

Rola dyrektora jako lidera w środowisku

Wprowadzenie.

Wraz ze przeobrażeniami szkoły/placówki wynikającymi ze zmian zachodzących w jej otoczeniu, przekształceniu ulega również rola dyrektora. Wcześniej przyjmował on rolę zarządzającego placówką, a jego zadania w głównej mierze koncentrowały się na zapewnieniu realizacji procesów dydaktyczno-wychowawczych. Obecnie coraz częściej dyrektor staje wobec oczekiwań, aby wychodzić poza jedynie administrowanie placówką.

Jak zauważa R. Dorczak współczesne koncepcje przywództwa edukacyjnego zdają się łączyć dwie perspektywy – z jednej strony traktują dyrektora szkoły jako sprawnego menedżera, a z drugiej zaś jako lidera reprezentującego kompetencje i zdolności związane z wywieraniem wpływu na członków organizacji¹. Tak rozumiane przywództwo postrzegane jest wówczas przez pryzmat kompetencji²: technicznych (organizowanie pracy szkoły w sferze zarządczej), interpersonalnych (sfera relacji wewnętrznych organizacji), kulturowych (związane z budowaniem systemu normatywnego organizacji oraz jej kluczowymi wartościami), intrapersonalnych (rozwój indywidualny dyrektora-lidera) oraz edukacyjnych (traktowanych jako kompetencje „centralne” i mających wpływ na wymienione wcześniej kompetencje).

Jak wynika z powyższego dyrektor-lider, aby spełnić oczekiwania społeczne, powinien zmienić swoją dotychczasową rolę i styl dyrektora-zarządcy przekształcić w dyrektora-lidera potrafiącego budować wartości szkoły/placówki w oparciu o dialog, porozumienie i partycypację społeczną z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym. Wymagać to będzie zarówno świadomości istnienia różnych grup społecznych w otoczeniu organizacji, jak również kompetencji nawiązywania i podtrzymywania relacji oraz perspektywicznego myślenia o potencjalnej współpracy, również tej wykraczającej poza ramy zwyczajowo pojmowanej edukacji i wychowania.

¹ R. Dorczak, (2013). Dyrektor szkoły jako przywódca edukacyjny – próba określenia kompetencji kluczowych, [w:] G. Mazurkiewicz (red.), Przywództwo i zmiana w edukacji. Ewaluacja jako mechanizm doskonalenia. Kraków: Wydawnictw Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 75.

² Ibidem, s. 76-78 oraz 83-84. Por. T. Sergiovanni, (1984). Leadership and Excellence In Schooling. „Educational Leadership”, t. 41, s. 4-13.

Dyrektor szkoły jako lider.

Specjaliści z zakresu zarządzania organizacjami zauważają, iż przywództwo jest jednym z uniwersalnych i ponadczasowych zadań człowieka³. R. M. Kanter wskazuje, iż współcześni przywódcy powinni tworzyć swą wizję przywództwa poprzez doświadczenia minionych epok⁴. I tak cechami, które można zauważyć u „byłych” przywódców, a o które warto zadbać również obecnie, są między innymi: „umiejętność dostrzeżenia konieczności zmian, pewność siebie gwarantującą zarówno stworzenie wizji, jak i to, że proponowane zmiany będzie można opanować, głos, który artykułuje wolę grupy i kształtuje ją w sposób konstruktywny oraz zdolność inspirowania własną osobowością przy jednoczesnym dawaniu poczucia innym, iż sami decydują o rozwoju i wykorzystaniu swoich zdolności”⁵. To co w zdecydowany sposób odróżnia liderów przeszłości od liderów przyszłości, to wskazywany przez wielu teoretyków i praktyków sposób postrzegania roli organizacji. W przeszłości bardzo często organizacja koncentrowała się jedynie na własnych potrzebach, izolując się od środowiska. Obecnie liderzy muszą patrzeć perspektywicznie i zauważać w swoim otoczeniu grupy, które warto włączać do wspólnych działań. G. Mazurkiewicz zauważa, iż „konieczne jest przewodzenie będące procesem, w którym podejmuje się działania, kreuje sytuacje determinujące inicjatywy organizacyjne, uprawnia innych do działania, modeluje sytuacje między ludźmi”⁶, a samo przywództwo zachodzi w grupie. Jak konkluduje R. M. Kanter: „liderzy przeszłości często budowali mury obronne. Obecnie muszą je niszczyć i zastąpić mostami”⁷. W praktyce takie przededefiniowanie roli dyrektora-administradora do roli dyrektora-lidera oznaczać będzie przededefiniowanie zadań szkoły/placówki i otwarcie się na działania do tej pory nieuwzględniane w ramach obszarów jej zainteresowania.

