

Monika Kaczmarek-Śliwińska
Agnieszka Szczudlińska-Kanoś

Dyrektor szkoły jako lider w środowisku lokalnym

Whenever we have in mind the discussion of a new movement in education, it is especially necessary to take the broader, or social view.

J. Dewey

Streszczenie

Współcześnie aby szkoła mogła sprostać wyzwaniom społeczności informacyjnych, powinna przede wszystkim rozwijać wśród uczniów umiejętności intelektualne, prospołeczne czy prawidłowego konstruowania wiedzy o otaczającym świecie, a także wykształcać potrzebę edukacji ustawicznej, trwającej przez całe życie. Realizacja powyższych celów będzie możliwa dzięki określonym działaniom, prowadzonym zarówno wewnątrz placówki, jak i poza nią – wspólnie ze środowiskiem lokalnym, a za ich wykonanie największą odpowiedzialność powinien przejąć dyrektor – lider społeczny.

Celem artykułu jest ukazanie nowej roli dyrektora szkoły między innymi jako inspiratora, motywatora, edukatora, lokalnego stratega, który do realizacji celów wykorzystuje potencjał ulokowany w środowisku. Właściwa współpraca z lokalną społecznością pozytywnie wpływa bowiem na sukcesy nie tylko uczniów czy szkoły, ale także całej związanej z nią społeczności oraz pomaga w realizacji koncepcji edukacji środowiskowej.

Słowa kluczowe: przywództwo edukacyjne, współpraca, środowisko lokalne

Wprowadzenie

Jak działać, aby szkoła odpowiadała na wyzwania współczesności? Czyli co zrobić, aby uczniowie uczyli się, a nie tylko przyswajali teoretyczną wiedzę? Aby szkoła nie była tylko i wyłącznie miejscem prowadzącym działalność dydaktyczno-wychowawczą? Nie zwalniać nauczycieli? Nie ograniczać im etatów? Nie zamykać placówek?

Podobne pytania i wiele innych zadają sobie dyrektorzy szkół z całej Polski. Pomimo iż niemożliwe jest udzielenie jednoznacznych i szablonowych odpowiedzi, to drogowskaz mogą stanowić wysiłki prowadzone w ostatnim czasie

w Gdańsku, którego władze podjęły się realizacji projektu „Od szkoły otwartej do szkoły lidera wspólnoty lokalnej”. Dziś projekt może być inspiracją nie tylko dla samorządowców, ale przede wszystkim dla dyrektorów szkół, którzy w jeszcze większym zakresie powinni wykorzystywać potencjał swoich lokalnych wspólnot.

Początkowo wspomniany projekt miał stanowić receptę na likwidację małych placówek czy redukcję zatrudnienia. Wstępnie zakładano, iż nauczyciele będą prowadzić dodatkowe zajęcia dla mieszkańców, co pozwoliłoby na uzupełnienie etatów. Pensje natomiast częściowo miały płynąć z innej puli, przeznaczonej przykładowo na politykę społeczną. Choć na etapie założeń dyrektorzy do planów ustosunkowywali się z ogromnym dystansem, obecnie z satysfakcją chwalą się swoimi osiągnięciami. I mimo że placówki prowadzą odmienne działania, indywidualnie dopasowane do potrzeb konkretnej szkoły i lokalnej społeczności, ich cechą uniwersalną jest to, że wszystkie skupiają szerokie kręgi ludzi wokół wspólnych wartości, wysiłków oraz celów¹.

Przedstawiony powyżej przykład potwierdza, że podejmowanie przez placówkę współpracy ze wspólnotą szkoły oraz licznymi podmiotami reprezentującymi zarówno sektor publiczny, prywatny, jak i pozarządowy jest drogą, która absolutnie pozytywnie wpływa na wielostronny rozwój i daje szansę szkołom na pełnienie ważnej społecznie funkcji w swoim środowisku. Wdrażanie strategii „otwartej szkoły” może być zatem antidotum na współcześnie pojawiające się coraz to nowsze wyzwania i problemy, nawet te o charakterze światowym.

Zauważalny w ostatnich latach bardzo intensywny postęp o charakterze społeczno-gospodarczym i technologicznym, a co za tym idzie, olbrzymie zmiany potrzeb społecznych spowodowały, iż podmioty działające we wszystkich sektorach gospodarki niejako zmuszone zostały do przekształceń. W naturalny sposób modyfikacjom uległa także definicja przywództwa oraz rola lidera. W biznesie nie jest on już, jak jeszcze kilka dekad temu, jedynie mistrzem zarządzającym czy kierującym zespołem, a w sferze społeczno-politycznej wyłącznie oficjalnym wodzem, wysłannikiem, delegatem wspólnoty, podejmującym decyzje odseparowane od potrzeb obywateli oraz bez ich partycypacji.

Anachroniczne już dziś pojmowanie przywództwa wynikało z tego, że początkowo zagadnieniem tym zajmowała się głównie politologia i socjologia. Często postrzegano je przez pryzmat zajmowanej pozycji, posiadania władzy i w zasadzie traktowano jako jeden z jej symptomów². Dominujące w teorii socjologiczne oraz politologiczne podejścia powodowały, iż zwykle przywódz-

¹ Zob. szerzej na ten temat: www.gdansk.pl (dostęp:19.11.2014).

