

Agata Kolasa-Skiba

Państwowa Akademia Nauk Stosowanych im. ks. Bronisława Markiewicza
w Jarosławiu

wmaga@poczta.fm  <https://orcid.org/0000-0002-4801-3826>

Innowacyjne zarządzanie przedszkolem

Innovative kindergarten management

Abstrakt: Zasadniczym celem przedszkola jest udział w budowaniu społeczeństwa przyszłości, oparty na zrozumieniu potrzeb dzieci i ich rodziców, a także wymagań rynku. Sukces w rozwoju przedszkola, nauczycieli, wychowanków w dużej mierze zależy od sposobu, w jaki dyrektor wspiera rozwój innowacyjności. Czy jest ona postrzegana jako dodatek, czy też jako integralny element polityki przedszkola? Jeżeli dyrektor nie będzie pomagał swoim pracownikom w zdobywaniu nowych doświadczeń, nie będzie dążył do zmiany istniejących przyzwyczajęń w myśleniu, wówczas zaangażowanie kadry nauczycielskiej we wprowadzanie innowacyjności zostanie zahamowane. Wprowadzać zmiany w organizacjach mogą tylko ludzie, którzy sami potrafią się zmieniać. Kreatywny, twórczy dyrektor jest w stanie poprowadzić przedszkole tak, by w duchu innowacji podlegała ona jednocześnie standardom nauczania i wychowania według wytycznych polityki oświatowej.

Słowa kluczowe: innowacja, edukacja, kreatywność, nauczyciel, dyrektor

Abstract: The primary goal of the kindergarten is to participate in building the society of the future, based on understanding the needs of children and their parents, as well as market requirements. The success in the development of the kindergarten, teachers and pupils depends largely on the way the director supports the development of innovation. Is it seen as an addition or as an integral element of the kindergarten's policy? If the director does not help his employees

gain new experiences and does not strive to change existing thinking habits, the involvement of the teaching staff in introducing innovation will be inhibited. Only people who can change themselves can introduce changes in organizations. A creative director is able to run a kindergarten in such a way that, in the spirit of innovation, it is at the same time subject to teaching and upbringing standards in accordance with the guidelines of educational policy.

Keywords: innovation, education, creativity, teacher, director

Wprowadzenie

Zasadniczym celem przedszkola jest udział w budowaniu społeczeństwa przyszłości, oparty na zrozumieniu potrzeb dzieci i ich rodziców, a także wymagań rynku. Sukces w rozwoju przedszkola, nauczycieli, wychowanków w dużej mierze zależy od sposobu, w jaki dyrektor wspiera rozwój innowacyjności. Czy jest ona postrzegana jako dodatek, czy też jako integralny element polityki przedszkola? Jeżeli dyrektor nie będzie pomagał swoim pracownikom w zdobywaniu nowych doświadczeń, nie będzie dążył do zmiany istniejących przyzwyczajzeń w myśleniu, wówczas zaangażowanie kadry nauczycielskiej we wprowadzanie innowacyjności zostanie zahamowane.

W związku z tym dyrektor przedszkola powinien:

- zachęcać do innowacyjności i niebanalnych rozwiązań metodycznych własnym przykładem (dzieląc się z nauczycielami własnymi dylematami oraz przedstawiając im własne osiągnięcia),
- umiejętnie zarządzać procesem zmian,
- wskazywać pozytywne strony wprowadzania zmian,
- eliminować wszelkie bariery innowacyjności,
- stwarzać odpowiednie warunki do pracy i umożliwiać pracownikom rozwój,
- włączać wszystkich pracowników w proces wprowadzania zmian,
- zwracać uwagę na wszelkie sugestie i pomysły pracowników,
- organizować grupowe spotkania dyskusyjne,
- wspierać autonomię nauczyciela,
- poszukiwać i zatrudniać młodych, twórczych pracowników,
- rozdzielać zadania według możliwości nauczycieli,
- tolerować niepowodzenia,
- wyrażać uznanie dla pracowników, którzy odnoszą sukcesy.

Jeżeli atutem przedszkola ma stać się innowacyjność, to placówka taka powinna kłaść nacisk na poszukiwanie i rozwijanie talentów. Związane jest to z całym

szeregiem działań, począwszy od opracowania metod i technik rekrutacji oraz selekcji pracowników, przez wdrażanie ich do pracy, procesu szkoleń i doskonalenia, aż po konstruowanie systemu wynagradzania i zwolnień pracowników.

Organ prowadzący przedszkole powinien również dostrzegać celowość innowacyjności.

W skrajnych sytuacjach, kiedy mamy do czynienia z biernymi dyrektorami, którzy niechętni są jakimkolwiek zmianom, organ prowadzący powinien interweniować i zwalniać takich ludzi ze stanowisk. Aby przedszkola mogły wprowadzać innowacje oraz lepiej dostosowywać się do potrzeb rynku edukacyjnego i zmieniającego się otoczenia, konieczna jest ich otwartość na zmiany.

W polskim prawie oświatowym znaleźć można wiele przepisów ograniczających przestrzeń decyzyjną przedszkola w licznych sferach jej działalności. W wielu sytuacjach uniemożliwia to dyrektorom i nauczycielom pełne wykorzystanie własnej wiedzy, doświadczenia, czy też twórczych rozwiązań.

Przepisy prawa narzucają nauczycielom obowiązek ścisłego dokumentowania własnej pracy, co widoczne jest zwłaszcza w procedurze ubiegania się o awans na kolejny stopień. Zostają oni wciągnięci w wir biurokracji, a skupiając się na kompletowaniu dokumentów, często zapominają o głównej i nadrzędnej wartości, jaką jest dobro dziecka i jego podmiotowość. Bariery o charakterze finansowym wynikają z braku odpowiednich środków, bez których większość innowacyjnych rozwiązań nie może zostać zrealizowana i tym samym wprowadzona w życie.

Do barier o charakterze psychospołecznym zalicza się: obawę pracowników przed utratą dotychczasowego bezpieczeństwa, brak zrozumienia dla potrzeby innowacyjności, obawę przed popełnieniem błędu, a w przypadku dyrektora – brak zdolności twórczego myślenia oraz umiejętności organizacyjnych.

Wymienione bariery utrudniają zarządzanie i wprowadzanie innowacji, a przez to osłabiają efekty planowanych przeobrażeń. Opór przedszkola wobec zmian tkwi głównie w cechach psychologicznych pracowników oraz we wzajemnych interakcjach pomiędzy współpracującymi.

Istnienie powyższych barier i oporów wobec zmian powoduje, że nawet najlepiej przygotowane programy innowacyjne nie zawsze odnoszą sukces na terenie przedszkola. Innowacja ma szansę zaistnieć tylko wtedy, kiedy otoczenie dostrzeże jej kreatywny charakter i będzie się z nią identyfikowało. Opór pracowników wobec innowacji należy przezwyciężać przez wprowadzenie zarządzania innowacyjnego, a więc przez takie zorganizowanie działania przedszkola, by jej struktura i kultura wspierały nowe pomysły czy rozwiązania, a pracownicy byli świadomi, że wprowadzone zmiany są niezbędne. Konieczne jest zatem stopniowe usuwanie barier w celu stworzenia odpowiednich warunków dla rozwoju innowacyjności (Dacko, 2001).

