

Oczekiwane kompetencje dyrektora szkoły

Wyobraźmy sobie szkołę, w której wszyscy – uczniowie, rodzice, nauczyciele i dyrektor – mają do siebie zaufanie i współpracują ze sobą. Do tego dodajmy jeszcze władze samorządowe oraz organ nadzoru pedagogicznego, które wspomagają ją w rozwoju. I to wszystko funkcjonuje w obecnym systemie prawnym bez zarządzeń i nakazów. Czy jest to możliwy model szkoły w Polsce, czy raczej model ze świata fantazji?

Rządzący starają się zmienić obraz naszej szkoły przez tworzenie lub zmiany zapisów prawnych. Wydaje im się, że tylko tyle mogą zrobić. Przez ostatnich kilkanaście lat zmian w ustawach i rozporządzeniach obowiązujących w polskiej szkole było bez liku, rocznie ponad sto. Niektórzy uważają nawet, że ilość ustaw wniesionych do Sejmu RP lub podpisanych rozporządzeń jest miarą sukcesów danego ministra. Prawo jest ważne, ale ważniejsza jest w tym zakresie większa stabilizacja, gdyż kolejne zmiany powodują znużenie i zniechęcenie. Coraz częściej słyszymy w szkołach taką opinię: reform było bardzo dużo, ale zmian – niewiele.

Byłoby dobrze, gdyby obowiązujące prawo służyło szkołom pomocą, by jasno określało zadania i odpowiedzialność wszystkich podmiotów, od których zależy jakość edukacji. Proponuję w naszych rozważaniach pominąć ten ważny czynnik, ponieważ nie mamy na niego wpływu, dopóki wpływy polityczne będą silniejsze od merytorycz-

nych. Podobnie przemilczmy finanse przeznaczane na nasze szkoły.

Najważniejsza zmiana szkoły musi polegać na ciągłym uczeniu się i doskonaleniu, czyli na przekształceniu jej w organizację uczącą się. Kto zatem, pomijając te czynniki zewnętrzne, ma największy wpływ i największą rolę do odegrania, by nasza szkoła budziła społeczne zaufanie oraz by mówiono o niej, że przygotowuje uczniów do dorosłego życia, do życia w przyszłości? Nie ma problemu z odpowiedzią na to pytanie – dyrektor szkoły. W artykule wskażę na jego niezbędne kompetencje, dzięki którym zmieni szkołę w organizację uczącą się.

Coraz częściej mówi się o pożądanym kompetencjach dyrektora szkoły i o ich doskonaleniu. Zobaczmy naszego dyrektora jako zarządzającego, który myśli strategicznie, potrafi pracować zespołowo, dobrze komunikuje się ze wszystkimi, jest sprawny, dba o rozwój kadry, jest kreatywny, radzi sobie

w różnych sytuacjach oraz ma wiele innych przydatnych kompetencji. Zobaczmy, wystarczy wyteńczyć wzrok.

Myślenie strategiczne

Myślenie strategiczne, najkrócej rzecz ujmując, to sposób myślenia o szkole. Dyrektor myślący w ten sposób potrafi robić dwie główne rzeczy: działać perspektywicznie, śledząc kierunki rozwoju edukacji, a jednocześnie nie tracić z pola widzenia tego, co dzieje się wokół niego w jego szkole. Jest też gotowy na zmiany oraz łączy planowanie z efektywnym zarządzaniem.

Umiejętności strategicznego myślenia pozwalają dyrektorowi w większym stopniu dostosowywać się do zmian wprowadzanych w edukacji. Każda z nich jest właściwie tylko modyfikacją obecnych działań szkoły. Dla przykładu ewaluacja wewnętrzna to nic innego jak poprawiona wersja mierzenia jakości pracy szkoły, a kontrola zarządcza jest



► udoskonaloną kontrolą wewnętrzną w szkole. Tak można porównywać w zasadzie każdą wprowadzaną zmianę. Co zatem powinien umieć dyrektor? Dobrze zrozumieć przyszły stan wprowadzany zewnętrznym prawem i dostrzegać te elementy pracy szkoły, które należy poprawić lub dostosować.

