowe oblicze mają niektóre zakątki w korytarzach szkolnych, sale lekcyjne, gabinety specjalistów, pomieszczenia socjalne dla pracowników. Zarówno nauczyciele i rodzice, jak i darczyńcy – przedsiębiorcy oraz instytucje – pomogli materialnie zrealizować te przedsięwzięcia. Większość prac remontowych to dzieło pracowników i rodziców.



Najbardziej niezwykle miejsce w naszej szkole to kino. Okazuje się, że można urzeczywistnić nawet najśmielsze

(i szalone) pomysły. Dzięki inspirującej wizycie w „Kolorowej szkole” w Śremie, korzystnym okolicznościom, ogromowi pracy grupy zaangażowanych osób, uzyskanemu od sponsorów wsparciu rzeczowemu, w ciągu niespełna miesiąca powstała przestrzeń, o której wcześniej nikt nawet nie marzył. Jak do tego doszło? Kinowe fotele pozyskaliśmy z likwidowanego kina „Jubilat” z pobliskiego Głogowa.

Wystarczyło nawiązanie współpracy z władzami miasta, kilkanaście rozmów telefonicznych z życzliwymi urzędnikami głogowskiego magistratu, kilka pism, i fotele stały się naszą własnością, a ekipa remontująca budynek dawnego kina nieodpłatnie nam je dowiozła. Czteroposobowy dyrektorsko – nauczycielski team poświęcił jeden weekend na wyczyszczenie tapicerki. Z pomocą przyszedł tu jeden z rodziców – przedsiębiorców, używając odkurzacz piorący. Panowie woźni odnowili drewniane podłokietniki. Pięćdziesięcioletnie fotele kinowe zyskały drugie życie. Pracownicy obsługi odmalowali jedną z nieużytkowanych sal. Projektor i ekran zakupione zostały z budżetu szkoły. Kotary zaciemniająca i nowe nagłośnienie zasponsorowały współpracujące z naszą szkołą firmy. Całości dopełniły dekoracje wykonane przez kilkoro nauczycieli. Pozyskane od jednej z sieci kinowych plakaty i standy sprawiły, że filmowy klimat wyczuwa się już przed wejściem do sali.



W tym samym czasie powstało jeszcze jedno niezwykle miejsce. Jest to siedziba Klubu Olimpijczyka „Olimpia” Szlichtyngowa, istniejącego już kilkanaście lat. W miejscu tym wyeksponowane są pamiątki, które przekazali klubowi wybitni polscy sportowcy, reprezentanci Polski, olimpijczycy. Wśród eksponatów znaleźć można niezwykle ważne i wartościowe przedmioty, m.in. medale

i duplikaty medali z igrzysk olimpijskich, pucharów i mistrzostw Polski, świata i Europy, oficjalne maskotki olimpijskie, gadzety związane z różnymi dyscyplinami i konkurencjami sportowymi. Sporą część kolekcji stanowią też elementy garderoby, książki, kalendarze, bilety z imprez sportowych, zdjęcia. Większość z nich opatrzona jest autografami polskich sportowców.



Wiele miejsca zajmują pamiątki drużyny siatkarskiej dziewcząt Virtus Volley Szlichtyngowa, która działała przez prawie 15 lat w szkole i odnosiła znaczące sukcesy na parkietach całej Polski. Zdecydowanie największym gabarytowo eksponatem jest wykonany specjalnie dla klubu przez lokalną firmę znicz „olimpijski”, który był odpalany podczas otwarcia i zamknięcia turnieju Virtus Volley Cup, którego ostatnie edycje gromadziły ponad 400 uczestniczek i trenerów z całego kraju. Niestety, zarówno klub, jak i turniej przeszły do historii, stąd pamiątki te budzą szczególny sentyment. Wszystkie zgromadzone gadzety pochodzą albo bezpośrednio od sportowców zapraszanych na wspomniany już turniej lub przekazywanych podczas różnych imprez sportowych. Część pamiątek pochodzi także z prywatnych zbiorów nauczycieli i absolwentów. Jest to swego rodzaju wciąż żywa izba pamięci, wzbogacana kolejnymi eksponatami. To jeszcze nie koniec. Pomysły na wykorzystanie istniejących szkolnych przestrzeni wciąż się pojawiają, bo jak wiadomo apetyt rośnie w miarę jedzenia. Jednego można być pewnym: chcieć to móc. Może nie dziś ani jutro, ale jak tylko nadarzy się okazja, na pewno pomysły te wprowadzimy w życie.

Warto zwrócić uwagę na jeszcze jedną sprawę. Najważniejsza w zmianach przestrzeni edukacyjnych jest zmiana mentalności społeczności szkolnej – wspólna przestrzeń i praca nad nią sprzyja integracji, współpracy i współodpowiedzialności za efekty działań. Nowe – powoduje, że nie tylko chce się kolejnych zmian, ale też wpływa na zacieśnienie relacji oraz pozytywny klimat pracy, nauki i odpoczynku.

*Justyna Jasik - dyrektor Zespołu Placówek Edukacyjnych  
w Szlichtyngowej;  
zdjęcia z archiwum szkoły*

## DYREKTOR, KTÓRY PROWADZI, A NIE TYLKO ZARZĄDZA

*Beata Śmietańska*

Kiedyś usłyszałam reklamę pewnego koncernu motoryzacyjnego, że są liderem niezawodności i sprzedaż samochodów ich marki utrzymuje się na stałym poziomie. Wówczas zaświtała mi w głowie myśl: przecież to oczywiste, że nie można podbić rynku konsumenckiego bez wysiłku i współpracy całego zespołu oraz zrozumienia potrzeb potencjalnych klientów.

Pokolenie Alfa we współczesnej szkole to uczniowie, którzy stawiają na indywidualizm i zaspokojenie swoich oczekiwań; świat cyfrowy towarzyszy im od małego dziecka, stale bombardowani są wiadomościami ze wszech stron. Z kolei rodzice oczekują szybkiego efektu i spektakularnego sukcesu ich dziecka. Nauczyciele są przeświadczeni, że potrafią i mogą wiele dać swoim uczniom. Patrząc na moją szkołę globalnie. Dobry lider to ten, kto stale podnosi swoje umiejętności kierownicze i nauczycielskie, obserwuje środowisko, w którym funkcjonuje szkoła, poznaje zainteresowania i zasoby nauczycieli, przygląda się otoczeniu ucznia. Lidera najczęściej kojarzy się ze zmianami. Sądzę, że nie wszystko należy zmienić, ale na pewno stale monitorować, oceniać reakcje odbiorców, modyfikować działania w zależności od potrzeb. Najgorsze, co może spotkać szkołę, to stagnacja, która zabija postęp i atrakcyjność. Kto chciałby chodzić do szkoły, w której panuje nuda? Według mnie dyrektor szkoły to ktoś, kto inspiruje, pociąga innych swoim przykładem, wspierający kreatywność nauczycieli partner, ale też wymagający doradca.