Szkoła i jej otoczenie.

Rozpatrując otoczenie **szkoły**/placówki i próbując umiejscowić oraz określić zadania lidera edukacyjnego, warto zastanowić się nad podmiotami, z którymi powinien lub też musi współpracować. Określenie podmiotów w otoczeniu jednostki powinno być jednym z elementów definiujących strategię jej działania. Ze względu na stopień relacji z otoczeniem, stopień wpływu na działania organizacji czy też stabilność otoczenia, literatura przedmiotu proponuje rozmaite typologie otoczenia. Jednakże z punktu widzenia potrzeb szkoły/placówki w kontekście działań dyrektora-lidera uzasadnionym wydaje się rozpatrywanie otoczenia organizacji w dwóch perspektywach.

³ R. M. Kanter, (1997). *Liderzy światowej klasy. Potęga partnerskiego współdziałania*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, *Lider przyszłości*. Warszawa: Business Press, s. 107.

⁴ Ibidem, s. 108.

⁵ Ibidem, s. 108.

⁶ G. Mazurkiewicz, (2012). *Przywództwo edukacyjne: kierunki myślenia o roli dyrektora*, [w:] G. Mazurkiewicz (red.), *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*. Kraków: Wydawnictw Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 390.

⁷ R. M. Kanter, (1997). *Liderzy światowej klasy...*, *op. cit.*, s. 108.

Pierwsza perspektywa powinna uwzględniać rolę dyrektora-lidera jako osoby nawiązującej relacje z podmiotami mającymi formalny lub nieformalny wpływ na działanie organizacji, wspólny lub zbieżny cel czy też potencjał w przyszłych działaniach. Przyjęcie takiego punktu widzenia powoduje, iż otoczenie przedstawiane jest jako część wewnętrzna i zewnętrzna organizacji.

W zakresie otoczenia wewnętrznego ujmowane są grupy będące bezpośrednimi członkami organizacji, jak na przykład: dyrekcja szkoły/placówki, nauczyciele oraz personel pedagogiczny, personel niepedagogiczny, uczniowie i ich rodzice/opiekunowie, organizacje o charakterze społecznym działające w ramach struktur placówki (nap. wolontariat) i inne. W zakresie otoczenia zewnętrznego charakterystyczne będzie przypisanie placówce grup typu: organizacje społeczne, absolwenci szkoły/placówki, potencjalni kandydaci, organy założycielskie, kontrolne, organy samorządu lokalnego, media inne. Warto przy tym zwrócić uwagę, iż grupy otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego dla wszystkich placówek są identyczne jedynie częściowo, natomiast w wielu przypadkach mogą zdarzyć się grupy otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego charakterystyczne danej placówce (np. związane z profilem placówki, regionem geograficznym itp.).

Druga perspektywa będzie ujmować otoczenie placówki w kontekście jej działań zarządczych w sytuacjach kryzysowych. Działania dyrektora szkoły/placówki w sytuacji kryzysowej – poza sferą czynności strategicznych i działań organizacyjnych – związane będą również z działaniami w obszarze komunikowania się z grupami otoczenia. To dyrektor-lider najczęściej przyjmuje rolę osoby odpowiedzialnej za zarządzanie kryzysem i koordynację działań. Bardzo często, mimo powołanego sztabu kryzysowego, to dyrektor-lider stoi w obliczu podejmowania strategicznych decyzji. Dlatego tak istotnym jest określenie grup otoczenia, w odniesieniu do których należy podjąć działania. W tego typu sytuacjach podział otoczenia na wewnętrzne i zewnętrzne nie jest wystarczający. Wyższą skuteczność działań można uzyskać dzieląc otoczenie szkoły/placówki na trzy grupy⁸: priorytetowe, istotne oraz możliwe do pominięcia.