² Zob. szerzej: J.C.Rost, *Leadership for the twenty-first century*, Praeger Publishers, Westport 1993; J.M. Burns, *Władza przywódcza*, [w:] *Władza i społeczeństwo. Antologia tekstów z zakresu socjologii polityki*, red. J. Szczupaczyński, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1995, s. 261–272; *Idem*, *Leadership*, Harper and Row Publisher, New York 1978.

two rozumiano jako zdolność do wpływania na ludzi lub sprawowania władzy we wspólnotach społecznych³ czy też umiejętność narzucania własnej polityki⁴. Ważny podkreślenia jest fakt, że przywódca w powyższym ujęciu był raczej reprezentantem konkretnej grupy, społeczności, wspólnoty. Działania przez niego prowadzone miały natomiast tylko i wyłącznie charakter jednostronny, jednokierunkowy. Nie było więc nawet mowy o jakże dziś pożądanym przywództwie dystrybuowanym, o czym szerszej pisze Roman Dorczak w rozdziale *Przez Ateny czy Spartę – w poszukiwaniu właściwej drogi dla przywództwa edukacyjnego*.

Zmiany o odmiennym charakterze, również mentalnym, które zaszły w kolejnych dekadach, spowodowały, iż o przywództwie zaczęto mówić w znacznie szerszym kontekście niż dotychczas, odnosząc je do organizacji komercyjnych, a następnie do innych instytucji funkcjonujących w sferze publicznej i pozarządowej⁵. Pierwotnie definiowano je jako proces wpływu na ludzi; „przywództwo to każda czynność, która wpływa na postawę grupy”⁶, a wraz z upływem czasu odwoływano się do niego w każdym przypadku, kiedy jednostka próbowała oddziaływać na poglądy innych, aby osiągnąć własny, nie tylko zawodowy, ale także prywatny cel.

Rozkwit gospodarki opartej na rozwoju kapitału ludzkiego oraz wzrastające wymagania konsumentów, usługobiorców zarówno z sektora prywatnego, publicznego, jak i pozarządowego spowodowały, że to właśnie ludzie, w zdecydowanie większym stopniu niż organizacje czy osoby nimi zarządzające, zaczęli mieć decydujący głos w tworzeniu produktu i realizacji usługi⁷. Konieczne i nieuniknione stały się zmiany zasad leżących u podstaw prowadzenia działalności organizacji różnego typu, które dziś muszą już współtworzyć produkt, usługę, a nawet i wartości wraz z odbiorcami⁸. Przekształcenia zachowań organizacyjnych i ich adaptacja do zmian pociągnęły również za sobą modyfikacje w definiowaniu przywództwa, które zaczęto opisywać jako umiejętności wpływania na ludzi przez wyzwalanie ich siły i potencjału w celu umożliwienia im dążenia do

³ N. Abercrombie, S. Hill, B.S. Turner, *The penguin dictionary of sociology*, Penguin Books, London 1988, s. 135–136.

⁴ *The blackwell encyclopedia of political science*, red. V. Bogdanor, Blackwell, Oxford 1992, s. 321–323.

⁵ *Leadership: Succeeding in the private, public and not for profit sectors*, red. R.R. Sims, S.A. Quatro, M.E. Sharpe, Inc., New York 2005.

⁶ R. Morris, M. Seeman, *The Problem of leadership: An inter-disciplinary approach*, „American Journal of Sociology”, 1959, nr 56.

⁷ A. Szczudlińska-Kanoś, *Reprezentacja czy partycypacja? Rola współczesnego lidera społecznego*, [w:] *Lider społeczny XXI wieku*, red. A.K. Piasecki, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego, Kraków 2013, s. 99–109.

⁸ E. Gobillot, *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągnięcia efektywności i zysku*, Oficyna a WoltersKluwer business, Kraków 2008, s. 18–19.

większego dobra⁹. Przywództwo nabrało charakteru dwustronnego i w nowym kształcie zaczęło przenikać do innych dziedzin, również do edukacji¹⁰.

„Tradycyjna szkoła”, niejednokrotnie cechująca się jednokierunkowym przekazem informacji czy brakiem współpracy, przestała spełniać większość swoich funkcji i nie była w stanie sprostać nowym potrzebom. Pojawiające się nowe wyzwania o charakterze ponadnarodowym, do których w szczególności można zaliczyć: pogłębiające się w wielu krajach – także w Polsce – nierówności i marginalizacje społeczne, rosnące znaczenie technologii i przedsiębiorczości czy niemożność zapewnienia długotrwałego zatrudnienia, co pociąga za sobą konieczność wykształcenia umiejętności dostosowywania się do nowych warunków, przekwalifikowania, niejako wymusiły potrzebę zmian w systemach edukacyjnych, w tym przywództwa edukacyjnego¹¹. Nieodzowne stało się, aby ideał raczej autorytarnego kierownika placówki oświatowej, funkcjonującego w Polsce jeszcze kilkanaście lat temu, zaczął ustępować koncepcji przywódcy wrażliwego, zorientowanego zmianowo, nastawionego na komunikację, szeroką współpracę oraz kooperację. O teoretycznych oraz praktycznych korzyściach płynących ze współpracy oraz dzielenia się przywództwem w sferze edukacji obszerniej pisze Danuta Elsner w rozdziale *Od „ja tu rządzę” do „zróbmy to razem”. O dzieleniu się przywództwem.*

