

***Dyrektor szkoły jako mentor i inicjator zmian w tworzeniu szkoły wspierającej***

**Streszczenie**

Artykuł przedstawia rolę dyrektora szkoły jako lidera edukacyjnego, inicjatora zmian oraz twórcy środowiska sprzyjającego rozwojowi wszystkich uczniów. Omówiono znaczenie wizji i misji szkoły jako narzędzi strategicznego planowania oraz budowania kultury organizacyjnej. Szczególną uwagę poświęcono innowacyjnym rozwiązaniom wspierającym uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi, w tym z afazją. Przedstawiono przykłady dobrych praktyk, takie jak komunikacja alternatywna, wykorzystanie TIK czy tworzenie zespołów przywódczych. Podkreślono znaczenie przywództwa dyrektora we wdrażaniu nowoczesnych i inkluzyjnych rozwiązań w szkole.

**Abstract**

The article explores the role of the school principal as an educational leader, change agent, and creator of a development-friendly environment for all students. It highlights the importance of the school's vision and mission as tools for strategic planning and organizational culture-building. Special attention is given to innovative practices supporting students with special educational needs, including those with aphasia. The article presents examples of good practices such as alternative communication, the use of ICT tools, and the formation of leadership teams. It emphasizes the principal's role in implementing inclusive and modern solutions in schools.

**WSTĘP**

W myśl polskiego prawa oświatowego dyrektor szkoły to postać kluczowa, której rola i znaczenie są szczególnie doceniane z perspektywy miejsca, jakie zajmuje w strukturze szkoły, oraz wpływu, jaki wywiera na jej funkcjonowanie i rozwój.<sup>1</sup> Współczesny dyrektor powinien nie tylko wykazywać się wysokim poczuciem odpowiedzialności za organizację pracy szkoły, lecz także aktywnie kształtować środowisko sprzyjające uczeniu się – odpowiadając na potrzeby wszystkich uczniów, w tym tych ze specjalnymi potrzebami

---

1. <sup>1</sup> Jeżowski, A. (2012). *Zarządzanie oświatą w praktyce dyrektora szkoły*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.

edukacyjnymi. Jego działania powinny obejmować zarówno ścisłą współpracę z nauczycielami i specjalistami, jak i podejmowanie strategicznych decyzji dotyczących kierunku rozwoju placówki, wdrażania innowacji pedagogicznych oraz wspierania rozwoju zawodowego kadry.<sup>2</sup>

Postulowane obecnie modele zarządzania szkołą coraz częściej podkreślają znaczenie przywództwa edukacyjnego, które wykracza poza ramy tradycyjnego administrowania. Dyrektor szkoły jako lider edukacyjny powinien postrzegać szkołę jako społeczność uczących się, dbać o tworzenie inkluzyjnego i wspierającego środowiska edukacyjnego oraz inicjować działania przeciwdziałające wykluczeniu społecznemu i marginalizacji uczniów. Jego rola polega także na tworzeniu warunków do skutecznego wdrażania dostosowań edukacyjnych oraz strategii wsparcia psychologiczno-pedagogicznego, zgodnych z założeniami edukacji włączającej.

W niniejszym artykule szczególny nacisk położono na potrzebę systemowego podejścia do organizowania wsparcia dla uczniów z trudnościami w komunikacji językowej, zwłaszcza dzieci i młodzieży z afazją rozwojową – zaburzeniem o podłożu neurologicznym, które istotnie wpływa na rozwój mowy, myślenia i umiejętności społecznych. Uczniowie z tym zaburzeniem są szczególnie narażeni na izolację, niepowodzenia szkolne oraz niezrozumienie ze strony rówieśników i dorosłych. Tym bardziej istotna staje się rola dyrektora szkoły jako promotora rozwiązań organizacyjnych i metodycznych, umożliwiających tym uczniom pełne uczestnictwo w życiu edukacyjnym i społecznym szkoły. W literaturze naukowej coraz częściej akcentuje się potrzebę spojrzenia na dyrektora jako mentora, inicjatora zmian i promotora kultury inkluzji – osoby, która z empatią i zaangażowaniem odpowiada na zróżnicowane potrzeby edukacyjne uczniów. W obliczu wzrastającej liczby dzieci i młodzieży wymagających indywidualizacji nauczania, wsparcia emocjonalnego oraz specjalistycznej pomocy, rola dyrektora jako lidera procesu zmian staje się jeszcze bardziej znacząca. Niniejszy artykuł podejmuje próbę analizy roli dyrektora szkoły w kontekście budowania szkoły wspierającej i przeciwdziałającej wykluczeniu. Szczególną uwagę poświęcono jego działaniom na rzecz uczniów z afazją rozwojową – poprzez adekwatne dostosowania edukacyjne, organizację efektywnego wsparcia psychologiczno-pedagogicznego oraz promowanie rozwiązań sprzyjających ich integracji społecznej i emocjonalnej.

