



Joanna M. Michalak

**Przywódtwo w zarządzaniu szkołą**

## SPIS TREŚCI

### Wprowadzenie

1. Przywództwo: pojęcie, definicje, typologie, style
  - 1.1. Ewolucja pojęcia przywództwo
  - 1.2. Różnorodność definicji
  - 1.3. Nasza definicja przywództwa
  - 1.4. Typologie przywództwa
  - 1.5. Style przywódcze
  
2. Przywództwo a zarządzanie: mity i rzeczywistość
  
3. Przywództwo w szkole i jego wyzwania
  - 3.1.** Kultura myślenia strategicznego
  - 3.2.** Długofalowy rozwój szkoły
  - 3.3.** Zasada „opuszczenia”
  
4. Standardy przywództwa
  - 4.1.** Przywództwo moralne
  - 4.2.** Przywództwo instruktażowe
  - 4.3.** Potencjał organizacyjny
  - 4.4.** Relacje
  
5. Dyrektor szkoły w roli przywódcy
  - 5.1.** Przywództwa można się nauczyć
  - 5.2.** Atrybuty skutecznych przywódców
  - 5.3. Zasady skutecznego przywództwa
  - 5.4. Uwalnianie potencjału przywództwa

### Bibliografia

## **Wprowadzenie**

Nikt nie ma dzisiaj wątpliwości, że jeżeli szkoła ma dobrze działać w coraz trudniejszym i stawiającym wiele wyzwań otoczeniu, potrzebuje sprawnie działających liderów.

Przywódcy, niezależnie od stanowiska zajmowanego w hierarchii oświatowej, powinni przejawiać wysokie poczucie odpowiedzialności za szkołę i kształtowanie korzystnych warunków kształcenia, wychodzić naprzeciw potrzebom edukacyjnym uczniów, współpracować na rzecz innych, podejmować strategiczne decyzje co do kierunku rozwoju szkoły, mądrze wspierać prace i rozwój zawodowy nauczycieli, rozumieć szkołę jako społeczność uczących się oraz wykorzystywać wszystkie dostępne środki na rzecz podniesienia jakości pracy i rangi szkoły.

U podstaw prowadzonych tutaj rozważań tkwi założenie o nierozzerwalnym związku między przywództwem a zarządzaniem. We współczesnej literaturze przedmiotu akcentuje się, że przywództwo i zarządzanie tworzą wzory wzajemnie uzupełniających się zachowań, działań, wiedzy i umiejętności. Należy postrzegać je na kontinuum oddającym realizację funkcji kierowniczej, gdzie obie kategorie, choć ze sobą związane, są jednak odmienne. Skuteczność dyrektora jako osoby kierującej szkołą, zarządzającej nią i odpowiedzialnej za jej działalność dydaktyczną, wychowawczą i opiekuńczą zależy w znacznej mierze od skuteczności jego przywództwa.

W niniejszej pracy w pierwszej kolejności opisuję zjawisko przywództwa, następnie przedstawiam różnorodne sposoby jego definiowania, ukazuję typologie i style przywództwa oraz możliwy sposób postrzegania związków przywództwa i zarządzania. W drugiej części pracy odnoszę się do przywództwa w szkole. Podejmuję tutaj próbę określenia związanych z nim wyzwań, przybliżam zagadnienie standardów przywództwa i przedstawiam kwestię pełnienia roli przywódcy edukacyjnego przez dyrektorów szkół.

W opracowaniu niniejszych materiałów kierowałam się dwoma pytaniami:

1. Co pomoże Czytelnikom zrozumieć zjawisko przywództwa w kontekście zarządzania szkołą?
2. Co może być przydatne w pracy w szkole?

Publikacja ta zatem została tak ułożona, aby korzystające z niej osoby mogły wzbogacić swoją wiedzę merytoryczną na temat roli i miejsca przywództwa w zarządzaniu szkołą, a także rozwinąć umiejętności przywódcze poprzez autorefleksję i zastanowienie się nad swoją pracą z wykorzystaniem narzędzi zawartych w materiałach.

## **Praca z materiałami**

Na materiały *Przywództwo w zarządzaniu szkołą* składa się pięć powiązanych ze sobą tematów. Czytelnik może zapoznać się z nimi w podanej kolejności lub też sam zdecydować co go szczególnie interesuje i zacząć pracę z materiałami od fragmentu tekstu wybranego przez siebie.

Zagadnienia można rozwijać i pogłębiać, korzystając z ćwiczeń. Ich wykonanie daje możliwość połączenia przedstawianych tutaj rozważań teoretycznych z praktycznym doświadczeniem i ma sprzyjać lepszemu odgrywaniu roli przywódczej w szkole. Stąd też gorąco zachęcam do realizacji tych ćwiczeń.

## **Podziękowania**

Niniejszą publikację przygotowałam w odpowiedzi na zaproszenie, które otrzymałam od Ośrodka Rozwoju Edukacji. Dziękuję serdecznie Pani Kierownik Wydziału Rozwoju Szkół i Placówek ORE Małgorzacie Dotce za współpracę, szereg wartościowych sugestii i konstruktywną krytykę.

Mam nadzieję, że publikacja ta przyczyni się do promowania przywództwa w szkole i jednocześnie okaże się pomocna w trudnym zadaniu wdrażania zmian.

## **1. Przywództwo: pojęcie, definicje, typologie, style**

### **1.1. Ewolucja pojęcia przywództwo**

Przywództwo jest jedną z tych kategorii, która ma zastosowanie w wielu dziedzinach życia społecznego. Szczególnie dużo mówi się o przywództwie w odniesieniu do polityki i gospodarki. Ostatnio coraz częściej porusza się również problematykę przywództwa w edukacji.

Zasadnicze dla teorii i praktyki przywództwa stają się dzisiaj pytania o to, co oznacza przywództwo, w czym przejawia się jego istota. Poszukując odpowiedzi na te pytania, należy mieć na uwadze nie tylko wiedzę teoretyczną o tym fenomenie, zawierającą jego uzasadnienie zewnętrzne, tkwiące w określonych podejściach teoretycznych, lecz także sferę praktyczną, jego codzienny wymiar, wpisujący się w biografie poszczególnych osób, w historii grup społecznych, organizacji czy też społeczeństw.

Analiza literatury przedmiotu z jednej strony odsłania różnorodne koncepcje związane z przywództwem, z drugiej zaś prowadzi do sytuacji, w której można poczuć się przytłoczonym ogromem informacji, przeciwstawnych poglądów, rozbieżnych teorii i ogólnego braku spójności odnośnie pojęcia przywództwa.

## Refleksja

Zanim zaczniesz czytać dalej, odpowiedz na poniższe pytania.

1. Czym dla Ciebie jest przywództwo? Co rozumiesz pod tym pojęciem?
2. Czy według Ciebie wraz z upływem czasu zmienił się sposób definiowania przywództwa?
3. Jeśli tak, to w czym się to wyraża? Jak sądzisz, co myślano kiedyś o przywództwie, na co zwracano uwagę, a jak teraz podchodzi się do tego pojęcia?

Naukowcy reprezentujący różne dyscypliny naukowe, a zwłaszcza przedstawiciele takich nauk jak socjologia, politologia, psychologia społeczna czy nauki o zarządzaniu, od dłuższego czasu podejmują wysiłki na rzecz dookreślenia pojęcia przywództwo. Zmiany w zakresie definiowania wynikają z jednej strony z dążenia do coraz lepszego opisu zjawiska, jakie się za nim kryje, z drugiej zaś są wywoływane przez przekształcające się otoczenie i zmieniające się wyzwania, z którymi muszą zmierzyć się organizacje i ich liderzy.

W kontekście postępującego rozwoju wiedzy naukowej na temat przywództwa następuje coraz lepsze odzwierciedlenie istotnych cech tego zjawiska – nie oznacza to jednak, że mamy do czynienia z jego ostro zakreślonymi granicami.

Analiza przemian, które zachodzą w sposobach rozumienia przywództwa w kontekście rozwoju różnych dyscyplin nauki, pokazuje, że początkowo, w latach 1900–1945, problematykę przywództwa ograniczano do opisu pożądanych cech osobowych przywódcy. Jedno z pierwszych pytań, które zajmowało badaczy, brzmiało wówczas: „Jakie cechy sprawiają, że ktoś staje się przywódcą?”. Odpowiedzi na tak postawione pytanie doprowadziły do powstania tzw. teorii cech i klasyfikacji stylów zarządzania. Pojawiające się w tym czasie publikacje na temat przywództwa, mimo niejednorodności, łączy zatem koncentracja na właściwościach indywidualnych jednostki stanowiących o podmiotowości jej działań i ich skuteczności.

Pod koniec lat czterdziestych XX wieku okazało się, że zjawisko przywództwa wymaga nie tylko analizy cech przywódców, lecz także analizy ich działań, stąd też pojawiło się nowe

pytanie o typowe zachowania skutecznych przywódców. Pytanie to brzmiało: „Jakie są zachowania i działania, w których uczestniczy skuteczny przywódca?”. Podejmowane próby odpowiedzi, zwłaszcza w latach 1945–1965, przyczyniły się do stworzenia podstaw teorii zachowań, a wraz z tym do rozwoju podejścia behawioralnego. Badacze koncentrujący swoją uwagę na zachowaniach i działaniach przywódców, pokazywali, że nie jest istotne, jacy są przywódcy i jakimi cechami się odznaczają. Liczy się to, co tak naprawdę robią lub powinni robić.

W latach pięćdziesiątych XX wieku nastąpił znaczący przełom w badaniach na temat przywództwa. Wówczas to socjologowie wskazali, że na przywództwo należy patrzeć jako na *wzajemne oddziaływanie* pomiędzy liderami i podwładnymi, dając tym samym początek podejściu sytuacyjnemu, u podstaw którego tkwiło przeświadczenie, że przywództwu stawia się wyspecjalizowane wymagania, zależne od charakteru zadania i innych czynników sytuacyjnych. W ramach podejścia sytuacyjnego uwaga badaczy była skoncentrowana na udzieleniu odpowiedzi na pytanie: „W jakich warunkach określone umiejętności, style przywództwa i zachowania są skuteczne?”. Rzeczywisty rozwój tego podejścia kształtuje się w latach 1969–1978. W pojawiających się teoriach przywództwa sytuacyjnego pokazywano, że jest istotne nie tyle, jaki jest przywódca, co posiada lub co robi, a ważne są okoliczności, w jakich działa.

Późniejsze badania wykazały, że zarówno teoria cech, jak i teoria sytuacyjna, nie uniknęły swoistego redukcjonizmu, przedstawiając uproszczony obraz rzeczywistości. Bardziej wyczerpujące i kompleksowe analizy przywództwa, w ramach których badacze koncentrowali się na ujmowaniu go jako procesu wpływu społecznego, pojawiły się pod koniec XX wieku. W badaniach tych dużą wagę przypisano wzajemnym związkom między przywódcą, podwładnymi i sytuacją. Wyniki badań wskazały, że skuteczność przywództwa jest uzależniona od takich zmiennych, jak osobowość przywódcy, wartości wyznawane przez przywódcę i jego doświadczenie, oczekiwania i zachowania przełożonego, cechy, oczekiwania i zachowania podwładnych, wymogi zadania, kultura organizacyjna.

