

Kompetencje społeczne dyrektora szkoły na przykładzie wybranych radomskich placówek oświatowych

Interpersonal skills of a school's headmaster.
A case of selected educational
institutions in Radom

Słowa kluczowe: dyrektor szkoły, kompetencje społeczne, nauczyciel, placówka oświatowa.

Key words: headmaster, social competences, teacher, educational institution.

Abstract. The main aim of this article is to identify and describe the most important interpersonal skills of a school's headmaster. Furthermore, the article determines which of the skills strongly influence the atmosphere and working conditions at school, on the basis of information gained from a group of teachers from different types of schools, who shared their own experiences and reflections concerning the interpersonal skills of their supervisors. The respondents clearly point out that the lack of interpersonal skills among headmasters can lead to a number of harmful consequences, primarily lower effectiveness of teaching and worse school atmosphere, which profoundly affects student learning and achievements.

Wprowadzenie. Umiejętności społeczne, nazywane w literaturze fachowej także umiejętnościami interpersonalnymi, komunikacyjnymi, interakcyjnymi lub relacyjnymi są nadzwyczaj istotne dla przedsiębiorców i menedżerów¹, ponadto mogą być także bez wątpienia olbrzymim czynnikiem w efektywnym zarządzaniu placówką oświatową.

Do najważniejszych umiejętności w tym zakresie należą asertywność, budowanie autorytetu, empatia i inteligencja emocjonalna, konsekwencja w działaniu, obrona przed manipulacją, perswazja, pewność siebie, a także umiejętność negocjacji, przewodzenia grupie, radzenia sobie w sytuacjach stresujących, realizacji celów społecznych i rozwiązywania konfliktów².

¹ Martowska 2012, s. 15.

² Smółka 2006, s. 248.

Umiejętności te są dla dyrektora placówki oświatowej niezbędne do inicjowania i podtrzymywania satysfakcjonujących relacji interpersonalnych ze współpracownikami, podwładnymi oraz do osiągnięcia oczekiwanej skuteczności. I choć są one nie raz trudne do precyzyjnego oszacowania, to mogą być jednym z kluczowych elementów kompetencji zawodowych, które pomagają dyrektorowi zdobyć i utrzymać przewagę nad konkurencją na lokalnym rynku oświatowym. Albowiem czynnikiem decydującym o rozwoju i sukcesie jest kapitał ludzki i zdolność do zarządzania nim³.

W dzisiejszych czasach konieczność nabycia i utrzymania odpowiednich kompetencji komunikacyjnych przy okazji pełnienia funkcji dyrektora szkoły nie budzi już żadnych zastrzeżeń. Na szczególną uwagę zasługuje zatem podkreślenie umiejętności interpersonalnych w aspekcie szerokich relacji dyrektora z rodzicami, uczniami, władzami lokalnymi oraz – przede wszystkim – z nauczycielami zatrudnionymi w danej placówce. Liczne i ważne role kadry kierowniczej wymagają właściwej organizacji działania, a w parze z nią muszą iść także kompetencje interpersonalne. Albowiem styl i sposób kierowania placówką bezpośrednio wpływa na efekty nauczania i klimat panujący w szkole⁴.

Wymagania wobec dyrektora szkoły. Zadania dyrektora placówki oświatowej, opisane w Ustawie z 7 września 1991 r. o systemie oświaty⁵ oraz Ustawy z 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela⁶, a także w licznych rozporządzeniach ministerialnych są bardzo obszerne: dyrektor kieruje szkołą, jest jej reprezentantem na zewnątrz, jest także przewodniczącym posiedzenia rady pedagogicznej i wykonawcą jej uchwał. Ponadto jest przełożonym pracowników szkoły – zarówno pedagogicznych, jak i administracyjnych⁷.

Ważnym zadaniem dyrektora szkoły jest także otoczenie opieką uczniów oraz dbanie o ich harmonijny i wszechstronny rozwój. Ponadto odpowiada on za dydaktyczny i wychowawczy poziom szkoły, sprawuje nadzór pedagogiczny, rzetelnie dysponuje środkami finansowymi, jest odpowiedzialny za właściwą organizację i przebieg przeprowadzanych egzaminów wewnętrznych, współpracuje z organem prowadzącym szkołę i organem sprawującym nad nią nadzór pedagogiczny, a także ma obowiązek zapewnić bezpieczne i higieniczne warunki pobytu w placówce⁸.

Należy również pamiętać, iż dyrektor jest także kierownikiem zakładu pracy zobligowanym przestrzegać przy tym ściśle zapisów Ustawy z 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy⁹, kierownikiem samorządowej jednostki organizacyjnej oraz organu administracji, działając zgodnie z Ustawą z 14 czerwca 1960 r. – Kodeks postępowania administracyjnego¹⁰.