Nie poddawajmy się zewnętrznym sugestiom, że jest to jakaś nowa reforma burząca dotychczasową pracę szkoły. Najlepsi strategiczni myśliciele nieustannie weryfikują swoje działania i dostrzegają możliwości rozwoju, ponieważ wciąż ich szukają. Można powiedzieć, że są jednocześnie w dwóch miejscach: w przyszłości oraz tu i teraz. Strategia powinna być dobrana do czasu i miejsca, nie można kurczowo trzymać się swojej wizji. By być dobrym strategiem, trzeba mieć odwagę zanegować wszystko, do czego się przyzwyczailiśmy, i spojrzeć na to z zupełnie nowej perspektywy. Myślenie strategiczne to innymi słowy myślenie analityczne i kreatywne, otwartość na intuicje i refleksje oraz umiejętność radzenia sobie z paradoksami.

Podstawowym dokumentem szkoły świadczącym o myśleniu strategicznym jest koncepcja jej pracy, wymagana w załączniku do rozporządzenia o nadzorze pedagogicznym (Dz.U. 2009 nr 168, poz. 1324). Odpowiadamy w niej, po co istniejemy (misja), do cze-

go dążymy (wizja), a także jakie mamy cele, priorytety i zadania, łącznie ze wskaźnikami osiągnięcia sukcesu. Budowanie wspólnej wizji przyszłości wydaje się proste, lecz w rzeczywistości jest to trudne zagadnienie. W ilu szkołach wizja nie tylko jest znana wszystkim nauczycielom, lecz także stanowi dla nich prawdziwe wyzwanie, powód do dumy i przyczynę entuzjazmu? Nie, to nie przesada. Prawdziwa wizja powinna powodować autentyczne zaangażowanie, chęć uczestniczenia w zadaniach o dużym, społecznym znaczeniu.

Umiejętność pracy w zespole

Wiadomo, że zespoły mogą uczyć się i uzyskiwać efekt synergii, gdy wspólne osiągnięcia są większe niż suma ich składowych. Takie rezultaty osiągają dobre ekipy sportowe, orkiestry, chóry. Czy rada pedagogiczna, rodzice lub samorząd uczniowski mogą się stać takim właśnie zespołem, którego mądrość grupowa jest większa niż wszystkich jego członków razem wziętych? Na pewno.

Dyrektor szkoły może wiele osiągnąć pracą zespołową. Dzięki niej uzyskuje zrozumienie celu i korzyści wynikających ze wspólnego realizowania zadań szkoły oraz promuje współpracę, a nie rywalizację z pracownikami, rodzicami czy uczniami. Podstawowym warunkiem jest dobra komunikacja oraz ak-

tywne słuchanie, przez co łatwiej wzbudzić zaufanie będące warunkiem koniecznym do pracy i doskonalenia zawodowego metodami pracy zespołowej.

Dyrektor i szkoły jako organizacje otrzymują od tego roku szkolnego pomoc w postaci kompleksowego wspomaganie szkół. Głównym i podstawowym założeniem wspomaganie jest oparcie się na pracy zespołowej w szkole i poza nią. Na pomoc można już liczyć na etapie rzetelnej diagnozy potrzeb oraz określenia obszarów wymagających szczególnego wsparcia. Również zespołowo, metodami warsztatowymi, może być wypracowywany plan rozwoju szkoły na dany rok szkolny. Każdy dyrektor powinien zainteresować się wprowadzoną zmianą, ponieważ w ten sposób można doskonalić umiejętności zespołowego działania.

