

**OŚRODEK DORADZTWA I USŁUG OŚWIATOWYCH
EDUKACJA 2001
ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ
2005/2006**

**POSTULOWANE CECHY OSOBOWE
DOBREGO DYREKTORA**

mgr Małgorzata Guz

PLAN PRACY

	strona
WSTĘP.....	3
ROZDZIAŁ I	
OSOBOWOŚĆ I JEJ ASPEKTY W ŚWIETLE ROZWAŻAŃ TEORETYCZNYCH.....	4
1.Cechy osobowości człowieka.....	4
2.Atrybuty dobrego dyrektora.....	7
Przypisy do rozdziału I.....	12
ROZDZIAŁ II	
DOBRY DYREKTOR W ŚWIETLE BADAŃ I OPINII – PRZYKŁADY.....	13
Przypisy do rozdziału II.....	19
ZAKOŃCZENIE.....	20
BIBLIOGRAFIA.....	21
SPIS TABEL.....	22

WSTĘP

Wraz z rozwojem techniki, nauki i kultury zmienia się poziom życia społeczeństwa, a także zmienia się system oświaty. Placówką oświatową przestaje już zarządzać dyrektor, który tylko-choć gorliwie-wykonuje zalecenia ministra, kuratorium czy wydziału oświaty. W obecnych czasach dyrektor musi być osobą, która liczy się ze zdaniem rodziców swoich uczniów. Dziś rodzic ucznia samodzielnie wybiera szkołę dla swojego dziecka i często decyduje jaka ona powinna być. Rodzic to jak klient, który sam decyduje o edukacji dziecka w danej szkole i ma w stosunku do niej określone wymagania. Zatem trzeba dbać o rodzica, aby ten zarekomendował szkołę innym. Dziś trwa wyścig o jakość czyli o zadowolenie klienta szkoły, którym są rodzice, lokalna społeczność i państwo. W związku z tym zmienia się model współczesnego dyrektora szkoły. Dyrektor otrzymuje szeroki zakres kompetencji i wzrasta jego odpowiedzialność, ale by temu on mógł sprostać musi najpierw stać się prawdziwym menedżerem, który posiada wiedzę, umiejętności zarządzania i kierowania, kwalifikacje pedagogiczne oraz kompetencje ekonomiczne, prawne i psychologiczne. A nade wszystko musi pamiętać o tym, iż jest człowiekiem o pewnej określonej osobowości, która wpływa na nauczycieli i ich podopiecznych.

Celem niniejszej pracy jest ukazanie cech osobowych dobrego dyrektora.

Praca składa się z 2 rozdziałów.

Pierwszy rozdział wyjaśnia: pojęcie osobowości i podaje jej składniki oraz krótką charakterystykę. Omówiono tu także cechy osobowe dobrego dyrektora i związane z nim umiejętności menedżerskie oraz style kierowania.

Drugi rozdział podaje przykłady dobrych dyrektorów w świetle badań i opinii ludzi.

W podsumowaniu zaprezentowano wnioski z pracy.

Pracę kończą wykazy tabel i bibliografia ukazująca wykorzystaną literaturę podczas jej pisania.

ROZDZIAŁ I

OSOBOWOŚĆ I JEJ ASPEKTY W ŚWIETLE ROZWAŻAŃ TEORETYCZNYCH

Kim jest człowiek i kim może się stać to problem stanowiący podstawowe zagadnienie osobowości. Bardzo wiele czasu i doświadczeń naukowych poświęcono człowiekowi jako postaci przyrodniczej, psychologicznej, socjologicznej, ekonomicznej, historycznej czy też wreszcie pedagogicznej chcąc zbadać jego istotę, źródła postępowania i zachowania się oraz zachodzące w nim zmiany. Stwierdzono, że od światopoglądu, postawy, zachowania i pracy człowieka zależy jest całokształt stosunków ekonomiczno – społecznych, kulturalnych, ich poziom oraz dalszy rozwój. Trudno jest jednak zrozumieć cały dorobek człowieka bez poznania jego osobowości, dzięki któremu powstał, rozwinął się i nadal się kształtuje.

Problem osobowości w każdej dziedzinie życia ma swoje głębokie i ważne uzasadnienie. Każdy człowiek posiada w mniejszym lub w większym stopniu pełną świadomość swoich celów, sposobów ich realizacji, odpowiedniego stosunku do siebie, do bliźnich, co stanowi o treści jego specyficznej osobowości.

1.CECHY OSOBOWOŚCI CZŁOWIEKA

„ Osobowość to całość procesów psychicznych człowieka ujawniające się w działaniu z ukierunkowaniem na realizację określonych celów. Cechy osobowości to stałe właściwości psychiczne i fizyczne, które charakteryzują daną osobę i różnią ją od innych pod względem zachowania oraz przebiegu procesów psychicznych”¹.

