

Bożena Tołwińska

***Największą trudnością w mojej pracy jest...
– z perspektywy nauczycieli i dyrektorów szkół***

Wprowadzenie

W tekście podejmuję próbę odsłonięcia niewielkiego fragmentu codziennego życia szkolnego nauczycieli oraz dyrektorów szkół, punktem wyjścia tej wypowiedzi czyniąc refleksję, czym żyją na co dzień, co ich niepokoi, co jest trudne, w kontekście obecnej dynamiki zmian przebiegających wewnątrz szkoły oraz w jej bliższym i dalszym otoczeniu. Szkole została przypisana funkcja centrum zmiany¹, a kadrze kierowniczej rola kształtowania kultury szkoły, która ułatwia nauczycielom udział w zmianach. Wymagają one od wszystkich grup szkolnej społeczności zwiększonej energii, mobilizacji oraz przezwycięzania wielu trudności. Wydaje się ważne odkrywanie, co w codzienności szkolnej jest trudnością w rozumieniu jej uczestników, czy obraz ten jest podobny czy zupełnie odmienny wśród nauczycieli i dyrektorów szkół?

Czy i w jaki sposób możliwe są postępowe zmiany takiego stanu rzeczy?

Nauczyciele i dyrektorzy szkół o trudnościach w pracy

Do przedstawienia tego problemu posłużyła mi analiza jakościowa wypowiedzi nauczycieli oraz dyrektorów szkół, którzy kończyli zdanie: „Najwięk-

¹ M. Fullan, *Czynniki warunkujące skuteczność wprowadzania zmian*, przeł. K. Kruszewski, [w:] *Współczesne tendencje w kierowaniu zmianą edukacyjną*, *Antologia II*, D. Ekiert-Grabowska (red.), Program TERM, MEN, Radom (b.r.w.) s. 162.

szą trudnością w mojej pracy jest...”². Zebrane dane analizowałam w dwóch kierunkach. Pierwszy, to poszukiwanie odpowiedzi na pytania: jakie trudności swojej pracy zauważają nauczyciele i dyrektorzy, gdzie lokują te trudności, czy w warunkach zewnętrznych, które od nich nie zależą, czy są to takie obszary, które zależą od nich samych, ale wymagają podejmowania trudu zmieniania samego siebie. Drugi kierunek – czy te obrazy są w jakimś stopniu podobne do siebie czy zupełnie odmienne.

Badana próba liczyła 99 nauczycieli, wśród nich było 88 kobiet i 11 mężczyzn oraz 35 dyrektorów szkół, w tym 22 kobiety i 13 mężczyzn. Były to osoby pracujące w szkołach podstawowych, gimnazjach oraz szkołach średnich, zlokalizowanych w Białymstoku i powiecie białostockim (szkoły na wsi i w małych miastach). Do analizy danych jakościowych wykorzystałam koncepcję M. B. Milesa i A. M. Hubermana³. Dane te były poddane trzem jednocześnie zachodzącym procesom: redukcji danych, reprezentowania i wyciągania wniosków.

Trudności zawodowego funkcjonowania wskazywane przez nauczycieli i dyrektorów szkół przedstawia poniższa matryca.

Matryca 1. Największe trudności w pracy z perspektywy nauczycieli (N= 99) i dyrektorów (N= 35)

	Rodzaje trudności	Liczba wypowiedzi
Nauczyciele	Relacje międzyludzkie w gronie pedagogicznym	32
	Relacje nauczycieli z dyrektorem	23
	Problemy wychowawcze	21
	Ograniczone możliwości finansowe	9
	Współpraca z rodzicami	8
	Przeciążenie pracą, ciągły stres, pogoń za sukcesami, niezdrowa rywalizacja, nadmiar dodatkowych obowiązków	5
	Biurokracja	2
	Łączone klasy	2
	Poszukiwanie motywacji do pracy; rozplanowanie pracy i konsekwentne realizowanie celów	1
	Niepewność ile czasu będzie istniała szkoła	1
	Wprowadzanie zmian	1

² W niektórych fragmentach tekstu, aby pogłębić analizę, wykorzystuję również dane uzyskane z odpowiedzi na inne zdania niedokończone, które stanowią uzupełnienie analizowanego problemu.

³ M. B. Miles, A. M. Huberman, *Analiza danych jakościowych*, przeł. S. Zabielski, Trans Humana, Białystok 2000.