Istotnym elementem rozwoju nauczyciela jest doskonalenie zawodowe. Mimo dużego doświadczenia pedagogicznego staram się podnosić swoje umiejętności zarówno kierownicze, jak i metodyczne. Wraz z koleżanką polonistką uczestniczyłam w ODN w Zielonej Górze w kursach: „Myśląca klasa – kurs I stopnia dla nauczycieli języka polskiego”; „Jak czytać, aby zrozumieć? Strategie krytycznego czytania na lekcjach języka polskiego”. Zainspirowana pomysłami na ciekawe lekcje postanowiłyśmy wykorzystać tę metodę w pracy z uczniami. Kolejnym krokiem było wyposażenie gabinetu polonistycznego w sześć małych tablic suchościeralnych do pracy w grupach. Ponieważ ta metoda pracy stała się atrakcją na lekcji, wieść szybko się rozeszła po szkole. Wtedy postanowiłam pokazać „myślącą klasę” w praktyce. Na posiedzeniu rady pedagogicznej przednieśliśmy się do gabinetu języka polskiego. Nasze koleżanki weszły w rolę uczniów, aby następnie wykonać ćwiczenie

gramatyczne tą metodą. Po tym zadaniu dyskutowaliśmy o możliwościach przeniesienia tej techniki na inne przedmioty. To mnie utwierdziło w przekonaniu, że warto dzielić się doświadczeniami z kursów w formie praktycznej, a dyrektor może też zainicjować zmiany w metodyce nauczania.

Posiedzenia szkoleniowe naszej rady pedagogicznej często przekształcają się w nauczycielski tutoring: matematyczki pokazały, jak pracować z PUS-ami na innych lekcjach, np. w edukacji wczesnoszkolnej, na języku polskim czy na zajęciach logopedii, gdzie zastosowanie mają te narzędzia. Zanim program graficzny Canva pojawił się jako nowość, nasze koleżanki z własnej inicjatywy zorganizowały szkolenie dla grona pedagogicznego. Z kolei z rozmów z nauczycielkami specjalistkami po kursach dowiedziałam się o najczęściej popełnianych błędach w rozmowach i w korespondencji z rodzicami. Wówczas pojawił się pomysł na omówienie zagadnienia na posiedzeniu rady na konkretnych przykładach.

Dla każdego lidera to szczęście, gdy w szkole pracują refleksyjni pedagodzy. Dziś nie można prowadzić zajęć głównie w oparciu o stacjonarne metody. Przecież dzisiejsze pokolenie uczniów potrzebuje „dziania się” i rywalizacji. Często rozmawiam z nauczycielami, dlaczego wybierają takie, a nie inne metody pracy z uczniami. Od wielu lat doskonale sprawdzają się lekcje otwarte dla grup nauczycieli. Najpierw obserwuję działania nauczycieli, a następnie proponuję przygotowanie dobrej praktyki dla innych. Dlaczego nie zaprezentować czegoś wartościowego innym? Dla nauczyciela jest to nie lada wyzwanie: pokazać narzędzia i metody, którymi się pracuje. Jeśli nauczyciel stosuje takie metody na co dzień, to uczniowie stają się dla niego partnerami w osiągnięciu sukcesu. Warunkiem jednak jest dostosowanie metod do potrzeb uczniów. W minionym roku szkolnym postanowiłam zachęcić nauczycieli do korzystania z ZPE. Pomogła mi w tym wiedza, że nauczycielka języka angielskiego pracuje na platformie z klasą ósmą. Najlepszym sposobem okazała się lekcja pokazowa.

Prowadziłam obserwacje kilku lekcji matematyki, gdzie kodowanie, szyfrowanie czy bingo to nie były tylko metody uatrakcyjniające zajęcia, lecz formy bliskie uczniowi, które pomagają mu „odnaleźć matematykę” w otaczającym go świecie. Z kolei na lekcji wos, doradztwa zawodowego czy przyrody uczniowie chętnie pracowali z zadaniami problemowymi; prowadzili doświadczenia, opracowywali plan akcji w szkole, szukali odpowiedzi w dostępnych źródłach. Wyszukiwanie informacji w zasobach internetowych wcale nie było takie oczywiste, bo przecież biegle można obsługiwać smart-

fony, ale umieć znaleźć odpowiednie treści to już jest trudniejsze zadanie, nad którym musi czuwać nauczyciel. Warto podkreślić, że metody oparte na grach, strategii, eksperymenty, quizy dają uczniom ogromną satysfakcję. Wymaga to od nauczyciela znajomości psychiki dziecka i specyfiki grupy, ale też systematycznego wdrażania do takiego stylu nauki.

Uważam, że jedną z najtrudniejszych form pracy jest praca w grupie. To tak jak w zespole nauczycielskim, każdy musi poznać swojego partnera, wiedzieć, w czym jest dobry, w czym się sprawdzi. Staram się poznać mocne strony nauczyciela, jego zainteresowania, predyspozycje, bo to na nich buduje się pracę zespołową. Zdarza się, że podsuwam pomysł na jednorazową akcję albo pracę konkursową, która mobilizuje nauczycieli do działania i szukania wsparcia u innych, bardziej doświadczonych. Przenosi się to na pracę z dziećmi. Naszych uczniów uczymy społecznikostwa i empatii poprzez akcje charytatywne, w które włączają się rodzice. Wolontariusze aktywnie, pod nadzorem nauczycieli, przygotowują promocję idei, pozyskują rodziców, sprzedają słodkości i gromadzą środki na koncie fundacji. Wymaga to pracy zespołowej.

Kiedy na początku roku szkolnego tworzymy plan pracy, w tym kalendarz imprez i uroczystości szkolnych oraz plany pracy zespołów, staram się zaproponować skład zespołu, który podejmie się przygotowania np. Dnia Patrona czy Dnia Edukacji Narodowej. Mniej spontanicznemu nauczycielowi przydzielam energicznego, obowiązkowemu – pomysłowego. Zadaniem dyrektora – lidera jest podążanie za nauczycielem, sprawdzanie postępów wykonania zadania na poszczególnych etapach. Przyznam, że planuję spotkania zespołu zadaniowego z dużym wyprzedzeniem w celu omówienia zarysu przedsięwzięcia i podziału prac, ustalamy wówczas terminarz kolejnych działań. Naszą dobrą praktyką jest to, że nie ma stałych grup czy nauczycieli zobowiązanych do pracy np. nad scenariuszem uroczystości, a sta-

wiamy na wszechstronność i kreatywność nauczycielską. Zespół przygotowuje pomysł, przydziela zadania innym nauczycielom, wychowawcom, a podczas święta oglądamy efekt finalny, czyli wystąpienie klasy. Jednym z kryteriów jest włączenie wszystkich uczniów w zadanie. To dzięki takim przedsięwzięciom klasa się integruje, a nauczyciele nie są nadmiernie obciążeni. Występy często są spontaniczne, bez prób, ale takie też jest założenie. Uczymy dzieci pracy zespołowej, wobec tego my, nauczyciele, też musimy tego doświadczać. Innowacyjne nauczanie to nie tylko metody i formy, ale przede wszystkim bycie wzorem i podążanie za uczniem.

