

BIULETYN EDUKACYJNY

WODN w Zgierzu nr 23 KWIECIEŃ-CZERWIEC 2025



SPIS TREŚCI

Relacja z konferencji „Od solisty do dyrygenta. Przemiana przywództwa edukacyjnego jako warunek rozwoju lifelong learning” Anna Urbanek	4
Menedżerowie robią rzeczy w sposób właściwy, przywódcy robią właściwe rzeczy? Co potrzebne jest polskiej szkole w XXI wieku: przywództwo czy zarządzanie? Joanna Cywińska	7
Jak budować wewnętrzne public relations w szkole? Komunikacja interpersonalna i komunikacja w zespole jako podstawowa kompetencja dyrektora szkoły Maciej Tauber	11
Proces decyzyjny i jego pułapki Małgorzata Kołodziejczak	15
Wywiad Anny Urbanek z Piotrem Cieleckim, członkiem grupy THE KOŁCZERS Anna Urbanek	19
Trener sportowy dorosłych osób z niepełnosprawnością intelektualną jako ich przywódca w społeczeństwie Artur Świsłok	21
Awans zawodowy nauczyciela – wczoraj, czyli według „starej ścieżki” Halina Cyrulska	26
Stanisław Markiewicz (1940–1980). Człowiek wizji Marek Piotr Markiewicz	31

Wydawca:

Wojewódzki Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli
w Zgierzu, ul. 3 Maja 46

Adres redakcji

95-100 Zgierz, ul. 3 Maja 46
email: sekretariat@crezgierz.edu.pl

Zespół redakcyjny:

Redaktor wydania, szata graficzna i projekt okładki:
Anna Urbanek
Redakcja językowa i korekta: Iwona Kuc
Skład i łamanie: WAŻKA Łukasz Piotrowski

Czasopismo drukowane pt. „Biuletyn Edukacyjny WODN w Zgierzu” zostało zarejestrowane w międzynarodowym systemie informacji o publikacjach ciągłych i oznaczone symbolem: ISSN 3072-0109.

Zasady publikacji w Biuletynie Edukacyjnym WODN w Zgierzu

Tekst należy przesłać na adres mailowy redaktora naczelnego w wersji elektronicznej (WORD). Zdjęcia należy przesłać w formacie JPG, podając ich autora/źródło oraz zgodę na ich publikację cyfrową oraz publikację. Publikacje muszą mieć charakter autorski: tekst jest autorstwa wyłącznie osób wskazanych jako jego autorzy. Niedopuszczalne jest wykorzystanie w artykule pracy innych osób bez odpowiedniego podania źródła.

O przyjęciu lub odrzuceniu materiału decyduje Zespół Redakcyjny. Redakcja zastrzega sobie prawo do wprowadzenia w tekstach przeznaczonych do publikacji zmian językowych i redakcyjnych. Publikowanie może zostać uzależnione od przyjęcia od autora zmian w tekście, w miejscach wskazanych przez osobę dokonującą korekty. Autorom publikowanych artykułów nie przysługuje wynagrodzenie za publikację. Pismo wydawane jest w wersji papierowej i elektronicznej na stronie WODN w Zgierzu.

Pismo w wersji papierowej rozprowadzane jest bezpłatnie wśród nauczycieli i pracowników oświaty.

W wydaniu wykorzystano zdjęcia ze strony: <https://pixabay.com/pl/> i <https://pl.freepik.com>.

ZAMIAST WSTĘPU



Z przyjemnością oddajemy w Państwa ręce kolejny numer „Biuletynu Edukacyjnego WODN w Zgierzu”, tym razem poświęcony przede wszystkim tematyce przywództwa edukacyjnego, czyli zagadnieniu niezwykle aktualnemu i kluczowemu dla rozwoju polskiej szkoły w XXI wieku.

Inspiracją dla niniejszego wydania stała się zorganizowana przez CREWŁ w Zgierzu konferencja „Od solisty do dyrygenta. Przemiana przywództwa edukacyjnego jako warunek rozwoju lifelong learning”, która zgromadziła dyrektorów szkół, nauczycieli, ekspertów i praktyków edukacji. Jej celem było nie tylko zdefiniowanie roli lidera w szkole, ale także skłonienie do refleksji nad tym, w jaki sposób przywództwo wpływa na procesy uczenia się przez całe życie – zarówno uczniów, jak i samych nauczycieli.

W numerze znajdą Państwo relację z tego wydarzenia oraz teksty będące jego pokłosiem, autorstwa znakomitych

prelegentów uczestniczących w konferencji. Podjęto w nich próbę odpowiedzi na ważne pytania: czy polska szkoła potrzebuje dziś bardziej zarządzania, czy przywództwa, jak skutecznie budować komunikację wewnętrzną w placówkach oświatowych oraz jak unikać typowych pułapek procesu decyzyjnego. Całość zamyka wywiad z Piotrem Cieleckim, członkiem grupy THE KOŁCZERS, który stosując metodę śmiecho-terapii, zaprezentował różne sposoby oswojenia stresu zarówno w pracy dyrektora/nauczyciela, jak i w życiu prywatnym.

W temacie przywództwa mieści się również artykuł dotyczący roli trenera drużyny sportowej składającej się z zawodników niepełnosprawnych intelektualnie. Natomiast tekst poświęcony awansowi zawodowemu przeprowadzanemu według „starej ścieżki” jest odpowiedzią na potrzeby nauczycieli korzystających z konsultacji w naszym Ośrodku. Ostatni zaś artykuł, wspomnieniowy, ukazuje nam wyjątkową postać, wybitnego pedagoga, człowieka wizji – Pana Stanisława Markiewicza.

Mamy nadzieję, że zawarte w Biuletynie treści staną się dla Państwa źródłem inspiracji i praktycznych wskazówek. Zapraszamy do lektury!

Anna Urbanek
wicedyrektor Centrum Rozwoju Edukacji
Województwa Łódzkiego w Zgierzu

RELACJA Z KONFERENCJI „OD SOLISTY DO DYRYGENTA. PRZEMIANA PRZYSWÓDZTWA EDUKACYJNEGO JAKO WARUNEK ROZWOJU LIFELONG LEARNING”

Anna Urbanek

wicedyrektor Centrum Rozwoju Edukacji Województwa Łódzkiego w Zgierzu

W dobie dynamicznych zmian i rosnących oczekiwań rodziców, uczniów, nauczycieli oraz osób zarządzających oświatą, współczesna szkoła wymaga nowego podejścia opartego na innowacyjności, współpracy, a także nowoczesnym przywództwie edukacyjnym. Właśnie z tej potrzeby zrodziła się kolejna inicjatywa Centrum Rozwoju Edukacji Województwa Łódzkiego w Zgierzu, czyli konferencja „Od solisty do dyrygenta. Przemiana przywództwa edukacyjnego jako warunek rozwoju lifelong learning”, która odbyła się 24 kwietnia 2025 r. Wydarzenie zorganizowane we współpracy ze Szkołą Podstawową nr 9 w Kutnie, zgromadziło dyrektorów szkół/przedszkoli, nauczycieli przedstawicieli oświaty, samorządu, uczelni wyższych oraz lokalnych liderów wspierających rozwój edukacji w regionie. Tym samym stało się nie tylko przestrzenią do wymiany doświadczeń i wiedzy, ale także przykładem



dyr. Iwona Pietrzak
Fot. Aleksandra Gębicka

realizacji strategii Centrum w zakresie budowania rzeczywistych relacji ze środowiskiem lokalnym.

Oficjalne otwarcie poprzedziła rejestracja i poranna kawa, umożliwiająca uczestnikom pierwsze rozmowy i nawiązanie kontaktów. O godzinie 11.00 konferencję otworzyła gospodyni miejsca, czyli Iwona Pietrzak – dyrektor Szkoły Podstawowej nr 9 w Kutnie. Następnie oddała głos Annie Urbanek, wicedyrektor Centrum Rozwoju Edukacji Województwa Łódzkiego w Zgierzu, która poinformowała zebranych, że wydarzenie odbywa się w ramach ogólnopolskiego projektu „Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych”, a zostało zorganizowane w ramach projektu finansowanego ze środków Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności, jaki realizuje Departament



Rejestracja uczestników
Fot. Aleksandra Gębicka

Edukacji Urzędu Marszałkowskiego Województwa Łódzkiego. Wyraziła również nadzieję, że to spotkanie stanie się okazją do pogłębionej refleksji nad rolą lidera w edukacji oraz impulsem do wspólnego poszukiwania dróg kształcenia przez całe życie.

Kolejny przedmówca, Zbigniew Wdowiak, Wiceprezydent Miasta Kutno, podkreślił wagę współpracy między instytucjami edukacyjnymi a samorządem terytorialnym w podnoszeniu jakości kształcenia.

Dalszą część konferencji poprowadziła dr Renata Jagodzińska, która zadbała o płynność realizacji programu i przystępne wprowadzanie uczestników w kolejne bloki tematyczne. Pierwszy wykład wygłosiła dr hab. Joanna Cewińska, prof. Uniwersytetu Łódzkiego nt. „Menedżerowie robią rzeczy w sposób właściwy. Przywódcy robią właściwe rzeczy. Co jest potrzebne polskiej szkole XXI w.: przywództwo czy zarządzanie?”. Prelegentka postawiła pytanie o potrzeby współczesnej szkoły: czy kluczowe jest zarządzanie, czy raczej przywództwo? Jej wystąpienie stanowiło punkt wyjścia do refleksji nad modelem dyrektora jako lidera zmiany, który nie tylko koordynuje pracę szkoły, ale także nadaje kierunek jej rozwojowi.

Kolejny wykład pt. „Jak budować wewnętrzne public relations w szkole? Komunikacja interpersonalna i komunikacja w zespole jako podstawowa kompetencja dyrektora szkoły” zaprezentowany przez Macieja Taubera, pracownika Instytutu Badań Edukacyjnych, odnosił się do praktycznych sposobów budowania wewnętrznych relacji w szkole. Prelegent zwrócił uwagę, że to nie tylko kwestia wizerunku, ale przede wszystkim komunikacji interpersonalnej i zespołowej, będącej podstawą skutecznego funkcjonowania nie tylko placówki edukacyjnej.

W dalszych wystąpieniach poruszono kluczowe kwestie związane z codziennym funkcjonowaniem pracowników oświaty. Dr Małgorzata Kołodziejczak z Uniwersytetu Łódzkiego zaprezentowała psychologiczne aspekty procesu decyzyjnego, ukazując najczęstsze błędy i mechanizmy, które mogą wpływać na jakość podejmowanych decyzji w edukacji. Prelekcja „Naucz siebie i innych podejmować decyzje! Proces decyzyjny i jego pułapki” odnosiła się do pracy nie tylko osób zarządzających placówkami edukacyjnymi, ale także do doświadczeń każdego człowieka.

Po przerwie kawowej wystąpił Piotr Cielecki, trener rozwoju osobistego, członek grupy The Kołczers, który stosując metodę śmiecho-terapii, rozprawiał o dobrostanie psychicznym nauczycieli i nie tylko. Przedstawił różnorodne



Zbigniew Wdowiak, Wiceprezydent Miasta Kutna
Fot. Aleksandra Gębicka

źródła stresu oraz sposoby oswojenia go zarówno w pracy dyrektora/nauczyciela, jak i w życiu prywatnym. To wystąpienie miało charakter inspiracyjny – wielu uczestników podkreślało jego praktyczność i wartość osobistą.

Kulminacyjnym punktem wydarzenia był panel ekspercki poświęcony nowoczesnemu doradztwu zawodowemu. Panel moderowały wspólnie Halina Cyrulska (nauczyciel konsultant WODN w Zgierzu) i dr Renata Jagodzińska (kierownik kutnowskiej filii WODN w Zgierzu). W dyskusji udział wzięli: dr Jarosław Kotliński, naczelnik Wydziału Edukacji Urzędu Miasta Kutno, Iwona Smolińska, dyrektor Zespołu Szkół nr 3 im. W. Grabskiego w Kutnie,



dr Renata Jagodzińska
Fot. Aleksandra Gębicka



Przerwa kawowa
Fot. Aleksandra Gębicka

Artur Ciurlej, dyrektor II LO im. J. Kasprowicza w Kutnie, Arleta Kacprzak, dyrektor Przedszkola Miejskiego nr 5 w Kutnie, Renata Sobczak-Majtczak, psycholog ze szkoły Podstawowej nr 2 w Kutnie. Paneliści dzielili się doświadczeniem z wdrażania innowacyjnych form doradztwa zawodowego oraz sposobami wspierania uczniów w świadomym planowaniu ścieżek kariery. Panel cieszył się dużym zainteresowaniem, a jego uczestnicy chętnie zadawali pytania i angażowali się w rozmowę.

Konferencję zakończyła wicedyrektor Anna Urbanek, która podziękowała prelegentom za inspirujące wystąpienia oraz gościom za przybycie, po czym zaprosiła na wspólny obiad, podczas którego kontynuowano dyskusję w mniej formalnej atmosferze. Była to także okazja do dalszego nawiązywania kontaktów zawodowych i dzielenia się doświadczeniami.

Konferencja, skupiając się na nowej roli lidera szkoły/przedszkola w procesie kształcenia oraz budowaniu kultury współpracy, rezonowała z codziennymi wyzwaniami, przed jakimi stają dyrektorzy i nauczyciele w placówkach edukacyjnych. Wystąpienia i panel dyskusyjny miały na celu nie tylko dostarczenie wiedzy, ale także inspirowanie do zmiany myślenia o roli lidera w szkole – nie jako zarządzającego, lecz jako przewodnika i kreatora środowiska sprzyjającego uczeniu się przez całe życie.

Wydarzenie zorganizowane przez Centrum Rozwoju Edukacji Województwa Łódzkiego w Zgierzu po raz kolejny potwierdziło sens tworzenia przestrzeni do wymiany wiedzy i inspiracji dla osób kształtujących przyszłość polskiej edukacji. Uczestnicy podkreślali wysoki poziom merytoryczny spotkania oraz potrzebę organizowania podobnych wydarzeń w przyszłości. ■



Uczestnicy panelu: dyr. Iwona Smolińska, dyr. Artur Ciurlej, dr Jarosław Kotliński, Halina Cyrulska, dyr. Arleta Kacprzak, Renata Sobczak-Majtczak (od lewej).
Fot. Aleksandra Gębicka

MENEDŻEROWIE ROBIĄ RZECZY W SPOSÓB WŁAŚCIWY, PRZYWÓDCY ROBIĄ WŁAŚCIWE RZECZY? CO POTRZEBNE JEST POLSKIEJ SZKOLE W XXI WIEKU: PRZYWÓDZTWO CZY ZARZĄDZANIE?

dr hab. Joanna Cywińska

prof. Uniwersytetu Łódzkiego, Katedra Strategii i Zarządzania Wartością Przedsiębiorstwa,
Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego



dr hab. Joanna Cywińska
Fot. Aleksandra Gębicka

Zmyślą o prowadzeniu organizacji (szkoły) do sukcesu stawiamy sobie rozmaite pytania: co robić, jak, kiedy, dlaczego? Poszukujemy na nie odpowiedzi, zbieramy dane, tworzymy przekazy, które mają nam ułatwić podejmowanie decyzji i wybór określonego sposobu działania. Bywa, że gubimy się w gąszczu pytań, z którego trudno się wydostać. Dlaczego? Moim zdaniem chodzi o zadawanie właściwych pytań we właściwym czasie. Czy właściwym jest pytanie, co potrzebne jest polskiej szkole

w XXI wieku: przywództwo czy zarządzanie? Zwykle na tego rodzaju pytania, my przedstawiciele nauki o zarządzaniu, odpowiadamy: to zależy.

