

Rekomendacja SRK MOTO dotycząca obowiązkowego opracowywania przez szkoły strategii rozwoju kompetencji menadżerskich, a także określania zakresu szkoleń oraz ich realizacji we współpracy z otoczeniem

Wprowadzenie

Kompetencje menadżerskie są nieodzownym elementem sprawnego funkcjonowania każdej organizacji, w tym szkoły. Nazwa tej grupy kompetencji pochodzi od kadry zarządzającej – menedżerów, jednak kompetencje menadżerskie potrzebne są również osobom zajmującym nie-kierownicze stanowiska. Jednocześnie, posiadanie kompetencji menadżerskich stanowi zasób, w który powinni być również wyposażeni uczniowie szkół. Kształtowanie kompetencji menadżerskich uczniów i młodocianych pracowników powinno odbywać się na miarę możliwości, wyznaczanych m.in. przez ograniczenia związane z posiadanymi: doświadczeniem, wiedzą, umiejętnościami czy kompetencjami społecznymi.

Z punktu widzenia funkcjonowania szkoły, efektywne zarządzanie ma kluczowe znaczenie zarówno dla jakości nauczania, jak i zdobywanych przez uczniów kompetencji. Mimo ograniczonego wpływu na pewne kwestie związane z finansami szkół czy polityką kadrową (wiodąca rola organu prowadzącego, Karta Nauczyciela) dyrektorzy i kadra zarządzająca pełnią kluczową rolę w kształtowaniu strategicznego rozwoju szkół oraz w zapewnieniu, że uczniowie zdobywają nie tylko teoretyczną wiedzę, ale także praktyczne umiejętności niezbędne na rynku pracy. Dlatego istnieje potrzeba wprowadzenia obowiązku przygotowania strategii w zakresie rozwoju kompetencji menadżerskich dla pracowników szkół. Zdobywanie kompetencji menadżerskich przez nauczycieli jest również warunkiem tworzenia fundamentów do rozwoju tych kompetencji przez uczniów.

Celem rekomendacji jest zwrócenie uwagi na potrzebę planowego rozwoju kompetencji menadżerskich odpowiednio dostosowanych do strategii rozwoju szkoły (placówki). Strategia rozwoju kompetencji menadżerskich może tym samym obejmować różne obszary / specjalizacje, np. zarządzanie relacjami z partnerami, planowanie współpracy, zarządzanie

zamianą w organizacji, jak również zarządzanie finansami, personelem czy komunikacja i zarządzanie wizerunkiem. W każdym z tych przypadków strategia będzie obejmowała rozwój różnego rodzaju kompetencji organizacyjnych, przywódczych, interpersonalnych i społecznych, jak również technicznych czy specyficznych. W dalszej części przywołujemy różne ujęcia kompetencji menadżerskich i odwołujemy się do materiałów PARP dotyczących tej tematyki.

Proponujemy, by placówki tworzyły i realizowały strategie rozwoju kompetencji menadżerskich we współpracy z otoczeniem, w szczególności z pracodawcami. Pozwala to z jednej strony na wykorzystanie już istniejących relacji, a także wzmacnianie relacji personalnych między partnerami. Współpraca tego rodzaju wspiera zabiegi na rzecz budowania wspólnej wizji rozwoju szkoły we współpracy z otoczeniem. Przede wszystkim jednak, pozwala to na dyfuzję aktualnych trendów związanych z metodami, technikami i kompetencjami wykorzystywanymi do zarządzania.

Czym są kompetencje menadżerskie?

Pojęcie kompetencji menadżerskich ma charakter kompetencji funkcjonalnej, jest najczęściej definiowane w kontekście zdolności do wykonywania funkcji zarządczych (PARP, 2019). Zakres składających się na kompetencje menadżerskie wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych będzie zatem zależał od charakteru funkcji – a te różnią się pomiędzy sektorami (np. zarządzanie brygadą pracowników w budownictwie, a zarządzanie zespołem w IT), organizacjami (np. zarządzanie małym warsztatem, zarządzanie dużym serwisem czy zarządzanie zakładem produkcyjnym), a także zmieniają w czasie.

