

# Kinga Sobieszczkańska

---

"Przywództwo edukacyjne :  
współczesne wyzwania", Stefan M.  
Kwiatkowski, red. Joanna  
Madalińska-Michalak, Warszawa  
2014 : [recenzja]

---

Labor et Educatio 2, 285-288

---

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

# LABOR et EDUCATIO

## nr 2/2014

---

Kinga Sobieszcząńska

Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie

---

**Stefan M. Kwiatkowski, Joanna Madalińska-Michalak**  
**(red.), *Przywództwo edukacyjne. Współczesne wyzwania*,**  
Warszawa 2014, Wydawnictwo ABC,  
ISBN 978-83-264-3108-1, ss. 292

Prezentowana w niniejszej recenzji książka stanowi pracę zbiorową piętnastu autorów z Polski i z zagranicy. Tematem przewodnim tej publikacji jest przywództwo, rozpatrywane tu w kontekście edukacji, przede wszystkim szkoły. Pomimo dość dużej liczby autorów, artykuły rzeczywiście skupiają się wokół zasadniczego tematu, przez co czytelnik chcący zaczerpnąć wiedzy dotyczącej przywództwa edukacyjnego, nie rozczaruje się.

Książka została podzielona na dwie główne części. Pierwsza z nich nosi tytuł *Przywództwo edukacyjne i jego złożoność*, druga – *Przywództwo edukacyjne w szkole: istotne problemy*. W części pierwszej możemy zapoznać się z ogólnym teoretycznym ujęciem zagadnienia; w części drugiej zostały zaprezentowane dodatkowo wyniki badań własnych autorów, które są pewnym zobrazowaniem poruszanego problemu.

W pierwszym z prezentowanych w książce artykułów, autor mocno podkreśla znaczenie uczenia się w kontekście przywództwa, które, według niego, wzajemnie oddziałują na siebie. Skuteczne przywództwo wymaga bowiem rozwiązywania coraz to nowszych problemów, a to wymaga stosowania nowych rozwiązań, co z kolei pociąga za sobą konieczność ciągłego uczenia się i nabywania nowych kompetencji. Autor pokazuje także różnice i podobieństwa między przywództwem a zarządzaniem.

Grzegorz Mazurkiewicz w artykule *Przywództwo edukacyjne – ambitny projekt zmian* zwraca uwagę na „nieuchwytny wymiar przywództwa” (s. 44). Tradycyjne przywództwo, rozumiane jako władza, przeciwstawione jest postawie wizjonera. Autor pisze o „przywódcy odpowiedzialnym” (s. 55), świadomym różnych kontekstów, który wykorzystuje wiele tzw. „kompetencji miękkich” do koordynowania swojego zespołu. Jest on przy tym nastawiony na poświęcenie oraz na ciągłe uczenie się, nie tylko na pracę administracyjną.

Dwa kolejne artykuły autorstwa Christopher Bezzina (*Odkrywanie ludzkiego wymiaru przywództwa*) oraz Joanny Madalińskiej – Michalak i Christopher Bezzina (*Przywództwo służebne: spojrzenie w przyszłość*) swoją treścią i wydźwiękiem nawiązują do poprzedniego tekstu. Uwaga jest tu zwrócona w kierunku postaw, kompetencji i sposobu zarządzania, których potocznie nie kojarzy się z osobą dyrektora. Autorzy o przywództwie piszą w kontekście wartości etycznych (s. 67), wpływu na postawy i wartości ludzi (s. 71) (a nie tylko administracyjnego zarządzania) oraz dzielenia się przywództwem (s. 75). Przywództwo jest tu opisywane także jako służba, której celem jest budowanie relacji, a nie konkurowanie o władzę (s. 81). Priorytetem w tak pojmowanym przywództwie, według autorów, jest służenie innym oraz zachęcanie ich do doskonałości (s. 83–84).