Innym zespołowym i dobrowolnym sposobem wspomaganie nauczycieli i dyrektorów szkół jest propozycja tworzenia sieci współpracy. Każda taka sieć musi spełniać przynajmniej dwa warunki: dobrowolności i zespołowości działania. To bardzo efektywne formy doskonalenia zawodowego i fachowego wsparcia w codziennej pracy w szkole. Sieć może łączyć dyrektorów w sprawach zarządzania szkołą lub nauczycieli w kwestiach prowadzonych przez nich zajęć, jak również innych, wspólnych proble-



▶ mów. Warto przy tym podkreślić, że podstawową zasadą, która warunkuje osiągnięcie sukcesu zespołowego działania w sieci, jest „dawanie” do sieci i „branie” z niej.

Dyrektor, potrafiący wykorzystać pracę zespołową w pracy szkoły i rozwiązywaniu powstających problemów, będzie też czerpał z potencjału rodziców i uczniów swojej szkoły. Pierwszym i ważnym krokiem może być utworzenie rady szkoły (jeżeli taka jeszcze nie istnieje). To organ społeczny, w którym współpracują, i to w równej liczbie, nauczyciele, rodzice i uczniowie (w zależności od typu szkoły). Tam, gdzie dobrze funkcjonują rady, zespołowo rozwiązuje się trudne sprawy, a sama rada mobilizuje do zespołowego działania i podejmowania decyzji w porozumieniu z wszystkimi podmiotami szkoły. Szczerze namawiam dyrektorów do utworzenia takich rad.

Zarządzanie personelem

To bardzo ważna kompetencja nowoczesnego dyrektora szkoły. W tym obszarze nie chodzi o postępowanie przy zatrudnianiu nauczycieli czy rozwiązywaniu umów o pracę, co jest regulowane obowiązującym prawem. Celem postępowania dyrektora wobec swoich pracowników jest doprowadzenie ich do mistrzostwa w tym co robią.

• A to już jest bardzo trudne.

Odkładając na bok postępowanie zgodne z prawem, będące obowiązkiem dyrektora, można powiedzieć, że w pracy ze swoją kadrą powinien on skupiać się na procesie motywowania. Tylko tą drogą możemy doprowadzić do mistrzostwa indywidualnego i zespołowego, a w tym m.in. do osiągania wyższej skuteczności i jakości pracy, odpowiedzialności za realizację postawionych przed nimi zadań, oczekiwanego efektu.

Dyrektor powinien znać mocne i słabe strony pracowników, by przydzielać im zadania nieznacznie przekraczające ich możliwości. Trudne zadania bardzo mobilizują. Wykorzystanie pełnego potencjału tkwiącego w pracownikach pozwoli wykonać wszystkie zadania statutowe i to w sposób bardziej niż zadawałający.

Warto podkreślić jeden ważny argument dotyczący zatrudniania pracowników, szczególnie w trudnej sytuacji kraju, gdy praca jest towarem deficytowym. Dyrektor musi wiązać pracownika ze szkołą, jeżeli chce uzyskać dobre efekty pracy. Stabilizacja zatrudnienia bardzo motywuje pracowników. Trzeba dążyć do pełnej, stabilnej formy zatrudnienia, np. na pełny etat. Zatrudnianie na czas określony, udzielanie urlopu bezpłatnego (z nieistotnych przyczyn) i inne podobne decyzje nie spowodują, że pracownik będzie z zaangażowaniem i zainteresowa-

niem wykonywał przydzielone mu zadania. Pracownika obojętnego i niezadowolonego nie zmotywujemy do wydajnej pracy.

Motywacją do pracy może być także przejęcie przez nauczyciela dodatkowych uprawnień i odpowiedzialności od dyrektora. Instytucja delegowania uprawnień przez dyrektora w naszych szkołach to jeszcze bardzo rzadko stosowana procedura. Delegowanie to czasowe przekazanie wykonywania danego zadania i uprawnień podwładnemu z zachowaniem ostatecznej odpowiedzialności. Dyrektor powierza podwładnemu realizację konkretnych zadań, pozostawiając mu pewną swobodę i samodzielność podejmowania decyzji, wyboru środków i metod.