W rozdziale pierwszym przedstawiono teoretyczne i praktyczne ujęcie roli dyrektora

---

2. <sup>2</sup> Madalińska-Michalak, J. (2012). *Przywództwo edukacyjne – teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

w świetle współczesnych wyzwań edukacyjnych. Rozdział drugi koncentruje się na zagadnieniach związanych z budowaniem wizji szkoły oraz planowaniem zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych w oparciu o zasadę podmiotowości ucznia. Z kolei w rozdziale trzecim omówiono działalność dyrektora jako inicjatora innowacji oraz lidera zmian, który dostrzega potrzebę ciągłego doskonalenia zarówno swojej praktyki, jak i pracy zespołu nauczycielskiego.

## ROZDZIAŁ I. POSTRZEGANIE ROLI DYREKTORA SZKOŁY

Odpowiedź na pytanie, kim jest i jaka jest rola dyrektora współczesnej szkoły w Polsce, nie należy do łatwych ani jednoznacznych. W szerokim zbiorze aktów prawnych zawarte są rozproszone zapisy, wskazujące na liczne i zróżnicowane zadania, jakie powinien realizować dyrektor szkoły. Jednak próba zdefiniowania pojęcia „dyrektor szkoły” wyłącznie przez pryzmat obowiązków formalnych okazuje się trudna – nie zawsze prowadzi do spójnej, precyzyjnej i uniwersalnie zastosowalnej definicji.<sup>3</sup> Praca dyrektora szkoły wiąże się z ogromną odpowiedzialnością. Analiza zakresu obowiązków wskazuje, że obok decyzji administracyjnych czy finansowych, dyrektor podejmuje również liczne decyzje o charakterze prakseologicznym – takie, które nie mają charakteru władczego i nie są bezpośrednio ujęte w przepisach prawa administracyjnego. Ewolucja tej roli, widoczna szczególnie w ostatnich dekadach, przesuwają punkt ciężkości w stronę funkcji przywódczej. Zwraca na to uwagę Andreas Schleicher w pracy poświęconej wyzwaniom edukacji w XXI wieku.<sup>4</sup> Choć obowiązujące ustawodawstwo wyznacza konkretne zadania dyrektora w różnych obszarach funkcjonowania szkoły, podejście czysto zadaniowe wydaje się dziś niewystarczające. W kontekście skutecznego kierowania placówką coraz większe znaczenie zyskuje pojęcie „roli” – rozumianej jako sposób pełnienia funkcji w zależności od kontekstu, potrzeb i celów edukacyjnych. W tym ujęciu dyrektorzy powinni koncentrować się nie tylko na formalnym autorytecie wynikającym z zajmowanego stanowiska, lecz także na budowaniu relacji, inspirowaniu współpracowników, wspieraniu ich rozwoju zawodowego i własnego doskonalenia jako liderów. To właśnie rozwój osobisty, konsekwencja, empatia i umiejętność motywowania innych stanowią cechy skutecznego przywództwa.<sup>5</sup> Abraham Zaleznik

---

<sup>3</sup> Jeżowski, A. (2009). *Rola dyrektora szkoły w zarządzaniu placówką oświatową*. Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych.

<sup>4</sup> Schleicher, A. (2015). *Schools for 21st-Century Learners: Strong Leaders, Confident Teachers, Innovative Approaches*. OECD Publishing.

