

DYREKTOR SZKOŁY

MIESIĘCZNIK KIEROWNICZEJ KADRY OŚWIATOWEJ

5 (221)

maj
2012

Barwy zarządzania

Dyrektor jako lider rady pedagogicznej s. 20

Co w prawie piszczy

Rozwiązanie umowy o pracę z nauczycielem s. 51

Niezbędnik Dyrektora

Stowarzyszenie przejmuje szkołę s. 72

ISSN 1230-9508 PKWU 2008 58.14.12.0 ISSN 1230-9508



Dyrektor jako lider rady pedagogicznej

GRZEGORZ ĆWIERTNIEWICZ

Dzisiejsza szkoła nie jest już jedynie miejscem przekazywania wiedzy i – wbrew powszechnemu przekonaniu – nie jest łatwo pełnić funkcję dyrektora placówki oświatowej. Instytucja ta stała się pełnoprawnym zakładem pracy, częścią dynamicznie rozwijającego się rynku usług edukacyjnych. Jest jedną z jednostek budżetowych samorządu terytorialnego i bardzo często miejscem szerokiej działalności gospodarczej. Owe obszary powodują, że na dyrektora placówki oświatowej nakładane są wciąż nowe zadania i obowiązki.

Bywa, że główne zadanie dyrektora i podstawowa funkcja szkoły, jaką jest organizacja procesu dydaktycznego i wychowawczego, często zależą w sposób bezpośredni od pozostałych funkcji. Bardzo często trudno jest je od siebie oddzielić. Dyrektor musi więc w każdym z wymienionych obszarów poruszać się sprawnie, kompetentnie, bez szkody dla uczniów.

Dyrektor odgrywa w szkole kluczową rolę. Pełni funkcję kierownika, przewodniczącego, ale sam jest jednocześnie współpracownikiem. Na tych płaszczyznach realizuje się w swojej karierze zawodowej. Warto więc skoncentrować się na dyrektorskiej roli jako liderze zespołu, pamiętając, że nie sposób jednak oddzielić od siebie trzech wymienionych wyżej funkcji.

Usytuowanie prawne dyrektora szkoły

Kto chce rządzić ludźmi, nie powinien ich gnać przed sobą, lecz sprawić, by podążali za nim – o tych słowach wybitnego filozofa Monteskiusza powinni pamiętać wszyscy, którzy zamierzają pełnić funkcję kierowniczą w dowolnym zakładzie pracy. Dla dyrektora szkoły powinny być one drogowskazem, gdyż oprócz personelu, którym musi kierować, jest autorytetem dla uczniów i to on najczęściej kreuje ich aspiracje edukacyjne. Dyrektor powinien więc umieć stworzyć warunki do uzyskania wykształcenia i wychowania na wysokim poziomie oraz stworzyć możliwość rozwoju indywidualnych zainteresowań poprzez uczestnictwo

uczniów w dodatkowych zajęciach. W powszechnym przekonaniu szkoła to instytucja oświatowo-wychowawcza zajmująca się kształceniem i wychowaniem w państwie, a także siedziba (budynek) tej instytucji oraz jej uczniowie i personel. Szkoła zarządzana przez dobrego dyrektora powinna być społecznością uczącej się młodzieży, która pragnie zdobyć wykształcenie wyższe niż ich rodzice, doksztalających się nauczycieli, którzy, stawiając uczniom wysokie wymagania, jeszcze wyższe kierują do siebie, rodziców, którzy, uczestnicząc w rozwoju swoich dzieci, sami się doskonalą. Przywołana sentencja może więc stać się podstawą wizji szkoły, którą każdy przyszły dyrektor musi zawrzeć w koncepcji rozwoju placówki. Jest ona bowiem pozytywnym wyobrażeniem przyszłości organizacji lub osoby, wyprowadzonym na podstawie uznawanych wartości i idei, z którego wywodzą się cele i plany działania (Słownik języka polskiego, s. 297) i powinna silnie motywować do działania.

