

Izabela Bednarska-Wnuk

Uniwersytet Łódzki

ORIENTACJA DYREKTORA SZKOŁY NA PRZYWÓDZTWO W GOSPODARCE OPARTEJ NA WIEDZY

Streszczenie: W gospodarce opartej na wiedzy szczególnie ważne są działania związane ze sferą edukacji, która jest jednym z jej filarów. Ważną zaś funkcję ma dyrektor w zarządzaniu szkołą, którego rola wymaga obecnie nowego spojrzenia. Rola ta współcześnie identyfikowana jest przede wszystkim z rolą menedżera, jednak wyzwania współczesności sprawiają, że zaczyna ona być identyfikowana z rolą przywódcy. Celem artykułu jest wskazanie, iż dyrektor szkoły, aby osiągnąć sukces w otoczeniu i przewagę konkurencyjną wobec wyzwań gospodarki opartej na wiedzy, powinien nie tylko odgrywać swoją rolę w sposób menedżerski, ale przede wszystkim ukierunkować swoje rzeczywiste działania w organizacji, jaką jest szkoła, na zachowania przywódcze.

Słowa kluczowe: przywództwo, dyrektor szkoły, menedżer oświaty.

1. Wstęp

Współcześnie mamy do czynienia z gospodarką opartą na wiedzy, której głównym punktem odniesienia jest wiedza i kapitał intelektualny pracowników. Stąd też konkurencja między krajami coraz bardziej opiera się na zasobie ludzkim. M. Castells twierdzi, że główną cechą gospodarki opartej na wiedzy jest podejmowanie działań konkurencyjnych we wszystkich sferach życia [Tjeldvoll, Welle-Strand 2009, s. 65]. Szczególna rola przypada edukacji, która jest ważnym czynnikiem między krajami. Dlatego też coraz częściej poszukuje się efektywnych sposobów zarządzania placówkami oświatowymi.

W Polsce przez ostatnie lata dokonało się także wiele zmian w gospodarce, do których zalicza się przede wszystkim transformację ustrojową i integrację Polski z Unią Europejską. Implikowało to potrzebę usprawnień w organizacjach gospodarczych, ale i również w organizacjach publicznych. Wśród organizacji publicznych szczególnie miejsce zajmują zaś szkoły, a ich rola ciągle wzrasta zwłaszcza w kontekście budowy gospodarki opartej na wiedzy. W funkcjonowaniu szkoły i procesie kierowania istotną rolę odgrywa jej dyrektor, który znalazł się w zupełnie innej sytuacji wymagającej nowego spojrzenia na jego rolę w zarządzaniu szkołą. Rola ta

identyfikowana jest przede wszystkim z rolą menedżera, choć współcześnie w gospodarce opartej na wiedzy wydaje się, że preferowaną rolą na stanowisku dyrektora szkoły w coraz większym zakresie będzie realizacja roli przywódcy, co postrzegane jest jako decydujący czynnik konkurencyjności każdej organizacji [Tjeldvoll, Welle-Strand 2009, s. 61].

Celem artykułu jest wskazanie, iż dyrektor szkoły, aby osiągnąć sukces w otoczeniu i przewagę konkurencyjną wobec wyzwań gospodarki opartej na wiedzy, powinien nie tylko realizować rolę w sposób menedżerski, ale przede wszystkim ukierunkować swoje rzeczywiste działania na zachowania przywódcze w organizacji, jaką jest szkoła.

2. Istota i znaczenie przywództwa w organizacji

Przywództwo jest istotnym czynnikiem decydującym o sukcesie organizacji. Coraz częściej wskazuje się, że samo zarządzanie nie wystarczy, a menedżerowie powinni być również przywódcami [Austen-Tynda 2009, s. 34]. Nie oznacza to rezygnacji z realizacji funkcji kierowniczych, ale przeniesienie ciężaru na podejmowanie innych zachowań w organizacji, do których zalicza się właśnie przywództwo. W tym miejscu należy dokonać rozróżnienia pomiędzy menedżerem a przywódcą, gdyż w praktyce pojęcia te są bardzo często używane zamiennie. Zatem menedżerem jest osoba koncentrująca się na realizacji procesu zarządzania, natomiast przywódca ustala kierunki, motywuje, inspirowuje, wyzwala energię pracowników i inicjuje zmiany.