Pierwsze z wymienionych – priorytetowe grupy otoczenia – to grupy otoczenia organizacji, które powinny być bezwzględnie uwzględnione w komunikacji kryzysowej, gdyż są bezpośrednio zaangażowane w kryzys (np. sytuacja kryzysowa typu: uczniowie, którzy ulegli zatruciu pokarmowemu podczas wycieczki szkolnej; otoczenie priorytetowe wówczas to uczniowie, ich rodzice i opiekunowie, media).

Drugą grupę stanowią istotne grupy otoczenia. To grupy otoczenia organizacji, które uwzględnia się w planach zarządzania sytuacją kryzysową w przypadku posiadania wystarczających zasobów (kadrowych, czasu, finansowych) (odnosząc do wcześniej

⁸ M. Kaczmarek-Śliwińska. (2015). *Public relations organizacji w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi organizacji. Sztuka komunikowania się*. Difin, Warszawa: 2015, s. 65.

wspomnianej sytuacji kryzysowej mogą to być grupy potencjalnych kandydatów placówki edukacyjnej).

Ostatnią, trzecią grupą, stanowią grupy otoczenia możliwe do pominięcia. Są to grupy otoczenia organizacji, których nie uwzględnienie w planach zarządzania kryzysowego nie powinno spowodować negatywnych konsekwencji (w przytoczonym przykładzie mogłyby to być np. grupy społeczne związane z ruchem prozdrowotnym).

Dyrektor-lider – orientacja wewnętrzna i zewnętrzna.

Dyrektor szkoły/placówki zorientowany na bycie liderem organizacji powinien mieć świadomość, iż zasięgiem swego oddziaływania powinien obejmować zarówno opisane wyżej otoczenie wewnętrzne, jak i zewnętrzne.

W zakresie oddziaływania wewnętrznego działania dyrektora-lidera powinny być skierowane na poszczególne kluczowe grupy i mogą obejmować aktywności, jak poniżej:

- Tworzenie misji i wizji szkoły/placówki,
- Tworzenie kultury organizacyjnej szkoły,
- Tworzenie organizacji pracy,
- Wspieranie nauczycieli w procesach podejmowania decyzji,
- Tworzenie przestrzeni dla podmiotowości uczniów,
- Poszukiwanie wartości w partnerstwie działań szkoły/placówki z rodzicami i opiekunami,
- Tworzenie przestrzeni dla nauki norm społecznych⁹ oraz wartości szkoły/placówki,
- Wskazywanie wartości w ustawicznym kształceniu się podmiotów otoczenia wewnętrznego.

W zakresie oddziaływania zewnętrznego aktywności dyrektora-lidera mogą uwzględniać następujące kierunki działań:

- Integracja działań szkoły/placówki z podmiotami otoczenia zewnętrznego na przykład poprzez realizację wspólnych projektów¹⁰,
- Tworzenie strategii informacyjnej prezentującej wartości szkoły oraz wartości edukacji otoczeniu zewnętrznemu,
- Pełnienie funkcji „edukatora” i „tłumacza” polityki oświatowej,
- Tworzenie przestrzeni kadry pedagogicznej, która umożliwi realizację zadań dydaktycznych i wychowawczych znanymi metodami, ale z uwzględnieniem nowych możliwości (bardzo aktualnym zagadnieniem jest włączanie w działania szkoły/ placówki

⁹ O zmianach w obszarze norm społecznych wynikających na przykład z poszerzeniem możliwości dystrybucji treści przez członków organizacji szerzej w: M. Kaczmarek-Śliwińska, (2013). *Public relations w przestrzeni mediów społecznościowych. Działania organizacji i jej pracowników*. Koszalin: Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, s. 126-143.

¹⁰ E. Tołwińska-Królikowska, (2013). *Współpraca szkoły ze środowiskiem lokalnym – nowe zadania szkoły?*, [w:] G. Mazurkiewicz (red.), *Przywództwo i zmiana w edukacji...*, op. cit., s. 146-150.

treści i zadań związanych z nowymi mediami pokazującymi ich pozytywne wykorzystanie¹¹, co może skutkować efektami wyższej świadomości zagrożeń, ale również przeniesieniem uwagi młodych ludzi z wykorzystania negatywnego – różne formy agresji elektronicznej¹² – na rzecz pozytywnego).

Podsumowanie.