Nowoczesne przywództwo edukacyjne – *inside and out*

Pomimo że pojęcie przywództwa edukacyjnego jest niezwykle trudne do zdefiniowania, to w literaturze istnieje już wiele jego definicji, zarówno tych szczegółowych, jak i bardziej ogólnych¹². Trudności w definiowaniu wynikają z kilku powodów, związanych przede wszystkim z kłopotami w opisywaniu przywództwa jako takiego. Po pierwsze, przywództwo odnosi się do wielu dziedzin i dyscyplin nauki, między innymi do politologii, psychologii, socjologii czy nauk o za-

⁹ K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, PWN, Warszawa 2007, s. XIV–XV.

¹⁰ Ch. Bowering-Carr, B. Davies, L. Ellison, *School leadership in the 21st century: Developing a strategic approach*, Routledge Falmer, Oxon 2005.

¹¹ T. Davies, D. Martin, *Przywództwo i zarządzanie w edukacji wobec globalnych przemian*, [w:] *Edukacja jako odpowiedź. Odpowiedzialni nauczyciele w zmieniającym się świecie*, red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2014, s. 31, 32.

¹² Zob. np. *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*, red. S.M. Kwiatkowski, J.M. Michalak, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2010; G. Mazurkiewicz, *Przywództwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie edukacją wobec wyzwań współczesności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.

rządzaniu. Po drugie, niezwykle często o przywództwie mówi się w kontekście biznesowym, a wszelkie próby jego „przenoszenia w czystej postaci”, bez odpowiedniej adaptacji konkretnych, wybranych elementów, na inny grunt prowadzą do merytorycznego nieładu i tym samym pogłębiania braku porozumienia co do istoty zagadnienia.

Można zauważyć, że definicje przywództwa edukacyjnego, choć są często bardzo odmienne, niejednokrotnie w mniejszym lub większym stopniu pokrywają się z przekazem przedstawionym w dokumencie *Educational leadership policy standards: ISLLC 2008*, w którym wyartykułowano standardy mające na celu wzmacnianie przywództwa w szkołach. Według nich dyrektor-lider, chcąc pozytywnie wpływać na sukcesy uczniów, powinien:

- przedstawić własną wizję kształcenia,
- rozwijać kulturę szkoły i programy przyczyniające się zarówno do rozwoju uczniów, jak i pracowników,
- zapewniać skuteczne zarządzanie w placówce oraz środki niezbędne do stworzenia odpowiedniego do nauki środowiska,
- rozumieć kontekst prawny i działać w zgodzie z zasadami etyki,
- współpracować z innymi podmiotami znajdującymi się w otoczeniu szkoły, mobilizować społeczność do działania oraz w możliwie jak największym stopniu również odpowiadać na potrzeby wspólnoty¹³.

O ile dyskutować można nad zasadnością tworzenia dokumentów o takim charakterze, o tyle w przedstawionym powyżej przypadku widać, iż standardy te są bardzo szerokie i absolutnie nie zawężają (nawet w teoretycznym kontekście) pola działania dyrektora-lidera. Przeciwnie, można nawet pokusić się o stwierdzenie, iż w pewnym sensie go ukierunkowują. Pozytywnym aspektem jest to, że standardy te dotyczą działań, które powinny być prowadzone przez dyrektora zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz placówki. Działania, jakie powinien on realizować, można ułożyć w trzech obszarach: w środowisku lokalnym, na styku środowisko lokalne–ja-lider oraz ja-lider (tabela 1).

Przywództwo edukacyjne jest zagadnieniem bardzo obszernym¹⁴, gdy jednak analizuje się je z punktu widzenia środowiska lokalnego¹⁵, wtedy widać, że pod-

¹³ Council of Chief State School Officers, *Educational leadership policy standards: ISLLC 2008 as adopted by the national policy board for educational administration on December 12, 2007*, Washington 2007.

¹⁴ Zob. np. *Effective school leadership: Responding to change*, red. J. MacBeath, Sage Publications, London, California, New Delhi 2002.

¹⁵ W niniejszym opracowaniu za społeczność lokalną uznano ludność niezwiązaną głębszymi więziami, zamieszkującą teren gminy lub obszar mniejszy – osiedle, sołectwo. Wspólnotą określono natomiast ludność, którą łączą więzi wytworzone w procesie umożliwiającym osiągnięcie poczucia wspólnych wartości, symboli, tradycji, przy jednoczesnej świadomości odrębności i chęci współdziałania.