Najnowsze studia nad przywództwem koncentrują się przede wszystkim na relacjach występujących między stylem przywódczym a kulturą organizacji, stąd też w literaturze przedmiotu można zauważyć odejście od pojęcia przywództwa transakcyjnego i zwiększenie wysiłków badawczych nad przywództwem transformacyjnym, którego potencjał tkwi w możliwości wpływu na kontekst kulturowy, w którym pracują ludzie.

## Ćwiczenia

### 1. Dwa poglądy:

Pogląd pierwszy: Tradycyjny pogląd na przywództwo jest w swojej istocie oparty na założeniach ludzkiej bezsilności. Mówi, że ludzie najczęściej mają trudności w tworzeniu wizji swojej przyszłości i wizji przyszłości organizacji, na rzecz której pracują. Ludzie są niezdolni do opanowania sił prowadzących do zmian. Pogląd ten uwydatnia zatem niedostatki zwykłych ludzi. Aby zmiana mogła zajść, niedostatkom tzw. zwykłych ludzi mogą zaradzić tylko nieliczni. Są to wielcy przywódcy. Ich siła sprawcza zależy od wybitnych cech osobowości i umiejętności wpływania na innych. Wielcy przywódcy posiadają charyzmę.

Pogląd drugi: Przywództwo jest obecnie opisywane jako synteza sztuk. Jakość przywództwa zależy nie tyle od wybitnych cech osobowości, którymi cieszyć się mogą tylko nieliczni, co od indywidualnych doświadczeń przywódców, ich wrażliwości, wyznawanych wartości i zdolności, dzięki którym mogą oni wywierać wpływ na ludzi. Sukcesy przywódców zależą od umiejętności znalezienia się w danej sytuacji. W ramach tego poglądu przywództwo przypisuje się nie niewielkiej grupie wybitnych osób, a zakłada się, że przywództwa można się uczyć i każdy może stać się przywódcą.

W kontekście dwóch przywołanych poglądów o przywództwie, zastanów się nad sposobami przewodzenia innym dominującymi w Twoim środowisku zawodowym. Jak sądzisz, jaki sposób myślenia i działania, jeśli chodzi o przywództwo, jest obecny w Twoim środowisku? Czy jest on bardziej zbliżony do przywództwa w tradycyjnym ujęciu? Czy też jest on bliższy przywództwu, które można postrzegać jako syntezę sztuk?

2. Czy zgadzasz się z założeniem, że współcześnie przywódca jako ideał autorytarnego, wszystkowiedzącego lidera powinien ustępować koncepcji lidera wspomagającego uczenie się w szkole i uczenie się szkoły jako organizacji? Jeśli tak, to przedstaw argumenty na rzecz swojego stanowiska.
3. Czy zgadzasz się z myślą, że zasadniczym celem przywództwa staje się budowanie relacji między członkami organizacji, a nie konkurowanie o władzę? Jeśli tak, to dlaczego tak sądzisz? Przedstaw argumenty „za”. Jeśli nie zgadzasz się z tym stanowiskiem – przedstaw argumenty „przeciw”.

### 1.2. Różnorodność definicji przywództwa

Różne perspektywy oglądu zjawiska, jakim jest przywództwo, powodują, że trudno jest wskazać choćby jedną teorię „dobrego” przywództwa, którą akceptowaliby wszyscy, i jednocześnie wyprowadzić jedną, obowiązującą definicję tegoż pojęcia.

Wśród różnorodnych sposobów definiowania pojęcia przywództwo można wybrać cztery najczęściej stosowane podejścia:

- przywództwo jako cecha;
- przywództwo jako umiejętność;
- przywództwo jako relacja społeczna;
- przywództwo jako proces społeczny.

Użycie terminu przywództwo na określenie *cechy/cech* osobowościowych przywódcy koncentruje uwagę właśnie na nim, a zwłaszcza na jego stałych cechach, które najczęściej są powiązane z jego charakterem i predyspozycjami. Teorie cech głoszą, że są ludzie, którzy rodzą się silniejsi, inteligentniejsi i mający więcej zdolności do przewodzenia innym niż pozostali. Tacy ludzie potrafią wybić się z tłumu i osiągać niezwykle sukcesy. W ramach tej teorii przywództwa dąży się do wyodrębnienia specyficznych cech opisujących skutecznych przywódców. Uznając zatem przywództwo za cechę, mamy na myśli zbiór cech osobowych, które są przypisywane tym, których postrzega się jako stosujących z powodzeniem oddziaływania przywódcze na innych.

Przywództwo jako *umiejętność* oznacza, że dana osoba posiada zdolność do przewodzenia komuś. W tym przypadku przywództwo można opisywać jako zdolność *angażowania innych w proces realizacji celu* w ramach jakiegoś *systemu* lub otoczenia, czy też zdolność *zjednywania sobie ludzi*, skłaniania ich do tego, by chcieli coś zrobić. To podejście podkreśla znaczenie umiejętności przywódczych w procesie przywództwa i kładzie nacisk na możliwość rozwijania kompetencji przywódczych, tak aby wybrana osoba mogła sprostać stawianym przed nią zadaniom.

Utożsamienie przywództwa z *relacją* pokazuje, że zwracamy uwagę przede wszystkim na relację wpływu pomiędzy tymi, którzy przewodzą, a tymi którzy za nimi podążają. Wpływ przywódców na zwolenników podporządkowany jest osiągnięciu zamierzonych celów. Ponieważ przywódca i jego zwolennicy są częścią procesu przywództwa, analizując to zjawisko, należy brać pod uwagę zagadnienia ważne zarówno dla zwolenników przywódcy, jak i dla niego samego. Oni wszyscy powinni być postrzegani w odniesieniu do tworzonych przez siebie relacji.

Autorzy definiujący przywództwo jako *proces społeczny* podkreślają, że wiąże się ono z wpływem jednych osób na inne lub na grupy i że prowadzi do osiągania wspólnie uzgodnionych celów (Northouse, 2009: 12). W tej sytuacji przywództwo oznacza *uporządkowany ciąg zmian*, następujących po sobie w określonym czasie i najczęściej polega na wyrażeniu wizji, budowaniu strategii, wpływaniu na osiągnięcie wyników przez innych,



zachęcaniu do współpracy w ramach zespołu i dawaniu przykładu, pobudzaniu do działania i motywowaniu.

Wskazane powyżej sposoby rozumienia przywództwa trudno jest uznać za wyczerpujące i uniwersalne. Definiowanie interesującego nas tutaj pojęcia nie należy zatem do zadań łatwych, gdyż istnieje wiele jego interpretacji, z których, jak trafnie zaznaczają Warren Bennis i Burt Nanus (1985), każda przedstawia niepełne wyjaśnienie przywództwa i inaczej naświetla jego przedmiot.

Tabela 1.1. Sposoby rozumienia pojęcia przywództwa

<b>Sposoby rozumienia przywództwa</b>	<b>Właściwości</b>
<b>Przywództwo jako cecha</b>	Koncentracja na właściwościach indywidualnych jednostki, na jej stałych cechach, które najczęściej są powiązane z jej charakterem i predyspozycjami.
<b>Przywództwo jako umiejętność</b>	Nacisk na znaczenie umiejętności przywódczych.  Przywództwo jest rozumiane jako zdolność angażowania innych w proces realizacji celu w ramach jakiegoś systemu lub otoczenia.  Przywództwo jako zdolność zjednywania sobie ludzi, skłaniania ich do tego, by chcieli coś zrobić.
<b>Przywództwo jako relacja społeczna</b>	Nacisk na relację wpływu pomiędzy tymi, którzy przewodzą (przywódcami), a tymi, którzy za nimi podążają (zwolennikami przywódców).
<b>Przywództwo jako proces społeczny</b>	Przywództwo jako ciąg zmian, następujących po sobie w określonym czasie. Przywództwo najczęściej polega na wyrażeniu wizji, budowaniu strategii, wpływaniu na osiągnięcie wyników przez innych, zachęcaniu do współpracy w ramach zespołu i dawaniu przykładu, pobudzaniu do działania i motywowaniu.

### **1.3. Nasza definicja przywództwa**

W ramach prowadzonych tutaj rozważań proponuję skupienie się na procesualnym charakterze przywództwa i na rozumieniu go jako skomplikowanego procesu społecznego, związanego z wywieraniem wpływu na innych i pozyskiwaniem zwolenników na rzecz realizacji określonych celów.

O jakości procesu przywódczego decydują wzajemne relacje między przywódcą a jego podwładnymi, a wraz z tym oczekiwania, jakie ludzie kierują w stronę swoich liderów

oraz sposoby realizacji tych oczekiwań. Do osiągnięcia celu konieczne są rozmaite cechy uznawane za cechy opisujące skutecznych przywódców i umiejętności sprzyjające wyzwalaniu w innych zdolności do wykonywania zadań jak najlepiej i jednocześnie z poczuciem sensowności działań, godności, szacunku dla innych i samego siebie.

Przywództwo można zatem zdefiniować jako proces wpływania na innych w celu wspólnego osiągnięcia uzgodnionych zamierzeń. Tak rozumiane przywództwo pokazuje, że powinniśmy kojarzyć je raczej ze zdolnością pozyskiwania zwolenników niż z funkcją i pozycją społeczną.

## Refleksja

Biorąc pod uwagę zaproponowaną na potrzeby naszych rozważań definicję przywództwa, pomyśl na ile jest ona zgodna z Twoimi przekonaniemami na temat przywództwa, co Cię do niej przybliży, a co oddala?

## Ćwiczenia

1. Wymień trzy osoby z Twojego środowiska zawodowego, które potrafią silnie wpływać na innych i zjednywać ich wokół siebie na rzecz realizacji pewnych celów:  
.....
2. Czy osoby te określiłabyś/określiłbyś mianem przywódcy?  
.....
3. Jeśli tak, to wypisz powody, które według Ciebie o tym decydują.  
.....  
.....
4. Przeanalizuj cechy i umiejętności osoby, o której możesz powiedzieć, że jest przywódcą w Twoim środowisku pracy. Jednocześnie wybierz spośród nich te, nad którymi chciałabyś/chciałbyś popracować.  
.....  
.....

### 1.4. Typologie przywództwa

Biorąc pod uwagę rozróżnienia, jakie poczynił Stefan M. Kwiatkowski w pracy pod tytułem: *Typologie przywództwa* (2011), można wskazać jedną z najpopularniejszych typologii, która

wywodzi się z analizy stylów przywództwa utożsamianych ze stylami sprawowania władzy.

