

Małgorzata Rosalska

DYREKTOR SZKOŁY – NAUCZYCIEL NAUCZYCIELI?

Myślenie w kategoriach zarządzania zasobami ludzkimi dominuje w naukach ekonomicznych. W obszarze edukacji wskazuje się raczej na podmiotowość jednostki, jej potrzeby, uwarunkowania, wewnętrzną motywację. Podmiotowość jest kluczową kategorią w postrzeganiu zjawisk edukacyjnych, jednak myślenie o oświacie rozumianej jako sieć instytucji świadczących usługi edukacyjne wymusza myślenie w kategoriach systemu. System, aby dobrze funkcjonował, powinien być dobrze zarządzany. Zarówno na szczeblu ministerialnym, jak i na poziomie samorządów lokalnych powstają opracowania dotyczące polityki oświatowej. W dokumentach tych najczęściej uwzględnia się takie dane, jak: baza lokalowa, sieć szkół, trendy demograficzne, polityka zatrudnienia – w tym doksztalcanie i doskonalenie nauczycieli. Polityka oświatowa ukierunkowana jest najczęściej na opracowanie strategii rozwoju oświaty. Wskazuje się kierunki przemian, zasady wprowadzenia zmian, pomysły na przyszłość, bariery i szanse rozwoju. Wyznacza się cele strategiczne i optymalne sposoby ich osiągnięcia. Poszukiwanie pomysłów na zarządzanie oświatą na poziomie organów prowadzących placówki oświatowe, czyli najczęściej gmin i powiatów dotyczy rozstrzygnięć, jakie cele w danym okresie postrzega się jako priorytetowe. Najczęściej dotyczą one sieci szkół i bazy lokalowej. Opinia społeczna dowiadyuje się o założeniach lokalnej polityki oświatowej wówczas, gdy pojawiają się konflikty dotyczące zamykania szkół lub reorganizacji sieci placówek oświatowych. Należy jednak zauważyć, iż system oświatowy to zasoby nie tylko materialne i finansowe, ale także – a może przede wszystkim – ludzkie.

Celem prezentowanego opracowania nie jest jednak analiza koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi w oświacie. Podstawowym celem jest analiza roli, jaką w zakresie zarządzania oświatą może odegrać dyrektor szkoły. O ile kompetencje w zakresie zarządzania oświatą u osób kreujących politykę oświatową na poziomie regionu czy społeczności lokalnej często dotyczą sfery ekonomicznej, prawnej, administracyjnej i organizacyjnej, to osoby zarządzające konkretną placówką powinny charakteryzować się specyficznym i szerokim zestawem kompetencji – z jednej strony związanych z administrowaniem szkołą i prowadzeniem odpowiedniej dokumentacji, z drugiej natomiast ukierunkowanych na relacje interpersonalne w miejscu pracy. Zarządzanie rozumiane jako *zestaw działań (obejmujących planowanie i podejmowanie decyzji,*

organizowanie, przewodzenie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny¹ wymaga odpowiednio przygotowanych osób. Rola dyrektora szkoły polega na pełnieniu wszystkich wyżej wymienionych zadań. O ile zarządzanie zasobami finansowymi, rzeczowymi i informacyjnymi wymaga znajomości prawa oświatowego i stałej sprawozdawczości, to jednocześnie w tym obszarze dyrektor może liczyć w największym stopniu na wsparcie organu prowadzącego szkołę.

Na jakość funkcjonowania szkoły szczególnie wpływ ma styl zarządzania zasobami ludzkimi. W tym miejscu ważne jest dokładne sprecyzowanie, kto stanowi zasoby ludzkie szkoły. Są to przede wszystkim nauczyciele, ale także administracja i wszystkie osoby tworzące szkołę, czyli realizujące oddziaływania dydaktyczne, wychowawcze i opiekuńcze. W takim ujęciu uczeń, a także jego rodzice są klientami szkoły, odbiorcami usług edukacyjnych. W kontekście niżej demograficznego i już obecnie pojawiającego się problemu zamykania szkół, jakość usług edukacyjnych, atmosfera szkoły, kompetencje nauczycieli, a także działania marketingowe będą głównymi czynnikami warunkującymi liczbę kandydatów do danej placówki oświatowej. Problem ten dotyczy głównie szkół prywatnych, jednakże wraz ze zmniejszającą się liczbą dzieci zjawisko to dotknie także szkoły publiczne. Zarządzanie szkołami jest procesem niezwykle trudnym. Dyrektor jest osobą podlegającą podwójnemu nadzorowi – z jednej strony jest to nadzór pedagogiczny realizowany przez kuratoria, z drugiej natomiast nadzór organizacyjno-finansowy realizowany przez stosowny organ prowadzący. Sytuacja ta generuje wiele konsekwencji dla postrzegania roli dyrektora w szkole. Można sformułować tezę, iż dyrektor w szkole często musi wybierać, kim chce bardziej być: administratorem czy liderem szeroko rozumianej społeczności szkolnej. Dla zobrazowania konsekwencji owego dylematu zaprezentowane zostaną podstawowe zadania dyrektora w szkole oraz oczekiwania wobec jego roli w systemie edukacyjnym.

