

ROZWÓJ ZAWODOWY DYREKTORA SZKOŁY W KONTEKŚCIE PRZYWÓDZTWA EDUKACYJNEGO

Wprowadzenie.

Tempo toczących się zmian społeczno-kulturowych i polityczno-ekonomicznych, coraz bardziej skomplikowane i stawiające wiele wyzwań otoczenie szkół sprawiają, że szkoły muszą elastycznie reagować na te zmiany i odpowiadać na nowe wymagania świata, w jakim pracują. Dzisiaj nikt nie ma wątpliwości, że szkoła jeśli chce dobrze działać w swoim otoczeniu (bliższym, czy dalszym) potrzebuje – jak pokazałam w książce „Skuteczne przywództwo w szkołach na obszarach zaniedbanych społecznie. Studium porównawcze”¹ – „sprawnie działających liderów, którzy niezależnie od zajmowanego stanowiska w hierarchii oświatowej powinni przejawiać wysokie poczucie odpowiedzialności za szkołę i kształtowanie korzystnych warunków kształcenia, wychodzić naprzeciw potrzebom edukacyjnym uczniów, współpracować na rzecz innych, podejmować strategiczne decyzje co do kierunku rozwoju szkoły, mądrze wspierać pracę i rozwój zawodowy nauczycieli, rozumieć szkołę jako społeczność uczących się oraz wykorzystywać wszystkie dostępne środki na rzecz podniesienia jakości pracy i rangi szkoły”². Szczególną rolę do odegrania w tym zakresie w szkole ma jej dyrektor, co uwidacznia się zwłaszcza wówczas, jeśli dla rozważań na temat pełnionej przez dyrektora szkoły funkcji kierowniczej przyjmujemy założenie mówiące o nierozzerwalnym związku przywództwo – zarządzanie³.

W niniejszym artykule, ze względu na dość ograniczone rozmiary, przybliżę w bardzo skrócony sposób problematykę rozwoju zawodowego dyrektora szkoły w kontekście przywództwa edukacyjnego. W pierwszej kolejności pokażę dlaczego ważna jest rola przywódcza dyrektora szkoły i myślenie o dyrektorskiej roli jako liderze w szkole i jej otoczeniu. Następnie podejmę kwestię rozwoju zawodowego dyrektora szkoły w kontekście przywództwa edukacyjnego. Tutaj przywołam wybrane wyniki badań odnoszące się do problematyki rozwoju dyrektora szkoły, wskażę na wiodące w naszym kraju rozwiązania stosowane w praktyce i odniosę się do rozwiązań proponowanych w projekcie systemowym: *Przywództwo i zarządzanie w oświacie – opracowanie i wdrożenie systemu kształcenia i*

¹ J. Madalińska-Michalak, *Skuteczne przywództwo w szkołach na obszarach zaniedbanych społecznie. Studium porównawcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.

² Tamże, s. 107-108.

³ J. M. Michalak, *Przywództwo w zarządzaniu szkołą*, ORE, Warszawa 2010, s. 15-18.

doskonalenia dyrektorów szkół/placówek, który jest realizowany przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w partnerstwie z Uniwersytetem Jagiellońskim⁴. W zakończeniu artykułu wyprowadzę kilka uwag podsumowujących prowadzone tutaj rozważania oraz płynące z nich wnioski.

Dyrektor szkoły liderem.

Badania nad rozwojem szkoły odślaniają rolę, jaką przywództwo odgrywa w procesie reformowania szkoły i wskazują na konieczność nowego podejścia do kierowania szkołą, skoncentrowanego na roli przywódczej dyrektora szkoły i wydobywaniu potencjału przywódczego tkwiącego wśród nauczycieli. Na podstawie wyników badań mówiących o pracy dyrektorów szkół można stwierdzić, że skuteczność dyrektora jako osoby kierującej szkołą, odpowiedzialnej za jej działalność dydaktyczną, wychowawczą i opiekuńczą, zależy w znacznej mierze od skuteczności jego przywództwa, które z kolei jest uwarunkowane jego rozwojem zawodowym⁵. Rozwój zawodowy dyrektora szkoły w kontekście pełnienia roli lidera w szkole i jej otoczeniu oraz rozwijanie umiejętności zarządzania tym rozwojem okazują się coraz bardziej istotne nie tylko dla sukcesu danej szkoły⁶, ale wręcz dla sukcesu, jaki jest osiągany przez dany system oświatowo-wychowawczy, o czym mówią doniesienia badawcze, z którymi można się zapoznać w raporcie edukacyjnym międzynarodowej firmy doradczej McKinsey & Company, zatytułowanym: *Jak najlepiej doskonalone systemy szkolne na świecie stają się jeszcze lepsze*⁷.

