

Wanda Wojnowska

**ROLA DYREKTORA W DOSKONALENIU ZAWODOWYM
NAUCZYCIELI I ROZWOJU SZKOŁY.**

**DOŚWIADCZENIA Z WDRAŻANIA „NOWEGO MODELU
WSPOMAGANIA ROZWOJU SZKÓŁ W POWIECIE EŁCKIM”**

Warszawa 2015

Wyznaczone prawem obowiązki dyrektora szkoły właściwie nie mobilizują go do aktywnego uczestnictwa i organizacji doskonalenia zawodowego nauczycieli. Dwie najważniejsze dla szkół ustawy: ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty oraz ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela, wymieniają na bardzo różnym poziomie uogólnienia, różnorodnie zadania i zakresy odpowiedzialności kierującego szkołą. Za krótkimi zapisami prawa kryje się ogromna ilość czynności podejmowanych i realizowanych codziennie przez dyrektora jako kierownika zakładu pracy, przełożonego wszystkich zatrudnionych w placówce, osoby sprawującej nadzór pedagogiczny, organizatora pracy szkoły... . Ustawa o systemie oświaty określa zadania dyrektora, jako kierownika specyficznego zakładu pracy jakim jest instytucja edukacyjna. Do obowiązków dyrektora należy kontrola realizacji obowiązku szkolnego, organizacja procesu rekrutacji, dopuszczanie programów nauczania, ustalanie zestawów podręczników i materiałów ćwiczeniowych, od niedawna także rozliczanie dotacji na te podręczniki. Kierując szkołą dyrektor jest przewodniczącym rady pedagogicznej. Organizuje pomoc psychologiczno-pedagogiczną dla uczniów oraz pomoc materialną. Zajmuje się też bardziej banalnymi zagadnieniami, jak ustalenie warunków korzystania ze stołówki szkolnej. W realizacji tych zadań współpracuje z innymi organami (kurator oświaty, samorząd terytorialny, rada szkoły, rada rodziców, samorząd uczniowski, związki zawodowe, rada pedagogiczna) ale to na dyrektora spoczywa odpowiedzialność za jakość i efekty tej współpracy. Wśród tak licznych i różnych obowiązków nie wymienia się tych, które wynikają z potrzeby doskonalenia. Nieco inaczej rolę dyrektora definiuje ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela. Tu wskazane są przede wszystkim zadania wyprowadzone z edukacyjnej roli placówki:

„Art. 7. 1. Szkołą kieruje dyrektor, który jest jej przedstawicielem na zewnątrz, przełożonym służbowym wszystkich pracowników szkoły, przewodniczącym rady pedagogicznej. Dyrektor sprawuje opiekę nad dziećmi i młodzieżą uczącą się w szkole. W tej ustawie także można znaleźć krańcowo różny poziom uszczegółowienia zadań i obowiązków. Dyrektor pełni rozmaite funkcje w procesie awansu zawodowego nauczyciela. Ocenia pracę i dorobek zawodowy. Nagradza. Nawiazuje, rozwiązuje stosunek pracy bądź przenosi nauczyciela do pracy w szkole, ale też: wystawia legitymacje służbowe, dysponuje ZFŚS, udziela urlopów dla poratowania zdrowia, jest wykonawcą kar dyscyplinarnych orzeczonych wobec nauczycieli.

Ani Karta Nauczyciela ani ustawa o systemie oświaty nie przypisują w zakresie doskonalenia zawodowego szczególnej roli dyrektorowi. Jeśli już wspominają o tym zadaniu, to ukazują raczej dyrektora jako osobę stojącą z boku i udzielającą wsparcia w tym procesie: *Art. 7. 2. Dyrektor szkoły odpowiedzialny jest w szczególności za: (...) 4) zapewnienie pomocy nauczycielom w realizacji ich zadań i ich doskonaleniu zawodowym.* (Karta Nauczyciela)

Dopiero w rozporządzeniach Ministra Edukacji Narodowej uszczegółowiono obowiązki dyrektora w doskonaleniu zawodowym nauczycieli.