Przez ostatnie lata powstało wiele teorii na temat przywództwa. Początkowo badacze ograniczali się do ustalenia pożądanego zestawu cech osobowych przywódcy, co wpłynęło na rozwój teorii cech i różnych stylów zarządzania. Z czasem jednak okazało się, że o efektywnej realizacji roli jako przywódcy decydują jeszcze inne czynniki takie jak: zachowania przywódców implikując tym samym rozwój podejścia behawioralnego. Bardziej kompleksowe badania na temat przywództwa pojawiły się natomiast pod koniec XX wieku. Ujmowały go one jako proces wpływu społecznego. Wykazano wówczas, że przywództwo zależy od takich czynników jak: osobowość przywódcy, wartości przez niego wyznawane, a także doświadczenie, oczekiwania i zachowania podwładnych, wymogi zadania i kultura organizacyjna [Michalak 2007b, s. 66]. Współcześnie można również zauważyć odejście od przywództwa transakcyjnego i skoncentrowanie wysiłków badawczych nad przywództwem transformacyjnym, które ma ogromny wpływ na kontekst kulturowy pracy ludzi [Michalak 2007b, s. 66].

Badania prowadzone nad przywództwem w organizacjach publicznych, do których zalicza się szkołę, korzystają przede wszystkim z dorobku wypracowanego na gruncie organizacji gospodarczych [Austen-Tynda 2009, s. 25]. Istnieje natomiast niedostatek opracowań teoretycznych i empirycznych odnoszących się do przywództwa w organizacjach publicznych. W tym miejscu należy zauważyć, że przez ponad dwadzieścia lat literatura z zakresu pedagogiki wskazywała na odgrywanie

roli jako przywódcy, akcentując przede wszystkim doskonalenie osiągnięć edukacyjnych uczniów i nauczycieli [Michalak 2007a, s. 134]. Ponieważ dyrektor zarządza szkołą w warunkach gospodarki wolnorynkowej, wydaje się, że jego rola jako przywódcy wymaga od niego przede wszystkim podejmowania skutecznych, racjonalnych i efektywnych działań zwłaszcza wobec wymagań gospodarki opartej na wiedzy.

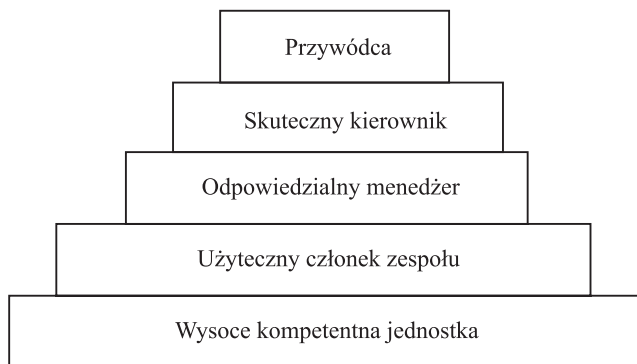
3. Dyrektor szkoły w gospodarce opartej na wiedzy

Gospodarka oparta na wiedzy (*knowledge-based economy*) stanowi gospodarke, w której wiedza jest generowana, przyswajana, przekazywana i wykorzystywana efektywnie przez różne podmioty, do których zalicza się: organizacje, osoby fizyczne i społeczeństwa. Gospodarka taka szybciej się rozwija poprzez intensywne wykorzystanie wiedzy i doświadczenia, generuje szybszy postęp technologiczny i efektywnie wykorzystuje kapitał intelektualny społeczeństwa. Jednocześnie jest ona ściśle powiązana z rozwojem ekonomicznym danego kraju i jego konkurencyjnością. Źródła takiego pojmowania nowego typu gospodarki należy upatrywać w strategii lizbońskiej, w której kraje Unii Europejskiej zadeklarowały stworzenie do 2010 r. najbardziej konkurencyjnej gospodarki opartej na wiedzy. W takiej gospodarce znaczenia nabierają działania związane ze sferą edukacji, która jest jednym z filarów gospodarki opartej na wiedzy, obok nauki i rozwoju społeczeństwa wiedzy [Piwowar-Sulej 2009, s. 7]. Działania te dotyczą przede wszystkim właściwego funkcjonowania systemu oświaty, a w szczególności szkoły jako jego podsystemu, w której istotną rolę odgrywa jej dyrektor.

