

Kinga Kuźniar

Studentka Państwowej Wyższej Szkoły Techniczno-Ekonomicznej
im. ks. B. Markiewicza w Jarosławiu

bkinga540@gmail.com  <https://orcid.org/0000-0001-7828-7628>

DOI: <https://doi.org/10.52934/eto.134>

Dyrektor jako zarządzający procesem rozwoju zawodowego nauczycieli

*A school principal as a person who manages a development
of the teacher's abilities*

Abstrakt: „Jakie formy wspierania rozwoju kompetencji dydaktycznych nauczycieli deklarują dyrektorzy szkół w trudnych dla edukacji czasach kryzysu?”. Odpowiedź na to pytanie problemowe starano się znaleźć prowadząc badania sondażowe nie podczas rozmów w dyrektorskich szkolnych gabinetach, ale wykorzystując coraz popularniejsze wśród nauczycieli i studentów pedagogiki narzędzia internetowe. Wyniki badań potwierdziły, że mimo trudności życie w szkołach nie zamarło. Nauczyciele są nadal zainteresowani swoim rozwojem zawodowym, a dyrektorzy reprezentujący różne style zarządzania podejmują rozmaite działania, by ich w tym wspierać.

Słowa kluczowe: dyrektor, doskonalenie zawodowe nauczycieli, wsparcie, styl zarządzania szkołą

Abstract: This study investigated which forms of assistance of the development of the teachers' educational abilities are being applied by school principals at current difficult times for education. To answer this research question the author decided to use online questionnaire that was given to the teachers and pedagogy students. Based on the results it was conducted that despite the difficult situation the teachers are still interested in self development. Furthermore, the school principals use diverse activities to support the teachers.

Keywords: school principal, improvement of teacher's abilities, teacher's support, school management

Wprowadzenie

W literaturze naukowej poświęconej procesom zarządzania instytucjami wyróżnia się zwykle trzy style kierownicze, a mianowicie

- **styl autorytarny** – kierownik jest osobą decyzyjną, przekonaną o trafności swoich rozporządzeń, pracownicy tylko wykonują polecenia;
- **styl demokratyczny** – kierownik angażuje pracowników w podejmowanie decyzji; stosunki oparte na wzajemnej współpracy;
- **styl liberalny** – kierownik pozwala pracownikom na samodzielne podejmowanie decyzji, nie ingeruje w nie.

Karta nauczyciela określa, iż obowiązkiem dyrektora placówki jest zapewnienie pomocy nauczycielom w trakcie ich doskonalenia zawodowego. Dyrektor powinien również zatwierdzać plany rozwojowe poszczególnych nauczycieli, a następnie oceniać stopień realizacji danego planu (Dz. U. z 1982 r. nr 3, poz. 19).

W ramach nadzoru pedagogicznego dyrektor szkoły powinien:

- przeprowadzać ewaluację wewnętrzną pracy nauczycieli;
- planować działania mające na celu rozwój nauczycieli;
- motywować nauczycieli do doskonalenia zawodowego;
- prowadzić działania mające na celu rozwój nauczycieli, m.in. organizować szkolenia i narady (Dz. U. z 2017 r. poz. 1658).

Rezultatem przeprowadzonego przez dyrektora placówki nadzoru pedagogicznego powinno być:

- określenie potrzeb w zakresie doskonalenia zawodowego nauczycieli;
- składanie wniosków o dofinansowanie szkolenia nauczycieli, z uwzględnieniem wniosków indywidualnych nauczycieli;
- ustalenie z organem prowadzącym form, na które przyznane zostanie dofinansowanie.

Dyrektor szkoły ma możliwość dysponowania środkami wyodrębnionymi w budżecie organu prowadzącego. Finansowanie doskonalenia zawodowego nauczycieli może odbywać się w następujących formach:

- zwracanie kosztów związanych z podróżą;
- pokrywanie lub dofinansowanie opłat pobieranych przez szkoły wyższe lub placówki kształcenia ustawicznego;
- pokrywanie kosztów druku i dystrybucji materiałów szkoleniowych i informacyjnych dla nauczycieli (Dz. U. z 2019 r. poz. 1653).

W badaniach wykorzystano narzędzie w postaci kwestionariusza ankietowego zawierającego 23 pytania. Pytania podzielono na 2 części: wstępną i zasadniczą. Część wstępna składała się z 5 pytań, a analiza odpowiedzi umożliwiła określenie stylu, jaki dominuje w zarządzaniu placówką w przypadku poszczególnych dyrektorów. Część zasadnicza zawierała natomiast 18 pytań.

Próbę badawczą wybrano w sposób celowo-kwotowy, on-line na portalu <https://www.surveymonkey.com/pl/>. Zaproszenia do wypełnienia ankiety zostały rozsyłane poprzez pocztę elektroniczną do dyrektorów szkół kierujących placówkami prowadzącymi edukację wczesnoszkolną. W badaniu udział wzięło 150 dyrektorów szkół, w których realizowana jest edukacja na poziomie wczesnoszkolnym. Z tego 86 (43%) respondentów pracuje w szkołach na obszarach miejskich, a 64 (57%) na obszarach wiejskich.

Stanowisko dyrektora krócej niż 10 lat zajmuje 64 (43%) ankietowanych, natomiast powyżej 10 lat – 86 z nich (57%).

Aby określić preferowany styl kierowania szkołą, dyrektorom zadano 5 pytań ankietowych. Na podstawie udzielonych odpowiedzi wyłoniono 70 dyrektorów skłaniających się ku stylowi demokratycznemu, 56 preferujących styl autorytarny oraz 24, którzy byli zwolennikami stylu liberalnego.

1. Planowanie kształcenia ustawicznego

Na wstępie ustalono jak oraz w jaki sposób dyrektorzy szkół włączają się w proces kształcenia ustawicznego swoich nauczycieli. Uzyskane w trakcie badań wyniki pozwalają twierdzić, że podejmują oni w tym celu liczne i zróżnicowane działania. Szczegółowe informacje zamieszczono w tabeli nr 1.