W *Encyklopedii Pedagogicznej* pod redakcją Wojciecha Pomykały czytamy, że *dyrektor szkoły to formalny zwierzchnik (przełożony służbowy) wszystkich członków zespołu pedagogicznego, pozostałych pracowników szkoły oraz uczniów, a więc ten, kto ma formalne prawo kierowania nimi, a także reprezentowania interesów szkoły na zewnątrz* (*Encyklopedia Pedagogiczna*, s. 145). Kandydatom na stanowisko dyrektora szkoły, stawia się więc bardzo wysokie wymagania. Zakres jego kompetencji regulują przede

wszystkim: ustawa z 7.09.1991 r. o systemie oświaty (tekst jedn.: Dz. U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572 ze zm.), ustawa z 26.01.1982 r. – Karta Nauczyciela (tekst jedn.: Dz. U. z 2006 r. Nr 97, poz. 674 ze zm.), rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 27.10.2009 r. w sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora oraz inne stanowisko kierownicze w poszczególnych typach publicznych szkół i rodzajach publicznych placówek (Dz. U. Nr 184, poz. 1436 ze zm.).

Wskazane dokumenty prawne określają zadania dyrektora szkoły jako oso-

Dyrektor odgrywa w szkole kluczową rolę. Pełni funkcję kierownika, przewodniczącego, ale sam jest jednocześnie współpracownikiem.

by odpowiedzialnej za realizację zadań wynikających z polityki oświatowej państwa, pracodawcy i kierownika zakładu pracy, a także osoby reprezentującej szkołę na zewnątrz. Z racji, że szkoła jest podstawowym organem administracji oświatowej, dyrektor realizuje zadania jako przedstawiciel administracji oświatowej (pamiętając o konsekwencjach prawnych). Wymienione zadania stanowią zakres podstawowych powinności dyrektora szkoły odpowiedzialnego za zapewnienie realizacji zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych szkoły, za wspieranie, rozwój i prawidłowo-

we wypełnianie obowiązków przez nauczycieli i innych pracowników szkoły. Najważniejsze zadania zostały przedstawione w art. 39 ustawy o systemie oświaty oraz poszczególnych zapisach ustawy z 14.06.1960 r. – Kodeks postępowania administracyjnego (tekst jedn.: Dz. U. z 2000 r. Nr 98, poz. 1071 ze zm.).

W tym miejscu warto jeszcze wspomnieć o rolach służbowych dyrektora szkoły, które również są rozpatrywane w aspekcie prawnym. Wynikają one z różnych zadań. Dyrektor musi je realizować i ponosi odpowiedzialność za ich wykonanie. Oto one:

- kierujący instytucją pedagogiczno-opiekuńczą – zapewnienie uczniom bezpieczeństwa i rozwoju;
- lider i promotor zmian – przekształcanie funkcjonowania i infrastruktury szkoły;
- szkolny organ nadzoru pedagogicznego – mierzenie jakości pracy szkoły oraz działania korygujące i rozwojowe;
- pracodawca – przestrzeganie prawa pracy, zapewnienie odpowiednich warunków pracy;
- kierownik zakładu pracy – zapewnienie właściwych warunków ma-

Tabela 1. Funkcje społeczne i zadaniowe lidera grupy sprzyjające jej integracji

Wymiar społeczny (tworzenie grupy i podtrzymywanie jej istnienia)	Wymiar zadaniowy (organizowanie pracy)
● zachęcanie ● harmonizowanie ● utrzymywanie otwartości ● określanie standardów ● podążanie za grupą ● redukcja napięć	● inicjowanie ● pozyskiwanie informacji ● przekazywanie informacji ● opiniowanie ● wyjaśnianie ● wzbogacanie ● koordynowanie ● ukierunkowywanie ● weryfikowanie ● podsumowywanie

Źródło: David Jaques, *Uczenie się w grupach*, Program TERM, MEN, Warszawa 1997.

terialno-technicznych uczniom i nauczycielom;

- organ administracji oświatowej – nadzorowanie realizacji obowiązku nauki przez uczniów;
- nauczyciel – wykonywanie obowiązków nauczycielskich;
- lider rady pedagogicznej – motywowanie pracowników, wskazywanie priorytetów.

