



Centrum Doskonalenia Nauczycieli

w Lesznie

ul. Bolesława Chrobrego 15
64-100 Leszno

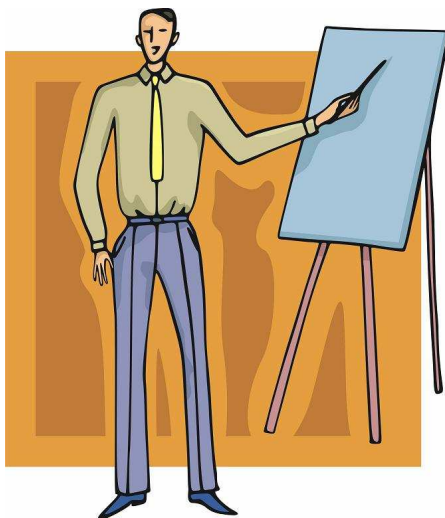
☎ 65 529 90 62 | 65 529 95 01
faks 65 529 31 09



Strona WWW – www.cdn.leszno.pl | ✉ oswiata@cdn.leszno.pl

DYREKTOR SZKOŁY/PLACÓWKI JAKO NAUCZYCIEL I MENEDŻER

Materiały dydaktyczne



Leszno 2009

MATERIAŁY SZKOLENIOWE

Leszek Zaleśny

SKŁAD KOMPUTEROWY

Piotr Świdziński

KOREKTA

Iwona Gubańska

WYDAWCA

CENTRUM DOSKONALENIA NAUCZYCIELI W LESZNIE

64-100 Leszno

ul. Bolesława Chrobrego 15

e-mail: oswiata@cdn.leszno.pl

CDN – 0613/16/09

Nakład: 10 egzemplarzy

tel. 065 529 90 62

faks 065 529 31 09

www.cdn.leszno.pl

Dyrektor szkoły/placówki jako nauczyciel i menadżer

■ MENEŻER, MENADŻER

„Słownik 100 tysięcy potrzebnych słów” pod red. profesora Jerzego Bralczyka (2005)
MENEŻER, MENADŻER – osoba zarządzająca przedsiębiorstwem lub jego częścią.

■ DYREKTOR JAKO NAUCZYCIEL

USTAWA z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty
tekst jednolity: Dz. U. z 2004 r. nr 256, poz. 2572, ze zmianami w: 2004 r. nr 273, poz. 2703, nr 281, poz. 2781; 2005 r. nr 17, poz. 141, nr 94, poz. 788, nr 122, poz. 1020, nr 131, poz. 1091, nr 167, poz. 1400, nr 249, poz. 2104; 2006 r. nr 144, poz. 1043, nr 208, poz. 1532, nr 227, poz. 1658; 2007 r. nr 42, poz. 273, nr 80, poz. 542, nr 115, poz. 791, nr 120, poz. 818, nr 180, poz. 1280 i nr 181, poz. 1292, 2008 r. nr 70, poz. 416, nr 145, poz. 917 i nr 216, poz. 1370; 2009 r. nr 6, poz. 33, nr 31, poz. 206, nr 56, poz. 458, nr 157, poz. 1241.

USTAWA z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela
tekst jednolity w Dz. U. z 2006 r. nr 97, poz. 674 ze zmianą w: 2006 r. nr 170, poz. 1218, nr 220, poz. 1600, 2007 r. nr 17, poz. 95, nr 80, poz. 542, nr 102, poz. 689, nr 158, poz. 1103, nr 176, poz. 1238, nr 191, poz. 1369 i nr 247, poz. 1821, 2008 nr 145, poz. 917i nr 227, poz. 1505, 2009 r. nr 1, poz. 1, nr 56, poz. 458, nr 67, poz. 572 i nr 97, poz. 800.

■ POWOŁANIE DYREKTORA – Ustawa o systemie oświaty

Art. 36. 1. Szkołą lub placówką kieruje nauczyciel mianowany lub dyplomowany, któremu powierzono stanowisko dyrektora.

2. Szkołą lub placówką może również kierować osoba niebędąca nauczycielem powołana na stanowisko dyrektora przez organ prowadzący, po zasięgnięciu opinii organu sprawującego nadzór pedagogiczny (*dotąd była wymagana zgoda KO*).

Art. 36a. 1. Stanowisko dyrektora szkoły lub placówki powierza organ prowadzący szkołę lub placówkę.