Przede wszystkim warto zrozumieć, czym jest zarządzanie a czym przywództwo. Zarządzanie dotyczy prowadzenia całej organizacji do sukcesu; przywództwo zorientowane jest na ludzi. Ludzie są ważnym podsystemem organizacji, jednak powodzenie organizacji zależy od tego, jak potrafimy zorganizować pracę ludzi i umożliwić im wykorzystanie innych zasobów organizacji. Odnosząc się do zarządzania, wskażemy, że jego istotą jest orientacja na cele i wyniki, na określenie sposobów realizacji celów (metod, zasad, harmonogramów, metod monitoringu, kryteriów kontroli, rozliczania wyników, respektowania przepisów prawa). Przywództwo dotyczy wizji, ludzi, którzy tę wizję chcą realizować, upodmiotowienia innych, inicjowania korzystnej zmiany (John P. Kotter, profesor przywództwa w katedrze ufundowanej przez Konosuke Matsushita w Harvard Business School). Przewodzenie wiąże się z koncentracją na wartościach, empatii, zrozumieniu potrzeb innych osób oraz budowaniu trwałych relacji. Dobrym celem przywództwa jest pomaganie tym, którzy mają słabe wyniki, w osiągnięciu dobrych wyników, a tym, którzy mają się dobrze, aby robili jeszcze lepiej (Jim Rohn). Prawdziwe przywództwo wypływa z indywidualności, która jest szczerze, a czasem niedoskonale wyrażana... Liderzy powinni dążyć do autentyczności, a nie doskonałości. (Sheryl Sandberg).



dr hab. Joanna Cywińska
Fot. Aleksandra Gębicka

Barbara Kozusznik, profesorka psychologii pracy i organizacji w Uniwersytecie Śląskim w Katowicach, dyrektorka Interdyscyplinarnego Centrum Rozwoju Kadr (ICRK) w Uniwersytecie Śląskim uważa, że przywództwo nie jest jedynym sposobem na rozwiązywanie problemów społeczeństw i instytucji – podobnie jak zarządzanie może być tylko rozwiązaniem częściowym. John P. Kotter, profesor przywództwa w katedrze ufundowanej przez Konosuke Matsushita w Harvard Business School wyraża przekonanie, że potrzebujemy nie tylko mistrzowskiego zarządzania, ale również światowej klasy przywództwa. Musimy być w stanie sprawić, by nasze złożone organizacje funkcjonowały niezawodnie i wydajnie. Musimy je przygotować na przyszłość – tę właściwą przyszłość – na szybsze tempo rozwoju, niezależnie od tego, jak wielkich zmian trzeba dokonać, by stało się to możliwe.

Roman Dorczak, dr hab. nauk humanistycznych w zakresie nauk o zarządzaniu, profesor UJ w Instytucie Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, który interesuje się zarządzaniem i przywództwem edukacyjnym oraz kulturą organizacyjną instytucji edukacyjnych, twierdzi, iż ważnym elementem poprawy jakości pracy kadr kierowniczych szkół wydaje się wzbogacenie czy też rozszerzenie kompetencji kierowniczych o wykraczające poza kompetencje menedżerskie kompetencje przywódcze.

Według J. Madalińskiej-Michalak: dyrektor szkoły, dobrze pełniący swoją rolę, kładzie nacisk zarówno na realizację zadań i osiąganie wyników (zarządzanie), jak i na ludzi i procesy (przywództwo). Dbą o równowagę między przywództwem a zarządzaniem, traktując te procesy jako wzajemnie uzupełniające się i prowadzące do kreowania takiej szkoły, która staje się placówką atrakcyjną dla uczących się w niej uczniów i pracujących na rzecz tych uczniów nauczycieli. Joanna Madalińska-Michalak twierdzi, iż:

- silne przywództwo i silne zarządzanie pozwalają stworzyć zespół dobrze zorganizowany, zmotywowany i odnoszący sukcesy;
- słabe przywództwo i silne zarządzanie mogą prowadzić do dobrze zarządzanego zespołu, który cierpi na niedobór inspiracji oraz niską motywację;
- solidne przywództwo i słabe zarządzanie przyczyniają się do zbudowania zespołu zmotywowanego, niezorganizowanego;
- słabe przywództwo i słabe zarządzanie przyczyniają się do braku nadziei na osiąganie sukcesów przez zespół.

Zatem..., czy menedżerowie robią rzeczy w sposób właściwy, przywódcy robią właściwe rzeczy? Bywa różnie. I jedni i drudzy mogą popełniać błędy. Są ludźmi a błędzić jest rzeczą ludzką. Zawsze można coś zmienić, a w sytuacji popełnienia błędu – coś naprawić. Ważne jest, żeby mieć

Zarządzanie	Przywództwo
Orientacja zadaniowo-wynikowa	Orientacja na ludzi i proces
Definiowanie zamiarów, celów i zadań	Komunikowanie wizji i misji
Ustalanie polityki i strategii	Uzgadnianie wartości, budowanie kultury organizacyjnej
Planowanie, organizowanie	Angażowanie ludzi w realizowane projekty
Podejmowanie decyzji	Motywowanie, inspirowanie
Zapewnianie struktury i systemów wspomagania	Tworzenie środowiska sprzyjającego współpracy, budowanie relacji
Uzgadnianie harmonogramów	Krystalizowanie aspiracji i oczekiwań
Ustalanie parametrów, zasad i procedur kontroli	Budowanie etyki wysokiej wydajności, wspieranie rozwoju
Zarządzanie informacją i wiedzą	Identyfikowanie, rozwijanie i wykorzystywanie talentów
Koncentracja na teraźniejszości	Koncentracja na przyszłości

Slajd z prezentacji.

pomysł na działanie. Istotna jest odwaga, by realizować pomysły; gotowość do zmiany, jeśli pierwotne zamiary nie prowadzą do oczekiwanych rezultatów. Przede wszystkim potrzebna jest pasja do wybranego zawodu i rozumienie jego znaczenia.

Odpowiadając na drugie pytanie, czy przywództwo czy zarządzanie w szkole, proponuję rozważyć możliwość współistnienia, harmonii pomiędzy jednym i drugim. Myślę, że to nie kwestia albo-albo, ale raczej ile i kiedy. W pewnych okolicznościach potrzebujemy orientacji na administrowanie (bezpieczne, określone warunki, zadania i efekty), a w innych sytuacjach potrzebne jest skoncentrowanie na relacjach między ludźmi (integracja wobec celu, zachęta do wprowadzenia zmian, inspirowanie do działania).

Ważne jest i przywództwo i zarządzanie. Jeśli wskażemy cele a nie potrafimy zachęcić ludzi do ich realizacji, prawdopodobnie cele nie zostaną zrealizowane. Jeżeli zmotywujemy ludzi do działania, ale nie wskażemy im kierunku i zasad tego działania, nasze wysiłki pójdą na marne.

Wobec tego..., dyrektor ma zarządzać, planować, organizować, motywować i kontrolować, ma doprowadzać do równowagi między konkurencyjnymi celami i ponosić odpowiedzialność za rezultaty podejmowanych działań, zarówno za sukcesy, jak i porażki; ma rozumieć, na czym polega zmaganie się z niepewnością, wynikającą ze zmieniających się w coraz szybszym tempie warunków funkcjonowania; i pamiętać, że pracuje z ludźmi, poprzez ludzi i dla ludzi.

Dyrektor współczesnej szkoły ma wierzyć, że odbywa fascynującą podróż, buduje pewną całość z elementów, które czasami wydają się do siebie nie pasować. Ma wiedzieć i czuć, iż zarządza i przewodzi – prowadzi szkołę w przyszłość, szuka szans, które pojawiają się coraz szybciej; tworzy wizję i jednoczy ludzi wokół tej wizji.

Polska szkoła potrzebuje dyrektorów nie tylko kontrolujących i egzekwujących przepisy, ale wdrażających strategię polityki, podejmujących decyzje, kreujących kulturę odpowiedzialności i współpracy. Polska szkoła

potrzebuje także nauczycieli wspierających, budujących wspólnotę, inspirujących, dbających o rozwój, kierujących się wartościami, empatią i myśleniem przyszłościowym, tworzących inkluzywne (włączające) środowisko, otwartych na zmiany. Polska szkoła potrzebuje zarządzających i przywódców. Przywódcami mogą być nauczyciele. Dajmy im zaistnieć. Niech rozwija się partycypacyjne przywództwo edukacyjne.

Nie jestem zwolenniczką podziałów: zarządzanie – przywództwo; młodsze pokolenia – starsze pokolenia itp. Różnice były, są i będą. Bardziej wartościowe wydają się integracja i wzajemne dopasowanie. A to wymaga samoświadomości, otwartości i woli współpracy dyrektorów i nauczycieli. Ważne jest budowanie kultury odpowiedzialności, wspólnoty, w której jest przyzwolenie na popełnianie błędów, społeczności, w której ważne jest budowanie pewności siebie nauczycieli, poczucia sprawstwa, w której ludzie doceniani są za dobrą pracę, wysiłek,



Slajd z prezentacji.

za przyznawanie się do błędów, za nie zrzucanie winy na innych. W naszej, szkolnej kulturze odpowiedzialności mamy: swobodnie wymieniać informacje; poddawać dyskusji pomysły, uczucia i opinie; nie ukrywać celów; precyzować jednoznacznie oczekiwania; wyjaśniać nieporozumienia; uzgadniać działania, nie odwołując się do formalnych procesów, a raczej do zaangażowania pracowników; dotrzymywać zobowiązań, starać się realizować zadania jak najlepiej; liczyć na wzajemne wsparcie i ufać, że błędy nie będą traktowane jako powód do obwiniania i karania, a raczej jako sposób uczenia się.

Doszukiwanie się różnic czy wartościowanie procesów (przywództwo-zarządzanie) prowadzić może do „ideologicznych” dyskusji. Tylko nie wiem po co? Zastanawiamy się, co ważniejsze i dlaczego, przytaczamy argumenty „za” i „przeciw”. Zawsze są plusy i minusy; warto je uwzględnić. Jednak najważniejsza są akcja, działania, zmiana. Tego nam potrzeba.

Polska szkoła potrzebuje nas, zaangażowanych ludzi, pełnych radości, pomysłów, odwagi w ich realizacji, wiary w sukces; otwartych, lubiących pracę z dziećmi i młodzieżą, czasem zakręconych, nietuzinkowych, którzy swoim uśmiechem czarują świat!

Polska szkoła potrzebuje zarządzania i przywództwa. Jestem przekonana, że jesteśmy w stanie zmienić obraz polskiej szkoły! Razem! Wierzę w to, bo poznałam wspaniałych dyrektorów i nauczycieli, osoby, które są gotowe do działań, które wdrażają ciekawe inicjatywy. To te osoby warto włączyć w zmiany systemu edukacji; w proponowanie i opiniowanie zmian.



dr hab. Joanna Cywińska
Fot. Aleksandra Gębicka

JAK BUDOWAĆ WEWNĘTRZNE PUBLIC RELATIONS W SZKOLE? KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA I KOMUNIKACJA W ZESPOLE JAKO PODSTAWOWA KOMPETENCJA DYREKTORA SZKOŁY

Maciej Tauber

nauczyciel akademicki w Centrum Europejskim Uniwersytetu Warszawskiego
ekspert w Instytucie Badań Edukacyjnych



Public relations (PR) kojarzy się powszechnie z działaniami skierowanymi na zewnątrz – budowaniem reputacji placówki w oczach rodziców, władz samorządowych czy mediów. Praktyka pokazuje jednak, że to, jak szkoła jest postrzegana na zewnątrz, zaczyna się od tego, co dzieje się wewnątrz jej murów. W skrócie: wewnętrzne public relations startuje w pokoju nauczycielskim, a kończy w reputacji szkoły.

Angielski termin *internal public relations* najlepiej oddaje funkcję budowania relacji wewnętrznych w organizacji. Choć bywa utożsamiany z polityką komunikacyjną, w praktyce obejmuje szerszy wachlarz działań – od wydarzeń kulturalnych i integracyjnych po świadczenia socjalne i firmowe gadżety. Te narzędzia są łatwe do wdrożenia, lecz zwykle dają krótkotrwałe efekty. Trwałe, wartościowe relacje powstają dopiero wtedy, gdy komunikację opiera się na konsekwentnym, konstruktywnym dialogu – procesie wymagającym czasu, determinacji kierownictwa i zaangażowania pracowników¹. Prof. Trębecki dodaje, że *celem zasadniczym jest zbudowanie systemu skutecznej i efektywnej dwustronnej komunikacji*². Jeśli szkoła faktycznie ma być miejscem uczenia (się) przez całe życie, potrzebuje kultury

¹ E.J. Biesaga-Słomczewska, K. Iwińska-Knop, *Marketing wewnętrzny (MW) i public relations (PR) w realizacji funkcji personalnej*, „Studia Ekonomiczne” 2017, 313, s. 40–50.

² J. Trębecki, *Public relations wewnętrzne – rzecz o granicach*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2013, s. 217–224.

komunikacji, która wspiera wymianę wiedzy, daje poczucie bezpieczeństwa i buduje spójność zespołu.

Celem artykułu jest zaprezentowanie praktycznych wskazówek dla dyrektorów, jak wzmocnić wewnętrzną komunikację i tym samym reputację placówki. Wagę tematu podkreśla ogólnopolskie badanie dobrostanu zawodowego nauczycieli przeprowadzone w okresie luty-marzec 2023 r. na grupie 7106 respondentów, w którym wśród kluczowych rekomendacji znajdują się dwie silnie związane z wewnętrznym PR szkoły:

- *Tworzenie sprzyjających warunków do komunikacji z podwładnymi. Inicjowanie i podtrzymywanie komunikacji dwustronnej, w której wykorzystuje się pogłębioną informację zwrotną oraz wzmacnianie poczucia skuteczności nauczycieli.*
- *Budowanie kultury organizacji opartej na relacjach poprzez rozwój networkingu wewnątrz organizacji i w jej otoczeniu oraz zachęcanie nauczycieli do udziału w inicjatywach pozazawodowych, które pomogą budować wspólną tożsamość i poczucie spójności grupy³.*

Komunikacja interpersonalna i zespołowa – fundament sukcesu

W hokeju na lodzie opuszczenie własnej trójki z krążkiem to warunek rozpoczęcia skutecznego ataku. Podobnie w szkole: przekazanie myśli w taki sposób, by druga strona zrozumiała ją i podjęła współdziałanie, pozwala zespołowi przejść z fazy „obrony” (reagowania na problem) do fazy „ataku” (proaktywnego budowania wartości). W dynamicznym, obciążonym emocjami środowisku szkolnym – podobnie jak na lodowisku – liczą się setki treningów „miękkich umiejętności”: słuchania, precyzyjnego formułowania komunikatu, a także szybkiej korekty, gdy odbiorca interpretuje przekaz inaczej, niż zakładaliśmy. W praktyce oznacza to świadome budowanie kompetencji komunikacyjnych całego grona pedagogicznego, poczynając od przykładu, jaki daje dyrektor.