W tym przypadku wyróżnia się przywództwo:

- *autokratyczne*: przywódca podejmuje samodzielnie decyzje, bez konsultacji z grupą, na czele której stoi. Jest on „twarzą grupy” i głównym realizatorem idei spajającej grupę;
- *demokratyczne*: przywódca podejmuje decyzje wspólnie z członkami grupy. Decyzje są wynikiem kompromisu uzyskanego poprzez konsultacje i rozmowy. Przywódca koordynuje różne koncepcje działania.
- *permissywne/liberalne*: przywódca pozostawia podwładnym dużą swobodę w podejmowaniu decyzji. Swoją aktywność ogranicza do funkcji doradcy i eksperta (Kwiatkowski, 2011: 14).

Obok wskazanego podziału można mówić także o przywództwie *zadaniowym* (zorientowanym na zadania) i *personalnym* (zorientowanym na podwładnych). To pierwsze związane jest przede wszystkim z osiąganiem zadań przeznaczonych do realizacji, drugie zaś zwraca uwagę na potrzeby podwładnych/zwolenników, na ich zadowolenie, satysfakcję z pracy.

Inna znana systematyzacja dzieli przywództwo na *transakcyjne* i *transformacyjne*. Przywództwo transakcyjne jest rodzajem wymiany, najczęściej o charakterze ekonomicznym lub psychologicznym, między przywódcą a jego podwładnymi/zwolennikami. Natomiast przywództwo transformacyjne wychodzi poza obszar transakcyjny, gdyż wymaga od przywódcy umiejętnego wpływu na podwładnych, zachęcenia ich do podążania za nim na rzecz realizacji wspólnych celów.

Kolejne możliwe ujęcie typów przywództwa odwołuje się do tzw. dystansu władzy i sposobów wpływania na podwładnych/zwolenników. Wyróżnia ono przywództwo *emocjonalne* i *racjonalne*. Przywódcy emocjonalni kładą nacisk na wzbudzenie motywacji zewnętrznej u członków zespołu i na zaspokajanie ich potrzeb bezpieczeństwa, stając się dla swoich zwolenników „wzorem i tarczą ochronną”, by zmieniać ich zachowanie. Otaczają oni swoich podwładnych życzliwą opieką. Przywódcy racjonalni w odróżnieniu od przywódców emocjonalnych kładą nacisk nie tyle na zmianę wzorów zachowań, co na wzory myślenia w zespole. Podkreślając autonomię członków zespołu i ich odpowiedzialność, starają się tak oddziaływać na zespół, aby rozbudzić motywację wewnętrzną do działania.

Ze względu na sposób (tryb) wyłaniania przywódcy możemy wyróżnić *przywództwo formalne* (w dużej mierze ustanawiane odgórnie) i *nieformalne* (ustanawiane oddolnie) lub

*legalne* (ustanawiane na podstawie akceptowanych społecznie procedur) i *tradycyjne* (związane z niepisanymi normami i tradycją społeczną). Ze względu na czas sprawowania przywództwa (zob. Kwiatkowski, 2011: 16), możemy wskazać na przywództwo *stałe* (głównie autokratyczne) i *okresowe* (głównie demokratyczne).

### **1.5. Style przywódcze**

Początkowo uważano, że kierownik powinien umieć stosować określony, najlepszy styl kierowania. Współcześnie badacze stoją na stanowisku, że kierownik jest tym efektywniejszy, im szerszy repertuar stylów kierowania posiada i im lepiej potrafi dobrać najwłaściwszy styl do danej sytuacji. Zatem rolą kierownika jest poznawanie stylów i warunków ich stosowania.

Paul Hersey i Kenneth H. Blanchard (1977) podkreślili, że styl przywództwa jest nie tyle stałą cechą osobowości przywódcy, co zmienną sytuacyjną. Odrzucili oni ideę, że istnieje jeden idealny styl kierowania, i dowiedli, że w zależności od sytuacji grupy mogą być kierowane za pomocą różnych stylów.

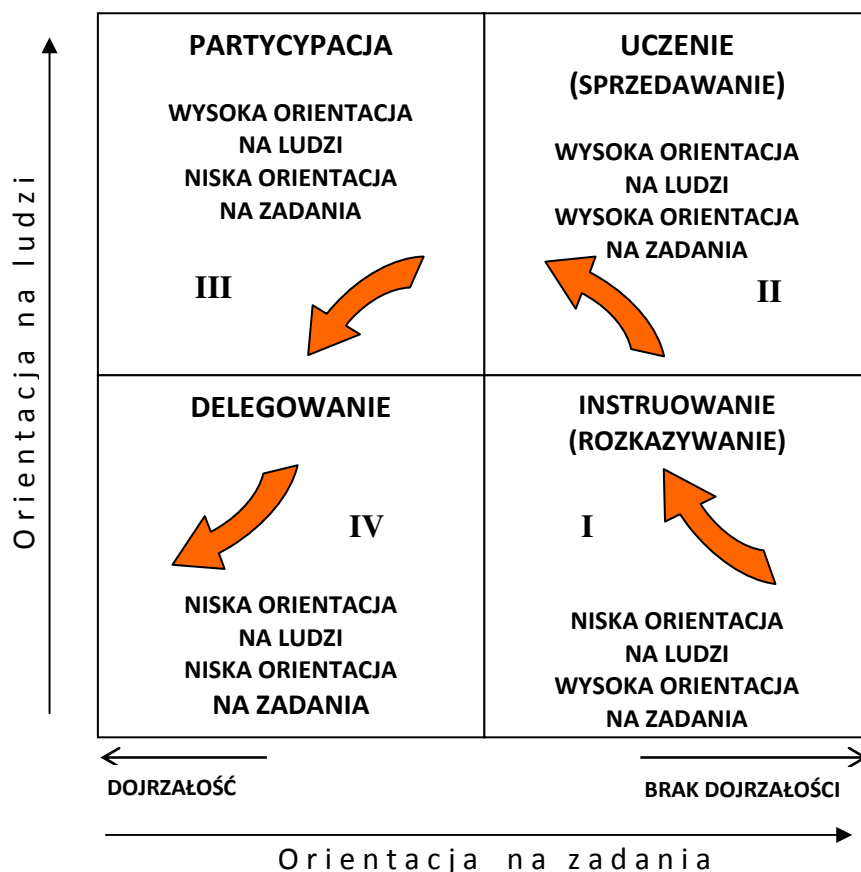
Zasadnicza przesłanka, która legła u podstaw teorii przywództwa sytuacyjnego Herseya-Blancharda mówi, że dojrzałość funkcjonalna członków zespołu jest głównym czynnikiem determinującym styl przywództwa, jaki lider zespołu powinien wybrać, aby zmotywować członków zespołu do najbardziej efektywnego działania. Dla ustalenia stylu przywództwa ważna jest zatem znajomość potrzeb podwładnych i celów organizacji.

P. Hersey i K. H. Blanchard wyróżnili cztery podstawowe style przywództwa: *sprzedawanie*, *partycypacja*, *delegowanie* i *rozkazywanie*. Style te występują w zależności od wysokiego lub niskiego poziomu wymiaru: orientacja na ludzi, orientacja na zadania (zob. rycina 1).

- *Rozkazywanie* (styl dyrektywny): stopień dojrzałości podwładnych jest dość niski. Przywódca przejawia zachowania zorientowane w wysokim stopniu na zadania, a w zdecydowanie niższym stopniu na relacje, aby pomóc grupie w osiągnięciu sukcesu i rozpoczęciu uczenia się. Przywódca definiuje role podwładnych, uczy ich właściwego sposobu wykonywania zadań.
- *Sprzedawanie* (styl perswazyjny): stopień dojrzałości podwładnych jest nieco wyższy. Przywódca ukierunkowuje ich działania, okazując większe zaufanie do kompetencji podwładnych. Stara się utrzymywać z nimi relacje, okazywać wsparcie, przekonać do swoich pomysłów, jednak większość decyzji podejmuje samodzielnie. Zadaniem przywódcy jest redukcja zachowań zadaniowych i zwiększanie zorientowania na relacje, aby pomóc grupie w budowaniu kompetencji.

- *Partycypacja* (styl partycypacyjny): stopień dojrzałości podwładnych jest na tyle wysoki, że można zwiększyć ich pole wolności i autonomii. Przywódca wspólnie z podwładnymi podejmuje decyzje, skupia się na relacjach z nimi i rezygnuje z określania sposobu, w jaki podwładni mają wykonać zadanie. Zmniejszenia stopień zaangażowania w kontrolę realizacji zadania i w relacje, aby grupa mogła zwiększyć zaufanie do siebie i samodzielność w pracy.
- *Delegowanie* (styl delegujący): podwładni przejawiają bardzo wysoki stopień dojrzałości i zaangażowania w pracę, dlatego przywódca pozwala im podążać ich własną drogą, deleguje zadania grupie i oczekuje ich realizacji. Sztuka przywództwa polega w tym przypadku w dużym stopniu na tym, aby wiedzieć, kiedy pozwolić ludziom pracować samodzielnie i przejść do roli wspierającego kolegi. Wyraźnemu delegowaniu zadań musi towarzyszyć wytyczanie granic uprawnień.

Rycina 1. Dojrzałość podwładnych a styl kierowania



Źródło: opracowanie własne na podstawie Schein E., (1988), *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Teoria przywództwa sytuacyjnego kładzie nacisk na odpowiedzialność przywódcy za pracę na rzecz wzrostu dojrzałości podwładnych poprzez redukcję zarówno zachowań zadaniowych, jak i relacyjnych przywódcy. Lider powinien wykazać się zdolnością stawiania

grupie wysokich, lecz osiągalnych celów oraz wolą i umiejętnościami pracy z grupą i działaniami na rzecz jej rozwoju.

Stosunki między przywódcą i podwładnymi przechodzą przez cztery fazy w miarę rozwoju pracowników: od nastawienia na zadania, poprzez nastawienie na zadania i stosunki międzyludzkie, w stronę nastawienia tylko na stosunki międzyludzkie, aż po niskie nastawienie zarówno na zadania, jak i stosunki międzyludzkie. Jeżeli przywódca nie potrafi dynamicznie zmieniać stylu przywództwa, będzie odnosił sukcesy tylko w określonych sytuacjach.

### Autorefleksja

1. Jak określiłabyś/określiłbyś swój styl przywódczy?

.....  
.....  
.....

2. W jaki sposób go uzewnętrzniasz? Pomyśl, o jakiej konkretnej sytuacji i przeanalizuj ją pod kątem tego, jak oddziałujesz na innych, jak starasz się, aby realizowali oni określone zadania.

.....  
.....  
.....

3. Jeśli chcesz się dowiedzieć, jak postrzegają Ciebie inni, to zadaj osobie, z którą współpracujesz pytanie, o to, jak ona postrzega przywództwo, którego doświadcza.

.....  
.....  
.....