<sup>5</sup> Madalińska-Michalak, J. (2015). *Przywództwo w edukacji. Między teorią a praktyką*. Warszawa:

wskazywał, że główną siłą napędową działań przywódców są cechy takie jak inspiracja, wizja, pasja, kreatywność i wyobraźnia. Przywódcy nie tylko reagują na potrzeby – oni je kreują. Oddziałują na swoje otoczenie, wpływając na zachodzące w nim procesy. Ich skuteczność polega również na umiejętności odczytywania emocji, empatycznym rozumieniu innych i budowaniu zaufania. To właśnie oni wytyczają kierunek, tworzą wizje i działają wspólnie z zespołem, inspirując go do realizacji ambitnych celów.<sup>6</sup>

Badania prowadzone w ramach projektu The Effective Leadership and Pupil Outcomes Project (2006–2009) w Wielkiej Brytanii potwierdzają, że dyrektor szkoły jest głównym źródłem przywództwa w placówce. Jego umiejętność wpływania na zachowania pracowników ma zasadnicze znaczenie dla osiągnięcia pozytywnych zmian i podnoszenia jakości pracy szkoły.<sup>7</sup> Wyniki badań wskazują także, że skuteczni liderzy edukacyjni przejawiają określony zestaw cech: kreatywność, kompetencję i otwartość na współpracę, orientację na wartości i dobro wspólne, elastyczność w działaniu i planowaniu, wysokie oczekiwania wobec siebie i innych, umiejętność budowania relacji opartych na zaufaniu, odporność emocjonalną i optymizm, gotowość do dzielenia się odpowiedzialnością i wspierania liderstwa nauczycielskiego. Cechy te tłumaczą, dlaczego niektórzy dyrektorzy potrafią skutecznie działać nawet w trudnych warunkach i tworzyć uczniom – także tym ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi – realne możliwości rozwoju. Uczenie się – rozumiane jako proces ciągłego doskonalenia – jest nieodłącznym elementem stawania się liderem edukacyjnym. Dzięki niemu możliwe jest budowanie profesjonalnej samoświadomości oraz rozwijanie umiejętności niezbędnych w zarządzaniu zespołem, kierowaniu zmianą i budowaniu szkoły włączającej, odpowiadającej na potrzeby zróżnicowanej społeczności uczniowskiej.

Problematyka przywództwa w edukacji zyskała istotne znaczenie już pod koniec lat 70-tych XX wieku w USA, krajach Europy Zachodniej, Australii i Nowej Zelandii. Rozwój teorii organizacji i zarządzania oraz rosnące oczekiwania wobec systemów edukacyjnych skłoniły badaczy do refleksji nad znaczeniem roli dyrektora w procesach zmian i reform. Już pierwsze badania dowodziły, że przywództwo to niezbędny warunek skutecznej transformacji szkoły.<sup>8</sup> Dziś uznaje się, że w pracy dyrektora szkoły przywództwo i zarządzanie powinny się

---

Wydawnictwo Naukowe PWN.

<sup>6</sup> Zaleznik, A. (2004). *Managers and Leaders: Are They Different?* Harvard Business Review Press.

<sup>7</sup> Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., & Gu, Q. (2009). *The Impact of School Leadership on Pupil Outcomes: Final Report*. London: Department for Children, Schools and Families.

<sup>8</sup> Brookover, W.B., Beady, C., Flood, P., Schweitzer, J., & Wisenbaker, J. (1979). *School Social Systems and Student Achievement: Schools Can Make a Difference*. New York: Praeger.

wzajemnie uzupełniać – tworzyć spójny system kompetencji i działań. Choć pojęcia te różnią się znaczeniem, ich integracja w codziennej praktyce decyduje o skuteczności szkoły w realizacji jej funkcji dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej.<sup>9</sup> W literaturze przedmiotu jednoznacznie wskazuje się, że – obok nauczyciela – to dyrektor szkoły ma największy wpływ na osiągnięcia edukacyjne uczniów.<sup>10</sup> Odpowiednio sprawowane przywództwo umożliwia budowanie środowiska sprzyjającego uczeniu się, wspierającego rozwój ucznia – zarówno poznawczego, jak i emocjonalno-społecznego.

