

# Joanna Gajda

---

## Przywódstwo determinantą skutecznego zarządzania placówką oświatową

---

Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa nr 4, 127-134

---

2011

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.

**Joanna GAJDA**  
Politechnika Częstochowska

## **PRZYWÓDZTWO DETERMINANTĄ SKUTECZNEGO ZARZĄDZANIA PLACÓWKĄ OŚWIATOWĄ**

### **Wprowadzenie**

Przejście z centralistycznego zarządzania oświatą w decentralistyczne, typowe dla demokratycznych systemów edukacyjnych, wymaga zmiany podejścia do kierowania szkołą.<sup>1</sup>

Z funkcjonowania szkoły w nowych warunkach polityczno – ekonomicznych wynika:<sup>2</sup>

- szeroki zakres uprawnień dyrektora szkoły dotyczących kwestii pedagogicznych, kadrowych i organizacyjnych;
- usamorządowanie placówek oświatowych;
- partycypowanie rodziców w sprawy szkoły;
- swoboda dyrektora szkoły w zarządzaniu środkami finansowymi, w podejmowaniu różnego rodzaju inwestycji oraz w prowadzeniu działalności gospodarczej.

Nadmierne wymagania stawiane dyrektorom szkół nierzadko odwracają ich uwagę od realizowania zadań związanych z pełnieniem roli przywódczej uważanej za najważniejszą, a jednocześnie najtrudniejszą.<sup>3</sup>

Zagadnienie przywództwa stanowi coraz częściej przedmiot poszukiwań w zakresie skutecznych sposobów dynamizowania rozwoju szkoły.<sup>4</sup> Problem przywództwa edukacyjnego wzrasta szczególnie w kontekście formułowania wskazówek dotyczących skutecznego kierowania szkołą.<sup>5</sup> Sprawne kierowanie wymaga oddziaływania menedżera na ludzi, mobilizującego do realizacji zadań sprzyjających osiągnięciu celów organizacji.<sup>6</sup> Kategoria „przywództwo” rozpatrywane jest w dwóch wymiarach:<sup>7</sup>

- skuteczności dyrektora i sposobów jego działania;
- oddziaływania na otoczenie organizacji.

Prowadzone od lat badania nad efektywnością kierowania pozwoliły na postawienie tezy, że istnieje zależność między sposobem oddziaływania kierownika na pracowników a efektami ich pracy.

---

<sup>1</sup> L. Gawrecki, *Menedżer – pedagog i dyrektor profesjonalny*, (w:) L. Gawrecki (red.) *Menedżer w szkole*, 1996, s. 36

<sup>2</sup> Ibidem, s. 37

<sup>3</sup> Ch. Day, *Jak wygląda skuteczne przywództwo w szkole?*, (w:) J. Michalak (red.) *Przywództwo w szkole*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”. Kraków 2006, s. 86

<sup>4</sup> J. Michalak (red.), *Przywództwo w szkole*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”. Kraków 2006, s. 9

<sup>5</sup> J. Czarniecki, *Architektura dla lidera*, (w:) J. Michalak (red.), *Przywództwo w szkole*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”. Kraków 2006, s. 19

<sup>6</sup> G. Gołębiowska, *Specyfika pracy menedżera oświaty – czyli jak kierować zespołem pracowniczym?* (w:) Cz. Plewka, H. Bednarczyk (red.), *Vademecum menedżera oświaty*, s. 373

<sup>7</sup> J. Czarniecki, op. cit., s. 19

Biorąc pod uwagę specyficzny charakter szkoły nie można wskazać idealnego stylu kierowania, dla pobudzenia i koordynacji działalności zespołowej zmierzającej do realizacji celów stojących przed organizacją.<sup>8</sup>

Decyzja o wyborze skutecznych sposobów oddziaływania zależy od wielu czynników:<sup>9</sup>

- sytuacji, na którą składają się techniczno-organizacyjne warunki realizacji zadań, takie jak: czas realizacji, zależność od otoczenia, wymagany stopień harmonizacji pracy i powtarzalności zachowań;
- określonych cech i oczekiwań podwładnych, przede wszystkim ich kwalifikacji zawodowych;
- zasad postępowania przyjętych w organizacji;
- od oczekiwań i zachowań bezpośrednich przełożonych danego kierownika oraz jego kolegów.