1. Zadania dyrektora szkoły

Zadania dyrektora szkoły wynikają z Ustawy o systemie oświaty. Do jego kluczowych zadań należy: kierowanie działalnością szkoły i reprezentowanie jej na zewnątrz, sprawowanie nadzoru pedagogicznego, sprawowanie opieki nad uczniami oraz stwarzanie warunków do harmonijnego rozwoju psychofizycznego uczniów, realizowanie uchwał rady szkoły i rady pedagogicznej, dysponowanie środkami określonymi w planie finansowym szkoły. Dyrektor może organizować administracyjną, finansową i gospodarczą obsługę szkoły. Dyrektor jest także kierownikiem zakładu pracy dla zatrudnionych w szkole nauczycieli i pracowników niebędących nauczycielami, co oznacza, iż podejmuje decyzje w zakresie zatrudniania i zwalniania oraz udzielania

¹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2000, s. 37.

nagród i kar². Szczególne znaczenie przypisuje się zadaniom związanym z nadzorem pedagogicznym. Nadzór pedagogiczny koncentruje się na czterech podstawowych celach: ocenianie stanu i warunków działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej szkół, placówek i nauczycieli, analizowanie i ocenianie efektów działalności szkół, udzielanie pomocy szkołom, placówkom, nauczycielom w wykonywaniu ich zadań oraz inspirowanie nauczycieli do innowacji pedagogicznych, metodycznych i organizacyjnych³.

W obszarze nadzoru pedagogicznego do obowiązków dyrektora należy:

- 1) planowanie, organizacja i przeprowadzenie wewnętrznego mierzenia jakości pracy szkoły lub placówki, w tym badanie osiągnięć edukacyjnych uczniów;
- 2) decydowanie o doborze technik oraz narzędzi diagnostycznych wykorzystywanych przy dokonywaniu wewnętrznego mierzenia jakości pracy szkoły lub placówki;
- 3) opracowanie raz w roku szkolnym raportu z przeprowadzonego wewnętrznego mierzenia jakości pracy szkoły lub placówki i przedstawienie go kuratorowi oświaty, radzie pedagogicznej, radzie rodziców i organowi prowadzącemu szkołę lub placówkę;
- 4) opracowanie programu rozwoju szkoły lub placówki, określającego zadania służące doskonaleniu jakości pracy szkoły lub placówki i terminy ich realizacji;
- 5) analiza wyników sprawdzianu lub egzaminów oraz wykorzystanie ich do oceny jakości kształcenia w szkole, a także podejmowanie, stosownie do potrzeb, działań naprawczych lub doskonalących w tym zakresie;
- 6) wspomaganie nauczycieli w osiąganiu wysokiej jakości pracy oraz inspirowanie ich do podejmowania innowacji pedagogicznych;
- 7) wspomaganie rozwoju zawodowego nauczycieli, w szczególności przez organizowanie szkoleń, porad, konferencji oraz systematyczną współpracę z placówkami doskonalenia nauczycieli;
- 8) gromadzenie informacji o pracy nauczycieli w celu dokonania oceny oraz informacji niezbędnych do planowania doskonalenia zawodowego nauczycieli;
- 9) opracowanie i wdrożenie, we współdziałaniu z radą pedagogiczną, wewnątrz-szkolnego systemu zapewniania jakości⁴.

Tak dokładnie sprecyzowane zadania można ująć, za Tomaszem Olejniczakiem i J. Pielachowskim, w cztery główne obszary działań: organizacja procesu nadzoru, ewaluacja rezultatów nadzoru i formułowanie wniosków na przyszłość, programo-

² Ustawa o systemie oświaty po zmianach z 20 kwietnia 2004, art. 39.

³ *Ibidem*, art. 33, ust. 1.

⁴ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z 23 kwietnia w sprawie szczegółowych zasad sprawowania nadzoru pedagogicznego, wykazu stanowisk wymagających kwalifikacji pedagogicznych, kwalifikacji niezbędnych do sprawowania nadzoru pedagogicznego, a także kwalifikacji osób, którym można zlecać prowadzenie badań i opracowywanie ekspertyz, DzU z 2004 r. Nr 89, poz. 845).

wanie rozwoju szkoły oraz doskonalenie i rozwój zawodowy nauczycieli⁵. Tak rozumiany nadzór obejmuje różne czynności. Do najważniejszych należą mierzenie jakości pracy szkoły, ewaluacja, monitorowanie oraz hospitowanie nauczycieli. Dyrektor przeprowadza dwa rodzaje hospitacji: diagnozującą badającą postępy uczniów oraz hospitację ukierunkowaną na obserwację pracy nauczyciela⁶.

