

Dyrektor zarządzający placówką oświatową w XXI wieku

mgr Mirosław Szcześniak

Słowa kluczowe

zarządzanie, dyrektor/menedżer, style kierowania, autonomia, kultura organizacyjna, osobowość.

Kontakt

Polish Academy of Social Sciences
and Humanities w Londynie
miroslaw.szczeniak@passhlondyn.eu

Abstrakt

Autor artykułu skupił swoją uwagę na roli dyrektora jako menedżera – ważnej ze społecznego punktu widzenia instytucji, która ma zadanie wychowywać i kształcić nasze dzieci i młodzież. Według władz samorządowych, dyrektor, który potrafi maksymalnie zredukować wydatki szkoły i umie dodatkowo znaleźć środki finansowe na jej działalność, jest idealnym kierownikiem placówki oświatowej. Cele dydaktyczne, wychowawcze i opiekuńcze, które w szczególności powinien brać pod uwagę, dosyć często stawiane są na dalszym miejscu. Współczesny dyrektor zarządzający placówką oświatową, stoi przed bardzo trudnymi wyzwaniami, które spowodowane są ciągłymi zmianami technologiczno – informatycznymi, widocznymi na każdym kroku nie tylko w działalności firm, ale i w podstawowych jednostkach społecznych jakimi są gospodarstwa domowe w warunkach bardzo szybko postępującej regionalizacji i globalizacji. Aby dobrze funkcjonować w pełnym niepewności i zmian środowisku społecznym i biznesowym, menedżerowie zarządzający, muszą odznaczać się niezwykle wysokimi, wszechstronnymi i różnorodnymi umiejętnościami i kompetencjami. Muszą umieć dostrzegać szanse i zagrożenia, jakie stwarza otoczenie organizacji, ale również budować zespół pracowniczy gotowy do realizacji zadań, mając na uwadze, że to pracownicy powinni wykorzystywać w tym celu posiadaną wiedzę i posiadane umiejętności. Dyrektor szkoły swoją postawą i poprzez stwarzanie odpowiedniej atmosfery powinien zachęcać nauczycieli do działań innowacyjnych w celu poszukiwania własnych i oryginalnych koncepcji pedagogicznych.

1. Wprowadzenie

Zarządzanie jest zbiorem działań, procesem umiejętności planowania, organizowania, przewodzenia i kontroli działalności wszystkich pracujących w każdej organizacji. Skuteczność kierowania jest uzależniona od wielu czynników, szczególnie istotnym jest styl kierowania stosowany przez przełożonego oraz jego akceptacja przez podwładnych, którymi zarządza. Możliwie największa zgodność preferencji zarządzającego i oczekiwań podwładnych, gwarantuje wysoką efektywność zespołu. Szkoła jako organizacja społeczna jest miejscem nauki dla uczniów i miejscem pracy dla nauczycieli oraz administracji szkolnej. Charakter szkoły jako instytucji oświatowo - wychowawczej wyróżnia ją w sposób istotny spośród wielu innych zakładów pracy. Proces kierowania placówką oświatową jest złożony i skomplikowany. Wprowadzona reforma szkolna wymusiła wiele nowych wymogów i zmian w szkolnictwie, co w zdecydowanie utrudnia procesy kierowania szkołą.

Zmieniony system oświaty znacznie rozszerzył uprawnienia niektórych organów szkoły, powstały nowe jednostki i zmieniły się zasady funkcjonowania oświaty. Rozszerzono uprawnienia rodziców, którzy otrzymali prawo powoływania swoich przedstawicieli, czyli rady rodziców, która w porównaniu z działającym wcześniej komitetem rodzicielskim ma znacznie szerszy zakres praw i obowiązków. Znaczący wpływ na kierowanie szkołą mogą mieć również sami uczniowie. To oni tworzą samorząd uczniowski, którego organy wybierane są zgodnie z regulaminem zatwierdzonym w głosowaniu równym, tajnym i powszechnym przez ogół uczniów.

Głównym celem artykułu jest przedstawienie teoretycznych podstaw zarządzania placówką oświatową w XXI wieku. Cele szczegółowe będące składowymi celu głównego są następujące:

1. Przedstawienie w sposób syntetyczny obowiązków jakie spoczywają na dyrektorze szkoły;
2. Wskazanie na możliwości wykorzystania rozpoznanych już z naukowego punktu widzenia stylów kierowania z uwzględnieniem specyfiki zarządzania szkołą.
3. Wpływ kultury organizacyjnej, otoczenia i autonomii placówki oświatowej i osobowości dyrektora na styl zarządzania;

4. Przedstawienie dyrektora szkoły jako menedżera zarządzającego.

Punktem wyjścia rozważań stanowi przegląd koncepcji dotyczących zarządzania i ról dyrektora szkoły/placówki oświatowej w literaturze polsko i anglojęzycznej, dzięki czemu dokonano syntezy poglądów różnych autorytetów z tej dziedziny, które mają fundamentalne znaczenie dla szkoły jako organizacji społecznej sprawnie funkcjonującej w dzisiejszych, wcale niełatwych, czasach.

2. Obowiązki dyrektora szkoły

Szkoła, tak jak każda organizacja, wymaga sprawnego kierowania. Kierowanie szkołą zawiera w sobie treści związane z kierowaniem placówką jako określonego rodzaju działania. Działania te mają specyficzną treść, która wynika ze specyfiki i oryginalności instytucji szkolnej. Zespół pracowników – nauczycieli oczekuje na przewodnika - dyrektora/menedżera - który potrafi nadać kształt wspólnej pracy, realizując założone cele. Z personalnego punktu widzenia kierowanie szkołą kojarzy się nieodłącznie z jej dyrektorem. Obok niego, szkołą kieruje także rada pedagogiczna i jej komisje oraz wiele innych gremiów bardziej lub mniej sformalizowanych, które mają prawo wpływania na decyzje podejmowane w szkole. Również uczniowie i ich rodzice mają swoje organizacje szkolne, które mają prawo wypowiedzenia się w różnych kwestiach i reprezentowania ich interesów (Kobyliński, 2005). Na kierowanie zespołem pracowniczym (pedagogicznym) składa się wiele czynników (Dzierżowska, 2011):

- wiedza na temat zasad i metod zarządzania,
- budowanie formalnych i nieformalnych więzi,
- kultura organizacji,
- otwarta komunikacja,
- zakres umiejętności współpracy wśród członków zespołu.

Kierowanie zespołem ludzkim, to nie tylko planowanie wykonania zadań, ale również bieżące towarzyszenie pracownikom w realizacji przez nich powierzonych obowiązków. W związku ze wzrostem

liczby zadań oraz odpowiedzialności dyrektorów szkół, kryteria ich doboru i zatrudniania mają duże znaczenie. Dyrektorzy szkół muszą sprostać coraz większej liczbie zadań związanych z zatrudnianiem i zarządzaniem kadrą pedagogiczną, a także zarządzaniem budżetem szkoły.

Do zadań dyrektora należy też opracowywanie planów i programów nauczania, kontakty z rodzicami i uczniami oraz nauczanie. Swoją postawą i poprzez stwarzanie odpowiedniej atmosfery powinien zachęcać nauczycieli do działań innowacyjnych w celu poszukiwania własnych, oryginalnych koncepcji pedagogicznych. Dyrektor dzisiejszej szkoły posiada szeroki zakres uprawnień, zwiększył się także zakres jego odpowiedzialności i dzięki temu samodzielnie i twórczo, a jednocześnie sprawnie i efektywnie w ramach szerokich kompetencji ma za zadanie zarządzać fachowo i profesjonalnie szkołą (Pomykało, 1997).

