

DYREKTOR SZKOŁY

MIESIĘCZNIK KIEROWNICZEJ KADRY OŚWIATOWEJ

9 (225)

wrzesień
2012

Polityka edukacyjna

O „wolnej szkole”

– rozmowa

z Profesorem

Leszkiem

Balcerowiczem s. 14

Pracownia pedagogiczna

Między karą a nagrodą s. 52

Niezbędnik Dyrektora

**Zasady działania i finansowania
szkół niepublicznych** s. 69

Indeks 376779 PKWU 2008 58.14.12.0 ISSN 1230-9508



Od wizji szkoły do modelu absolwenta...

GRZEGORZ CWIERTNIEWICZ

Nie ulega wątpliwości fakt, że szkoła XXI wieku stała się pełnoprawnym zakładem pracy. Rządzi się ona tymi samymi prawami i zasadami co przedsiębiorstwo. Przystała być budynkiem stojącym „na uboczu”, instytucją zamkniętą na otaczającą ją rzeczywistość – wręcz przeciwnie – musi dobrze prosperować, by utrzymać się na rynku edukacyjnym.

W związku z powyższym od dyrektora szkoły wymaga się opanowania umiejętności menedżerskich, a nawet proponuje się, by na to stanowisko kierownicze powoływani byli specjaliści posiadający wykształcenie ekonomiczne. Jakość edukacji zależy od nauczycieli, być może motywowanych przez wicedyrektora ds. dydaktyczno-pedagogicznych, natomiast o wysoką lokatę szkoły w społeczności lokalnej, i nie tylko, powinien troszczyć się właśnie menedżer-lider. Może nim być oczywiście nauczyciel, ale taki, który stale podnosi swoje kwalifikacje, zwłaszcza te z zakresu zarządzania i ekonomii. Peter F. Drucker uważa, że menedżer ma do wykonania dwa zasadnicze zadania, i dodaje, że nikt ich w przedsiębiorstwie nie spełnia. Każdy, kto *tworzy prawdziwą całość, większą niż suma jej części składowych, kto produkuje więcej niż wynosi suma włożonych weń zasobów* – pracuje jako menedżer (Drucker, 1994, s. 365). Zarządzanie bowiem to nic innego jak tworzenie warunków, dzięki którym organizacja działa zgodnie z przyjętymi założeniami, a więc realizuje misję, osiąga wyznaczone cele, pracuje na przetrwanie. Bardziej metaforycznie: *chodzi więc, po pierwsze, o nadanie kursu organizacji, a po drugie, by jak dobrze dowodzony okręt podążała wytyczonym kursem* (Koźmiński, Jemielniak, 2008, s. 16).

Jak słusznie zauważa dr Izabela Bednarska-Wnuk, wpływ na polską szkołę miały przeobrażenia społeczno-polityczne i gospodarcze po 1989 r. Zmiany spowodowały powstanie nowych warunków kształcenia i wychowania dzieci i młodzieży. Zmienił się również zakres kompetencji i odpowiedzialności dyrektora



szkoły. Za przyczynę można uznać *przejście z gospodarki sterowanej centralnie do gospodarki rynkowej*, a kierunku działań należy doszukiwać się w ustawie o systemie oświaty z 7.09.1991 r. (Bednarska-Wnuk, 2010, s. 46). Przez pryzmat tych zmian inaczej postrzega się pracę dyrektora szkoły. Oczywiście transformacja wpłynęła również na funkcjonowanie przedsiębiorstw czy innych zakładów. Kierownicy tych instytucji także musieli nauczyć się nowych technik zarządzania. W nowych realiach (czasach konkurencyjności, prywatyzacji, w końcu – likwidacji) potrzebny był (jest) przywódca – ktoś, kto będzie umiał (umie) poprowadzić za sobą nie tylko zwolenników, ale przede wszystkim – przeciwników idei.

Kompetencje dyrektora-menedżera

Nauka o zarządzaniu koncentruje się na warunkach, które muszą być spełnione,

aby zarządzanie i przywództwo były efektywne. Pojawia się pytanie o rolę zarządzających i przywódców, a także wspólne pole działania obu. Z racji tego, że menedżer wykonuje czynności zarządzania, do jego kompetencji należą: planowanie, organizowanie, zarządzanie informacją i wiedzą, zarządzanie finansami organizacji, zarządzanie operacjami, polityka personalna, marketing i public relations, negocjacje, kontrola (Koźmiński, Jemielniak, 2008, s. 19–21). Tym zadaniom musi sprostać współczesny menedżer: czy to prezes spółki, czy dyrektor szkoły. A co z przywództwem? Jego domeną jest charyzma. Przywództwo to coś więcej niż kierowanie. Jest uzupełnieniem zarządzania.

Józef Pielachowski uważa, że *kierowanie szkołą w potocznym odbiorze niewiele różni się od kierowania dowolną instytucją. Mówi się też o „prowadzeniu” szkoły, czy wręcz o „zarzą-*

Bibliografia:

- Bednarska-Wnuk I., *Zarządzanie szkołą XXI wieku. Perspektywa menedżerska*, Warszawa 2010
- Bolesta-Kukulka K., *Świat organizacji*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, D. Piotrowski, Warszawa 1996
- Chrostowski A., Szczepankowski P., *Planowanie*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, D. Piotrowski, Warszawa 1996
- Druckner P. F., *Praktyka zarządzania*, Kraków 1994
- Elsner D., *Nowo powołany dyrektor szkoły. Zadania i wyzwania*, Warszawa 2010; <http://www.npseo.pl/data/documents/1/68/68.pdf>, dostęp: 2.05.2012 r.
- Elsner D., *Wizja „Dyrektor Szkoły”* 1997/9
- Fullan M., *Odpowiedzialne i skuteczne kierowanie szkołą*, Warszawa 2006
- Hejduk I.K., *Planowanie*, [w:] *Podstawy zarządzania*, red. M. Strużycki, Warszawa 2008
- Koźmiński A., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Warszawa 2008
- Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1997
- Pielachowski J., *Kierowanie szkołą*, [w:] *Encyklopedia pedagogiczna*, red. W. Pomykało, Warszawa 1997
- Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław 1978
- Żurawska J., *Inżynier dobrym menedżerem*, [w:] *Umiejętności menedżerskie*, red. W. Potwora, J. Żurawska, Opole 2010

dzaniu” nią. Z personalnego punktu widzenia kierowanie szkołą kojarzy się z jej dyrektorem (kierownikiem) (...) Z punktu widzenia naukowego pojęcie kierowania szkołą musi być analizowane według teorii organizacji i zarządzania czy prakseologii, jak i na podstawie ustaleń nauk pedagogicznych i społecznych (Pielachowski, 1997, s. 268). Powyższe argumentować można faktem, że szkoła jest instytucją nader skomplikowaną, otoczoną przez społeczeństwo globalne, lokalne, społeczność rodziców, społeczność uczniowską, wreszcie – radę pedagogiczną. Biorąc pod uwagę zakres organizacyjny, szkoła należy do instytucji, którą kieruje się bardzo trudno.

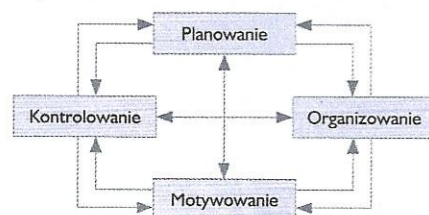
W latach 2006–2008 Danuta Elsner oraz Krzysztof Bednarek w ramach projektu Program wzmocnienia i efektywności systemu nadzoru pedagogicznego i oceny jakości pracy szkoły etap 2, realizowanego przez Ministerstwo Edukacji Narodowej w ramach III Priorytetu Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Działanie 3.1 współfinanso-

wane z Europejskiego Funduszu Społecznego, przeprowadzili badania dotyczące zadań dyrektora w pierwszym roku jego pracy. Wyniki oraz wnioski zawarte zostały w istotnym opracowaniu *Nowo powołany dyrektor szkoły. Zadania i wyzwania*. Autorzy wskazują na rozbieżność poglądów w związku z oczekiwaniami respondentów: uczestnicy szkoleń dla kandydatów na dyrektorów i czynni dyrektorzy widzą w nowo powołanym dyrektorskim menedżerze (sprawy pracowników: 68 wskazań; dokumentacja szkoły: 56 wskazań), o tyle nauczyciele i rodzice raczej osobę realizującą kierownictwo pedagogiczne (sprawy nauczycieli: 75 wskazań; sprawy uczniów: 82 wskazania) (Elsner, 2010, s. 5–6). Powyższe wyniki ukazują, że dyrektor szkoły (nie tylko nowy) rzeczywiście nie może koncentrować się w swoim działaniu na interesach jednej z grup i musi wykazywać się umiejętnościami organizatorskimi. Płynne balansowanie może zapewnić placówce rozwój, bowiem każda organizacja jest ściśle powiązana z otoczeniem. Tylko dzięki temu może trwać i rozwijać się. Z otoczenia bowiem czerpie zasoby (ludzi, surowce, urządzenia, informację, energię, pieniądze), dostarczając mu w zamian swoje produkty niezbędne innym organizacjom lub poszczególnym ludziom. Organizacja jest więc systemem otwartym; otoczenie wywiera zawsze wpływ na jej funkcjonowanie i odwrotnie (Bolesta-Kukulka, 1996, s. 46). Optymistyczna wydaje się świadomość obecnych i przyszłych dyrektorów, że zarządzający placówką oświatową powinien – mimo wszystko – posiadać umiejętności menedżerskie. Utwierdzają w tym przekonaniu badania Izabeli Bednarskiej-Wnuk: 97,1% respondentów (dyrektorów szkół) zdaje sobie sprawę z konieczności posiadania przez dyrektora szkoły wiedzy z zakresu organizacji i zarządzania. Może niepokoić wynik negatywny: 2,9% (Bednarska-Wnuk, 2010, s. 69). Nie da się przecież zarządzać zakładem pracy bez podstawowych umiejętności menedżerskich. Należałoby zatem zapytać dyrektorów szkół, którzy twierdzą, że taka wiedza jest zbędna, jak radzą sobie z zarządzaniem placówką. A może lepiej pozyskać tę informację od osób bezpośrednio z tą placówką związanych?

Wspominałem wcześniej, że dyrektor szkoły jako kierownik, menedżer, lider spełnia funkcje kierownicze. Zostały one również wskazane wyżej. Funkcja to nic innego jak zakres powtarzających się działań wykonywanych w ramach podziału pracy na rzecz organizacji, której dana osoba jest członkiem (Pszczołowski, 1978, s. 70). Powiązania

występujące w procesie kierowania najlepiej obrazuje poniższy schemat:

Wykres 1. Proces kierowania



Źródło: I. Bednarska-Wnuk, *Zarządzanie szkołą XXI wieku. Perspektywa menedżerska*, Warszawa 2010, s. 103.

Dla mnie najważniejszym ogniwem, zwłaszcza we wstępnej fazie, wydaje się planowanie. Przede wszystkim na tej funkcji chciałbym się skupić, gdyż bez wątplenia jest to czynność rzutująca na pracę każdego zakładu pracy: dużej spółki, średniego przedsiębiorstwa, małej firmy, w końcu szkoły – wynika to bowiem z potrzeb i zadań danej organizacji. Wyznacza pewien kierunek działań, inspirowa i zapewnia rzetelną realizację. Stanowi o wizji.