Rola dyrektora – *Chief Reputation Officer*

W XXI w. reputacja jest aktywem wyjątkowo cennym. W czasach kiedy media społecznościowe pozwalają każdemu publicznie zawstydzić szkołę w kilka minut tylko silna reputacja pomaga przetrwać takie ataki. Każda szkoła



Maciej Tauber
Fot. Aleksandra Gębicka

w Polsce narażona jest na ryzyko kosztownych kryzysów wizerunkowych. Dyrektor pełniący rolę *Chief Reputation Officer* swojej szkoły umożliwia systemowe, ciągłe wzmacnianie zaufania i pozwala szkole działać zarówno w obronie, jak i w ataku – budując przewagę, zanim pojawią się kłopoty. Współczesny dyrektor jest dziś nie tylko administratorem procesów, lecz przede wszystkim liderem komunikacji. Tabela 1. przedstawia kluczowe obszary kompetencji.

Powyższe elementy mogą mieć kluczowe znaczenie dla następujących elementów:

- Rekrutacja i utrzymanie uczniów – pozytywny wizerunek szkoły przyciąga kandydatów i zmniejsza migrację do innych placówek;
- Motywacja nauczycieli – dyrektor poprzez sprawną komunikację wzmacnia poczucie misji i dumę z miejsca pracy;
- Zaufanie rodziców i organu prowadzącego – jasna, proaktywna komunikacja minimalizuje konflikty i ułatwia pozyskiwanie środków;
- Reakcja na kryzys – gotowa „mapa reputacji” (kto, jak i kiedy się wypowiada) skraca czas gaszenia pożaru i ogranicza szkody.

Dyrektor szkoły, który przyjmuje perspektywę *Chief Reputation Officer*, świadomie zarządza wizerunkiem placówki, łącząc dane, dialog i przywództwo. Efektem jest szkoła postrzegana nie tylko przez pryzmat wyników egzaminów, lecz jako miejsce zaufane, otwarte i przygotowane na wyzwania⁴.

³ Ogólnopolskie badanie dobrostanu zawodowego nauczycieli luty-marzec 2023 r. na grupie 7106 respondentów, model badawczy na podstawie modelu dobrostanu PERMA, M. Paliga, marzec 2023, Librus.

⁴ <https://www.forbes.com/2009/12/26/reputation-officer-marketing-cmo-network-anthony-johndrow.html>, (dostęp: 8.05.2025 r.); <https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2020/07/28/five-reasons-your-company-needs-a-chief-reputation-officer/>, (dostęp: 8.05.2025 r.).

Obszar kompetencji Chief Reputation Office	Co oznacza w firmie	Jak przekłada się na szkołę/dyrektora
Poznawcze (wiedza biznesowa + interesariusze)	Dogłębne zrozumienie strategii i oczekiwań klientów, pracowników, akcjonariuszy	Znajomość prawa oświatowego, podstaw programowych, finansów oświaty oraz potrzeb uczniów, rodziców, nauczycieli, organu prowadzącego i społeczności lokalnej
Analityczne (myślenie przyczynowo-skutkowe, analiza kontekstu)	Łączenie danych finansowych, marketingowych i medialnych w spójny obraz reputacji	Analiza wskaźników: frekwencji, rekrutacji, wyników egzaminów, skarg rodziców, wzmianek w mediach; patrzeć na szkołę jako system
Procesowe (zarządzanie zmianą, koordynacja)	Wdrażanie projektów reputacyjnych między silosami	Organizowanie zmiany (np. wdrożenie e-dziennika, nowego profilu klas), łączenie zespołów przedmiotowych, Rady Rodziców, administracji
Komunikacyjne (multikanalowe pisanie, mówienie, social media)	Kreowanie jasnego, spójnego przekazu firmy, reagowanie w kryzysach	Jasne, dwustronne komunikaty do nauczycieli, rodziców i uczniów; obecność w mediach społecznościowych szkoły; storytelling sukcesów uczniowskich
Organizacyjne (przywództwo, budowanie zespołów)	Zyskiwanie poparcia zarządu i działów, kierowanie projektami reputacyjnymi	Inspirowanie grona pedagogicznego, wspieranie samorządu uczniowskiego, współpraca z NGO i mediami; tworzenie kultury zaufania

Model 3K

Model 3K to praktyczna recepta na klarowną i skuteczną komunikację wewnętrzną w szkole. Zamiast rozbudowanych procedur proponuje trzy proste kroki, które można zastosować przy każdym ogłoszeniu, mailu czy spotkaniu:

1. Wybrać jeden przejrzysty kanał przekazu.
2. Sformułować konkretny kontrakt – co, kiedy i gdzie ma się wydarzyć.
3. Natychmiast sprawdzić zrozumienie, domykając pętlę kontroli. Dzięki temu informacja nie gubi się po drodze, a szkoła reaguje szybciej, spójniej i bez niepotrzebnego stresu.

Cyfryzacja przyspieszyła komunikację, ale też stworzyła nowe bariery. Kluczem jest standaryzacja istniejących aplikacji i jasne zasady, który kanał służy której sprawie. Fundamentalnym działaniem w modelu 3K jest skracanie i upraszczanie wiadomości. Badania dwóch profesorów z Harvardu – Todda Rogersa i Jessiki Lasky-Fink, opisane



Model 3K w pigułce:

K	Pytanie przewodnie	Co robi lider?	Efekt
KANAŁ	<i>Gdzie wysyłam informację, aby dotarła najszybciej i w najmniej zniekształconej formie?</i>	Wybiera jeden, jawny kanał (np. Teams, e-dziennik, tablica) dla danej sprawy i komunikuje to wszystkim.	Koniec z „szukaniem informacji w pięciu miejscach”.
KONTRAKT	<i>Czy odbiorca dokładnie wie, co ma zrobić, do kiedy i w jakiej formie?</i>	Formułuje przekaz CO + KIEDY + GDZIE / JAK ; unika „waty słownej”, mieści się w ok. 175 znakach.	Zadanie jasne, termin konkretny, mniej dopytywania.
KONTROLA	<i>Skąd wiem, że informacja została odebrana i zrozumiana?</i>	Ustanawia pętlę feedbacku (np. prośba o kliknięcie 👍/✅ w wybranej aplikacji, parafraza, krótkie potwierdzenie), reaguje na brak reakcji.	Natychmiast wyłapuje luki i zapobiega kryzysom.

w książce „Writing for Busy Readers” – pokazują, że krótsze e-maile niemal podwajają szansę na odpowiedź. Naukowcy wysłali do około 7 000 członków rad szkolnych dwie wersje tej samej prośby o wypełnienie ankiety: jedną o długości 127 słów i drugą skróconą do 49 słów. Rezultat? Zwięzła wiadomość uzyskała 4,8% odpowiedzi, a dłuższa tylko 2,7%.

Dlaczego tak się dzieje?

1. Efekt wizualny – wielu odbiorców zniechęca się samą długością tekstu i rezygnuje z czytania.
4. Utrata sedna – ci, którzy jednak zaczną czytać, mogą nie dotrzeć do kluczowej prośby na końcu.
5. Percepcja wysiłku – długi mail sygnalizuje, że również czasochłonne będzie wykonanie zadania (w tym przypadku ankiety), więc odbiorca odkłada je „na później” lub ignoruje.

Wniosek autorów jest prosty: **pisz krótko, jasno i w formie łatwej do „skanowania”**. Zwięzłość wymaga dyscypliny, ale oszczędza czas zarówno nadawcy, jak i czytelnika, zmniejsza liczbę dodatkowych pytań i zwiększa skuteczność komunikacji. Następnym razem, gdy zależy Ci na szybkiej odpowiedzi, spróbuj skrócić treść maila o połowę – twoje szanse wzrosną prawie dwukrotnie⁵.

Model 3K w skrócie: jeden kanał, jasny kontrakt, szybka kontrola – trzy kroki, które redukują szum, przyspieszają działania i chronią reputację szkoły.



Maciej Tauber
Fot. Aleksandra Gębicka

PR, nawet wewnętrzny, trudno doskonalić bez pomiaru. Warto rozpocząć od prostych wskaźników: liczba skarg rodziców, frekwencja nauczycieli na radach pedagogicznych, czas odpowiedzi na mail dyrektora czy satysfakcja nauczycieli mierzona krótką ankietą. Badanie tych wskaźników w cyklu semestralnym pozwoli szybko zweryfikować, które narzędzia działają, a które wymagają korekty.

Wewnętrzne public relations to rama zarządzania relacjami w społeczności szkolnej. Dyrektor, który przyjmuje rolę *Chief Reputation Officer*, inwestuje w kulturę komunikacji poprzez rozwój kompetencji, rytuały, narzędzia cyfrowe, szybkie usprawnienia, etyczne przywództwo i mierzenie efektów. Efekt to lepsza atmosfera pracy i trwalsza reputacja szkoły. Krótko mówiąc, współczesny dyrektor staje się „dyrygentem” orkiestry, jaką jest współczesna szkoła – dba o to, by wszystkie instrumenty grały jedną, przekonującą melodię zaufania.

⁵ <https://www.inc.com/jessica-stillman/double-your-chance-of-getting-a-response-to-emails-by-making-them-shorter.html>, (dostęp: 8.05.2025 r.).

PROCES DECYZYJNY I JEGO PUŁAPKI

dr Małgorzata Kołodziejczak

Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego

Są takie chwile, które wyglądają jak niepozorne wybory – czy sięgnąć po kawę czy po herbatę, w którą stronę skręcić, jakie słowo wypowiedzieć. Drobne, codzienne decyzje, które podejmujemy niemal mimochodem. Część z nich to po prostu wybory – szybkie, odruchowe, osadzone w nawykach. Nie zatrzymujemy się nad nimi, nie analizujemy. Ale są też decyzje innego rodzaju – te, które wymagają chwili uwagi, spojrzenia do wewnątrz i postawienia sobie pytania: co jest dla mnie ważne? I choć nie każda decyzja zmienia życie, każda z nich coś o nas mówi. Z czasem to właśnie te codzienne wybory – pozornie drobne – budują nie tylko nasze nawyki, ale też kulturę miejsca, w którym pracujemy, uczymy, działamy. Zarówno te duże, jak i te małe decyzje mają wpływ – kultura organizacyjna tworzy się bowiem nie tylko poprzez wielkie zmiany, ale przede wszystkim przez powtarzalność zwykłych, codziennych gestów i rozstrzygnięć. To one – niezauważalnie – odróżniają jedną szkołę od drugiej. Na początku są ledwie dostrzegalne: odmienny sposób prowadzenia spotkań, inny ton rozmów w pokoju nauczycielskim, drobne decyzje kadrowe. Ale z czasem – miesiąc po miesiącu, rok po roku – te małe wybory zaczynają układać się w osobny język relacji, we wspólny rytm codzienności. I dopiero wtedy widzimy, że to, co wydawało się mało znaczące, ukształtowało coś głębokiego – kulturę miejsca, która albo wspiera, albo obciąża. Czasem trudno nawet wskazać konkretny moment, w którym coś się zmieniło, bo ta zmiana płynie z wewnętrznego nurtu codziennych decyzji.

W szkole decyzje podejmowane są nieustannie: przez uczniów, nauczycieli, dyrektorów. Wydają się oczywiste, jednak z czasem widać, że to one kształtują klimat zespołu, relacje między ludźmi, a nawet podejście do uczenia się. Kultura szkoły nie potrzebuje rewolucji, często wystarczy przyjrzeć się decyzjom, które podejmujemy w codzienności. Bo to właśnie one tworzą przestrzeń: do współpracy albo kontroli, do ciekawości albo do sztywnego trzymania



dr Małgorzata Kołodziejczak

Fot. Aleksandra Gębicka

się zasad. To one decydują, czy szkoła staje się miejscem wymiany i rozwoju, czy też przestrzenią lęku przed oceną. Dlatego warto przyjrzeć się, jak podejmujemy decyzje. Bo w tej krainie – decyzji – bywają miejsca zacienione, drogi na skróty i ścieżki, które mimo wysiłku nie prowadzą nas dalej.

Jedną z pomocnych map jest prosty model Herberta Simona, laureata Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii. Simon, badając mechanizmy decyzyjne w organizacjach, zaproponował trzystopniowy schemat podejmowania decyzji: rozpoznanie, analiza i projektowanie, wybór i działanie. Na pierwszy rzut oka wszystko wydaje się przejrzyste – jak dobrze zaplanowana podróż. Ale na każdym z tych etapów czyhają pułapki, zwłaszcza gdy działamy automatycznie, z rozpędu, nie zatrzymując się nad tym, co nas właściwie poruszyło. Proces podejmowania decyzji, choć z pozoru uporządkowany, bywa pełen emocji, niedopowiedzeń i nieuświadomionych impulsów.

Rozpoznanie to ten moment, kiedy coś nas zatrzymuje – niepokój, niewygodą, znużenie dotychczasowym



Slajdy z prezentacji.

sposobem działania. Może to być zmęczenie ciągłymi nadgodzinami, uczucie pominięcia lub zignorowania w rozmowie, rozdrażnienie, które trudno przypisać jednemu wydarzeniu. Pojawiają się stwierdzenia – rzadko wypowiedziane na głos, częściej toczące się w myślach: „To nie ma sensu.” „Ile można.” „Mam dość.” Są szybkie, kategoryczne, podszyte emocją. Ale nie dają jasności, raczej potęgują napięcie. A przecież właśnie wtedy warto na chwilę się zatrzymać i zamiast rozstrzygnąć – zadać pytania. Takie, które pozwalają przyjrzeć się przyczynom: „Czy to

dalej ma sens?” „Dlaczego ta sytuacja mnie tak poruszyła?” „Czy naprawdę chcę tak pracować jeszcze przez kolejne miesiące?” Pytania otwierają. Dają przestrzeń. I często są początkiem realnej zmiany. Ale zdarza się, że nie dajemy im dojść do głosu. Zamiast się zatrzymać i przyjrzeć przyczynom, często natychmiast przechodzimy do rozwiązań – pierwsza pułapka. Nasza głowa zaczyna podsuwać scenariusze, zanim zrozumiemy, co właściwie jest źródłem napięcia. A przecież nie sposób dobrze zaplanować drogi, jeśli nie wiemy, gdzie jesteśmy i jak tu trafiliśmy. Dopiero wtedy może wyłonić się sensowny kierunek.

Analiza i projektowanie to moment, w którym zaczynamy rozważać różne scenariusze. Ale i tutaj możemy utknąć. Nadmiar opcji potrafi sparaliżować. Mnożymy warianty, chcemy wszystko przewidzieć, a decyzja wciąż nie zapada. Albo przeciwnie – przechodzimy do działania z pominięciem tego etapu. W obu przypadkach brakuje czegoś kluczowego: kryterium wyboru. Co jest dla mnie ważne? Kto jest dla mnie ważny? To są nasze kompasy – bez nich dryfujemy. I zużywamy zasoby: czas, uwagę, energię, a nierzadko także zaangażowanie zespołu. Analiza bez kryteriów przypomina próbę przestawiania mebli w ciemności – niby coś się dzieje, ale trudno powiedzieć, czy zbliżamy się do rozwiązania, czy tylko kręcimy w kółko.

Wybór i działanie kończą proces – przynajmniej w założeniu. Ale nie zawsze jest to etap oczywisty. Czasem decyzja zostaje podjęta, ale nie wcielamy jej w życie. Zdarza się, że odkładamy ją tygodniami, czekając na idealny moment. Albo wdramy ją połowicznie, nie mając pewności, czy to na pewno „dobry” wybór. I tu pojawia się ważna myśl: decyzje nie muszą być idealne – powinny być spójne. Z nami. Z tym, co chcemy wzmocnić. To nie perfekcja powinna być wyznacznikiem, ale sens i wewnętrzna zgodność. Nie warto odkładać decyzji w nieskończoność w nadziei, że w końcu przyjdzie idealne rozwiązanie. Czasem po prostu trzeba pójść drogą, która w danym momencie wydaje się najbardziej uczciwa wobec siebie i innych, w zaistniałych okolicznościach. I zaufać, że to wystarczy na ten moment. Bo ruch, nawet niedoskonały, potrafi przynieść więcej jasności niż niekończące się rozważania w miejscu.

