



Refleksja o kierowaniu szkołą – dyrektor lider, menadżer, administrator?

Dr hab. Edmund Juśko, prof. KUL – KUL STALOWA WOLA

Ur. w 1955 r. w Starym Dworze. Absolwent KUL, historyk, studia doktoranckie z historii Polski i powszechnej XX wieku oraz szkolnictwa (2002), habilitacja (2007) z zakresu historii szkolnictwa i oświaty, nauczyciel dyplomowany, egzaminator maturalny z historii, ekspert komisji ds. awansu zawodowego nauczycieli, wykładowca KUL, kierownik katedry zarządzania oświatą WNoS KUL Stalowa Wola, naczelnik Wydziału Edukacji w Starostwie Powiatowym w Tarnowie. Autor ponad 100 prac drukowanych: artykułów, w tym kilkunastu pozycji książkowych samodzielnych, bądź pod redakcją.

Kim ma być dyrektor szkoły w XXI wieku? Czy powinien to być wszytkowiedzący menadżer, charyzmatyczny lider, wytyczający nowe drogi rozwoju szkoły, czy może twardo zarządzający administrator lub konstruktor i twórca procedur i procesów?. Teorie zarządzania znają wiele odpowiedzi na tak postawione pytanie, ale czy do końca są to odpowiedzi zadawalające i ostateczne?. Ciągłe zmiany przepisów prawnych wynikające z szybkiego ewoluowania otaczającej nas rzeczywistości społeczno – gospodarczej i politycznej wpływają także na zmiany w strukturze organizacyjnej szkół i placówek oświatowych oraz na formy ich pracy. Ważną więc rolę odgrywa i odgrywać będzie kadra kierownicza, która już dziś potrafi nie tylko nadzorować pracowników, lecz potrafi także przekonywać ich do celów szkoły jako organizacji, tak by wkładali oni w swoją pracę jak najwięcej zaangażowania.

Większość zarządzających stosuje swoje własne style kierowania, czyli sposoby i metody, jakimi posługują się w stosunku do podwładnych, chcąc ich

przekonać do pożądaných zachowań. Wybór stylu kierowania zależy przede wszystkim od zarządzającego i pracowników oraz czynników sytuacyjnych. Styl kierowania jest uzależniony też od doświadczenia dyrektora, jego wiedzy i cech osobowościowych. Nie ma jednak idealnego stylu zarządzania, który sprawdzałby się w każdym zespole ludzkim. Dla zarządzającego zespołem najważniejsze winno być uświadomienie sobie, jaki jest jego styl oraz jakie inne style mogą w zarządzanym przez niego zespole sprawdzać się lepiej?. Dyrektor, kierownik, szef, który zdaje sobie sprawę zarówno ze swoich mocnych, jak i słabych stron potrafi elastycznie modyfikować swoje zachowanie. Trudno jest osiągnąć trwały sukces w zarządzaniu, jeżeli dyrektor nie potrafi zidentyfikować własnego stylu kierowania.

Najbardziej proste definicje „kierowania” określają ten typ aktywności: „jako sztukę realizowania czegoś za pośrednictwem innych ludzi”. Definicje bardziej złożone zwracają już uwagę na podstawowe elementy kierowania, a mianowicie:

„planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie działalności członków organizacji oraz wykorzystanie wszystkich innych jej zasobów dla osiągnięcia założonych celów”. Za organizację, przebieg i efekty tego procesu kierowania odpowiedzialny jest zarządzający (dyrektor), czyli osoba stojąca na szczycie formalnej struktury szkoły. Formalnego dyrektora często nazywa się liderem, czy przywódcą dla podkreślenia faktu, że obok formalnych uprawnień do zarządzania potrzebuje on również nieformalnego czynnika, jakim jest jego autorytet. Dyrektorzy szkół sprawując w nich właściwe powierzone im funkcje pełnią wiele różnorodnych ról.

