

Specyfika przywództwa edukacyjnego w szkole oraz jej otoczeniu

Streszczenie: Szkoła stanowi drugie po rodzinie ważne środowisko wychowawcze, będące nośnikiem nie tylko wiedzy, ale także norm, zasad oraz wartości społecznych. W stronę szkoły skierowane są nadzieje związane z kształtowaniem pożądanych kompetencji społecznych i zawodowych młodego pokolenia.

Instytucja szkoły nieustannie się zmienia i ewoluuje, dostosowując zasady i metody pracy do aktualnych potrzeb społeczeństwa. Priorytetem systemów edukacyjnych staje się antycypacja przyszłości oraz kształcenie do przeobrażeń zachodzących w każdej dziedzinie społecznego funkcjonowania.

Potrzeby te skłaniają do pilnego poszukiwania nowych, dostosowanych do potrzeb, wzorców pedagogicznego działania oraz nowej jakości procesu przywództwa edukacyjnego w szkole, które powinno kłaść coraz większy nacisk na partycypację nauczycieli w kierowaniu szkołą, czyli efektywne włączanie wszystkich nauczycieli i pedagogów oraz całej społeczności szkolnej w podejmowanie decyzji dotyczących realizacji procesu dydaktyczno-wychowawczego.

Słowa kluczowe: szkoła, edukacja, wychowanie, przywództwo edukacyjne, lider edukacyjny

Wprowadzenie

Szkoła to drugie po rodzinie ważne środowisko wychowawcze, będące nośnikiem nie tylko wiedzy, ale również norm, zasad, wartości uspołeczniających. Uczestnic-

* Grażyna Cęcelek – doktor nauk humanistycznych w zakresie pedagogiki (stopień naukowy uzyskany na Uniwersytecie Warszawskim). Autorka i współredaktorka monografii pedagogicznych oraz ponad 100 artykułów naukowych z pogranicza pedagogiki społecznej, opiekuńczo-wychowawczej i resocjalizacyjnej, a także z obszaru edukacji przedszkolnej i wczesnoszkolnej, pedeutologii, doradztwa edukacyjnego, zawodowego i personalnego oraz podejmujących problematykę edukacji permanentnej, e-edukacji i pedagogiki medialnej – opublikowanych w polskich i zagranicznych periodykach i monografiach naukowych.

two młodych ludzi w procesie edukacji szkolnej umożliwia im przygotowanie się do pełnienia określonych ról społecznych, wykonywania pracy zawodowej, racjonalnego spędzania czasu wolnego. W stronę szkoły skierowane są nadzieje związane z kształtowaniem pożądanych kompetencji społecznych i zawodowych, społecznie akceptowanych wzorców zachowań, umiejętności radzenia sobie w życiu oraz oddziaływania na otaczającą rzeczywistość. Bez uczestnictwa w procesie edukacji szkolnej trudno byłoby przygotować młode pokolenia do świadomego i racjonalnego uczestnictwa społecznego.

Różnorodne zmiany dokonujące się we współczesnej rzeczywistości społecznej i edukacyjnej, ukierunkowane na budowanie gospodarki opartej na wiedzy, generują jednocześnie potrzebę przeorientowania procesu dydaktyczno-wychowawczego realizowanego przez szkołę w kierunku przygotowania młodego pokolenia do efektywnej adaptacji do ciągłych przeobrażeń życia społecznego. Gospodarka oparta na wiedzy stanowi istotny wyznacznik nowoczesnej koncepcji rozwoju szkoły, w której wiedza traktowana jest jako pewnego rodzaju surowiec strategiczny. Priorytetem w takiej rzeczywistości staje się antycypacja przyszłości oraz kształcenie do przeobrażeń zachodzących w każdej dziedzinie społecznego funkcjonowania. Tendencje takie i dążenia stawiają przed współczesną szkołą jako instytucją edukacyjną coraz większe i bardziej złożone wymagania.

Ważnym zadaniem instytucji szkoły jest w związku z tym kształtowanie u wychowanków umiejętności pozwalających nie tylko na przystosowanie się do zmian zachodzących w bardzo szybkim tempie, ale przede wszystkim przygotowanie ich do zetknięcia się z przyszłością, do świadomego jej planowania i kształtowania. Dlatego też środowisko szkolne staje się odpowiedzialne za generowanie edukacji optymalnie przygotowującej wychowanka nie tylko do korzystania z dorobku cywilizacji, ale także do twórczego uczestniczenia w procesach dalszego istnienia i rozwoju oraz umiejętnego kierowania nimi. „Musi to być człowiek na miarę złożonych wyzwań współczesności, mądry, odpowiedzialny, umiejący odnaleźć się w nowych warunkach społeczno-gospodarczych, mobilny, umiejący krytycznie wybierać i umiejętnie korzystać z różnych źródeł wiedzy”¹.