³ Osuch 2011, s. 333.

⁴ Knafel 1997, s. 81.

⁵ Dz.U. 1991 nr 95 poz. 425, z późn. zm.

⁶ Dz.U. 1982 nr 3 poz. 19, z późn. zm.

⁷ Lis 2014, s. 6.

⁸ Lis 2014, s. 6.

⁹ Dz.U. 1974 nr 24 poz. 141, z późn. zm.

¹⁰ Dz.U. 1960 nr 30 poz. 168, z późn. zm.

Jak już wspomniano, zakres obowiązków dyrektora szkoły kształtują odpowiednie regulacje prawne. Wśród nich największe znaczenie mają przepisy prawa oświatowego normującego organizację i funkcjonowanie systemu oświaty. Trzonem tego prawa są, wymienione już uprzednio, Ustawa z 7 września 1991 r. o systemie oświaty¹¹ oraz Ustawa z 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela¹². Należy przy tej okazji pamiętać także o licznych rozporządzeniach ministerialnych, w tym m.in. o Rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej z 27 października 2009 r. w sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora oraz inne stanowisko kierownicze w poszczególnych typach publicznych szkół i rodzajach publicznych placówek¹³. Nie można zapominać również o tym, iż status kierownika placówki oświatowej kształtują także wszelkiego rodzaju dokumenty wewnętrzne zawarte w statutach, regulaminach oraz innych aktach uzupełniających status kompetencji dyrektora szkoły.

Placówki oświatowe podlegają bez wyjątku regularnym zmianom z uwagi na aktualną politykę edukacyjną państwa oraz na obowiązujący w naszym kraju stan prawnoustrojowy systemu edukacji. Dyrektorzy szkół powinni być stale otwarci na zmiany, a wraz z nimi także pozostali pracownicy pedagogiczni. Wszelkim nowym wyzwaniom należy sprostać, a wielką rolę do odegrania w tym zakresie ma właśnie kadra kierownicza, której zadaniem jest wskazanie wad i zalet, a także podjęcie działań mających usprawnić pracę szkoły. Zadaniem dobrego dyrektora szkoły jest przedstawianie nowych rozwiązań i szukanie takich metod, które przyniosą korzyści. Ma on przy tym doskonałą okazję do pokazania potencjału, jaki w nim drzemie. Dobry dyrektor nie boi się inicjowania działań i proponowania wprowadzania zmian. Stale powinien być dobrze przygotowany na każdą ewentualność, otwarty i elastyczny, posiadać nowoczesne podejście do otaczającej go rzeczywistości, tak aby sprostać zadaniom stawianym szkołom przez władze państwowe oraz społeczność lokalną, w tym przede wszystkim przez uczniów, rodziców i podwładnych¹⁴.

Kadra kierownicza musi być do pełnienia swojej funkcji sprawnie przygotowana. Fakt ten z kolei nakazuje zastanowić się nad problemem rozwoju i doskonalenia zawodowego dyrektorów placówek oświatowych, między innymi w zakresie skutecznej komunikacji, rozwiązywania problemów, łagodzenia sporów i konfliktów z rodzicami uczniów, podwładnymi, organem prowadzącym, organem sprawującym nadzór pedagogiczny itd. Dobry dyrektor, będący wizytówką kierowanej przez siebie placówki oświatowej, powinien umieć w każdej niełatwej sytuacji przyjąć rolę, która pozwoliłaby mu skutecznie wywiązywać się ze wszystkich powierzonych mu zadań¹⁵.

Ponadto od dobrego dyrektora szkoły oczekuje się umiejętności diagnozowania, słuchania, obserwacji, dobrej komunikacji i współpracy, integrowania i motywowania zespołu nauczycieli, budowania relacji z rodzicami i angażowania ich w życie pla-

¹¹ Dz.U. 1991 nr 95 poz. 425, z późn. zm.

¹² Dz.U. 1982 nr 3 poz. 19, z późn. zm.

¹³ Dz.U. 2009 nr 184 poz. 1436.

¹⁴ Dzierzgowska 2000, s. 21.

¹⁵ Lis 2014, s. 7.

cówki, działań public relations oraz właściwego analizowania i wykorzystywania wniosków do dalszej pracy, a także radzenia sobie ze stresem¹⁶.