2. Kandydata na stanowisko dyrektora szkoły lub placówki wyłania się w drodze konkursu. Kandydatowi nie można odmówić powierzenia stanowiska dyrektora. (*Uchylono konieczność przedstawienia kandydata na dyrektora (nauczyciela) kuratorowi oświaty celem ewentualnego wniesienia zastrzeżenia*)

4. Jeżeli do konkursu nie zgłosi się żaden kandydat albo w wyniku konkursu nie wyłoniono kandydata, organ prowadzący powierza to stanowisko ustalonemu przez siebie kandydatowi, po zasięgnięciu opinii rady szkoły i rady pedagogicznej. (*Uchylono*

konieczność przedstawienia kandydata /nauczyciela/ na dyrektora kuratorowi oświaty celem ewentualnego wniesienia zastrzeżenia)

5. Do czasu powierzenia stanowiska dyrektora organ prowadzący może powierzyć pełnienie obowiązków dyrektora szkoły:

- wicedyrektorowi,
- nauczycielowi tej szkoły (w szkołach, w których nie ma wicedyrektora), jednak nie dłużej niż na okres 10 miesięcy.

6. W celu przeprowadzenia konkursu organ prowadzący szkołę powołuje komisję konkursową w składzie:

- 1) trzech przedstawicieli organu prowadzącego szkołę lub placówkę;
- 2) dwóch przedstawicieli organu sprawującego nadzór pedagogiczny;
- 3) po jednym przedstawicielu:
 - a. rady pedagogicznej,
 - b. rady rodziców,
 - c. zakładowych organizacji związkowych (przy czym przedstawiciel związku zawodowego nie może być zatrudniony w szkole, której konkurs dotyczy).

7. Łączna liczba przedstawicieli organów, o których mowa w ust. 6 pkt 1 i 2, nie może być mniejsza niż łączna liczba przedstawicieli, o których mowa w ust. 6 pkt 3.

8. Jeżeli w składzie komisji konkursowej łączna liczba przedstawicieli organów, o których mowa w ust. 6 pkt 1 i 2, byłaby mniejsza niż łączna liczba przedstawicieli, o których mowa w ust. 6 pkt 3, liczbę przedstawicieli tych organów zwiększa się proporcjonalnie, tak aby ich łączna liczba nie była mniejsza niż łączna liczba przedstawicieli, o których mowa w ust. 6 pkt 3.

9. Przepisy te stosuje się również w przypadku konkursu na stanowisko dyrektora nowo zakładanego zespołu szkół lub placówek, z tym że:

- przedstawiciela rady pedagogicznej wyłania się spośród przedstawicieli rad pedagogicznych wszystkich szkół łączonych w zespół;
- przedstawiciela rady rodziców wyłania się spośród rad rodziców uczniów wszystkich szkół łączonych w zespół.

10. W przypadku szkół i placówek nowo zakładanych skład komisji konkursowej określa organ prowadzący tę szkołę lub placówkę, uwzględniając udział przedstawiciela organu sprawującego nadzór pedagogiczny. (*Dotąd skład komisji wymagał uzgodnienia z KO*).

13. Stanowisko dyrektora szkoły lub placówki powierza się na 5 lat szkolnych.

W uzasadnionych przypadkach można powierzyć to stanowisko na krótszy okres, jednak nie krótszy niż 1 rok szkolny (*już bez uzgodnienia z kuratorem oświaty*).

14. Po upływie okresu powierzenia organ prowadzący, po zasięgnięciu opinii rady szkoły i rady pedagogicznej, w uzgodnieniu z kuratorem oświaty, a w przypadku szkoły artystycznej – z ministrem właściwym do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego, może przedłużać powierzenie stanowiska na kolejne okresy.

■ DYREKTOR JAKO NAUCZYCIEL – Karta Nauczyciela

Art. 6. Nauczyciel obowiązany jest:

- 1) rzetelnie realizować zadania związane z powierzonym mu stanowiskiem oraz podstawowymi funkcjami szkoły: dydaktyczną, wychowawczą i opiekuńczą, w tym zadania związane z zapewnieniem bezpieczeństwa uczniom w czasie zajęć organizowanych przez szkołę;
- 2) wspierać każdego ucznia w jego rozwoju;
- 3) dążyć do pełni własnego rozwoju osobowego;
- 4) kształcić i wychowywać młodzież w umiłowaniu Ojczyzny, w poszanowaniu Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, w atmosferze wolności sumienia i szacunku dla każdego człowieka;
- 5) dbać o kształtowanie u uczniów postaw moralnych i obywatelskich zgodnie z ideą demokracji, pokoju i przyjaźni między ludźmi różnych narodów, ras i światopoglądów.