Tabela 1. Obszary działania i zadania dyrektora jako przywódcy we wspólnotach lokalnych

Środowisko lokalne	Środowisko lokalne - ja-lider	Ja-lider
<ul style="list-style-type: none"> • diagnoza środowiska lokalnego, • zdefiniowanie potrzeb podmiotów wchodzących w skład wspólnoty szkolnej, • tworzenie wizji zmiany w edukacji, zmiany w szkole, • inspirowanie, motywowanie, angażowanie podmiotów należących do bliższego i dalszego otoczenia szkoły, • edukowanie i informowanie wspólnoty 	<ul style="list-style-type: none"> • budowanie relacji oraz współpracy: <ul style="list-style-type: none"> – wewnątrz z uczniami, rodzicami/opiekunami nauczycielami, innymi pracownikami szkoły, – na zewnątrz szkoły z otoczeniem zewnętrznym bliższym (np. samorząd terytorialny, podmioty prywatne, media lokalne), – na zewnątrz szkoły z otoczeniem zewnętrznym dalszym (np. MEN, ORE) 	<ul style="list-style-type: none"> • uświadomienie: <ul style="list-style-type: none"> – własnych wartości, celów, – własnej roli jako przywódcy edukacyjnego, – funkcjonowania w zmiennym otoczeniu, – odpowiedzialności za wprowadzane w szkole zmiany, – możliwych konfliktów, – konieczności samorozwoju i uczenia się przez całe życie

Źródło: opracowanie własne.

stawę stanowi szeroko rozumiana współpraca. Przywództwo edukacyjne powinno polegać na współdziałaniu i stałej komunikacji z podmiotami zaliczanymi do bliższego lub dalszego otoczenia szkoły oraz na maksymalnym wykorzystywaniu możliwości, postaw, zachowań i wartości członków szkolnej wspólnoty. Pożądane jest przywództwo, w którym podejmuje się działania, kreuje sytuacje determinujące inicjatywy, uprawnia ludzi do działania. Nowoczesne przywództwo edukacyjne nie jest już tylko reprezentacją – działalnością opartą na jednostronnym przekazie. Koncepcja przywództwa edukacyjnego zakłada, że dyrektor-lider ma być edukatorem, informatorem, animatorem, sponsorem innowacji, strategiem, a nie wyłącznie kierownikiem placówki. Podejmowane decyzje powinny być implikacją partnerskiego konsensusu, a nie rezultatem władczej, wyłącznie formalnej pozycji dyrektora. Najważniejsza jest zatem społeczna partycypacja, której na szczęście nie brakuje w wielu polskich szkołach.

O przywództwie edukacyjnym można zatem mówić, kiedy za sprawą dyrektorów-liderów podmioty wchodzące w skład wspólnoty szkolnej zabiegają o cele, oparte na takich samych wspólnych wartościach, dla których ważny jest dialog, partycypacja i służenie innym. Nowoczesne przywództwo edukacyjne polega zatem na dostrzeganiu i realizowaniu wspólnych zamierzeń, planów, zamysłów, na realizacji potencjału tkwiącego w innych ludziach, instytucjach, w całych wspólnotach, a przede wszystkim na użyciu wpływu, bez sięgania po środki przymusu¹⁶.

¹⁶ Por. G.A. Yukl, *Leadership in organization*, Prentice-Hall, New York 2012, s. 5–7.

Można zatem przyjąć, iż przywództwo edukacyjne jest procesem wpływania na innych członków społeczności lokalnej w celu osiągnięcia zgodnych celów¹⁷. W nowoczesnym rozumieniu bowiem cele pochodzą nie tylko od dyrektora-lidera, ale są wypadkową jego dążeń i całej wspólnoty szkoły, do której należy zaliczyć podmioty zarówno z otoczenia wewnętrznego (między innymi uczniów, rodziców/opiekunów, grono pedagogiczne, pracowników administracyjnych szkoły), jak i bliższego zewnętrznego (samorząd terytorialny, podmioty prywatne, NGO-sy, instytucje publiczne i inne placówki oświatowe – w tym uczelnie wyższe, media)¹⁸. Wartością dodaną z pewnością będzie współpraca wykraczająca poza ramy formalnoprawne, czyli taka, która nie jest jedynie mniej lub bardziej przykrym obowiązkiem, ale taka, z której z zadowoleniem i satysfakcją czerpią wszystkie strony. Barbara J. Hopkins oraz Frederick C. Wendel wskazali trzy strategie, które ich zdaniem są konieczne do prowadzenia skutecznego partnerstwa. Co prawda dotyczyły one kooperacji szkoły z sektorem prywatnym, ale jak najbardziej celowe jest ich odniesienie do pozostałych podmiotów. Po pierwsze, zwrócono uwagę na konieczność ułożenia odpowiedniego, ambitnego, ale realnego planu prowadzenia współpracy. Po drugie, niezbędne okazały się właściwa komunikacja oraz rzeczowe, zgodne z zasadami etyki¹⁹ wspólne rozwiązywanie problemów. Zdaniem badaczy partnerzy powinni raczej w równym stopniu wpływać na podejmowanie konkretnych decyzji ich dotyczących. Po trzecie, wskazano na prowadzenie procesu ewaluacji²⁰ ukierunkowanego właśnie na efektywną oraz ciągle umacniającą się współpracę²¹.