Tabela 1. Działania podejmowane przez dyrektorów planujących proces kształcenia ustawicznego

Podejmowane działania	Liczba ankietowanych	
	150	100%
kierowanie nauczycieli na konkretne formy doskonalenia na ich wniosek	108	72
składanie wniosków do organu prowadzącego o dofinansowanie doskonalenia	100	67
udział w tworzeniu programu WDN na dany rok szkolny	92	61
określanie obszarów doskonalenia nauczycieli	108	84
kierowanie nauczycieli na wybrane formy doskonalenia z własnej inicjatywy	76	51
przeprowadzanie ewaluacji pracy nauczycieli	68	45
opracowanie planu doskonalenia zawodowego nauczycieli	44	29
inne...	14	9

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku wewnątrzszkolnych form doskonalenia, największa liczba dyrektorów wskazywała, że nauczyciele głównie uczestniczą w konferencjach szkoleniowych (87%) i obserwacjach koleżeńskich (81%). Ponad połowa

respondentów deklarowała, iż inicjuje organizowanie konferencji przedmiotowych (65%) i pedagogicznych (61%) oraz zespołów wsparcia (56%). Organizację seminariów, doradztwa systemowego oraz wycieczek dydaktycznych zapoczątkowuje mniej niż 1/3 dyrektorów (27%). Dni studyjne (3%) i grupy superwizyjne (3%) są najrzadziej stosowanymi formami doskonalenia wewnątrzszkolnego.

Inne formy kształcenia wewnątrzszkolnego (3%) to: zespoły liderów, szkolenia dedykowane, sieci współpracy, szkolenia on-line oraz konferencje z udziałem ekspertów. Dane zostały zawarte w poniższej tabeli.

Tabela 2. Wewnątrzszkolne formy kształcenia ustawicznego, które są realizowane z inicjatywy dyrektora szkoły

Forma	Liczba odpowiedzi	Ogółem	
		150	100%

WEWNĄTRZSZKOLNE

konferencje pedagogiczne	92	61
konferencje szkoleniowe	130	87
konferencje przedmiotowe	98	65
dni studyjne	4	3
seminaria	40	27
doradztwo systemowe	20	27
obserwacje koleżeńskie	122	81
wycieczki dydaktyczne	40	27
grupy superwizyjne	4	3
zespoły wsparcia	84	56
inne	5	3

Źródło: opracowanie własne.

Zewnątrzszkolne formy kształcenia ustawicznego najczęściej wskazywane przez dyrektorów to: studia podyplomowe (92%), zajęcia warsztatowe i konferencje (80%) oraz kursy doskonalące (79%), przeprowadzane w placówkach doskonalenia nauczycieli. Ponad połowa dyrektorów kieruje nauczycieli na kursy kwalifikacyjne (65%). Blisko 1/3 respondentów inicjuje udział kadry w wykładach (33%) i seminariach (27%).

Pozostałe formy kształcenia zewnątrz szkolnego (11%), jakie wymieniali ankietowani to: szkolenia on-line, projekty edukacyjne, seminaria, webinary.

Analiza odpowiedzi nasuwa wnioski, iż dyrektorzy zapewniają nauczycielom różnorodne formy kształcenia ustawicznego, jednak częściej inicjują

formy zewnątrzszkolne (świadczy o tym udział procentowy w poszczególnych odpowiedziach). Ponadto dyrektorzy stosują nowoczesne formy kształcenia zewnątrzszkolnego, dostosowane do aktualnej sytuacji, takie jak szkolenia on-line czy webinary. Jednak dane liczbowe wskazują, iż zgłaszane obecnie postulaty, aby kształcenie ustawiczne organizować na poziomie wewnątrzszkolnym (Szempruch, 2001) nie są realizowane.

Tabela 3. Zewnątrzszkolne formy kształcenia ustawicznego, które są realizowane z inicjatywy dyrektora szkoły

Forma	Liczba odpowiedzi	Ogółem	
		150	100%

ZEWNĄTRZSZKOLNE

studia podyplomowe	138	92
zajęcia warsztatowe	136	90
konferencje	60	80
kursy doskonalące	118	79
kursy kwalifikacyjne	98	65
wykłady	50	33
seminaria	40	27
inne...	16	11

Źródło: opracowanie własne.

2. Wsparcie materialne zapewniane nauczycielom doskonalącym kompetencje dydaktyczne przez dyrektorów szkół

Wyniki badań sondażowych wskazały, iż dyrektorzy pozyskują dodatkowe fundusze na doskonalenie zawodowe nauczycieli głównie z projektów edukacyjnych (65%), środków unijnych (61%) i programów rządowych (55%). Mniej niż połowa respondentów uzyskuje pieniądze z projektów regionalnych/samorządowych (43%) oraz grantów kuratorskich (37%). Dyrektorzy rzadko mają możliwość otrzymania wsparcia materialnego od fundacji proszkolnych (12%). Jako inne źródła finansowania wskazywano: środki własne szkoły (4%) oraz środki pozyskiwane ze stowarzyszeń (3%).

Niestety okazało się, że 36 dyrektorów (12%) wciąż jeszcze uważa, że nie ma możliwości pozyskiwania nadprogramowych środków na doskonalenie

zawodowe nauczycieli. Na podstawie wyników przeprowadzonych badań nie można jednoznacznie ocenić, czy rzeczywistość ma to miejsce.

Rozpatrując odpowiedzi pod kątem środowiska pracy, zauważono, że występują znaczne zależności pomiędzy źródłami, z jakich pozyskiwane są środki. Dyrektorzy miejscy znacznie częściej niż wiejscy korzystają ze środków unijnych i projektów edukacyjnych. Niemniej jednak większy ich odsetek wskazał brak możliwości pozyskiwania dodatkowych środków. Zakładano, iż fakt, że pracują w mieście, będzie świadczył o większych możliwościach w tym zakresie. Dyrektorzy wiejscy natomiast, zauważalnie częściej pozyskują fundusze z programów rządowych i grantów kuratorskich.

Tabela 4. Źródła pozyskiwania dodatkowych środków na finansowanie doskonalenia kompetencji dydaktycznych nauczycieli a środowisko pracy dyrektorów

Źródło	Liczba odpowiedzi		Ogółem		Środowisko pracy			
	150	100%	Miasto		Wieś			
			86	100%	64	100%		
brak możliwości pozyskiwania	18	12	12	14	6	9		
środki unijne	92	61	62	72	30	47		
programy rządowe	82	55	42	49	40	62		
projekty edukacyjne	98	65	62	72	36	56		
projekty regionalne/samorządowe	64	43	36	42	28	44		
fundacje proshkolne	18	12	12	14	6	9		
granty kuratorskie	56	37	30	35	26	41		
inne...	10	7	4	5	6	9		

Źródło: opracowanie własne.

Okazało się, że w przypadku badania odpowiedzi pod względem stażu pracy, także pojawiły się różnice. Większy odsetek dyrektorów, zajmujących stanowisko dłużej niż 10 lat, deklarował uzyskiwanie środków z: funduszy Unii Europejskiej, programów rządowych, projektów edukacyjnych, fundacji proshkolnych i grantów kuratorskich. Dyrektorzy pracujący na stanowisku krócej niż 10 lat deklarowali większą aktywność tylko w przypadku pozyskiwania środków z projektów regionalnych i samorządowych.

