GRZEGORZ MAZURKIEWICZ

Przywództwo edukacyjne: kierunki myślenia o roli dyrektora

Nowe czasy i nowe warunki wymagają całkowicie nowego podejścia do pojawiających się problemów oraz nowych sposobów działania. Wiąże się to też z potrzebą ponownego zdefiniowania przywództwa.

Potrzeba i kontekst przywództwa

Przywództwo najczęściej definiuje się jako proces wpływania na innych w celu wspólnego osiągania uzgodnionych celów organizacji[1]. Można je więc rozumieć jako specyficzny proces grupowy zachodzący przez interakcje między ludźmi. Czasami przywództwo uznaje się za zachowanie[2], czasami za pewną właściwość osobowości, zestaw cech – wzorców zachowań oraz cech osobowych – które sprawiają, że niektórzy skuteczniej niż inni osiągają pewne cele[3]. Jeszcze kiedy indziej przywództwo analizuje się z perspektywy konkretnych umiejętności, na przykład zdobywania i przetwarzania informacji, rozwiązywania problemów, umiejętności społecznych, motywowania innych czy wiedzy. To ujęcie podkreśla znaczenie kompetencji i pokazuje perspektywę dorastania do roli lidera. Daje szansę każdemu na nauczenie się przywództwa, a podkreślając jego złożoność, jednocześnie pokazuje, z czego się składa. Bogactwo i różnorodność niezbędnych umiejętności czynią proces stawania się przywódcą niezwykle skomplikowanym, a jednocześnie nie do końca wiadomo, w jaki sposób konkretne umiejętności przyczyniają się do pojawienia się danych efektów. Badania nad przywództwem pokazują bardzo skomplikowany obraz znacznie odbiegający od uproszczonego podejścia stosowanego w praktyce[4].

Przywództwo nierozerwalnie wiąże się z kondycją ludzkiego gatunku, wyłania się z tego, kim jesteśmy, a równocześnie decyduje o tym, kim możemy być. Miłość

[1] J.A. Alston, *Multi-Leadership in Urban Schools. Shifting Paradigms for Administration and Supervision in the New Millenium*, University Press of America, Inc., New York–Oxford 2002, s. 2.

[2] P.G. Northouse, *Leadership. Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Dehli 2007.

[3] M. Kets de Vries, *Mistyka przywództwa. Wiodące zachowania w przedsiębiorczości*, Studio EMKA, Warszawa 2008, s. 203.

[4] P.G. Northouse, *op.cit.*

i nienawiść, nadzieja i lęk, zaufanie i nieufność, służba i egoizm – te i wiele innych elementów ludzkiej natury decydują o tym, kim jesteśmy i kim możemy być. Przywództwo wyłania się z różnych sytuacji i w różnych kontekstach, co powoduje, że należy się spodziewać różnych typów przywództwa czy przywódców oraz różnych celów, zadań i problemów[5].

Podstawowym problemem każdej grupy jest przetrwanie. „Żyć" oznacza „uczyć się, pamiętać, przezwyciężać ograniczenia, bronić przed niepewnością, rozwiązywać problemy, popełniać błędy, próbować ogarniać chaos i rozumieć cykle i kontynuacje". To wszystko dzieje się nie w indywidualnym zmaganiu, lecz w kolektywnej próbie poradzenia sobie ze światem. W tej próbie ważnym elementem jest przywództwo dystrybuowane na podstawie negocjacji lub rywalizacji, nigdy właściwie na stałe nie ustalone, ale wciąż będące przedmiotem różnicowania czy kontestacji. Kolejnym problemem, po przetrwaniu, jest zrozumienie świata – nadanie mu sensu. „Być człowiekiem" oznacza „posiadać wyobraźnię i zdolność do bycia refleksyjnym, korzystania z języka dla komunikowania znaczeń". Chcemy rozumieć świat i chcemy się tym dzielić z innymi. Nikt nie żyje samotnie – rzeczywistość społeczna, czyli wspólne rozumienie tego, co wartościowe i ważne, jest głęboko zakorzeniona w każdej grupie. Przywództwo to także szerzenie opowieści o tym, jak jest i jak być powinno. Trzecim problemem po przetrwaniu i zrozumieniu świata, jest podział władzy – znalezienie sposobu na wyważenie priorytetów grupy i jednostki. Potrzeba i możliwość autentycznego przywództwa pojawiają się tylko w grupach, a w każdej grupie zaufanie i współpraca to zwykle delikatne i łatwe do zagubienia wartości. W tym samym momencie pragnie się autonomii i wolności dla siebie (jednostki) oraz poczucia wspólnoty i dzielenia się życiem z innymi. Zależymy od innych, nie przetrwamy bez innych, a jednocześnie pragniemy się rozwijać indywidualnie. Tu właśnie pojawia się konieczność przywództwa[6].