Dyrektorzy	Zadania związane ze sprawozdawczością, prowadzeniem dokumentacji	18
	Nadzór pedagogiczny	11
	Brak czasu, zbyt duże obciążenie dyrektorów nowymi zadaniami, nadmiar obowiązków	9
	Współpraca z organami: prowadzącym (7 wypowiedzi) i organem nadzoru pedagogicznego (1 wypowiedź)	8
	Pozyskiwanie środków finansowych na funkcjonowanie szkoły	8
	Ciągle zmieniające się prawo, interpretacja i wcielanie w życie przepisów prawnych	6
	Planowanie pracy	3
	Motywowanie pracowników i siebie	2
	Problemy wychowawcze	1
	Trudne rozmowy z nauczycielami	1
	Zwalnianie pracowników	1
	Wprowadzanie zmian	1
	Szybkie podejmowanie decyzji	1

Źródło: badania własne.

Wśród największych trudności zawodowych wyszczególnionych w wypowiedziach nauczycieli znalazły się m.in. relacje międzyludzkie, problemy wychowawcze, współpraca z rodzicami, ograniczone możliwości finansowe, nadmiar zadań. Poniższe cytaty ilustrują, jak ujmowali je sami badani:

złe stosunki międzyludzkie w miejscu pracy [K, W]⁴; „współpraca z dyrektorem” [K, W]; brak szczerego kontaktu z dyrektorem [K, M]; problemy wychowawcze [K, M]; beznocność w sprawach trudnych dydaktycznie i wychowawczo [K, MM]; brak wsparcia w szkole, jeśli w szkole byłby psycholog..., brak pomocy, zewnętrznego zaplecza, miejsc gdzie uczniowie można wysłać na terapię dotyczącą problemów z zachowaniem [K, W]; coraz mniejsze zainteresowanie uczniów nauką [K, MM]; wulgaryzm uczniów [M, W]; uczniowie mało zdolni i niewłaściwie zachowujący się [M, M]; niechęć do współpracy ze strony rodziców [K, M]; beznocność nauczyciela w relacjach z rodzicami [K, M]; kontakty z niektórymi rodzicami, którzy są roszczeniowi i zarzucają wszystkim winę za złe zachowanie dzieci [K, W]; zachęcanie do współpracy rodziców, którzy nie interesują się problemami własnego dziecka, klasy, szkoły [K, M]; ograniczone możliwości finansowe na wyposażenie klas [K, M]; brak pieniędzy na zakup środków dydaktycznych [K, W]; brak ciekawych pomocy dydaktycznych” [K, M]; przeciążenie [K, M]; nadmiar zadań [K, M]; „nawał dodatkowych obowiązków [K, M]; biurokracja [K, M].

Trudności wynikające z narzuconych zewnętrznie warunków, które znajdują się poza kręgiem wpływu nauczycieli to: brak środków finansowych, biurokracja i nadmiar dodatkowych obowiązków, łączone klasy, obawa o ist-

⁴ Skrót w nawiasie oznaczają płeć nauczyciela K – kobieta, M – mężczyzna oraz lokalizację szkoły W – szkoła wiejska, M – szkoła miejska, MM – szkoła w małym mieście.

nienie szkoły. Wystąpiły one w wypowiedziach znacznie rzadziej, niż pozostałe trudności wiążące się z relacjami międzyludzkimi w różnych obszarach: nauczyciele–uczniowie, nauczyciele–rodzice, nauczyciele–nauczyciele oraz nauczyciele–dyrektor. Istnieje zatem możliwość poszukiwania różnych sposobów rozwiązań, podejmowania prób zmiany relacji uznanych za trudne. Dodam, unikając uproszczeń, że relacje tworzą dwie strony, a więc aktywność lub jej brak, każdej ze stron będzie tu grała rolę.