Zagadnieniem nie do pominięcia jest także autorytet dyrektora szkoły, czyli uznanie, jakim powinien cieszyć się on zarówno wśród nauczycieli i pracowników niepedagogicznych, jak i przełożonych, a więc władz samorządowych i państwowych, a także uczniów i ich rodziców. Źródłem takiego uznania są postępowanie dyrektora, jego postawa, etyka zawodowa, usposobienie oraz walory intelektualne. Autorytet zdobywa się codzienną pracą i decyzjami, jest on oparty na zaufaniu i przekonaniu o słuszności i trafności podejmowanych przez dyrektora decyzji. Swoim autorytetem dyrektor wzbudza entuzjazm, ale musi pamiętać też o tym, że autorytet łatwiej jest stracić, niż zyskać, dlatego też każda osoba kierująca placówką oświatową powinna wystrzegać się pewnych negatywnych cech, do których należą brak konsekwencji, empatii i taktu, nadwrażliwa reakcja na krytykę, niedoceniając podwładnych, znikoma inicjatywa, tolerowanie niedociągnięć oraz pobłażliwa ocena złej pracy nauczycieli¹⁷.

Niejednokrotnie można spotkać się z opinią, iż tzw. skuteczny dyrektor jest przede wszystkim zorientowany na wyniki i rankingi, trzyma się narzuconych przez samego siebie sztywnych reguł. Ponadto jest bezwzględny, twardą ręką przywołuje do porządku swoich podwładnych, jest przywódcą odnajdującym się w najtrudniejszych okolicznościach. Niewykluczone, że właśnie takimi dyrektorami starają się być wszyscy kierownicy szkół. Paradoksalnie jednak szefowie uciekający od takiego stylu kierowania szkołą również potrafią doskonale sobie radzić, tworząc stabilne i cenione placówki¹⁸.

Założenia metodologiczne. Nieodzownym elementem w zakresie kierowania placówką oświatową wydaje się być stosowanie na co dzień przez dyrektora wymienionych już wyżej właściwych umiejętności interpersonalnych, które odpowiadają w olbrzymim stopniu za skuteczną realizację celów, do których bez wątpienia należy wykształcenie i wychowanie dzieci oraz młodzieży, a które przebiegać powinno w jak najbardziej sprzyjających warunkach pracy. A w tym zakresie zawsze warto jest poznać opinię otoczenia, a więc uczniów, ich rodziców, a przede wszystkim swoich podwładnych – zatrudnionych w szkole nauczycieli oraz pracowników niepedagogicznych¹⁹.

W tym celu dyrektor szkoły może posłużyć się szerokim wachlarzem narzędzi badawczych. Jednym z nich jest bardzo rozpowszechniona ewaluacja wewnętrzna. Podstawą prawną tego typu działań jest Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 27 sierpnia 2015 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego²⁰, a ich celem może być określenie skuteczności zarządzania szkołą (przy właściwym użyciu umiejętności interpersonalnych), w tym tworzenie optymalnych warunków do nauczania i uczenia się uczniów, do indywidualnej i zespołowej pracy nauczycieli oraz ich doskonalenia zawodowego. Wyniki takiej ewaluacji, przeprowadzanej najczęściej za pomocą ankiet,

¹⁶ Świdarska / Chilmon 2011, s. 16.

¹⁷ Frohn 1974, s. 34.

¹⁸ Lis 2014, s. 8.

¹⁹ Argyle 1994, s. 199.

²⁰ Dz.U. 2015 poz. 1270.

wywiadów (z pracownikami szkoły, uczniami, rodzicami) i analizy dokumentacji szkolnej pozwalają stwierdzić, czy i w jakim stopniu dyrektor szkoły, sprawnie posługując się umiejętnościami interpersonalnymi, zapewnia nauczycielom i uczniom odpowiednie warunki do realizacji zadań związanych z wychowaniem, nauczaniem i uczeniem się.

Na potrzeby niniejszego artykułu posłużono się metodą sondażu diagnostycznego jako sposobem „gromadzenia wiedzy o przymiotach strukturalnych i funkcjonalnych oraz dynamicznie zjawisk społecznych, opiniach i poglądach wybranych zbiorowości, nasilaniu się i kierunkach rozwoju określonych zjawisk (...) w oparciu o specjalnie dobraną grupę reprezentującą populację, w której badane zjawisko występuje”²¹. W przypadku niniejszego artykułu jako technikę badawczą celem gromadzenia informacji wybrano ankietę. Kwestionariusz ankiety, jako narzędzie badawcze wykorzystane na potrzeby omawianego tutaj zagadnienia, wypełnili jesienią i zimą 2016 r. nauczyciele z radomskich placówek oświatowych, którym zapewniono pełną anonimowość i którym uprzednio przedstawiono cel badania. Ankieta okazała się skutecznym narzędziem do zbadania pewnej zbiorowości i źródłem poznania opinii o oczekiwaniach nauczycieli wobec osoby kierującej szkołą. Jej wyniki pomogły dokonać refleksji na temat następujących pytań problemowych: Jakie umiejętności interpersonalne są najważniejsze w pracy dyrektora szkoły? Które cechy są najbardziej cenione u kierownika placówki oświatowej przez podwładnych? Jakie bariery występują najczęściej w relacjach przełożonego z podwładnymi? Które czynniki wpływają korzystnie i niekorzystnie na autorytet dyrektora szkoły?

