

Przykład idzie z góry

ANNA SATEL

O metodach budowania wspólnoty szkolnej, mazurkach Chopina zamiast dzwonek i trzech życzeniach dla złotej rybki ze zdobywczynią tytułu Super Dyrektor Szkoły 2020 Ewą Wawrzak ze Szkoły Podstawowej im. Marszałka Józefa Piłsudskiego w Psarach rozmawia Anna Satel, sekretarz redakcji miesięcznika „Dyrektor Szkoły”.



Ewa Wawrzak

■ **Anna Satel:** *Jaka była Pani pierwsza reakcja na informację o przyznaniu tytułu Super Dyrektor Szkoły?*

Ewa Wawrzak: Niedowierzanie i niepewność, czy się przesłyszałam, czy rzeczywiście wyczytano moje nazwisko. Dopiero gdy połączyliśmy się on-line, dotarło do mnie, że wygrałam. Byłam bardzo mile zaskoczona i wzruszona.

■ *Tegoroczna gala z konieczności odbywała się w formie on-line, pozbawiona więc była uroczystej oprawy. Czy pracownicy zrekompensowali Pani brak braw publiczności?*

Tak, otrzymałam mnóstwo gratulacji osobiście, telefonicznie, SMS-owo i e-mailowo. Dobre wieści – bo jest to wyróżnienie dla całej naszej psarskiej społeczności szkolnej – bardzo szybko się rozeszły wśród nauczycieli, a także emerytów i przyjaciół szkoły.

■ *Do konkursu zgłosili Panią pracownicy szkoły. Jak tworzy się zespół darzący swojego dyrektora takim zaufaniem, szacunkiem i wdzięcznością?*

Fakt, iż zgłoszenie do konkursu było inicjatywą pracowników, sprawia, że uzyskany tytuł ma dla mnie szczególne znaczenie. W swojej karierze zawodowej byłam wielokrotnie nagradzana przez MEN, Śląskiego Kuratora Oświaty, Wójta Gminy Psary, ale było to uznanie dla pracy placówki pod moim kierownictwem. W tym przypadku nagroda to potwierdzenie, że moje zarządzanie jest akceptowane, podoba się.

Angażuję całą społeczność szkolną w proces podejmowania decyzji, kładę nacisk na zespołową pracę oraz budowanie przyjaznej atmosfery poprzez integracyjne spotkania i wyjazdy, powodując tym samym, że pracownicy mają poczucie ważności oraz zaufania, co wpływa na ich

duże zaangażowanie i przywiązanie do szkoły. Ja też im ufam.

Nigdy nie lekceważę żadnego pomysłu czy prośby nauczyciela lub osoby z obsługi, nie mówię: „nie da się”, „nie mam środków finansowych”. Staram się wszelkimi sposobami pomóc (szczególnie poprzez osobiste zaangażowanie w każde zapropozowane przedsięwzięcie i jego realizację w myśl zasady „przykład idzie z góry”), wesprzeć, ulepszyć warsztat i warunki pracy, dostrzec wysiłek i nagrodzić. Bardzo atrakcyjnym, bo absolutnie darmowym sposobem na motywowanie i poprawienie morale nauczycieli jest usunięcie tego, co z pewnością ich demotywuje: zbędnych zebrań, biurokracji, nadmiernej kontroli, publicznego krytykowania podwładnych itd.

■ *Dyrektorem szkoły w Psarach jest Pani od 18 lat. A jak wyglądała Pani kariera zawodowa wcześniej? Czym podyktowana była chęć pracy w szkole?*

Z wykształcenia jestem inżynierem mechanikiem precyzyjnym. Z zamiłowania harcerzem w stopniu instruktorskim harcmistrza. Predyspozycje do pracy z młodzieżą, a potem do zarządzania szkołą dostrzegła we mnie dyrektor szkoły podstawowej, w której najpierw sama się uczyłam, a następnie podjęłam pierwszą pracę zawodową jako nauczyciel fizyki, potem informatyki. To właśnie za jej namową zmieniłam plany zawodowe. Z perspektywy lat jestem pewna, że postąpiłam słusznie.

Po 16 latach pracy jako nauczyciel zostałam dyrektorem gimnazjum, następnie szkoły podstawowej, a obecnie zespołu szkolno-przedszkolnego. Bardzo lubię swoją pracę, a wykształcenie techniczne pomaga mi w zarządzaniu i rozwiązywaniu mnóstwa codziennych problemów.