Bycie liderem to zatem nie tylko przywilej, ale i obowiązek, przede wszystkim obowiązek nieustannego rozwoju. „Bycie skutecznym przywódcą to przede wszystkim rozwijanie się”⁸. Najważniejszą rolą dyrektora szkoły „jest bycie <pierwszym> uczącym się w społeczności uczących się, bycie <tym, który stanowi przykład zachowania>”⁹. Prace badawcze pokazują że model przywództwa dyrektora szkoły jako pierwszego wśród

⁴ Projekt systemowy: *Przywództwo i zarządzanie w oświacie – opracowanie i wdrożenie systemu kształcenia i doskonalenia dyrektorów szkół/placówek* (Nr. UDA.POKL.03.01.02-00-002/13), realizowany przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w partnerstwie z Uniwersytetem Jagiellońskim. Projekt jest współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Działanie 3.1. *Modernizacja systemu zarządzania i nadzoru w oświacie*.

⁵ J. Madalińska-Michalak, *Skuteczne przywództwo w szkołach na obszarach zaniedbanych społecznie. Studium porównawcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.

⁶ Zob. G. Mazurkiewicz, *Przywództwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie edukacją wobec wyzwań współczesności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011; G. Mazurkiewicz, *Edukacja i przywództwo. Modele mentalne jako bariery rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012; R. Piwowarski, M. Krawczyk, *Zarządzanie i przywództwo w szkołach (w świetle analizy danych projektu TALIS)*, [w:] S.M. Kwiatkowski, J.M. Michalak (red.), *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2010. J. Madalińska-Michalak, *Skuteczne przywództwo w szkołach na obszarach zaniedbanych społecznie. Studium porównawcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012; *Przywództwo w szkole*, red. J. M. Michalak, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2007.

⁷ M. Mourshed, Ch. Chijioke, M. Barber, *Jak najlepiej doskonalone systemy szkolne na świecie stają się jeszcze lepsze*, tłum. M. Pater, Fundacja Centrum Edukacji Obywatelskiej, Warszawa 2012.

⁸ Ch. Day, 2007, s. 103

⁹ Barth, 1996.

równych sobie (*primus inter pares*) ma zasadnicze znaczenie dla sukcesu szkoły¹⁰. Myślenie o dyrektorzem szkoły, który jest jej liderem¹¹, o dyrektorzem jako o osobie, która obdarzana jest autorytetem przez uczniów, ich rodziców, nauczycieli i pracowników szkoły, wiąże się ze szczególnymi wyzwaniami, jakie wobec niego stoją¹².

Współcześnie praca dyrektorów szkół staje się coraz bardziej złożona i zintensyfikowana. Poddana jest ona większej rozliczalności za wyniki, jakie osiąga szkoła. Jedną z zasadniczych funkcji dyrektorów szkół jest wspieranie organizacyjnego uczenia się, powiększanie potencjału kadry pedagogicznej, reagowanie na realne problemy szkoły oraz wypracowywanie rozwiązań dostosowanych do jedynych w swoim rodzaju warunków istniejących w danej szkole. Pomocne w tym zakresie jest dobrze zaplanowane doskonalenie nauczycieli i tworzenie warunków wsparcia dla rozwoju nauczycieli. Działania w tym zakresie stanowią warunek powodzenia wszelkich zmian zachodzących w szkole, pozwalają nauczycielom na kształtowanie ich świadomości nauczycieli i motywowanie w zakresie własnego rozwoju, umiejętne okazywanie mocnych stron i dostrzeganie potrzeby i/lub konieczności rozwoju własnego, dostrzeganie możliwości rozwoju oferowanych w szkole i przez szkołę, stawianie realistycznych celów oraz doskonalenie umiejętności wyboru właściwych działań.

