



Małgorzata Nowak

## Dyrektor liderem rozwoju

*Sprawowanie przywództwa warte jest ryzyka,  
gdyż cele rozciągają się poza korzyści materialne i awans w karierze.  
Skoro sprawiasz, że ludziom wokół ciebie żyje się lepiej,  
to że jesteś przywódcą, nadaje sens życiu.*

Michael Fullan

### Portret szkoły

Budynek szkoły. Duża niejednolita bryła architektoniczna, dwie sale gimnastyczne. Dobrana kolorystyka tynków: ciepłe, stonowane kolory. Ściany czyste, bez graffiti. Wokół zieleni, boiska, miejsca do rekreacji i odpoczynku. Dochodzę do szkoły. Zaraz odezwie się dzwonek.

– *Dzień dobry, dzień dobry* – większość uczniów wita wchodzących nauczycieli. Robię poranny obchód szkoły. W szkole czysto. Kolorowe korytarze, wypastowane posadzki. W łazienkach jasne kafelki, świeże ślady mycia. Idę dalej. Na ścianach wystawy artystycznych fotografii, obrazy malowane na jedwabiu, cykl akwareli pokazujących piękne zakątki regionu. W Szkolnej Galerii Ucznia i Nauczyciela prezentacja grafiki. Wystrój szkolnych korytarzy to zasługa nauczycieli – z ich inicjatywy uczniowie malują, fotografują, uczestniczą w projektach. Rozwijanie umiejętności plastycznych jest mocną stroną szkoły. Korytarz obok sali gimnastycznej. Przez całą długość fotografujemy z dyplomami. Dużo tego: konkursy teatralne, recytatorskie, muzyczne, ekologiczne. W gablotach puchary za osiągnięcia sportowe. Świetlica dla uczniów z Czerwieni. Dziewczynki podchodzą, obejmują w pasie, to tradycyjny sposób powitania. Chłopcy wstają. Widać różnice kulturowe: uczniowie polscy mogliby się dużo nauczyć od swoich czeczeńskich kolegów. Wpojony szacunek dla starszych, dla nauczycieli,

powitanie zawsze na stojąco. Przerwa. Zaglądam do pokoju. Niewiele osób, większość na dyżurze. Chwila rozmowy o projekcie, jakiś dowcip, dzwonek. Przerwy zdecydowanie za krótkie. Biblioteka. Ciasno i estetycznie. Multimedialne Centrum Edukacyjne. Na regałach z prasą ponad 40 tytułów. Dużo nowości książkowych. Ogłoszenia o konkursach, wystawy. Tu ciągle coś się dzieje. Znowu przerwa. Na korytarzach tłok. Szkoła jest za ciasna. Ale ludzie uśmiechają się do siebie. Na miękkich siedziskach w narożnikach korytarzy polegający w swobodnych pozach uczniowie. Na widok dyrektora niektórzy się podnoszą, inni mówią *dzień dobry* na siedząco. Najważniejsze – wszyscy odwzajemniają uśmiech. Stołówka. Zapach domowego obiadu. Długa kolejka przed wejściem, niektórzy muszą poczekać. Kończę mentalny obchód szkoły. Portret zadowalający.

### Ludzie i efekty

W szkole, od której portretu zaczęłam refleksje na temat roli dyrektora w rozwoju nauczycieli i pracowników, spędziłam 30 lat życia zawodowego. Dziesięć lat jako nauczyciel języka polskiego, wychowawca klasy, siedem, pełniąc funkcję wicedyrektora, ostatnie trzynaście jako dyrektor Zespołu Szkół im. Ziemi Lubelskiej w Niemcach koło Lublina. Ponad sześciuset uczniów, sześćdziesięciu sześciu nauczycieli, osiemnastu pracowników niepedagogicznych. Jedna z największych wiejskich placówek na Lubelszczyźnie, setka uczniów spoza rejonu. Wysoko kwalifikowana kadra, przyjazna

atmosfera, twórczy klimat, zaangażowanie pedagogów, wsparcie rodziców, potencjał intelektualny uczniów, wysokie wyniki nauczania udokumentowane dodatnim EWD (szkoła sukcesu) i staninami (7-8). Od wielu lat placówka współpracuje z Centrum Edukacji Obywatelskiej: należy do Klubu Szkół Uczących Się, nauczyciele doskonalą swoje umiejętności w Nauczycielskiej Akademii Internetowej (N@I). Od 1992 szkoła wydaje własną gazetę, kwitnie dziennikarstwo, edukacja teatralna, muzyczna, uczniowie wygrywają ogólnopolskie, a nawet światowe konkursy. Efekty pracy potwierdza ewaluacja zewnętrzna, gimnazjum dostało literki ABBA, szkoła podstawowa BABA. W 2012 roku złożyłam rezygnację z funkcji dyrektora. Mój system wartości nie dał się pogodzić z oczekiwaniami organu prowadzącego, nie widziałam możliwości dalszej współpracy. Obecnie jestem niezależnym trenerem, dzielę się wiedzą i doświadczeniem z uczestnikami kursów kwalifikacyjnych z zarządzania, wspieram w rozwoju rady pedagogiczne, piszę i publikuję. Na pytanie, co ważniejsze w pracy dyrektora: ludzie czy efekty, z całym przekonaniem odpowiadam: profesjonalny dyrektor zarządza sobą i swoimi współpracownikami w taki sposób, aby dzięki ich pracy i szkoła, i ludzie rozwijali się. Prawdziwy przywódca inwestuje w ludzi i dostaje efekty. I o tym będzie ten artykuł.

