

Ewa Kaniewska-Mackiewicz

Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy

*Wybitny nauczyciel to człowiek, wokół którego wszyscy się uczą.
Ktoś taki tworzy przestrzeń sprzyjającą uczeniu się i zaprasza do niej innych ludzi.
Z kolei mniej wprawni nauczyciele skupiają się nad tym, czego uczą i jak to robią (...)
pragnienie służenia innym jest głównym źródłem motywacji wybitnych przywódców,
a rozwój ludzi jest najważniejszym wskaźnikiem sukcesu ich misji.¹*

P. Senge

KOMPETENCJE DYREKTORA ISTOTNE W ZARZĄDZANIU PLACÓWKĄ OŚWIATOWĄ

COMPETENCIES OF A HEADMASTER IMPORTANT IN THE MANAGEMENT OF AN EDUCATIONAL FACILITY

Streszczenie: W artykule przedstawiono kompetencje dyrektora placówki oświatowej, które są niezbędne do sprawnego i skutecznego zarządzania nią. Autorka zwraca uwagę na umiejętności twarde, takie jak wiedza i kompetencje, umiejętności miękkie należące do kompetencji społecznych oraz predyspozycje osobowościowe dyrektora szkoły. Okazuje się, że wiedza specjalistyczna nie wystarczy do zbudowania zespołu i zarządzania nim czy osiągnięcia celów wymaganych dla powodzenia danej placówki edukacyjnej.

Słowa kluczowe: system oświaty, placówki oświatowe, edukacja, zarządzanie, dyrektor

Abstract: This article presents the competencies of a headmaster of an educational facility which are required to manage it smoothly and effectively. The author draws attention to hard skills, such as knowledge and competencies, soft skills which belong to social competencies, and personality predispositions of a headmaster. It turns out that expertise is not enough to build and manage a team or achieve goals required for a given educational facility to succeed.

Keywords: educational system, educational facilities, education, management, headmaster

Wprowadzenie

Zarządzanie placówką oświatową to spore wyzwanie dla dyrektora, który oprócz wiedzy merytorycznej powinien posiadać także kompetencje społeczne,

¹ Cyt. za: P. Senge, [w:] J. Kordziński, *Dyrektor szkoły – moderator, facylitator, coach*, ABC Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 5.

umiejętność pracy z zespołem oraz w zespole. Zatem to właśnie umiejętności zarządzania zespołem ludzi stawiane są jako jedne z pierwszych i najważniejszych spośród wszystkich kompetencji dyrektora placówki oświatowej.

Istota kompetencji w życiu człowieka

Każdy człowiek, wzrastając, nabywa szereg umiejętności. Są wśród nich umiejętności potrzebne w relacjach z innymi ludźmi, a także takie, dzięki którym uczy się wykonywać różne prace.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji kompetencji. Jedna z nich pochodzi ze *Słownika języka polskiego* z 1994 roku. Kompetencje tam opisane można uznać za zestawienie trzech elementów: wiedzy, umiejętności oraz odpowiedzialności². Z kolei w wydaniu z 2005 roku *Słownika języka polskiego* kompetencje definiowane są jako zakres pełnomocnictw i uprawnień, zakres działania organu władzy bądź jednostki organizacyjnej oraz jako zakres czyjejś wiedzy, odpowiedzialności i umiejętności³.

Kompetencje są zbiorem trzech elementów, które razem tworzą niezbywalną całość. Wśród nich wyróżniamy wiedzę, jako podwalinę dalszych umiejętności praktycznych. Kolejny element to umiejętności. Składają się na nie zarówno umiejętności praktyczne wynikające z nabytej wiedzy teoretycznej, jak i umiejętności społeczne, które warunkują prawidłowe relacje międzyludzkie – wszak wszelka praca wykonywana jest z ludźmi i dla ludzi. Wreszcie ostatni, jednak jakże ważny składnik kompetencji – odpowiedzialność. Zdobytej wiedzy i umiejętności praktycznych nie można wykorzystywać w sposób nieodpowiedzialny. Historia pokazuje wiele przykładów postaw osób, które posiadały wiedzę i wykorzystywały ją często w niewłaściwy sposób. Pisząc o kompetencjach, autor tego artykułu ma na uwadze zatem człowieka wyposażonego w wiedzę, umiejętności praktyczne i społeczne, a także takie, które sprawiają, że kieruje się on w pracy dobrem drugiego człowieka oraz odpowiedzialnością za własną pracę.

Rodzaje kompetencji

Zgodnie z zaleceniem Parlamentu Europejskiego i Rady nr 2006/962/UE z dnia 18 grudnia 2006 r. Kompetencje kluczowe to połączenie wiedzy, umiejęt-

² *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1994, s. 977.

³ *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 2005, s. 348.

ności i postaw odpowiednich do sytuacji⁴. Dokument zawiera opis kluczowych kompetencji, a wśród nich:

- porozumiewanie się w języku ojczystym;
- porozumiewanie się w językach obcych;
- kompetencje matematyczne i podstawowe kompetencje naukowo-techniczne;
- kompetencje informatyczne;
- umiejętność uczenia się;
- kompetencje społeczne i obywatelskie;
- poczucie inicjatywy i przedsiębiorczość;
- świadomość i ekspresja kulturowa⁵.

Analizując powyższe, łatwo zauważyć spójność założeń teoretycznych wpływających z definicji kompetencji z praktycznym ich zastosowaniem. Osoba kompetentna dzisiaj to człowiek, który nie tylko posiada rzetelną wiedzę w danej dziedzinie, potrafi zastosować ją w praktyce, ale także dąży do poznania otaczającego ją świata, poszerza swoje horyzonty wiedzy, a przede wszystkim posiada wysokie kompetencje społeczne. Znajomość języka ojczystego, języków obcych oraz umiejętności techniczno-informatyczne są dziś niejako bazą i narzędziami do dalszej pracy. Kompetencje z tego zakresu wykorzystywane są praktycznie w każdym zawodzie.