Po wprowadzeniu nowelizacji karty nauczyciela oraz ustawy o zmianie systemu oświaty, zadania dyrektora szkoły zostały w znacznym stopniu rozszerzone. Najważniejszym celem każdego dyrektora jest właściwe zorganizowanie pracy w szkole (Dzierzgowska, 1994). Musi on w sposób odpowiedni przydzielić obowiązki nauczycielom, zorganizować pracę pozostałych pracowników szkoły, a następnie ciągle nadzorować funkcjonowanie i realizację powierzonych zadań. Wiele działań dyrektora i jego zastępców wymaga dostępu do wiarygodnych informacji o szkole. Dzięki nim jest możliwe poprawne sporządzanie raportów dla jednostek nadrzędnych oraz diagnozowanie pracy placówki oświatowej. W porównaniu z czasami centralizmu demokratycznego, kiedy to dyrektor był zobowiązany wykonywać tylko z góry założone plany, obecne przepisy wniosły dużo większą swobodę w organizowaniu i administrowaniu placówką oświatową jak i zarządzaniem jej środkami finansowymi.

3. Style kierowania szkołą

Duży wpływ na preferowany styl zarządzania mają (Szcześniak, 2017):

- dziedzina działalności,
- cechy osobowości kierującego zespołem,
- cechy charakteru podwładnych,
- sytuacja panująca w zarządzanej instytucji w danym czasie.

Zarządzanie w placówkach oświatowych różni się w dużym stopniu od zarządzania w innych organizacjach. Styl kierowania zależy w dużej mierze od temperamentu przywódcy/lidera. Człowiek usposobiony flegmatycznie stosuje inne sposoby zarządzania, niż sangwinik, jeszcze inaczej będzie kierować szkołą choleryk i flegmatyk, chociaż wszyscy powinni być jednakowo zainteresowani i zaangażowani w sprawnym funkcjonowaniem kierowanej placówki. Inne techniki zarządzania powinni stosować w sytuacjach uregulowanych i normalnych, a zdecydowanie inne w sytuacjach niecodziennych.

Na styl kierowania wpływa zarówno charakter zarządzającego, jak i warunki, w jakich musi pracować. Nie ma idealnego stylu zarządzania, który sprawdzałby się w każdym zespole i w każdej sytuacji. Istotne jest jednak uświadomienie sobie, jaki naturalny styl posiada dyrektor oraz jakie inne style mogą w danym zespole lepiej się sprawdzać. Szef, który zdaje sobie sprawę zarówno ze swoich mocnych, jak i słabych stron, może modyfikować swoje zachowanie w zależności od okoliczności.

Przez styl kierowania szkołą rozumie się stosowanie przez dyrektora metod i technik postępowania w stosunku do podległego mu personelu. Do technik, które mają najwięcej zwolenników należy podział na style (Dzierzgowska, 2011):

- autokratyczny, zwany też dyrektywnym;
- demokratyczny, określane jako integratywny lub partycypacyjny;
- liberalny najczęściej określane biernym.

Autokratą jest dyrektor, który wydaje przede wszystkim rozkazy, nie liczy się ze zdaniem podwładnych, zachowuje dystans oraz pre-

feruje kary niż pochwały czy nagrody. Rolą demokraty jest koordynowanie zadań całego zespołu dydaktycznego i delegowanie swoich uprawnień na innych w taki sposób, aby nauczyciele mogli pracować i co dokładnie tworzyć samodzielnie. Dyrektor stosujący styl liberalny pozostawia współpracownikom swobodę działań nie kieruje nimi, sam raczej będąc kierowanym.

W świetle postulatów teoretycznych, jak również przy uwzględnieniu specyfiki szkoły, najlepszym wydaje się demokratyczny styl kierowania. Najważniejszą rolę odgrywa tu charakter zajęć dydaktycznych wykluczający możliwość szczegółowego określenia bieżących zadań i stałego nadzorowania pracy podwładnych. Nauczyciele często podejmują decyzje w stosunku do uczniów, którzy sami chętnie pracują na lekcji lub potrzebują zachęty do wzięcia udziału w zajęciach.

Nieokreśloność zadań zmusza do pozostawienia nauczycielowi pewnego zakresu swobody w ich wyznaczaniu i realizacji, a przez to wymaga inwencji i automatycznego zaangażowania nauczyciela. Prawdopodobieństwo takiej postawy jest wielokrotnie wyższe przy stosowaniu stylu demokratycznego niż jakiegokolwiek innego. Z tego też powodu obrany przez dyrektora placówki styl zarządzania, powinien zawierać się w ogólnych ramach zarządzania demokratycznego, z możliwością stosowania w konkretnych warunkach różnych jego kombinacji (Kuc, 2010).

Demokratyczny styl kierowania jest bardzo trudny w realizacji i wymaga znacznych umiejętności oraz dużego wysiłku ze strony kierownika. Jest stylem dosyć popularnym cieszącym się pozytywną oceną społeczną, dlatego też wielu menedżerów uważa siebie lub chciałoby uchodzić za kierowników demokratów, przejmując przy tym najprostsze i mało istotne elementy tego stylu. Pozorny demokrata poprzestaje na podaniu ręki pracownikowi, obejściu stanowisk pracy, noszeniu określonego ubioru itp. Bardziej wyrafinowanym sposobem stwarzania pozorów stosowania stylu demokratycznego jest organizowanie narad, odpraw i zebrań, których rola polega nie tyle na zebraniu potrzebnych informacji dla podjęcia właściwych decyzji, ale na akceptacji podjętej już wcześniej decyzji dyrektora.

Kierowanie szkołą ma zapewne swoisty zupełnie odmienny charakter niż kierowanie zakładem produkcyjnym czy usługowym.

Głównym celem działalności szkoły jest kształtowanie osobowości człowieka, czyli tego, co jest nieuchwytnie i niewymierne. Cele te realizuje się wyłącznie w relacjach osobowych (nauczyciel-uczeń) oraz we współdziałaniu z rodzicami, a także szeroko rozumianym środowiskiem szkoły (Pomykało, 1997).

Nauczyciele to grupa pracowników wyjątkowo wysoko wrażliwych, co wynika z twórczego charakteru tego zawodu (zbliżonego w pewnej części do zawodu aktorskiego, a trochę do pracy uczonego) oraz z jego specyfiki. Jest to praca, w której bardzo łatwo można popaść w „poczucie nieomyślności”. Właściwe zarządzanie personelem pracującym w szkole podnosi jakość świadczonych usług edukacyjnych, co jest związane z „dysponowaniem nauczycielami zmotywowanymi do pracy oraz ciągłym ich doskonaleniem tak, aby chcieli dzielić się swoją wiedzą i umiejętnościami oraz doświadczeniem” (Piwowar-Sulej, 2009:44).

Cała działalność szkoły dokonuje się w sferze niematerialnej, w której to właśnie nauczyciele mają niezaprzeczalnie swój największy udział. W każdym zakładzie produkcyjnym można ustalić wskaźniki wykonywania określonego produktu, natomiast w szkole trudno będzie znaleźć sformalizowane metody sprawdzania jakości pracy. Jeżeli w zakresie nauczania, możemy określić jakieś cząstkowe kryteria, o tyle w dziedzinie szeroko pojętego wychowania staje się to zupełnie niemożliwe. Dyrektorowi pozostaje zatem jedynie intuicja oraz wypracowanie takiego stylu kierowania, który przyniesie szkole zdecydowany sukces. Dobrym dyrektorem szkoły, będzie więc osoba kompetentna, otwarta na wszelkiego rodzaju zmiany, twórcza i innowacyjna, zdecydowana w każdej sytuacji, uczciwa, obiektywna i sprawiedliwa oraz posiadająca niekwestionowany autorytet (Plewnka, Bednarczyk, 2000).

Ze względu na specyfikę szkoły oraz zadowolenie pracowników, w polskich warunkach społecznych i kulturowych, lepsze efekty daje styl kierowania demokratycznego. Jednak, jeśli chodzi o realizację zadań organizacyjnych, czyli skuteczność działania, również wiele pozytywnych walorów posiada autokratyczny styl kierowania.