## Sztuka samopoznania

Jaką rolę w rozwoju nauczycieli pełni dyrektor? To zależy od postrzegania swojej roli przez niego samego. Moja wizja bycia dyrektorem to przywództwo edukacyjne, bycie liderem, którego autorytet nie wynika z władzy formalnej, lecz opiera się na wiedzy i kompetencjach. Jeśli dyrektor chce wspierać rozwój innych, co w szkole, placówce edukacyjnej jest zadaniem kluczowym, winien zacząć od samopoznania oraz uczenia tej sztuki współpracowników. Kompetencje intrapersonalne, czyli *znajomość swoich stanów i procesów psychicznych oraz możliwość wywierania na nie wpływu*<sup>1</sup> są niezbędne do właściwego zarządzania sobą, swoim rozwojem, do układania relacji z otoczeniem. Skuteczny dyrektor to człowiek mający poczucie własnej wartości, wywodzące się z racjonalnej i adekwatnej do rzeczywistego stanu diagnozy wiedzy, umiejętności, silnych i słabych stron. Trzeba dobrze znać samego siebie, trzeba nieustannie siebie poznawać, aby potrafić wzmacniać i wykorzystywać mocne strony, by panować nad słabościami i niwelować ich

negatywny wpływ na życie i decyzje. Dobry dyrektor zna swój typ osobowości, styl nauki, preferowany sposób zarządzania, potrafi korzystać z potencjału życiowego w zależności od sytuacji i pojawiających się problemów. Ogromne znaczenie w zarządzaniu ma świadomość, że emocje nie mają rozumu, że nasz potencjał intelektualny przegrywa często w starciu z uczuciami, jeśli nie rozwijamy naszej inteligencji emocjonalnej, empatii, sztuki kontrolowania własnych emocji, tak by pozostając sobą, być jednocześnie szefem swoich stanów psychicznych. Trudna sztuka, przyznam, że pomimo ciągłego doskonalenia się, pomimo ukończenia Akademii Przywództwa Liderów Oświaty i zajęć z profesorem Jackiem Santorskim, ciągle odczuwam niedosyt. Co sprawia, że ludzie podążają za dyrektorem, że jest dla nich naturalnym liderem? Podczas wykładu profesora zanotowałam: *im bardziej jesteś indywidualnością, tym bardziej jesteś ponad stereotypami zarządzania*. Kluczowym elementem siły dyrektora jest bycie sobą, umiejętność zarządzania swoim życiem, refleksja nad podejmowanymi decyzjami, analiza porażek, by zamienić je w sukcesy. Jeśli ludzie czują, że twoja siła ma źródło w wartościach, które wyznajesz nie tylko deklaratywnie, ale realizujesz w swoim życiu, to jako przełożony budzisz szacunek, nie drwinę i szyderstwo za plecami. I wtedy możesz odpuścić sobie formalną kontrolę, drobiazgowo monitorowanie podstawy programowej, urzędnicze rozliczanie ze zrealizowanych godzin „karcianych”. Naturalny lider, dyrektor, prawdziwy przywódca edukacyjny to połączenie autentyczności, empatii, odwagi, spójności, sprawstwa i pasji. Nikt się taki nie rodzi, ale możesz się taki stać: zacznij od samopoznania i doskonal się w tej sztuce całe życie.

## Autoewaluacja nawykiem profesjonalisty

Dobry dyrektor to profesjonalista. Ze wszystkich słów na „p”, czyli: „powołanie”, „poświęcenie”, „pasja”, które łączymy z zawodem pedagoga, najbardziej cenię „profesjonalizm”. Istotę profesjonalizmu edukacyjnego definiuje Wiliam Glaser: *Wykonanie pracy, nawet dobre, jest czymś wystarczającym dla nieprofesjonalistów, ale cechą profesjonalistów jest stale poprawianie sposobu, w jaki pracę się wykonuje – poprawianie zarówno ze względu na własne standardy, jak i ze względu na innych. (...) Profesjonaliści nie tylko wiedzą, jak wykonywać pracę, do której zostali wy-*

<sup>1</sup> Dorczak R. *Dyrektor szkoły jako przywódca edukacyjny – próba określenia kompetencji kluczowych* [w:] Mazurkiewicz G. [red.] *Przywództwo i zmiana w edukacji. Ewaluacja jako mechanizm doskonalenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013, s. 83.

jęci, ale także pozostawia im się możliwość wykonywania tej pracy w sposób, który uważają za najlepszy<sup>2</sup>.

W powyższej definicji zawierają się najważniejsze właściwości profesjonalizmu: wiedza, rzetelność, kompetencje, doskonalenie, rozwój, sztuka refleksji, autoanaliza, świadomość własnej wartości. Zawód nauczyciela implikuje konieczność bycia profesjonalistą. Nauczyciel winien mieć wiedzę, kompetencje i sposobność decydowania o sposobie wykonywania swojej pracy. W sferze indywidualnych decyzji pozostaje wiele: możliwość stworzenia własnego programu, wybór podręcznika, treści i metod, przywilej realizowania własnego stylu nauczania, samodzielność i niezależność podczas lekcji. W zamian za swobodę zawodową oczekuje się od nauczyciela właśnie profesjonalizmu, czyli fachowości, gotowości i umiejętności ciągłego poprawiania swojej pracy, doskonalenia, krytycznej refleksji i twórczego podejścia do problemów. Oczekuje się rzetelnej pracy, wyznaczania sobie wysokich standardów i ich osiągnięcia. W procesie doskonalenia niezbędne są umiejętności autoewaluacji, i tu rola dyrektora, który nie tylko powinien odnosić ją do własnej pracy, ale uczyć i wymagać różnych technik ewaluacyjnych od nauczycieli.

W kierowanej przeze mnie placówce praktyka samooceny pracy nauczyciela i pracy szkoły była obecna od wielu lat. Na początku nieco intuicyjnie, potem z wykorzystaniem fachowych poradników<sup>3</sup> i dobrych szkoleń proces ewaluacji wewnętrznej stał się czymś oczywistym dla doskonalenia jakości pracy. Dlaczego oczywistym? Kto pełniący jakąkolwiek funkcję, realizujący zadania, wykonujący pracę, powtórzę: KTO nie chciałby wiedzieć, czy to, co robi – robi dobrze? Na takie pytanie odpowiedź może dać rzetelna samoocena/autoewaluacja. Dokonywaliśmy samooceny szkoły zanim zwrot ten nabrał nieomal pejoratywnego zabarwienia wskutek nadużywania i przeteoretyzowania. Dla porządku myślowego przypomnę definicję samooceny, która mnie najbardziej przekonuje, oraz podstawowe informacje związane z tym pojęciem<sup>4</sup>. *Samoocena jest systematycznie zorganizowanym procesem zdobywania informacji o własnej szkole lub projekcie umożliwiającym: lepsze zrozumienie tego, co się dzieje, poprawienie, podjęcie decyzji, rozliczenie lub podsumowanie.* Niezbędna w procesie samo-