Bardzo ważnym elementem są wspomniane już kompetencje społeczne. Cenne są one zwłaszcza w dzisiejszym świecie, w którym tak bardzo brakuje ogólnoludzkich wartości humanistycznych. Stąd tak wielka waga edukacji ku wartościom, kształtowaniu równości, demokracji, sprawiedliwości, tolerancji, szacunku dla innych, wrażliwości społecznej.

Istotnym elementem kompetencji jest także ciągła gotowość do uczenia się nowych rzeczy, do otwartości na otaczający nas świat. Ta otwartość wiąże się z kolei niezbywalnie z kreatywnością, pomysłowością, otwartością na pomysły innych.

Według pani Iwony Majewskiej-Opiełki kompetencje niezbędne w dorosłym życiu to:

- komunikacja;
- planowanie i umiejętność zarządzania sobą w czasie;

⁴ J. Kordziński, *Dyrektor szkoły...*, ABC Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 46.

⁵ Ibidem, s. 46–50.

- budowanie strategii rozwoju oraz osiągnięcia celów;
- umiejętność pracy w zespole;
- zdolność do samodzielnej pracy i myślenia;
- zdolność do analizy i syntezy;
- inteligencja emocjonalna.⁶

Analiza powyższych skłania do wniosku, iż jednym z kluczowych elementów kompetencji człowieka jest jego inteligencja emocjonalna.

Inteligencja emocjonalna

Sukces w życiu zależy nie tylko od intelektu, ale także od umiejętności zarządzania własnymi emocjami. Inteligencja emocjonalna to kompetencje osobiste człowieka w rozumieniu, zdolności rozpoznawania stanów emocjonalnych własnych oraz innych osób, jak też zdolności używania własnych emocji i radzenia sobie ze stanami emocjonalnymi innych osób. Kompetencje zaliczane do inteligencji emocjonalnej to zdolności komplementarne w stosunku do inteligencji racjonalnej, rozumianej jako umiejętności czysto intelektualne, analityczne i abstrakcyjne, mierzone ilorazem inteligencji wyrażane wskaźnikiem IQ⁷.

Według Daniela Golemana inteligencja emocjonalna obejmuje zdolność rozumienia siebie i własnych emocji, kierowania i kontrolowania ich, zdolność samomotywacji, empatię oraz umiejętności o charakterze społecznym.

Inteligencja emocjonalna „(...)odkrywa wewnętrzną prawdę, istniejącą ponad lub poza wiedzą akademicką, pamięcią i analizą; uruchamia wasze kluczowe wartości; umożliwia uczenie się od innych oraz wywieranie na nich wpływu dzięki posiadaniu prawdziwych celów oraz sumienia zdolnego do prowadzenia szczerych dialogów; skłania do określenia i rozwijania unikalnego potencjału, który zdecyduje o waszym przeznaczeniu – osobistym i międzyludzkim. Inteligencja emocjonalna – zdolność czucia, rozumienia i skutecznego zastosowania mocy oraz znaczenia uczuć jako źródła ludzkiej energii, związków między ludźmi oraz ich wzajemnego wpływu. EQ jest emocjonalnym odpowiednikiem IQ”⁸.

Na inteligencję emocjonalną składają się: kompetencje psychologiczne, społeczne oraz prakseologiczne. Wśród kompetencji psychologicznych wyróżnić

⁶ L. Majewska-Opielka, *Logodydaktyka. Droga do rozwoju*, GWP, Sopot 2014, s. 36.

⁷ D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, wyd. Media Rodzina, Warszawa 2007, s. 98.

⁸ Cyt. za: R.K. Cooper, A. Sawaf, *EQ Inteligencja emocjonalna w organizacji i zarządzaniu*, Studio EMKA, Warszawa 2000, s. 11–12.

można z kolei: samoświadomość, samoocenę oraz samokontrolę. Samoświadomość człowieka związana jest z jego umiejętnościami rozpoznawania, nazywania i właściwego wyrażania uczuć. Samoocena niezbywalnie kojarzona jest z poczuciem własnej wartości, a zatem także ze świadomością swoich mocnych i słabych stron. Wreszcie samokontrola dotyczy umiejętności radzenia sobie w sytuacjach trudnych, radzenia z uczuciami nieprzyjemnymi, ze stresem, pod presją czasu, w zgodzie z przyjętymi wartościami.

Kompetencje społeczne dotyczą umiejętności empatii, asertywności, perswazji, przywództwa i współpracy. Empatia to oczywiście umiejętność związana z wczuwaniem się w stany emocjonalne innych osób. Asertywność z kolei to umiejętność zadbania o własne sprawy tak, aby nie naruszyć praw i uczuć innych. Dalej – perswazja – sztuka wzbudzania u innych pożądanych zachowań i reakcji, a zatem umiejętność wpływania na innych, pozyskiwania ich na rzecz porozumienia, rozwiązania konfliktu. Przywództwo to zdolność do tworzenia wizji, ale także pozyskiwania do jej realizacji innych, a zatem motywacji do działania. Ostatni element to współpraca – umiejętność pracy w grupie na rzecz osiągania wspólnych celów.