Tabela 5. Źródła pozyskiwania dodatkowych środków na finansowanie doskonalenia kompetencji dydaktycznych nauczycieli a środowisko pracy dyrektorów

Źródło	Liczba odpowiedzi		Ogółem		Staż pracy			
	150	100%	< 10 lat		> 10 lat			
			64	100%	86	100%		
brak możliwości pozyskiwania	18	12	8	12	10	12		
środki unijne	92	61	34	53	58	67		
programy rządowe	82	55	28	44	54	63		
projekty edukacyjne	98	65	40	62	58	67		
projekty regionalne/samorządowe	64	43	30	47	34	39		
fundacje proshkolne	18	12	4	6	14	16		
granty kuratorskie	56	37	14	22	42	49		
inne...	10	7	6	9	2	5		

Źródło: opracowanie własne.

Uwzględniając preferowany przez respondentów styl kierowania placówką, zauważono, iż najczęściej z funduszy unijnych, programów rządowych, projektów regionalnych i samorządowych korzystają dyrektorzy demokratyczni. Respondenci reprezentujący styl autorytarny częściej od pozostałych wskazywali wyłącznie projekty edukacyjne, jako źródła pozyskiwania finansowania. Natomiast dyrektorzy liberalni wyraźnie przeważali w przypadku korzystania z projektów edukacyjnych i grantów kuratorskich. Jednocześnie największy ich odsetek wskazywał na brak możliwości pozyskiwania środków. Zależności te ilustrują dane zawarte w tabeli 6.

Tabela 6. Źródła pozyskiwania dodatkowych środków na finansowanie doskonalenia kompetencji dydaktycznych nauczycieli a styl zarządzania szkołą preferowany przez dyrektorów

Źródło	Liczba odpowiedzi		Ogółem		Styl zarządzania					
	150	100%	Demokratyczny		Autorytarny		Liberalny			
			70	100%	56	100%	24	100%		
brak możliwości pozyskiwania	18	12	5	7	7	12	6	25		
środki unijne	92	61	55	79	32	57	5	21		
programy rządowe	82	55	60	86	20	38	2	8		
projekty edukacyjne	98	65	40	57	38	68	20	83		
proj. regionalne/samorządowe	64	43	35	50	22	39	7	29		
fundacje proshkolne	18	12	5	7	7	12	6	25		

Źródło	Liczba odpowiedzi		Styl zarządzania					
	Ogółem		Demokratyczny		Autorytarny		Liberalny	
	150	100%	70	100%	56	100%	24	100%
granty kuratorskie	56	37	25	36	21	37	10	42
inne...	5	3	0	0	5	9	0	0

Źródło: opracowanie własne.

Chcąc określić, jakiego rodzaju wsparcia materialnego dyrektorzy najczęściej udzielają nauczycielom oraz zbadać, czy występują zależności pomiędzy zapewnianym wsparciem a cechami osobowymi respondentów, poproszono ich o wskazanie konkretnych działań podejmowanych w ramach finansowania doskonalenia zawodowego nauczycieli.

Odpowiedzi udzielone przez respondentów wskazały, iż wsparcie materialne, jakiego najczęściej udzielają nauczycielom, polega na dofinansowaniu opłat za edukację w szkołach wyższych i placówkach kształcenia ustawicznego (90%) oraz pokrywaniu kosztu udziału w różnych formach doskonalenia (84%). Mniej niż połowa ankietowanych (41%) wręcza nauczycielom nagrodę dyrektora szkoły oraz pokrywa koszty dojazdu związane z podróżą (36%). Mniej niż 1/3 dyrektorów zapewnia pracownikom premię motywacyjną za podnoszenie kwalifikacji (27%). Najmniejsza liczba badanych zwraca koszty za materiały szkoleniowe (12%). Nie wskazano innych działań podejmowanych w ramach wsparcia materialnego.

Wyniki były zaskakujące, ponieważ pokrycie oraz zwrot kosztów związanych z podróżą i zwrot kosztów za materiały szkoleniowe, są formami wsparcia materialnego, jakiego może udzielać dyrektor szkoły w ramach dofinansowania doskonalenia zawodowego nauczycieli, określonymi w Rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej, a wskazywała na nie mniej niż połowa respondentów. Opierając się na powyższych danych, można przypuszczać, iż priorytetem dyrektorów w przypadku udzielania wsparcia materialnego jest finansowanie edukacji nauczycieli, nie zaś kosztów wynikających z realizacji tego procesu.

Weryfikując odpowiedzi pod względem środowiska pracy, zauważono, iż dyrektorzy wiejscy, zauważalnie częściej niż miejscy dofinansowują opłaty za edukację. Ponadto pokrywają oraz zwracają koszty związane z podróżą oraz dystrybucją materiałów szkoleniowych. Wynika to z pewnością z faktu, iż szkolenia nauczycieli z obszarów wiejskich odbywają się zwykle poza miejscowością, w której pracują. Większy odsetek dyrektorów z obszarów wiejskich przyznaje także nauczycielom nagrodę dyrektora szkoły. Jak wynika z danych, dyrektorzy miejscy częściej zapewniają wsparcie materialne pracownikom, poprzez przyznawanie im premii motywacyjnej za podnoszenie kwalifikacji. Zależność tę ilustrują dane zawarte w tabeli nr 7.

Tabela 7. Formy wsparcia materialnego zapewnianego nauczycielom a środowisko pracy dyrektorów szkół

Forma wsparcia	Liczba odpowiedzi		Ogółem		Środowisko pracy			
	150	100%	Miasto		Wieś			
			86	100%	64	100%		
dofinansowanie opłat za edukację	134	90	76	88	58	91		
pokrycie kosztów różnych form doskonalenia	124	83	72	84	52	81		
pokrycie/zwrot kosztów związanych z podróżą	54	36	26	30	28	44		
zwrot kosztów za materiały szkoleniowe	18	12	8	9	10	16		
premia motywacyjna	40	27	32	37	8	13		
nagroda dyrektora szkoły	62	41	32	37	30	47		
inne...	0	0	0	0	0	0		

Źródło: opracowanie własne.