Od kilku lat w domenie GOOGLE mamy utworzone wspólne konto edukacyjne, na którym edytujemy dokumenty nie tylko podsumowujące pracę na półrocze czy koniec roku, ale też na bieżąco – są tu wszystkie dokumenty organizujące pracę w szkole, m.in.: plan konkursów, kalendarz imprez i uroczystości szkolnych, plan wycieczek szkolnych, plan doskonalenia zawodowego nauczycieli, karty obserwacji uczniów. Każdy nauczyciel ma dostęp do tych dokumentów z dowolnego miejsca. Zawsze ma prawo zgłosić dodatkowe przedsięwzięcie lub wystąpić z modyfikacją tego zaplanowanego. To jest zarówno forma kontroli, jak i mobilizacji. Przejrzysta i dostępna, więc o niespodziankach nie ma mowy.

Jestem entuzjastką metody projektu uczniowskiego. Wielu nauczycieli pamięta tę formę jako obowiązkowe zadanie dla gimnazjalistów – trudne, ale uczyło pracy w zespole. Wymaga to od nauczycieli stopniowego wdrażania uczniów do realizacji zadania problemowego: od nauki czytania instrukcji, poprzez ocenę każdego etapu pracy i odpowiedzialności za końcowy efekt.

Kilka lat temu włączyliśmy się do programu Szkoła Promująca Zdrowie. Po fazie entuzjazmu nastąpiła stagnacja; szereg akcji promujących zdrowe odżywianie, pogadanki, konkursy. Dziś wiemy, że należy stawiać na naturalną aktywność dzieci. Nasze długie aktywne



przerwy spędzane na świeżym powietrzu są wzbogacone tańcem, gimnastyką przy muzyce: pojawia się hula-hoop, bieg z przeszkodami, taniec belgijka czy makarena. Najpierw kilkoro uczniów z samorządu uczniowskiego ustawiało się do tańca, dziś wolontariusze wystawiają głośnik na zewnątrz budynku i prowadzą zajęcia na przerwie dla wszystkich. Małe dzieci nie wyobrażają sobie przerwy bez aktywności, cieszą się z dnia relaksu, kiedy leżą na matach na korytarzu i słuchają muzyki lub gdy tańczą według wskazówek starszych kolegów. Tu nasuwa mi się jeszcze spostrzeżenie związane z prowadzonymi w szkole konkursami wiedzy: zamiast tradycyjnej metody testowania tych „najlepszych”, można przygotować stacje zadaniowe w formie quizów. Zbieranie pieczętek na karcie odpowiedzi i wrzucanie rozwiązania zadania do urny (przy akompaniamencie muzyki) wzmacnia rywalizację wszystkich, mało kto nie próbuje swoich sił w turnieju podczas Światowego Dnia Tabliczki Mnożenia (fot. poniżej) czy Międzynarodowego Dnia Języka Ojczystego, a także Międzynarodowego Dnia Praw Dziecka lub Dnia Języków Obcych. Szkoła przeistacza się w escape room. To tylko kilka przykładów odpowiedzi na potrzebę sprawczości i działania u dzieci połączonej ze zdobywaniem wiedzy w sposób im najbliższy – zabawy przypominającej grę komputerową.



W podsumowaniu warto powiedzieć, że dyrektor – lider to nie osoba, która wie wszystko i zna odpowiedzi na wszystkie pytania, ktoś, kto wie dużo, ponieważ stale poszukuje i obserwuje otoczenie, sprawdza w praktyce jak to coś „działa”, inspiruje i pomaga osiągnąć sukces. Jest bardziej wiarygodny, gdy stawia na zespół i wspólnie z nim planuje rozwój szkoły.

*Beata Śmietańska - Dyrektor Szkoły Podstawowej im. Orła Białego w Trzebielu; zdjęcia z archiwum szkoły*

## NUCZYCIELE MATEMATYKI W SIECI - KOORDYNATOR JAKO MOTOR WSPÓLNEGO ROZWOJU

Lucyna Kusiak

*„Całość to więcej niż suma części”  
Arystoteles*

Jednym z zadań placówki doskonalenia jest prowadzenie sieci współpracy i wymiany doświadczeń nauczycieli. W ubiegłym roku szkolnym zostałam niejako „zmuszona” do jej zorganizowania. Uznałam to jednak jako wyzwanie i szansę na wzbogacenie mojej oferty. Wahałam się, kto ma być jej adresatem. Z racji obszarów, którymi się zajmuję w swojej pracy, mogli to być np. nauczyciele przygotowujący się do zawodu, przewodniczący zespołów opracowujących raporty po egzaminach zewnętrznych bądź matematycy. Wybrałam to, co najbliższe mojej duszy. Bo „W szkole nie matematyka ma być nowoczesna, ale jej nauczanie.” (René Thom). I w ten sposób powstała „Sieć współpracy i samokształcenia dla nauczycieli matematyki szkół podstawowych – efektywne przygotowanie do egzaminu ósmoklasisty”.

Sieć to forma doskonalenia wykorzystująca efekt synergii, którego wynik współdziałających elementów jest większy niż suma skutków wywołanych przez każdy z nich z osobna.



Działanie sieci w tym kontekście opiera się na:

- wymianie wiedzy i doświadczeń;
- wspólnym dostępem do zasobów edukacyjnych;
- wzajemnym wsparciu i motywacji.

Poprzez łączenie zasobów i kompetencji sieć tworzy wartość dodaną, której nie dałoby się osiągnąć w pojedynkę, co jest esencją efektu synergii.

A oto przykład: dwie osoby, działając razem, są w stanie przesunąć ciężką szafę o 10 metrów. Ale:

- jedna osoba może przesunąć szafę na 10 metrów, lecz z dużo większym wysiłkiem i potencjalnie wolniej;
- jedna osoba może przesunąć szafę na krótszy dystans, a następnie napotkać przeszkodę lub stracić siły;
- jedna osoba może w ogóle nie być w stanie poruszyć szafy.

Co więc jest bardziej efektywne? Planując sieć, założyłam sobie następujące cele:

- wymiana doświadczeń między uczestnikami,
- analiza przykładów dobrych praktyk,
- poszerzenie kompetencji uczestników,
- tworzenie nowych rozwiązań na potrzeby nauczycieli uczestniczących w sieci.

Uznałam, że najbardziej skuteczną formą będą spotkania stacjonarne. W trakcie pierwszego zjazdu w ubiegłym roku szkolnym, po przedstawieniu koncepcji funkcjonowania sieci, dokonaliśmy diagnozy potrzeb i oczekiwań. Aby racjonalnie wykorzystać czas, zaprezentowałam wnioski wynikające z wyników egzaminu ósmoklasisty 2024. Mając świadomość tego, że kolejny sprawdzian będzie opierał się ponownie o podstawę programową, a nie tylko o wymagania egzaminacyjne, a także, wiedząc z doświadczenia, że bolączką naszych uczniów są zadania na dowodzenie, przedstawiłam przykłady z tego zakresu. Na kolejnych spotkaniach szukaliśmy różnych sposobów rozwiązywania zadań tekstowych oraz odpowiedzi na pytanie, jak kształtować wyobraźnię przestrzenną uczniów. A robiliśmy to poprzez rozwiązywanie nietypowych zadań geometrycznych.

