

MIESIĘCZNIK KIEROWNICZEJ KADRY OŚWIATOWEJ

DYREKTOR SZKOŁY

NR
8
[320]
SIERPIEŃ
2020

Co w prawie piszczy **Vademecum dyrektora szkoły**

s. 20



Polityka edukacyjna

Co przyniesie wrzesień?

s. 10

Niezbędnik Dyrektora

Doskonalenie zawodowe nauczycieli

s. 69 – 85

Dla prenumeratorów:
**KALENDARZ
ŚWIAT WSZELAKICH**

**VII KONGRES
EDUKACJA I ROZWÓJ**

Prawo i zarządzanie w edukacji – nowe wyzwania



21-22 października 2020 r.

**WYDARZENIE
ONLINE**



www.kongres-edukacja.pl



Delegowanie nie boli

Dyrektorem szkoły jestem czwarty rok. Już w pierwszym wiedziałem, że nie będę dyrektorem męczennikiem, który wyręcza pracowników w wykonywaniu zadań tylko po to, by móc z dumą powiedzieć, że placówka oświatowa funkcjonuje tylko dzięki mnie.



Po pierwsze nie jestem zwoleńnikiem takich romantycznych poświęceń, po drugie uważam, że każda instytucja opiera się na kompetencjach ludzi i stoi zaangażowanymi pracownikami. Pamiętam dzień, w którym ustępująca dyrektor przekazywała mi szkołę. Tonęła w arkuszach egzaminacyjnych i dokumentach. Wydawała się zmęczona. Trochę narzekała. Chciała mnie przestraszyć nadmiarem obowiązków. Tak jak Lalicki chciał przestraszyć w *Nocach i dniach* Niechcica, kiedy ten przejmował od niego Serbinów: *Pan tak samo wyjdzie z tego majątku, jak ja z niego wyszedłem*.

Po kilku miesiącach zorientowałem się, z czego mogło wynikać jej zmęczenie – przeznaczania czasu na prowadzenie zbędnej dokumentacji (biurokratyzm), wykonywania prac za współpracowników (wyręczanie i syndrom „ja wiem lepiej”), wzięcia na siebie zbyt wielu zadań, którymi powinna obdzielić innych (brak delegowania), oraz koncentrowania się na drobiazgach.

To swoisty „zosiosamosizm” – częsta postawa wśród dyrektorów szkół, która może być podyktowana brakiem sprawności menedżerskich, ale też nadopiekuńczością, lękiem (przed kontrolą zewnętrzną), przekonaniem, że nikt nie zrobi tego lepiej, potrzebą samoudręczenia prowadzącego do przewlekłego zmęczenia (pracoholizm). Może też wynikać z braku zaufania (fundamentu współpracy) bądź wiary w profesjonalizm współpracowników.

Niedelegowanie uprawnień jest jedną z patologii organizacji. Nie sie ze sobą przykre konsekwencje

– prowadzi choćby do braku snu, nerwicy czy wypalenia zawodowego. Liczba godzin spędzonych w pracy wcale nie musi przekładać się na jej jakość. Niektórym wydaje się, że im więcej przebywają w szkole i robią sami, tym są lepszymi dyrektorami.

Sukcesy są zasługą zespołu, porażki – efektem niefachowości szefa. Otóż nie. I na sukcesy, i na porażki pracuje cała załoga – od pani sprzątającej po dyrektora, przy czym ten drugi czuwa, by rozwój zmierzał w ustalonym kierunku. Dotyczy to każdej firmy świadczącej usługi, również szkoły, która stała się częścią dynamicznie rozwijającego się rynku usług edukacyjnych. Nie jest już miejscem, w którym przekazuje się jedynie dostępną wszędzie wiedzę. Aby przetrwać, musi być konkurencyjna, odpowiadać na potrzeby młodych ludzi i ich rodziców, przeobrażać się więc w centrum wsparcia psychologiczno-pedagogicznego, animacji czy sportu.

Dla zapewnienia wysokich standardów i spełnienia oczekiwań dyrektor pozyskuje środki zewnętrzne, np. od sponsorów, z projektów unijnych, wynajmu szkolnej infrastruktury. Dziś nie wystarczy być dobrym nauczycielem, by stać się skutecznym dyrektorem szkoły. Nauczycielem nie trzeba być w ogóle, natomiast trzeba być sprawnym menedżerem.

Od współczesnego dyrektora nie oczekuje się wybitnych lekcji, ale stworzenia warunków, by mogły się odbywać w komfortowych warunkach. Oczekuje rzetelnej realizacji procesu zarządzania: planowania, odważnego podejmowania decyzji,

organizowania, przewodzenia, motywowania i kontrolowania. Oczekuje również umiejętności delegowania uprawnień (zresztą jednego z elementów kontroli zarządczej), w którym nie powinno chodzić o wyręczenie się pracownikiem, przydzielenie mu „czarnej roboty” lub spraw, których dyrektor nie ma ochoty załatwiać, ale o oddanie własnego kawałka – ze wszystkimi koniecznymi uprawnieniami i odpowiedzialnością, pozostawiając w tym zakresie decyzyjność. Podejmowanie autonomicznych decyzji wyzwala motywację, daje poczucie sprawstwa i wzmacnia odpowiedzialność.

Jeśli więc dyrektor powołał np. wicedyrektora ds. dydaktycznych i kierownika szkolenia praktycznego, to po to, by podejmowali w jego imieniu działania, które wiążą się bezpośrednio z przydzielonymi im obszarami – od początku do końca, zgodnie z kompetencjami i doświadczeniem.

Dyrektor nadaje ton, ale nie tworzy szkoły sam. Nie musi się znać na wszystkim. Zatrudnia ludzi o niezbędnych kwalifikacjach, którzy mają mu pomagać. Rozwój dokonuje się wtedy, gdy każdy pracownik nie tylko wie, co ma robić, ale rzetelnie się z tego wywiązuje. Najważniejszym zadaniem dyrektora jest więc przydzielić obowiązki zgodnie z kwalifikacjami i kompetencjami pracowników, stworzyć warunki do działania i zgodnie z przyjętą formułą sprawdzić, na ile realizowane są cele strategiczne. Delegowanie uprawnień nie boli, a wręcz uzdrowia!

dr Grzegorz Ćwiertniewicz