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 29 marca 2002 r. w sprawie sposobu podziału środków na wspieranie doskonalenia zawodowego nauczycieli pomiędzy budżety poszczególnych wojewodów, form doskonalenia zawodowego dofinansowywanych ze środków wyodrębnionych w budżetach organów prowadzących szkoły, wojewodów,

ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania oraz szczegółowych kryteriów i trybu przyznawania tych środków, wskazuje na zadania związane z planowaniem. Dyrektor uwzględnia w wieloletnim planie doskonalenia m.in.: „program rozwoju szkoły lub placówki i związane z tym potrzeby kadrowe” oraz „plany rozwoju zawodowego poszczególnych nauczycieli” (§ 6). Ma też wpływ na wykorzystanie środków przeznaczonych na doskonalenie. W rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej z dnia 10 maja 2013 r. zmieniającym rozporządzenie w sprawie nadzoru pedagogicznego wśród sformułowanych wymagań wobec szkół i placówek zawarto wymaganie motywujące dyrektorów nie tylko do organizacji pracy zespołowej i indywidualnego podnoszenia kompetencji zawodowych, ale też do poszukiwania rozwiązań i doświadczeń poza środowiskiem placówki („12. Zarządzanie szkołą lub placówką służy jej rozwojowi(...)B: Dyrektor podejmuje skuteczne działania zapewniające szkole lub placówce wspomaganie zewnętrzne odpowiednie do jej potrzeb”).

To, jak dzisiaj wygląda proces doskonalenia w mojej szkole jest wynikiem doświadczeń nabytych w trakcie lat pracy, osobistych dążeń i kontaktów z ludźmi, jakich miałam szczęście spotkać. A zaczęło się od tego, że dwadzieścia lat temu uwierzyłam ówczesnej wiceminister edukacji Annie Radziwiłł, kiedy ze sceny sali konferencyjnej Urzędu Wojewódzkiego w Suwałkach z głębokim przekonaniem powiedziała: „szkoła dyrektorem stoi”. Był rok 1991 a ja rozpoczynałam swój drugi rok pracy na stanowisku dyrektora szkoły podstawowej w Ełku. Słowa pani minister chyba trafiły do serc i umysłów wielu podobnych do mnie. Był to burzliwy okres przemian, w którym wszystko mogło się zdarzyć i wszystko zdawało się możliwe. Wokół mnie zmieniał się cały dotychczasowy świat. Uwierzyłam, że zmienić się może również moja szkoła.

Poszukując intuicyjnie przestrzeni do działania dla samej siebie i środowiska szkolnego zaangażowałam się w projekty ekologiczne i budowanie strategii zrównoważonego rozwoju miasta. Uczyłam się od ludzi spoza środowiska szkolnego: samorządowców, pracowników naukowych, ludzi z przemysłu i dużych organizacji pozarządowych. Aktywność władz samorządowych i grup mieszkańców sprawiła, że zostaliśmy zaproszeni do kilku programów pilotażowych, w których realizacji zapewniali wsparcie eksperci z USA. W ten sposób zostałam wprowadzona w zagadnienie uspołeczniania procesów decyzyjnych. Wkrótce ja również uznałam je za podstawę działania szkoły. Równolegle, z inicjatywy osób zaangażowanych w realizację programu „Ełk – miasto ekologiczne”, powstało Ełckie Stowarzyszenie Ekologiczne. Członkami – założycielami stowarzyszenia byli m.in. nauczyciele naszej szkoły (obecnie ESE ma swoich przedstawicieli we wszystkich szkołach podstawowych, gimnazjach i ponadgimnazjalnych na terenie miasta). Zaktywizowaliśmy nasze działania edukacyjne prowadzone na rzecz środowiska. Funkcjonowanie w strukturach organizacji pozarządowych stworzyło nowe możliwości, które dzisiaj też wykorzystuję. Tematyka ekologiczna coraz częściej występowała w treściach lekcji. Pojawiła się naturalna potrzeba doskonalenia nauczycieli w tej dziedzinie. Byliśmy zainteresowani zarówno zdobyciem wiedzy, jak też umiejętności metodycznych. Z tej potrzeby wyrosły różne formy edukacji nauczycieli jakie organizowałam. Pomagali mi w tym poznani przy realizacji programów entuzjaści ekologii i edukacji. Od nich uczyliśmy się jak rozmawiać z uczniami o potrzebach środowiska. Oni też zainspirowali nas dążeniem do wprowadzania w szkole zmian, które

