

NOWOCZESNY DYREKTOR W SZKOLE

Artur Foremski

Wydawnictwo
EKO-TUR



CZĘŚĆ PIERWSZA CHCĘ ZOSTAĆ DYREKTOREM

1.1. Dlaczego chcę zostać dyrektorem?

Każdy z nas ma jakieś marzenia. Pamiętam do dziś chwilę, kiedy zaproponowano mi pierwsze stanowiska kierownicze: kierownika ogniska wychowawczego, zastępcy dyrektora szkoły czy dyrektora niepublicznej placówki doskonalenia nauczycieli. Wbiegałem do domu oznajmiając żonie z entuzjazmem i radością:

- *Będę Dyrektorem!*

Aby ostudzić swoje emocje przypominam sobie film Stanisława Barei pt. *Poszukiwany Poszukiwana*, gdzie jedna z bohaterek odpowiada na pytanie

- *Czym zajmuje się Twój mąż?*

Mój mąż z zawodu jest dyrektorem

O ile stanowisko zastępcy dyrektora szkoły (kierownika świetlicy, ogniska, osoby pełniącej obowiązki dyrektora tzw. *p.o.*) jest nam powierzone, o tyle, by zostać dyrektorem szkoły należy przystąpić do konkursu i konkurs ten wygrać.

Prowadząc zajęcia na kursie Zarządzanie Oświatą zwykle zaczynam od zadania przyszłym dyrektorom pytań:

- *Do czego potrzebny jest dyrektor?*

- *Dlaczego chcę być dyrektorem?*

- *Jakim chcę być dyrektorem?*

Okazuje się, że udzielenie odpowiedzi na to podstawowe pytanie nie jest oczywiste i nastrocza wiele trudności. Jak się okazuje, dyrektorami szkół zostajemy, ponieważ:

- mamy wysokie ambicje (*to dobrze*),

- grono pedagogiczne nas wytypowało, nie mieliśmy wyboru (zresztą mile nas to polechtało) i w końcu po długich rozmowach z mężem („*Zośka, daj spokój, należy Ci się przecież...*”) podjęliśmy taką decyzję (*często tak bywa*),

- po prostu chcemy zmieniać szkołę i mamy swoją wizję, jak tego dokonać (*i tak jest najlepiej*).

Zastanówmy się nad powodem, w wyniku którego decydujemy się zostać dyrektorem szkoły. Czy jest to potrzeba wynikająca ze świata wewnętrznego, czy różnych okoliczności zewnętrznych (namowy kolegów i koleżanek, prośba burmistrza). Warto odpowiedzieć sobie na to pytanie, ponieważ niesie to za sobą określone konsekwencje w naszym dalszym działaniu. Coś innego będzie dla nas ważne podczas naszej dalszej drogi. Jeżeli potrzeba wynika z wewnątrz, wówczas nasza wizja szkoły będzie konsekwencją własnych przemyśleń. Natomiast, jeśli powody naszej decyzji wynikają z czynników zewnętrznych, nasza wizja przynajmniej w pierwszym okresie będzie bardziej formalna i powierzchowna.

Czy chcecie zostać dyrektorem, ponieważ chcecie coś zmieniać? Zanim podejmiecie decyzję, warto uświadomić sobie, jakie będą tej decyzji konsekwencje. Spójrzcie na problem z perspektywy aktualnego, urzędującego w waszej szkole dyrektora. Być może okaże się wtedy, że nie będziecie mogli swych pomysłów zrealizować, ponieważ zobaczycie, jak wiele trudu zadaje sobie Wasz obecny przełożony, a jak nie wiele z tego wynika.

Spójrzcie na szkołę okiem przyszłego dyrektora. Do tek pory patrzyliście z perspektywy nauczyciela, pracownika. Wychodziliście z klasy, odkładaliście dziennik lekcyjny na miejsce, a Wasza głowa zaprzątnięta była problemami Waszych uczniów. Za chwilę to może się zmienić.

