

REPRINT



ZOFIA DZIK:

DYREKTOR SZKOŁY:
LIDER ZMIAN W OŚWIACIE

Jak poprawić efektywność
systemu oświaty w Polsce?

Artykuł pochodzi z Magazynu THINKTANK nr 17, lato 2013

WWW.MTTP.PL

THINKTANK[®]

Rodzice i dzieci, pracodawcy i społeczeństwo, rząd i samorząd mają duże oczekiwania wobec szkoły i jej przedstawicieli. Wszyscy chcą, by system oświaty odpowiadał nie tylko na cele dydaktyczne, ale też (we współpracy z rodzicami) na cele wychowawcze. By rozwijał osobowość młodego pokolenia, jego system wartości, umiejętności społeczne (komunikacja, współpraca etc.). By kształcił praworządnych obywateli, kreatywnych, chcących się rozwijać, otwartych na innych, kierunkowo i praktycznie wykształconych pracowników; zwyczajnie dobrych ludzi, którym się chce i z którymi się chce żyć i pracować. By przekazywał niezbędną wiedzę, ale przede wszystkim wskazywał jej źródła i uczył, jak z nich korzystać, bo młodemu pokoleniu pewnie nie raz przyjdzie się w życiu przekwalifikować. **Nietrudno jednak dostrzec, że system oświaty w Polsce jest strukturą o starych, XIX-wiecznych korzeniach, niechętną zmianom, jakie zachodzą wewnątrz rodzin, które doświadczają obecnie kryzysu więzi, w strukturach społecznych, na rynku pracy.** Przypomina monolityczną, niedostępną twierdzę, którą trzeba zdobyć i zburzyć, aby na jej miejscu mogło powstać coś nowoczesnego. Tyle tylko, że zburzyć się jej nie da, bo przecież w tej twierdzy wciąż uczą się dzieci i pracują setki tysięcy osób. Należy również zauważyć, że problem systemu oświaty wykracza poza system edukacji przez fakt, iż szkoły podlegają bezpośrednio jednostkom samorządowym. Istotna jest też zatem kwestia świadomości urzędników, którzy decydują, kto ma być dyrektorem danej szkoły i jakich kompetencji potrzebuje. Trzeba więc szukać jakiegoś sojusznika wewnątrz systemu edukacji, który mógłby wnieść do niego nowe idee. Dlaczego takim agentem nie miałby być dyrektor szkoły?

DIAGNOZA BRAKÓW

W OŚWIACIE Dyrektor szkoły to odpowiedzialne i trudne stanowisko. Zarządza on organizacją, która ma bardzo ograniczony i niemal zupełnie niezależny od jego starań budżet. Przewodzi zespołowi ludzi, z którego najczęściej wyszedł i z którym wiąże go także prywatne relacje. Podlega

samorządom, zarządom fundacji czy spółek (jeśli to prywatna lub społeczna szkoła), kuratorium, Ministerstwu Edukacji Narodowej. Dźwiga odpowiedzialność za wychowanie i edukację ludzi między 6. a 19. rokiem życia. Musi wykazywać się i twardą, choć dyplomatyczną postawą w kontaktach ze swoimi zwierzchnikami i podwładnymi, i dużą delikatnością w stosunkach z rodzicami i uczniami.

Dyrektor szkoły powinien więc być najbardziej doinwestowaną osobą w kraju – pamiętajmy, że pełni funkcję średnio ponad pięć lat, więc nawet w małej szkole pod jego opieką pozostają łącznie tysiące dzieci. Stanowi też elitę środowisk lokalnych, szczególnie w mniejszych ośrodkach miejskich i na wsi, nierzadko odgrywa rolę aktywizującą dla całej społeczności.

Jednak między wsparciem a oczekiwaniami w stosunku do dyrektora, który ma wpływ na przyszły kapitał społeczny, ziele przepaść. Z badania *Diagnoza zapotrzebowania dyrektorów szkół* (Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2011) wynika m.in., że dyrektorzy świadomi są braków wiedzy przywódczej. Ponad 60 proc. z nich zgłasza potrzebę wsparcia w zakresie rozwoju umiejętności i wiedzy dotyczących zarządzania zespołem w szkole i budowania relacji z kadrami, rodzicami oraz różnymi instytucjami systemu edukacji. Dyrektorzy szkół ponadgimnazjalnych oczekują też pomocy w kwestii budowania i prowadzenia współpracy z pracodawcami (kuratoriami oświaty, samorządami, MEN-em). Zdaniem dyrektorów za mało jest także spotkań w gronie dyrektorów (czy wizyt w innych szkołach) pozwalających na wymianę informacji i doświadczeń. Brakuje sieci współpracy.