Tekst Mirosława J. Szymańskiego dotyka kwestii przywództwa w kontekście środowiska lokalnego i jego rozwoju społecznego. Autor, podobnie jak poprzedni autorzy, wskazuje na konieczność współpracy, gdyż dzisiaj nie może być mowy o pojedynczym przywódcy (s. 102). Podkreśla także konieczność posiadania przez przywódcę świadomości wielu różnych kontekstów (s. 103).

Ostatni artykuł w pierwszej części traktuje o przywództwie naukowym w pedagogice. Janusz Gęsicki, korzystając z konkretnych przykładów znanych polskich pedagogów, przybliżając w skrótowy sposób ich sylwetki, ilustruje cechy dobrego przywódcy edukacyjnego.

Drugą część otwiera artykuł Christophera Day’a, który oparł się na międzynarodowych badaniach dotyczących przywództwa. Pozwoliło mu to wyróżnić twierdzenia na temat skutecznego przywództwa szkolnego. Niektóre z jego wniosków znajdują swoje potwierdzenie także w dalszych artykułach, np. znaczenie zaufania, wartości i odpowiednich cech przywódców, czy kwestii otwartości na zmiany we wzajemnej współpracy.

Rafał Piwowarski rozpatruje kwestię przywództwa szkolnego od strony pragmatycznej. Dobre przywództwo szkolne pociąga za sobą lepsze wyniki edukacyjne szkół, co jest ważne z perspektywy finansowania oświaty i polityki społecznej. Autor przywołuje także wyniki badań TALIS, w których ważną kwestią jest m.in. przywództwo edukacyjne (s. 159). Piwowarski zaznacza fakt coraz bardziej podkreślanej potrzeby rozdziału przywództwa, chociaż Raport Eurydice, przytaczany przez autora, pokazuje, iż założenia teoretyczne odbiegają od rzeczywistości (161).

Kolejny artykuł podejmuje kwestię przywództwa z perspektywy nauczycieli. Przywództwo nauczycieli stanowi kluczowy czynnik w procesie zmiany i doskonalenia szkoły (s. 167). Autorka przedstawiła wyniki swoich badań prowadzonych wśród portugalskich nauczycieli. Zastanawiające są wyniki badań dotyczących opinii nauczycieli na temat ich przywództwa. Z jednej strony bowiem twierdzili oni, iż w większości współpracują ze sobą w szkole, z drugiej jednak „rozwijanie pracy zespołowej” i „proces podejmowania decyzji” są najniżej przez nich cenionymi elementami ich pracy (s. 183). Autorka zwraca jednak uwagę na strukturę tej współpracy, tzn. czy jest ona inicjowana przez samych nauczycieli, czy też „ustanawiana” odgórnie.

Inetta Nowosad porusza temat mikropolityki szkoły. Szkoła autonomiczna może zaistnieć wtedy, gdy kadra kierownicza nie rządzi, a „umożliwia osiąganie wyników, wspiera procesy, lub je inicjuje” (s. 213). Ważny jest tu także nadzór społeczny, gdyż w takiej sytuacji, to społeczeństwo przejmuje część odpowiedzialności za kształt i rozwój szkoły.

Bożena Tołwińska pisze, że w przywództwie szkolnym ważne jest „budowanie mostów” między nauczycielami i dyrektorem. Po raz kolejny możemy przeczytać o bardziej „nieuchwytnym” wymiarze przywództwa, które oparte jest na relacjach i komunikacji pracowników szkoły. Na podstawie swoich badań autorka przywołuje podane przez nauczycieli cechy dyrektorów, które można określić jako „mosty” i jako „mury” we wzajemnej współpracy, która odbija się także w przywództwie szkolnym.

Kolejny artykuł, autorstwa Alicji Korzenieckiej-Bondar, także nawiązuje do relacji nauczyciel – dyrektor. Z tekstu dowiadujemy się, że dyrektor jest uważany przez nauczycieli za osobę znaczącą (s. 239). Jest on także potwierdzeniem, że ważną rolę odgrywają umiejętności komunikacyjne oraz wzajemne zaufanie. Autorka wskazuje, że pomimo idei wspólnego przywództwa, jego główny ciężar spoczywa na barkach dyrektorów (s. 246).