Planowanie – podstawowa funkcja zarządzania

W mniemaniu Hartmута Kreikebauma planowanie to ukierunkowana na przyszłość działalność różnych planistów w organizacji. Planowanie jest kolektywną działalnością w organizacji, która w danej chwili polega na przygotowaniu decyzji i dokonaniu wyboru spośród różnych możliwości postępowania. Rodzaj planowania określa strukturę systemu planowania i przebieg procesu planowania (Kreikebaum, 1997, s. 24).

W publikacji *Zarządzanie od podstaw* czytamy, że planowanie to przygotowanie programów przyszłych działań realizowanych przez organizację (lub jej część) powierzonych menedżerowi. Programy takie obejmują: po pierwsze, cele, które mają być osiągnięte (Koźmiński, Jemielniak, 2008, s. 19).

Nie widać rozbieżności w zaprezentowanych definicjach. Obie eksponują „przyszłość”. Konsekwencją planowania powinien być plan, a więc wynik lub przedmiot planowania. Kiedy dyrektor szkoły staje się planistą? Już wówczas, gdy podejmuje decyzję o przystąpieniu do konkursu na stanowisko dyrektora szkoły. Zgodnie z obowiązującymi przepisami jest on zobowiązany przedstawić uzasadnienie przystąpienia do konkursu, a także koncepcję funkcjonowania szkoły. Kiedy staje się menedżerem? Gdy po wygranym konkursie rozpoczyna realizację przygotowanej wcześniej koncepcji, gdy stara się dostosować ją do warunków, w jakich będzie musiał pracować. Kandydat na stanowisko dyrektora szkoły pozbawiony

planu na jej rozwój albo przynajmniej na utrzymanie stanu zastanego, może nie spełnić się w tej roli, więcej – może uczynić placówce wiele złego.

W organizowaniu, motywowaniu czy kontrolowaniu można mówić dopiero wtedy, gdy ma się świadomość, co się chce organizować, kogo motywować i kontrolować.

W jaki sposób biznesmeni robią interesy? Od czego zaczynają swoją działalność? Jak firmy zdobywają klientów, wyścigają konkurencję, jak promują swoją działalność? W jaki sposób menedżer zabiera się do zarządzania firmą? (Chrostowski, Szczepankowski, 1996, s. 215). To tylko niektóre pytania zadawane przez osoby zastanawiające się nad możliwością prowadzenia własnej lub cudzej działalności. Nie będzie przesadą w twierdzeniu, że i dyrektor szkoły, jeśli nie już, to za chwilę, będzie musiał sobie na nie odpowiedzieć. Aby wykluczyć metodę prób i błędów, nie liczyć na szczęśliwy przypadek, należy ukierunkować aktywność: właściwie ukierunkowanie działań, czyli takie, które najprawdopodobniej przyniesie firmie sukces w przyszłości, zależy od dobrze sporządzonego planu działania, planu, w którym cele i sposoby ich

osiągnięcia są oparte na trafnie rozpoznanym układzie przyszłych warunków i środków (Chrostowski, Szczepankowski, 1996, s. 215).

Wizja jako element planowania

Zanim dyrektor ustalił plany krótko- i średniookresowe czy długo- i średniookresowe, wcześniej – jako kandydat na stanowisko dyrektora szkoły – rozłożył wizję, którą zawarł w swoim pierwszym planie, a mianowicie w koncepcji: można przyjąć, że każde planowanie dyrektora powinien zacząć od określenia wizji. W procedurze planowania jest to najtrudniejszy element do określenia (Bednarska-Wnuk, 2010, s. 108). Wizję powinien mieć każdy menedżer, gdyż jej zadaniem jest aktywizacja, porządkowanie, integracja, wspieranie dążenia do sukcesu, określa ona długofalową przyszłość instytucji i jest opisem jej wizerunku, ogólnym założeniem (Hejduk, 2008, s. 88–89). Już w 1997 r. Danuta Elsner wspominała, że *wizja jest obecnie jednym z najmodniejszych terminów w teorii i praktyce kierowania* (Elsner, 1997, s. 11). Po 15 latach nic się w tej kwestii nie zmieniło.

Wpływ na wizję szkoły powinna mieć jej struktura, środowisko, sytuacja,

okoliczności, atmosfera i otoczenie. Przy formułowaniu wizji nie może zabraknąć kontekstu. Autor wizji musi odpowiedzieć sobie na kilka ważnych pytań.

Pierwsze: dla kogo została określona wizja i kto jest odpowiedzialny za jej realizację? Menedżer to człowiek, który zamierzone cele osiąga dzięki innym ludziom, a jego zadaniem jest przede wszystkim kierowanie pracą tych ludzi (Zurawska, 2010, s. 15–17), a także stworzenie właściwych warunków do funkcjonowania. Wizja zatem została określona dla klientów szkoły, m.in. uczniów i rodziców, a także zatrudnionych w organizacji pracowników (w szkole: nauczycieli, pracowników administracji czy obsługi) – nie da się osiągnąć celów bez oddanych i kompetentnych pracowników, którzy pracują dla dobra swoich szkół. Bezpośrednimi odbiorcami wizji są także inni interesariusze: regulatorzy – jednostki kontrolujące pracę szkoły, grupy interesu, sojusznicy strategiczni (organizacje współpracujące). Przede wszystkim jednak wizja powinna być skoncentrowana na podmiocie, a więc na uczniu. Odpowiedzialni za realizację wizji są członkowie szkolnej społeczności: dy-

REKLAMA

NOWOŚĆ

Ogólnopolski konkurs dla nauczycieli:

WARTOŚCIOWA WYCIECZKA SZKOLNA

Firma ATAS, od lat specjalizująca się w turystyce młodzieżowej i językowej, organizuje konkurs dla nauczycieli pod honorowym patronatem Ministra Edukacji Narodowej.