4. Specyfika kierowania szkołą

W obecnych czasach szkoła jest instytucją społeczną, w ramach której realizują się jednostki działające we wspólnych przedsięwzięciach. W efekcie takiego rozumienia szkoła staje się „pedagogiczną spójnością działań”, która wykorzystuje istniejące możliwości twórcze oraz decyzyjne (Dzierzgowska, 2011). Zarządzanie szkołą koncentruje się więc na wychowaniu, nauczaniu i uczeniu się oraz zapewnieniu odpowiednich warunków do realizacji tych zadań. Zarządzanie szkołą sprzyja indywidualnej i zespołowej pracy nauczycieli oraz doskonaleniu zawodowemu, a przemiana wewnętrzna jest przeprowadzana wspólnie z nauczycielami.

W procesie zarządzania, w oparciu o wnioski wynikające z nadzoru pedagogicznego, podejmuje się działania służące rozwojowi szkoły. Dobre zarządzanie szkołą prowadzi do podejmowania nowatorskich działań, innowacji i eksperymentów oraz sprzyja udziałowi nauczycieli i innych pracowników szkoły oraz uczniów i rodziców w procesie podejmowania decyzji dotyczących szkoły. Szkoła jest miejscem stawiania pytań i uzyskiwania odpowiedzi. Rolą dyrektora jest między innymi pomoc uczniom w zrozumieniu otaczającego ich świata. Bezspornie to dyrektor powinien podejmować skuteczne działania, które zapewnią szkole wspomaganie zewnętrzne, odpowiednie do jej potrzeb (Dzierzgowska, 2011).

Kluczowym elementem decydującym o jakości każdej organizacji, w tym placówki oświatowej, jest takie zarządzanie, które służy jej rozwojowi. Efektywny dyrektor powinien zatem działać celowo, zatrudniając dobrych nauczycieli, budując wspólne rozumienie przez cały zespół celu pracy, dzieląc się odpowiedzialnością i angażując wszystkich nauczycieli w trudny proces podejmowania decyzji, dzięki czemu wszystkie działania podejmowane w szkole, skoncentrowane będą na uczeniu się. Ważne jest, aby dyrektor był zdolny do wspierania uczących się społeczności w rozwoju, ułatwiając im realizację wyznaczonych celów.

Uczeń jest najważniejszym elementem oświatowej rzeczywistości natomiast dyrektor szkoły jest kluczową postacią w skutecznym zarządzaniu i koordynowaniu złożonego procesu dydaktycznego funkcjonowania szkoły. Wykorzystanie nowych technologii wspie-

rających pracę szkoły, zależy w głównej mierze od dyrektora i sposobu organizacji pracy szkoły w tym aspekcie. Wykorzystywanie technologii informacyjnej w zarządzaniu szkołą jest obecnie podstawą oraz koniecznością (Elsner, Kozusznik i Ekiert-Grabowska 2007).

Skuteczność zarządzania powinna być oparta na umiejętnym wykorzystywaniu informacji i przetwarzaniu ich, aby ostatecznie zamienić ją w wiedzę z obszaru zarządzania, nadzoru pedagogicznego oraz wiedzę społeczną. W tym celu dyrektor szkoły może wykorzystywać wiele narzędzi, które są dostępne we wszystkich obszarach administracyjnego zarządzania szkołą. Kierowanie oświatową strukturą, to koordynowanie mnogości trendów, postaw i poglądów wymagające zmiany sposobu postrzegania funkcji dyrektora szkoły. Staje się on głównym elementem animującym pożądany klimat szkoły, poprzez styl kierowania i sposób bycia, staje się generatorem gotowości rady pedagogicznej do wprowadzania zmian i innowacji.

5. Wpływ kultury organizacyjnej i rozwoju organizacyjnego na styl kierowania

Kulturę organizacyjną należy pojmować w ujęciu przedmiotowym oraz podmiotowym. Ujęcie przedmiotowe kieruje swoją uwagę na wartości i wzorce zachowań, podmiotowe skierowane jest na człowieka i eksponuje jego cechy, które są wyznacznikiem poziomu jego wysokiej kultury. Do cech tych należą (Quin, 2015):

- wiedza organizacyjna,
- wykorzystanie wiedzy do działań praktycznych,
- umiejętność postrzegania i oceniania zjawisk organizacyjnych,
- postawa prospołeczna.

Za przejaw wysokiego poziomu kultury organizacyjnej uznaje się takie organizowanie pracy własnej oraz kierowanej placówki, aby wynikała z niej troska o drugiego człowieka (Elsner, 1992). Każda szkoła posiada sobie tylko właściwą kulturę organizacyjną, wyznaczoną przez wartości i doświadczenia, jakie poszczególne osoby do niej wnoszą, sposoby działania jej pracowników i ich wzajemne kontakty oraz przez dokonania, pozostawione po sobie. Szkoła posiada

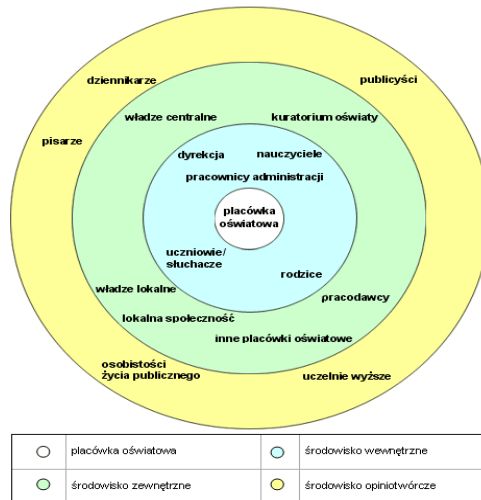
swój własny styl funkcjonowania, osobowość oraz swoją własną tożsamość kulturową.

Kultura organizacyjna to zestaw powszechnie przyjmowanych postaw, przekonań oraz wartości i norm postępowania, które łączą razem społeczność i kształtują obraz organizacji, w tym również placówki oświatowej. Kultura każdej placówki oświatowej, jak również każdej innej organizacji, spełnia cztery ważne funkcje (Vik, 2013):

- dostarcza poczucie tożsamości;
- wzbudza zaangażowanie w misję placówki;
- wspiera jej stabilność;
- wpływa na zachowanie nauczycieli, uczniów oraz całej społeczności placówki.

Każda placówka oświatowa funkcjonuje w określonym otoczeniu, które wpływa na jej działalność. Szkoła dostosowuje się do stale zmieniających się w nim warunków i sama je współtworzy, jednocześnie ściśle z nim współdziałając (Szloch, 1987). Tworzona kultura szkoły pozostaje w ścisłym związku z jej środowiskiem wewnętrznym, zewnętrznym oraz opiniotwórczym. Środowisko wewnętrzne szkoły tworzą jej pracownicy i uczniowie.

Rysunek 1. Grupy otoczenia placówki oświatowej



Rysunek. Grupy otoczenia placówki oświatowej

Źródło: Budzyński, W. (2006). Public relations. Zarządzanie reputacją firmy. Warszawa: Wydawnictwo Poltex, s.56.

Otoczenie zewnętrzne tworzą grupy utrzymujące współpracę w codziennej działalności szkoły. Otoczenie opiniotwórcze to grupy nieutrzymujące kontaktów codziennych z placówką, ale przyczyniające się w istotnym stopniu do tworzenia opinii o niej. Od wzajemnego oddziaływania i zachowania poszczególnych grup otoczenia, uwarunkowana jest bieżąca działalność i rozwój każdej placówki oświatowej.

