KUJAWSKO-POMORSKIE CENTRUM EDUKACJI NAUCZYCIELI W BYDGOSZCZY
PLACÓWKA AKREDYTOWANA

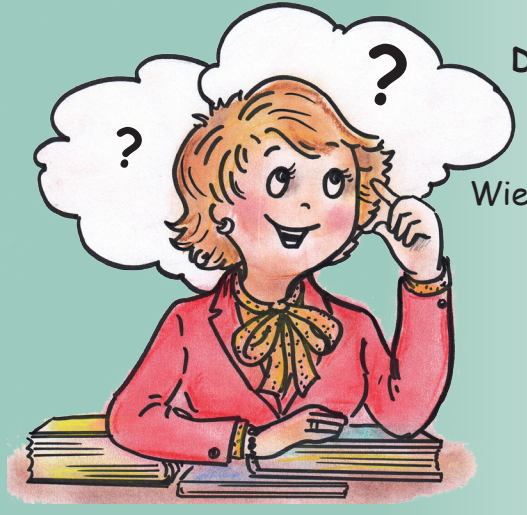
Województwo Kujawsko-Pomorskie

KUJAWY POMORZE

Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego w Toruniu

NIEZBĘDNIK RACZKUJĄCEGO DYREKTORA

WSKAZÓWKI DLA POCZĄTKUJĄCYCH DYREKTORÓW



Wiesława Tomasiak-Wyszyńska
Grzegorz Nazaruk

Kujawsko-Pomorskie Centrum Edukacji Nauczycieli w Bydgoszczy

NIEZBĘDNIK RACZKUJĄCEGO DYREKTORA

Wskazówki dla początkujących dyrektorów

Wiesława Tomasiak-Wyszyńska
Grzegorz Nazaruk

Bydgoszcz 2022

ILUSTRACJE:

Krystyna Karpińska

KOREKTA:

Anna Rupińska

Publikację sfinansowano ze środków
Kujawsko-Pomorskiego Centrum Edukacji Nauczycieli
w Bydgoszczy

Wydawca:
Kujawsko-Pomorskie Centrum Edukacji Nauczycieli
w Bydgoszczy

Wydanie: 1, Bydgoszcz 2022
POLIGRAFIA - WYDAWNICTWO „MAGENTA" S.C.
ul. ks. St. Konarskiego 2
85-066 Bydgoszcz

ISBN:

ISBN 978-83-965781-3-6

9 788396 578136

Autorzy

Wiesława Tomasiak-Wyszyńska
nauczyciel konsultant

Bardzo bogate doświadczenie zawodowe. W oświacie kreowała wszystkie role. Edukator, dyplomowany mediator. Zajmuje się rozwijaniem umiejętności wychowawczych nauczycieli, podnoszeniem skuteczności współpracy wychowawców z rodzicami, rozwojem osobistym nauczycieli i dyrektorów szkół.

Grzegorz Nazaruk
nauczyciel konsultant w zakresie zarządzania oświatą

Posiada bogate doświadczenie jako dyrektor w placówkach oświatowych. Nauczyciel dyplomowany. Oligofrenopedagog i muzykoterapeuta. Ekspert ds. awansu zawodowego. Rzeczoznawca z listy MEN ds. podręczników. Był ekspertem ORE opiniującym prace konkursowe na modelowe programy nauczania oraz ekspertem merytorycznym ORE ds. opracowania koncepcji i założeń merytoryczno-dydaktycznych e-materiałów. Autor innowacji pedagogicznych, programów autorskich oraz podręczników dla szkół. Publikuje artykuły w czasopismach metodycznych i pedagogicznych.

Spis treści:

Wstęp 5
Autorski komentarz 6

I Świadomie buduj swój wizerunek zawodowy 8
II Zadbaj o nienaganne maniery 14
III Opanuj sztukę skutecznej komunikacji 18
IV Umiejętnie kształtuj dobre relacje 25
V Doskonal swoje wystąpienia publiczne 29
VI Z troską buduj kulturę placówki 34
VII Pogłębiaj swoją wiedzę w zakresie prawa oraz organizacji i zarządzania 36

Zakończenie 51
Bibliografia 52

Wstęp

Szanowni Czytelnicy, spieszymy z cała mocą wyjaśnić, iż książeczka, którą mają Państwo w swoich rękach, nie jest podręcznikiem. Ma charakter zbioru wskazówek, poradnika, który „dotyka" tylko pewnych obszarów istotnych dla początkującego, a więc raczkującego dyrektora szkoły lub innej placówki oświatowej.

Narrację staramy się prowadzić w żartobliwy sposób, aby nie wywierać na nikim presji czy wpędzać w poczucie winy z powodu niekompletnej jeszcze wiedzy oraz umiejętności z zakresu organizacji i zarządzania.

Wierzymy, że taka forma rozmowy z czytelnikiem umożliwia łatwiejsze zapamiętywanie tego, co raczkujący szef powinien wiedzieć i umieć.

Zespół redakcyjny:
Wiesława Tomasiak-Wyszyńska
Grzegorz Nazaruk

Autorski komentarz

„Chcę kierować szkołą". OK. Rozumiemy. Myślisz o awansie, chcesz się rozwijać. Ale czy przyszło ci do głowy, że nie wystarczy chcieć? Z pewnością nie wystarczy. Musimy wiedzieć, dlaczego chcemy? Jakie przesłanki nami kierują? Czy mamy jakiekolwiek 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, marka szkoły, wizerunek zawodowy dyrektora? O zadaniach i pełnionych przez dyrektora rolach już nie wspomnimy.

To zaledwie część ważnych pytań, na które należałoby udzielić sobie jednoznacznych odpowiedzi.

Bardzo chcemy wierzyć w to, że każdy (wiemy, że są niechlubne wyjątki) potencjalny kandydat na stanowisko dyrektora przed podjęciem decyzji o uczestnictwie w kursie kwalifikacyjnym, 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.

Inspirowani ciekawością i chęcią zweryfikowania, jak się ma nasze myślenie w stosunku do rzeczywistości, zadaliśmy uczestnikom kursu pytanie, dlaczego chcą być dyrektorami. Było wiele rzeczowych odpowiedzi: że traktują to jak rozwój zawodowy, gdyż przez całe życie nie

można być wyłącznie nauczycielem i funkcjonować w określonym obszarze wiedzy i umiejętności; że chcą być lepszymi od własnego dyrektora, który ciągle rozczarowuje i zawodzi; że szef musi być mistrzem i przykładem do naśladowania, a w placówce dobrze znanej kandydatowi, ale i innych podobnych wcale tak nie jest; że nie możemy wstydzić się za szefa i bardzo chcemy to zmienić, ponieważ wierzymy, że może być nowocześniej, sprawiedliwiej i mądrzej; że dyrektor musi mieć rzeczywisty autorytet i jest to absolutny warunek i jego skuteczności, i skutecznych działań szkoły; że stający do konkursu czuje, iż ma 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. Rozumiemy takie przesłanki i zgadzamy się z taką argumentacją. Powiemy jednak uczciwie, że znalazły się też i takie odpowiedzi, które wprawiły nas 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 dzisiejszych czasach to ważne; inni będą zazdrościć mi splendoru…

To szczere, ale czy dobre i wystarczające? W naszym przekonaniu takie argumenty i postawy niestety nie wróżą najlepiej.

Masz ambicje, pragniesz rozwoju zawodowego, osobistego - to świetnie. Realizuj swoje plany i zamierzenia. Odwołaj się jednak do inteligencji emocjonalnej, samoregulacji, określ swoje mocne i słabe strony, swoje bezsprzeczne atuty, wyjątkowe predyspozycje. Jednakże bądź w tej samoocenie obiektywny, szczery i uczciwy do bólu.

I Świadomie buduj swój wizerunek zawodowy

Wizerunek, image, to własny subiektywny obraz, wyobrażenie, które posiadamy o jakiejś sprawie, człowieku, przedmiocie i które wcale nie musi pokrywać się z rzeczywistością. Wizerunek bowiem nie jest zbiorem „rozsądnych" ocen i sądów, lecz obrazem naszych przeróżnych skojarzeń, wyobrażeń, doświadczeń, nastawień. To tyle informacji encyklopedycznych.

Wizerunek osoby - to sposób postrzegania tej osoby przez innych ludzi, ale na sposób postrzegania człowieka (inaczej percepcję) składa się kilka podstawowych czynników, takich jak: wygląd zewnętrzny, zachowanie, charakter a nawet historia życia, przebieg pracy, sukcesy. Wszystkie te elementy mają wpływ na wizerunek każdego z nas. I o tym należy pamiętać.

Dlaczego wizerunek jest ważny? Dlaczego wizerunek zawodowy jest ważny? Ponieważ, mówiąc krótko, od wizerunku zależy wiele kluczowych spraw w życiu każdego człowieka. Między innymi: przebieg kariery zawodowej, wysokość zarobków, powodzenie u płci przeciwnej, powodzenie towarzyskie, nasza samoocena, poczucie własnej wartości.

Wizerunek jest ważny, ponieważ ludzie wierzą w to, co widzą.

Opinie o innych opierają się na pierwszym wrażeniu (i o tym zawsze staraj się myśleć). Dobrze jest, gdy swoim wyglądem, sposobem bycia wywołujemy tzw. „efekt halo", czyli efekt pierwszego dobrego wrażenia. Od pierwszego bowiem spojrzenia wiemy, że akceptujemy daną osobę, że ją polubimy, że podoba się nam jej wygląd, postawa, sposób mówienia. Kiedy pierwsze wrażenie jest złe, niezwykle trudno to zmienić.

Wizerunek może wzbudzać silne emocje: sympatię lub antypatię, szacunek, lęk, zaufanie. Ma ogromny wpływ na budowanie pewności siebie. Wizerunek jest siłą, której nie wolno zlekceważyć.

Dodać należy, że kształtowanie wizerunku własnego czy zawodowego nie jest prostą i łatwą sprawą, to proces długotrwały.

Wizerunek zawodowy wynika z trzech przesłanek: z obrazu samego siebie, wizerunku widzialnego i wizerunku pożądanego.

Dobry wizerunek prowadzi do podniesienia prestiżu, ułatwia osiągnięcie sukcesu. Powiedzieliśmy już o tym wcześniej. Jednakże nie wystarczy o tym wiedzieć. Trzeba to rozumieć, mieć świadomość swoich mocnych i słabych stron i mocno nad budowaniem wizerunku pracować.

Nie wystarczy, drogi raczkujący, że jesteś piękny, mądry i bogaty. Musisz mieć dużą wiedzę (najlepiej z różnych dziedzin). Wysokie kompetencje zawodowe i permanentnie je podnosić. Powinieneś wyróżniać się kulturą osobistą i obyciem, znajomością etykiety nie tylko zawodowej, ale i towarzyskiej (postaraj się sprawdzić, jakie są różnice). Przecież to właśnie ty będziesz nadawał ton całemu zespołowi. Ty będziesz precyzował swoje oczekiwania wobec pracowników w kwestii dress code'u. Musisz zatem wiele wiedzieć i być właściwym, a nawet niedoścignionym przykładem. I oczywiście spełniać oczekiwania swoich podwładnych, którzy marzą o szefie idealnym w każdym obszarze jego funkcjonowania. Od którego oczekują, że każdego ranka będzie witał ich jasnym, pogodnym spojrzeniem, który w szczerym uśmiechu będzie szczerzył swoje białe, równe zęby, który przyjaznym gestem i jasno precyzowanym słowem będzie pozytywnie zachęcał do podejmowania zadań. A jego wyprostowana sylwetka, otwarte gesty i przyjazny styl kontaktów (nie mylić z poklepywaniem po ramieniu), dobre relacje z pracownikami nie będą budziły wątpliwości, że lubi ich szczerze i akceptuje bezwarunkowo i każdego dnia z serdecznością w placówce oczekuje. Jednakże niezwłocznie na marginesie dodajemy, że nieróbstwa, lipy i bylejakości w działaniu, w wykonywaniu obowiązków taki szef nie zaakceptuje nigdy.

To jak jest z twoją wiedzą i praktyką, drogi raczkujący, w tym „rejonie"? OK. Wyjaśniamy, instruujemy i podpowiadamy.

A zatem musisz wiedzieć, że przychodzenie do szkoły w zestarzałym, choć mało noszonym garniturze, krawacie sięgającym do połowy brzucha i rozdeptanych starych butach (chociaż są niezwykle wygodne) czy sandałach jest kategorycznie zabronione. W swetrze, dresowej bluzie, choć z zacnej firmy, też. Weź sobie do serca zasadę, która wyraźnie mówi, że każde miejsce, każda sytuacja, różne okoliczności, a nawet pora dnia wymagają innego stroju!!!

Masz różne możliwości, drogi raczkujący.

Możesz wybrać tzw. klasyczny strój klubowy (to nie jest dres i trampki), na który składa się: granatowa marynarka, błękitna koszula, granatowe lub niebieskie dżinsy (koniecznie z paskiem), ciemne skarpety i skórzane czarne lub brązowe buty. Nie musisz mieć krawata. W kieszonce marynarki możesz mieć kolorową poszetkę. Zapewniamy – będziesz wyglądał jak młody bóg. Zamiast klasyki, czyli granatów i błękitów, możesz w klubowym zestawie wybrać dowolną kolorystykę, np. brązowa marynarka i beżowe dżinsy.

Innym rozwiązaniem jest szary garnitur, tzw. spacerowy. Kolor koszuli wedle upodobań. Do spodni zawsze obowiązuje pasek, a więc przestajemy już o tym mówić. Powinien być krawat, ale ewentualnie możesz go pominąć. Włóż wówczas do kieszonki marynarki koniecznie barwną poszetkę, która zdecydowanie doda ci szyku. Buty czarne, ewentualnie brązowe, skórzane. Skarpety czarne, grafitowe lub mocno szare. Jeszcze słowo o krawacie – zawsze jego koniec sięga do paska.

Istnieje także trzecia ewentualność wyboru stroju nadającego się do pracy. Jest to tzw. zestaw kombinowany. Sportowa marynarka w kratkę. Do tego gładka koszula w jednym z kolorów kratki, spodnie też gładkie, utrzymane w kolorystyce marynarki. Buty również w kolorystycznej harmonii.