Przy niezwykle ograniczonych budżetach szkoleniowych (w niektórych samorządach budżet jest zarządzany centralnie przez jednostki samorządowe) dokształcanie dyrektorów skupia się na czysto administracyjnych i prawnych aspektach prowadzenia szkoły. Jeśli dyrektor nie ma jak zainwestować prywatnych środków, brakuje mu możliwości rozwoju w tak ważnych dla osób zarządzających obszarach jak: samoświadomość,

GLÓWNA MYŚL

- . Polski system edukacji jest strukturą trudną do zreformowania odgórnie. Zmiany na lepsze mogą jednak przynieść działania oddolne.
- . Z tego założenia wyszedł pomysł Akademii Przywództwa Liderów Oświaty. Zakłada on, że agentami zmian wewnątrz systemu kształcenia mogą stać się dyrektorzy szkół.

komunikacja, budowanie i motywowanie zespołu, zarządzanie zmianą, projektami i wiele innych. Trudno winić dyrektorów, że ich praktyczna wiedza z zakresu szeroko pojętego zarządzania jest na poziomie menedżera średniego szczebla w małej firmie, choć pozycja i poziom odpowiedzialności odpowiada raczej funkcji prezesa/dyrektora zarządzającego w dużej firmie. Prezes firmy w związku ze swoją pozycją zachęcany jest do uczestnictwa w szkoleniach, konferencjach, przechodzenia kolejnych stopni MBA i przekładania nabytej wiedzy na praktykę. **W ścieżce rozwoju dyrektora szkoły widzimy ogromny deficyt wiedzy zarządczej łączącej się z elementami wiedzy psychologicznej i zarządzania ludźmi.** Dyrektor nie ma też możliwości obserwowania innych przywódców podczas pracy (czerpania z dobrych i złych przykładów), jaką mają menedżerowie w firmach. Kiedy zostaje się dyrektorem szkoły, można liczyć głównie na siebie.

HOLISTYCZNA

WIZJA SZKOŁY Fundacja Humanites – Sztuka Wychowania razem z Grupą Firm Doradczych Values zauważyły ten rozdźwięk i postanowiły to zmienić, wychodząc z założenia, że powinno się doprowadzić do zmiany systemu oświaty i sposobu kształcenia jej kadr zarządzających, a dyrektor szkoły może być agentem tych zmian.

Tak wiosną 2011 r. narodził się pomysł programu APLO – Akademia Przywództwa Liderów Oświaty (w nawiązaniu do Akademii Psychologii Przywództwa). Opiera się on na założeniu, że lider będzie umiał przemodelować otoczenie, jeśli zacznie od siebie i zrobi to świadomie. Łatwiej mu będzie pracować z ludźmi i zarządzać nimi, a wprowadzona zmiana będzie trwalsza. Program stworzony został tak, by przygotowywał dyrektorów, wicedyrektorów i kandydatów na dyrektorów



w szkołach podstawowych, gimnazjalnych, średnich i zawodowych (publicznych, prywatnych i społecznych) do efektywnego zarządzania sobą. A także zarządzania relacjami w zespole i z otoczeniem szkoły: rodzicami, uczniami, nauczycielami, administracją, organizacjami pozarządowymi, biznesem.

Dlatego nadrzędnym celem programu jest rozwinięcie umiejętności przywódczych – tak aby dyrektor był liderem, a nie administratorem szkoły, aby miał swoją wizję szkoły, która nie jest tylko miejscem przekazywania wiedzy mierzonej testem i rankingiem, ale dba o całościowy rozwój dzieci i młodzieży (ich charakter i wartości), aby mógł być dla nich mistrzem.

AKADEMIA SYSTEMOWYCH

ZMIAN Program APLO jest przyczynkiem do systemowej zmiany sposobu kształcenia kadr zarządzających w oświacie i ogólnonarodowej debaty o przyszłości tego systemu oraz polskiej oświaty w ogóle, jej miejsca i roli

w nowoczesnym systemie społecznym, jej gotowości do sprostania nowym wyzwaniom i potrzebom rodziny, społeczności, gospodarki oraz wspierających je instytucji. Opiera się na bazie spotkań i rozmów z przedstawicielami systemu oświaty, wieloletnich doświadczeniach biznesowych osób tworzących Fundację Humanites i sprawdzonym know-how Akademii Psychologii Przywództwa. **Uczestnicy otrzymują wyjątkową porcję wiedzy sprawdzonej w biznesie, dostosowaną do realiów polskiej oświaty.** Czerpiąc z najnowszych osiągnięć nauki i wiedzy akademickiej, program skupia się na praktycznych aspektach zarządzania szkołą: zamiast uczyć o szkolnej biurokracji – pokazuje, jak nią zarządzać. Pięć sesji weekendowych to pięć obszarów zarządzania:

- _1 zarządzanie sobą
- _2 zarządzanie relacjami (komunikacja)
- _3 procesy decyzyjne, style zarządzania, przywództwo, zarządzanie projektem i zmianą
- _4 zarządzanie zespołem (budowanie i motywowanie)
- _5 zarządzanie zewnętrznymi relacjami (negocjacje, współpraca z rodzicami, angażowanie świata zewnętrznego w realizację celów szkoły)

Wartością dodaną APLO jest wzajemne wsparcie i wymiana doświadczeń między uczestnikami, dzięki której udaje się powielać dobre praktyki. Ponadto każdy uczestnik programu otrzymuje także swojego coacha/mentora z biznesu, top menedżera, który chce dzielić się wiedzą i doświadczeniem w zakresie używanych instrumentów zarządzania. Przez trzy miesiące po zakończeniu sesji liderzy biznesu i oświaty spotykają się na indywidualnych sesjach coachingowo/mentoringowych. Celem tych spotkań jest wsparcie dyrektorów, wyzwolenie ich potencjału i podzielenie się wiedzą przywódczą i doświadczeniem. Mimo pierwotnego sceptycyzmu dyrektorzy dostrzegli, że pewne zasady, techniki i mechanizmy stosowane z powodzeniem w nowoczesnych przedsiębiorstwach są na tyle uniwersalne, że mogą przy pewnej modyfikacji znaleźć zastosowanie w szkołach. Należy jednak strzec się mechanicznego przenoszenia doświadczeń z biznesu do szkoły. Pojawiają się takie próby, jak chociażby system ewaluacji pracy nauczycieli, niewiele mający wspólnego z prawdziwym procesem oceny, który powinien służyć rozwojowi pracownika, a nie tylko uzasadnieniu, komu dać mniejszą premię. Coache/mentorzy z biznesu to osoby reprezentujące ścisłą kadrę zarządzającą wielu przedsiębiorstw,

APLO oczami uczestników

„APLO i jego program to unikalny projekt w polskim systemie oświaty. [...] Podejście APLO odchodzi od technicznych zagadnień i zmienia sposób myślenia dyrektorów o sobie, o swojej pracy, o tym, jakie mają cele, i prowadzi do zmiany paradygmatu dyrektora szkoły. Dyrektor powinien umieć zarządzać sobą, rozumieć siebie i ludzi, z którymi pracuje, i wraz z nimi wspólnie tworzyć szkołę”.

ANNA SOBALA-ZBROSZCZYK, DYREKTOR ZESPOŁU SZKÓŁ SPOŁECZNYCH STO W WARSZAWIE

„Dyrektorzy, liderzy szkół to ludzie, którzy na co dzień spotykają się z takimi samymi problemami, co przedsiębiorcy. [...] Przedsiębiorstwa wydają miliony na to, żeby liderzy byli coraz lepsi, bo dzięki temu będą mieli lepsze przedsiębiorstwa. Wierzę, że projekt APLO będzie się rozwijał i obejmie całą Polskę, a przedsiębiorstwa będą gotowe na kształcenie dyrektorów szkół na liderów. W ten sposób w przyszłości będą trafiać do firm ludzie, którzy od najmłodszych lat obserwowali dobrych liderów i ich techniki przywódcze”.

KATARZYNA ROZENFELD, DYREKTOR GENERALNY VATTENFALL POLSKA, COACH/MENTOR W APLO

ukierunkowane na rozwój innych. Chętnie dzielą się swoją wiedzą i doświadczeniem, ale też potrafią uważnie słuchać i nie mówią: „Wiem lepiej, jak powinno się zarządzać szkołą”. Na zasadzie wolontariatu z dużym entuzjazmem i otwartością wspierają akademię. Współpraca między dyrektorami a prezesami firm trwa czasem dłużej, zmienia się w trwałą relację – mentoring. Czasem też z tych spotkań wynika strategiczna współpraca dotycząca np. praktyk zawodowych. Na pewno zyskują obie strony, które mają szansę na przełamanie barier zawodowych, stereotypu obu światów, lekceważenia i braku wzajemnego zaufania. W naszej ocenie nie są możliwe zmiany w edukacji bez zaangażowania prywatnego biznesu.