Jest jeszcze jedna pułapka – mniej spektakularna, ale bardzo skuteczna: mylenie myślenia z działaniem. Mózg, który przez dłuższy czas analizuje, zaczyna traktować ten proces jako „dzianie się”. Im więcej zasobów kognitywnych poświęcamy myśleniu o sprawie, tym większe mamy złudzenie, że coś już zrobiliśmy. Tymczasem nadal tkwimy

w tym samym miejscu. To zjawisko – znane z badań nad prokrastynacją – pokazuje, jak łatwo możemy utknąć w głowie, podczas gdy życie toczy się dalej. Antidotum? Powrót do pytania: co chcę wzmocnić? Co jest dla mnie naprawdę ważne? W sobie, w relacjach, w tym, co tworzę z innymi. Decyzja nie wydarza się w myślach – dzieje się wtedy, gdy robimy pierwszy krok, nawet jeśli nie jest on jeszcze idealnie pewny.

Podjęcie decyzji bywa kosztowne. Nie tylko emocjonalnie, ale i fizycznie, bo angażuje jeden z najbardziej energochłonnych narządów naszego ciała. Mózg, choć waży niewiele, pochłania aż jedną piątą całej dostępnej energii. Miliony lat ewolucji nauczyły go jednego - oszczędzaj. Nasz mózg jest tak zaprojektowany, by działać jak najefektywniej przy jak najmniejszym nakładzie energetycznym. A to oznacza jedno: jeśli może skorzystać ze schematu, zrobi to. Jeśli może uniknąć wysiłku związanego z analizą – tym lepiej. Zwłaszcza że przez większość historii ludzkości problemem był nie nadmiar kalorii, lecz ich brak. Nasze mózgi (pierwotne ich części) mają wpisaną informację o okresach głodu, przednówkach, braku dostępu do pożywienia. Wciąż nie mają świadomości, że obecnie na niemal każdym rogu jest sklep spożywczy. Całodobowy. I że nikt już nie musi wyprawiać się z dzidą po kolację. Wciąż działają tak, jakby trzeba było przeżyć kolejny dzień na minimalnym

zużyciu zasobów. Dlatego każda decyzja, która wymaga namysłu, nowego spojrzenia lub zmiany, to dla mózgu wysiłek, z którym niechętnie się mierzy.

Szybkie, automatyczne decyzje były przez setki pokoleń po prostu bardziej opłacalne. Jeśli za krzakiem coś się poruszyło – to był sygnał do natychmiastowej ucieczki. Zastanawianie się, co dokładnie kryje się w zaroślach, mogło kosztować życie. Dziś już nie uciekamy przed drapieżnikami, ale mechanizmy pozostały te same. Podjęcie decyzji z zatrzymaniem, z refleksją, wciąż bywa dla naszego mózgu nienaturalne. Nie dlatego, że jesteśmy nieuwważni czy niedojrzali, ale dlatego, że działamy na oprogramowaniu, które przez tysiące lat miało zupełnie inne cele. A jednak, właśnie to zatrzymanie otwiera przestrzeń do jakościowej, realnej zmiany. To w nim rodzi się możliwość wyboru innego scenariusza niż ten, który narzuca nam impuls.

Stephen Porges, twórca teorii poliwalnej, opisał trzy tryby działania autonomicznego układu nerwowego: zamrożenie (brak działania, wycofanie), mobilizację (działanie w napięciu, często impulsywne) oraz zaangażowanie społeczne – czyli stan, w którym jesteśmy obecni, otwarci, gotowi do współpracy i zdolni do refleksyjnego, twórczego myślenia. To właśnie w tym trybie pojawia się przestrzeń na uważne słuchanie, rozważanie różnych perspektyw



dr Małgorzata Kołodziejczak
Fot. Aleksandra Gębicka

i podejmowanie decyzji, które są nie tylko skuteczne, ale też budujące relacje. W tym stanie mamy dostęp do pełni naszego potencjału poznawczego i emocjonalnego. Z tego poziomu zapadają najbardziej świadome i zrównoważone decyzje. Ale żeby się tam znaleźć – trzeba najpierw zauważyć, w jakim stanie jesteśmy. Z poziomu napięcia trudno o refleksję. Z poziomu zamrożenia – trudno o jakikolwiek ruch. Czasem wystarczy zapytać: co teraz czuję? Gdzie jestem – emocjonalnie, fizycznie, poznawczo? Taka chwila uważności potrafi wnieść więcej klarowności do naszych decyzji, niż mogłoby się wydawać.

Emocje w decyzjach? Jeszcze do niedawna dominował pogląd, że decyzje powinny być racjonalne – chłodne, wyważone, logiczne. Emocje uznawano za potężną przeszkodę. Postrzegano je jako coś, co zamazuje obraz, co utrudnia jasność. Dziś wiemy już, że bez emocji nie da się ich naprawdę podjąć. Antonio Damasio, neurolog, badał osoby z uszkodzoną korą przedczołową i ciałem migdałowatym – strukturami odpowiedzialnymi za odczuwanie emocji. Okazało się, że choć potrafiły one logicznie analizować dane, nie były w stanie podjąć najprostszej decyzji – na przykład wybrać dania z menu. Emocje są tym, co wskazuje, co jest dla nas ważne. Uruchamiają wewnętrzny impuls do działania. Rozum dołącza – błyskawicznie – ale nie jako lider, raczej jako rzecznik, który tłumaczy światu, dlaczego podjęliśmy właśnie taką decyzję. I choć ten proces trwa ułamki sekund, neuroobrazowanie mózgu pokazuje jednoznacznie: to emocja pojawia się jako pierwsza. To ona mówi: „to mnie obchodzi”, „to mnie dotyka”, „to ma dla mnie znaczenie”. Decyzja, która tego nie uwzględnia, może być formalnie poprawna – ale... pozostawia cichy niedosyt.

Nie wszystkie emocje są przyjemne. Złość czy zazdrość bywają wstydlive, bo tak zostały społecznie zaklasyfikowane. Ale one również niosą ważne informacje. Zazdrość? Może mówić o naszych pragnieniach, tęsknotach, o tym, co sami chcielibyśmy robić lub mieć. Złość? O przekroczonych granicach, o niesłyszanych potrzebach. Jeśli nie pozwolimy sobie ich poczuć – ujawnią się w inny sposób: kąśliwa uwaga przy stole, ironiczny komentarz, ostra reakcja nieadekwatna do sytuacji. Zamiast spytać: „dlaczego mnie to poruszyło?”, odgrywamy znane scenariusze. A przecież wystarczyłaby chwila ciekawości. Zatrzymanie. Zobaczenie tej emocji – jako drogowskazu, nie przeszkody.

Bywa jednak, że nawet gdy ten drogowskaz już się pojawi i wiemy, w którą stronę warto pójść, nadal stoimy

w miejscu. Wiemy, że coś jest dla nas dobre, a mimo to odwlekamy. Znamy odpowiedź, ale się wahamy. Wtedy może pomóc coś bardzo prostego: reguła 5 sekund Mel Robbins. Jeśli masz impuls, by coś zrobić i wiesz, że warto, ale zaczynasz się wahać: licz od końca. 5, 4, 3, 2, 1... i działaj. Jak przy starcie rakiety. Bez analizy, bez przekonywania siebie. To nie jest narzędzie do wielkich, życiowych decyzji – to metoda do mikroakcji, które mogą uruchomić większą zmianę. Kwadrans wcześniej wstajesz – masz czas na zrobienie zdrowego śniadania. Zjesz je – masz więcej energii. Masz więcej energii – łatwiej podejmujesz inne decyzje. Tak zaczyna się reakcja łańcuchowa. Od jednej drobnej zmiany – ale zrobionej, nie tylko przemyślanej. Bo czasem właśnie ten pierwszy, nieduży krok otwiera drzwi, za którymi czeka inna jakość codzienności.

To, jak my – rodzice, nauczyciele, wychowawcy, dyrektorzy – podejmujemy decyzje, widzą inni. Dzieci, młodzież, współpracownicy. Widzą, czy potrafimy się zatrzymać. Czy mamy odwagę powiedzieć: „Potrzebuję chwili, by to przemyśleć”, „Ta sytuacja mnie poruszyła”, „Wróć z odpowiedzią, gdy upewnię się, co będzie najlepsze”. Szkoła bywa miejscem natychmiastowych reakcji. Nauczyciel powinien wiedzieć od razu. Dyrektor – odpowiadać bez wahania. Uczeń... również. Wystarczy spojrzeć na tempo życia szkolnego: szybkie tempo lekcji, dynamiczne rady pedagogiczne, pięciominutowe kartkówki, odpowiedzi ustne na czas. Ale właśnie wtedy, gdy my – dorośli – zatrzymujemy się choć na chwilę, modelujemy coś znacznie głębszego niż samą decyzję. Pokazujemy, że niepewność, chwilowy brak odpowiedzi – nie są oznaką słabości, lecz raczej sygnałem, że traktujemy sprawę poważnie lub wiemy, że to nie jest właściwy moment, by ją podejmować – w dezorientacji, wzburzeniu, rozczarowaniu. I że decyzje mogą mieć moc – nawet jeśli dojrzewają powoli.

Warto przyglądać się, jak podejmujemy decyzje – te codzienne, i te, które zostają z nami na dłużej. Może przypominają wędrówkę znajomym szlakiem, gdzie idzie się z pamięci, nie pytając o kierunek. A może błądzenie po nowym terenie, bez mapy – ale z nadzieją, że coś się wyłoni. Czasem wystarczy się zatrzymać, spojrzeć z dystansu i zadać sobie pytanie: gdzie właściwie jestem – i dokąd chcę iść? Nie trzeba wielkich rewolucji. Nie trzeba wszystkiego zmieniać od razu. Wystarczy jeden krok – niewielki, ale świadomy. Cichy, ale spójny. To często ten pierwszy krok sprawia, że ruszamy z miejsca. I choć może się wydawać niepozorny – to właśnie on robi różnicę. ■

WYWIAD ANNY URBANEK Z PIOTREM CIELECKIM, CZŁONKIEM GRUPY THE KOŁCZERS

Anna Urbanek: Skąd wziął się pomysł na The Kołczers? Jakie były Wasze początki i co Was zainspirowało do stworzenia tego projektu?

Piotr Cielecki: Na pomysł wpadł Olek podczas jednego ze szkoleń prowadzonych przeze mnie. Na szkoleniach skupiamy się przede wszystkim na merytoryce, a żarty i zabawne anegdoty mają pomóc uczestnikom w lepszym zapamiętaniu treści. W przypadku projektów śmiecho-rozwojowych proporcje są odwrócone. Przede wszystkim ma być zabawnie, a coachingowe narzędzia i wskazówki stanowią wartość dodaną. Ludzie wychodzą z takich spotkań zrelaksowani i uśmiechnięci, a przy okazji wyposażeni w jedną, dwie techniki, które mogą wykorzystać zarówno w pracy, jak i w domu.

A.U.: Śmiech i rozwój osobisty – jak to się łączy? W jaki sposób humor i pozytywne podejście mogą wspierać edukację i rozwój kompetencji osobistych?

P.C.: Okazuje się, że nasze nastawienie jest kluczowe. Jeśli na przykład do wystąpienia publicznego podchodzimy z nastawieniem „oby tylko przetrwać”, w naszym mózgu aktywują się obwody odpowiedzialne za uruchamianie mechanizmu „walcz albo uciekaj”. Jeśli jednak podejdziemy do tego samego wystąpienia jak do wyzwania, z którego chcemy wyciągnąć praktyczną lekcję i potrenować przykładowo wchodzenie w interakcję z publicznością, nasz mózg zareaguje inaczej. Uaktywni się obwód eksploracji. Zmiany dotyczyć będą również naszej biochemii. Organizm będzie produkować mniej kortyzolu, a więcej DHEA, hormonu zwiększającego między innymi neuroplastyczność mózgu, czyli, mówiąc najprościej, pozwalającego nam szybciej się uczyć i zdobywać nowe umiejętności. Okazuje się więc, że to, co myślimy o czekających nas



Piotr Cielecki
Fot. Aleksandra Gębicka

zadaniach i jak się do nich nastawiamy ma kluczowy wpływ na naszą efektywność. Śmiech jest tutaj kluczowy. Niewiele rzeczy pozwala nam lepiej radzić sobie ze stresem.

A.U.: Czy polska edukacja potrzebuje więcej luzu? Jak oceniacie atmosferę w szkołach i instytucjach edukacyjnych? Czy widzicie przestrzeń na więcej dystansu i humoru w nauczaniu?

P.C.: Mogę powiedzieć, jak to wyglądało w moim przypadku. Gdy byłem dzieckiem podchodziłem do szkoły aż za poważnie. Bardzo przejmowałem się ocenami, a klasówki i sprawdziany były dla mnie źródłem dużego stresu. Niektórzy nauczyciele podsycali ten strach, budując we mnie przekonanie, że jeśli nie nauczę się wyprowadzania cotangensa „na piechotę”, będę prowadzić bydłęcy żywot, a brak znajomości daty Odsieczy Wiedeńskiej wyrzuci mnie na margines społeczny. W siódmej klasie zmienił nam się nauczyciel od polskiego i ten człowiek bardzo pomógł mi nabrać

dystansu do pewnych rzeczy. Nasz dialog przed ważnym egzaminem wyglądał mniej więcej tak:

- *Czego się boisz?*
- *Że wyjdę na środek i zapomnę co miałem powiedzieć.*
- *No i co?*
- *No i będę tam stał i milczał.*
- *Jak długo będziesz tam stał?*
- *Piętnaście minut. Tyle czasu jest na jednego ucznia.*
- *No. A potem masz jeszcze jakieś osiemdziesiąt lat życia. Nadal obchodzi Cię te piętnaście minut?*

I to mi pomogło. Nie wiedziałem, że tamten nauczyciel, mniej lub bardziej świadomie, zastosował jedną z coachingowych metod pracy z obawami. Od tamtej pory nawet przy najbardziej stresujących sytuacjach zadawałem sobie pytania, jak długo będą one trwały. A potem myślałem o wszystkich przyjemnych rzeczach, które będę robić później. I wówczas sytuacja nabierała właściwych proporcji.

A.U.: Jakie są najczęstsze mity o rozwoju osobistym, które chcielibyście obalić? Czy istnieją popularne błędne przekonania, które przeszkadzają ludziom w rozwoju?

P.C.: Nagminnie przeceniamy to, co możemy zrobić w ciągu miesiąca, a nie doceniamy tego, co możemy zrobić w rok. Tymczasem pracowita mrówka osiągnie więcej niż spazmatyczny Herkules. Najskuteczniejsza metoda pracy nad sobą to robienie małych kroków, jak to tylko możliwe. Mogą nawet wydawać się śmiesznie małe, jak na przykład nauka jednego nowego słowa obcego języka dziennie, trzy minuty spaceru na bieżni czy dodawanie jednego listka świeżych ziół do obiadu. Wyrwane z kontekstu te drobne zmiany wydają się nieznaczące, jednak ich skumulowany efekt widoczny po roku powala.