Styl kierowania lub styl przywództwa, to sposób postępowania przełożonego w stosunku do podwładnych odzwierciedlający najczęściej jego cechy osobowościowe lub przekonania o skutecznym zarządzaniu personelem. Jest on często jednak jest wypadkową cech osobowościowych przełożonego oraz cech osobowościowych podwładnych oraz struktury zespołu pracowniczego. Styl kierowania jest to ogół metod sprawowania władzy stosowanych w danej organizacji, obejmujący: *wywieranie wpływu, podejmowanie decyzji, sprawowanie kontroli nad podwładnymi, ocenianie ich, komunikację z personelem, wydawanie poleceń*. Poprzez styl kierowania przełożony realizuje swoje działania.

W literaturze przedmiotu można przeczytać, że stosowany przez dyrektora szkoły styl kierowania wynika z typu jego motywacji wewnętrznej tzn.: konieczności zaspokojenia własnych potrzeb np.; bezpieczeństwa, poczucia władzy, czy uzyskania osiągnięć. Na dominujący typ motywacji wpływa struktura osobowo-

ści, doświadczenie życiowe, rodzaj organizacji, którą kieruje dany kierownik oraz określone konieczne wymagania niezbędne dla prawidłowego pełnionego stanowiska. Część badaczy teorii zarządzania uważa jednak, że najlepszy styl kierowania oparty jest na zaspokojeniu potrzeb podwładnego, a nie przełożonego. Oczekiwania i potrzeby pracownika wpływają na jego motywację wewnętrzną, która odpowiada za zachowanie pracownika. Rzadko można jednak spotkać dyrektora szkoły, którego styl kierowania byłby jednoznaczny i jasno określony. Najczęściej jest tak, że w danym stylu przejawiają się elementy różnych innych stylów kierowania. Efekty określonego stylu zależą od osobowości dyrektora i warunków jego działania, osobowości pracowników zwłaszcza w sferze ich potrzeb i motywacji oraz od wzajemnych interakcji.

Problem skuteczności oddziaływania kierujących na podwładnych nurtuje badaczy zajmujących się organizacją i zarządzaniem (w tym także oświatą) od dziesięcioleci. Na początku lat trzydziestych XX wieku amerykański psycholog K. Lewin wykazał wpływ stylu kierowania na klimat społeczny organizacji i na zachowania poszczególnych jej członków. Na tej podstawie dokonał identyfikacji podstawowych typów zachowań kierowniczych:

Style kierowania wg K. Lewina to:

- *kierownik autokrata*: w swoim działaniu wyznacza cele organizacji i kieruje jej aktywnością opierając się przy tym głównie na przymusie oraz na jasno określonym podziale na kierujących i kierowanych. Każdemu członkowi organizacji przydziela zarówno przedmiot, jak i zakres działania oraz współpracowników, oceniając działalność

podwładnych nie podaje kryteriów na podstawie, których są oni oceniani, co powoduje, że podwładni nie przejawiają większej inicjatywy, są całkowicie podporządkowani przełożonemu. Takie zachowanie kierownika wynika najczęściej z jego dyktatorskich i autokratycznych tendencji, co przyczynia się często do zniechęcenia, apatii i braku zaangażowania pracowników w działania organizacji, przez co trudno jest osiągnąć sukces. Styl ten, nazywany też jest *dyrektywnym*. Jest on użyteczny w sensie pozytywnym tylko na początku tworzenia się zespołu lub organizacji, wówczas, gdy członkowie potrzebują wiele wskazówek na temat zadań, które mają wykonać. Z punktu widzenia pracownika jest to wygodny styl, bo zdejmuje z niego odpowiedzialność.