Dyrektor-lider współczesnej szkoły lub placówki powinien być przywódcą z jasno naznaczoną wizją i misją swej organizacji. To przywódca tworzący strategię, w której istotne miejsce zajmują nie tylko wskaźniki (choć te są podstawą oceny jego działania jako zarządzającego placówką), ale również wartości i normy społeczne. To dyrektor, o którego działaniach J. W. Work pisze, że: „społecznie wartościowe wizje i inne wartości przywództwa muszą być zbudowane na normach, które przynoszą wymierne korzyści społeczne”¹³. J. W. Work prawdziwe przywództwo definiuje jako to, które poprawia warunki społeczne. Na gruncie przywództwa w szkole w retoryce tej pozostaje G. Mazurkiewicz, który również stanowczo podkreśla wagę działań dyrektora-lidera w tworzeniu przestrzeni, gdzie edukacja i wychowanie nie są działalnością indywidualną, ale przedsięwzięciem zbiorowym¹⁴. Dyrektor-lider powinien więc być przywódcą tworzącym warunki do zrównoważonego rozwoju oraz przenoszeniu punktu ciężkości działań szkoły z sukcesu indywidualnego na nabywanie kompetencji w zakresie umiejętności współpracy, które w przyszłości powinny przełożyć się na poczucie wspólnoty opartej na wartościach.

Bibliografia.

Dorczyk R., (2013). *Dyrektor szkoły jako przywódca edukacyjny – próba określenia kompetencji kluczowych*, [w:] G. Mazurkiewicz (red.), *Przywództwo i zmiana w edukacji. Ewaluacja jako mechanizm doskonalenia*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Kaczmarek-Śliwińska M., (2012). *Możliwości edukacyjne instrumentów nowych mediów na przykładzie lip dub'a*, [W:] „Studia Edukacyjne”, nr 23, Wydawnictwo Naukowe UAM.

Kaczmarek-Śliwińska M., (2015). *Public relations organizacji w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi organizacji. Sztuka komunikowania się*. Difin, Warszawa: 2015.

¹¹ Szerzej: M. Kaczmarek-Śliwińska, (2012). *Możliwości edukacyjne instrumentów nowych mediów na przykładzie lip dub'a*, [W:] „Studia Edukacyjne”, nr 23, Wydawnictwo Naukowe UAM, s. 249-265.

¹² Szerzej: J. Pyżalski, (2012). *Agresja elektroniczna i cyberbullying jako nowe ryzykowne zachowania młodzieży*. Kraków: Impuls.

¹³ J. W. Work, (1997). *Kierowanie zróżnicowaną kadrą pracowniczą*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, *Lider przyszłości*. Warszawa: Business Press, s. 94-95.

¹⁴ G. Mazurkiewicz, (2012). *Jakość edukacji: społeczne oczekiwania, polityczne decyzje i praktyczne implementacje*, [w:] G. Mazurkiewicz (red.), *Jakość edukacji...*, op. cit., s. 8.

M. Kaczmarek-Śliwińska, (2013). *Public relations w przestrzeni mediów społecznościowych. Działania organizacji i jej pracowników*. Koszalin: Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej.

Kanter R. M., (1997). *Liderzy światowej klasy. Potęga partnerskiego współdziałania*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, *Lider przyszłości*. Warszawa: Business Press.

Mazurkiewicz G., (2012). *Jakość edukacji: społeczne oczekiwania, polityczne decyzje i praktyczne implementacje*, [w:] G. Mazurkiewicz (red.), *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Mazurkiewicz G., (2012). *Przywództwo edukacyjne: kierunki myślenia o roli dyrektora*, [w:] G. Mazurkiewicz (red.), *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Pyżalski J., (2012). *Agresja elektroniczna i cyberbullying jako nowe ryzykowne zachowania młodzieży*. Kraków: Impuls.

Sergiovanni T., (1984). *Leadership and Excellence In Schooling*. „Educational Leadership”, t. 41.

Tołwińska-Królikowska E., (2013). *Współpraca szkoły ze środowiskiem lokalnym – nowe zadania szkoły?*, [w:] G. Mazurkiewicz (red.), *Przywództwo i zmiana w edukacji. Ewaluacja jako mechanizm doskonalenia*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Work J. W., (1997). *Kierowanie zróżnicowaną kadrą pracowniczą*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, *Lider przyszłości*. Warszawa: Business Press.