Każdej roli przyporządkowane są odpowiednie struktury organizacyjne (Pielachowski, 2000, s. 127).

Organizacyjne usytuowanie dyrektora, które składa się na specyfikę jego stanowiska służbowego, stwarza warunki i możliwości trafnego dostrzegania najistotniejszych problemów kierowanej szkoły. Ważne jest zatem, by w sferze zainteresowania dyrektora znalazły się przede wszystkim te sprawy, których nie jest w stanie rozstrzygać nikt inny. Nie jest to związane z posiadaniem odpowiedniego przygotowania i doświadczenia, lecz chodzi bardziej o usytuowanie

REKLAMA



Dlaczego warto wybudować plac zabaw w trybie „zaprojektuj i wybuduj” w oparciu o Program Funkcjonalno- Użytkowy?

- o 50 % skraca czas realizacji Inwestycji!
- zmniejsza koszty;
- niweluje ryzyko przygotowania wadliwej, niekompletnej lub zawierającej nieoptymalne rozwiązania dokumentacji projektowej;
- wyklucza możliwość przerzucania się odpowiedzialnością za błędy pomiędzy projektantem a wykonawcą.

Decydując się na skorzystanie z naszej oferty zyskują Państwo :

- największą bazę przykładowych koncepcji placów zabaw;
- gwarancję uzyskania finalnego efektu zgodnego z oczekiwaniami;
- wyposażenie placu w wysokiej jakości urządzenia i nawierzchnię;
- gwarancję pozytywnego odbioru przez kontrolerów z MEN-u.

Dyrektorze! Ogłaszasz przetarg?

RADOSNA SZKOŁA

w trybie zaprojektuj i wybuduj

Zadzwoń już dziś i skorzystaj z dofinansowania!

tel. kom. 793 700 645

tel. (22) 215 78 85

fax (22) 300 10 58

www.bpz.edu.pl

e-mail: biuro@bpz.edu.pl



UNIA EUROPEJSKA



W ramach otrzymanych środków UE wykonujemy bezpłatnie dokumentację i koncepcje zagospodarowania placu zabaw zgodnie z wymogami programu "Radosna Szkoła"

Rysunek 1. Klasyfikacja stylów kierowania (K. Lewin)



Źródło: Danuta Fiałkowska, *Style zarządzania*, Jelenia Góra 2007.

Rysunek 2. Płaszczyzny integracji rady pedagogicznej



Źródło: Bożena Kubiczek, *Jak budować zespół nauczycielski?*, www.scholaris.pl.

w strukturze systemu oświatowego będące efektem społecznego podziału pracy i potrzeby specjalizacji. Za każdą decyzję bowiem konsekwencje poniesie on sam.

Dyrektor jako lider zespołu

W *Słowniku wyrazów obcych* pod redakcją Władysława Kopalińskiego czytamy, że: *lider to przywódca partii, stronnictwa, związku zawodowego (w krajach anglosaskich); drużyna albo zawodnik na pierwszym miejscu tabeli rozgrywek sportowych albo na czele wyścigu (Słownik wyrazów obcych, 2000, s. 294)*. Nie jest to w teorii zarządzania termin nowy. W Polsce lider to po prostu przywódca. Pojęcie to jednak ewaluowało. Jak słusznie zauważa Danuta Elsner w pracy *Doskonalenie kierowania placówką oświatową: termin przywódca jest najczęściej stosowany dla określenia osoby odgrywającej rolę kierowniczą, lecz nie legitymującej się formalną władzą*. Organizacyjnym ideałem jest natomiast sytuacja, gdy osoba posiadająca tę władzę wykazuje jednocześnie zdolności przywódcze. W praktyce zarządzania terminów, takich jak przywódca (lider) i menedżer często używa się zamiennie (Elsner, 1999, s. 50).