Jak widać, wybór masz ogromny, możesz zaszaleć. Zapytasz pewnie: A co z letnią porą, upały, kanikuła? Z całą stanowczością odpowiadamy – na specjalny luzik liczyć nie możesz. Zapomnij zatem o krótkich gatkach – szortach, bermudach. One są po prostu zakazane.

Sandały, japonki, trampki także. Koszula zawsze w spodniach, nie na spodniach. Nie nosisz plecaka. Nie przybywasz bowiem na biwak, ale do miejsca swojej pracy, a w niej kreujesz najważniejszą rolę i jesteś przykładem do naśladowania. Nosisz dobrą gatunkowo torbę (będzie ci służyła całe lata) lub teczkę. Nigdy nie noś do marynarki koszuli z krótkim rękawem. To zakazane. W ogóle nigdy nie kupuj koszul materiałowych z krótkim rękawem. Klasyczna męska, letnia elegancja to koszula jasna z długim rękawem z podwiniętymi rękawami. Prosimy bardzo, tej wersji się trzymaj.

Na czas letni bez zajęć z uczniami i nauczycielami: gatunkowa koszula z podwiniętymi rękawami oraz dobre bawełniane spodnie, dżinsy czy spodnie typu chinos, koszulka polo pod sportową marynarkę, kardigany, sweterki typu v-neck (z koszulą dobraną kolorem), sznurowane pantofle lub mokasyny (adidasy czy inne nadal zakazane), delikatna woda toaletowa.

Pamiętajcie – buty są kluczowym elementem stroju. Marne obuwie zniszczy w sekundę dobre wrażenie.

Co zaproponujemy damie raczkującej na stanowisku dyrektora szkoły?

Nie ulega wątpliwości, że o dotychczasowej nonszalancji w stroju powinnaś zapomnieć. Twój strój zmienia charakter na bardziej formalny. Co zatem nosisz? Sukienki w kolano, garnitury damskie z koszulą, możesz przychodzić do szkoły w dobrych gatunkowo dżinsach, ładnej koszuli i ewentualnie „lekko" sportowych butach.

Spódnice ołówkowe lub rozszerzane bez falban i długiego rozporka. Garsonki, kostiumy również, jeśli oczywiście lubisz.

Bluzki czy koszule – luźne (nigdy obcisłe), z dobrej bawełny czy jedwabiu, z małym dekoltem, w pastelowych kolorach, najlepiej gładkie.

Buty – zakrywają palce i pięty. Elegancka szefowa rajstopy czy pończochy nosi przez cały rok (ewentualnym odstępstwem może być czas wakacji).

Nigdy nie pojawia się w szkole bez makijażu i delikatnego manicure w pastelowym kolorze. Długie włosy zawsze zgrabnie upina (jeśli ma do ramion, nosi rozpuszczone).

Swój strój może uzupełniać dyskretną biżuterią bez krzykliwych ozdób. Zegarki nie powinny być plastikowe.

Doskonale wie, że są stroje zakazane, do których należą: duże dekolty, gołe plecy i ramiona, krótkie sukienki i spódniczki, bluzki przezroczyste, obcisłe oraz szorty, bermudy, leginsy, stroje z napisami, laczki, sandały, trampki.

Dobrze będzie, jeśli zrozumiesz, że twój ubiór powinien odzwierciedlać zarówno otoczenie, w jakim się znajdujesz, jak i twoją pozycję.

A dress code obowiązujący w pracy to nie moda, ale zbiór zasad, których przestrzegają wszyscy pracownicy, a ty dyskretnie stosowanie tych zasad obserwujesz.

Strój do pracy powinien być skromny, w znaczeniu „niezmysłowy" (nie może wywoływać dwuznacznych skojarzeń), elegancki, co w tym przypadku oznacza: skromny, trochę konserwatywny i w dobrym gatunku. Musimy jednak pamiętać, że to niuanse sprawiają, że patrząc na elegancką osobę, odnosimy wrażenie harmonii i spokoju. Elegancji „nie widać". Nic nie rzuca się w oczy, a jest szyk i smak. Jeśli chcesz zawsze robić dobre wrażenie, nie oszczędzaj na ubiorze – jakość zawsze jest widoczna.

Torba lub torebka także w dobrym guście i gatunku (kupowanie na najbliższym bazarku zabronione). Rekwizyty zawodowe, do których należą: torebka, notes, długopis lub pióro i wizytówki, muszą być eleganckie.

Mamy świadomość – sporo tego, ale nie możesz się zniechęcać. Z naszą pomocą i wsparciem z pewnością dasz sobie radę.

W procesie komunikacji wygląd człowieka wyraża zarówno jego samoocenę, jak i stosunek do innych osób. Poprzez dbałość o właściwy strój okazujemy szacunek, natomiast niestaranny czy nieodpowiedni do sytuacji ubiór będzie wyrazem lekceważenia.

Więcej uwagi chcemy poświęcić jednemu z atrybutów zawodowych, jakim są wizytówki (inaczej bilety wizytowe). Czym jest wizytówka? To podręczne i niezbędne narzędzie pracy. Każdy powinien je mieć. Posługujemy się nią w bezpośrednich kontaktach z klientami, rodzicami uczniów, gośćmi, współpracownikami, podczas szkoleń, konferencji.

Służy przede wszystkim do przedstawiania nas i dostarczania informacji o sposobie, w jaki można się z nami skontaktować.

Są zasady, które należy uwzględnić przy ich drukowaniu. Dobra wizytówka ma trzy podstawowe cechy: jest czytelna, skromna i nudna. Bez zbędnych ozdób, złoceń, fantazyjnego kroju czcionki, zdjęć, grafiki.

Cechy dobrej wizytówki: ma standardowy wymiar (9 x 5 cm), dobry, dość sztywny, biały (koniecznie) papier. Czcionka czarna, ewentualnie ciemnoszara lub granatowa. Prosty krój pisma, najlepiej „szeryfowy".

Zawiera tylko niezbędne informacje uszeregowane według ważności: imię i nazwisko, stanowisko służbowe, nazwa szkoły, adres i telefony.

Adres zapisujemy w lewym dolnym rogu wizytówki, natomiast telefony i adres e-mailowy z prawej. Nie ma obowiązku zamieszczania logo szkoły.

Wizytówkę wyjmujemy z etui (wyjmowanie bezpośrednio z kieszeni nie jest eleganckie). Wizytówkę zawsze podajemy z ręki do ręki, nadrukiem do góry. Nie wypada wręczać wizytówek służbowych w kontaktach prywatnych.

Podsumowując kwestię budowania wizerunku zawodowego, chcemy zwrócić uwagę na to, że wizerunek musi być autentyczny, nie można grać kogoś, kim się nie jest. Budujemy go na swoich mocnych stronach. Wizerunek musi współgrać ze szkołą i jej kulturą.

Wizerunek jest ważną częścią komunikacji niewerbalnej, a przecież doskonale wiesz, że znacznie więcej komunikatów wysyła twoje ciało niż usta.

A ty, szanowny raczkujący, wiesz, jaki chcesz i powinieneś mieć wizerunek jako szef placówki oświatowej? Wiesz, jakie

są oczekiwania wobec ciebie twoich współpracowników, rodziców uczniów i w ogóle wszystkich podmiotów szkoły? Czy wiesz, od czego zacząć, co jest ważne, co niezbędne? Czy masz wystarczającą wiedzę o swoich stanach wewnętrznych, preferencjach, możliwościach i umiejętnościach? Czy umiesz zapanować nad swoimi emocjami, wewnętrznymi impulsami, niezadowoleniem czy złością?

Naszym zdaniem, jeśli chcesz poradzić sobie z nową rolą, z nowymi zadaniami i obowiązkami, z ogromną odpowiedzialnością, dobrze będzie jeśli spojrzysz na siebie w sposób racjonalny (inteligencja emocjonalna, samoregulacja) i zaangażujesz się w swój rozwój zawodowy i osobisty. Pospieszyliśmy z pomocą. Czytaj z uwagą, dokonaj samooceny, wyciągnij wnioski i…. do dzieła.

Perskie przysłowie mówi: „Wygląd zewnętrzny człowieka to tytułowa strona jego wnętrza" – weź to sobie do serca.

II Zadbaj o nienaganne maniery

Drogi raczkujący, chcemy wierzyć, że po przeczytaniu pierwszego rozdziału masz już świadomość ogromnych oczekiwań, które mają inni wobec ciebie i dokładnie wiesz, nad czym powinieneś pracować intensywnie, co rozwijać, a co wyrównywać. Cel, do osiągnięcia którego zmierzasz, jest przecież jasny – wzór do naśladowania, paradygmat, przykład cnót wszelakich.

Z pewną nieśmiałością chcemy dodać, że skoro w grę wchodzi przykład cnót wszelakich, to ty jako szef musisz wyróżniać się także znajomością dobrych manier. A jak jest z tobą? Masz? Znasz? Stosujesz? Na wszelki wypadek, gdyby było troszkę inaczej, spieszymy z instruktażem.

Co to są dobre maniery? To jeden z elementów etykiety. Dobre maniery widoczne są w gestach, słowach, intonacji głosu, wyglądzie zewnętrznym, w szacunku dla drugiego człowieka. Pamiętaj – szacunek to podstawa.

Dobre maniery między innymi obejmują: sposób chodzenia, wchodzenia po schodach, siedzenia

przy stole, posługiwania się sztućcami, podawania ręki na przywitanie, przepuszczenia kobiety lub osoby starszej wiekiem, podsunięcia kobiecie krzesła, udzielenia jej pomocy przy wsiadaniu i wysiadaniu z samochodu czy w zdjęciu lub założeniu płaszcza.

Obejmują też sposób mówienia, natężenie i barwę głosu, sposób jedzenia (cicho i małymi kęsami), sposób trzymania kieliszka podczas toastu, reagowania na niegrzeczne wypowiedzi (zawsze grzecznie). Zakładamy, że orientujesz się w tym, o czym tutaj mówimy, i wiesz, że brak znajomości etykiety skutkuje kompromitacją.

Aby temu zapobiec, o niektórych sprawach, zasadach i formach zachowania opowiemy dokładniej.

Zacznijmy od tego, czego szefowi nie wolno.

Mówić na „ty" podwładnym bez wcześniejszych uzgodnień.

Podnosić głosu w sytuacjach trudnych, emocjonalnych.

Zwracać uwagi nauczycielowi przy innych pracownikach.

Uchylać się od odpowiedzialności i rozwiązywania problemów.

Źle się ubierać, np. niestosownie do okazji i zajmowanego stanowiska, niedbale, niegustownie i nieestetycznie.

Siedzieć za biurkiem, kiedy rozmówca stoi (nie został zaproszony do zajęcia miejsca).

Oceniać pracowników lub uczniów poprzez pryzmat sympatii i antypatii. Nie liczyć się zdaniem innych.

Popełniać błędów w komunikacji niewerbalnej (ręce w kieszeniach, wymachiwanie palcem, siedzenie i stanie w dużym rozkroku, jedzenie przy biurku, zakładanie nogi na nogę, opieranie rąk na biodrach).

Nie wolno mu popełniać błędów w intonacji, a więc używać protekcjonalnego czy wysokiego tonu, szybkiego tempa mówienia, nadmiernie przymilnego tonu, zbyt głośnego mówienia. Naganne jest również podawanie ręki przez biurko, przez stół, całowanie dłoni.

Odradzamy obrażanie się na pracowników, uczniów czy ich rodziców.

Zapytacie zapewne, jak zachowuje się zatem obyty szef?

Obyty szef unosi się, kiedy do gabinetu wchodzi lub wychodzi z niego kobieta. Umie uważnie słuchać. Mniej mówi, więcej słucha. Nie przerywa nikomu w połowie zdania. Nie wchodzi na zajęcia bez racjonalnego powodu. Zawsze jest gotowy do pomocy i wsparcia. Nie dzieli włosa na czworo, nie szuka winnych na siłę, kiedy pojawiają się problemy. Nie odpłaca pięknym za nadobne.

Wie o tym, że gesty mówią więcej niż słowa. Jest więc powściągliwy. Zawsze też skromny, uprzejmy, słowny i dyskretny.

Wierzy w zasadę wzajemności: szanuję innych - oni szanują mnie.

Podczas uroczystości szkolnych zasiadanych nigdy nie trzyma łokcia na stole. Wie, że nieużycie serwety z materiału (rozłożenie jej na kolanach) jest nietaktem. Przerywając jedzenie (prowadzi rozmowę), poprawnie odkłada sztućce, krzyżując je na talerzu. Kieliszek z wodą lub winem zawsze trzyma należycie – za nóżkę. Nigdy nie oblizuje noża, nie gestykuluje ze sztućcami w rękach. Nie mlaska i nie siorbie ani też, siedząc przy stole, nie używa wykałaczki.

Szefowa natomiast wie, że miejscem torebki są kolana, krzesło za plecami (za pupą) lub podłoga. Nigdy nie obwiesza torebką krzesła – to przecież faux pas.

Obyty szef zna także zasady obowiązujące przy bufetowym stole:

- nigdy nie wciska się w tłum i nie ustawia w kolejce
- jedzenie nakłada według kolejności: przystawki, dania rybne, mięsne, sery, desery (dania gorące przed serami)
- nie zapomina o serwetce
- nie nakłada na talerz kilku różnych potraw
- nie nakłada góry jedzenia
- nie nakłada ponownie jedzenia na ten sam już zabrudzony talerz
- nie odkłada brudnych naczyń na stół z jedzeniem
- nie oddaje brudnego naczynia kelnerowi niosącemu tacę z poczęstunkiem
- nie odkłada talerza na fortepian, komodę czy parapet
- nigdy nie dotyka sztućcami z półmisków swojego talerza
- nie sięga po potrawy wymagające noża
- nie nabija mięsa na widelec i nie obgryza go wokoło
- kanapki, tartinki, ciasteczka je bez sztućców (nad talerzykiem), bo tak jest poprawnie

- nie je, stojąc przy bufetowym stole
- jedząc nie pije, ponieważ wie, że musi mieć możliwość uwolnienia w każdej chwili prawej ręki, aby przywitać się z innym uczestnikiem spotkania
- pijąc kieliszek trzyma za nóżkę w lewej dłoni, dbając o to, aby nadmiernie nie zabrudzić go ustami
- nigdy nie trzyma talerza pod brodą, kieliszka za czaszę i filiżanki bez spodka, wie, że to poważne faux pas

Szef z manierami jest w pełni świadomy tego, że przestrzeganie dobrych manier oraz dbałość o wysoką kulturę osobistą i instytucji znacząco wpływają na opinię i prestiż. A stosowanie etykiety, czyli okazywanie szacunku innym, jest warunkiem dobrej atmosfery w pracy.