Kulturę każdej szkoły tworzą zarówno elementy postrzegane, jak i elementy poza wizualne. Komponentami tożsamości kulturowej szkoły są m.in. (Budzyński, 2006):

1. Symbole:

- godło, nazwa, patron,
- elementy ubioru podkreślające odrębność szkoły,
- wystrój zewnętrzny i wewnętrzny budynku.

2. Elementy językowe:

- charakterystyczne powiedzenia, maksymy,
- elementy języka narad pedagogicznych i innych spotkań.

3. Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna:

- sposób przyjmowania rozmów telefonicznych,
- prowadzenie dyskusji, negocjacji,
- styl kontaktów dyrektora z pracownikami,
- styl pracy rady pedagogicznej i zespołów roboczych,
- styl kontaktów pracowników placówki ze środowiskiem zewnętrznym opiniotwórczym.

4. Tradycje:

- sformalizowane, czyli podtrzymywane przez kadre zarządzającą (statut, zarządzenia),
- niesformalizowane, np. mity, legendy, przekazywane w kręgach związanych ze szkołą.

5. Rytuały:

- sformalizowane, np. uroczyste apele, rocznice związane z uroczystościami szkolnymi,
- obyczajowe, np. charakterystyczne sposoby organizacji imprez uczniowskich.

6. Wartości i zasady:

- wartości określające cele dydaktyczne i wychowawcze,
- zakazy i nakazy regulujące sferę swobody uczniów i słuchaczy,
- regulacja stosunków uczeń – nauczyciel,
- wzory współpracy nauczycieli z rodzicami,
- wzory współpracy całej społeczności placówki ze środowiskiem zewnętrznym,
- zasady określające zakres współuczestnictwa uczniów i kadry w zarządzaniu szkołą.

Wymienione czynniki kulturowe stanowią również zasady określające zakres i formy zaangażowania kadry w proces dydaktyczny i wychowawczy. : Odrębny wyznacznik wysokiej kultury organizacyjnej w placówce edukacyjnej, stanowi o prawidłowym funkcjonowaniu w niej rady szkoły. Powołanie rady szkoły powinno nastąpić wówczas, gdy cała społeczność szkoły jest gotowa do efektywnej współpracy, czyli potrafi wspólnie realizować zadania i wychodzić naprzeciw pojawiającym się trudnościom. Wysoka kultura organizacyjna szkoły warunkuje prawidłowe jej funkcjonowanie oraz umożliwia wprowadzenie zarządzania poprzez wysoką jakość (Elsner, 1999).

Rozwój organizacyjny jest jednym z podstawowych pojęć edukacyjnych. W intuicyjnym rozumieniu, rozwój oznacza przechodzenie do stanu (pod jakimś względem) lepszego. Termin *rozwój* ma wiele odmian i ze względu na tempo wyróżnia się (Elsner, 1999):

- rozwój dynamiczny,
- gwałtowny,
- szybki,
- powolny,
- zrównoważony.

Ze względu na czas trwania (Elsner, 1999):

- długofalowy,
- krótkofalowy.

Obecnie do zagadnienia rozwoju w organizacjach podchodzi się całościowo. Zaistnienie całościowego rozwoju warunkuje rozwój osobowy oraz profesjonalny pracowników, a także organizacji okre-

ślonej jako całości. Tam, gdzie ludzie nie doskonalą się, występuje brak sprzyjającego klimatu dla rozwoju instytucji, którą tworzą i odwrotnie. Ważną sprawą, z punktu widzenia całościowego rozwoju, jest jednoczesność występowania wskazanych trzech aspektów, co oznacza, że działania związane z rozwojem (osobowym oraz profesjonalnym pracowników i organizacji jako określonej całości) należy podejmować w tym samym okresie. Nie należy działań tych wdrażać po kolei lub uzależniać podjęcie jednych od zakończenia innych (Kuc, 2015).

Rozwój organizacji jako określonej całości jest w oświatowej teorii zarządzania zdominowany od paru lat przez podejście zwane «rozwojem organizacyjnym». Rozwój organizacyjny opiera się na dwóch podstawowych założeniach (Elsner, 1999):

1. Ludzie mają naturalną potrzebę osobistego doskonalenia i rozwoju.
2. Większość ludzi ma nie tylko możliwość większego wkładu na rzecz organizacji, ale przejawia również chęć jego realizowania.

Koncepcja rozwoju organizacyjnego znalazła podatny grunt w teorii zarządzania oświatą, a zwłaszcza w odniesieniu do rozwoju szkoły. Rozwój organizacyjny stanowi wyznacznik oraz określa strategię dla wspierania szkół w spełnianiu wymogów stawianych w przypadku szybko postępujących zmian w społeczeństwie pluralistycznym. Rozwój ten obejmuje teorię oraz narzędzia jakimi są metody mające na celu pomóc szkołom, jako systemom w ich próbach zwiększenia wzajemnego zrozumienia, zaangażowania i współpracy pomiędzy nauczycielem, uczniami i obywatelami (Kuc, 2015).

Nowa koncepcja całościowego rozwoju zwana organizacją uczącą się, zakłada zupełnie inną, niż rozwój organizacyjny, filozofię doskonalenia organizacji od wewnątrz. Według niej punktem wyjścia procesu zmiany jest wizja przyszłości. Organizacja ucząca się jest taką placówką, w której zachodzą ciągłe zmiany. Jest to organizacja, która stale poszukuje sposobów odnowy poprzez nieustanny proces zespołowej refleksji. Dokonuje oceny przedsięwzięć, tworzy wizje i nowe zasady postępowania w zależności od potrzeb (Przytuła, 2019). Jej struktury oraz pracownicy nieustannie się z myślą o dobru uczniów.

Rozwój organizacji ma nieodłączny wpływ na jej kulturę, która widoczna jest w każdej szkole, choć czasem może różnić się od postawionych, ustalonych i zapisanych celów. Uwidaczniająca się silna i spójna kultura powstaje w wyniku związku pomiędzy elementami niematerialnymi, tworzącymi jej podstawy, a zewnętrznym wyrażeniem tego, czyli: symbolami, deklarowanymi wartościami, filozofią i ideologią oraz rzeczywistymi przejawami i działaniami praktycznymi (Aniszewska, 2007). Kultura szkoły, mówiąc najogólniej, jest: zespołem norm, wartości, relacji interpersonalnych, które zachodzą pomiędzy pracownikami (nauczycielami i innymi pracownikami szkoły a uczniami), zachowań, tradycji, czyli takich elementów, które odróżniają jedną placówkę od drugiej, decydując o jej odmienności, stanowiącej o autonomii.

6. Wpływ autonomii szkoły na styl kierowania

Transformacja ustrojowa w naszym kraju ma bardzo duży wpływ na obraz i kierunek zmian politycznych i społecznych. Wynikiem tych zmian jest także stopniowa i planowana demokratyzacja poszczególnych resortów. Jednym z nich jest oświata, która powinna odznaczać się większą autonomią (Pac-Boruta, 2001) czyli prawem do samodzielnego rozstrzygnięcia spraw wewnętrznych. Jest pojęciem używanym najczęściej w polityce i oznacza niezależność i prawo samostanowienia o sobie. Autonomia nigdy nie jest całkowita, nie ma bowiem bezwzględnej autonomii, tak jak nie ma bezwzględnej wolności. Szkoła jako instytucja powołana do realizacji określonych zadań winna cieszyć się względną autonomią.

W przypadku szkoły takimi warunkami są między innymi: świadomość praw, możliwości, umiejętności oraz cele poszczególnych podmiotów, tzn. nauczycieli, dyrektorów, rodziców oraz samych uczniów. Brak autonomii w strukturach oświaty miał związek z zarządzaniem odgórnym, które polegało na mnożeniu przepisów, dyrektyw i zarządzeń (Pac-Boruta, 2001). W sytuacji, gdzie odgórnie zapadają ustalenia na temat treści kształcenia oraz nakreślane są cele, normy oraz metody wychowywania nie może być mowy o autonomii.

