

Pewny krok w stronę zmian – reforma z perspektywy dyrektora placówki oświatowej

21.09.2026

Iwona Gawron
nauczyciel-konsultant



ZMIANA JUŻ TRWA



ZMIANA JUŻ TRWA

PYTANIE NIE BRZMI: czy?

PYTANIE BRZMI: jak?

PEWNY KROK DYREKTORA W STRONĘ ZMIAN

„Czy dyrektor szkoły ma dzisiaj jeszcze mapę... czy potrzebuje już kompasu?”



Dyrektor (wobec zmiany):

- »»» LIDER
- »»» ORGANIZATOR
- »»» PRZEWODNIK
- »»» INSPIRATOR / ANIMATOR



ZMIANA JUŻ TRWA

DYREKTOR NIE JEST OBSERWATOREM ZMIANY, JEST JEJ LIDEREM

- »»» NADAJE KIERUNEK
- »»» PODEJMUJE DECYZJE
- »»» PROWADZI LUDZI
- »»» BUDUJE ZAANGAŻOWANIE



Praktyczny model decyzyjny dyrektora Pytania, które porządkują zmianę

- »»» 1. GDZIE JESTEŚMY? – diagnoza
- »»» 2. DOKĄD ZMIERZAMY? – cel
- »»» 3. CO MUSIMY ZROBIĆ? – priorytety
- »»» 4. KOGO POTRZEBUJEMY? – ludzie i współpraca
- »»» 5. SKĄD BĘDZIEMY WIEDZIEĆ, ŻE DZIAŁA? – monitorowanie

Dyrektor wobec zmiany DIAGNOZA

»»» GDZIE JESTEŚMY?

Pierwszy błąd w zarządzaniu zmianą to zaczynanie od działania.

Zanim powiemy: *robimy*, potrzebujemy odpowiedzieć sobie na pytanie: **co właściwie mamy?**

PRAWO – co wynika z nowych regulacji?

ORGANIZACJA – co trzeba zmienić w pracy placówki?

LUDZIE – kto będzie potrzebował wsparcia, a kto może udzielić wsparcia innym?



Dyrektor wobec zmiany DOKĄD ZMIERZAMY?

»»» PRIORYTETY

Reforma przynosi wiele zadań. Ale **nie wszystkie zadania są priorytetem na dziś.**

Rolą dyrektora jest oddzielić to, co pilne, od tego, co ważne.

MUSIMY ZROBIĆ TERAZ

MUSIMY ZROBIĆ TO NP. DO KOŃCA MIESIĄCA

MUSIMY ZAPLANOWAĆ

MOŻEMY ODŁOŻYĆ



Dyrektor wobec zmiany CO ROBIMY?

»»» OD PRZEPISU DO DECYZJI

ZMIANA W PRAWIE



CO TO OZNACZA DLA NAS?



JAKA DECYZJA JEST POTRZEBNA?



KTO I KIEDY JĄ REALIZUJE?



Dyrektor wobec zmiany KOGO ANGAŻUJEMY?

»» ZMIANA NIE JEST PROCESEM JEDNOOSOBOWYM

LISTA INTERESARIUSZY:

RADA PEDAGOGICZNA

UCZNIOWIE

RODZICE

PRACOWNICY SZKOŁY

ORGAN PROWADZĄCY

PARTNERZY SZKOŁY

INFORMUJĘ – KONSULTUJĘ – WŁĄCZAM



Dyrektor wobec zmiany SKĄD WIEMY, ŻE DZIAŁA?

»»» MONITOROWANIE

WDROŻYLIŚMY → SPRAWDZILIŚMY →
WYCIĄGNĘLIŚMY WNIOSKI → KORYGUJEMY

Dobra decyzja nie oznacza decyzji niezmiennej.

Oznacza decyzję, którą potrafimy monitorować, a jeśli trzeba korygować.



Dyrektor wobec zmiany KOMPAS W PRAKTYCE

»» Jeden problem – pięć pytań

Pojawia się nowe wymaganie.

1. GDZIE JESTEŚMY?

Co już mamy?

2. DOKĄD ZMIERZAMY?

Jaki efekt chcemy osiągnąć?

3. CO ROBIMY?

Jakie decyzje są potrzebne?

4. KOGO ANGAŻUJEMY?

Kto powinien wiedzieć, doradzić, działać?

5. CO SPRAWDZAMY?

Po czym poznamy efekt?



PEWNY KROK DYREKTORA KOMPAS NIE DAJE GOTOWYCH ODPOWIEDZI

Porządkuje pytania

»»» 5 PYTAŃ. 1 KIERUNEK

GDZIE JESTEŚMY?

DOKĄD ZMIERZAMY?

CO ROBIMY?

KOGO ANGAŻUJEMY?

CO SPRAWDZAMY?

PEWNY KROK NIE OZNACZA, ŻE ZNAMY CAŁĄ DROGĘ.

OZNACZA, ŻE WIEMY, JAKI KROK ZROBIĆ TERAZ.



Bardzo dziękuję za uwagę

*„Zmiana zaczyna się wtedy,
gdy wiemy, jaki krok zrobić teraz.”*

21.09.2026

Iwona Gawron
Nauczyciel-konsultant



*Dobry
kierunek
ma znaczenie*