NOWE POTRZEBY,**NOWE WYMAGANIA**

Akademia miała już swoje trzy edycje, na jesień planowana jest kolejna. Prowadzący otrzymują recenzje od pozytywnych po entuzjastyczne i sami zauważają zmiany: większą otwartość oświaty, rosnące zaufanie biznesu, lepsze kontakty między naczelnikami wydziałów oświaty a dyrektorami (dialog, a nie tylko dyrektywy). Powoli i na razie w kilku zaledwie ośrodkach, ale zmienia się myślenie i świadomość tego, jakie kryteria musi spełniać dyrektor.

Przedstawiciele wrocławskiego wydziału oświaty po APLO dostrzegli potrzebę, by stworzyć nowy profil kompetencyjny dyrektora szkoły. Opracowali więc i wdrożyli tę zmianę. Jeden z dyrektorów po naszym szkoleniu zatrudnił na stanowisko wicedyrektora inną osobę, niż planował. I nie patrzył przez pryzmat „kto się obrazi”, tylko postępował wedle zasad zarządzania, które poznał. Dowiedział się bowiem, że warto na zastępcę przyjąć osobę, która reprezentuje inne cechy niż lider, aby była jego uzupełnieniem. Są tacy, którzy przyszli na szkolenie na skraju wypalenia zawodowego, a po APLO znów wystartowali w konkursie na dyrektora szkoły, wygrali go – i z nową siłą wdrażają zmiany. Są oczywiście też osoby, które odeszły, bo stwierdziły, że nie dadzą rady zmienić nic z tego poziomu, na którym są, albo podjęły wysiłek, lecz poniosły klęskę (opór był zbyt duży, a koalicja wewnątrz szkoły za słaba). Ale co ważne, teraz wszyscy otwarcie mówią o swoich sukcesach i porażkach – przed szkoleniem nie było to możliwe. Teraz śmiało dzielą się wiedzą, doświadczeniem, wypełniając w ten sposób cele APLO.

Oczywiście zdają sobie sprawę, że szkoły nie mogą być prowadzone jak czysty biznes, ale duża część wiedzy biznesowej i przywódczej może zostać zaadaptowana na potrzeby dyrektorów. Program APLO dodaje odwagi osobom zarządzającym szkołami, żeby miały swoją wizję szkoły. Nie warto czekać, aż coś się zmieni – bo się nie zmieni. Nawet jeśli świątły minister zacznie zmieniać zapisy prawne i przeprowadzi niezwykle innowacyjną reformę, to będzie to trwało co najmniej cztery lata i kilka lat na aplikację w praktyce, a życie znów pobiegnie do przodu. Tak jak lider w biznesie reaguje na zmiany rynkowe i pod ich kątem modyfikuje strategię firmy, tak dyrektor powinien reagować na zmieniającą się rzeczywistość, na nowe okoliczności i na co dzień modyfikować działanie szkoły. Ale musi mieć narzędzia, musi znać swoje możliwości, musi mieć umiejętności, aby tworzyć szkołę przyszłości opartą nie tylko na wiedzy, ale otwartą na współpracę i dialog z często roszczeniowo nastawionymi rodzicami. Szkołę, która będzie kształtować charakter i osobowość młodego pokolenia. Szkoła nie powinna być samotną wyspą, musi być częścią systemu społecznego przygotowującą dzieci i młodzież do życia. ■

Zofia Dzik: menedżerka, założycielka Fundacji Humanites – Sztuka Wychowania. Od 2003 r. związana z Grupą Intouch Insurance (obecnie RSA), w latach 2004–2007 była prezesem TU Link4, a następnie zarządzała grupą spółek w regionie CEU. Zasiada w radach nadzorczych m.in.: PKO BP, TU Link4, ERBUD.
e-mail: zofia.dzik@humanites.pl

» Artykuł nr R1317P06

REKOMENDACJE THINKTANK:

- 1. KONCEPCJA APLO ZE WZGLĘDU NA EFEKTY, JAKIE OSIĄGNĘŁA W PRAKTYCE, POWINNA BYĆ TRAKTOWANA JAKO BENCHMARKOWE ROZWIĄZANIE, KTÓRE SPRZYJA MODERNIZACJI SYSTEMU OŚWIATY.** Warto, by tą drogą podążyły kolejne samorządy.
- 2. ROZWIĄZANIEM GODNYM NAŚLADOWANIA JEST RÓWNIEŻ MENTORING, KTÓREGO DYREKTOROM SZKÓŁ UDZIELAJĄ LIDERZY BIZNESU.**