oceny wydaje się świadomość, że jest to trudna acz osiągalna umiejętność, która przynosi wartość niezwykle cenną – informacje nie dla sprawozdań, nie dla organu nadzoru, lecz dla rozwoju, siebie/procesu/placówki. Efekt ten jest możliwy przy założeniu, że samoocena opiera się na szczerym, autentycznym uświadamianiu, poznawaniu, diagnozowaniu silnych i słabych stron podmiotu przeprowadzającego samoocenę. Jako dyrektor starałam się zapewnić warunki korzystnej samooceny: ustalić jasne cele/przyczyny samooceny i poinformować o nich uczestników, stosować różne metody/narzędzia, aby samoocena nie była nudna i zapewniała triangulację źródeł, stworzyć atmosferę jawności, najpierw opisywać zjawisko i wyniki badań, a dopiero na końcu analizować i oceniać, stosować nieskomplikowane metody zliczania i opracowywania danych, koniecznie wykorzystać wyniki ewaluacji: informować o wynikach zainteresowanych. Opierając się na swoich doświadczeniach i wiedzy szkoleniowej, zachęcałam nauczycieli, członków zespołów ewaluacyjnych, aby korzystali z różnych metod i narzędzi: zamiast wszechobecnej ankiety wybieraliśmy identyfikację przeszkód, przy badaniu sposobów i ilości zadawania prac domowych skuteczną techniką okazało się chodzenie „trop w trop” za uczniem danej klasy, prowadziliśmy obserwacje koleżeńskie, wywiady zogniskowane, wizualizacje. Zainteresowanych opisem powyższych narzędzi odsyłam do książki „Czy nasza szkoła jest dobra?”<sup>5</sup>, którą zachwycałam się kilka lat temu i która nadal jest dla mnie źródłem inspiracji i nieschematycznego myślenia o szkole i procesie samooceny. Motto książki było myślą przewodnią moich działań dyrektorskich: *Polityka oświatowa ma chronić ucznia przed złym nauczycielem i złą szkołą, a dobrego nauczyciela i dobrą szkołę – przed administracją oświatową.*

Wiele razy przekonałam się, że pytanie o zdanie uczniów i dotrzymywanie poczynionych w trakcie takich rozmów ustaleń świetnie przekłada się na klimat, atmosferę, a w konsekwencji pozytywne rezultaty wychowawcze i dydaktyczne. Jednym z ciekawszych projektów autoewaluacji było przeprowadzenie w szkole fotooceny. Co było jej przedmiotem? Projekt zatytułowany „Portret szkoły – miejsca, w których czujemy się dobrze i miejsca, w których czujemy się źle” był skierowany do gimnazjalistów kończących szkołę. Informacja uzyskana od młodzieży posłużyła

<sup>2</sup> Hurst B., Reding G. *Profesjonalizm w uczeniu. Jak osiągnąć sukces*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 21.

<sup>3</sup> Tołwińska-Królikowska E. [red.] *Autoewaluacja w szkole*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2010.

<sup>4</sup> Opracowano na podstawie materiałów z SPLO/CEO – Moduł V oraz zajęć prowadzonych przez J. Pietrzaka.

<sup>5</sup> MacBeath J., Schratz M., Meuret D., Jakobsen L. *Czy nasza szkoła jest dobra?* WSiP, Warszawa 2003, s. 141-185.

doskonaleniu pracy placówki, poprawie atmosfery, tworzeniu kolejnych miejsc przyjaznych, likwidacji/ poprawie miejsc wywołujących negatywne emocje.

Jaką rolę jako dyrektor odegrałam w doskonaleniu i motywowaniu nauczycieli do autoewaluacji? Wymienić tu można szereg działań: umożliwianie i zachęcanie do udziału w dobrych szkoleniach, zakup literatury, wymiana doświadczeń w ramach Klubu SUS (Szkół Uczących Się), zadawanie pytań o sposoby ewaluacji własnej pracy podczas rozmów z nauczycielami, wykorzystywanie *coachingu*, prezentowanie wyników badań podczas zebrań rady pedagogicznej i spotkań z rodzicami, samoocena pracy pedagogicznej i zarządzania, publikowanie artykułów na temat praktycznego wykorzystywania autoewaluacji w szkole. Do zespołów ewaluacyjnych każdego roku należeli inni nauczyciele, aby kompetencje w tym zakresie nie były domeną wybranych. Moim celem było stworzenie kultury autoewaluacji, działania systemowego, będącego połączeniem ewaluacji na poziomie indywidualnym z ewaluacją szkoły jako całości. Czy się to udało? Moje odejście z placówki, znacząca co do koncepcji kierowania zmiana na stanowisku dyrektora nie pozwala mi w pełni ocenić tego zjawiska, jednak opinie ewaluatorów zewnętrznych na temat samoświadomości ewaluacyjnej nauczycieli, a przede wszystkim uzyskiwane efekty pracy wychowawczej i dydaktycznej zdają się potwierdzać słuszność wybranej przeze mnie drogi i skuteczność postępowania.

## Daj ludziom dobrą robotę

Szukając odpowiedzi na pytanie, jak zarządzać, aby ludzie nie tylko dobrze pracowali, ale by robili to z chęcią i bez kontroli, odpowiedź znalazłam podczas wykładu profesora Andrzeja Bliklego „Dylemat lidera: przemoc czy partnerstwo”<sup>6</sup>. Inspiracją stała się dla mnie także prezentacja „Jesteś lepszy niż myślisz”<sup>7</sup>. Profesor przytoczył wyniki badań Instytutu Gallupa, na podstawie których wyróżniono 34 talenty z zakresu inteligencji emocjonalnej; stwierdzono, iż każdy człowiek ma 5 spośród tych talentów, talenty te są wrodzone, niezmiennie i trwałe, a największa przestrzeń do rozwoju człowieka to owe talenty. Zastanawiając się nad efektywnym doбором pracy/zadań dla pracownika/nauczyciela, należy odrzucić błędne założenie, że każdy może stać się kompetentny w danej dziedzinie i że długotrwałe wykonywanie danego działania