Określone cechy osobowości ukierunkowują człowieka na konkretne zachowania tzn., że jedne osoby będą otwarte na zdobywanie nowych doświadczeń, gotowe do działania, a inne będą wycofywać się z aktywnego życia i niechętnie podejmować wyzwania.

Na rozwój osobowości wpływają:

- a) wrodzone zadatki anatomiczno - fizjologiczne
- b) własna aktywność jednostki;
- c) środowisko;
- d) nauczanie i wychowanie.

Istnieją dwie koncepcje osobowości ²:

1. introgenne – kładą nacisk na znaczenie czynników wrodzonych i to czy cecha się ujawni i rozwinię zależy od wpływu środowiska;
2. ekstrogenne – kładą nacisk na znaczenie czynników środowiskowych.

Wyróżniamy następujące składniki osobowości ³:

- 1) **temperament** – „zespół najbardziej stałych właściwości psychicznych, przejawiających się w reakcjach emocjonalnych i motoryce” ⁴.

Pierwsza koncepcja temperamentu stała się podstawą pierwszej typologii osobowości, która zaistniała w 460 – 377r. p.n.e. dzięki greckiemu lekarzowi Hipokratesowi, który sprowadził naturę człowieka do odpowiednich proporcji czterech płynów ustrojowych: krwi, flegmy, żółci żółtej i czarnej.

Inny starożytny lekarz – Galen żyjący w 199 – 129r. p.n.e. bazujący na typologii Hipokratesa stworzył dziewięć typów temperamentów, z których cztery zależne były od przewagi jednego z płynów ustrojowych. Dzięki temu rozróżniamy: wesołego sangwinika, smutnego melancholika, porywczego choleryka i zrównoważonego flegmatyka.

W 1921r. powstała nowa koncepcja temperamentu. Jego twórcą stał się niemiecki psychiatra i psycholog Ernst – Kretschmer, który przypisywał ludziom o określonej budowie ciała konkretne cechy psychiczne wyróżniając przy tym typ asteniczny (wątki, nieśmiały, drażliwy), pykniczny (otyły, niski, towarzyski, o zmiennych nastrojach) i atletyczny (muskularny, opanowany, nieufny).

Odmienną koncepcję temperamentu stworzył szwajcarski psycholog Carl Gustaw Jung. Wyróżnił on dwa przeciwstawne typy: nieśmiałego i zamkniętego w sobie introwertyka oraz towarzyskiego i otwartego ekstrawertyka.

O ile temperament się dziedziczy, o tyle osobowość się nabywa.

- 2) **zdolności** – „właściwości psychiczne, które warunkują pomyślne rezultaty działania” ⁵;

- 3) **uzdolnienia** – „zespół zdolności umożliwiający skuteczne działanie

w określonej dziedzinie”⁶;

4) talent – „wyższy stopień uzdolnień umożliwiający twórcze wykonywanie jakiejś działalności”⁷;

5) potrzeby – czegoś brak;

6) zainteresowania – „nastawienia poznawcze i emocjonalne na przedmioty i zjawiska rzeczywistości”⁸;

7) postawy – sposoby zachowania wobec przedmiotów, osób i sytuacji.

Rozróżniamy następujące postawy⁹:

a) utajone

b) czynne.

Każda postawa zawiera w sobie:

- elementy poznawcze, czyli przekonania, poglądy, opinie;
- elementy uczuciowe, czyli dodatnia lub ujemna ocena przedmiotu;
- elementy wykonawcze, czyli czynności i zachowania będące realizacją postawy w działaniu.

8) obraz samego siebie i obraz świata.

Na obraz samego siebie składa się całokształt wiedzy, wyobrażeń, pojęć, jakie dana jednostka ma o własnej osobie, a także jej uczuciowy stosunek do samej siebie związany z samooceną. Występuje tu:

- *ja* realne tzn., przekonanie o tym jakim się jest w danej chwili;
- *ja* idealne tzn., idealny wzór własnej osoby obejmujący te cechy, które pragnęłoby się posiadać;
- *ja* publiczne tzn., przekazywanie innym sądów o nas samych;
- *ja* prywatne.

Na obraz świata składa się orientacja w otoczeniu jak i oczekiwania dotyczące zachowań ludzi.

Osobowość to jak *zawiadawca stacji*, który niepostrzeżenie wychodzi na peron, by udzielić pozwolenia wjazdu lub wyjazdu wielkiej maszynie. Mało kto z ludzi czekających na peronie zwraca na niego uwagę, a wystarczy jeden nieprzemyślany ruch, a wiele milionów ludzi może zakończyć swą podróż raz na zawsze. Tak samo jest w przypadku osobowości. Nikt nie zdaje sobie sprawy jak bardzo ona jest potrzebna człowiekowi. A to właśnie zadaniem osobowości jest zintegrowanie, uporządkowanie, zorganizowanie procesów poznawczych, emocjonalnych i motywacyjnych człowieka.