Kierowanie procesami wychowawczymi wymaga elastyczności i innowacyjności zwłaszcza w czasach, gdzie trudno przewidzieć wszystkie możliwe sytuacje. Dekretacyjna koncepcja zarządzania, która polega na dominacji przepływu informacji z makrosystemu do mikrosystemu wychowawczego szkoły, mająca charakter poleceń, nie pozwala na samodzielne kierowanie szkołą. Decyzje dotyczące kierowania powinny być w większości podejmowane na szczeblu najniższym, czyli w miejscu, którego dotyczą bezpośrednio, czyli w szkole (Bednarska-Wnuk, 2010).

Powinno się zatem, preferować operatywność i inicjatywę oraz kompetencje kadr, ograniczając dyrektywność i działania nadzorczo- sprawozdawcze. O rzeczywistej autonomii szkoły decyduje jej niezależność wewnętrzna i zewnętrzna, czyli ograniczenie do niezbędnego minimum ingerencji z zewnątrz w wewnętrzne sprawy szkoły (Lorens, 2019). Autonomia szkoły zagwarantowana systemem norm prawnych, pozwala na niezależność wewnętrzną, dając możliwość tworzenia własnych koncepcji pracy wychowawczej i wypracowania pedagogicznej normy w stosunku do uczniów. Umożliwia także wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań, podejmowanie odważnych decyzji oraz szeroko rozumianą tolerancję, której często w tego typu placówkach brakuje.

W szkole, która ma dużą autonomię podmiotową, znaczącą rolę odgrywa nauczyciel, który ma największy wpływ na przebieg procesów wychowawczych i dydaktycznych. Wzrost autonomii oznacza wzrost uprawnień, ale jednocześnie powoduje większą odpowiedzialność. Zarówno szkoła, jak i cały system oświaty powinien odznaczać się dużą autonomią (Lorens, 2019). Współczesna placówka oświatowa nabiera coraz częściej cech autonomicznej i samorządnej organizacji. Jest miejscem podejmowania demokratycznych decyzji, dialogu i współpracy całej kadry dydaktycznej. W związku z tym szczególnie silny nacisk kładzie się na wspieranie wszelkich samodzielnych, jednostkowych i indywidualnych inicjatyw.

Niekwestionowanym autorem sukcesów, ale i porażek, jest przede wszystkim dyrektor. Racjonalna i konstruktywna postawa dyrektora obliguje go do delegowania zadań współpracownikom, którzy stają się współodpowiedzialni za rozwój szkoły, wspólnie wykonując powierzone zadania. To poczucie najpełniej ujawnia się w placówkach o wysokiej kulturze organizacyjnej. Jej wyznacznikami są: partner-

stwo, wspólna praca, porozumienie i swoboda w przejawianiu każdej inicjatywy (Bednarska-Wnuk, 2010).

Od dyrektora szkoły oczekuje się zespołowego, opartego na współpracy (jako przeciwieństwa biurokratycznego i autorytarnego) kierowania szkołą. Dyrektor pełni rolę koordynatora i organizatora, ale realizuje się również w roli formalnego kierownika potrafiącego zintegrować się z kierownikami nieformalnymi, którymi w różnych okolicznościach stają się nauczyciele czy uczniowie. Do zadań tych należy tworzenie zespołów planistycznych, w których opracowywane są strategie działań rozwojowych. Ich realizacja, nierzadko poprzez żmudną pracę, prowadzi w konsekwencji do zmiany kultury szkoły i uzyskiwania coraz większej autonomii (Bednarska-Wnuk, 2010).

7. Wpływ otoczenia szkoły na styl kierowania

System oświaty jest ściśle powiązany z otoczeniem jako całością warunków funkcjonowania, na które składają się uwarunkowania (Gawrecki, 2019):

- Polityczne;
- Ekonomiczne;
- Techniczne;
- Społeczne.

Tak rozumiane otoczenie jest wyznacznikiem oczekiwań społeczeństwa wobec oświaty (szkolnictwa). Aby system należycie funkcjonował muszą być zapewnione odpowiednie środki finansowe oraz dopływ kadr. Odpowiednio do oczekiwań, system oświaty określa swoją misję społeczną, cele, rozmiar, kierunki swojego działania oraz zasady funkcjonowania. Patrząc z innej strony, oświata kształtuje otoczenie poprzez efekty swojej działalności np.: postawy społeczne, warunki rozwoju cywilizacyjnego itp. Szkoła jak każda organizacja działa w określonym środowisku społecznym, które stanowi jej otoczenie, czyli wszystko to, co znajduje się poza jej systemem i co może wywierać na niego wpływ (Gawrecki, 2019). Związki szkoły jako systemu otwartego mają charakter dwukierunkowy tzn. z jed-

nej strony otoczenie oddziałuje na szkołę, a z drugiej podlega jej wpływom.

Wpływ otoczenia ogólnego na działania szkoły jest wielostronny i trudno jest zbadać w jaki sposób, kiedy i co ma największy wpływ oraz jaka jest skala i zasięg tego oddziaływania. Otoczenie ma wpływ na kształtowanie się warunków, w jakich przebiegają procesy kierowania szkołą. Liczba otaczających szkołę instytucji osób i grup społecznych z którymi współpracuje, nie jest czymś stałym i oczywistym, lecz zależy od wielu czynników i zmienia się w zależności od okoliczności (Bednarska-Wnuk, 2010).

Najważniejsze z czynników to: typ szkoły, rodzaj specjalności kształcenia, stopień zorganizowania, faktyczny zasięg świadczenia usługi edukacyjnej. Instytucje, z którymi współpracuje szkoła nie są identyczne, lecz przeciwnie, charakteryzują się specyficznym dla każdej organizacji zespołem indywidualnych właściwości i cech, mają różny system celów oraz kształt struktury organizacyjnej, odmienny jest również ich układ stosunków międzyludzkich. Szeroko rozumiana demokracja życia społecznego kraju ma ścisły związek także ze szkołą i jej otoczeniem, co daje się coraz częściej zauważyć w relacjach szkoła – rodzice (Gawroński, 2018).

Od pewnego już czasu zauważyć można znaczny wzrost zainteresowania rodziców szkołą. Dotychczas obserwowano zjawisko zapobiegliwości w kwestii wyboru dobrej szkoły średniej, natomiast mniejszym zainteresowaniem cieszyła się szkoła podstawowa. Obecnie znacząco wzrosła ranga wykształcenia, co zaowocowało większym zaangażowaniem rodziców w sprawy szkoły. Wywiera to również wpływ na zapotrzebowanie na szkoły o wysokim poziomie nauczania. W istotny sposób wpływa to pozytywnie na współpracę rodziców ze szkołą, co daje wymierne efekty dla całej społeczności szkolnej. Rady rodziców (komitety rodzicielskie) poprzez ścisłą współpracę, wpływają na działania i sposób zarządzania placówką przez dyrektora (Gawroński, 2018).

Istnienie rady szkoły jako w pełni demokratycznego ciała składającego się w 1/3 z rodziców ma niezwykle doniosłe znaczenie w kształtowaniu konstruktywnej kultury placówki oświatowej. Przyglądając się zadaniom rady szkoły, zauważyć można, że stoi ona na straży decentralizacji władzy i demokratyzacji życia w szkole. Pozwala przekazywać informacje o potrzebach edukacyjnych i wychowawczych

z dołu do góry. Rada jest jedynym demokratycznym organem szkoły i dlatego zależy jej na wprowadzaniu, do całego systemu, demokratycznych, jawnych i przejrzystych metod działania (Sroka, 2000).