Inny mit to skuteczność silnej woli. Podwieszanie na niej zadań jest słabym pomysłem. Dużo lepiej manipulować środowiskiem w taki sposób, aby maksymalnie ułatwić sobie wprowadzanie nowych zachowań. Przykładowo, przechodzenie z dnia na dzień na restrykcyjną dietę i wdrażanie pięciu dni aktywności fizycznej w tygodniu raczej nie wypali. Szybko stracimy motywację i wrócimy do starych nawyków. Dużo lepiej sprytnie manipulować otoczeniem, maksymalnie ułatwiając sobie zadanie. Otoczyć się zdrowymi przekąskami, słodczyce schować w kartonie na dnie piwnicy, poprosić domowników, aby czekoladę jedli po kryjomu zamknięci w komórce i nie wodzili nas na pokuszenie,

roztawić po domu butelki z wodą, aby zawsze mieć jedną w zasięgu ręki, obkleić meble kolorowymi karteczkami przypominającymi, by co kilka godzin robić przerwę w pracy na krótkie ćwiczenia albo spacer itp.

A.U.: Macie swoje ulubione techniki czy ćwiczenia śmiechowo-rozwojowe? Czy możecie podzielić się jednym prostym ćwiczeniem, które każdy może wykonać, by poprawić swój nastrój i motywację?

P.C.: Polecamy zmarnować czas. Poważnie. Niemal wszyscy współcześnie jesteśmy owładnięci szaleństwem optymalizacji wszystkiego i staramy się każdą minutę spędzać w produktywny sposób. Gdy byliśmy dziećmi zdarzało nam się iść przez miasto i zastanawiać się „co by tu porobić?”. Dorośli nie miewają takich dylematów. Tymczasem czas przeznaczony na zmarnowanie nie jest czasem zmarnowanym. To wysokiej jakości nicnierobienie. Dobrze znaleźć w ciągu dnia chociaż kilka minut na to, by usiąść na kanapie i patrzeć w ścianę, pozwalając, by ściana patrzyła w nas. Po co? Po nic. O to właśnie chodzi. To kojący prysznic dla naszego przebodźcowanego układu nerwowego. Jeśli ktoś ma wyrzuty sumienia i natychmiast myśli, że w tym czasie powinien robić dorosłe, produktywne rzeczy, niech zacznie od minuty lub trzydziestu sekund, a potem rozciąga ten okres.

A.U.: Jakie wyzwania napotykać w swojej działalności? Czy spotykacie się z niechęcią lub sceptycyzmem?

P.C.: Raczej z ciekawością i zainteresowaniem. Ludzi najczęściej bardzo interesuje pomysł mówienia o ważnych i trudnych rzeczach w prosty i zabawny sposób. Wyzwaniem bywa wyjaśnienie koncepcji śmiechorozwoju, gdyż nie jest to powszechnie znana kategoria jak stand-up, kabaret, czy szkolenie. „To takie szkolenie, tylko na wesoło, z przymrużeniem oka” – tłumaczymy najczęściej.

A.U.: Jakie macie plany na przyszłość?

P.C.: Bardzo chcielibyśmy dotrzeć z naszym przekazem do jak największej liczby szkół i wszelakich placówek edukacyjnych. A to dlatego, że praca z emocjami, zarządzanie stresem, budowanie poczucia wartości i komunikacja są kompetencjami szalenie istotnymi, a najczęściej w programie edukacji nie ma na nie miejsca. Chętnie wypełnimy tę lukę, a skorzystają na tym wszyscy, uczniowie i nauczyciele. ■



TRENER SPORTOWY DOROSŁYCH OSÓB Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIĄ INTELEKTUALNĄ JAKO ICH PRZYWÓDCA W SPOŁECZEŃSTWIE

Artur Świstek

doktorant Uniwersytetu Wrocławskiego, Wydział Nauk Społecznych

W obecnych czasach najgłośniejsze są sportowcy, którzy biją rekordy na olimpiadach. O tych, co strzelają piękne bramki i wygrywają mecze. Trenerom zaś poświęca się niewiele uwagi. A to właśnie trener jest osobą, od której najwięcej zależy. To on wychowuje, szkoli i motywuje. To on staje się liderem, wiodącym zawodników do sukcesu. Szczególnego charakteru nabiera praca trenera osób z niepełnosprawnością intelektualną. Szkoleniowiec pracujący z tą grupą musi bowiem dodatkowo wykazać się cierpliwością, zrozumieniem, empatią. Powinien być też dobrym psychologiem i znać specyfikę sportu niepełnosprawnych.

Dokonując wyboru problematyki, wziąłem przede wszystkim pod uwagę swoje doświadczenia. Otóż od siódmego roku życia uprawiam piłkę nożną, a od 15 lat pracuję z osobami z niepełnosprawnością intelektualną. Przeszedłem wszystkie szczeble kariery sportowej: kilkuletniego trampkarza, kilkunastoletniego juniora i dorosłego gracza – reprezentanta profesjonalnej piłki seniorskiej. Mimo że nie spełniłem swoich dziecięcych marzeń o karierze wybitnego piłkarza, to postanowiłem swoją wiedzę i umiejętności przekazywać innym. Swój warsztat trenerski doskonaliłem, współpracując z wieloma trenerami mniej lub bardziej sławnymi. Obecnie prowadzę zajęcia sportowe

z osobami niepełnosprawnymi intelektualnie. Jestem szczęśliwy, bo dzięki tej pracy rozwinąłem się – miałem możliwość doskonalenia umiejętności sportowych oraz interpersonalnych. Ich trenowanie pozwoliło mi dostrzec nieco inną naturę sportu. Wobec tego, w przyszłości chcę kontynuować moją działalność i pomagać tym, którzy zaczynają swoją przygodę ze sportem.

Zdaję sobie również sprawę z roli, jaką w przypadku tych osób, odgrywa trener. Dlatego celem niniejszego artykułu jest przedstawienie trenera jako lidera, którego umiejętności i zdolności są podstawą nawiązania owocnej współpracy z zawodnikami, co w konsekwencji daje obraz ich funkcjonowania w społeczeństwie.

Specyfika przywództwa i jego rola w organizacjach pozarządowych

Przywództwo jest to zarówno proces, jak i pewna właściwość. Jako proces przywództwo polega na używaniu wpływu, bez sięgania po środki przymusu, z zamiarem kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowanie

zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz do-pomożenie w ustaleniu kultury grupy lub organizacji. Jako właściwość przewodzenie jest zestawem cech przypisywanych jednostkom, które postrzega się jako przywódców. W latach 30. XX wieku terminu przywództwo używano zamiennie ze słowami kierowanie i zarządzanie. Kolejne lata i badania dowiodły, że te terminy się różnią. Jak pisał W. Bennis: „Przywództwo nie oznacza zarządzania. Różnica między nimi jest zasadnicza. Zarządzanie to zorganizować, wykonać, odpowiadać za coś, natomiast przywództwo znaczy wpływać, wytaczać, kierować, działanie, opinie”¹. Dziś pojęcia przywództwo i zarządzanie nie są uważane za tożsame. Różnice między przywódcami a menedżerami polegają głównie na innych „wymaganych” zadaniach i umiejętnościach.

„Liderów wyróżnia innowacyjność i tendencja do zmiany dotychczasowych reguł postępowania i zwyczajów. Ich zadaniem jest wyznaczanie dalekiego i ambitnego

¹ B. Kozusznik, *Wpływ społeczny w organizacji*, Warszawa 2005, s. 103.

Różnice pomiędzy przewodzeniem a zarządzaniem

Działalność	Zarządzanie	Przywództwo
Tworzenie programu	Planowanie i sporządzanie budżetu. Ustalenie szczegółowych kroków i harmonogramów do osiągnięcia potrzebnych wyników; alokacja zasobów niezbędnych do uzyskania tych wyników.	Ustalenie kierunku. Wypracowanie wizji przyszłości, często odległej, oraz strategii mającej doprowadzić do zmian potrzebnych do urzeczywistnienia tej wizji.
Opracowanie ludzkiej sieci do realizacji programu	Organizowanie i zatrudnianie. Ustalenie pewnej struktury do spełniania wymogów planu, obsadzanie jej ludźmi, delegowanie odpowiedzialności i władzy formalnej do wykonania planu, zapewnienie polityki i procedur pomagających kierować ludźmi oraz tworzenie metod lub systemów do obserwacji wykonania.	Nadawanie kierunku działaniom ludzi. Przekazywanie kierunku słowami i czynami wszystkim tym, których współpraca może być potrzebna, tak by wpłynąć na tworzenie zespołów i koalicji, które będą rozumiały i akceptowały wizję i strategię.
Wykonywanie planów	Kontrolowanie i rozwiązywanie problemów. Szczegółowa obserwacja wyników na tle planów, identyfikowanie odchyleń, a następnie planowanie i organizowanie, rozwiązywanie tych problemów.	Motywowanie i inspirowanie. Wyzwalanie energii ludzi w celu przezwyciężania głównych barier politycznych, biurokratycznych i barier po stronie zasobów, przez zaspokajanie bardzo podstawowych, lecz często niezaspokojonych potrzeb ludzkich.
Wyniki	Stwarza pewien zakres przewidywalności i porządku i może w sposób systematyczny wytwarzać podstawowe wyniki oczekiwane przez różnych zainteresowanych (np. klientów, zawsze mieszcząc się w harmonogramie; akcjonariuszy, zawsze mieszcząc się w budżecie).	Powoduje zmianę, często decydującą; umożliwia uzyskanie niezwykle użytecznych zmian (np. nowych wyrobów oczekiwanych przez klientów, nowych podejść do stosunków pracy, które pomagają zwiększyć konkurencyjność firmy).

Źródło: A. Koźmiński, *Zarządzanie u podstaw. Podręcznik akademicki*, Warszawa 2008, s. 89.

celu oraz mobilizacja podwładnych do podążania w tym kierunku, natomiast menedżer powinien zarządzać uruchomionymi procesami, koncentrować się na obserwacji wyników, porównywać je z celami i korygować odchylenia. Do sprawnego funkcjonowania organizacja potrzebuje zarówno zarządzania, jak i przywództwa. Przywództwo jest niezbędne do tworzenia zmian, a zarządzanie jest niezbędne do systematycznego uzyskiwania wyników. Zarządzanie w powiązaniu z przywództwem może być źródłem systematycznych zmian, a przywództwo w połączeniu z zarządzaniem pozwala na utrzymanie właściwego poziomu zgodności organizacji z jej otoczeniem².

W wyniku analizy silnych i słabych stron przywódców powstała koncepcja przywódcy transakcyjnego, „który prowadzi nieustanną wymianę ze swymi podwładnymi, co jest konsekwencją odmienności ich interesów. Lider dąży do osiągnięcia jak największej efektywności, używając kombinacji władzy formalnej i nieformalnego wpływu. Rozpoznaje, modyfikuje i spełnia potrzeby oraz oczekiwania podwładnych, a także reaguje na zmieniające się sytuacje. Przywódcy transakcyjni instrumentalnie traktują strukturę organizacyjną, formalne nagrody i kary – manipulują nimi w celu uzyskania pożądanych warunków, które wywołują pożądane zachowania”².

Podsumowując, warto podkreślić, że przywództwo polega na budowaniu przekonania co do pewnych wartości, nie jest nastawione na szybkie efekty, a raczej na powolny rozwój i dojrzewanie. Ważnym elementem jest umiejętność przystosowywania się lidera do nowych warunków i dokonywanie zmian otoczenia stosownie do potrzeb.

Lider dysponuje pewnym wrodzonym potencjałem, który może rozwinąć. W ciągu całego życia uczy się odpowiednich zachowań i zdobywa wiedzę oraz umiejętności. Skuteczni przywódcy nie wyróżniają się określonym zbiorem szczególnych cech, jednak charakteryzują się zachowaniami, których można się nauczyć. Charyzmatyczny przywódca ma „skrajnie wysoki poziom wiary w siebie, dominacji i przekonanie o moralnej słuszności wyznawanych przez siebie poglądów”, albo przynajmniej umiejętność przekonania swoich zwolenników, że ma taką wiarę i przekonanie.

Role i umiejętności trenera

Pojęcie lidera pochodzi od angielskiego słowa *lead*, które oznacza tyle, co: prowadzić, przewodzić, kierować,

dowodzić, przekonywać. W pierwotnej wersji pojęcie to funkcjonowało w socjologii wychowania jako „przewodnik grupy”. Natomiast w pedagogice określa osobę, która cieszy się autorytetem pozwalającym jej wpłynąć na grupę.

Praca trenera ma w zasadzie charakter indywidualny, chociaż w związku z zawężeniem się specjalizacji szkoleniowych często zdarza się, że grupa trenerów wspólnie opracowuje i prowadzi szkolenie. Cechy osobowościowe, jakie powinien przejawiać trener w swojej pracy to: dyscyplinowanie, pracowitość, uczciwość, obiektywność, cierpliwość i oczywiście wiedza trenerska. Musi być niezwykle konsekwentny w działaniu. Za negatywne cechy, które dyskredytują do tego zawodu najczęściej wymienia się: wulgarność, brak odpowiedniej wiedzy, brak obiektywizmu wobec zawodników, niezdecydowanie, konfliktowość, brak konsekwencji w działaniu, arogancja względem zawodników oraz niesystematyczność³.

„Trener pełni funkcje życzliwego doradcy. Wyjaśnia wątpliwości, służy radą, pomocą, ułatwia poznanie zasad i metod postępowania. Uczy swoich zawodników samodzielnego myślenia, działania i umiejętności podejmowania decyzji. Tworzy specyficzną więź z zespołem, będąc doradcą i przyjacielem swoich podopiecznych”⁴.

Jednak we współczesnym sporcie rola trenera nie sprowadza się tylko i wyłącznie do szkolenia zawodników, by osiągać jak najlepsze sukcesy i wyniki, czy to indywidualne, czy też w grach zespołowych. Trener w związku ze swoimi obowiązkami zawodowymi pełni wiele różnych ról społecznych oraz wykonuje zadania, które przekraczają zakres obowiązków. Musi przybrać role: przywódcy, ojca-matki, czasem dyktatora, polityka stratega, a także rzecznika odpowiadającego za przekazywanie informacji i utrzymywanie kontaktów ze szkołą, władzami klubu i związku. Trenerem może zostać osoba, która ma minimum średnie wykształcenie i odpowiednią specjalizację. Bardzo często trenerzy wywodzą się spośród byłych sportowców.

Specyfika trenowania drużyny dorosłych osób z niepełnosprawnością intelektualną na przykładzie Fundacji im. Brata Alberta w Łodzi

Fundacja im. Brata Alberta została założona 21 maja 1987 roku przez Zofię Tetelowską (ur. 1921 r. – zm. w 2003 r.) z Radwanowic, która przekazała swój rodzinny

² R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2009, s. 44.

³ Z. Czajkowski, *Poradnik trenera*, Warszawa 1994, s. 15.

⁴ Z. Naglak, *Metodyka trenowania sportowców*, Wrocław 1999, s. 49–50.



dwór wraz z gospodarstwem rolnym na rzecz osób z niepełnosprawnością intelektualną. Współzałożycielami tego dzieła byli śp. Stanisław Pruszyński (zm. w 1988 r.) i ks. Tadeusz Isakowicz-Zaleski, kapelan „Solidarności” i rodzin osób niepełnosprawnych.