Porównując odpowiedzi pod kątem stażu pracy respondentów, zauważono różnice pomiędzy wybranymi sposobami udzielania wsparcia finansowego. Dyrektorzy ze stażem pracy powyżej 10 lat, znacznie częściej od dyrektorów zajmujących stanowisko przez krótszy okres czasu, zapewniają nauczycielom premię za podnoszenie kwalifikacji, przyznają nagrodę dyrektora szkoły oraz zwracają koszty za materiały szkoleniowe. Większy odsetek dyrektorów zajmujących stanowisko krócej dofinansowuje natomiast opłaty za edukację. Zamieszczona poniżej tabela obrazuje poszczególne odpowiedzi.

Tabela 8. Formy wsparcia materialnego zapewnianego nauczycielom a staż pracy dyrektorów szkół

Forma wsparcia	Liczba odpowiedzi		Ogółem		Staż pracy			
	150	100%	< 10 lat		> 10 lat			
			64	100%	86	100%		
dofinansowanie opłat za edukację	134	90	58	91	76	88		
pokrycie kosztów różnych form doskonalenia	124	83	48	75	76	88		
pokrycie/zwrot kosztów związanych z podróżą	54	36	22	34	32	37		
zwrot kosztów za materiały szkoleniowe	18	12	2	3	16	19		
premia motywacyjna	40	27	12	19	28	33		
nagroda dyrektora szkoły	62	41	26	41	36	42		
inne...	0	0	0	0	0	0		

Źródło: opracowanie własne.

Badając odpowiedzi pod kątem zmiennej, jaką był styl zarządzania placówką, dostrzeżono, iż wszyscy badani dyrektorzy liberalni dofinansowują opłaty za edukację w szkołach wyższych i placówkach kształcenia ustawicznego. Takiego wsparcia udzielają też dyrektorzy demokratyczni i autorytarni, jednak z mniejszą częstotliwością. Respondenci prezentujący styl liberalny, zauważalnie częściej od innych dyrektorów pokrywają oraz zwracają koszty związane z podróżą oraz zwracają koszty za materiały szkoleniowe. Zaobserwowano też zależności pomiędzy stylem kierowania a przyznawaniem premii motywacyjnej za podnoszenie kwalifikacji. Dyrektorzy demokratyczni najczęściej wskazywali taką formę wsparcia materialnego, natomiast najmniejszy udział procentowy zaobserwowano w przypadku respondentów liberalnych. W tabeli 9. przedstawiono szczegółowo poszczególne odpowiedzi.

Tabela 9. Formy wsparcia materialnego udzielanego nauczycielom a preferowany przez dyrektorów styl kierowania szkołą

Forma	Liczba odpowiedzi		Ogółem		Styl zarządzania					
			150	100%	Demokratyczny		Autorytarny		Liberalny	
	70	100%			56	100%	24	100%		
dofinansowanie opłat za edukację	134	90	60	86	50	89	24	100		
pokrycie kosztów różnych form doskonalenia	124	83	60	86	46	82	18	75		
pokrycie/zwrot kosztów związanych z podróżą	54	36	20	29	21	38	13	54		
zwrot kosztów za materiały szkoleniowe	18	12	5	7	7	13	13	54		
premia motywacyjna	40	27	25	36	13	23	2	8		
nagroda dyrektora szkoły	62	41	30	43	24	43	8	33		
inne...	0	0	0	0	0	0	0	0		

Źródło: opracowanie własne.

3. Wsparcie organizacyjne zapewniane nauczycielom doskonalącym kompetencje dydaktyczne

Organizowanie procesu doskonalenia nauczycieli wiąże się z wieloma formalnościami. Często nauczyciele nie są w stanie przebrnąć przez te procedury samodzielnie. Zazwyczaj nie posiadają odpowiednich uprawnień ani wystarczającej wiedzy w zakresie planowania rozwoju zawodowego. Dlatego ważne jest, aby dyrektor szkoły zapewnił im potrzebne wsparcie.

Odpowiedzi wskazują na to, iż dyrektorzy aktywnie uczestniczą w organizowaniu doskonalenia. 96 dyrektorów określiło własne zaangażowanie jako wysokie, 36 uznało, że stopień podejmowanych przez nich działań jest średni, a 18 oszacowało poziom zaangażowania jako bardzo wysoki. Żaden z respondentów nie wskazał poziomu niskiego i bardzo niskiego.

Powyższe rezultaty mogą wynikać z faktu, że do głównych obowiązków dyrektora, zdefiniowanych przez zapisy prawne, należy koordynowanie procesu kształcenia ustawicznego nauczycieli (Mazurkiewicz, 2011).

W przypadku analizy odpowiedzi, z uwzględnieniem środowiska pracy, nie zauważono, aby znacznie wpływało ono na ocenianie przez dyrektorów poziomu ich zaangażowania w organizowanie procesu doskonalenia kompetencji dydaktycznych nauczycieli. Odpowiedzi uwzględniające staż pracy respondentów również nie wskazywały na istotne zależności, co zobrazowane zostało w zamieszczonej poniżej tabeli.

Tabela 10. Ocena własna dyrektorów dotycząca poziomu ich zaangażowania w organizowanie procesu doskonalenia a środowisko i staż pracy

L. odp. Wsparcie	Ogółem		Środowisko pracy				Staż pracy			
	150	100%	Miasto		Wieś		< 10 lat		> 10 lat	
			86	100%	64	100%	64	100%	86	100%
b. niskie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
niskie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
średnie	36	24	18	21	18	28	14	22	22	26
wysokie	96	64	58	67	38	59	44	69	52	60
b. wysokie	18	12	10	12	8	12	6	9	12	14

Źródło: opracowanie własne.

Weryfikując odpowiedzi pod kątem stylu zarządzania placówką preferowanego przez dyrektora szkoły, zauważono, iż respondenci demokratyczni i autorytarni najczęściej wskazywali na wysokie zaangażowanie. Ankietowani prezentujący styl liberalny w większości określali poziom własnego zaangażowania jako średni. Zależność tę ilustrują dane zawarte w tabeli 11.

Tabela 11. Ocena własna dyrektorów dotycząca poziomu ich zaangażowania w organizowanie procesu doskonalenia a preferowany styl kierowania placówką

L. odp. Wsparcie	Ogółem		Styl zarządzania					
	150	100%	Demokratyczny		Autorytarny		Liberalny	
			70	100%	56	100%	24	100%
bardzo niskie	0	0	0	0	0	0	0	0
niskie	0	0	0	0	0	0	0	0
średnie	36	24	15	21	14	25	20	83
wysokie	96	64	50	72	34	61	4	17
bardzo wysokie	18	12	5	7	8	14	0	0

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym krokiem było określenie czynników mobilizujących dyrektorów do udzielania wsparcia organizacyjnego nauczycielom doskonalącym się zawodowo. W tym celu zadano im następujące pytanie: „Co wpływa na Pani/Pana zaangażowanie w organizowanie doskonalenia zawodowego nauczycieli?”. Ankietowani mogli wybrać kilka spośród takich oto odpowiedzi: wymagania prawne, chęć podnoszenia kwalifikacji kadry dydaktycznej, motywacja własna nauczycieli do doskonalenia zawodowego, przewidywane korzyści dla placówki lub wskazać inne uzasadnienie.

