

Wydział Rozwoju Szkół i Placówek

Umiejętności dyrektorów szkół i placówek w kontekście wymagań stawianych szkole przez państwo

Niniejszy materiał został opracowany na podstawie efektów pracy uczestników seminarium „Dyrektor placówki" zorganizowanego przez Pracownię Rozwoju Kadr Zarządzających ORE.

Podczas seminarium rozważano jakie umiejętności są niezbędne nowo powołanym dyrektorom, aby zarządzane przez nich szkoły czy placówki z sukcesem spełniały wymagania sformułowane w rozporządzeniu w sprawie nadzoru pedagogicznego.[1] Uczestnicy pracowali nad listą niezbędnych umiejętności i formami ich doskonalenia w następujących grupach odpowiadających obszarom z wyżej wymienionego rozporządzenia:

1. Efekty działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkoły lub placówki.
2. Procesy zachodzące w szkole lub placówce.
3. Funkcjonowanie szkoły lub placówki w środowisku lokalnym.
4. Zarządzanie szkołą lub placówką.

Mapa na stronie 4 obrazuje efekty pracy grup.

Spośród umiejętności niezbędnych dyrektorom najczęściej wymieniana była umiejętność *diagnozowania.* Uczestnicy odnosili ją szczególnie do potrzeb uczniów, ale również do talentów i zainteresowań nauczycieli pod kątem wykorzystywania ich w trakcie zajęć z uczniami. Podkreślano także znaczenie umiejętności diagnozowania zasobów ludzkich i materialnych. Zwracano uwagę na zasoby unikalne w środowisku, które wymagają trafnie dobranych sposobów wykorzystania.

W procesie diagnozowania niezbędna jest umiejętność *obserwacji.* Uczestnicy opisywali znaczenie bezpośrednich obserwacji zajęć prowadzonych przez nauczycieli. Organizacja takich obserwacji nie jest łatwa, ponieważ nauczyciele odbierają wizyty dyrektora jako kontrolę. Ważne, aby takie spotkania były miarodajnym źródłem informacji i były wykorzystywane dla doskonalenia warsztatu pracy nauczycieli. Dyrektorzy widzą również potrzebę obserwacji innych aspektów pracy nauczycieli a także zachowania i postępów w nauce uczniów.

Inne, często wymieniane umiejętności to: *analizowanie, wykorzystywanie wniosków* i *planowanie* a także *wdrażanie pomysłów* i w miarę potrzeb *modyfikowanie* ich czyli *wprowadzanie zmian*. Z tą ostatnią umiejętnością wiąże się konieczność wprowadzania zmian podyktowanych nowymi

[1] Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 października 2009r w sprawie nadzoru pedagogicznego (DZ.U. 09.168.1324

rozwiązaniami prawnymi. Dyrektorzy wielokrotnie wskazywali na niedostateczne przygotowanie do wprowadzania takich zmian i zbyt późne przekazywanie informacji o zakresie w jakim są planowane.

Wielokrotnie wymieniana jest umiejętność *organizacji*, w tym organizacji pracy zespołowej, umiejętność *podziału zadań* zgodnie z kompetencjami nauczycieli oraz *określania zakresów obowiązków* nauczycieli i pozostałych pracowników szkoły. Fakt, że dyrektorzy zwrócili uwagę na potrzebę dobrej organizacji pracy zespołowej świadczy o docenieniu takiej formy pracy nauczycieli i innych podmiotów np. rodziców. Interesujące jest wskazanie potrzeby posiadania umiejętności pracy zespołowej przez samych dyrektorów. Wykorzystują ją w działaniach wewnątrzszkolnych a także podczas różnych form doskonalenia i w pracy z innymi dyrektorami.

Ważną umiejętnością dyrektorów jest także *delegowanie uprawnień*. Delegowanie uprawnień zmniejsza poczucie osamotnienia i jednoosobowej odpowiedzialności dyrektorów za wszystkie sprawy w szkole, pozwala też na wyzwalanie potencjału i przejmowanie przez pracowników odpowiedzialności za obszary ich działań. Z powyższym łączy się umiejętność *aktywizowania* nauczycieli.

