



## „DYREKTOR–AKTUALNY ZWIERZCHNIK, BYŁY KOLEGA”. STREFA POTENCJAŁU Coaching & Training TEAM.

Trenerzy: **Beata i Bolesław Kotlińscy**

W warsztatach zorganizowanych dwukrotnie dla uczestników Kongresu OSSKO w dniach 24-25.09 Uczestniczyło w sumie 32 dyrektorów. Czas trwania warsztatu, to 1,5 godziny. W tym krótkim czasie zależało nam przede wszystkim na uaktywnieniu uczestników i odwołaniu się do ich aktualnych doświadczeń oraz trudności, z jakimi się mierzą zarządzając zespołami nauczycielskimi, z których się wywodzą.

Podstawową trudnością w zarządzaniu byłymi koleżankami i kolegami jest trudność w wyznaczeniu granic, delegowaniu zadań i w szczególności ich egzekwowanie.

Na początku każdego warsztatu uczestnicy dzielili się opisami wybranych sytuacji, w których czują się niekomfortowo. Najczęściej grono nauczycieli jawnie lub w sposób niejawnie próbuje wywierać presję na Dyrektora, byłego kolegę poprzez takie komunikaty jak

- *Kiedyś byłeś/łaś nasz/nasza a teraz się zmieniłeś...*
- *Jestem twoją koleżanką, więc zostaw mnie w spokoju, nie stawiaj przede mną wymagań, nie deleguj mi pracy...*
- *Myśmy cię wybrali, ale nie po to, abyś coś zmieniał/zmieniała tylko, aby mieć kogoś swojego na stanowisku szefa, kogoś, kto będzie o nas walczył, a nie od nas wymagał..*

Dyrektorzy wskazywali, że perspektywa dyrektora jest zupełnie inna niż perspektywa pracownika. Dlatego po objęciu nowego stanowiska nie od razu orientują się, jak i kiedy komunikować zespołowi swoje oczekiwania i kierunek, w jakim chcą prowadzić zespół.

Doświadczając braku postawy zaangażowania i traktowania szkoły, jako wspólnego obowiązku, dyrektorzy borykają się z różnego rodzaju gramiami, których celem jest pozostanie nauczycieli w swoistej sferze komfortu, w której wszystko będzie jak do tej pory; wpływa to negatywnie na współpracę w zespole i uniemożliwia przejrzystą i asertywną komunikację.

Ze względu na ograniczony czas warsztatu zdecydowaliśmy, że zaproponujemy jedno z narzędzi skutecznego zarządzania, jakim jest expose szefa.

Jest ono szczególnie pożyteczne w sytuacji, kiedy trzeba wyraźnie zaznaczyć, że występujemy teraz w innej roli i chcemy dać swojemu zespołowi czytelną informację, czego w tej nowej roli mogą się po nas spodziewać. *Nadal możemy się lubić lub przyjaźnić, ale jestem w innym miejscu w tej organizacji i inne będą moje oczekiwania i wymagania.*

To narzędzie świetnie wpisuje się w filar budowania autorytetu szefowskiego, jakim jest uczciwość. Uczciwość postrzegana przez współpracowników, jako szefowska przewidywalność; szef jest uczciwy, ponieważ robi to, co mówi, działa zgodnie ze swoimi wartościami, nie zaskakuje sankcjami, w przejrzysty sposób komunikuje, za co będzie nagradzał i jakie postawy będą przez niego promowane i nagradzane.

Ludzie chętnie będą przestrzegać zasad i wartości szefa, jeżeli tylko będą mieli okazję je poznać. Warto nie zakładać, że skoro wszyscy nas znają, to wiedzą, czego się spodziewać – nie zakładaj, że ludzie będą czytać w twoich myślach.

Expose jest z założenia krótkim, ale bardzo precyzyjnie przygotowanym wystąpieniem dyrektora, może być wygłoszone jakiś czas po objęciu tego stanowiska, przy okazji nowego roku szkolnego lub innych ważnych zmian. Nie ma złego czasu, aby wygłosić swoje expose, oprócz spotkań nieformalnych, np. opłatek czy imieniny.



Struktura expose jest prosta i składa się z 4 kroków.

### 1. Intencja – powiedz zespołowi, po co to robisz.

Przykład:

*Zależy mi na tym, abyście poznali Państwo moje wartości i kierunki działania, abym był dla Was przewidywalny i aby lepiej nam się współpracowało. Przed nami kolejny rok pracy i uznałam, że to będzie dobra okazja, aby powiedzieć, co jest dla mnie ważne.*



### 2. Podaj postawy i zachowania, które są dla Ciebie niepożądane, za które będziesz wymierzał sankcje, na które się nie godzisz.

Przykład:

*Nie będę tolerować ..., nie zgadzam się na... będę reagować w sytuacji, kiedy...*



### 3. Podaj postawy i zachowania, które będziesz wspierał, promował nagradzał.

Przykład:

*Będę wspierał.. Zależy mi na postawie..., którą rozumiem, jako.. Rozdzielając nagrody roczne będę zwracał uwagę na działanie w obszarze... Będę nagradzał takie zachowania, które ...*



### 4. Zakończenie expose, czyli dopytanie. Nie pytaj, co zespół na to, ponieważ expose z założenia jest monologiem szefa, twoje granice, wartości nie podlegają dyskusji, taki jesteś i warto, aby zespół poznał twoje oczekiwania, ale nie o nich dyskutował.

Przykład:

*Czy to, co powiedziałem jest jasne czy coś wymaga wyjaśnienia.*

Zaletą tego narzędzia, oprócz wspomnianej wcześniej przewidywalności i uczciwości szefowskiej jest to, że w sytuacjach, które wymagają nagradzania lub karnia, dyrektor może się do niego odwołać.

Uczestnicy wysoko ocenili zarówno sposób przeprowadzenia warsztatu, jego dynamikę jak i przydatność zaproponowanego narzędzia. Warsztat zaowocował nawiązaniem nowych kontaktów, rozmowami na temat trudnych sytuacji szefowskich, dzieleniem się doświadczeniem pomiędzy uczestnikami. Uczestnicy zaznaczyli, że czas warsztatu jest zbyt krótki, bo poruszane tematy są dla nich żywotne, a nie zawsze mogą znaleźć odpowiedzi na nurtujące ich problemy w codziennej gonitwie i nawale obowiązków.

Pełen program szkolenia dotyczącego kompetencji zarządczych dyrektora szkoły znajdziecie Państwo z załączniku. Pozostajemy do dyspozycji wszystkich, którzy chcieliby z nami porozmawiać i podzielić się swoimi przemyśleniami.