Dyrektor szkoły, który wykorzystuje w swojej pracy zdolności przywódcze znajduje sposoby na inspirowanie, angażowanie oraz wzmacnianie nauczycieli, na odkrywanie ich umiejętności i zdolności. Dyrektor, który jest liderem ma większe szanse na autentyczne motywowanie nauczycieli do wspólnego formułowania celów, tworzenia strategii rozwoju szkoły i jej urzeczywistniania, organizowania środowiska pracy, które zachęca do bycia zaangażowanym na rzecz szkoły i wprowadzania innowacji w porównaniu z dyrektorem szkoły, który wyłącznie skupia się w realizacji swojej funkcji kierowniczej na zarządzaniu szkołą. Dyrektor – lider zamiast samodzielnego wykonywania zadań może liczyć na to, że szereg zadań będzie wykonywał we współpracy z innymi. Dyrektor – lider zamiast nakazywania zajmuje się wspieraniem. „Nikt nie oczekuje już dziś od dyrektora szkoły tylko dyrygowania, kontrolowania czy oceniania. Skuteczny dyrektor-przywódcą buduje kulturę

¹⁰ Ch. Day, *Budowanie i podtrzymywanie sukcesu w przywództwie: perspektywy międzynarodowe*, Tłum. J. Madalińska-Michalak, [w:] *Przywództwo edukacyjne – współczesne wyzwania*, red. S. Kwiatkowski, J. Madalińska-Michalak, Wolters Kluwer 2014; Ch. Day, O. Joahnsson, *Leadership with a difference in Schools Serving Disadvantaged Communities: Arenas for Success*, [w:] K. Tirri (red.), *Educational Moral Sensibilities in Urban Schools*, Rotterdam 2008.

¹¹ Szerzej na ten temat w książce: J. Madalińska-Michalak, *Dyrektor szkoły liderem – inspiracje i perspektywy*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2015.

¹² Zob. J. Madalińska-Michalak, *Budowanie autorytetu dyrektora szkoły*, „Dyrektor Szkoły. Miesięcznik Kierowniczej Kadry Oświatowej” 2013, nr 11(239), s. 37-43.

organizacyjną szkoły, w której istotna jest dbałość o relacje w zespole, tworzenie warunków sprzyjających uczeniu się społeczności szkolnej”¹³.

Badania dowodzą, że droga do przywództwa to nie tyle samo sprawowanie władzy kierowniczej w związku z zajmowanym stanowiskiem, co przede wszystkim sposób rozwiązywania zadań przypisanych temu stanowisku. Bycie przywódcą w szkole jedynie ze względu na zajmowane w niej stanowisko prowadzi do sytuacji, w której wpływy dyrektora nie wykraczają poza zakres jego uprawnień służbowych. Im dłużej dyrektor szkoły odwołuje się do swoich wpływów tylko ze względu na zajmowane stanowisko, tym niższe staje się morale jego podwładnych i szacunek do niego jako przełożonego.

Bycie przez dyrektora szkoły liderem nie wynika zatem bezpośrednio i niejako samoczynnie z tego, że dyrektor szkoły zajmuje w szkole najwyższe stanowisko i sprawuje władzę kierowniczą. Zdobywanie uznania społecznego mówiącego o tym, że inni postrzegają dyrektora szkoły jako lidera to nader poważne wyzwanie, przed jakim stoi dyrektor szkoły. Związane jest z nim zyskanie autorytetu, zwłaszcza wówczas, gdy rozpoczyna się pracę na stanowisku dyrektora szkoły. Bycie obdarzonym autorytetem ze strony współpracowników, uczniów czy ich rodziców zależy od takich trzech zasadniczych uwarunkowań, jak: uwarunkowania zewnętrzne niezależne bezpośrednio od dyrektora szkoły (np. prestiż, jaki mają dyrektorzy szkół w społeczeństwie), uwarunkowania częściowo zależne od dyrektora szkoły (ranga szkoły, ranga danego dyrektora w środowisku lokalnym) oraz uwarunkowania wewnętrzne w znacznym stopniu zależne od dyrektora szkoły (właściwości dyrektora i jego sposoby działania przejawiające się w konkretnych sytuacjach). Biorąc pod uwagę ostatnie ze wskazanych tutaj uwarunkowań – uwarunkowania wewnętrzne, należy podkreślić, że są one bezpośrednio powiązane z problematyką rozwoju zawodowego dyrektora szkoły, kształtowaniem się tożsamości dyrektorów szkół poprzez poszukiwanie własnej drogi działania w codzienności szkoły.

Stawanie się liderem – badania.