Dla podjętych rozważań zadania związane z nadzorem pedagogicznym wydają się mieć szczególne znaczenie. Dyrektor szkoły jest osobą oceniającą pracę dydaktyczną i wychowawczą nauczycieli, ocenia ich kompetencje pedagogiczne, opiniuje awans zawodowy. Ta sytuacja tworzy szereg pytań. Są to pytania zarówno o kompetencje dyrektora w zakresie oceny pracy nauczycieli oraz o możliwość pogodzenia rozmaitych ról, które dyrektor powinien w szkole pełnić. Pytaniem szczególnie ważnym jest to, czy niektóre z tych ról nie wykluczają się wzajemnie, a przynajmniej, czy nie są wobec siebie opozycyjne. Czy tak silnie rozbudowane kompetencje w zakresie oceny i kontroli sprzyjają budowaniu społeczności uczącej się i ułatwiają komunikację między nauczycielami a ich dyrektorem?

2. Rola dyrektora szkoły

Zaprezentowane zadania dyrektora wynikają z ustaleń legislacyjnych. Można założyć, iż są to funkcje założone. W szkolnej rzeczywistości dyrektorzy przyjmują jednak rozmaite strategie radzenia sobie z oczekiwaniami formułowanymi wobec nich przez różne podmioty uczestniczące w życiu szkoły. Są to oczekiwania zarówno ze strony organów nadzorujących, jak i ze strony uczniów, ich rodziców, nauczycieli, a także społeczności lokalnej.

W literaturze dotyczącej zarządzania oświatą dyrektor często jest postrzegany jako lider. Należy jednak wyraźnie zaznaczyć, iż pojęcie lider jest wieloznaczne i w różnych kontekstach interpretowane może być odmiennie. Lider jako *osoba, która skutecznie przewodzi ludziom w realizacji ich własnych potrzeb*⁷ w szkole pełni funkcję szczególną. Ze względu na fakt, iż w przestrzeni szkolnej krzyżują się potrzeby różnych podmiotów uczestniczących w jej życiu, często potrzeby sprzeczne lub nawet wykluczające się, dyrektor powinien posiadać szerokie kompetencje umożliwiające pełnienie roli zarówno animatora inicjatyw, mediatora potrzeb, doradcy, jak i opiekuna⁸.

⁵ T. Olejniczak, J. Pielachowski, *Nadzór pedagogiczny i administracyjny nad szkołami i placówkami oświatowymi*, Poznań 2004, s. 90.

⁶ I. Dzierżgowska, *Nadzór pedagogiczny. Poradnik dla dyrektorów w dziesięciu lekcjach*, Warszawa 2004, s. 17.

⁷ B. Smykowski, *Ludzie i ich liderzy*, [w:] *Kształcenie liderów społeczności wiejskich*, red. A. Brzezińska, A. Potok, Poznań 1996.

⁸ *Ibidem*.

W kontekście zarządzania oświatą warto podkreślić różnicę pomiędzy zarządzaniem szkołami (*school management*) oraz przewodzeniem wspólnocie nauczycieli i uczniów (*instructional leadership*). Według Roberta W. Hellera i Alberta J. Pautlera do zadań dyrektora – menadżera (*managerial leadership*) należą: dobór kadry, opracowywanie dokumentacji, zarządzanie finansami, planowanie, zajmowanie się sprawami uczniów, kontakty z rodzicami, transport, utrzymanie placówki, remonty, rozwiązywanie konfliktów, realizowanie programu, nadzór oraz ewaluacja⁹. Z punktu widzenia realizacji celów dydaktycznych i wychowawczych istotniejsze jest jednak przewodzenie wspólnocie, zespołowi osób tworzących szkołę.

Koncepcja *instructional leadership* opiera się na założeniu, że dyrektor jest nauczycielem nauczycieli i powinien posiadać kompetencje związane z nauczaniem dorosłych¹⁰. Praktyka oświatowa pokazuje jednak, że dyrektorzy bazują na swoim doświadczeniu bycia nauczycielem, a zatem głównie na doświadczeniu z pracy z dziećmi i młodzieżą. Takie ujmowanie roli dyrektora wymaga określenia kompetencji, jakimi powinien charakteryzować się dyrektor jako „nauczyciel nauczycieli”. Philip Hallinger i Joseph A. Murphy stwierdzili, iż w zakresie *instructional leadership* kluczowe są umiejętności związane z definiowaniem misji szkoły, realizacją programu oraz kreowania atmosfery w szkole¹¹. Rozszerzony katalog elementów składających się na kompetencje tak charakteryzowanego dyrektora zaproponowali Donald S. Clark i Sally N. Clark. Autorzy ci wskazują, iż na *instructional leadership* składają się: silne odczucie misji, dzielenie się wizją, relacje oparte na komunikacji, przełamana hierarchia, dzielenie się władzą w szkole, rozwój osobisty, edukacja ustawiczna oraz budowanie społeczności uczącej się¹².