### W poszukiwaniu skutecznych stylów kierowania

Prób poszukiwania uwarunkowań skutecznego przywództwa dokonano w latach 40. i 50., które zaowocowały wyodrębnieniem podejścia uniwersalistycznego ukierunkowanego na klasyfikowanie cech przywódców zarówno pozytywnych jak i negatywnych. Teoria cech przywódczych spotkała się z ostrą krytyką, gdyż nie znalazła potwierdzenia w zarządzaniu organizacjami. Konsekwencją owej krytyki było pojawienie się różnych koncepcji stylów przewodzenia, których analizy dokonano w niniejszym opracowaniu.<sup>10</sup>

Przeprowadzona przez R. Lippita i R. White'a klasyfikacja stylów kierowania ze względu na stopień swobody działania pozostawionego pracownikom obejmuje następujące ich rodzaje: styl autokratyczny, demokratyczny, liberalny. Ich charakterystykę zamieszczono w tabeli 1.<sup>11</sup>

Tabela nr 1: Rodzaje stylów kierowania

Styl autokratyczny	Styl demokratyczny	Styl liberalny
<ul style="list-style-type: none"> <li>- kierownik sam ustala zadania do realizacji bez konsultowania się z grupą; przekazuje zadania w sposób bezdyskusyjny;</li> <li>- w pobudzaniu do wykonania zadań posługuje się karami;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kierownik przy współpracy z podwładnymi formułuje zadania do wykonania;</li> <li>- deleguje uprawnienia na podwładnych biorąc jednocześnie odpowiedzialność za ich wykonanie;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kierownik unika podejmowania decyzji, ingerowania w proces pracy;</li> <li>- pozostawia pracownikom swobodę w podziale zadań i sposobach ich wykonania.</li> </ul>

<sup>8</sup> G. Broniewska, *Poszukiwania skutecznego stylu kierowania*, (w:) J. Michalak (red.), *Przywództwo w szkole*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”. Kraków 2006, s. 47

<sup>9</sup> Ibidem, s. 48

<sup>10</sup> D. Elsner, *Doskonalenie kierowania placówką oświatową, Wokół nowych pojęć i znaczeń*, Wydawnictwo Mentor. Chorzów 1999, s. 52

<sup>11</sup> Ibidem, s. 53

- kierownik nie respektuje osobistych potrzeb i dążeń podwładnych	- zespół uczestniczy w podziale zadań; - kierownik interesuje się sprawami pracowników w celu poznania ich potrzeb i umiejętności; - umożliwia wykorzystanie w procesie pracy kwalifikacji i doświadczeń.	
---	---	--

**Źródło:** D. Elsner, *Doskonalenie kierowania placówką oświatową, Wokół nowych pojęć i znaczeń*, Wydawnictwo Mentor. Chorzów 1999, s. 53; D. Elsner, D. Ekiert-Grabowska, B. Kozusznik, *Jak doskonalic pracę dyrektora szkoły? Kierowanie zespołem*, s. 68

Duży wpływ na teorię zarządzania wywarły wyniki badań K. Lewina nad skutecznością stylów kierowania, pozwalające wyodrębnić następujące kryteria ich podziału:<sup>12</sup>

- nastawienie na zadania, pracę i wyniki. Kierownik kontroluje podwładnych, aby rzetelnie realizowali powierzone im zadania, ustanawia twarde reguły obowiązujące w miejscu pracy, przestrzega precyzyjnie opracowanych metod organizacji pracy;
- nastawienie na pracowników i relacje. Kierownik angażuje pracowników do udziału w określaniu celów i podejmowaniu decyzji wykonawczych. Utrzymuje z pracownikami przyjazne relacje oparte na zaufaniu.

Powyższe kryteria wykorzystał także R. Likert. Na podstawie przeciwstawnych orientacji w kierowaniu wyodrębnił następującą hierarchię stylów:<sup>13</sup>

- styl opresyjno-autorytatywny – kierownik podejmuje wszystkie decyzje związane z wykonywaniem pracy;
- styl patronacko-autorytatywny – kierownik wydaje podwładnym dyspozycje, ale dopuszcza możliwość nieskrępowanego wypowiedziania się pracowników o słuszności podejmowanych decyzji;
- styl konsultatywny – kierownik formułuje cele, a po ich przeanalizowaniu z pracownikami wydaje ogólne polecenia o wykonaniu zadań. Podwładni mają dużą swobodę w podejmowaniu decyzji o sposobach realizacji zadań;
- styl uczestniczący – jest to idealny system do którego organizacje powinny dążyć. Ustalanie celów i podejmowanie decyzji dokonuje się w grupie. Relacje na linii przełożony – podwładny są oparte na lojalności.