III Opanuj sztukę skutecznej komunikacji

Sztuka porozumiewania się jest podstawową umiejętnością życiową. Od niej zależą nasze sukcesy i porażki. Nic ująć, nic dodać. Prawda nader oczywista. Zakładamy, że wszyscy raczkujący nie mają co do tego najmniejszych wątpliwości.

Komunikacja jest po coś.

Cokolwiek robimy, przyświeca nam jakiś cel, mniej lub bardziej uświadomiony. Nawet jeśli ktoś klepie trzy po trzy lub wcale się nie odzywa, zwykle robi to po coś albo z jakiegoś powodu.

Jako społeczność jesteśmy od siebie współzależni i na to nie mamy wpływu. Tak skonstruowany jest nasz świat.

W tej współzależności warto jednak współdziałać: jako rodziny, instytucje, narody.

A do współdziałania niezbędna jest komunikacja. Skuteczna komunikacja.

Komunikacja włącza nas w społeczność, w życie innych ludzi, w świat. Włącza tak, jak o to zadbamy.

Komunikacja interpersonalna jest procesem złożonym z wielu elementów, a co za tym idzie, może

zostać zakłócona w różny sposób i na rozmaitych etapach.

Jak tego uniknąć? Aby zwiększyć szanse na realizację założonego przez siebie celu interakcji, warto poznać kilka zasad oraz technik. Oto one:

• Aktywne (uważne) słuchanie

Kluczem do zrozumienia rozmówcy jest okazanie mu zainteresowania, a aktywne słuchanie jest warunkiem sine qua non porozumienia, dogadania się, po prostu skutecznej komunikacji. Prowadząc rozmowę, należy skoncentrować się na słowach rozmówcy oraz mowie ciała, zamiast skupiać się na nieistotnych rzeczach: jego wyglądzie, leżącej przed nami gazecie czy włączonym w tle telewizorze.

Konieczne jest nawiązanie kontaktu wzrokowego, o czym z pewnością wszyscy raczkujący doskonale wiedzą. Bez kontaktu wzrokowego szanse na pozytywny efekt rozmowy są znikome.

• Opanowanie

W każdej rozmowie bardzo istotna jest cierpliwość (ważne jest zarezerwowanie sobie wystarczającej ilości czasu) i trzymanie emocji na wodzy. Unikajmy kłótni o to, „kto ma rację". Zastąp słowo „racja" określeniem „opinia", bo opinii, jak wiadomo, jest tyle, ilu ludzi na świecie i każdy ma pełne prawo do posiadania własnej.

• Sprecyzowany cel komunikacji.

Osiągnięcie celu jest możliwe jedynie wówczas, gdy zdajemy sobie z niego sprawę. Przed rozpoczęciem rozmowy warto więc zastanowić się, co planujemy przez nią osiągnąć (może to być jedynie wysłuchanie nas przez drugą osobę, ale również podpowiedź, rada, podjęcie decyzji).

Po określeniu celu konwersacji warto wyartykułować go naszemu rozmówcy. To w przypadku rozmowy szefa z podwładnym ma ogromne znaczenie.

• Odpowiedzialność za własny komunikat

Jeśli chcemy być odbierani jako osoby wiarygodne i godne zaufania, musimy brać odpowiedzialność za własne słowa. W przypadku szefów jest to tak oczywiste, że nie wymaga nawet komentarza.

Szef nie waha się zaznaczyć, że nie jest czegoś pewny. Jeśli widzi, że rozmówca wydaje się być zakłopotany, nie przerzuca na niego odpowiedzialności („Dlaczego nie rozumiesz tego, co mówię?"), ale stara się sprecyzować lub wyjaśnić prezentowany przez siebie punkt widzenia.

• Jasne i precyzyjne komunikaty.

Język, którym się posługujemy, powinien być prosty i jednoznaczny, a także dopasowany do rozmówcy.

Unikajmy skrótów i żargonu (jeśli nie mamy pewności, że partner interakcji je zrozumie), a także zbyt długich i rozbudowanych zdań. Warto powtarzać najważniejsze informacje, używając w tym celu innych słów. Mówmy o faktach i konkretnych wydarzeniach (np. „Spóźnił się pan z tym zleceniem aż o 5 dni", zamiast: „Jest pan niesolidny i nieodpowiedzialny, nie dotrzymuje pan terminów").

Wszystkie komunikaty szefa muszą być jasno precyzowane, klarowne, bez podtekstów, wypowiadane poprawną polszczyzną.

• Konstruktywna informacja zwrotna.

Drodzy raczkujący, pozyskiwanie informacji zwrotnej jest nieodzowne w przypadku pełnienia funkcji kierowniczej.

Konstruktywna informacja zwrotna jest niezwykle pożyteczna. Pomaga nam dowiedzieć się, czy zostaliśmy trafnie zrozumiani, a także jak druga osoba odbiera nasze zachowanie. Jak są odbierane nasze działania, co robimy dobrze, co źle.

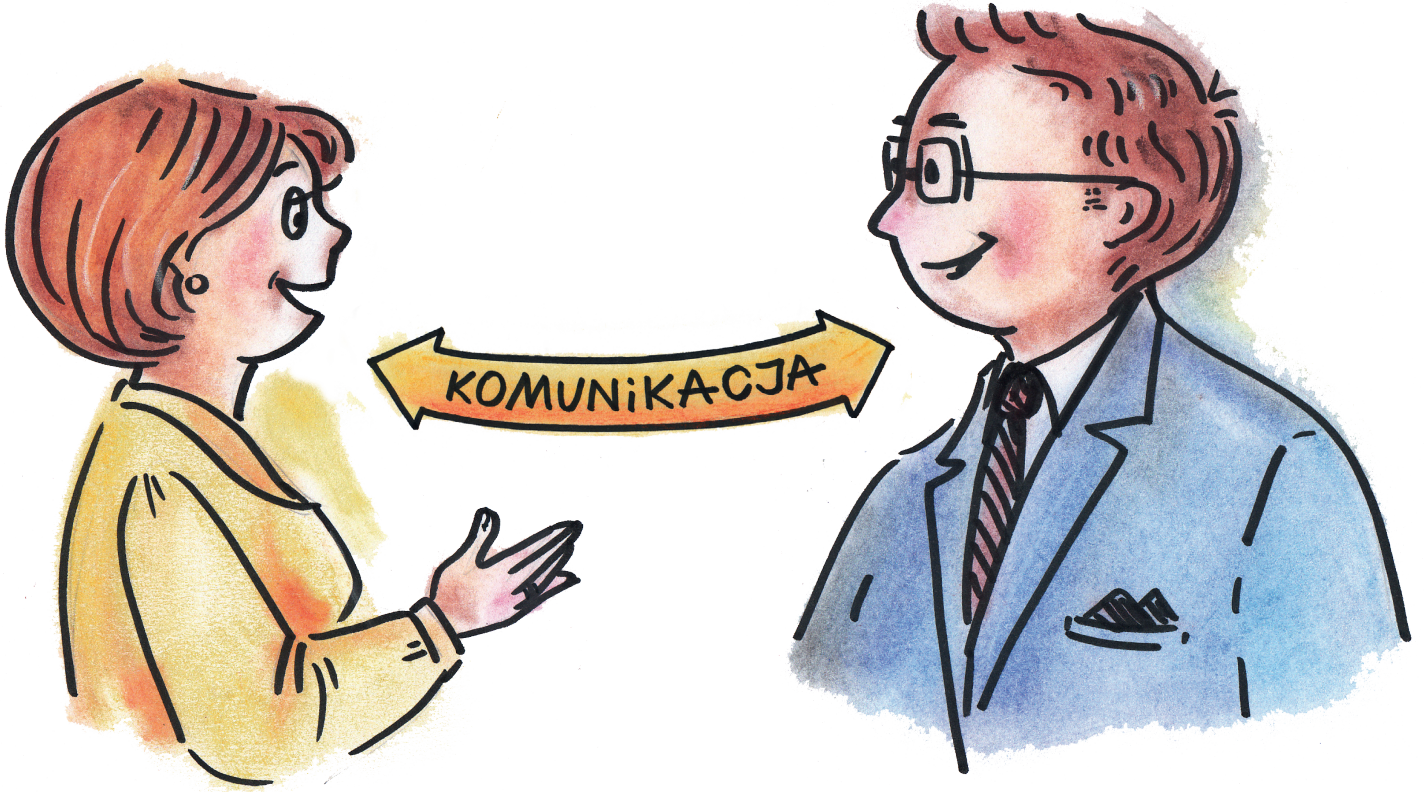
Pozwala również na bieżąco konfrontować cel wypowiedzi z osiągniętymi rezultatami i dokonywać ewentualnych korekt. Może być inspiracją do doskonalenia warsztatu pracy, pozwala wyrównywać i naprawiać niedociągnięcia, może być wskazówką do zmiany stylu zarządzania, może także wskazywać czy zmierzamy w oczekiwanym przez wszystkich kierunku. Pozyskana informacja powinna być poddana uważnej analizie.

• Komunikacja niewerbalna.

Może nam przekazać więcej informacji niż same słowa rozmówcy. Dlatego ma tak ogromne znaczenie. Wysyłamy znacznie więcej komunikatów niewerbalnych niż werbalnych, toteż, drogi raczkujący dyrektorze, z uwagą obserwuj innych, ale również koniecznie kontroluj swoje ciało. Swoje gesty, mimikę, spojrzenie, strój. Chcesz tego czy nie - one mówią!

Zwracajmy uwagę na to, czy zachowanie partnera interakcji wydaje się być zgodne z tym, co mówi.

Starajmy się też wykorzystywać mowę ciała do wywierania pozytywnego wrażenia: siedźmy lub stójmy wyprostowani, uśmiechajmy się, akcentujmy


KOMUNIKACJA

najważniejsze informacje za pomocą tonu głosu, dobierajmy optymalną szybkość oraz głośność mówienia.

Amerykański psycholog Zig Ziglar w jednoznaczny sposób powiedział, że jakość twojego życia zależy od jakości twojej komunikacji.

Umiejętność skutecznego porozumiewania się to najważniejsze źródło powodzenia w każdej dziedzinie twojego życia (o czym wspomnieliśmy już wcześniej). 85% życiowego sukcesu uwarunkowane jest umiejętnością komunikowania się z ludźmi. A sukces zawodowy, o którym marzy większość z nas, osiągniesz, spełniając najistotniejszy warunek – będziesz się skutecznie i z wdziękiem porozumiewał. Wiedza merytoryczna jest w tym przypadku drugoplanowa.

Od umiejętności komunikacyjnych zależy nie tylko powodzenie zawodowe, ale przede wszystkim twoje życie rodzinne, prywatne. Harmonia i dobre relacje.

Twoje powodzenie w kreowaniu nowej roli uzależnione więc będzie w dużej mierze od skutecznego porozumiewania się nie tylko ze wszystkimi podmiotami szkoły, ale także podmiotami pozaszkolnymi składającymi się na środowisko oświatowe i lokalne. W kwestii komunikacji, szanowny raczkujący, powinieneś osiągnąć mistrzostwo świata, wystarczy systematycznie tę umiejętność rozwijać i doskonalić. Zapewniamy – to się opłaca.

Gdybyś miał wątpliwości lub pytania dotyczące sedna pojęcia „skuteczna komunikacja", wyjaśniamy.

Sprawa jest całkiem prosta. Skuteczna komunikacja ma miejsce wówczas, kiedy odbiorca rozumie nadawcę. Wówczas prowadzą dialog.

Prowadzenie dialogu jest podstawą skutecznej komunikacji.

Prowadzi do wzajemnego porozumienia, rozumienia, wzajemnej życzliwości i wyrozumiałości. A niezwykle pomocne w tym procesie są takie cechy, jak: szczerość, szacunek, empatia, asertywność, otwartość i tolerancja.

Wiele osób jest przekonanych, że podstawową kompetencją w komunikowaniu się z innymi ludźmi jest zdolność mówienia. Nie daj się raczkujący nabrać na te plewy. To nie jest prawdą.

Podstawą poprawnej komunikacji międzyludzkiej nie jest zdolność mówienia, lecz umiejętność wsłuchiwania się w treści, które przekazuje współrozmówca. A więc umiejętność aktywnego, uważnego słuchania.

Sztuka słuchania to podstawowa umiejętność służąca tworzeniu i utrzymywaniu związków z innymi.

Jeśli umiesz słuchać to: ludzie lgną do ciebie, zwierzają się, doceniają cię, odnosisz sukcesy.

Zapamiętaj więc, że istotą aktywnego/uważnego słuchania jest rozumienie zarówno treści, jak i stanu uczuć rozmówcy, pozwala to rozszyfrować i zrozumieć prawdziwe motywy zachowania innej osoby (nauczyciela, ucznia, rodzica).

To okazywanie rozmówcy szacunku i akceptacji, serdeczności i ciepła.

To powstrzymywanie się od własnych sądów i dobrych rad, moralizowania i ocen.

Opanowanie umiejętności uważnego słuchania jest konieczne, gdy chcemy osiągać założone cele, wspierać innych, rozwiązywać problemy, skutecznie się porozumiewać. W przypadku dyrektora placówki jest to umiejętność niezbędna.

I jeszcze ważny szczegół. Jeśli chcesz mieć opinię szefa o wysokich umiejętnościach komunikacyjnych, szefa kochającego dialog, posługuj się komunikatem „ja", komunikatu „ty" unikaj jak ognia.

Dlaczego? Komunikat „ja" nie zawiera oceny odbiorcy ani ataku na jego osobę, ale dokładny opis sytuacji, naszego zachowania i odczuć. Jest nieinwazyjny. Nie wymusza innego zachowania, apeluje o nie.

Z pewnością pamiętasz z różnych szkoleń, że struktura komunikatu „ja" jest banalnie prosta i łatwa do stosowania:

- przedstawiasz krótki opis zachowania, którego nie akceptujesz
- nazywasz swoje uczucia
- określasz bezpośrednie konsekwencje, jakie to zachowania niesie.

