

sygnał

magazyn
nauczyciela

Nr 8 (087) wrzesień 2020 / 26,00 zł (w tym 8% VAT)
ISSN 2719-2636

STAWIAMY NA KONKRETY!

PRAWA BELFRA

Organizacja pracy szkół
od września
Wskazówki dla nauczycieli

Z KAŻDEJ STRONY

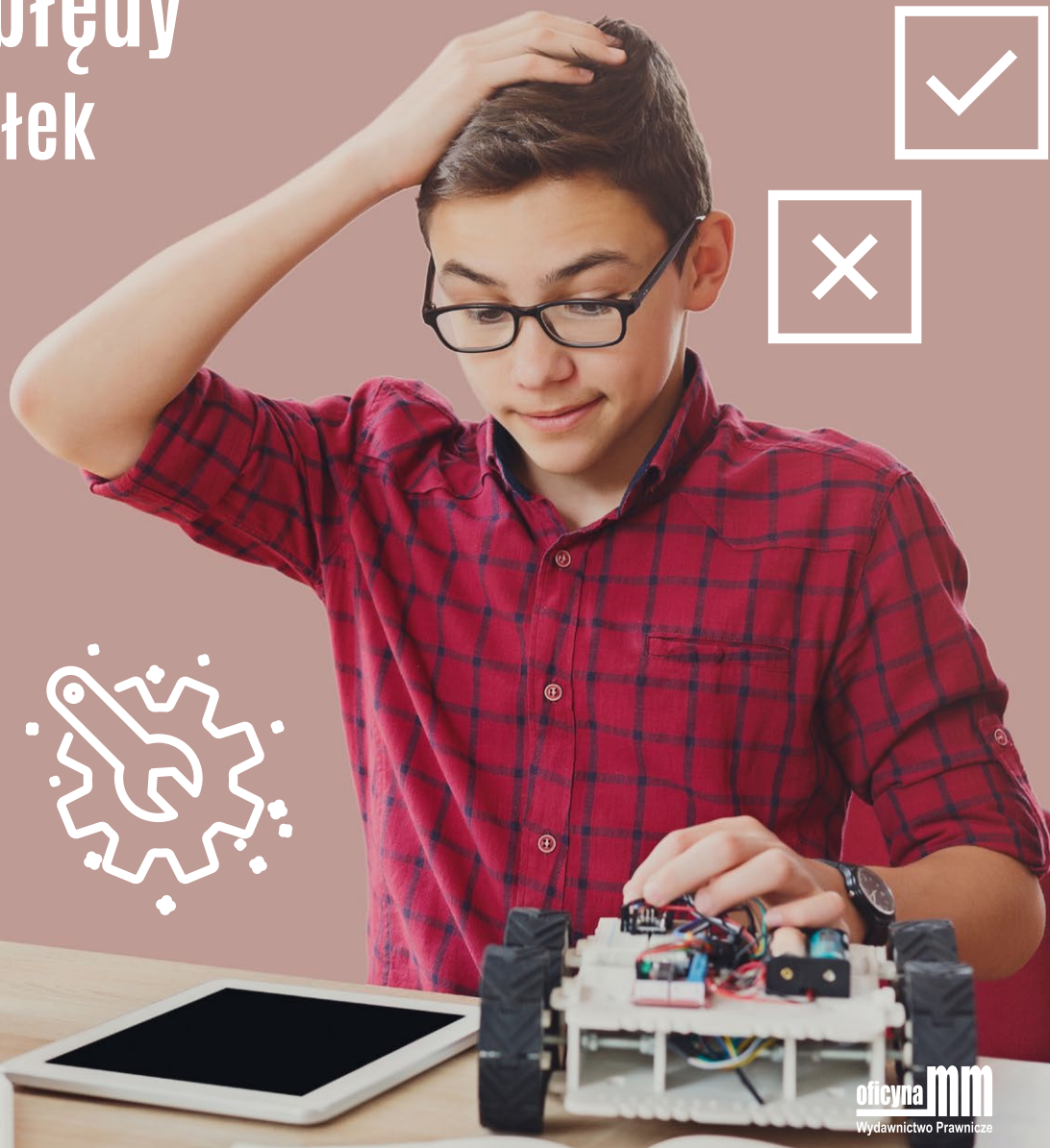
Zrozumieć
swojego dyrektora
Jak zadbać o relację z przełożonym?