2. ATRYBUTY DOBREGO DYREKTORA

„Dyrektor to taki człowiek, który przede wszystkim umie przetrwać kryzys, który mimo braku pieniędzy potrafi utrzymać szkołę przy życiu. Jednak dzisiaj potrzebny jest dyrektor innowacyjny, zdolny nie tylko do utrzymania placówki, ale przede wszystkim do jej rozwijania i unowocześniania. Powinien on reprezentować typ pedagoga menedżera, organizatora placówki oświatowej, zdolnego do samodzielnego, twórczego sprawowania nadzoru pedagogicznego, do tworzenia autorskich oryginalnych koncepcji, doskonalących funkcjonowanie placówki”¹⁰.

„Dyrektor jest odpowiedzialny za całą działalność szkoły, a także podlegających mu pracowników, dlatego wymaga się od niego wielu umiejętności nie tylko w zakresie kwalifikacji zawodowych i zasad organizacji pracy ale przede wszystkim doświadczenia, znajomości miejsca pracy, psychiki ludzkiej i etyki postępowania w zakładzie pracy”¹¹.

Zatem dobrego dyrektora szkoły winny wyróżniać następujące cechy:

- odpowiedni temperament;
- umiejętność osiągnięcia znaczącej pozycji w środowisku;
- uzdolnienia organizacyjne;
- cechy przywódcze;
- komunikatywność;
- zdolności twórcze;
- chęć uczenia się¹².

Z punktu widzenia zaś samych dyrektorów tymi cechami osobowymi są:

- a) fachowość i kompetencja;
- b) otwartość na zmiany;
- c) twórczość i innowacyjność;
- d) zdecydowanie w każdej sytuacji¹³.

Każdy dobry dyrektor powinien także posiadać umiejętności menedżerskie. Robert L. Katz¹⁴ dokonał podziału umiejętności dyrektora na:

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

Umiejętności techniczne dotyczą sprawnego organizowania działalności pedagogicznej, administracyjnej i gospodarczej szkoły. Bardzo ważną rzeczą jest tu sposób w jaki się realizuje wyznaczone zadania, dlatego też konieczne są dla dyrektora opanowanie dodatkowych umiejętności:

- profesjonalnego posługiwania się prawem;
- prowadzenia działalności gospodarczej;
- promowania własnej placówki i jej osiągnięć.

Umiejętności społeczne przejawiają się w kontaktach z pracownikami szkoły, rodzicami, przedstawicielami lokalnego środowiska oraz z uczniami. Wynika z tego, iż dobry dyrektor powinien:

- a) umieć zaprezentować siebie;
- b) kierować zespołem pracowników w atmosferze, która by sprzyjała emocjonalnym więzom nauczycieli i innych pracowników ze szkołą, z którą wewnątrznie się identyfikują;
- c) indywidualizować oddziaływanie wobec poszczególnych pracowników, gdyż każdy z nich jest inny, dlatego wymaga różnego traktowania;
- d) motywować nauczycieli do twórczych poszukiwań pedagogicznych;
- e) współpracować z rodzicami, by czuli się współgospodarzami szkoły;
- f) współdziałać z władzami oświatowymi i samorządowymi;
- g) nawiązywać kontakty i współpracować ze środowiskiem lokalnym tak, by szkoła postrzegana była jako „nasza”, gdzie żadne problemy nie będą obojętne, a sukcesy cieszyły wszystkich.

Umiejętności koncepcyjne wyrażają się w:

- diagnozowaniu pracy szkoły;
- tworzeniu i realizowaniu autorskiej koncepcji działalności szkoły;
- tworzeniu perspektywicznej wizji rozwoju placówki.

Inną koncepcję dobrego dyrektora przedstawili Cz. Plewka i H. Bednarczyk¹⁵. Według nich dobry dyrektor powinien być osobą:

- 1) wyróżniającą się indywidualnym, niepowtarzalnym stylem, charakterystycznym stylem tylko dla niego;
- 2) dynamiczną;
- 3) zrównoważoną;
- 4) nastawioną pozytywnie wobec ludzi;
- 5) kulturalną;
- 6) traktującą poważnie problemy i kłopoty swoich podwładnych;

- 7) nieustannie rozwijającą się czyli systematycznie podnoszącą swoje kwalifikacje;
- 8) dbającą o swój wygląd zewnętrzny;
- 9) medialną czyli występującą w mediach;
- 10) szanującą się czyli dbającą o swoją reputację.