Podstawowym warunkiem drogi zmierzającej do uzyskania pożądanej pozycji zawodowej oraz prestiżu społecznego w dobie przyspieszonego postępu technologicznego oraz globalnej konkurencji towarzyszącej egzystencji współczesnego człowieka, staje się antycypacja przyszłości oraz kształcenie do przeobrażeń zachodzących w każdej dziedzinie społecznego funkcjonowania. Tendencje takie i dążenia stawiają przed współczesną szkołą jako instytucją edukacyjną coraz większe i bardziej złożo-

¹ G. Cęcelek, *Nauczyciel wobec edukacyjnych wyzwań współczesnej rzeczywistości*, [w:] T. Zacharuk (red.), *Pedagog – jednej czy wielu dróg?*, cz. 1, *Pedagog w teorii*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2005, s. 99.

ne wymagania². Dokonujące się nieustannie przemiany powinny w związku z tym znajdować swoje odbicie przede wszystkim w nowej koncepcji kształcenia, formułą których powinna być kreacja edukacji preferująca kształcenie przygotowujące na potrzeby jutra. Antycypacja bowiem przyszłości, „kształcenie do zmian” – to podstawowe czynniki kierunku przemian edukacji w dobie przyspieszonego postępu technologicznego i globalnej konkurencji w wyścigu o lepszą pozycję zawodową i prestiż społeczny.

Potrzeby te skłaniają do pilnego poszukiwania nowych, dostosowanych do potrzeb wzorców pedagogicznego działania, ponieważ konieczność kształtowania nowego typu osobowości, przystosowanego do wymogów współczesnego życia dezaktualizuje tradycyjne formy pracy pedagogicznej. W tym nowym paradygmacie kształcenia i wychowania zmienia się nie tylko rola nauczyciela, który nadal przecież w największym stopniu decyduje o jakości nauczania, ale także pojęcie procesu przywództwa edukacyjnego w szkole, które kładzie coraz większy nacisk na partycypację nauczycieli w kierowaniu szkołą, czyli efektywne włączanie wszystkich nauczycieli i pedagogów oraz całej społeczności szkolnej w podejmowanie decyzji dotyczących realizacji procesu dydaktyczno-wychowawczego.

Niezwykle ważne jest więc systematyczne inicjowanie dyskusji nad teoretycznym i praktycznym znaczeniem przywództwa edukacyjnego w środowisku szkolnym i pozaszkolnym. Konieczny jest nowy model zarządzania szkołą, nowe paradygmaty oraz kultura organizacyjna przywództwa edukacyjnego, a tym samym odpowiednie pożądane kompetencje społeczne dyrektorów oraz wszystkich nauczycieli tworzących nowe, aktywne, twórcze, wspierające środowisko wychowawcze. Według G. Mazurkiewicza³, jedynym możliwym podejściem do przywództwa we współczesnej szkole nastawionej na kreowanie uczenia się i konstruowanie wiedzy jest projektowanie tego procesu tak, aby umożliwiał partycypację w nim jak największej liczbie członków danej uczącej się społeczności, przywództwo edukacyjne uzewnętrznia się bowiem przez udział dużej grupy osób i działanie służące uczeniu się.

Konieczne jest więc poszukiwanie wizji szkoły dla nowych potrzeb i celów, które D. Klus-Stańska postrzega jako „budowanie szansy na rozwijanie umiejętności dokonywania osobistych wyborów i brania za nie odpowiedzialności, umiejętności poszukiwania własnych celów i rozwiązań – w miejsce wcześniejszego bezrefleksyjnego przyswajania cudzych, wspieranie odwagi moralnej, a nie wdrażanie do oportunistów i konformizmu ugody”⁴.

² G. Cęcelek, *School as an Institution Helping the Young to Meet Their Future*, „Journal of Human Dignity and Wellbeing” 2016, No. 1 (1), s. 54.

³ G. Mazurkiewicz, *Przywództwo edukacyjne – nowy paradygmat zarządzania w oświacie*, [w:] S.M. Kwiatkowski, J. Madalińska-Michalak (red.), *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2010, s. 127.

⁴ D. Klus-Stańska, *Dokąd zmierza polska szkoła? – pytania o ślepe uliczki, kierunki, konteksty*, [w:] H. Kwiatkowska, T. Lewowicki (red.), *Społeczno-kulturowe konteksty edukacji nauczycieli i pedagogów*, WSP ZNP, Warszawa 2008, s. 13.

Rozumienie przywództwa edukacyjnego

Przywództwo edukacyjne występuje w obszarze sfery edukacji, jest to więc proces, który dotyczy powiązanych czynności nauczyciela i uczniów: nauczania i uczenia się, i w dużym stopniu jest do nich podobny, gdyż wiąże się z dążeniem do wyzwania w innych zdolności do jak najlepszego wykonywania zadań, a jednocześnie z poczuciem szacunku dla innych oraz poszanowania ich godności.

Według J. Madalińskiej-Michalak⁵, przywództwo edukacyjne jest procesem dziejącym się w czasie, w którym udział biorą zarówno nauczyciele, uczniowie, rodzice, jak również osoby przewodzące szkole. Na proces przywództwa w szkole mają wpływ nie tylko wzajemne oddziaływania, interakcje podmiotów edukacji, ale również kontekst, w którym ten proces się odbywa, dlatego też obrazując relację między przywództwem edukacyjnym a osiągnięciami uczniów, warto wziąć pod uwagę zwłaszcza model współzależności zachodzący pomiędzy tymi czynnikami. Proces przywództwa edukacyjnego prowadzi do doskonalenia umiejętności uzewnętrzniania potencjału innych uczestników tego procesu przez tworzenie sytuacji umożliwiających wszystkim uczenie się oraz rozwiązywanie problemów. „Tak więc, istotną właściwością przywództwa edukacyjnego jest jego zbiorowy charakter: przywództwo zawsze zachodzi przez interakcje między ludźmi. Wartością autoteliczną przywództwa edukacyjnego jest szeroka partycypacja pracowników w procesie budowania wizji oraz podejmowania decyzji i wprowadzania ich w życie, a przez to branie odpowiedzialności za ich rezultaty”⁶. Przywództwo edukacyjne dyrektora szkoły charakteryzuje się tym, że ludzie są „prowadzeni” w stronę współpracy tak, aby mogli wspólnie działać w celu osiągnięcia pożądanego celu i realizacji określonych zadań. Przywództwo edukacyjne odnosi się do relacji, w której jej uczestnicy zarówno są tymi, którzy ją „kształtują”, „kształtują się”, jak i są „kształtowani” przez siebie nawzajem⁷.