W większości zespołów podkreślano wagę umiejętności *inicjowania współpracy i motywowania* do jej podejmowania wszystkich podmiotów środowiska szkoły: uczniów, rodziców, nauczycieli i pracowników niepedagogicznych. Ważne jest też, aby dyrektor umiał współpracować z organem prowadzącym.

Dyrektorzy cenią sobie umiejętność *integrowania* zespołu nauczycielskiego oraz *angażowania* nauczycieli do pracy na rzecz środowiska. Równie ważna jest umiejętność *budowania dobrych relacji* z rodzicami i angażowania ich w życie szkoły. W jednej z grup określono cenną dyrektorską umiejętność jaką jest bycie animatorem. Warto zauważyć, że ta grupa umiejętności łączy się z niezwykle ważnym aspektem funkcji dyrektora szkoły lub placówki jaką jest przywództwo. „Skuteczność dyrektora jako osoby kierującej szkołą, zarządzającej nią i odpowiedzialnej za jej działalność dydaktyczną, wychowawczą i opiekuńczą zależy w znacznej mierze od skuteczności jego przywództwa”[2].

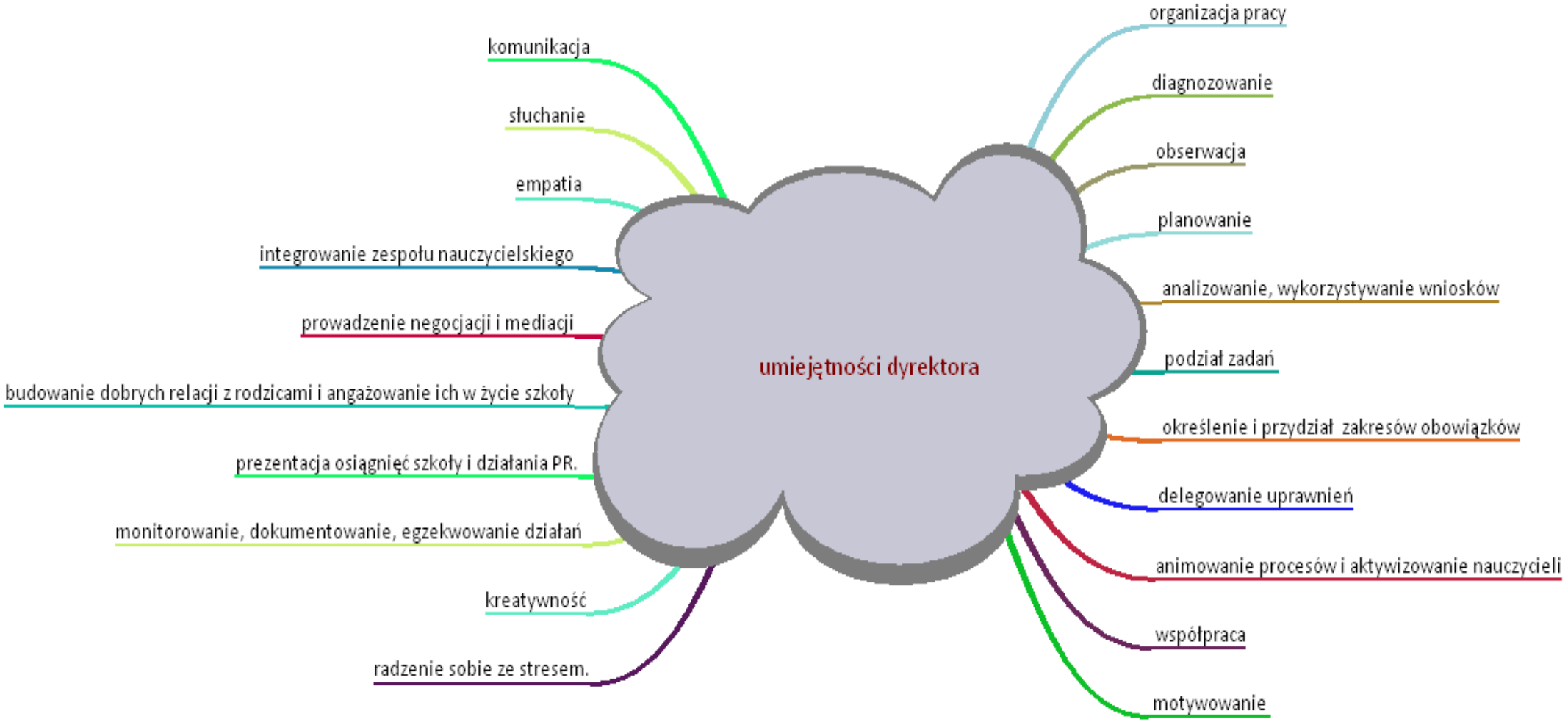
[2] Joanna Michalak „ Przywództwo w zarządzaniu szkołą” publikacja na stronie http://www.ore.edu.pl/s/6