Kolejne umiejętności – prakseologiczne – stanowią nasz stosunek do zadań, działania i wyzwań. Składają się na nie: sumiennosc, motywacja, zdolności adaptacyjne. W toku wielu badań i obserwacji praktycznych stwierdzono, iż na motywację osób, które pragniemy zainspirować do podjęcia działania, wpływa wprost proporcjonalnie nasza własna motywacja do pracy⁹. Można wyróżnić dwa rodzaje motywacji: zewnętrzną i wewnętrzną. Ta pierwsza wywierana jest poprzez pewnego rodzaju przymus zewnętrzny, obawę przed czymś, np. złą oceną, odebraniem premii. Można ją zastosować dość szybko, niestety efekty jej są bardzo krótkie. Kiedy znika przymus zewnętrzny, uczucie obawy, znika także motywacja do działania. Innym rodzajem motywacji, tej, która zdecydowanie jest trudniejsza, ale zarazem trwalsza, jest motywacja wewnętrzna, kiedy to nasze działania przynoszą zmianę nawyków, postaw w taki sposób, iż kiedy znikają czynniki motywacji wewnętrznej, osoba nadal wykonuje podjęte działania.

Zdolności adaptacyjne związane są z umiejętnościami pracy pod presją czasu, stresu, zmieniających się okoliczności zewnętrznych. Mają ścisły związek z pewnego rodzaju umiejętnością elastycznego odnajdywania się w zmieniającej się rzeczywistości. Wreszcie sumiennosc związana jest z przyjmowaniem na siebie odpowiedzialności za to, co robimy i czego się podejmujemy zrobić.

Inteligencja emocjonalna zaczyna kształtować się w kontakcie z innymi ludźmi, a zatem tuż po narodzinach. Jednak najlepszy czas jej rozwoju przypada na

⁹ H. Hamer, *Klucz do efektywności nauczania. Poradnik dla nauczycieli*, wyd. Veda, Warszawa 1994, s. 65–75.

okres edukacji przedszkolnej i szkolnej. Na jej kształtowanie wpływa niewątpliwie otoczenie – rodzice, nauczyciele, rówieśnicy, inni ludzie. Wśród składników istotnych wyróżnić należy: wiarę w siebie, ciekawość, intencjonalność, samokontrolę, towarzyskość, umiejętność porozumiewania się, umiejętność współdziałania.

Kompetencje istotne w zarządzaniu placówką oświatową

Zarządzanie współczesną szkołą stanowi wielkie wyzwanie dla jej dyrektorów. Muszą spajać w sobie umiejętności dobrego pedagoga, ale także menedżera, który potrafi we właściwy sposób zarządzać zespołem ludzi, budżetem placówki, sprawami administracyjno-organizacyjnymi. Jednocześnie dba o wizerunek placówki, reprezentując ją na zewnątrz, prowadzi nadzór pedagogiczny, przewodniczy posiedzeniom rady pedagogicznej. Dodatkowo bardzo ważna jest także współpraca ze środowiskiem lokalnym, rodzicami uczniów, władzami miasta. Efektywny dyrektor to nieomal człowiek renesansu, który posiada wiedzę z różnych dziedzin, jest zaangażowany w pracę, stanowi wzór dla swoich współpracowników oraz inspiruje ich do ustawicznego podnoszenia swoich kwalifikacji, poszukiwania kreatywnych sposobów nauczania. Wszystkie te elementy niewątpliwie wymagają od dyrektora bardzo dużych umiejętności organizacji własnej pracy oraz umiejętności pracy pod presją czasu. Dyrektor jest także swojego rodzaju filtrem w codziennej rzeczywistości szkoły. Powinien zachowywać spokój i opanowanie nawet w bardzo trudnych sytuacjach. Dyrektor przyjmuje i rozmawia spokojnie zarówno z rozgniewanym rodzicem, jak i niezadowolonym, czy zdenerwowanym nauczycielem bądź uczniem.

Podstawy skutecznej komunikacji interpersonalnej

Szczególną uwagę w pracy dyrektora szkoły zwrócić należy na umiejętności z zakresu komunikacji interpersonalnej. Koniecznie muszą one wypływać z autentycznych umiejętności w tym temacie samego dyrektora. Spójność jego zachowań wynikająca z tychże umiejętności stanowi o internalizacji zasad i wartości, które z kolei budują dobre relacje zarówno w pracy, jak i w życiu prywatnym.

Wśród tychże umiejętności wyróżnić należy:

- świadomość komunikacji dwukierunkowej;
- umiejętność aktywnego słuchania;
- umiejętność rozwiązywania konfliktów;
- umiejętność negocjacji;

- umiejętność właściwego nawiązywania i podtrzymywania rozmowy;
- umiejętność dyskusowania;
- umiejętność udzielania konstruktywnej krytyki.

W zakresie świadomości komunikacji dwukierunkowej – dyrektor zawsze powinien pamiętać, że każdy członek zespołu szkolnego nie tylko ma prawo do wypowiedzi, ale także może mieć konstruktywny pomysł na rozwiązanie różnych sytuacji, problemów. Jednakowy stosunek dyrektora do nauczycieli, pani woźnej, sprzątaczk, do wszystkich uczniów – zarówno zdrowych i uzdolnionych, jak i tych, którym nauka przychodzi z trudem, niepełnosprawnych, z rodzin dysfunkcyjnych – stanowi o jego człowieczeństwie. Cenna jest umiejętność dostrzegania potrzeb i problemów wszystkich osób ze społeczności szkolnej i reagowania na te potrzeby. To od dyrektora zależy klimat, jaki dany jest danej placówce, atmosfera w pracy, która może wznosić na wyżyny inspiracji pedagogicznych lub też podcinać skrzydła nawet najbardziej kreatywnym pomysłom. To dyrektor spaja zespół w całość i pilnuje, aby dobro całości było brane pod uwagę, aby wyjaśniać sobie na bieżąco sprawy szkolne, by nie dopuszczać do budowania klik wśród nauczycieli czy uczniów.