Ważnym warunkiem zaistnienia przywództwa edukacyjnego jest odpowiednie nastawienie osób, które sprawują formalne funkcje przywódcze wobec własnego stanowiska, wobec siebie, a przede wszystkim wobec innych, ponieważ liderzy działają zawsze w środowisku stworzonym przez ludzi i w kontekście ich doświadczeń, oczekiwań oraz założeń. „Pełnienie funkcji przywództwa edukacyjnego oznacza konieczność wyrobienia wysokiego poziomu samoświadomości i poczucia własnej wartości,

⁵ J. Madalińska-Michalak, *Skuteczne przywództwo w szkołach na obszarach zaniedbanych społecznie. Studium porównawcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 140.

⁶ G. Mazurkiewicz, *Przywództwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie edukacją wobec wyzwań współczesności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, cyt. za: G. Mazurkiewicz, *Przywództwo dla uczenia się. Jak wyjść poza schemat*, [w:] S.M. Kwiatkowski, J. Madalińska-Michalak, I. Nowosad (red.), *Przywództwo edukacyjne w szkole i jej otoczeniu*, Difin, Warszawa 2011, s. 26–27.

⁷ J. Madalińska-Michalak, *Dyrektor szkoły liderem – inspiracje i perspektywy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.

ale jednocześnie wycofanie się, zostawienie przestrzeni współpracownikom zarówno na rozwój, jak i pracę oraz sukcesy”⁸.

Niezwykle ważne jest zrozumienie przez przywódcę, że jego największym sukcesem są współpracownicy twórczy i kreatywni, odpowiedzialni za swoje zadania, którzy bez żadnych zahamowań czy lęku potrafią przedstawić własny punkt widzenia, argumentować, przekonywać oraz uzasadniać swoje stanowisko. Cenną cechą każdego przywódcy, również przywódcy edukacyjnego jest umiejętność refleksji nad własnym postępowaniem, własnymi zasadami, wartościami, przekonaniem oraz priorytetami, która umożliwi zrozumienie ich konsekwencji dla działań innych osób oraz całej społeczności szkolnej i edukacyjnej.

Przywódtwo edukacyjne oparte jest na pięciu podstawowych następujących filarach:

- adekwatność: w organizacji z wysokim potencjałem przywódczym panuje przekonanie o sensowności działań, chęć poszukiwania nowych rozwiązań oraz zgoda na ewentualne błędy wynikające z aktywności, ale z wyłączeniem zachowania nacechowanego lekceważeniem innych;
- uczenie się: dla tworzenia wysokiego potencjału przywódczego niezwykle ważne jest określenie celu działania w sposób wyraźny i jasny, a także akceptowany przez innych, priorytetem natomiast jest uczenie się członków organizacji;
- partycypacja: w organizacji z wysokim potencjałem przywódczym tworzony jest naturalny grunt pod ujawnianie się talentów, tworzenie postaw brania odpowiedzialności za więcej niż niezbędne minimum, gotowość do udziału we wszystkich wydarzeniach związanych z działalnością instytucji;
- służebność: chodzi o tworzenie atmosfery zaufania i wsparcia oraz chęci niesienia pomocy w rozwiązywaniu problemów, o spłaszczenie hierarchii służbowej oraz zdobywanie szacunku i prestiżu nie poprzez stanowisko, ale w relacjach z innymi uczestnikami procesów edukacyjnych;
- różnorodność: w organizacji z wysokim potencjałem przywódczym zauważa się zdolność do korzystania ze wszystkich zasobów, także z odmienności i różnorodności innych uczestników, natomiast panujące zasady autonomii pozwalają owe odmienności traktować jako wzmocnienie, a nie obciążenie.

Obszary te powinny stanowić swoistą inspirację, drogowskaz dla osób pełniących funkcję przywódców, pracujących nad efektywnym rozwojem organizacyjnym. Zagospodarowanie każdego z nich może w istotnym stopniu przyczynić się do rozwoju potencjału twórczego placówki edukacyjnej.

⁸ G. Mazurkiewicz, *Przywódtwo edukacyjne. Odpowiedzialne...*, dz. cyt., s. 28.

Zadania zawodowe dyrektora jako lidera edukacyjnego

Według B. Daviesa⁹, każda szkoła powinna wypracować swój styl pracy w oparciu o pewną filozofię edukacji, dającą szansę na zmianę sposobów myślenia i działania o szkole, a nie tylko na podstawie zaleceń polityki oświatowej. Jednocześnie autor podkreśla, że zmiany w szkole nie powinny być zależne wyłącznie od pojedynczego lidera, który na początku może stanowić katalizator, wyzwalacz zmiany, ale kierunek ten stopniowo powinien być zaadaptowany, przyjęty i przyswojony przez pozostałych pracowników szkoły. „W kierowaniu szkołą, u podstaw którego tkwi zwrócenie się w stronę myślenia strategicznego, dominuje zatem przywództwo edukacyjne, które prowadzi zarówno do osiągnięcia krótkoterminowych celów, jak i do budowania zdolności i możliwości osiągnięcia celów długoterminowych, które wynikają z przyjętej przez przywódcę i nauczycieli przemyślanej filozofii edukacji i sprzymierzania się z potencjalną rzeczywistością, antycypowania zdarzeń, trendów”¹⁰.