4. W sytuacji, gdy uda Ci się uzyskać informację zwrotną odnośnie Twojego stylu przywództwa, porównaj to, co myślisz o sobie, z tym, co myślą o Tobie inni. Czy pojawiają się znaczne różnice? Jeśli tak, pomyśl co możesz zrobić, aby zmniejszyć lukę istniejącą między Twoimi przekonaniem o samym sobie a przekonaniem innych na Twój temat.

.....  
.....  
.....

## 2. Przywództwo a zarządzanie: mity i rzeczywistość

### Ćwiczenia

1. Napisz imię kierownika, którego szczególnie podziwiasz:

.....

Napisz, co podziwiasz w nim najbardziej:

.....

.....

2. Napisz imię przywódcy, którego szczególnie podziwiasz:

.....

Napisz, co podziwiasz w nim najbardziej:

.....

.....

3. Zanim przystąpisz do dalszej lektury, porównaj to, za co w szczególności podziwiasz kierownika, i to, za co cenisz przywódcę. Czy są to postawy, umiejętności, cechy wyglądu zewnętrznego? A może jeszcze coś innego?

.....

.....

.....

W latach 80. XX wieku i później badacze problematyki przywództwa i zarządzania opowiadali się za traktowaniem przywództwa jako antidotum na wszelkie niepowodzenia organizacji. Powstał wtedy ruch „pozbadźmy się zarządzania”, któremu towarzyszyło hasło: „Ludzie nie chcą być zarządzani, lecz chcą, aby im przewodzić” (Kozusznik, 2011: 146).

W kontekście dzisiejszych osiągnięć naukowych ewidentnie widać, że szereg rozpowszechniających się w ubiegłym wieku przekonań odnośnie przywództwa i zarządzania to „wielkie symboliczne mity”. Do grupy takich mitów można, za Barbarą Kozusznik (2011), zaliczyć chociażby poglądy na specyfikę zjawisk: przywództwo i zarządzanie, zgodnie z którymi twierdzono, że:

1. „Zarządzanie jest nieefektywne, jeżeli nie jest porównywane z przywództwem.
2. Zarządzanie jest złe, przywództwo jest dobre.

3. Zarządzanie jest niezbędnym, lecz nieadekwatnym procesem w działaniu organizacji. Przywództwo jest zawsze adekwatne i potrzebne do efektywnego działania organizacji.
4. Zarządzanie jest dobre, ale to przywództwo sprawia, że świat się kręci” (tamże, s. 147).

Współcześnie można odnaleźć coraz więcej publikacji, w których autorzy podchodzą niechętnie do przeciwstawiania sobie przywództwa i zarządzania lub traktowania jednego z tych zjawisk jako lepszego, bardziej pożądanego od drugiego. Popularyzacji ulega pogląd, że *przywództwo i zarządzanie są nierozłączne*. Praktyka zarządzania organizacjami pokazuje, że do sprawnego osiągnięcia rezultatu konieczne jest łączenie i wzajemne odnoszenie do siebie zarządzania i przewodzenia. Role menedżera (kierownika) i przywódcy (lidera) są analogiczne do dwóch stron jednej monety: nigdy nie występują pojedynczo (zob. Czarnecki, 2010: 99).

Różnice między przywództwem a zarządzaniem scharakteryzował John Kotter (1990), który pokazał powody, dla których należy dążyć do utrzymywania przywództwa i zarządzania w równowadze i jednocześnie opracował model demonstrujący prawdopodobne skutki typowych układów przywództwo – zarządzanie, w zależności od jakości/siły tych procesów. Autor dowiódł, że tylko organizacje, którym uda się znaleźć równowagę między przywództwem i zarządzaniem, mogą się prawidłowo rozwijać. W takich organizacjach zespoły zarówno uzyskują rezultaty, jak i przejawiają wysoki stopień motywacji wewnętrznej do działania oraz przedstawiają wiele pomysłów na rozwiązywanie problemów. Według J. P. Kottera charakterystyczną cechą większości organizacji jest nadmiar zarządzania i niedostatek przywództwa. Jednak silne przywództwo w połączeniu ze słabym zarządzaniem może przynieść gorsze rezultaty niż w odwrotnej sytuacji (zob. rycina 2). Wyzwaniem dla organizacji jest zatem umiejętność połączenia silnego przywództwa z silnym zarządzaniem i ich wzajemne równoważenie.

Rycina 2. Przywództwo – zarządzanie: typowe układy

<b>Silne przywództwo i silne zarządzanie</b>	Dobrze zorganizowany i zmotywowany zespół odnoszący sukcesy
<b>Słabe przywództwo i silne</b>	Dobrze zarządzany zespół, który jednak



<b>zarządzanie</b>	cierpi na niedobór inspiracji i niską motywację
<b>Silne przywództwo i słabe zarządzanie</b>	Zespół zmotywowany, ale niezorganizowany
<b>Słabe przywództwo i słabe zarządzanie</b>	Brak nadziei na osiągnięcie sukcesów przez zespół

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kotter J. P., (1990), *A force for change: how leadership differs from management*. New York: The Free Press; Williams M., (2009), *Mistrzowskie przywództwo*, tłum. Kozłowska A.. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer business.

Zasadniczą różnicę między przywództwem a zarządzaniem można zaobserwować, gdy odniesiemy rolę menedżera czy lidera do kwestii, jaką jest zmiana. Według J. P. Kottera (1990: 61) zarządzanie to między innymi radzenie sobie z kompleksowością, natomiast przywództwo polega na radzeniu sobie ze zmianą. Zarządzanie zapewnia przewidywalność i dobre wyniki w krótkim czasie. Przywództwo pozwala natomiast na dotrwanie do końca procesu przemian, przejście przez każdy jego etap i zwińczenie go sukcesem. Znaczenie przywództwa wzrosło, gdyż zmiana stała się nieodłącznym elementem otoczenia, w jakim funkcjonuje organizacja. Zmiana jest zatem podstawową funkcją przywództwa, a przywódca w odróżnieniu od menedżera cechuje się właśnie tym, że przejawia bardziej aktywną orientację w stosunku do zmian i ich wprowadzania. Od lidera wymaga się przede wszystkim kompetencji z zakresu pracy z personelem i to właśnie one (*coaching*, motywowanie do zmian, inspirowanie, wspieranie pracy w grupie) odróżniają lidera, którego Kotter nazywa liderem zmian, od tradycyjnego menedżera.

Warto podkreślić, że, jeżeli w praktyce nadmierną uwagę przypiszemy zarządzaniu lub przywództwu, to możemy mieć do czynienia z *błędami dominacji zarządzania* lub *błędami dominacji przewodzenia* innym. Błędy dominacji zarządzania pojawiają się szczególnie wśród młodych menedżerów, którzy są w miarę dobrze przygotowani merytorycznie do pełnienia funkcji kierowniczej, jednak nie potrafią brać odpowiedzialności za swoje zespoły. Najczęściej chcą oni zarządzać i posiadać funkcje, ale bez wiązania tego z budowaniem autorytetu osobistego. Błędy dominacji przewodzenia wiążą się z fazą budowania nowych zespołów i przesadnego skracania dystansu bez ustanawiania określonych standardów wykonywania pracy, a wraz z tym zadań do wykonania. Menedżer osiąga wtedy więź zespołu opartą na wspólnym, najczęściej miłym spędzaniu czasu, jednak

zaniebawiana jest realizacja celów, do których zmierza się w organizacji, co w konsekwencji prowadzi do niskich rezultatów pracy.

### **3. Przywództwo w szkole i jego wyzwania**

Dyskusję o przywództwie w szkole i jego wyzwaniach warto rozpocząć od podjęcia kwestii leżącej u podstaw przywództwa, a jest nią zmiana w szkole.

Podejmowanie rozważań dotyczących problematyki zmiany w szkole prowadzi do postawienia szeregu podstawowych pytań, na które należy poszukiwać odpowiedzi:

- Co ma być zmienione? Czego ma dotyczyć zmiana? Na kogo lub na co zmiana będzie oddziaływała bezpośrednio? Na kogo lub na co zmiana będzie oddziaływać pośrednio?
- Kto jest odpowiedzialny za wprowadzanie zmiany? Kto będzie wprowadzać zmianę?
- Kto i w jaki sposób będzie oceniać sposób wdrażania zmiany? Kto i w jaki sposób będzie oceniał skutki wdrażanej zmiany?
- Jak zmiana będzie wprowadzana?
- Co będzie się wpisywać w proces zmiany?
- Jakie są czynniki wspierające proces zmiany? Co może hamować zmianę?
- Jakie jest ryzyko niepowodzenia zmiany i jej ewentualnych negatywnych następstw?

Zrozumienie istoty zmian dokonujących się w szkole (szerzej – w systemie oświaty) jest warunkiem koniecznym do skutecznego przywództwa. Znaczenie przywództwa w szkole wzrasta wraz z tym, jak zmiana staje się nieodłącznym elementem funkcjonowania szkoły.

Publikacje naukowe podkreślają, że nie da się przeprowadzić skutecznej reformy bez nowego podejścia do kierowania szkołą, skoncentrowanego na roli przywódczej dyrektora i wydobywaniu potencjału przywódczego nauczycieli [zob. Michalak red., (2006); Kwiatkowski, Michalak red., (2010); Kwiatkowski, Michalak, Nowosad, red. (2011)]. Takie stanowisko pozostaje w zgodzie z najnowszymi badaniami mówiącymi o związkach istniejących między przywództwem i zarządzaniem, gdzie przywództwo związane jest z umiejętnościami podejmowania zmian i ich skutecznego wprowadzania.

Cechą współczesnego zarządzania organizacjami, w tym także szkołami, jest zwiększanie stopnia włączania pracowników w życie organizacji. W literaturze przedmiotu używa się terminu „partycypacja”, co oznacza współdziałanie pracowników w podejmowaniu decyzji, zwiększaniu przepływu informacji pomiędzy kierownictwem a pracownikami. Takie

kierowanie sprzyja lepszemu wykorzystaniu umiejętności pracowników, a także ich rozwojowi poprzez zmienność zadań, które mają wykonywać. Wpływa to również korzystnie na zwiększanie satysfakcji z wykonywanej pracy poprzez stwarzanie pracownikom okazji do udziału w podejmowaniu decyzji ważnych dla organizacji.

Wyzwaniem dla praktyki kierowania szkołą jest zatem inne rozumienie natury przywództwa edukacyjnego. Przekonanie, że przywództwo jest związane wyłącznie z osobą dyrektora ogranicza rozwój przywództwa w szkole. Obrazowo przedstawia to Michael Fullan (2006), który wskazuje na panujący wśród kadry kierowniczej szkoły „wirus odpowiedzialności”. M. Fullan twierdzi, że gdy wirusy odpowiedzialności zaczynają nadmiernie się mnożyć, dyrektorzy wysyłają nauczycielom sygnały, że to tylko oni (dyrektorzy), nie kto inny, kierują szkołą. Takie podejście prowadzi wśród nauczycieli do wycofania się i niepodejmowania odpowiedzialności.