Współczesna szkoła, stojąc wobec licznych wyzwań – takich jak rosnąca różnorodność społeczna, potrzeba edukacji włączającej, wsparcia uczniów z trudnościami komunikacyjnymi czy zagrożonych wykluczeniem – wymaga przywództwa rozumianego jako proces wspólny, angażujący nauczycieli, uczniów i rodziców. To właśnie dyrektor powinien tworzyć przestrzeń do współpracy, wzmacniać potencjał ludzi oraz wspierać twórcze rozwiązywanie problemów. Kierowanie szkołą to proces złożony, wymagający nie tylko wiedzy i kompetencji, ale też uważności na kontekst – społeczny, kulturowy i emocjonalny. W. Okoń trafnie zauważył: „Cóż może być piękniejszego od planowania i realizacji postępu w szkole – i to przez samą szkołę, jej kierownictwo, grono nauczycielskie – z włączeniem do współpracy młodzieży szkolnej, rodziców oraz instytucji wspierających realizację celów edukacyjnych?”.<sup>11</sup> Dyrektor szkoły, który dostrzega potencjał liderów wśród nauczycieli, uczniów czy rodziców – i potrafi ten potencjał wzmacniać – tworzy warunki do realnej zmiany. Tym samym przyczynia się do budowania szkoły otwartej, odpowiedzialnej społecznie i sprzyjającej rozwojowi każdego ucznia.

## **ROZDZIAŁ II. TWORZENIE WIZJI SZKOŁY ORAZ PLANOWANIE ZADAŃ EDUKACYJNYCH I WYCHOWAWCZYCH**

Współczesny dyrektor szkoły nie tylko zarządza instytucją edukacyjną, ale przede wszystkim pełni rolę lidera, który nadaje kierunek jej rozwojowi. Po omówieniu roli dyrektora jako lidera edukacyjnego, warto przyjrzeć się bliżej jego zadaniom związanym z planowaniem oraz kształtowaniem wizji i misji szkoły. Dyrektor szkoły oddziałuje na wszystkie procesy zachodzące w placówce. Sprawuje nadzór pedagogiczny, zapewnia opiekę uczniom, dba o bezpieczeństwo podczas zajęć organizowanych przez szkołę lub placówkę,

---

<sup>9</sup> Madalińska-Michalak, J. (2015). *Przywództwo w edukacji. Między teorią a praktyką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

<sup>10</sup> Edmonds, R. (1982). *Programs of School Improvement: An Overview*. Educational Leadership, 40(3)

<sup>11</sup> Okoń, W. (1991). *Nowy słownik pedagogiczny*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Żak

odpowiada za prawidłowy przebieg egzaminów, a także stwarza warunki do wzbogacania form działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej. Wieloaspektowa rola dyrektora – szczególnie w kontekście jego funkcji przywódczej – to duże i złożone wyzwanie. Tworzenie misji, wizji i kultury strategicznego myślenia, poprzez zwiększanie udziału nauczycieli i innych uczestników życia szkolnego w zarządzaniu szkołą, wpisuje się w jedną z kluczowych funkcji kierowniczych, jaką jest planowanie. Funkcja ta współwystępuje z innymi elementami procesu kierowania, takimi jak organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie.

Planowanie w szkole – obejmujące cele i wartości placówki – wiąże się przede wszystkim z formułowaniem jej misji. Pojęcie to bywa różnie definiowane w literaturze. Według A.K. Koźmińskiego misją organizacji jest to „co organizacja proponuje otoczeniu, w zamian za zasilenia, które z niego otrzymuje”.<sup>12</sup> Z kolei Krzysztof Oblój i Maciej Trybuchowski opisują misję jako ogólne stwierdzenie najważniejszych intencji, stanowiących fundament działania organizacji i kierujących jej przyszłością. Misja szkoły mówi o jej unikatowości – o tym, co ją wyróżnia spośród innych placówek.<sup>13</sup> Może być określana jako credo szkoły, manifest filozofii jej działania, a nawet – jak wskazuje Witold Kołodziejczyk – „deklaracja istnienia” czy swoisty kompas, który pokazuje kierunek rozwoju całej społeczności szkolnej.<sup>14</sup> Głównymi adresatami misji są uczniowie, jednak to nauczyciele muszą identyfikować się z jej treścią i aktywnie ją współtworzyć. Sama deklaracja nie wystarczy – nie zapewni spójnego działania, jeśli nie zostanie poprzedzona zaangażowaniem całego zespołu.<sup>15</sup>