Chociaż rada rodziców jest organem niezależnym od dyrektora to jednak współpraca partnerska wpływa na prawidłowe funkcjonowanie szkoły, nawet w najmniejszych szczegółach, przez co jest bardzo znacząca. Społeczność szkoły ma wpływ na jej życie, ponieważ w istotnym stopniu odpowiedzialność za rzeczywiste zmiany spoczywa po stronie rodziców i nauczycieli. Zadaniem dyrektora jest koordynacja wszystkich działań podejmowanych przez personel nauczycielski oraz przez rodziców jak też przez społeczność uczniowską (Lorens, 2019). Wszystkie czynniki wywierają duży wpływ na sposób i styl kierowania szkołą przez dyrektora.

8. Osobowość dyrektora a styl kierowania

Szkoła jest specyficzną placówką, gdzie ścierają się działania wielu ludzi, które wywierają wpływ na jej całokształt, a często również na osobowość dyrektora. Bardzo ważną sprawą jest to, jakim człowiekiem jest dyrektor szkoły, jaki jest jego stosunek do podległych mu nauczycieli, uczniów oraz jak odnosi się do spraw życia codziennego. Bardzo ważna jest relacja przełożony – podwładny, czyli zależność służbowa, oparta na zdrowych relacjach i zasadach.

Wzór osobowy kierownika jest przedmiotem bardzo licznych badań i dociekań naukowych, na podstawie których powstała tzw. teoria cech kierowniczych. W literaturze przedmiotu pojawiają się liczne prace określające cechy charakteru dobrego kierownika, dlatego trudno znaleźć jednoznacznie pasujące do każdego. Wśród wielu pożądanых cech i właściwości osobowości kierownika giną dwie: odwaga i sprawiedliwość. Idealny kierownik powinien posiadać cały splot charakterystycznych uzdolnień zharmonizowanych ze sobą. Można wymienić trzy najważniejsze cechy, którymi są (Uhl-Bien, 2006: 654-676):

- wola,
- odwaga,
- umiejętność przewidywania.

Wola jest jedną z najważniejszych cech, którą pojmuję się jako wewnętrzną siłę kierującą działaniami ludzkimi w celu spełnienia ustalonych zamierzeń w określonym czasie. Silna, nieugięta wola jest cechą podstawową osobowości idealnego kierownika. Cechą, którą powinien posiadać dobry kierownik jest również odwaga w podejmowaniu decyzji oraz w byciu odpowiedzialnym za ich skutki. Kolejną cechą pożądaną jest umiejętność przewidywania, która ściśle wiąże się z podejmowaniem decyzji. Obok wymienionych wyżej trzech cech można wyróżnić też trzy cechy uzupełniające. Należą do nich (Tappins i Cave, 2008):

- doświadczenie,
- opanowanie,
- zdolność podporządkowania się.

Powyższe przymioty tworzą potencjał walorów, które predysponują człowieka do pełnienia funkcji dobrego kierownika. Zarządzanie w obecnych czasach wymaga znajomości zarówno fizjologicznych, jak i psychologicznych potrzeb ludzkich i dlatego nowoczesne kształcenie kadr kierowniczych kładzie nacisk na nauczanie stosowania specyficznego zachowania w określonych sytuacjach. Bardzo ważnym czynnikiem obok wiedzy i umiejętności jest postawa i wpływ osób kierujących zespołem, która ukształtowana została poprzez doświadczenia emocjonalne.

Dyrektor musi w swoim postępowaniu z pracownikami być klarowny, szczery, elastyczny oraz bezpośredni. Powinien mieć silną osobowość, mocny charakter, ale także poczucie humoru i przyjazne usposobienie. Wszystko to buduje jego autorytet i wzór do naśladowania (Kuc i Żemigala, 2016).

W szkole potrzebny jest jak najbardziej dwustronny szacunek i zrozumienie dla istoty sprawy, a taka sytuacja jest możliwa, gdy dyrektor posiada osobowość demokracji, tzn. jego postawa wobec przełożonych, otoczenia i środowiska stanowi akceptację i życzliwość. W zmieniających się czasach jest coraz większe zapotrzebowanie na dobrych kierowników natomiast arogancja spotyka się z coraz szerszą i częstszą krytyką. Potrzebna jest generacja tzw. gładkich dyrektorów, nie ideowców ani fanatyków, nie autokratów, lecz gładkich, zadbanych i uprzejmych oraz dbających o to by szanowało ich środowisko współpracowników (Uhl-Bien, 2006: 654-676).

Biorąc pod uwagę kilkudziesięcioletnie wyniki badań nad przywództwem, wypracowano praktyczne zalecenia dla osób, które chcą zostać liderami. Badania dowodzą, że powinni oni (Kuc i Zemigala, 2016):

1. Mieć możliwość kontroli nad różnymi źródłami władzy, gdyż władza wynikająca z formalnych rozwiązań organizacyjnych jest często niewystarczająca;
2. Posiadać pewne cechy osobowości, które pozwolą na wywieranie wpływu o charakterze charyzmatycznym;
3. Umiejętnie równoważyć w swoim oddziaływaniu orientację na zadania z orientacją na ludzi;
4. Oceniać sukcesy i potrafić wyciągać wnioski i konsekwencje.

Należy zawsze pamiętać o tym, że kierownik pracuje z ludźmi i dla ludzi, a do tego trzeba mieć predyspozycje, rozwijać swoje kompetencje interpersonalne i traktować pracowników w indywidualny sposób oraz z wyczuciem i wyobraźnią, ponieważ bardzo łatwo jest kogoś obrazić, nawet kiedy nie ma się takich zamiarów.

Dyrektor powinien umieć mobilizować do pracy i wyzwać pomysłowość podległej mu kadry nauczycielskiej. Posiadać powinien cywilną odwagę stawiania wysokich wymagań zawodowych, a przy tym być obiektywny. Dyrektorem nie powinna być osoba z zaniżoną czy zawyżoną samooceną lub cechująca się nadmierną ambicją, dominacją lub wrogością, gdyż wymienione cechy niszczą więź emocjonalną z innymi (Kuc i Zemigala, 2016). Z kolei zbyt niska samoocena powoduje tendencję do niższej oceny współpracowników.

Dyrektor - menadżer szkoły nie wyręcza podwładnych w powierzonych obowiązkach, lecz przeciwnie, stawia na kompetencje, zaangażowanie oraz samodzielność i odpowiedzialność nauczycieli, prowadząc ich do sukcesu. Każdy menadżer powinien być człowiekiem dużego formatu, a wzrost kompetencji podwładnych nie może być odbierany jako zagrożenie dla jego pozycji (Bednarska-Wnuk, 2010).

Wszystko co w edukacji nowe i twórcze, wynikające z tempa rozwoju współczesności jest przede wszystkim adresowane bezpośrednio do każdej placówki szkolnej i do każdego dyrektora oraz nauczyciela. Każda zmiana i innowacja powinna być najszybciej i najskuteczniej zaakceptowana i wprowadzona w życie oddolnie – do systemu

edukacyjnego. Szkoła musi być otwarta i przygotowana na ciągle zachodzące zmiany. Tym wszystkim wyzwaniom może sprostać tylko nowoczesny dyrektor, który będzie dobrze się czuł w roli menedżera oświaty.

9. Dyrektor szkoły – menedżerem

Postęp naukowo – techniczny i organizacyjny oraz oczekiwania wobec szkoły pociągają za sobą ciągle zmiany, również w dziedzinie kształcenia i doskonalenia menedżerów. W dużej mierze zależy to od dyrektora szkoły - człowieka, który potrafi połączyć funkcje związane z zarządzaniem, będąc jednocześnie nauczycielem i menedżerem. Uwzględnić tutaj należy doskonalenie umiejętności, integrowanie cech menedżera i przywódcy oraz samodzielne stawianie wyzwań i rozwiązywanie problemów. Proces kształcenia i doskonalenia menedżerów powinien być na tyle efektywny, aby przygotować jednostki do działalności w coraz trudniejszych, konfliktujących się warunkach społeczno-gospodarczych. Zadania, które spadają na menedżera w związku z przemianami jakościowymi w gospodarce rynkowej wymagają rozwiązań za pomocą sprawnych systemów kształcenia i doskonalenia w nowoczesnych warunkach (Szczuparczyński, 2009).