Trudności najczęściej wskazywane przez dyrektorów to przede wszystkim zadania związane ze sprawozdawczością, prowadzenie szkolnej dokumentacji, prowadzenie nadzoru pedagogicznego, zbyt duże obciążenie dyrektorów zadaniami i brak czasu, współpraca z organem prowadzącym szkołę, pozyskiwanie środków finansowych, interpretacja ciągle zmieniającego się prawa. Oto wybrane wypowiedzi ilustrujące te trudności:

tworzenie mnóstwa powtarzających się dokumentów [K, M]; tworzenie bezsensownych planów i materiałów w ilości wynikającej z prawa oświatowego jest stratą czasu [M, M]; mania prześladowcza papierologii [M, M]; zbędna sprawozdawczość [M, M]; biurokracja, ciągle wymagania dotyczące sprawozdawczości z terminami „na wczoraj”, coraz więcej biurokracji, a brak czasu na zadania pedagogiczne i wychowawcze [K, W]; przeciążenie wypełnianiem dokumentacji, brak czasu, brak kontaktu z uczniami [K, M]; zbyt duża ilość zadań biurokratycznych powoduje zmniejszenie kontaktu z dziećmi [K, W]; tworzenie nowej dokumentacji, piętrzące się stopy dokumentacji [K, W]; pozyskiwanie środków finansowych na funkcjonowanie szkoły [K, MM]; zapewnienie środków finansowych na remonty budynku szkoły [M, MM]; brak środków finansowych na realizację ciekawych form organizacji czasu wolnego dla młodzieży [M, M]; brak finansów na niezbędne potrzeby [K, W]; brak czasu, mało czasu na wypoczynek [K, MM], na życie rodzinne [M, M]; zbyt duże obciążenie dyrektorów nowymi zadaniami [K, W]; ogarnięcie ogromu obowiązków i odpowiedzialności (jednoosobowej) [MM]; współpraca z organem prowadzącym, komunikacja z organem prowadzącym to „państwo w państwie” [M, W]; utrudniony kontakt z placówką nadzoru pedagogicznego [K, W]; działania destabilizujące ze strony organu prowadzącego szkołę [M, M]; nieustanne zmiany prawa, dostosowywanie prawa wewnątrzszkolnego [K, MM]; zbyt często zmieniające się przepisy prawa oświatowego [K, W]; interpretacja i wcielanie w życie przepisów prawnych [K, W]; poruszanie się w prawie oświatowym [K, W]; kontrola i ocena pracy pracowników [K, M]; niesystematyczność w zakresie kontroli jakości pracy nauczycieli hospitage zajęć [M, M]; najtrudniejsze jest planowanie, pochłania mnóstwo czasu i nie daje pewności, że zrobiłam zadanie jak należy [K, W]; plany perspektywiczne [K, W]; praca z uczniami po wyrokach [M, MM]; brak współpracy z rodzicami uczniów z rodzin patologicznych i zaniedbanych społecznie [M, W].

Wypowiedzi dyrektorów wyrażają ich koncentrację na formalnej i materialnej stronie funkcjonowania szkoły. Pochłonięci wypełnianiem biurokratycznych obowiązków, rzadko mają czas aby poświęcić uwagę, zastanowić się

nad znaczeniem innych problemów. Jednym z nich, najczęściej wskazywanym przez nauczycieli, były relacje międzyludzkie, zarówno w gronie pedagogicznym, jak i pomiędzy nauczycielami a dyrektorem. W odpowiedziach dyrektorów kwestie relacji wśród nauczycieli nie pojawiły się ani w jednej odpowiedzi. Niektórzy dyrektorzy ujawniali trudności dotyczące kontrolowania pracy nauczycieli, pojedyncze osoby wskazały: motywowanie nauczycieli do pracy oraz zwalnianie pracowników i prowadzenie trudnych rozmów. Trudności odczuwane przez dyrektorów są raczej usytuowane po stronie zewnętrznych uwarunkowań, w kręgu spraw, na które dyrektorzy mają ograniczony wpływ lub nie mają go zupełnie. Jest to raczej koncentracja na tym, czego nie mogą zmienić.