prowadzi do mistrzostwa. W zamian za to proponuje się przyjęcie tezy, że każdy z nas posiada *trzy elementy silnej strony: wrodzone talenty, czyli powtarzające się pozytywne wzorce myślenia, odczuwania lub zachowania; wiedzę, czyli informacje, prawdy i algorytmy oraz umiejętności – zdolności do działania z wykorzystaniem wiedzy i talentów*. Skoro każdy pracownik jest inny, to rolą dyrektora jest efektywne wykorzystanie faktu, iż każdy wymaga także innego sposobu traktowania. Najważniejsza strategia zarządzania kapitałem ludzkim zawiera się w słowach: Chcesz, aby ludzie dobrze pracowali, daj im dobrą robotę. Jak stosowałam tę zasadę w praktyce? Już w procesie rekrutacji nowych pracowników (w ciągu 13 lat zatrudniłam około 40 nowych osób) zwracałam uwagę na to, co szkole/uczniom może dać konkretna osoba oprócz podstawowych kompetencji przedmiotowych potwierdzonych dyplomem. Szukałam ludzi z pasją, charyzmą, nauczycieli, którzy mają talenty, nie tylko tytuły magistrów. Tym sposobem pracę polonistki i dodatkowo zajęcia w gabinecie logopedycznym dostała pani robiąca doktorat z logopedii, kolejna polonistka wyróżniła się prowadzeniem studenckiej gazety, więc powierzyłam jej opiekę nad szkolnym czasopiśmie, zatrudniani wuefści to pasjonaci kolejno: tenisa, siatkówki, kick-boxingu i ratownictwa medycznego. Geograf miał uzdolnienia plastyczne i wysokie umiejętności w zakresie grafiki komputerowej. Sprawdzał się rewelacyjnie jako naczelnny grafik szkoły, przygotowując prezentacje i projekty wydawnictw okolicznościowych: foldery, ulotki, zaproszenia, plakaty. Kandydat na nauczyciela muzyki jawił się jako człowiek orkiestra. Czytając jego CV, byłam zachwycona wszechstronnością pasji muzycznych i nie miałam wątpliwości, że warto go przyjąć do pracy na odpowiadających mu warunkach (10 godz./3 dni). Nie pomyliłam się: pod batutą kolegi śpiewają dwa chóry, gra zespół muzyczny, uczniowie zgarniają nagrody na festiwalach piosenki, kochają muzykę i nauczyciela. Kiedy do naszej szkoły trafili uczniowie uchodźcy, w specjalnie dla nich stworzonej świetlicy znalazła pracę absolwentka polonistyki, repatriantka z Kazachstanu. Od takiej pory problemy z czeczeńskimi uczniami znacznie się zmniejszyły<sup>8</sup>.

W ciągu minionych lat sprawdziła się moja filozofia zarządzania, opierająca się na założeniu, iż dobra szkoła to przede wszystkim potencjał i aktywność ludzi w niej pracujących. Poszukiwałam, zatrudniałam i szczególnie wspierałam nauczycieli z kwalifikacjami,

<sup>6</sup> [http://moznainaczej.com.pl/Download/DoktrynaJakosci/Dylemat\\_lidera.pdf](http://moznainaczej.com.pl/Download/DoktrynaJakosci/Dylemat_lidera.pdf) (dostęp 21.12.2013).

<sup>7</sup> [http://www.firmyrodzinne.pl/download/tqm/Lepszy\\_niz\\_myslisz\\_24\\_mar\\_09.pdf](http://www.firmyrodzinne.pl/download/tqm/Lepszy_niz_myslisz_24_mar_09.pdf) (dostęp 21.12.2013).

<sup>8</sup> Nowak M. *Szkoła wobec wyzwań imigracyjnych: uchodźcy w szkole*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012.

osobowością, pasją, pomysłem na życie swoje i szkoły. Wobec pracujących i nowo zatrudnianych nauczycieli precyzowałam oczekiwania, określałam konkretne spodziewane wyniki; motywowałam, koncentrując się na silnych stronach, umożliwiałam inwestowanie w siebie i szkolenia zgodne z zainteresowaniami, osobistymi predyspozycjami oraz potrzebami szkoły; każdej osobie starałam się pomóc znaleźć właściwe miejsce sprzyjające rozwojowi. Może dlatego nie było w naszej szkole problemu z chętnymi do realizacji projektów, uczniowie i nauczyciele razem odnosili wiele sukcesów, a ja często słyszałam pytanie: jak to możliwe, że nauczycielom się naprawdę chce? Cóż, nie ja jestem autorem słów: *Najmniej wydajna jest praca niewolnika, a najbardziej wydajna jest praca ochotnika* (Peter Drucker) oraz: *Jeżeli chcesz, aby ludzie wykonali dla Ciebie dobrą pracę, daj im dobrą pracę do wykonania* (Frederick Herzberg), ale bardzo w to wierzę.

## Kooperacja, czyli współdziałanie w szkole

Dobra praca nauczyciela indywidualisty, nawet mistrza edukacyjnego, to za mało, aby rozwijała się szkoła. Szkoła wymaga współpracy, wymaga kompetencji społecznych. Szczególnie cenne są 3×K, czyli komunikacja, kreatywność, kooperacja. Uczenie umiejętności współpracy to jedno z najważniejszych zadań wskazanych w podstawie programowej wszystkich etapów kształcenia. Nie można uczyć współpracy, samemu nie współpracując. Zatem jedno z najważniejszych zadań dyrektora we wspieraniu rozwoju nauczycieli i szkoły to takie organizowanie pracy, by okazji i możliwości współdziałania było jak najwięcej. Współpracy sprzyjają uregulowania prawne: w rozporządzeniu o ramowych statutach znajdują się zapisy o konieczności pracy zespołowej nauczycieli prowadzących zajęcia w jednym oddziale, o możliwości powoływania przez dyrektora zespołów wychowawczych, przedmiotowych lub problemowo-zadaniowych. W rozporządzeniu o nadzorze pedagogicznym znajduje się wymaganie: *Nauczyciele współpracują w planowaniu i realizowaniu procesów edukacyjnych*<sup>9</sup>. Współpraca pedagogów winna być wzorcem współpracy dla uczniów, wzorcem uczenia się od siebie: rozwiązywania problemów, doskonalenia metod, wzajemnego wsparcia, analizowania swojej pracy. Należy jednak pamiętać, że współpraca nauczycieli nie jest celem samym