Wśród procedur wspomagających rozwój i ułatwiających doskonalenie najczęściej wskazuje się *coaching* (trening) i *mentoring*. Coaching to *planowy dwustronny proces, w wyniku którego człowiek rozwija umiejętności i osiąga określone kompetencje dzięki rzetelnej ocenie, ukierunkowanej praktyce i regularnym sprzężeniom zwrotnym*¹³. Proces ten często utożsamiany jest z udzielaniem wsparcia, pomocą, doradztwem, motywowaniem. Dyrektor szkoły jako „coach”, czyli trener, przyjmuje w zależności od potrzeb rolę instruktora, doradcy, opiekuna, korepetytora. Jego celem nie jest ocena kompetencji, lecz ich rozwój. Taka relacja zakłada częsty kontakt, konsultacje, wspólne przyglądanie się podejmowanym zadaniom, analizowanie problemów, likwidowanie barier, wyzwalanie potencjału. O ile coaching dotyczy przede wszystkim

⁹ R.W. Heller, A.J. Pautler, *The Administrator of the Future: Combining Instructional and Managerial Leadership*, [w:] *Educational Leadership in an Age of Reform*, eds. S.L. Jacobson, J.A. Conway, White Plains, N.Y. 1990.

¹⁰ *Ibidem*.

¹¹ *Ibidem*.

¹² Por. J. Blase, J. Blase, *Handbook of Instructional Leadership. How Successful Principals Promote Teaching and Learning*, California 2004, s. 14.

¹³ M. Adamiec, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor. Kreator. Inspirator*, Kraków 2000, s. 200.

umiejętności zawodowych, to mentoring ukierunkowany jest na rozwój kompetencji szerszych, bazowych. Jest to *proces pielęgnowania, otaczania troską i wywierania wpływu, dzięki któremu jeden człowiek (mentor) pomaga drugiemu (protegowanemu) wykorzystać okazje do rozwoju oraz zdobyć umiejętności, wiedzę i wgląd w siebie*¹⁴. Mentoring ma także funkcje psychospołeczne. Należą do nich demonstrowanie cennych zachowań, postaw i umiejętności, wzmacnianie refleksyjności, przekazywanie doświadczeń, przemyśleń, wprowadzanie w zwyczaje, kulturę szkoły¹⁵.

Czy pełnienie tych ról przez dyrektora w polskiej szkole jest możliwe? Odważę się sformułować tezę, że nie. Role dyrektora koncentrują się przede wszystkim wokół zadań, za których efekty dyrektor jest rozliczany przez nadzór pedagogiczny oraz organ prowadzący szkołę. Krzysztof Polak wyróżnił cztery role w zakresie realizacji funkcji dyrektora szkoły.

Pierwsza z nich – *biurokrata z ludzką twarzą* – charakteryzuje się postrzeganiem szkoły przede wszystkim w kategoriach instytucji biurokratycznej. Biurokracja jest tu postrzegana jako sprawnie działająca struktura, w której zadania i kompetencje są jednoznacznie określone. Dyrektor pełni rolę lidera i administratora, koncentruje się głównie na efektywności i skuteczności. Zadaniem dyrektora jest przede wszystkim koordynowanie, kontrola i synchronizacja pracy. Ważnym celem jego działań jest czuwanie nad realizacją celów szkoły, zapobieganie konfliktom, pilnowanie realizacji zadań przypisanych poszczególnym osobom tworzącym szkołę, ewaluacja. Swoje cele realizuje głównie poprzez mechanizm kar i nagród.

Drugą wskazaną rolę jest dyrektor jako *członek wspólnoty podmiotów*. Dyrektor postrzegający swe zadania w kontekście celów i zadań całej wspólnoty szkolnej koncentruje się na pracy z zespołem. Jego wysiłki ukierunkowane są na budowanie zgranego zespołu oraz na optymalne wykorzystanie twórczego potencjału nauczycieli i uczniów. Jego celem jest stwarzanie warunków, kreowanie twórczej atmosfery, inspirowanie. Zarządza przez współuczestnictwo i współodpowiedzialność. Często jest mediatorem, prowadzi do rozwiązania konfliktów poprzez negocjacje i konsultacje.

Kolejną wyróżnioną przez autora rolę dyrektora jest *polityczny gracz*. Jest to dyrektor zmuszony do balansowania pomiędzy wymaganiami różnych podmiotów zaangażowanych w życie szkoły. Ta rola dotyczy też zadań związanych ze zdobywaniem funduszy, pozyskiwaniem sojuszników, relacjami z organem prowadzącym oraz nadzorem pedagogicznym, a także z funkcjonowaniem w społeczności lokalnej. Kluczowymi kompetencjami są te, które związane są z negocjacjami, kreowaniem wizerunku i rozwiązywaniem problemów.