Właśnie dlatego edukacji jest potrzebne przewodzenie polegające na współdziałaniu i permanentnej komunikacji z ludźmi, sprawnie wykorzystujące skomplikowaną różnorodność działań, postaw, zachowań i wartości obecną w każdej organizacji. Konieczne jest przewodzenie będące procesem, w którym podejmuje się działania, kreuje sytuacje determinujące inicjatywy organizacyjne, uprawnia innych do działania, modeluje relacje między ludźmi. Do tego przydatne są oczywiście rozmaite cechy uznawane za „cechy przywódców", ale przede wszystkim świadomość, że przywództwo zachodzi w grupie. Bez grupy ta funkcja, to zjawisko nie istnieje, zrozumieć je można tylko w kontekście relacyjnym, w konkretnej grze między ludźmi, otoczeniem szkolnym, klimatem działania, szkolną kulturą i całą społecznością. Dotychczasowe rozważania teoretyczne oraz praktyczne wymagania wobec dyrektorów i dyrektorek szkół przynoszą więcej nieporozumień niż wsparcia, gdyż koncentrują się głównie na jednostce – jej predyspozycjach i obowiązkach, a nie

[5] M. Harvey, *Leadership and the Human Condition*, [w:] *The Quest for a General Theory of Leadership*, red. G.R. Goethals, G.R.J. Sorenson, New Horizons in Leadership Studies, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton 2006.

[6] *Ibidem*.

doceniają roli grupy, której się przewodzi. Rozumienie przywództwa jako procesu pozwala na zobaczenie go jako cechy organizacyjnej, kapitału organizacji. Poziom potencjału przywódczego jest w większy w tych organizacjach, w których większa liczba pracowników bierze odpowiedzialność za działania, podejmuje decyzje, odgrywa role przywódców wspierających innych pracowników, w których odbywa się nie walka o władzę, ale sprawne uczestniczenie w jej sprawowaniu.

Współpracujące zespoły budują odpowiedni dla własnych potrzeb model przywództwa. Aby to jednak stało się możliwe, trzeba wcześniej rozszyfrować własne założenia na temat przywództwa i jego celów. Warto zadecydować, jakiego rodzaju problemy chcemy rozwiązywać: problemy techniczne (których rozwiązanie to podtrzymywanie istniejącego *status quo* i wykorzystywanie znanych technik i procedur) czy adaptacyjne (których rozwiązanie wymaga nowej wiedzy i innowacji oraz prowadzi do głębokich zmian w sercach i umysłach)[7]. Chodzi o to, aby przywództwo widzieć i rozumieć jako działanie w celu rozwiązywania najważniejszych problemów, a nie jako walkę o władzę i wpływy.

Bycie liderem to nie kierowanie, czyli realizowanie obowiązków wynikających z formalnych uprawnień – chociaż w tradycyjnym rozumieniu lider to ktoś, kto decyduje o kierunkach działania, podejmuje kluczowe decyzje i motywuje załogę. Takie rozumienie roli lidera wypływa z wybitnie indywidualistycznego podejścia, charakterystycznego dla naszego świata, gdzie liderzy (najczęściej mężczyźni) pojawiają się, aby prowadzić w czasach kryzysu. Nowe przywództwo powinno być raczej nie tyle charyzmatyczne, ile służebne. Przywódca we współczesnej szkole to ktoś taki jak projektant, pomocnik lub po prostu mądry nauczyciel[8]. Lider uczącej się organizacji to ktoś rozumiejący doskonale swoją rolę i świat. Ktoś, kto potrafi sam się rozwijać i jednocześnie wspierać w tym procesie innych poprzez projektowanie uczenia się przez doświadczenie i odpowiednią refleksję. Trudno opisać lidera bez określenia kontekstu, w jakim działa, dlatego lider objawia się w konkretnej sytuacji, konkretnej szkole, gdzie, sięgając po konkretne problemy do rozwiązania, przygotowuje współpracowników do radzenia sobie z nimi.