Jedną z bardzo ważnych cech jest umiejętność aktywnego słuchania, na którą składają się:

- umiejętność skupiania się;
- umiejętność podążania;
- umiejętność odzwierciedlania;
- parafraza;
- umiejętność skupiania się na najważniejszym.

Umiejętność skupiania się polega na rzeczywistym zwróceniu uwagi na rozmówcę, m.in. na kontakcie wzrokowym, mimice twarzy, gestach, odpowiednich zachowaniach przestrzennych. Niedopuszczalne jest rozmawianie z drugą osobą, np. przeglądając jednocześnie dokumenty. Nasz rozmówca musi autentycznie czuć, że go słuchamy, podążamy za tym, co on mówi, przytakujemy, wyrażamy zwrotnie uczucia, które dominują w jego wypowiedzi, stosujemy parafrazę, czyli co pewien czas ujmujemy we własne słowa to, co powiedział nasz rozmówca. Wreszcie ważna jest także umiejętność utrzymywania toku rozmowy, aby nie dopuścić do wejścia w wątki poboczne tak, że pod wpływem emocji nasz rozmówca sam już nie wie, od czego zaczął rozmowę – zatem umiejętność skupiania rozmowy na tym, co najważniejsze.

Bardzo ważny element stanowi także umiejętności rozpoznawania, nazywania i właściwego sposobu wyrażania uczuć. Niedopuszczalne jest, aby dyrektor

nie potrafił panować nad swoimi emocjami. To szczególnie przydatne w trakcie negocjacji czy rozwiązywania konfliktów w pracy, które pojawiają się zawsze tam, gdzie pracuje zespół ludzi. Sam fakt problemu, konfliktu nie jest niczym zaskakującym, kwestia właśnie, jak sobie z nim efektywnie poradzi dyrektor, jaki wybierze styl negocjacji, czy też sposób na rozwiązanie konfliktu.

Wśród stylów negocjacji wyróżnić możemy styl rywalizacyjny bądź kooperacyjny. Dyrektor powinien umieć prowadzić negocjacje, które przyniosą przede wszystkim korzyści dla jego placówki, ale jednocześnie panować nad emocjami i szanować swojego „przeciwnika”. Musi także pamiętać o tym, że daje przykład swoim podwładnym, którzy przejmują od niego umiejętności związane z prowadzeniem rozmowy.

Kolejny element umiejętności interpersonalnych to zdolność udzielania słusznej krytyki. Dyrektor powinien zauważać niewłaściwe zachowanie swoich współpracowników i odpowiednio na nie reagować. Brak reakcji daje przyzwolenie na dalsze zachowania niepożądane, z kolei reakcja niewłaściwa może nie przynieść rezultatu. Jeżeli zakładanym celem jest zmiana zachowania podwładnego, jego postawy w określonym temacie, to zdecydowanie krytyka słuszna musi odbyć się przede wszystkim w cztery oczy. Dobrze najpierw jest zauważyć coś pozytywnego w pracy danej osoby i to podkreślić, a dopiero później opisać sytuację, której dyrektor nie aprobuje. Ważne, aby pamiętać, że krytyka ma dotyczyć zachowania człowieka, a nie samego człowieka. Istotne znaczenie ma także to, aby dać możliwość naprawienia szkody, zmiany zachowania. W drastycznych sytuacjach przewinień, dyrektor ma oczywiście prawo, po wyjaśnieniu swojej decyzji, przyznać naganę bądź nawet pracownika zwolnić. To jednak jest zarezerwowane dla sytuacji ostatecznych.

Ważną umiejętnością jest właściwe motywowanie pracowników. „Motywowanie to zadośćuczynienie ludzkim pragnieniom i potrzebom”¹⁰. Satysfakcja pracowników z tego, co robią, zdecydowanie motywuje ich do dalszej pracy. Istotną kwestią skutecznej motywacji jest zatem zaspokojenie ludzkich potrzeb, poczynając od tych z najniższego szczebla hierarchii potrzeb Masłowa, a kończąc na umożliwieniu zaspokojenia potrzeby samorealizacji¹¹. Niewątpliwie elementem bardzo motywującym jest premia, podwyżka, krótko mówiąc: nagroda finansowa. Jednak wśród repertuaru nagród, które dyrektor ma do dyspozycji, jest także pochwała słowna (m.in. na forum innych pracowników), pochwała na piśmie, dyplom, awans, przyznanie odpowiedzialnego zadania do wykonania, nowe wyzwania, dobra atmosfera w pracy, szacunek okazywany wszystkim pracownikom, wspieranie ducha zespołu, stabilność warunków pracy. Repertuar czynników mo-

¹⁰ R. Jay, *Biznes. Kierowanie zespołem*, wyd. Galaktyka Sp. z o.o., Łódź 1998, s. 25.

¹¹ *Ibidem*, s. 26.

tywujących pracowników jest wielki i musi uwzględniać ich indywidualne potrzeby i zainteresowania. Kara z kolei sama w sobie nic nie wnosi, niczego nie uczy, natomiast ponoszenie konsekwencji niewłaściwego zachowania przez pracowników jest naturalną kolejną zdarzeń.

Wśród omawianych elementów niezbędnych w komunikacji trzeba także wspomnieć o pewnych barierach, takich jak choćby osądzanie, obmawianie, nadmierne moralizowanie, krytykowanie wszelkich pomysłów podwładnych i ich samych, ciągle udzielanie rad. Zdecydowanie taki sposób komunikacji jest niedopuszczalny.