Innego podziału cech osobowościowych dobrego dyrektora dokonał S. Tokarski¹⁶, dzieląc je na dwie zasadnicze grupy:

1) N i e z b ę d n e:

- życzliwa postawa czyli zdolność widzenia ludzi i sytuacji w sposób pozytywny;
- odpowiedzialność;
- zdolność do osobistego rozwoju i ciągłego uczenia się w miarę powiększania zadań;
- zdolności przywódcze czyli wybitny wpływ na innych ludzi;
- oddzielenie problemów osobistych od spraw zawodowych;
- prawidłowe współzycie z ludźmi;
- twórcza postawa czyli zdolność do wyszukiwania sponsorów.

2) P o ż ą d a n e:

- wysoki poziom energii;
- sposób życia zjednujący i przyciągający ludzi;
- poczucie humoru;
- zdolności adaptacyjne;
- intuicja.

Mówiąc o atrybutach dobrego dyrektora należy również wspomnieć o tym, iż każdy dyrektor ma swój własny, określony styl kierowania, który odnosi się do relacji dyrektora z pracownikami i jest on utrwalony w poglądach, postawach i doświadczeniach owego dyrektora. Styl kierowania obejmuje osobiste i spontaniczne kontakty dyrektora z pracownikami szkoły oraz uczniami w bezpośrednim kontakcie z nimi.

Istnieje wiele koncepcji stylów kierowania. R. Lippitt i R. K. White¹⁷ stworzyli koncepcję stylów przewodzenia, które są uzależnione od stopnia swobody działania jaki kierownik-dyrektor pozostawia swoim podwładnym. W skład tej koncepcji wchodzi następujące style:

- a) autokratyczny;
- b) demokratyczny;
- c) liberalny.

Styl autokratyczny charakteryzuje się tym, iż kierownik-dyrektor sam podejmuje decyzje bez konsultacji z podwładnymi.

Takie działanie chociaż zapewnia porządek i przewidywalność wyników działań w organizacji, to jednak krępuje inicjatywę i samodzielne myślenie podwładnych.

Natomiast w stylu demokratycznym kierownik-dyrektor mimo, iż powierza część władzy swoim podwładnym, to dla siebie zatrzymuje ostateczną odpowiedzialność za wykonanie zadań oraz środki kontroli i interwencji.

W przypadku stylu liberalnego kierownik-dyrektor pozostawia podwładnym całkowitą swobodę decydowania o podziale zadań i sposobów ich wykonania. Takie postępowanie mimo, iż umożliwia rozwiązywanie niektórych problemów bez interwencji dyrektora, może narazić pojedyncze osoby na działanie w złym kierunku lub doprowadzić nawet do anarchii.

Odmianą koncepcję stylów kierowania przedstawił R. Likert¹⁸. Według niego styl kierowania uzależniony jest od nastawienia dyrektora na pracowników i na zadania do wykonania. W związku z tym wyróżnił on następujące style:

- 1) opresyjno-autorytatywny;
- 2) paternalistyczny;
- 3) konsultacyjny;
- 4) partycypacyjny.

Styl opresyjno-autorytatywny charakteryzuje się zupełnym brakiem zaufania do podwładnych. Dyrektor-kierownik szczegółowo ustala cele i drobiazgowo kontroluje rezultaty, a pracowników motywuje głównie przez kary i groźby.

W stylu paternalistycznym natomiast występuje ograniczenie współpracy między dyrektorem-kierownikiem, a pracownikami. Pracownicy są nagradzani ale tylko wtedy, gdy nieustannie podporządkowują się poleceniom dyrektora.

Dwustronny przepływ informacji wyróżnia styl konsultacyjny, gdzie dyrektor-kierownik zainteresowany jest problemami pracowników. Stwarza im możliwość wyrażania własnych poglądów i opinii. Atmosfera i zaufanie w zespole staje się głównym czynnikiem motywującym podwładnych do pracy, ale ostateczne decyzje podejmuje on sam.

Za najbardziej wzorcowy styl kierowania Likert uznaje styl partycypacyjny, do którego powinien dążyć każdy dobry dyrektor-kierownik. Styl ten wynika z pełnego zaufania dyrektora do podwładnych, gdzie większość decyzji podejmowanych jest razem z pracownikami.

Atrybuty dobrego dyrektora obejmują różne obszary kierowania szkołą i są wręcz niezbędne w kierowaniu placówką oświatową. Cechy te wytwarzają się w wyniku doświadczenia, sprzyjających cech charakteru, stopnia kultury ogólnej i osobistej. To od postawy dyrektora-jego fachowości, umiejętności wprowadzania zmian, entuzjazmu i zapału, jego całej osobowości zależy atmosfera wśród nauczycieli, akceptacja rodziców i uczniów, wszelkie decyzje dotyczące szkoły. Dobry dyrektor potrafi stworzyć w szkole taką atmosferę, która nawet przeciętnych nauczycieli skłoni do podejmowania innowacyjnych działań.