w sobie. Celem jest skutecznie uczenie się uczniów, osiąganie przez nich sukcesu edukacyjnego i życiowego. Czego wymaga mądra współpraca w szkole? Jacek Strzemieczny wskazuje tu następujące elementy: koncentrację na uczeniu i nauczaniu, kulturę zaufania i otwartości, zapewnienie czasu, mądre instytucjonalne procedury<sup>10</sup>. W jaki sposób jako dyrektor organizowałam zespołową pracę nauczycieli? Oprócz tradycyjnych i funkcjonujących w większości placówek zespołów skupiających nauczycieli pokrewnych przedmiotów oraz okazjonalnych zespołów zadaniowych (zespół układający plan lekcji, zespół ds. jubileuszu) dobrze sprawdzały się w naszej dużej szkole zespoły wychowawców z danego poziomu klasowego. Pierwszym ogniwem takiego zespołu były pary: wychowawca + wychowawca wspomagający – funkcja wymyślona przeze mnie jako wsparcie dla właściwego wychowawcy. Nauczyciel wspomagający pełnił zastępstwo podczas nieobecności wychowawcy, uczestniczył we wszystkich ważnych wydarzeniach klasy (wycieczki, zebrania, imprezy), wspomagał proces wychowawczy, jednocześnie uczył się sztuki bycia wychowawcą. W skład zespołu na poziomie wyższym wchodziły pary wychowawców z danego poziomu (na przykład klas pierwszych). Pracą zespołu kierował wychowawca-mentor, jednocześnie reprezentując zespół na spotkaniach z dyrekcją, pedagogiem, psychologiem. Mentorem zostawał doświadczony nauczyciel. Jego zadaniem było nie tylko organizowanie pracy zespołu, ale przekazywanie doświadczeń, wspieranie pomocą w trudnych sytuacjach oraz dzielenie się sprawdzonymi wzorami dokumentacji. Dzięki takiemu systemowi (tutoringowi) początkujący wychowawca nie był zostawiony sam sobie, mógł liczyć na wsparcie koleżanki/kolegi. Zadaniem dyrektora jest także inspirowanie do wspólnych działań projektowych nauczycieli różnych etapów i specjalności. Doskonale sprawdziła się współpraca nauczycieli przy realizowaniu projektów ekologicznych, dziennikarskich, teatralnych, sportowych. Efektem wieloletniej współpracy polonistki, nauczycielki biologii i geografą były interdyscyplinarne wycieczki i działania, których mottem przewodnim było imię szkoły: Ziemia Lubelska. Radzenia sobie z agresją uczyły młodzież na warsztatach psychologicznych nauczycielki: matematyki, polskiego, angielskiego i wychowania fizycznego; połączyły je kwalifikacje trenerów, pasja pracy z trudnymi gimnazjalistami i umiejętność współpracy. Jeden z modelowo dzia-

<sup>9</sup> Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 10 maja 2013 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie nadzoru pedagogicznego, Dz. U. z 2013 r., poz. 560.

<sup>10</sup> Strzemieczny J. *Profesjonalizacja pracy szkoły – widoczne nauczanie i uczenie się*. Prezentacja Studiów Podyplomowych Liderów Oświaty, CEO Wilga 2013, materiały szkoleniowe z archiwum autorki.

łających zespołów stworzyły matematyczki uczące w gimnazjum: wspólna praca nad scenariuszami lekcji, obserwacje koleżeńskie, analiza zadań egzaminacyjnych, szukanie skutecznych sposobów uczenia – to wszystko zaowocowało ósmym staninem na egzaminie gimnazjalnym.

Skuteczne przywództwo wymaga posiadania i rozwoju kompetencji zespołowych: umiejętności doboru ludzi do zespołu i jego budowania, podziału zadań, koordynacji ich realizacji, komunikowania się w grupie, monitorowania pracy, oceniania, motywowania członków zespołu, stymulowania kreatywności zespołowej i jej wykorzystania. Równie ważne są kompetencje pozwalające przeciwdziałać negatywnym zjawiskom łączącymi się z pracą zespołową: umiejętność zarządzania konfliktem, znajomość zachowań dysfunkcyjnych i sposobów radzenia sobie z nimi, znajomość dynamiki grupy oraz związanych z nią zachowań negatywnych<sup>11</sup>.

Wśród kompetencji kluczowych, wymienionych przez Parlament Europejski jako niezbędne do samo-realizacji, integracji społecznej, aktywnej postawy obywatelskiej i uzyskania szans na rynku pracy w społeczeństwie opartym na wiedzy, znalazły się kompetencje społeczne. Obejmują one *zdolność do konstruktywnego porozumiewania się w różnych środowiskach, wykazywania się tolerancją, wyrażania i rozumienia różnych punktów widzenia, negocjowania połączonego ze zdolnością tworzenia klimatu zaufania, a także zdolność do empatii. Osoby powinny być zdolne do radzenia sobie ze stresem i frustracją oraz do wyrażania ich w konstruktywny sposób, a także powinny dokonywać rozróżnienia sfery osobistej i zawodowej*<sup>12</sup>. Dobra współpraca dorosłych w szkole to szansa, że nasi wychowankowie opanują pożądane kompetencje społeczne.

## Nauczyciel w sieci szkolnej

W rozwijaniu współpracy nauczycieli i uczniów ogromną rolę mogą odegrać współczesne technologie informacyjno-komunikacyjne (TIK). Wśród kompetencji kluczowych kompetencje informatyczne zajmują wysokie czwarte miejsce. *Obejmują one umiejętność i krytyczne wykorzystywanie technologii społeczeństwa informacyjnego w pracy, rozrywe i porozumiewaniu się.*

*Opierają się na podstawowych umiejętnościach w zakresie TIK: wykorzystywania komputerów do uzyskiwania, oceny, przechowywania, tworzenia, prezentowania i wymiany informacji oraz do porozumiewania się i uczestnictwa w sieciach współpracy za pośrednictwem Internetu*<sup>13</sup>.

Rola dyrektora w umożliwianiu rozwoju kompetencji informatycznych w społeczności szkolnej jest trudna do przecenienia. To od niego zależą w dużej mierze decyzje i inwestycje dotyczące sprzętu komputerowego, umiejętność i chęć pozyskiwania środków pozabudżetowych na doposażenie szkoły, od zainteresowania lub niechęci dyrektora do nowoczesnych technologii zależy stopień ich wykorzystywania w procesie edukacyjnym.

