

NOWOCZESNY DYREKTOR W SZKOLE

Artur Foremski

Wydawnictwo
EKO-TUR

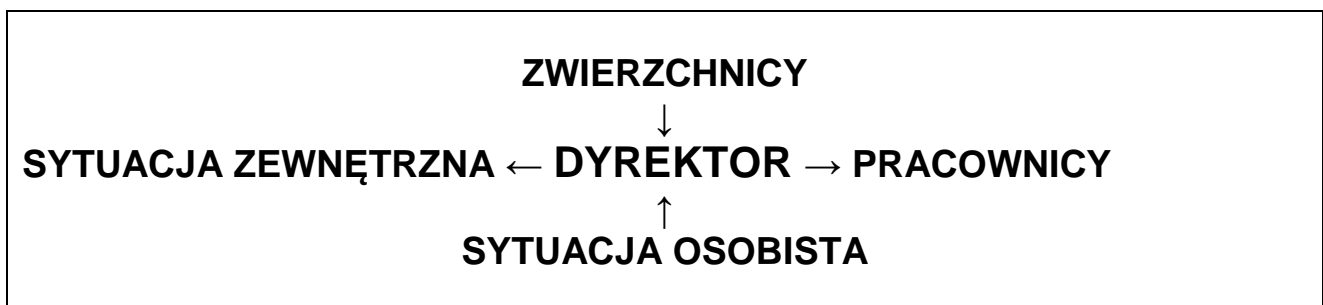


2.2.2. Dyrektor szkoły, a naciski zewnętrzne

Niezwykle trudno mówić jest o wpływie dyrektora szkoły na funkcjonowanie i rozwój placówki bez zwrócenia uwagi na czynniki zewnętrzne. Uzależnienie od szefa odpowiedniego wydziału edukacji, burmistrza, środowiska lokalnego, podległych pracowników często zaburza, bądź czasem uniemożliwia wręcz realizację wizji kierowania szkołą.

Rzadko się o tym wspomina, ale sytuacja osobista, predyspozycje, osobowość to często czynniki uniemożliwiające nam efektywne działanie i zarządzanie szkołą.

Dobrze odzwierciedla tę sytuację poniższy schemat (za I. Majewska- Opielka: *Umysł lidera*)



Rys. Naciski zewnętrzne na dyrektora

Mówi się, że [stanowisko dyrektora szkoły](#) to ostatnia „apolityczna” funkcja w mieście czy gminie. W rzeczywistości zdarza się, że władze samorządowe próbują wszelkimi dostępnymi środkami „układać” dyrektora „pod siebie”. Z jednej strony całkowicie zrozumiałe jest to, że burmistrz czy wójt potrzebują wśród podległych im dyrektorów mieć swoich zwolenników, którzy w ich imieniu będą realizować cele polityki edukacyjnej na szczeblu lokalnym. W sytuacji idealnej kierownicy placówek oświatowych powinni w pełni się z taką polityką identyfikować. Inaczej szef JST nie ma szans na zrealizowanie swojej wizji w danym mieście czy powiecie. On również powinien mieć poczucie bezpieczeństwa, że jego działania są akceptowane przez podległych mu pracowników, do których niewątpliwie zalicza się dyrektora szkoły. Nie skupiajmy się na fakcie podjęcia przez niego takiej, czy innej decyzji, starajcie się zrozumieć przyczyny postępowania

burmistrza. Jakie miał powody? Teraz o wiele prościej będzie nam zrozumieć jego decyzje.

Z drugiej jednak strony polityka stosowana przez niektórych samorządowców mieści się na pograniczu prawa, a zdarza się, że jest i bezprawna.

Jeszcze parę lat temu bardzo rzadko praktykowano pozbawianie dyrektora szkoły stanowiska w trakcie kadencji. Owszem zdarzało się (i zdarza obecnie) *ustawianie* wyników konkursu na stanowisko dyrektora szkoły pod zaakceptowaną osobę. Ostatnie zmiany w prawie oświatowym dają jednak organowi prowadzącemu szkołę możliwość odwołania dyrektora szkoły ze stanowiska w uzasadnionych sytuacjach. Zdarza się, że burmistrz wykorzystując pretekst (np. fałszywe oskarżenie) pozbawia dyrektora stanowiska w trybie natychmiastowym. Oczywiście od takiej decyzji można się odwołać. W tym czasie jednak organ prowadzący wyznacza inną osobę na stanowisko dyrektora szkoły. Sprawa o przywrócenie na stanowisko może ciągnąć się bardzo długo (nawet podczas innej kadencji, kiedy nasz burmistrz już dawno swojej funkcji sprawować nie będzie).