PRZYPISY DO ROZDZIAŁU I

1. M. Przetacznikowa, G. Makiełło – Jarża, Psychologia rozwojowa, Warszawa 1977, s. 65.
2. Tamże.
3. A. Zaporozec, Psychologia, Warszawa 1954, s. 196.
4. M. Przetacznikowa, G. Makiełło – Jarża, Psychologia..., s.92.
5. B. Tiepłow, Psychologia, Warszawa 1955, s. 217.
6. A. Zaporozec, Psychologia....., s. 235.
7. C. Cartwright, A. Zander, S. Mika, Wstęp do psychologii społecznej, Warszawa 1972, s. 42.
8. J. Bohucki, Osobowość nauczyciela w świadomości młodzieży, Katowice 1965, s. 39.
9. Tamże.
10. L. Gawrecki, Dyrektor szkoły, Nr 4/94.
11. I. Lubimow – Murzyńska, Dyrektor szkoły ponadpodstawowej w systemie edukacji, w: II Konferencja Naukowa Instytutu Zarządzania WSPTK Zielona Góra 1998, s. 17.
12. Tamże.
13. Tamże.
14. L. Gawrecki, Kompetencje menedżera oświaty, Poznań 2003, s.23.
15. Cz. Plewka, H. Bednarczyk, Vademecum menedżera oświaty, Radom 2000, s. 371.
16. S. Tokarski, Kierowanie ludźmi, Koszalin 1997, s. 15.
17. J. Szczupaczyński, Anatomia zarządzania organizacją, Warszawa 1998, s. 103.
18. Skuteczne zarządzanie w praktyce, w: Nowa Szkoła 8/98, Warszawa 1998.

ROZDZIAŁ II

DOBRY DYREKTOR W ŚWIETLE BADAŃ I OPINII-PRZYKŁADY

„Zagadnienie pożądanых cech osobowości dobrego dyrektora-kierownika należy do kręgu spraw, które od paru dziesięcioleci szczególnie mocno absorbują zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Liczni badacze próbowali w związku z tym ustalić listę takich cech, głęboko wierząc, że tkwią w niej klucze do zrozumienia tajemnicy powodzenia w pracy kierowniczej”¹.

Wiele lat temu W. Kobyliński ² przeprowadził badania na podstawie literatury i opinii słuchaczy Podyplomowego Studium Organizacji i Zarządzania Oświata, by ukazać jakie cechy uznawane są za pożądane u dyrektora szkoły i poddać je pod dyskusję wizytatorom i dyrektorom szkół. *„Pozwoliło to z listy obejmującej ponad 100 pozycji wyodrębnić 21 cech mających najwięcej zwolenników. Zweryfikowana lista skierowana została do ogółu respondentów. Ci ostatni mieli możliwość wybrania z niej nie więcej niż 5 cech, najbardziej-ich zdaniem-pożądanych”³.*

Dane dotyczące dobrych cech osobowych dyrektora ujmuje tabela nr 1.

TABELA nr 1**Pożądane cechy osobowości dyrektora**

L.p	Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi w %		
		Dyrektorzy N=285	Wizytatorzy N=190	Nauczyciele N=339
1	sprawiedliwość	75,8	76,8	78,2
2	pracowitość	47,4	40,0	30,4
3	zrównoważenie emocjonalne	33,3	32,6	18,9
4	konsekwencja w działaniu	33,0	64,2	43,1
5	rozważa w decydowaniu	32,6	58,9	38,1
6	opanowanie	31,9	21,0	29,8
7	uczciwość	29,5	24,2	31,9
8	dyscyplina wewnętrzna	28,1	32,6	17,4
9	życzliwość	25,3	12,6	41,9
10	odwaga cywilna	23,9	14,7	23,3
11	wytrwałość	21,4	14,7	3,8
12	dyskrecja	18,9	15,8	27,1
13	pogodne usposobienie	18,2	8,4	20,6
14	jasność i łatwość wypowiedzi	15,4	11,6	13,0
15	prostoliniijność	12,6	4,2	13,6
16	stałość poglądów etyczno- moralnych	12,3	21,0	14,2
17	wysokie ambicje zawodowe	10,5	13,7	9,4
18	szczerłość	10,2	3,2	15,9
19	prawdomówność	8,1	9,5	10,6
20	wyrozumiałość dla uchybień innych	3,9	3,2	6,8
21	uczynność	1,1	1,0	0,9

Inne badania przeprowadzono w jednej z warszawskich szkół⁴, gdzie na radzie pedagogicznej nauczyciele sporządzili listę pożądanых cech osobowych dyrektora, z której wyodrębnili trzy najważniejsze.