Potrzebne jest przygotowywanie nowego typu liderów – którzy wiedzą, jak ważne są doświadczenie i wiedza na temat środowiska, w którym pracują, dla odpowiedniego zaprojektowania procesu uczenia się. Ta możliwość dostrojenia się do rzeczywistości zależy od tego, czy liderzy rozumieją siebie, czy potrafią ocenić potencjał grupy nauczycieli, z którymi pracują, i inspirować ich do rozwoju, czy widzą, kim są ich uczniowie i członkowie lokalnych społeczności, oraz czy doceniają wagę kontekstu funkcjonowania instytucji i jej społecznych powiązań. Przywództwo w edukacji to zapewnianie warunków do prowadzenia procesu kształcenia i wspólne ustalanie kierunku dalszych działań, podejmowanie decyzji, kierowanie

[7] S.D. Parks, *Przywództwa można się nauczyć*, One Press, Wydawnictwo Hellion, Gliwice 2007, s. 26.

[8] P. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

zmianą, a przede wszystkim wspieranie ludzi w rozwoju, pomaganie im w odkrywaniu własnego potencjału[9].

Przywództwo edukacyjne

Proponuję nadać nowe znaczenie pojęciu **„przywódca edukacyjny"**: jest to osoba (osoby), która posiada siłę uzewnętrzniania potencjału innych.

To osoby, które rozumieją dylemat związany z paradoksem wynikającym ze zderzenia stereotypowego postrzegania przywództwa (jako koncepcji związanej z jednostką) z potrzebą postrzegania przywództwa jako procesu zachodzącego w grupach ludzi, który to proces jest ważnym zasobem organizacyjnym. Przywództwo edukacyjne dotyczy procesów nauczania i uczenia się. Jego cele specyficzne zależą od kontekstu, w którym przebiega kształcenie, ale celem głównym pozostaje uczenie się osób.

Bardzo trudno wyobrazić sobie autentyczny proces uczenia się bez zaangażowania wszystkich jego uczestników. 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 – rezultatem 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[10].

Istotną właściwością przywództwa edukacyjnego jest więc 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 wprowadzanie ich w życie, a przez to branie odpowiedzialności za ich rezultaty[11]. Paradygmat przywództwa edukacyjnego zakłada nowe zadanie dla osób tradycyjnie obdarzonych przywódczymi obowiązkami. Powinny one budować przywództwo, które uzewnętrzni się jako jakość organizacyjna – zdolność do przetrwania w jak najlepszej kondycji dzięki zaangażowaniu wszystkich pracowników[12].

---

[9] G. Mazurkiewicz, *Przywództwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie edukacją wobec wyzwań współczesności*, Wydawnictwo Uniwersytetu jagiellońskiego, Kraków 2011.

[10] *Idem*, *Przywództwo dla uczenia się. Jak wyjść poza schemat?*, [w:] *Przywództwo edukacyjne w szkole i w jej otoczeniu*, red. S.M. Kwiatkowski, J.M. Michalak, I. Nowosad, Diffin, Warszawa 2011.

[11] G. Mazurkiewicz, *Przywództwo edukacyjne...*

[12] R.T. Ogawa, S.T. Bossert, *Leadership as an Organizational Quality*, [w:] Jossey-Bass Reader on Educational Leadership, Jossey-Bass, a Wiley Company, San Francisco 2000.

Uczenie się to proces kulturowy i emocjonalny[13], takie też jest przewodzenie ludźmi, którzy są uczestnikami tego procesu. To połączenie wszystkich możliwych sposobów bycia z innymi i wpływania na nich, nie poprzez prymitywne sterowanie ich zachowaniami, ale raczej poprzez głęboki, osobisty kontakt. Przywództwo to umiejętność wyzwalania w innych zdolności do wykonywania zadań jak najlepiej, a jednocześnie z poczuciem sensowności, godności, szacunku dla innych i zadowolenia[14]. Ken Blanchard, opisując koncepcję uprawniania innych do bycia pełnowartościowymi pracownikami, uważa, że nowocześni przywódcy muszą się skupić na zaprojektowaniu procesu współpracy w taki sposób, aby dać wszystkim pracownikom szansę na wyzwolenie drzemiącej w nich władzy, wynikającej z ich wiedzy, doświadczenia i motywacji, oraz ukierunkowanie tej siły na osiąganie wyników (ang. *empowerement*)[15]. Prawidłowe wywiązywanie się z funkcji, do której pełnienia instytucja została powołana, jest możliwe tylko wtedy, gdy pracownicy z entuzjazmem odnoszą się do wizji firmy i są zmotywowani do pracy na wysokim poziomie. Przywództwo pomaga innym uwierzyć w siebie, zobaczyć i wykorzystać własny potencjał, wspólnie wypracowując wizję i strategię działania.