Rozwiązania postulowane we współczesnych koncepcjach kierowania szkołą akcentują rolę większego uczestnictwa nauczycieli. Nauczyciele to nie tylko realizatorzy określonych zadań dydaktycznych, opiekuńczych i wychowawczych. Podejmują oni nowe role, dzięki którym mogą przejawiać postawy proaktywne. W szkole podstawowe znaczenie ma, jak twierdzi M. Fullan (2006: 33), „łańcuch przywództwa”. Według niego „nie można stać się wysoce skutecznym dyrektorem, jeśli łańcuch przywództwa nie ciągnie się przez całą szkołę” (tamże).

## Ćwiczenia

### ARKUSZ SPOSOBU WPROWADZANIA ZMIAN

Stopień partycypacji nauczycieli w kierowaniu szkołą zależy od jakości przywództwa dyrektora szkoły i przywództwa samych nauczycieli. Współcześnie szkoły stoją wobec wyzwania, jakim jest wydobywanie potencjału przywódczego nauczycieli. Jakość edukacji jest uzależniona od jakości ich przywództwa.

1. Zastanów się, jakie zmiany należy wprowadzić w szkole, w której pracujesz, aby stworzyć podstawy dla wydobywania potencjału przywódczego nauczycieli. Wypisz kilka najważniejszych zmian. Następnie wybierz dwie z nich i krótko je opisz (mogą być to zmiany dotyczące Ciebie, Twoich współpracowników lub kultury organizacyjnej szkoły). W opisie pokaż, w czym te zmiany miałyby się przejawiać.

.....

.....

.....

2. Korzystając z poniższej tabeli *Pola sił* (jeśli pracujesz z grupą, skorzystaj z tablicy z papierem), wymień po lewej stronie powody/motywy przemawiające za zmianą, zaś po prawej stronie powody przeciwko zmianie. Nad każdym z powodów narysuj strzałkę obrazującą siłę, która kryje się za danym powodem – długość strzałki obrazuje siłę powodu.

Powody przemawiające za zmianą i ich siła	Powody przemawiające przeciwko zmianie i ich siła

3. Pomyśl, jakie są główne korzyści z danej zmiany dla Ciebie, dla Twoich współpracowników, dla uczniów i ich rodziców oraz dla społeczności lokalnej. Przedstaw je w poniższej tabeli.

Zmiana – jej obszar/podmiot	Korzyści
Ja	
Moi współpracownicy	
Uczniowie	

<b>Rodzice</b>	
<b>Społeczność lokalna</b>	

4. Zastanów się nad tym, jakie konkretne działania możesz podjąć wobec sił przeciwnych wobec zmiany, które je zminimalizują bądź nawet odwrócą ich oddziaływanie, dając Tobie i Twoim współpracownikom lepsze panowanie nad sytuacją. Wypisz te działania.

.....  
 .....  
 .....

5. Jakie dodatkowe działania Ty i Twoi współpracownicy będziecie musieli podjąć, aby zmiana ta stała się korzystna dla szkoły, a zwłaszcza dla uczniów? Wypisz te działania.

.....  
 .....  
 .....

Badania nad przywództwem w szkole pokazują, że zmienne i często nieprzewidywalne otoczenie szkoły wymusza na wszystkich jej członkach – nie tylko na dyrektorach jako osobach, które zajmują w szkole najważniejsze stanowisko – umiejętność radzenia sobie z generowaną przez to otoczenie niepewnością. Narzucane odgórnie zmiany, krótkoterminowe cele do realizacji, wiele różnorodnych i często sprzecznych ze sobą inicjatyw wymagają od dyrektorów szkół i nauczycieli odpowiedzialności, proaktywności, kreatywności i umiejętności myślenia strategicznego. Dziejący się w szkole proces przywódczy powinien wiązać się z uzgadnianiem wartości, identyfikowaniem potrzeb grup i jednostek w celu tworzenia odpowiednich warunków do wprowadzania zmian, które powinny być wynikiem *myślenia strategicznego* powiązanego z *przywództwem strategicznym*.

Brent Davies, w książce pod tytułem *Leading the Strategically Focused School. Success and Sustainability* (2006), zaprezentował wypracowaną przez siebie koncepcję strategicznego przywództwa edukacyjnego, wskazując na szereg wyzwań, wobec których ono staje. I tak, za B. Daviesem możemy założyć, że przywództwo strategiczne musi się zmierzyć z kwestiami takimi jak:

- budowanie w szkole kultury myślenia strategicznego;
- zapewnienie szkole strategii długofalowego rozwoju;

- stosowanie zasady „opuszczenia”.

### Ćwiczenie:

#### PLAN DZIAŁANIA Przywództwo strategiczne i jego wyzwania

Szkoła:

Data:

Trzy najważniejsze cele:

1. ....
2. ....
3. ....

Działania, jakie mogę podjąć, aby ułatwić realizację tych celów:

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....

### 3.1. Kultura myślenia strategicznego

B. Davies (2006) uważa, że bardzo ważne znaczenie w rozwoju szkoły ma *budowanie kultury myślenia strategicznego*. Stanowi ono jedno z głównych wyzwań, przed którym stają przywódcy edukacyjni (zob. Michalak, 2011).

Jest to o tyle ważne zadanie, gdyż we współczesności otoczenie edukacyjne jest określane jako „burzliwe” i pełne zmian. Funkcjonowanie w takim otoczeniu może rodzić pokusy działania niejako z dnia na dzień, w celu poszukiwania natychmiastowej poprawy praktyki edukacyjnej.

Kierowanie się motywacją we wdrażaniu zmian edukacyjnych, u podstaw której tkwi jedynie potrzeba rozwiązania problemu „tu i teraz”, nie sprzyja wprowadzaniu rzeczywistej zmiany w życie szkoły. Każda zmiana wymaga jej antycypacji. Zmiana powinna być wprowadzona w przemyślany sposób z odniesieniem do przyświecających jej celów i wartości moralnych, leżących u podstaw tych celów. Jeśli ma być trwała, powinna być dokładnie opracowana i odnosić się do różnych obszarów szkoły, które mają wpływ na szanse życiowe dzieci, na rzecz których szkoła pracuje.

### 3.2. Długofalowy rozwój szkoły

Przywódcy edukacyjni odwołujący się do strategicznego przywództwa dążą do zapewnienia długofalowego/trwałego rozwoju szkoły, który przejawia się w zdolności do kontynuowania zmian bez szkód dla jednostek, czy szerszej społeczności.

W zapewnieniu długofalowego rozwoju szkoły, jak pokazuje B. Davies, warto kierować się takimi zasadami, jak: realność, wytrwałość, rozległość, sprawiedliwość, różnorodność, zaradność i ochrona (zob. Michalak, 2010).

**Realność.** Każda zmiana musi dotyczyć rzeczywistego, nie wymyślanego obszaru. Powinna podlegać obiektywnej ocenie, na podstawie której przywódcy/dyrektorzy szkół liczą się z konkretnymi możliwościami i podejmują działania gwarantujące skuteczność jej wdrożenia.

Wartości, do których następują odwołania w takich dokumentach szkoły, jak: misja, wizja szkoły, programy wychowawcze, powinny mieć swoje odzwierciedlenie w pracy szkoły, tak by nie miały wyłącznie charakteru teoretycznego.

**Wytrwałość.** Wszelkie działania na rzecz zmiany w szkole koncentrują się na długiej perspektywie czasowej ze zwróceniem szczególnej uwagi na proces uczenia się. Dyrektorzy szkół odgrywają kluczową rolę w tworzeniu warunków sprzyjających temu procesowi. Ich zadaniem jest tworzenie podstaw dla współpracy, zespołowego uczenia się, zmiany zachowań w celu zdobycia nowej wiedzy oraz modyfikacji sposobu myślenia i działania.

Od dyrektorów w szkole zależy, w jakim stopniu przywództwo się w niej rozprzestrzenia. Dyrektor szkoły odpowiedzialny jest za tworzenie warunków zachęcających wszystkich do podejmowania wyzwań, do kreatywności i wprowadzania innowacji w celu podnoszenia jakości nauczania w szkole.

Zmiany, które zapoczątkowuje przywódca, powinny wzmacniać praktyki edukacyjne, nie zaś skutkować porzucaniem jednych praktyk na korzyść innych. Dokładnie opracowana zmiana ma to do siebie, że wprowadzona w życie szkoły trwa dość długo i nie jest zależna od pojedynczego lidera.

**Rozległość.** W sprawowaniu przywództwa liczą się najbardziej nie działania jednostek, ale interakcje pomiędzy nimi. Jeszcze do niedawna sądzono, że jedną z podstawowych umiejętności, jaką powinien opanować dyrektor szkoły, jest umiejętność

delegowania zadań, uprawnień i obowiązków. Tymczasem współcześnie twierdzi się, że nie tyle należy kłaść nacisk na delegowanie uprawnień, co na dystrybucję przywództwa.

Przywództwo w szkole nie powinno być ograniczane tylko do dyrektora i wybranych, pojedynczych nauczycieli. Niezmiernie ważne jest, aby każdy pracownik szkoły przyjął odpowiedzialność przywódczą za swoją pracę. Dystrybucja przywództwa to podstawa dla wyzwania potencjału nauczycieli, umożliwiania im rozwoju, rozwijania i wzmacniania ich poczucia odpowiedzialności.

**Sprawiedliwość.** Szkoła jest odpowiedzialna nie tylko za doskonalenie swojej pracy, lecz także za wspieranie środowiska edukacyjnego w obrębie społeczności, na rzecz której działa. Może się to przejawiać na przykład we wspieraniu szkół odnoszących mniejsze sukcesy.

**Różnorodność.** Jednym z kluczowych warunków decydujących o sukcesie szkół jest dbałość o osiągnięcia każdego ucznia i wrażliwość na problemy etyczne pojawiające się w codziennej pracy szkoły. Budowanie sieci powiązań pomiędzy zróżnicowanymi elementami środowiska szkolnego, czy to poprzez otwartość dla idei z zewnątrz (sieci szkół uczących się) czy też położenie nacisku na wspólne wartości i cele (np. sprawiedliwość społeczna, dobro każdego ucznia), sprzyja spójności w tym środowisku.

**Zaradność.** Jednym z zadań szkoły jest wzmacnianie zasobów ludzkich i powiększanie środków materialnych, co prowadzi do poprawy jakości środowiska szkolnego. W związku z czym przywódcy edukacyjni powinni:

- inwestować w rozwój pracowników (dbałość o zapewnienie kursów i szkoleń, służących rozwijaniu kompetencji nauczycielskich);
- chronić to, co posiadają szkoły (rozsądne gospodarowanie zasobami ludzkimi i środkami materialnymi).

**Ochrona/poszanowanie historii, tradycji szkoły.** Przywódcy edukacyjni w poszukiwaniu możliwości stworzenia lepszej przyszłości szkoły powinni mieć uznanie dla jej przeszłości, czerpać wiedzę i wyciągać wnioski z jej doświadczeń. Taka postawa pozwoli im zachować wszystko to, co dobrze wpisało się w historię szkoły.