Grupa może mieć jednocześnie lidera formalnego, czyli narzuconego grupie lub wybranego demokratycznie przez grupę, lub nieformalnego – wyłonionego spontanicznie dzięki jego umiejętnościom przywódczym lub ponadprzeciętnym zdolnościom. Do głównych zadań lidera należy planowanie, kierowanie ludźmi, organizowanie i kontrolowanie. Na te aspekty

Grupa może mieć jednocześnie lidera formalnego, czyli narzuconego grupie lub wybranego demokratycznie przez grupę, lub nieformalnego – wyłonionego spontanicznie dzięki jego umiejętnościom przywódczym lub ponadprzeciętnym zdolnościom.

działalności lidera zwraca uwagę Bożena Kubiczek. Uważa, że często lider nieformalny imponuje grupie prezentowanymi umiejętnościami bądź cechami osobowości, budząc rzeczywisty autorytet jej członków. Jeśli jego system wartości różni się z wartościami lidera formalnego, może dochodzić do konfliktów bądź tworzenia podgrup. Zadaniem lidera jest czuwanie nad

funkcjonowaniem grupy zgodnie z zaakceptowanymi normami grupowymi, wartościami i celami, kierowanie działaniami zgodnie z przyjętymi procedurami, kierowanie dyskusją, rozwiązywanie konfliktów. Lider musi nie tylko podejmować działania i tworzyć warunki sprzyjające integracji grupy w wymiarach: społecznym i zadaniowym, ale także kontrolować zachowania dezintegrujące (Kubiczek, 2006).

Szkoła coraz częściej jest nazywana organizacją (firmą) i czynniki, które określają jej efektywne działania, są w dużej mierze zbieżne z tymi, jakie determinują jej funkcjonowanie. Przecież w szkole również mówi się o inicjatywie i kreatywności, zdolności podejmowania decyzji, planowaniu pracy sobie i innym, zdolności komunikowania się, oddziaływania, wiedzy fachowej. Dyrektor szkoły jako menedżer odgrywa więc trzy ważne role: interpersonalną, informującą, decyzyjną. Lider zobowiązany jest zatem pełnić określone funkcje ceremonialne, utrzymywać kontakty z osobami spoza organizacji, poszukiwać informacji, które mogą być wykorzystane z pożytkiem, a także przekazywać je swoim podwładnym. Lider powinien także dbać o rozwój i doskonalenie firmy oraz rozwiązywać problemy dzięki posiadanym umiejętnościom i autorytetowi.

Liderzy muszą w coraz większym stopniu wykazywać się wysoką zdolnością poznawania i rozumienia otaczającej rzeczywistości, wysokim poziomem motywacji, która umożliwi skuteczny udział w trudnym procesie uczenia się i realizacji zmian, siłą emocjonalną pozwalającą stawiać czoło niepokojom własnym i pracowników. Muszą oni umieć analizować przesłanki kulturowe, psychologiczne podstawy zachowań ludzkich, a także oceniać ludzi i pozyskiwać ich aktywny udział. Istotna jest również umiejętność dzielenia się władzą oraz zachęcania pracowników do realizacji zadań (Vademecum..., s. 349).

Menedżer to człowiek wykształcony, łączący w jedno wiedzę i umiejętności. Niewątpliwie takim liderem powinien być dyrektor szkoły. Lechosław Gawrecki twierdzi, że *dyrektor to taki człowiek, który przede wszystkim umie przetrwać kryzys, który mimo braku pieniędzy potrafi utrzymać szkołę przy życiu. Jednak dzisiaj potrzebny jest dyrektor innowacyjny, zdolny nie tylko do utrzymania placówki, ale przede wszystkim do jej rozwijania i unowocześniania. Powinien on reprezentować typ pedagoga menedżera, organizatora placówki oświatowej, zdolnego do samodzielnego,*



twórczego sprawowania nadzoru pedagogicznego, do tworzenia autorskich oryginalnych koncepcji, doskonałych funkcjonowanie placówki (Gawrecki, 2003, s. 5). Zarządzanie wymaga wielu umiejętności nie tylko w zakresie kwalifikacji zawodowych i zasad naukowej organizacji pracy, ale także doświadczenia, znajomości miejsca pracy, psychiki ludzkiej oraz etyki postępowania w zakładzie pracy. Dyrektor powinien stosować partnerski i współdziałający styl kierowania, tworzyć warunki do kształtowania się prawidłowych stosunków międzyludzkich oraz możliwości do samorozwoju i doskonalenia nauczycieli.

