

Chcę kierować szkołą

Oczywistym jest, że nie wystarczy chcieć. Musimy wiedzieć, dlaczego chcemy? Jakie przesłanki nami kierują? Czy mamy jakiegokolwiek wyobrażenie o kierowaniu placówką, zespołem nauczycieli? Czy mamy predyspozycje do pełnienia tak ważnej roli? Czy potrafimy budować relacje, zadzierzgiwać więzi? Skutecznie się porozumiewać? Czy jesteśmy otwarci na zmiany? Odporni na stres? Czy potrafimy rozwiązywać problemy, konflikty? Czy mamy gotowość spełniania oczekiwań innych i czy w ogóle znamy sens pojęć: zarządzanie, rzeczywisty autorytet, wizerunek zawodowy dyrektora? O zadaniach i pełnionych przez dyrektora rolach nie wspomnę. To zaledwie część ważnych pytań, na które należałoby udzielić sobie jednoznacznych odpowiedzi.

Bardzo chcę wierzyć w to, że każdy (wiem, że są niechlubne wyjątki) potencjalny kandydat na stanowisko dyrektora przed podjęciem decyzji o uczestnictwie w kursie kwalifikacyjnym czy też w studiach podyplomowych z zakresu zarządzania, albo już przed samym konkursem, postawił sobie choćby kilka z wymienionych pytań, a uzyskane odpowiedzi miały wpływ na jego ostateczną decyzję.

Inspirowana ciekawością jak się ma moje myślenie w stosunku do rzeczywistości, zadałam kiedyś uczestnikom kursu proste pytanie: Dlaczego chcesz być dyrektorem? Uzyskałam wiele rzeczowych odpowiedzi: że jest to rozwój zawodowy, gdyż przez całe życie nie można być wyłącznie nauczycielem i funkcjonować w określonym obszarze wiedzy i umiejętności; że chcę być lepszy od mojego dyrektora, który mnie i innych ciągle rozczarowuje i zawodzi; że szef musi być mistrzem i przykładem do naśladowania a w naszej placówce i innych podobnych wcale tak nie jest; że nie możemy wstydzić się za szefa, bardzo chcemy to zmienić, ponieważ wierzymy, że może być nowoczesniej, sprawiedliwiej i mądrzej; że dyrektor musi mieć rzeczywisty autorytet - to jest absolutny warunek jego skuteczności i skutecznych działań szkoły; mam we krwi bycie liderem, takim prawdziwym z krwi i kości, który wie, rozumie, wspiera, szanuje i umie współpracować ze wszystkimi podmiotami szkoły nawet z rodzicami. Doskonale. Rozumiem takie przesłanki i zgadzam się z taką argumentacją.

Powiem jednak uczciwie, że znalazły się też i takie odpowiedzi, które wprawiły mnie w lekkie zakłopotanie. Oto niektóre z nich: stanowisko daje prestiż w środowisku i wszyscy wiedzą, kim jestem; stanowisko dyrektora to po prostu większe zarobki – w dzi-

sielszych czasach to ważne; inni będą zazdrościć mi splendoru... To szczere, ale czy dobre i wystarczające? W moim przekonaniu takie argumenty i postawy niestety nie wróżą najlepiej.

Drogi kandydacie, czy tak w ogóle masz pojęcie o tym, jakie zadania stoją przed dyrektorem szkoły? Z jakimi problemami będziesz musiał się borykać? Nie będę rozwijała wątku wiedza. Wielu rzeczy można się nauczyć, wiele pozyskać i wyrównać. Zresztą mamy świadomość tego, że ćwiczenie czyni mistrza. I tę wersję przyjąć możemy za naturalną i logiczną. Zatrzymam się zatem na cechach i predyspozycjach.

Zacznijmy od inteligencji emocjonalnej. Znasz siebie? Wiesz o sobie wszystko? Zakładam, że masz wiedzę o swoich stanach wewnętrznych, preferencjach, możliwościach, wierzysz w siebie, masz silne poczucie własnej wartości, świadomość swoich możliwości i umiejętności. Słabych i mocnych stron. Umiesz panować nad swoimi stanami wewnętrznymi, impulsami, znasz swoje granice. Jesteś elastyczny wobec zmian. Zawsze uczciwie postępujesz. Cechuje cię odwaga a także duża odporność psychiczna: spokojnie reagujesz na prowokacje, masz umiejętność rzeczowej argumentacji, nie ulegasz emocjom.

