

*Culture and Leadership in Educational Institutions /
Култура и лидерство в образователните институции*

КОМПЕТЕНЦИИ НА ДИРЕКТОРА НА РЕСОЦИАЛИЗИРАЩА ИНСТИТУЦИЯ

Катажина Мирослав-Навроцка

*Институт за специална педагогика
Академия по специална педагогика – Варшава, Полша*

Резюме. В настоящата статия са представени различните видове професионални, социални и управленски компетенции, които трябва да притежава директорът на ресоциализираща институция. Отделено е специално внимание на последиците от ниското ниво на компетенции на директора на ресоциализиращата институция.

Keywords: competencies, social competencies, managerial competencies of directors of institutions for social rehabilitation

Въведение

Съвременните ресоциализиращи организации изискват управляващият директор да е всеотдайно изградена личност. Това означава, че освен необходимите педагогически компетенции той трябва да притежава организационни, мениджмънт или лидерски умения. Развиващите се институции за ресоциализация се нуждаят от ефективно вътрешно ръководство. В резултат от това професионалните компетентности на педагозите като мениджъри се превръщат във важен фактор, който влияе на качеството и ефективността на организация в институцията. Те оказват индиректно влияние и на успеваемостта на ресоциализиращите въздействия. Важна задача, от гледна точка на мениджмънта, е не само подборът на квалифициран персонал, но преди всичко активирането и развитието на техния потенциал. Това е изключително трудна задача, включваща формирането на междуличностни релации, мотивация за работа и създаване на среда, която да подпомага развитието (Толвинска, 2011). Постигането на успехи може да е един от позитивните резултати на доброто ръководство.

Професионални и социални компетенции в работата на педагога директор

Професионалните компетенции представляват сбор от умения, знания и нагласи. Тук включваме и личностни, психосоциални и когнитивни характеристики и черти. Професионалните компетенции позволяват реализирането на поставените задачи на желаното ниво.

Анализът на микросредата в ресоциализиращата институция следва да започне от специалната роля, която се приписва на директора на институцията. Според S. Whiddett и S. Hollyforde (2003) професионалните компетенции са съвкупност от качества и характеристики на дадена личност – например мотивация, умения, личностни качества, самооценка и познание. Компетенциите според „Речник на педагогическата дейност“ (2000) са „приписани на базата на подходящи качества, обхват от правомощия и права за действие, вземане на решения и поставяне на „присъди“ в специфична област“. Компетенциите като субект първа разглежда М. Czerepaniak-Walczak (Czerepaniak-Walczak, 1997: 36) посочвайки, че те са „специално имущество, изразяващо се в демонстрирането на зададения от обществото стандарт на умения за адекватно поведение (...), както и поемането на отговорност за тях“.

Понятието обществени компетенции е нееднородно, понеже включва в себе си умения, които свидетелстват за ефективността на справяне при различни обществени ситуации. Подпомагат също така реализацията на цели като: подобрена комуникация, разбиране на други, „автокреация“ или обучение и подпомагане на други хора. Натурално следствие от посочените поведения е по-пълноценното участие в обществения живот, повишаване на ефективността на сътрудничество и на уменията за справяне с трудни ситуации.

Във връзка с многоизмерното разбиране на понятието социална компетентност са създадени различни начини за възприемане/разпознаване на социалната компетенция.

Първият е от гледна точка на целта, към която се стреми социалното поведение. За нуждите на този начин социалната компетенция се определя като умения на индивида да постига обществени цели. Интересите на индивида са фокусирани върху целта, която преследва, а не върху специфичното обществено поведение (Foote, Cottrell, Pilecka, 1990). Разбирани по този начин, социалните компетенции ще се изразяват чрез цикъла успех – провал в изпълняването на социалните роли.

Вторият начин разглежда субективните (вътрешните) условия, определящи индивидуалните качества на индивида, в опит да категоризира кои от поведението на индивида принадлежат към групата обществено поведение. Във връзка с това разделяне се посочват две нива на социални компетенции: в тясното разбиране се приема, че само някои междуличностни поведения са обществени. Едновременно с това социалната компетенция се възприема като определени измерения на поведението, които се определят с помощта на факторен анализ. В широкото разбиране определението „обществено“ се приписва на почти всички поведения на човека, в които социалните компетенции се определят като съвкупност от индивидуални качества и които могат да бъдат степенувани/организирани в зависимост от своята значимост за постигане на общесвените цели. Anderson и S. Messick (1974) създават списък на