Dyrektor jest osobą, która ponosi odpowiedzialność za funkcjonowanie szkoły, a więc i pracę zatrudnionych w niej ludzi. Odpowiedzialności tej – tak długo, jak długo jest dyrektorem – nie może się wyzbyć. Dyrektor oddaje to co chciałby zachować (wykonywanie zadań), a zachowuje to co chciałby oddać (odpowiedzialność). Uzyskuje jednak możliwość wypróbowania w samodzielnym działaniu pracowników przewidzianych do awansu zawodowego oraz możliwość dowartościowania i motywowania nauczycieli.

Dyrektor może przygotować ich do przejmowania odpowiedzialności za pewne ▶

Badania ankietowe Zarządzanie oświatą w gminach

Zapraszamy do zapoznania się z wynikami ogólnopolskiego badania ankietowego *Zarządzanie oświatą w gminach* zrealizowanego przez Zespół Uniwersytetu Warszawskiego w ramach projektu „Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym”. Celem badania było zebranie – po raz pierwszy w Polsce – informacji i danych o tym, w jaki sposób gminy finansują i zarządzają swoimi lokalnymi systemami szkolnymi. Ankieta przeprowadziła firma badania opinii publicznej Millward Brown SMG/KRC. Badanie zostało wykonane na ogólnopolskiej reprezentacyjnej próbie 320 gmin dobieranych w sposób losowy. Losowanie przeprowadzono w dwóch warstwach: województwo, typ administracyjny gminy (miejsko-wiejska, wiejska, miejska – niebędąca miastem na prawach powiatu, miasto na prawach powiatu). Oznacza to, że ankieta jest reprezentatywna zarówno pod względem rozkładu przestrzennego jak i typu samorządu. W przedstawionym raporcie zamieszczone zostały wyniki ankiety oraz ich krótkie omówienie. Szczegółowe analizy znajdują się w poszczególnych tomach *Biblioteczki Oświaty Samorządowej* – serii publikacji adresowanych do pracowników jednostek samorządu terytorialnego.

[Materiały do pobrania](#)

[Więcej informacji](#)

► obszary pracy szkoły. W procesie awansu zawodowego na nauczyciela dyplomowanego może doprowadzić do tego, by nauczyciel doskonalił się w danym zakresie potrzebnym dla funkcjonowania szkoły, np. w ocenianiu wewnątrzszkolnym. Tak przygotowany pracownik może następnie uzyskać od dyrektora upoważnienie do modyfikowania i doskonalenia procesu oceniania w szkole. Podobnie można postępować z innymi obszarami pracy szkoły. W takich przypadkach delegowanie uprawnień przyczynia się do motywacji i rozwoju pracownika, a szkoła uzyskuje wyższą jakość pracy.

Dobre zarządzanie personelem to także:

- dopasowanie indywidualnych oczekiwań pracowników dotyczących własnego rozwoju do potrzeb szkoły;
- inspirowanie i motywowanie pracowników do realizowania celów i zadań szkoły;
- stymulowanie pracowników do rozwoju i podnoszenia kwalifikacji;
- traktowanie pracowników w uczciwy i bezstronny sposób, zachęcanie ich do wyrażania własnych opinii oraz włączanie ich w proces podejmowania decyzji;
- wykorzystywanie możliwości wynikających z systemu wynagrodzeń oraz motywującej roli awansu w celu zachęcenia pracowników do uzyskiwania jak najlepszych wyników.

Niezwykle istotna jest profesjonalnie przeprowadzana ocena osiągnięć pracowników, która może być głównym narzędziem ich motywowania. Doświadczenia dotyczące oceny pracy nauczycieli w szkole są bardzo niepokojące. Ocena pracy kojarzy się głównie z elementami kontroli, a nie z procesem motywowania. Dyrektor powinien mieć umiejętność przeprowadzenia oceny pracownika, która będzie spełniać motywującą rolę.