W tym miejscu należy podkreślić, że praca na stanowisku dyrektora szkoły zmieniła się w wyniku przeobrażeń społeczno politycznych i gospodarczych w Polsce po 1989 r. Wówczas to coraz więcej organizacji (także organizacji *non-profit*) wyraźnie zaczęło uświadamiać sobie szczególną wagę i znaczenie sprawnego zarządzania dla osiągnięcia celów realizowanych w nowych warunkach działania. Uwidoczniło się to w coraz staranniejszym poszukiwaniu menedżerów dobrze przygotowanych do właściwego pełnienia specyficznych ról zarządzania wymagających jasnego formułowania celów i zadań organizacji w warunkach złożonych i zmieniających okoliczności ekonomicznych i społecznych [Dąbek 2002, s. 122]. Warunki, w których funkcjonował dyrektor szkoły sprawiły także, iż musiał mieć on świadomość, że system oświaty podlega urynkowieniu.

Konsekwencją zaś była reorientacja realizowanej roli na stanowisku dyrektora szkoły. Coraz częściej także podkreślano, że dyrektor szkoły powinien zarządzać podległą placówką podobnie jak menedżer zarządza organizacją gospodarczą, powinien korzystać z tych samych metod i narzędzi przy rozwiązywaniu problemów decyzyjnych, w podobny sposób realizować funkcje kierownicze oraz charakteryzować się podobnymi kompetencjami ułatwiającymi im zarządzanie szkołą w nowych warunkach działania. Wobec tych przesłanek współcześnie dominuje koncepcja za-

kładająca traktowanie dyrektora szkoły jako menedżera oświaty, który aby sprostać nowym wymaganiom, ma takie atrybuty jak: właściwa reakcja na występujące zmiany w otoczeniu, inicjowanie i koordynowanie zmian, partycypacja w procesie zmian, kierowanie zmianami w organizacji, monitorowanie zmian w przepisach prawa, koncentracja na administracyjnej i organizacyjnej pracy szkoły. Wydaje się jednak, że rola dyrektora szkoły powinna podążać w kierunku przywództwa zastępując tym samym rolę menedżera. Kierunek ten jest zasadny zwłaszcza z tego powodu, że obecnie, prawie 20 lat po transformacji ustrojowej praca dyrektora szkoły jako pracownika sektora publicznego jest inna od tej eksponowanej nie tylko w gospodarce planowanej centralnie, ale również od tej, której koncepcje przyniosły zmiany po 1990 r. W tym miejscu warto powołać się na opracowaną przez J. Collinsa pięciopoziomową hierarchiczną strukturę ról (rys. 1), z którą według M. Fullana powinien identyfikować się dyrektor szkoły [Collins 2001, s. 20] (za [Fullan 2006, s. 22]). Chociaż struktura ta została opracowana w Stanach Zjednoczonych, to wydaje się, że można odnieść ją także do charakterystyki roli dyrektora szkoły działającego w polskich warunkach w kontekście funkcjonowania gospodarki opartej na wiedzy.



Rys. 1. Pięciopoziomowa hierarchiczna struktura ról

Źródło: [Collins 2001, s. 20] (za [Fullan 2006, s. 22]).

Zaprezentowana koncepcja wskazuje, iż aby stać się przywódcą, należy przejść wszystkie przytoczone etapy. Poziom pierwszy, czyli *wysoce kompetentna jednostka* pracuje tylko dzięki swojemu talentowi, wiedzy, umiejętnościom i dobrym nawykom pracy. Następnie, gdy jednostka przechodzi na poziom wyższy, wnosi wkład w osiąganie celów grupowych i efektywnie współpracuje z innymi członkami grupy. Jednostka staje się zatem członkiem zespołu. *Odpowiedzialny menedżer* z kolei organizuje ludzi i środki w celu efektywnego i sprawnego wykonania wcześniej ustalonych zadań. Poziom czwarty charakteryzuje natomiast taką jednostkę, która jest katalizatorem dla zaangażowania się pracowników. Pożądanym zaś etapem jest *przywódca*, który ma za zadanie budować wielkość organizacji na podstawie posiadanych cech osobowościowych i umiejętności kierowniczych [Collins 2001] (za

[Fullan 2006, s. 22-23]). Wydaje się zatem, iż w przyszłości pożądanym składnikiem roli dyrektora szkoły będzie przywództwo, choć zainteresowanie tym obszarem zauważa się już zwłaszcza wśród brytyjskich, australijskich i amerykańskich badaczy edukacji [Michalak 2007c, s. 122]. Także większość publikacji naukowych na temat przywództwa w szkole pochodzi z tych krajów [Tjeldvoll, Welle-Strand 2009, s. 61].