Mając na uwadze autonomię przedsiębiorstwa (szkoły), obserwuje się nowe podejście do indywidualnego kształcenia menedżerów, a także do całej organizacji. W warunkach społecznych ukształtowały się dwa podejścia do poprawy pracy organizacji: rozwój kierowniczy i rozwój organizacyjny, czyli działania zmierzające do przekształcenia całości organizacji wymuszone postępowaniem (Kuc, 2010). Menedżer musi mieć ogólne spojrzenie, które pozwala mu dostrzec całość problematyki zarządzania wraz z wyłaniającymi się problemami i trudnościami. Menedżer – dyrektor osiąga sukces, bazując na umiejętnym wykorzystaniu swoich mocnych stron (Kuc i Żemięga, 2016).

O kształcie szkoły, o osiągniętych efektach oraz o jakości jej funkcjonowania w znaczącym stopniu decyduje jej dyrektor. Nowa sytuacja w szkolnictwie oraz zachodzący proces uspołeczniania szkoły

stawiają przed dyrektorem wymóg lepszego, niż dotychczas, przygotowania do efektywnego sprawowania funkcji kierowniczej. Szkoła jest miejscem, gdzie stawiane są ciągle nowe zadania do wykonania dla wszystkich jej uczestników. Nauczyciele, podejmując zadanie nauczania młodego pokolenia, sami również nabywają nowych doświadczeń, natomiast uczniowie przyswajają przekazaną im wiedzę (Bednarska-Wnuk, 2010).

Do podstawowych zadań szkoły należy edukacja młodego pokolenia, którego szkoła jest głównym ogniwem. Powinnością dyrektora jest wprowadzenie dzieci i młodzieży, za pomocą dostępnych instrumentów, w otaczający ich świat poprzez przekazanie niezbędnej wiedzy ze wszystkich dziedzin nauki. Wprowadzenie w tradycję kultury narodowej, jej dziedzictwo, wyposażenie w system wartości i umiejętności oraz wiedzy, to cel do którego szkoła powinna zawsze dążyć. Nauczenie uczniów takiego organizowania wolnego czasu, aby posłużyło to wielostronnemu rozwojowi ich osobowości (Bednarska-Wnuk, 2010).

W obecnych warunkach dyrektor jest samodzielny, nie czekając na wytyczne i dyrektywy wdraża w szkole własną koncepcję dydaktyczną i pedagogiczną. Rola dyrektora wymaga w dalszym ciągu rozwoju demokracji w procesie zarządzania szkołą, zapewniając uczestnictwo nauczycieli uczniów i rodziców. Oprócz profesjonalnego przygotowania zawodowego od nowoczesnego dyrektora-menedżera szkoły wymaga się wysokich walorów moralnych i zalet charakteru.

Współczesnego lidera powinien cechować innowacyjny stosunek do pracy, zdolność do przewodzenia innym i odwaga bronięcia własnego zdania w kwestiach spornych. Powinien posiadać gruntowne wykształcenie pedagogiczne, także z zakresu zarządzania, prawa i ekonomii, które potrafi wykorzystać i zastosować w swojej pracy. Posiadane umiejętności powinien nieustannie rozwijać, a swoje osiągnięcia umieć zaprezentować na łamach czasopism pedagogicznych lub na konferencjach naukowych (Tappins, Cave, 2008).

Rolą dyrektora – menedżera jest obserwacja zmieniającego się otoczenia i szybkie reagowanie na zmiany. Do jego zadań należy umiejętność zaplanowania odpowiednio wcześnie prac organizacyjnych i dobór adekwatnej do zadań kadry oraz zachęcanie ludzi

do współdziałania. Dbałość o rozwój zawodowy podległych pracowników, ale też o ich awans i byt materialny jest istotne, gdyż pobudza do działań innowacyjnych. W rzeczywistości funkcjonuje kilka typów menedżerów i to jacy są, decyduje o priorytetach i efektach pracy instytucji jaką jest szkoła (Kuc i Żemigala, 2016):

1. Menedżer wyizolowany – jest mało zainteresowany rozwojem szkoły i relacjami międzyludzkimi. Jest menedżerem, który realizuje sobie tylko znany cel i interesuje go status quo - zajmowanie pozycji dyrektora. Zachowuje się poprawnie i dba głównie o zapewnienie spokoju.
2. Menedżer przyjacielski – jest słabo zainteresowany celami szkoły. Natomiast prawidłowo dba o poczucie bezpieczeństwa nauczycieli, jest życzliwy i wyrozumiały, tolerancyjny i unikający konfliktów.
3. Menedżer gorliwy – nastawiony na realizację celów wszelkim kosztem. Jest niezależny, ciężko pracuje, lecz nie współpracuje z nauczycielami. Stosuje silny nadzór i rozlicza z efektów bez względu na okoliczności.
4. Menedżer kompleksowy – człowiek elastyczny, który posiada wyczucie sytuacji, działa na rzecz pozytywnych zmian o określonej wysokiej jakości. Dbą o realizację celów, a także o dobre stosunki ze współpracownikami. Preferuje pracę zespołową, stosując motywowanie za pomocą różnych technik. Inwestuje w ten sposób w zespół nauczycielski.

Współczesny dyrektor to człowiek otwarty na ludzi i zmiany, kreatywny, umiejący pozyskać sponsorów oraz promować szkołę na zewnątrz. Od dyrektora XXI wieku wymaga się, aby był dobrym organizatorem i kompetentnym człowiekiem, gruntownie przygotowanym do pełnienia swojej funkcji, odpowiednio prowadził szkołę i miał wizję jej przyszłości. Współczesny dyrektor jest menedżerem i liderem w jednej osobie (Piwowar-Sulej, 2009). Powinien pamiętać o priorytecie wychowania młodego pokolenia Polaków, które należy do obowiązków rodziny współpracującej ściśle ze szkołą. Na szkole spoczywa zadanie zapewnienia uczniowi integralnego rozwoju wszystkich sfer jego osobowości. Dyrektor przywiązuje należytą uwagę do warunków wychowania w szkole, uwzględniając wśród nich (Gawroński, 2018):

- czas na wychowanie,
- liczebność klas,
- zbieżność oddziaływań wychowawczych nauczycieli na odcinku aksjologicznych podstaw wychowania oraz form i metod oddziaływania w tym zakresie.

Ze względu na pogłębiające się patologie społeczne, dyrektor zwrócić powinien szczególną uwagę na to, aby proces wychowawczy nie był traktowany jako samodzielny, autonomiczny, oderwany od dydaktyki działań i zadań. Dlatego zasięg niezbędnej wiedzy i działań, musi zapewniać równoległość aktywności dydaktycznej i wychowawczej (Piwowar-Sulej, 2009). W sposób niezwykle umiejętny musi połączyć wszystkie swoje umiejętności, dzięki którym prezentuje pewien swój styl pracy. Powinien być otwarty na zmiany, być partnerem w negocjacjach z burmistrzem, wójtem lub prezydentem miasta, gdyż szkoła jest ważnym elementem w swoim środowisku i stworzyć taką atmosferę pracy, aby chętnie w niej przebywali nauczyciele, uczniowie i coraz tłumniej odwiedzali rodzice.

Podstawową metodą pracy dobrego dyrektora powinien być dialog, traktowany jako ważna wartość edukacyjna oraz narzędzie realizacji zadań, rozwiązywania problemów i trudności w szkole. W celu osiągnięcia efektów należy położyć nacisk na słuchanie i rozumienie drugiego człowieka oraz działać na płaszczyźnie porozumienia i współdziałania. Samodzielność i niezależność w jakikolwiek sposób nie wyklucza szacunku i autorytetu oraz dialogu. Dobre komunikowanie się dyrektora szkoły z pracownikami jest zagadnieniem ważnym z kilku powodów.