Największa liczba respondentów kieruje się chęcią podnoszenia kwalifikacji kadry dydaktycznej (81%). Kolejno wskazywane motywy to: przewidywane korzyści dla placówki (77%) oraz motywacja własna nauczycieli do doskonalenia zawodowego (67%). Co ciekawe, w trakcie analizy odpowiedzi okazało się, że mniej niż co trzeci ankietowany (32%) kieruje się wymaganiami prawnymi, które regulują obowiązki dyrektora szkoły w zakresie planowania rozwoju zawodowego nauczycieli. Respondenci nie wskazali innych motywów.

Analizując odpowiedzi pod kątem środowiska pracy, dostrzeżono, że większy odsetek dyrektorów miejskich, udzielając wsparcia organizacyjnego, kieruje się chęcią podnoszenia kwalifikacji kadry dydaktycznej i motywacją własną nauczycieli. Respondenci z obszarów wiejskich częściej wskazywali na wymagania prawne. Podobny odsetek respondentów z obu grup wskazywał jako uzasadnienie przewidywane korzyści dla placówki. Odpowiedzi zostały zaprezentowane w poniższej tabeli.

Tabela 12. Motywy angażowania się w organizowanie doskonalenia zawodowego nauczycieli a środowisko pracy dyrektorów szkół

Motyw	Liczba odpowiedzi		Środowisko pracy			
	Ogółem		Miasto		Wieś	
	150	100%	86	100%	64	100%
wymagania prawne	48	32	26	30	22	35
chęć podnoszenia kwalifikacji kadry	122	81	72	84	50	78
motywacja nauczycieli do doskonalenia	100	67	62	72	38	59
przewidywane korzyści dla placówki	116	77	66	77	50	78
inne	0	0	0	0	0	0

Źródło: opracowanie własne.

Szczegółowa analiza problemu, uwzględniająca staż pracy dyrektorów pozwoliła na wysunięcie wniosków, iż dyrektorzy pracujący na stanowisku krócej niż 10 lat, zauważalnie częściej kierują się wymaganiami prawnymi, chęcią podnoszenia kwalifikacji kadry dydaktycznej oraz przewidywanymi korzyściami dla placówki. Natomiast dyrektorzy z dłuższym stażem pracy zwracają uwagę na motywację nauczycieli do doskonalenia. Odpowiedzi zawarte zostały w poniższej tabeli.

Tabela 13. Motywy angażowania się w organizowanie doskonalenia zawodowego nauczycieli a staż pracy dyrektorów szkół

Motyw	Liczba odpowiedzi		Staż pracy			
	Ogółem		< 10 lat		> 10 lat	
	150	100%	64	100%	86	100%
wymagania prawne	48	32	30	47	18	21
chęć podnoszenia kwalifikacji kadry	122	81	54	84	68	79
motywacja nauczycieli do doskonalenia	100	67	38	59	62	72
przewidywane korzyści dla placówki	116	77	54	84	62	72
inne	0	0	0	0	0	0

Źródło: opracowanie własne.

Analiza odpowiedzi pod kątem stylu kierowania wykazała istotne uwarunkowania. Większość dyrektorów demokratycznych kieruje się chęcią podnoszenia kwalifikacji kadry dydaktycznej. Jednak zauważono, że respondenci liberalni znacznie rzadziej wyróżniali ten motyw. W ich przypadku głównym czynnikiem, decydującym o udzielaniu wsparcia, były przewidywane korzyści

dla placówki. Taki argument wskazywali też przeważnie dyrektorzy autorytarni. Mniej niż połowa respondentów liberalnych wskazywała również na kwestię motywacji nauczycieli do doskonalenia, podczas gdy zdecydowana większość pozostałych badanych deklarowała, iż zwraca uwagę na ten argument. Szczegółowe wyniki prezentuje poniższa tabela.

Tabela 14. Motywy angażowania się w organizowanie doskonalenia zawodowego nauczycieli a styl kierowania szkołą preferowany przez dyrektorów

Forma	Liczba odpowiedzi		Ogółem		Styl zarządzania					
	150	100%	Demokratyczny		Autorytarny		Liberalny			
			70	100%	56	100%	24	100%		
wymagania prawne	48	32	20	29	20	36	8	33		
chęć podnoszenia kwalifikacji kadry	122	81	60	86	46	82	16	67		
motywacja nauczycieli do doskonalenia	100	67	50	71	39	70	11	46		
przewidywane korzyści dla placówki	116	77	45	64	51	91	20	83		
inne	0	0	0	0	0	0	0	0		

Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowana większość respondentów deklarowała, iż proponuje pracownikom konkretne formy doskonalenia zawodowego (84%) oraz organizuje doskonalenie nauczycieli w ramach WDN (88%). Ponad połowa ankietowanych rozplanowuje zastępstwo za nauczycieli doskonalących się zawodowo (63%). Taki sam odsetek respondentów, stanowiący mniej niż połowę badanej populacji (45%), kieruje nauczycieli do odpowiednich placówek kształcenia ustawicznego i wyznacza terminy szkoleń w porozumieniu z nauczycielami. Jako najrzadziej podejmowane działanie wskazywano podpisywanie umów z placówkami kształcenia ustawicznego (12%). Nie wskazano innych działań mających na celu zapewnienie nauczycielom wsparcia organizacyjnego.

Rozpatrując odpowiedzi pod względem środowiska pracy dyrektorów, okazało się, iż występują istotne różnice w podejmowanych przez nich działaniach. Doskonalenie w ramach WDN organizują prawie wszyscy dyrektorzy miejscy. W przypadku dyrektorów wiejskich odsetek ten jest znacznie niższy. Takie same zależności dostrzeżono w przypadku kierowania nauczycieli do odpowiednich placówek i podpisywania umów, organizowania zastępstwa nauczycieli oraz proponowania konkretnych form doskonalenia. Dyrektorzy wiejscy wykazywali większą aktywność jedynie w przypadku wyznaczania

terminów szkoleń w porozumieniu z nauczycielami. Odpowiedzi zostały zaprezentowane w poniższej tabeli.