4. Rola przywództwa w szkole

Współczesna szkoła, podobnie jak wszystkie inne organizacje, funkcjonuje w warunkach dynamicznych zmian. W takiej sytuacji zarządzanie organizacją, także szkołą jest trudnym przedsięwzięciem ze względu na nieprzewidywalność i złożoność tych zmian. Egzystencja organizacji jest także uzależniona od ludzi w niej pracujących, a przede wszystkim od kompetencji dyrektora, który potrafi reagować na występujące zmiany w otoczeniu, potrafi je prognozować, a nawet inicjować. Przebobrażenia w otoczeniu szkoły powodują, iż dyrektor szkoły powinien szybko i elastycznie reagować na zmieniające się wymogi otoczenia. Wobec tego w przyszłości coraz bardziej zaczną się już liczyć nie tylko umiejętności związane z zarządzaniem organizacją, ale cechy przywódcze dyrektorów szkół wyrażające się w zdolności tworzenia klimatu sprzyjającego rozwijaniu twórczej aktywności i przyciąganiu nowatorskich przedsięwzięć warunkujących egzystencję, rozwój oraz sukces placówki edukacyjnej [Goriszowski 2005, s. 84]. Przywództwo jest także tym czynnikiem, który w sytuacji zmian ułatwia dyrektorowi osiągnięcie wymaganego przez otoczenie odpowiedniego poziomu pracy szkoły [Lewis, Murphy 2008, s. 131]. Podobne kryterium – występowanie zmian w otoczeniu dyrektora szkoły, uwzględniają Ch. Bezzina i J. Michalak w opisie jego ról. Autorzy ci uważają, że podstawową rolą dyrektora jest rola przywódcy. Ma on również pomagać nauczycielom w identyfikowaniu i osiąganiu celów oraz wspierać ich w rozwoju zawodowym, a także zachęcać do uczenia się od innych [Bezzina, Michalak 2006, s. 44]. Zatem rola przywódców polega przede wszystkim na wprowadzaniu niezbędnych zmian w organizacji. W tym kontekście warto przytoczyć działania, które choć odnoszą się do organizacji z obszaru ochrony zdrowia, to mogą być z pewnością zastosowane w placówkach edukacyjnych ze względu na zaliczenie ich do wspólnego zbioru organizacji, jakimi są organizacje użyteczności publicznej. Należą do nich [Austen-Tynda 2009, s. 25]:

- zmiana wartości kulturowych w kierunku współdziałania jako zespół,
- tworzenie potencjału do wprowadzania zmian,
- współpraca zmierzająca do zniesienia skutków fragmentaryczności w oświacie,
- odejście od rezultatów na poziomie projektu w kierunku rezultatów na poziomie systemu,
- utrzymanie stałości celów w długim horyzoncie.

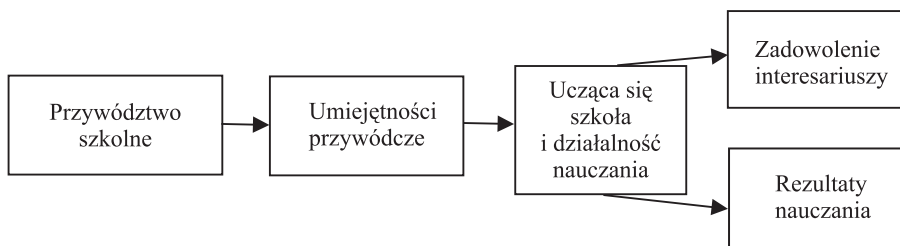
Rola dyrektora szkoły jako przywódcy uznana została także jako jeden z kluczowych problemów związanych z efektywnym funkcjonowaniem pracy szkoły. Zda-