Dla dyrektorów ważna jest umiejętność pozyskiwania partnerów i sponsorów w środowisku lokalnym, a także zapewnianie modernizacji i utrzymanie dobrego stanu bazy, co łączy się ze zdobywaniem funduszy z różnych źródeł. Sprzyjać temu będzie umiejętność prezentacji osiągnięć szkoły i działania publick relation.

Ze wszystkimi wymienionymi wyżej umiejętnościami łączy się monitorowanie działań, ich dokumentowanie oraz egzekwowanie wykonania zadań.

W związku z różnymi wymaganiami wskazywane były umiejętności *interpersonalne* dyrektora. Wymieniano: *komunikację, słuchanie, prowadzenie negocjacji i mediacji.* Są one niezwykle ważne w zarządzaniu zasobami ludzkimi, z pewnością przyczyniają się do dobrych relacji międzyludzkich w szkole. Zdaniem uczestników w codziennej pracy dyrektora uwarunkowanej dynamicznie zmieniającą się rzeczywistością ważna jest *empatia, kreatywność* a także umiejętność *radzenia sobie ze stresem.*

Z uwagi na znaczenie powyższych umiejętności w sprawnym zarządzaniu szkołą warto rozważyć jak najlepiej wspierać dyrektorów szkół w rozwoju tych umiejętności. Sformułowane przez uczestników seminarium oczekiwania w tej kwestii zostały opisane w materiałach „Dyrektor placówki. Propozycje form wsparcia oraz doskonalenia kompetencji zawodowych dyrektorów szkół i placówek na początku pełnienia funkcji" http://www.ore.edu.pl/s/6.



Rys. 1 Umiejętności dyrektorów wybrane przez uczestników seminarium

Podczas dyskusji w grupach uczestnicy określali źródła wsparcia dla swojej pracy z odniesieniem do wymagań z rozporządzenia o nadzorze.

Na rys 2 str. 8 zaprezentowane zostały efekty pracy grup w ujęciu syntetycznym.

Dyrektorzy określili, że dużym wsparciem dla ich działań jest środowisko szkolne i lokalne. „Wspieraczami" w pracy dyrektorów są przede wszystkim nauczyciele, (w tym byli dyrektorzy), liderzy zespołów a także rodzice. Dyrektor nie tylko zarządza szkołą ale jest jednocześnie członkiem społeczności szkolnej. Dlatego ważne dla niego są zespołowe formy pracy angażujące nauczycieli i innych członków tej społeczności do praktycznego „przepracowania" problematycznych tematów. Poszukiwanie rozwiązań przyczynia się do poczucie wpływu wszystkich podmiotów na ważne dla środowiska szkoły decyzje.

Wsparciem dla dyrektorów są także partnerzy zewnętrzni: doradcy metodyczni, samorząd lokalny oraz przedsiębiorcy, instytucje kulturalne i organizacje pozarządowe.

Inną ważną kategorią źródeł wsparcia dla dyrektorów są wyniki ewaluacji wewnętrznej i zewnętrznej, wnioski z monitorowania; informacja zwrotna od uczniów, nauczycieli, rodziców a szczególnie satysfakcja uczniów i rodziców. Obiektywnym wskaźnikiem efektów pracy całej szkoły są wyniki i osiągnięcia uczniów. W podejmowanych działaniach dyrektorzy często odwołują się do „startowej" koncepcji pracy szkoły.