Dyrektor jako inicjator działań i innowacji

Bycie dyrektorem, szefem (kierownikiem, liderem) oznacza realizowanie określonych zadań przy pomocy innych ludzi. Kierowanie to ciągły proces planowania i organizowania, przewodzenia i kontrolowania działalności członków zespołu pracowników w celu osiągnięcia ustalonych celów. Dyrektor kieruje placówką oświatową, a wraz z nią zespołem ludzkim, aby zrealizować cele ustanowione przez MEN i statut przedszkola. Jest odpowiedzialny za całość pracy placówki pod względem dydaktycznym, organizacyjnym a także technicznym. Jako osoba kierująca, powinien posiadać ogromną wiedzę z teorii organizacji i kierowania placówką oświatową, konkretne umiejętności w zakresie pracy z dzieckiem i być świadomy swojej roli jako kierownika wszelkich podejmowanych inicjatyw.

Każdy rok szkolny różni się od siebie, każdego roku realizowane są inne zadania choć z gruntu rzeczy, podobne do siebie. Każdy rok szkolny to nowe problemy, inne sytuacje, nowe dzieci oraz inni rodzice. Inspirowanie zespołu pracowników przedszkola do podejmowania różnorodnych rozwiązań w swojej pracy, w tym wprowadzania innowacyjnych działań, wynika z funkcji i roli jaką pełni dyrektor. Innowacyjne kierowanie i zarządzanie to pewna forma reagowania dyrektora placówki oświatowej na zachodzące zmiany w wewnętrznym oraz zewnętrznym jej otoczeniu. Tylko twórcze sterowanie organizacją pociąga za sobą wprowadzanie różnych zadań także innowacji oraz szukanie nowych sposobów działania. Twórcza postawa wymaga od dyrektora pewnych wrodzonych cech osobowości, czyli predyspozycji wewnętrznych, których nie można się nauczyć poprzez ukończenie różnych form doskonalenia oraz umiejętności zdobywanych w trakcie pracy zawodowej, które wspomagają proces zarządzania. We współczesnej placówce oświatowej, mającej sprostać zasadom nadzoru pedagogicznego, wymaganiom rodziców, a przede wszystkim sprostać potrzebom rozwojowym i edukacyjnym dzieci, wciąż poszukuje się nowych rozwiązań, podejmuje się działania o charakterze innowacyjnym, których inicjatorem często bywa sam dyrektor. Własny przykład dyrektora działa na innych pracowników inspirująco, dlatego powinien on być wzorowym edukatorem zmian oraz pierwszym wychowawcą swoich nauczycieli i innych pracowników. Wszelkie działania innowacyjne skutkują zmianami dotyczącymi funkcjonowania przedszkola oraz samych jej uczestników.

Każdy proces wprowadzania zmian jest dość złożony, a w procesie wprowadzania zmian warto wziąć pod uwagę czynniki, które warunkują powodzenie wprowadzania zmian jeszcze na etapie wprowadzania zmiany. Ważny jest przede wszystkim sposób informowania członków zespołu o zmianach, jakie mają nastąpić ich zakres i cel. Następnie warto określić podział zadań oraz

uświadomić ewentualną konieczność doskonalenia posiadanych kwalifikacji aby dostosować się do zmian. Istotne jest również podanie sposobów motywowania pracowników w trakcie wprowadzania zmian.

Każda informacja o zmianach wywołuje emocje i warto zadbać by ta zmiana kojarzyła się z pozytywnymi odczuciami i doznaniem, co może wywołać pozytywne emocje i chęć podjęcia proponowanych zadań w sposób konstruktywny. Co zrobić powinien dyrektor gdy jednak propozycja zmian wywołuje negatywne emocje, które objawiają się oporem wobec zmian? Przede wszystkim nie należy ich ignorować, lecz starannie rozpoznać oraz w miarę możliwości spowodować pozytywne nastawienie. Przede wszystkim należy wyjaśnić dokładnie na czym polega zmiana i co z niej będą mieli jej uczestnicy. Należy również przekonać do zmian osoby, jeszcze nieprzekonane, które po uzyskaniu dodatkowych informacji będą chętnie pomagały w jej wdrażaniu. Włączenie do uczestnictwa oraz zaangażowanie osób wyrażających opór do zmian może zmniejszyć ich niechęć do proponowanych modyfikacji.

Dyrektor powinien wspierać osoby realizujące projekty zmian, natomiast jego wsparcie i motywacja może zminimalizować ich dotychczasowy opór. Jedną ze sztuk stosowanych przez dyrektora by przekonać nieprzekonanych do zmian jest negocjacja, która jest okazją do uzgodnienia stanowisk oraz wymiany poglądów, dzięki którym możemy przekonać osoby do zmian. Dyrektor może również zastosować swego rodzaju wymuszenie (wyraźne lub ukryte) poprzez postawienie ludzi w sytuacji przymusowej, skłaniając ich do pogodzenia się ze zmianą. Istnieje również sposób postępowania zwany manipulowaniem, w którym głównego przeciwnika zmiany można zaangażować do zespołu mającego opracować plan jej wdrożenia, a jeszcze lepiej mianować go jej kierownikiem co może być skuteczne by przeciągnąć go na swoją stronę. Wyrozumiałemu dla nauczycieli, nie obrażającemu się oraz mającemu pogodne usposobienie dyrektorowi, łatwiej nakłonić pracowników do podejmowania działań, niż osobie autokratycznej. By udało się realizować planowane innowacje i doprowadzać do zmian, dyrektor powinien być konsekwentnym, dotrzymującym słowa i obietnic oraz warto by była to osoba z autorytetem, komunikatywna i nade wszystko odpowiedzialna. Każda zmiana, innowacja lub nowelizacja np. metod pracy, czy programów, wymaga dokonania ewaluacji wprowadzonych zmian. Ewaluacja uzyskanych zmian czyli ich ocena jest okazją do zgromadzenia informacji o przebiegu tych zmian i jej efektów, które mogą służyć usprawnianiu procesu edukacji lub usprawnieniu wprowadzania kolejnych zmian.

Kiedy najłatwiej wprowadzać zmiany? – wówczas gdy dyrektor posiada zdolności zaangażowania całej społeczności przedszkola na rzecz tworzenia wspólnej wizji przyszłości, kiedy sam dąży do doskonałości i kiedy potrafi

komunikować założenia zmian w sposób, który zapewni zaangażowanie w jego realizację wszystkich członków załogi. Ponadto kiedy dyrektor potrafi dowartościować ludzi, włączając ich we wspólne działania, a przy tym zna trendy rozwoju najbliższego otoczenia i potrafi przewidywać ich wpływ na rozwój przedszkola, wówczas możliwe jest efektywne wprowadzanie zmian. Dyrektor zmieniając przedszkole, zmienia jednocześnie własny styl kierowania placówką.