Dyrektor szkoły jako lider edukacyjny powinien być zorientowany przede wszystkim na ludzi oraz przyszłość placówki, powinien w związku z tym dbać o motywowanie i zachęcanie pracowników do dalszego rozwoju zawodowego, jak też dbać o stworzenie i realizację wizji, misji oraz strategii szkoły.

Do podstawowych sił napędowych dyrektora szkoły, według A. Cichonia¹¹, należą:

- sukcesy pedagogiczne nauczycieli oraz zadowolenie z wykonywanej pracy,
- przyjazne nastawienie środowiska lokalnego do szkoły,
- potencjał tkwiący w nim samym i wiara w możliwość realizacji celów szkoły.

Rola dyrektora w kierowaniu placówką oświatową jest znacząca, jednak współczesne koncepcje przywództwa edukacyjnego podkreślają konieczność angażowania całej społeczności szkolnej w ten proces w oparciu przede wszystkim o zaufanie i odpowiedzialność, ponieważ praca pojedynczych osób, nawet jeśli wydaje się doskonała, nie jest w stanie przynieść takich rezultatów jak praca będąca efektem współpracy i współdziałania wielu podmiotów. „Tradycyjny styl kierowania z elementami autorytaryzmu i dominacji pozbawia samodzielności, uzależnia i zwalnia z myślenia o powodzeniu całości. Szkole, która pracuje w zmiennym otoczeniu, potrzebny jest przywódca, który komunikuje, że wierzy w możliwości nauczycieli, czerpie radość

⁹ D. Davies, *Leading the Strategically Focused School. Success and Sustainability*, Paul Chapman Publishing. A Sage Publication Company, London 2006, cyt. za: J. Madalińska-Michalak, *Przywództwo i jego wyzwania w warunkach kultury neoliberalnej*, [w:] S.M. Kwiatkowski, J. Madalińska-Michalak, I. Nowosad (red.), *Przywództwo edukacyjne w szkole i jej otoczeniu*, Difin, Warszawa 2011, s. 52.

¹⁰ J. Madalińska-Michalak, *Przywództwo i jego wyzwania...*, dz. cyt., s. 52.

¹¹ A. Cichoń, *Rola dyrektora szkoły jako lidera*, „Edukacja. Studia – Badania – Innowacje” 2001, nr 1, s. 91.

z tego, że ludzie się rozwijają, nie widząc w tym zagrożenia dla swojej pozycji¹². Rolą dyrektora w procesie wprowadzania zmian w szkole jest dążenie przede wszystkim do tego, by „przydzielane nauczycielom zadania pozwoliły im na przejście od świadomej niekompetencji do świadomej kompetencji, co wymaga w szkole zaufania – zaufania pozwalającego także uczyć się na błędach i dającego podwaliny do budowania nowych wzorców zachowań¹³”.

W strukturę roli dyrektora szkoły, który chce pretendować do miana lidera szkoły i kształtować jej kulturę organizacyjną, powinny wpisywać się następujące zagadnienia:

- znaczenie i aktualność celu ogólnego, szczegółowego oraz podejścia do zadania: chodzi o wspólne formułowanie przez wszystkich członków zespołu pedagogicznego celów oraz procedur działania; propozycje i sugestie dyrektora nie powinny być odbierane przez pozostałych członków zespołu jako polecenia, ważna jest współpraca oraz swoboda w wyrażaniu własnych myśli i odmiennych poglądów;
- troska o pozostałych członków zespołu i wzajemne zaufanie: dyrektor szkoły jako lider powinien zadbać o dobro wszystkich pracowników szkoły oraz stworzenie atmosfery zaufania i życzliwości, podkreślać wagę osobistej i wspólnej odpowiedzialności osób tworzących zespół, udzielać pozytywnych wzmocnień, wyrażać konstruktywne uwagi, przekazywać pozytywną informację zwrotną, unikać zachowań, które mogą onieśmielać innych, podejmować działania jednoczące zespół;
- skoncentrowanie uwagi na różnorodnych umiejętnościach i ich rozwijaniu: dyrektor szkoły jako lider edukacyjny powinien zachęcać wszystkich członków zespołu do rozwijania różnych umiejętności między innymi przez przydzielanie nowych zadań i ról, w których poszczególne osoby mogą się sprawdzić i zdobyć nowe doświadczenia;
- umiejętność kontaktów z otoczeniem i usuwanie przeszkód: chodzi o przejmowanie przez dyrektora szkoły odpowiedzialności za kontakty ze środowiskiem zewnętrznym oraz za relacje z pozostałymi pracownikami szkoły w zakresie skutecznego przekazywania istoty celu ogólnego oraz celów szczegółowych realizowanego procesu dydaktyczno-wychowawczego w placówce;
- swoboda działań: w określonych sytuacjach dyrektor szkoły powinien potrafić „usunąć się w bok”, dając innym pracownikom możliwość swobodnego działania, prowadzenia dyskusji, czy też koordynowania realizacji istotnych inicjatyw;

¹² B. Tołwińska, *Kierowanie szkołą: rola dyrektora – partycypacja nauczycieli*, [w:] S.M. Kwiatkowski, J. Madalińska-Michalak, I. Nowosad (red.), *Przywództwo edukacyjne w szkole i jej otoczeniu*, Difin, Warszawa 2011, s. 108.