Za pośrednictwem systemu odbieranych i przekazywanych informacji dyrektor realizuje funkcje kierownicze w szkole. Najwięcej czasu poświęca właśnie na komunikowanie się, dzięki czemu stwarza warunki do bezpośrednich kontaktów między pracownikami, a także do powstawania bardzo subtelnymi więzi międzyludzkich, co korzystnie wpływa na tworzenie właściwej atmosfery dla realizacji zadań szkoły. Dzięki precyzyjnej i przekazywanej ciągle, w odpowiednim czasie informacji, można uniknąć wielu nieporozumień i konfliktów (Szczęśniak, 2016). Zakłócenia w procesie komunikowania mają negatywny wpływ, co uzewnętrznia się w kontaktach interpersonalnych. Biorąc pod uwagę edukacyjny charakter placówki, którą kieruje, menedżer oświaty powinien być jednocześnie peda-

gogiem. Dyrektor – menedżer powinien bez najmniejszej wątpliwości stwarzać warunki organizacyjne, kadrowe i ekonomiczne do sprawnego i efektywnego przebiegu procesów dydaktyczno - wychowawczych w kierowanej przez siebie placówce.

10. Podsumowanie

Każdy dyrektor, który chce efektywnie kierować zespołem pracowniczym, powinien przede wszystkim starać się go poznać. Moim zdaniem to podstawowy wymóg funkcji kierowania, ponieważ bez znajomości ludzi, niemożliwe jest skuteczne oddziaływanie, trafne przewidywanie ich zachowań oraz efektywne motywowanie. Odpowiednio dobrany styl kierowania ma istotny wpływ na sprawne, właściwe i nowoczesne funkcjonowanie instytucji edukacyjnej, do której zaliczana jest szkoła. Sposób sprawowania władzy nad podległymi pracownikami, w znacznej mierze zależy od cech osobowych dyrektora i dlatego też współczesny dyrektor to nie tylko zarządca, ale również innowator, twórca oraz lider/ menadżer. Musi zawsze mieć na uwadze to, że w swoim postępowaniu z podległym mu zespołem powinien być: szczerzy, elastyczny, klarowny i bezpośredni.

Dyrektor zarządzający szkołą w XXI wieku musi mieć świadomość tego, że aby osiągnąć sukces musi wykreować wśród nauczycieli swoistą atmosferę posłannictwa i realizowania misji. Wbrew powszechnym, i utartym schematom nie jest dziś łatwo sprawować tę odpowiedzialną funkcję, ponieważ to na dyrektora szkoły spadło coraz więcej różnorodnych obowiązków, które pod rygorem bardziej lub mniej dolegliwych konsekwencji musi wykonywać. Odpowiedzialność za zadania związane ze stroną materialną funkcjonowania placówki, często spychają na plan dalszy dbałość o efektywność i nowoczesność procesu nauczania, a przecież powinno być odwrotnie. Podsumowując należy podkreślić, że dyrektorem szkoły powinna być osoba wszechstronnie wykształcona, efektywna, znająca siebie i swoich podwładnych, posiadająca wewnętrzną siłę na wprowadzanie zmian, potrafiąca stworzyć taką atmosferę pracy w szkole, aby chętnie w niej przebywali nauczyciele, uczniowie i coraz tłumniej odwiedzali ją rodzice.

Bibliografia

- Aniszewska, G. (2007). *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA.
- Bednarska-Wnuk, I. (2010). *Zarządzanie szkołą XXI w.* Warszawa: Wydawnictwo: Wolters-Kluwer.
- Budzyński, J. (2006). *Public relations. Zarządzanie reputacją firmy*. Warszawa: Wydawnictwo Poltex.
- Dzierzgowska, I. (2011). *Akademia Zarządzania. Dyrektor Szkoły*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters – Kluwer.
- Dzierzgowska, I. (1994). *Szkoła Dyrektorów*. Warszawa: Wydawnictwo Centralnego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli.
- Elsner, D. (1999). *Doskonalenie kierowania placówką oświatową*. Chorzów: Wydawnictwo Mentor.
- Elsner, J. (1992). *20 problemów pracy własnej dyrektora*. Jelenia Góra: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.
- Elsner, D. Kożusznik, B. i Ekiert-Grabowska, D. (2007). *Jak doskonalić pracę dyrektora szkoły*. Katowice: Wydawnictwo Regionalny Ośrodek Kształcenia Nauczycieli „WOM”.
- Gawrecki, K.L. (2019). *Menedżerskie zarządzanie placówkami edukacyjnymi*. Praktyczny poradnik dla dyrektorów. Warszawa: Wydawnictwo Wolter Kluwer.
- Gawroński, K. (2018). *57 problemów zarządzania oświatą*. Warszawa: Wydawnictwo Wolter Kluwer.
- Kobyliński, W. (2005). *Sprawne kierowanie szkołą*. Czasopismo Dyrektor Szkoły – miesięcznik, nr 10/2005 27–44. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Kuc, B.R. (2015). *Aksjologia organizacji i zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Ementon.
- Kuc, B, R. Żemigąła, M. (2016). *Menedżer nowych czasów*. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania. Gliwice: Wydawnictwo Helion Onpres.
- Kuc, R.B. (2010). *Zarządzanie doskonale*. Wydanie IV. Warszawa – Wydawnictwo PTM.
- Lorens, R (2019). *Zarządzanie szkołami i placówkami publicznymi i niepublicznymi w świetle reformy systemu edukacji*. Warszawa: Wydawnictwo: Wolter Kluwer.
- Pac-Boruta, H. (2001). *Autonomia szkoły a autonomia wychowawcy*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Piwowar-Sulej, K. (2009). *Zarządzanie personelem nauczycielskim w oświacie*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska.
- Plewka, C. i Bednarczyk, H. (2000). *Vademecum menedżera oświaty*. Radom: Wydawnictwo Zakładu Poligrafii Instytutu Technologii i Eksploatacji.
- Pomykało, W. (1997). *Encyklopedia Pedagogiczna*. Warszawa: Wydawnictwo Fundacja Innowacja.
- Przytuła, S. (2019). *Zarządzanie różnorodnością pracowników*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN SA.
- Sroka, E. (2000). *Rola rodziców w kształtowaniu wizerunku szkoły*. Miesięcznik Nowa Szkoła nr 9/99: 28–46.
- Szcześniak, M. (2017). *Wyzwania etyczne coacha w zarządzaniu zasobami ludzkim*. Warszawa: Wydawnictwo Ementon.
- Szcześniak, M. (2016). *Szefie nie krzycz na mnie – porozmawiajmy*. Warszawa: Wydawnictwo Ementon.
- Szczupaczyński, J. (2004). *Edukacja a zarządzanie*. Pułusk: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistycznej im. A. Gieysztor.
- Szeloch, Z. (1987). *Kierowanie szkołą w świetle teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Kształcenia Nauczycieli.
- Tappins, S. i Cave, E. (2008). *The secrets of CEOs: ISO Global Chief Executives Life the Lid of Business, Life and Leadership*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Quin, R. (2015). *The Positive Organizations: Breaking Free From Conventional Cultures, Constraints, and Beliefs*. Oakland; Berrett – Koehler Publishes.
- Uhl-Bien, M. (2006). *Relation Leadership Theory: Explorating the Social Processes of Leadership and Organizing*. The Leadership Quarterly, 17(6): 654–676.
- Vik, D. (2013). *The Culture Secret: How to Empower People and Companies No Matter What You Sell*. Austin: Greenleaf Book Group Press.