Wyniki badań. Dyrektor szkoły to niewątpliwie osoba, której zaangażowanie i umiejętności interpersonalne bezpośrednio wpływają na jakość nauczania i wychowania. Niniejsza teza znalazła swoje potwierdzenie w przeprowadzonej ankiecie. Wzięło w niej udział 87 nauczycieli (z czego 66% to kobiety) ze szkół podstawowych, gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych z różnym doświadczeniem pedagogicznym (do 5 lat: 20% ankietowanych, 5–10 lat: 47%, 10–15 lat 27%, 15–20 lat: 6%). Po przeanalizowaniu wyników ankiety można z całą pewnością przyjąć, iż styl i sposób kierowania placówką może bezpośrednio wpływać na efekty nauczania i klimat panujący w szkole – z niniejszym stwierdzeniem zgodzili się wszyscy ankietowani nauczyciele. Odpowiedzi na pozostałe pytania ilustrują poniższe tabele I–XII (źródło: opracowanie własne).

I. Najważniejsze umiejętności interpersonalne dyrektora placówki oświatowej		
1	Umiejętność rozwiązywania sytuacji trudnych i konfliktowych	80%
2	Wzbudzanie zaufania społecznego	47%
3	Umiejętność diagnozowania	40%
4	Umiejętność negocjacji	40%
5	Umiejętność pracy w zespole	40%
6	Umiejętność nawiązywania kontaktów	27%

²¹ Kamiński 1970, s. 41.

Za najważniejszą umiejętność interpersonalną dyrektora placówki oświatowej uznano umiejętność rozwiązywania sytuacji trudnych i konfliktowych (80%), bardzo wysoko cenione są również wzbudzanie zaufania społecznego (47%), a także umiejętność diagnozowania, negocjacji i pracy w zespole (po 40%). Najrzadziej wskazywaną umiejętnością było nawiązywanie kontaktów (27%).

II. Kluczowe umiejętności w pełnieniu funkcji dyrektora szkoły		
1	Sprawne planowanie	73%
2	Umiejętność radzenia sobie w sytuacji trudnej i nietypowej	53%
3	Sprawne i szybkie podejmowanie decyzji	47%
4	Umiejętność oceny sytuacji	40%
5	Identyfikowanie i analizowanie problemów	40%
6	Jasne wyrażanie swoich poglądów, idei, planów	33%

Za kluczowe w pełnieniu funkcji dyrektora szkoły uznano sprawne planowanie (73%), umiejętność radzenia sobie w sytuacji trudnej i nietypowej (53%), sprawne i szybkie podejmowanie decyzji (47%), umiejętność oceny sytuacji (40%), identyfikowanie i analizowanie problemów (40%) oraz jasne wyrażanie swoich poglądów, idei, planów (33%).

III. Najistotniejsze cechy dyrektora szkoły z punktu widzenia zmian w systemie oświaty		
1	Przywiązywanie dużej wagi do umiejętności interpersonalnych, komunikowania się oraz relacji z pedagogicznymi i administracyjnymi pracownikami szkoły, uczniami, radą rodziców oraz społecznością lokalną	80%
2	Jasność myślenia, umiejętność ustalania priorytetów, wyznaczania celów i rozwiązywania problemów w celu pozytywnego kierowania zmianą	73%
3	Opanowanie, zachowanie spokoju w obliczu zmiany lub kryzysu	53%
4	Posiadanie przejrzystej i silnej wizji, wiary w zmianę, odwaga wyrażania swoich opinii i wierność ideałom	20%
5	Bycie osobą wiodącą w procesie nauczania w kierowanej placówce, posiadanie wiedzy dotyczącej np. programów nauczania, środowiska dzieci, ich potrzeb	20%
6	Posiadanie szerokich informacji	13%

Według ankietowanych nauczycieli do najistotniejszych cech dyrektora szkoły z punktu widzenia zmian w systemie oświaty należą w pierwszej kolejności przywiązywanie dużej wagi do umiejętności interpersonalnych, komunikowania się oraz relacji z pedagogicznymi i administracyjnymi pracownikami szkoły, uczniami, radą rodziców oraz społecznością lokalną (80%), a także jasność myślenia, umiejętność ustalania priorytetów, wyznaczania celów i rozwiązywania problemów w celu pozytywnego kierowania zmianą (73%). Ankietowani wskazywali także na opanowanie, zachowanie spokoju w obliczu zmiany lub kryzysu (53%), posiadanie przejrzystej i silnej wizji, wiary w zmianę, odwagę wyrażania swoich opinii i wierność ideałom oraz bycie osobą wiodącą w procesie nauczania w kierowanej placówce, posiadanie wiedzy

dotyczącej np. programów nauczania, środowiska dzieci, ich potrzeb itp. (po 20%), a także posiadanie szerokich informacji (13%).