niem Ofsted, instytucji przeprowadzającej kontrolę i standardów nauczania w szkole w Wielkiej Brytanii, rola dyrektora szkoły dla jej dobra powinna się charakteryzować takimi cechami jak: zaangażowanie, motywacja, posiadanie jasnej wizji kierunku szkoły [Ofsted 2003, s.127]. Z kolei zespół pod kierownictwem P. Earley'ego uważa, że przywódca szkoły powinien dzielić się odpowiedzialnością z innymi pracownikami i wspierać ich w osiągnięciu właściwej kultury organizacyjnej [Lewis, Murphy 2008, s. 131]. To właśnie kultura organizacyjna jest uznana za kluczowe narzędzie przywództwa, dzięki której dyrektorzy szkół mogą wpływać na zakres swojej pracy [Lewis, Murphy 2008, s. 132]. Wydaje się, że ma to swoje uzasadnienie w kształtowaniu roli dyrektora szkoły jako przywódcy w Polsce. Mając jednocześnie na uwadze ograniczone środki na wynagrodzenia, spadek prestiżu zawodu nauczyciela i małe uprawnienia w zakresie kształtowania struktury organizacyjnej, należy stwierdzić, że rola przywódcy dyrektora szkoły wiązałaby się przede wszystkim ze stworzeniem właściwej atmosfery pracy, takiej, która by zachęcała do ustawicznego poszerzania własnych kwalifikacji i kształtowała pożądane zachowania pracownicze w szkole. Dyrektor szkoły powinien zatem zadbać o aspekt kulturowy z racji funkcji, jaką szkoły mają do spełnienia w społeczeństwie. Znajomość i przestrzeganie kultury organizacyjnej pozwala na ustalenie wspólnej podstawy oceny zachowań, postaw i motywacji pracowników. Główne zadanie dyrektora szkoły jako przywódcy w procesie tworzenia kultury organizacyjnej polega na tym, że poprzez określenie cenionych wartości, zasad i reguł postępowania stworzy on pracownikom, uczniom i rodzicom środowisko wspierające. W tej sytuacji dyrektor szkoły powinien się skupić na następujących zadaniach [Michalak 2007b, s. 69]:

1. Określaniu kierunku. Dotyczy to umiejętnego sformułowania misji i wizji szkoły w stosunku do całego otoczenia edukacyjnego.
2. Spajaniu wszystkich elementów, tzn. tworzeniu takich struktur organizacyjnych, systemów oraz procesów operacyjnych, które są zgodne z wizją i misją szkoły.
3. Usprawnianiu, mającym na celu delegowanie odpowiedzialności na innych i tworzenie sytuacji, w których nauczyciele mają coraz większe poczucie wpływu na to, co się dzieje w szkole.

O tym, jak ważna jest współczesna rola dyrektora szkoły jako przywódcy, świadczą działania podjęte w Norwegii mające na celu poprawę efektywnego zarządzania szkołą [Tjeldvoll, Welle-Strand 2009, s. 63]. Proponuje się umiejscowienie go w tzw. edukacyjnym łańcuchu wartości, który poprzez umiejętności przywódcze wpływa na działalność placówki, rezultaty nauczania i zadowolenie wszystkich podmiotów edukacyjnych.

Rysunek 2 uwidacznia, iż współcześnie przywództwo dyrektora szkoły jest istotnym czynnikiem warunkującym przede wszystkim zadowolenie wszystkich osób mających wpływ na to, co się dzieje w szkole. Ważne jest zatem w tym miejscu przedstawienie zobowiązań dyrektora szkoły jako przywódcy będących gwarantem jego skuteczności, wydaje się, że mogą one decydować o osiągnięciu przez niego sukcesu w zarządzaniu daną placówką. Należą do nich [Michalak 2007b, s. 73]: nieustanne zdobywanie wiedzy, rozwijanie oprócz sfery intelektualnej, także sfery



Rys. 2. Edukacyjny łańcuch wartości

Źródło: [Tjeldvoll, Welle-Strand 2009, s. 63].

emocjonalnej i duchowej, pomaganie innym współpracownikom, tworzenie właściwej atmosfery w pracy, wiara w innych ludzi, budowanie poczucia bezpieczeństwa, tworzenie synergii, czyli działania zespołowego oraz zachowanie równowagi pomiędzy życiem rodzinnym a zawodowym, tzw. *work-life-balance*.