Były też momenty humorystyczne, np. analiza rozwiązania następującego zadania:

W roku 1950 zadanie brzmiało: „Drwal sprzedał drewno za 100 zł. Wycięcie drzewa na to drewno kosztowało go  $\frac{4}{5}$  tej kwoty. Ile zarobił drwal?”. Kolejna wersja zadania z roku 1980 wyglądała tak: „Drwal sprzedał drewno za 100 zł. Wycięcie drzewa na to drewno kosztowało go  $\frac{4}{5}$  tej kwoty, czyli 80 zł. Ile zarobił drwal?”. W roku 2000 poziom zadania się obniża i wygląda ono tak: „Drwal sprzedał drewno za 100 zł. Wycięcie drzewa na to drewno kosztowało go  $\frac{4}{5}$  tej kwoty, czyli 80 zł. Drwal zarobił 20 zł? Zakreśl liczbę 20”. I już ostatnia wersja, z czasów współczesnych: „Drwal sprzedał drewno za 100 zł. Pokoloruj drwala.”

W bieżącym roku szkolnym przeprowadziłam diagnozę, wykorzystując technikę porównywania w parach. Zadałam nauczycielom pytanie: *Co jest dla mnie ważne/co mogę*

*jeszcze zrobić przygotowując uczniów do egzaminu?* Równocześnie zaproponowałam odniesienie się do zaproponowanych przeze mnie zagadnień w oparciu o tabelę:

Lp.	ZAGADNIENIA	PORÓWNANIE				
		1.	1.	1.	1.	1.
1.	<i>Efektywne powtórki na lekcjach</i>	2.	3.	4.	5.	6.
2.	<i>Technologie informacyjno-komunikacyjne w nauczaniu matematyki (quizy, platformy edukacyjne, arkusze online)</i>	2.	2.	2.	2.	
		3.	4.	5.	6.	
3.	<i>Sposoby udzielania informacji zwrotnej (N – U, U – N)</i>	3.	3.	3.		
		4.	5.	6.		
4.	<i>Techniki ewaluacyjne</i>	4.	4.			
		5.	6.			
5.	<i>Przykłady wykorzystania AI (np. ChatGPT, Copilot, MATHGPT, WolframAlpha, Symbolab) oraz aplikacje komputerowe</i>	5.				
		6.				
6.	<i>Umiejętności kluczowe na lekcjach matematyki – np. sprawność rachunkowa, czytanie tekstu</i>					

Zgodnie z preferencjami nauczycieli zaplanowaliśmy wybrane tematy: Umiejętności kluczowe na lekcjach matematyki – np. sprawność rachunkowa, czytanie tekstu, Efektywne powtórki na lekcjach, Przykłady wykorzystania AI (np. ChatGPT, Copilot, MATHGPT, WolframAlpha, Symbolab) oraz aplikacje komputerowe.

Tradycyjnie już przedstawiłam wnioski i rekomendacje po analizie wyników egzaminu ósmoklasisty 2025. Przedyskutowaliśmy sposoby oddziaływań nauczycieli, które mogłyby wpłynąć na wzrost efektywności nauczania matematyki. Pokazałam przykłady technik służących poprawie sprawności rachunkowej: bingo matematyczne, labirynt – tabliczka mnożenia, które „przetrenowaliśmy” w formie warsztatowej.

Zaprezentowałam najważniejsze założenia nowej podstawy programowej oraz propozycje zmian, co – ku mojemu zaskoczeniu – było dla części osób swoistym novum. Pokazałam też możliwości aplikacji komputerowych *archiwumw* oraz *PhiBoard*.

Podczas kolejnego zjazdu, poświęconego rozwijaniu umiejętności kluczowych na lekcjach matematyki (np. sprawność rachunkowa, czytanie tekstu), szukaliśmy odpowiedzi na pytania: Jak używać Dobbble matematycznego na lekcji? Czy gra „Memory z działaniami” może być skuteczna? A może budowanie łańcucha działań jako żywego domina?



W części dedykowanej doskonaleniu umiejętności czytania tekstu matematycznego pokazałam technikę tzw. pościętych zadań, wśród których znajdowały się zapisy będące szumem informacyjnym.

Przed nami sposoby prowadzenia efektywnych powtórek na lekcjach. Mam już swoje propozycje, ale liczę na kreatywne projekty nauczycieli, wykorzystywane przez nich na zajęciach.

Ważne dla mnie jest to, abym jako koordynator pełniła rolę moderatora i animatora współpracy. Stąd na każdym spotkaniu prezentowałam swoje przykłady i przemyślenia, ale oczekiwałam też tego od uczestników. I tu się nigdy nie zawiodłam – nauczyciele zawsze mieli coś do zaoferowania, przede wszystkim z własnej praktyki.

Co sprzyja efektywnemu przygotowaniu uczniów do egzaminu ósmoklasisty? To trudne pytanie, ale można wymienić kilka czynników, które mogą dawać wsparcie nauczycielom – uczestnikom sieci. Przykładem jest dzielenie się materiałami edukacyjnymi, zarówno przedstawionymi przeze mnie, jak i zaprezentowanymi przez pedagogów, a także wypracowanymi podczas zajęć. Tutaj platformą do wymiany zasobów jestem ja jako koordynator. Ponadto matematycy chętnie wykorzystują arkusze z egzaminów próbnych, co, poprzez wymianę, jest dodatkowym środkiem dydaktycznym. Kolejnym argumentem jest, według mnie, możliwość pracy warsztatowej i zespołowej oraz wspólne wypracowywanie rozwiązań metodycznych podczas zajęć.

Moje przemyślenia to również efekt rozmów z nauczycielami, którzy pozytywnie oceniają taką koncepcję funkcjonowania sieci, a szczególnie okazję do wymiany myśli, konfrontacji własnych metod z innymi. Podkreślają również, że opcja stacjonarna sprzyja osiągnięciu założonych celów.

Efektom funkcjonowania sieci jest zapewne rozwój kompetencji zawodowych uczestników. Dlaczego tak uwa-

zam? Ponieważ sama dużo częściej korzystam z różnych form doskonalenia, aby móc przekazać coś nowego „moim” nauczycielom. Ostatni przykład to rozwiązywanie zadań tekstowych metodami stosowanymi w Singapurze.

Zaangażowanie uczestników sieci oraz jego koordynatora może być przyczynkiem do lepszych wyników uczniów.

*Lucyna Kusiak - nauczyciel konsultant  
w Ośrodku Doskonalenia Nauczycieli  
w Zielonej Górze; zdjęcie i ryc. z archiwum autora*

## **KOMPETENCJE MIĘKKIE W PRACY DYREKTORA - LIDERA PLACÓWKI OŚWIATOWEJ**

*dr Ewa Janion*

Podjęcie obowiązków dyrektora placówki oświatowej wiąże się z wejściem w rolę, która wynika z formalnego powołania. Autorytet dyrektora opiera się na przepisach prawa, regulaminach i strukturze organizacyjnej. Do jego głównych zadań należą: zarządzanie administracyjne, organizacyjne i dydaktyczne, podejmowanie decyzji zgodnie z procedurami, nadzór nad realizacją obowiązków, w tym nadzór pedagogiczny, kontrola i egzekwowanie zasad. Jego wpływ wynika z funkcji, jaką pełni.