Badania nad rozwojem zawodowym dyrektorów szkół w kontekście przywództwa edukacyjnego pokazują konieczność analizowania przywództwa w szkole jako sumy poszczególnych „zdarzeń przywódczych”, co przejawia się w procesie rozwoju zawodowego dyrektorów szkół¹⁴. Użyteczne dla analiz rozwoju dyrektorów są transformatywne teorie rozwoju: traktują one proces rozwojowy jako kumulowanie i przekształcanie doświadczeń jednostki oraz pokazują wagę biograficznej perspektywy badawczej¹⁵. U podstaw procesu przekształcania doświadczeń jednostki tkwi ich integracja, która z kolei prowadzi do zmiany

¹³ J. Madalińska-Michalak, *Przywództwo w zarządzaniu szkołą* „Dyrektor Szkoły. Miesięcznik Kierowniczej Kadry Oświatowej” 2013, nr 2(230), s. 38.

¹⁴ J. Madalińska-Michalak, 2012; Day, Bakioğlu, 2006.

¹⁵ Day, Bakioğlu, 2006.

jakościowej w rozwoju jednostki. Rozwój dyrektora szkoły – zgodnie ze współczesnymi osiągnięciami badawczymi – nie powinien być traktowany jako proces ciągły, płynny co jest typowe dla liniowych modeli rozwoju zawodowego. Przedstawianie rozwoju zawodowego dyrektora szkoły jako linearnego kontinuum prowadzi do nadmiernych uproszczeń w analizach rozwoju zawodowego dyrektorów szkół. Rozwój zawodowy dyrektora szkoły to proces, w którym obok rzeczywistego wzrostu pojawiają się momenty regresji i zastoju. Rozwój może przebiegać w specyficznym dla każdego dyrektora tempie, w sposób ciągły lub skokowy (pełen zrywów). Wpisujące się w rozwój zawodowy dyrektora szkoły zmiany mają charakter ilościowo-jakościowy. W rozwoju zawodowym dyrektora szkoły można wyodrębnić szereg faz, którym są przypisywane wyróżniające je właściwości¹⁶.

Jedne z nowszych wyników badań dotyczących rozwoju zawodowego dyrektorów szkół w kontekście stawiania się skutecznym przywódcą¹⁷ ewidentnie pokazują wagę początkowego okresu pracy na stanowisku dyrektora szkoły. Pierwszy czy też drugi rok kierowania szkołą traktowany przez badanych wręcz jako krytyczny w przebiegu ich życia zawodowego. Badani, jakby powiedział znany humanista Pierre Dominicé, „ucząc się z życia”¹⁸, zdobywali wówczas rzeczywistą wiedzę i doświadczenia związane z rolą dyrektora szkoły oraz sposobami jej pełnienia, rozpoznawali oczekiwania i wymagania kierowane wobec nich przez otoczenie, konfrontowali swoje wyobrażenia z rzeczywistością, poznawali reguły rządzące funkcjonowaniem szkoły i pracujących w niej nauczycieli. Jednocześnie formułowali oni własne definicje pracy z innymi i wizje tego, jak powinni zachowywać się jako profesjonaliści, realizując zadania wpisujące się w rolę dyrektora szkoły. Wszystko to razem wzięte pozwalało im na rzeczywiste budowanie własnego autorytetu w szkole i na stawianie się liderem. Dyrektorzy szkół w swojej codziennej pracy koncentrowali się zarówno na wpływie na innych, który wynikał z zajmowanego przez nich stanowiska, jak i na budowaniu więzi ze współpracownikami, osiąganiu wymiernych rezultatów pracy, inwestowaniu w rozwój kadry pedagogicznej i kreowaniu nowych przywódców oraz kształtowaniu samego siebie tak, by być dla współpracowników autorytetem i wzorcem.

Konkludując, należy zaznaczyć, że „start” na stanowisku dyrektora szkoły często bywa problematyczny i silnie stresujący, ponieważ zależy od wielu czynników. Dyrektor szkoły, rozpoczynając pracę, nie uświadamia sobie wszystkich problemów, z jakimi przyjdzie mu się zmierzyć. Codzienna praktyka edukacyjna dyrektorów szkół stawia ich przed decyzjami dotyczącymi działań, które mogą być potwierdzeniem istniejącego w szkole

¹⁶ Zob. Szerzej na ten temat piszę w pracy: J. M. Michalak, *Rozwój zawodowy dyrektorów szkół a przywództwo i idea uczenia się przez całe życie*, *Przywództwo w szkole*, red. J. M. Michalak, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2006.