Art. 12. 2. Nauczyciel w realizacji programu nauczania ma prawo do swobody stosowania takich metod nauczania i wychowania, jakie uważa za najwłaściwsze spośród uznanych przez współczesne nauki pedagogiczne, oraz do wyboru spośród zatwierdzonych do użytku szkolnego podręczników i innych pomocy naukowych.

3. Nauczyciel powinien podnosić swą wiedzę ogólną i zawodową, korzystając z prawa pierwszeństwa do uczestnictwa we wszelkich formach doskonalenia zawodowego na najwyższym poziomie. *(wykreślono - Organ sprawujący nadzór pedagogiczny może zobowiązać nauczyciela do podjęcia doskonalenia zawodowego w określonej formie).*

Art. 42. 1. Czas pracy nauczyciela zatrudnionego w pełnym wymiarze zajęć nie może przekraczać 40 godzin na tydzień.

2. W ramach czasu pracy oraz ustalonego wynagrodzenia nauczyciel obowiązany jest realizować:

- 1) zajęcia dydaktyczne, wychowawcze i opiekuńcze, prowadzone bezpośrednio z uczniami lub wychowankami albo na ich rzecz, w wymiarze *(rejestrowanie i rozliczanie w okresach tygodniowych w dziennikach lekcyjnych lub zajęć przez nauczyciela)*:
 - a) określonym w tabeli zamieszczonej w art. 42 ust. 3 Karty Nauczyciela lub
 - b) ustalonym na podstawie art. 42 ust. 4a pkt 1 - od 19 do 27 godzin – przez nauczycieli: przedszkoli specjalnych, szkół podstawowych, gimnazjów, szkół specjalnych, liceów ogólnokształcących, liceów profilowanych i liceów uzupełniających, przedmiotów teoretycznych w szkołach prowadzących kształcenie zawodowe, w tym w szkołach specjalnych i szkolenia rzemieślniczego w schroniskach dla nieletnich oraz zakładach poprawczych, przedmiotów artystycznych i ogólnokształcących

- w szkołach artystycznych i innych placówkach kształcenia artystycznego oraz nauczycieli pałaców młodzieży, młodzieżowych domów kultury, ognisk pracy pozaszkolnej, pozaszkolnych placówek specjalistycznych, międzyszkolnych ośrodków sportowych,
- c) ustalonym na podstawie art. 42 ust. 4a pkt 2 - od 23 do 26 godzin – przez nauczycieli praktycznej nauki zawodu we wszystkich typach szkół,
 - d) ustalonym na podstawie art. 42 ust. 7 przez organ prowadzący szkołę lub placówkę,
- 2) inne zajęcia i czynności wynikające z zadań statutowych szkoły, w tym zajęcia opiekuńcze i wychowawcze uwzględniające potrzeby i zainteresowania uczniów, z tym że w ramach tych zajęć (od 1 września 2009 r.):
- a) nauczyciel szkoły podstawowej i gimnazjum, w tym specjalnych (nie dotyczy dyrektora i wicedyrektora), jest obowiązany prowadzić zajęcia opieki świetlicowej lub zajęcia w ramach godzin przeznaczonych w ramowych planach nauczania do dyspozycji dyrektora szkoły, z wyjątkiem godzin przeznaczonych na zwiększenie liczby godzin obowiązkowych zajęć edukacyjnych, w wymiarze 2 godzin w tygodniu – wprowadzane stopniowo 1 godzinę od 1 września 2009 r. i docelowo o 2 godziny od 1 września 2010 r., (rejestrowanie i rozliczanie w okresach półrocznych w dziennikach zajęć pozalekcyjnych przez nauczyciela)
 - b) nauczyciel szkoły ponadgimnazjalnej, w tym specjalnej (nie dotyczy dyrektora i wicedyrektora), jest obowiązany prowadzić zajęcia w ramach godzin przeznaczonych w ramowych planach nauczania do dyspozycji dyrektora szkoły, z wyjątkiem godzin przeznaczonych na zwiększenie liczby godzin obowiązkowych zajęć edukacyjnych, w wymiarze 1 godziny w tygodniu; (rejestrowanie i rozliczanie w okresach półrocznych w dziennikach zajęć pozalekcyjnych przez nauczyciela)
- 3) zajęcia i czynności związane z przygotowaniem się do zajęć, samokształceniem i doskonaleniem zawodowym.