Będąc od ponad 20 lat organizatorem wycieczek i warsztatów językowych dla szkół widzimy, ile wysiłku wkładają nauczyciele w jak najlepsze przeprowadzenie takiego wyjazdu. Chcielibyśmy by ta praca została społecznie dostrzeżona. Zależy nam również by wartość wycieczek szkolnych została przez władze oświatowe oceniona i doceniona.

Mamy możliwość obserwowania, jak takie wyjazdy są organizowane w innych krajach Unii Europejskiej. W większości wycieczki szkolne są zdecydowanie zalecane i dofinansowywane. Są kraje, jak chociażby Francja, gdzie w programach szkół obowiązkowy jest wyjazd na Warsztaty Językowe do Anglii.

Minister Edukacji Narodowej udzielając honorowego patronatu, podniósł rangę powyższego konkursu, a tym samym pokazał, że wycieczki szkolne są niezbędnym uzupełnieniem programu nauczania i docenił wysiłek nauczycieli.

Cele, jakie stawiamy sobie dla konkursu to:

1. Promowanie i nagradzanie aktywnych nauczycieli. Uhonorowanie wysiłku osób organizujących w placówkach oświatowych wycieczki szkolne. Docenienie ogromnej pracy jaką poświęcają, a także wielką odpowiedzialność, którą ponoszą.

2. Promowanie wyjazdów edukacyjnych i poznawczych młodzieży jako istotnego czynnika wychowawczo-edukacyjnego, rozwijającego wyobraźnię i wiedzę, podnoszącego motywację do nauki.

3. Podniesienie rangi wycieczek szkolnych, jako niezbędnego uzupełnienia nauki w szkole.

4. Popularyzacja niestandardowych, aktywnych metod nauczania, realizowanych w trakcie wycieczek szkolnych, w tym popularyzacja idei Niestandardowej Nauki Języka Angielskiego realizowanej na „Warsztatach Językowych w Londynie”.

Konkurs jest kierowany do nauczycieli, którzy zorganizowali warsztaty językowe lub wycieczkę szkolną w roku szkolnym 2011–2012, której czas trwania wynosił od 2 do 8 dni.

Konkurs ma zasięg ogólnopolski i dotyczy szkół publicznych wszystkich stopni: podstawowych, gimnazjalnych i średnich, zarówno państwowych, prywatnych, jak i społecznych.

Organizator przygotował atrakcyjne nagrody dla zwycięzców w różnych kategoriach. Przede wszystkim wyjazdy studyjne w czasie ferii zimowych do Londynu, na Maltę lub na Teneryfę.

Przewidziane są również skromniejsze nagrody i wyróżnienia.

Więcej informacji o konkursie na:

www.nauczyciele.atas.pl lub www.atas.pl

organizator konkursu

ATAS

PATRONAT HONOROWY



MINISTER
EDUKACJI
NARODOWEJ

rektor, nauczyciele, rodzice, uczniowie, organ prowadzący czy kuratorium oświaty. Na tym pierwszym spoczywa obowiązek właściwej organizacji. Przed sformulowaniem wizji przyszły dyrektor powinien odpowiedzieć sobie na dwa pytania: z jaką grupą ludzi przyjdzie mi pracować? I dopiero wtedy: co uda mi się z tą grupą osiągnąć? Wstępne rozpoznanie jest bardzo istotne podczas konkursu na stanowisko dyrektora. Nieznajomość placówki może już na wstępie zdyskwalifikować potencjalnego kandydata.

Drugie pytanie, które nie powinno pozostać bez odpowiedzi: **dlaczego zostałem nauczycielem?** Decydując się na ten zawód, kandydat wyobrażał sobie siebie w szkolnej społeczności. Miał już pewne doświadczenia związane z własną edukacją, na koncie sukcesy i porażki. Wiedział, co poprawić, co przejąć od swoich dydaktycznych autorytetów. Każdy też zakładał, jakim będzie pedagogiem, czego powinien wymagać od uczniów, od siebie, od kolegów z pracy. Na swojej drodze spotkał różnych dyrektorów: dobrych i złych – analiza ich zachowań przyczyniła się do wykreowania własnego modelu idealnego dyrektora. Wie, jakich błędów nie popełniać, gdyż podpatrywał swoich zwierzchników. Dlatego tak ważne jest wymagane w rozporządzeniu minimum pięcioletnie, na szczście nie dłuższe, doświadczenie zawodowe. Przez ten czas nauczyciel ma okazję zweryfikować szkolną rzeczywistość, nauczyć się pracować z ludźmi, nie traci siły do buntowania się, a co za tym idzie – chęci do zmian, nie jest znużony zawodem i nie twierdzi, że niewiele da się już zrobić. Może zostać dyrektorem i mobilizować do działania starszych kolegów myślących już poważnie o emeryturze (wypalenie zawodowe).

Wizja, choć musi być realna, jest wyimaginowana – to stan doskonały, do którego dąży nauczyciel, później również jako dyrektor, a więc nie bez znaczenia pozostaje zdobyta wcześniej wiedza – można ją wykorzystać do budowania wizerunku kierowanej przez siebie szkoły. Co jest jej najważniejszym zadaniem? Tu rodzi się kolejna kwestia, którą musi podjąć przyszły dyrektor, mając na względzie odpowiedzialne i skuteczne kierowanie ową placówką. Dokąd zmierzam jako lider? Co chcę po sobie zostawić? Problem pojawia się wówczas, gdy decyzje zawodowe były przypadkowe.