Dlatego zanim przystąpimy do konkursu przeanalizujmy dokładnie naszą sytuację: nasze relacje z organem prowadzącym. Zastanówmy się, na ile jesteśmy w stanie „naginać się” do oczekiwań naszych zwierzchników. Czasami lepiej zrezygnować i poszukać sobie innego miejsca, niż tracić energię i zdrowie psychiczne na przepychanki z nieżyczliwą nam władzą.

Do swoich umiejętności dyrektor powinien zatem włączyć zdolność do wypracowywania kompromisów między dążeniem do realizacji swojej wizji szkoły, a oczekiwaniami i wizją swojego przełożonego.

Szkoła istnieje w konkretnym miejscu, czasie i środowisku. Tego faktu nie można zlekceważyć. Większa świadomość takiego stanu rzeczy uchroni nas przed wieloma konfliktami z naszymi władzami.

2.2.3. Trudne rozmowy z rodzicami

Jednym z czynników istotnych do osiągnięcia sukcesu szkoły jest efektywna [współpraca z rodzicami](#). Z moich obserwacji i doświadczeń, ale przede wszystkim bogatej literatury na ten temat wynika, że dyrektorzy szkół nie doceniają tej ogromnej armii sojuszników, jakimi mogą być rodzice. Jednym z narzędzi wpływających na efektywną współpracę z tą częścią środowiska szkoły jest umiejętność przeprowadzania trudnych rozmów z rodzicami.

Warto być otwartym na takie rozmowy i mieć świadomość, że ich unikanie prędzej czy później spowoduje eskalację występującego problemu. Pracując z rodzicami można stosować zasadę „*polityki otwartych drzwi*”, o której piszę w dalszej części przewodnika. Rodzic powinien mieć możliwość jak najczęstszego kontaktu z dyrektorem, nie tylko w wyznaczonych do tego dniach i godzinach.

Pamiętajmy, aby pamiętać o kilku podstawowych zasadach, które zastosujemy podczas [spotkania z rodzicem](#). Zwykle niestety bywa tak, że rodzice przychodzą do nas ze sprawą raczej nieprzyjemną. Zadbajmy o to, aby stworzyć odpowiednią atmosferę podczas takiego spotkania, zapewnimy im poczucie bezpieczeństwa. Nigdy nie pozwólmy, aby nasz petent stał w drzwiach, a my będziemy przyjmować go za biurkiem. Już sam fakt, że usiądziemy wspólnie przy stole spowoduje, że atmosfera stanie się bardziej przyjazna, a rodzic poczuje się naszym partnerem. Pozwólmy mu swobodnie opowiedzieć o problemie – czasami to, że nasz petent będzie mógł się tylko *wygadać* spowoduje, że „waga” problemu zmniejszy się. Okazując zrozumienie dla problemu rodzica pokażemy, że jesteśmy jego sojusznikiem w rozwiązaniu trudnej sytuacji.

Jeżeli nasza mowa ciała będzie okazywała zniecierpliwienie, niezadowolenie, rodzic nie poczuje się potraktowany poważnie.

W przypadku niektórych, „trudnych” spraw warto jest poinformować rodzica, że z danego spotkania sporządzicie notatkę (patrz **protokół spotkania indywidualnego** w załączniku). Będzie to sygnał, że do sprawy wrócimy, że może ona mieć dalszy ciąg. Oczywiście rodzic powinien po spotkaniu otrzymać kopię tej notatki, w której znajdą się wspólne ustalenia z Waszego spotkania.

Czy trzeba taką notatkę stosować zawsze? Tylko wtedy, gdy sprawa dotyczy naruszenia przepisów wewnętrznych, statutu, wewnętrznych zasad oceniania, oraz wszędzie tam, gdzie uznamy za konieczne, aby posiadać udokumentowane ustalenia z rodzicem. Będzie to dla nas dokument, do którego będziemy się mogli odwołać przy okazji kolejnych naszych spotkań, oraz wtedy, kiedy problem ponowi się. Taki dokument, to już nasze wspólne dzieło!