W trosce o wysokie efekty pracy i spójność zespołu R. Blake i J. Mouton opracowali siatkę zachowań kierowniczych zawierającą 81 stylów kierowania.<sup>14</sup>

<sup>12</sup> G. Broniewska, *Poszukiwania skutecznego stylu kierowania*, (w:) J. Michalak (red.), *Przywództwo w szkole*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”. Kraków 2006, s. 49

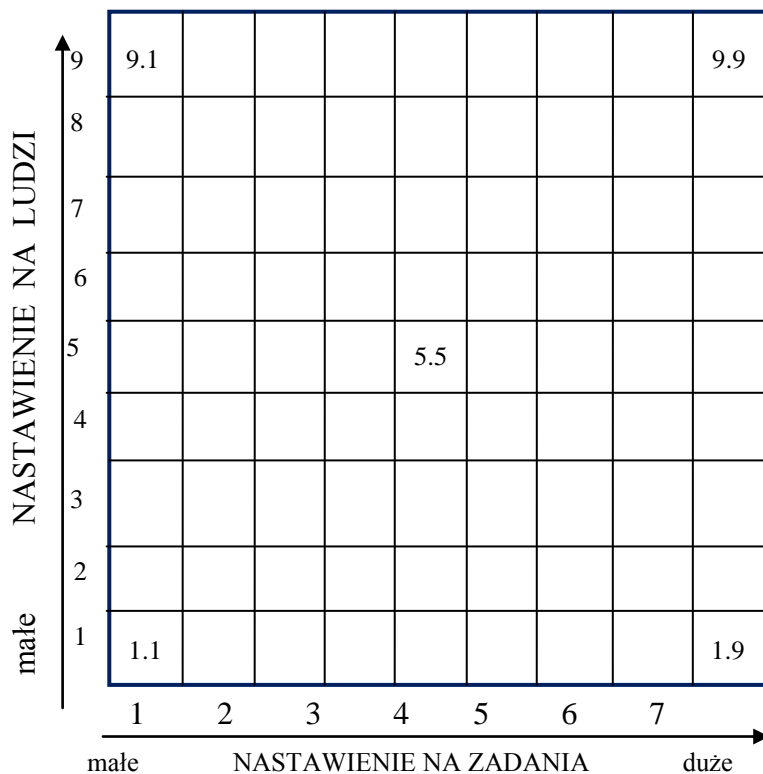
<sup>13</sup> G. Gołębiowska, op. cit., s. 383

<sup>14</sup> J. Michalak, *Istota i modele przywództwa szkolnego*, (w:) J. Michalak (red.) *Przywództwo w szkole*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”. Kraków 2006, s. 66

Spośród obszernej listy stylów przedmiotem szczególnej analizy uczyniono 4 skrajne:<sup>15</sup>

- styl 1.1. liberalny (nieingerujący) – niewielkie nastawienie równocześnie na ludzi i zadania;
- styl 1.9. autokratyczny (dyrektywny) – kierownik przedkłada wydajność i skuteczność w toku wykonywania zadań nad potrzeby pracowników;
- styl 9.1. demokratyczny (towarzyski) – kierownik koncentruje się na podwładnych, ich potrzebach, nastrojach.
- styl 9.9. idealny, określany jako orientacja na zadania poprzez ludzi stanowi zespolenie dwóch wymiarów zachowań przywódcy: nastawienie na ludzi oraz nastawienie na zadania

**Rysunek nr 1:** Siatka zachowań kierowniczych



**Źródło:** D. Elsner, *Doskonalenie kierowania placówką oświatową, Wokół nowych pojęć i znaczeń*, Wydawnictwo Mentor, Chorzów 1999, s. 54