odejmowały jej typowo instytucjonalny charakter i wprowadzały na drogę nowego nauczania. Kontakty z organizacjami pozarządowymi, centrami edukacji ekologicznej doprowadziły do zorganizowania konferencji połączonych z warsztatami, na które było olbrzymie zapotrzebowanie w środowisku nauczycieli (1998, 2000, 2002).

Uczyliśmy się tego, co było nam wtedy potrzebne i czego sami chcieliśmy. Zdobyte umiejętności od razu wykorzystywaliśmy. Poszukując nauczycieli dla nauczycieli zasięgałam opinii o ewentualnych trenerach czy wykładowcach. Zabiegałam o kontakty, które gwarantowały wysoką jakość szkoleń bądź ich innowacyjny charakter.

Równoległy do edukacji ekologicznej nurt doskonalenia stanowiły działania ukierunkowane na budowanie strategii rozwoju szkoły. W 2000 r. wraz z radą pedagogiczną zaangażowałam się w dwa projekty:

- Centrum Edukacji Obywatelskiej rozpoczęło pilotaż programu Szkoły Uczącej Się
- WOM w Suwałkach projekt wprowadzający do szkół procesy WDN

Mając mądrych mentorów organizowałam swoim nauczycielom szkolenia z ich udziałem. Wprowadziłam do szkolnej rzeczywistości ludzi z zewnątrz. Było to wtedy działanie bardziej intuicyjne niż świadome. Kierowałam się doświadczeniami z pracy z samorządowcami. Zewnętrzny moderator procesu zapewniał bezpieczne poruszanie się po nowych dla nas terenach, bez osobistego zaangażowania i chęci forsowania jakiegokolwiek kierunku. Efektem było wspólne dla całej rady wytyczenie zmian, jakie chcieliśmy wprowadzić i akceptacja dla uzgodnionych sposobów ich realizacji. Stworzyliśmy wtedy oryginalne rozwiązania, które do dzisiaj wyróżniają naszą szkołę spośród innych. Uzgodniliśmy system wartości, który wciąż jest aktualny. Zawarliśmy go w jednym zdaniu misji szkoły: *„Misją (...) jest zapewnienie warunków do takiego kształcenia umiejętności i postaw naszych uczniów, aby potrafili wykorzystać je w dalszym etapie nauki i byli wrażliwi na potrzeby drugiego człowieka i środowiska”*. Od tego czasu patrzę na siebie, jak na strażnika tych wartości. Dbam, by znalazły wyraz w strategicznych i programowych dokumentach, ale też by wyznaczały kierunki zmian. O powodzeniu zmian w dużym stopniu stanowi poziom ich przygotowania, dlatego każdy przygotowywany projekt zawiera działanie pn. „poznanie”, „doskonalenie”. Efektem wspólnej nauki były kolejne pomysły.

Podjęliśmy się realizacji innowacji organizacyjnych i programowych. Staliśmy się pożądanym środowiskiem edukacyjnym dla rodziców naszych potencjalnych uczniów. Odnoszone sukcesy wzmocniły moją wiarę w siebie i szacunek dla nauczycieli, z którymi od lat pracuję. Nauczaliśmy się dostrzegać i pracować nad rozwiązaniem własnych problemów i zaspokojeniem wciąż nowych potrzeb.