Każda organizacja musi sama zdefiniować to, co składa się na kompetencje menadżerskie w jej przypadku. Inaczej mówiąc, będzie to zależało od jej specyfiki i tego, co w przypadku danej organizacji, jest niezbędne by mogła ona sprawnie funkcjonować i realizować swoje cele. Na końcu dokumentu odwołujemy się do opracowania zamówionego przez PARP pt. „Opis uniwersalnych kompetencji menadżerskich”, który może być pomocny dla każdej

organizacji w ustaleniu zakresu kompetencji menadżerskich. W tym miejscu warto jedynie zwrócić uwagę na to, że kompetencje menadżerskie (jak każdy rodzaj kompetencji) warto rozpatrywać w szerszym ujęciu, będą się na nie składać określone grupy kompetencji przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Typologia kompetencji Wintertona i Le Deista odniesiona do kompetencji menadżerskich.

Typ kompetencji składowych	Komentarz
kompetencje poznawcze (kognitywne) – związane ze zdolnością do spostrzegania, oceniania rzeczywistości, pozwalają na analizowanie sytuacji rozwiązywanie problemów	W tym m.in. ogólne zdolności poznawcze związane z rozumieniem tekstu, analizowania liczb czy wykresów, ale także umiejętność korzystania z typowych metod analitycznych wspomagających podejmowanie decyzji takich jak analiza SWOT czy PEST.
kompetencje społeczne – dotyczą relacji interpersonalnych i społecznych, m.in. zdolności współpracy, współzycia i odpowiedzialności w relacjach z innymi;	W tym m.in. zdolność do czytelnego i asertywnego wyrażania swojego stanowiska, kompetencje relacyjne (budowania relacji) czy umiejętność wykorzystania technik negocjacji w praktyce.
kompetencje funkcjonalne – zdolność do wykonywania specyficznej pracy, określonych zadań zawodowych;	W tym m.in. zarządzanie personelem, organizowanie pracy i rozdzielanie zadań, tworzenie misji i strategii działania oraz jej wdrażanie, reprezentowanie organizacji na zewnątrz.

metakompetencje – zdolności do uczenia się i refleksji, zachowania w zmiennych i nieprzewidywalnych warunkach.	W tym m.in. zdolność uczenia się, krytycznego myślenia czy konceptualizacji problemów.
--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie Winterton i Le Deist (2005)

Obowiązek przygotowania strategii rozwoju kompetencji menadżerskich?

Wypracowanie przez szkoły wizji, misji i strategii rozwoju nie jest obecnie wymagane przepisami, jest dobrą praktyką. Obowiązek przygotowania strategii rozwoju szkoły może wynikać ze statutu szkoły. Strategia rozwoju kompetencji menadżerskich powinna być opracowywana jako element lub rozwinięcie strategii rozwoju danej placówki. Jest tak ponieważ osiągnięcie strategicznych celów wymaga określonych kompetencji, nierzadko nowych, tj. takich których pracownicy jeszcze nie posiadają.

Jednym z podstawowych celów definiowanych w strategii szkół jest wysoka jakość kształcenia, rozumiana jako osiąganie przez absolwentów kompetencji, które pozwolą im w przyszłości na satysfakcjonujące życie osobiste i zawodowe. Realizacja tego celu wymaga określonych kompetencji menadżerskich od kadry kierowniczej, w tym m.in. umiejętności współpracy i budowania relacji z organem prowadzącym i otoczeniem społeczno-gospodarczym, organizowania możliwości praktycznej nauki zawodu, pozyskania i utrzymania kadry nauczycielskiej (wyzwaniem jest w szczególności nauczycieli zawodu).

Podstawy programowe kształcenia w zawodach (jak również kształcenia ogólnego) obejmują szereg kompetencji personalnych i społecznych oraz organizacyjnych, które stanowią jednocześnie składową kompetencji menadżerskich. Rozwijanie tych kompetencji wśród uczniów jest obowiązkiem programowym szkoły. Analizy pokazują, że kompetencje tego rodzaju są najczęściej kształcone w sposób mało sformalizowany, ale także nie-planowy. Zakłada się, że uczniowie zdobędą kompetencje przekrojowe i społeczne niejako „naturalnie” w trakcie zajęć i praktyk, ucząc się współpracy w grupie, czerpiąc od nauczycieli, instruktorów czy współpracowników w trakcie obcowania z nimi (Dębowski i in. 2021).

Warto też dodać, że posiadanie tego rodzaju strategii, staje się ważnym sygnałem dla środowiska szkoły, że jest ona zdeterminowana by się rozwijać.