W analizie tej mogłam zauważyć, że pula trudności nie zwiększa się, można powiedzieć, że nauczyciele pewnie w każdej szkole mają trudności z biurokracją, mają problemy wychowawcze oraz szkołom nie wystarcza pieniędzy na nowoczesne pomoce dydaktyczne. Dyrektorom natomiast, głównie doskwiera niepotrzebna biurokracja, ograniczenia finansowe, współpraca z samorządem lokalnym, prowadzenie nadzoru pedagogicznego oraz zmieniające się prawo. A jednak szkoły są bardzo różne i stwarzają odmienne warunki zarówno uczniom, jak i nauczycielom do rozwoju. (Na pewno nie należy upraszczać tego problemu sprowadzając go do jednego czynnika). Marta Zahorska, która uczestniczyła w wielu projektach badawczych na terenie szkół oraz prowadziła wywiady z ich dyrektorami, zauważyła, że funkcjonowanie szkoły bardzo silnie zależy od dyrektora – jego postawy, poglądów, umiejętności współpracy ze środowiskiem oraz rodzaju relacji z nauczycielami, rodzicami i dziećmi. Widoczne były różnice w stylu działania dyrektorów i ich konsekwencje. Autorka zaobserwowała, jak styl kierowania wpływa na charakter grupy pracowniczej, zależy od tego

czy w szkole pracuje zespół nauczycieli o wspólnie wypracowanych i uzgodnionych poglądach i metodach działania, czy jest to raczej zbiór pracowników, z których każdy działa jak chce i potrafi⁵.

Jak wynika z wcześniej prezentowanych danych, czynnik relacji międzyludzkich w gronach pedagogicznych schodzi na dalszy plan, a główną troską dyrektorów jest prowadzenie dokumentacji. Dyrektorzy skupiają się na tym, za co są oceniani, czyli na istnieniu wszystkich dokumentów. W wypowiedziach badanych dyrektorów codzienne relacje nie zostały wymienione jako

⁵ M. Zahorska, *Dyrektorzy szkół prowincjonalnych*, [w:] *Zmiany w edukacji: szkoła i jej otoczenie społeczne*, J. Domalewski, K. Wasilewski (red.), t. 1, Adam Marszałek, Toruń 2011, s. 78.

trudność, a wszyscy dyrektorzy swoje relacje z nauczycielami ocenili jako: „bardzo dobre”, „dobre”, „pozytywne”, „partnerskie”.

Relacje międzyludzkie jako trudność w życiu zawodowym nauczycieli

Ze względu na istniejące rozbieżności w obrazie relacji chciałabym im poświęcić więcej uwagi. Najliczniejsza grupa nauczycieli wskazała na niekorzystne relacje interpersonalne, jako największą trudność ich zawodowego życia. Na podstawie wypowiedzi badanych, tę grupę trudności można podzielić na dwie podgrupy. Jedna z nich dotyczy relacji w gronie pedagogicznym, druga zaś wynika ze stylu kierowania i dotyczy relacji nauczycieli z dyrektorem.

Kilka wybranych wypowiedzi ilustruje trudności włączone do pierwszej grupy:

Największą trudnością w mojej pracy są: złe stosunki międzyludzkie w miejscu pracy [K, W]; ogólne zestresowanie nauczycieli, pogoń za sukcesami, niezdrowa rywalizacja [K, M]; brak częstych rozmów na nurtujące problemy [K, W]; atmosfera w gronie pedagogicznym podsycana jest zastraszaniem utratą miejsca pracy [K, M]; przepływ informacji pomiędzy nauczycielami [M, M]; oficjalne stosunki między pracownikami [K, W]; głupota i złośliwość niektórych koleżanek [K, M]; zawistni, niektórzy współpracownicy, którzy krytykują wszelkie przejawy własnych inicjatyw, pomysły [K, M]; stosunki z zawistnymi koleżankami [K, W], rywalizacja o godziny pracy (inne nauczycielki chciałyby abym nie była zatrudniona a one miałyby nadliczbówki) [K, MM]; zawiść współpracowników np. o sukces [K, M]; poznanie nowych współpracowników [K,W]⁶.

Nauczyciele wskazywali najczęściej ten obszar, który sami kształtują, na który mają wpływ i mogą go ulepszać, doskonalić swoje kompetencje społeczne, ale niektóre wypowiedzi świadczą o wpływie na te relacje stylu kierowania, np. brak rozmów na nurtujące problemy, podsycanie złej atmosfery, zastraszaniem utratą miejsca pracy. Widoczne jest również narażenie tych relacji na wpływy neoliberalnej ideologii – rywalizacja, pogoń za sukcesem.

Oto wybrane wypowiedzi nauczycieli umieszczone w drugiej grupie⁷:

⁶ Ta wypowiedź zwraca uwagę na problem nowego pracownika z poznaniem grupy. W tym przypadku zebrane dane nie pozwalają wyjaśnić przyczyny, mogą być jedynie sygnałem do rozpoznania kwestii, jakie są zwyczaje przyjmowania do pracy nowych pracowników.