¹³ J. Madalińska-Michalak, *Przywództwo dyrektora szkoły a zmiana i uczenie się nauczycieli we wspólnotach praktyków*, „Rocznik Lubuski” 2017, t. 43, cz. 1, s. 224.

- prawdziwa praca: lider zespołu, tak jak każdy jego członek, powinien angażować się we wspólną pracę w takim samym stopniu i zakresie, jak pozostali pracownicy i odpowiednio do aktualnych potrzeb, nie powinien bazować na delegowaniu pracowników do wykonywania skomplikowanych, nieprzyjemnych zadań, nie powinien obawiać się o utratę własnego prestiżu, nie powinien unikać podejmowania również takich działań, które wiążą się z koniecznością dużego ryzyka osobistego¹⁴.

Należy zauważyć jednocześnie, że chociaż formalne uprawnienia do kierowania placówką edukacyjną posiada dyrektor, w rzeczywistości szkolnej pojawia się systematycznie wiele różnorodnych, złożonych i zmiennych sytuacji, kiedy podjęcie decyzji przekracza możliwości jednej osoby. Trudne i skomplikowane problemy generowane w środowisku szkolnym nie są łatwe do rozwiązania, a dyrektor nie posiada monopolu na tworzenie dobrych rozwiązań. Dlatego też różnorodne kompetencje i doświadczenia poszczególnych osób mogą stanowić nieocenione źródło korzyści dla efektywności procesów dydaktyczno-wychowawczych. „W nowoczesnych koncepcjach szkoły i kierowania szkołą przywódca jest opisywany jako osoba, która nie uzależnia innych od siebie, nie odbiera wiary w siebie, by jednocześnie pokazać jak wiele on znaczy, jakie osiąga sukcesy. W koncepcjach tych przywódca, dostrzegając wysiłek innych, nie szczędzi słów pochwały, docenia, wspiera, gdy istnieje potrzeba, i pozwala, by pracownicy uwierzyli, że mogą osiągać coraz bardziej ambitne cele”¹⁵.

Dlatego też coraz większy nacisk we współczesnych koncepcjach kierowania szkołą kładzie się na partycypację nauczycieli w kierowaniu szkołą, będącą rezultatem tzw. dystrybucji przywództwa, czyli dzielenia się przywództwem polegającego na włączaniu nauczycieli oraz całej społeczności szkolnej w podejmowanie decyzji. Działania takie przyczyniają się do zwiększenia przepływu informacji pomiędzy kierownictwem a pracownikami, co sprzyja lepszemu wykorzystaniu ich umiejętności oraz wpływa na zwiększenie satysfakcji z wykonywanej pracy.

Partycypacja nauczycieli w kierowaniu szkołą

W rozumieniu tradycyjnym sprawowanie roli przywódcy edukacyjnego było zarezerwowane w całości dla dyrektora szkoły, traktowanego jako mentora kadry pedagogicznej, który miał monopol na jej rozwój oraz osiągnięcie sukcesu, w związku z czym cała odpowiedzialność za podejmowane decyzje spoczywała na nim, a inni pracownicy szkoły mogli czuć się w zasadzie z niej zwolnieni.

Wyzwaniem dla praktyki kierowania w placówce edukacyjnej, wpływającym ze współczesnych koncepcji przywództwa, jest inne rozumienie natury przywództwa

¹⁴ J.R. Katzenbach, D.K. Smith, *Siła zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 146–152.

¹⁵ B. Tołwińska, dz. cyt., s. 111.

edukacyjnego. Postulowane rozwiązania w tym zakresie wyraźnie akcentują konieczność większego uczestnictwa nauczycieli w tym procesie, którzy mają być nie tylko realizatorami określonych zadań dydaktycznych, ale powinni przejawiać postawę proaktywną i podejmować nowe role służące skutecznemu kreowaniu rzeczywistości szkolnej. „W celu upowszechnienia takiego modelu w praktyce, zarówno dyrektorzy, jak i nauczyciele powinni otrzymać odpowiednie przygotowanie w procesie kształcenia”¹⁶. Dzielenie się przywództwem wymaga bowiem właściwego rozumienia istoty takiego działania oraz pełnego zaangażowania i odpowiedzialności wszystkich uczestników tego procesu. „Podstawowe znaczenie ma łańcuch przywództwa. Nie można stać się wysoce skutecznym dyrektorem, jeśli łańcuch przywództwa nie ciągnie się przez całą szkołę”¹⁷.

Warto jednocześnie „chronić” przywództwo, by rola ta nie stała się kolejną odgórną narzuconą powinnością nauczycieli, ponieważ w sytuacji, gdy stanie się zadaniem zewnętrznie wyznaczonym, może przyczynić się do zmian regresywnych, co byłoby niezwykle niebezpieczne dla placówki edukacyjnej oraz systemu oświatowo-wychowawczego¹⁸. Należy w związku z tym konsekwentnie docierać do grona nauczycieli z wiedzą o przywództwie, aby przez działania te „uruchomić dobre skojarzenie z nim związane, tj. zaufanie, zaangażowanie, dialog, współpracę, zasady, wizje szkoły itp., a przeciwstawić się automatycznym, potocznym skojarzeniom związanym z władzą, dominacją jednej ortodoksyjnej wizji, odgórnemu sterowaniu, podporządkowaniu”¹⁹.