Liliana Budkowska jako kolejna autorka zwraca uwagę na postawy prawdziwego i skutecznego lidera. Według niej, bycie przywódcą nie jest mówieniem ludziom, co mają robić, ale uświadamianiem im, czego chcą, co dąży do zlikwidowania poczucia zależności od innych (s. 254).

W ostatnim artykule Joanny Madalińska-Michalak przedstawia sylwetki kilku dyrektorów, którzy wzięli udział w prowadzonym przez nią badaniu. Ogólne wnioski, jakie z nich płyną, wskazują na to, iż działanie skutecznego dyrektora – przywódcy nie może być schematyczne i określone z góry, ale musi być dopasowane do kontekstu; skuteczni dyrektorzy muszą kierować się pewnymi wartościami, a także być otwarci na współpracę z nauczycielami oraz rodzicami.

Publikacja, której streszczenie przedstawiłam, porusza istotny dla edukacji temat. Całościowe jej ujęcie jest nieco utrudnione przez strukturę, na którą składa się kilkanaście odrębnych artykułów. Niemniej jednak każdy z tekstów

rzeczywiście nawiązuje do tematu głównego książki. Zwracam uwagę na tę, wydawałoby się, oczywistą kwestię, gdyż można spotkać publikacje zbiorowe, których poszczególne teksty tylko w minimalnym stopniu odnoszą się do głównego problemu, nie rozwijając go.

Niemalże ze wszystkich artykułów wypływa spójna wizja dotycząca tego, czym jest przywództwo i jakie cechy sprzyjają postawie dobrego lidera. Odnoszę również wrażenie, że autorzy prezentują podobny, pozytywny stosunek do przywództwa opartego na współpracy, wartościach humanistycznych oraz odpowiednich cechach charakteru i kompetencjach „miękkich” lidera. Taki styl przywództwa był określany jako skuteczny, a nawet konieczny do tego, aby placówka, tu konkretnie szkoła, mogła się rozwijać. Wielu autorów podkreślało także znaczenie odpowiedniego przywództwa dla poziomu uczenia się nauczycieli, ale przede wszystkim uczniów. Wątek zarządzania i uczenia się oraz ich wzajemnego warunkowania się to jedna z podstawowych kwestii poruszanych przez autorów. Przywództwo edukacyjne jest tu rozumiane nie tylko jako administrowanie, czy schematyczne zarządzanie, a rola dyrektora nie powinna się zawężać tylko do roli menadżera. Zwracano uwagę na osobisty wymiar przywództwa. Ciekawa była także możliwość spojrzenia na główny problem z różnych perspektyw: dyrektora, nauczycieli i społeczności lokalnej.

Czytając kolejno wszystkie rozdziały odnosiłam jednak wrażenie, iż publikacja nie stanowi spójnej całości pod względem struktury. Pomimo zadawalającego opracowania tematu w poszczególnych artykułach, razem są jednak zbiorem osobnych jednostek. Te same kwestie poruszane przez kilku autorów z jednej strony świadczyły o wspólnej wizji, z drugiej zaś stanowiły, w moim odczuciu, niekiedy niepotrzebne powtórzenie tej samej informacji. Wydaje mi się, że ujednoczenie struktury przyczyniłoby się do bardziej systematycznej prezentacji treści, które mogłyby zostać w takiej sytuacji dogłębniej przeanalizowane. Forma stosunkowo krótkich esejów zmusza niestety autorów jedynie do zasygnalizowania pewnych kwestii. Niemniej jednak publikacja ta poprzez szerokie ujęcie tematu oraz prezentację różnorodnych badań stanowi źródło interesujących informacji, może być także inspiracją do dalszego zgłębiania tego ważnego zagadnienia.