⁷ Celem pogłębienia analizy tego problemu, w tym fragmencie przytaczam szersze wypowiedzi nauczycieli, będące ich odpowiedzią na inne zdania niedokończone, bezpośrednio dotyczące problematyki relacji.

Największą trudnością w mojej pracy jest: brak serdecznego kontaktu i zrozumienia ze strony kierownictwa, nieliczenie się przez dyrektkę ze zdaniem pracowników, nadzór dyrektorski – stosowanie wobec pracowników metod: śledzenia, donoszenia, podejrzliwości, braku zaufania, nikt się nie buntuje bo każdy się boi; Dyrektor oczekuje ode mnie przede wszystkim: bezwzględnego posłuszeństwa [nauczyciel mianowany, szkoła wiejska].

Największą trudnością w mojej pracy jest: znoszenie stosunku dyrektora do podwładnych; Często słyszę: przykre i wulgarne słowa; Nigdy lub bardzo rzadko słyszę: proszę, dziękuję, przepraszam; Swoje relacje określiłabym jako: gorzej niż złe; Chciałabym móc porozmawiać z dyrektorem o: poszanowaniu godności człowieka; Dyrektor oczekuje ode mnie: służalczości [nauczyciel dyplomowany, szkoła w małym mieście].

Największą trudnością w mojej pracy jest: brak pomocy i zrozumienia ze strony dyrektora, stwarzanie sztucznych barier utrudniających pracę i rozwój zawodowy, szukanie oszczędności kosztem dziecka; Dyrektor oczekuje ode mnie: pokory; Atmosfera w zespole pedagogicznym jest: tragiczna; Mój dyrektor jest dla mnie przykładem: poróżniania ludzi [nauczyciel mianowany, szkoła wiejska].

Mój dyrektor: nigdy nie powinien pracować w szkole, a tym bardziej na stanowisku dyrektora; Największą trudnością w mojej pracy są: stosunki interpersonalne; Przed rozmową z dyrektorem czuję: zakłopotanie; często słyszę: zróbcie to, ja tylko dla tej szkoły robię, czy wszystko to ja muszę robić; Nigdy lub bardzo rzadko słyszę: konkretne, ważne dla nauczyciela informacje np. z porad dyrektorów lub dotyczące zmian w przepisach; Bezpośrednia rozmowa z dyrektorem jest: dla mnie straconym czasem; Chciałabym móc porozmawiać z dyrektorem o: swoich problemach zawodowych; Dyrektor oczekuje ode mnie przede wszystkim: siedź cicho, mów że jest dobrze; Atmosfera w gronie pedagogicznym jest: fatalna; Gdy dyrektor popełni błąd to się do tego nie przyzna i znajdzie winnego; Mój dyrektor jest dla mnie przykładem: stwarzania pozorów – nienaganny strój, kulturalny, uprzejmy, po prostu wzór [nauczyciel dyplomowany, szkoła w małym mieście].

Z opisów tej grupy nauczycieli wynika, że ich relacje z dyrektorem cechuje wyraźny podział na role przełożony – podwładny, dominacja przełożonego i konieczność podporządkowania się podwładnych – nauczycieli. Jak pisze Maria Czerepaniak-Walczak⁸ w naszą tradycję wychowania rodzinnego i instytucjonalnego wpisana jest władza „nad”, wytwarzająca posłuszeństwo bazujące na lęku, podporządkowaniu, poszanowaniu hierarchicznych struktur. „Władca wie lepiej, co jest dobre dla podwładnych, czego oni chcą (powinni chcieć), co lubią (powinni lubić)”. Jak pisze dalej autorka, władca czerpie poczucie własnej mocy manipulując innymi – podwładnymi. Nadaje

⁸ M. Czerepaniak-Walczak, *Nie myśl – bądź posłuszny – dyskursy władzy w szkole*, [w:] *Wychowanie: pojęcia, procesy, konteksty*, M. Dudzikowa, M. Czerepaniak-Walczak (red.), t. 4, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008, s. 268-269.