Tabela 15. Formy wsparcia organizacyjnego zapewnianego nauczycielom a środowisko pracy dyrektorów

Liczba odpowiedzi Forma wsparcia	Ogółem		Środowisko pracy			
	150	100%	Miasto		Wieś	
			86	100%	64	100%
kierowanie do odpowiednich placówek kształcenia	68	45	44	52	24	38
podpisywanie umów z placówkami kształcenia	18	12	12	14	6	9
wyznaczanie terminów szkoleń itp. w porozumieniu z nauczycielami	68	45	32	37	36	56
organizowanie doskonalenia w ramach WDN	132	88	82	95	50	78
organizowanie zastępstwa nauczycieli doskonalących się	94	63	62	72	32	50
proponowanie nauczycielom konkretnych form doskonalenia	126	84	76	88	50	78
inne...	0	0	0	0	0	0

Źródło: opracowanie własne.

Podczas próby wykrycia zależności pomiędzy stażem pracy a zapewnianymi przez dyrektorów formami wsparcia organizacyjnego, zauważono, iż dyrektorzy piastujący stanowisko poniżej 10 lat, częściej od pozostałych wyznaczają terminy szkoleń w porozumieniu z nauczycielami. Zaś większość dyrektorów pracujących na stanowisku dłużej niż 10 lat, proponuje nauczycielom konkretne formy doskonalenia, organizuje zastępstwa nauczycieli doskonalących się zawodowo oraz kieruje ich do odpowiednich placówek kształcenia ustawicznego. W opinii autora, działania dyrektorów z dłuższym stażem wskazują, że doświadczenie zawodowe wiąże się z posiadaniem większych kompetencji do tego, aby decydować o procesie doskonalenia. Szczegółowe odpowiedzi ankietowanych zostały zawarte w tabeli 16.

Tabela 16. Formy wsparcia organizacyjnego zapewnianego nauczycielom a staż pracy dyrektorów szkół

Forma wsparcia	Liczba odpowiedzi		Ogółem		Staż pracy			
	150	100%	< 10 lat		> 10 lat			
			64	100%	86	100%		
kierowanie do odpowiednich placówek kształcenia	68	45	22	34	46	54		
podpisywanie umów z placówkami kształcenia	18	12	8	13	10	12		
wyznaczanie terminów szkoleń itp. w porozumieniu z nauczycielami	68	45	38	59	30	35		
organizowanie doskonalenia w ramach WDN	132	88	56	88	76	88		
organizowanie zastępstwa nauczycieli doskonalących się	94	63	32	50	62	72		
proponowanie nauczycielom konkretnych form doskonalenia	126	84	50	78	76	88		
inne...	0	0	0	0	0	0		

Źródło: opracowanie własne.

Rozpatrując odpowiedzi pod względem stylu zarządzania placówką, preferowanego przez dyrektorów szkół, zgodnie z założeniami badacza zauważono, iż dyrektorzy demokratyczni częściej w stosunku do pozostałych dyrektorów proponują nauczycielom konkretne formy doskonalenia i wyznaczają terminy szkoleń w porozumieniu z nauczycielami. Działania dyrektorów autorytarnych nie wyróżniają się szczególnie na tle ogółu respondentów. Dyrektorzy liberalni, częściej niż pozostałe grupy, podpisują umowy z placówkami kształcenia ustawicznego. Natomiast rzadziej proponują nauczycielom konkretne formy doskonalenia i wyznaczają terminy szkoleń w porozumieniu z nauczycielami. W poniższej tabeli zestawione zostały poszczególne odpowiedzi.

Tabela 17. Formy wsparcia organizacyjnego udzielanego nauczycielom a styl kierowania szkołą preferowany przez dyrektorów

Forma	Liczba odpowiedzi		Ogółem		Styl zarządzania					
	150	100%	Demokratyczny		Autorytarny		Liberalny			
			70	100%	56	100%	24	100%		
kierowanie do odpowiednich placówek kształcenia	68	45	35	50	25	45	8	33		
podpisywanie umów z placówkami kształcenia	18	12	5	7	7	13	6	25		

Forma	Liczba odpowiedzi	Ogółem		Styl zarządzania					
		150	100%	Demokratyczny		Autorytarny		Liberalny	
				70	100%	56	100%	24	100%
wyznaczanie terminów szkoleń itp. w porozumieniu z nauczycielami	68	45	35	50	24	46	9	38	
organizowanie doskonalenia w ramach WDN	132	88	60	86	50	89	22	92	
organizowanie zastępstwa nauczycieli doskonalących się zawodowo	94	63	45	64	35	63	14	58	
proponowanie nauczycielom konkretnych form doskonalenia	126	84	65	93	46	82	15	63	
inne...	0	0	0	0	0	0	0	0	

Źródło: opracowanie własne.

4. Wsparcie merytoryczne zapewniane nauczycielom doskonalącym kompetencje dydaktyczne przez dyrektorów szkół

Bardzo ważne jest, aby nauczyciele byli informowani w sposób merytoryczny o poprawności prowadzonych przez nich zajęć dydaktycznych. Wsparcie merytoryczne zapewniane nauczycielom przez dyrektora placówki, umożliwi im uzyskanie informacji dotyczących istoty kompetencji dydaktycznych. Dyrektorzy, udzielając takiego wsparcia, pomagają nauczycielom zauważyć błędy popełniane przez nich w trakcie nauczania, wskazują odpowiednie praktyki oraz umożliwiają rozwój w tej sferze.

W celu poznania oceny dyrektorów dotyczącej poziomu wpływu zapewnianego nauczycielom wsparcia na przebieg procesu doskonalenia oraz poznania stopnia ich zaangażowania, a także zbadania zależności pomiędzy cechami osobowymi dyrektorów szkół a formami udzielanego wsparcia merytorycznego, respondentom zadano cztery pytania.

Pierwsze pytanie miało na celu poznanie stanowiska dyrektorów, w związku ze znaczeniem wsparcia merytorycznego udzielanego nauczycielom w trakcie ich doskonalenia. Ankietowani mieli za zadanie ocenić, w jakim stopniu wsparcie, zapewniane przez dyrektora, wpływa na jakość tego procesu. Mogli wybrać odpowiedzi spośród następującej skali: brak wpływu, niewielki, znaczny, decydujący, nie potrafię ocenić.

Dyrektorzy uznali, że wsparcie merytoryczne istotnie wpływa na przebieg procesu doskonalenia. Największa liczba respondentów uznała, że wpływ ten jest znaczny (72%), 1/5 dyrektorów oceniła go jako decydujący (20%), natomiast taki sam odsetek ankietowanych (4%) wskazywał na brak wpływu lub nie potrafił go ocenić. Z przytoczonych danych wynika, że dyrektorzy mają świadomość tego, iż udzielane przez nich wsparcie lub też jego brak może rzutować na cały proces doskonalenia.