Podczas kreślenia wizji, należy wziąć pod uwagę zarówno cele, jak i proces zmiany. Rolą lidera jest podążać przez trzy etapy:

- *pomóc ludziom zobaczyć (nowe możliwości i sytuacje);*

- *dostrzec nowe sposoby i czynniki oddziaływania na emocje;*

- *wznieść emocje sprzyjające zmianie postępowania lub wznieść zmiany w postępowaniu* (Fullan, 2006, s. 16).

Ważne, by pozyskać sojuszników. Należy im ukazać korzyści, jakich mogą się spodziewać po wprowadzeniu celów. Wizja powinna być ogólna, ponieważ ogromna liczba celów osłabia działanie każdego z nich. Dlatego warto tworzyć wizję na bazie zebranych wcześniej informacji o placówce (o uczniach, kadrze, wynikach egzaminów zewnętrznych, postrzeganiu jej przez środowisko lokalne itp.). Można również dokonać analizy mocnych i słabych stron (trudno o to kandydatom na stanowisko, gdyż nie mają bezpośredniego kontaktu z placówką, łatwo dyrektorom pełniącym obecnie funkcję w danej szkole; mimo wszystko warto podjąć próbę zorganizowania zebrania z nauczycielami, radą rodziców, porozmawiać z obecnie urzędującym dyrektorem). Należy pamiętać, by zapoznać z wizją wszystkich zainteresowanych – zwłaszcza nauczycieli. To z wizją powinny być związane wszystkie zadania szkoły ujęte w planach czy programach. To dzięki niej dyrektor może wyznaczać na dany rok priorytet, którego realizacja pozwoli spełniać wizję.

Po określeniu wizji dyrektor powinien skoncentrować się na misji szkoły. Misja to nic innego jak zadania zmierzające do realizacji wizji, to znowu obraz szkoły – teraz dokładniejszy. Wydawałoby się, że i wizja, i misja są nieodłącznymi elementami planowania. Okazuje się jednak, że tylko 71,20% badanych dyrektorów określiło misję, a 28,80% wizję szkoły. Niestety, aż 14,70% dyrektorów ujawnia fakt, iż wizja nie jest w ogóle eksponowana (Bednarska-Wnuk, 2010, s. 111). Pojawia się pytanie o menedżeryzm oświatowy w Polsce.

Wizja i misja stają się punktem wyjścia do określenia modelu absolwenta. Proponowany model absolwenta powinien powstać na podstawie wyników rozmów z uczniami uczęszczającymi do danej placówki, ich rodzicami, wyników pracy nauczycieli i obserwacji.

Zadaniem szkoły jest kształtowanie pewnych postaw. Warto zatem sporządzić charakterystykę uczniów przyjętych na poszczególny etap kształcenia. Badanie ankietowe pozwoliłoby poznać dzieci czy młodzież, a także ustalić ich priorytety. Powinno się ono odbywać na początku danego etapu kształcenia: klasa IV szkoły podstawowej, klasa I gimnazjum i klasa I szkoły ponadgimnazjalnej. Etap nauczania zintegrowanego został pominięty celo-

wo. Można jednak pokusić się o zbada- nie oczekiwań rodziców najmłodszych uczniów szkoły. Należy pamiętać, że model absolwenta powinien być dostosowany do poziomu szkoły. Zbyt wygórowane oczekiwania mogą sprawić, iż cel nie zostanie osiągnięty. Wówczas zamiast radować się sukcesem, szkoła będzie musiała poradzić sobie z porażką. Istotną kwestią jest ewaluacja modelu. Powinna być dokonywana na zakończenie każdego etapu. Pozwoli ona zweryfikować model, uzupełnić o pożądane cechy, a nawet sformułować nową wizję.

Mam świadomość, że nauczyciele nie lubią angażować się w takie działania, ale mądry dyrektor powinien wiedzieć, że ich wyniki przyczynią się do poprawy jakości pracy szkoły, za którą odpowiada.

Wizja dyrektora a absolwenci szkoły – analiza wyników badań

W kwietniu tego roku poddałem analizie statut jednego z zespołu szkół ponadgimnazjalnych (liceum, technikum). Bez problemu odszukałem w nim wizję, misję, a także model absolwenta. Ten ostatni postanowiłem zweryfikować. Wśród uczniów klas maturalnych przeprowadziłem badania, których celem było uzyskanie odpowiedzi na pytanie: czy uczniowie kończący za chwilę szkołę identyfikują się z sylwetką zaproponowaną przez zespół kierowniczy. W pytaniu podawałem każde założenie ujęte w modelu. Ankietę wypełniło 98 przyszłych absolwentów. Wyniki prezentuję poniżej. Są one o tyle ważne, że stanowią wnioski do dalszej pracy – o ile zostaną wzięte pod uwagę. Ankietę rozpoczęła się od pytania o znajomość wizji i misji szkoły.

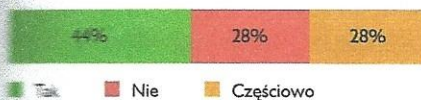
Wykres 2. Odpowiedzi na pytanie czy znasz misję i wizję szkoły



Do uzyskanych odpowiedzi należy podejść bardzo krytycznie. Jedynie 36% przyszłych absolwentów wie, jakie cele postawił sobie zespół kierowniczy. Jeśli informację tę zestawimy z wynikiem badań uzyskanym przez dr Izabelę Bednarską-Wnuk (14,70% dyrektorów eksponuje wizję szkoły), to możemy dojść do przekonania, że dyrektorzy szkół mają problem z jawnym głoszeniem swoich oczekiwań.

W kolejnym pytaniu zapytano uczniów, czy czują się obywatelami Europy XXI wieku.