Nie należę do osób szczególnie uzdolnionych informatycznie. Większość tego, co umiem, to zasługa syna, mojego prywatnego nauczyciela i serwisu komputerowego w jednej osobie. Ale może właśnie im dotkliwiej odczuwałam niewystarczający poziom moich umiejętności komputerowych, tym bardziej uświadamiałam sobie, że sprawność w posługiwaniu się TIK jest kluczem do przyszłości, nie tylko młodzieży, ale także nauczycieli. Wspierając ich rozwój, zadbałam przede wszystkim o dobre praktyczne szkolenia korzystania ze sprzętu komputerowego. Krótkie, ale obowiązkowe dla wszystkich kursy komputerowe okazały się być trafną decyzją, jedną z pierwszych na początku mojego dyrektorowania. Dalej w sukces przyszło rozporządzenie o awansie zawodowym i wymaganiu *wykorzystania w pracy technologii informacyjnej i komunikacyjnej* (§ 8 ust. 2 pkt 2). Wraz z upływem czasu i zdobywaniem przez nauczycieli kolejnych stopni awansu kompetencje informatyczne stawały się czymś powszechnym w naszym gronie. Kolejne decyzje dotyczyły skomputeryzowania biblioteki (jako jednej z pierwszych w regionie), korzystania ze specjalistycznego oprogramowania do zarządzania szkołą, założenia strony internetowej placówki. Dwie pracownice komputerowe to za mało, aby wykorzystywać TIK podczas zajęć z różnych przedmiotów. Sukcesywnie zatem montowaliśmy w pracowniach komplety multimedialne (komputer, rzutnik, dostęp do Internetu – łącznie 16), kupiliśmy trzy tablice interaktywne. W ślad za decyzjami o zakupach szły szkolenia i oczekiwania wykorzystywania sprzętu podczas zajęć. I znów znalazła tu zastosowanie zasada: *chcesz,*

<sup>11</sup> Dorczak R. *Dyrektor szkoły jako przywódca edukacyjny – próba określenia kompetencji kluczowych*, ibidem, s. 82.

<sup>12</sup> Kompetencje kluczowe w uczeniu się przez całe życie. Europejskie ramy odniesienia. Luksemburg: Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, 2007, s. 9.

<sup>13</sup> Ibidem, s. 7.

*aby ludzie dobrze pracowali – daj im dobrą robotę i...* potrzebny sprzęt. Tablice interaktywne trafiły do nauczycieli, którzy sami o to prosili, wykazywali w tym kierunku własną inicjatywę i posiadali potrzebne na wstępie umiejętności.

Kolejnym krokiem było wykorzystywanie w procesie nauczania platform edukacyjnych. Metodę mieszaną nauki języka angielskiego, tzw. blended-learning, nasi uczniowie i nauczyciele poznali podczas realizacji projektu „Równaj do lepszych”. Metoda ta polegała na połączeniu tradycyjnych zajęć z nauczycielem z samodzielną pracą ucznia w domu wykonywaną na platformie edukacyjnej. Platformę e-learningową do projektu użyczyła nam szkoła językowa EMPiK. Oprócz ćwiczeń interaktywnych platforma oferowała forum dyskusyjne, Strefę Słuchacza oraz komunikator wewnętrzny, który ułatwiał kontakt uczeń – uczeń, uczeń – nauczyciel i nauczyciel – uczeń. Dla uczniów wykonywanie zadań domowych stało się przyjemnością – często po zrobieniu obowiązkowych zadań prosili o dosyłanie dodatkowych. Nauczyciele mogli monitorować pracę *online* ucznia, na bieżąco kontrolować jego postępy (natychmiastowe wyniki, raporty osiągnięć) i bardziej efektywnie wykorzystywać czas na zajęciach tradycyjnych. Wprowadzenie e-learningu do szkoły zaczęłam od siebie: po ukończeniu Studiów Podyplomowych Liderów Oświaty zostałam kierownikiem kursu internetowego oraz mentorem na tychże studiach. Zdobyte doświadczenia wykorzystywałam do zachęcenia nauczycieli do udziału w kursach Nauczycielskiej Akademii Internetowej (sama ukończyłam kurs oceniania kształtującego). W kolejnych edycjach N@I wzięło udział ponad 30 osób. Korzystałam z technologii informacyjno-komunikacyjnych w obszarach zarządzania: rady pedagogiczne przygotowywałam i prowadziłam z pomocą prezentacji multimedialnych, tego samego oczekiwałam od nauczycieli prezentujących wyniki sprawdzianu, egzaminu czy ewaluacji wewnętrznej. Z czasem prezentacje stały się normą podczas spotkań z rodzicami, dni otwartych czy szkolnych uroczystości. Zrezygnowaliśmy w wielu sytuacjach z papierowej formy dokumentacji: sprawozdania z pracy nauczyciele przesyłali pocztą, zestawienia klasyfikacyjne „same się liczyły” po wprowadzeniu danych, umieszczanie aktualnych informacji i zdjęć na stronie szkoły stało się nawykiem większości. Część nauczycieli wykorzystywała pocztę oraz swoje strony internetowe do bezpośredniej komunikacji z uczniami i rodzicami.

Rozwijaniu kompetencji informatycznych i społecznych sprzyja zainteresowanie udziałem w społecznościach internetowych. Największym wsparciem w pracy dyrektora było dla mnie forum Ogólnopolskiego Stowarzyszenia Kadry Kierowniczej Oświaty. Link do forum OSKKO ([www.oskko.edu.pl](http://www.oskko.edu.pl)) znajdował się na stronie szkoły, wielu nauczycieli śledziło pojawiające się tam informacje i dyskusje. Należy pamiętać, iż korzystanie z technologii społeczeństwa informacyjnego wymaga krytycznej i refleksyjnej postawy w stosunku do dostępnych informacji oraz odpowiedzialnego wykorzystywania mediów interaktywnych. Temu zagadnieniu poświęcałam jako dyrektor wiele uwagi, dzieliłam się doświadczeniami w skutecznym zapobieganiu cyberprzemocy, uczulając nauczycieli na jej negatywne skutki<sup>14</sup>. Nie wyobrażam sobie skutecznego zarządzania bez wykorzystania mediów elektronicznych. Już po moim odejściu ze stanowiska dyrektora w szkole wprowadzono dziennik elektroniczny. Niestety nie zdążyłam założyć konta szkoły na FB, czego żałuję. Jest to świetne narzędzie wizerunkowe.