Dyrektor jako lider zespołu pracowniczego ma prawo stawiać przed członkami zespołu duże wymagania, ale powinien pamiętać o poszanowaniu ich praw oraz udzielaniu im pomocy w pokonywaniu trudności oraz zaspokajaniu własnych potrzeb (Coleman, Barrie, 1994). Cechuje go dobra znajomość nauczycieli i wychowawców. W swoim działaniu dyrektor powinien być wymagający i konsekwentny, w umiejętny sposób przeciwdziałać powstawaniu konfliktów lub sprawnie je likwidować. Aktywny dyrektor jest opiekunem i inicjatorem

innowacji pedagogicznych. Zachęca do ich wprowadzania. Niebagatelną rolę odgrywa osobowość dyrektora. Istotne jest, aby posiadał wizję swojej organizacji, właściwie stawiał cele i dążył do ich osiągnięcia. Ponadto powinien mieć określoną wiedzę, autorytet i cieszyć się zaufaniem rady pedagogicznej. Umiejętność szybkiego podejmowania decyzji, popularyzacja

Nauczyciele będą działać efektywnie i chętnie, pod warunkiem że znajdą wsparcie i zachętę do pracy (wizja sukcesu).

osiągnięć w dotychczasowej pracy, optymizm i poczucie humoru będą dodatkowym atutem dyrektora lidera. Dyrektor powinien więc zacząć od siebie, bowiem zarządzanie innymi udaje się pod warunkiem umiejętnego zarządzania sobą. Podstawą jest *nosce te ipsum* (rozumienie siebie), dbanie o wszystkie wymiary własnej osobowości. Kiedy kończy się rozwój lidera – kończy się też rozwój instytucji.

Ważną rolą lidera jest przede wszystkim doradztwo. Dyrektor to osoba najlepiej poinformowana na te-

mat tego, co trzeba i co warto zrobić. Nauczyciele będą działać efektywnie i chętnie, pod warunkiem że znajdą wsparcie i zachętę do pracy (wizja sukcesu). Dyrektor powinien więc być liderem przyszłości, który *musi być osobą zajmującą pozycję główną, ale jednocześnie potrafiącą stać obok, gdyż ze względu na coraz większą złożoność rozwiązywanych problemów i coraz szersze dążenie przez pracowników do zaspokajania w pracy potrzeb wyższego rzędu, o wiele więcej ludzi w organizacjach będzie musiało przejść funkcje przywódcze* (Vademecum..., s. 349).

Istotnym zadaniem dyrektora jako formalnego lidera świadomego roli szkoły w środowisku powinno być podjęcie takich działań, które umożliwią integrację rady pedagogicznej. Powinno się to odbywać poprzez zespołowe projektowanie zadań szkoły, współuczestnictwo w realizacji przyjętych celów oraz współodpowiedzialność za rezultaty działań. Nadzrędnym celem staje się więc praca dyrektora nad zmianą mentalności nauczycieli przywykłych do centralistycznie podejmowanych decyzji władz oświatowych. *jednoosobowej odpowiedzialności dyrektora przed*

nimi za ich wykonanie. Stać się tak może przy zastosowaniu warsztatowych form pracy rady pedagogicznej oraz rozpoczęciu procesu wewnątrzszkolnego doskonalenia nauczycieli. Jedynie aktywny udział wszystkich nauczycieli, nie tylko w fazie wykonania zadań, ale także ich planowania, może dać poczucie sprawstwa, przyjęcie celów jako własnych i wzmocnić gotowość do ich realizacji. Zniknie bariera wynikająca z podejścia: „oni” (władze oświatowe lub gminne) lub „on” (dyrektor, którego polecenia są niezrozumiałe) i „my” (nauczyciele, bierni wykonawcy „ich” poleceń).