■ *Co było dla Pani największym problemem w czasie pierwszej kadencji?*

Zostałam dyrektorem, wychodząc z grona pedagogicznego w tej szkole. W jednej

chwili z koleżanki musiałam stać się osobą zarządzającą, wydającą polecenia, oceniającą. To bardzo trudne, a z drugiej strony skracało dystans między mną a nauczycielami. Zaskoczył mnie ogrom „papierologii”. Radami i pomocą służyły koleżanki – dyrektorki szkół z naszej gminy.

Każdemu, kto zaczyna pracę na stanowisku dyrektora szkoły, radzę: pytajcie, konsultujcie, proście o podpowiedź bardziej doświadczonych – to oszczędza czas i chroni przed błędnymi decyzjami.

■ *Z jaką wizją szkoły rozpoczynała Pani pracę dyrektora?*

Stworzenia przyjaznej, otwartej na świat i bardzo dobrze technicznie wyposażonej wiejskiej szkoły, której absolwenci będą społecznie przygotowani do kontynuacji nauki w mieście, zapewnienia nauczycielom bardzo dobrych warunków pracy, a rodzicom dostarczenia zadowolenia ze szkoły.

Myszę, że cel ten udało się osiągnąć. Okoliczne szkoły średnie co roku zabiegają o naszych absolwentów. Panuje u nas dobra atmosfera, uczniowie i nauczyciele są uśmiechnięci. Dzieci na przestrzeni lat poznały prawie wszystkie kraje europejskie, w niektórych były wielokrotnie. Szczególnie sobie cenię, że udało mi się pozyskać fundusze na polsko-rosyjskie i polsko-ukraińskie wymiany młodzieżowe, przybliżyć uczniom wschodnią architekturę, kulturę, przyrodę. Kilkukrotny pobyt na Krymie czy w Petersburgu, nawiązane przyjaźnie owocują – na życzenie uczniów wprowadziliśmy rosyjski do wyboru jako drugi język obcy, nauczyciele i rodziny goszczące w domach uczniów rosyjskich utrzymują z nimi kontakty.

■ *Czy pomimo ograniczeń wynikających z obostrzeń sanitarnych udaje się te działania kontynuować?*

Tak, z wykorzystaniem internetu oczywiście. Młodzież lubi ten rodzaj kontaktu. Piszą do siebie, rozmawiają przez komunikatory, spotykają się on-line. Z powodu pandemii Agencja Narodowa wydłużyła realizację bieżących projektów o rok. Liczymy, że uda nam się powrócić do wymian w formie osobistych kontaktów, zwłaszcza że mamy rozpoczęte trzy nowe interesujące projekty.

■ *Na skutek reformy systemowej prowadzone przez Panią gimnazjum zostało zlikwidowane. Z czym najtrudniej było się Pani pogodzić?*

Z opinii, że gimnazja należało zlikwidować, bo źle uczyły, generowały przemoc, były źródłem problemów wychowawczych. Wrzucono do jednego worka wszystkie szkoły – te, które bardzo dobrze funkcjonowały, i te, w których rzeczywiście były problemy. Przez lata wypracowaliśmy skuteczne metody, osiągnęliśmy wysokie efekty pracy, a na koniec została ona oceniona negatywnie.

Na podkreślenie zasługuje również fakt, że w przypadku takich placówek jak nasze zbiorcze gimnazjum, do którego uczęszczała młodzież w wieku 13–16 lat ze wszystkich miejscowości gminy, była możliwość

integracji międzysołeckiej, realizacji wielu projektów i przedsięwzięć nakierowanych na dzieci w zbliżonym wieku. Ponadto mieliśmy mnóstwo pomocy dydaktycznych dla klas starszych, a teraz trzeba od nowa gromadzić pomoce dla klas młodszych, szkolić kadrę itp.

■ *A czy był jakiś pozytywny aspekt tej sytuacji?*

Może to, że każda zmiana generuje nowe aktywności, wyzwania – pozwala uniknąć rutyny. Mieszkańcy sołectwa Psary pewnie są zadowoleni, że mają szkołę podstawową i uczniowie nie muszą dojeżdżać do ościennych placówek. Naszą gimnazjalną społeczność bardzo dotknęła cała ta sytuacja, do dziś przeżywamy fakt likwidacji.