Tym sposobem unikasz atakowania, wypowiadasz swoją dezaprobatę bez złych emocji, po prostu skutecznie się porozumiewasz, dogadujesz, mówiąc kolokwialnie.

Radzimy także, abyś nie zapominał o dobrych słowach i komunikatach wspierających, które są bardzo ważne zarówno dla twoich podwładnych, jak i uczniów twojej szkoły.

Dobre słowa. Warto je mieć dla innych.

Pochwała to ważna i skuteczna, choć niedoceniana forma komunikacji. Pochwała motywuje, utrwala pozytywne zachowania. Chwal za drobiazgi, doceń starania. Zawsze starannie opisz osiągnięcie. Nie

chwal warunkowo (ale…).

Komunikaty wspierające niewiele kosztują, a odgrywają dużą rolę w budowaniu dobrych relacji. Mów często:

lubię, kiedy…, jestem pod wrażeniem…, jestem dumna…., dobrze ci idzie…, ależ porządnie to zrobiłeś…, oryginalne rozwiązanie.

Unikaj sformułowań w stopniu najwyższym „naj"- wystarczy, jeśli pracownicy czy uczniowie będą po prostu dobrzy.

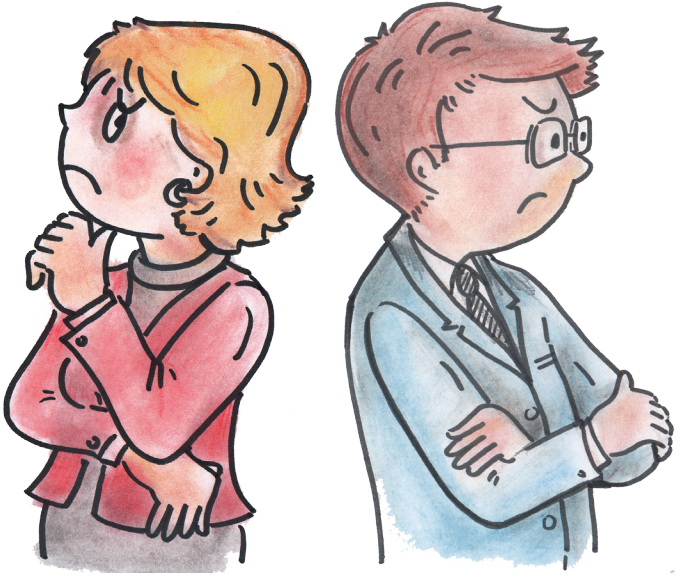
U podstaw wszystkich wypowiedzi wspierających leży wspólna idea – szacunek. Aprobata i uznanie dla wartości i przekonań innych ludzi.

Poprzez zachowania wspierające przyczyniasz się do podnoszenia pozytywnego klimatu porozumiewania się.

Wysyłając wiadomości wspierające, zwiększasz swoje szanse na skuteczną komunikację.

Każdy szef powinien mieć świadomość, że nie jest w stanie kontrolować w prosty i łatwy sposób zachowań innych. Może jednak i musi kontrolować zachowania swoje. Stopień, w jakim rozsądnie kontroluje siebie, swój język, sposób bycia, podejście do innych ludzi, jest stopniem, w którym zachęci do współpracy, nawiąże kontakt albo zniechęci i zbuduje mur.

Sztuka porozumiewania się jest umiejętnością. Nabycie umjętności wymaga wiedzy. Jednak sama wiedza to za mało – należy ją przełożyć na praktykę dnia codziennego.



IV Umiejętnie kształtuj dobre relacje

Czy kiedykolwiek, drogi raczkujący, zastanawiałeś się nad tym, czym tak naprawdę są relacje międzyludzkie i dlaczego warto o nie dbać? Nie będziemy indagować cię w tej sprawie, ale trochę o relacjach opowiemy.

Relacje (językiem psychologii – stosunek społeczny) to sposób kontaktu, wyrażania i porozumiewania się z innymi osobami.

Dotyczy relacji bliższych i dalszych, rodzinnych, przyjacielskich, zawodowych.

To normatywnie określony schemat oczekiwanych interakcji między osobami (matka – dziecko, nauczyciel – uczeń, mąż – żona…).

Źródłem stosunku społecznego są interakcje, czyli akty komunikacyjne. Relacje międzyludzkie mogą obejmować duże społeczności lub wąskie grono. W każdym środowisku proces i efekt budowania, kształtowania relacji będzie inny.

Szkoła jest środowiskiem szczególnym i jej zadaniem jest sprawne włączenie każdej jednostki w życie społeczne. Co z pewnością nie jest prostym zadaniem z uwagi na ilość podmiotów (uczniowie i ich rodzice, nauczyciele, pracownicy administracji, obsługi) i wielkość społeczności.

Ważne jest, aby wiedzieć, że relacje skupiają się przede wszystkim na uczuciach. Mogą mieć charakter pozytywny lub negatywny i opierać się na takich emocjach, jak: agresja, wrogość, miłość, troska, obojętność, nienawiść, dystans, manipulacja, ignorancja. Oczywistym jest, że troską i zadaniem szkoły, czy innej placówki oświatowej jest budowanie tylko dobrych, pozytywnych relacji.

Dlatego też każdy szef o pracy nad relacjami powinien sporo wiedzieć i robić wszystko, aby utrzymywać je w dobrej kondycji, ciągle rozwijać i doskonalić.

Najważniejsze jest to, aby budować przyjazne stosunki międzyludzkie przede wszystkim w środowisku, w którym spędzamy najwięcej czasu, czyli w pracy i domu. Umiejętności kształtowania relacji należy uczyć od wczesnego dzieciństwa, a więc przedszkole czy szkoła, oprócz rodziny i domu, są najwłaściwszym po temu miejscem. Ogromnym sukcesem wychowawczym będzie zaszczepienie

w wychowankach dążenia do tego, aby mieć dobry kontakt ze wszystkimi osobami, z którymi się spotykają, którymi się otaczają.

Dzięki dobrym relacjom czerpiemy z życia większą przyjemność. Odczuwamy większą satysfakcję ze związków z innymi ludźmi w obszarze zawodowym i prywatnym. Budowanie relacji jest jedną z podstawowych umiejętności społecznych, dzięki której człowiek potrafi dobrze funkcjonować w społeczeństwie. Posiadanie tej umiejętności pozwala na realizację zamierzonych celów, zaspokajanie różnych potrzeb, np. przynależności do grupy, samorealizacji.

Umiejętność budowania dobrych relacji wyzwala w nas pozytywny stosunek do otoczenia, uodparnia na stres i niepowodzenia.

Budowanie i trwanie w relacji jest także podstawową potrzebą ludzką. I ty, szanowny raczkujący, powinieneś zadbać o upowszechnianie tej wiedzy, a przede wszystkim o to, aby być wzorem do naśladowania w obszarze umiejętnego budowania relacji w środowisku szkolnym i poza nim. Zapytasz zapewne, jak to zrobić?

Ważną rzeczą jest, by wiedzieć, że aby budować relacje z innymi, należy zacząć od siebie – zbudować pozytywną relację z samym sobą. Akceptując siebie, zdecydowanie łatwiej wejdziemy w relacje z innymi. Dlatego też warto jest poznać swoje mocne i słabe strony, ugruntować własne poczucie wartości, normy i zasady, którymi się kierujemy.

Jeśli nie czujesz się komfortowo ze sobą, nie możesz czuć się komfortowo z innymi.

Nawiązywaniu relacji zawsze towarzyszy intencja dająca korzyści (i nie jest to nic zdrożnego):

- chcemy potwierdzić przynależność do grupy
- chcemy, aby było miło i bezpiecznie
- oczekujemy pomocy i wsparcia
- chcemy, aby ktoś potwierdził naszą wartość, nasz talent
- chcemy się czegoś nauczyć.

Niektórzy wchodzą w relacje, aby coś dawać, wspierać, pomagać, dzięki temu czują się ważni i wartościowi.

Relacja musi opierać się na uczciwości, życzliwości i szacunku.

Znacznie ułatwia pracę nad relacjami umiejętność skutecznego porozumiewania się każdej stron, a przede wszystkim doskonała umiejętność aktywnego słuchania.

Ważne są duże, rozwinięte zasoby empatii – empatyczne słuchanie uczuć i potrzeb podmiotów, z którymi chcemy pozostawać w dobrych relacjach. Troska o innych odgrywa dużą rolę w procesie budowania relacji. Jeśli interesujesz się innym człowiekiem, on prawdopodobnie zainteresuje się tobą.

Uczestnicy relacji muszą mieć poczucie bezpieczeństwa i jest to twoje, drogi raczkujący, bardzo odpowiedzialne zadanie. Klimat zrozumienia, wsparcia, bezpieczeństwa to podstawowe elementy, w oparciu o które możesz zabiegać o budowanie przyjaznych relacji w placówce, którą kierujesz.

Kształtując relacje, sprawiaj, by inni przy tobie czuli się ważni. Tym sposobem wzmacniasz ich poczucie wartości. Będą chętnie chcieli z tobą rozmawiać i przebywać. Pamiętaj, że każdy potrzebuje zrozumienia i akceptacji.

Wszystkie strony relacji potrzebują docenienia swoich działań.

Ale przede wszystkim każdy potrzebuje szacunku. Wiesz przecież, że życiem rządzi reguła wzajemności – ty szanujesz mnie, ja szanuję ciebie. Jednakże chcemy bardzo podkreślić, że do osiągnięcia porozumienia i harmonii niezbędne są starania wszystkich podmiotów relacji.

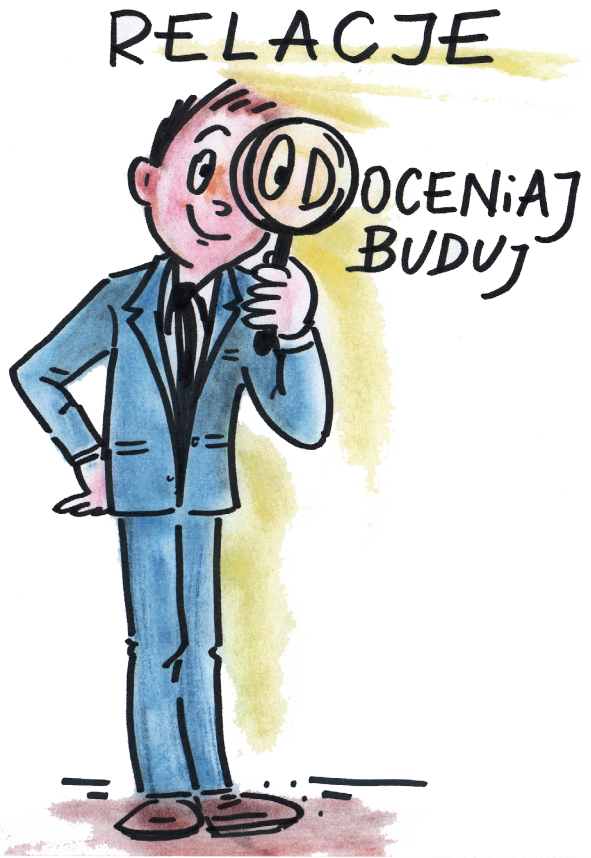
Sugerujemy, aby pracując nad relacjami, wziąć również pod uwagę fakt, że podobieństwa ludzi zbliżają – odkrywaj je wspólnie z innymi, bo przecież lubimy ludzi takich jak my. Okazuj więc zainteresowanie i ciekawość tym, co robią w szkole wszyscy nauczyciele, doceniaj ich różne działania (nowatorskie, dobre dla uczniów i szkoły, dla zespołu pracowników). Staraj się dobrze wszystkich poznać. Chwal ich osiągnięcia. Szczerze gratuluj sukcesów.

Zawsze dąż do zgody i szukaj wspólnych mianowników w poglądach i podejściu do różnych spraw.

Buduj porozumienie – świadomie wyrażaj swoje uczucia i potrzeby. Z empatią słuchaj uczuć i potrzeb innych.

Jeśli chcesz zmieniać sposoby reagowania i zachowania innych w sytuacjach skomplikowanych, w pierwszej kolejności musisz zmienić swoje (jeśli jest taka konieczność).

Drogi raczkujący, widzisz więc, że nic w twojej nowej roli nie jest i nie będzie proste. Aby być skutecznym i mieć wpływ na innych, musisz się poważ-



nie napracować, przede wszystkim jednak nad sobą. No i pamiętać o tym, że nasze sukcesy czy porażki, zadowolenie bądź przeżywane stresy zależą w dużej mierze od tego, w jaki sposób nawiązujemy kontakty, prowadzimy rozmowy, komunikujemy się z innymi ludźmi oraz jak budujemy relacje. O czym pisaliśmy już wcześniej.

Życie w grupie wymaga przestrzegania pewnych zasad i podejmowania określonych zachowań. Jest to istotne dla wypracowywania serdecznych relacji i zachowania ładu w społeczeństwie.

Aby uniknąć kłopotów w budowaniu i utrzymaniu relacji międzyludzkich, należy zapamiętać 10 prawd, które zdecydowanie ułatwiają życie, a które możemy wykorzystywać do kształtowania relacji i zawodowych, i prywatnych. Przedstawiamy je niczym wisienkę na torcie.

- Daj innym to, co sam chciałbyś od nich otrzymać (dobro rodzi dobro, ludzie powielają swoje zachowania).
- Nie staraj się za wszelką cenę być częścią czyjegoś życia (jeśli ktoś nas nie chce, nie wkraczamy, bo skutek będzie odwrotny).

• Zaakceptuj to, że ludzie się zmieniają (kształtuje nas codzienne życie, nowe doświadczenia, zmian nie da się powstrzymać).
• Pamiętaj, że budowanie relacji to ciężka praca (nic nie dzieje się samo i to tylko od ludzi zależy, jak ze sobą żyją).
• Naucz się przebaczać (to nie jest oznaką słabości, to otwarcie nowego życiowego rozdziału).
• Panuj nad słowami (słowa ranią, krzywdzą i na zawsze psują kontakty).
• Dostrzeż szansę w nowych znajomościach (uczmy się od innych, korzystajmy z ich wsparcia).
• Nie zmieniaj ludzi na siłę (innych należy akceptować, jeśli samemu chcesz być akceptowany, zmienianie kogoś wbrew jego woli jest naruszeniem prawa do wolności).
• Doceniaj ludzi i okazuj swoje uczucia (dobre słowo czy pomocny gest wiele znaczą i są dowodem na zaistniałą więź).
• Uwolnij się od toksycznych relacji (toksyczne relacje niszczą psychikę, są powodem cierpienia, trzeba umieć zakończyć taką znajomość).