W ostatnich latach coraz częściej zwraca się uwagę na tzw. przywództwo edukacyjne dyrektora, którego celem jest tworzenie warunków, w których cała społeczność szkolna (nie tylko uczniowie) stale się uczy i rozwija (Kwiatkowski, 2011). Oczekuje się, że oprócz formalnych kwalifikacji dyrektor będzie posiadał dodatkowe kompetencje, tzw. kompetencje miękkie, których odpowiednie wykorzystanie pozwoli mu stać się autentycznym liderem całej społeczności szkolnej. Brak owych kompetencji może prowadzić do wielu pułapek i błędów w zarządzaniu, a tak kierowana szkoła nie stanie się placówką nowoczesną, przyjazną i atrakcyjną dla żadnej z grup, które ją tworzą lub są z nią powiązane.

Brak kompetencji miękkich dyrektora placówki oświatowej lub niedostateczne ich wykorzystanie prowadzić może do wielu problemów i sytuacji, które we współczesnej szkole nie powinny mieć miejsca, a są charakterystyczne dla odległych już czasów. Niestety, i dziś spotykamy się z takim stanem rzeczy w niektórych

miejskach. O niekompetentnym i archaicznym zarządzaniu, które generuje niezadowolenie uczniów, rodziców i nauczycieli donoszą portale informacyjne, a sytuacje te są szeroko omawiane w mediach społecznościowych. Najczęstsze błędy wymieniam poniżej, opierając się na analizie literatury przedmiotu (E. Kaniewska-Markiewicz, 2021, B. Tołwińska, 2011) oraz własnych obserwacjach, doświadczeniach i refleksji.

- 1) Nadmierny formalizm i „zarządzanie z zacisza gabinetu” polega na skupieniu się przede wszystkim na procedurach, dokumentach i kontroli. Taki styl pracy dyrektora wynikać może ze złych wzorców, ale także z braku empatii, nieumiejętności słuchania, niekiedy z lęku, który jest ukrywany pod grubą warstwą formalnych procedur. Jego skutkiem może być niski poziom motywacji i zaangażowania nauczycieli, brak poczucia sprawstwa i zaufania.
- 2) Mylenie przywództwa z władzą bliskie jest problemowi zasygnalizowanemu powyżej. Tu jednak dodatkowo mamy do czynienia z autorytarnym stylem zarządzania, aco za tym idzie, zupełnym brakiem dialogu oraz budowaniem atmosfery napięcia, lęku, rozliczania. Konsekwencje takiej postawy kierującego placówką prowadzą do bierności nauczycieli, całkowitego podporządkowania, poczucia lęku i chęci bycia niewidzialnym. Wpływa to destrukcyjnie na jednostki twórcze, innowacyjne, wzbogacające klimat szkoły, dla których jednak nie miejsca w takim środowisku. Osoby te bardzo szybko opuszczają je albo dostosowują się do sytuacji i stają się jak inni – przeciętni lub „niewidzialni”.
- 3) Brak spójnej wizji szkoły przejawia się w reagowaniu zarządzającego tylko na bieżące problemy bez odniesienia do pożądanego, długofalowego kierunku rozwoju. Najczęstszym skutkiem jest chaos organizacyjny, wielość niespójnych inicjatyw nauczycieli, które trudno jest zrealizować do końca, co prowadzi do zmęczenia i zniechęcenia zespołu.
- 4) Unikanie trudnych tematów sprowadza się najczęściej odkładania rozmów na drażliwe tematy, np. konfliktów, niskiej jakości pracy, słabych wyników, napięć w zespole. Jest to na ogół skutkiem braku kompetencji komunikacyjnych dyrektora i jego lękowej postawy wobec otoczenia. Nierzadko powoduje to nieporozumienia w zespole, frustrację, konflikty, podziały w gronie pedagogicznym.
- 5) Faworyzowanie wybranych nauczycieli może być świadome lub zupełnie nieświadome. Jest efektem braku obiektywizmu i refleksji. Traktowanie części współpracowników jako „swoich” i „zaufanych”, faworyzowanie ich przy jednoczesnym niedostrzeganiu, niedocenianiu, nierównym traktowaniu po-

zostałych, przynosi w efekcie poczucie niesprawiedliwości, krzywdy, frustracji, braku motywacji, a niekiedy niskiej samooceny pozostałych.

- 6) Brak umiejętności delegowania zadań na innych jest problemem braku zaufania do umiejętności i kompetencji pracowników. Dyrektor, który wszystko robi sam, blokuje rozwój nauczycieli i skazuje siebie na szybkie wypalenie zawodowe.
- 7) Ignorowanie dobrostanu nauczycieli łączy się często ze skupieniem na formalnym wymiarze realizacji wymagań programowych, wynikach, egzaminach. Nadmierne rozliczanie z efektów pracy przy braku wsparcia i dbania o warunki, w jakich pracują nauczyciele prowadzi do częstych absencji, wypalenia zawodowego i rotacji kadry.
- 8) Opór wobec zmian i innowacji, bo „zawsze tak było” może być konsekwencją obawy przed krytyką lub dodatkowymi obowiązkami. Rezultatem tego jest marazm i stagnacja szkoły, która staje się nieatrakcyjna dla uczniów, rodziców i nauczycieli.
- 9) Brak autorefleksji i analizy własnego stylu przywództwa, nieprzyjmowanie informacji zwrotnych od grona współpracowników, przekonanie o nieomyślności, sprawia, iż zarządzający nie ma potrzeby samorozwoju, doksztalcania, poszerzania horyzontów. Prowadzi placówkę w sposób schematyczny, powiela błędy, a w konsekwencji traci autorytet.

Większość przytoczonych wyżej błędów nie wynika z braku wiedzy pedagogicznej dyrektora, lecz z niedostatecznie rozwiniętych kompetencji psychospołecznych.

Choć role dyrektora i lidera mogą się łączyć, nie są tożsame. J. P. Kotter (1990) wskazuje najważniejsze różnice. Dla dyrektora źródłem władzy jest stanowisko formalne, styl działania koncentruje się na zarządzaniu i kontroli, a członkowie zespołu traktowani są jako podwładni. Aktywność zorientowana jest na zadania i procedury. Zatem rola dyrektora ma charakter formalny.

Prowadząc analogiczne rozważania należy stwierdzić, że dla lidera źródłem władzy jest autorytet osobisty, a styl działania skierowany jest na inspirowanie i rozwój. Członkowie zespołu są współpracownikami (partnerami), natomiast aktywność skierowana jest na ludzi i wartości. Rola lidera ma charakter relacyjny.

Współczesne przywództwo edukacyjne nie może opierać się wyłącznie na formalnej władzy, urzędniczym „zakotwiczeniu”, czy stanowisku w hierarchii. Wydaje się pożądanym połączenie roli dyrektora z rolą lidera, czyli zdolność do powiązania formalnej odpowiedzialności z umiejętnością pracy z ludźmi. To oznacza, że katalog

kompetencji dyrektora - lidera swojego środowiska powinien się poszerzyć o dodatkowe sprawności.