W kontaktach z innymi warto przestrzegać kilku zasad, które pozwolą wzbudzić, utrwalić i zachować wrażenie osoby kompetentnej, zaangażowanej i życzliwej ludziom:

- uczciwość;
- bezpośredniość;
- jasne formułowanie swoich potrzeb.

Bardzo ważna jest również postawa mentalna dyrektora, czyli sposób, w jaki traktuje rozmówcę, a zatem nastawienie, że to nie zawsze dyrektor musi mieć rację w dyskusji, poszanowanie wiedzy i umiejętności osoby, z którą dyrektor rozmawia¹².

Bezpośredniość i jasność komunikowania wypowiedzi polega na jasnym formułowaniu tego, co dyrektor ma do wypowiedzenia i jednocześnie upewnianie się, czy rozmówca dobrze go zrozumiał.

Kolejny element skutecznej komunikacji to asertywność, a zatem taki sposób wyrażania własnych sądów, opinii, uczuć, aby nie obrażać sądów, uczuć, opinii rozmówcy.

Wreszcie dyrektor winien pamiętać o niestosowaniu podczas rozmowy komunikatu TY, czyli np. słów: „Ty zawsze...”, „Ty nigdy...”. Komunikaty tego typu nic nie rozwiązują, stają się jedynie formą ataku, na którą nasz współrozmówca zaczyna się bronić. Z kolei komunikat typu JA mówi o nas samych, skupia się na konkretnym problemie, ułatwia dojście do skutecznego rozwiązania. Nie obwinia, nie oskarża, nie manipuluje, a jedynie informuje o uczuciach osobistych, wiąże się dokładnie z daną sytuacją, pozwala zastanowić się nad danym problemem, przybliżyć do rozwiązania sprawy, ułatwia kontakt¹³. Zatem skuteczna komunikacja ułatwia porozumiewanie.

¹² J. Kordziński, *Dyrektor...*, s. 148–149.

¹³ *Ibidem*, s. 159.

Według koncepcji profesora Petera T. Colemana można wyróżnić pięć poziomów komunikacji:

- atakowanie (polegające na postrzeganiu interlokutora jako wroga, co wzmagą potrzebę pokazania własnej siły poprzez użycie gróźb, obelg, ośmieszania, krytykowania, protekcyjnego traktowania, korzystania ze stereotypów, przeszkadzania i ośmieszania cudzych pomysłów bądź lekceważenia bądź bronięcia się);
- ignorowanie (polegające na biernym bądź aktywnym lekceważeniu wszelkich propozycji drugiej strony);
- informowanie (zachowanie, które – bez atakowania – pośrednio lub bezpośrednio objaśnia drugiej stronie własną perspektywę; dzielenie się informacjami dotyczyć może różnych kwestii, między innymi potrzeb, emocji, wartości, stanowisk, uzasadnień; to neutralne prezentowanie własnego zdania);
- otwieranie (postawa nastawiona na zrozumienie drugiej osoby, obejmuje takie zachowania, jak: zadawanie pytań, uważne słuchanie, sprawdzanie stopnia zrozumienia, np. poprzez parafrazę bądź klaryfikację wypowiedzi);
- jednoczenie (polegające na określeniu relacji między stronami poprzez tworzenie własnych relacji, poszukiwanie tego, co łączy, nadawanie nowych ram odniesienia kwestiom spornym, proponowanie nowych rozwiązań)¹⁴.

Reguły aktywnego słuchania można ująć w tabelę:

Tabela 1. Reguły skutecznej komunikacji¹⁵

Reguła	Opis
Skoncentruj się na osobie mówiącej	Słuchaj bardzo uważnie, nie zajmuj się w czasie rozmowy innymi sprawami, nie przeglądaj papierów, nie odbieraj telefonów, skieruj sylwetkę w stronę osoby mówiącej, patrz na nią (ale nie wpatruj się), możesz milczeć, ale mówiący musi czuć się słuchany – kiwaj głową zastosuj proste mruknięcia typu „aha”, „och”, „mhm” itp.
Aktywnie słuchaj	Jeśli nie jesteś pewien, dopytaj, upewnij się, że dobrze zrozumiałeś (ale nie zadawaj zbyt wielu szczegółowych pytań).
Nie interpretuj wypowiedzi rozmówcy	Nie dopowiadaj myśli i uczuć zgodnych z twoimi, a nie rozmówcy myślami i uczuciami.

¹⁴ Cyt. za: P.T. Coleman, [w:] J. Kordziński, *Dyrektor...*, s. 160–161.

¹⁵ J. Kordziński, *Dyrektor...*, s. 163–164.

Nie wchodź z własnymi opowieściami	Nie przytaczaj innych podobnych sytuacji; nie mów o doświadczeniach w tej kwestii ani swoich, ani kogokolwiek innego.
Nie oceniaj	Nie mów „dobrze / źle”, „zawsze tak robisz / nigdy tego nie robisz”, „to było głupie / to było mądre”; rozmówcy twoja ocena nie jest do niczego potrzebna, a może albo pogorszyć samopoczucie, albo wprowadzić kompletne zamieszanie.
Nie dawaj rad	Najgorszy pomysł to spieszenie z dobrymi radami, z natychmiastowym pomysłem na rozwiązanie problemu; nasze zadanie to wysłuchanie i takie poprowadzenie rozmowy, aby rozmówca nie poprzestał na wyrażeniu swoich uczuć, ale aby zaczął szukać własnego rozwiązania.