Innowacja a rozwój przedszkola

Innowacje – zmiany celowo wprowadzane przez człowieka lub zaprojektowane przezeń układy cybernetyczne, które polegają na zastępowaniu dotychczasowych stanów rzeczy innymi, ocenianymi dodatnio w świetle określonych kryteriów i składających się w sumie na postęp (za: Z. Pietrasiński).

Zmiany innowacyjne w zarządzaniu przedszkolem mogą dotyczyć zarówno władz oświatowych, jak i programów nauczania czy pracy nauczycieli.

Każda organizacja, w tym również przedszkole, która chce dobrze funkcjonować i rozwijać się, musi w sposób twórczy reagować na zmienność otoczenia.

Wprowadzać zmiany w organizacjach mogą tylko ludzie, którzy sami potrafią się zmieniać. Kreatywny, twórczy dyrektor jest w stanie poprowadzić przedszkole tak, by w duchu innowacji podlegała ona jednocześnie standardom nauczania i wychowania według wytycznych polityki oświatowej.

Innowacja pedagogiczna to nowatorskie rozwiązania programowe, organizacyjne lub metodyczne, mające na celu poprawę jakości pracy przedszkola. Rozporządzenie definiuje, czym jest innowacja pedagogiczna, oraz dzieli innowacje na trzy grupy: programowe, organizacyjne i metodyczne. Mówiąc językiem marketingowym, innowacje pedagogiczne umożliwiają nauczycielom świadczenie nowych usług na rynku edukacyjnym. Innowacje mogą obejmować zajęcia edukacyjne, całe przedszkole, oddział lub grupę, nie mogą jednak prowadzić do zmiany typu przedszkola. Nie mogą również naruszać uprawnień dziecka do bezpłatnej nauki, wychowania, opieki oraz uzyskania wiadomości i umiejętności koniecznych do ukończenia przedszkola.

Innowacje edukacyjne mogą mieć różny cel i zakres. Mogą dotyczyć każdej dziedziny kształcenia, wychowania czy organizowania oświaty.

Najczęściej wyróżnia się trzy główne rodzaje innowacji: usprawnienia, modernizacje oraz nowatorstwo. Usprawnienia (racjonalizacje) – są najprostszą formą innowacji; dotyczą działań powtarzających się i polegają na zwiększeniu ich sprawności, skuteczności oraz efektywności w zakresie organizacji pracy, metod i technik. Modernizacje – obejmują zmiany dotyczące sposobów

działania i organizacji, polegają na unowocześnianiu i uatrakcyjnianiu nauczania i wychowania. Trzeci rodzaj innowacji – nowatorstwo to rodzaj najbardziej złożonej działalności innowacyjnej nauczyciela, opartej na jego inicjatywie i twórczości; polega na samodzielnym opracowaniu projektu zmian i jego skutecznym realizowaniu.

O nowatorstwie możemy mówić wtedy, gdy rzeczywiście wprowadzamy nowe cele, treści, sposoby działania pedagogicznego czy formy organizacyjne oraz przyczyniamy się do wzbogacania kultury pedagogicznej o nowe doświadczenia.

Skuteczna innowacja musi być prosta i celowa, czyli mieć jasno określone efekty, jakie można dzięki niej uzyskać. Ponadto powinna być zaplanowana i zorganizowana – zawierać przemyślany harmonogram działań i czynności, w którym uwzględnione są potrzebne zasoby oraz środki. Po wprowadzeniu innowacji istotna jest możliwość jej ewaluacji. Wobec tego należy wypracować dobre sposoby oceny wyników, które można zmierzyć i oszacować. Tylko z takim potwierdzeniem skuteczności danej innowacji można mówić o innowacji właściwej. Innowacja jest skuteczna, gdy proces przeobrażeń rozpoczniemy od małej zmiany.

Do głównych celów rozwoju przedszkola należą: tworzenie klimatu, który sprzyja rozwiązywaniu problemów oraz atmosfery zaufania wśród pracowników, poprawa i wzrost efektywności pracy przedszkola, kształtowanie postawy gotowości do wprowadzania zmian. Rozwój przedszkola uwarunkowany jest wieloma czynnikami, do których można zaliczyć:

- określenie aktualnych problemów,
- wytworzenie motywacji do wprowadzania zmian,
- poszukiwanie sposobów rozwiązywania tych problemów,
- zaplanowanie działań,
- dokonywanie obserwacji zmian,
- ocenę wprowadzonej zmiany i dalszych prognoz.

Miarą rozwoju przedszkola jest m.in.: liczba wychowanków, a także dobrze wykształcona kadra nauczycielska, posiadanie właściwie przygotowanej bazy dydaktycznej. Wymienione składowe służą ocenie ilościowej rozwoju przedszkola.

Dla rozwoju przedszkola szczególnie ważne są jednak zmiany innowacyjne, które mają charakter jakościowy. Dotyczą one m. in.: poprawy organizacji pracy, stanu bezpieczeństwa oraz higieny pracy, zmiany systemu kontroli, szkoleń, rozwoju kadr oraz usprawnienia koordynacji i kooperacji działań z innymi instytucjami.

Nieodzownym elementem zarządzania przedszkolem jest współpraca z rodzicami, z innymi placówkami czy z różnymi organami władzy.

Współpraca przedszkola z różnymi zbiorowościami niesie ze sobą korzyści, głównie w postaci środków finansowych, ale także w postaci dostępu do specjalistycznej wiedzy innych ośrodków i zdrowo rozumianej konkurencji placówek oświatowych.

Uwarunkowania innowacyjności w przedszkolu

Zgodnie z teorią organizacji i zarządzania wyróżnia się demokratyczny i autokratyczny styl kierowania zasobami ludzkimi. W przypadku przedszkola najlepiej sprawdza się styl demokratyczny. Stanowi on lepszą podstawę dla procesu komunikacji i negocjowania, sprzyja twórczości, wyzwala postawy indywidualizmu i zaangażowania. Natomiast styl autokratyczny wiąże się z tłumieniem wszelkich inicjatyw oraz kreatywności członków danej organizacji. W przedszkolach, w których obecny jest styl autokratyczny, dominują odtwórcze formy pracy.

Dużą rolę w rozwijaniu innowacji odgrywa dyrektor przedszkola. Od jego postawy zależy, w jakim kierunku pójdzie nowatorstwo nauczycieli. Dyrektor powinien sprzyjać postępowi i zachęcać nauczycieli oraz pozostałych pracowników do udziału w ciągłym procesie kształcenia się. Rezultatem twórczego stylu kierowania dyrektora jest proinnowacyjny klimat w przedszkolu, czyli niezbędny element systemu motywującego nauczycieli do podejmowania nowych wyzwań. Nauczyciele wysoko cenią sobie uznanie, szacunek, pochwałę ze strony kierownictwa i pozostałych pracowników. Aprobata wyrażana przez dyrektora zapewnia pracownikom wewnętrzną satysfakcję – daje im odczuć, że to, co robią, przyczynia się do rozwoju wychowanków i przedszkola. Wpływ na poziom innowacyjności wśród nauczycieli ma również koncentracja władzy w organizacji. Im bardziej rozproszona jest władza, tym bardziej sprzyjają warunki kreatywności i nowatorstwa.

