

# NOWOCZESNY DYREKTOR W SZKOLE

Artur Foremski

Wydawnictwo  
EKO-TUR



## 2.2.4. Pierwsze wystąpienia dyrektora

O wystąpieniach publicznych dyrektora napisano już kilkadziesiąt artykułów fachowych, dostępne są na rynku ciekawe i praktyczne przewodniki, w jaki sposób do tych wystąpień należy się przygotować.

Chciałbym na potrzeby niniejszego przewodnika napisać o jednym elemencie, na który pragnę zwrócić szczególną uwagę. Mam na myśli pasję wystąpień. Dyrektor jako lider pragnący realizacji swej wizji nie może pozwolić sobie, aby jego przemówienia nie były inspirujące, motywujące do działań, a ideałem byłoby także, by były porywające.

Oficjalnie dyrektor szkoły przemawia podczas uroczystości szkolnych, akademii, święta szkoły oraz innych ważnych zdarzeń okolicznościowych. Przygotujmy się do naszego pierwszego wystąpienia publicznego. Prawdopodobnie będzie to rozpoczęcie roku szkolnego, podczas którego na sali będą przedstawiciele władz, nauczyciele i pracownicy, rodzice oraz uczniowie.

Oczywiście zdaję sobie sprawę, że przemawiania należy się nauczyć, a nie jest to sprawa prosta. Pamiętam swoje pierwsze wystąpienie z okazji rozpoczęcia roku szkolnego, którego ... nie pamiętam! Tak byłem zestresowany. Starłem się, i tak już mi zostało, nigdy nie czytać z kartki swego wystąpienia, chociaż szczegółowo je wcześniej przygotowywałem. To, o czym warto pamiętać podczas takich przemówień, to w naturalny sposób *być sobą* i mówić *od siebie*. Swego czasu nawet nabyłem pewną publikację, w której spisane były gotowe wystąpienia dyrektora na cały rok. Po przeczytaniu tej inspirującej lektury ... wyrzuciłem ją do kosza. Pomyślałem sobie, że tego dnia pierwszego września setki dyrektorów w podobnych szkołach mówią dokładnie to samo. A nam chodzi przecież o to, by nasza szkoła była wyjątkowa!

Nieważne, z jakiej okazji będzie się występowało i na jaki temat mówiło, spójrzmy na to, kto nas będzie słuchał. Zwykle będą to trzy grupy słuchaczy: zaproszeni oficjalni goście (burmistrz, proboszcz, przedstawiciel kuratorium oświaty), nauczyciele i pracownicy szkoły oraz uczniowie wraz z rodzicami. Dlatego nasze przemówienie powinno być skierowane do każdej z tych grup. Jeżeli przemawiamy przez 15 minut, to jakaś część naszego wystąpienia musi być skierowana do uczniów i opowiedziana językiem do nich dostosowanym. Inaczej nasi uczniowie nic z naszego wystąpienia nie zapamiętają. Będzie dla nich nudne i bezwartościowe. Po co zatem się męczyć?

Kierując swoje słowa do każdej z grup doskonale możemy przekazywać w takim wystąpieniu nasze wizje i wartości. W ten sposób przyczyniamy się do budowania

naszego [autorytetu](#). Spowodujemy, że nasze słowa staną się ciekawe, będzie się o nich mówiło.

Warto w każdym przemówieniu przemycić trochę pozytywnej energii, być może zacząć, bądź skończyć jakąś anegdotą. Spowoduje to, że po naszych słowach ludzie poczują się lepiej, z większą przyjemnością uczniowie będą się uczyć, a nauczyciele nauczać. To trochę jak z dobrą mową polityka. Prezydent USA jest w stanie swoim przemówieniem spowodować, że miliony amerykańców pokochają swoją ojczyznę i będą w stanie wiele jej poświęcić. Dlaczego nie możemy tego zrobić w naszej szkole?

## **2.2.5. Dyrektorze, zadbaj o swój wizerunek!**

*Wizerunek to subiektywny obraz osoby, przedsiębiorstwa lub organizacji, budowany w otoczeniu na podstawie dochodzących do niego informacji oraz opinii.*

*(Elżbieta Żurek, Wystąpienia perswazyjne)*

Poświęcając pierwsze dni i tygodnie ciężkiej pracy służącej wprowadzeniu szkoły na właściwe tory, często zapominamy o właściwym postrzeganiu nas przez środowisko szkoły. Pisałem już o tym opisując przygotowania do prezentacji konkursowej. W związku z tym, teraz uprzejmie przypominam, aby pamiętać, że o naszym sukcesie w tym początkowym okresie zadecyduje również i sprawa, w jaki sposób będziemy postrzegani.