Art. 42. 2b. W ramach zajęć, o których mowa:

- 1) zajęć, o których mowa w ust. 2 pkt 1 – nauczyciel jest obowiązany uczestniczyć w przeprowadzaniu części ustnej egzaminu maturalnego;
- 2) w ust. 2 pkt 2 – nauczyciel jest obowiązany uczestniczyć w przeprowadzaniu sprawdzianu w ostatnim roku nauki w szkole podstawowej, egzaminu w ostatnim roku nauki w gimnazjum, egzaminu potwierdzającego kwalifikacje zawodowe i egzaminu maturalnego – z wyjątkiem części ustnej.

■ DYREKTOR JAKO NAUCZYCIEL - Ustawa o systemie oświaty

Art. 9c. 12. Nauczyciele, w tym nauczyciele będący egzaminatorami, biorący udział w przeprowadzaniu części ustnej egzaminu maturalnego, wykonują czynności związane

z przeprowadzaniem tej części egzaminu w ramach zajęć, o których mowa w art. 42 ust. 2 pkt 1 ustawy z dnia 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela.

W przypadku wykonywania tych czynności w wymiarze przekraczającym tygodniowy obowiązkowy wymiar godzin zajęć, o których mowa w art. 42 ust. 2 pkt 1 ustawy – Karta Nauczyciela, nauczycielowi przysługuje wynagrodzenie za godziny ponadwymiarowe na zasadach określonych w art. 35 ust. 3 ustawy – Karta Nauczyciela.

■ **DYREKTOR JAKO NAUCZYCIEL – Karta Nauczyciela**

Art. 42. 3a. /od 1.09.2009 r./ Obowiązku prowadzenia zajęć w wymiarze określonym w ust. 2 pkt 2 lit. a i b nie stosuje się do dyrektora i wicedyrektora szkoły oraz nauczyciela, który obowiązki dyrektora lub wicedyrektora szkoły pełni w zastępstwie nauczyciela, któremu powierzono to stanowisko.

6. Dyrektorowi i wicedyrektorowi szkoły oraz nauczycielowi pełniącemu inne stanowisko kierownicze w szkole, a także nauczycielowi, który obowiązki kierownicze pełni w zastępstwie nauczyciela, któremu powierzono stanowisko kierownicze, obniża się tygodniowy obowiązkowy wymiar godzin zajęć w zależności od wielkości i typu szkoły oraz warunków pracy lub zwalnia się ich od obowiązku realizacji zajęć, o których mowa w ust. 3.

■ **DYREKTOR JAKO NAUCZYCIEL - Ustawa o systemie oświaty**

Art. 4. Nauczyciel w swoich działaniach dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych ma obowiązek kierowania się dobrem uczniów, troską o ich zdrowie, postawę moralną i obywatelską z poszanowaniem godności osobistej ucznia.

■ **NAUCZYCIEL JAKO DYREKTOR - Ustawa o systemie oświaty**

Art. 39. 1. Dyrektor szkoły lub placówki w szczególności:

- 1) kieruje działalnością szkoły lub placówki oraz reprezentuje ją na zewnątrz;
- 2) sprawuje nadzór pedagogiczny, z zastrzeżeniem art. 36 ust. 2;
- 3) sprawuje opiekę nad uczniami oraz stwarza warunki harmonijnego rozwoju psychofizycznego poprzez aktywne działania prozdrowotne;
- 4) realizuje uchwały rady szkoły lub placówki oraz rady pedagogicznej, podjęte w ramach ich kompetencji stanowiących;
- 5) 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;
- 5a) wykonuje zadania związane z zapewnieniem bezpieczeństwa uczniom i nauczycielom w czasie zajęć organizowanych przez szkołę lub placówkę;
- 6) wykonuje inne zadania wynikające z przepisów szczególnych;
- 7) współdziała ze szkołami wyższymi oraz zakładami kształcenia nauczycieli w organizacji praktyk pedagogicznych;

- 8) odpowiada za właściwą organizację i przebieg sprawdzianu i egzaminów, o których mowa w art. 9 ust. 1, przeprowadzanych w szkole lub placówce;
- 9) 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 i opiekuńczej szkoły lub placówki.

2. Dyrektor szkoły lub placówki może, w drodze decyzji, skreślić ucznia z listy uczniów w przypadkach określonych w statucie szkoły lub placówki. Skreślenie następuje na podstawie uchwały rady pedagogicznej, po zasięgnięciu opinii samorządu uczniowskiego.