Wejście w nieformalną rolę lidera wymaga od dyrektora umiejętności w zakresie kompetencji miękkich. Kompetencje te nie są cechą wrodzoną. Szkolenia, coaching, feedback oraz refleksja własna to najlepsze drogi do ich nabywania i rozwijania.

Kompetencje miękkie utożsamiane są najczęściej z zestawem umiejętności psychospołecznych związanych z funkcjonowaniem w relacjach międzyludzkich, które warunkują skuteczność działania człowieka w różnych sytuacjach zawodowych i społecznych. W przeciwieństwie do kompetencji twardych nie dotyczą one konkretnej wiedzy fachowej, lecz sposobu działania i podejmowania decyzji (T. Oleksyn T., 2016).

Poniżej prezentuję typologię kompetencji miękkich lidera w szkole za S. M. Kwiatkowskim (2011).

- 1) Komunikacja interpersonalna - dyrektor powinien umieć komunikować się z różnymi osobami i grupami społecznymi, z którymi pracuje. Inny język będzie kierował do przedstawicieli organu prowadzącego i nadzorującego, inny do nauczycieli, inaczej będzie się komunikował z personelem obsługowym, a jeszcze inaczej będzie rozmawiał z dziećmi czy młodzieżą. Jasne i empatyczne porozumiewanie się, umiejętność aktywnego słuchania pozwala zrozumieć potrzeby innych i zapobiegać konfliktom.
- 2) Empatia i wrażliwość społeczna - rozumienie potrzeb uczniów i nauczycieli oraz reagowanie na trudności emocjonalne pozwala zapobiegać konfliktom, frustracji, podnosi poczucie dobrostanu, motywuje do pracy i wspiera rozwój. Empatyczny lider rozumie perspektywę członków zespołu, co pozwala mu trafniej reagować na problemy. Ważne jest, by empatia nie oznaczała pobłażliwości, lecz uważność na ludzi.
- 3) Budowanie relacji i współpracy - dyrektor nigdy nie pracuje sam. Sukces placówki, którą zarządza zależy między innymi od tego, czy potrafi inspirować, doceniać, delegować zadania, dawać autonomię, a także tworzyć kulturę współdziałania, zaufania i wzajemnego szacunku. Jest to szczególnie istotne w zawodzie nauczyciela, który wiąże się z wysokim ryzykiem wypalenia zawodowego.
- 4) Motywowanie i inspirowanie nauczycieli - docenianie wysiłków i osiągnięć, wspieranie ich rozwoju zawodowego. Choć ważnym aspektem motywowania nauczycieli jest wymiar finansowy, równie istotne jest docenienie, pochwała, podkreślenie potencjału, danie poczucia sensu i możliwości rozwoju. Przedsta-

wienie wizji rozwoju placówki i wplecenie w nią obecności i zaangażowania nauczycieli może wytyczyć dla nich nowe kierunki działań i eksploracji skutkujących podejmowaniem nowych szkoleń, kursów, studiów, co niewątpliwie przełoży się na podniesienie jakości pracy.

- 5) Rozwiązywanie konfliktów - mediowanie sporów, łagodzenie napięć i dbanie o pozytywny klimat szkoły. W placówce oświatowej wiele jest potencjalnych pól konfliktów. Kompetentny lider potrafi je łagodzić, szukać kompromisów i dbać o konstruktywne relacje, nie unika trudnych rozmów. Umiejętność obiektywnej oceny sporów na linii nauczyciel-nauczyciel, nauczyciel-rodzic lub uczeń-uczeń, prowadzenie mediacji czy negocjacji, prowadzić może do uspokojenia emocji i powrotu do prawidłowo przebiegających procesów edukacyjnego i wychowawczego.
- 6) Odpowiedzialność i etyka - działanie zgodne z wartościami wychowawczymi, dawanie osobistego przykładu. Etyka dyrektora szkoły odnosi się do zasad moralnych i wartości, którymi powinien kierować się w zarządzaniu oraz w relacjach z całą społecznością szkolną. Podstawowe wartości etyczne, którymi powinien się kierować to odpowiedzialność (za uczniów, pracowników i jakość edukacji), uczciwość i rzetelność (przejrzyste decyzje, zgodność z prawem), sprawiedliwość (równe traktowanie zarówno uczniów i pracowników), szacunek i godność (poszanowanie praw dziecka i pracownika), troska o dobro wspólne (dobro uczniów i szkoły ponad interesem osobistym). Najważniejsze zasady etyczne to: działanie w interesie ucznia i jego rozwoju, bezstronność w ocenianiu nauczycieli i uczniów, odpowiedzialne korzystanie z władzy i uprawnień, poufność i ochrona danych osobowych, reagowanie na przejawy dyskryminacji, przemocy i mobbingu, dawanie osobistego przykładu postawy etycznej.

Ciągły rozwój osobisty lidera przełoży się na zarządzanie placówką i jej przeobrażenia. W dynamicznym środowisku i zmieniającej się stale rzeczywistości lider musi umieć dostosować się do nowych sytuacji, słuchać różnych opinii i uczyć się na błędach. Szkoła musi się zmieniać, by nadążyć za światem.

Dyrektor posiadający kompetencje lidera nie tylko sprawuje władzę formalną, ale też przewodzi grupie, buduje wizję i nadaje kierunek działaniom. Inspiruje, motywuje zespół do osiągania celów, buduje zaufanie, wspiera indywidualny rozwój nauczycieli i całego grona pedagogicznego jako zespołu, wprowadza i podtrzymuje dialog oraz wzmacnia poczucie odpowiedzialności współpracowników. Taki dyrektor koncentruje się na ludziach,

relacjach i zmianie w pożądanym kierunku. To osoba, która inspiruje i wpływa na innych.

Kompetencje miękkie dyrektora to nie dodatek do wiedzy fachowej, lecz jej niezbędne uzupełnienie. To one decydują o tym, czy lider potrafi zbudować silny, zmotywowany zespół i skutecznie realizować cele. W świecie ciągłych zmian umiejętność pracy z ludźmi staje się jedną z najważniejszych cech prawdziwego przywództwa.