Dyrektor szkoły powinien darzyć sympatią współpracowników i mieć do nich serdeczne nastawienie, wówczas oni obdarzą go zaufaniem, dzięki czemu będą bardziej zaangażowani w wykonywanie zadań, a tym samym realizację celów.

Nie bez znaczenia jest jednak stworzenie „filozofii wspólnoty” zamiast „filozofii jednostki”, co m.in. powinno oznaczać ważną rolę pracy zespołów nauczycielskich. Tego typu działania bardzo poprawiają atmosferę w pracy i relacje interpersonalne, zachęcają też do pracy osoby nieśmiałe. Ważną cechą dyrektora lidera jest umiejętność przekazywania uprawnień, delegowanie odpowiedzialności na radę pedagogiczną i innych pracowników szkoły. Dyrektor stoi na czele organizacji, która powinna stale się doskonalić, a co za tym idzie – podnosić jakość pracy. W skład rady pedagogicznej wchodzi ludźmi, których motywacja do pracy jest bardzo różna. Motywowanie nauczycieli do jak najlepszej pracy jest jednym z ważnych zadań dyrektora szkoły. Nie ma na to jednego sposobu. Dyrektor musi być elastyczny i powinien umieć oddziaływać na swoich podwładnych na wiele sposobów. Szczególne znaczenie w motywowaniu mają wzmocnienia pozytywne. Dzięki nim można budować dobry klimat w radzie pedagogicznej, zaangażowanie oraz identyfikację z ważnymi celami i wartościami. Warto więc jasno i wyraźnie powiedzieć nauczycielom, co będzie głównym kryterium wyróżnień, nagród i pozytywnej oceny ze strony dyrektora. W ten sposób dyrektor może dać nauczycielom satysfakcję (Vademecum..., s. 279–282).

Można stwierdzić, że *przywództwo to inaczej wskazywanie kierunku, wię-*

że się zatem z wizją, będącą podstawą formułowania misji – głównego, ogólnego celu działania firmy, uzasadniającego sens jej istnienia, a także ze skutecznością i rezultatami (Vademecum..., s. 348). Lider, jak się okazuje, ma do spełnienia bardzo wiele funkcji i wiele zadań do wykonania. Nic więc dziwnego, że zostaje nim ten, kto zdobył zaufanie zespołu.

Funkcjonowanie zespołu

W *Słowniku poprawnej polszczyzny* PWN pod redakcją Andrzeja Markowskiego odnaleźć można następującą definicję zespołu: *grupa ludzi działających wspólnie; grupa, zbiór elementów (Słownik poprawnej polszczyzny, 2002, s. 1334).* Aby możliwa była konstruktywna współpraca w zespole, muszą zostać spełnione następujące warunki: otóż członkowie grupy powinni prezentować wysoki poziom zrozumienia standardów zachowania się grupy, muszą posiadać umiejętność efektywnego komunikowania się, wykazać się umiejętnością dostosowania się do innych, okazywać sobie nawzajem otwartość i zaufanie. Do głównych powinności dyrektora jako kierującego szkołą należy zarządzanie

procesami pedagogicznymi szkoły, opieka nad uczniami i wychowankami, sprawowanie nadzoru pedagogicznego nad nauczycielami i wychowawcami, spełnianie funkcji gospodarza zakładu pracy, a więc dbanie o warunki materialno-techniczne miejsca nauki i pracy, wydawanie określonych decyzji administracyjnych dotyczących zwłaszcza obowiązków szkolnego, zatrudnianie pracowników szkoły. Są to skomplikowane zadania, którym dyrektor szkoły musi sprostać. Umiejętność kierowania jest zazwyczaj umiejętnością nabytą, wyszkoloną, wytrenowaną. Nie ma bowiem naukowego potwierdzenia poglądu o występowaniu trwałych, wrodzonych cech kierowniczych. Kierowanie w tym przypadku to – rzecz jasna – wywieranie wpływu na ludzi. Każdy dyrektor ma własną koncepcję stylu kierowania pracownikami. Dyrektor szkoły powinien darzyć sympatią współpracowników i mieć do nich serdeczne nastawienie, wówczas oni obdarzą go zaufaniem, dzięki czemu będą bardziej zaangażowani w wykonywanie zadań, a tym samym realizację celów. Każdy dyrektor wypracowuje sobie własny, oryginalny styl pracy