Dane dotyczące tego zagadnienia ukazuje tabela nr 2.

T A B E L A nr 2

Cechy dobrego dyrektora

N=29

L.p	Cechy dyrektora	Liczba wyborów w %
1	uczciwy	88
2	wiarygodny	83
3	elastyczny	79
4	kompetentny	73
5	komunikatywny	70
6	taktowny	69
7	twórczy	68
8	inspirujący do działania, motywuujący	65
9	autentyczny	53
10	przewidujący	52
11	otwarty	50
12	skuteczny w działaniu	45
13	rozsądny	32
14	pozytywnie nastawiony do ludzi	31

Z przedstawionych w tabeli danych wynika, że nauczyciele potrzebują dyrektora wiarygodnego (88%) i uczciwego (83%), który jest przykładem wyznawanych wartości. Oczekują oni też od dyrektora elastycznego działania (79%) i pełnych kompetencji związanych z kierowaniem szkołą (73%). Badani respondenci uważają, że dyrektor powinien umieć porozumiewać się z uczniami, nauczycielami, rodzicami, organem prowadzącym szkołę (70%) i posiadać duże wyczucie taktu (69%). Jednocześnie powinna to być osoba twórcza (68%) i posiadająca pewien zapał oraz entuzjazm do wprowadzania

zmian. Dobry dyrektor powinien motywować także nauczycieli do pracy (65%) i postępować tak jak mówi, biorąc pełną odpowiedzialność za swoje słowa (53%). Badani nauczyciele uważają, że dyrektor powinien również przewidywać swoje posunięcia (52%) i być otwartym na ludzi, na nowości oraz na inne poglądy (50%). Dobry dyrektor powinien także być skuteczny w działaniu (45%), rozsądnie organizować pracę zgodnie z oczekiwaniami nauczycieli, uczniów i rodziców (32%). Według badanych respondentów dyrektor musi być też pozytywnie nastawiony do ludzi (31%) i dostrzegać osiągnięcia nauczycieli.

Każdy dyrektor sprawuje władzę według swojego, określonego stylu. Badani respondenci interpretowali następujące style kierowania⁵: dyrektorski, ugodowy, autokratyczny życzliwy, autokratyczny, otwarty, misjonarski, biurokratyczny i olewający. Otrzymane wyniki skupiły się wokół dwóch stylów kierowania:

1) otwartego:

a) dyrektor, którego charakteryzuje dany styl jest osobą (według respondentów) która:

- utrzymuje dobre stosunki z innymi;
- pomaga i rozumie ludzi;
- jest dobrym współpracownikiem;
- pomaga rozwijać się nauczycielom;
- obdarzona jest zaufaniem pracowników;

2) autokratycznego życzliwego:

a) dyrektor, którego charakteryzuje dany styl jest osobą (według respondentów) która:

- jest zdecydowana i przejawia inicjatywę;
- jest przedsiębiorcza, energiczna i ceni czas oraz jakość;
- jest zorientowana w kosztach, zyskach i obrocie;
- jest zainteresowana ludźmi.

Według badanych nauczycieli były to style określane jako efektywne.

W 2002r. Sopocka Pracownia Badań Społecznych⁶ przeprowadziła badania dotyczące wizerunku dobrego dyrektora polskiej szkoły. Ich celem było scharakteryzować dyrektorów szkół, określić ich postawy wobec szkoły i wykonywanego zawodu. Ankieterzy odwiedzili 52 respondentów, którzy pochodzili z miejscowości o różnej wielkości w województwach: łódzkim, opolskim, podlaskim i pomorskim. Większość badanych respondentów stanowiły kobiety (62%). Według nich niezbędnymi cechami dobrego dyrektora są: umiejętności porozumiewania się z ludźmi, zdolności przywódcze, stanowczość i komunikatywność.

Za cechy pożądane zaś uznali oni konsekwencję, obowiązkowość, zdyscyplinowanie i odpowiedzialność. Zdaniem respondentów w dobrym sprawowaniu funkcji dyrektora pomaga też punktualność, opanowanie, zrównoważenie, odwaga, liczy się też pracowitość i rzetelność.