Dyrektor-lider musi także zdawać sobie sprawę, iż szkoła nie może tylko czerpać ze środowiska lokalnego. Konieczna jest równowaga, a zatem i społeczności powinny otrzymywać pewne szeroko rozumiane „profity”²² o charakterze materialnym (na przykład użyczenie pomieszczeń) i niematerialnym (na przykład wiedzę, informację dzięki organizowaniu spotkań, różnego rodzaju prelekcji,

¹⁷ Por. J.A. Alston, *Multi-leadership in urban schools: Shifting paradigms for administration and supervision in the new millennium*, University Press of America, New York 2002, s. 2; P.G. Northouse, *Leadership: Theory and practice*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks 2013, s. 5.

¹⁸ Zob. R. Dorczak, *Analiza wyników ewaluacji dla wymagania „Wykorzystywane są zasoby środowiska na rzecz wzajemnego rozwoju”, [w:] Jakość edukacji. Dane i wnioski z ewaluacji zewnętrznych prowadzonych w latach 2012–2013*, red. G. Mazurkiewicz, A. Goćłowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2014, s. 174–186, <http://www.npseo.pl/data/documents/4/321/321.pdf>.

¹⁹ Zob. S.J. Maxcy, *Ethical school leadership*, R&L Education, USA 2002.

²⁰ Zob. *Przywództwo i zmiana w edukacji. Ewaluacja jako mechanizm doskonalenia*, red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013, <http://www.npseo.pl/data/documents/4/306/306.pdf>.

²¹ B. Hopkins, F. Wendel, *Creating school – community – business partnerships*, Phi Delta Kappan Educational Foundation, Bloomington, IN 1997.

²² Zob. K. Hernik, *From interaction to the partnership: Cooperation of schools with the community*, INTED2012 Proceedings, Valencia 2012, s. 860–868.

warsztatów itd., którymi wspólnoty będą zainteresowane)²³. Ciekawe przedsięwzięcie to organizowanie niepopularnego jeszcze w Polsce tak zwanego *service learning partnerships*²⁴, które w bardzo dużym uproszczeniu polega na kierowaniu uczniów do prac mających na celu pomoc zarówno indywidualnym osobom, jak i instytucjom przynależącym do wspólnoty. Wsparcie takie może między innymi polegać na: pomocy rodzicom w opiece nad niepełnosprawnymi dziećmi, asyście w lokalnych szpitalach czy porządkowaniu publicznych zieleńców. Alice L. Halsed i Joan C. Schine uważają, iż *service learning* pozytywnie wpływa na budowanie sąsiedzkiej współpracy, tworzy i kształtuje aktywne społeczności oraz „ożywia tradycyjne klasy”²⁵. Za swój wkład w rozwój społeczności poza satysfakcją oraz praktyczną wiedzą uczniowie otrzymują dokumenty potwierdzające uczestnictwo w konkretnych przedsięwzięciach, co jest cenione przez przyszłych pracodawców. W tym miejscu należy jednak podkreślić, iż wykorzystywanie doświadczenia w zdobywaniu i weryfikowaniu wiedzy pojawiło się już dziesiątki lat wcześniej. Na przełomie XIX i XX wieku John Dewey stworzył bowiem koncepcję „szkoły pracy”, której podstawę stanowiła realizacja hasła „uczenie się przez działanie”. Jednym z głównych celów szkoły było pobudzanie oraz rozwijanie wrodzonych zdolności dzieci, zainteresowań oraz wzbogacanie ich doświadczeń. Koncentrowano się na aktywności praktycznej i manualnej, istotna była samodzielna praca, która przy okazji umożliwiała zdobywanie wiedzy²⁶.

Dyrektor jako lider zorientowany zewnątrznie

Nowoczesne przywództwo edukacyjne stawia coraz większe wyzwania przed dyrektorami szkół. Sprawne przeprowadzenie placówką edukacyjną wymaga oczywiście posiadania pewnych określonych cech osobowościowych, kompetencji,

²³ Zob. J.I. Kołodziejczyk, *School cooperation with the local environment for mutual development*, INTED2012 Proceedings, Valencia 2012, s. 3936–3944.

²⁴ Zob. M.G. Sanders, *Community involvement in schools: From concept to practice*, Johnsons Hopkins University, „Education and Urban Society” 2008, t. 35, nr 2, s. 169–170; *Idem*, *Building school-community partnerships: Collaboration for student success*, Corwin Press, Thousand Oaks, CA 2005; M. Sanders, A. Harvey, *Beyond the school walls: A case study of principal leadership for school-community collaboration*, „Teachers College Record” 2002, t. 104, nr 7, s. 1345–1368, <http://education.byu.edu/sites/default/shared/documents/ellsymposium/documents/Mavis%20Sanders%20Beyond%20the%20School%20Walls%20A%20Case%20Study%20of%20Principal%20Leadership%20for%20School-Community%20Collaboration.pdf> (dostęp: 25.09.2014).

²⁵ A.L. Halsed, J.C. Schine, *Service learning: The promise and the risk*, „New England Journal of Public Policy” 1994, t. 10, nr 1, s. 251–257, <http://scholarworks.umb.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1527&context=nejpp> (dostęp: 26.09.2014).