⁹ *Ibidem*, s. 268-269

im status rzeczy, obiektu i wywołuje poczucie podporządkowania i uprzedmiotowienia. To władanie dotyczy różnych obszarów relacji [nauczyciele – uczniowie, nauczyciele – dyrekcja], rozciąga się na czas i przestrzeń i wyraża dominacją w gospodarowaniu nimi (zarówno czasem, jak i przestrzenią). Władza nad czasem, widoczna w niektórych wypowiedziach nauczycieli, wyraża się w następujący sposób:

Przydzielane mi zadania: mają **krótki termin** do wykonania, **przydzielane są w ostatniej chwili** [nauczyciel mianowany, szkoła wiejska]; Często słyszę z ust dyrektora: **nie mam czasu, później** [nauczyciel mianowany, szkoła wiejska]; Przydzielane mi zadania: są źle dobrane i **dowiaduję się o nich w ostatniej chwili przez osoby trzecie** [nauczyciel stażysta, szkoła wiejska];

Rozmowa (z dyrektorem) jest: **krótka, trudno osiągalna**, dyrektor jest **wiecznie zajęty** [nauczyciel mianowany, szkoła miejska].

O sposobie wykorzystania przestrzeni informują poniższe wypowiedzi¹⁰: Bezpośrednia rozmowa z dyrektorem jest: dla mnie często przykra, nieczęsto bywam proszona do gabinetu dyrektora, a **rozmawiam np. na korytarzu** [nauczyciel mianowany, szkoła wiejska]; Bezpośrednia rozmowa z dyrektorem jest: możliwa w **przelocie na korytarzu** [nauczyciel mianowany, szkoła miejska].

Nauczyciele odnoszą się tu do warunków komunikowania się z dyrektorem, a pośrednio można zauważyć, w jaki sposób czas i przestrzeń jako zasoby są „dzielone” przez jedną ze stron relacji, są deficytowe (szczególnie czas), nie w pełni dostępne dla każdego.

Maria Czerepaniak-Walczak opisuje również odmienny w skutkach rodzaj posłuszeństwa wynikający z władzy „do”, wyrażający się krytycznym stosunkiem do panujących norm lub poszukiwaniem nowych reguł, którym również jednostki podporządkowują się, lecz dzieje się to z ich wyboru i drogą podjętych negocjacji¹¹. Taka postawa wymaga odwagi zastanawiania się, czy panujące normy i zasady postępowania są słuszne, czy dobrze służą społeczności, nie zaś oceny słuszności tych zasad czy norm w zależności od tego kto je formułuje.

¹⁰ Szersza analiza wypowiedzi nauczycieli dotyczących komunikowania się z dyrektorem została zamieszczona w książce: B. Tołwińska, *Kompetencje społeczne dyrektorów szkół*, Impuls, Kraków 2011, w tym miejscu odwołuję się do niewielkiego fragmentu dotyczącego przestrzeni.

¹¹ M. Czerepaniak-Walczak, *Nie myśl...*, op. cit., s. 268-269.

Podsumowanie

Warunki społeczne tworzone przez kadrę kierowniczą są bardzo istotne, ponieważ droga zmiany w organizacjach, w szkołach również, wymaga wspólnego zastanawiania się i poddawania dyskusji sytuacji problemowych. Jeżeli dyrektorzy będą ciągle zwolennikami władzy „nad”, i będą nagradzali nauczyciela posłusznego, który nigdy nie odważył się zakwestionować czegoś, to będą wytwarzali pozór, a nic nie będzie się zmieniało. Jeżeli natomiast będą zainteresowani poglądami, pomysłami, krytycznymi opiniami nauczycieli, rodziców, uczniów, chociaż czasami będzie to niepochlebne, przykre, czy zdumiewające, jeżeli rzeczywiście otworzą ten kanał komunikacji, a nauczyciele nie będą obawiali się późniejszej konsekwencji – zyskają możliwość podjęcia pracy nad rzeczywistą zmianą tego, co sami uznają za kłopotliwe, otworzą przestrzeń zmiany. Nadawanie znaczeń określonym stanom i sytuacjom dzieje się w interakcjach. We wzajemnym oddziaływaniu ludzi na siebie w procesie komunikacji, znaczenia te ulegają modyfikacjom i tworzą zmienioną rzeczywistość. Konstruujemy ją ciągle na nowo¹².