Przeszłość postrzegamy różnie. Stąd, dla znalezienia wspólnej płaszczyzny do działania, należy dążyć do tego, by przeszłość interpretować wspólnie z innymi, z pełnym poszanowaniem zasad dialogu społecznego.



### **3.3. Zasada „opuszczenia”**

Przywództwo strategiczne wymaga określenia, kiedy należy wprowadzić zmianę, co ma być jej przedmiotem i ile czasu należy poświęcić na pracę nad jej wdrażaniem.

Z przywództwem strategicznym związana jest zasada „opuszczenia”, wymagająca od liderów zdolności do rezygnacji z niektórych działań. Przywódcy często nie uświadamiają sobie jak wiele rutynowych, codziennych zadań wykonywanych w szkole ma się nijak do celów przekładających się na jej sukcesy. Dlatego B. Davies proponuje tworzyć listy „zakłócaaczy”, a więc zadań, które oddalają nas od priorytetów, i pokazuje różnicę między porzucaniem spraw, które nie przynoszą oczekiwanych efektów, a zaniechaniem tych, które były zadowalające.

## **4. Standardy przywództwa**

W Polsce przywództwo edukacyjne wymaga szczególnej uwagi zarówno ze strony teoretyków, jak i praktyków edukacji, gdyż wciąż jest to problematyka mało rozpoznawalna. Wobec tej sytuacji nie zostały jeszcze wypracowane standardy przywództwa.

W tych krajach, w których kładzie się szczególny nacisk na rolę przywództwa w szkole (np. USA, Kanada, Australia, Nowa Zelandia, Wielka Brytania, Szwecja, Norwegia, Austria), są formułowane standardy przywództwa. Poszukując dobrych praktyk w tym zakresie, proponuję przyrzeć się bliżej standardom opracowanym pod patronatem stowarzyszenia dyrektorów szkół w Kolumbii Brytyjskiej w 2007 roku (The British Columbia Principals’ and Vice-Principals’ Association, BCPVPA, zob. <http://www.bcpvpa.bc.ca>).

Standardy przywództwa dostarczają kryteriów określających powszechne i najbardziej pożądane właściwości, którymi powinno odznaczać się przywództwo w szkole. Pomagają one w lepszym rozumieniu tego, jakiej wiedzy, umiejętności i jakości oczekuje się od przywódców w szkole. Stanowią punkt odniesienia w ich codziennej pracy, wyznaczając kierunki ich działań. Za standardami przywództwa kryją się zatem wytyczne dla osób zainteresowanych wprowadzaniem zmian w szkole. Zarówno dyrektorzy, którzy rozpoczynają pracę, jak i dyrektorzy mający już pewne doświadczenie w kierowaniu szkołą, mogą korzystać ze standardów przywództwa w celu obserwowania i oceny własnych działań oraz planowania osobistego rozwoju zawodowego na rzecz wzmocnienia swoich działań przywódczych w szkołach.

Standardy przywództwa dostarczają ram dla jego sukcesji i profesjonalnego kształcenia, służącego odpowiedniemu przygotowaniu do pełnienia ról przywódczych w szkole. Stają się punktem wyjścia do opracowywania programów kształcenia i programów szkoleń przeznaczonych dla osób aspirujących na stanowisko dyrektora czy zastępcy dyrektora szkoły oraz dla tych wszystkich, którzy są zainteresowani zawodowo przywództwem w szkole. W związku z czym służą one większej przejrzystości i jakości zdobywanych kwalifikacji. Standardy przywództwa odgrywają także ważną rolę w tworzeniu podstaw dla wypracowywania spójności pomiędzy istniejącymi i nowymi programami kształcenia i doskonalenia liderów w oświacie, co jest w szczególności istotne zwłaszcza wówczas, gdy na wolnym rynku usług edukacyjnych istnieją różne podmioty oferujące szereg programów dla rozwoju przywódców edukacyjnych. Jednocześnie może to przynieść pozytywne skutki w szkołach, biorąc pod uwagę wymagania, jakie można kierować w stronę obowiązujących w nich praktyk przywódczych.

Zwolennicy standardów twierdzą, że ich opracowanie oraz rozpowszechnianie wraz z ich wdrażaniem przyczynia się do wzbudzania zaufania do zawodu nauczycielskiego – standardy oferują publiczne zapewnienie norm, które wypełniają przywódcy w szkole.

Stowarzyszenie dyrektorów szkół w Kolumbii Brytyjskiej, opracowując standardy przywództwa, zwróciło uwagę na cztery obszary, w których ma miejsce przywództwo w szkole:

- przywództwo moralne;
- przywództwo instruktażowe;
- potencjał organizacyjny;
- relacje.

Zestawienie obszarów i wpisujących się w nie standardów przedstawia się następująco:

### **Obszar 1: Przywództwo moralne**

Standard 1:

Wartości, wizja i misja (ang. *Values, Vision and Mission*):

ustalenie i działanie według wspólnych wartości, opracowanie i realizacja wizji i misji szkoły.

### **Obszar 2: Przywództwo instruktażowe**

Standard 2:

Przywództwo dla uczenia się (ang. *Leadership for Learning*):

podnoszenie jakości nauczania i możliwości uczenia się.

Standard 3:

Nadzór dla uczenia się (ang. *Supervision for Learning*):  
tworzenie systemu i budowanie struktur dla efektywnego nadzoru stosowanych przez nauczycieli praktyk nauczania i oceniania.

Standard 4:

Program nauczania, nauczanie i ocenianie (ang. *Curriculum, Instruction and Assessment*):  
poszerzanie wiedzy na temat programów nauczania, dostarczanie wskazówek odnośnie realizacji programów nauczania, stosowanych praktyk w zakresie nauczania i oceniania uczniów.

**Obszar 3: Potencjał organizacyjny**

Standard 5:

Kultura uczenia się i klimat (ang. *Learning Culture and Climate*):  
kształtowanie i utrzymywanie kultury uczenia się i klimatu sprzyjającego uczeniu się uczniów i osób dorosłych.

Standard 6:

Budowanie społeczności (ang. *Community Building*):  
budowanie pozytywnych związków szkoły z rodzicami oraz ze społecznością lokalną.

Standard 7:

Myślenie i planowanie systemowe (ang. *Systems Thinking and Planning*):  
strategiczne kierowanie szkołą, myślenie systemowe ponad działania doraźne.

**Obszar 4: Relacje**

Standard 8:

Relacje intra-personalne (ang. *Intra-personal Relationships*):  
wiedza o samym sobie i własnych cechach osobowościowych, rozwijanie kompetencji społecznych i emocjonalnych, dążenie do integracji.

Standard 9:

Relacje interpersonalne (ang. *Inter-personal Relationships*):  
budowanie i wspieranie rozwoju pozytywnych relacji w szkole i szkoły z osobami, instytucjami z jej bliższego i dalszego otoczenia.

**4.1. Przywództwo moralne (kierujące się wartościami)**

U podstaw pracy każdego lidera leżą cele moralne. Przywództwo moralne w centrum uwagi umieszcza działania na rzecz dobra uczniów. Podstawą tego jest tworzenie jak najlepszych warunków tak, by każdy uczeń mógł osiągać sukcesy edukacyjne, i przejawianie wrażliwości na pojawiające się problemy etyczne w codziennej pracy szkoły.

Praca przywódców edukacyjnych wymaga zaangażowania i troski, które wynikają ze zobowiązania moralnego, jakie podejmują oni względem uczniów. Praca ta wymaga

zrozumienia społeczno-kulturowego kontekstu, w którym się ona odbywa, jak też namysłu nad tym, co znaczy nauczać, uczyć się i być nauczycielem.

Zadaniem dyrektorów jest tworzenie środowiska, w którym wszyscy nauczyciele poczuwają się do odpowiedzialności za doskonalenie szkoły i wspólne osiągnięcie postawionych celów. Wzmacnianiu poczucia odpowiedzialności nauczycieli sprzyja włączanie ich do czynności związanych z planowaniem działań istotnych dla życia szkoły i do procesów decyzyjnych.

Dyrektorzy szkół kładą nacisk na to, co każda z osób może dać szkole, doceniając wkład nauczycieli w doskonalenie życia szkolnego. Jednocześnie powinni odwozić nauczycieli od myślenia, że to dyrektor rozwiązuje wszystkie problemy szkoły.

#### **4.2. Przywództwo instruktażowe/kształcące**

Przywództwo instruktażowe/kształcące jest powiązane z jednym z najważniejszych zadań współczesnej szkoły, jakim jest wzmacnianie szans edukacyjnych uczniów poprzez wspieranie uczenia się uczniów i prowadzenie do osiągnięcia sukcesów przez każdego z nich. Nastawione jest na określanie celów szkoły, nauczania i zarządzania procesem uczenia się oraz bezpośredni nadzór nad nauczaniem poprzez kontrolę sposobu realizacji zadań wpisujących się w proces nauczania. Podkreśla wagę doskonalenia jakości nauczania i uczenia się uczniów. Dyrektor szkoły jako lider uczenia się powinien przyczyniać się do rozwijania etosu społeczeństwa uczącego się i czynić szkołę społecznością osób uczących się.

Dyrektor szkoły jest przewodnikiem dla nauczycieli w realizowanym przez nich procesie nauczania. Obserwuje pracę nauczycieli, udziela im wskazówek co do sposobu realizacji zadań, wspomaga ich w podnoszeniu jakości ich pracy na zajęciach lekcyjnych i pozalekcyjnych.

#### **4.3. Potencjał organizacyjny**

Przywództwo w tym obszarze skupia się na wzmacnianiu kultury uczenia się w szkole, doskonaleniu struktur organizacyjnych i procesów, których podstawą jest współpraca nauczycieli oraz nauczycieli z rodzicami i środowiskiem lokalnym.

Dyrektorzy rozwijają przywództwo partycypacyjne, przekazując nauczycielom odpowiedzialność. Potrafią tworzyć sytuacje, w których nauczyciele mają coraz większy wpływ na to, co się dzieje w szkole.

Dyrektorzy szkół są zarówno menedżerami, którzy projektują i wprowadzają w życie plany, koncentrując się na uzyskanych rezultatach, zajmując się strukturami i systemami, zwracając uwagę na teraźniejszość i przyszłość, jak i przywódcami, którzy wspólnie z zespołem nauczycielskim formułują wizję, angażują się w planowanie, zajmują się kulturą szkoły, zmianami i równocześnie stwarzają struktury organizacyjne, inicjują procesy operacyjne, które są zgodne z wizją i misją szkoły (włączając do ich realizacji wszystkich zainteresowanych).