2a. Przepis ust. 2 nie dotyczy ucznia objętego obowiązkiem szkolnym. W uzasadnionych przypadkach uczeń ten, na wniosek dyrektora szkoły, może zostać przeniesiony przez kuratora oświaty do innej szkoły.

3. Dyrektor jest kierownikiem zakładu pracy dla zatrudnionych w szkole lub placówce nauczycieli i pracowników niebędących nauczycielami.

Dyrektor w szczególności decyduje w sprawach:

- 4) zatrudniania i zwalniania nauczycieli oraz innych pracowników szkoły lub placówki;
- 5) przyznawania nagród oraz wymierzania kar porządkowych nauczycielom i innym pracownikom szkoły lub placówki;
- 6) występowania z wnioskami, po zasięgnięciu opinii rady pedagogicznej i rady szkoły lub placówki, w sprawach odznaczeń, nagród i innych wyróżnień dla nauczycieli oraz pozostałych pracowników szkoły lub placówki.

4. Dyrektor szkoły lub placówki w wykonywaniu swoich zadań współpracuje z radą szkoły lub placówki, radą pedagogiczną, rodzicami i samorządem uczniowskim.

5. Dyrektor szkoły prowadzącej kształcenie zawodowe, w porozumieniu z organem prowadzącym szkołę i po zasięgnięciu opinii odpowiednio wojewódzkiej lub powiatowej rady zatrudnienia, ustala zawody, w których kształci szkoła (*już nie zasięga opinii kuratora oświaty*).

6. Uprawnienia, o których mowa w ust. 3, nie przysługują dyrektorom jednooddziałowych przedszkoli oraz kierownikom szkół podstawowych (szkół filialnych) podporządkowanych organizacyjnie innej szkole.

Uprawnienia te przysługują odpowiednio organowi prowadzącemu przedszkole lub dyrektorowi szkoły, któremu szkoła filialna jest organizacyjnie podporządkowana.

■ NAUCZYCIEL JAKO DYREKTOR - Karta Nauczyciela

Art. 7. 1. Szkołą kieruje dyrektor, który jest jej przedstawicielem na zewnątrz, przełożonym służbowym wszystkich pracowników szkoły, przewodniczącym rady pedagogicznej. Dyrektor sprawuje opiekę nad dziećmi i młodzieżą uczącą się w szkole.

2. Dyrektor szkoły odpowiedzialny jest w szczególności za:

- 1) dydaktyczny i wychowawczy poziom szkoły;
- 2) realizację zadań zgodnie z uchwałami rady pedagogicznej i rady szkoły, podjętych w ramach ich kompetencji stanowiących, oraz zarządzeniami organów nadzorujących szkołę;
- 3) tworzenie warunków do rozwijania samorządnej i samodzielnej pracy uczniów i wychowanków;
- 4) zapewnienie pomocy nauczycielom w realizacji ich zadań i ich doskonaleniu zawodowym;
- 5) zapewnienie w miarę możliwości odpowiednich warunków organizacyjnych do realizacji zadań dydaktycznych i opiekuńczo-wychowawczych;
- 6) zapewnienie bezpieczeństwa uczniom i nauczycielom w czasie zajęć organizowanych przez szkołę.

■ **MENADŻER OŚWIATY – definicja**

Definicja wg Lechosława Gawreckiego:

MENADŻER OŚWIATY – to taki dyrektor, który w imieniu właściciela szkoły potrafi stwarzać warunki oraz inspirować do twórczego poszukiwania nowych metod i form działalności pedagogicznej oraz organizacyjnej placówki, czyli samodzielnie i twórczo podejmować decyzje o działaniach ludzi, którymi kieruje, oraz o wykorzystaniu szkolnych zasobów kapitałowych i rzeczowych – i za te decyzje dyrektor ponosi pełną odpowiedzialność.

■ **Dlaczego dyrektor powinien być menadżerem**

Dlaczego dyrektor powinien być menadżerem – ponieważ zmieniły się okoliczności, w jakich funkcjonuje szkoła. Są to okoliczności:

- 1) prawne,
- 2) społeczne,
- 3) ekonomiczne.

■ **Okoliczności prawne**

Polegają na znacznym poszerzeniu kompetencji dyrektora, który dysponuje obecnie dużą swobodą w podejmowaniu decyzji organizacyjnych i kadrowych, gospodarowaniu środkami finansowymi, w podejmowaniu różnego rodzaju inwestycji oraz prowadzeniu działalności gospodarczej.