- *kierownik demokrata*: w swoim działaniu stara się stworzyć atmosferę wzajemnego zaufania, zachęca pracowników do dyskusji i współdecydowania o celach, przedmiocie, jak i zakresie własnej aktywności. Przed podjęciem decyzji kierownik stara się wykorzystać propozycje, uwagi i rady pracowników. Ten styl kierowania daje pracownikom poczucie osobistej wartości, pobudza do realizacji wspólnego celu. Jest bardzo użytecznym stylem kierowania w przypadku zarządzania kompetentnym, wykwalifikowanym i doświadczonym zespołem pracowników.
- *kierownik liberał*: w swoim działaniu jest pasywny, unika wszelkich interwencji, stara się dawać pracownikom pełną swobodę. Na ich pytanie odpowiada zawsze zgodnie z oczekiwaniami pytającego i nie przedstawia na ogół własnych koncepcji. W dużej mierze wyka-

zuje brak zainteresowania sprawowaną przez siebie funkcją kierowniczą, w zasadzie interesują go tylko zrealizowanie zadań. Unika ocen pracowników i nie motywuje ich do działania. Styl ten często prowadzi do chaosu, a wśród pracowników pojawia się poza kierownikiem struktura nieformalna, z której często wyłania się nowy zarządzający.

Inny amerykański teoretyk zarządzania i organizacji R. Likert wyróżnia cztery style kierowania: *autokratyczny*, *autokratyczny życzliwy*, *konsultacyjny* i *partycypialny*. Spośród nich zwraca uwagę na dwa: *styl konsultacyjny*, w którym kierownik wydaje polecenia pracownikom po omówieniu z nimi tematu zadania i zasięgnięciu ich opinii. Styl ten ma więc pewien stopień aktywizacji pracowników, co jest elementem pozytywnym w procesie kierowania zespołem ludzkim. Drugi styl to *partycypacyjny* charakteryzuje się tym, że grupa pracowników sama ustala cele i podejmuje określone decyzje, a kierownik najczęściej tylko je akceptuje. W zespole zarządzanym panują wówczas stosunki przyjazne, oparte na wzajemnym i obustronnym zaufaniu między kierownikiem, a jego podwładnymi, co prowadzi do faktycznego współzarządzania zespołem. Większość decyzji podejmowanych jest wspólnie, przy czym członkowie grupy są w równym stopniu obarczani odpowiedzialnością, jak udziałem w korzyściach uzyskanych wynikiem zespołowym. Udział w kierowaniu stanowi podstawowy czynnik motywujący pracowników do zaangażowania w pracę organizacji i zapewnia integrację pracowników z organizacją. K. Likert uważa styl partycypacyjny za najlepszy, wzorcowy do stosowania, do którego dążyć powinien każdy zarządzający.

Według innych badaczy problematyki zarządzania: R. Blake'a i J. Moutona człowiek nie rodzi się przywódcą, lecz nim się staje. Sukcesu w kierowaniu nie determinują, ani cechy osobiste człowieka, ani sytuacja, w jakiej się on znajduje w danym momencie. Biorąc to pod uwagę wyodrębnili oni dwa style kierowania: *kierowanie zorientowane na zadaniach*, czyli skupienie się przez dyrektora na nadzorze pracowników, tak aby wywiązywali się oni z zadań; *kierowanie zorientowane na pracownikach*, czyli dyrektor skupia się na zachęcaniu pracowników do podejmowania własnych decyzji i ustalania celów, utrzymuje z nimi dobre stosunki przez co buduje zaufanie, troszczy się o wzajemny szacunek i właściwą atmosferę.

Interesującą koncepcję stylów kierowania przedstawił J.W. Reddin. Wyróżnił on cztery podstawowe style:

- *przyjazny*: w tym stylu dyrektor koncentruje się na problemach pracowników, a w niewielkim stopniu na wykonywanych przez nich zadaniach. Utrzymuje kontakty z podwładnymi i ma zdolność rozwiązywania konfliktów, jednak nie inspirowania i wydobycia inicjatyw z pracowników.
- *kompleksowy*: w tym stylu dyrektor koncentruje się z jednej strony na aktualnie wykonywanych zadaniach, a z drugiej na indywidualnym ich realizowaniu przez pracowników. Podczas porad grupowych ustalone są zadania, a pracownicy oceniani są ze względu na ich przydatność. Dyrektor zarządza więc pracownikami przez wskazywanie im zadań.
- *wyzolowany*: w tym stylu dyrektor w niewielkim stopniu nastawiony jest zarówno na zadania, jak i pracowników. Często stosuje kary w postaci cofania

uprawnień decyzyjnych pracowników, unika innowacji, wykorzystuje metody mu znane i przez niego już wypróbowane. Nie ulega emocjom i ma trudności z nawiązaniem kontaktów z pracownikami, jest bardzo racjonalny,