W kontekście realizacji roli dyrektora szkoły jako przywódcy należy podkreślić, iż w szkole zwłaszcza publicznej motywowanie jest bardzo ograniczone i sprowadza się przede wszystkim do motywacji pozamaterialnej. W tej sytuacji rola ta powinna polegać głównie na wpływaniu na postawy podwładnych, oddziałując na nich bezpośrednio – w sferze stosunków społecznych i pośrednio – w sferze rozwiązań organizacyjnych. Odnośnie do sfery stosunków społecznych rola dyrektora szkoły polegałaby na działaniach nastawionych na kształtowanie artefaktów, zmianę norm i wartości kulturowych szkoły tak, by przystosować je do ustalonego celu i kierunku jej funkcjonowania. W tej perspektywie dyrektor szkoły wypełniałby rolę przywódczą polegającą głównie na eliminacji niepożądanych zachowań, propagowaniu wzorców zgodnych z celami szkoły oraz wpływaniu na zachowania i postawy pracowników. Oddziaływanie to powinno ukierunkować się na dokonanie zmiany celów i norm organizacyjnych tak, aby przystosować szkołę do wzorców kulturowych akceptowanych w danym środowisku pracowniczym.

5. Zakończenie

Współcześnie w gospodarce opartej na wiedzy należy zdaniem P. Lewisa i R. Murphy'ego docenić wartość skutecznego przywództwa, które może być przydatne we wszystkich organizacjach uznających miejsce pracy jako miejsce uczenia się, tworząc warunki do dalszego rozwoju organizacji [Lewis, Murphy 2008, s. 129]. Szczególnie miejsce wśród organizacji, zwłaszcza publicznych zajmują szkoły, które podobnie jak organizacje gospodarcze potrzebują obecnie profesjonalnej kadry kierowniczej. Wydaje się, że dzisiaj osiągnięcie sukcesu dyrektora szkoły nie zależy głównie od jego zdolności menedżerskich, tylko od umiejętności przywódczych, które powinny być stale rozwijane i doskonalone.

Literatura

- Austen-Tynda A., *Przywództwo jako czynnik determinujący rozwój współczesnej organizacji publicznej*, [w:] S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Zarządzanie organizacjami w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
- Bezzina Ch., Michalak J., *Authentic Educational Leadership the Challenges Ahead*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.
- Collins J., *Good to great*, Russel Sage, New York 2001.
- Dąbek M., *Menedżerowie okresu transformacji: problemy, potencjał, rozwój*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002.
- Fullan M., *Odpowiedzialne i skuteczne kierowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Goriszowski W., *Założenia menedżeryzmu w oświacie w XXI wieku*, [w:] E. Bojar (red.), *Menedżer XXI wieku w warunkach zaostrzającej się konkurencji. Przedsiębiorstwa i organizacje publiczne w warunkach zaostrzającej się konkurencji*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, TNiK Oddział w Lublinie, Lublin 2005.
- Lewis P., Murphy R., *New directions in school leadership*, "School Leadership and Management" 2008, vol. 28, no. 2, April 2008.
- Michalak J., *Istota i modele przywództwa szkolnego*, [w:] J. Michalak (red.), *Przywództwo w szkole*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2007a.
- Michalak J., *Doskonalenie pracy szkół funkcjonujących na obszarach zaniedbanych. Rola przywództwa*, [w:] J. Michalak (red.), *Przywództwo w szkole*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2007b.
- Michalak J., *Uwarunkowania sukcesów zawodowych nauczycieli. Studium przypadków*, rozprawy habilitacyjne Uniwersytetu Łódzkiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007c.
- Ofsted, *Leadership and management: What inspections tell us*, Office for Standards In Education, London 2003.
- Piwoń-Sulej K., *Zarządzanie personelem nauczycielskim w oświacie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.
- Tjeldvoll A., Welle-Strand A., *A Report on the HEAD-Ache in Norway*, "European Education" 2009, vol. 41, no.3.

ORIENTATION OF HEADMASTER ON LEADERSHIP IN THE KNOWLEDGE-BASED ECONOMY

Summary: In the knowledge-based economy activities related to the sphere of education, being one of its pillars, are particularly important. A headmaster plays an important role (which nowadays requires a new look) in school management. Nowadays this role is identified first of all with the manager's role. However, the challenges of present time cause that the role starts to be identified with the role of a leader. The aim of the article is to show that to achieve success in the environment and competitive advantage towards the challenges of knowledge-based economy the headmaster should not only perform the role in a managerial way, but first of all to focus his real activities in the organization, which is the school, on the leadership behaviour.