Wykres 3. Odpowiedzi na pytanie czy jako przyszły absolwent czujesz się obywatelem Europy XXI wieku



Być może odpowiedzi byłby inne, gdyby uczniowie zostali zapoznani wcześniej z cechami, w jakie wyposażony jest obywatel Europy XXI wieku. Z analizy wynika, iż maturzyści się nimi nie czują. Należy zadać zatem pytanie: jakie działania podjęła szkoła, aby uczynić swoich uczniów świadomymi młodymi Europejczykami, i co kryje się za tą cechą absolwenta, a także czy uczniowie chcieli się nimi stać.

Jeśli przyjrzymy się odpowiedziom na kolejne pytanie, uświadomimy sobie, co mogło przeszkodzić w stawianiu się młodym Europejczykiem.

Wykres 4. Odpowiedzi na pytanie o umiejętność sprawnego posługiwania się dwoma językami obcymi



Szkoła chciała wyposażyć ucznia w bardzo przydatną umiejętność: sprawne posługiwanie się dwoma językami obcymi. Cel nie został osiągnięty, gdyż tylko 7% respondentów odpowiedziało twierdząco. Odpowiedzi należało ograniczyć do twierdzącej lub przeczącej, gdyż sprawnie, znaczy bardzo dobrze, a więc: tak czy nie. Zadanie, jakie postawiła sobie szkoła, było bardzo ważne. Młody człowiek powinien taką umiejętność posiadać. Przyczyną niepowodzenia może być brak uwzględnienia poziomu intelektualnego uczniów, ich predyspozycji, motywacji (kontekst). Może należało dążyć do opanowania przez uczniów jednego języka obcego – sukces byłby pewniejszy.

Warto zaznaczyć, iż badani w większości są otwarci na europejskie i światowe wartości kultury.

Wykres 5. Odpowiedzi na pytanie o otwartość na europejskie i światowe wartości kultury

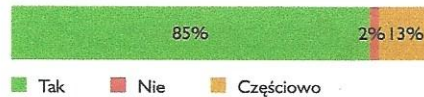


Szkoła udało się wyposażyć uczniów w wartości, bez których trudno egzystować w społeczeństwie.

Wykres 6. Odpowiedzi na pytanie o życzliwe nastawienie do świata



Wykres 7. Odpowiedzi na pytanie o kierowanie się w postępowaniu prawdą



Wykres 8. Odpowiedzi na pytanie o tolerancję



Wykres 9. Odpowiedzi na pytanie o umiejętność dbania o bezpieczeństwo swoje i innych



Wykres 10. Odpowiedzi na pytanie o uczciwość i przestrzeganie prawa



Wykres 11. Odpowiedzi na pytanie o kulturalny sposób bycia



Najważniejsze, że przyszli absolwenci są życzliwie nastawieni do świata, dążą do prawdy, są tolerancyjni, uczciwi, kulturalni, potrafią dbać o bezpieczeństwo swoje i innych, a także przestrzegają prawa. Zostali przygotowani do życia w społeczeństwie.

Z zaproponowanego przez szkołę modelu absolwenta wynika, iż uczniowie po jej ukończeniu powinni umieć wykorzystywać nabytą wiedzę w praktyce. Pytania o tę i podobne umiejętności znalazły się więc w narzędziu badawczym.

Wykres 12. Pytanie o świadomość życiowej użyteczności zdobytej wiedzy i umiejętności przedmiotowych



Wyniki nie są zadowalające, ponieważ dowodzą, że tylko połowa respon-

dentów ma świadomość, iż wiedza, którą zdobyli, pozwoli im odnaleźć się w pozaszkolnej rzeczywistości.

Wykres 13. Odpowiedzi na pytanie o umiejętność wykorzystania najnowszych technik multimedialnych



Jeśli weźmiemy pod uwagę fakt, iż ankietowani to w większości uczniowie technikum, odpowiedzi mogą okazać się nie do końca satysfakcjonujące, gdyż w pracy biurowej, a taką będą w przyszłości wykonywać, umiejętność wykorzystywania technik multimedialnych powinna być na najwyższym poziomie.

Poniższe informacje wskazują, że mimo wszystko uczniowie zostali wyposażeni w umiejętności, dzięki którym poradzą sobie na rynku pracy. Wnioskuje więc, że przy udzielaniu odpowiedzi na powyższe pytanie, dokonali podziału przedmiotów na praktyczne i niepraktyczne (zob. wykresy).

Wykres 14. Odpowiedzi na pytanie o umiejętność rzetelnej pracy indywidualnej i zespołowej



Wykres 15. Odpowiedzi na pytanie o umiejętność twórczego myślenia



Wykres 16. Odpowiedzi na pytanie o umiejętność skutecznego porozumiewania się



Wykres 17. Odpowiedzi na pytanie o umiejętność planowania i organizowania swojej pracy



Wykres 18. Odpowiedzi na pytanie o umiejętność dokonywania właściwych wyborów



Uczniowie nabyli podstawowe umiejętności z zakresu pracy indywidualnej i zespołowej, twórczego myślenia, skutecznego porozumiewania się czy planowania i organizacji własnej pracy. W większości dokonują właściwych wyborów. Czy wyniki nie są więc zaprzeczeniem odpowiedzi na pytanie o świadomość użyteczności wiedzy przedmiotowej? Przecież na każdych zajęciach są kształcone wskazane wyżej umiejętności. Niestety, tegoroczni absolwenci nie potrafili stale się uczyć i doskonalić.

Wykres 19. Odpowiedzi na pytanie o umiejętność stałego uczenia się i doskonalenia



Wpływ na to ma zapewne brak samodzielności i odpowiedzialności.