Przywództwo służy budowaniu współpracujących i zorientowanych na realizację celów zespołów, gdyż skuteczność organizacji opiera się na grze zespołowej. Zespoły działają lepiej i mogą z większą łatwością się zaadaptować do warunków zewnętrznych niż w tradycyjnej zhierarchizowanej strukturze. Dysponują potencjałem pozwalającym zarówno na zwiększenie, jak i na obniżenie wydajności i morale pracowników. Ludzie w dobrze dobranych zespołach, w porównaniu do indywidualnych pracowników, podejmują lepsze decyzje, rozwiązują bardziej złożone problemy, bardziej stymulują kreatywność i relatywnie szybciej zwiększają swoje umiejętności. Zespół to jedyna jednostka, która dysponuje odpowiednimi zasobami i jest na tyle elastyczna, że szybko reaguje na zachodzące w otoczeniu zmiany i pojawiające się nowe potrzeby[16].

Warunkiem pojawienia się przywództwa edukacyjnego jest odpowiednie nastawienie osób sprawujących formalne funkcje przywódcze wobec własnego stanowiska, wobec siebie, a przede wszystkim wobec innych. Liderzy działają w środowisku stworzonym przez ludzi z ich doświadczeniami i oczekiwaniami. Jesteśmy kulturowo, historycznie i społecznie zdeterminowani. Decyzja o wzięciu odpowiedzialności za własne czyny i funkcjonowanie organizacji czy grupy, w której się działa, powinna się brać z głębokiego zrozumienia własnych powodów, a nie nacisków zewnętrznych czy też przelotnej zachcianki. Pełnienie funkcji przywódcy eduka-

[13] D. Fink, *Developing leaders for their future not our past*, [w:] M.J. Coles, G. Southworth, *Developing Leaders. Creating the Schools of Tomorrow*, Open University Press, Berkshire 2005.

[14] K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, tłum. A. Bekier, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

[15] *Ibidem*.

[16] D. Carew, E. Parisi-Carew, K. Blanchard, *Sytuacyjne przywództwo zespołowe*, [w:] K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, tłum. A. Bekier, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

cyjnego oznacza konieczność wyrobienia wysokiego poziomu samoświadomości i poczucia własnej wartości, ale jednocześnie wycofanie się, pozostawienie współpracownikom przestrzeni zarówno na rozwój, jak i pracę oraz sukcesy. Autentyczny przywódca edukacyjny rozumie, że jego największym sukcesem są ludzie, współpracownicy odpowiedzialni za swoje zadania, kreatywnie podchodzący do problemów, gotowi do tego, aby bez lęku dyskutować o nowych pomysłach czy udzielać szczerej informacji zwrotnej[17]. Punktem wyjścia dla każdego przywódcy jest zobaczenie siebie w kontekście organizacji – refleksja nad własnymi przekonaniami, wartościami i priorytetami, która prowadzi do zrozumienia konsekwencji ich posiadania dla działań innych osób w organizacji czy nawet całego systemu.