#### **4.4. Relacje**

Przywództwo, niejako z istoty rzeczy, ma charakter relacyjny. Z tego względu kwestie związane z budowaniem relacji są traktowane jako naczelne. Zanim rozpoczyna się świadomie kształtować relacje z innymi warto zadbać o *samego siebie*. Przywódcy powinni podejmować wysiłek na rzecz poszukiwania i rozumienia siebie, poszukiwania i doświadczania prawdy o sobie, o innych oraz otaczającym ich świecie. Powinni odnajdywać osobiste elementy we własnym życiu zawodowym, wsłuchiwać się w swój wewnętrzny głos. Taka postawa wymaga od nich znalezienia czasu zarówno na refleksję, jak i na kultywowanie nawyku dokonywania refleksji.

### **Ćwiczenia**

#### **Autobiografia**

Wykonując poniższe zadanie, będziesz miał możliwość dokonać refleksji nad własną karierą oraz przyjrzeć się ponownie swojej drodze rozwoju jako lidera. Zadanie to może okazać się pomocne w rozpoznaniu wartości, którymi kierujesz się w swoich działaniach, w rozpoznaniu przekonań, jakie żywisz w stosunku do siebie, do swojej pracy, w bliższym przyjrzeniu się relacjom, jakie utrzymujesz z innymi.

#### **Przebieg zadania**

##### **Krok 1**

Przypomnij sobie wszystko to, co złożyło się na Twoją drogę dojścia do bycia liderem tu i teraz. Przypominając sobie przeszłość, zwróć uwagę na różnego rodzaju sytuacje i Twoje sposoby zachowania się; zwróć uwagę na działania, jakie podejmowałeś i różne wydarzenia, które w znaczący sposób wpłynęły na Twoje życie zawodowe, na Twoje bycie i stawanie się liderem. Być może niektóre z nich miały charakter wydarzeń przełomowych, stanowiły punkty rozgraniczające różne fazy Twojego życia zawodowego, inne zaś pewnie nie miały aż tak ważnego znaczenia, ale pozostają w Twojej pamięci i będą przez Ciebie przywoływane w trakcie odtwarzania przez

Ciebie własnej historii.

Kiedy dokonujesz refleksji, zwracaj uwagę na to, w jaki sposób myślisz i co odczuwasz. Zastanów się nad tym, jakie podjąłeś wybory i dlaczego. Jaki był twój poziom samodzielności, jakie wartości kierowały Twoim postępowaniem?

Postaraj się oddać swoją historię: możesz ją spisać lub przedstawić za pomocą rysunku (stwórz swoją linię życia zawodowego: zaznacz na niej ważne dla siebie momenty, pomyśl, jakie emocje im towarzyszyły – możesz oznaczyć je kolorem, symbolem lub krótkim opisem).

## **Krok 2**

Spójrz na stworzoną przez Ciebie autobiografię. Postaraj się poszukać w niej odpowiedzi na poniższe pytania. Jeśli w Twojej autobiografii brakuje wątków podejmujących tematykę, która jest poruszana w poniższych pytaniach, uzupełnij o nie swoją autobiografię.

- Jaka jest Twoja wizja szkoły? Co się za nią kryje? Czy jest to szkoła skoncentrowana na uczniach, innowacyjna, zorientowana na przyszłość?
- Jakie są Twoje wartości i przekonania dotyczące edukacji?
- Jakie są Twoje oczekiwania wobec siebie jako przywódcy? Za czym się opowiadasz w swojej pracy przywódczej?
- Jakie są Twoje mocne strony jako przywódcy?
- W jaki sposób dbasz o relacje z innymi? Czy aktywnie poszukujesz możliwości pracy z innymi?
- Jak oceniasz poziom swojej własnej dojrzałości emocjonalnej? Jak radzisz sobie z konfliktami, sprawami, problemami i własnymi relacjami z innymi ludźmi?
- Jak organizujesz sobie czas na krytyczną refleksję i analizę swojej pracy?
- Jak zbierasz informacje zwrotne oraz jak wykorzystujesz je, by podnieść wyniki swojej pracy?

## **Pamiętaj**

Wracaj do swojej autobiografii od czasu do czasu. Jeśli widzisz taką potrzebę, możesz uzupełniać ją o nowe wątki. Pewne rzeczy możesz uściślić, zmienić. Wsłuchuj się w to, co mówisz o sobie, o swojej pracy oraz w to, co inni mówią o Tobie, o Twojej pracy, o wpływie, jaki na nich wywierasz. Szukaj wyłaniających się prawidłowości, które wyjaśniają sposoby Twojego postępowania, zachowania, przewodzenia innym. Wykorzystaj tę wiedzę o sobie do wzbogacenia i rozwoju Twojego przywództwa.

**PAMIĘTAJ:** Dyrektorzy szkół „muszą nauczyć się przewodzić innym nie tyle poczynając od wierzchołka piramidy organizacyjnej, w której są usytuowani, co wzięc za podstawę swojej pracy sieć relacji interpersonalnych” (Murphy, 2002).

## 5. Dyrektor szkoły w roli przywódcy

### Przypowieść

Leonard Ravenhill w *The Lost Days Newsletter* opowiada o grupie turystów, którzy wybrali się na wycieczkę, by zwiedzić malowniczą wioskę. Jeden z turystów, gdy przechodził obok starego mężczyzny, zapytał go dość protekcyjnym głosem: „Gospodarzu, czy urodził się tu u was jakiś wielki człowiek?”. Mężczyzna odpowiedział na to: „Nie, panie.... tylko same niemowlaki”.

Badania nad przywództwem w szkole wskazują jednoznacznie, że osoby tworzące społeczność szkolną postrzegają dyrektorów szkół jako liderów przez pryzmat pewnych cech i zachowań, które ci na co dzień demonstrują. Zajmowanie stanowiska dyrektora nie jest automatycznie kojarzone z byciem liderem. Jest oczywiście pożądane, aby dyrektor był przywódcą, niestety jednak nie uzyskuje się tego wraz z podpisaniem umowy o pracę na tym stanowisku.

### 5.1. Przywództwa można się nauczyć

#### Autorefleksja

Zanim przejdziesz do studiowania dalszej części tekstu, zastanów się nad tym, czy pracujesz z innymi w przekonaniu, że należy im przewodzić. Jeśli tak, to pomyśl o jakimś projekcie, w którym pełniłeś rolę przywódczą i odpowiedz na następujące pytania:

- Jak – teraz z perspektywy czasu – postrzegasz swoje możliwości przewodzenia innym?
- Na czym przede wszystkim chcesz się koncentrować, gdy myślisz o przewodzeniu innym?
- Co zrobisz, żeby doskonalić swoje umiejętności przywódcze?

Zdarza się, że niektórzy dyrektorzy mają wrodzone predyspozycje przywódcze i potrafią przewodzić innym. Można powiedzieć, że są oni przywódcami naturalnymi. Często ludzie podlegają ich wpływom dzięki czemuś, co nazywamy charyzmą. Jednak problem z charyzmą jest co najmniej dwojakiego rodzaju. Po pierwsze, to niezwykle trudno jest ją zdefiniować i nadać jej jakiś obiektywny wymiar. Po drugie, ma ona naturę zero – jedynkową, co oznacza, że albo ktoś ją ma, albo niestety jej nie posiada. W związku z tym powszechnie mówi się o posiadaniu charyzmy, a nie o jej rozwijaniu.

Niektórzy dyrektorzy należą zatem do grona tych szczęśliwców, którzy posiadają charyzmę. Pozostaje do rozstrzygnięcia kwestia – co z tymi, którzy jej nie mają?

Pojawia się w tym kontekście pytanie: Jeśli dyrektor szkoły nie jest charyzmatycznym przywódcą, to czy ma jakąś alternatywę? Zdecydowanie tak. Można rozwijać w sobie umiejętności przywódcze, bo nie są one zarezerwowane tylko dla „wielkich ludzi”, tak jak w przypowieści o turystach.

Warto zatem poznać cechy skutecznych przywódców szkolnych i zasady, jakimi kierują się oni w swojej pracy. Warto pomyśleć o tym, dlaczego należy uwalniać potencjał przywództwa w szkole i jej otoczeniu oraz dlaczego jest to ważne w odniesieniu do dyrektora szkoły.

## **5.2. Atrybuty skutecznych przywódców**

Niektóre z szeroko zakrojonych badań nad przywództwem, które były prowadzone ostatnio w Wielkiej Brytanii pokazują, że skuteczni przywódcy w szkole posiadają pewien układ cech, które przejawiają w swoich zachowaniach (Day i in., 2009). Dzięki nim potrafią skupiać wokół siebie innych i motywować ich do osiągania ponadprzeciętnych rezultatów. Dyrektorzy jako skuteczni przywódcy edukacyjni:

- są kreatywni, kompetentni, nastawieni na współpracę,
- kierują się w pracy wartościami,
- są otwarci na zmiany i gotowi do uczenia się od innych,
- przejawiają elastyczność w planowaniu i działaniu,
- nie trzymają się sztywno raz ustalonych reguł,
- mają bardzo wysokie oczekiwania w stosunku do innych i do samych siebie,
- budują oparte na zaufaniu i wzajemności relacje w szkole i w jej otoczeniu,
- dążą do wzbogacania pozytywnych doświadczeń nauczycieli, tworząc warunki do ich partycypacji w przywództwie i podejmowaniu kluczowych decyzji i obowiązków w szkole,
- potrafią być odporni emocjonalnie i optymistyczni.

Takie cechy pomagają wyjaśnić, jak pokazują autorzy raportu, dlaczego skuteczni dyrektorzy, którzy stawiają czoła różnorodnym, często trudnym wyzwaniom, potrafią niejednokrotnie działać wbrew zastanym warunkom tak, by tworzyć uczniom możliwości uczenia się i sprzyjać ich osiągnięciom edukacyjnym.

## **5.3. Zasady skutecznego przywództwa**



Zasady skutecznego/efektywnego przywództwa mogą pomóc dyrektorom szkół w stawianiu się skutecznymi liderami edukacyjnymi. W określeniu tych zasad w pierwszej kolejności proponuję odwołać się do teorii Jamesa M. Kouzesa i Barry'ego Z. Posnera, dwóch amerykańskich naukowców, którzy w 1983 roku zainicjowali program badawczy pod nazwą „The Leadership Challenge”. Celem programu było uzyskanie odpowiedzi na pytania:

Jakie są sposoby, za pomocą których udaje się przywódcom zmobilizować pracowników do osiągnięcia niezwykłych rezultatów? Co tak naprawdę robią liderzy w organizacjach? Czym charakteryzują się ich praktyki przywódcze?

Przykłady takich działań znaleźli oni w niemal wszystkich sferach organizacyjnej działalności: zarówno w przypadku organizacji non-profit, jak i organizacji komercyjnych, w fabrykach i przedsiębiorstwach usługowych, w organizacjach rządowych i firmach prywatnych, w służbie zdrowia, w edukacji czy też w organizacjach pożytku publicznego. Na podstawie analizy tysięcy przypadków, opisujących rozmaite doświadczenia związane z przywództwem, J.M. Kouzes i B. Z. Posner odkryli, że przeciętni ludzie, którzy prowadzą innych po nieprzetartych dotąd szlakach, wykorzystują w tym celu podobne modele zachowań. Jednym z rezultatów ich prac badawczych było wyróżnienie pięciu zasad wzorcowego przywództwa. Zostały one sformułowane następująco:

- wskazuj właściwą drogę;
- rozbudzaj wspólną wizję;
- nie bój się zmian;
- pozwól działać innym;
- motywuj i wspieraj.