*dr Ewa Janion - dyrektor Miejskiego Przedszkola nr 13  
w Zielonej Górze*

#### Bibliografia:

- *Kaniewska-Mackiewicz, E. (2021): Kompetencje dyrektora istotne w zarządzaniu placówką oświatową, Zeszyty Naukowe WSG, t. 39, seria: Edukacja – Rodzina – Społeczeństwo, nr 6.*
- *Kwiatkowski S. M. (2011): Przywództwo edukacyjne, Wolters Kluwer, Warszawa.*
- *Kotter, J. P. (1990): What Leaders Really Do. Harvard Business Review.*
- *Oleksyn T. (2016): Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wolters Kluwer, Warszawa.*
- *Totwińska B. (2011): Kompetencje społeczne dyrektorów szkół, Impuls, Kraków.*

## **ROLA DYREKTORA W KSZTAŁTOWANIU DOBROSTANU NAUCZYCIELI**

*dr Aneta Rudzińska-Rogoża*



Problematyka dobrostanu człowieka jest jednym z obszarów zainteresowania psychologii pozytywnej, która podkreśla znaczenie ludzkiego potencjału oraz pozwala zrozumieć co sprawia, że życie jest wartościowe. Od momentu, gdy w 1948 r. w definicji Światowej Organizacji Zdrowia pojawiło się pojęcie dobrostanu, termin ten staje się coraz bardziej powszechny, nie tylko na gruncie psychologii, ale też w języku polityki społecznej. Obecnie WHO definiuje dobrostan psychiczny jako „stan umysłu, w którym jednostka jest w stanie rozwijać swój potencjał, pracować produktywnie i kreatywnie oraz jest w stanie radzić sobie z normalnymi stresami życiowymi” (WHO, 2021). Termin ten jest ważnym aspektem zdrowia i szczęścia jednostki. Wyróżnia się dwie perspektywy analizowania poczucia dobrostanu (Karaś, 2019):

1. Ujęcie hedonistyczne, operacjonalizowane jako pozytywna emocjonalność i pozytywna ocena życia, czyli zadowolenie z życia, odczuwanie przyjemności i szczęścia, zaspakajanie swoich potrzeb oraz rzadkie występowanie negatywnego nastroju.
2. Ujęcie eudajmonistyczne, w którym podkreśla się, że nie chodzi o przyjemność czerpaną z życia, o odczuwane szczęście, ale bardziej uczucia towarzyszące realizacji ludzkiego potencjału, o poczucie sensu, celu i wartości życiowych.

Zatem pojęcie dobrostanu jest złożone i wielowymiarowe. Można je opisywać analizując różne elementy, zarówno dobrostanu hedonistycznego, jak i eudajmonistycznego. Psychologia pozytywna podkreśla, że aby wieść satysfakcjonujące życie należy utrzymywać wysoki poziom dobrostanu psychicznego. Wyróżniamy następujące składniki dobrostanu psychicznego (Dhanabhakyam i Sarath, 2023):

1. Satysfakcja z życia, ściśle powiązana z poczuciem celu i sensu życia. Jest ogólną oceną jakości życia człowieka i wpływającym z niej poczuciem spełnienia i zadowolenia.
2. Pozytywne (przyjemne) emocje i uczucia, które dają poczucie szczęścia i przeciwdziałają emocjom nieprzyjemnym.
3. Niski poziom negatywnych emocji takich jak lęk, wściekłość, rozpacz.
4. Autonomia, czyli niezależność, możliwość decydowania o sobie, wpływania na siebie i innych. Jej wysoki poziom pozwala skutecznie realizować swoje cele życiowe.
5. Pozytywne relacje interpersonalne. Dają one wsparcie, poczucie przynależności i wspólnoty człowieczeństwa.
6. Cel życia, który nadaje egzystencji znaczenie, wartość i kierunek.
7. Rozwój osobisty, który rodzi poczucie bycia w procesie zmiany i samodoskonalenia. Dotyczy nauki nowych umiejętności, odkrywania pasji i relacji międzyludzkich.

Analizując czynniki budujące dobrostan nauczyciela w placówce oświatowej można skorzystać z teoretycznego modelu opracowanego przez Agnieszkę Czerw (2017). Na ogólny dobrostan nauczyciela składa się:

1. Dobrostan osobisty, definiowany jako pozytywna ocena swojego życia prywatnego, czyli pozytywny bilans emocjonalny, pozytywny obraz siebie, własnej rodziny oraz najbliższej sieci wsparcia, satysfakcja z życia oraz poczucie rozwoju osobistego, celowości życia i autonomii.

2. Dobrostan zawodowy, rozumiany jest jako pozytywna ocena życia zawodowego, uwzględniająca zarówno typ pracy, jak i społeczny jego wymiar (relacje interpersonalne).
3. Dobrostan społeczny jako odniesienie do życia w szerszym wymiarze społecznym, wykraczającym poza rodzinę i najbliższe grono przyjaciół. Dotyczy osobistego wkładu w społeczność oraz jej integrację.

W dzisiejszym świecie edukacji dobrostan jest ważnym elementem codzienności życia szkolnego. Nauczyciele, będący podstawą systemu edukacyjnego, nieustannie mierzą się z wyzwaniem, jakie niesie ich zawód i specyfika pracy. Każdego dnia bowiem nauczyciele muszą sprostać rosnącym, wysokim oczekiwaniom społecznym, nieustannie dostosowywać się do nowych zadań oraz adaptować do zmian w systemie oświatowym. To może w sposób niekorzystny rzutować na ich zdrowie psychiczne i stan emocjonalny. Zatem dobrostan nauczyciela lub jego brak będzie bezpośrednio wpływał na efektywność pracy szkolnej. Jego kondycja fizyczna i psychiczna przekłada się na rodzaj i jakość relacji zarówno z uczniami jak i współpracownikami tworzącymi zespół pedagogiczny. Wspieranie nauczycieli w budowaniu ich dobrostanu może stworzyć bardziej zintegrowane i twórcze środowisko edukacyjne (uczniów i nauczycieli).

Do działań dyrektora, mających wpływ na poczucie dobrostanu nauczycieli można zaliczyć:

1. Tworzenie bezpiecznej (pod względem fizycznym i emocjonalnym) przestrzeni współpracy, dbanie o dobrą atmosferę w pracy, w której każdy czuje się dostrzeżony, ważny i usłyszany w swoich potrzebach.
2. Rzeczywista i konkretna pomoc nauczycielom w sytuacjach kryzysowych, wynikających z presji społecznej, konfliktów międzyludzkich, czy nadmiaru obowiązków.
3. Organizacja szkoleń dla rad pedagogicznych z zakresu efektywnego radzenia sobie ze stresem, jako przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu.
4. Podnoszenie ogólnej satysfakcji z życia zawodowego poprzez tworzenie miejsca pracy, w którym nauczyciel ma poczucie autonomii, sprawstwa, sensowności i celowości tego co robi.
5. Kształtowanie pozytywnych relacji interpersonalnych w zespole nauczycieli, dbanie o wewnętrzną spójność i integrację.
6. Dbanie o rozwój osobisty nauczycieli, dostosowane nie tylko do potrzeb placówki, ale również ich własnych, dający poczucie spełnienia, samorealizacji w obszarze kompetencji i zainteresowań.

Podsumowując, rola dyrektora w tworzeniu dobrostanu nauczycieli jest bardzo ważna. Dzięki jego działaniom, nauczyciele zadowoleni z wykonywanego zawodu, utożsamiają się z miejscem pracy, z chęcią wykonując swoje obowiązki. Jednocześnie postrzegają placówkę edukacyjną jako miejsce rozwoju osobistego i inspiracji, więc tym bardziej są skłonni do aktywnego zaangażowania w interakcje z podopiecznymi i współpracownikami. To natomiast przekłada się na wyższą jakość edukacji i dobrą atmosferę panującą w szkole.