Przywództwo edukacyjne charakteryzuje się specyficzną wrażliwością osób zaangażowanych w ten proces, która przejawia się w ciągłym poszukiwaniu sposobów na budowanie wspólnoty, wizji organizacji i specyficznego (dla organizacji) podejścia do realizacji zadań. Te „sposoby" przejawiają się w rozmaitych obszarach i dotyczą przeróżnych obszarów, z których najważniejsze to:

1) Refleksja nad warunkami funkcjonowania, potrzebami społeczności, trendami społecznymi, filozofią i podejściem do procesu uczenia, która owocuje działaniami adekwatnymi do kontekstu (**adekwatność**). W organizacji z wysokim potencjałem przywódczym panuje przekonanie o sensowności działań, jest obecna chęć poszukiwania nowych rozwiązań i zgoda na ewentualne błędy wynikające z aktywności, a nie lekceważenia.
2) Koncentracja na procesie uczenia się i rozwoju (**uczenie się**). W organizacji z wysokim potencjałem przywódczym cel działania jest jasny i akceptowany. W każdym aspekcie działalności organizacji widać, że priorytetem jest uczenie się jej członków.
3) Nieustanne wspieranie i domaganie się partycypacji wszystkich pracowników w procesie decyzyjnym i dialogu, dzięki któremu definiuje się kierunki działania (**partycypacja**). W organizacji z wysokim potencjałem przywódczym ujawniają się talenty pracowników, widać chęć brania odpowiedzialności za więcej niż niezbędne minimum, zauważa się gotowość do udziału we wszystkich wydarzeniach związanych z działalnością instytucji.
4) Zdolność do pełnienia refleksyjnej służby wobec ludzi i instytucji (**służebność**). W organizacji z wysokim potencjałem przywódczym panuje atmosfera zaufania i wsparcia, a widocznym priorytetem jest chęć niesienia pomocy w rozwiązywaniu problemów. Hierarchia służbowa jest bardzo spłaszczona, szacunek i prestiż zdobywa się w relacjach z innymi, a nie dzięki stanowisku.
5) Uszanowanie autonomii i różnorodności, nawet tej trudnej, odmiennej od głównego nurtu (**różnorodność**). W organizacji z wysokim potencjałem przywódczym zauważa się zdolność do korzystania ze wszystkich zasobów, także

[17] G. Mazurkiewicz, *Przywództwo edukacyjne...*

z odmienności i różnorodności, a zasady autonomii pozwalają ową odmienność traktować jako wzmocnienie, a nie obciążenie[18].

Ważne jest, żeby osoby odpowiedzialne za proces przywództwa edukacyjnego były świadome tego, jak wiele różnych elementów składa się na końcowy rezultat funkcjonowania instytucji i pracy grupy ludzi. Wyrobienie tego rodzaju świadomości to moment, w którym można rozpocząć pracę nad doskonaleniem potencjału przywódczego zarówno jednostki, jak i grupy.

Współczesny świat stawia przed szkołą i jej liderami zadania, które nie do końca są przez nich uświadamiane. Jednym z poważniejszych problemów w radzeniu sobie z wyzwaniami jest nieumiejętność widzenia spraw w szerszym kontekście. W większości szkół borykamy się z zadaniami codzienności, z problemami do rozwiązania „na wczoraj". Taka perspektywa nie ułatwia zaangażowania w zmianę przynoszącą nadzieję na konstruktywne i kreatywne rozwiązywanie spraw najważniejszych. Dodatkowo dyrektorzy są poddawani presji interesów politycznych samorządów, ministerstwa, nadzoru pedagogicznego i oczywiście samych szkół, zmuszonych do funkcjonowania w świecie, w którym coraz ważniejsza jest umiejętność konkurowania z innymi (także szkołami). Takie uwarunkowania prowadzą do powstawania sprzeczności, z którymi trudno sobie poradzić. Wprawdzie słychać powszechne nawoływania do wprowadzania w szkołach innowacji oraz zachęty do planowania działań w dłuższej perspektywie czasowej, ale ocenia się pracę na podstawie natychmiastowych rezultatów (jak wyniki testów). Uleganie zachętom do twórczej pracy skoncentrowanej na rozwoju uczniów wiąże więc się z poważnym ryzykiem otrzymania negatywnej oceny zewnętrznej biorącej pod uwagę tylko fragment rzeczywistości[19]. To niestety wciąż aktualna diagnoza rzeczywistości, która jednak nie może powstrzymywać przed projektowaniem i wprowadzaniem w systemie oświatowym nowego modelu przywództwa.