W skład rady pedagogicznej wchodzi ponad 50 nauczycieli. To zbyt dużo, żeby liderem doskonalenia uczynić nauczyciela. Jednocześnie obawiając się przekształcenia w zarządcę w stylu *„wiem wszystko najlepiej”*, staram się poprzez współpracę z naturalnymi liderami, kierować procesami rozwoju szkoły. Pomagają mi w tym specyficzne zespoły. Niektóre z nich mają bogatą już tradycję.

Dyrektoriat to zespół, jaki powstał w 2000 r. , kiedy uruchamialiśmy procesy WDN w naszej szkole. W jego skład wchodzi doświadczeni nauczyciele, reprezentanci zespołów przedmiotowych, którzy wskazani zostali przez te zespoły i cieszą się autorytetem w środowisku szkolnym oraz zespół kierowniczy. Świadomi swojej rewolucyjnej na tamte czasy misji członkowie zespołu przyjęli nazwę, która do dzisiaj funkcjonuje. Żadna zmiana nie jest wdrażana bez wcześniejszych dyskusji o niej w zespole. Przekonanie członków dyrektoriatu do potrzeby zmiany, to warunek sukcesu. To oni są potem największymi sojusznikami działań i upowszechniają o nich wiedzę w gronie nauczycieli. Przyjęte rozwiązanie zapewnia nam dobrą komunikację i sprawną ewaluację działań. Wyniki ewaluacji upowszechnione w środowisku stają się podstawą formułowania wniosków na przyszłość.

Niebagatelną rolę odegrał w rozwoju kadry fakt, że od 1992 roku niemal nieprzerwanie zatrudniałam nauczycieli, którzy jednocześnie pełnili funkcje doradców metodycznych. Byli oni naszymi kolegami a jednocześnie stawali się naturalnymi liderami zmian. Obecnie współpracuję z prężnie działającym się i otwartym na potrzeby i inicjatywy Mazurskim Ośrodkiem Doskonalenia Nauczycieli, z którym realizuję *„Nowy model wspomagania rozwoju szkół w Powiecie Ełckim”* w ramach projektu *„System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół”*.

Niebagatelną rolę w rozwoju naszej szkoły odgrywają też doświadczenia i kierunki z jakimi zdarzyło nam się konfrontować. Na bazie tych potrzeb, refleksji i aktualnych doświadczeń podjęliśmy decyzję, że przystępując do realizowanego przez MODN pilotażu, wybieramy temat: *„Postawy uczniowskie. Jak je kształtować?”*

U podstaw decyzji znalazły się;

- 1/ Refleksja nad niezadowalającą skutecznością własnej pracy wychowawczej. Poprawa bezpieczeństwa i umiejętność radzenia sobie w sytuacjach występowania przemocy to jeden z kierunków naszego programu rozwoju. Od kilkunastu lat podejmujemy temat przeciwdziałania agresji. Mamy system monitoringu. Tradycją szkoły jest organizacja kampanii („Przemocy stop. Nie zamykaj oczu” i „Bezpieczna szkoła”). Nasi uczniowie znają szkolny kodeks norm. Pracują nad klasowymi zasadami. Nagradzamy i promujemy pożądane zachowania. Odnotowujemy fakt, że nasi uczniowie rzadziej stosują wobec siebie przemoc fizyczną, ale o sytuacjach wykluczeń, izolacji, dokuczania i psychicznego znęcania się dowiadujemy się stosunkowo późno.
- 2/ Podczas współpracy z partnerską szkołą w Norwegii zetknęliśmy się z systemem PALS, który był dla nas nowym zagadnieniem. Chcieliśmy wiedzieć, czy byłoby możliwe zastosowanie norweskich rozwiązań w naszej szkole.
- 3/ Dokonałmy rachunku zysków, jakie może przynieść wprowadzenie zmiany. Mieliśmy pewne obawy, ale nie wskazaliśmy ewentualnych strat.