SZKOŁA JUTRA

Nowy sposób
na czytanie ze zrozumieniem
Korzystanie ze źródeł

TEMAT WYDANIA

Obłędne błędy O roli pomyłek w edukacji





Zrozumieć swojego dyrektora

Stosunki na linii dyrekcja-nauczyciele bywają napięte. Obowiązkiem dyrektora jest godzenie różnych interesów (przedstawianych przez pedagogów, rodziców, uczniów, jednostki nadzorujące), zarządzanie wszelkimi aspektami funkcjonowania placówki, pozyskiwanie środków itd. Z czym może się to wiązać? Jaki ma wpływ na stosunki z personelem szkoły? Jakie podejście i nastawienie może pomóc w kształtowaniu pozytywnej relacji z dyrekcją?

dr Grzegorz Ćwiertniewicz

Choć brakuje jednoznacznej recepty na bezkonfliktowe relacje między dyrektorem a jego pracownikami, kluczowe wydaje się zrozumienie, że szkoła przestała już dawno być jedynie miejscem, w którym uczniom przekazuje się wiedzę. Stała się natomiast pełnoprawnym zakładem pracy, częścią rynku usług edukacyjnych, instytucją, która konkuruje z innymi sobie podobnymi pod wieloma względami. Jeśli dyrektor w ten sposób postrzega swoje miejsce pracy, w mojej opinii – myśli nowocześnie. Załoga może być z takiego podejścia dumna.

Edukacja stała się towarem, który szkoła sprzedaje z mniejszym lub większym powodzeniem. Warunki, by miał się on jak najlepiej, tworzą nie tylko nauczyciele (których dyrektor musi uznać za specjalistów i specjalistycznej wiedzy oraz specjalistycznych rozwiązań może od nich oczekiwać), ale również pracownicy administracji i obsługi. No i, oczywiście, sam dyrektor, który czuwa nad całością.

Nauczycielom zdarza się pomijać znaczenie tych przedostatnich, a nawet i ostatnich, nie zawsze zdając sobie sprawę z tego, i pamiętając o tym, że to właśnie oni przygotowują, uogólniając, tzw. grunt do pracy, to oni dbają o porządek – i ten infrastrukturalny, i ten administracyjny.

Dyrektorskie obowiązki

Dyrektor kieruje szkołą i jest jej przedstawicielem na zewnątrz. Zatrudnia i zwalnia nauczycieli oraz innych pracowników szkoły lub placówki (dlaczego więc nie może decydować o poziomie wynagrodzenia danego nauczyciela?). Jest przełożonym służbowym wszystkich pracowników szkoły, a także przewodniczącym rady pedagogicznej. Realizuje zadania zgodnie z uchwałami rady pedagogicznej i rady szkoły, podjętymi w ramach ich kompetencji stanowiących, oraz zarządzeniami organów nadzorujących szkołę. Tworzy warunki do rozwijania samorządnej i samodzielnej pracy uczniów i wychowanków. Zapewnia nauczycielom pomoc w realizacji ich zadań i ich doskonaleniu zawodowym (zachęcenie nauczycieli do udziału w formach doskonalenia nie zawsze jest łatwe, nawet przy deklaracji pokrycia wszystkich kosztów), a także, w miarę możliwości, odpowiednie warunki organizacyjne do realizacji zadań dydaktycznych i opiekuńczo-wychowawczych. Co najważniejsze, zapewnia uczniom i nauczycielom bezpieczeństwo w czasie zajęć organizowanych przez szkołę.

Podkreślę fakt, o którym stale się zapomina. Dyrektor cieszy się obecnie znacznie większą autonomią niż przed laty. To on decyduje o tym, co dzieje się w jego szkole.



Musi działać w granicach prawa, ale wymóg ten dotyczy także osób zarządzających innymi instytucjami. Dlaczego zwracam na to uwagę? Ponieważ nie jest prawdą, że dyrektorzy jedynie wypełniają polecenia, które przychodzą z góry. Być może było tak kiedyś, kiedy nad działalnością placówek czuwali kierownicy. Dzisiaj funkcjonowanie szkoły uzależnione jest przede wszystkim od kreatywności i odwagi dyrektora.