Fundamentem działań Fundacji im. Brata Alberta jest tak zwana idea albertyńska zapoczątkowana przez Adama Chmielowskiego (później św. Brata Alberta). Idea ta głosi szeroko rozumianą pomoc najbardziej potrzebującym, czyli osobom opuszczonym, wzgardzonym, bezdomnym.

Niesienie pomocy osobom niepełnosprawnym intelektualnie jest podstawowym celem Fundacji, który realizowany jest poprzez organizowanie i prowadzenie specjalistycznych placówek rehabilitacyjnych oraz opiekuńczych dziennego i stałego pobytu.

Fundacja im. Brata Alberta prowadzi w Łodzi Dom Stałego Pobytu dla 19 mężczyzn niepełnosprawnych intelektualnie. Od samego początku istnienia Domu zwracano uwagę na zajęcia sportowe jako element terapii i wychowania. W 1993 roku Fundacja przystąpiła do Stowarzyszenia Olimpiady Specjalne – Polska, tworząc sekcję, czyli klub sportowy pod nazwą „Helenówek”. Dynamiczny

rozwój sekcji datuje się od roku 1995, kiedy opiekę sportową nad mieszkańcami przejął Dyrektor Domu mgr Jan Bujnowicz. Do dnia dzisiejszego przedstawiciele naszego Domu czterokrotnie z dużym powodzeniem reprezentowali Polskę na arenach Europy i Ameryki Północnej. Zdobywali wiele medali na Letnich i Zimowych Ogólnopolskich Igrzyskach Olimpiad Specjalnych. Uczestniczyli we wszystkich zawodach sportowych organizowanych przez Olimpiady Specjalne – Polska rozgrywanych na szczeblu wojewódzkim.

Terapią przez sport objęci są wszyscy pensjonariusze Fundacji. Fundacja jest członkiem Stowarzyszenia „Olimpiady Specjalne – Polska” i wszyscy pensjonariusze należą do sekcji sportowej „Olimpiad Specjalnych”. Jako zawodnicy startowali już w wielu zawodach sportowych.

Ćwiczenia są prowadzone indywidualnie lub w grupach w zależności od stopnia sprawności podopiecznych. Zajęcia ogólnorozwojowe i usprawniające ruchowo odbywają się na boisku Fundacji. Podopieczni trenują lekkoatletykę oraz korzystają ze stołu do tenisa stołowego wraz z wyposażeniem, trambambuli czy zestawu elektronicznego do rzutek. Dodatkowo, raz w tygodniu, podopieczni uczęszczają na

basen (ćwiczenia w wodzie, nauka pływania). Podstawowe założenia programu terapii jest usportowienie.

Osoby z niepełnosprawnością intelektualną doświadczają poczucia mniejszej wartości własnej, ponieważ ich niedoskonałość polega najczęściej na gorszym funkcjonowaniu sfery intelektualnej, natomiast mogą z powodzeniem kompensować własną samoocenę przez sukcesy sportowe.

Systematycznie uprawiany sport angażuje nadmiar energii oraz redukuje dynamikę popędów, co w sytuacji mieszkańców Domu jest niezwykle istotne (Dokumentacja terapeutyczna. Fundacji im. Brata Alberta).

Bardzo istotny w tej fundacji jest sport drużynowy. Głównie nacisk kładzie się na trening piłki nożnej – 7-osobowej. Pensjonariusze od kilku lat trenują w tym samym zespole piłkarskim „Helenówek”, uczą się techniki i taktyki, poznając nowe rozwiązania ze świata futbolu.

Trener sportowy jest czynnym piłkarzem czwartoligowego MKP Boruty Zgierz. Jako żywy autorytet wspólnie z podopiecznymi z Fundacji poszerzył wiedzę teoretyczną i praktyczną zawodników. Przełożyło się to na jego postawę, osobowość, poczucie własnej wartości i potrzeby w życiu społecznym oraz stosunek do samej placówki. Pod jego kierunkiem zawodnicy Fundacji stali się najlepszą drużyną piłkarską naszego województwa. Od 2013 r. są pierwszymi w Polsce zawodnikami niepełnosprawnymi intelektualnie, którzy uprawiają piłkę nożną w profesjonalnym klubie piłkarskim MKP Boruta Zgierz. Pensjonariusze są rozpoznawalni. Wielokrotnie uczestniczyli w treningach I-ligowych drużyn łódzkich jako zaproszeni do współpracy partnerzy.

W pracy trenerskiej dorosłych osób z niepełnosprawnością intelektualną, szczególna uwaga winna być skierowana na indywidualne podejście do zawodników poszczególnych formacji. Trener opisywanej drużyny zawsze stara się mieć to na uwadze. Interesuje się sprawami członków drużyny, rozmawia z nimi, pyta o formę sportową, o trudności, jakie poszczególne osoby napotykają podczas szkolenia. Stara się każdego motywować do wysiłku, dostosowując sposoby pobudzania motywacji do potrzeb i oczekiwań jednostek.

Trener uczy dorosłych niepełnosprawnych piłkarzy gry zespołowej, poznawania ich silnych stron. Pokazuje, że mimo niepełnosprawności, mają wiele do zaoferowania sobie i otoczeniu. Stara się integrować drużynę. Stwarza sportowcom warunki do zdobywania doświadczenia – nie tylko sportowego (piłkarskiego), ale życiowego. Przekazuje

im swoją wiedzę i poglądy. Współpraca trenera z zespołem dorosłych niepełnosprawnych intelektualnie piłkarzy jest możliwa dzięki jego sprawności, umiejętnościom i wiedzy z zakresu sportu, psychologii oraz znajomości jednostek chorobowych swoich zawodników. Ma on także zmysł obserwacji, potrafi analizować sytuacje i wyciągać wnioski. Jest cierpliwy i odporny na stres. Ma umiejętność jasnego komunikowania się z graczami; nakreśla im wizję, wskazuje cele i zadania. Zachęca do działania. Bez prawidłowej komunikacji nie byłoby sukcesów drużyny.

Piłkarze z niepełnosprawnością intelektualną potrzebują ciepła i zrozumienia, nie zawsze mogą liczyć na wsparcie najbliższych. Uprawianie sportu – w tym przypadku piłki nożnej – daje im możliwość wewnętrznej walki z własnymi słabościami. Trener osób z niepełnosprawnością intelektualną jest szczególnie odpowiedzialny za wyniki sportowe swoich zawodników. Posiada wiele umiejętności zarówno tych merytorycznych, pozwalających realizować szkolenie sportowe, jak i tych umożliwiających i ułatwiających pracę z ludźmi. Powinien być sprawiedliwy, cierpliwy, empatyczny.

Do najczęstszych problemów trenerów osób niepełnosprawnych należą bariery psychiczne wynikające z nieśprawności sportowców oraz charakter poszczególnych zawodników w zespole. Trenerzy stosują różne metody rozwiązywania problemów i jeśli udaje im się pokonywać przeciwności są w stanie realizować nawet najtrudniejsze wyzwania. Rola trenera w tym przypadku jest niezwykle trudna i wymaga poświęcenia się swoim obowiązkom.

Trener nigdy nie ma całkowitej pewności, że zawodnik niepełnosprawny, w którego poświęca swój czas i swoje siły, spełni pokładane w nim nadzieje. Mimo to, powinien konsekwentnie realizować proces szkoleniowy.

Niepełnosprawni zawodnicy doceniają pracę trenera, kiedy widzą i doświadczają sami, że mogą pokonać i pokonują własne słabości.

Podsumowując, warto dodać, że niezbędne jest organizowanie szkoleń, seminariów, spotkań, podczas których trenerzy osób z niepełnosprawnością intelektualną mogliby wymienić swoje myśli, doświadczenia, pomysły, zapoznać się z nowymi formami i metodami pracy trenerskiej w kraju i zagranicą. Potrzebna jest również fachowa literatura dotycząca, sportów zespołowych, z których mogliby skorzystać nie tylko trenerzy, ale i rodzice osób z niepełnosprawnością intelektualną, chcący umożliwić swoim niepełnosprawnym dzieciom większe możliwości rozwoju. ■

AWANS ZAWODOWY NAUCZYCIELA – WCZORAJ, CZYLI WEDŁUG „STAREJ ŚCIEŻKI”

Halina Cyrulska

nauczyciel konsultant w Wojewódzkim Ośrodku Doskonalenia Nauczycieli w Zgierzu



W artykule poruszono kwestie awansu zawodowego na tzw. starych zasadach, w tym zasady przedstawiania swojego dorobku zawodowego, wskazanie organu, do którego należy złożyć wniosek o wszczęcie postępowania o awans, przed jaką komisją trzeba stanąć.

Awans zawodowy nauczycieli kontraktowych lub tych, którzy rozpoczęli staż przed 2022 r. odbywa się na podstawie rozdziału 3a ustawy z dnia 26 stycznia Karta Nauczyciela¹ oraz rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 26 lipca 2018 r. w sprawie uzyskiwania stopni awansu zawodowego przez nauczycieli², czyli przepisów obowiązujących przed 1 września 2022 r.

Kwestię powyższą reguluje ustawa z 5 sierpnia 2022 r. o zmianie ustawy Karta Nauczyciela oraz niektórych innych ustaw³, zgodnie z którą:

- art. 10. ust. 1. Nauczyciele, którzy do dnia 31 sierpnia 2022 r. uzyskali stopień nauczyciela kontraktowego, lecz do tego dnia nie uzyskają stopnia nauczyciela mianowanego, uzyskują stopień nauczyciela mianowanego według przepisów dotychczasowych;
- art. 11. Nauczyciele, którzy przed dniem 1 września 2022 r. rozpoczęli staż na stopień nauczyciela dyplomowanego, lecz do tego dnia nie uzyskali stopnia nauczyciela dyplomowanego, stopień nauczyciela dyplomowanego uzyskują według przepisów dotychczasowych.

¹ Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (t.j. Dz.U. z 2021 r. poz. 1762 oraz z 2022 r. poz. 935, 116 i 1700).

² Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 26 lipca 2018 r. w sprawie uzyskiwania stopni awansu zawodowego przez nauczycieli (t.j. Dz.U. z 2020 r. poz. 2200).

³ Ustawa z dnia 5 sierpnia 2022 r. o zmianie ustawy – Karta Nauczyciela oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. poz. 1730, z 2023 r. poz. 1672 oraz z 2024 r. poz. 123).

Wymagania na stopień nauczyciela mianowanego według „starej ścieżki” awansu zawodowego wymienione zostały w §7 rozporządzenia MEN z 26 lipca 2018 r. w sprawie uzyskiwania stopni awansu zawodowego przez nauczycieli.

Nauczyciel kontraktowy ubiegający się o awans na stopień nauczyciela mianowanego w okresie odbywania stażu powinien:

- 1) uczestniczyć w pracach związanych z realizacją zadań dydaktycznych, wychowawczych, opiekuńczych i innych statutowych zadań szkoły oraz wynikających z potrzeb szkoły i środowiska lokalnego;
- 2) doskonalić kompetencje w związku z wykonywanymi obowiązkami, zwłaszcza w zakresie kształcenia uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi, w tym uczniów szczególnie uzdolnionych;
- 3) prowadzić zajęcia w obecności opiekuna stażu w wymiarze co najmniej 4 godzin w roku szkolnym oraz dyrektora szkoły w wymiarze co najmniej jednej godziny w okresie stażu oraz omawiać je z osobą, w której obecności zajęcia zostały przeprowadzone;
- 4) przeprowadzić co najmniej 2 godziny zajęć otwartych dla nauczycieli szkoły, w której odbywa staż, oraz dokonać ich ewaluacji, w obecności, w miarę możliwości, nauczyciela-doradcy metodycznego w zakresie tych zajęć.

Wymagania niezbędne do uzyskania stopnia nauczyciela mianowanego obejmują:

- 1) uzyskanie pozytywnych efektów w pracy dydaktycznej, wychowawczej lub opiekuńczej na skutek wdrożenia działań mających na celu doskonalenie pracy własnej i podniesienie jakości pracy szkoły, a w przypadku nauczycieli, o których mowa w art. 9e ust. 3 Karty Nauczyciela – uzyskanie pozytywnych efektów w zakresie realizacji zadań odpowiednio na rzecz oświaty, pomocy społecznej lub postępowania w sprawach nieletnich, w związku z zajmowanym stanowiskiem lub pełnioną funkcją;
- 2) umiejętność rozpoznawania potrzeb rozwojowych uczniów i uwzględniania ich w pracy dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej;
- 3) umiejętność wykorzystania w pracy metod aktywizujących ucznia;
- 4) umiejętność dokonywania ewaluacji własnej pracy i wykorzystywania jej wyników do doskonalenia warsztatu pracy;
- 5) umiejętność dzielenia się wiedzą i doświadczeniem z innymi nauczycielami w ramach wewnątrzszkolnego doskonalenia zawodowego;
- 6) umiejętność uwzględniania w pracy problematyki środowiska lokalnego oraz współczesnych problemów społecznych i cywilizacyjnych;

Podsumowanie awansu zawodowego na stopień nauczyciela mianowanego

Lp.	Zadanie	Termin	Uwagi
1.	Nauczyciel – złożenie sprawozdania z realizacji planu rozwoju zawodowego	7 dni od dnia zakończenia stażu	Opis zrealizowanych wymagań uwzględniający efekty ich realizacji.
2.	Opiekun stażu – przedstawienie dyrektorowi szkoły projektu oceny dorobku zawodowego nauczyciela za okres stażu	7 dni od dnia zakończenia stażu	Projekt przygotowany ze szczególnym uwzględnieniem obserwowanych zajęć prowadzonych przez nauczyciela oraz stopnia zaangażowania w realizację wymagań koniecznych do uzyskania stopnia nauczyciela mianowanego.
3.	Rada rodziców – wydaje opinie (z wyjątkiem szkół, gdzie nie tworzy się rad rodziców)	14 dni od dnia otrzymania zawiadomienia o dokonywanej ocenie dorobku zawodowego nauczyciela	Nieprzedstawienie opinii przez radę rodziców nie wstrzymuje postępowania w sprawie dokonania oceny dorobku zawodowego nauczyciela.
4.	Dyrektor szkoły – wydaje ocenę dorobku zawodowego nauczyciela	21 dni od dnia złożenia sprawozdania	Ocena dorobku zawodowego nauczyciela może być pozytywna lub negatywna. z uwzględnieniem stopnia realizacji planu rozwoju zawodowego nauczyciela. Ocena jest sporządzana na piśmie i zawiera uzasadnienie oraz pouczenie o możliwości wniesienia odwołania.

- 7) umiejętność posługiwania się przepisami prawa dotyczącymi odpowiednio oświaty, pomocy społecznej lub postępowania w sprawach nieletnich, w zakresie funkcjonowania szkoły, w której nauczyciel odbywał staż;
- 8) umiejętność korzystania w pracy, zwłaszcza w trakcie prowadzonych zajęć, z narzędzi multimedialnych i informatycznych.