Według J. Madalińskiej-Michalak²⁰, inicjowanie i wdrażanie zmian w szkole wymaga szczególnych kompetencji przywódczych ze strony dyrektora szkoły, u podstaw których leży przede wszystkim specjalistyczna wiedza oraz umiejętności i kompetencje społeczne służące realizacji następujących zadań:

- planowanie i wprowadzanie zmian,
- rozumienie uwarunkowań środowiskowych, ekonomicznych i prawnych funkcjonowania oświaty i przywództwa edukacyjnego,
- prowadzenie badań edukacyjnych i implementacji ich wyników w kreatywnych działaniach przywódcy,
- dostrzeganie i formułowanie dylematów etycznych pojawiających się w polu działania lidera oraz poszukiwania optymalnych rozwiązań,
- budowanie zespołu i kierowania zespołem,

¹⁶ Tamże, s. 112.

¹⁷ M. Fullan, *Odpowiedzialne i skuteczne kierowanie szkołą*, przeł. K. Kruszewski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 33.

¹⁸ A. Korzeniecka-Bondar, *Przywództwo w szkole: „powierzchowna retoryka” czy konieczny warunek zmian*, [w:] S.M. Kwiatkowski, J. Madalińska-Michalak, I. Nowosad (red.), *Przywództwo edukacyjne w szkole i jej otoczeniu*, Difin, Warszawa 2011, s. 101.

¹⁹ Tamże.

²⁰ J. Madalińska-Michalak, *Wspólnoty praktyków a granice uczenia się nauczycieli w szkole. Rola dyrektora szkoły*, [w:] A. Minczanowska, A. Szafrąńska-Gajdzica, M.J. Szymański (red.), *Szkoła. Wspólnota dążeń?*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2016.

- kształtowanie atmosfery współpracy i kultury organizacyjnej,
- wywieranie wpływu i budowania relacji,
- motywowanie innych do współpracy w dążeniu do osiągnięcia ważnych celów edukacyjnych,
- porozumiewanie się w różnych środowiskach społecznych i zawodowych,
- współpraca ze środowiskiem lokalnym oraz ponadlokalnym.

Wydaje się, że dzielenie się przywództwem, prawdziwa (nie jedynie formalna czy incydentalna) partycypacja nauczycieli w kierowaniu szkołą stanowi dużą szansę na rozwiązywanie trudnych problemów współczesnej szkoły. „Dystrybucja przywództwa” polegająca na przyjmowaniu tej roli nie tylko przez dyrektora, ale również przez nauczycieli prowadzi bowiem do rozwoju zaangażowania i odpowiedzialności wszystkich oraz do ukształtowania przekonania, że „razem można osiągnąć więcej”. Zadania kierownicze powinny być w związku z tym rozmieszczone w całej strukturze organizacyjnej szkoły, tak aby sprzyjały samodzielnemu podejmowaniu działań przez nauczycieli. „Ich większy udział w procesie kierowania może sprzyjać widzeniu spraw szkoły szerzej, myśleniu o jej powodzeniu całościowo, a nie tylko o sprawach, które dotyczą wyłącznie własnej praktyki za drzwiami klasy. Szkoła może dbać o podnoszenie jakości swojej pracy wtedy, gdy cały personel podejmuje wspólny wysiłek w tym celu”²¹.

Nauczyciele, którzy nie są włączani w proces przywództwa edukacyjnego, czują się niedoceniani, co może w konsekwencji doprowadzić do izolowania się w środowisku szkolnym, do powstawania braku więzi sprzyjającej wspólnej pracy, wreszcie do poczucia przytłoczenia problemami, do rutyny, a nawet syndromu wypalenia zawodowego.

Podsumowanie

W świecie współczesnym, w którym bardzo istotnym czynnikiem społecznego funkcjonowania jednostki stała się pomnażana w zawrotnym tempie wiedza, edukacja ma coraz trudniejsze do spełnienia zadania. „Ku niej skierowane są nadzieje związane ze społecznie pożądanymi zmianami mentalności ludzi, ich nawyków, nadzieje na przełamanie stereotypów i schematów myślowych”²².

Zmieniająca się rzeczywistość wymaga bowiem od szkół (od wszystkich uczestników procesu edukacyjnego: nauczycieli, wychowawców, od osób sprawujących funkcje kierownicze w szkole, od rodziców oraz samych uczniów) nowego spojrzenia na dotychczasowe formy oraz sposoby działania we wszystkich płaszczyznach odnoszących się do realizacji szeroko rozumianego procesu edukacyjnego nastawionego na przygotowanie młodych ludzi do aktywnego uczestnictwa we współczesnym świecie.

²¹ B. Tołwińska, dz. cyt., s. 107.

²² W. Korzeniowska (red.), *Przemiany edukacyjne w Polsce i na świecie a modele wychowania*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2001, s. 9.