V Doskonal swoje wystąpienia publiczne

Jako dyrektor placówki oświatowej masz wiele okazji do najróżniejszego rodzaju większych czy mniejszych wystąpień publicznych. Do tzw. wygłaszania mowy. Spotykasz się ze swoim zespołem, bierzesz udział w spotkaniach z rodzicami, występujesz przed uczniami, na sesjach rady miasta, gminy, na festynach, uroczystościach czy imprezach charytatywnych i sportowych. Nie zaprzeczysz, jest tego trochę. A w związku z tym i tu również nie może być lipy. Musisz po prostu opanować tę umiejętność. Dodamy z nutą złośliwości, opanować do perfekcji, ponieważ poprzez swoje wystąpienia możesz albo zyskać, albo stracić i musisz mieć tego pełną świadomość. Możesz być boski albo beznadziejny. Wierzymy, że dołożysz starań. Bo twoje wystąpienia będą miały zapewne wpływ na postrzeganie ciebie przez innych, czyli na kształtowanie opinii o tobie jako szefie placówki oświatowej będą miały niezaprzeczalny wpływ na twój zawodowy wizerunek.

A zatem edukację czas zacząć.

Czym są wystąpienia publiczne? Według Daniela Bordmana są dialogiem z publicznością. Z różną publicznością. Z publicznością o różnym statusie społecznym, o zróżnicowanych potrzebach, oczekiwaniach wobec ciebie. Dlatego też twoje wystąpienia muszą się od siebie różnić, muszą być inne, dostosowane do oczekiwań słuchaczy.

Wymaga to ogromnej pracy, ale chcemy rozwiać twój niepokój, szanowny raczkujący, i mówimy – jak się przyłożysz, dasz radę. Korzystaj więc z naszych wskazówek.

O czym należy pamiętać, by skutecznie wystąpić publicznie?

Szczegółowo zaplanuj wystąpienie – określ jego cele. Określ to, co chcesz powiedzieć na wstępie, co będzie głównym przedmiotem wystąpienia, a czym zakończysz.

Są dwie szkoły dotyczące kompozycji wystąpienia. Jedna wskazuje na wagę wstępu (uzyskujesz wówczas „efekt halo") i zakończenia (z końcówki słuchacz zapamiętuje najwięcej treści). Dla drugiej istotę stanowi rozwinięcie. Ważne są oczywiście wszystkie. Jeśli któraś będzie słaba, całe wystąpienie może okazać się nieudane. Musisz się zatem zastanowić, która formuła będzie dla ciebie lepsza i dlaczego. Możesz też doświadczać i eksperymentować, aby sprecyzować w tej kwestii konkretne wnioski.

Dokładaj starań, aby treści zawarte w twoim wystąpieniu trafiały do słuchaczy. Dobierz argumenty i przykłady ilustrujące twoje tezy. Wskazuj ciekawe przykłady. Unikaj zawiłych sformułowań, ponieważ skutkują rozproszeniem uwagi słuchaczy. Efektywne słuchanie trwa około kwadransa. Dłuższe, przerywaj anegdotą lub zabawną historyjką. Pozwoli to słuchaczom zebrać myśli. Posługuj się prezentacjami, tablicami…- koniecznie.

Zawsze obserwuj reakcje słuchaczy, bądź spostrzegawczy i reaguj na sygnały (ziewanie świadczy i tym, że przynudzasz…).

Nigdy nie mów do masy. Mów do każdego z osobna. Utrzymuj kontakt wzrokowy. Nigdy nie patrz w sufit ani w podłogę.

Rób pauzy. Pauza dobrze użyta działa jak magnes i skupia zainteresowanie na naszej osobie.

Podczas wystąpienia buduj pogodną aurę. Uśmiechaj się, co najmniej oczami. Mów głośno i wyraźnie. Pilnuj dykcji – to bardzo ważne. Wszelkie „som", „mjom", „ja rozumie" mogą cię zwyczajnie skom-

promitować. Gestykuluj z elegancją i umiarem (nie możesz stać niczym słup soli). Używaj tylko właściwego i niezbędnego rekwizytu (pilota do slajdów ze wskaźnikiem). Unikaj barier komunikacyjnych.

Przed wystąpieniem koniecznie zadbaj o różne drobne rzeczy, które tylko z pozoru są drobnymi, a tak naprawdę zbagatelizowanie ich może obrócić się przeciwko tobie. Zanim staniesz przed publicznością, spójrz w lustro: oceń, czy twój strój jest odpowiedni do okazji, sprawdź make up (jeśli jesteś kobietą), popraw włosy, wyczyścić buty, zdejmij zbędną biżuterię, przepłucz jamę ustną, umyj zęby (użyj wykałaczki), wyczyść okulary, rozgrzej aparat mowy, podejmij decyzję w sprawie rekwizytu, upewnij się, że w twoim wizerunku nie ma „przeszkadzajek"(plamy na krawacie, oczka na rajstopach, zwisająca nitka przy spódnicy, nadmiernie błyszcząca łysina). Wszystkie wymienione elementy mogą uniemożliwić odbiorcom twojego wykładu uważne słuchanie, skupienie się na tym, o czym mówisz, ponieważ będą swoją uwagę skupiać na oczku i plamie. Taką siłę przebicia mają zwyczajne przeszkadzajki. Strzeż się ich!

Co jeszcze przeszkadza odbiorcom w słuchaniu?

Niewłaściwa aura emocjonalna (przygaszona, ponura). Jesteś niczym gradowa chmura – zakazane. Brak gestów odbiorą jako zachowanie sztuczne. Miotaninę, czyli zły ruch sceniczny, odbiorą za nadmierną nerwowość, napięcie, którego nie potrafisz opanować. Zła fryzura. Pocenie się mogą uznać za objaw nieprzygotowania. Błyszcząca biżuteria, zegarek, okulary – zdecydowanie mogą rozpraszać uwagę. Pstrykanie długopisem także odradzamy. Pośpiech w mówieniu świadczy o dużym napięciu. Mówienie jednym tchem - również. Niechlujne mówienie, zła intonacja i dykcja mogą być twoją zgubą. Trzymanie rąk w kieszeniach - źle wygląda.Unikając kontaktu wzrokowego, spowodujesz brak zaufania. Dużym błędem jest także udawanie kogoś innego, nienaturalność i poza. Ukrywanie siebie jest błędem, szczerość to atut.

I jeszcze sprawa dużej wagi, nigdy, przenigdy nie zaczynaj wystąpienia od informacji, jakiż to jesteś zdenerwowany i że lada moment pożre cię trema. Zakazane! Działasz przeciwko sobie, podcinasz gałąź, na której siedzisz…

Z tremą dasz sobie kiedyś radę, znasz przecież powiedzenie, że ćwiczenie czyni mistrza, więc ćwicz. Pracuj, doskonal swoje umiejętności w tym obszarze.

Trema jest zjawiskiem naturalnym. Mają ją wszyscy.

Jednakże kluczem do sukcesu jest to, by nauczyć się ją kontrolować. Trema w małej dawce mobilizuje. Trema w nadmiarze – zjada i ubezwłasnowolnia mówcę. Jeśli chcesz nad nią zapanować, musisz spełnić kilka warunków.

Twoje wystąpienie musi być perfekcyjne przygotowane (powtarzanie, nagrywanie).

Ważne jest poznanie miejsca wystąpienia, oswojenie się z nim. Jeśli oczywiście taka możliwość istnieje. Wówczas nic cię nie zaskoczy, nie zadziwi. Perfekcyjny wizerunek doda ci pewności siebie, a to przecież w tych okolicznościach jest super ważne. Nastawienie psychiczne – wystąpienie publiczne nie jest najgorszą rzeczą, jaka może się nam przytrafić. Przejęzyczenia, pomyłki – ludzka rzecz, wszystkim się zdarzają. Podczas wykładu ma się dziać! Słuchacz nie zniesie nudy. Wymyśl genialny początek wystąpienia. Posługuj się dowcipem, humorem i, jak zaznaczyliśmy już wcześniej, nigdy nie mów o swojej tremie.

Nigdy nie używaj sformułowań:

- „czas, który tu spędzimy, nie będzie stracony"
- zamiast „mam nadzieję" mów: „jestem przekonany"
- nie mów: „chciałbym przedstawić", mów: „przedstawię"
- nie mów: „liczę na to, że mnie państwo zapamiętają", mów: „z pewnością zapamiętają mnie państwo".

A oto 10 zasad przemówień publicznych (według Michała Mrożka). Zapamiętaj je.

1. Zbierz informacje o słuchaczach.
2. Bądź kompetentny.
3. Wyraźnie przekaż główne przesłanie (co chcesz, żeby słuchacze zapamiętali).
4. Informacje przekazuj w zrozumiały sposób.
5. Unikaj żargonu (utrudnia komunikację).
6. Nawiąż kontakt ze słuchaczami (zagaduj przed spotkaniem, przenoś wzrok po sali).
7. Stosuj odpowiednią gestykulację.
8. Przed wystąpieniem powtarzaj (pomaga to w wyklarowaniu przesłań i zastosowaniu właściwej intonacji).

9. Sprawdź teren (oswoisz się z miejscem).
10. Nie przedłużaj – dobre wystąpienie trwa 20 minut.

Chcemy cię lojalnie uprzedzić, drogi raczkujący, że wbrew pozorom znacznie trudniej jest skonstruować wystąpienie dla uczniów niż dla dorosłych. To po prostu odbiorca bardziej wymagający i znacznie uważniejszy. Jeśli zatem zależy ci na wysokiej ocenie, musisz się przyłożyć, biorąc pod uwagę następujące elementy:

- Dostosuj język przemowy do wieku i preferencji odbiorców.
- Zaciekaw odbiorców zrób wszystko, aby ci się to udało.
- Pamiętaj, że uczniowie dostrzegą każde potknięcie.
- Pamiętaj o tym, że występujesz z tej samej okazji już kolejny raz.
- W treść przemówienia wplataj nowe, ciekawe dla uczniów fakty.
- Bądź szczery i autentyczny. Mów z pasją.
- Wplataj humorystyczne wątki.
- Nie mów językiem uczniów i nie „kradnij" ich żartów.
- Długie mowy zastępuj krótkimi, dynamicznymi.

Jeśli spełnisz te warunki, z pewnością odniesiesz sukces, a podziw w oczach młodych ludzi, który zapewne dostrzeżesz, będzie balsamem na twoje serce.

VI Z troską buduj kulturę placówki

Zapytasz pewnie: A tak naprawdę co to jest kultura firmy?

Co się za tym kryje? Odpowiedź jest prosta, ale zadanie do realizacji raczej złożone.

To odbicie kultury, jaka panuje pośród pracujących w niej ludzi. To odbicie panujących wśród pracowników i przestrzeganych przez wszystkich zasad etycznych, moralnych i obyczajowych. To przede wszystkim skuteczna komunikacja i dobre relacje.

Etyka zawodu oraz pełnione przez nauczycieli role zobowiązują do szczególnej odpowiedzialności za to, co mówimy, robimy i jak budujemy wizerunek naszej placówki. Kultura instytucji to nie tylko znajomość reguł rządzących etykietą, to przede wszystkim uprzejmość oraz szacunek okazywane wszystkim współpracownikom i klientom każdego dnia.

Budowanie kultury firmy, jej wizerunku, marki to bardzo trudne zadanie i oczywiście to ty, raczkujący, jesteś odpowiedzialny za jego realizację. Musisz temu sprostać, pamiętając, że szkoła to miejsce kultury najwyższej jakości.

Zabiegając o to, szef powinien mieć na uwadze wiele wątków rzeczywistości szkolnej. Między innymi zatrudniać pracowników o najwyższych kompetencjach. Dbać w optymalny sposób o warunki pracy i nauki. Zapewniać pracownikom systematyczne szkolenie, w tym w zakresie umiejętności komunikacyjnych oraz etykiety w miejscu pracy. Pamiętasz przecież, szanowny raczkujący, że etykieta to okazywanie szacunku innym. Szef powinien oczekiwać od nauczycieli najwyższego poziomu prowadzenia zająć edukacyjnych i wychowawczych, wysokiej kultury osobistej i zawsze etycznego zachowania oraz stosowania zasad etykiety na co dzień, nie na pokaz i od święta.

W placówce cieszącej się pozytywną opinią, wiarygodnością i prestiżem spełniane są oczekiwania klienta, w każdej sytuacji okazywany jest szacunek. Nikt nigdy nie zostaje odesłany z kwitkiem. Każdy otrzyma wsparcie, informację, wskazówkę. Sekretariat jest wizytówką dyrektora (ze szkoły nie wychodzą e-maile zaczynające się od „dzień dobry" albo „witam"), bo to po prostu faux pas.

Wszystkie podmioty szkoły czują wsparcie i pomoc, mają poczucie bezpieczeństwa. Szef umiejętnie buduje relacje, skutecznie rozwiązuje sytuacje trudne i problematyczne. Przyjazna atmosfera sprzyja rozwojowi i uczniów, i nauczycieli.

Tutaj wszyscy wiedzą, że zachowanie pracowników w codziennych sytuacjach zawodowych świadczy o wszystkich i wpływa na budowanie wizerunku i prestiżu szkoły.

Szef umiejętnie promuje placówkę w środowisku – to też bardzo ważne.

VII Pogłębiaj swoją wiedzę w zakresie prawa oraz organizacji i zarządzania

Drogi raczkujący, przyszedł czas na kompendium zadań i obowiązków dyrektora, których podejmuje się w całym roku szkolnym.

Są one związane między innymi z organizacją pracy placówki i procesu nauczania, nadzorem pedagogicznym czy awansem zawodowym.

Czasy i okoliczności wokół nas ciągle się zmieniają. Często jest tak, że dyrektor musi podejmować swoje decyzje pod wpływem chwili. Natychmiast.

Pamiętaj, że wartością nadrzędną jest uczenie się i rozwój osobisty dyrektora.