29 качества на интерперсонални компетенции на малки деца, в които се включват: правилно регулиране на антисоциално поведение, морал и просоциални тенденции и компетенции извън обществената сфера (например: добре развитата моторика, перцепция, памет, езикови умения и др.). Социална компетенция в широкия смисъл определят Е. Zigler и Р. К. Trickett (1978), които предлагат оценка на четири области на развитие на индивида, за да се изгради общо разбиране (картина) за социална компетентност. Поради тази причина предлагат да се измерят: физическото здраве и развитие, познавателната способност, изразена в коефициента на интелигентност, постижения в училище и мотивационни и емоционални променливи. Анализирайки позицията на авторите, може да се види, че всяка компетентност има обществен характер, ако допринася за постигането на социална цел. Изследователите най-често посочват двуизмерността на социалната компетенция, но съществуват и многоизмерни модели. Първият биполярен модел се основава на набора от характеристики: „приятно предразположение – неприятно предразположение“, включвайки поведения в сферата „любов – омраза“, както и съществуващото равнище на симпатия.

По-сложен модел представя Е. S. Schaefer (1976), добавяйки трето измерение – „ориентация по време на задача“ (рефлексивност – импулсивност), която обозначава способността да се фокусира върху конкретна задача, разбирана като умение за разсъждаване.

Четвъртото измерение се отнася до способността за справяне с фрустрация без прекомерни негативни влияния. Това измерение се изразява в един непрекъснат процес (континуум) на „покой (вътрешно равновесие) – възбудимост“.

Цел на дефиницията за социалната компетенция е ефективността в убеждаването на други да се държат в съответствие с нашите очаквания и цели. М. Argyle (Argyle, 1999: 133) под социални компетенции разбира „способности, притежаване на необходимите умения, които да гарантират желаното влияние върху други хора в обществени ситуации“. Тези желани влияния могат да разчитат на склоняването на другите към покупка, към учене. Тези умения могат да бъдат използвани както за обществени цели, така и за противобществени такива. Въпреки всичко социалните компетенции не са глобален фактор, понеже всеки човек, който е добър в конкретен тип задания, може да показва недостатъци и липси при изпълнението на други. Поради това в този подход социалните компетенции следва да се възприемат като съвкупност от умения, които дават възможност за адекватна реакция на определена обществена ситуация. За възникването и развитието на социалните компетенции отговарят уменията, нужни за преобразуване на бихевиористична информация, които авторът определя като обществена интелигентност. Авторът твърди/показва, че с помощта на тази компетенция можем да се ориентираме в избора си на стратегия, която да използваме, за да реализираме определените цели, и изброява следните обществени/социални умения:

1) Награждаване или умението за предоставяне на обществени подкрепления, които помагат при поддържането на отношения, засилват привлекателността и дават възможност за оказване на по-голямо влияние върху човек.

2) Емпатия и умението да се поставяш в позицията на другите, които са особено важни при работа в група, в психотерапията и приятелските и любовните взаимоотношения.

3) Асертивност – умение да отстояваш собствените си права без оказване/прояви на агресия.

4) Вербална (включително на абстрактно равнище) и невербална комуникация.

5) Обществена интелигентност и умение за разрешаване на проблеми, особено значима в случай на чести конфликти.

6) Умения за благоприятно самопрезентиране (особено в професионални условия)

D. Goleman (1999), обяснявайки концепцията за социална компетентност, изхожда от разбирането за емоционална компетентност, като разграничава две групи: личностни компетенции и обществени компетенции. Към личностните компетенции авторът причислява 3 вида умения: самосъзнание, саморегулация и мотивация. На свой ред, социалните компетенции се състоят от два типа способности, изразени чрез конкретни умения:

1. Способност за емпатия:

- разбиране на други хора;
- желание за предоставяне на психична подкрепа;
- оценяване и подкрепа на разнообразието/многообразието.

2. Обществени способности:

- въздействие върху други хора;
- разбиране: изслушване и изпращане на прости, разбираеми послания;
- намаляване/смекчаване на конфликти;
- вдъхновяване на други (показване на цели, възможности, шансове, вдъхновяване на промяна);
- създаване и поддържане на отношения;
- съдействие за постигане на общи цели.