Dużą rolę w wyzwaniu możliwości twórczych odgrywają również czynniki wewnętrzne – szczególnie istotne w przypadku małych i średnich organizacji. Czynniki te zależą od cech osobowych dyrektora, od umiejętności wykorzystania przez niego twórczych zdolności pracowników przedszkola oraz prawidłowego zarządzania zasobami materialnymi oraz infrastrukturą, przy wykorzystaniu sprzyjającego otoczenia.

Do czynników wewnętrznych wpływających na innowacyjność w przedszkolu można zatem zaliczyć:

- związane z osobowością dyrektora przedszkola (kreatywność, otwartość na działania innowacyjne, chęć wyróżnienia się, zdolności organizacyjne),

- związane z doświadczeniem dyrektora przedszkola (wykształcenie w danej dziedzinie, znajomość języków obcych, umiejętności zawodowe, przebieg pracy, doświadczenie w kierowaniu placówką oświatową, umiejętności organizacyjne i pracy z ludźmi),
- związane z personelem przedszkola (wykształcona, ambitna kadra, poczucie wspólnoty interesów, swoboda twórczych działań, sprzyjająca atmosfera pracy, pozytywna ocena osoby dyrektora, usprawnienie systemu informacji pedagogicznej – w tym informacji o innowacjach wprowadzanych przez nauczycieli, właściwa organizacja – motywująca do działalności innowacyjnej, ogólne warunki pracy oraz płacy),
- związane z bezpośrednim otoczeniem (pomoc przedszkolu i świadczenia materialne ze strony otoczenia, współpraca przedszkoli, kooperacja z władzami samorządowymi, możliwość kontaktu z uczelniami i instytucjami naukowo-badawczymi, opieka czy pomoc z ich strony).

Czynniki zewnętrzne to te, na które przedszkole i dyrektor nie mają wpływu, ale których nieuwzględnienie w zamierzeniach w znacznym stopniu ogranicza skuteczność wszelkich działań. Zakres tych uwarunkowań jest dosyć szeroki i wynika z przyjętych rozwiązań ustrojowych, kulturowych, prawnych, instytucjonalnych.

Długofalowy rozwój przedszkola

Przywódcy edukacyjni odwołujący się do strategicznego przywództwa dążą do zapewnienia długofalowego/trwałego rozwoju przedszkola, który przejawia się w zdolności do kontynuowania zmian bez szkód dla jednostek, czy szerszej społeczności.

W zapewnieniu długofalowego rozwoju przedszkola warto kierować się takimi zasadami jak: realność, wytrwałość, rozległość, sprawiedliwość, różnorodność, zaradność i ochrona.

Każda zmiana musi dotyczyć rzeczywistego, niewyimaginowanego obszaru.

Powinna podlegać obiektywnej ocenie, na podstawie której przywódcy/dyrektorzy przedszkoli liczą się z konkretnymi możliwościami i podejmują działania gwarantujące skuteczność jej wdrożenia.

Wartości, do których następują odwołania w takich dokumentach przedszkola, jak: misja, wizja przedszkola, programy wychowawcze, powinny mieć swoje odzwierciedlenie w pracy placówki, tak by nie miały wyłącznie charakteru teoretycznego.

Wszelkie działania na rzecz zmiany w przedszkolu koncentrują się na długiej perspektywie czasowej ze zwróceniem szczególnej uwagi na proces uczenia się. Dyrektorzy przedszkoli odgrywają kluczową rolę w tworzeniu warunków sprzyjających temu procesowi. Ich zadaniem jest tworzenie podstaw dla współpracy, zespołowego uczenia się, zmiany zachowań w celu zdobycia nowej wiedzy oraz modyfikacji sposobu myślenia i działania.

Od dyrektorów zależy, w jakim stopniu przywództwo się w niej rozprzestrzenia. Dyrektor przedszkola odpowiedzialny jest za tworzenie warunków zachęcających wszystkich do podejmowania wyzwań, do kreatywności i wprowadzania innowacji w celu podnoszenia jakości nauczania w placówce.

Zmiany, które zapoczątkowuje przywódca, powinny wzmacniać praktyki edukacyjne, nie zaś skutkować porzucaniem jednych praktyk na korzyść innych. Dokładnie opracowana zmiana ma to do siebie, że wprowadzona w życie przedszkola trwa dość długo i nie jest zależna od pojedynczego lidera. W sprawowaniu przywództwa liczą się najbardziej nie działania jednostek, ale interakcje pomiędzy nimi. Jeszcze do niedawna sądzono, że jedną z podstawowych umiejętności, jaką powinien opanować dyrektor przedszkola, jest umiejętność delegowania zadań, uprawnień i obowiązków. Tymczasem współcześnie twierdzi się, że nie tyle należy kłaść nacisk na delegowanie uprawnień, co na dystrybucję przywództwa.

Przywództwo w przedszkolu nie powinno być ograniczane tylko do dyrektora i wybranych, pojedynczych nauczycieli. Niezmiernie ważne jest, aby każdy pracownik przyjął odpowiedzialność przywódczą za swoją pracę. Dystrybucja przywództwa to podstawa dla wyzwania potencjału nauczycieli, umożliwiania im rozwoju, rozwijania i wzmacniania ich poczucia odpowiedzialności.

Przedszkole jest odpowiedzialne nie tylko za doskonalenie swojej pracy, lecz także za wspieranie środowiska edukacyjnego w obrębie społeczności, na rzecz której działa. Może się to przejawiać na przykład we wspieraniu przedszkoli odnoszących mniejsze sukcesy.

Jednym z kluczowych warunków decydujących o sukcesie przedszkoli jest dbałość o osiągnięcia każdego wychowanka i wrażliwość na problemy etyczne pojawiające się w codziennej pracy przedszkola. Budowanie sieci powiązań pomiędzy zróżnicowanymi elementami środowiska przedszkolnego, czy to poprzez otwartość dla idei z zewnątrz czy też położenie nacisku na wspólne wartości i cele (np. sprawiedliwość społeczna, dobro każdego dziecka), sprzyja spójności w tym środowisku.

Jednym z zadań przedszkola jest wzmacnianie zasobów ludzkich i powiększanie środków materialnych, co prowadzi do poprawy jakości środowiska przedszkolnego. W związku z czym przywódcy edukacyjni powinni:

- inwestować w rozwój pracowników (dbałość o zapewnienie kursów i szkoleń, służących rozwijaniu kompetencji nauczycielskich);
- chronić to, co posiadają przedszkola (rozsądne gospodarowanie zasobami ludzkimi oraz środkami materialnymi).

Przywódcy edukacyjni w poszukiwaniu możliwości stworzenia lepszej przyszłości szkoły powinni mieć uznanie dla jej przeszłości, czerpać wiedzę i wyciągać wnioski z jej doświadczeń. Taka postawa pozwoli im zachować wszystko to, co dobrze wpisało się w historię placówki.