- *gorliwy*: w tym stylu dyrektor skoncentrowany jest w zasadzie na zadaniach, udzielając pracownikom instrukcji i wskazówek chce uzyskać dominację nad innymi, ocenia ich z punktu widzenia przydatności do wykonywania zadań, a nagrody i kary uważa za najlepsze narzędzia w zarządzaniu i kierowaniu.

J.W. Reddin wśród nich wyróżnił style mniej i bardziej efektywne. Do mniej efektywnych zaliczył styl:

- *misjonarski*, dyrektor dba przede wszystkim o zapewnienie jak najlepszych stosunków międzyludzkich, jest miły, ale nieskuteczny.
- *ugodowy*: dyrektor jest bardzo podatny na wpływ otoczenia, zgadza się we wszystkich i zawsze,
- *olewający*: dyrektor ucieka od zarządzania, problemów, które powinien rozwiązywać, bądź nie rozwiązuje ich wcale, bądź przekazuje do rozwiązania innym,
- *autokratyczny*: dyrektor dąży za wszelką cenę do wykonania zadań, nie mając zaufania do pracowników, apodyktyczny, nieżyczliwy.

Style bardziej efektywne to:

- *otwarty*: dyrektor stara się zdobyć zaufanie pracowników, deleguje uprawnienia na nich, dba o ich rozwój,
- *dyrektorski*: dyrektor stawia wysokie wymagania sobie i pracownikom, zwraca uwagę na pracę zespołową, potrafi skutecznie dobierać ludzi, co zapewnia mu skuteczność działania,

- *biurokratyczny*: dyrektor przywiązuje dużą wagę do formalnych procedur i kontroli podlegających mu pracowników, ceniony jest jednak za sumienność i skrupulatność,
- *życzliwy autokrata*: dyrektor stara się realizować zadania bez zrażania do siebie pracowników, traktuje ich instrumentalnie, ale w miarę im ufa i pozostawia samodzielność działania.

Twórcy ewolucyjnej teorii przywództwa P. Hersey i K. Blanchard uzależnili skuteczność stylu kierowania od stopnia dojrzałości podwładnych, przy czym uważają oni, że dojrzałość to chęć brania przez pracowników odpowiedzialności za powierzone zadania, a także doświadczenie i umiejętności zawodowe. Według nich w miarę rozwoju stopnia dojrzałości pracownika, powinien się zmieniać styl oddziaływania na niego. Wyróżnili oni się cztery style kierowania odpowiednie do stopnia dojrzałości podwładnych:

- *nakazowy*: dyrektor mając do czynienia z pracownikami niedojrzałymi uczy ich, mówi, co, kiedy, jak, i gdzie? mają robić, przy czym choć zwierza on w sobie elementy autorytarne nauka odbywa się poprzez pochwały,
- *wspierający*: dyrektor mający do czynienia z pracownikami o niskiej dojrzałości winien stopniowo przekazywać pracownikom branie odpowiedzialności za powierzone im zadania, przy jednoczesnym zaufaniu do pracowników,
- *partycypacyjny*: dyrektor w przypadku dojrzałości pracowników umiarkowanej lub znacznej rezygnuje ze stylu dyrektywnego, mniej kontroluje, bardziej udziela im poparcia,
- *zorientowany na dokonania*: dyrektor w przypadku dużej dojrzałości pracow-

ników deleguje na nich szereg uprawnień i akcentuje ich samodzielność.