Dyrektor-nauczyciel i dyrektor-menedżer

Moim zdaniem dzisiejsza szkoła w coraz mniejszym stopniu potrzebuje dyrektorów-nauczycieli. Często nawet bardzo dobry pedagog nie potrafi poradzić sobie z zarządzaniem szkołą, które wymaga nie tylko formalnych kwalifikacji, ale rzeczywistych kompetencji. Dzisiejsza szkoła potrzebuje dyrektora-menedżera, sprawnego organizatora, potrafiącego nawiązać kontakty ze środowiskiem zewnętrznym, choćby po to, by pozyskać dodatkowe środki na niekończącą się modernizację placówki, potrafiącego zbudować relacje z organem prowadzącym i nadzorującym, oparte na partnerstwie i współpracy, potrafiącego reprezentować szkołę w mediach (mającego przede wszystkim możliwości promowania zarządzanej przez siebie instytucji), odważnego, stawiającego czoła wyzwaniom, stojącego w obronie swoich współpracowników (nauczycieli głównie przed rodzicami i wizytatorami). Szczęściarzami są ci nauczyciele, którzy właśnie z takim szefem mogą współpracować. Dyrektor nie jest niczym sługą (nauczycieli również). Jest osobą, która ma profesjonalnie zarządzać powierzoną mu instytucją. Warto sobie to uświadomić, by lepiej zrozumieć jego działania i zachowania.

Wielu ekspertów w dziedzinie zarządzania oświatą uważa, że dyrektorem powinien być nauczyciel, który posiada wiedzę z zakresu zarządzania, ja natomiast sądzę, że nauczycielskie zaplecze może w wykonywaniu obowiązków dyrektora przeszkadzać. Dlaczego? Ponieważ w wielu przypadkach tacy dyrektorzy czują się przede wszystkim nauczycielami, koncentrują się głównie na działalności pedagogicznej szkoły, a nie do tego zostali w gruncie rzeczy powołani. Kochają nauczać,

nie lubią zarządzać. Być może zabrzmi to kontrowersyjnie, ale w kierowaniu szkołą, instytucją bardzo złożoną, może również przeszkadzać właściwy niektórym pedagogom brak pewności siebie. Dyrektorzy, którzy chcą przede wszystkim uczyć, powinni wrócić do nauczania. Nie oznacza to wcale, że pośród dyrektorów-nauczycieli nie ma wielu wspaniałych dyrektorów-menedżerów, jednak wciąż nie jest to standard. Dyrektor powinien mieć bez wątpienia wiedzę z zakresu pedagogiki i psychologii (jako zarządzający musi orientować się w obszarze, ale pamiętajmy, że osobie, która potrafi kierować instytucją, zdobywanie nowej wiedzy często przychodzi bardzo łatwo), powinien orientować się w modach edukacyjnych (właśnie po to, by umiejętnie rozwijać i promować swoją szkołę), ale nie musi zajmować się bezpośrednio sprawami dydaktyczno-wychowawczymi. Dyrektor sprawuje opiekę nad dziećmi i młodzieżą uczącą się w szkole, ale może zupełnie scedować nadzór pedagogiczny na swoich zastępców, a sobie wyznaczyć zadania *stricte* menedżerskie, o których była już po części mowa. I znowu – jeśli tak dzieje się w szkole, to znaczy, że jest nowocześnie.

Niektórzy nauczyciele oczekują, że dyrektor będzie zajmował się, a nawet wręcz żył, sprawami dydaktyczno-wychowawczymi. Często jednak nie jest to jego rolą. Należy do niego natomiast stworzenie warunków, by to nauczyciele mogli się tymi kwestiami na jak najwyższym poziomie zajmować. On odpowiada za poziom dydaktyczny i wychowawczy szkoły. Podstawową przyczyną





niezrozumienia dyrektora jest nieprzyjmowanie do wiadomości, że szef przestał być nauczycielem, kolegą z pokoju nauczycielskiego, że podjął się realizacji innych obowiązków. Dlatego, w mojej opinii, możliwie idealnym rozwiązaniem mogłaby być sytuacja, w której funkcję tę obejmuje osoba z zewnątrz i od początku stawia siebie w pozycji menedżera. Dyrektorom wywodzącym się z grona pedagogicznego jest najtrudniej. Muszą nagle stać się pracodawcami dla swoich koleżanek i kolegów. Często też okazuje się, że ich wiedza o pracy dyrektora była mglista – ma na nią wpływ wiele różnorodnych czynników zewnętrznych, nie o wszystkim decyduje się z za dyrektorskiego biurka.