Wizja natomiast to obraz przyszłości – stan, do którego organizacja dąży, uwzględniając otoczenie, w jakim funkcjonuje. Określa to, co jest dla szkoły ważne i dokąd zmierza.<sup>16</sup>

W przeciwieństwie do misji, która wskazuje, jak osiągnąć cel, wizja odpowiada na pytanie, jaki cel chcemy osiągnąć. Dobrze sformułowana wizja motywuje nauczycieli, wywołuje pozytywne emocje i stanowi drogowskaz dla działania.<sup>17</sup> Coraz częściej pojęcie przywództwa utożsamiane jest właśnie z wizją. Jednak – jak zauważa John R. Schermerhorn – „to jednak nie wszystko”. Przywództwo to także przekuwanie wizji w konkretne działania i

---

<sup>12</sup> Koźmiński, A. K. (2005). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

<sup>13</sup> Oblój, K., & Trybuchowski, M. (2000). *Strategia organizacji*. Warszawa: PWE.

<sup>14</sup> Kołodziejczyk, W. (2007). *Szkoła jako organizacja ucząca się*. Warszawa: Wydawnictwo FRSE.

<sup>15</sup> Penc, J. (2008). *Zarządzanie w warunkach globalizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.

<sup>16</sup> Kostera, M., Koźmiński, A.K., & Oblój, K. (2000). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN

<sup>17</sup> Penc, J. (2008). *Zarządzanie w warunkach globalizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.

rezultaty.<sup>18</sup> Dyrektor szkoły jako lider powinien skoncentrować się na: określaniu kierunku – czyli formułowaniu porywającej wizji i misji, zgodnych z wartościami i potrzebami społeczności szkolnej; organizowaniu struktur i procesów – tak, by były one zgodne z założeniami wizji i wspierały jej realizację; delegowaniu odpowiedzialności – tworzeniu przestrzeni do współdecydowania i wzmacnianiu poczucia wpływu nauczycieli na życie szkoły.<sup>19</sup> Aby skutecznie przekształcać wizję w realne rezultaty, warto kierować się zasadami:

1. Kwestionuj proces – wspieraj innowacyjność i ludzi z pomysłami.
2. Bądź entuzjastą – inspiruj innych do podzielenia wspólnej wizji.
3. Pomagaj innym działać – wspieraj pracę zespołową i rozwój współpracowników.
4. Dawaj przykład – bądź wzorem postępowania.
5. Doceniaj osiągnięcia – motywuj nie tylko umysły, ale i serca.<sup>20</sup>

Budowanie wizji szkoły może skłonić nauczycieli do nowego spojrzenia na jej możliwości rozwojowe i cele. Jak pokazują badania, skuteczni dyrektorzy uzgadniają cele działania z nauczycielami i wspólnie z nimi planują konkretne zadania prowadzące do ich realizacji. Wizja pomaga szkołom się rozwijać – niezależnie od punktu wyjścia – i nadaje im zdolność do generowania nowych jakości. Otwartość szkoły na zmiany i jej wizja w dużej mierze zależą od „pokładów wyobraźni” twórców tej wizji. Dyrektorzy, którzy skutecznie pełnią rolę liderów, traktują jej budowanie jako wspólne zadanie – angażujące wszystkich, którzy mają wpływ na funkcjonowanie szkoły.