²⁶ Zob. K. Camp Mayhew, A. Camp Edwards, *The Dewey school: The laboratory of the University of Chicago 1896–1903*, University of Chicago, Chicago 2009.

ale również odmiennego niż jeszcze kilkanaście lat wcześniej „ukierunkowania”. Po pierwsze, dyrektor-lider powinien być zorientowany na wszelkiego rodzaju zmiany i zdawać sobie sprawę, iż funkcjonuje w bardzo niestabilnym otoczeniu. Brak stabilizacji uwidacznia się nie tylko w otoczeniu ekonomicznym, politycznym, technologicznym (zob. A. Szczudlińska-Kanoś, M. Kaczmarek-Śliwińska, *Dyrektor szkoły jako lider w zmieniającej się przestrzeni mediów*), ale co bardzo ważne w edukacji – także w prawnym czy w społecznym (zob. A. Jeżowski, *Szkoła w prawie czy w anarchii*).

Dzisiaj dyrektor-lider odpowiedzialny jest za tworzenie i realizację pewnej wizji, która umożliwi trwanie i rozwijanie się szkoły w zmieniającym się otoczeniu. Bardzo ważne jest zatem uświadomienie dyrektorom, że we wspólnotach lokalnych pełnią funkcję lokalnego polityka społecznego, lidera społecznego, „stratega” oraz że to właśnie ich wizja, misja wyrażona przez umiejętnie prowadzone działania powinna zachęcać do współpracy wszystkie podmioty funkcjonujące w bliższym otoczeniu szkoły/placówki.

Współcześnie w swojej działalności dyrektor spotyka się jeszcze z dodatkową trudnością, wynikającą między innymi z rozwoju kapitału ludzkiego. Ludzie, którzy przynależą do wspólnoty szkolnej, niejednokrotnie są specjalistami z różnych dziedzin. Z jednej strony jest to bardzo korzystne, osoby te bowiem do zmiany szkolnej rzeczywistości niejednokrotnie potrzebują wyłącznie pewnego rodzaju bodźca, impulsu, który uwolni w nich potencjał i siłę do walki o zmiany, z drugiej natomiast lider edukacyjny może spotkać się z oporem w środowisku. Celowe jest wówczas przejście na „wyższy poziom przywództwa edukacyjnego” i przyjęcie roli „superlidera”. Pojęcie niniejsze w odniesieniu do organizacji komercyjnych wprowadzili Charles C. Manz i Henry P. Sims, twierdząc, że wpływ superlidera jest niezbędny, a zarazem trudny do zauważenia²⁷. Superlider bowiem inspiruje, zachęca i motywuje, a jednocześnie jest nieobecny. Podobne podejście do powyższego prezentuje Peter M. Senge, który w swoich rozważaniach nad organizacją uczącą za prawdziwego „wielkiego przywódcę” uznaje takiego, którego ludzie mówią: „sami to zrobiliśmy”²⁸. Dojście do takiego etapu w przywództwie przez dyrektorów szkół jest niezwykle pożądane, choć zapewne jeszcze odległe w realizacji. Przywódcy, którzy choćby częściowo praktykują ten styl, odnajdują satysfakcję nie tylko w delegowaniu innym zadań, władzy, ale także w tworzeniu placówek oświatowych zdolnych do osiągnięcia doskonałych wyników, na których naprawdę zależy zarówno uczniom, ich opiekunom, nauczycielom, jak i ludziom, instytucjom, funkcjonującym w środowisku lokalnym. Sku-

²⁷ Ch.C. Manz, H.P. Sims, *The new super leadership: Leading others to lead themselves*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 2001, s. 127–136.

²⁸ P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 344–369.

teczny przywódca edukacyjny to przede wszystkim taki, który potrafi wspierać naukę uczniów, pracowników, znajdować razem ze wspólnotą szkoły pewną wizję, opartą na określonych wartościach, skłaniać ich do poszukiwań i wyborów.

Współcześnie podstawę do tworzenia wspólnej wizji społeczności szkolnej, środków i metod, jakimi do tej wizji będzie się dochodzić, stanowi odpowiednia komunikacja. Dyrektorowi przyszłości do wypełniania doniosłej roli nie wystarczają już wymagane przez ustawy kwalifikacje, kursy czy szkolenia, które zdaniem Maxa DePreego są charakterystyczne dla podrzędnych pracowników. Według niego przywództwo to nie jest zawód, a wiara, stan serca, sztuka, zbiór właściwych działań podjętych w wyniku jasnych i głębokich przemyśleń²⁹. Istotne jest zatem nabywanie przez dyrektorów lub kandydatów na dyrektorów właściwych nowych kompetencji, które ułatwią „zarażanie” wspólnot chęcią uprawiania niniejszej sztuki.