A zadań jest sporo. Poza tymi, które przywołałem wyżej, warto wskazać, że dyrektor dysponuje środkami określonymi w planie finansowym szkoły (znakomicie, jeśli potrafi zawalczyć o zwiększenie środków, a często jest to możliwe) lub placówki zaopiniowanym przez radę szkoły i ponosi odpowiedzialność za ich prawidłowe wykorzystanie, a także organizuje administracyjną, finansową i gospodarczą obsługę szkoły lub placówki (czuwa nad pracą głównego księgowego, referenta ds. finansowych, kierownika ds. gospodarczych, kadrowej, sekretarza szkoły, specjalisty ds. sieci, specjalisty ds. BHP – szczęście, jeśli ma takich pracowników w swojej drużynie; w wielu placówkach jednak musi radzić sobie z należącymi do nich zadaniami sam), wykonuje inne zadania wynikające z przepisów szczególnych, współdziała ze szkołami wyższymi w zakresie organizacji praktyk pedagogicznych, stwarza warunki do działania: wolontariuszy, stowarzyszeń i innych organizacji, w szczególności organizacji harcerskich, w placówce, odpowiada za realizację zaleceń wynikających z orzeczenia o potrzebie kształcenia specjalnego ucznia, współpracuje z pielęgniarką albo higienistką szkolną, lekarzem i lekarzem dentystą sprawującymi profilaktyczną opiekę zdrowotną nad dziećmi i młodzieżą, wdraża odpowiednie środki techniczne i organizacyjne zapewniające zgodność przetwarzania danych osobowych przez szkołę lub placówkę z przepisami o ochronie danych osobowych. Wydaje także decyzje administracyjne. I – co bywa kością niezgody – przyznaje nagrody oraz wymierza kary porządkowe nauczycielom i innym pracownikom oraz występuje z wnioskami, po zasięgnięciu opinii rady pedagogicznej (co jest absurdem) i rady szkoły lub placówki, w sprawach odznaczeń, nagród i innych wyróżnień dla nauczycieli oraz pozostałych pracowników.

Codienne relacje

Dyrektorzy często mają poczucie, że w trudnych sytuacjach zawsze zostają sami. Największym wsparciem są dla nich pracownicy administracji – to z nimi spędzają

najwięcej czasu, to z nimi dzielą się swoimi troskami. Współpraca z nauczycielami, z perspektywy dyrektora, nie należy do najłatwiejszych. Trzeba dużego taktu i podejścia psychologicznego, by sobie z nią radzić. Często zatrudniani pedagogowie nie są sami w sobie źródłem motywacji dla dyrektora (efekty, które wypracowują, to zupełnie coś innego; od nich uzależniony jest sukces szkoły, a więc ich samych; im lepsze efekty, tym lepszy nabór uczniów, a więc i zachowane miejsca pracy). Może warto od czasu do czasu powiedzieć szefowi, że dostrzega się to, co dobre? Przecież wszystko, co robi, robi z myślą o społeczności szkolnej. Sprawowanie funkcji wcześniej czy później dobiegnie końca, a wkład w instytucję zostanie.

Warto, by nauczyciele pamiętali, że położenie dyrektora jest bardzo kłopotliwe. Musi on stać na straży wszystkich interesariuszy: nauczycieli, uczniów i ich rodziców. Z jednej strony jego zadaniem jest dbanie o komfort pracy tych pierwszych, powinien działać tak, by nie rujnować ich autorytetu, z drugiej – warto, by dbał też o zadowolenie tych drugich i trzecich. To niełatwe zadanie. Dyrektor często odgrywa rolę rozjemcy. Godzenie interesów, bez negatywnych konsekwencji dla każdej ze stron, wymaga umiejętności negocjacyjnych. Niedopuszczalne jest, by dyrektor kompromitował nauczyciela w oczach ucznia i rodzica, ale niedopuszczalne jest także zamykanie pod dywan zgłaszanych przez nich problemów. Rozwiązanie musi opierać się na kompromisie. A kompromis jest możliwy. Jeśli więc nauczyciele mają dyrektora, który ma twardy kręgosłup, nie mogą tego nie zauważyć, a już na pewno nie mogą tego nie docenić.

Dyrektor idealny?

Jeśli dyrektorem szkoły jest osoba o zacięciu menedżerskim, potrafiąca pracować pod presją czasu, radząca sobie z niecodziennymi sytuacjami, jej współpracownicy mają duże szczęście. Tacy dyrektorzy będą na kierowniczym rynku traktowani poważnie – jak zarządzający firmą, a nie jako nauczyciele „w funkcji”, którym tylko wydaje się, że zarządzają. Dzięki temu traktowana też poważnie będzie szkoła, której nauczyciele są częścią. Takich dyrektorów warto doceniać i wspierać, by chcieli zostać w szkole na dłużej.



Grzegorz Ćwierniewicz

Doktor nauk humanistycznych, polonista, wykładowca akademicki, krytyk teatralny, menager, autor biografii Krystyny Sienkiewicz – *Krystyna Sienkiewicz. Różowe zjawisko* oraz książki *Amanita z pieprzem* – wywiad-rzeka z Grażyną Barszczewską; jego teksty można przeczytać m.in. w „Dyrektorze Szkoły”, „Kwartalniku Edukacyjnym”, „Przeglądzie” i „Polonistycie”