### **ROZDZIAŁ III. PODEJMOWANIE INNOWACYJNYCH ROZWIĄZAŃ – PRZYKŁADY DOBRYCH PRAKTYK EDUKACYJNYCH**

W kontekście tworzenia wizji szkoły i planowania jej działań edukacyjnych oraz wychowawczych, istotnym elementem staje się poszukiwanie i wdrażanie innowacyjnych

---

<sup>18</sup> Schermerhorn, J.R. (2008). *Zarządzanie. Kompendium wiedzy*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.

<sup>19</sup> Michalak, M. (2006). *Zarządzanie oświatą – teoria i praktyka*. Kraków: Impuls.

<sup>20</sup> Schermerhorn, J.R. (2008). *Zarządzanie. Kompendium wiedzy*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.



rozwiązań, które odpowiadają na zmieniające się potrzeby uczniów i społeczeństwa. Współczesna szkoła stoi przed koniecznością ciągłego doskonalenia swoich praktyk, szczególnie w odniesieniu do uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi.

Jedną z kluczowych grup wymagających przemyślanych i indywidualnych działań są uczniowie z trudnościami w komunikacji, w tym z afazją. Wspieranie ich rozwoju edukacyjnego, emocjonalnego i społecznego wymaga od szkoły nie tylko znajomości diagnozy, ale przede wszystkim otwartości na innowacyjność, elastyczność oraz gotowości do działania.

W ostatnich latach można zaobserwować coraz większe zainteresowanie tworzeniem w szkołach środowiska sprzyjającego komunikacji alternatywnej i wspomagającej (AAC). Coraz więcej placówek decyduje się na wdrażanie systemów opartych na symbolach graficznych, które umieszczane są w przestrzeni szkoły – w klasach, łazienkach, stołówkach czy na korytarzach. Dzięki temu uczniowie z trudnościami językowymi zyskują większą samodzielność i poczucie bezpieczeństwa. W wielu szkołach powstają także tablice do komunikacji alternatywnej oraz zestawy podręcznych symboli, z których uczniowie mogą korzystać podczas lekcji. Nauczyciele coraz częściej sięgają po technologie informacyjno-komunikacyjne (TIK), wspierające rozwój języka i komunikacji. Wykorzystują aplikacje oraz gry edukacyjne, które pomagają uczniom z trudnościami w mówieniu rozwijać słownictwo, rozumieć tekst czy budować wypowiedzi. Stosowane są również programy umożliwiające alternatywne formy wypowiedzi – pisemne, graficzne lub nagrane – co umożliwia wyrażanie myśli i aktywny udział w zajęciach mimo ograniczeń językowych.

Coraz więcej szkół wdraża także podejścia coachingowe i mentoringowe w pracy z uczniami z trudnościami – oferując im nie tylko wsparcie edukacyjne, ale także emocjonalne. Nauczyciele uczą się rozpoznawać sygnały emocjonalne uczniów, budować autentyczne relacje oraz uwzględniać ich indywidualną perspektywę. Takie podejście wspiera całościowy rozwój ucznia, umożliwiając mu poczucie kompetencji i akceptacji.

Ważnym elementem innowacyjnych praktyk jest współpraca szkół z organizacjami pozarządowymi i stowarzyszeniami działającymi na rzecz osób z niepełnosprawnościami. Dzięki temu możliwy jest dostęp do dodatkowego wsparcia oraz wymiana doświadczeń i zasobów. Przykładem takiego działania jest organizowanie Dnia Osób z Afazją Rozwojową, mającego na celu przybliżenie tematyki afazji uczniom, rodzicom i nauczycielom poprzez warsztaty, spotkania ze specjalistami oraz zajęcia integracyjne. Warto również wspomnieć o tworzeniu w szkołach zespołów przywódczych, w których – oprócz dyrektora – uczestniczą liderzy zespołów przedmiotowych oraz nauczyciele posiadający kompetencje z zakresu edukacji włączającej. Zespoły te wspólnie planują rozwój szkoły, reagują na pojawiające się



potrzeby uczniów i wdrażają innowacje organizacyjne. Tworzą nowe procedury dostosowań, organizują szkolenia wewnętrzne dla kadry oraz prowadzą superwizje koleżeńskie.