Jak pisze D. Klus-Stańska, chociaż szkoła działa wśród wielu zewnętrznych ograniczeń bariery zmiany jej kultury tkwią w niej samej. Osoby należące do organizacji podlegają normom tam panującym, ale mogą również podejmować próby zmiany tych, które uznają za nieadekwatne. Aby tak się działo, muszą poddać je krytycznej refleksji i wyobrazić sobie alternatywne rozwiązanie, alternatywny sposób postępowania. W kulturze organizacyjnej istnieją jednak bardzo głęboko ukryte normy, które warunkują określone sposoby zachowania, są one utrwalone, uznane za oczywiste i „normalne” i właśnie przez tę „normalność” nie podlegają kwestionowaniu i zmianom¹³. Szczególną rolę, ale zarazem bardzo trudną, przypisuje się zatem kadrze kierowniczej szkół. W nowoczesnym ujęciu dyrektor szkoły, jest osobą, która stara się poszukiwać takich norm i wzorów zachowań, które stanowią utrudnienia, tworzy nowe rozwiązania, tam gdzie są możliwe, a rezygnuje ze starych przyzwyczajęń.

Według M. Fullana szkoły mogą się rozwijać, jeżeli kadra kierownicza stworzy warunki do otwartego konfrontowania problemów. Jak pisze autor, a także sami możemy to zaobserwować uczestnicząc w życiu społecznym,

¹² E. Hałas, *Interakcjonizm symboliczny, społeczny kontekst znaczeń*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2006, s. 55-56, 61.

¹³ D. Klus-Stańska, *Dzień jak co dzień. O barierach zmiany kultury szkoły*, [w:] *Wychowanie: pojęcia, procesy, konteksty. Interdyscyplinarne ujęcie*, M. Dudzikowa, M. Czerepaniak-Walczak (red.), t. 5, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2010.

większość ludzi minimalizuje interakcje, które są bolesne dla jednej lub obu stron. Natomiast znaczące zmiany w szkole zaistnieją tylko wtedy, gdy ludzie będą łączyły pozytywne relacje. Ujawnianie doświadczanych trudności może się odbywać we wspierającym klimacie¹⁴. Długoletnia tradycja szkoły jako instytucji hierarchicznej, w której relacje międzyludzkie podlegają podziałom my uczniowie – oni nauczyciele, lub my nauczyciele – oni dyrekcja i niezrozumienie warunków podmiotowego uczestnictwa w zmianach¹⁵, będą utrwały zmiany pozorne. W wybranych powyższych opisach nauczyciel nie występuje jako partner relacji, z którym podejmowane są poszukiwania rozwiązań szkolnych problemów.

„Dyrektor jest kluczem w kreowaniu warunków ustawicznego profesjonalnego rozwoju nauczycieli”¹⁶. Ujawnienie przez nauczycieli swoich trudności, szczególnie tej najliczniej wskazywanej, może być istotną sugestią dla kadry kierowniczej, aby obszar relacji w gronie pedagogicznym poddać szczególnej obserwacji. Ten czynnik środowiska pracy posiada ogromne znaczenie dla indywidualnej motywacji pracownika.

Na zakończenie posłużę się wypowiedzią jednej z badanych nauczycielek będącą dowodem innego funkcjonowania nauczycieli pod kierownictwem opisanym w taki sposób:

Mój dyrektor: jest osobą serdeczną, pomocną, wrażliwą, energiczną; Swoje relacje z dyrektorem określiłabym jako relację opartą na wzajemnym szacunku; Często słyszę: słowa uznania, pochwały, rady; Bezpośrednia rozmowa z dyrektorem jest ważna, pomaga często w rozwiązaniu trudności związanych z wykonywaną pracą; Dyrektor oczekuje ode mnie: zaangażowania w pracę; Gdy popełni błąd: bardzo się tym przejmuje i stara się go naprawić; Jest dla mnie przykładem: sposobu bycia [nauczyciel kontraktowy, szkoła miejska].

□

¹⁴ Za: E. Potulicka, *Paradygmat zmiany edukacyjnej Michaela Fullana*, [w:] *Szkice z teorii i praktyki zmiany oświatowej*, E. Potulicka (red.), Eruditus, Poznań 2001, s. 33.

¹⁵ W. Danecki, *Strategie zmian. Refleksje nad praktyką*, Academica, Warszawa 2004.

¹⁶ Za: E. Potulicka, *Paradygmat zmiany edukacyjnej...*, op. cit.