REKLAMA

Wiosną – zakochaj się w prawie

Najlepszy serwis prawny dla oświaty

SERWIS PRAWO OŚWIATOWE ZAPEWNIĄ:

- Pełną kontrolę regulacji prawnych – redakcja monitoruje wszelkie zmiany, dzięki czemu użytkownik publikacji nie musi poświęcać na to swojego czasu
- Unikatową analizę problemów z komentarzami, literaturą, wzorami dokumentów
- Możliwość skorzystania z bezpłatnej pomocy ekspertów poprzez zadanie pytania – odpowiedź przychodzi drogą e-mailową w ciągu 7 dni roboczych
- Przejrzystą i wygodną organizację informacji

www.PrawoOswiatowe.pl

ABC
a Wolters Kluwer business

z grupą ludzi. Potrzebny jest do tego czas i odpowiednie doświadczenie. Dyrektor powinien być postrzegany jako kompetentny przełożony, pracodawca, życzliwy doradca i konsultant, człowiek opanowany, o empatycznym i spokojnym usposobieniu, ale nie flegmatyczny, nastawiony pozytywnie do środowiska szkolnego, skuteczny jako inspirator innowacji. Styl kierowania lub styl przywództwa to przecież sposób postępowania przełożonego w stosunku do podwładnych odzwierciedlający najczęściej jego cechy osobowościowe lub przekonania o skutecznym zarządzaniu personelem. Styl przywództwa często jednak jest wypadkową cech osobowościowych przełożonego oraz cech osobowościowych podwładnych, a także struktury zespołu pracowniczego (*Vademecum...*, s. 382–388). Danuta Elsner uważa, że do najpopularniejszych należą: *konceptja stylów przewodzenia uzależnionych od stopnia swobody działania, jaki przywódca pozostawia swoim podwładnym, i konceptja stylów przewodzenia uzależniona od nastawienia na pracowników lub na zadania* (Elsner, 1999, s. 52).

Bibliografia:

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000
- Coleman R., Barrie G., *525 rad jak być lepszym menedżerem*, Warszawa 1994
- Elsner D., *Doskonalenie kierowania placówką oświatową*, Chorzów 1999
- *Encyklopedia Pedagogiczna*, red. W. Pomykało, Warszawa 1997
- Fjałkowska D., *Style zarządzania*, Jelenia Góra 2007
- Gawrecki L., *Menedżer oświaty*, „Dyrektor Szkoły” 2003/1
- Jaques D., *Uczenie się w grupach*, Program TERM, MEN, Warszawa 1997
- Kubiczek B., *Jak budować zespół nauczycielski?*, „Kierowanie szkołą”, 2006/12
- Pielachowski J., *Organizacja i zarządzanie oświatą i szkołą*, Poznań 2000
- Jay R., *Kierowanie zespołem*, Łódź 1998
- *Słownik języka polskiego*, red. M. Szymczak, t. III, Warszawa 1995
- *Słownik poprawnej polszczyzny* PWN, red. A. Markowski, Warszawa 2002
- *Słownik wyrazów obcych*, red. W. Kopaliński, Warszawa 2000
- *Vademecum menedżera oświaty*, red. C. Plewka, Radom 2000

W dobie ciągłych przemian w gospodarce zmiany następują także w zakresie struktur organizacyjnych, stanowisk oraz form pracy. Ewaluuje również rola kadry kierowniczej – nie ogranicza się jedynie do nadzoru pra-

W dobie ciągłych przemian w gospodarce zmiany następują także w zakresie struktur organizacyjnych, stanowisk oraz form pracy.