Szkoły coraz częściej realizują projekty edukacyjne rozwijające umiejętności komunikacyjne uczniów – jak warsztaty teatralne czy plastyczne – które uczą wyrażania emocji oraz współpracy. Takie działania wspierają integrację społeczną i budują więzi wśród uczniów. Innowacyjne rozwiązania w nauczaniu stwarzają przestrzeń dla pełnego uczestnictwa uczniów w procesie edukacyjnym. Dobrym przykładem innowacji pedagogicznej skierowanej do uczniów z afazją jest program „afazJA–możeMY”, oparty na holistycznym podejściu, uwzględniającym potrzeby uczniów, nauczycieli i rodziców. Podczas zajęć wykorzystywane są m.in. techniki sketchnotingu oraz dostosowanie przestrzeni edukacyjnej, co umożliwia lepsze przyswajanie wiedzy, zwiększa motywację uczniów do nauki i obniża poziom stresu.

Istotnym aspektem skutecznej pracy szkoły jest także systematyczne doskonalenie zawodowe nauczycieli. Dyrektor odgrywa w tym procesie kluczową rolę poprzez planowanie i organizowanie szkoleń, warsztatów metodycznych czy konferencji, podczas których nauczyciele nabywają wiedzę i praktyczne narzędzia do codziennej pracy. Wzmacnianiu rozwoju i integracji systemowych rozwiązań sprzyja również współpraca dyrektorów w ramach sieci współpracy i samokształcenia. Sieci współpracy i samokształcenia to przestrzeń, w której uczestnicy mogą skorzystać ze wsparcia merytorycznego i metodycznego, otrzymać dostosowaną do swoich potrzeb wiedzę. Połączenie wymiany doświadczeń oraz wiedzy wnoszonej przez ekspertów podczas prowadzonych szkoleń bywa często inspiracją do tworzenia nowych rozwiązań, niestosowanych dotychczas przez dyrektorów w swoich placówkach. To właśnie dzięki takiej wymianie informacji i spostrzeżeń oraz wzajemnemu wspieraniu się, możliwe jest efektywne wdrażanie dobrych praktyk edukacyjnych. Udział dyrektora w sieci daje szkołom cenną szansę na bieżący kontakt z innymi placówkami, dzięki któremu poszerza się perspektywa, z jakiej patrzy się na własne problemy i zasoby.

Przywództwo edukacyjne dyrektora ma w tym procesie kluczowe znaczenie. Od jego otwartości na innowacje, umiejętności wspierania nauczycieli oraz zdolności do organizowania pracy zespołu zależy, czy szkoła stanie się miejscem realnego wsparcia dla każdego ucznia. Dyrektorzy, którzy inspirują nauczycieli, stwarzają warunki do rozwoju zawodowego i dzielenia się doświadczeniem, budują kulturę szkoły opartą na inkluzji, empatii i profesjonalizmie. Jako liderzy edukacyjni pełnią rolę inicjatorów i koordynatorów działań, które sprzyjają tworzeniu środowiska edukacyjnego otwartego na różnorodność i aktywne uczestnictwo wszystkich uczniów w życiu szkoły.

## ZAKOŃCZENIE

Jednym z głównych celów niniejszego artykułu było ukazanie złożonej natury pracy dyrektora współczesnej szkoły – jej uwarunkowań, wyzwań oraz znaczenia przywództwa edukacyjnego w kontekście dynamicznych przemian społecznych, kulturowych i edukacyjnych. Dyrektor nie pełni już jedynie funkcji administratora czy menedżera – coraz częściej staje się liderem, strategiem, moderatorem zmian, a przede wszystkim osobą odpowiedzialną za tworzenie środowiska sprzyjającego rozwojowi wszystkich członków społeczności szkolnej.

Pełnienie funkcji dyrektora to zadanie wielowymiarowe, wymagające łączenia ról organizatora, opiekuna, mediatora, edukatora, rzecznika idei włączającej oraz promotora innowacji. Każda z tych ról stawia określone wymagania – zarówno w zakresie cech osobowościowych, jak i kompetencji: interpersonalnych, organizacyjnych, prawnych oraz społecznych. Dyrektor musi być elastyczny, refleksyjny i doskonale zorientowany w przepisach oświatowych, a także umiejętnie zarządzać czasem, zespołem i zasobami materialnymi. Dodatkowo powinien być wrażliwy na zmieniające się uwarunkowania społeczne, ekonomiczne i polityczne, które mają istotny wpływ na funkcjonowanie szkoły.