Przewodzenie placówką „zorientowaną zewnątrznie” wymaga od dyrektora-lidera posiadania pewnych cech osobowościowych. Pomijając dyskusję, w jakim stopniu są one wrodzone, a w jakim stopniu mogą stanowić wynik edukacji, niewątpliwie pożądane są elastyczność, autentyczność, optymizm i samoświadomość własnego rozwoju. Lider edukacyjny przyszłości okazuje się przede wszystkim szczery wobec siebie i innych oraz oddany wartościom. Oczekiwana dziś charyzma, siła to nie dążenie do sławy, chwalenie się dokonaniem, ale umiejętność odszukiwania swoich autentycznych, wewnętrznych przekonań oraz zarażania nimi innych. W literaturze przedmiotu można odnaleźć odmienne przekonania i opinie na temat cech liderów oraz ich wpływu na sukces. Niewątpliwie jednak przywódca edukacyjny powinien się charakteryzować pewnością siebie i własnych przekonań, uczciwością, ambicją czy inicjatywą. Skuteczny dyrektor-lider, aby realizować cele w środowisku lokalnym, powinien umieć: słuchać, inspirować, organizować, budować relacje oraz wzmacniać te pozytywne inicjatywy³⁰.

Zakończenie

Współczesny przywódca edukacyjny nie może być autorytarnym, skupionym na sobie, niedopuszczającym do głosu członków wspólnoty szkolnej kierownikiem, jednoosobowo zarządzającym zespołem. Istotę współczesnego przywództwa edukacyjnego stanowią autentyczność i szczerść, zdolność do zarażania optymizmem, wizją, chęcią zmiany na lepsze. Efektywni dyrektorzy-liderzy mają też

²⁹ „Leadership is an art, something to be learned over time, not simply by reading books”. Zob. M. DePree, *Leadership is an art*, Random House, New York 2004, s. 148.

³⁰ A. Szczudlińska-Kanoś, *Reprezentacja czy partycypacja?...*, s. 99–109.

odwagę marzyć i sięgać nawet po najmniej realne cele. Wykraczają poza schematy i stawiają na nowatorskie rozwiązania. Prawdziwy przywódca edukacyjny docenia i szanuje uczniów oraz wszystkie osoby będące partnerami szkoły, ufa im oraz daje swobodę działania. Zauważa, że wspólnotę szkoły tworzy cała społeczność lokalna, a jej pozytywne nastawienie i chęć do zmiany na lepsze korzystnie wpływają na wspólne dobro, a co najważniejsze – rozwój uczniów.

Niniejsze opracowanie pokazuje, że jednokierunkowe rządzenie szkołą już straciło i nadal będzie tracić na sile i znaczeniu, a doskonałym tego potwierdzeniem jest realizowany w Gdańsku projekt „Od szkoły otwartej do szkoły lidera wspólnoty lokalnej”. Dziś ważna jest realizacja wspólnej misji społecznej, a konkurowanie o zwierzchnictwo czy dążenie do dominacji jawi się jako błędne, zgubne i prowadzi wyłącznie do pozyskania przewagi formalnej – można być dyrektorem, a nie być przywódcą edukacyjnym. Wyzwaniem dla dyrektora-lidera XXI wieku jest przywództwo mądre, dyskretne, czasami nawet zakulisowe, a przede wszystkim partycypacyjne i oparte na szerokiej współpracy. Partycypacja ta powinna polegać na wyważonym, w pewnym sensie nawet kontrolowanym dopuszczeniu do procesu decyzyjnego uczniów, rodziców, opiekunów, nauczycieli oraz innych pracowników szkoły. Współpraca natomiast powinna obejmować kooperację z podmiotami ze wszystkich sektorów gospodarki, w szczególności z samorządem terytorialnym, podmiotami prywatnymi, innymi placówkami oświatowymi oraz podmiotami publicznymi.

Nabycie przez dyrektorów nowych kompetencji, które pomogłyby w realizacji celów przywódcy edukacyjnego, między innymi zdobycie umiejętności tworzenia polityki wsparcia dla procesów demokratyzacji szkoły, współpracy międzysektorowej, włączania rodziców oraz całych wspólnot lokalnych w codzienne funkcjonowanie szkoły czy budowania wizerunku szkoły, wymaga stworzenia odpowiedniej przestrzeni potrzebnej do wspierania rozwoju zawodowego dyrektorów szkół i placówek edukacyjnych. Właściwe jest zatem opracowywanie oraz wdrażanie nowych rozwiązań systemowych mających na celu wzmocnienie systemu zarządzania oświatą.

Refleksja nad rolą lidera społecznego we wspólnotach lokalnych pozwoli spojrzeć dyrektorom na swoją funkcję z nieco innej, szerszej perspektywy. Współcześnie bowiem, chcąc sprostać stawianym wyzwaniom, wysokim wymaganiom oraz wykorzystać potencjał ulokowany w różnych sferach życia ekonomicznego, społecznego, politycznego, kulturowego itd., każda instytucja – także, a może przede wszystkim szkoła musi posiadać dobrych liderów. Obecnie nie wystarczy już nawet samo pobudzanie klimatu stymulującego kreatywność współpracowników, co dzieje się w przypadku dyrektora – menedżera/kierownika. Dziś dyrektor jako lider we wspólnotach nie może być jedynie reprezentantem czy administratorem szkoły. Ma dodatkowo wyznaczać aksjologicznie zdeterminowane cele aktywności grup mniej lub bardziej związanych ze szkołą. Wymaga to

ogromnej wyobraźni oraz umiejętności przekraczania barier dotychczasowego myślenia. Współczesny dyrektor-lider społeczny to przede wszystkim pomysłodawca, strateg, inspirator, motywator.