Na początek przywództwo edukacyjne. Przypomnę kompetencje niezbędne do bycia liderem. Podzielę się doświadczeniem dyrektorskim i refleksjami związanymi z zarządzaniem placówką.

Należałoby się zastanowić, czy dyrektor to stanowisko, czy zawód.

Przypomina mi się od razu film Stanisława Barei pt. *Poszukiwany, poszukiwana,* gdzie znakomita Barbara Rylska wypowiada już kultowe słowa o swoim mężu, wiecznym dyrektorze: „Mój mąż. Mąż z zawodu jest dyrektorem".

Warto sobie też uświadomić, jakim dyrektorem chcesz być. Takim, który w pełni i autentycznie angażuje się w wykonywanie zadań ciążących na dyrektorze. Czy też takim, który celebruje swoją funkcję. Zaprasza. Pije ciągle „kawkę" z gośćmi. Rzadko kiedy wychodzi ze swojego gabinetu. Często rozdziela zadania swoim zastępcom (jeśli ma takowych). Nieraz nazywają to „partycypacją". Chyba nie o to jednak do końca chodzi.

Niemniej bez względu na to, jaki model zarządzania przyjmiesz, to dyrektor szkoły, placówki oświatowej ma konkretne zadania przypisane prawem.

Dyrektor przede wszystkim:

- kieruje działalnością szkoły lub placówki oraz reprezentuje ją na zewnątrz
- sprawuje nadzór pedagogiczny (jeśli ma przygotowanie pedagogiczne)
- sprawuje opiekę nad uczniami oraz stwarza warunki harmonijnego rozwoju psychofizycznego poprzez aktywne działania prozdrowotne
- realizuje uchwały rady szkoły lub placówki oraz

rady pedagogicznej, podjęte w ramach ich kompetencji stanowiących
• dysponuje środkami określonymi w planie finansowym szkoły lub placówki zaopiniowanym przez radę szkoły lub placówki i ponosi odpowiedzialność za ich prawidłowe wykorzystanie, a także może organizować administracyjną, finansową i gospodarczą obsługę szkoły lub placówki
• wykonuje zadania związane z zapewnieniem bezpieczeństwa uczniom i nauczycielom w czasie zajęć organizowanych przez szkołę lub placówkę
• wykonuje inne zadania wynikające z przepisów szczególnych
• współdziała ze szkołami wyższymi w organizacji praktyk pedagogicznych
• stwarza warunki do działania w szkole lub placówce: wolontariuszy, stowarzyszeń i innych organizacji, w szczególności organizacji harcerskich, których celem statutowym jest działalność wychowawcza lub rozszerzanie i wzbogacanie form działalności dydaktycznej, wychowawczej, opiekuńczej i innowacyjnej szkoły lub placówki
• odpowiada za realizację zaleceń wynikających z orzeczenia o potrzebie kształcenia specjalnego ucznia
• współpracuje z pielęgniarką albo higienistką szkolną, lekarzem i lekarzem dentystą, sprawującymi profilaktyczną opiekę zdrowotną nad dziećmi i młodzieżą, w tym udostępnia imię, nazwisko i numer PESEL ucznia celem właściwej realizacji tej opieki
• wdraża odpowiednie środki techniczne i organizacyjne zapewniające zgodność przetwarzania danych osobowych przez szkołę lub placówkę z przepisami o ochronie danych osobowych.

Jak widać jest troszeczkę tego.

A przecież znaczący procent kadry zarządzającej szkołami i placówkami to z wykształcenia nauczyciele. Wielu z was to nauczyciele języka polskiego, matematyki, edukacji wczesnoszkolnej, muzyki czy wychowania fizycznego.

Nie zrażaj się, raczkujący, jeśli się postarasz, dasz radę.

Wielu uważa, że każdy dyrektor w polskim systemie oświaty, jeśli ukończy studia pierwszego stopnia, studia drugiego stopnia, jednolite studia magisterskie lub studia podyplomowe z zakresu zarządzania albo kurs kwalifikacyjny z zakresu zarządzania oświatą, prowadzony zgodnie z przepisami w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli, oraz posiada

co najmniej pięcioletni staż pracy pedagogicznej na stanowisku nauczyciela, to już może „rządzić".

No niby się zgadza, jednak nie do końca! Bo czy to już daje „mądrość" do zarządzania i kierowania placówką? Nawet jeśli mieliśmy zajęcia z praktykami, którzy przekazali w jak najlepszy sposób swoje doświadczenie? Czy nasze doświadczenie w pracy nauczyciela będzie pomocne?

Musisz nad tym pomyśleć, drogi raczkujący.

Podejmując się zadania kierowania placówką oświatową, będziemy spotykali się z tak zwaną „spuścizną" po poprzedniku. Bywa, że jeszcze pracowaliśmy w tej placówce, byliśmy jednym z wielu nauczycieli. To trudna sytuacja. Musisz jednak wybrać złoty środek.

Nasuwa się pytanie, jak wprowadzać swoje „porządki"? Jak zmierzyć się ze schedą po poprzedniku – „odziedziczoną" po nim kulturą szkoły. Jak zainicjować zmianę?

Na pewno powinieneś od razu odwołać się do własnej koncepcji funkcjonowania i rozwoju, którą przedstawiłeś podczas konkursu na stanowisko dyrektora. Przecież to między innymi dzięki niej przekonałeś komisję konkursową do akceptacji twojej osoby do pełnienia tej roli.

Mimo wielu obaw, brak pełnej wiedzy i umiejętności w zakresie zarządzania należy od razu kreować swoją dyrektorską rolę. Bez względu skąd jako nowy dyrektor przybyłeś, drogi raczkujący do placówki: czy z grona pedagogicznego, czy z funkcji wicedyrektora, czy z zewnątrz.

Pamiętaj, że Dyrektor jest Jeden.

Można powiedzieć, że dyrektor placówki oświatowej, to taki swoisty wynalazek.

Łączy on, jak to wynika z wyżej wymienionych zadań, co najmniej osiem ról:

- menedżera
- pracodawcy
- administratora budynku
- finansisty
- marketingowca
- społecznika
- przewodniczącego rady pedagogicznej
- super pedagoga.

Jako skuteczny przywódca edukacyjny powinieneś, nasz raczkujący, wyróżniać się kreatywnością, być otwarty na wszelkie zmiany zachodzące wokół. Na rozwiązania i pomysły proponowane przez nauczycieli i pracowników. To nauczyciele, przy twojej akceptacji, są zobowiązani do „podejmowania innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych, programowych lub metodycznych w prowadzeniu zajęć dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych". Nie przeszkadzaj, pomagaj, podpowiadaj, dyskretnie kieruj. W takiej atmosferze sukces odniosą wszyscy.

Pamiętaj, że na pewno jedną z ważnych cech „przywódcy" w szkole są wysokie kompetenncje. Kompetentny szef posiada rzetelną wiedzę, wysokie umiejętności i kulturę organizacyjną. Jest odpowiedzialny. Powinien być nastawiony na współpracę. Samemu nic się nie osiągnie. Choćbyśmy mieli najwspanialsze pomysły. Ktoś, kto jest kompetentny, nie będzie się obawiał innych. Będzie pomagał rozwijać skrzydła.

Kompetentni dyrektorzy mają bardzo wysokie oczekiwania w stosunku do innych i do samych siebie, budują oparte na zaufaniu i wzajemności relacje w szkole i w jej otoczeniu. Dążą do wzbogacania pozytywnych doświadczeń nauczycieli, tworząc warunki do ich partycypacji w przywództwie i podejmowaniu kluczowych decyzji i obowiązków w szkole.

Dyrektor szkoły, placówki oświatowej jako „organ zarządzający jednostką organizacyjną systemu oświaty" został wyposażony w kompetencje w zakresie prawa pracy przez ustawy. Dzisiaj obowiązującymi ustawami są: *Prawo oświatowe*, *Karta nauczyciela*, *Ustawa o Systemie Oświaty,* a także *Kodeks pracy*.

Spróbujmy zastanowić się nad tymi rolami i związanymi z tym zadaniami.

Raczkujący dyrektorze, jesteś kierownikiem zakładu pracy. Jesteś przełożonym służbowym wszystkich pracowników. Kierujesz działalnością szkoły i reprezentujesz ją na zewnątrz. W tym obszarze swojej działalności zatrudniasz i zwalniasz nauczycieli oraz innych pracowników. Ta kompetencja wymaga od ciebie bardzo starannego podejścia. Szczególnie przy zwalnianiu pracownika, bez względu na powody. Pamiętaj o ważnej roli w tym aspekcie przedstawicieli nauczycielskich organizacji związkowych.

Organizacje związkowe mogą być również pomocnym partnerem w sprawach przyznawania nagród nauczycielom i innym pracownikom. Nie zapominaj o tym, że po zasięgnięciu opinii rady pedagogicznej występujesz z wnioskami w sprawach odznaczeń, nagród i innych wyróżnień dla nauczycieli oraz pozostałych pracowników.

Masz pełne prawo wystąpić z inicjatywą w zakresie przeprowadzenia oceny pracy nauczyciela.

Określasz także w drodze zarządzenia sposób przeprowadzania ocen okresowych pracowników niepedagogicznych zatrudnionych w szkole – pracowników samorządowych.

Ważną kompetencją dyrektora jest występowanie w obronie nauczyciela, którego prawa związane z korzystaniem z ochrony właściwej dla funkcjonariuszy publicznych zostały naruszone.

Kolejną ważną rolą dyrektora placówki oświatowej jest czuwanie nad awansem zawodowym nauczycieli. Zresztą ciągle zmieniające się zasady do tego wręcz obligują. To właśnie dlatego dyrektor powinien być czujny i pomagać. Nie wyręczać. Dyrektor powinien zapewnić odpowiednie warunki do pracy, do odbywania stażu na stopień awansu zawodowego. Czy będzie to w aspekcie przepisów przejściowych, czy też już nowych.

Zadaniem, którego, raczkujący dyrektorze, nie powinieneś bagatelizować, jest sprawowanie nadzoru pedagogicznego. Sprawowanie nadzoru wewnątrz placówki polega dzisiaj na kontroli i wspomaganiu.

Zgodnie z rozporządzeniem o nadzorze dyrektor przeprowadza kontrole przestrzegania przez nauczycieli przepisów prawa dotyczących działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkoły lub placówki. Kontroluje także przebieg procesów kształcenia i wychowania w szkole lub placówce oraz efekty działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkoły lub placówki.

Drugim zadaniem w nadzorze jest wspomaganie nauczycieli przez dyrektora w realizacji ich zadań, w szczególności przez:

a) diagnozę pracy szkoły lub placówki,

b) planowanie działań rozwojowych, w tym motywowanie nauczycieli do doskonalenia zawodowego,

c) prowadzenie działań rozwojowych, w tym organizowanie szkoleń i narad.

Dyrektor przy współpracy z innymi osobami zajmującymi stanowiska kierownicze w placówce obserwuje prowadzone przez nauczycieli zajęcia dydaktyczne, wychowawcze i opiekuńcze oraz inne zajęcia i czynności wynikające z działalności statutowej szkoły.

Pamiętaj, raczkujący dyrektorze, że do 15 września opracowujesz na dany rok szkolny plan nadzoru pedagogicznego, który przedstawiasz na zebraniu rady pedagogicznej, a w przypadku placówki, w której nie tworzy się takiej rady – na zebraniu z udziałem nauczycieli i osób niebędących nauczycielami, które realizują zadania statutowe szkoły.

Możesz dokonywać zmian w planie nadzoru pedagogicznego, niezwłocznie informując o tym radę pedagogiczną (bądź nauczycieli i osoby niebędące nauczycielami, które realizują zadania statutowe placówki).

Plan nadzoru jest określany przez dyrektora i dlatego nie musi być akceptowany przez radę pedagogiczną jakąkolwiek uchwałą!

Istotne jest, aby do 31 sierpnia przedstawić na zebraniu rady pedagogicznej (bądź zebraniu z udziałem nauczycieli i osób niebędących nauczycielami, które realizują zadania statutowe szkoły) wyniki i wnioski ze sprawowanego nadzoru pedagogicznego. To one po przeanalizowaniu są motorem do dalszych działań i pracy placówki w celu podnoszenia jakości dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej.

W zakresie organizacji pracy szkoły dyrektor opracowuje arkusz organizacji szkoły po zasięgnięciu opinii zakładowych związków zawodowych, będących jednostkami organizacyjnymi organizacji związkowych reprezentatywnych w rozumieniu ustawy o Radzie Dialogu Społecznego albo jednostkami organizacyjnymi organizacji związkowych wchodzących w skład organizacji związkowych reprezentatywnych w rozumieniu tejże ustawy, zrzeszających nauczycieli. Jakkolwiek brzmi to poważnie, to pamiętaj o tym, aby podejść do arkusza bardzo rzetelnie. Jest to dokument, który po pierwsze wskazuje, jakie zatrudnienie będą mieli nauczyciele i pracownicy niepedagogiczni. Do tego pokazuje nam, w jaki odpowiedzialny i przemyślany sposób przydzielić nauczycieli do odpowiednich oddziałów. Ważne, abyśmy preferowali nauczycieli, którzy będą przygotowywali uczniów do egzaminów zewnętrznych. Brakiem odpowiedzialności i brakiem patrze-

nia na placówkę w perspektywie wieloletniej jest przypadkowość w przydziale nauczycieli.

Drogi raczkujący, do przydzielania wychowawstwa podchodź z dużą rozwagą. Pamiętaj, że tak naprawdę nie każdy nauczyciel ma predyspozycje do tego, aby pełnić tę odpowiedzialną funkcję. Zwróć uwagę, raczkujący dyrektorze, na ten fragment działalności statutowej placówki. Interweniuj i działaj natychmiast, jeśli sam to zauważysz lub jeśli dotrą do ciebie niepokojące sygnały.

Dyrektor tworzy zespoły nauczycieli do realizacji zadań szkoły określonych w statucie. Powinny to być zespoły przedmiotowe, ale również zadaniowe. Zadania mogą być opracowywane przez zespół na jeden roku lub wieloletnie. Musisz powołać przewodniczącego zespołu nauczycieli do realizacji tych zadań.

Jednym z najważniejszych zadań dyrektora jest zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pobytu i uczestnictwa w zajęciach organizowanych w szkole, a także poza jej terenem.