Struktura strategii

Nie istnieje jedna, uniwersalna struktura strategii, nie ulega jednak wątpliwości, że strategia rozwoju kompetencji menadżerskich powinna odnosić się do strategii rozwoju szkoły, definiować kluczowe cele w zakresie rozwoju kompetencji menadżerskich, a także wskazywać działania, harmonogramy ich realizacji i wskaźniki sukcesu. Taki dokument jest nie tylko mapą długofalowych celów, ale także narzędziem monitorowania postępów i dostosowywania działań w trakcie realizacji strategii. Przygotowując strategię rozwoju kompetencji menadżerskich przydatne może być wykorzystanie poniższej listy pytań pomocniczych:

- Jakie kompetencje menadżerskie są potrzebne do realizacji poszczególnych celów określonych w strategii rozwoju szkoły?
- Czy zdefiniowano cele w zakresie kompetencji menadżerskich kadry oraz uczniów?
- Jakie aspekty zidentyfikowane w analizie SWOT strategii rozwoju placówki mogą zostać zrealizowane (lub można ich uniknąć) dzięki kompetencjom menadżerskim?
- Czy wstępna lista kompetencji jest wyczerpująca i zrozumiała? Czy wszyscy zaangażowani będą rozumieli je jednakowo? Czy zasadne jest przyjęcie określonego zestawu definicji poszczególnych kompetencji menadżerskich?
- Czy zdefiniowano wskaźniki osiągnięcia poszczególnych kompetencji?
- Czy pracownicy szkoły (kadra nauczycielska, zarządzająca) posiadają plany rozwoju zawodowego uwzględniające rozwój kompetencji menadżerskich?
- Jakie działania pozwolą kadrze szkoły rozwijać zidentyfikowane kompetencje? Czy harmonogram realizacji strategii przewiduje (oprócz szkoleń) odpowiednie formy warsztatowe i możliwość nabycia praktycznego doświadczenia w działaniu (oraz refleksji nad nimi)?

- Jakie są kluczowe szanse, ryzyka oraz silne i słabe strony (SWOT) formułowanej strategii rozwoju kompetencji menadżerskich? Czy planowane działania pozwalają im zapobiegać lub je wykorzystać? (np. ryzyko zmian kadrowych może wymagać przeszkolenia dodatkowych osób, dobra współpraca z partnerem biznesowym może pozwolić na odbycie praktyk lub doszkolenie pracowników)

Współpraca z otoczeniem (pracodawcami i środowiskiem branżowym)

Dobry dyrektor to menedżer, który nie tylko skutecznie zarządza funkcjonowaniem szkoły, lecz również aktywnie angażuje się we współpracę z lokalnym środowiskiem. Współpraca ta odgrywa kluczową rolę w rozwoju placówki oraz zapewnieniu wszechstronnego rozwoju uczniów i młodocianych pracowników. Podstawą budowania długofalowego porozumienia z partnerami jest jasne komunikowanie własnych celów strategicznych i konsekwentne ich realizowanie. Zaangażowanie zewnętrznych partnerów w dyskusję o strategicznych celach szkoły pozwala nie tylko lepiej je zdefiniować, ale również jednocześnie efektywnie komunikować. Tym samym współpraca z otoczeniem, to nie tylko warunek stworzenia dobrej strategii, ale również podstawa do budowania niezbędnych kompetencji związanych z budowaniem relacji i współpracą z partnerami.

Tworzenie i realizowanie strategii z lokalnymi pracodawcami i środowiskiem branżowym pozwala zweryfikować na bieżąco, czy poszczególne cele są wykonalne, a także jakimi metodami i narzędziami mogą one być realizowane. Środowisko branżowe dysponuje również wiedzą na temat kompetencji, które są aktualne i kluczowe na rynku pracy w danej branży, a więc może pomóc w sformułowaniu (i realizacji) celów dotyczących kompetencji absolwentów. Pracodawcy i środowisko branżowe powinni rozumieć cele kształcenia (efekty uczenia się, które mają posiadać uczniowie). Kompetencje menadżerskie kadry mogą być (przynajmniej częściowo) zdobywane we współpracy z partnerami.

Poprzez budowanie silnych relacji i partnerstw z instytucjami i podmiotami z otoczenia dyrektor przyczynia się do stworzenia korzystnego i inspirującego środowiska dla rozwoju i

nauki. Jest to proces, który wymaga starannego planowania, systematyczności oraz różnorodności działań.