Koncepcja siatki kierowniczej znalazła potwierdzenie w teorii F. Fiedlera w świetle której skuteczność działań lidera sprowadza się do rozpoznania sytuacji i dostosowania działań do określonych warunków.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> D. Elsner, op. cit., s. 54

<sup>16</sup> J. Bogdanienko, *Postawy menedżerskiego działania*, (w:) Cz. Plewka, H. Bednarczyk (red.), *Vademecum menedżera oświaty*, s. 353

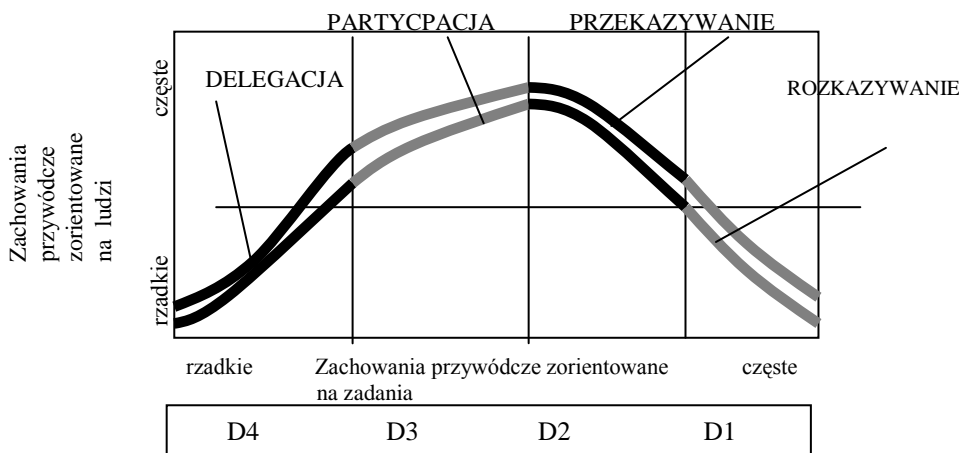
Podejście sytuacyjne znalazło dalsze rozwinięcie w ewolucyjnej teorii przywództwa P. Horsey i K. Blanchard, zakładającej dostosowanie stylu przewodzenia do dojrzałości podwładnych.<sup>17</sup> J. Szczupaczyński traktuje dojrzałość podwładnych jako gotowość do ponoszenia odpowiedzialności i nabierania doświadczeń związanych z realizowaniem zadań.<sup>18</sup>

Z ewolucyjnej teorii przywództwa P. Horsey i K. Blanchard wynika, że dostosowanie stylu kierowania do dojrzałości podwładnych mierzonej na podstawie dwóch zmiennych: nastawienia i zdolności warunkuje sprawność i skuteczność działań przełożonego.<sup>19</sup>

J. Szczupaczyński kategoryzuje poziom dojrzałości podwładnych następująco:<sup>20</sup>

- D1: niskie umiejętności zawodowe, niski stopień gotowości do przejęcia odpowiedzialności za zadania (lub niski stopień wiary we własne możliwości);
- D2: niskie umiejętności zawodowe, wysoki stopień gotowości do przejęcia odpowiedzialności za zadania (lub wysoki stopień wiary we własne możliwości);
- D3: wysokie umiejętności zawodowe, niski stopień gotowości do przejęcia odpowiedzialności za zadania (zazwyczaj wynikający z niewiary we własne możliwości);
- D4: wysokie umiejętności zawodowe, wysoki stopień gotowości do przejęcia odpowiedzialności za zadania (lub wysoki stopień wiary we własne możliwości).

Rysunek nr 2: Style przywództwa



Źródło: J. Szczupaczyński, *Edukacja a zarządzanie*. Pułtusk 2004, s. 73

<sup>17</sup> G. Gołębiowska, op. cit., s. 387

<sup>18</sup> J. Szczupaczyński, *Edukacja a zarządzanie*. Pułtusk 2004, s. 72

<sup>19</sup> G. Gołębiowska, op. cit., s. 387

<sup>20</sup> J. Szczupaczyński, op. cit., s. 73

Autorzy teorii przywództwa proponują zastosowanie w procesie dojrzewania podwładnych następujących stylów kierowania:<sup>21</sup>

- pracownik o niskiej dojrzałości wymaga autokratycznego stylu przewodzenia;
- przy średniej dojrzałości pracowników do wykonywania zadań, kierownik powinien zastosować dyrektywny styl w połączeniu z konsultatywnym;
- wyższy stopień dojrzałości (posiadanie wysokich kwalifikacji i doświadczeń) wymaga wdrożenia stylu partycypacyjnego;
- pełna dojrzałość pracowników (bardzo wysokie kwalifikacje i silna motywacja do wykonywania zadań) sprzyja współpracy z podwładnymi.