IV. Dobry dyrektor szkoły		
1	Aktywizuje nauczycieli, wykorzystując ich kompetencje	60%
2	Posiada umiejętność komunikowania się	53%
3	Dbą o rozwój osobowościowy i zawodowy każdego pracownika pedagogicznego oraz rady pedagogicznej jako całości	47%
4	Umie stworzyć profil oraz wizję szkoły	33%
5	Motywuje nauczycieli do pracy i identyfikowania się z wizją szkoły	27%
6	Potrafi rozwiązywać konflikty	27%
7	Bazuje na mocnych stronach i zdolnościach nauczycieli	20%
8	Wspiera innowacje	7%
9	Potrafi współdziałać z tzw. „trudnymi” pracownikami	7%

Dobry dyrektor szkoły – zdaniem ankietowanych – aktywizuje nauczycieli, wykorzystując ich kompetencje (60%), posiada umiejętność komunikowania się (53%), dba o rozwój osobowościowy i zawodowy każdego pracownika pedagogicznego oraz rady pedagogicznej jako całości (47%), umie stworzyć profil oraz wizję szkoły (33%), motywuje nauczycieli do pracy i identyfikowania się z wizją szkoły (27%), potrafi rozwiązywać konflikty (27%), bazuje na mocnych stronach i zdolnościach nauczycieli (20%), wspiera innowacje (7%) i potrafi współdziałać również z tzw. „trudnymi” pracownikami (7%).

V. Cechy charakteru niezbędne w kierowaniu szkołą		
1	Wiarygodność	67%
2	Odporność	53%
3	Energia	40%
4	Empatia	33%
5	Zaangażowanie	13%
6	Motywacja	13%
7	Odwaga	13%
8	Pokora	13%
9	Intuicja	7%
10	Lojalność	7%
11	Poczucie humoru	7%
12	Wyobraźnia	7%

Jako niezbędne cechy charakteru w kierowaniu placówką oświatową badani nauczyciele wskazali wiarygodność (67%), odporność (53%), energię (40%), ponadto empatię i zaangażowanie (po 33%), a także motywację, odwagę, pokorę (po 13%) oraz intuicję, lojalność, poczucie humoru, wyobraźnię (po 7%).

VI. Najbardziej cenione cechy dyrektora szkoły		
1	Etyczne postępowanie	80%
2	Spokój i opanowanie	47%
3	Umiejętność dostrzegania i łagodzenia konfliktów	40%
4	Pozytywne nastawienie w trudnych i kryzysowych sytuacjach	40%
5	Przekazywanie wyczerpujących informacji	27%
6	Otwartość w mówieniu o sprawach trudnych i bolesnych	13%
7	Zachęcanie podwładnych do otwartej wymiany poglądów i dyskusji	7%

Cenione u dyrektora jest w pierwszej kolejności etyczne postępowanie (80%), a ponadto takie cechy jak spokój i opanowanie (47%), umiejętność dostrzegania i łagodzenia konfliktów, pozytywne nastawienie w trudnych i kryzysowych sytuacjach (po 40%), przekazywanie wyczerpujących informacji (27%), otwartość w mówieniu o sprawach trudnych i bolesnych (13%) i zachęcanie podwładnych do otwartej wymiany poglądów i dyskusji (7%).

VII. Podstawowe bariery w stosunkach przełożony–podwładny		
1	Atmosfera strachu	60%
2	Stronniczość	53%
3	Wybuchy gniewu	40%
4	Stawianie nauczycielom niejasnych lub wygórowanych celów	40%
5	Brak inicjatywy	27%
6	Przerost ambicji	13%

Bariery na linii przełożony–podwładny tworzą przede wszystkim atmosfera strachu (60%) i stronniczość (53%). Ankietowani nauczyciele zwracali również uwagę na takie zjawiska jak wybuchy gniewu i stawianie nauczycielom niejasnych lub wygórowanych celów (po 40%), brak inicjatywy (27%) oraz przerost ambicji (13%).