Czwarta rola dyrektora jako *lidera w instytucji „migoczących znaczeń”* zakotwiczona jest w odmiennym sposobie myślenia o specyfice działalności szkoły i pracy

¹⁴ M. Wałetrs, *Słownik rozwoju osobistego. Pojęcia i teorie samodoskonalenia*, Warszawa 1999, s. 124.

¹⁵ Por. M. Adamiec, B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, Warszawa 2002, s. 76.

dyrektora. Szkoła postrzegana jest tu jako rzeczywistość niedookreślona, zmienna, nieustannie współtworzona, wymykająca się spod kontroli, nieprzewidywalna. Rola dyrektora w tej sytuacji polega głównie na odczytywaniu i interpretowaniu znaczeń, jakie różnym wydarzeniom nadają uczestnicy życia szkolnego. Jak pisze Krzysztof Polak:

rola dyrektora lidera polega wtedy na wysiłku odczytywania znaczeń, jakie ludzie nadają poszczególnym obszarom rzeczywistości szkolnej, na dekodowaniu sensów zamkniętych w subiektywizmie indywidualnych wizji życia szkolnego, tworzonych według tego, jak – po swojemu – rzeczywistość tę postrzegają. [...] Chodzi o zapewnienie autonomii podmiotów w ich indywidualnym wysiłku konstruowania codzienności szkolnej, o wspomaganie ich w odczytywaniu sensów i znaczeń szkolnej symboliki, współtworzącej całość kultury środowiskowej w jej wydaniu lokalnym¹⁶.

3. Dyrektor w opinii nauczycieli

Egzemplifikacją zarysowanego powyżej napięcia są wyniki badań zrealizowanych na terenie powiatu poznańskiego. Badania przeprowadzono w czerwcu 2006 roku w 9 szkołach ponadgimnazjalnych. Problemy badawcze dotyczyły postrzegania roli dyrektora w szkole zarówno przez samych dyrektorów, jak i przez nauczycieli. Dla potrzeb niniejszego artykułu przedstawione zostaną dane dotyczące sposobu postrzegania roli dyrektora przez nauczycieli. Analizy dokonano na podstawie danych uzyskanych metodą sondażu diagnostycznego, analizie poddano 117 ankiet. Pytania badawcze koncentrowały się wokół trzech następujących zagadnień:

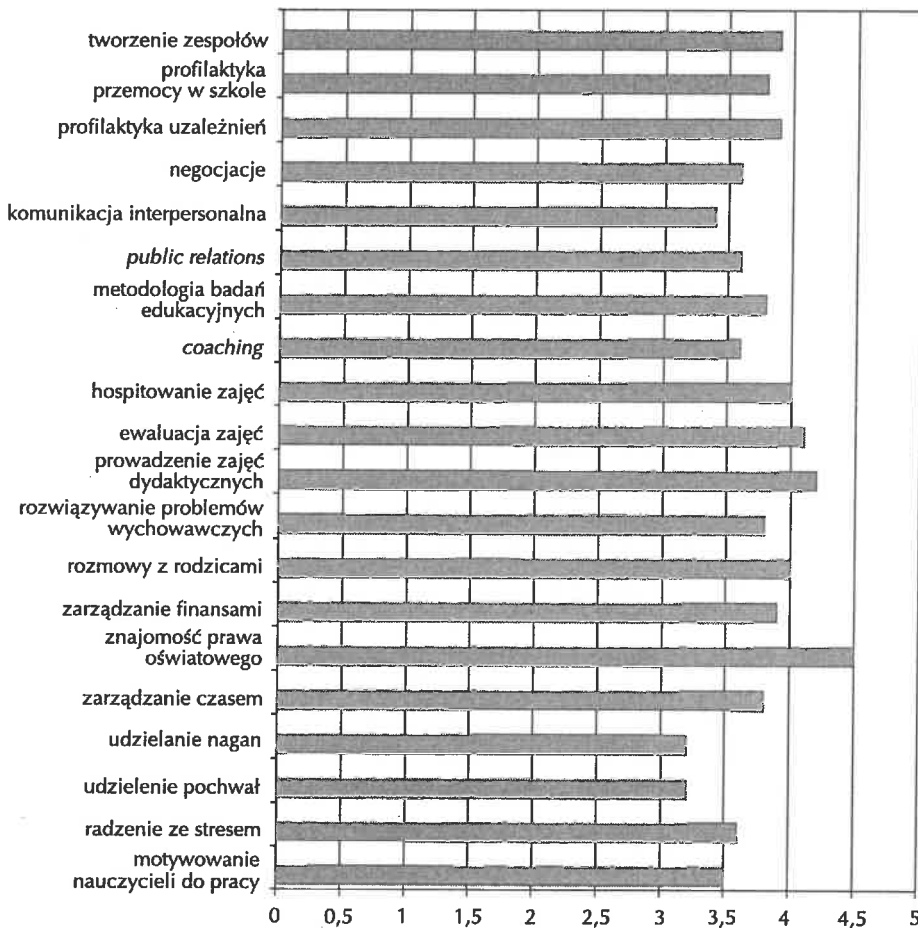
1. Jak nauczyciele postrzegają rolę dyrektora w szkole?
2. Jak nauczyciele oceniają kompetencje swojego dyrektora?
3. Jakiego dyrektora chcieliby mieć w swojej szkole?