Położenie akcentu na aspekt sytuacyjny w identyfikowaniu zachowań kierowniczych pozwala na postawienie pytania: Czy kadra kierownicza doświadcza sukcesów w zakresie dostosowania własnych stylów kierowania do zmieniających się warunków?

Na podstawie analizy wyników badań nad skutecznym przewodzeniem w szkole, Ch. Day wskazał na zdolność dyrektorów do przejawiania inicjatyw w organizacji wyważonych działań sprzyjających rozwojowi szkoły i doskonaleniu standardów.<sup>22</sup>

Ch. Day wymienił szereg czynników warunkujących skuteczność działań przywódczych w rzeczywistości szkolnej zaliczając do nich:<sup>23</sup>

- wzrost odpowiedzialności za efektywne wdrażanie zmian;
- kreowanie wizji szkoły na podstawie systemu wartości;
- koncentrowanie uwagi na osiągnięciu sukcesów przez uczniów i troska o ich prawidłowy rozwój;
- troska o podtrzymanie relacji w zespole nauczycieli kluczowych dla tworzenia kultury uczenia się w organizacji szkolnej;
- umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach;
- umiejętność syntetyzowania i analizowania informacji oraz zastosowania ich w obrębie kultury szkoły;
- wytrwałość w rozwiązywaniu problemów przejawiających się na drodze podwyższania jakości szkolnej edukacji;
- przedsiębiorczość;
- umiejętność przyznawania się do błędów i porażek oraz chęć uczenia się na nich;
- odwoływanie się do różnych sposobów rozwiązywania problemów;
- koncentrowanie się na organizowaniu i monitorowaniu warunków rozwoju zawodowego kadry i rozwoju szkoły jako całości.

Interesujące spojrzenie na rolę przywództwa proponuje B. Kuc pisząc: *(...) przywódca jest zdolny do powodowania pożądanego przez siebie zachowania kogoś innego, kto ulega mu z powodu więzi, jaka ich łączy, z powodu społecznego szacunku, jaki zachodzi między nimi.*<sup>24</sup> W świetle przytoczonej definicji można stwierdzić, że elementarnym czynnikiem wyróżniającym przywództwo od innych form kierowania jest budowanie emocjonalnych więzi między liderem a podwładnym.

<sup>21</sup> G. Gołębiowska, op. cit., s. 387

<sup>22</sup> Ch. Day, op. cit., s. 89

<sup>23</sup> Ibidem, s. 83

<sup>24</sup> B. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo „Oskar – Master of Biznes”. Warszawa 1999, s. 312

J.C. Maxwell wskazuje na szereg różnic między kierownikiem a przywódcą, do których zalicza:<sup>25</sup>

- *kierownik kieruje, przywódca kształci;*
- *kierownik wykorzystuje swoją władzę, przywódca wyzwała reakcje dobrowolne;*
- *kierownik wywołuje lęk, przywódca entuzjazm;*
- *kierownik mówi „ja”, przywódca „my”;*
- *kierownik szuka winnych niepowodzeń, drugi drogi do sukcesu;*
- *kierownik wie jak pracować, przywódca daje przykład dobrej roboty;*
- *kierownik mówi „proszę zrobić”, a przywódca „zrobmy to”.*

### **Rozwijanie kompetencji przywódczych warunkiem efektywności zawodowej menedżerów<sup>26</sup>**

W odniesieniu do roli zawodowej menedżera istotne zagadnienie stanowią kompetencje przywódcze. Ich nabywanie i rozwijanie podporządkowuje się prawidłowościom procesu uczenia się. Z uwagi na złożoność procesu rozwijania kompetencji przywódczych należy rozpatrywać go na podstawie następujących teorii uczenia się: behawioryzmu, społecznego uczenia się, teorii poznawczej.