Badając odpowiedzi pod kątem środowiska pracy, zauważono niewielkie różnice. Większy odsetek dyrektorów miejskich określał stopień wpływu jako znaczny. Zaś dyrektorzy wiejscy mieli większy udział procentowy w przypadku wskazywania poziomu decydującego oraz niewielkiego.

Uwzględniając w analizie staż pracy respondentów, również zauważono zależności. Choć większość ankietowanych wskazywała na znaczny stopień wpływu, dyrektorzy zajmujący stanowisko dłużej niż 10 lat wyraźnie częściej wybierali tę odpowiedź. Jednocześnie mniejszy ich odsetek ocenił wpływ jako decydujący. Oceny stopnia wpływu nie potrafili dokonać wyłącznie dyrektorzy z krótszym stażem pracy.

Kolejne pytanie miało na celu zbadanie zależności pomiędzy cechami osobowymi dyrektorów a działaniami podejmowanymi przez nich w zakresie zapewniania nauczycielom wsparcia merytorycznego. Zadaniem badanych było wskazanie postępowania w ramach udzielania wsparcia.

Analizując zebrane dane, można stwierdzić, że główną czynnością, jaką wykonują respondenci jest obserwacja i omawianie zajęć dydaktyczno-wychowawczych (93%). Kolejno wskazywanymi działaniami były: dzielenie się doświadczeniem w zakresie nauczanego przedmiotu (73%) oraz dzielenie się doświadczeniem w realizowaniu programów dydaktyczno-metodycznych (65%). Nieco ponad połowa respondentów pomaga nauczycielom w wyborze odpowiednich środków dydaktycznych (53%), a także umożliwia im konsultacje z doradcą metodycznym (51%). Najrzadziej wskazywanymi działaniami były: udzielanie nauczycielom konsultacji metodycznych (37%) i przeprowadzanie zajęć pokazowych (29%). Dyrektorzy nie określili innych działań związanych z merytorycznym wspieraniem nauczycieli.

Rezultaty wskazują na to, że dyrektorzy chętnie dzielą się własnym doświadczeniem w zakresie kompetencji dydaktycznych, dostarczając nauczycielom zasobu wiadomości wynikających z praktyki. Jak wskazuje J. Kordziński, postawa dyrektora, który dzieli się wiedzą z pracownikami, wskazuje na to, że postrzega on szkołę jako o całość i działa na rzecz jej rozwoju (Kordziński, 2015).

Weryfikując odpowiedzi pod kątem środowiska pracy dyrektorów, zauważono pewne różnice w poszczególnych czynnościach, podejmowanych przez ankietowanych, lecz nie były one aż tak wyraziste, jak w przypadku wsparcia

materialnego i organizacyjnego. Dane liczbowe zawarte w tabeli 25 wskazują jednak, że działania mające na celu zapewnianie wsparcia merytorycznego, podejmuje większy odsetek dyrektorów miejskich.

Tabela 18. Formy wsparcia merytorycznego zapewnianego nauczycielom a środowisko pracy dyrektorów szkół

Forma wsparcia	Liczba odpowiedzi		Ogółem		Środowisko pracy			
	150	100%	Miasto		Wieś			
			86	100%	64	100%		
dzielenie się doświadczeniem w realizowaniu programów dydaktyczno-metodycznych	98	65	58	67	40	63		
obserwacja i omawianie zajęć dydaktyczno-wychowawczych	140	93	82	95	58	90		
przeprowadzanie zajęć pokazowych	44	29	28	33	16	25		
dzielenie się doświadczeniem w zakresie nauczanego przedmiotu	110	73	66	77	44	69		
pomoc w wyborze odpowiednich środków dydaktycznych	80	53	44	51	36	56		
udzielanie nauczycielom indywidualnych konsultacji metodycznych	56	37	32	37	24	38		
umożliwianie nauczycielom konsultacji z doradcą metodycznym	76	51	48	56	28	44		
inne...	0	0	0	0	0	0		

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, dyrektorzy zajmujący stanowisko dłużej niż 10 lat, częściej od pozostałych dzielą się doświadczeniem w realizowaniu programów dydaktyczno-wychowawczych oraz doświadczeniem w zakresie prowadzonego przedmiotu. Może to wynikać z faktu, iż zajmując dłużej stanowisko dyrektora, posiadają obszerniejsze doświadczenie. Większy odsetek respondentów z tej grupy umożliwia również nauczycielom konsultacje z doradcą metodycznym. Natomiast dyrektorzy zajmujący stanowisko poniżej 10 lat częściej pomagają nauczycielom w doborze odpowiednich środków dydaktycznych. Powyższe dane skłaniają do stwierdzenia, iż ankietowani, udzielając wsparcia merytorycznego, stosują różnorodne jego formy. Uzyskane informacje ujęto w tabeli 19.

Tabela 19. Formy wsparcia merytorycznego udzielanego nauczycielom a staż pracy dyrektorów szkół

Forma wsparcia	Liczba odpowiedzi		Ogółem		Staż pracy			
	150	100%	< 10 lat		> 10 lat			
			64	100%	86	100%		
dzielenie się doświadczeniem w realizowaniu programów dydaktyczno-metodycznych	98	65	34	53	64	75		
obserwacja i omawianie zajęć dydaktyczno-wychowawczych	140	93	60	94	80	93		
przeprowadzanie zajęć pokazowych	44	29	16	25	28	33		
dzielenie się doświadczeniem w zakresie nauczanego przedmiotu	110	73	46	72	64	75		
pomoc w wyborze odpowiednich środków dydaktycznych	80	53	36	56	44	51		
udzielanie nauczycielom indywidualnych konsultacji metodycznych	56	37	24	38	32	37		
umożliwianie nauczycielom konsultacji z doradcą metodycznym	76	51	30	47	46	54		
inne...	0	0	0	0	0	0		

Źródło: opracowanie własne.

Weryfikując odpowiedzi pod kątem stylu zarządzania placówką preferowanego przez dyrektora, wysunięto wnioski, iż wszyscy dyrektorzy demokratyczni prowadzą obserwację i omawiają zajęcia dydaktyczno-wychowawcze, a dyrektorzy liberalni robią to znacznie rzadziej. Zauważono również istotne różnice w częstotliwości przeprowadzania zajęć pokazowych przez badanych. Dyrektorzy liberalni zdecydowanie rzadziej, w odniesieniu do pozostałych respondentów, deklarowali takie działania.