Ufam, potencjalny kandydacie, że zdajesz sobie sprawę z tego, iż wszystko (powodzenie w życiu rodzinnym i zawodowym) zależy od posiadanych wysokich umiejętności komunikacyjnych. I, że ty właśnie je masz. A więc: posiadasz umiejętność aktywnego słuchania, posługujesz się komunikatem „ja”, okazujesz empatię, stosujesz komunikaty wspierające i wiesz, że u ich podstawy leży wspólna idea – szacunek oraz aprobaty i uznanie dla wartości, i przekonanie innych ludzi. Jasno i precyzyjnie formułujesz komunikaty, myśli, polecenia. Umiesz prowadzić dialog.

Zdecydowanie, posiadasz umiejętność współpracy z innymi. Przychodzi ci to z łatwością, ponieważ doskonale znasz zasady pracy w grupie, lubisz tę formę współpracy z innymi i jesteś przekonany o jej skuteczności. Nie masz zatem problemu z rezygnacją, z forsowania tylko własnych pomysłów. Lubisz dawać szansę innym, ponieważ wiesz, że nie masz patentu na wiedzę i mądrość całego świata. Sprzyjasz ludziom, bo ich zwyczajnie lubisz i szanujesz. Są dla ciebie ważni. A autorytaryzm jest ci całkowicie obcy.

Jeśli marzy ci się szkoła z marką (rozpoznawalna w środowisku) - bezpieczna, przyjazna, efektywna, musisz wiedzieć, że bez pozyskania, wypracowania, zbudowania rzeczywistego autorytetu nie zdołasz tego

celu osiągnąć. Bo przecież tylko rzeczywisty autorytet da ci moc. Moc wpływania na innych. Na zmianę zachowań zarówno twoich podwładnych, jak i uczniów szkoły oraz ich rodziców.

Konieczna będzie również twoja szczególna dbałość o kulturę instytucji, którą zamierzasz kierować. Pamiętaj, że będzie to odbicie kultury, jaka panuje wśród pracujących w niej ludzi. To odbicie panujących wśród pracowników i przestrzeganych przez wszystkich zasad etycznych, moralnych i obyczajowych. A przecież placówka oświatowa, szkoła to miejsce kultury najwyższej jakości. Etyka zawodu oraz pełnione przez nauczycieli role zobowiązują do szczególnej odpowiedzialności za to, co mówimy, robimy i jak budujemy wizerunek naszej placówki. Ty będziesz tym wszystkim zarządzał.

To oczywiście truizm, ale wszyscy znamy powiedzenie *Jaki pan, taki kram*. Od twojej mądrości, szacunku dla innych, twoich najwyższych kompetencji, wizerunku zawodowego oraz klasy zależeć będzie bardzo wiele, a właściwie chyba wszystko co dzieje się w placówce, jak postrzegana będzie w całym lokalnym środowisku. Musisz zatem wiedzieć, jak chcesz kreować swój wizerunek zawodowy. Chcesz być zasadni-

czym kontrolerem i ekonomem nieustannie grożącym paluchem? Robotem pracującym ponad miarę, który nigdy nie deleguje żadnych czynności? Czy też nowoczesnym szefem - mentorem, trenerem, negocjatorem, po prostu liderem, z którego cały zespół jest zadowolony i dumny? A może brak określonych, niezbędnych cech i predyspozycji zwyczajnie przekreśla twoje marzenia o kierowaniu ludźmi? Pomyślałeś o tym?

W moim przekonaniu przyszłość nowoczesnej szkoły stoi otworem przed tymi, którzy posiadają przede wszystkim doskonale umiejętności interpersonalne oraz rozwinięte (ponad miarę) kompetencje społeczne. Potrafią cieszyć się z sukcesów współpracowników, eksponować ich osiągnięcia. Zazdrość, niechęć czy nienawiść są im całkowicie obce. Mają wyjątkową zdolność nawiązywania relacji, budowania więzi. Potrafią rozwijać swoje najlepsze cechy, talenty oraz kwalifikacje i szlifować je niczym cenny diament, a następnie efektywnie i z całkowitym powodzeniem wykorzystywać w codziennej pracy z zespołem nauczycieli i wszystkimi podmiotami związanymi z oświatą i spoza niej.

To tyle i aż tyle, drogi, potencjalny kandydacie...