Prowadzone przez Bandurę i Woltersa badania nad przyczynami nabywania przez ludzi umiejętności za które nie otrzymują wzmocnienia, wskazują na znaczenie mechanizmu modelowania. Zgodnie z teorią społecznego uczenia się nabywanie zachowań sprzyjających rozwojowi kompetencji przywódczych dokonuje się na podstawie udziału w różnorodnych sytuacjach osobistych i zawodowych. Uczestnictwo w procesie modelowania obejmuje cztery fazy: obserwowanie wzorca, przechowywanie, umiejętność odtworzenia pożądanego zachowań, motywację. Skutecznemu nabywaniu kompetencji sprzyjają dobre relacje między modelem a obserwatorem oraz pozytywne wzmocnienia.

Dokonywanie zmian w rozwoju wymaga działań ukierunkowanych na pracę nad sobą, podejmowanych w sposób świadomy i intencjonalny. Istotny element samodoskonalenia stanowi zbieranie wiedzy o sobie, zdobywanie świadomości własnych potrzeb i predyspozycji.

W rozważaniach o uwarunkowaniach skutecznego przywództwa należy odnieść się do nabywania przekonania o skuteczności własnych działań podejmowanych w szczególnych sytuacjach określanych jako nieprzewidywalne, wymagające i stresujące. Poczucie własnej skuteczności jako element kompetencji przywódczych stanowi wyraz dążenia do „podejmowania działania, wysiłku w nie wkładanym, wytrwałości w dążeniu do celu, radzenia sobie z przeszkodami i porażkami”. Zatem można wnioskować, że poczucie skuteczności jest częścią motywacji charakterystycznej dla osób dorosłych. Do czynników motywujących zalicza się: *stawianie sobie wymagań, potrzebę rozwoju, samokształcenie, zainteresowania, potrzebę pozyskiwania doświadczenia.*

<sup>25</sup> A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*. Toruń 2002, s. 115

<sup>26</sup> D. Turek, A. Wojtczuk-Turek, *Metody rozwijania kompetencji przywódczych*, (w:) *Edukacja ekonomistów i menedżerów*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. Warszawa (kwiecień-czerwiec) 2007, s. 63-69



Proces uczenia się dorosłych ma specyficzny charakter z uwagi na to, że z *jednej strony opiera się na własnej potrzebie rozwoju niezależnej od instrumentalnych celów, z drugiej zaś na własnym doświadczeniu i poszukuje takich treści, które może wykorzystać w praktycznym działaniu.*

Nabywanie kompetencji przywódczych wynika z procesu nauczania, którego organizacja ułatwia wymianę doświadczeń oraz istnienie relacji interpersonalnych. Nie bez znaczenia pozostaje kontekst, który stanowią sytuacje interpersonalne w ramach których osoby rozwijające kompetencje zdobywają doświadczenie.

Stymulowanie kompetencji przywódczych stanowi efekt aktywności w codziennych wydarzeniach związanych z kontaktami społecznymi oraz uczestnictwa w instytucjonalnych formach oddziaływań przybierających *postać zintegrowanych działań, wynikających z wcześniej sformułowanych celów edukacyjnych.*

Biorąc pod uwagę fakt, że przywództwo mieści w sobie takie elementy kompetencji jak: wiedza, umiejętności, postawy, różne formy kształcenia powinny sprzyjać ich rozwijaniu. Do podstawowych form oddziaływań prowadzących do realizacji tego celu zalicza się: *formy kształcenia trwające długi okres czasu: studia podyplomowe, cykle szkoleń oraz formy o mniejszym zasięgu czasowym: pojedyncze szkolenia, coaching, mentoring.*

### **Streszczenie**

Coraz częściej dokonujące się zmiany w systemie edukacji wymagają kierowania placówką oświatową opartego na przywództwie. Współczesna szkoła potrzebuje takiego lidera, który przejawia zdolności organizacyjne sprzyjające wyzwalaniu u innych chęci do działania oraz kształtowaniu właściwych relacji między pracownikami.

### **Summary**

Changes in the educational system require a new style of management of educational institutions – a style based on leadership. A modern school needs a leader who has strong organizational skills as well as the ability to encourage his/her co-workers to take initiative and express willingness to act, i.e. skills which are crucial for creating appropriate relations among all workers.