cowników, lecz musi przekonywać ich do firmowych celów, spowodować, by angażowali się w swoją pracę. Kierownicy stosują zazwyczaj własne style kierowania, chcąc nakłonić podwładnych do pożądanych zachowań. Sposoby i metody, jakimi posługują się przełożeni, zależą od wielu czynników sytuacyjnych, a także od doświadczenia kierownika i jego wiedzy, jak również cech osobowościowych. Menedżer, chcąc efektywnie kierować ludźmi, powinien przede wszystkim starać się ich poznać. To podstawowy wymóg funkcji kierowania: bez znajomości ludzi niemożliwe jest skuteczne oddziaływanie na nich, trafne przewidywanie ich zachowań oraz efektywne motywowanie. Michael Armstrong w pracy *Zarządzanie zasobami ludzkimi* pisze: *przyjmuje się, że zarządzanie zasobami ludzkimi wiąże się z najlepszym wykorzystaniem potencjału ludzkiego. Pomimo iż jego zasady i przepisy często koncentrują się na sprawach jednostek, nie wolno zapominać, że w przedsiębiorstwie pracują i współpracują ze sobą zespoły pracownicze. Mogą to być grupy o charakterze formalnym – utworzone w celu realizacji danego zadania – a także, co się często zdarza, mniej formalnym* (Armstrong, 2000, s. 139).

Prawidłowe funkcjonowanie szkoły zależy od tego, jak działają jej poszczególne organy. Jednym z najważniejszych jest rada pedagogiczna. Ale i ona musi dobrze współpracować z pozostałymi, a przede wszystkim z dyrektorem. Doktor Bożena Kubiczek wyróżnia cztery płaszczyzny integracji rady pedagogicznej (rysunek 2 na s. 22).

W szkole poza radą pedagogiczną funkcjonuje wiele innych zespołów. Należy wyróżnić zespół kierowniczy, zespoły przedmiotowe, zespół wychowawczy, radę szkoły czy samorząd uczniowski. Dyrektor szkoły musi więc zastanowić się nad zaletami pracy zespołowej. Musi przekonać do niej nauczycieli, przywołując konkretne argumenty, choćby fakt, że udział w zespole zapewnia członkom poczucie większego wpływu na własne

życie, dzięki połączonym siłom zapadają lepsze decyzje, można przełamać różnice pozycji społecznych między liderem i członkami, co sprzyja lepszej komunikacji. Również i w tej materii dyrektor szkoły musi wykazać się odpowiednim podejściem. Na ten aspekt jego funkcjonowania zwraca uwagę Ros Jay: *Dr Belbin podkreśla różnicę między rolami funkcyjnymi a zespołowymi. Role funkcyjne znane są wszystkim: to zadania wyszczególniane w zakresie obowiązków. Przeprowadzając rozmowy wstępne z przyszłymi członkami zespołu, mamy skłonność koncentrowania się na roli funkcyjnej i wybieramy współpracowników na podstawie ich uzdolnień, umiejętności i doświadczenia w danej dziedzinie (...). Jednakże rola zespołowa jest bardziej istotna* (Jay, 1998, s. 2). O tym musi pamiętać dobry dyrektor.

Zakończenie

W dobie współczesności dobry menedżer jawi się jako przywódca potrafiący pozyskać zwolenników dla swoich idei i koncepcji. Jego zadaniem, jako kierownika nastawionego na sukces, powinno być stworzenie atmosfery posłannictwa, realizowania misji. Osiągnięcie tych celów przyczyni się do integracji pracowników skoncentrowanych na pasji działania, lojalności i satysfakcji w wykonywaniu ważnych zadań.

Liderem nie trzeba się urodzić. Można się nim stać dzięki poznaniu pewnych umiejętności i zachowań. Dwie takie umiejętności mają znaczenie największe: orientacja na ludzi i orientacja na zadania. Okazuje się bowiem, że do tego, by jakaś grupa ludzi mogła skutecznie funkcjonować, jest potrzebna sprawna realizacja dwóch funkcji: związanych ze stawianiem zadań, dostarczaniem informacji i pomysłów oraz efektyw- na ocena ich realizacji i związanych z utrzymaniem jedności grupy dzięki sprawniej komunikacji, rozwiązywaniu konfliktów, dowartościowywaniem członków przez poświęcenie uwagi ich pomysłom, emocjom i zachowaniom.



**Grzegorz
Ćwiertniewicz**