■ **Okoliczności społeczne**

Polegają na zbliżeniu szkoły do lokalnego środowiska, co jest efektem samorządności placówek oświatowych i coraz większego wpływu rodziców na to, co dzieje się w szkole.

■ **Okoliczności ekonomiczne**

Oświata funkcjonuje w warunkach gospodarki wolnorynkowej, tworzy się konkurencja między szkołami, polegająca na staraniach o pozyskanie ucznia, co jest szczególnie ważne w perspektywie niżu demograficznego i intensywnego rozwoju placówek niepublicznych. art. 14, 87, 88, 89 i 93 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. Przepisy wprowadzające ustawę o finansach publicznych (Dz. U. nr 157, poz. 1241):

1. Likwidacja do dnia 31 grudnia 2010 r. gospodarstw pomocniczych gminnych, powiatowych i wojewódzkich jednostek budżetowych.
2. Ograniczono funkcjonowanie utworzonych przez jednostki budżetowe wydzielonych rachunków dochodów własnych zgodnie z dotychczasowymi przepisami, z jednoczesnym regulowaniem zobowiązań i ściąganiem należności, do dnia 31 grudnia 2010 r.
3. Ustalono, że spośród placówek, w których może odbywać się praktyczna nauka zawodu, wyklucza się likwidowane szkolne gospodarstwa pomocnicze.
4. Określono, że przedszkola, szkoły i placówki publiczne zakładane i prowadzone przez ministrów i jednostki samorządu terytorialnego są tylko jednostkami budżetowymi.

■ **Dłaczego dyrektor powinien być menadżerem**

Ponieważ coraz bardziej funkcjonuje na WOLNYM RYNKU W OŚWIACIE.

■ **WOLNY RYNEK W OŚWIACIE**

ELEMENTY WOLNEGO RYNKU W OŚWIACIE:

1. Swoboda programowa,
2. Swoboda wyboru systemu oceniania,
3. Różnorodność oferty edukacyjnej,
4. Różnorodność źródeł finansowania szkoły,
5. Konkurencja między placówkami edukacyjnymi,
6. Wzrastający wpływ rodziców i środowiska lokalnego na szkołę,
7. Rozwój mechanizmów mierzenia jakości pracy szkoły i nauczyciela.

■ **DYREKTOR MENADŻEREM**

DYREKTOR MENEDŻEREM - CZYNNIKI:

- 1) zakres kompetencji przypisanych jego funkcji,
- 2) sposób pełnienia sprawowanej funkcji kierowniczej.

DYREKTOR MENEDŻER jest pedagogiem:

- 1) dysponującym szerokim zakresem uprawnień i wynikającej z nich odpowiedzialności,
- 2) zdolnym do samodzielnego i twórczego, a zarazem sprawnego i efektywnego rozwiązywania problemów pedagogicznych, ekonomicznych, organizacyjnych i administracyjnych,

- 3) zdolnym do projektowania własnych, oryginalnych koncepcji, doskonalących funkcjonowanie kierowanej przez niego szkoły.

■ UMIEJĘTNOŚCI MENADŻERSKIE

- 1) techniczne,
- 2) społeczne,
- 3) koncepcyjne.

UMIEJĘTNOŚCI techniczne potrzebne do sprawowania bieżącej działalności pedagogicznej, administracyjnej i gospodarczej szkoły, np. podstawowe to:

- opracowanie plan pracy szkoły,
- ułożenie planu lekcji,
- zorganizowanie pracy rady pedagogicznej,
- sprawować nadzór pedagogiczny,
- prowadzenie dokumentacji szkolnej,
- zorganizowanie działania części administracyjno-gospodarczej szkoły,
- korzystanie z komputera.

UMIEJĘTNOŚCI techniczne potrzebne do sprawowania bieżącej działalności pedagogicznej, administracyjnej i gospodarczej szkoły, np. dotatkowe to:

- profesjonalne posługiwanie się prawem, zwłaszcza oświatowym,
- prowadzenie działalności gospodarczej,
- promowanie własnej placówki i jej osiągnięć.

UMIEJĘTNOŚCI społeczne:

- prezentacja własnej osoby (np. dla zdobycia i utrzymania autorytetu w środowisku,
- kierowanie zespołem pracowników (np. przydzielania zadań, nadzór nad ich wykonaniem, tworzenie właściwej atmosfery w pracy),
- indywidualizowanie oddziaływań wobec poszczególnych pracowników,
- kształtowanie atmosfery stymulującej innowacyjne postawy nauczycieli,
- współpraca z rodzicami,
- współdziałania z władzami oświatowymi i samorządowymi,
- nawiązywanie kontaktów i współpracy z lokalnym środowiskiem.