Rolą dyrektora było zapoczątkowanie i prowadzenie dyskusji. Rozmawiałam o tym z nauczycielami podczas spotkania dyrektoriatu, ale też z rodzicami skupionymi w radzie rodziców. Różnice stanowisk prezentowanych przez nauczycieli mobilizowały zwolenników

wdrożenia elementów norweskich doświadczeń do poszukiwania argumentów, które ostatecznie przekonały nas, że warto spróbować. W harmonogramie doskonalenia uwzględniliśmy potrzebę podnoszenia kompetencji wychowawczych. Swoim stanowiskiem przekonaliśmy naszego szkolnego organizatora rozwoju, że temat ten wynika zarówno z potrzeb jak i chęci wprowadzenia nowych rozwiązań. Decyzja zapadła. Przyszedł czas projektowania działań i realizacji.

Potrzebowaliśmy pomocy eksperta, który łączyłby wiedzę i doświadczenie w zakresie kształtowania pożądanych zachowań i funkcjonowania systemu pozytywnych wzmocnień. Sprecyzowaliśmy nasze potrzeby. Wyłonienie takiego eksperta to było zadanie *szkolnego organizatora rozwoju edukacji* (SORE). My skupiliśmy się na pracy wewnątrz szkoły. Piszę „my”, ponieważ dla potrzeb tych działań stworzyłam zespół, który potocznie nazywamy dzisiaj „zespołem pozytywnych” lub „senatem”. Tworzą go trzy dyrektorki i trzy nauczycielki zaproszone do pracy. Wśród innych nauczycieli wyróżniają się własnymi rozwiązaniami w zakresie oddziaływań wychowawczych, zaangażowaniem w coroczne kampanie i niezależnością w sądach i opiniach. Podczas szkolnej dyskusji to one stawiały najtrudniejsze pytania, wyrażały wątpliwości. Jednocześnie nauczycielki te wyraziły chęć zarządzania przedsięwzięciem. Tworząc taki zespół wiedziałam, że wszystkie wątpliwości i rozterki związane z wdrażaniem będziemy rozstrzygać w małym gronie, a propozycje przedstawiane ogółowi nauczycieli będą starannie wyważone i pozwolą uniknąć przynajmniej niektórych niepowodzeń.

Opracowaliśmy plan pracy na najbliższy rok zakładając, że:

- dajemy sobie dużo czasu na spokojne wdrożenie wybranych rozwiązań
- zaczynamy od informowania środowiska szkoły o naszych zamiarach
- zaczynamy od kształtowania prostych zachowań, które szybko przyniosą widoczne pożądane zmiany
- przygotowujemy starannie kolejne działania i uczymy się wspólnie, jak je wdrażać
- konsultujemy się z ekspertem informując o wydarzeniach i określając potrzeby
- systematycznie zbieramy informację o tym, co dzieje się w trakcie wdrażania i jakie uzyskujemy efekty

We wdrażaniu korzystaliśmy z rozwiązań, jakie sprawdziły się już w naszej organizacji. Senacki zespół przygotowywał opisy procedur i podczas zwyczajowych „Kwadransów dla...” szkolił nauczycieli. „Kwadrans dla ...” to rozwiązanie w zakresie doskonalenia, jakie stosujemy, kiedy uczymy się prostych technik lub dzielimy doświadczeniami. Podczas każdej rady pedagogicznej znajdujemy czas na uczenie się od siebie. Wykorzystujemy ten czas na np. upowszechnianie stosowanych rozwiązań w zakresie oceniania kształtującego lub nauczanie korzystania z przydatnych w pracy aplikacji. Jako przewodnicząca rady uzgadniam z liderami zespołów, co mogą i chcą zaprezentować.

Podczas „Kwadransów dla pozytywnych wzmocnień” omawiane były scenariusze i procedury pozytywnego wzmocniania, które wdrażaliśmy wszyscy. Materiał z warsztatów z

ekspertem udostępnialiśmy wszystkim nauczycielom i był on dyskutowany podczas spotkań zespołów.

Dostaliśmy nieocenione wsparcie eksperckie. W pierwszym etapie poznaliśmy zasady tzw. ekonomii żetonowej. Nasz ekspert znał ten temat i potrafił wskazać mocne strony, celowość stosowania jak też zagrożenia wynikające z nieumiejętnego wdrożenia tej metody. Kiedy okazało się, że naszym problemem jest formułowanie właściwych komunikatów zastępujących system żetonowy, ekspert przygotował i przeprowadził szkolenie odpowiednie do sformułowanych przez nas zagadnień.