Teoria w praktyce

Zarządzając procesem kształcenia i wychowania, zarządza się zmianą, dlatego jednym z podstawowych punktów w procesie usprawniania systemu edukacyjnego jest stwierdzenie, że szkoła może się stać źródłem zmiany społecznej. Zarządzanie dla utrwalania *status quo* lub dla rekonstruowania rzeczywistości nie daje szansy na zmianę świata. Szkoła nie powinna pracować po to, by przetrwać. Szkoła nie może również starać się dorównać rzeczywistości, ona powinna tą rzeczywistość tworzyć, budować. Chodzi o to, aby umożliwiać uczniom nabycie zdolności projektowania rzeczywistości, rozumienia specyfiki naszych czasów, kontekstu własnego funkcjonowania, a także zdobycie umiejętności diagnozowania potrzeb swoich i otoczenia. Chaotyczne reagowanie na aktualne problemy i podejmowanie prób naprawiania

[18] G. Mazurkiewicz, *Przywództwo dla...*

[19] G. Mazurkiewicz, *Przywództwo edukacyjne...*

popełnionych błędów powinno zostać zastąpione w szkołach racjonalnym działaniem nastawionym na przyszłość. Będzie to możliwe, gdy autonomiczni, niezależnie myślący absolwenci szkół będą w stanie sprostać intelektualnym i moralnym wyzwaniom dla dobra społeczeństw, w których żyją, oraz z korzyścią dla całego świata i przyszłych pokoleń. Będą mieli wizję przyszłości.

Do podstawowych obowiązków przywódców edukacyjnych należy przygotowanie warunków i ludzi w taki sposób, aby pracowali jak najlepiej. Oznacza to, że przywódcy mają działać tak, żeby nauczyciele dobrze uczyli. Trzy elementy zwykle decydują o sukcesie różnych inicjatyw. Po pierwsze, umiejętność opisania i zrozumienia aktualnego stanu, własnej aktualnej sytuacji z jej wszelkimi niuansami, szansami i zagrożeniami. Po drugie, zdolność do zdefiniowania stanu pożądanego, zaprojektowania idealnej sytuacji, do której dążymy, oraz po trzecie, umiejętność wykreowania sposobu połączenia tych dwóch stanów, czyli przejścia od stanu aktualnego do zaprojektowanego. Przywódcy muszą zrozumieć, w jakiej rzeczywistości funkcjonują, muszą wiedzieć, co chcą osiągnąć dla siebie, nauczycieli i uczniów, oraz umieć wygenerować pomysł na wprowadzenie projektu w życie. Ci, którzy dzisiaj odnoszą sukces, angażują się w proces identyfikowania wyzwań, potrzeb i możliwości, dokonują krytycznej refleksji i analizy znaczenia wydarzeń, których są świadkami, i zastanawiają nad ich konsekwencjami. Myślenie i dyskusja o tych elementach pomogą zaprojektować odpowiednie instytucje oświatowe. Odpowiednie, czyli odpowiedzialne, kiedy odpowiedzialność rozumiana jest jako odpowiedź na wyzwania, które przynosi rzeczywistość.

> „Dawanie odpowiedzi" – prócz tego, iż dokonuje się w sposób świadomy – wspierać się powinno na fundamencie decyzji podjętej w warunkach wolności: oto w wolny i nieprzymuszony sposób deklaruję, iż gotowy jestem poręczyć swoją osobą za los powierzonego mi skrawka naszego świata, za fragment dostępnej mi rzeczywistości[20].

Szkoła jest miejscem spotkania ludzi, koncepcji, teorii i teraźniejszości z przyszłością. Aby to spotkanie miało sens, należy je odpowiedzialnie przygotować i pomagać każdemu uczniowi i każdej uczennicy w procesie przezwyciężania naturalnych przeszkód i uwarunkowań, budując atmosferę ciągłego uczenia się indywidualnego i organizacyjnego.

Wśród warunków koniecznych dla budowania odpowiedzialnej szkoły, wymienić należy tworzenie kultury dialogu i refleksji, a także odwoływanie się do pewnej wizji, szerszego obrazu szkoły i koncepcji jej pracy dla wspierania poczucia pewności co do słuszności podejmowanych inicjatyw oraz zapewnienia bezpieczeństwa i zaufania. Tylko tam, gdzie sprecyzowano wartości pokazujące angażowanie innych w kształtowanie i realizację wspólnej wizji szkoły jako priorytet, przywódca edukacyjny rzeczywiście będzie mógł wspierać w rozwoju zespoły nauczycieli, które przyczyniają się do promowania postaw przywódczych w szkole i służą rozwojo-