Wsparcie dyrektorów przez nauczycieli i inne wyżej opisane podmioty w rozwiązywaniu problemów może być nie wystarczające dla pokonania trudności, dlatego też dyrektorzy wskazali na rolę szkoleń odpowiadających bieżącym potrzebom danej szkoły/placówki. Kilkakrotnie podkreślano wagę szkoleń z zakresu prawa czy ewaluacji. Jako formę służącą wsparciu i wymianie doświadczeń wymieniano seminaria i szkolenia warsztatowe.

W celu rozwijania ważnych kompetencji potrzebne byłyby szkolenia z zakresu:

- → relacji interpersonalnych,
- → negocjacji, mediacji
- → obserwacji uczestniczącej.

W związku z powyższym szczególne znaczenie mają decyzje organu prowadzącego zapewniające środki na potrzebne szkolenia i inne przedsięwzięcia zapewniające wsparcie dyrektorom i zarządzanym przez nich szkołom/placówkom.

Jako preferowane formy pogłębiania wiedzy, uczestnicy seminarium wymienili: samodoskonalenie; w tym studiowanie literatury fachowej, raportów, uzasadnień do ustaw i rozporządzeń. Duże znaczenie przy podejmowaniu trudnych decyzji przez nowo powołanych dyrektorów ma pomoc ekspertów, doświadczonych dyrektorów, doradców metodycznych oraz poznawanie przykładów dobrych praktyk również podczas obserwacji uczestniczącej. Niezwykle pomocne stają się internetowe formy wymiany informacji: sieci, portale internetowe, fora dyskusyjne i infolinie.

Dyrektorów wspierają również nauczyciele konsultanci i trenerzy z placówek doskonalenia, wizytatorzy ewaluatorzy, liderzy oświaty i koordynatorzy różnych projektów.

Ponadto uczestnicy określili następujące sytuacje sprzyjające uczeniu się a tym samym rozwijaniu kompetencji:

- → rady pedagogiczne, w tym rady szkoleniowe
- → spotkania zespołów, w tym zadaniowych zespołów przedmiotowych
- → korzystanie z zasobów internetowych
- → organizacja egzaminów zewnętrznych, konkursów, olimpiad
- → konieczność rozwiązania problemu, konfliktu
- → analiza dokumentacji
- → dzielenie się doświadczeniami podczas wspólnych uroczystości, imprez środowiskowych
- → współpraca z liderami oświatowymi
- → przeprowadzenie ewaluacji wewnętrznej i zewnętrznej.

Ważne jest aby opisanym sytuacjom towarzyszyła dobra atmosfera, jest to warunek konieczny dla uruchamiania wewnętrznej motywacji osób uczących się.

Cenne w zaprezentowanych efektach pracy uczestników seminarium było sprecyzowanie jakich umiejętności potrzebują, aby zarządzać szkołami efektywnie i zgodnie z prawem.

Opisane umiejętności i sytuacje je rozwijające można uznać za ważną przesłankę do planowania form doskonalenia dyrektorów szkół i placówek, które będą zgodne z potrzebami środowiska.

Dyrektorzy szkół i placówek są osobami od których kompetencji i zaangażowania zależy w dużym stopniu jakość edukacji.

W planie pracy Wydziału Rozwoju Szkół i Placówek ORE na rok 2012 znalazły się przedsięwzięcia będące próbą zaspokojenia niektórych określonych przez uczestników seminarium potrzeb.

Zaplanowane formy doskonalenia adresowane są w większości do nauczycieli konsultantów, aby ci wspierali dyrektorów szkół i placówek. Będą to na przykład:

- → szkolenie *Przywództwo w zarządzaniu szkołą,* którego celem jest przygotowanie liderów doskonalenia kompetencji przywódczych kadry kierowniczej oświaty,
- → szkolenie *Praca zespołowa w szkole lub placówce* stanowiące kontynuację kilkuletniego już przygotowywania pracowników poradni psychologiczno-pedagogicznych i placówek doskonalenia do wspierania dyrektorów i nauczycieli w działaniach służących efektywnej pracy zespołowej.

Nową formą doskonalenia będzie *Akademia umiejętności młodego dyrektora,* szkolenie e-learningowe.

Zespół Wydziału zaprasza do śledzenia strony internetowej ORE. Znajdują się tam oferty szkoleń oraz materiały, których lektura służyć może pogłębianiu wiedzy.



Rys. 2 Źródła wsparcia dyrektora wskazane przez uczestników seminarium