VIII. Czynniki kreujące warunki pracy w szkole		
1	Atmosfera panująca w placówce	100%
2	Stosunek przełożonego do podwładnych	67%
3	Wynagrodzenie	47%
4	Możliwość podnoszenia kwalifikacji	27%
5	Możliwość awansu	13%
6	Możliwość realizowania własnych celów	13%

Zdaniem wszystkich ankietowanych pedagogów najważniejszym czynnikiem kreującym warunki pracy w szkole jest atmosfera panująca w placówce. Innym ważnym czynnikiem jest stosunek przełożonego do podwładnych (67%), z kolei niemal połowa badanych (47%) wskazała na wynagrodzenie. Mniejszą popularnością cieszyła się możliwość podnoszenia kwalifikacji (27%) oraz możliwość awansu i realizowania własnych celów (po 13%).

IX. Czynniki wpływające pozytywnie na autorytet dyrektora szkoły		
1	Fachowość i pewność siebie	73%
2	Sprawiedliwość	47%
3	Zrównoważenie i opanowanie	33%
4	Odpowiedzialność	27%
5	Rzetelność	20%
6	Empatia	20%
7	Konsekwencja	20%
8	Umiejętność koncentrowania się na sprawach istotnych	20%
9	Wzbudzanie zaufania	7%
10	Nienaganny tryb życia	7%
11	Szczerość	7%
12	Wytrwałość	7%
13	Optymistyczne nastawienie do otaczającej rzeczywistości	7%

Swój autorytet dyrektor szkoły buduje głównie poprzez fachowość i pewność siebie (73%) oraz sprawiedliwość (47%). Dla nauczycieli ważne jest także to, by ich przełożony był zrównoważony, opanowany (33%) oraz odpowiedzialny (27%). Kolejnymi cechami cenionymi przez pedagogów są rzetelność, empatia, konsekwencja i umiejętność koncentrowania się na sprawach istotnych (po 20%). Oprócz tego dyrektor szkoły powinien wzbudzać zaufanie, prowadzić nienaganny tryb życia, być szczerzy, wytrwały i optymistycznie nastawiony do otaczającej go rzeczywistości (po 7%).

X. Czynniki wpływające niekorzystnie na autorytet dyrektora szkoły		
1	Niedocenywanie umiejętności podwładnych	60%
2	Brak konsekwencji	47%
3	Małe poczucie taktu	33%
4	Uwłaczający sposób bycia	33%
5	Brak empatii	27%
6	Niska inicjatywa	27%
7	Nadwrażliwość na krytykę	20%
8	Samozachwyty	20%
9	Tolerowanie niedociągnięć	13%

Dyrektor placówki traci autorytet wśród swoich podwładnych, gdy nie potrafi docenić ich umiejętności (60%), brakuje mu konsekwencji (47%) i taktu (33%), cechuje go uwłaczający sposób bycia (33%), obce jest mu pojęcie empatii (27%), nie wykazuje inicjatywy (27%), jego reakcje na krytykę są nadwrażliwe (20%), popada w samozachwyty (20%), toleruje niedociągnięcia (13%).

XI. Najskuteczniejsze formy motywacji nauczycieli		
1	Dodatkowe wynagrodzenie pieniężne, nagrody	100%
2	Pozytywny stosunek przełożonego do podwładnych	80%
3	Pochwała ustna i uznanie na forum rady pedagogicznej	47%
4	Możliwości podnoszenia kwalifikacji	20%
5	Możliwości awansu	20%
6	Ordery i medale	0%

Najskuteczniejszymi formami motywacji pracowników pedagogicznych są – zdaniem wszystkich ankietowanych – przede wszystkim nagrody i dodatkowe wynagrodzenie pieniężne (100%). Wysoko oceniony został także pozytywny stosunek przełożonego do podwładnych (80%), popularnością cieszą się również pochwała ustna i uznanie na forum rady pedagogicznej (47%). Na ostatnim miejscu znalazły się możliwości podnoszenia kwalifikacji i awansu (po 20%). Żaden z ankietowanych nie uznał orderów i medali za formę motywacji.

XII. Cechy nauczycieli, które dyrektor szkoły powinien doceniać najbardziej		
1	Profesjonalizm	87%
2	Zaangażowanie	53%
3	Kreatywność	47%
4	Rzetelność	40%
5	Inicjatywa	20%
6	Dyspozycyjność	7%
7	Lojalność względem zakładu	7%

Najczęściej wskazywaną odpowiedzią na pytanie o cechy pracowników pedagogicznych, które dyrektor szkoły powinien doceniać najbardziej, był profesjonalizm (87%). Na kolejnych pozycjach znalazły się zaangażowanie (53%), kreatywność (47%), rzetelność (40%) oraz inicjatywa (20%). Na ostatnim miejscu wskazano dyspozycyjność i lojalność względem zakładu (po 7%).