Pamiętaj, że co najmniej raz w roku dokonujesz kontroli obiektów należących do szkoły. Powołując komisję, która dokona przeglądu wszystkiego, co jest w zarządzaniu dyrektora placówki. Czy to będzie plac zabaw, boisko wielofunkcyjne lub inne obiekty znajdujące się przy obiekcie. W budynku idziecie z komisją od góry do dołu albo od dołu do góry. Sprawdzacie, czy przypadkiem nie ma luźnych kontaktów, wiszących luźno lamp. Kontrolujecie w salach lekcyjnych stabilność ławek i krzeseł uczniowskich. Wypracuj taki system w placówce, żeby pracownicy obsługi na bieżąco reagowali na zgłaszane usterki. Nie odkładaj tego na potem. Takie awarie i usterki nie „mają czasu". Nie mogą być odraczane.

Ponadto w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa jesteś zobowiązany prowadzić rejestr wyjść grupowych uczniów. Ustalasz procedury, w jaki sposób to będzie się odbywało. Informacje, które muszą być zawarte w takim rejestrze są określone w rozporządzeniu. Jesteś także zobligowany do tego, aby zapewnić uczniom miejsce w szkole na pozostawienie podręczników i przyborów szkolnych. Musisz to zrealizować, ale nie muszą to być zaraz szafki zamontowane „pod sznurek" na korytarzu czy holu szkolnym. Przyjrzyj się, czy nie zagrozi to w jakiś sposób bezpieczeństwu uczniów.

Może się zdarzyć tak, że na terenie placówki będziesz organizował prace remontowe. Pamiętaj, że powinny one przebiegać w sposób nienarażający osób pozostających pod opieką szkoły na niebezpieczeństwo i uciążliwości wynikające z prowadzonych prac.

Musisz ustalić długość przerw międzylekcyjnych oraz zorganizować je w sposób umożliwiający uczniom spożycie posiłków na terenie szkoły. W szkołach podstawowych został wprowadzony obowiązek zapewnienia ciepłego posiłku dla wszystkich uczniów. Oczywiście odpłatnie przez rodziców. Tak czy owak musisz, dyrektorze, organizacyjnie też ogarnąć tę kwestię. Nie jest ważne, czy będzie to przygotowane od początku do końca przez pracowników kuchni, czy dostarczone na zamówienie w formie cateringu.

Masz prawo zawiesić zajęcia w szkole, przedszkolu (innych formach wychowania przedszkolnego) w razie wystąpienia:

- zagrożenia bezpieczeństwa uczniów w związku z organizacją i przebiegiem imprez ogólnopolskich lub międzynarodowych
- temperatury zewnętrznej lub w pomieszczeniach, w których są prowadzone zajęcia z uczniami, zagrażającej zdrowiu uczniów
- zagrożenia związanego z sytuacją epidemiologiczną
- innego nadzwyczajnego zdarzenia zagrażającego bezpieczeństwu lub zdrowiu uczniów.

Nowe zasady dotyczą zarówno publicznych, jak i niepublicznych jednostek oświaty.

W związku z tym wprowadzono obowiązek przejścia na nauczanie zdalne w sytuacji, gdy zawieszenie zajęć zostało wprowadzone na okres dłuższy niż 2 dni. Wprowadzenie nauczania zdalnego powinno wtedy nastąpić nie później niż w trzecim dniu zawieszenia.

Musisz wprowadzić do statutu swojej placówki nowe rozwiązania w zakresie szczegółowej organizacji zajęć zdalnych, w tym:

- technologii informacyjno-komunikacyjnej wykorzystywanej przez nauczycieli do realizacji tych zajęć
- sposobu przekazywania uczniom materiałów niezbędnych do realizacji tych zajęć
- warunków bezpiecznego uczestnictwa uczniów w tych zajęciach w odniesieniu do przyjętych tech-

nologii informacyjno-komunikacyjnych (z uwzględnieniem przemiennego kształcenia z użyciem monitorów ekranowych i bez ich użycia)
• sposobu potwierdzania uczestnictwa uczniów w zajęciach zdalnych (z uwzględnieniem konieczności poszanowania sfery prywatności ucznia oraz warunków technicznych i oprogramowania sprzętu służącego do nauki).

W zakresie zapewnienia bezpieczeństwa przez dyrektora musisz pamiętać jeszcze o chociażby takich zadaniach:
• zapewnić przeszkolenie pracowników szkoły w zakresie udzielania pierwszej pomocy
• zapewnić udostępnienie kart charakterystyk niebezpiecznych substancji i preparatów chemicznych zgromadzonych w szkole (jeśli dotyczy twojej szkoły)
• zawiadamiasz o wypadku prokuratora, kuratora oświaty lub państwowego inspektora sanitarnego
• powołujesz członków zespołu powypadkowego
• podpisujesz protokół powypadkowy
• prowadzisz rejestr wypadków
• omawiasz z pracownikami swojej placówki okoliczności i przyczyny wypadków oraz ustalasz niezbędne środki zapobiegające
• i … jeszcze wiele innych działań (zerknij do rozporządzenia i pamiętaj o nim).

Mając przygotowanie pedagogiczne, odgrywasz ważną rolę jako członek rady pedagogicznej:
• wchodzisz w skład rady pedagogicznej zawsze jako jej przewodniczący
• realizujesz uchwały rady pedagogicznej
• występujesz z inicjatywą zwołania zebrania rady
• zawiadamiasz, w sposób ustalony w Regulaminie rady pedagogicznej, członków rady o terminie i porządku zebrania
• zapraszasz gości na posiedzenia rady pedagogicznej, jeśli jest taka potrzeba
• przygotowujesz i prowadzisz zebrania rady
• wstrzymujesz wykonywanie uchwał rady niezgodnych z przepisami prawa i w konsekwencji zawiadamiasz organ prowadzący o wstrzymaniu wykonania uchwały.

Poza codzienną współpracą z nauczycielami (radą pedagogiczną) musisz, raczkujący, pamiętać o współpracy z radą szkoły, radą pedagogiczną, rodzicami i samorządem uczniowskim. Ponadto uczestniczysz w posiedzeniach rady szkoły (jeśli takowa została powołana w placówce) z głosem doradczym. Możesz

wyjść z inicjatywą powstania rady szkoły lub organizujesz powstanie jej na wniosek rady rodziców, a w przypadku szkół ponadpodstawowych także na wniosek samorządu uczniowskiego.

Współpracując z innymi organami szkoły i innymi podmiotami, zapoznajesz się z opiniami i masz prawo realizacji wniosków składanych przez samorząd uczniowski dotyczących spraw szkoły, w szczególności podstawowych praw uczniów. Wyrażasz zgodę na podjęcie w szkole działalności przez stowarzyszenie lub inną organizację. Zgoda ta może być wyrażona po uprzednim uzgodnieniu jej warunków oraz po uzyskaniu pozytywnej opinii rady szkoły i rady rodziców.

Jak myślisz, raczkujący dyrektorze, ile masz pracy dokumentacyjnej. Sporo! A nawet bardzo sporo!

Począwszy od tego, że ustalasz porządek wpisów do dziennika lekcyjnego, poprzez powołanie komisji w celu ustalenia zakresu zniszczeń oraz odtworzenia dokumentacji, w szczególności księgi uczniów albo słuchaczy, arkuszy ocen oraz protokołów dotychczasowych egzaminów dojrzałości. Na pewno dużym ułatwieniem w tym zakresie jest prowadzenie dokumentacji w sposób elektroniczny. Chociażby e-dziennika.

Jeśli dojdzie do zniszczenia dokumentacji, zawiadamiasz kuratora oświaty i organ prowadzący szkołę o powołaniu komisji do spraw odtworzenia dokumentacji przebiegu nauczania.

W przypadku błędu w dokumentacji i oczywistej omyłki w dokumentacji przebiegu nauczania dokonujesz sprostowania lub upoważniasz do tego inną osobę.

Pamiętaj, że ponosisz odpowiedzialność za właściwe prowadzenie i przechowywanie dokumentacji przebiegu nauczania, działalności wychowawczej i opiekuńczej oraz za wydawanie przez placówkę oświatową dokumentów zgodnych z posiadaną dokumentacją. Musisz zadbać tak samo starannie o dokumentację papierową, jak i prowadzoną w sposób elektroniczny.

W zakresie procesu nauczania ważne jest, aby dyrektor przedszkola pamiętał o tym, że ma obowiązek poinformować dyrektora szkoły, w której obwodzie dziecko mieszka, o spełnianiu przez nie obowiązku uczestniczenia w rocznym obowiązkowym przygotowaniu przedszkolnym, odpowiednio w przedszkolu, oddziale przedszkolnym lub innej formie wy-

chowania przedszkolnego, oraz o zmianach w tym zakresie. Spełnianie tego obowiązku kontroluje dyrektor szkoły podstawowej, w obwodzie której dziecko mieszka.

Pamiętaj o tym, że w zakresie organizacji procesu nauczania zezwalasz w drodze decyzji administracyjnej na indywidualny program lub tok nauki oraz wyznaczasz nauczyciela opiekuna.

Ponadto w porozumieniu z organem prowadzącym organizujesz wczesne wspomaganie rozwoju dziecka. Organizujesz także nauczanie indywidualne.

Ważną czynnością przygotowującą proces nauczania w placówce jest, po zasięgnięciu opinii rady pedagogicznej, dopuszczenie do użytku w danej placówce przedstawionych przez nauczyciela bądź zespół nauczycieli programów nauczania.

Wiąże się z tym twoja odpowiedzialność za uwzględnienie w szkolnym zestawie programów nauczania całości podstawy programowej kształcenia ogólnego ustalonej dla danego etapu edukacyjnego, a w przypadku szkoły prowadzącej kształcenie zawodowe także podstaw programowych kształcenia w zawodach szkolnictwa branżowego bądź podstaw programowych kształcenia w zawodach szkolnictwa artystycznego, w których kształci szkoła.

Organizujesz zgodnie z przepisami prawa oraz komunikatami Centralnej Komisji Egzaminacyjnej egzaminy zewnętrzne. Na wniosek rady pedagogicznej możesz wystąpić do dyrektora OKE z wnioskiem o wyrażenie zgody na przystąpienie ucznia/słuchacza/absolwenta do egzaminu ósmoklasisty i egzaminu maturalnego w warunkach dostosowanych do jego potrzeb edukacyjnych oraz możliwości psychofizycznych. Odpowiadasz za organizację i przebieg egzaminu ósmoklasisty lub egzaminu maturalnego w danej szkole. Powołujesz zespół egzaminacyjny do przeprowadzenia egzaminu ósmoklasisty lub egzaminu maturalnego w danej szkole.

Kolejnym z wielu zadań dyrektora, nie tylko raczkującego, jest zwalnianie ucznia z realizacji niektórych obowiązkowych zajęć edukacyjnych ze względu na stan zdrowia, specyficzne trudności w uczeniu się, niepełnosprawność, posiadane kwalifikacje bądź zrealizowanie danych obowiązkowych zajęć edukacyjnych na wcześniejszym etapie edukacyjnym. Zwalniasz ucznia z wykonywania określonych ćwiczeń fizycznych na zajęciach wychowania fizycznego na podstawie opinii o ograniczonych możliwościach

wykonywania przez ucznia tych ćwiczeń wydanej przez lekarza na czas określony w tej opinii. Możesz zwolnić ucznia z realizacji zajęć wychowania fizycznego, zajęć komputerowych lub informatyki na podstawie opinii o braku możliwości uczestniczenia ucznia w tych zajęciach wydanej przez lekarza na czas określony w tej opinii.

Powołujesz także komisję do przeprowadzenia egzaminu klasyfikacyjnego. Wyznaczasz dodatkowy termin egzaminu klasyfikacyjnego. Powołujesz komisję dla przeprowadzenia egzaminu poprawkowego. Powołujesz komisję, która przeprowadza sprawdzian wiadomości i umiejętności ucznia oraz ustala roczną ocenę klasyfikacyjną z danych zajęć edukacyjnych i roczną ocenę klasyfikacyjną z zachowania.

WAŻNE! Komisję taką powołujesz w przypadku stwierdzenia, że roczna ocena klasyfikacyjna z zajęć edukacyjnych lub roczna ocena klasyfikacyjna zachowania została ustalona niezgodnie z przepisami. Podpisujesz też dokumentację dotyczącą klasyfikacji i promocji uczniów.

Drogi raczkujący, chcemy wskazać jeszcze kilka zadań, które musisz wypełniać w zakresie pomocy psychologiczno-pedagogicznej.

Jako dyrektor szkoły organizujesz i inicjujesz wspomaganie placówki w zakresie realizacji zadań z obszaru pomocy psychologiczno-pedagogicznej polegające na zaplanowaniu i przeprowadzeniu działań mających na celu poprawę jakości udzielanej pomocy tego rodzaju dla uczniów/wychowanków (na podstawie rozpoznania, opinii lub orzeczenia). Organizujesz wspomaganie dla rodziców tych uczniów/wychowanków, dla nauczycieli zgodnie z rozpoznanymi potrzebami. Powołujesz odpowiednio zespoły, które opracowują dokumentację i otaczają opieką poszczególnych uczniów.

Ustalasz tygodniowy wymiar godzin zajęć edukacyjnych realizowanych indywidualnie z uczniem, uwzględniając konieczność realizacji przez niego podstawy programowej kształcenia ogólnego lub podstawy programowej kształcenia w zawodach. Jeżeli stwierdzisz taką potrzebę, informujesz nauczycieli i wychowawców grup wychowawczych lub specjalistów o potrzebie objęcia ucznia pomocą psychologiczno-pedagogiczną w trakcie ich bieżącej pracy z nim. Ustalasz wymiar godzin poszczególnych form udzielania uczniom pomocy psychologiczno-pedagogicznej oraz planując udzielanie uczniowi tej pomocy, współpracujesz z rodzicami bądź pełnoletnim uczniem i – w zależności od potrzeb – z innymi nauczycielami, wychowawcami grup wychowawczych, specjalistami prowadzącymi zajęcia z uczniem, z poradnią psychologiczno-pedagogiczną. Musisz także poinformować pisemnie (w sposób przyjęty w danej szkole) rodziców bądź pełnoletniego ucznia o ustalonych formach, okresie udzielania pomocy psychologiczno-pedagogicznej oraz wymiarze godzin, w którym poszczególne formy pomocy będą realizowane.