Wykres 20. Odpowiedzi na pytanie o obowiązkowość i samodzielność



Dobrze byłoby, gdyby uczeń przejął postawę patriotyczną na szczeblu lokalnym, a także narodowym (raczej nie przejawia).

Wykres 21. Odpowiedzi na pytanie o znajomość historii, kultury oraz tradycji narodu i regionu



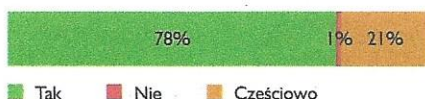
Powinien także promować zdrowy tryb życia (badanie pokazuje jednak, że nie promuje).

Wykres 22. Odpowiedzi na pytanie o promowanie zdrowego stylu życia



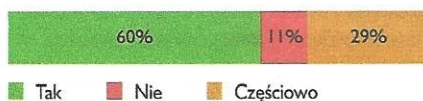
Dobrze, że badani absolwenci są ciekawi świata, bo jest szansa, że opanują umiejętności, których nie przyswoili w szkole.

Wykres 23. Odpowiedzi na pytanie o aktywność i ciekawość świata



Uważam, że bardzo istotne było pytanie o umiejętność szukania pomocy w razie złożonych problemów.

Wykres 24. Odpowiedzi na pytanie o umiejętność szukania pomocy w razie złożonych problemów



Uczniowie szkoły ponadgimnazjalnej tuż u progu prawdziwej dorosłości powinni wiedzieć, gdzie szukać pomocy w razie pojawiających się w życiu problemów. Często w ich rozwiązaniu nie pomoże wiedza przedmiotowa czy świadomość narodowa. Dlatego niepokoi, że aż 40% respondentów nie wie, dokąd udać się w sytuacji zagrożenia. A to jest zadanie szkoły.

Analiza ankiety pozwala uzyskać wiele informacji na temat sylwetki ucznia, który za chwilę opuści mury naszej szkoły, ustalić mocne i słabe strony naszej placówki, zastanowić się, czy uczniowie są w stanie zrealizować nasze o nich wyobrażenia, czy powinniśmy może wyznaczyć cele bardziej realne lub osiągnąć je innymi metodami.

Wykorzystajmy wyniki do ustalenia mocnych i słabych stron szkoły, w której zostało przeprowadzone badanie (tabela 1, s. 37).

Powyższe informacje stanowią jednocześnie wnioski do dalszej pracy. Powinny one zostać uwzględnione w programach szkolnych, a co najważniejsze – w pracy dydaktyczno-wychowawczej każdego nauczyciela-wychowawcy.

Uczniom zostały postawione jeszcze dwa pytania ogólne. Proponuję przyrzeć się wybranym odpowiedziom:

- 1 Czego się nauczyłeś w szkole?
 - Nauczyłam się współpracy w zespole,
 - Na pewno nie japońskiego,
 - Akceptować ludzi takimi, jacy są,
 - Nauczyłem się silnego charakteru,
 - Integracji w grupie,
 - Że trzeba chodzić do szkoły,
 - Wszystkiego,
 - Niczego,
 - Bić komunę i faszystów,
 - Częściowo matematyki i języków,
 - Niczego, co byłoby mi potrzebne w dalszym życiu. Proponuję zapoznać się z amerykańskim systemem edukacyjnym,
 - Dostosowania, nie buntuje się tak jak kiedyś przeciwko poleceniom wydawanym przez starsze osoby (rodziców, nauczycielom itp.),
 - Dodawać, odejmować. Z matematyki wiele wiem. Różnych przedmiotów np. takich jak matematyka,
 - Nauczyłam się postępować z ludźmi, którzy są diametralnie inni niż ja

(lecz nie jest to zasługa grona pedagogicznego),

- Nauczyłam się, że nie ma sprawiedliwości,
- Że nie ma sprawiedliwości w szkole, trzeba sobie samemu radzić, bo w życiu nikt ci nie pomoże,
- Że w życiu i szkole nie ma sprawiedliwości,
- W sumie mało przydatnych informacji, które mogłyby wpłynąć na moje życie,
- Nauczyłam się pracy zespołowej i pomagania innym w trudnych sprawach,
- Nauczyłam się systematycznie uczyć i być prawdomówna, liczyć na siebie i starać się nie przejmować opiniami innych,
- Obliczanie współrzędnych geograficznych, czytanie mapy – wiem, gdzie Polska na mapie świata,
- Ponosić konsekwencje za swoje czyny,
- Żyć w zgodzie z innymi, tolerować ich odmienność, nauczyłam się większej empatii w stosunku do innych ludzi, samodzielności i ustępstw w stosunku do innych ludzi, dostatecznego wyrażania siebie,
- Nauczyłam się komunikowania z ludźmi; akceptowania ich takimi jakimi są; nie ulegając presji rówieśników,
- Myśleć i rozwiązywać swoje problemy samodzielnie,
- Na pewno więcej potrafię z praktyki niż ze szkoły i szkoła jest niesprawiedliwa – nie było warto chodzić do niej i się starać, ponieważ osoby, które nie chodziły, mają te same stopnie!,
- Nauczyłam się bycia odpowiedzialną osobą, potrafię zorganizować dobrze czas”,
- Nauczyłam się cierpliwości,
- Swojego przyszłego zawodu, zrozumiałem, co chcę robić w życiu.
- 2 Czego mimo wszystko nie potrafisz?
 - Przez cztery lata nie nauczyłam się bycia obowiązkowym uczniem,
 - Japońskiego,
 - Znieść nietolerancji wobec osób „słabszych”,
 - Nie potrafię wykorzystać swojej dużej wiedzy z zakresu przedmiotów zawodowych w praktyce, ponieważ nie miałem do tego dużo okazji,
 - Swojego zawodu,
 - Wypić piwa w 3 sekundy,
 - Dobrze organizować sobie wolnego czasu,
 - Organizować swojego wolnego czasu,
 - Chodzić do szkoły,
 - Nie potrafię dostatecznie ani jednego języka obcego,
 - Dokładnie nie potrafię języków obcych,