Na podstawie zebranych danych można stwierdzić, iż dla zdecydowanej większości respondentów dyrektor jest autorytetem w dziedzinie nauczania i wychowania. W odniesieniu do zadań wychowawczych 64,9% badanych nauczycieli uznało swego dyrektora za autorytet, 24,5% uznało, że dyrektor nie jest dla nich wzorem, a 6,1% nie udzieliło odpowiedzi. W obszarze dydaktyki za autorytet uznało swego dyrektora 71,4% respondentów, 17,4% było odmiennego zdania, a 11,2% nie udzieliło w tym zakresie odpowiedzi. Jednocześnie warto zauważyć, iż prawie połowa badanych nauczycieli (41,8%) ocenia swoje relacje z dyrektorem jako bardzo dobre, 35,7% jako dobre, 11,2% jako poprawne, 10,2% jako chłodne, a tylko 1% respondentów jako złe. W kontekście tych danych można sformułować pytanie, od czego zależą dobre relacje dyrektora z nauczycielami. Mając na uwadze procedury związane z awansem zawodowym, w sytuacji gdy ocena nauczyciela zależy niemal wyłącznie od dyrektora, nauczyciele będą unikać zachowań konfrontacyjnych. Można nawet zaryzykować, że taka zależność generować może zachowania konformistyczne.

¹⁶ K. Polak, *Realizacja funkcji dyrektora: cztery narracje*, [w:] *Dyrektor i szkoła. Wspomaganie rozwoju ucznia*, red. idem, Kraków 2001.

Pozytywne postrzeganie kompetencji dyrektorów w obszarze wychowania i metodyki nauczania w mniejszym stopniu przekłada się na deklarowaną chęć skorzystania z pomocy i rady w przypadku pojawienia się ewentualnych trudności. W kontekście problemów wychowawczych 14%, a w sytuacji trudności metodycznych 21% respondentów deklaruje, iż nie zwróciłoby się o pomoc do swojego dyrektora.

Wykres 1. Ocena kompetencji dyrektorów we wskazanych dziedzinach (w skali 1-5)



Źródło: badania własne

W odniesieniu do tych informacji można postawić kilka hipotez. W sytuacji gdy dyrektor jest kluczową osobą oceniającą kompetencje nauczyciela, ujawnianie wła-

nych problemów w obszarze profesjonalnej działalności może być dla nauczyciela trudne. Dyrektor może być postrzegany bardziej jako osoba oceniająca i kontrolująca, mniej jako doradca. Dane te wynikać mogą także z faktu utrudnionego kontaktu z dyrektorem (np. z powodu braku czasu) lub z posiadania przez nauczycieli innych osób doradzających w omawianym obszarze. W tym kontekście ważne jest rozwijanie u dyrektorów kompetencji edukatorskich i umiejętności związanych z *coachingiem*.

Badani nauczyciele zostali poproszeni o ocenę kompetencji swego dyrektora w zakresie wskazanych dziedzin. Najwyżej zostały ocenione kompetencje w zakresie znajomości prawa oświatowego, prowadzenia zajęć dydaktycznych i ich ewaluacji oraz hospitowania zajęć. Najniżej oceniono kompetencje dyrektorów w zakresie udzielania nagan i pochwał oraz komunikacji interpersonalnej.