¹⁷ Tamże.

¹⁸ P. Dominicé, *Uczyć się z życia. Biografia edukacyjna w edukacji dorosłych*, Wydawnictwo WSHE, Łódź 2006.

porządku i uczestnictwa w nim lub też mogą prowadzić do podejmowania prób zmieniania i redefiniowania tego porządku, o czym mówią nie tylko przywołane tutaj prowadzone przeze mnie badania, ale także badania Danuty Elsner i Krzysztofa Bednarka ukazane w publikacji: *Pierwszy rok dyrektora szkoły. W kręgu wyzwań*¹⁹.

Stawanie się liderem – rozwiązania stosowane w praktyce.

W raporcie edukacyjnym: *Jak najlepiej doskonalone systemy szkolne na świecie stają się jeszcze lepsze* ewidentnie podkreśla się, że systemy oświatowe, które najlepiej się zmieniły i nadal stale się doskonalą wykorzystują do poprawy jakości oferowanego uczniom kształcenia trzy typy zmian: strukturalne, finansowe (ekonomiczne) i procesualne. W każdym stadium wprowadzanych reform kładą one nacisk na działania związane zarówno z budowaniem umiejętności nauczycieli rzutujących na ich pracę z uczniami, jak i rozwijaniem umiejętności kierowniczych dyrektorów szkół, które z kolei decydują o przywództwie dyrektora szkoły, jak i wpisują się w sposób zarządzania szkołą przez dyrektora.

O potrzebach nauczycieli i dyrektorów szkół w zakresie rozwoju zawodowego dowiadujemy się ze wstępnych wyników Międzynarodowego Badania Nauczania i Uczenia się TALIS 2013, które zostały opublikowane przez Instytut Badań Edukacyjnych w pracy: *Polscy nauczyciele i dyrektorzy na tle międzynarodowym. Główne wyniki badania TALIS 2013*²⁰. Uzyskane wyniki są istotne z punktu widzenia działań koncentrujących się na doskonaleniu nauczycieli i dyrektorów szkół w kontekście wspierania rozwoju ich potencjału przywódczego. W przypadku dyrektorów szkół podkreśla się, z jednej strony, że zagadnienie przywództwa w szkole ze względu na wyzwania, jakie stają przed systemami oświatowo-wychowawczymi staje się obecnie jednym z priorytetów w edukacji, z drugiej zaś strony dyrektorzy szkół w Polsce uważają, że zakres ich przygotowania do wykonywania zadań dyrektora okazuje się niewystarczający, pomimo ukończonego kursu lub studiów podyplomowych z zakresu zarządzania oświatą. Wyniki badań pokazują, że dyrektorzy kładą nacisk na zmianę sposobu awansu w szkole, uwzględniającego tworzenie formalnych stanowisk liderów poszczególnych obszarów, dzięki czemu nauczyciele mogliby w naturalny sposób przygotowywać się do pełnienia ról kierowniczych²¹.

Stosowane w praktyce edukacyjnej rozwiązania, z którymi możemy zetknąć się w programach kształcenia w zakresie przywództwa edukacyjnego, kształcenia liderów oświaty świadczą o tym, że jednym z najważniejszych czynników rozwoju lidera jest właśnie jego

¹⁹ D. Elsner, K. Bednarek, *Pierwszy rok dyrektora szkoły. W kręgu wyzwań*, Wydawca Danuta Elsner, Chorzów 2008.

²⁰ K. Hernik, K. Malinowska, R. Piwowarski, J. Przewłocka, M. Smak, A. Wichrowski, *Polscy nauczyciele i dyrektorzy na tle międzynarodowym. Główne wyniki badania TALIS 2013*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2014.

²¹ Tamże, s. 43.

wiedza o sobie, wysoka samoświadomość, czyli dobra znajomość i rozumienie siebie, umiejętność nazywania swoich mocnych i słabych stron, identyfikowania swoich motywacji, potrzeb i emocji. Uczenie się na podstawie doświadczeń własnych i innych zostało wykorzystane chociażby w takich programach rozwoju liderów oświaty, jak prowadzone przez Collegium Civitas, Polsko-Amerykańską Fundację Wolności, Ogólnopolskie Stowarzyszenie Kadry Kierowniczej Oświaty i Centrum Edukacji Obywatelskiej, czy też prowadzone przez Uniwersytet Łódzki Studia Podyplomowe Liderów Oświaty.