■ *Gimnazjum zostało przekształcone w szkołę podstawową. Które elementy Państwo zachowali?*

Imię marszałka Józefa Piłsudskiego miała już szkoła podstawowa istniejąca przed gimnazjum, a więc ciągłość została zachowana. Nadal piszemy projekty wymiany młodzieżowej, tylko nakierowane na młodszych uczniów. Natomiast kalendarz imprez szkolnych radykalnie się zmienił – zagościły dni pluszowego misia itp.

■ *Ściany szkolnych korytarzy i sal ozdabiają piękne grafiki oraz motta. Czyj to projekt i wykonanie?*

Wraz z nauczycielami bierzemy udział w ramach projektów mobilności kadry pedagogicznej programu Erasmus+ w job shadowing w różnych europejskich szkołach, a każde dobre rozwiązanie lub pomysł staramy się wdrożyć w naszej. Do symboliki drzewa zainspirowała nas wizyta w King's Park Academy w Bournemouth w Wielkiej Brytanii. Spodobła nam się dziewczynka podlewająca drzewo – poprzez swoją pracę ma wpływ na jego wzrost. Natomiast motto na ścianach mają stanowić zachętę do realizacji naszych priorytetów. Wiele osób zaangażowało się w poszukiwania haseł, które by motywowały do nauki i pracy, osiągnięcia założonych celów.

■ *Zamiast dzwonka na lekcje w szkole wybrzmiewają melodie Fryderyka Chopina – czy uczniowie nie woleliby czegoś bardziej współczesnego?*

Tę formę dzwonka usłyszeliśmy po raz pierwszy w polskim gimnazjum w Dyneburgu na Łotwie, gdzie gościliśmy wraz z uczniami podczas wymiany młodzieżowej. Kończąca muzyka kończyła zajęcia i przerwy. Wiedziałam, że spodobałaby się naszym uczniom, ale byłam zaniepokojona, czy warunki techniczne pozwolą na modernizację dzwonka. Udało się. Muzyka Chopina pięknie brzmi, ma terapeutyczną moc. Młodzież oczywiście eksperymentowała – próbowali różnych współczesnych melodii, ale stwierdzili, że jakość im nie odpowiada, bo niezbyt dobrze brzmią przez głośniki. Pozostaliśmy przy mazurkach Chopina.

■ *Pani nauczyciele w ramach Profesjonalnej Społeczności Uczącej Sie pomagają kolegom i koleżankom rozwijać ważne kompetencje zawodowe. Czy trudno było ich przekonać do takiego modelu pracy?*

Nie. Mam przyjemność pracować z bardzo ambitnymi, otwartymi ludźmi. Wspaniale potrafią działać zespołowo. Sami podejmują wiele inicjatyw. A przede wszystkim utożsamiają się ze swoją szkołą. Jestem z nich dumna. Cieszę się, że mogę wspomagać ich w rozwijaniu kompetencji zawodowych. Proszę sobie wyobrazić, że podczas jednej z ewaluacji zewnętrznych wizytatorzy byli zdumieni ilością kompetencji i uprawnień posiadanych przez moją kadrę nauczycielską.

■ *W placówce działa Szkoła Współpracy – jakie to daje korzyści?*

Szkoła Współpracy to efekt projektu EFS, w którym wzięliśmy udział w 2015 r. Polega na wzmocnieniu współpracy między uczniami,

rodzicami i nauczycielami oraz przedstawicielami innych środowisk. Kiedy organizujemy ważne imprezy, chcemy wprowadzić jakieś zmiany lub po prostu rozwiązać szkolne problemy, zwołujemy Szkołę Współpracy. W skład wchodzi przedstawicieli



rodziców (zawsze ktoś z zarządu rady rodziców) oraz dyrektor, dwóch nauczycieli, przewodniczący samorządu i jedna, dwie osoby (każdorazowo inne) reprezentujące poszczególne klasy.

Jest to godna polecenia forma współpracy, bo wszystkie podmioty mają okazję spotkać się i wysłuchać swoich argumentów, a ponadto niestały skład Szkoły Współpracy daje możliwość wypowiedzenia się wielu osobom. Jest to też bardzo dobra forma budowania wspólnoty szkolnej, upowszechniania praw przysługujących poszczególnym podmiotom.