Współczesne przywództwo edukacyjne to jednak coś więcej niż skuteczne zarządzanie. To przede wszystkim gotowość do bycia liderem zmiany – osobą, która potrafi zidentyfikować potrzeby społeczności szkolnej i konsekwentnie wdrażać działania służące jej rozwojowi. Szczególnie ważne staje się dziś budowanie szkoły inkluzyjnej – otwartej na różnorodność, wspierającej uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi, w tym uczniów z afazją. Rola dyrektora w tym procesie jest nie do przecenienia – to on inicjuje zmiany, tworzy zespoły wsparcia, dba o rozwój kompetencji kadry pedagogicznej i nadaje kierunek całej placówce. Przykłady innowacyjnych działań podejmowanych przez szkoły pokazują, że możliwe jest skuteczne łączenie przywództwa pedagogicznego z wdrażaniem nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych i edukacyjnych. To właśnie dyrektor – jako lider wspólnoty szkolnej – decyduje o tym, czy szkoła stanie się przestrzenią rzeczywistego włączenia, empatii i zrozumienia dla każdego ucznia, niezależnie od jego potrzeb i możliwości.

Podsumowując, kierowanie szkołą w dzisiejszych realiach to wyzwanie, ale jednocześnie szansa na realny wpływ na jakość edukacji. Dyrektor, który potrafi zintegrować różnorodne aspekty swojej pracy – administracyjny, pedagogiczny, społeczny i leaderski – staje się gwarantem pozytywnych zmian, prowadzących do budowy szkoły nowoczesnej,

inkluzywnej i przyjaznej dla wszystkich. Tylko takie podejście pozwoli sprostać wyzwaniom współczesności i umożliwi kształtowanie szkoły przyszłości – odpowiedzialnej, refleksyjnej i zaangażowanej w rozwój każdego ucznia.

## BIBLIOGRAFIA

1. Brookover, W., et al. (1979). *School leadership and educational reform*. *Journal of Educational Administration*, 17(2).
2. Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2009). *The impact of leadership on pupil outcomes: Final report*. The Effective Leadership and Pupil Outcomes Project.
3. Edmonds, R. (1982). *Effective school leadership: Managing school change*. *Educational Leadership*, 40(1).
4. Jeżowski, S. (2009). *Rola dyrektora w procesach zarządzania szkołą*. Warszawa: PWE.
5. Jeżowski, S. (2012). *Dyrektor szkoły jako lider edukacyjny*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
6. Kołodziejczyk, W. (2007). *Szkoła jako organizacja ucząca się*. Warszawa: Wydawnictwo FRSE.
7. Kostera, M., Koźmiński, A. K., & Obłój, K. (2000). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
8. Koźmiński, A. K. (2005). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
9. Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). *Seven strong claims about successful school leadership*. *School Leadership & Management*, 28(1).
10. Madalińska-Michalak, J. (2012). *Przywództwo edukacyjne – teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
11. Madalińska-Michalak, J. (2015). *Dyrektor jako lider edukacyjny*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
12. Michalak, M. (2006). *Zarządzanie oświatą – teoria i praktyka*. Kraków: Impuls.
13. Obłój, K., & Trybuchowski, M. (2000). *Strategia organizacji*. Warszawa: PWE.
14. Okoń, W. (1991). *Zarządzanie szkołą w kontekście współczesnych wyzwań edukacyjnych*. Warszawa: Wydawnictwo Pedagogiczne.
15. Penc, J. (2008). *Zarządzanie w warunkach globalizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
16. Schermerhorn, J. R. (2008). *Zarządzanie. Kompendium wiedzy*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
17. Schleicher, A. (2015). *The challenges of education in the 21st century*. OECD Publishing.
18. Zaleznik, A. (1977). *The dynamics of leadership: Understanding the role of the educational leader*. Harvard University Press.