Przeszłość postrzegamy różnie. Stąd, dla znalezienia wspólnej płaszczyzny do działania, należy dążyć do tego, by przeszłość interpretować wspólnie z innymi, z pełnym poszanowaniem zasad dialogu społecznego.

Dyrektor przywódcą

Przywódstwo jest nieodłącznie powiązane z motywowaniem i wywieraniem wpływu na innych.

W najszerszym znaczeniu tego terminu, przywództwo można postrzegać jako zdolność angażowania innych w proces realizacji celu w ramach większego systemu lub otoczenia.

Przywódstwo jako proces polega na:

- wyrażeniu wizji,
- budowaniu strategii,
- wpływaniu na osiągnięcie wyników przez innych,
- zachęcaniu do współpracy w ramach zespołu i dawania przykładu,
- pobudzaniu do działania,
- motywowaniu.

Przywódstwo jako właściwość oznacza zdolność zjednywania sobie ludzi, skłaniania innych do tego by chcieli coś zrobić.

Od przywódców oczekuje się między innymi:

- umiejętności zarządzania zmianami w organizacji;
- świadomości warunków, w jakich działają;
- umiejętności odczytania tego, co się dzieje w otoczeniu, w którym działają;
- ciągłego angażowania się w proces uczenia się, który umożliwi dotrzymanie kroku tempu zmian poprzez wykorzystanie różnorodnych źródeł wiedzy;
- rozpoznawania mocnych stron własnego działania i działania osób, z którymi współpracuje przywódca, oraz ciągłego ich wykorzystywania.

Wyróżniamy podstawowe komponenty przywództwa edukacyjnego:

1. Wrażliwość na kontekst funkcjonowania przedszkola i potrzeby środowiska oraz zdolność do odpowiedzi na te uwarunkowania,
2. Wykształcenie odpowiedniej postawy i sposobu działania przywódców, którzy traktują swoje zadanie jako służenie współpracownikom przez uświadamianie im potencjału, odpowiedzialności i władzy, jaką posiada,
3. Dbanie o rozwój i doskonalenie każdej jednostki oraz rozwój organizacyjny instytucji, czyli projektowanie odpowiednich sytuacji, stawianie współpracownikom zadań i problemów, których rozwiązywanie umożliwi organizacji stawanie się organizacją uczącą się.
4. Zapewnianie partycypacji jak największej grupy współpracowników w procesie podejmowania decyzji. Takie podejście stawia nowe wyzwania przed procesem kształcenia liderów (Mazurkiewicz, 2010).

We współczesnej literaturze przedmiotu akcentuje się, że przywództwo i zarządzanie tworzą wzory wzajemnie uzupełniających się zachowań, działań, wiedzy i umiejętności. Należy postrzegać je jako kontinuum oddającym realizację funkcji kierowniczej. Skuteczność dyrektora jako osoby kierującej przedszkolem, zarządzającej nią i odpowiedzialnej za jej działalność dydaktyczną, wychowawczą oraz opiekuńczą zależy w znacznej mierze od skuteczności jego przywództwa.

Wizerunek Dyrektora przedszkola

Budowanie autorytetu jest gotowością do kreowania własnego wizerunku w celu zdobycia zaufania, przychylności oraz szacunku innych ludzi, z którymi na co dzień się stykamy. Opanowanie tej umiejętności to klucz do skutecznego zarządzania przedszkolem.

Autorytet to nic innego jak prestiż, oparty na uznanych i cenionych w środowisku lub społeczeństwie wartościach. Dyrektor przedszkola, budując swój autorytet, w głównej mierze powinien być ukierunkowany na rozwój siebie, nauczycieli i wychowanków, a także samej placówki. Każdy menedżer oświaty powinien pamiętać, że pełni funkcję przywódcy, który dąży do zapewnienia długofalowego/trwałego rozwoju placówki, który przejawia się m.in. zdolnością kontynuowania zmian bez szkód dla jednostek czy szerszej społeczności (Raczyńska, 2005).

Dyrektor przedszkola jest różnie postrzegany przez otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne. Dla dzieci dyrektor jest naturalnym autorytetem. Dla otoczenia zewnętrznego inaczej będzie pojmowany autorytet zarządcy przedszkola.

Duży wpływ na kształtowanie pozytywnego wizerunku naszej placówki ma także image dyrektora, który swoją osobą promuje placówkę na zewnątrz. Dyrektor chcąc wzbudzać uznanie, szacunek i respekt (w pozytywnym tego słowa znaczeniu), z którym przełożeni, podwładni oraz środowisko będzie się liczyć powinien:

- być, dynamiczny, z sukcesami,
- zrównoważony, nie okazujący słabości, np. nie użalający się publicznie nad nieudaną sytuacją rodzinną. Jego przykre, wewnętrzne doświadczenia nie powinny wpływać na jego zewnętrzne opanowanie,
- z założenia nastawiony pozytywnie wobec ludzi, sympatyczny i uśmiechnięty (nawet wtedy, gdy się gniewa), pogodny, z poczuciem humoru,
- kulturalny, który potrafi właściwie zachować się w różnych sytuacjach, z szacunkiem oraz godnością traktujący swoich podwładnych, nie wygłaszający uwag krytycznych w stosunku do pracownika w obecności osób trzecich, nie przetrzymujący pod drzwiami swego gabinetu, nie rozmawiający na stojąco,
- traktujący poważnie problemy i kłopoty swoich podwładnych, którzy powinni mieć przekonanie, że w trudnej sytuacji zawsze mogą liczyć na szefa. Dbający o warunki ich pracy, umożliwiając im podnoszenie kwalifikacji, a także sprawiający ludziom różnego rodzaju drobne przyjemności, np. powiedzenie komplementu, złożenie życzeń, itp.
- nieustannie rozwijający się, systematycznie podnoszący swoje kwalifikacje;
- dyskretnie elegancki, dbający o swój wygląd zewnętrzny, bo jak wynika z badań opinii publicznej, to właśnie on w 55% tworzy wizerunek osoby,
- medialny, dobrze reprezentujący się w mediach, w których często się pojawia;
- szanujący się, dbający o swoją reputację, czyli np. nie awanturujący się w publicznym miejscu, nie nadużywający alkoholu, nie używający wulgarnych słów,
- wyróżniający się indywidualnym, niepowtarzalnym stylem, charakterystycznym tylko dla siebie.

Istnieje wiele różnorodnych sposobów i możliwości promowania placówki przedszkolnej. Każda z wyżej wymienionych form tak medialnych jak i pozamedialnych stosowanych przez konkretne przedszkola przyczynia się do kreowania ich wizerunku w środowisku lokalnym. Każda placówka powinna jednak wypracować metodą prób i błędów własne i skuteczne sposoby promocji zależne od możliwości finansowych, warunków lokalowych czy specyfiki środowiska (Dobosz, 2001).

Poszerzanie zakresu działań przedszkola

Świadomość i oczekiwania rodziców stale rosną. Wzrasta potrzeba podnoszenia oferty edukacyjnej. Im wyższa jakość świadczonych usług, tym wyższy stopień zadowolenia klientów. Przedszkole to organizm, który pracuje najlepiej wtedy, gdy każde jego ogniwo wykonuje swoje zadania bez zarzutu.