### Trójkąt promocyjny

Wizerunek szkoły to zbiór przekonań na jej temat wśród osób z jej otoczenia. Przekonania te mają wpływ na działanie szkoły, a szkoła ma wpływ na kształtowanie wizerunku, dlatego wizerunek jest koncepcją dynamiczną. Wizerunek tej samej szkoły może być różny w różnych grupach<sup>15</sup>. Zarządzając szkołą, warto uświadamiać sobie, że dyrektor jest ważną częścią trójkąta promocyjnego. Markę budują bowiem trzy główne elementy: jakość usług, opinia o instytucji, wizerunek szefa. Wpływ na to, co o nas mówią i jak nas postrzegają, ma sfera jawna; to, co można zobaczyć, przeczytać, dotknąć: wyniki egzaminów, sukcesy w konkursach, zdobyte tytuły i certyfikaty, wystawy prezentujące osiągnięcia, występy artystyczne, wygląd budynku i jego otoczenia, strona internetowa, materiały promocyjne (foldery, gazeta). Równie ważna, a może nawet ważniejsza jest sfera ukryta: kultura organizacji, klimat szkoły, wyznawane wartości, zasady współpracy, kontakty interpersonalne, osiąganie zamierzonych celów. Markę budują działania bezpośrednie: imprezy okolicznościowe, spotkania informacyjne, pokazy, wystawy, dni otwarte; działania pośrednie: współpraca z instytucjami, kontakty z mediami, indywidualne kontakty i spotkania, sprawny obieg informacji, wymiana doświadczeń. Nie można pominąć znaczenia marketingu „szepcącego”, czyli nieoficjalnych komentarzy, opinii, których

<sup>14</sup> Nowak M. *Stop cyberprzemocy!* Meritum nr 2/2010; Nowak M. *Cyberzagrożenie czy cyberszansa?* Dyrektor Szkoły nr 5/2013.

<sup>15</sup> Fazlagić J. *Marketing szkoły*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

autorami są pracownicy szkoły, uczniowie, rodzice. Dbając o wysoką jakość usług edukacyjnych, wychowawczych i opiekuńczych (to podstawa wizerunku), należy uświadamiać nauczycielom i pracownikom ich siłę promocyjną oraz tak zarządzać, aby stopień utożsamiania się z placówką był wysoki i wpływał z autentycznej dumy przynależności do zespołu i robienia rzeczy dobrych. Nie tylko w polityce jest miejsce na *public relations*, czyli kształtowanie stosunków publicznie działającego podmiotu z jego otoczeniem. Celem *public relations* jest dbałość o dobry wizerunek, akceptację i życzliwość wobec działań danej osoby lub firmy<sup>16</sup>. W szkole codziennie ma miejsce świadomy lub nieświadomy PR. Relację z otoczeniem buduje każda rozmowa telefoniczna, sposób i miejsce prowadzenia rozmów osobistych, sposób i jakość przekazywanych informacji, wzajemne odnoszenie się do siebie, a nawet styl ubierania się i wypowiedzania. Jako dyrektor uczulałam nauczycieli na sposób organizowania i prowadzenia zebrań z rodzicami, na to, że mając przywilej szczególnej ochrony jako funkcjonariusze publiczni, mają także obowiązek godnego reprezentowania placówki w każdej sytuacji. Budując wizerunek, warto upowszechniać informacje na temat szkoły w środkach przekazu, wykorzystywać każdą okazję do kreowania pozytywnego obrazu placówki, szukać nowych form działania, twórczo korzystać z doświadczeń, porażki zamieniać w sukcesy, rozwijać się i być otwartym na zmiany. Pamiętając o przywołanej wcześniej zasadzie, że dobra szkoła to przede wszystkim potencjał i aktywność ludzi w niej pracujących, jednocześnie wdrażałam w życie drugą zasadę, że podstawą skuteczności w budowaniu wizerunku jest dyrektor profesjonalista, kompetentny zespół nauczycieli i pracowników oraz łączące ich relacje oparte na współpracy i zaufaniu.

### **Dbanie o zdrowie i kondycję psychiczną**

Z całym przekonaniem podkreślam znaczenie wartości łączących szkolną społeczność. Współpraca, zaufanie, dobre relacje, poczucie dumy i zadowolenie z pracy jest potrzebne każdemu człowiekowi, buduje jego dobrostan. Zdrowy nauczyciel, to lepiej pracujący nauczyciel. Zgodnie z definicją Światowej Organizacji Zdrowia, zdrowie to stan pełnego, dobrego samopoczucia fizycznego, psychicznego i społecznego, a nie tylko brak choroby lub niepełnosprawności. Dbanie o bezpieczne i higieniczne warunki pracy, praktyczne stosowanie zasad profilaktyki to inwestycja, która jest

oczywista dla mądrego dyrektora. Czy byłam mądrym dyrektorem? Osobiste doświadczenie, zawał, który zatrzymał mnie w biegu przed rozpoczęciem dziesiątego roku dyrektorowania, sprawił, że promocję zdrowia traktowałam priorytetowo. Skupiałam się na dwu obszarach: zwiększeniu świadomości, możliwości i nawyków dbałości o zdrowie oraz poprawie organizacji i warunków pracy wpływających na samopoczucie zawodowe pracowników. Czasem były to proste rzeczy: rady pedagogiczne trwające nie więcej niż trzy godziny, wygodna kanapa w pokoju nauczycielskim, pozwalająca na odpoczynek podczas okienka, zielona sala, czyli stoliki i ławki w przyszkolnym ogrodzie, możliwość posiłku w okresie zwiększonej aktywności (czas egzaminów, klasyfikacji), dbanie o estetykę pomieszczeń szkolnych, ergonomię mebli, dobre oświetlenie, ochronę przed hałasem. Starłam się, aby podejmowane przeze mnie decyzje, inicjowane działania pozytywnie wpływały na zdrowie psychospołeczne nauczycieli, pracowników i uczniów. Nauczycielki będące w ciąży wiedziały, że informacja o ich stanie jest radością dla nas wszystkich, powtarzałam wiele razy, że od tego jest dyrektor, by radzić sobie z potencjalną koniecznością zorganizowania zastępstw. Przyszłe mamy korzystały z ulg podczas pełnienia dyżurów, osoby opiekujące się małymi dziećmi mogły liczyć na możliwość dostosowania planu lekcji do godzin pracy przedszkola. Pewność wsparcia, atmosfera bezpieczeństwa, zrozumienie dla problemów były wartościami docenianymi zwłaszcza przez nauczycieli przychodzących z odmiennymi doświadczeniami z innych placówek. Umiejętność dbania o kondycję psychiczną i fizyczną to ważna kompetencja każdego, a dyrektor szkoły ma tu szczególną odpowiedzialność – osobistą i zbiorową. Przywódca ma największy wpływ na rozwój innych, na poczucie współodpowiedzialności, atmosferę otwartości, skuteczne komunikowanie, na efekty i relacje, na zdrowie i kondycję psychiczną. Michael Fullan powiedział, że prawdziwego przywódcę cechuje powinność moralna: *działanie z intencją wywarcia pozytywnego wpływu na życie naszych uczniów i nauczycieli*<sup>17</sup>.

