



SESJA II/1 Jak wspierać samodzielne i odpowiedzialne działanie nauczyciela? Odpowiedzialność dyrektora i możliwości wpływu na działania nauczyciela przez przywództwo

## Ulrich Hammerschmidt



### Jak wspierać samodzielne i odpowiedzialne działanie nauczyciela? Odpowiedzialność dyrektora i możliwości wpływu na działania nauczyciela przez przywództwo

#### Tezy do wykładu:

1. Pedagogiczne kwalifikacje nauczyciela (dydaktyczne, metodyczne i wychowawcze umiejętności) i wpływ jego osobowości na podstawy uczniów są podstawą jakości lekcji i jakości pracy szkoły. To potwierdzają właściwe badania takie jak PISA albo Hattiego. W związku z tym zabezpieczenie kwalifikacji i przydatności kadry nauczycielskiej jest podstawowym zadaniem nadzoru i przywództwa.
2. Odpowiedzialność nauczyciela za naukę i szeroka autonomia metodyczna jest podstawą instytucyjną profesjonalizmu nauczyciela we wszystkich krajach UE. Istnieją różnice co do stopnia autonomii szkół (zwłaszcza w odniesieniu do zasobów i do planów nauczania) i autonomii dyrektorów w zarządzaniu szkoły (Levels Of Autonomy And Responsibilities Of Teachers in Europe, Brüssel 2008).
3. Z perspektywy teorii systemowej istnieją trzy aspekty odpowiedzialności nauczyciela:
  - Operacyjna spójność systemu „szkoły” i ich podsystemów  
Działania nauczyciela są kontrolowane przez niego samego (wiedza, doświadczenie, skuteczność działań - autopoiesis) odbywa się na podstawie „konstrukcji własnej rzeczywistości” (konstruktywizm).
  - Kompleksowość pracy  
To, co dzieje się w klasie po pierwsze jest określane przez cele, treści, metody; po drugie przez indywidualne i społeczne warunki klasy. I po trzecie, przez zaangażowanie uczestników. W ten sposób wydarzenie jest kompleksowe i z początku niepewne.
  - Słabe połączenia podsystemów ze sobą  
Działania nauczyciela w dłuższej mierze dzieją się bez kontroli zewnętrznej. Dyrektor może przeprowadzić hospitacje nie więcej niż 0,1 ... 0,2% lekcji. Również poza lekcjami nauczyciele najczęściej pracują sami.

## Ulrich Hammerschmidt

4. Z powodu tego dyrektor nie ma bezpośredniego wpływu na działanie nauczyciela. Przyjmując to stwierdzenie dyrektorzy muszą stosować instrumenty i zasady przywództwa, które uwzględnią właściwości systemu, które można wykorzystać.
5. Zdolność autonomicznego działania nauczycieli może być wzmocniona przez trzy rozwiązania. Po pierwsze - planowanie i wsparcie systematycznego doskonalenia kwalifikacji nauczycieli, po drugie - przydzielanie zadań pasujących do osoby i jej szczególnych umiejętności (jeśli to jest możliwe) i po trzecie - utrzymywanie etosu przywództwa przez dyrektora. W ten sposób dyrektor wspiera i zachęca nauczyciela do przyjmowania odpowiedzialności i wykorzystania autonomii.
6. Tworzenie systemowego zarządzania wiedzą powoduje ochronę i rozwój wiedzy istniejącej w szkole niezależnie od osoby („wiedza organizacyjna”).  
Z jednej strony służy uwspólnianiu redukcji kompleksowości przez tworzenie i kodyfikację rytuałów, regulaminów, rutynowych działań, standardów, z drugiej strony dba o systematyczny rozwój tej wiedzy i o sprawdzanie jej praktycznego znaczenia.  
Poza tym dyrektor może wspierać współpracę nauczycieli i tworzyć sieci między nauczycielami przez inteligentną organizację zadań i struktur współpracy.
7. Szczególną odpowiedzialnością dyrektora jest tworzenie klimatu, który umożliwia nauczycielom dotrzymywanie odpowiedzialność i który do niej zachęca. Podstawą są zaufanie, szacunek, kultura błędów, orientacja na mocne strony osoby (i szkoły), niezawodność i integralność osoby dyrektora.
8. Podsumowując można powiedzieć, że przywództwo dyrektora wpływa na odpowiedzialne działanie nauczyciela (ale najczęściej nie bezpośrednio) przez:
  - tworzenie klimatu zaufania i szacunku
  - ustalenie indywidualnych zadań
  - ochronę wiedzy organizacji i przywództwo uczenia się organizacji
  - wsparcie współpracy i tworzenie sieci
  - potwierdzenie i pewność zasobów
  - organizację autoewaluacji