UMIEJĘTNOŚCI koncepcyjne :

- diagnozowanie pracy szkoły,
- tworzenie i realizowanie autorskiej koncepcji działalności szkoły,
- tworzenie perspektywicznej wizji rozwoju placówki.

■ DYREKTOR MENADŻEREM

ZACHĘCAM DO LEKTURY:

Lechosław Gawrecki *Kompetencje menadżera oświaty*, Wydaw. eMPI², Poznań 2003.

Dyrektor szkoły/placówki jako nauczyciel i menadżer – test

■ Czy jesteś dobrym MENADŻEREM – oceń się

Dobry MENADŻER to skuteczny menadżer. Musi tak zorganizować swoją pracę i zmobilizować współpracowników, aby osiągnąć zaplanowane cele w przewidzianym na to czasie i w ramach przyznanym mu środków. Menadżer nie może tracić z pola widzenia podwładnych, i to zarówno w wymiarze zespołu, jak i jednostkowym.

Zatem przyjrzyj się niniejszemu testowi.

Test z książki A. Sieradzkiego:

Wademekum menadżera. Praktyczny poradnik z testami. Wydaw. Astrum, Wrocław 1997

■ Wybierz jedną – 1. Którą z podanych cech przypisałbyś sobie w pierwszej kolejności?

- a) osiąganie zamierzonych celów,
- b) fachowość,
- c) gotowość do poświęceń dla kariery,
- d) poczucie sensu życia.

■ Wybierz jedną – 2. Do czego w organizowaniu pracy przywiązujesz największą wagę?

- a) do precyzyjnego określenia zadania przekazywanego podwładnym,
- b) do zapewnienia środków potrzebnych do realizacji zadań,
- c) do opracowania harmonogramu wykonywania prac,
- d) do koordynacji pracy.

■ Wybierz jedną – 3. Czy przy kierowaniu szkołą najbardziej dbasz o to, żeby?

- a) systematycznie wdrażano innowacje pedagogiczne,
- b) rodzice uczniów zawsze byli zadowoleni,
- c) unikać kłopotów z ludźmi,
- d) usatysfakcjonowani byli nauczyciele.

■ Wybierz jedną – 4. Który z poniższych błędów wydaje Ci się najmniej istotny?

- a) błędy przy doborze pracowników,

- b) nieinformowanie personelu o przedsięwzięciach,
- c) nadmierne ingerowanie w pracę innych,
- d) brak czasu na wysłuchiwanie problemów pracowniczych.

■ **Wybierz jedną – 5. Którą z cech dobrego menadżera uważasz za wiodącą?**

- a) obowiązkowość,
- b) rozważa,
- c) właściwy stosunek do pracowników,
- d) otwartość na zmiany.

■ **Wybierz jedną – 6. Czy dbasz o swoje zdrowie, a mianowicie?**

- a) nie nadużywasz alkoholu,
- b) nie palisz papierosów,
- c) ograniczasz spożycie tłuszczów zwierzęcych,
- d) ćwiczysz lub przynajmniej chodzisz na spacer.

■ **Wybierz jedną – 7. Czy praca nie szkodzi Twoim bliskim?**

- a) nie dopuszczam do tego,
- b) bliscy wykazują duże zrozumienie,
- c) nie zabieram pracy do domu,
- d) weekendy przeznaczam wyłącznie dla bliskich.

■ **Wybierz jedną – 8. W działalności zawodowej:**

- a) liczę na przysłowiowy łut szczęścia,
- b) sam kształtuję swoją karierę,
- c) czuję się najpewniej, pokonując trudności,
- d) planuję realizację celów.

■ **Wybierz jedną – 9. W codziennej pracy:**

- a) koncentruję się na problemach,
- b) koncentruję się na rozwiązaniach,
- c) koncentruję się na tym, co powinno być zrobione,
- d) swoją opinię uważam za najważniejszą.

■ **Wybierz jedną – 10. Czy doskonalisz swój styl pracy?**

- a) dokonuję stale samooceny,
- b) analizuję swoje sukcesy i porażki,
- c) obserwuję innych menadżerów i uczę się od nich,
- d) czytam literaturę fachową, uczęszczam na kursy lub uczę się języków obcych.