Popatrzcie na elewację budynku, dach, ogrodzenie, stan boiska. Czy na pewno starczy Wam energii i sił, aby tak wielkim majątkiem skutecznie zarządzać? Czy wzięliście to wszystko pod uwagę? Być może w Waszej wizji kierowania placówką są tylko pomysły na podniesienie jakości kształcenia. A co z całą resztą?

Czy macie potrzebę tworzenia nowej rzeczywistości, czy chcecie wprowadzać zmiany we własnej szkole? Może szybko się okazać, że nawet we własnej szkole może nie być sprzyjającego klimatu żeby swoją koncepcję realizować.

Jeżeli zdecydujecie, że chcecie pracować w nowej szkole, dokonajmy selekcji i wybierzmy placówkę optymalną. Do wyboru mamy szkoły, w których będzie ogłoszony konkurs, należy jednak rozpatrzyć wiele dodatkowych czynników. Jeżeli zależy nam, żeby

szkoła pod naszym kierownictwem osiągała wysokie wyniki dydaktyczne, to raczej nie startujemy do placówki funkcjonującej w trudnym środowisku lokalnym.

Zastanówmy się głębiej nad naszą osobowością. Jakie są nasze wady i zalety, mocne i słabe strony. Porozmawiajcie z paroma osobami, które Was znają. Jak oni to widzą, jak zapatrują się na nasz pomysł? A może odradzą nam start w konkursie na to stanowisko? Porozmawiajcie też z rodziną. Jej członkowie powinni zdawać sobie sprawę z tego, że Wasze dotychczasowe życie ulegnie zmianie. Być może nie jesteście na to przygotowani? Czy praca na tak odpowiedzialnym stanowisku nie wpłynie negatywnie na relacje z mężem (żoną)?

Wreszcie zerknijcie do literatury, na bogaty materiał dotyczący zarządzania, popatrzcie na fora internetowe, gdzie dyrektorzy opisują swoje doświadczenia i problemy. Czy starczy Wam sił, by się z nimi borykać?

Te wszystkie informacje potraktujmy, jako materiał do świadomego podejmowania decyzji, jako pomoc w rozważeniu wszelkich aspektów, zarówno za, jak i przeciw. Dopiero teraz na spokojnie podejmijcie decyzję.

Skoro doczytaliście do tego miejsca – serdecznie gratuluję. Podjęliście decyzje, że chcecie zostać dyrektorami. Jestem przekonany, że ta decyzja została przemyślana, i od tego momentu wchodzimy głębiej w świat zarządzania.

Jak się przygotować, aby wygrać konkurs na stanowisko dyrektora szkoły?

Ten rozdział może być pomocny zarówno osobom, które zamierzają zostać dyrektorami szkół, jak i dyrektorom piastującym swój urząd, przed którymi jest perspektywa konkursu.

1.2. Przygotowanie koncepcji funkcjonowania i rozwoju szkoły/placówki

Podjmując świadomą decyzję o starciu na stanowisko dyrektora szkoły posiadamy już pewną wiedzę na temat szkoły, jej funkcjonowania oraz wstępną wizję, w jaki sposób szkołę zmieniać.

Z doświadczeń wielu dyrektorów szkół wiem, jak wiele trudności sprawiało im przygotowanie autorskiej koncepcji funkcjonowania i rozwoju szkoły. Wielu poszukiwało się dostępnymi dokumentami w Internecie. Rzeczywiście, po wpisaniu do popularnej wyszukiwarki internetowej hasła: *koncepcja funkcjonowania i rozwoju szkoły* pojawia się kilkadziesiąt lepszych lub gorszych propozycji. Odradzam jednak stanowczo kopiowanie tego rodzaju pomysłów. Większość z nich dotyczy konkretnej placówki, funkcjonującej w konkretnym środowisku, a my zakładamy, że chcemy stworzyć wizję swojej wymarzonej szkoły. Dlatego warto samemu napisać koncepcję. Jeżeli zdecydujecie się jednak na kopiowanie pomysłów innych – przeczytajcie przynajmniej przed konkursem dokładnie treść tego dokumentu, tak by wiedzieć, co jest w nim zawarte! Znam przynajmniej jeden przypadek dyrektora, który przeczytał cudzą koncepcję, a potem nie potrafił logicznie wyjaśnić, jaki jest rzeczywisty cel jego zarządzania w szkole!