Podejście to także znalazło swoje zastosowanie w realizowanym obecnie przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w partnerstwie z Uniwersytetem Jagiellońskim projekcie systemowym zatytułowanym: *Przywództwo i zarządzanie w oświacie – opracowanie i wdrożenie systemu kształcenia i doskonalenia dyrektorów szkół/placówek*, realizowanego²². W projekcie tym trafnie założono, że mówienie o przywództwie edukacyjnym nie musi oznaczać przyjęcia uniwersalnego modelu, zamkniętej listy kompetencji, które powinien mieć dobry przywódca edukacyjny. W projekcie, w ramach obszaru VI, za cel ogólny słusznie postawiono wzmocnienie identyfikacji uczestników projektu z rolą leaderską oraz pogłębienie ich samoświadomości w tej roli. W związku z tak przyjętym założeniem, między innymi uznano, że uczestnicy projektu mają refleksje na temat przywództwa w roli dyrektora, dostrzegają swój potencjał leaderski, czy też korzystają ze swoich mocnych stron w codziennym działaniu.

Jako recenzent przygotowanego w ramach projektu materiału poświęconego problematyce zarządzania własnym rozwojem zawodowym przez dyrektorów szkół z satysfakcją mogę stwierdzić, że materiały te zostały opracowane na podstawie analizy najnowszej literatury przedmiotu dotyczącej rozwoju zawodowego dyrektorów szkół i analizy doświadczeń innych krajów w zakresie pracy z dyrektorem szkoły. Autorzy materiałów szkoleniowych słusznie oparli swoją pracę o założenie mówiące o tym, że rozwój dyrektora szkoły w roli lidera ma charakter stałego procesu. Za niezmiernie trafne należy uznać zwrócenie uwagi na potrzeby liderów edukacyjnych i konieczność dostosowania uniwersalnych programów leaderskich do specyfiki działania dyrektorów szkół. Przyjęta w projekcie definicja zarządzania własnym rozwojem przez dyrektora szkoły jest o tyle zasadna, że nie kładzie wyłącznie nacisku na to, czym jest owe zarządzanie, ale czemu ma ono służyć: „uczeniu się i rozwojowi w szkole”.

Na podstawie dokonanego przeglądu badań i analizy programów kształcenia liderów szkolnych zostały w projekcie określone kompetencje potrzebne dyrektorowi szkoły do

²² Projekt systemowy: *Przywództwo i zarządzanie w oświacie – opracowanie i wdrożenie systemu kształcenia i doskonalenia dyrektorów szkół/placówek* (Nr. UDA.POKL.03.01.02-00-002/13), realizowany przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w partnerstwie z Uniwersytetem Jagiellońskim. Projekt jest współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Działanie 3.1. *Modernizacja systemu zarządzania i nadzoru w oświacie*.

zarządzania własnym rozwojem. Na kompetencje te składa się: rozwój samoświadomości, wzmacnianie refleksyjnej postawy oraz umiejętności analizy i wyciągania wniosków, które umożliwiają uczenie się z różnorodnych doświadczeń, wzmacnianie ciekawości i gotowości do uczenia się i rozwoju, planowanie własnego rozwoju, poszerzanie perspektywy, korzystanie ze wsparcia innych i wewnętrzna motywacja i energia.