Под социални компетенции полската изследователка Anna Matczak (Matczak, 2001) предлага да се разбира сложен комплекс от ефективни обстоятелствени умения за справяне в обществени ситуации от определен тип. Тези умения човек придобива в процеса на обществен тренинг. Според авторката обстоятелствените компетенции са качества на индивидуалността, темперамента, общата, обществената и емоционалната интелигентност. Вродените качества и обществените преживявания са важни фактори, които оказват влияние на нивото на формиращите се компетенции. По този начин авторката стига до извода, че социалните умения са комплекс от умения, определящи ефективността за

справяне в определен тип обществени ситуации, и че те се придобиват от индивида в процеса на обществен/социален тренинг. Ефективността на този тренинг в известна степен зависи от интелектуалните възможности на индивида, и по конкретно – от емоционалната и обществената интелигентност. Междудличностните способности и умения на човек притежават неспецифичен характер. Проявяват се във формални, приятелски и интимни релации, които могат да се определят като различаващи се спрямо своята форма. Съдържанието и целите на междудличностната активност налагат със своя характер разнообразието на определящите ги стандарти. По този начин социалните компетенции се отнасят до ефективността в социални ситуации. За показатели на ефективността се приемат постигнатите от индивида собствени цели, както и тяхната съвместимост със социалните и обществените очаквания.

Според J. Roli (Roli, 2004) мярка за социална компетентност е броят и разнообразието на средите, в които човек пребивава и установява контакти. Авторката посочва, че обхватът на тези интеракции е широк – от контактите с най-близките в средата до контакти с възрастни, с институции и цели групи от хора.

За да обобщим по-горната дискусия, следва да се позовем на статията на U. Jakubowskiej (Jakubowskiej, 1996). Авторката представя следните изводи: на социалната компетенция се опират психичните диспозиции, както и уменията за пластично, съвместимо с нормативните модели за реагиране в различни ситуации, общуване с други хора (пряко и чрез медиите), едновременно с това поддържайки избраната посока на собствените стремежи. Думата „реакция“ се отнася както до приемането, така и до предаването на комуникативни съобщения, взимайки под внимание вербалното и невербалното поведение.

Можем да заключим, че компетентността преди всичко е свързана с работата, личностните качества, знания, умения и ценности, на които се опира един човек, за да изпълнява добре възложените му задачи (Amstrong, 2002: 241 – 242).

Управленски компетенции на директора на ресоциализираща институция

За нуждите на пазара на труда се разработват списъци или профили на компетентност, които кандидатите за специфичната позиция трябва да притежават. Известно е, че колкото по-висока е позицията, толкова по-обширен е обхватът от компетенции, които кандидатът трябва да притежава. Този подход е продиктуван от динамичните промени във външната среда на институцията.

М. Pomianowska (Pomianowska, 2007) смята, че разглеждайки компетенциите на директора на институцията, трябва да се обърнем към т. нар. триъгълник на компетенции. В този триъгълник на компетенциите тя разграничава:

1. Познание (позволяващо разбирането на механизмите на съвременната действителност).

2. Умения (определящи ефективността и успеваемостта на дейностите).

3. Индивидуални качества, нагласи, ценностна система, подпомагащи качеството на дейностите/работата.

А. Poczowski (Почтовски, 2003) пък посочва като най-важни: професионалните знания, уменията за разрешаване на конфликти, добрата комуникация, лидерството, емпатията, готовността за учене, високата толерантност, нагласата за креативност и творчество, ориентацията към бъдещето и разбирането на собствената значимост.

Директор-мениджърът на институцията за ресоциализация трябва да притежава умения за организиране на собствената и на подчинените му дейности. М. Sielatycki (Sielatycki, 2005: 12) се ангажира с опитите да се създаде компетентностен модел на директора на обучаваща институция. Опитвайки се да представи оптимален модел, той разграничава:

1. Индивидуални компетенции (аз като човек).

2. Интерперсонални компетенции (аз като част от екип).

3. Обществени компетенции (аз като член на местната общност и обществото).

4. Дидактически компетенции (аз като учител и възпитател).

5. Съществени компетенции (аз като експерт в дадена област на знание).

6. Управленски компетенции (аз като управляващ организация и насочващ хора).

7. Институционални компетенции (аз като участник в образованието).

Смята се, че ресоциализиращият педагог трябва да притежава определени познания, най-често в сферата на психологията, особено тази на развитието и социалните (социалните механизми, които могат да влияят на поведението на хората), в сферата на правото – както правата на работниците, така и на възпитаниците/учениците. Значима е и мотивацията за работа. Важно е да се обърне внимание и на желаните качества от управленските кадри на ресоциализиращите институции: търпение, дискретност, откритост, съвестност, справедливост и последователност в действията.