Na łamach różnych tygodników, miesięczników od czasu do czasu również pojawiają się artykuły dotyczące bardzo dobrego funkcjonowania szkoły, które dokonuje się dzięki wspaniałej osobowości dyrektora i jego działań. Oto niektóre z nich:

1) Szkoła Podstawowa w Jaskowej Dolnej⁷

Dyrektorem tej placówki jest Aleksandra Waniowska. Za 2002r. szkoła otrzymała dwie nagrody pn. „*Ranunculus Penicillatus*”. Jedną z nich placówka otrzymała w kategorii „Najlepszej jednostki edukacyjnej”, adresatką zaś drugiej była osobiście pani dyrektor wskazana przez uczniów jako „Najmilsza w oczach dziecka”. Sukces danej jednostki oświatowej był efektem systematycznej pracy, umiejętności komunikowania się, wsłuchiwania się w potrzeby samych uczniów oraz zrozumienia, że z samej subwencji oświatowej szkoła, jeśli chce być nowoczesną, nie może funkcjonować.

Aleksandra Waniowska dbała o wyposażenie sal lekcyjnych, estetykę budynku, doposażenie biblioteki, zorganizowanie kolonii letnich w Zbąszyniu dla dzieci z rodzin najbiedniejszych oraz przywiązywała dużą wagę do nagród dla uczniów: „*Moim marzeniem jest, żeby na koniec roku szkolnego dziecko mogło wyjść jeszcze z czymś oprócz świadectwa. Normalne, że nie wszyscy mogą dostać nagrodę za wyniki w nauce, ale np. : za bardzo dobrą frekwencję, udzielanie się społecznie, itp.*”⁸. Środki na takie i podobne działania placówka starała się sama wypracować poprzez:

- wynajmowanie hali sportowej;
- prywatne kontakty na rzecz szkoły;
- loterie fantowe w trakcie imprez gminnych, typu Dożynki, obchody Świąta Ludowego;
- współdziałanie ze środowiskiem lokalnym, a zwłaszcza z:
 - LZS-em;
 - Kołem Gospodyń Wiejskich w Jaskowej Górnej;
 - Kołem Gospodyń Wiejskich w Wojciechowicach;
 - Kołem Gospodyń Wiejskich w Jaskowej Dolnej;
 - Ochotniczą Strażą Pożarną.

Na rzecz sukcesu Szkoły Podstawowej w Jaskowej Dolnej pracuje nie tylko sam dyrektor, ale także grono pedagogiczne, rodzice dzieci oraz grupy ludzi nie związane z oświatą. Wszyscy oni kładą duży nacisk na integrację, toteż jesienią, w wolną sobotę, razem ze swoimi dziećmi wyjeżdżają do Wojciechowic. Miejscowość ta stała się miejscem ognisk integracyjnych.

2) Zespół Szkół Prywatnych pn. „Szkoła jak Dom”⁹

Dyrektorem tej placówki jest Jolanta Kałuża. Jest to osoba bardzo aktywna. W ciągu swojego życia wiele razy zmieniała miejsce pracy z potrzeby własnego rozwoju. Na początku pracowała jako nauczyciel nauczania początkowego w Szkole Podstawowej nr 61 w Katowicach. 8 lat później zmieniła charakter swojej pracy i została pracownikiem Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej w Chorzowie, pełniąc tam funkcję pedagoga terapeuty i zajmując się terapią uczniów z problemami dydaktycznymi, a w szczególności z trudnościami w czytaniu i pisaniu. Praca w kontakcie indywidualnym z dzieckiem pochłonęła ją tak bardzo, że postanowiła ukończyć studia z socjoterapii. Po 4 latach pracy w/w instytucji przyszła jej myśl na stworzenie placówki niepublicznej i tak w 1991r. dla sześciorga dzieci utworzyła Domowe Przedszkole. W trakcie dobrej współpracy rodzice przedszkolaków zaczęli namawiać p. Jolantę do otwarcia prywatnej szkoły podstawowej. Zainspirowana prośbami rodziców i podbudowana ich zaufaniem 1.09.1992r. otworzyła nową Szkołę Podstawową. Od tej pory tworzenie i organizowanie placówki oświatowej, przyjaznej uczniowi, stało się jej pasją. W związku z tym wzięła udział w pracach Krajowego Forum Oświaty Niepublicznej oraz ukończyła studia podyplomowe, które miały jej pomóc w profesjonalnym zarządzaniu placówką oświatową. W 2000r. wspólnie z radą pedagogiczną swojej szkoły podjęła decyzję aby wdrażać system zarządzania jakością ISO 9002 i już w rok później Zespół Szkół Prywatnych „Szkoła jak Dom” otrzymał Certyfikat Jakości ISO 9002.

Podsumowując rozważania na temat pracy i cech osobowych dobrego dyrektora pragnę odwołać się do słów p. dyrektor Aleksandry Waniowskiej: *„Wystrzegam się zarządzania nakazowego i żaden nauczyciel mi nie odmówi. Ważna jest integracja. Razem pracujemy, bawimy się, mieliśmy wspólny wyjazd na grzyby do Zbąszynia, poznamy się prywatnie, a to też jest bardzo ważne”*¹⁰.