Kto i w jakim stopniu decyduje o tym, jaka jest jakość pracy w przedszkolu?

Jakie czynniki decydują o tym, że nasza placówka postrzegana jest jako placówka o wysokim poziomie usług?

Odpowiadając na postawione pytania można opracować plan promocji przedszkola, który określi cel i kierunek działań. Dyrektor placówki musi wdrażać wiele procesów, przedstawiać do realizacji pomysły i projekty, co w znaczny sposób podnosi jakość oferty edukacyjnej oraz świadczonych przez przedszkole usług. Ważne jest to, by zapoczątkowane akcje czy konkretne rozwiązania organizacyjne na stałe wpisały się w życie placówki.

Poniżej przedstawiam przykłady działań, które znacznie poprawiają wizerunek przedszkola oraz jego organizację pracy, a także zapewnią wyższy poziom świadczonych usług.

1. Prowadzenie działań zmierzających stale do poprawy „bazy” przedszkola:
 - doposażenie placówki o nowe wydawnictwa dla dzieci z zakresu literatury dziecięcej, przyrody, astronomii, a także filmy przyrodnicze, encyklopedie multimedialne oraz czasopisma dla nauczycieli,
 - zakup do wszystkich grup wiekowych zestawów gier edukacyjnych, ekologicznych oraz tablic i sprzętu sportowego; modernizacja i konserwacja ogrodu przedszkolnego, boiska,
 - modernizacja budynku przedszkola (nowa elewacja, wymiana okien, pokrycie dachu, alejki w ogrodzie),
 - prowadzenie systematycznych remontów wewnątrz placówki w celu poprawy warunków pobytu dziecka w przedszkolu i estetyki,
 - przystosowywanie pomieszczeń do nowych warunków, przeznaczenia np. do zajęć dodatkowych pracownia plastyczna.
2. Oferta zajęć dodatkowych: bogata w różne zajęcia, konkurencyjna i sprawdzona zachwyci rodziców atrakcyjnością i wygodą.
3. Realizacja zadań wynikających z przystąpienia przedszkola do konkursów zewnętrznych, organizacja konkursów i innych przedsięwzięć na terenie placówki:
 - zgłaszanie do udziału w konkursach ogólnopolskich, miejskich i międzyprzedszkolnych dla dzieci (mogą to być konkursy z zakresu plastyki, przeglądy teatralne, konkursy sportowe, turniej piłki nożnej),

- organizowanie konkursów na terenie placówki np. piękna nasza Polska cała, konkurs na palmę i stroik wielkanocny, konkurs na świątecznego anioła, konkurs na wykonanie kosmity (ważne by konkursy były organizowane dla dzieci i ich rodzin i już na stałe zagościły w przedszkolu); należy do każdego konkursu przygotować regulamin i przestrzegać jego treści; muszą być one ogłaszane na tablicy ogłoszeń wraz z podaniem terminów wpływu prac oraz rozstrzygniem,
- organizacja zawodów sportowych dla sąsiadujących przedszkoli; przygotowujemy regulamin zawodów, konkurencje, organizujemy przebieg zawodów, zapewniamy opiekę medyczną, organizujemy posiłek,
- organizowanie wystaw w przedszkolu np. „Chata wielkopolska”, „Stragan na Krupówkach”, wystawy fotograficzne np. „Góry zimą i latem”, „Grecja i jej mieszkańcy”, wystawy tematyczne dla dzieci i dorosłych np. Zdobycze cywilizacji, Podbój kosmosu, itp.
- organizacja akcji społecznych np. Giełda odzieży używanej, Dokarmianie psów, Zbiórka kuponów od herbaty na wózek inwalidzki, Zbiórka świąteczna oraz inne.

4. Organizacja wycieczek, imprez, urodzin dzieci.

Wiedza i umiejętności zdobyte na kursach dla nauczycieli np. Kurs kierowników wycieczek pozwalają na świetną organizację wycieczek i ocenę ofert biur podróży.

Dyrektor musi zadbać o wszelkie aspekty organizacyjne wycieczki: bezpieczeństwo, program, odpoczynek i posiłki, a szczególnie wybrać atrakcyjne miejsca. Można skorzystać z propozycji biur podróży, najlepiej podjąć współpracę z jednym z biur na stałe w zakresie przewozu dzieci i organizacji imprez turystycznych.

5. Korzystanie z bogatej oferty metod pracy z dzieckiem, wykorzystywanie w praktyce zdobytych umiejętności podczas kursów doskonalących, wprowadzanie innowacji pedagogicznych.

- Ukończenie kursu: „Unia Europejska i proces integracji” oraz „Fundusze europejskie dla edukacji”. Zdobytą wiedzę można wykorzystać podczas przygotowania projektu programu „Mały Europejczyk”. Warto zastanowić się nad pozyskiwaniem funduszy europejskich, poznać procedury i możliwości przystępowania do projektów lub konkursów projektów.
- Uczestnictwo w seminariach szkoleniowych np. organizowanych przez Unię Europejskich Federalistów: program seminarium obejmuje zazwyczaj zagadnienia dotyczące edukacji przedszkolnej i kształcenia pracujących w tej dziedzinie nauczycieli i pedagogów. Podczas wizyt w odwiedzanym kraju jest możliwość zwiedzania placówek oświatowych, rozmów z dyrektorami, nauczycielami, przedstawicielami Kuratorium.

Poznamy system edukacji danego regionu, zwiedzimy region. Można porównać system edukacji w Polsce, zastosować różne rozwiązania organizacyjne itp.

6. Redagowanie gazetki oraz pisanie artykułów do informatorów, biuletynów osiedlowych czy lokalnych.
7. Współpraca z różnymi instytucjami oraz z rodzicami:

- sposoby i formy współpracy z rodzicami powinny być planowane i systematycznie monitorowane oraz poddawane ewaluacji. Na początku każdego roku szkolnego powstaje plan współpracy z rodzicami opracowany przez dyrektora, następnie nauczycielki opracowują plan współpracy z rodzicami dla każdej grupy. Przedszkole wypracowuje stałe formy współpracy z rodzicami. Oprócz stałych form można zaproponować bardziej ambitne zadania dla rodziców jak np. prowadzenie galerii zdjęć, zabawa w Teatr Rodziców (przygotowywanie przedstawień dla dzieci).

Mimo tego, że praca nad tym przedsięwzięciem jest bardzo czasochłonna, to daje wiele satysfakcji, gdy widzimy ile radości sprawia dzieciom.

- współpraca z instytucjami: należy wykorzystać możliwości i bazę z najbliższego otoczenia oraz kontakty rodziców. Nawiązać stałą współpracę i opracowywać jej plan na cały rok.