W myśl tej teorii dyrektor ma obowiązek wykazywania ciągłej troski o rozwój swoich pracowników, pomagając im w osiągnięciu coraz to wyższego stopnia dojrzałości. Pozwala to dyrektorowi na stopniową zmianę stylu kierowania. Zmiany zachowania wymagają od niego elastyczności, gdyż przyjmuje on różne style od skrajnie autokratycznego poprzez partycypację, od zaufania, aż do pełnej delegacji uprawnień na pracowników.

Przedstawione powyżej style kierowania są tylko pewna odpowiedź. Trudno bowiem przedstawić i opisać wzorcowy styl zarządzania, ale na pewno podstawowym warunkiem skutecznego kierowania jest rozumienie i poszanowanie pracowników, stworzenie im możliwości w trakcie realizowania celów organizacji identyfikacji z nią. Dyrektor, chcący efektywnie kierować ludźmi, przede wszystkim powinien starać się ich poznać. Jest to elementarny wymóg funkcji kierowania: bez znajomości ludzi niemożliwe jest skuteczne oddziaływanie na nich, trafne przewidywanie ich zachowań oraz efektywne motywowanie. Odpowiedni dobór stylu kierowania ma fundamentalny wpływ na właściwe, sprawne i nowoczesne funkcjonowanie instytucji edukacyjnej jaką jest szkoła lub placówka oświatowa. Sposób sprawowania władzy nad powierzonymi pracownikami, w znacznej mierze zależy o cech osobowych dyrektora, dlatego współczesny dyrektor to nie tylko zarządca, ale także innowator, twórca, menadżer i konstruktor. Dyrektor musi w swoim postępowaniu z pracownikami być klarowny, szczerzy, elastyczny i bez-

pośredni. Winien być silną osobowością, mieć mocny charakter, ale i przyjazny okazujący poczucie humoru. To wszystko buduje jego charyzmę, a więc musi być też niewątpliwie charyzmatyczny.

Dyrektor szkoły XXI wieku musi uświadomić sobie, że jego podstawowym zadaniem jest wykreowanie pracowników, jako profesjonalnych liderów, a chcąc osiągnąć sukces musi wykreować wśród nich swoistą atmosfery posłannictwa i realizowania misji. Przyczyni się to do integracji pracowników opartej na pasji działania, lojalności i dumie z wykonywania powierzonych zadań. Tak więc liderem nie trzeba się urodzić. Można się nim stać dzięki poznaniu pewnych umiejętności i zachowań. Dwie takie umiejętności mają największe znaczenie: *orientacja na ludzi i dostarczanie im informacji* oraz *orientacja na zadania wraz efektywną oceną ich realizacji*. Jaki więc powinien być dyrektor szkoły? Współczesnej szkole stawia się wymogi jakości i efektywności. Do tego dochodzą przecież problemy finansowe. Dyrektor szkoły, to także nauczyciel i wychowawca. Wbrew powszechnym, utartym schematom nie jest dziś łatwo sprawować funkcję dyrektora szkoły, czy placówki oświatowej. Wraz z usamodzielnieniem się szkoły na dyrektora spadło coraz więcej różnych obowiązków, które pod rygorem bardziej lub mniej dolegliwych konsekwencji musi wykonywać. Często zadania związane ze stroną materialną funkcjonowania szkoły na plan dalszy spychają dbałość o efektywność i nowoczesność procesu nauczania. A przecież powinno być odwrotnie. Więc jaki winien być dyrektor?. Na pewno „dobry”, czyli wszechstronnie wykształcony i wyedukowany, efektywny, znający prawdę o sobie i swoich podwładnych,

posiadający wewnętrzną siłę na wprowadzanie zmian, umiejący stworzyć taką atmosferę pracy w szkole, aby chętnie w niej przebywali nauczyciele, uczniowie i coraz tłumniej odwiedzali ją rodzice, precyzyjnie przekazujący w odpowiednim czasie właściwe informacje, samodzielny i niezależny, ale nie wykluczający szacunku i otwartości na dialog, w którym przychodzi często rezygnować ze swego stanowiska i swojej racji, będący partnerem w negocjacjach z władzami, ale i w rozmowach z pracownikami...więc tyle?, czy tylko tyle? Odpowiedzi do końca nie będzie, każdy zarządzający winien znaleźć ją sam!