■ *Pani placówka nie jest duża i funkcjonuje na terenach wiejskich, a może się pochwalić imponującym wyposażeniem w nowoczesne technologie. Jak udało się Państwu uzyskać na to fundusze?*



Dzięki projektom współfinansowanym z funduszy unijnych. Od 2002 r. na wymiany młodzieżowe i mobilność kadry pedagogicznej pozyskaliśmy ok. 250 tys. euro i 190 tys. zł. Każdy projekt jest tak napisany, aby jego realizacja wzbogacała wyposażenie szkoły. Dzieci uczestniczą także w rozwijających zajęciach pozalekcyjnych, zajęciach wsparcia i pomocy w ramach projektów współfinansowanych z EFS, pisanych przez gminę Psary. Schemat jest podobny: po



Wystrój szkoły to m.in. efekt wizyty w King's Park Academy w Bournemouth w Wielkiej Brytanii, a motta na ścianach mają motywować do nauki i pracy, osiągnięcia założonych celów



Schemat jest podobny: po realizacji zawsze placówka zyskuje pomoce dydaktyczne i inny sprzęt, np. ostatnio drukarkę 3D.

Ponadto możemy poszczycić się bardzo dobrą współpracą z rodzicami. Corocznie wspólnie organizujemy bale karnawałowe, z których całkowity dochód przeznaczamy na wzbogacenie warsztatu pracy z uczniami. Wynajmujemy także dorosłym zaplecze sportowe na grę w siatkówkę, a dochód przeznaczamy na jego poprawę.

Komfort pracy oraz dostęp do nowoczesnych technologii powodują, że nauczyciele są zmotywowani do rzetelnej pracy i na zajęciach stosują nowatorskie rozwiązania wspomagające rozwój ucznia. A moją inżynierską duszę raduje każdy pozyskany sprzęt, ponieważ mam świadomość, jak technika pomaga w pracy.

■ Z pewnością nowoczesny sprzęt ułatwił Państwu przejście w marcu na

nauczanie zdalne. A co sprawiło największą trudność?

Brak odpowiedniego sprzętu oraz słaby dostęp do sieci w domach uczniów i brak doświadczenia niektórych nauczycieli w pracy na platformach edukacyjnych. Na szczęście dużo pracujemy na platformie eTwinning, Edmodo, wykorzystując różne narzędzia i programy, więc trudności nie było zbyt wiele.

■ Czego nauczyli się Państwo jako społeczność szkolna po miesiącach pracy on-line?

Że trzeba być przygotowanym technicznie na nagłe sytuacje, nigdy nie wiadomo, czym zostaniemy zaskoczeni w pracy i nauce. Warto też mieć dobre, sprawdzone kanały komunikacji z uczniami i rodzicami. A młodzież powinna mieć możliwość spotkania się z nauczycielami nie tylko na lekcjach, ale również w sytuacjach

nieoficjalnych, by mogła się wygadać, pośmiać.

■ W chwili, kiedy rozmawiamy, decyzją rządu klasy IV–VIII przeszły na naukę zdalną. Jak przyjęła Pani tę decyzję?

Z ulgą, że tylko dla starszych klas trzeba zorganizować nauczanie na odległość, bo jest to prostsze – zarówno dla nauczycieli, jak i rodziców – niż w przypadku młodszych uczniów. Przy naszej bazie lokalowej i wyposażeniu jestem spokojna o odpowiednie zabezpieczenie narzędzi do pracy dla nauczycieli. Problemy pojawiają się, jeśli zdalnym nauczaniem objęci zostaną uczniowie klas I–III – bez pomocy dorosłych niektóre dzieci mogą mieć trudności w samodzielnej obsłudze platformy edukacyjnej.

■ Czego Pani zdaniem w trudnym czasie epidemii szkoły potrzebują najbardziej?

Myślę, że potrzeby zależą od placówki, jej wyposażenia, kompetencji kadry pedagogicznej. Ale na pewno wspólna potrzeba to autonomia przy podejmowaniu decyzji, zaufanie do dyrektora.

■ Gdyby udało się Pani teraz złowić złotą rybkę, o jakie trzy rzeczy by ją Pani poprosiła?

Po pierwsze, aby przestały istnieć wszelkie choroby, po drugie, aby ludzie szanowali się nawzajem, i po trzecie, aby zniknęła biurokracja w oświacie.

■ Dołączam się do tych życzeń. Jeszcze raz gratuluję Pani tytułu Super Dyrektora Szkoły i dziękuję za rozmowę.

Rozmawiała: Anna Satel