Zasady te są sformułowane na tyle ogólnie, że mogą mieć zastosowanie także w odniesieniu do dyrektorów szkół.

Biorąc pod uwagę poczynione rozważania na temat przywództwa w szkole, proponuję bardziej szczegółowe wskazania, które mogą być pomocne w pracy dyrektorów szkół. Zasady te, jak sądzę, można określić następująco:

- traktuj dobro uczniów i uczenie się całej społeczności szkoły jako wartości kluczowe w swojej pracy;
- zapewniaj warunki podnoszenia jakości nauczania i możliwości uczenia się w szkole, którą kierujesz;
- stale aktualizuj i wzbogacaj swoją wiedzę, udoskonalać praktyki działania;
- buduj i utrzymuj pozytywne relacje w szkole i jej otoczeniu;
- wspieraj poczucie wartości i pewności siebie pracowników szkoły;
- inicjuj zmiany;

- angażuj ludzi i umożliwaj im dawanie z siebie tego, co najlepsze;
- wytyczaj kierunki rozwoju, wskazuj co jest ważne i co ma znaczenie w szkole;
- inspiruj do osiągnięcia celów, które wcześniej wydawały się niemożliwe;
- stawiaj pytania „dlaczego tak”? i „dlaczego nie”?.

## Autorefleksja

Zastanów się, na ile możesz skorzystać z sugestii, które kryją się za każdą ze wskazanych wyżej zasad. Wybierz pięć z nich i przemyśl, co możesz zrobić, aby rzeczywiście wdrażać je w życie. Kierowanie się tymi zasadami może zwiększyć Twoją szansę odniesienia sukcesu jako lidera w szkole i jednocześnie przyczynić się do tworzenia lepszych warunków edukacji Twoim uczniom.

### 5.4. Uwalnianie potencjału przywództwa

W tradycyjnym rozumieniu sprawowanie roli przywódcy szkolnego jest zarezerwowane w całości dla dyrektora szkoły. U podstaw tego leży przekonanie, że to on tworzy wizję rozwoju szkoły i pociągnie szkołę do sukcesu. Pojawia się w tym kontekście pytanie: czy dyrektor szkoły, nawet wówczas, gdy pracuje doskonale, może jednoosobowo nie tylko zapoczątkowywać zmiany, lecz także wdrażać je, tak by inni czuli się współautorami tych zmian i utożsamiali się z nimi?

Biorąc pod uwagę zarówno złożoność warunków, w jakich funkcjonuje szkoła, wyzwania, którym stawia czoła, jak i rozwój wiedzy na temat przywództwa i zarządzania w szkole, odpowiedź nasuwa się samoistnie: współcześnie nie tylko nie jest to możliwe, ale nie powinno się zdarzać. Jak trafnie zauważa Grzegorz Mazurkiewicz (2011), „Edukacja to proces, w którym wykluwa się wspólnota uczących się, dzięki zaangażowaniu umysłu, emocji, poprzednich doświadczeń, wrażliwości na warunki działania i na inne osoby, z jednoczesnym odwołaniem się do wartości akceptowanych przez daną społeczność. Podobnie rzecz ma się z przywództwem. Nie jest ono cechą jednostki czy nawet grupy, ale jakością organizacyjną – efektem współpracy wielu osób. Potencjał przywódczy wiąże się więc nie z charyzmą, autorytetem czy wizjonerstwem jednostek, lecz ze zdolnością zwiększania partycypacji członków organizacji w procesie decyzyjnym. Przywódca edukacyjny doskonali umiejętność uzewnętrzniania potencjału innych. Wspólnie z grupą tworzy sytuacje umożliwiające wszystkim uczenie się i rozwiązywanie problemów”.

Obecnie wąska grupa liderów nie może zapewnić szkole odpowiedniej jakości pracy, jakości tworzonych warunków na rzecz sprzyjania rozwojowi uczniów. W dużej mierze uzależnione jest to od funkcjonowania zespołów nauczycieli w szkole.

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele prac, w których autorzy apelują o nowe podejście do kierowania szkołą, którego istotą jest dzielenie się przywództwem. Jeszcze do niedawna sądzono, że jedną z podstawowych umiejętności, jaką powinien opanować dyrektor szkoły, jest umiejętność delegowania zadań, uprawnień i obowiązków. Zgodnie z najnowszymi doniesieniami badawczymi w szkole – jak już wcześniej wspomniałam (zob. temat 3, pkt 3.2: Długofalowy rozwój szkoły) – nie tyle powinno się kłaść nacisk na delegowanie uprawnień, co na dystrybucję przywództwa. Ma to swoje uzasadnienie w samej istocie zjawiska, jakim jest przywództwo w szkole. Przywództwo nie powinno być ograniczane do dyrektora szkoły i do wybranych nauczycieli. Niezmiernie ważne jest uwalnianie potencjału przywódczego całego grona pedagogicznego.

Dystrybucja przywództwa związana jest z poszerzaniem pola autonomii nauczycieli i podejmowaniem przez nich rzeczywistej odpowiedzialności za wykonywaną pracę. Kiedy zaangażowanie i poczucie współdecydowania osiągają wysoki poziom, szkoły zachowują elastyczność poprzez antycypację nadchodzących zmian oraz planowanie, co zrobić i jak wykorzystać te zmiany dla własnego dobra.

Rzeczywista partycypacja nauczycieli w przywództwie w szkole jest traktowana jako szansa na rozwiązywanie trudnych problemów szkoły (zob. Michalak, red. 2006; Kwiatkowski, Michalak, Nowosad, red. 2011). Pojawia się pytanie o to, czy jednak obie strony relacji (dyrektorzy i nauczyciele) są na to przygotowane.

Swoistego rodzaju blokadą we wprowadzaniu do szkół przywództwa partycypacyjnego są myślowe stereotypy, zwłaszcza te dotyczące postrzegania roli dyrektora szkoły. Jednym z nich jest, jak dowodzi Jerzy S. Czarnecki (2006), myślenie o dyrektorzach w kategoriach „złotej rybki” (tamże, s. 20). Dyrektor „złota rybka” powinien umieć rozwiązać wszystkie problemy i zapobiegać niekorzystnym wydarzeniom, dzięki swojej wyjątkowości oraz posiadaniu uprawnień decyzyjnych, których inni nie posiadają. Cała odpowiedzialność za działanie szkoły spoczywa zatem na nim, co mogłoby oznaczać, że inni pracownicy mogą być z niej zwolnieni. Wiara w to – a raczej brak refleksji czy jest to współcześnie możliwe, jakie niesie to niekorzystne skutki dla rozwoju nauczycieli i rozwoju szkoły – towarzyszy zarówno nauczycielom, jak i dyrektorom szkół.

## Autorefleksja

Są szkoły, w których pracują kompetentni nauczyciele, zaangażowani w realizację swoich obowiązków, pomocni innym i chętnie podejmujący się nowych zadań. Dyrektorzy tych szkół potrafią korzystać z talentów nauczycieli i zapewniać im możliwości rozwoju. W szkołach tych często pracują liderzy, którzy potrafią wysiłki innych skoncentrować na realizacji kluczowych dla szkoły celów, precyzyjnie je określić, inspirować, zdobyć zaufanie i wykorzystać potencjał tkwiący w poszczególnych zespołach.

A jak jest w Twojej szkole? Czy Twoja szkoła motywuje ludzi do pracy i uwalnia ich potencjał przywódczy?

## BIBLIOGRAFIA

- Bennis W., Nanus B., (1985), *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Czarnecki J. S., (2006), *Architektura dla lidera*, [w:] Michalak J. M. (red.), *Przywódtwo w szkole*. Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.
- Czarnecki J. S., (2010), *Stereotypy w zarządzaniu szkołą*, [w:] Kwiatkowski S. M., Michalak J. M. (red.), *Przywódtwo edukacyjne w teorii i praktyce*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji.
- Davies B., (2006), *Leading the Strategically Focused School. Success and Sustainability*. London: Paul Chapman Publishing. A Sage Publication Company.
- Day Ch., Sammons P., Hopkins D., Harris A., Leithwood K., Gu Q., Brown E, Ahtaridou E., Kington A., (2009), *The Effective Leadership and Pupil Outcomes Project. Final Report*. Nottingham: University of Nottingham.
- Fullan M., (2006), *Odpowiedzialne i skuteczne kierowanie szkołą*, tłum. Kruszewski K. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hersey P., Blanchard K. H., (1977), *Management of Organizational Behaviour. Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kotter J. P., (1990), *A force for change: how leadership differs from management*. New York: The Free Press.
- Kouzes J. M., Posner B. Z., (2010), *Przywódtwo i jego wyzwania*, tłum. Chudzio A. E. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Kożusznik B., (2011), *Zachowania człowieka w organizacji*, Wyd.. 3. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe.
- Kwiatkowski S. M., (2011), *Typologie przywództwa*, [w:] Kwiatkowski S. M., Michalak J. M., Nowosad I. (red.), *Przywódtwo edukacyjne w szkole i jej otoczeniu*. Warszawa: Difin.
- Kwiatkowski S.M., (2006), *Dyrektor placówki oświatowej jako przywódca*, [w:] Michalak J. M., (red.), *Przywódtwo w szkole*. Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.
- Kwiatkowski S. M., Michalak J. M. (red.), (2010). *Przywódtwo edukacyjne w teorii i praktyce*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji.
- Kwiatkowski S.M., Michalak J.M., Nowosad I., (red.), (2011), *Przywódtwo edukacyjne w szkole i jej otoczeniu*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Mazurkiewicz G., (2011), *Przywódtwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie edukacją*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Michalak J. M., (2011), *Przywódtwo i jego wyzwania w warunkach kultury neoliberalnej*, [w:] Kwiatkowski S. M., Michalak J. M., Nowosad I. (red.), *Przywódtwo edukacyjne w szkole i jej otoczeniu*. Warszawa: Difin.
- Michalak J. M., (2010), *Przywódtwo edukacyjne w budowaniu potencjału szkoły*, [w:] Kwiatkowski S. M., Michalak J. M. (red.), *Przywódtwo edukacyjne w teorii i praktyce*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji.

Michalak J. M., (2006), *Istota i modele przywództwa*, [w:] Michalak J. M. (red.), *Przywódtwo w szkole*. Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.

Michalak J. M., (red.), (2009), *Przywódtwo w kształtowaniu warunków edukacji*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Northouse P. G., (2009), *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: SAGE.

Williams M., (2009), *Mistrzowskie przywództwo*. Tłum. A. Kozłowska. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer business.