Zaskakujące jest to, iż respondenci liberalni częściej od innych umożliwiają nauczycielom konsultacje z doradcą metodycznym oraz udzielają im indywidualnych konsultacji. Ze względu na to, że preferowany przez nich styl zarządzania określany jest jako nieingerujący, autor zakładał, iż wszystkie działania związane z udzielaniem wsparcia merytorycznego będą charakteryzowały się mniejszą częstotliwością w zestawieniu z dyrektorami prezentującymi pozostałe style kierowania.

Ankietowani preferujący styl autorytarny nie wyróżniali się znacząco na tle pozostałych. Jak przedstawia się udział procentowy badanych w poszczególnych odpowiedziach, prezentuje tabela nr 20.

Tabela 20. Formy wsparcia merytorycznego udzielanego nauczycielom a styl kierowania preferowany przez dyrektorów szkół

Forma wsparcia	Liczba odpowiedzi		Styl zarządzania					
	Ogółem		Demokratyczny		Autorytarny		Liberalny	
	150	100%	70	100%	56	100%	24	100%
dzielenie się doświadczeniem w realizowaniu programów dydaktyczno-metodycznych	98	65	45	64	36	64	17	70
obserwacja i omawianie zajęć dydaktyczno-wychowawczych	140	93	70	100	52	93	18	75
przeprowadzanie zajęć pokazowych	44	29	25	36	15	27	4	17
dzielenie się doświadczeniem w zakresie nauczanego przedmiotu	110	73	55	79	39	70	16	67
pomoc w wyborze odpowiednich środków dydaktycznych	80	53	45	64	29	52	11	46
udzielanie nauczycielom indywidualnych konsultacji metodycznych	56	37	25	36	20	36	11	46
umożliwianie nauczycielom konsultacji z doradcą metodycznym	76	51	30	43	29	52	17	71
inne...	0	0	0	0	0	0	0	0

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Z zebranego w toku badań materiału i dokonanych analiz wynika, iż dyrektor szkoły pełni kluczową rolę w planowaniu, organizowaniu i wspieraniu przebiegu doskonalenia nauczycieli. Dyrektorzy są świadomi, że posiadanie odpowiednich kompetencji dydaktycznych przyczynia się do powodzenia procesu kształcenia. Zdają sobie również sprawę z tego, jak wielki wpływ mogą mieć na rozwój kadry pedagogicznej. Dlatego też starają się zapewnić nauczycielom zróżnicowane formy kształcenia ustawicznego. Jednakże wciąż jeszcze są to przeważnie formyzewnątrz szkolne.

Dyrektorzy udzielając wsparcia materialnego, zwracają uwagę głównie na potrzeby placówki w tym zakresie. W opinii autora zbyt małą wagę przywiązują się do indywidualnych inicjatyw nauczycieli. Większość dyrektorów nie

korzysta jednak ze wszystkich możliwości dofinansowania, jakie gwarantują zapisy prawne. Wysunięto wnioszek, że priorytetem jest pokrywanie opłat za kształcenie, a nie za koszty będące wynikiem jego realizacji. Dyrektorzy podejmują jednak działania mające na celu pozyskanie dodatkowych środków.

Poziom wsparcia organizacyjnego, w opinii dyrektorów placówek, jest wysoki. Głównym czynnikiem warunkującym ich zaangażowanie w organizowanie procesu doskonalenia jest podnoszenie kwalifikacji nauczycieli, które wiąże z poprawą jakości pracy placówki. Działania, jakie podejmują w tym zakresie, są różnorodne, ale częściej koncentrują się wokół czynności koordynacyjnych w placówce. Dyrektorzy rzadko poświęcają czas na formalności związane na przykład z podpisywaniem umów z placówkami kształcenia ustawicznego.

Wsparcie merytoryczne, w opinii dyrektorów, znacznie wpływa na przebieg procesu doskonalenia. W związku z tym większość gwarantuje nauczycielom jego wysoki poziom. Działania podejmowane w tym zakresie opierają się na dzieleniu się doświadczeniem, obserwacji zajęć oraz pomocy w doborze odpowiednich środków dydaktycznych. Stwierdzono, iż dyrektorzy wolą osobiście angażować się w udzielanie wsparcia, zamiast korzystać z pomocy doradców metodycznych. Dostrzegane korzyści, wynikające z zapewnianego nauczycielom wsparcia, odnoszą się zarówno do placówki, nauczyciela, jak i do dyrektora.

Najczęściej udzielanym przez dyrektorów rodzajem wsparcia jest wsparcie w formie materialnej.

Zgromadzone wyniki pozwoliły również zbadać zależności pomiędzy zapewnianymi nauczycielom formami wsparcia a cechami osobowymi dyrektorów szkół. Potwierdzona została postawiona w procesie badawczym hipoteza, iż cechy osobowe dyrektorów szkół różnicują formy wsparcia zapewnianego nauczycielom.

Studia literatury oraz analiza zebranego materiału pozwoliły sformułować kilka spostrzeżeń. Po pierwsze dyrektorzy mają świadomość znaczenia własnego wpływu na rozwój zawodowy swoich pracowników. Po drugie aktywnie uczestniczą w procesie doskonalenia kompetencji dydaktycznych nauczycieli. Po trzecie w większości wywiązują się ze swoich obowiązków, związanych z planowaniem, organizowaniem i finansowaniem kształcenia ustawicznego, a także podejmują ponadobowiązkowe działania. Po czwarte wykonują różnorodne czynności w ramach poszczególnych form wsparcia. Można postulować, aby zapewniając wsparcie, w równej mierze skupiali się na potrzebach placówki i nauczycieli.

References

- Kordziński, J. (2015). *Dyrektor szkoły – moderator, facytator, coach*. Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Mazurkiewicz, G. (2011). *Przywódstwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie edukacją wobec wyzwań współczesności*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Szempruch, J. (2001). *Nauczyciel w zmieniającej się szkole*. Wydawnictwo Oświatowe FOSZE.
- Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. – Karta nauczyciela (Dz. U. z 1982 r. nr 3 poz. 19).
- Ustawa z dnia 25 sierpnia 2017 r. – w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz. U. z 2017 r. poz. 1658).
- Ustawa z dnia 23 sierpnia 2019 r. – w sprawie dofinansowania doskonalenia zawodowego nauczycieli, szczegółowych celów szkolenia branżowego oraz trybu i warunków kierowania nauczycieli na szkolenia branżowe (Dz. U. z 2019 r. poz. 1653).