Źródło: opracowanie własne

Jedną z kluczowych umiejętności interpersonalnych w szkole jest przekazywanie oraz przyjmowanie informacji zwrotnych, a zatem:

- zaakceptowanie i potwierdzanie wysiłku ucznia związanego ze zdobywaniem i wykorzystywaniem wiedzy, sposobem uczenia się itp.;
- akceptacji tych zachowań uczniów, które w sposób pozytywny sprzyjają jego rozwojowi oraz funkcjonowaniu w szkole;
- wskazania uczniowi, co jeszcze powinien zrobić, aby osiągnąć lepsze wyniki, jak i co zmienić w swoim sposobie nauki;
- korygowanie tych zachowań, które nie sprzyjają rozwojowi ucznia w szkole i które są nie do zaakceptowania¹⁶.

Należy przede wszystkim pamiętać, iż informacja zwrotna będzie tym chętniej przyjęta przez rozmówcę, im częściej używana będzie w wersji pozytywnej.

Kompetencje społeczne

Kiedy spojrzymy na liderów na całym świecie – obojętnie, czy przewodzą krajowi, firmie, kościołowi, instytucji edukacyjnej, czy czemukolwiek innemu – można zaobserwować, że zbyt wielu z nich wybiera raczej służenie sobie samemu niż służenie innym. Dzieje się tak, ponieważ nie zdają sobie sprawy, że przywództwo może wyglądać całkiem inaczej¹⁷.

¹⁶ Ibidem, s. 165.

¹⁷ K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN 2009, s. 158.

Współczesny dyrektor powinien posiadać wiele kompetencji sprzyjających przewodzeniu innym na rzeź rozwoju placówki i kolejnych pokoleń, podejmujących naukę w szkole. Zatem powinien mieć wiedzę i rozumieć funkcjonowanie placówki, w której pracuje, oraz swoich nauczycieli, być zaangażowanym umiejętnie współpracować z innymi, być otwartym na zmianę oraz posiadać umiejętności przywódcze.

Kompetencje społeczne dyrektora opracowała w swojej książce R.K.C. Ryan:

1. Kierowanie innymi (inspiruje innych do pracy, aby osiągnąć wymagany rezultat):
 - wpływa na innych, aby podążali w danym kierunku, angażując ich w osiągnięcia wspólnego celu;
 - dostosowuje styl przywództwa do charakteru zadania, ludzi i czasu;
 - motywuje innych do przestrzegania najwyższych standardów;
 - zapewnia konsekwentnie przywództwo w ramach stale zmieniającego się środowiska;
 - zarządza wydajnością innych poprzez uzgadnianie celów, delegowanie odpowiedzialności i przegląd postępów;
 - otwarcie ceni i uznaje wkład innych.
2. Komunikacja (wykorzystuje skuteczną komunikację, aby wywołać zaangażowanie i motywację do osiągania wyników):
 - za pomocą słów i zachowań dzieli się swoją wizją z innymi, aby uzyskać ich zaangażowanie;
 - komunikuje się pewnie i jednoznacznie, zarówno w formie pisemnej, jak i ustnej;
 - słucha informacji zwrotnych i odpowiada na nie;
 - dostosowuje style prezentacji wewnętrznych i zewnętrznych, wychodząc naprzeciw potrzebom zróżnicowanego odbiorcy;
 - okazuje wrażliwość i świadomość komunikacji niewerbalnej;
 - przekazuje komunikaty organizacyjne w sposób integralny, konstruktywny i pomocny.
3. Zaangażowanie (pracuje z innymi i przez innych, aby osiągnąć rezultaty):
 - angażuje osoby na wszystkich poziomach, aby pozyskać zróżnicowane poglądy;
 - pracuje aktywnie w różnych działach, aby spowodować lepsze współ-

- działanie w firmie;
- buduje sieci kontaktów i współpracuje z zewnętrznymi organami, aby poszerzyć swoje wpływy;
 - aktywnie rozwija i umożliwia udział ludzi w procesach;
 - wierzy w różnorodność i równość w relacjach i praktykach pracowniczych;
 - współpracuje z innymi w celu stworzenia wykonalnych rozwiązań i uzyskania pozytywnych rezultatów.
4. Integralność zawodowa (stanowi wzór do naśladowania innych i działa jako ambasador organizacji):
- działa w sposób, który przekazuje wartości firmy;
 - przez cały czas działa etycznie;
 - wznosi entuzjazm i energię do pracy;
 - szanuje innych, będąc konsekwentny i uczciwy, oraz współdziała ze wszystkimi pracownikami;
 - okazuje wytrzymałość i upór, aby doprowadzić sytuację do końca;
 - można na nim polegać – dotrzymuje obietnic.
5. Uczenie się i rozwój (buduje zdolności i możliwości, aby osiągnąć ustalone rezultaty):
- aktywnie zastanawia się nad swoim zachowaniem, dąży do uzyskiwania informacji zwrotnej i odpowiednio dostosowuje swoje zachowanie;
 - udziela regularnych i konstruktywnych informacji zwrotnych;
 - szkoli innych, aby rozwijać ich potencjał dla osiągnięcia lepszych wyników;
 - stwarza innym możliwości uczenia się;
 - dzieli się własną wiedzą i doświadczeniem z innymi z korzyścią dla całej organizacji.
6. Podejmowanie decyzji (generowanie rozwiązań i podejmowanie decyzji):
- słucha i uwzględnia ważne informacje i opinie innych, aby podjąć świadomą decyzję;
 - odpowiada w sposób zdecydowany wtedy, kiedy kontekst jest niejednoznaczny i niepewny;
 - chętnie wyjaśnia własne decyzje;