Koncepcję piszmy w oparciu o własne doświadczenia i wiedzę dotyczącą szkoły, w której zamierzamy zostać dyrektorem.

Jeżeli jednak nasz wybór padnie na placówkę, w której dotychczas nie pracowaliśmy i jej nie znamy, warto zapoznać się ze specyfiką jej funkcjonowania.

Możemy to zrobić poprzez:

- wykorzystanie informacji ze strony internetowej szkoły,
- analizę ogólnie dostępnych dokumentów szkoły (pamiętajmy, iż podstawowe dokumenty szkoły, takie jak: statut, wewnętrzne zasady oceniania, program wychowawczy i profilaktyki powinny być ogólnodostępne: dotychczasowy dyrektor szkoły nie prawa zabronić nam do nich dostępu),
- informacje uzyskane w odpowiednim wydziale edukacji,

- informacje o szkole zamieszczane w lokalnych biuletynach, regionalnych gazetach czy forach internetowych.

To, co warto o szkole wiedzieć, to podstawowe informacje, takie jak liczba uczniów, grona pedagogicznego oraz personelu. Warto wiedzieć, jakie są wyniki sprawdzianów i egzaminów zewnętrznych, co mówi o szkole EWD (edukacyjna wartość dodana). Jeżeli szkoła poddana została ewaluacji zewnętrznej – będzie to dla nas kopalnia wiedzy, nie można z niej nie skorzystać. To informacje oficjalne. Być może o szkole pisze się na forach internetowych, stamtąd możemy dowiedzieć się, jakie problemy poruszają społeczność szkolną. W ten sposób możemy w naszej koncepcji zawrzeć pewne rozwiązania, które będą odpowiedzią na te problemy. To także doskonały sposób na poznanie kultury szkoły, jej zwyczajów i tradycji.

Jeżeli mamy taką możliwość – porozmawiajmy z przedstawicielami poszczególnych środowisk: z nauczycielami i rodzicami. Dowiemy się z tych rozmów, jakie są bolączki dnia codziennego szkoły. Nie wszystko wykorzystamy podczas konkursu na stanowisko dyrektora szkoły, ale np. jeżeli będziemy wiedzieli o konflikcie między nauczycielami a rodzicami, możemy przedstawić rozwiązania, dzięki którym obie strony zobaczą w nas tę osobę, dzięki której będzie im się lepiej współpracowało.

Podczas jednego z konkursów spotkałem kandydatkę, która na pytanie skierowane przez członka komisji konkursowej:

- *Co może Pani powiedzieć o szkole konkretnie?* - udzieliła odpowiedzi:
- *Szkoła mieści się w ładnym i nowoczesnym budynku.*

Wzbudziło to niezadowolenie rodziców i nauczycieli, którzy byli członkami komisji. Jak można powierzyć kierowanie szkołą osobie, która placówki nie zna?!

Oczywiste jest, że szkołę należy odwiedzić, obejść dookoła budynek, zobaczyć, w jakim stanie są pomieszczenia, dach, elewacja. Te wszystkie informacje z powodzeniem wykorzystamy w naszej koncepcji, w miejscu, w którym będziemy opisywali bazę lokalową. Zwróćmy uwagę, czy w odpowiednim wydziale infrastruktury są jakieś plany dotyczące remontu budynku. Nieprofesjonalnie byłoby, jeżeli będziemy opisywać, w jaki sposób zdobędziemy środki na remont dachu, podczas gdy takie środki już dawno zostały

zabezpieczone, a remont został przewidziany na czas najbliższych wakacji. Może to wzbudzić niepotrzebną irytację członków komisji reprezentujących organ prowadzący.

Założmy, że mamy już zebraną wiedzę o szkole. Z zebranego przez nas materiału jesteśmy w stanie stworzyć wstępny, teoretyczny zarys koncepcji. Można zrobić to samemu, lub skorzystać z innego wzorca. Jeżeli brak Wam pomysłu spróbujcie skorzystać z mojej propozycji, którą przedstawiam [poniżej](#).