### **Czego oczekują nauczyciele?**

Odpowiedzi na pytanie, jak być dobrym przywódcą w szkole, szukałam przez dwadzieścia lat pełnienia funkcji kierowniczej. Od 2012 roku nie jestem już dyrektorem, ale nadal poszukuję odpowiedzi, dzieląc

<sup>16</sup> pl.wikipedia.org/wiki/Public\_relations

<sup>17</sup> Fullan M. *Bycie liderem w kulturze zmian*, materiały szkoleniowe SPLO z archiwum autorki.



się wiedzą, doświadczeniem i wątpliwościami ze słuchaczami kursów kwalifikacyjnych z zarządzania. Podczas zajęć o roli dyrektora w rozwoju zawodowym nauczyciela pytam uczestników, czego oczekują od swojego szefa. Najczęściej powtarzające się wskazania zachowań i postaw dyrektora pomagających w rozwoju to:

- okazywanie zaufania, uznanie autonomii,
- zachęcanie do kreatywności i innowacyjności,
- cierpliwe wysłuchanie i racjonalna ocena działań,
- powierzanie zadań, wiara w możliwości nauczyciela,
- utrzymywanie dobrych relacji interpersonalnych,
- pomoc: nieprzeszkadzanie, wstrzymywanie się od nadmiernej krytyki,
- nagradzanie, chwalenie, promocja działań.

Powyższe oczekiwania potwierdza rada Dala Carnegie, autora bestsellerowych książek o przywództwie i *coachingu*: *Chwal człowieka za to, co robi dobrze, i stopniowo pomagaj mu przezwyciężać ograniczenia. Ta metoda działa niemal na wszystkich ludzi zamieszkujących ten najlepszy ze światów*<sup>18</sup>.

## Lider świeci przykładem

Skutecznym sposobem pozytywnego wpływu na rozwój innych jest także (a może przede wszystkim?) rozwój własny. Moim zawodowym mottem jest podtytuł książki „Rozwój osobisty lidera”<sup>19</sup>: *Prawdziwy przywódca doskonali się nieustannie*. Nie potrafię nie czytać, nie pisać, nie myśleć – tak często mówię o sobie. Doskonalenie, poznawanie nowych idei, koncepcji edukacyjnych, stylów zarządzania, sposobów motywowania zawsze towarzyszyło mojemu byciu dyrektorem. Wiedzą dzieliłam się z nauczycielami, zachęcałam do udziału w szkoleniach, konferencjach, kupowałam do szkolnej biblioteki najnowsze pozycje metodyczne, pedagogiczne, psychologiczne. Podczas rozmów rekrutacyjnych, pohospitacyjnych zadawałam pytania o przeczytane książki, podsuwałam interesujące fragmenty w artykułach. Przekonywałam własnym przykładem do czytania, pisania, publikowania, twórczej refleksji. Wielu nauczycieli publikowało swoje artykuły w fachowej prasie i na stronach internetowych. Każda okazja, nowa sytuacja, zmiana w życiu jest okazją do rozwoju, przekonałam się o tym wielokrotnie i starałam się to uświadomić innym. Pojawienie się w szkole uczniów uchodźców było szansą na sprostanie wyzwaniom wielokulturowości, zawał uczynił mnie uważniejszą na kondycję

psychofizyczną, rezygnacja z pracy dyrektora przyniosła dystans do kariery i poszerzyła obszary współpracy z ludźmi. Uwaga (!): świecąc przykładem nie można oślepić, zbyt wysokie wymagania, nadmierne tempo zmian, nie sprzyja rozwojowi. Biegnąc, patrz, czy nie tracisz kontaktu z innymi.

## Filary zarządzania

Mądrość dyrektora-lidera to umiejętność wykorzystania wiedzy i doświadczeń, gotowość zdobycia nowych informacji potrzebnych do podejmowania właściwych decyzji, których oczekuje od nas życie.

Mądry dyrektor-lider potrafi w każdej chwili zwrócić się ku ludziom: dba o relacje, potrafi słuchać, słyszeć, rozmawiać, ufa, wspiera. Posiada umiejętności interpersonalne, niweluje bariery komunikacyjne, zna sztukę konstruktywnej informacji zwrotnej. Doskonalili się w *coachingu*, wspierając współpracowników w samodzielnym rozwiązywaniu problemów edukacyjnych i wychowawczych.

Skuteczny dyrektor dostrzega i docenia wartość otwartości na świat. Siłą szkoły są projekty edukacyjne (lokalne, krajowe i międzynarodowe), wykorzystywanie okazji do bywania w świecie (wycieczki, podróże, konferencje, udział w szkoleniach poza miejscem zamieszkania), spotkania z mądrymi ludźmi, pasjonatami (pisarze, podróżnicy, misjonarze, reżyserzy), gotowość do przyjęcia innych (niepełnosprawni, uchodźcy, różne narodowości, religie).

Dyrektor wpływa na rozwój innych, jeśli ma autentyczny autorytet osobisty, nieustannie się uczy, dzieli się wiedzą, tworzy kulturę odpowiedzialności, dba o przejrzystość działań, jawność i sprawny przepływ informacji, dąży do mistrzostwa osobistego i umożliwia mistrzostwo innym.

Ken Blanchard pisze: *Przywództwo nie jest czymś, co się robi ludziom, lecz czymś, co się robi z nimi*<sup>20</sup>. Filary dobrego przywództwa to: uczciwość, partnerstwo, afirmacja, wzajemny szacunek i zaufanie. Polecam, sprawdziłam.

**Małgorzata Nowak** jest trenerem, publicystą, mentorem na Studiach Podyplomowych Liderów Oświaty, przez wiele lat była dyrektorem Zespołu Szkół im. Ziemi Lubelskiej w Niemcach.

<sup>18</sup> Carnegie D. *Jak być prawdziwym przywódcą i w pełni człowiekiem*, Studio EMKA 2013.

<sup>19</sup> Blanchard K., Miller M. *Rozwój osobisty LIDERA. Prawdziwy przywódca doskonali się nieustannie*, Studio EMKA, 2013.

<sup>20</sup> Blanchard K., Muchnick M. *Pigułka przywództwa*, Helion 2013, s. 40.