Proponowane metody i formy pracy podczas procesu edukacyjnego są różnorodne. Kładzie się tutaj nacisk na, co należy uznać za szczególnie ważne, skierowanie oferty edukacyjnej do trzech zasadniczych grup. Adresatami tej oferty są zarówno kandydaci na dyrektorów szkół, jak i dyrektorzy początkujący (z krótkim stażem pracy na stanowisku dyrektora - do 5 lat) oraz dyrektorzy doświadczeni. W proponowanych formach pracy w przypadku kandydatów na dyrektorów kładzie się nacisk chociażby na dostarczenie wiedzy i przykładów jako podstawy do dyskusji i ćwiczeń praktycznych pozwalających na doskonalenie i kształtowanie nowych umiejętności wśród uczestników proponowanych w ramach projektu kursów. Wraz z tym wskazuje się na konieczność uporządkowania „dotychczasowej wiedzy i dostarczanie inspiracji w zakresie przywództwa”, na współpracę z mentorem i pracę własną (domową) nad określonymi zadaniami podczas kursu, poznanie osobistych możliwości przywódczych oraz wykorzystanie platformy internetowej (dostarczenie materiałów szkoleniowych, wymiana myśli na forum, kontakt indywidualny i grupowy). W odniesieniu do dyrektorów początkujących, a także doświadczonych zalecanymi formami jest praca na własnych doświadczeniach i wymiana doświadczeń prowadząca do poszerzenia lub pozyskania nowej wiedzy w zakresie przywództwa. Ciekawą formą jest także propozycja rozwoju umiejętności przywódczych przy pomocy coachingu (grupowy i indywidualny). Pojawia się tutaj także wykorzystanie platformy internetowej (dostarczenie materiałów szkoleniowych, wymiana myśli na forum, kontakt indywidualny i grupowy na skype, itp.) oraz współpraca z mentorem i praca własna (domowa) nad określonymi zadaniami podczas kursu. Przedstawione propozycje sposobów pracy w toku procesu edukacyjnego, jawią się – jak wspominałam – dość ciekawie. Należy żywić nadzieję, że wdrożone w życie rozwiązania rzeczywiście będą służyły wspieraniu rozwoju dyrektorów szkół w Polsce i będą stanowiły doskonałą odpowiedź na ich potrzeby edukacyjne.

Podsumowanie i wnioski.

Współcześnie o jakości kształcenia i o osiągniętych rezultatach działalności szkoły decyduje nie tylko praca dydaktyczna nauczycieli, aktywność uczniów i ich uczenie się, czy procesy zmian zachodzących u uczniów dzięki nauce w szkole, ale w dużej mierze dbałość nauczycieli i dyrektora szkoły o rozwój własny i rozwój szkoły. Rozwój ten powinien stanowić jedną z wartości, jakie są obecne w codziennym życiu szkoły, wartości wpisującej

się w kulturę szkoły i nadającej kształt relacjom międzyludzkim²³. Przebieg dróg rozwoju zawodowego dyrektorów i sposoby zarządzania nimi mają swoje biograficzne uwarunkowania stawania się skutecznym przywódcą. W działaniach, które będą towarzyszyły upowszechnianiu osiągnięć wypracowanych w projekcie systemowym: *Przywództwo i zarządzanie w oświacie – opracowanie i wdrożenie systemu kształcenia i doskonalenia dyrektorów szkół/placówek* warto jeszcze silniej podkreślać rolę uczenia się z biografii własnej i biografii innych dyrektorów szkół.

Wnioski, jakie płyną z przeprowadzonych tutaj rozważań mówią, że pomimo tego, że dyrektorzy „ucząc się z życia”, zdobywają rzeczywistą wiedzę i doświadczenia związane z rolą dyrektora szkoły oraz sposobami jej pełnienia, to niemniej jednak należy skierować uwagę na kwestie dotyczące kształcenia dyrektorów w Polsce. Podejmowana w niniejszym artykule problematyka każe zastanowić się nad głębszym problemem, kryjącym się za swoistością przemierzania drogi do przywództwa w edukacji szkolnej przez dyrektorów szkół. Współczesność wymaga od dyrektorów szkół ciągłej dbałości nie tylko o rozwój zawodowy nauczycieli, ale także w dużej mierze dbałości o własny rozwój zawodowy, podnoszenie kwalifikacji zawodowych i rozwój kompetencji ważnych w wykonywaniu codziennych obowiązków w szkole.

Stawanie się liderem, osiągnięcie określonego rodzaju wirtuozerii zawodowej przez dyrektorów szkół wymaga nie tylko ich oddania się wykonywanej pracy, angażowania swej osoby w realizowane zadania, ale także tworzenia odpowiednich warunków dyrektorom szkół, by mogli się rozwijać. Stąd też wszelkie przemyślane działania na rzecz tworzenia warunków, zarówno na poziomie kraju, jak i regionu, czy poszczególnych szkół sprzyjające rozwijaniu interesujących nas kompetencji przywódczych przez dyrektorów szkół należy postrzegać jako niezmiernie pożądane we współczesności.

²³ Zob. J. Madalińska-Michalak, *Oferta edukacyjna a jakość kształcenia w publicznych liceach ogólnokształcących w Łodzi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013; H. Mizerek, *Jakość edukacji. Dyskursy, które wybrzmiały, milcząc*, [w:] *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.