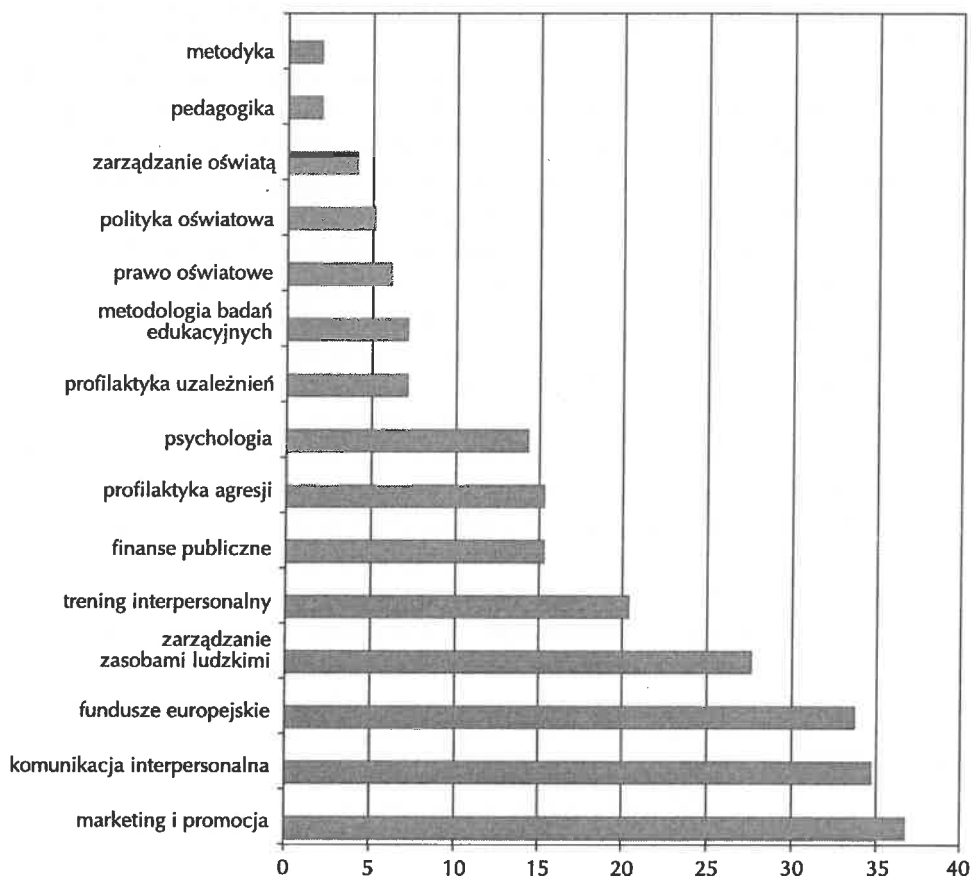
Dane te mogą być postrzegane jako przesłanki do konstruowania programu doskonalenia kompetencji dyrektorskich. Ze względu na specyfikę pracy dyrektora nieco niższe oceny w zakresie szeroko rozumianej komunikacji interpersonalnej powinny mieć przełożenie na konkretne oddziaływania wzmacniające kompetencje w tym zakresie. Udzielanie kar i nagan ma szczególne znaczenie w kontekście motywowania nauczycieli do pracy. Należy jednak wyraźnie zaznaczyć, iż wzmacnianie kompetencji komunikacyjnych i pozostałych kompetencji należących do tzw. kompetencji miękkich wymaga innych form oddziaływania niż wykłady. W tym obszarze konieczne wydają się zarówno zajęcia treningowe, jak i oddziaływania wzmacniające refleksyjność dyrektorów na temat konsekwencji swoich zachowań dla motywacji nauczycieli do lepszej pracy.

Nauczyciele zostali poproszeni także o wskazanie tych dziedzin, w których – ich zdaniem – dyrektorzy powinni się doksztalić. Najczęściej wskazywano: marketing i promocję, komunikację interpersonalną, zagadnienia związane z pozyskiwaniem funduszy z Unii Europejskiej, zarządzanie zasobami ludzkimi i trening interpersonalny. Jednocześnie warto odnotować, iż badani nauczyciele jako kluczowe dla funkcjonowania szkoły wskazali kompetencje związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, komunikacją personalną, marketingiem i promocją oraz zarządzaniem oświatą i prawnem oświatowym.

Na podstawie uzyskanych danych można stwierdzić, iż nauczyciele postrzegają rolę dyrektora w szkole głównie poprzez pryzmat jego zadań administracyjnych. Wśród najważniejszych zadań dyrektora w szkole respondenci wymienili kolejno:

- Nadzór nad finansami
- Bieżącą organizację pracy w szkole
- Dbanie o atmosferę pracy
- Dbanie o wizerunek szkoły
- Marketing i promocję
- Zarządzanie szkołą
- Zarządzanie zasobami ludzkimi.

Wykres 2. Dziedziny, w których – zdaniem nauczycieli – dyrektorzy powinni się dokształcić



Źródło: badania własne

W dalszej kolejności wskazywano na takie zadania, jak: motywowanie do pracy, sprawy wychowawcze i dydaktyczne, tworzenie kultury szkoły. W świetle tych danych można postawić tezę, iż dla badanych nauczycieli dyrektor jest bardziej administratorem niż liderem, „pierwszym nauczycielem”.