Teczka nauczyciela, na stopień nauczyciela mianowanego, który zrealizował staż powinna zawierać:

- 1) kopie dokumentów potwierdzających posiadane kwalifikacje zawodowe, kopię aktu nadania stopnia nauczyciela kontraktowego z uzasadnieniem, poświadczone przez dyrektora szkoły za zgodność z oryginałem;
- 2) zaświadczenie dyrektora szkoły o:
 - a) wymiarze zatrudnienia nauczyciela oraz nauczaniem przez niego przedmiocie lub rodzaju prowadzonych zajęć w dniu wydania zaświadczenia oraz w okresie odbywania stażu, ze wskazaniem wszystkich szkół, w których nauczyciel odbywał staż,
 - b) dacie zatwierdzenia planu rozwoju zawodowego i dacie złożenia przez nauczyciela sprawozdania z realizacji tego planu,
 - c) przyczynach wydłużenia okresu stażu oraz zaliczenia dotychczas odbytego stażu w przypadkach określonych w art. 9d ust. 5 i 5a oraz art. 9f ust. 2 i 4 Karty Nauczyciela, ze wskazaniem podstawy prawnej odpowiednio wydłużenia albo zaliczenia okresu stażu oraz okresu nieobecności w pracy lub niepozostawiania w stosunku pracy;
- 3) kopię sprawozdania z realizacji planu rozwoju zawodowego poświadczoną przez dyrektora szkoły za zgodność z oryginałem;
- 4) kopię oceny dorobku zawodowego za okres stażu, poświadczoną przez dyrektora szkoły za zgodność z oryginałem.

Teczka nie musi zawierać zdjęć czy innych dowodów potwierdzających wykonanie określonych w planie rozwoju zadań. Warto dobrze napisać sprawozdanie z realizacji planu rozwoju zawodowego, wskazując efekty podejmowanych działań, zarówno dla nauczyciela, jak i szkoły, o czym mówi §4 ust. 5 rozporządzenia. Ponadto należy pamiętać o dołączeniu uzasadnienia do załączonego aktu nadania stopnia awansu nauczyciela kontraktowego. Brak uzasadnienia nie powinien stanowić odmowy nadania stopnia nauczyciela mianowanego, ale nauczyciel może być wezwany do uzupełnienia braków formalnych dokumentacji.

Gdyby nauczyciel stwierdził, że nie ma uzasadnienia do wydanego aktu, wówczas powinien pamiętać, że zmiany w akcie nadania może dokonać wyłącznie organ, który wydał taką decyzję. Zgodnie z KPA organ administracji publicznej może z urzędu lub na żądanie strony prostować w drodze postanowienia błędy pisarskie i rachunkowe oraz inne oczywiste omyłki w wydanych przez ten organ decyzjach (art. 113 ustawy z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego – Dz. U. z 2024 r. poz. 572).

Wniosek o podjęcie postępowania egzaminacyjnego nauczyciel kontraktowy składa do organu prowadzącego w roku uzyskania pozytywnej oceny dorobku zawodowego za okres stażu.

Nauczyciel mianowany ubiegający się o awans na stopień nauczyciela dyplomowanego w okresie odbywania stażu powinien:

- 1) podejmować działania mające na celu doskonalenie warsztatu pracy, w tym umiejętności stosowania technologii informacyjnej i komunikacyjnej;
- 2) realizować zadania służące podniesieniu jakości pracy szkoły;
- 3) pogłębiać wiedzę i umiejętności służące własnemu rozwojowi oraz podniesieniu jakości pracy szkoły, samodzielnie lub przez udział w różnych formach doskonalenia zawodowego;
- 4) przeprowadzić co najmniej 3 godziny zajęć otwartych dla nauczycieli oraz dokonać ich ewaluacji, w obecności, w miarę możliwości, nauczyciela-doradcy metodycznego w zakresie tych zajęć lub nauczyciela-konsultanta lub przedstawiciela organu sprawującego nadzór pedagogiczny.
- 5) Przepis ust. 1 pkt 4 nie dotyczy nauczyciela zwolnionego z obowiązku realizacji zajęć oraz nauczyciela mianowanego zatrudnionego w urzędzie na stanowisku, na którym wymagane są kwalifikacje pedagogiczne.

Wymagania niezbędne do uzyskania stopnia nauczyciela dyplomowanego obejmują:

- 1) umiejętność wykorzystania w pracy metod aktywizujących ucznia oraz narzędzi multimedialnych i informatycznych, sprzyjających procesowi uczenia się;
- 2) umiejętność dzielenia się wiedzą i doświadczeniem z innymi nauczycielami, w tym przez prowadzenie zajęć otwartych, w szczególności dla nauczycieli stażystów i nauczycieli kontraktowych, prowadzenie zajęć w ramach wewnątrzszkolnego doskonalenia zawodowego lub innych zajęć dla nauczycieli;

Podsumowanie awansu zawodowego na stopień nauczyciela dyplomowanego

Lp.	Zadanie	Termin	Uwagi
1.	Nauczyciel – złożenie sprawozdania z realizacji planu rozwoju zawodowego	7 dni od dnia zakończenia stażu	Opis zrealizowanych wymagań uwzględniający efekty ich realizacji
2.	Rada rodziców – wydaje opinie (z wyjątkiem szkół, gdzie nie tworzy się rad rodziców)	14 dni od dnia otrzymania zawiadomienia o dokonywanej ocenie dorobku zawodowego nauczyciela	Nieprzedstawienie opinii przez radę rodziców nie wstrzymuje postępowania w sprawie dokonania oceny dorobku zawodowego nauczyciela.
3.	Dyrektor szkoły – dokonuje oceny dorobku zawodowego nauczyciela	21 dni od dnia złożenia sprawozdania	Ocena dorobku zawodowego nauczyciela może być pozytywna lub negatywna. z uwzględnieniem stopnia realizacji planu rozwoju zawodowego nauczyciela. Ocena jest sporządzana na piśmie i zawiera uzasadnienie oraz pouczenie o możliwości wniesienia odwołania.

- 3) poszerzenie zakresu działań szkoły, w szczególności dotyczących zadań dydaktycznych, wychowawczych lub opiekuńczych;
- 4) realizację co najmniej dwóch z następujących zadań:
 - a) opracowanie i wdrożenie programu, innowacji lub innych działań dydaktycznych, wychowawczych, opiekuńczych lub innych związanych z oświatą, powiązanych ze specyfiką szkoły, w szczególności na rzecz uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi,
 - b) wykonywanie zadań opiekuna stażu, opiekuna praktyk pedagogicznych, nauczyciela-doradcy metodycznego, przewodniczącego zespołu nauczycieli, koordynatora wolontariatu, koordynatora projektu, kuratora społecznego, egzaminatora okręgowej komisji egzaminacyjnej, rzeczoznawcy do spraw podręczników, a w przypadku nauczycieli szkół artystycznych – także nauczyciela-konsultanta współpracującego z Centrum Edukacji Artystycznej,
 - c) uzyskanie umiejętności posługiwania się językiem obcym na poziomie podstawowym, a w przypadku nauczycieli języków obcych – umiejętności posługiwania się drugim językiem obcym na poziomie podstawowym,
 - d) opracowanie autorskiej pracy z zakresu oświaty lub rozwoju dziecka opublikowanej w czasopiśmie branżowym lub w formie innej zwartej publikacji.

Podobnie jak w przypadku nauczyciela kontraktowego,teczka nauczyciela mianowanego nie musi zawierać

zdjęć czy innych dowodów potwierdzających wykonanie określonych w planie rozwoju zadań. Jedynie nauczyciele, którzy uzyskali umiejętności posługiwania się językiem obcym na poziomie podstawowym powinni załączyć dokument potwierdzający tę umiejętność. Brak wymaganego dokumentu (dyplom ukończenia filologii, dyplom ukończenia studiów w kraju, w którym językiem urzędowym jest dany język, kopia świadectwa wskazanego w załączniku do rozporządzenia w sprawie szczególnych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli) spowoduje, że wymaganie będzie wskazane przy ocenie formalnej do uzupełnienia.

Warto dobrze napisać sprawozdanie z realizacji planu rozwoju zawodowego, wskazując w nim efekty jego realizacji dla nauczyciela i szkoły, o czym mówi §4 ust. 5 rozporządzenia. Ponadto należy pamiętać o dołączeniu uzasadnienia do załączonego aktu nadania stopnia awansu nauczyciela mianowanego.

Ważne przy przygotowaniu wniosku:

- Dokumenty należy skopiować w całości, nawet jeśli ostatnie strony są puste, jeśli kwalifikacje, np. pedagogiczne wynikają, np. z suplementu do dyplomu, należy go dołączyć.
- Wskazanie kwalifikacji pedagogicznych. Jeśli ukończony kierunek nie jest kierunkiem pedagogicznym należy dołączyć zaświadczenie z uczelni o ukończonym bloku zajęć pedagogicznych.
- Na każdej stronie kopii dokumentu dyrektor szkoły: poświadcza „za zgodność z oryginałem” wraz z datą

Skład komisji egzaminacyjnej lub kwalifikacyjnej

Komisja egzaminacyjna	Komisja kwalifikacyjna
1) przedstawiciel organu prowadzącego szkołę, jako jej przewodniczący; 2) przedstawiciel organu sprawującego nadzór pedagogiczny; 3) dyrektor szkoły; 4) dwaj eksperci z listy ekspertów ustalonej przez ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania	1) przedstawiciel organu sprawującego nadzór pedagogiczny jako jej przewodniczący; 2) dyrektor szkoły, z wyjątkiem przypadku gdy o awans ubiega się dyrektor szkoły; 3) trzech ekspertów z listy ekspertów prowadzonej przez ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania
5) na wniosek nauczyciela, przedstawiciel wskazanego przez niego związku zawodowego	4) na wniosek nauczyciela, przedstawiciel wskazanego przez niego związku zawodowego

poświadczenia, podpisem i oznaczeniem stanowiska dyrektora (na przykład w formie pieczęci).

- Należy zadbać o to, by kopie były czytelne i wykonane z oryginalnych dokumentów.
- Oryginał dyplomu ukończenia studiów wyższych, z którego wykonuje się kopię, powinien zawierać podpis posiadacza dyplomu.
- Kopie dyplomów ukończenia studiów podyplomowych, kursów kwalifikacyjnych należy wykonać dwustronnie.
- Akt nadania stopnia awansu nauczyciela kopiuje się wraz z uzasadnieniem.

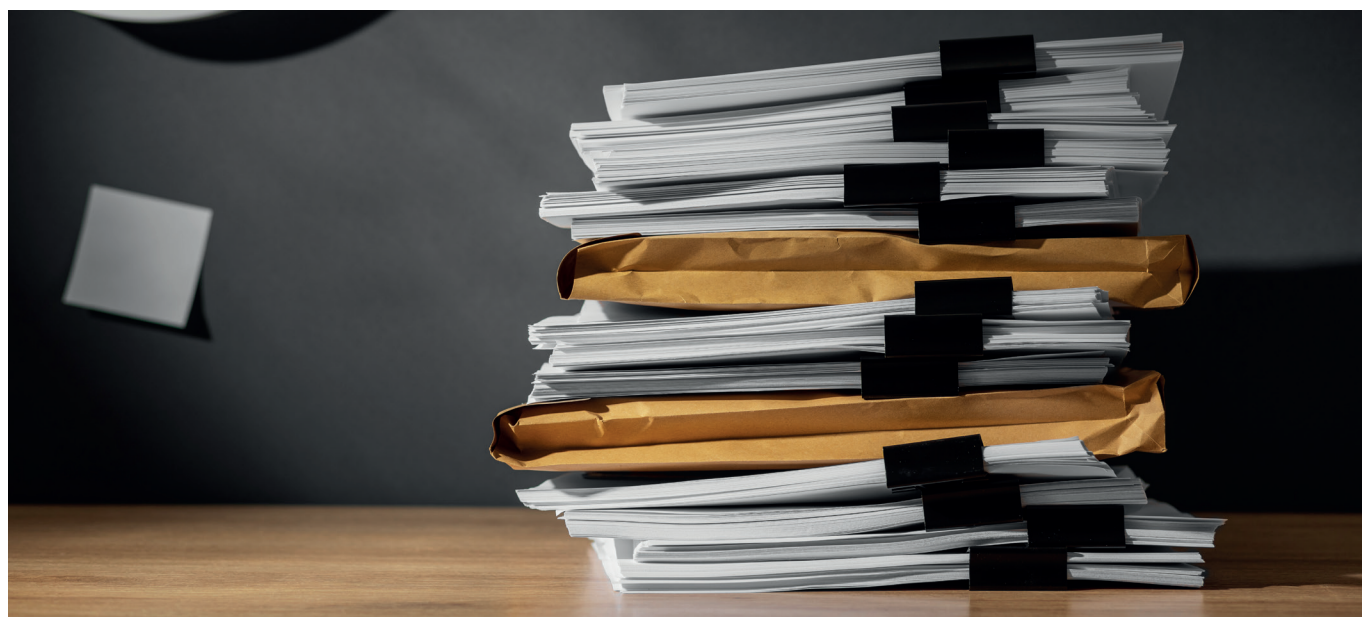
Nie dołączamy do wniosku oryginałów dokumentów, jeśli to nie jest wymagane. Te dołączone w oryginale – zaświadczenia dyrektora szkoły, opisy i analizy – oczywiście nie są poświadczane za zgodność.

Organ właściwy do nadania stopnia awansu zawodowego powiadamia nauczyciela, który złożył wniosek

o podjęcie odpowiednio postępowania egzaminacyjnego lub kwalifikacyjnego, o terminie i miejscu przeprowadzenia odpowiednio egzaminu lub rozmowy na co najmniej 7 dni przed dniem posiedzenia komisji.

Nauczycielom, którzy złożą wnioski o podjęcie odpowiednio postępowania egzaminacyjnego lub kwalifikacyjnego do dnia 30 czerwca danego roku, właściwy organ, wydaje decyzję o nadaniu lub o odmowie nadania stopnia awansu zawodowego w terminie do dnia 31 sierpnia danego roku.

Nauczycielom, którzy złożą wnioski o podjęcie odpowiednio postępowania egzaminacyjnego lub kwalifikacyjnego do dnia 31 października danego roku, właściwy organ, wydaje decyzję o nadaniu lub o odmowie nadania stopnia awansu zawodowego w terminie do dnia 31 grudnia danego roku. ■



STANISŁAW MARKIEWICZ (1940–1980). CZŁOWIEK WIZJI

| Marek Piotr Markiewicz |

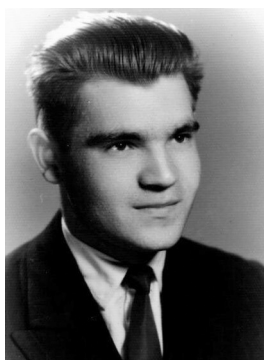
Gdy mamy kilkanaście lat, zwykle nie wiemy jeszcze, co chcemy robić w swoim życiu. Potrzebujemy kogoś, kto nas popchnie w jakimś kierunku, i kogoś, kto nas w tym kierunku podtrzyma.

Tak było w życiu Stanisława Markiewicza. Jego narodziny i pierwsze lata życia przypadły na okupację niemiecką we Franciszkanie Nowym, w powiecie kutnowskim, gdzie rodzina Markiewiczów posiadała niewielkie gospodarstwo. W wieku trzech lat był świadkiem pobicia swojej babci Marianny i matki Heleny przez niemiecką policję w 1943 roku. Funkcjonariusze byli wściekli, gdyż – naciśkani przez przełożonych – nie mogli odnaleźć ukrywającego się Franciszka, ojca Stanisława. Może brzmieć to absurdalnie, ale Franciszek w 1942 roku został skazany przez sąd na pół roku więzienia za podarowanie potrzebującej kobiecie worka żyta. Nie zgłosił się do odbycia kary, a policja pozostała bezradna. Marianna zmarła kilka dni po pobiciu, natomiast Helena, nie odzyskawszy w pełni zdrowia, zmarła w roku 1946, mając zaledwie 28 lat.