Pomimo faktu, iż o wizerunku mówimy głównie myśląc o firmie biznesowej, instytucji czy organizacji, dyrektor szkoły powinien pomyśleć o pozytywnym postrzeganiu swojej osoby w środowisku szkoły. Za odpowiednim wizerunkiem kryje się dobra reputacja, a na tej zależy chyba każdemu dyrektorowi szkoły. Jak dbać o dobrą reputację i co należy zrobić, aby ją uzyskać?

Dyrektorzy szkół wprawdzie niechętnie, ale coraz częściej zaczynają używać języka nowoczesnego, pojawiającego się w mediach. Zdają sobie sprawę z funkcjonowania terminu PR (*public relations*). Bardziej świadomi widzą potrzebę kształtowania swojego wizerunku, lecz nie do końca wiedzą jak budować właściwe relacje z otoczeniem.

## 2.3. Organizacja pracy dyrektora

Nowe zadania, które będziemy realizować na [stanowisku dyrektora szkoły](#), ich różnorodność, ale także ich waga powoduje konieczność zwrócenia uwagi na właściwe zorganizowanie swojej pracy już od pierwszego dnia po objęciu przez nas stanowiska dyrektora.

Jako szef placówki doskonalenia nauczycieli prawie codziennie kontaktuję się z dyrektorami szkół. Cechą naszego narodu jest ciągle narzekanie. Przyjrzyjcie się przez chwilę typowej rozmowie dwóch koleżanek dyrektorek:

- *Hej, co słyszeć u Ciebie?*
- *A jak myślisz?! Ciągle te papiery i papiery! W ogóle nie ma czasu na pracę z uczniem.*
- *Fakt! U mnie to samo. A jeszcze to grono pedagogiczne.*
- *Rety! Wiem coś o tym. Po każdej radzie pedagogicznej wychodzę wykończona. Oni w ogóle nie mają pojęcia co się do nich mówi!*

Gdybym chciał być złośliwy, to tak przedstawiłbym codzienny harmonogram dyrektora szkoły:

- 8.00 – Przyjazd do szkoły, obejście placówki
- 8.20 – Poranna kawa, rozmowa z sekretarką
- 9.00 – Zaczynam przeglądać korespondencję, wpada wicedyrektorka – omawiamy plan dnia
- 10.00 – Druga kawa, wpada Krysia (ma akurat okienko) – takie tam sprawy bieżące
- 12.00 – Obiad (*obiad zjedzony – dzień zaliczony*)
- 13.00 – Rozmowa z nauczycielem, który nie radzi sobie z agresją uczniów (a raczej wysłuchiwanie jego skarg)
- 14.00 – Zabieram się do odpowiedzi na korespondencję, kawa
- 15.00 – W ramach przerwy trochę Internetu, jakieś maile
- 16.00 – O rany! Znowu pismo na wczoraj. Tak się dłużej nie da!

17.00 – Wreszcie do domu, a tu jeszcze tyle spraw do załatwienia.

To oczywiście bardzo przejawskrawiona i sarkastyczna wersja dnia dyrektora szkoły. Bardzo proszę, aby się na mnie nie obrażać. Raczej pośmiejmy się i pomyślmy, jak właściwie zorganizować własny czas pracy.

Uważam, że przy odpowiedniej organizacji możliwe wychodzenie jest do domu o godzinie 14.00.

Poza szczególnymi momentami wynikającymi ze specyfiki pracy szkoły (organizacja roku szkolnego, rozpoczęcie zajęć, organizacja sprawdzianów, egzaminów, podsumowanie pracy szkoły, remonty), wiele dni i tygodni dyrektor szkoły ma do dyspozycji na autentyczną pracę ukierunkowaną na rozwój własny i podległej mu placówki. Aby nie zostać zarzuconym przez stertę pism, podań, spraw do załatwienia, spraw nie cierpiących zwłoki przygotujmy odpowiedni kalendarz naszych działań.

Jak zatem zaplanować sobie dzień? W dobrej organizacji dnia pomoże nam fachowa literatura, z której warto korzystać.