Kluczowym elementem związanym z rozwojem kompetencji menadżerskich wydaje się być kwestia ich aktywnego kształtowania przy pomocy różnorodnych form działań rozwojowych. Mogą to być m.in.: szkolenia, warsztaty, coaching, staże u przedsiębiorców, ale także realizacja projektów czy organizacja spotkań poświęconych analizie retrospektywnej działań.

Podsumowanie

Wprowadzenie obowiązku przygotowania strategii rozwoju kompetencji menadżerskich dla dyrektorów i kadry zarządzającej w szkołach zawodowych to krok nie tylko w kierunku poprawy jakości edukacji, ale także w kierunku budowy silnych instytucji oświatowych. Ta rekomendacja podkreśla, że kompetentni liderzy są kluczem do sukcesu każdej szkoły, a strategię rozwoju kompetencji menadżerskich są narzędziem, które pomaga im osiągnąć najlepsze wyniki. Obowiązek wprowadzenia takich strategii jest niezbędny w procesie tworzenia przyszłościowej edukacji i przygotowania uczniów do wyzwań rynku pracy – kompetencje menadżerskie obejmują wiele z kompetencji kluczowych.

Poprzez skoncentrowanie się na rozwoju kompetencji menadżerskich, szkoły zawodowe stają się bardziej elastyczne, innowacyjne i gotowe do sprostan dynamicznym zmianom w otoczeniu edukacyjnym i zawodowym.

Współpraca z pracodawcami i środowiskiem branżowym dodatkowo zwiększa wartość kształcenia zawodowego i sprawia, że absolwenci są lepiej przygotowani do wejścia na rynek pracy. Dlatego też, wprowadzenie tego rodzaju strategii jako obowiązku jest kluczowym krokiem w budowaniu silnych instytucji oświatowych z kompetentnymi kadrami, które służą nie tylko uczniom, ale także całemu społeczeństwu poprzez edukację dostosowaną do realnych potrzeb i wymagań współczesnego świata pracy.

Pomocniczy katalog kompetencji menadżerskich

Poniżej przedstawiamy wyciąg z publikacji PARP, który stanowi przykład konceptualizacji kompetencji menadżerskich dla MŚP. Model ten może stanowić dobry punkt wyjścia do pracy nad strategią rozwoju kompetencji szkoły.

Tabela 2. Model kompetencji menadżera MŚP.

Grupa kompetencji	Kompetencje
Orientacja strategiczna	określanie celów i priorytetów, analiza strategiczna, kształtowanie wizerunku, przedsiębiorczość, innowacyjność.
Zarządzanie przedsiębiorstwem	prowadzenie działalności gospodarczej (obszar prawny i administracyjny), zarządzanie jakością, zarządzanie finansami, zarządzanie procesami, zarządzanie zmianą, zarządzanie wiedzą, zarządzanie relacjami z klientami
Skuteczność menadżerska	rozwiązywanie konfliktów, podejmowanie decyzji, orientacja na cel, radzenie sobie ze stresem, rozwiązywanie problemów.
Przywództwo	inspirowanie i budowanie zaangażowania, budowanie relacji ze współpracownikami, kształtowanie kultury organizacyjnej,

	tworzenie i upowszechnianie wizji, wywieranie wpływu, etyczność i moralność.
Zarządzanie zespołem	pozyskiwanie pracowników, ocena pracowników, rozwój pracowników, motywowanie pracowników, delegowanie zadań i uprawnień.
Komunikacja i wykorzystanie informacji	efektywna komunikacja, negocjowanie, prezentacja, wyszukiwanie, analiza i wykorzystanie informacji, wykorzystanie technologii IT w procesie komunikacji.

Źródło: Opis uniwersalnych kompetencji menadżerskich, PARP, 2019, s.5-6.

Cytowane pozycje bibliograficzne:

Opis uniwersalnych kompetencji menadżerskich, PARP, 2019.

(https://www.parp.gov.pl/storage/grants/documents/49/Opis_uniwersalnych_kompetencji_menadżerskich_20190301.pdf)

Dębowski, Horacy, Wojciech Stęchły, Alena Tomengova, Jakub Valovic, Kaja Reegård, Beata Czapska, i J Valovic. 2021. Development and assessment of transversal key competences in the VET sector—model solutions and practices in six European countries. Warszawa: SGH.

Le Deist, F. D., Winterton, J. (2005). What is competence? Human resource development international, 8(1), 27–46

Autor opracowania
Wojciech Stęchły

Wrzesień 2023