[20] W. Bobiński, *Domena sumienia, czyli o odpowiedzialności*, „Znak" 2007, R. LIX, Kraków, czerwiec (6) (625), s. 10–11.

wi profesjonalnej, uczącej się wspólnoty. Żeby nie dopuścić do symulacji dyskusji o wartościach i misji, trzeba angażować nauczycieli, rodziców, członków wspólnoty i uczniów w proces nauczania, modelując cykl zawierający refleksję, dialog, zasięganie informacji, definiowanie znaczeń, podejmowanie decyzji i działanie, oraz w stawianie pytań koncentrujących się na tym, co jest najistotniejsze dla uczenia się uczniów. Dzięki odpowiedniemu rozłożeniu odpowiedzialności, zespoły mają możliwości projektowania modelu profesjonalnego doskonalenia się w szkole, decydując o spotkaniach pracowników, grup do rozwiązania konkretnej sprawy czy badaniach własnych działań.

W tradycyjnej kulturze naszych szkół wiele wysiłku trzeba włożyć w przełamywanie relacji zależności i zmianę modeli mentalnych dotyczących możliwości podejmowania decyzji czy odpowiedzialności w konkretnych sytuacjach. Dyrektorzy, którzy zdecydowali się działać dla budowania potencjału przywódczego u siebie w szkole, mogą korzystać z różnorodnych strategii służących budowaniu atmosfery partnerstwa i przyzwolenia na współprzewodzenie, ale podstawowym działaniem jest unikanie naturalnego dążenia do indywidualnego podejmowania decyzji i ciągłe odwoływanie się do wiedzy i doświadczenia nauczycieli (na przykład przez zadawanie pytań w rodzaju: jakie rezultaty przewidujesz? co Ty byś zrobił/-a? co myślą o tym problemie inni nauczyciele? kto powinien podjąć decyzję? Spróbujmy razem się zastanowić). Aby usłyszeć odpowiedzi na te pytania, warto nieustannie działać na rzecz rozwijania zdolności przywódczych u innych, proponując i organizując rozmowy, obserwacje, informacje zwrotne, spotkania podczas grup tematycznych (uczących się) i szkolenia dla liderów. Warto zaplanować i wdrażać różnorakie formy partycypacji osób i grup (na przykład grupy tematyczne, zespoły kierownicze, zespoły zadaniowe, rady rodziców, uczniowskie grupy zadaniowe i inne), w których to niekoniecznie dyrektor sprawuje role przywódcze.

Zapraszanie innych do współpełnienia ról przywódczych to konieczność, a nie możliwość. Oczywiście nie wydarzy się to bez zapewnienia podstawowych wartości – otwartości, aktywności, gotowości do działania i specyficznego stanu intelektualnego pobudzenia. Każdy przywódca edukacyjny, czyli każdy dyrektor, natychmiast powinien rozpocząć projektowanie sytuacji sprzyjających uczeniu się przywództwa przez innych, ułatwiających korzystanie z własnego potencjału, pomagających innym uwierzyć w siebie i w wspólnie wypracowane wizje i strategie. Mam nadzieję, że takie działania dyrektorów wzmocnią profesjonalizm wszystkich pracowników szkół.

Każda profesja jest związana z trzema obszarami: specjalistyczną wiedzą związaną z daną działalnością, autonomią ułatwiającą stawianie celów i podejmowanie decyzji oraz odpowiedzialnością pozwalającą na pełnienie ról przywódczych i zrozumienie własnej roli w organizacji i w świecie. Ponieważ najważniejszym efektem pracy szkół jest uczenie się uczniów, nauczyciele muszą posiadać narzędzia służące wspieraniu tego procesu. Przywódcy edukacyjni tworzą nauczycielom możliwości dla prowadzenia ciągłej refleksji nad własną praktyką pedagogiczną, aby mogli dojrzeć szeroką perspektywę i kontekstualność ich pracy; umożliwiają współ-

udział uczniów w procesie decyzyjnym dotyczącym procesu kształcenia, wspierają nauczycieli w stosowaniu adekwatnych do potrzeb metod nauczania i uczenia się (praca w grupach, uczenie się przez doświadczenie, łączenie uczenia się z rozwiązywaniem prawdziwych problemów i tym podobne).