■ POLICZ PUNKTY

Nr pytania/ nr odpowiedzi	a)	b)	c)	d)
1.	4	3	2	1
2.	4	2	1	3
3.	4	3	1	2
4.	1	2	3	4
5.	4	3	1	2
6.	4	3	2	1
7.	4	1	2	3
8.	1	2	4	3
9.	2	4	3	1
10.	1	4	2	3

■ PODSUMOWANIE

1) 30-40 PUNKTÓW:

Uwielbiasz swoją pracę. To dla Ciebie niezwykle pasjonujące. Nie lubisz odgradzać się od świata. Jesteś ciekawy wszystkiego, co dzieje się w Twojej branży. Wiele nowości starasz się przenieść na swój grunt. W pracy kierujesz się rozsądkiem, ale też nie brakuje Ci odwagi we wprowadzaniu zmian. Mimo nawału obowiązków służbowych znajdujesz chwilę czasu na rozmowę ze współpracownikami, w tym również na tematy osobiste. Starasz się nie zaniedbywać obowiązków domowych ani nie rezygnujesz z życia towarzyskiego. **TAK TRZYMAJ!**

2) 20-29 PUNKTÓW:

Na co dzień jesteś rozsądny i taktowny, na ogół nie tracisz głowy. Zbyttno jednak próbujesz forsować swoje koncepcje, które często wydają Ci się jedynie słuszne. Ponadto sprawy zawodowe pochłaniają Ci za dużo czasu, co odbija się na życiu rodzinnym. Spróbuj patrzeć na problemy z większym dystansem i w większym stopniu brać pod uwagę opinie innych osób, a unikniesz wielu konfliktów.

3) 10-19 PUNKTÓW:

Więcej wytrwałości i konsekwencji w realizacji zamierzeń. Niekiedy Twoje spostrzeżenia i plany są bardzo trafne, ale brakuje Ci woli i zdecydowania do ich przeforsowania. Chyba za bardzo ulegasz słabostkom. Tracisz też dużo czasu na sprawy drugoplanowe. Stąd Twoje osiągnięcia zawodowe nie są imponujące, a przecież stać Cię na wiele więcej.

Potrzebujesz koncentracji, samodyscypliny i umiejętności korzystania z rad osób Ci życzliwych, co wpłynie na wymierne efekty.

Dyrektor jako mediator

ZAANGAŻOWANIE MEDIATORA

Mediacje to proces, podczas którego strony rozważają ustalone wcześniej propozycje strony trzeciej, jednak nie są zobligowane do zaakceptowania proponowanego rozwiązania.

Mediator działa jako sędzia pomiędzy stronami negocjującymi i próbuje znaleźć dla nich płaszczyznę porozumienia, szukając sposobów wyjścia z sytuacji pozornie bez wyjścia, możliwych do zaakceptowania przez obie strony.

WYBÓR MEDIATORA

Mediator musi być uznany przez obie strony za bezstronnego, mieć odpowiednią wiedzę oraz być dokładnie poinformowany o wszystkich aspektach spornej kwestii, tak by mógł zaproponować rozsądne rozwiązanie, stosowne dla obu stron.

Na mediatora warto wybrać osobę cieszącą się powszechnym uznaniem (np. były doświadczony pracownik, mający specjalistyczną wiedzę w danej dziedzinie).

Chociaż jej autorytet może mieć wpływ na wynik końcowy, umiejętność skutecznego osądu mediatora będzie ograniczona, jeżeli nie będzie on w stanie zaproponować rozwiązania.

FUNKCJA NEGOCJATORA-MEDIATORA

Płynny przebieg negocjacji można zapewnić przyjmując podwójną funkcję. Pierwsza to rola negocjatora, który ma konkretne cele, druga zaś - mediatora, próbującego pogodzić swoje cele z celami drugiej strony.

Krótko mówiąc, staraj się osiągnąć swoje cele i jednocześnie szukać płaszczyzny porozumienia, prezentując rozwiązania, które będą mogły być zaakceptowane przez obie strony.

Negocjator - mediator musi mieć zdolności dyplomatyczne i silną osobowość.

Zadaj sobie pytanie, czy masz predyspozycje do pełnienia takiej podwójnej roli – czy w życiu szukasz równowagi, czy raczej rozpoczynasz zdania od „Ja”, a nie od „My”.

ROLA MEDIATORA - IDEALNY MEDIATOR:

- nie jest stronniczy,
- rozważa wszelkie aspekty sprawy,
- musi zostać zaakceptowany przez obie strony,
- rozumie dane problemy,
- pomaga stronom w znalezieniu własnych rozwiązań,
- szybko przygotowuje istotne zalecenia.