STRESZCZENIE

Kim ma być dyrektor szkoły w XXI wieku? Czy powinien to być wszytkowiedzący menadżer, charyzmatyczny lider, wytyczający nowe drogi rozwoju szkoły, czy może twardo zarządzający administrator lub konstruktor i twórca procedur i procesów?. Większość zarządzających stosuje swoje własne style kierowania, czyli sposoby i metody, jakimi posługują się w stosunku do podwładnych, chcąc ich przekonać do pożądanых zachowań. Wybór stylu kierowania zależy przede wszystkim od zarządzającego i pracowników oraz czynników sytuacyjnych. Styl kierowania jest uzależniony też od doświadczenia dyrektora, jego wiedzy i cech osobowościowych. Więc jaki winien być dyrektor?. Na pewno „dobry”, czyli wszechstronnie wykształcony i wyedukowany, efektywny, znający prawdę o sobie i swoich podwładnych, posiadający wewnętrzną siłę na wprowadzanie zmian, umiejący stworzyć taką atmosferę pracy w szkole, aby chętnie w niej przebywali

nauczyciele, uczniowie i coraz tłumniej odwiedzali ją rodzice, precyzyjnie przekazujący w odpowiednim czasie właściwe informacje, samodzielny i niezależny, ale nie wykluczający szacunku i otwartości na dialog, w którym przychodzi często rezygnować ze swego stanowiska i swojej racji, będący partnerem w negocjacjach z władzami, ale i w rozmowach z pracownikami ...więc tyle?, czy tylko tyle? Odpowiedzi do końca nie będzie, każdy zarządzający winien znaleźć ją sam!.

THE REFLECTION ABOUT SCHOOL MANAGING – THE HEADMASTER AS A LEADER, MANAGER OR ADMINISTRATOR?

Who is the headmaster in the 21st century? Should they be the “know-all” managers or charismatic leaders who trace the new ways of school development or perhaps the tough ruling administrators, constructors, creators of procedures and ...trials?

Most headmasters adapt their own style of managing that is the range of methods and ways they use in relations to their subordinates to in order to get desirable behaviors. The choice of managing style depends first of all on the manager their subordinates and certain situational factors. The style of managing depends as well on headmaster’s work experience their wisdom and personal merits of character. So what kind of person should a good headmaster be? Obviously they should be “good” which means well educated, effective the ones who know the truth about themselves and their employees. A good headmaster has got the interior power to introduce changes, they should know how to imply good atmosphere at school – a work place where

not only students but also the teachers attend eagerly and furthermore the parents visit it more often. A good headmaster should give precise information the their subordinates in an adequate time and place. The ideal headmaster should be independent and self-dependent but they shouldn’t avoid the openness for respectful dialogue and be able to abandon their arguments when necessary but on the other hand they should be serious partners in negotiations with authorities as well as with their subordinates.

So is that all? Is it enough to be a good headmaster? There is no simple answer, each headmaster should find the right answer themselves!

BIBLIOGRAFIA

Pielachowski J. Organizacja i zarządzanie oświatą, Poznań 2000.

Elsner D. Doskonalenie kierowania placówką oświatową. Chorzów 1999.

Gawrecki L. Techniki pracy menażera oświaty, Poznań 1997.

Kobyliński W. Podstawy kierowania w oświacie. Radom – Warszawa 1994.

Kożusznik B. Style kierowania – uwarunkowania sytuacyjne i psychologiczne. Katowice 1985.

Radziwił A, O szkole, wychowaniu i polityce. Warszawa 1992.

Gliszczyńska X. Psychologia pracy. Wybrane zagadnienia. Warszawa 1979.

Stoner J.A.F., Wanke Ch. Kierowanie. Warszawa 1996.

Kwiatkowski S., Kieżun W. Style zarządzania. Warszawa 1985.

Kobyliński W. Styl kierowania szkołą. Warszawa 1979.

Oleksyn T. Sztuka kierowania. Warszawa 1997.