Respondenci deklarują jednak, iż ich kontakty z dyrektorem szkoły zdecydowanie najczęściej dotyczą problemów wychowawczych, a dopiero w dalszej kolejności spraw organizacyjnych i zagadnień związanych z awansem zawodowym. Jednocześnie badani nauczyciele wskazują, iż ich zdaniem, dyrektorzy zdecydowanie najwięcej czasu poświęcają na biurokrację i sprawy organizacyjne, a za mało na sprawy wychowawcze, kontakt z uczniami i nauczycielami, na promowanie szkoły w środowisku lokalnym oraz kreowanie sprzyjającej uczeniu się atmosfery w szkole.

Wśród najbardziej pożądanых cech dyrektora pojawiały się w kolejności: kompetencja, sprawiedliwość, komunikatywność, konsekwencja, dobra organizacja, życzliwość, uczciwość, rzetelność, kompetencje menadżerskie, przedsiębiorczość, obiektywizm, odpowiedzialność i wyrozumiałość. Cechy te w dużej mierze warunkują jakość relacji interpersonalnych w szkole. O ile sprawności organizacyjne, menadżerskie i przedsiębiorczość korespondują z rolą dyrektora związaną z organizacją pracy szkoły, to pozostałe dotyczą w głównej mierze jakości relacji zarówno z nauczycielami, jak i uczniami. Warto zwrócić uwagę, iż najczęściej wskazywaną cechą wyróżniającą dobrego dyrektora jest kompetencja. Takie ujmowanie cechy jest jednak zbyt niedookreślone i wymaga uszczegółowienia w dalszym postępowaniu badawczym. Pytanie o kompetencje dyrektora jest, w kontekście podjętych rozważań, sprawą kluczową. Pytanie to generuje jednak szereg pytań szczegółowych: kto powinien wyznaczać profil kompetencyjny dyrektora, jak weryfikować te kompetencje, jak je rozwijać?

Podsumowując powyżej przedstawione dane, należy podkreślić, iż:

1. W opinii nauczycieli dyrektorzy prezentują wysoki poziom kompetencji w zakresie zarządzania oświatą i znajomości prawa oświatowego.
2. W opinii respondentów kompetencje związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi prezentowane są przez dyrektorów w mniejszym zakresie.
3. Najslabiej oceniane są kompetencje komunikacyjne oraz umiejętności w zakresie marketingu i promocji placówek oświatowych.
4. Szczególnego wzmocnienia wymagają kompetencje związane z motywowaniem i udzielaniem informacji zwrotnych.
5. Nauczyciele postrzegają dyrektorów głównie poprzez ich zadania administracyjne.

4. Możliwości wzmocnienia kompetencji dyrektora

Program doskonalenia dyrektorów powinien wynikać z profilu kompetencyjnego. Profil ten wymaga jednak dokładnego sprecyzowania. Profesjonalny dyrektor będzie przede wszystkim dobrym mediatorem w odniesieniu do potrzeb deklarowanych przez wszystkie podmioty życia szkolnego: nauczycieli, uczniów i ich rodziców, nadzoru pedagogicznego i organu prowadzącego. Opracowanie profilu wymaga jednak z jednej strony pogłębionych badań dotyczących aktualnie prezentowanych przez dyrektorów kompetencji oraz stworzenia profilu pożądanego, korespondującego zarówno z oczekiwaniami różnych podmiotów wobec roli dyrektora, jak i nawiązujących do podstawowych teorii zarządzania zasobami ludzkimi. Należy zwrócić także uwagę na formy doskonalenia kadry zarządzającej w oświacie. Formuła studiów podyplomowych, w głównej mierze oparta na wykładach, jest tu zdecydowanie niewystarczająca. W odniesieniu do osób pełniących funkcję dyrektora ważne jest stworzenie bezpiecznej przestrzeni do przetrenowania postulowanych zachowań oraz wymiany doświad-

czeń pomiędzy dyrektorami poszczególnych szkół. Niezmiernie ważne jest wzmacnianie kompetencji edukatorskich, uwzględniających specyfikę pracy edukacyjnej z dorosłymi oraz umiejętności trenerskich. Jeżeli dyrektor ma wzmacniać kompetencje pedagogiczne zatrudnionych w jego szkole nauczycieli, powinien charakteryzować się wiedzą i umiejętnościami także w zakresie *coachingu* i *empowermentu*.

SCHOOL PRINCIPAL – TEACHER OF TEACHERS?

Summary

The goal of this text is to analyze the role, which the school principal can play in the educational management. This role is analyzed, both in the context of established legislations and the challenges connected with educational facilities managing. The principal is a person who is subject to a double supervision system in Poland – on one hand, a pedagogical supervision conducted by school inspectors, on the other, the organizational-financial supervision conducted by an appropriate school financing body. This situation generates many consequences for the way in which the role and competence of a school principal are perceived. You can formulate a thesis that the principal often has to choose who he/she wants to be more of: an administrator or a leader of the broadly understood school community. To illustrate the consequences of this dilemma, the basic concepts of the principal's role in the school and the expectations towards principals expressed by teachers have been presented.