Nowego wymiaru nabiera rozumienie przywództwa edukacyjnego w szkole, które coraz częściej dostrzegane jest jako istotny czynnik determinujący jakość funkcjonowania szkoły i tym samym efektywność procesu dydaktyczno-wychowawczego. Coraz częściej można spotkać raporty z badań, które omawiają wiele kwestii związanych z relacją: przywództwo–rozwój szkoły. Kategoria przywództwa edukacyjnego pojawia się w badaniach nad szkołą zwłaszcza wówczas, gdy problematyka badań koncentruje się nad nowymi możliwościami dynamizowania rozwoju szkoły stojącej wobec wielu wyzwań związanych ze zjawiskami wynikającymi ze wzrostu zmienności, złożoności, szybkości przekształceń i intensywności oddziaływania na nią ze strony otoczenia.

Ważnym zadaniem przywódcy edukacyjnego jest zapraszanie i zachęcanie do procesu przewodzenia innych pracowników, co służy budowaniu kultury współodpowiedzialności i zarządzania skoncentrowanego na transformacji, przeciwdziałając tym samym odtwarzaniu rzeczywistości czy wypełnianiu obowiązków narzuconych przez biurokrację. „Dlatego przywódcy w edukacji muszą przeprogramować się z nawyku brania odpowiedzialności «za wszystko», na branie odpowiedzialności za jak najlepsze warunki rozwoju i działania współpracowników, tak aby zbudować klimat organizacyjny, który uwolni drzemiące w pracownikach wiedzę, doświadczenie i motywację²³. Konieczny jest nowy model zarządzania szkołą, nowe paradygmaty oraz kultura organizacyjna przywództwa edukacyjnego, a tym samym odpowiednie, pożądane kompetencje społeczne dyrektorów oraz wszystkich nauczycieli tworzących nowe, aktywne, twórcze, wspierające środowisko wychowawcze. Niezwykle ważne jest więc systematyczne inicjowanie dyskusji nad teoretycznym i praktycznym znaczeniem przywództwa edukacyjnego w środowisku szkolnym i pozaszkolnym.

Podejście takie umożliwi nauczycielom wychodzenie poza ściśle wytyczoną, wąską rolę dydaktyczną, co wymaga aktywności zamiast bierności, zaangażowania zamiast obojętności, współpracy zamiast rywalizacji. Kształtowanie nawyku oraz konieczności ponoszenia odpowiedzialności za efekty procesu dydaktyczno-wychowawczego jest bardzo ważne również w odniesieniu do uczniów i wychowanków. Aby być w przyszłości samodzielną osobą, potrafiącą krytycznie odnosić się do wielu sytuacji, zauważać problemy, uczeń powinien bowiem brać aktywny udział w procesie edukacji, zamiast reaktywnego, odtwórczego chodzenia po śladach pozostawionych przez innych, co nie sprzyja namysłowi nad własnym byciem w świecie²⁴.

Należy mieć oczywiście świadomość, że nie istnieją uniwersalne rozwiązania, pomysły na oświatę oraz sprawowanie przywództwa edukacyjnego, które sprawdzą się w różnych miejscach i kontekstach sytuacyjnych, niełatwo też ocenić szybko i obiektywnie skutki procesów edukacyjnych, ponieważ widoczne są one dopiero w jakości społecznego funkcjonowania wychowanków.

²³ G. Mazurkiewicz, *Przywództwo edukacyjne – nowy paradygmat...*, dz. cyt., 129.

²⁴ B. Tołwińska, dz. cyt., s. 105.

Według M. Dudzikowej²⁵, szkoła, która jest świadoma swego potencjału, samoczynnie staje się źródłem procesu zmian nastawionych na podnoszenie jakości edukacji. Przyjęcie takiego założenia eksponuje środowisko szkolne jako miejsce tworzenia i zapewnienia jakości, a także pozwala lepiej zrozumieć rangę procesów wewnątrzszkolnych oraz faktu, że to co się dzieje w szkole, może być barierą lub warunkiem jakości edukacji, zaporą lub wsparciem rozwoju dzieci i młodzieży²⁶. „Edukacja bywa obszarem mitów, rytuałów czy niespełnionych obietnic, ale jest też przecież procesem, który pozwala ludziom przekroczyć różnego rodzaju ograniczenia. Przebudzenie przywódców do wspólnego działania może poruszyć lawinę, która doprowadzi do sytuacji, w której to w przedszkolach, w szkołach i na uniwersytetach rodzić się będą ambitne projekty rozwojowe, przełamujące schematy, pomysły i wynalazki technologiczne, kreatywne i innowacyjne rozwiązania problemów”²⁷.

Przedstawione rozważania ze względu na swój zakres pokazują jedynie zarys problematyki przywództwa edukacyjnego we współczesnej szkole, wskazują jednak jednoznacznie na konieczność dalszego zgłębiania tych niezwykle ważnych zagadnień w celu optymalizacji procesu kształcenia i wychowania młodych pokoleń.

Bibliografia

- Cęcelek G., *Nauczyciel wobec edukacyjnych wyzwań współczesnej rzeczywistości*, [w:] T. Zacharuk (red.), *Pedagog – jednej czy wielu dróg?*, cz. 1, *Pedagog w teorii*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2005.
- Cęcelek G., *School as an Institution Helping the Young to Meet Their Future*, “Journal of Human Dignity and Wellbeing” 2016, No. 1 (1).
- Cichoń A., *Rola dyrektora szkoły jako lidera*, „Edukacja. Studia – Badania – Innowacje” 2001, nr 1.
- Davies B., *Leading the Strategically Focused School. Success and Sustainability*, Paul Chapman Publishing. A Sage Publication Company, London 2006.
- Dudzikowa M., *Mit o szkole jako miejscu wszechstronnego rozwoju ucznia. Eseje entopedagogiczne*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2001.
- Fullan M., *Odpowiedzialne i skuteczne kierowanie szkołą*, przeł. K. Kruszewski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

²⁵ M. Dudzikowa, *Mit o szkole jako miejscu wszechstronnego rozwoju ucznia. Eseje entopedagogiczne*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2001, s. 138.