Bibliografia

- Abercrombie N., Hill S., Turner B.S., *The penguin dictionary of sociology*, Penguin Books, London 1988.
- Alston J.A., *Multi-leadership in urban schools: Shifting paradigms for administration and supervision in the new millennium*, University Press of America, New York 2002.
- Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, PWN, Warszawa 2007.
- Bowring-Carr Ch., Davies B., Ellison L., *School leadership in the 21st century: Developing a strategic approach*, Routledge Falmer, Oxon 2005.
- Burns J.M., *Władza przywódcza*, [w:] *Władza i społeczeństwo. Antologia tekstów z zakresu socjologii polityki*, red. J. Szczupaczyński, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1995.
- Burns J.M., *Leadership*, Harper and Row Publisher, New York 1978.
- Camp Mayhew K., Camp Edwards A., *The Dewey school: The laboratory of the University of Chicago 1896–1903*, University of Chicago, Chicago 2009.
- Council of Chief State School Officers, *Educational leadership policy standards: ISLLC 2008 as adopted by the national policy board for educational administration on December 12, 2007*, Washington 2007.
- Davies T., Martin D., *Przywództwo i zarządzanie w edukacji wobec globalnych przemian*, [w:] *Edukacja jako odpowiedź. Odpowiedzialni nauczyciele w zmieniającym się świecie*, red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego Kraków 2014.
- DePree M., *Leadership is an art*, Random House, New York 2004.
- Dewey J., *The school and society*, Southern Illinois University Press, Carbondale 1915, <https://archive.org/details/schoolsociety00dewerich> (dostęp: 26.09.2014).
- Dorczał R., *Analiza wyników ewaluacji dla wymagania „Wykorzystywane są zasoby środowiska na rzecz wzajemnego rozwoju”*, [w:] *Jakość edukacji. Dane i wnioski z ewaluacji zewnętrznych prowadzonych w latach 2012–2013*, red. G. Mazurkiewicz, A. Goćłowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2014, <http://www.npseo.pl/data/documents/4/321/321.pdf>.
- Effective school leadership: Responding to change*, red. J. MacBeath, Sage Publications, London, California, New Delhi 2002.
- Gobillot E., *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągnięcia efektywności i zysku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- Halsed A.L., Schine J.C., *Service learning: The promise and the risk*, „New England Journal of Public Policy” 1994, t. 10, nr 1, <http://scholarworks.umb.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1527&context=nejpp> (dostęp: 26.09.2014).

- Hernik K., *From interaction to the partnership: Cooperation of schools with the community*, INTED2012 Proceedings, Valencia 2012.
- Hopkins B., Wendel F., *Creating school – community – business partnerships*, Phi Delta Kappan Educational Foundation, Bloomington, IN 1997.
- Kołodziejczyk J.I., *School cooperation with the local environment for mutual development*, INTED2012 Proceedings, Valencia 2012.
- Leadership: Succeeding in the private, public and not for profit sectors*, red. R.R. Sims, S.A. Quatro, M.E. Sharpe, Inc., New York 2005.
- Manz Ch.C., Sims H.P., *The new super leadership: Leading others to lead themselves*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 2001.
- Maxcy S.J., *Ethical school leadership*, R&L Education, USA 2002.
- Mazurkiewicz G., *Przywództwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie edukacją wobec wyzwań współczesności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Morris R., Seeman M., *The problem of leadership: An inter-disciplinary approach*, „American Journal of Sociology” 1959, nr 56.
- Northouse P.G., *Leadership: Theory and practice*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks 2013.
- Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*, red. S.M. Kwiatkowski, J.M. Michalak, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2010.
- Przywództwo i zmiana w edukacji. Ewaluacja jako mechanizm doskonalenia*, red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013, <http://www.npseo.pl/data/documents/4/306/306.pdf>
- Rost J.C., *Leadership for the twenty-first century*, Praeger Publishers, Westport 1993.
- Sanders M.G., *Building school-community partnerships: Collaboration for student success*, Corwin Press, Thousand Oaks, CA 2005.
- Sanders M.G., *Community involvement in schools: From concept to practice*, Johnsons Hopkins University, „Education and Urban Society” 2003, t. 35, nr 2, s. 169–170.
- Sanders M.G., Harvey A., *Beyond the school walls: A case study of principal leadership for school-community collaboration*, „Teachers College Record” 2002, t. 104, nr 7, <http://education.byu.edu/sites/default/shared/documents/ellsymposium/documents/Mavis%20Sanders%20Beyond%20the%20School%20Walls%20A%20Case%20Study%20of%20Principal%20Leadership%20for%20School-Community%20Collaboration.pdf> (dostęp: 25.09.2014).
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Szczudlińska-Kanoś A., *Reprezentacja czy partycypacja? Rola współczesnego lidera społecznego*, [w:] *Lider społeczny XXI wieku*, red. A.K. Piasecki, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego, Kraków 2013.
- The Blackwell encyclopedia of political science*, red. V. Bogdanor, Blackwell, Oxford 1992. www.gdansk.pl (dostęp: 19.11.2014).
- Yukl G.A., *Leadership in organization*, Prentice-Hall, New York 2012.