Rekomendacje

Każdy, kto myśli o zwiększeniu potencjału przywództwa w swojej organizacji (szkole), musi się zastanowić nad tym, jak uruchomić procesy krytycznej refleksji i dyskursu o tej organizacji i jej otoczeniu. Już dziś rozpocznijcie rozmowy o tym, kim jesteście jako organizacja i co chcecie osiągnąć. Rzeczywistość, społeczeństwa, szkoły są produktami sprzecznych sił i efektem działań ludzi, dlatego są i pozostaną wciąż „nieskończone". Świadomość trwania w procesie permanentnej zmiany może być frustrująca, ale też odświeżająca i dająca nadzieję, że wszystko jest możliwe, transformowalne. Każdą sytuację można zmienić na lepszą (lub gorszą).

Najwyższa pora, abyście w waszej szkole zaczęli się zastanawiać nad własnymi nastawieniami wobec szkoły, uczniów czy procesu nauczania. Już czas odkrywać teorie i założenia, według których pracujecie i które dają wam możliwość rozwoju albo ją ograniczają. Pracujcie nad **„intelektualną wrażliwością"** ułatwiającą zrozumienie świata i siebie samych.

Najwyższa pora, abyście w waszej szkole zaczęli działać na rzecz zmiany społecznej poprzez angażowanie się i inspirowanie do wysiłku na rzecz dobra publicznego. Szkoła nie może tak, jak dotąd, odtwarzać zastanej (najczęściej niesprawiedliwej) rzeczywistości społecznej. Aby zmieniać świat przez działania w szkole, trzeba pielęgnować gotowość do bycia **„aktywistą edukacyjnym"**.

Najwyższa pora uczynić z **„profesjonalnego podejścia"** do procesu nauczania i uczenia się podstawowy priorytet w waszej szkole. Konieczne jest ciągłe rewidowanie wiedzy i doskonalenie umiejętności oraz budowanie profesji poprzez badania prowadzone wspólnie w szkole, dialog i współpracę.

Zdaję sobie sprawę, że te rekomendacje nie dotykają tak istotnych spraw jak wyniki egzaminów, losy absolwentów czy problemy z dyscypliną (i wiele innych), ale to właśnie od stworzenia podstaw dla wspólnego działania powinniśmy zacząć, aby ułatwić realizowanie zadań, na podstawie których najczęściej ocenia się szkoły.

Bibliografia

Alston J.A., *Multi-Leadership in Urban Schools. Shifting Paradigms for Administration and Supervision in the New Millenium*, University Press of America, Inc., New York–Oxford 2002.

Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, tłum. A. Bekier, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Bobiński W., *Domena sumienia, czyli o odpowiedzialności*, „Znak" 2007, R. LIX, Kraków, czerwiec (6) (625).

Carew D., Parisi-Carew E., Blanchard K., *Sytuacyjne przywództwo zespołowe*, [w:] K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, tłum. A. Bekier, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Fink D., *Developing Leaders for Their Future Not Our Past*, [w:] M.J. Coles, G. Southworth, *Developing Leaders. Creating the Schools of Tomorrow*, Open University Press, Berkshire 2005.

Harvey M., *Leadership and the Human Condition*, [w:] *The Quest for a General Theory of Leadership*, red. G.R. Goethals, G.R.J. Sorenson, New Horizons in Leadership Studies, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton 2006.

Kets de Vries M., *Mistyka przywództwa. Wiodące zachowania w przedsiębiorczości*, Studio EMKA, Warszawa 2008.

Mazurkiewicz G., *Przywództwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie edukacją wobec wyzwań współczesności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.

Mazurkiewicz G., *Przywództwo dla uczenia się. Jak wyjść poza schemat?*, [w:] *Przywództwo edukacyjne w szkole i w jej otoczeniu*, red. S.M. Kwiatkowski, J.M. Michalak, I. Nowosad, Diffin, Warszawa 2011.

Northouse P.G., *Leadership. Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Dehli 2007.

Ogawa R.T., Bossert S.T., *Leadership as an Organizational Quality*, [w:] Jossey-Bass Reader on Educational Leadership, Jossey-Bass, a Wiley Company, San Francisco 2000.

Parks S.D., *Przywództwa można się nauczyć*, One Press, Wydawnictwo Hellion, Gliwice 2007.

Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.