W 1945 roku Stanisław rozpoczął naukę w Szkole Podstawowej w Pniewie. Niestety szkoła spłonęła i musiał kontynuować naukę cztery kilometry dalej – w Grabowie. Tam należał do harcerstwa. Wyróżniał się ciekawością świata i koleżeńskością. Nauczyciele tej szkoły szybko odkryli jego ponadprzeciętne zdolności i zainteresowania. Kierują go więc dalej, czyli do Liceum Pedagogicznego w Zgierzu, które miało bardzo wysoki poziom nauczania.

Zatem jedni inspirowali do działania, a Franciszek i jego nowa żona, Zofia, postanowili go w tym podtrzymać. Jednak koszt utrzymania był wysoki, dlatego Franciszek zatrudnił się dodatkowo jako stróż nocny, a Zofia robiła sery, które nosiła pieszo aż do Łodzi, by tam je sprzedać.

W liceum Stanisław założył kółko fizyczno-matematyczne. Należał do ZHP i został drużynowym. Jako ciekawostkę można dodać, że w szkolnym muzeum do dziś



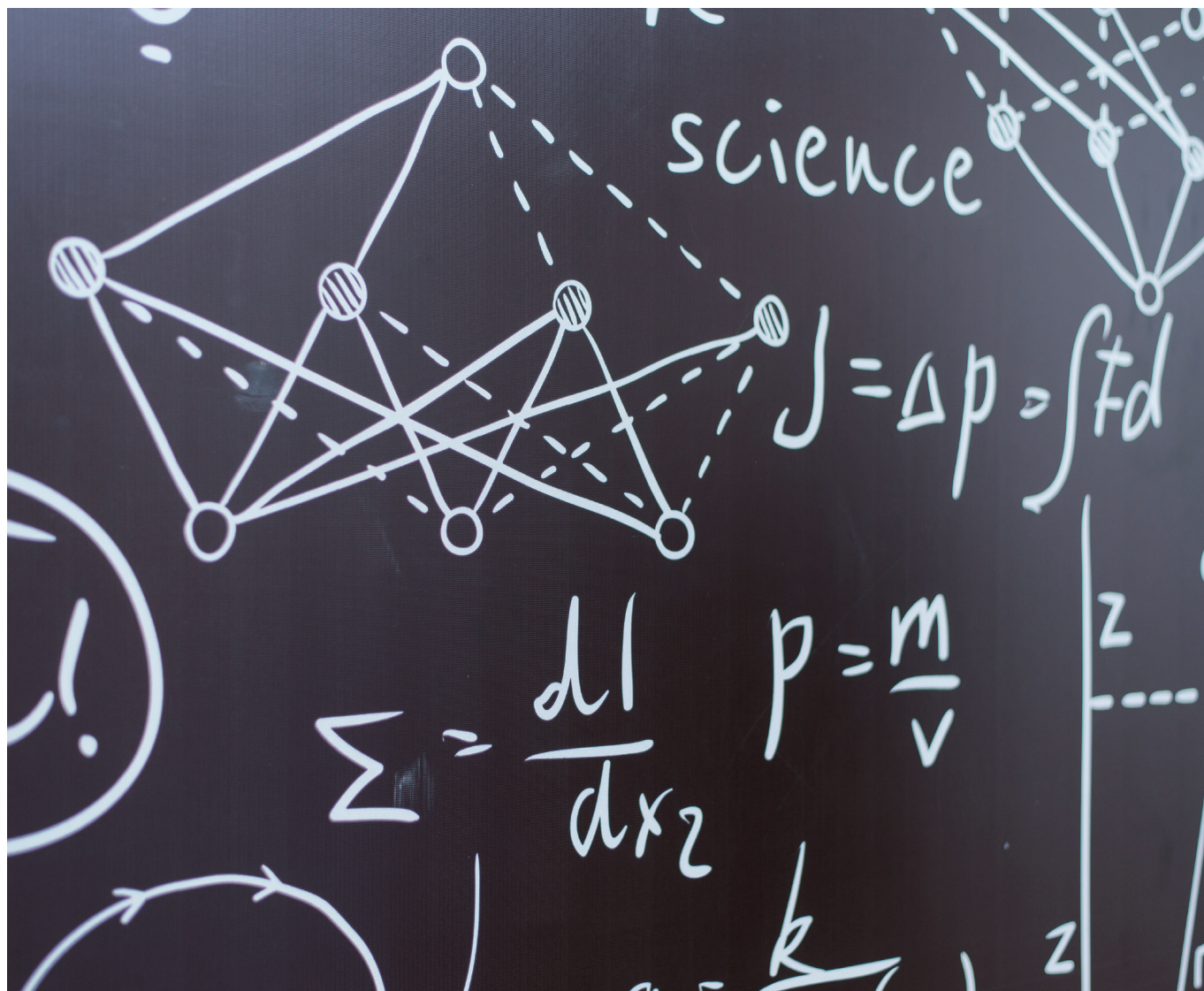
znajduje się laurka wykonana przez harcerzy, podpisana między innymi przez Stanisława. Dużo czytał, interesowało go wiele dziedzin życia. Nauczyciele oceniali go jako osobę bardzo pracowitą i koleżeńską. Wskazywali na jego zamiłowanie do rozwiązywania zadań fizycznych i matematycznych oraz szybkość w przyswajaniu wiedzy ogólnej. Wychowawca opisał go jako osobę grzeczną, będącą autorytetem w klasie, i wystawił mu bardzo dobrą

rekommendację na studia.

W 1961 roku Stanisław Markiewicz rozpoczął trudne studia na Wydziale Fizyki Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Pasjonowała go elektronika, a jednocześnie rozpoczął staż jako nauczyciel fizyki. Dyrekcja chwaliła go za zupełnie nowe podejście do nauczania i świetny kontakt z młodzieżą. Jego lekcje odbiegały od standardów – pokazywał świat fizyki nie poprzez suche wzory, lecz przez doświadczenia, ciekawostki i praktyczne zastosowania. Na studiach opanował języki rosyjski, angielski, francuski i niemiecki, co pozwoliło mu w przyszłości korzystać z fachowej literatury technicznej.

Niestety, poważna choroba – związana z wojennymi demonami – uniemożliwiła tak intensywne życie. Trafił do szpitala, a potem do sanatorium w Dusznikach. Po powrocie skupił się już tylko na nauce. Ostatni rok studiów przyniósł finansową ulgę. Zakłady Półprzewodników „Tewa” w Warszawie ufundowały Stanisławowi wysokie stypendium, gwarantując jednocześnie zatrudnienie po uzyskaniu dyplomu.

W 1965 roku Stanisław przeniósł się do Warszawy. Zaczynał jako stażysta, by wkrótce awansować na konstruktora, a potem starszego konstruktora. W 1973 roku przeniósł się do Instytutu Technologii Elektronowej PAN, gdzie został samodzielnym kierownikiem działu normalizacji. Był doceniany jako naukowiec i kolega. Zbierał wiele pochwał za staranność i dokładność swojej pracy. Wszyscy



cenili jego fachowość i racjonalizatorskie podejście. Wiele lat później jeden z jego podwładnych wspominał, że był znakomitym liderem – ludzie darzyli go zaufaniem, które zapewne wynikało z faktu, że sam ufał swoim ludziom.

Co roku Stanisław Markiewicz jeździł do Franciszkowa pomagać przy żniwach. To właśnie tam dzielił się z sąsiadami swoimi wizjami przyszłości – mówił o płaskich, dużych telewizorach (wówczas dostępne były wyłącznie małe kineskopowe w ogromnych obudowach), telefonach bez przewodów elektrycznych, urządzeniach mieszczących się w pudełkach od zapalek. Przy okazji naprawiał we wsi telewizory, radia i inne urządzenia codziennego użytku. Ludzie go kochali.

Z chwilą rozpoczęcia pracy w PAN, Stanisław został członkiem Związku Nauczycielstwa Polskiego. W 1978 roku wybrano go na zastępcę przewodniczącego związków zakładowych. Chciał się angażować jako nauczyciel.

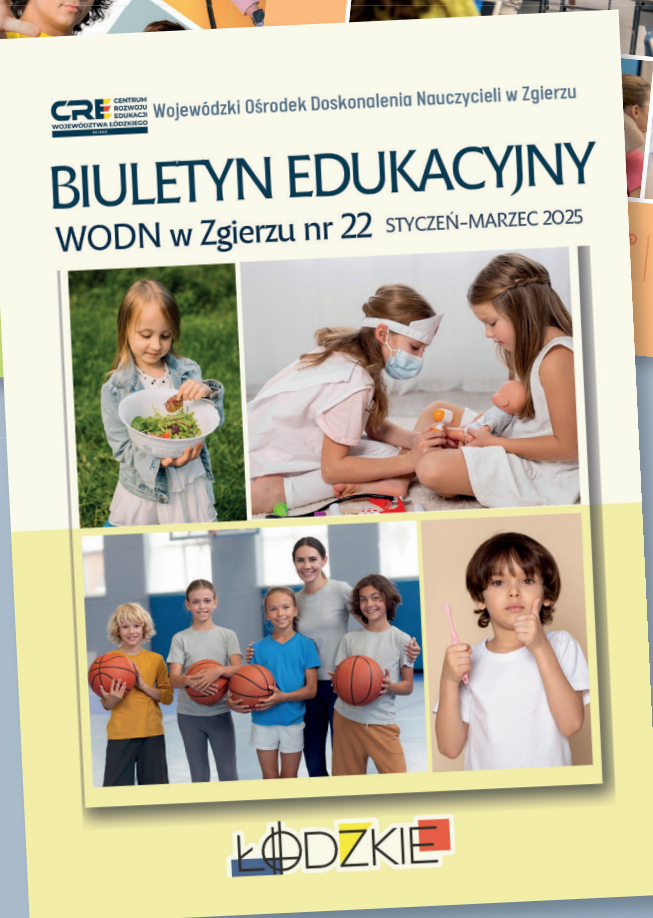
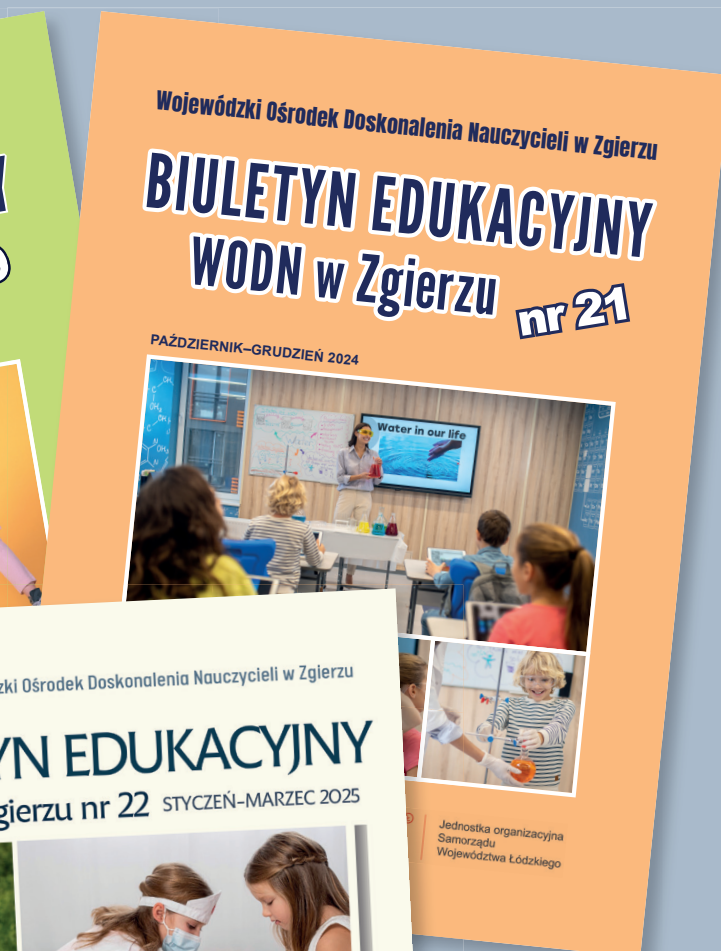
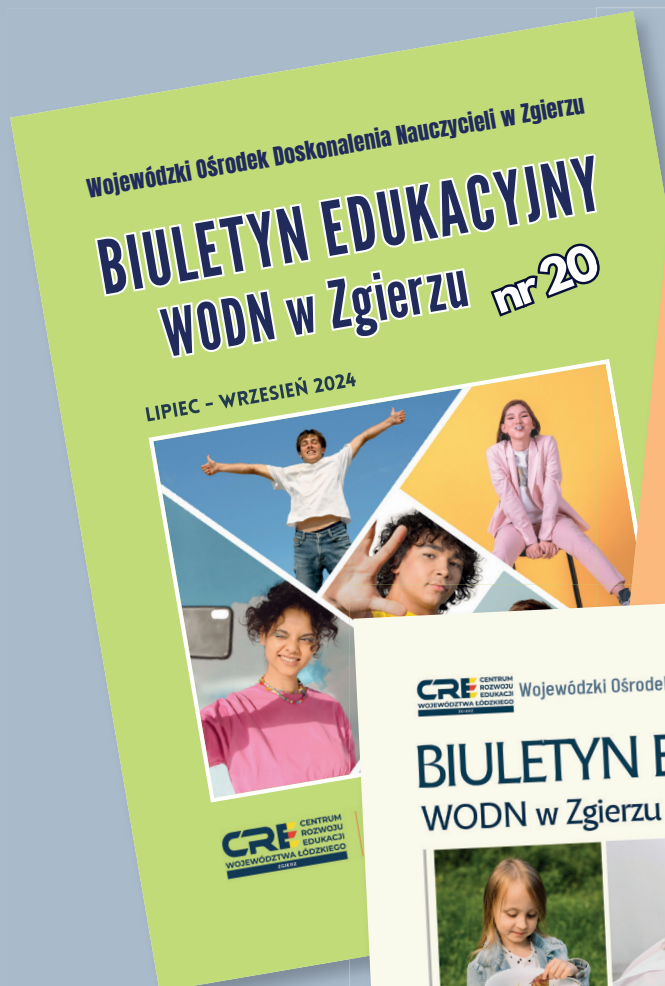
Niestety, 9 października 1980 roku Stanisław Markiewicz zmarł nagle, pozostawiając trzynastoletniego syna. Nie doczekał realizacji swoich wizji. Miał zaledwie 40 lat.

Uroczystość pogrzebowa odbyła się w kościele św. Aleksandra na placu Trzech Krzyży w Warszawie. Żegnały go tłumy ludzi.

Jako ciekawostkę można dodać, że Stanisław miał ogromną wiedzę z różnych dziedzin. Aby ją przetestować, kilkakrotnie brał udział w popularnych teleturniejach telewizyjnych lat 70. XX wieku.

Również jako ciekawostkę można podać, że choć nie pracował jako zawodowy nauczyciel, jego syn prowadzi dziś w Łodzi przedszkole „Talents Garden”, gdzie dzieci poznają otaczający świat poprzez zabawę i doświadczenie. ■

Poprzednie numery „Biuletynu Edukacyjnego”



CENTRUM KSZTAŁCENIA USTAWICZNEGO WOJEWÓDZTWA ŁÓDZKIEGO w ZGIERZU



**BEZPŁATNA
NAUKA**

95-100 ZGIERZ, 3 MAJA 46

TEL. 42 716 24 72 w. 25

www.policealna.crezgierz.edu.pl

e-mail: organizacja@crezgierz.edu.pl