Tabela 1. Mocne i słabe strony szkoły

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
Uczniowie: ● dążą w swoim postępowaniu do prawdy; ● wykorzystują najnowsze techniki multimedialne; ● są otwarci na europejskie i światowe wartości kultury; ● potrafią pracować indywidualnie i w zespole; ● potrafią twórczo myśleć; ● potrafią skutecznie się porozumiewać; ● potrafią planować i organizować swoją pracę; ● są tolerancyjni i uczciwi; ● potrafią dbać o bezpieczeństwo swoje i innych; ● są aktywni i ciekawi świata; ● są kulturalni; ● potrafią dokonywać właściwych wyborów; ● są życzliwie nastawieni do świata.	Uczniowie: ● nie znają wizji i misji szkoły; ● nie czują się obywatelami Europy XXI wieku; ● nie są do końca świadomi użyteczności zdobytej wiedzy i umiejętności przedmiotowych; ● nie posługują się sprawnie dwoma językami obcymi; ● nie do końca wiedzą, gdzie szukać pomocy w razie złożonych problemów; ● nie znają historii, kultury i tradycji swojego regionu i narodu; ● nie potrafią się stale uczyć i doskonalić; ● nie do końca są obowiązkowi i samodzielni; ● nie promują zdrowego trybu życia.

- ...niemieckiego,
- ...niemieckiego i matematyki,
- ...niemieckiego,
- ...na kartkówkach i sprawdzianach.
- Nie jestem przygotowana w pełni do matury.
- Nie jestem przygotowana do matury,
- Podjąć stres i lenistwo; niektórych materiałów z rachunkowości, finansów.
- Klamać,
- Nie potrafię matmy,
- Matematyki,
- Funkcji, logarytmów,
- Logarytmów,
- Matematyki oraz nie potrafię się przełamać, gdy nauczyciel mnie pyta, a ja się boję odpowiadać,
- Dużo rzeczy, ale najbardziej matematyki,
- Matematyki i innych (niepunktualność),
- Angielskiego, matematyki, fizyki, chemii,
- Nie jestem przygotowana do matury z j. polskiego,
- Zdać matury, bo szkoła nie przygotowuje do tego,
- Nie potrafię do końca samemu decydować,
- Nie potrafię zrozumieć niektórych zachowań uczniów, nauczycieli i innych ludzi, a także niesprawiedliwości w każdym znaczeniu tego słowa,
- Zrozumieć niektórych nauczycieli,
- Nie potrafię zrozumieć niektórych postaw u uczniów i nauczycieli,
- Nie potrafię zmotywować się do pracy odpowiednio wcześniej tylko na ostatnią chwilę,
- Księgować,
- Nie potrafię zmieniać własnego zdania, mimo iż czasami jest ono niewłaściwe,
- Nie potrafię dobrze sobie rozplanować planu zajęć ani dogadać się z niektórymi nauczycielami,
- Milczeć, gdy ktoś nie ma racji, a jest przekonany do swojego zdania,
- Nie potrafię uczyć się dużej ilości materiałów na raz.

Spontaniczne (a może właśnie przemyślane?!) odpowiedzi uczniów dostarczają bardzo ciekawego materiału do pracy dydaktyczno-wychowawczej. Stanowią swoistą ewaluację – dziś bardzo konieczną. Świadczą na

pewno o mocnych i słabych stronach szkoły. Bez wątpienia skłonią do głębokiej refleksji dyrektora, jak też całe grono pedagogiczne, czy dorosłych w ogóle.

Zakończenie

Lorenzo di Medici, XV-wieczny niekoronowany władca Florencji, powiedział: *Co do jutra nie ma pewności*. Nie sposób nie zgodzić się z autorem słów. Należy o nich pamiętać podczas każdego planowania. Wizja, jako element planowania, jest bardzo złożona. Dlatego też, określając ją, trzeba brać pod uwagę wiele czynników. Realista musi ograniczyć się do tych najważniejszych. Raz jeszcze należy podkreślić, iż wyniki zaplanowanych działań zależą w głównej mierze od osób biorących udział w przedsięwzięciu. Na planowanie wpływają zainteresowane podmioty. Przeshkody generuje m.in. administracja oświatowa. Wśród nich należy wskazać: *wahadło centralizacji i decentralizacji, przeciążenie roli i jej niejasność, ograniczone środki na rozwój kierownictwa szkoły (...), ograniczenia w kształtowaniu roli dyrektora, prowadzące do pominięcia moralnych aspektów pracy szkół* (Fullan, 2006, s. 27). Ważne, by wizja wiązała się

z prognozą. Jej elementem jest na pewno wykreowany na podstawie wizji model absolwenta. Wizja powinna być poddawana weryfikacji, gdyż istnieje niebezpieczeństwo, że zaproponowana raz, zostanie utrzymana także po zmianie warunków wyjściowych. Należy pamiętać również, że nie zawsze dobrym rozwiązaniem jest kontynuacja wizji zapoczątkowanej przez poprzedniego dyrektora. Czasem niezbędna jest transformacja proaktywna.



Grzegorz Ćwiertniewicz

REKLAMA



Oszczędzanie Energii do 50%



80% dłuższa żywotność lampy



Lepsza jakość obrazu

Więcej informacji na stronie BenQ.pl

SmartEco
Maksymalna jasność przy normalnym zużyciu energii.

SmartEco



**Same korzyści.
Bez kompromisów.**

BENQ

Enjoyment Matters