Celem oceny pracy pracownika jest przede wszystkim udzielenie mu informacji zwrotnej o stanie jego wiedzy i umiejętności. Takie informacje mogą być pomocne w ustalaniu wysokości płac, dodatków i nagród. Określenie poziomu spełniania wymagań stawianych wobec pracowników może też pomóc w planowaniu szkoleń i samodoskonalenia. Jeżeli informacje zwrotne, uzyskane w procesie oceny pracy, pomagają w rozwoju zawodowym pracownika i szkoły, można uznać, że ocena spełniła swoją rolę.

Dyrektor szkoły powinien zadbać o to, by przed rozpoczęciem procedury oceny pracy pracownik znał stawiane przed nim wymagania i by były one określone dla istotnych aspektów (priorytetów) jego pracy. Pracownik powinien mieć przekonanie, że ocena będzie obiektywna, dzięki przygotowaniu i opracowaniu jednolitych standardów. Jeżeli za sprawą oceny pracy będzie miał

możliwość poprawy swoich słabych stron i pomoże mu w tym dyrektor szkoły, to możemy być pewni, że proces przebiegnie prawidłowo. Standardy powinny dotyczyć wiedzy i umiejętności potrzebnych do pracy na danym stanowisku.

Komunikatywność i umiejętność negocjowania

O efektywności komunikacji decydują spójność i logika wypowiedzi, mowa ciała, zasób słownictwa oraz odpowiednie kodowanie i dekodowanie komunikatów. Dyrektor szkoły musi mieć umiejętności komunikacyjne na wysokim poziomie – to on każdego dnia buduje różne kontakty z nauczycielami, uczniami, rodzicami i innymi podmiotami związanymi ze szkołą i z systemem edukacji.

Podstawowe umiejętności sprowadzają się m.in. do:

- okazywania poszanowania drugiej stronie;
- próby aktywnego zrozumienia sytuacji rozmówcy;
- okazywania zainteresowania opiniami rozmówcy;
- zainteresowania innymi własnymi opiniami.

Dyrektor szkoły musi potrafić także wypracowywać stanowiska akceptowane przez zainteresowanych, dzięki: ►



- dążeniu do zrozumienia stanowiska (opinii) innych osób;
- przygotowaniu i prezentowaniu różnorodnych argumentów w celu wsparcia swojego stanowiska;
- przekonywaniu innych do weryfikacji własnych sądów lub zmiany stanowiska;
- rozpoznawaniu najlepszych propozycji;
- stymulowaniu otwartej dyskusji na temat źródeł konfliktów;
- ułatwianiu rozwiązywania problemu, kwestii spornej przy tworzeniu i proponowaniu nowych rozwiązań.

Niesłuchanie ważna w procesie komunikacji jest informacja zwrotna, która – przekazywana zgodnie z zasadami sztuki – pomaga w rozwoju indywidualnym, ale też w rozwoju szkoły. Informacją zwrotną dla szkoły jest np. raport z ewaluacji wewnętrznej lub zewnętrznej. Dzięki niej szkoły otrzymują możliwie obiektywną i precyzyjną informację o wszystkich obszarach ich działania. Bez oceny, bez sugestii co, jak i kiedy poprawić.

Dlaczego tak trudno jest udzielać informacji zwrotnych i przyjmować je? Okazuje się, że tak panicznie boimy się ośmieszenia, utraty twarzy, niskiej oceny, że często przyjmujemy informację zwrotną nie jak opinię o pracy, lecz jak ocenę nas samych. A najczęściej jesteśmy dla siebie bardzo, bardzo surowi.

I zamiast zachęcać siebie do doskonalenia, bezlitośnie udzielamy sobie kar.

Podstawą informacji zwrotnej musi być obserwacja, warto więc przygotowywać arkusze obserwacji. Informacja to nie krytyka – musi być wyczerpująca, dokładna, kompleksowa i konkretna. Informacja zwrotna jest wynikiem obserwacji, a nie oceny. Przekazując informację zwrotną, warto nawiązać możliwie dobry kontakt z rozmówcą. Komunikacja to także umiejętności nawiązywania i utrzymywania kontaktu z osobami. Ważne w tym obszarze są pierwsze wrażenie, wygląd, postawa, sposób prowadzenia rozmowy i autoprezentacja.

Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych

W szkole zdarzają się sytuacje kryzysowe, co jest zupełnie normalne, ale nie wszyscy nauczyciele potrafią sobie z nimi radzić. Procedury wczesnego rozpoznawania potencjalnych sytuacji kryzysowych powinny być w każdej szkole opracowywane i modyfikowane. Dyrektor powinien posiadać umiejętności pozwalające pokonywać je oraz rozwiązywać skomplikowane problemy. Nawet podobne sytuacje kryzysowe wymagają innego podejścia i sposobu działań. Procedury należy systematycznie dostosowywać do zmieniających się warunków.

Umiejętności wcześniejszego dostrzegania potencjalnych problemów pomagają w skuteczniejszym zapobieganiu ich skutkom. W szkole powinno się wypracować system informowania o takich sytuacjach i mówienia otwarcie o problemach i źródłach ich powstania. Wszyscy związani z funkcjonowaniem szkoły powinni reagować na kryzys. Wyciąganie wniosków z takich sytuacji pozwoli w przyszłości uniknąć podobnych sytuacji. Dyrektor musi być szybki i skuteczny w tych działaniach i nie powinien niczego zamiatać pod dywan.

Kreatywność dyrektora

Zmiana i rozwój wiążą się z podnoszeniem jakości pracy szkoły. Dyrektor powinien sam charakteryzować się wyobraźnią umożliwiającą tworzenie nowych rozwiązań ulepszających proces pracy oraz doskonalić takie umiejętności wśród swoich pracowników. Kreatywność pomaga rozpoznawać i identyfikować powiązania między rozpatrywanymi rozwiązaniami, a także wykorzystywać różne istniejące rozwiązania w celu tworzenia nowych.

Osoby kreatywne cechuje otwartość na zmiany, poszukiwanie i tworzenie nowych koncepcji i metod oraz inicjowanie lub wynajdywanie nowych możliwości lub sposobów działania. Do tego potrzebna jest

Bibliografia

Alder H., (1997), *Neurolingwistyczne programowanie, czyli sztuka osiągnięcia celów*, Warszawa: TERM-IAE. | Dzierzowska I., Clark A.-M., Thompson M., Wlazło S., (1995), *Mierzenie jakości pracy szkoły*, Warszawa: TERM-IAE. | Ekiert-Grabowska D., Elsner D. (red.), (1997), *Jakość, planowanie i doskonalenie kwalifikacji zawodowych, Antologia*, Warszawa: TERM-IAE. | Gawrecki L., (1996), *Menadżer w szkole*, Poznań: Wydawnictwo eMPI2. | Koźmiński A., Zawislak A., (1996), *Wstęp do teorii organizacyjnych*, Warszawa: PWN. | Leigh D., (1997), *Praktyczne metody pracy zespołowej*, Warszawa: TERM-IAE. | Maxwell J.C., (2007), *Być liderem. Ponadczasowe zasady przewodzenia grupom i organizacjom*, Konstancin-Jeziorna: Wydawnictwo Medium. | Senge P., (2000), *Piąta dyscyplina, Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa: Dom Wydawniczy ABC. | Woodcock M., (1997), *Podręcznik doskonalenia pracy zespołowej*, Warszawa: TERM-IAE.

► umiejętność badania różnych źródeł informacji i wykorzystywania dostępnego wyposażenia technicznego. I jeszcze jedna ważna cecha – osoby kreatywne potrafią zachęcać innych do proponowania, wdrażania i doskonalenia nowych rozwiązań.

Umiejętność stosowania odpowiednich przepisów

Znajomość przepisów niezbędnych do właściwego wykonywania obowiązków dyrektora szkoły jest wymagana prawem. W gąszczu różnych aktów prawnych, w tym wielu nowelizacji ustaw i rozporządzeń, bardzo istotna jest umiejętność wyszukiwania potrzebnych dokumentów i ich analizowania. Wszystko po to, by dobrze zastosować właściwy przepis w zależności od rodzaju sprawy. Często istnieje potrzeba współdziałania ze specjalistami z innych dziedzin.