Członkostwo dyrektora w zespole senackim oznaczało aktywne uczestnictwo we wszystkich działaniach, jakie w związku z wdrażaną zmianą występowały. Wynikało to też z pełnionych ról: dyrektora, przewodniczącego rady pedagogicznej, nauczyciela przedmiotu.

Wdrażanie zaprojektowanych działań czasami wymagało decyzji finansowych (druk planszy, żetonów „BRAVO”) oraz organizacyjnych (terminy szkoleń, spotkania zespołu) czy kompetencyjnych (współpraca z SORE, MODN). Widziałam, że nauczyciele oczekują informacji, jak oceniam zmianę która nastąpiła. Pozytywna opinia stanowi pozytywne wzmocnienie także dla nich. Potrzebowali też mojego zapewnienia, że mamy prawo nie odnieść spektakularnego sukcesu, że możemy nie uzyskać projektowanego efektu. Mieliśmy świadomość, że robimy coś nowego. Podejmujemy innowacyjną próbę poprawienia szkolnej rzeczywistości. To też uskrzydla i motywuje.

Kiedy podsumowaliśmy pierwsze wdrożone rozwiązania byliśmy pełni entuzjazmu. Nie przypuszczaliśmy, że efekt może być tak widoczny. Kiedy dokonaliśmy rocznej oceny pracy ze wskazania nauczycieli były skrajnie różne. Pierwsze z kształconych zachowań uznano za największy sukces roku, inne – za porażkę. Łatwiej jest zaakceptować fakt, że nie wszystko nam się udało, kiedy wszyscy (w tym dyrektor) potrafią się do tego przyznać a następnie zadać sobie pytanie: dlaczego? Myśmy sobie takie pytanie zadali, zadaliśmy je też uczniom. Zaplanowaliśmy zmiany i pracujemy kolejny rok wdrażając system pozytywnych wzmocnień, który ma uzupełnić dotychczas stosowane rozwiązania. Wierzę, że osiągniemy sukces.

Chociaż prawo nie nakłada na dyrektora szczególnych zadań w zakresie doskonalenia, to daje mu narzędzia, jakie może w tym celu wykorzystać. Wnioski o nagrody i wyróżnienia bywają czasem ważniejsze niż sam fakt ich przyznania. Powierzenie funkcji może pełnić równie motywującą rolę, co zwiększenie wynagrodzenia zasadniczego. Wysoka pozycja w zespole wzmocniona przez dyrektora może być źródłem satysfakcji, podobnie jak świadomość, że jest się autorem oryginalnego rozwiązania. Stawianie zadań na miarę możliwości ale stanowiących też wyzwanie potrafi podnieść samoocenę. A poza tym nieustająca gotowość do pomocy, łączenie indywidualnych pasji, predyspozycji i kompetencji z interesem szkoły, zdolność oddawania sukcesu i dzielenia porażki. I warunek niezbędny: współuczestnictwo i współodpowiedzialność.

Minęło wiele lat, kilkakrotnie zmieniała się podstawa programowa, zmienił się nawet system oświaty, ale myśl „szkoła dyrektorem stoi” pozostaje niezmiennie aktualna. Dla mnie jest w niej zarówno sprawcza moc zmieniania edukacyjnej rzeczywistości, jak i

odpowiedzialność za tę zmianę. Dlatego też na postawione przez Jacka Strzemiecznego nauczycielom pytanie: *Co mogę zrobić, żeby moi uczniowie uczyli się lepiej?* Odpowiadam pytaniem: *Co mogę zrobić, żeby moi nauczyciele uczyli lepiej?*

Projekt jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Aleje Ujazdowskie 28
00-478 Warszawa
tel. 22 345 37 00
fax 22 345 37 70

www.ore.edu.pl