- podejmuje trudne decyzje;
 - jest otwarty i umie dostosować decyzje do zmieniającej się sytuacji.
7. Dostarczanie wyników (wykonuje zadania w ramach dostępnych zasobów, czasu i budżetu):
- konsultuje się z udziałowcami oraz angażuje ich w rozwijanie planów i celów;
 - nieustannie rozwija się i adaptuje plany, aby spełnić strategiczne wymagania;
 - akceptuje odpowiedzialność za dostarczanie wyników przez zachęca innych do podejmowania odpowiedzialności;
 - zgadza się na jasne cele i standardy jakości;
 - zarządza zasobami zarówno finansowymi, jak i innymi po to, by osiągnąć cele w ramach budżetu.
8. Myślenie strategiczne (snuje ambitne plany i jest w stanie zobaczyć to, co musimy osiągnąć):
- przyczynia się do tworzenia wizji ukierunkowanej na przyszłość, która będzie wywierać długoterminowy wpływ na organizację;
 - myśli twórczo o nowych możliwościach szansach w obszarze nowej pracy;
 - przekracza granice i podejmuje ryzyko;
 - bierze pod uwagę świat zewnętrzny oraz rynek, na którym działa organizacja;
 - inicjuje wymagania zmiany i nadaje im kierunek po to, aby osiągnąć cele wielkiego formatu;
 - bierze odpowiedzialność za przekształcanie koncepcji działania¹⁸.

Kompetencje merytoryczne – wiedza

Dyrektor w swojej pracy powinien czerpać wiedzę z różnych dziedzin. Powinien także cały czas się doksztalać i poszerzać swoje horyzonty. Podstawową wiedzą jest znajomość odpowiednich przepisów prawa oświatowego, ustaw, dokumentacji obowiązującej w zarządzaniu placówką oświatową. Ponieważ są to elementy zmienne, dyrektor musi na bieżąco weryfikować swoją wiedzę. Bardzo

¹⁸ R.K.C. Ryan, *Rozwój zdolności przywódczych*, wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 35–37.

często to właśnie dyrektor placówki odpowiada za prowadzenie nadzoru pedagogicznego (w przypadku, gdy dyrektor nie jest nauczycielem, nadzór pedagogiczny sprawuje jego zastępca, który jest nauczycielem). To dyrektor powołuje na posiedzeniu Rady Pedagogicznej zespół ds. ewaluacji i wspólnie z nim przez cały rok szkolny nadzoruje prawidłowość wszystkich procesów związanych z edukacją w danej placówce. To dyrektor zwołuje i przewodniczy zebraniom rady pedagogicznej, nadzoruje także zespół ds. ewaluacji, dba nie tylko o odpowiedni standard w nauczaniu, ale także o wizję i misję szkoły, kulturę bycia jej środowiska.

Istotnym elementem pracy dyrektora jest nawiązywanie i podtrzymywanie dobrej współpracy w środowisku lokalnym. Tutaj dyrektor wykorzystuje nie tylko opisane powyżej kompetencje społeczne, ale także wiedzę merytoryczną tematu.

Dyrektor nadzoruje także sprawy administracyjno-organizacyjne placówki, zatem dysponować powinien wiedzą z zakresu finansów, zarządzania zmianą, pracą pod presją czasu, wiedzą z zakresu ekonomii, wiedzą dotyczącą bezpieczeństwa budynku szkolnego i wymogów sanitarnych potrzebnych do prawidłowego funkcjonowania placówki.

Wreszcie ważny element stanowi posiadanie koncepcji na rozwój danej placówki oświatowej oraz rozwój poszczególnych jej filarów, a zatem wiedza merytoryczna z zakresu profilu dydaktycznego danej placówki.

Ponieważ wśród wielu ról, które pełni dyrektor, znajduje się także przyjmowanie i zwalnianie pracowników, potrzebna jest tutaj umiejętność zarządzania zasobami ludzkimi, wiedza dotycząca wymogów kwalifikacji nauczycieli, którym dyrektor powierza określone stanowiska pracy.

Cennym elementem wiedzy merytorycznej jest również umiejętność pozyskiwania funduszy na rozwój placówki oświatowej, a zatem – umiejętności pisania projektów, planowania budżetu, poszukiwania miejsc, instytucji, do których warto składać wnioski projektowe.

Nie należy zapominać, iż ponadto jedno z najważniejszych umiejętności dyrektora to otwartość na wiedzę i ustawiczne doskonalenie się.

Na podstawie art. 39 ustawy o systemie oświaty dyrektor szkoły w szczególności:

- kieruje działalnością szkoły i reprezentuje ją na zewnątrz;
- sprawuje opiekę nad uczniem, oraz stwarza warunki harmonijnego rozwoju
- psychofizycznego poprzez aktywne działanie prozdrowotne;
- jest odpowiedzialny za dydaktyczny i wychowawczy poziom szkoły;
- realizuje zadania zgodnie z uchwałami rady pedagogicznej oraz zarządze-

niami organów nadzorujących szkołę;