8. Objęcie wszystkich dzieci programem wczesnego korygowania wad postawy. Organizowanie na terenie placówki badań profilaktycznych:

- na spotkaniach z rodzicami prowadzimy pogadankę na temat wad postawy, wpływu ćwiczeń na korekcję wad postawy lub profilaktykę wad postaw u dzieci. Rodziców prosimy o wizytę u lekarza lub organizujemy w przedszkolu badania przesiewowe wad postawy (w zależności od uzgodnień). Nauczycielka gimnastyki korekcyjnej prowadzi zajęcia otwarte dla rodziców w ramach pedagogizacji, uczestniczy również w spotkaniach z rodzicami. Duży procent dzieci trzyletnich i czteroletnich uczestniczy już w zajęciach. Przykładamy ogromną wagę do różnych form ruchu organizowanych przez nauczycielki, wymagamy by organizowały gimnastykę poranną, zestawy ćwiczeń gimnastycznych w sali i na powietrzu,
- warto nawiązać współpracę z przychodnią w najbliższym sąsiedztwie placówki oraz prywatnymi gabinetami lekarskimi w zakresie badań profilaktycznych. Stacje epidemiologiczne także dysponują materiałami edukacyjnymi dla rodziców oraz nauczycieli, organizują szkolenia, otwarte konferencje, przygotowują programy edukacyjne dla dzieci.

9. Promowanie zdrowego trybu życia:

- poprzez edukację przyrodniczą i ekologiczną kształtujemy właściwy stosunek do zdrowia, środowiska, zwierząt,

- poprzez zajęcia sportowe, organizację olimpiady, festynów, wycieczki promujemy aktywny sposób spędzania czasu przez dzieci, a także personel przedszkola.

Budowanie potencjału przedszkola

Potencjał to zespół składników takich jak: wiedza teoretyczna, doświadczenie zawodowe i życiowe, umiejętności fachowe i specyficzne zdolności danej osoby, a także jej motywacja do rozwoju, szybkość uczenia się, otwartość na zmiany, elastyczność w działaniu i myśleniu oraz ogólnie rzecz biorąc kompetencje społeczne i osobiste.

Potencjał wrodzony (osobowość, temperament, inteligencja, zdolności i predyspozycje określonego typu). Potencjał nabyty, kształtowany aktywnie przez jednostkę (wiedza, motywacja, aspiracje, nastawienie do życia i ludzi, optymizm życiowy, doświadczenia życiowe i zawodowe), czyli wszystko to na co każdy z nas ma wpływ i co ostatecznie wpływa na nasz wizerunek jako pracownika czy człowieka.

Potencjał przedszkola można opisać jako zbiorową kompetencję przedszkola umożliwiającą dokonanie efektywnych zmian w szkole.

Najczęściej aby zbudować potencjał należy przeprowadzić trzy działania:

- zmienić kulturę,
- zmienić strukturę (rozwój organizacyjny przedszkola),
- zmienić umiejętności (rozwój procesów nauczania – uczenia się).

Wszystkie muszą zostać przeprowadzone na trzech poziomach:

- indywidualnym,
- zespołowym, oraz przedszkola jako całości.

Tworzenie potencjału dla doskonalenia przedszkola jako całości wymaga koncentracji nie tylko na doskonaleniu, ale na synergicznym działaniu.

Dyrektorzy przedszkola w swojej codziennej pracy powinni koncentrować się na:

- wpływie na innych, który wynika z zajmowanego stanowiska,
- budowaniu więzi ze współpracownikami,
- osiągnięciu wymiernych rezultatów pracy,
- inwestowaniu w rozwój kadry pedagogicznej i kreowaniu nowych przywódców, oraz kształtowaniu samego siebie tak, by być dla współpracowników autorytetem i wzorcem.

Innowacja – praktyczne wskazówki dla nauczycieli

Każda innowacja jest zmianą, ale nie każda zmiana jest innowacją. Jak więc nie pogubić się w gąszczu przepisów oraz sprzecznych informacji i stworzyć innowację, która pozwoli nam i naszym uczniom wejść na wyższy poziom. Tym bardziej, że jednym z kryteriów oceny pracy nauczyciela mianowanego i dyplomowanego jest jego kreatywność i innowacyjność w prowadzeniu zajęć dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych (Kwiatkowski, 2018).

Co to jest innowacja?

Szeroko rozumiana innowacja obejmuje wszystko co nowe, a więc zmiany organizacyjne, technologiczne, techniczne, w systemach zarządzania, w komunikacji międzyludzkiej itd. A jak to jest w edukacji?

Cytuję Wincentego Okonia:

Innowacją pedagogiczną jest zmiana struktury systemu szkolnego (dydaktycznego, wychowawczego) jako całości lub struktury ważnych jego składników w celu wprowadzenia ulepszeń o charakterze wymiernym. Składniki te obejmują m.in.: nauczycieli, uczniów programy i podręczniki, wyposażenie zakładów wychowawczych, środki masowego przekazu i środowisko wychowawcze” (Okoń, 2003).

Rodzaje innowacji

Innowacje ze względu na treść można podzielić w skrócie na:

Programowe – dotyczące zmian treści lub struktury programu kształcenia.

- modyfikacja programy nauczania;
- opracowanie autorskiego programu w oparciu o podstawę programową lub do zajęć, dla których nie ma podstawy programowej;

Organizacyjne – dotyczą organizacji życia szkoły.

- nowe zajęcia w szkolnym planie nauczania dla danej klasy;
- zajęcia w blokach przedmiotowych realizowane np. metodą projektów;
- współpraca z uczelniami np. współprowadzenie zajęć przez specjalistów z uczelni;

Metodyczne – dotyczą doskonalenia metod nauczania – uczenia się i wychowania, technologii nauczania.

- nowe metody pracy;
- nowatorskie pomoce dydaktyczne;
- nowe formy sprawdzania i oceniania uczniów;

Większość innowacji ma jednak charakter mieszany, czyli np. organizacyjno-metodyczny czy programowo-metodyczny.

Innowacje ze względu na stopień kreatywności:

1. Nowatorskie – przynoszące radykalną zmianę.
2. Doskonalące – wzbogacające praktykę pedagogiczną o nowe elementy.

Innowacje ze względu na funkcje szkoły:

1. Dydaktyczne – usprawniające proces nauczania-uczenia się. Mogą obejmować każdy element kształcenia: cele, treści kształcenia, zasady, metody pracy itd., a także formy organizacyjne nauczania.
2. Wychowawcze – które mają na celu rozwiązywanie problemów wychowawczych czy np. budowanie klimatu sprzyjającego uczeniu się.

Innowacje ze względu na autorów (twórców):

1. Adoptowane – przeniesienie na grunt praktyki szkolnej rozwiązań zastosowanych przez innych, które odpowiadają naszym potrzebom czy naszemu zespołowi klasowemu.
2. Adaptowane – wykorzystanie innowacyjnych rozwiązań innych osób, ale po uprzedniej modyfikacji i dostosowaniu do swoich potrzeb i możliwości.

Nie jest więc prawdą, że nie możemy korzystać z doświadczeń innych. Nie zawsze nawet jest konieczność modyfikacji “cudzej” innowacji, jeśli odpowiada potrzebom naszej placówki.