Podsumowanie i wnioski. Przeanalizowanie wyników ankiet pozwoliło poznać nie tylko oczekiwania pedagogów względem dyrektora szkoły, lecz także warunki panujące w licznych placówkach oświatowych. Odpowiedzi ankietowanych jednoznacznie wskazują na to, że brak efektywności interpersonalnej wśród kadry kierowniczej może nieść za sobą wiele szkodliwych konsekwencji, przede wszystkim niższą

skuteczność i gorszą atmosferę w szkole, albowiem szkoła jest tak dobra, jak dobrzy są nauczyciele oraz ich przełożony.

Ankietowani nauczyciele życzyliby sobie takich przełożonych, którzy w swojej codziennej pracy przywiązują dużą wagę do umiejętności społecznych, nie mają kłopotów z rozwiązywaniem niełatwych i konfliktowych sytuacji, są autorytetem, wzbudzają powszechne zaufanie, cenią pracę zespołową, wierzą w swoje grono pedagogiczne, są dobrze przygotowanymi organizatorami, cechuje ich fachowość, pewność siebie, odpowiedzialność, sprawiedliwość, etyka zawodowa, dbałość o atmosferę panującą w placówce i o stosunek do nauczycieli. Ponadto potrafią być wiarygodni, i odporni na stres, a także doceniają, aktywizują i odpowiednio motywują podwładnych, dbają o ich rozwój zawodowy i osobowościowy.

Coraz częściej kadra kierownicza przestaje ulegać staroświeckim sentymentom, coraz częściej pojawiają się tacy, którzy uważają, że troska o szkołę i o pedagogów przynosi placówce znacznie więcej wymiernych korzyści niż stałe kontrolowanie i przesadne dyscyplinowanie. Dyrektor placówki oświatowej powinien przy tym kierować się skuteczną strategią: znaleźć najlepszych ludzi, utrzymać ich przy sobie, motywować. To niewątpliwie jeden z najważniejszych kluczy do sukcesu. Przełożony powinien zatem dążyć do tego, by otaczali go mądrzy, merytorycznie przygotowani nauczyciele oraz podejmować takie decyzje i tak organizować pracę w szkole, by zmieniać świat wokół siebie, tworzyć nowe rozwiązania, być bardziej wydajnym, bardziej efektywnym²².

Działania te należy przekuć w odpowiedni plan: najpierw wyselekcjonować możliwie najlepiej wykształconą kadrę, następnie nie pozwolić jej odejść – również poprzez właściwy dobór umiejętności interpersonalnych. Właściwe ich zastosowanie pozytywnie wpłynie na całą kadrę, a żaden szef nie powinien za wszelką cenę udowodniać, że zna odpowiedzi na wszystkie możliwe pytania, że potrafi kierować zespołem pedagogów „twardą ręką”. Przesadne stosowanie takiego stylu może pozbawić inicjatywy niejednego nauczyciela, całkowicie stłumić wszelkie innowacje, odebrać motywację do działania i chęć do rzetelnego wykonywania zawodu. Ważnymi cechami są także elastyczność i otwartość, ułatwiają one osiągnięcie kompromisów i lepsze zarządzanie placówką. A wykorzystując swoje umiejętności analityczne i śledząc na bieżąco wiadomości z otaczającej go rzeczywistości, dyrektor będzie w stanie również przewidywać pewne trendy i kierować się nimi²³.

To właśnie rolą dyrektora jest podejmowanie kluczowych decyzji związanych z życiem szkoły. Kładąc właściwy nacisk na kompetencje społeczne, potrafiąc słuchać i bezstronnie analizować sytuację, łatwiej zidentyfikuje on problemy, znajdzie sposoby ich rozwiązania i rozstrzygnie wszelkie dylematy. Musi również umieć we właściwy sposób przekonywać swoje otoczenie do własnych pomysłów i rozwiązań.

Dyrektor szkoły nie powinien za wszelką cenę myśleć jedynie o statystykach i rankingach, w szkole nie może też być miejsca na podejmowanie wielu chaotycz-

²² Mellibruda 2003, s. 16.

²³ Lis 2014, s. 28.

nych decyzji naraz. Warto zamiast tego skupić się na działaniach długoterminowych, na budowaniu więzi z nauczycielami, uczniami, rodzicami, władzami i społecznością lokalną. Nie bez znaczenia jest zatem wykształcenie odpowiednich umiejętności interpersonalnych oraz właściwe stosowanie ich w praktyce, albowiem każdy dyrektor potrzebuje zbiorowego serca i umysłu swojego otoczenia, jego zdolności oraz chęci uporania się z wyzwaniami i zmianami²⁴.