²⁶ I. Nowosad, *Od rozwoju szkolnictwa do rozwoju szkoły*, [w:] S.M. Kwiatkowski, J. Madalińska-Michalak, I. Nowosad (red.), *Przywództwo edukacyjne w szkole i jej otoczeniu*, Difin, Warszawa 2011, s. 73.

²⁷ G. Mazurkiewicz, *Przywództwo dla uczenia się. Jak wyjść poza schemat*, [w:] S.M. Kwiatkowski, J. Madalińska-Michalak, I. Nowosad (red.), *Przywództwo edukacyjne w szkole i jej otoczeniu*, Difin, Warszawa 2011, s. 26–38.

- Katzenbach J.R., Smith D.K., *Siła zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Klus-Stańska D., *Dokąd zmierza polska szkoła? – pytania o ślepe uliczki, kierunki, konteksty*, [w:] H. Kwiatkowska, T. Lewowicki (red.), *Społeczno-kulturowe konteksty edukacji nauczycieli i pedagogów*, WSP ZNP, Warszawa 2008.
- Korzeniecka-Bondar A., *Przywództwo w szkole: „powierzchnowa retoryka” czy konieczny warunek zmian*, [w:] S.M. Kwiatkowski, J. Madalińska-Michalak, I. Nowosad (red.), *Przywództwo edukacyjne w szkole i jej otoczeniu*, Difin, Warszawa 2011.
- Korzeniowska W. (red.), *Przemiany edukacyjne w Polsce i na świecie a modele wychowania*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2001.
- Madalińska-Michalak J., *Dyrektor szkoły liderem – inspiracje i perspektywy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
- Madalińska-Michalak J., *Przywództwo dyrektora szkoły a zmiana i uczenie się nauczycieli we wspólnotach praktyków*, „Rocznik Lubuski” 2017, t. 43, cz. 1.
- Madalińska-Michalak J., *Przywództwo i jego wyzwania w warunkach kultury neoliberalnej*, [w:] S.M. Kwiatkowski, J. Madalińska-Michalak, I. Nowosad (red.), *Przywództwo edukacyjne w szkole i jej otoczeniu*, Difin, Warszawa 2011.
- Madalińska-Michalak J., *Skuteczne przywództwo w szkołach na obszarach zaniedbanych społecznie. Studium porównawcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
- Madalińska-Michalak J., *Wspólnoty praktyków a granice uczenia się nauczycieli w szkole. Rola dyrektora szkoły*, [w:] A. Minczanowska, A. Szafrąńska-Gajdzica, M.J. Szymański (red.), *Szkoła. Wspólnota dążeń?*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2016.
- Mazurkiewicz G., *Przywództwo dla uczenia się. Jak wyjść poza schemat*, [w:] S.M. Kwiatkowski, J. Madalińska-Michalak, I. Nowosad (red.), *Przywództwo edukacyjne w szkole i jej otoczeniu*, Difin, Warszawa 2011.
- Mazurkiewicz G., *Przywództwo edukacyjne – nowy paradygmat zarządzania w oświacie*, [w:] S.M. Kwiatkowski, J. Madalińska-Michalak (red.), *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2010.
- Mazurkiewicz G., *Przywództwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie edukacją wobec wyzwań współczesności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Nowosad I., *Od rozwoju szkolnictwa do rozwoju szkoły*, [w:] S.M. Kwiatkowski, J. Madalińska-Michalak, I. Nowosad (red.), *Przywództwo edukacyjne w szkole i jej otoczeniu*, Difin, Warszawa 2011.
- Tołwińska B., *Kierowanie szkołą: rola dyrektora – partycypacja nauczycieli*, [w:] S.M. Kwiatkowski, J. Madalińska-Michalak, I. Nowosad (red.), *Przywództwo edukacyjne w szkole i jej otoczeniu*, Difin, Warszawa 2011.

The specificity of educational leadership at school and its environment

Abstract: The school is the second most important educational environment after the family, being a transmitter not only of knowledge, but also norms, principles and social values. Hopes related to shaping the desired social and professional competences of the young generation are directed towards the school.

The school as an institution is constantly changing and evolving, adapting principles and methods of work to the current needs of society. Anticipating the future and educating for transformations taking place in every field of social functioning becomes the priority of the education system.

These needs incline to an urgent search for new patterns of pedagogical activity, tailored to those needs, and new qualities of the educational leadership process in school, which should place more and more emphasis on teacher participation in school management, i.e. the effective involvement of all teachers and educators and the entire school community in undertaking decisions regarding the implementation of the didactic and educational process.

Keywords: school, education, upbringing, educational leadership, educational leader

About the author: Grażyna Cęcelek – doctor of humanities in the field of pedagogy (academic degree obtained at the University of Warsaw). Author and co-editor of pedagogical monographs and over 100 academic articles on the border of social, guardian and educational and resocialization pedagogy, as well as in the field of nursery and early school education, pedeutology, educational, vocational and personal consulting, as well as ones dealing with the issues of permanent education, e-education and media pedagogy – published in Polish and foreign periodicals and scientific monographs.