- tworzy warunki do rozwijania samorządnej i samodzielnej pracy uczniów i wychowanków;
- dba o zapewnienie w miarę możliwości odpowiednich warunków organizacyjnych do realizacji zadań dydaktycznych i opiekuńczo-wychowawczych;
- sprawuje nadzór pedagogiczny;
- dysponuje środkami określonymi w planie finansowym i ponosi odpowiedzialność za ich prawidłowe wykorzystanie, a także organizuje administracyjną, finansową i gospodarczą obsługę szkoły;
- wykonuje inne zadania wynikające z przepisów szczególnych;
- współdziała ze szkołami wyższymi, oraz zakładami kształcenia nauczycieli w organizacji praktyk pedagogicznych;
- w drodze decyzji może skreślić ucznia z listy uczniów w przypadkach określonych w statucie szkoły. Skreślenie następuje na podstawie uchwały rady pedagogicznej, po zasięgnięciu opinii samorządu uczniowskiego;
- dyrektor jest kierownikiem zakładu pracy dla zatrudnionych w szkole nauczycieli i pracowników niebędących nauczycielami;
- decyduje w sprawach zatrudniania i zwalniania nauczycieli, oraz innych pracowników szkoły;
- decyduje w sprawach przyznawania nagród, oraz wymierzania kar porządkowych nauczycielom i innym pracownikom szkoły;
- występuje z wnioskami, po zasięgnięciu opinii rady pedagogicznej, w sprawach odznaczeń, nagród i innych wyróżnień dla nauczycieli oraz pozostałych pracowników szkoły w wykonaniu swoich zadań współpracuje z radą pedagogiczną, rodzicami i samorządem uczniowskim;
- dyrektor jest przewodniczącym rady pedagogicznej;
- nie rzadziej niż 2 razy w roku szkolnym przedstawia radzie pedagogicznej ogólne wnioski wynikające ze sprawowanego nadzoru pedagogicznego oraz informuje o działalności szkoły;
- wstrzymuje wykonanie uchwał rady pedagogicznej niezgodnych z przepisami prawa;
- wyraża zgodę na podjęcie działalności na terenie szkoły przez stowarzyszenia i organizacje, których celem statutowym jest działalność wychowawcza wśród młodzieży;
- dyrektor może w porozumieniu z organem prowadzącym szkołę zmienić

lub wprowadzić nowe profile kształcenia młodzieży;

- powołuje i odwołuje wicedyrektorów i osoby z innych stanowisk kierowniczych w szkole¹⁹.

Podsumowanie

*Bądź zmianą, którą chcesz widzieć w innych.*²⁰

Mahatma Gandhi

Reasumując: kompetencje dyrektora placówki oświatowej powinny być bardzo szerokie. Z jednej strony składa się na nie olbrzymia wiedza merytoryczna z różnych dziedzin, z drugiej zaś wiedza dotycząca umiejętności interpersonalnych. Dyrektor powinien systematycznie się doksztalać, zarządza bowiem zespołem ludzi, którzy tworzą wszak różne osobowości, charaktery, musi radzić sobie z presją czasu oraz stresem towarzyszącym pracy. Wreszcie codziennie podejmując rozmowy i współpracę także ze społecznością lokalną, reprezentuje swoją placówkę na zewnątrz i wykorzystuje repertuar umiejętności komunikacyjnych. Istotną zatem umiejętnością jest autoprezentacja, odpowiedni ubiór, sposób zachowania, wypowiedzi (w mowie i piśmie), umiejętność udzielania wywiadów, odpowiadania także na trudne pytania.

Zarządzanie zespołem ludzi to codzienne wyzwanie. Członkowie grupy różnią się od siebie. Inne są jego zainteresowania, charakter, inne codzienne problemy. Dyrektor powinien być osobą empatyczną, bowiem okazywanie zrozumienia dla ludzkich potrzeb, problemów, zainteresowań wpływa finalnie bardzo korzystnie nie tylko na relacje z pracownikami, ale także na pracę całego zespołu, a co za tym idzie placówki, którą zarządza.

Dyrektor placówki oświatowej powinien być osobą odpowiedzialną, wzorem do naśladowania, osobą empatyczną ale także potrafiącą w trudnych sytuacjach zarządzać także w sposób bardzo dyrektywny. Nie ma jednego przepisu, metody na kompetentne zarządzanie. Kompetencja dyrektora polega przede wszystkim na umiejętności odnajdywania się w różnych sytuacjach, reagowania na zmianę, umiejętności adaptacji.

To, co najważniejsze – to ciągłe doskonalenie, ustawiczna praca nad sobą samym i zgodność zachowań w różnych sytuacjach społecznych. Dyrektor to nie człowiek na godziny pracy, dyrektor to człowiek, który powinien sam być przykładem tego, czego wymaga od innych, być rzetelnym, uczciwym, odpowiedzialnym pracodawcą i „zarządcą” placówki oraz tak zwyczajnie... być po prostu dobrym

¹⁹ www.szkoły-kusloncu.salezjanie.pl (dostęp: 15.06.2020 r.).

²⁰ Cyt. za: M. Gandhi, [w:] J. Kordziński, *Dyrektor szkoły...*, s. 13.

człowiekiem.

Bibliografia

- Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa 2009.
- Cooper R.K., Sawaf A., *EQ Inteligencja emocjonalna w organizacji i zarządzaniu*, Studio EMKA, Warszawa 2000.
- Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, wyd. Media Rodzina, Warszawa 2007.
- Hamer H., *Klucz do efektywności nauczania. Poradnik dla nauczycieli*, Veda, Warszawa 2008.
- Jay R., *Biznes. Kierowanie zespołem*, wyd. Galaktyka Sp. z o.o., Łódź 1998.
- Kordziński J., *Dyrektor szkoły – moderator, facylitator, coach*, ABC Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
- Majewska-Opielka I., *Logodydaktyka. Droga do rozwoju*, GWP, Sopot 2014.
- Ryan R.K.C., *Rozwój zdolności przywódczych*, wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1994.
- Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 2005.
- Whitaker T., *Co znakomici dyrektorzy robią inaczej, niż cała reszta?*, Fraszka Edukacyjna Sp. z o. o., Warszawa 2011.

Źródła internetowe:

www.szkoły-kusloncu.salezjanie.pl (dostęp: 15.06.2015 r.).