Czas pracy dyrektora szkoły w dużej mierze jest nienormowany. Nie ma obowiązku, by dyrektor pracował w godzinach 8.00-16.00. Powinien być jednak wszędzie tam, gdzie jest potrzebny. Jak tego dokonać? Wyobraźmy sobie taki wzorcowy dzień:

Dyrektor pojawia się w szkole o godzinie 7.45. Staje w wejściu i wita uczniów i rodziców.

Od godziny 8.00 rozpoczyna formalną pracę. W dużej mierze należy uporządkować dokumentację, do której należy m.in. korespondencja przychodząca. Gdzieś zasłyszałem, że dokument, który leży na biurku dłużej niż dwa dni powinien znaleźć się w koszu. Coś w tym jest.

Przeglądając korespondencję warto podzielić ją na tę, która jest dla nas priorytetowa oraz pisma i dokumenty, które możemy przejrzeć w wolniejszym czasie. Dobrze jest umówić się z sekretarzem szkoły, aby część korespondencji była weryfikowana na tym etapie. Nie ma sensu, żeby dyrektor przeglądał różnego rodzaju oferty firm świadczących usługi na rzecz edukacji. Zyskamy wtedy kilkanaście minut dziennie, które możemy przeznaczyć na skuteczne rozwiązywanie szkolnych problemów.

Dobrze zorganizowany dyrektor posiada kalendarz, do którego wpisuje zadania na dany dzień. Po dokonaniu tej czynności ustalmy, które działania w danym dniu są dla nas najważniejsze. Zaznaczmy je w odpowiedni sposób (numerując, podkreślając), a po zrealizowaniu danego zadania odhaczmy lub wykreślmy. To najprostszy sposób, jaki przychodzi mi do głowy, aby uniknąć chaosu w naszej codziennej pracy i wykonać rzeczywiście te czynności, które z punktu widzenia rozwoju szkoły będą najważniejsze.

Zdarzy się nam często, że w danym dniu nie załatwimy wszystkich palących spraw. Wracajmy do naszego kalendarza i przynajmniej raz w tygodniu przeglądajmy poprzednie strony sprawdzając, czy wszystko mamy *odhaczone*.

Pamiętajmy jednocześnie, aby nie planować sobie na dany dzień za dużo zadań, ponieważ jak to zwykle bywa, może pojawić się nieoczekiwany gość, przedłuży się spotkanie, wypadnie jakiś problem itp. Mając odpowiedni zapas czasowy unikniemy przesuwania zadań na kolejne dni.

Idealnie byłoby, gdyby udało się przyzwyczaić nasze koleżanki i kolegów, że np. między godziną 10.00 a 12.00 jest to czas pracy własnej dyrektora, i wtedy staramy się mu nie przeszkadzać. Unikniemy wtedy wielu wizyt koleżanek, które mają akurat okienko i wpadają do nas na kawkę. Dwie godziny ciszy i skupienia w zupełności wystarczy, aby napisać ważne urzędowe pismo, rozwiązać problem wychowawczy, czy przygotować się do spotkania z nauczycielami.

Pozostały czas poświęcamy na indywidualne spotkania z rodzicami, pracownikami, uczniami, wizytę w pokoju nauczycielskim. Warto systematycznie spotykać się również z pracownikami obsługi, o czym tak wielu dyrektorów w swej codziennej pracy zapomina.

## **Biurko dyrektora**

Czy będąc nauczycielem podczas wizyty w gabinecie dyrektora zwróciliście uwagę na jego biurko? Papiery leżą stosami, pliki dokumentów, komputer. Wszystko oczywiście niezbędne i konieczne. Tyle, że kiedy trzeba sięgnąć po potrzebny w danej chwili dokument, ten akurat gdzieś znika.

Pozornie wydaje się nam nawet, że taki stan dobrze o nas świadczy - w przypadku wizyty gościa możemy zademonstrować – *Proszę zobaczyć, ile mam roboty! Jaka jestem zapracowana!*

Niestety, świadczy to niekorzystnie o naszej organizacji pracy, o braku umiejętności dokonywania selekcji dokumentów. Na biurku nowoczesnego dyrektora powinien stać komputer, kalendarz, dobre pióro, telefon, i dokumenty z ostatnich dwóch dni. Wszystkie pozostałe przedmioty i papiery posegregujmy i pochowajmy do odpowiednich i przeznaczonych do tego szafek. Wtedy, po pierwsze szybciej odnajdziemy niezbędne pisma, a po drugie szybko uznamy, że o wiele efektywniej się pracuje, kiedy nie ma zbyt wielu odciągających naszą uwagę bodźców.