*dr Aneta Rudzińska-Rogoża – psychoterapeuta,  
psychotraumatolog, terapeuta metod zorientowanych na ciało;  
zdjęcie z archiwum szkoły*

#### Bibliografia:

- Czerw A. (2017), *Psychologiczny model dobrostanu w pracy. Wartość i sens pracy*. PWN, s.21.
- Dhanabhakya M., Sarath M. (2023), *Psychological Wellbeing: A Systematic Literature Review International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology Vol. 3, 1, February 2023*.
- Karaś D. (2019), *Pojęcia i koncepcje dobrostanu: przegląd i próba uporządkowania. Studia Psychologica: Theoria et Praxis, 19(2), 5-23*.
- World Health Organization (2021), *Mental Health*. <https://www.who.int/health-topics/mental-health>.
- World Health Organization (2021), *WHO: The Geneva Charter for Well Being*. <https://www.who.int/publications/m/item/the-geneva-charter-for-well-being>.

## LIDER – DYREKTOR OCZAMI NAUCZYCIELA

*Bożena Rakowska*

Przez ponad 40 lat miałam możliwość współpracy z kilkoma dyrektorami szkół, dlatego przedstawione poniżej spostrzeżenia oparłam na własnych doświadczeniach i rozmowach z nauczycielami.

W wielu szkołach dyrektorami zostają nauczyciele wywodzący się z tej samej placówki. Wymaga to od nich umiejętności oddzielenia relacji prywatnych od zawodowych. Zdarza się jednak, że wcześniejsza rola nauczyciela wpływa na relacje i autorytet dyrektora w sposób niekorzystny. Bywa, że „dawni przyjaciele” próbują wywierać presję, co hamuje pracę dyrektora i prowadzi do sytuacji, w których podważane są jego decyzje. Takie

„kamienie na drodze” niszczą autorytet i zagrażają funkcjonowaniu placówki. Dyrektor, który poddaje się tym wpływom, nie radzi sobie z decyzyjnością i przekierowuje wiele funkcji na swoich pracowników. W konsekwencji nie ma realnej wiedzy o sytuacjach panujących w szkole.

Dyrektor współczesnej szkoły to nie tylko sprawny administrator, ale przede wszystkim lider. To od jego stylu zarządzania, umiejętności budowania relacji i odwagi w podejmowaniu decyzji zależy atmosfera w placówce, jakość pracy nauczycieli oraz poczucie bezpieczeństwa uczniów. Dobry dyrektor potrafi połączyć kompetencje menedżerskie z wrażliwością na potrzeby ludzi. Współczesna szkoła potrzebuje lidera – osoby łączącej wizję, odwagę i umiejętność zarządzania zespołem. Nauczyciel nie widzi w dyrektora jedynie przełożonego, ale kogoś, kto buduje i wskazuje kierunek rozwoju placówki. To osoba, która wpływa na motywację i zaangażowanie pracowników. Oczekiwania wobec dyrektora są znacznie większe niż tylko sprawne administrowanie szkołą. Nauczyciele potrzebują poczucia stabilności i jasności co do tego, dokąd zmierza placówka. Czytelna wizja dyrektora – lidera przekłada się na spójność działań, ułatwia planowanie pracy i wspiera rozwój kompetencji nauczycieli. Dobry lider potrafi jasno wyznaczać cele i komunikować je w sposób, który jednoczy zespół.

Autorytet współczesnego dyrektora nie wynika jedynie z pełnionej funkcji. Prawdziwy lider buduje go poprzez otwartość, szacunek, konsekwencję i umiejętność słuchania. Zna mocne strony swoich pracowników i ich potrzeby, potrafi wspierać ich w codziennych zadaniach oraz docenia ich zaangażowanie. Tworzy przestrzeń do budowania pozytywnych relacji, które nie oznaczają pobłażliwości – przeciwnie, pozwalają wprowadzać zmiany w sposób zrozumiały i partnerski.

Dobry lider nie unika odpowiedzialności – potrafi analizować sytuacje, przewidywać konsekwencje i działać nawet wtedy, gdy nie ma idealnych rozwiązań. Rozumie, że szkoła to przede wszystkim ludzie, a relacje między nimi wpływają na efektywność pracy i wyniki uczniów. Jasne zasady i równe traktowanie wszystkich budują poczucie bezpieczeństwa. Dobry dyrektor nie działa pod wpływem emocji, lecz kieruje się wartościami i transparentnością. Nie kieruje się plotkami, a swoje decyzje opiera na własnych obserwacjach. Dzięki temu zyskuje autorytet wynikający nie z funkcji, lecz z postawy.

Dyrektor współczesnej szkoły daje nauczycielom autonomię i umożliwia im realny wpływ na to, co dzieje się

w placówce. Traktuje ich jak partnerów, zaprasza do dialogu i zachęca do inicjatyw, jednocześnie stawiając jasne granice, które zapewniają spójność działań. Nie boi się innowacji i tworzy środowisko sprzyjające rozwojowi. Dyrektor – lider dba o pozytywne relacje i właściwą komunikację z nauczycielami, uczniami, ich rodzicami oraz innymi pracownikami placówki.

Z perspektywy nauczyciela jednym z najważniejszych zadań dyrektora jest dostrzeganie potencjału pracowników i wykorzystywanie go dla dobra szkoły. Dobre liderowanie nie polega jedynie na rozliczaniu, ale przede wszystkim na otwieraniu drogi rozwoju, budowaniu zaufania i wzajemnym zrozumieniu. Nauczyciel, który wie, że ma przestrzeń na błędy i że dyrektor nie będzie go natychmiast rozliczał czy wytykał porażek, odczuwa bezpieczeństwo i może podejmować twórcze ryzyko. Dobry lider jest świadomy trudności, z jakimi mierzą się jego nauczyciele. Nie tylko jest dobrym słuchaczem, ale przede wszystkim dyplomatą. Osobą o wysokich kompetencjach interpersonalnych i komunikacyjnych, które pozwalają osiągać porozumienie, nie szkodząc relacjom.

Rola dyrektora to nie tylko organizowanie szkoleń, ale inspirowanie do poszukiwania nowych metod pracy opartych na nowoczesnych nurtach pedagogiki i dydaktyki. To także tworzenie przestrzeni do eksperymentowania, doświadczenia i wychodzenia poza utarte schematy. Lider pomaga rozwiązywać problemy, a czasem po prostu jest obok, by wesprzeć słowem. W takiej atmosferze nauczyciel może w pełni angażować się w pracę z uczniami.

Współczesne szkoły potrzebują dyrektorów, którzy łączą profesjonalizm z człowieczeństwem, wizję z relacjami, odpowiedzialność z otwartością na dialog. To oni tworzą warunki, w których rozwijają się nauczyciele, a wraz z nimi – cała szkoła.

Z mojej nauczycielskiej perspektywy dyrektor współczesnej szkoły dotrzymuje danego słowa, traktuje swój zespół z godnością, jasno stawia granice, potrafi przyznać się do błędów i daje przykład swoim zachowaniem. Umie podejmować decyzje i określić kryteria, którymi się kieruje – takie, które nie pozwolą mu działać pod wpływem emocji. Potrafi doceniać i wykorzystywać sukcesy swoich nauczycieli dla rozwoju placówki.

*Bożena Rakowska – nauczyciel konsultant  
Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli  
w Zielonej Górze*

o . D . n