Efektywna komunikacja i umiejętności interpersonalne są warunkiem skutecznego zarządzania. Umiejętności te każdy szef powinien poznać i opanować, albowiem na gruncie zawodowym mają one ogromne znaczenie, również w kontekście niełatwych zmian w związku z wprowadzaną w roku szkolnym 2017/2018 reformą oświatową. Wysoki poziom opanowania umiejętności interpersonalnych wiąże się z lepszym przygotowaniem do zmian, z kolei deficyty w tym zakresie sprawiają, iż placówka oświatowa zarządzana jest w niewłaściwy i nieprofesjonalny sposób, a to może obniżać motywację współpracowników i wywoływać niezadowolenie uczniów i ich rodziców. Efektywność w posługiwaniu się umiejętnościami interpersonalnymi jest zatem jednym z kluczy do sukcesu i satysfakcji²⁵.

Jeśli dyrektor szkoły nie dokona pewnej autorefleksji i nie będzie świadomy swoich potencjalnych błędów, nie będzie miał również możliwości i okazji do wyciągnięcia odpowiednich wniosków na przyszłość, przekładających się bezpośrednio na arcyważny interes narodowy – na kształcenie i wychowanie dzieci i młodzieży.

Bibliografia

1. Argyle M. (1994), *Nowe ustalenia w treningu umiejętności społecznych*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
2. Dzierzgowska I. (2000), *Dyrektor w zreformowanej szkole*. Centralny Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli, Warszawa.
3. Frohn G. (1974), *Kierownik i zespół w procesie zarządzania*. Ossolineum, Wrocław.
4. Kamiński A. (1970), *Metoda, technika, procedura badawcza w pedagogice empirycznej*. Ossolineum, Wrocław.
5. Knafel K. (1997), *Kierowanie szkołą. Przewodnik dla Edukatora*. Instytut Technologii Eksploatacji, Radom.
6. Lis R. (2014), *Umiejętności interpersonalne w pracy dyrektora szkoły*. Grin Verlag, München.
7. Martowska K. (2012), *Psychologiczne uwarunkowania kompetencji społecznych*. Wydawnictwo Liberi Libri, Warszawa.
8. Mellibruda J. (2003), *Ja, ty, my. Psychologiczne możliwości ulepszania kontaktów międzyludzkich*. Instytut Psychologii Zdrowia PTP, Warszawa.
9. Osuch W. (2011), *Kompetencje w zakresie komunikacji interpersonalnej w dobie postępujących procesów globalizacji*, [w:] *Przedsiębiorczość – Edukacja*, nr 7, Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie, Kraków, s. 333–346.
10. *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 października 2009 r. w sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora oraz inne stanowisko kierownicze w poszczególnych typach publicznych szkół i rodzajach publicznych placówek* (Dz.U. 2009 nr 184 poz. 1436), Internetowy System Aktów Prawnych: <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20091841436>.

²⁴ Spitzberg / Cupach 2002, s. 570.

²⁵ Strelau 2002, s. 41.

11. *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 sierpnia 2015r. w sprawie nadzoru pedagogicznego* (Dz.U. 2015 poz. 1270), Internetowy System Aktów Prawnych: <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20150001270>.
12. Smółka P. (2006), *Jak skutecznie szkolić umiejętności interpersonalne?* Wydawnictwo UMCS, Lublin.
13. Spitzberg B., Cupach W. (2002), *Interpersonal skills*, [w:] Knapp M., Daly J. (red.), *Handbook of interpersonal communication*, Thousand Oaks, Sage, s. 564–611.
14. Strelau J. (2002), *Psychologia różnic indywidualnych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
15. Świdarska M., Chilmon H. (2011), *Umiejętności dyrektorów szkół i placówek w kontekście wymagań stawianych szkole przez państwo*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa.
16. *Ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego* (Dz.U. 1960 nr 30 poz. 168, z późn. zm.), Internetowy System Aktów Prawnych: <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19600300168>.
17. *Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy* (Dz.U. 1974 nr 24 poz. 141, z późn. zm.), Internetowy System Aktów Prawnych: <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19740240141>.
18. *Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela* (Dz.U. 1982 nr 3 poz. 19, z późn. zm.), Internetowy System Aktów Prawnych: <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19820030019>.
19. *Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty* (Dz.U. 1991 nr 95 poz. 425, z późn. zm.), Internetowy System Aktów Prawnych: <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19910950425>.

mgr inż. Beata NAWROT

Instytut Technologii Eksploatacji – PIB, Radom

beata.nawrot@itee.radom.pl

dr Radosław LIS

Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny w Radomiu

radoslaw.lis@gmail.com