Początkujący dyrektorze, musisz także realizować zadania w zakresie pomocy stypendialnej i materialnej dla uczniów. Oto niektóre z nich:

- powołujesz komisję stypendialną
- przyjmujesz wniosek o przyznanie stypendium
- po zasięgnięciu opinii komisji stypendialnej i rady pedagogicznej oraz w porozumieniu z organem prowadzącym ustalasz wysokość stypendium
- po zasięgnięciu opinii rady pedagogicznej i w ramach środków przyznanych przez organ prowadzący na ten cel w budżecie szkoły przyznaje stypendium za wyniki w nauce lub osiągnięcia sportowe.

Możesz także przyznać stypendium za wyniki w nauce lub za osiągnięcia sportowe również uczniowi zamieszkałemu poza obwodem szkoły, do której uczęszcza.

Kończąc chcemy zwrócić twoją uwagę na inne aspekty ważne w pracy dyrektora szkoły, placówki. Nie zawsze są one dla raczkującego jasne, zrozumiałe i … nawet logiczne. No ale cóż, jesteś dyrektorem, musisz wiedzieć, że za te działania też odpowiadasz.

W zakresie finansów i rachunkowości dysponujesz środkami określonymi w planie finansowym

szkoły zaopiniowanym przez radę szkoły (radę pedagogiczną) i ponosisz odpowiedzialność za ich prawidłowe wykorzystanie. W tej chwili wiele organów prowadzących organizuje na swoim terenie tak zwane Centra Usług Wspólnych obejmujące opieką finansową wszystkie placówki oświatowe.

Jednak musisz pamiętać, że bez względu, w jakim zakresie otrzymujesz pomoc ze strony organu prowadzącego, ponosisz odpowiedzialność za finansowanie szkoły. Mówi o tym ustawa o finansach publicznych. Według tej ustawy musisz także, zapewnić funkcjonowanie adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej w szkole. Oj, jak często jest to nielubiana strona działalności dyrektora.

Poza tym opracowujesz projekt planu finansowego szkoły w terminie 30 dni od otrzymania od organu prowadzącego informacji niezbędnych do wykonania tegoż planu, ale nie później niż do 22 grudnia.

Już na pewno wyczytałeś wcześniej, że odpowiadasz po prostu za wszystko! Niestety na tym nie koniec, bo w myśl ustawy o naruszeniu dyscypliny finansów podlegasz odpowiedzialności za naruszenie tej dyscypliny.

Spotkałeś się już z SIO (System Informacji Oświatowej). W tym zakresie przekazujesz dane dziedzinowe do zbioru danych placówki. Przekazujesz dane identyfikacyjne i dane dziedzinowe do zbioru danych ucznia. Ponadto przekazujesz dane identyfikacyjne i dane dziedzinowe do zbioru danych nauczyciela. Do systemu przekazujesz jeszcze dane identyfikacyjne ucznia do bazy danych systemu informacji oświatowej w celu ich weryfikacji z danymi osobowymi ucznia zawartymi w zbiorze PESEL. Przekazujesz do bazy danych systemu informacji oświatowej dane identyfikacyjne i dane dziedzinowe ucznia związane z wczesnym wspomaganiem rozwoju, zajęciami rewalidacyjno-wychowawczymi oraz kształceniem specjalnym. Musisz także pozyskać dane ucznia ze zbioru PESEL oraz z bazy danych systemu informacji oświatowej. Wszystko odbywa się na podstawie upoważnienia, które otrzymujesz na dostęp do bazy danych systemu informacji oświatowej.

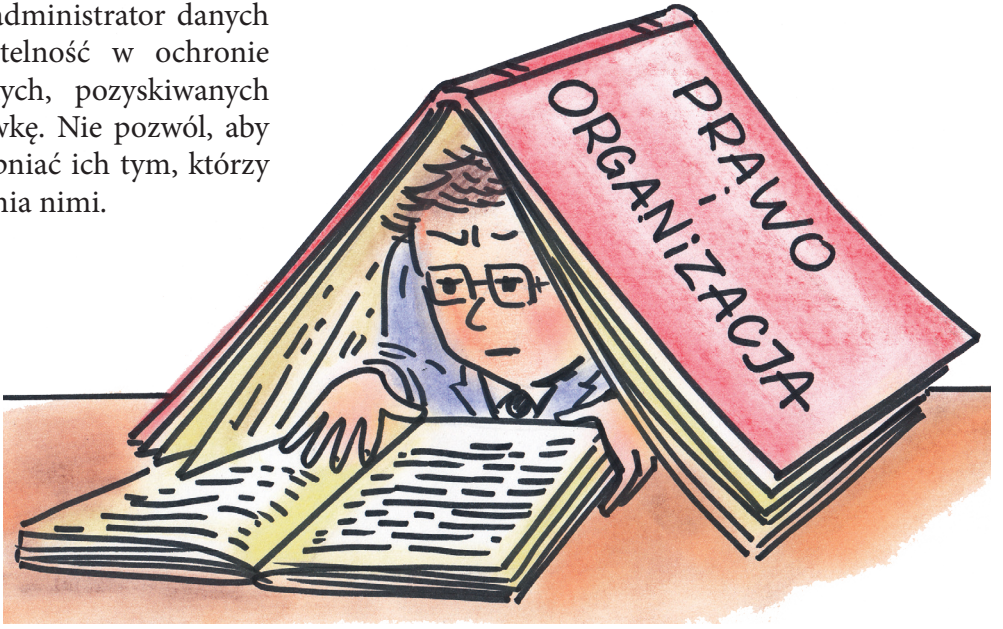
No i ostatnia kwestia. Kwestia wywołująca ciągle kontrowersje i komentarze. Twoje zadania i obowiązki w zakresie ochrony danych osobowych.

Jesteś przede wszystkim administratorem danych. Przetwarzasz dane osobowe, uzyskując zgodę na ich

przetwarzanie. Przetwarzasz szczególne kategorie danych osobowych. Ponadto wykonujesz obowiązek informacyjny. Zawiadamiasz o naruszeniu ochrony danych osobowych oraz prowadzisz rejestr czynności przetwarzania. Musisz wyznaczyć inspektora ochrony danych, który będzie ci pomagał w realizacji tych zadań.

Pamiętaj, abyś jako AD – administrator danych zapewnił jak największą rzetelność w ochronie wszelkich danych powierzanych, pozyskiwanych i przetwarzanych przez placówkę. Nie pozwól, aby one wyciekły i aby nie udostępniać ich tym, którzy nie mają prawa do dysponowania nimi.

Spokojnie, drogi raczkujący. Wiemy, że się przyłożysz i dasz radę. Pamiętaj, że ćwiczenie czyni mistrza. Rozwijaj się, dokształcaj i doskonal swoje umiejętności – sukces będziesz miał w zasięgu ręki. Czego z serca wszystkim raczkującym życzymy.



Zakończenie

Drodzy, szanowni, poczatkujący dyrektorzy, wierzymy, że analizując przedstawiony materiał, poczuliście moc sprawczą. Że jesteście gotowi przenosić góry, wspierać i rozwijać innych, naprawiać, rozwiązywać i czynić cuda, aby było mądrze, zrozumiale, nowatorsko i przyjaźnie.

Jeśli jednak myślicie, że wystarczy przeanalizować dedykowaną wam książeczkę i tak właśnie będzie, to od razu musimy was rozczarować. Nic z tych rzeczy, kochani. Przypominamy, że jest to zbiór wskazówek, podpowiedzi i porad. Swoją skuteczność i sprawność zawodową musicie budować poprzez udział w szkoleniach, studiach podyplomowych, poprzez zagłębianie się w problematykę związaną z codziennymi działaniami. Mówiąc krótko, poprzez systemową pracę nad sobą, nad swoim rozwojem zawodowym i osobistym.

Dyrektorowanie to zadanie dla mądrych, odważnych i rozważnych. Zapewne tacy jesteście.

Uwierzcie zatem, jeśli się przyłożycie, ogarniecie wszystko z nawiązką. My natomiast pozostajemy w gotowości do wspierania was i podtrzymywania na duchu w chwilach zwątpienia. Powodzenia, dzielni raczkujący.

Bibliografia:

1. Radomska-Kamińska I., Tanter A., Dress code. Zasady dobrego stylu i wizerunku, Warszawa 2016.
2. Modrzyńska J., Protokół dyplomatyczny, etykieta i zasady savoir-vivre'u, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
3. Sabath A. M., Savir-vivre w biznesie. Nowoczesne rady na miarę XXI wieku, Wydawnictwo Amber, Warszawa 2004.
4. Aryle, M., PWN, Psychologia stosunków międzyludzkich, Warszawa 1991.
5. Matczak, A., Kwestionariusz Kompetencji Społecznych KKS. Podręcznik (wyd. 2 uzupełnione), Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa 2007.
6. Dudzikowa M., Autorytet jest zawsze relacją, w: Psychologia w Szkole nr3/2008.
7. Sakowska M., Sikora J., Obyś cudze dzieci uczył, Wydawnictwo OWN Nauczycieli, Kielce 2003.
8. Rogers C., O stawaniu się osobą, Dom Wydawniczy „Rebis", Poznań 2001.
9. Danielewska J., Agresja u dzieci - Szkoła porozumienia, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2002.
10. Kołodziejczyk A., Czemierowska E., Kołodziejczyk T., Spójrz inaczej, Wydawnictwo ATE, Starachowice 2001.
11. Porębska M., Osobowość i jej kształtowanie się w dzieciństwie i młodości, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1982.
12. USTAWA z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe (Dz. U. z 2021 r. poz. 1082 oraz z 2022 r. poz. 655, 1079, 1116, 1383, 1700, 1730 i 2089) ogłoszono dnia 17 czerwca 2021 r., obowiązuje od dnia 1 września 2017 r.
13. USTAWA z dnia 14 grudnia 2016 r. Przepisy wprowadzające ustawę - Prawo oświatowe (Dz. U. z 2017 r. poz. 60, 949 i 2203, z 2018 r. poz. 2245, z 2019 r. poz. 1287 oraz z 2022 r. poz. 1116) ogłoszono dnia 11 stycznia 2017 r., obowiązuje od dnia 1 września 2017 r.
14. USTAWA z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (Dz. U. z 2021 r. poz. 1762 oraz z 2022 r. poz. 935, 1116, 1700 i 1730) ogłoszono dnia 29 września 2021 r., obowiązuje od dnia 1 lutego 1982 r.
15. USTAWA z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. z 2022 r. poz. 2230) ogłoszono dnia 2 listopada 2022 r., obowiązuje od dnia 25 października 1991 r.

„Niezbędnik raczkującego dyrektora” to już drugi poradnik wychodzący spod piór nauczycieli konsultantów KPCEN w Bydgoszczy. Tym razem swoją uwagę kierują w stronę dyrektorów rozpoczynających przygodę z tym stanowiskiem. W sposób lekki, często humorystyczny rysują im drogę, jaką muszą przebyć, by zostać DYREKTOREM - takim wielkimi literami, takim, którego się przez lata wspomina jako wspaniałego szefa i człowieka. Wgłębiając się w całość książeczki, widzę ogromną sympatię piszących do tego początkującego dyrektora, który może czasem niepewnie stawia swoje pierwsze kroki jako kierujący placówką. I już wiem, że na pewno się nie obrazi za to pieszczotliwe nazwanie go „raczkującym”. Wierzę, że po przeczytaniu „Niezbędnika” poczuje się lepiej w swojej roli i sprawniej wytyczy sobie cele, jakie powinien zrealizować.

Anna Rupińska
redaktor czasopisma „UczMy”

Z dużym zainteresowaniem przeczytałem „Niezbędnik raczkującego dyrektora”, ale też z… ciekawością. Tym większą, że napisali go niezwykle kompetentni i doświadczeni wieloletni dyrektorzy Wiesława Tomasiak-Wyszyńska i Grzegorz Nazaruk, obecnie nauczyciele konsultanci Kujawsko-Pomorskiego Centrum Edukacji Nauczycieli w Bydgoszczy oraz liderzy kursu kwalifikacyjnego w zakresie zarządzania oświatą.

Przede wszystkim trzeba powiedzieć, że publikacja jest nowością na rynku wydawniczym, a jej autorzy postawili przed sobą bardzo ambitne zadanie. „Niezbędnik” stanowi zbiór wielu, bardzo cennych, rzeczowych wskazówek, drogowskazów dla tych, którzy chcą podjąć się trudu kierowania szkołą. A zadanie to niełatwe. Autorzy prowadzą młodych dyrektorów ścieżkami swojego tekstu, rozpoczynając podróż od wizerunku, manier, komunikacji i dobrych relacji, aż do budowania kultury placówki oraz panowania nad bardzo skomplikowanym i rozbudowanym systemem prawa oświatowego.

Chociaż całość pisana jest językiem lekkim, a w niektórych fragmentach nawet żartobliwym (np. *nie wystarczy, że jesteś piękny i bogaty* (...) oraz *szczerzysz swoje białe, równe zęby*), to jednocześnie zawarte tu treści wymagają od czytelnika czujności. Nad poszczególnymi fragmentami trzeba się dłużej zatrzymać, przemyśleć, poddać refleksji. Słowa są tu ważne, a przykłady bardzo konkretne, odwołujące się do doświadczeń autorów publikacji. Z każdego rozdziału wyłania się obraz dyrektora doskonałego, jakim przy życzliwym wsparciu autorów stanie się każdy początkujący.

Chociaż nie jestem już raczkującym dyrektorem, jednak podczas czytania zaznaczyłam wiele istotnych dla mnie fragmentów. To oznacza, że po książkę Wiesławy Tomasiak-Wyszyńskiej i Grzegorza Nazaruka mogą bez skrępowania sięgnąć i skorzystać z ogromu zawartej tam wiedzy również doświadczeni dyrektorzy.

Zachęcam do przestudiowania i rekomenduję „Niezbędnik raczkującego dyrektora”. Cieszę się, że jego autorzy zechcieli podzielić się z nami swoimi przemyśleniami.

Robert Preus
dyrektor KPCEN w Bydgoszczy

KPCEN, ul. Jagiellońska 9, Bydgoszcz, tel. 52 349 31 50, cen.bydgoszcz.pl, info@cen.bydgoszcz.pl