Dobre stosowanie prawa świadczy o dbałości dyrektora, by zadania wykonywać szybko, wydajnie i efektywnie, bez zbędnej zwłoki. Takie działanie umożliwia uzyskiwanie wysokich efektów pracy. Konieczne trzeba dodać, że dyrektor powinien wykonywać swoje obowiązki w sposób uczciwy, niebudzący podejrzeń o stronniczość, interesowność i z dbałością o nieposzlakowaną

opinię, czyli postępować zgodnie z etyką zawodową.

Kompetencje dyrektora a organizacja ucząca się

„Organizacjami, które naprawdę zwyciężą w przyszłości, będą te, które odkryją, jak wykorzystać ludzkie zaangażowanie i możliwość uczenia się na wszystkich ich szczeblach” – pisze Peter Senge. Pierwszym filarem organizacji uczącej się jest mistrzostwo osobiste każdego członka organizacji, rozumiane jako stałe doskonalenie się i ciągły rozwój – dotyczy to również dyrektora.

Drugi filar to modele myślowe, czyli zestawy naszych przekonań. U podłoża niektórych modeli leżą stereotypy, czasem niesprawdzone lub uogólnione twierdzenia. W uczącej się organizacji trzeba wydobywać na światło dzienne modele myślowe i je weryfikować, poddawać analizie i oceniać. Niektóre z nich będą w szkole przydatne, z innych musimy czym prędzej zrezygnować.

Budowanie wspólnej wizji przyszłości i koncepcji pracy to trzeci filar. Prawdziwa wizja powinna powodować autentyczne zaangażowanie, chęć uczestniczenia w zadaniach o dużym, społecznym znaczeniu.

Filar czwarty to zespołowe uczenie się ludzi. Rada pedagogiczna może się stać takim właśnie zespołem, którego mądrość grupy jest większa niż wszystkich nauczycieli razem wziętych.

Wspomniane cztery filary spina w całość myślenie systemowe. Z jednej strony ludzką cechą jest tendencja do rozkładania każdego zjawiska na czynniki pierwsze i analizowania każdego z nich osobno. Z drugiej – w szkole mamy przedmioty, odrębne dziedziny wiedzy, często problemy z nauką uczniów widziane są w sposób rozdzielny: dom, szkoła, koledzy. Wielką umiejętnością myślenia systemowego jest próba spojrzenia na organizację jak na całość, system, którego każdy element wpływa na pozostałe. To najtrudniejszy problem organizacji uczących się.

Nasz dyrektor, który ma zdolność i skłonność do uczenia się, uzupełniania wiedzy oraz podnoszenia kwalifikacji tak, aby zawsze posiadać aktualną wiedzę, i ma wszystkie wyżej wymienione kompetencje, może być liderem organizacji uczącej się. Jak bardzo nasz obecny dyrektor jest podobny do tego z przedstawionej wizji?

Andrzej Pery



Andrzej Pery

Edukator, niezależny ekspert ds. zarządzania oświatą.

Posiada bogate doświadczenie z zakresu współpracy z samorządami lokalnymi, organizacjami pozarządowymi, jak również innymi instytucjami na szczeblu lokalnym i regionalnym. Pracował w kuratorium oświaty, Centralnym Ośrodku Doskonalenia Nauczycieli oraz w Ministerstwie Edukacji Narodowej.

Od ośmiu lat redaktor naczelny miesięcznika prawnego dla dyrektorów szkół i przedszkoli wydawanego przez Wydawnictwo RAABE. Autor artykułów do wielu poradników dla dyrektorów szkół i przedszkoli oraz trener w zakresie zarządzania oświatą, współpracujący z różnymi organizacjami i instytucjami. Członek różnych zespołów eksperckich. Autor publikacji *Status zawodowy dyrektora szkoły* wydanej przez ORE.

Obecnie trener w projekcie „System doskonalenia nauczycieli opartym na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół”.