Категоризирайки мениджмънт уменията, R. Griffin (Griffin, 2000: 56 – 57) откроява:

– технически умения – необходими за изпълнението или разбирането на дейности, свързани с дадена организация;

– интерперсонални умения (социални) – умения за създаване на контакти, разбиране и мотивиране както на индивиди, така и на групи;

– концептуални умения – зависими от уменията за абстрактно мислене.

Всеки мениджър трябва да притежава интелектуален потенциал, който да позволи разбирането на глобалното функциониране на институцията и нейното обкръжение. Трябва да притежава умения за глобална визия;

– диагностични и аналитични умения – притежанието на тези умения позволява избора на най-подходяща реакция/действие в дадена ситуация. Особено значими в кризисни, неочаквани и трудни ситуации.

Наличието на високо ниво на професионална, социална и ръководна компетенция е ключово при изпълнението на функциите на директора на ресоциализираща институция. Основните дейности се фокусират около планирането и вземането на решения, координиране на дейности и ресурси, ръководене на хора и оказване на контрол. Най-трудното в работата е, че дейностите не се реализират според определена схема. Особено важно за директорите на институции за ресоциализация е умението за ефективна комуникация с работещите в ресоциализиращата институция и възпитаниците, изграждането на взаимни релации, съвместно разрешаване на проблеми и постигане на поставените цели.

Последици от ниското ниво на компетенция на директора на ресоциализираща институция

Последиците от ниското ниво на умения на ръководителя на ресоциализиращата институция са: липса на сътрудничество, разделения, третиране на персонала и възпитаниците като обекти/предмети; стремеж за постигане на собствените цели, без да се обръща внимание на нуждите на други хора, участващи в отношенията; нежелан авторитарен модел в общуването – най-често директорът взема решения без консултации с работниците, едновременно с това не позволявайки им да изградят съвместна реалност. Чести последици от такова управление са неудоволетвореност сред възпитателите и възпитаниците, слаба идентификация на работещите в ресоциализиращата институция специалисти с институцията, нарастване на напрежението между работниците, възпитаниците и дирекцията, по този начин се въвежда образователна атмосфера, която не е благоприятна за ресоциализиращите дейности. Това, от своя страна, може да доведе до ниски нива на мотивация за работа, професионално развитие и да се превърне в причина за конфликти (Tołwińska, 2011).

Посочените категории компетенции и качества на директора на ресоциализираща институция не са окончателен и затворен списък от фактори, влияещи на ефективността на работа. Трябва да помним, че много от изброените фактори се определят взаимно и си оказват влияние.

ЛИТЕРАТУРА

- Amstrong, M. (2002). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków – Ekonomiczna, Kraków
- Argyle, M. (1999). *Psychologia stosunków międzyludzkich*. PWN, Warszawa.
- Czerpaniak-Walczak, M. (1997). *Aspekty i źródła profesjonalnej refleksji nauczyciela*. Edytor, Toruń.

- Goleman, D. (1999). *Inteligencja Emocjonalna w praktyce*. Poznań: Wyd. Media Rodzina.
- Matczak, A. (2001). *Kwestionariusz Kompetencji Społecznych. Podręczni*. Warszawa: Pracowania Testów.
- Pilecka, W., Pilecki, J. (1990). *Model kompetencji społecznych w ujęciu S. Greenspana*, „Roczniki Pedagogiki Specjalnej”, Tom 1.
- Pocztowski, A. (2003). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy- metody*. PWE, Warszawa.
- Pomianowska, M. (2007). *Kompetencje dyrektora szkoły w społeczeństwie wiedzy*. [w:] „Nowa szkoła”
- Rola, J. (2004). *Melancholia rodzinna. Psychologiczne uwarunkowania zaburzeń depresyjnych dzieci z niepełnosprawnością intelektualną*. Warszawa: Wyd. APS.
- Sielatycki, M. (2005). *Model kompetencji dyrektora szkoły*. [w:] „Dyrektor szkoły” 10 (154).
- Tołwińska, B. (2011). *Kompetencje społeczne dyrektorów szkół*. Impuls, Kraków.
- Whiddett, S., Hollyforde S. (2003). *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

COMPETENCES OF DIRECTOR OF INSTITUTION FOR SOCIAL REHABILITATION

Abstract. The present article deals with different types of professional, social and management competencies which the director of social rehabilitation institution should have. Special place is given to the consequences of lack of such competencies.

✉ **Dr. Katarzyna Mirosław-Nawrocka**
Institute of Special Education
Academy of Special Education
Warsaw, Poland