Na podstawie przeprowadzonych badań i przykładów z różnych czasopism należy stwierdzić, że dobry dyrektor to taki człowiek, który posiada umiejętności współpracy w zespole.

PRZYPISY DO ROZDZIAŁU II

1. W. Kobyliński, Funkcje dyrektora szkoły w teorii i w praktyce, Warszawa 1981, s. 81.
2. Tamże.
3. Tamże, s. 86.
4. Skuteczne zarządzanie w praktyce, w: Nowa Szkoła 8/98, Warszawa 1998, s.120.
5. Tamże, s. 135.
6. Biuletyn Informacyjny 2/2002, w:
www.vulcan.edu.pl
7. Euroregio Glacensis 21/2003, w:
www.euroglas.ng.pl
8. Tamże.
9. Dyrektor Szkoły-Jolanta Kałuża, w:
www.szkołajakdom.katowice.pl
10. Euroregio....

ZAKOŃCZENIE

Nieustanne przeobrażenia polskiego systemu edukacji, doskonalenie pracy szkół i porównywanie tendencji edukacyjnych spowodowało w działaniach modernizacyjnych zarządzania szkołą stworzenie modelu dobrego dyrektora, który będzie propagatorem, prekursorem i nowatorem najnowszych trendów. Nowoczesny dyrektor ma być menedżerem placówki oświatowej. Ma on:

- kierować zakładem pracy w sposób nowatorski, twórczy i efektowny;
- chętnie współpracować z rodzicami, by w nich widzieć oparcie dla szkoły;
- zapobiegać o klientów szkoły, czyli rodziców;
- współpracować ze społecznością lokalną, która go dostrzeże i zaakceptuje;
- odznaczać się fachowością i efektywnością w pracy.

Dobry dyrektor który wie czego chce, zakłada cel szkole, jej pracownikom oraz uczniom do którego realizacji uparcie dąży ale czyni to razem z całą społecznością szkolną.

Celem pracy było ukazanie cech osobowych dobrego dyrektora. Na przykładzie badań i przykładów zaczerpniętych z różnych czasopism można stwierdzić, że dobrego dyrektora winny charakteryzować określone cechy osobowości i umiejętności.

Dobry dyrektor ciągle się uczy, poznaje nowe metody pracy, stawia przed samym sobą nowe zadania, które dokładnie realizuje ale najpierw wszelkie dyrektywy omawia z pracownikami szkoły, by ich przekonać do pracy twórczej, a czyni to w myśl Otta Krogera, który pisze: *„Możesz dyskutować bez końca o tym, jak trzeba tańczyć tango, ale dopóki nie ruszysz na parkiet, żeby spróbować-nigdy nie nabierzesz swobody ruchu. I właśnie wtedy, gdy już zaczniemy myśleć, że zwycięsko stawiliśmy czoło wyzwaniom, pojawia się kolejny partner, czyli melodia, która sprawia, że gubisz rytm i przypomina, że są nowe kroki, których trzeba się nauczyć”*¹.

O. Kroger, Zarządzanie przez wartości, Warszawa 1998, s. 106.

B I B L I O G R A F I A

1. Bohucki J., Osobowość nauczyciela w świadomości młodzieży, Katowice 1965.
2. Cartwright D., Zander A., Mika S., Wstęp do psychologii społecznej, Warszawa 1972.
3. Gawrecki L., Dyrektor Szkoły, 4/1994.
4. Gawrecki L., Kompetencje menedżera oświaty, Poznań 2000.
5. Kobyliński W., Funkcje dyrektora szkoły w teorii i w praktyce, Warszawa 1981.
6. Lubimow-Murzyńska I., Dyrektor szkoły ponadpodstawowej w systemie edukacji, Zielona Góra 1998.
7. Nowa Szkoła nr 8, Warszawa 1998.
8. Plewka Cz., Bednarczyk H., Vademecum menedżera oświaty, Radom 2000.
9. Przetacznikowa M., Makięło-Jarża G., Psychologia rozwojowa, Warszawa 1997.
10. Szczupaczyński J., Anatomia zarządzania organizacją, Warszawa 1998.
11. Tiepłow B., Psychologia, Warszawa 1955.
12. Tokarski S., Kierowanie ludźmi, Koszalin 1997.
13. www.euroglas.ng.pl
14. www.szkołajakdom.katowice.pl
15. www.vulcan.edu.pl
16. Zaporozec A., Psychologia, Warszawa 1954.

S P I S T A B E L

strona

1.TABELA nr 1 - Pożądane cechy osobowości dyrektora..	14
2. TABELA nr 2 – Cechy dobrego dyrektora.....	15