Podstawa prawna prowadzenia innowacji

Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. z 2025 r. poz. 881)

Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe (Dz. U. z 2025 r. poz. 1043)

Tworzenie i wdrażanie innowacji – praktyczne wskazówki

- ◆ Działania innowacyjne to takie, które nie były dotąd podejmowane w danej placówce, a jednocześnie przyczyniają się do podniesienia jakości nauczania i wychowania.
- ◆ To samo działanie w jednej szkole będzie innowacją, a w innej, która pracuje według wyższych standardów, już nie.
- ◆ Szkoła może samodzielnie podejmować decyzje, jakie będzie prowadziła innowacje i w jaki sposób będzie je realizowała i dokumentowała. Nie ma już przepisów narzucających konieczność zgłaszania innowacji pedagogicznej kuratorowi oświaty i organowi prowadzącemu...

Jednakże innowacje wymagające wyłożenia dodatkowych środków finansowych muszą być uzgodnione z organem prowadzącym.

- ◆ Nasze działania innowacyjne nie mogą naruszać prawa ucznia do bezpłatnej nauki.
- ◆ Innowacja może obejmować wszystkie lub wybrane zajęcia edukacyjne, całą szkołę, kilka klas (jeden poziom) lub jedną klasę, ale nie może prowadzić do zmiany typu placówki.
- ◆ Udział nauczycieli w innowacji opracowanej przez innych nauczycieli jest dobrowolny.
- ◆ Opracowaną innowację nauczyciel (zespół nauczycieli) przedstawia dyrektorowi. Nie jest konieczne dołączenie opinii specjalistów, jednakże dyrektor może zwrócić się o opinię na temat innowacji do ekspertów (np. doradców metodycznych).

Na koniec dyrektor podejmuje decyzję o wprowadzeniu innowacyjnych działań, często zasięgając wcześniej opinii rady pedagogicznej.

Przykładowy schemat innowacji

1. Tytuł innowacji (np. „Eksperymenty małe i duże”, „Trening strategicznego myślenia z szachami”, „Ekonomia w naszej klasie”, „Ortografia w chmurze”, „Tworzymy interaktywne książeczki”, „Myślę logicznie, liczę praktycznie”, „Multimedialna kronika klasowa” itp.).
2. Rodzaj innowacji (np. programowa, metodyczna, organizacyjna, mieszana).
3. Autor/autorzy.
4. Termin realizacji innowacji (rok szkolny, cykl kształcenia).
5. Czas trwania – określenie daty rozpoczęcia i zakończenia.

6. Uczniowie objęci innowacją (oddział, oddziały, grupy uczniów).
7. Szczegółowe założenia innowacji (uzasadnienie potrzeby wprowadzenia zmian, określenie, co jest nowatorskim działaniem w opracowanej innowacji w odniesieniu do dotychczasowego procesu edukacyjnego, cele ogólne, cele szczegółowe, spodziewane efekty).
8. Opis:
 - treści edukacyjnych,
 - organizacji przebiegu innowacji,
 - metod.
9. Niezbędne warunki do osiągnięcia założonych celów innowacji, np.:
 - rola nauczyciela,
 - organizacja sali lub pomieszczenia,
 - środki dydaktyczne,
 - współpraca z rodzicami, środowiskiem,
 - inne warunki niezbędne do osiągnięcia celów innowacji zdaniem autora/autorów.
10. Sposoby ewaluacji (terminy, metody, narzędzia, sposób przedstawienia i wykorzystania wyników).
11. Załączniki:
 - np. scenariusze, karty pracy, ankiety ewaluacyjne.
12. Bibliografia.

Podsumowanie

Polska szkoła potrzebuje innowatorów – nauczycieli z pasją, partnerów w relacjach, mentorów zachęcających i wspomagających uczniów w rozwoju, autentycznych autorytetów, którzy czują, że mogą być prekursorami zmian. Zachęcam do podejmowania innowacyjnych działań.

Innowacje mogą być rezultatem olśnienia inspiracji, jak i stopniowego procesu drobnych usprawnień, które ostatecznie tworzą nową jakość. Wiele innowacji powstało jako odpowiedź na potrzeby otoczenia i zmieniających się warunków. Jeśli np. mamy obecnie problemy z depresją, agresją czy brakiem koncentracji u dzieci i młodzieży to te zjawiska będą w sposób naturalny inspirować innowatorów do poszukiwania środków zaradczych.

Dla kształtowania kreatywności potrzebny jest elastycznie myślący nauczyciel, który nie prowadzi lekcji w sposób sztywny. Brak elastyczności nauczycieli jest jedną z przeszkód dla rozwoju kreatywności w szkole/ przedszkolu. Uczniowie muszą dostrzegać w nauczycielach modele roli, które inspirują.

W wielu pracach na temat kreatywności w szkole/przedszkolu, podkreśla się duży pozytywny wpływ przedmiotów artystycznych. Ciekawość jest naturalną cechą młodego człowieka, a szkoła może ją albo wzmocnić i rozwijać, albo stępić, np. na lekcjach przedmiotów ścisłych ciekawość poznawczą najlepiej rozwijać poprzez angażowanie uczniów w taki sposób, aby nauczyciele tworzyli szanse na zadawanie pytań, poszukiwanie informacji, by pozwalali uczniom na samodzielne wyciąganie wniosków.

Innowator to osoba, która jest autorem lub współautorem innowacji. Innowatorzy to nie tylko wynalazcy nowych urządzeń czy związków chemicznych. Innowacje mogą się także pojawiać w obszarze organizacyjnym i społecznym. Jurek Owsiak jest przykładem innowatora, który nie wymyślił żadnej innowacji technicznej lecz stworzona przez niego Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy to niewątpliwie innowacja społeczna. Innowatorzy często korzystają z kreatywności swojej lub innych. Kreatywność z kolei to zdolność do tworzenia pomysłów i idei. Największe idee to te, które są bardzo proste i zrozumiałe a jednocześnie mają moc zmieniania świata.

*Kreatywność to proces generowania oryginalnych pomysłów, które mają wartość. (...) Innowacja natomiast to wprowadzenie nowych pomysłów w życie.
Ken Robinson „Kreatywne szkoły”*

References

- Dacko, Z. (2001). Public relations w zarządzaniu oświatą. *Dyrektor Szkoły*, 9.
- Dobosz, M. (2001). Promocja przedszkola w środowisku. *Wychowanie w Przedszkolu*, 8.
<https://e-oswiata.oficynalex.pl/login.php> (dostęp: 01.04.2025).
<https://www.szkolneinspiracje.pl> (dostęp: 10.03.2025).
- Kwiatkowski, S. M. (2018). *Kompetencje przyszłości*. Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji.
- Mazurkiewicz, G. (2010). Przywództwo edukacyjne – nowy paradygmat zarządzania w oświacie. W: J. Michalak (red.), *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*. Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji.
- Okoń, W. (2003). *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*. Wydawnictwo Akademickie Żak.
- Raczyńska, B. (2005). Promocja przedszkola. *Wychowanie w Przedszkolu*, 4.
- Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe (Dz. U. z 2025 r., poz. 1043).
- Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. z 2025 r., poz. 881).