

# ZROZUMIEĆ SZKOŁĘ

## Konteksty zmiany

Redakcja naukowa: Mirosław J. Szymański Barbara Walasek-Jarosz Zuzanna Zbróg

Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej w Warszawie 2016

[...]

Joanna Madalińska-Michalak

### **Przywództwo nauczycieli – konteksty teoretyczne i praktyczne**

#### **Uwagi wstępne**

W prezentowanym tekście – zgodnie z zapowiedzią w tytule – podejmuję problematykę przywództwa nauczycieli. W prowadzonych rozważaniach skupię się na przybliżeniu kategorii pojęciowej, jaką jest przywództwo nauczycieli, i ukazaniu znaczenia, jakie przypisuje się przywództwu nauczycieli w rozwoju szkoły. Wskażę także na – wybrane przeze mnie na potrzeby niniejszych rozważań – dwa zasadnicze czynniki, decydujące o jakości przywództwa nauczycieli, a mianowicie na rolę dyrektora szkoły w budowaniu potencjału przywódczego nauczycieli, w rozwijaniu przywództwa partycypacyjnego w szkole, jak i rolę nauczycieli akademickich w przygotowaniu nauczycieli do pracy w zawodzie orazw ich ciągłym rozwoju zawodowym. [...]

#### **Dyrektor szkoły a przywództwo partycypacyjne**

Dyrektor szkoły a przywództwo partycypacyjne Szkoła jako określona, konkretna placówka edukacyjna jest z założenia miejscem interakcji zachodzących między grupami wewnątrzszkolnymi – dyrektorem, nauczycielami, pracownikami administracji i obsługi, uczniami i rodzicami. W każdej z tych grup wewnątrzszkolnych można zidentyfikować, podobnie jak w otoczeniu społecznym szkoły, rozmaitego rodzaju przywódców. Jednakże w szkole, w odróżnieniu od jej otoczenia zewnętrznego, można w sposób intencjonalny tworzyć warunki do kształtowania cech sprzyjających rozwojowi postaw przywódczych wśród nauczycieli czy uczniów. Zasadnicze zadanie w tym zakresie przypisuje się dyrektorowi szkoły, na co wskazują zarówno naukowe doniesienia, jak i wskazania polityki oświatowej. [...]

W publikacjach naukowych coraz częściej podkreśla się wagę roli przywódczej dyrektora szkoły i umiejętności budowania przez dyrektora potencjału przywódczego szkoły. Jednocześnie dowodzi się, że rozważania nad przywództwem w szkołach nie powinny się koncentrować jedynie na przywództwie formalnym dyrektora szkoły, ale powinny się rozciągać na przywództwo nauczycieli, uczniów i rodziców, które może występować w postaci przywództwa formalnego, bądź nieformalnego. Badania nad przywództwem w szkole pokazują, że skuteczne przywództwo jest oczywiście nieodłącznie związane z dyrektorem szkoły, który często pełni kluczową rolę w motywowaniu pracowników i sprzyjaniu zmianie w szkole, lecz nie mniej istotną rolę odgrywa każdy nauczyciel, który wnosi swój wkład w kształtowanie wizji szkoły i jej kulturę organizacyjną (Day i in., 2000; Flores, 2014; Snoek, 2014; Angelle, Teague, 2014). Badania dowodzą, że dyrektor współczesnej szkoły powinien dostrzegać zdolności przywódcze nauczycieli, uczniów czy rodziców i znajdować sposoby na ich wzmacnianie. Sukces przywództwa nauczycieli zależy w dużym stopniu od przyjętego przez dyrektora szkoły podejścia do dzielenia się władzą w szkole. Badania pokazują, że nauczyciele chętniej podejmują się pełnienia ról przywódczych w szkole, jeśli są stymulowani do tego przez swoich dyrektorów szkół (Angelle, Teague, 2014). [...]

Atrybuty dyrektorów szkół, którzy są uznawani za skutecznych przywódców edukacyjnych – potrafiących skupiać wokół siebie innych i pociągnąć ich do osiągania ponadprzeciętnych rezultatów – pomagają wyjaśnić, dlaczego potrafią oni niejednokrotnie działać wbrew zastanym warunkom, by tworzyć uczniom możliwości uczenia się i sprzyjać ich osiągnięciom edukacyjnym. Jedną z istotnych cech/umiejętności działania tych dyrektorów jest wzbogacanie pozytywnych doświadczeń nauczycieli poprzez ich partycypację w przywództwie w szkole. Przed dyrektorem szkoły, który kładzie nacisk na partycypację nauczycieli w przywództwie i jednocześnie dąży do wzmocnienia potencjału przywódczego w szkole, stoją różnego rodzaju wyzwania. Dyrektor powinien szczególne znaczenie przypisać:

- określaniu kierunku, tzn. określaniu porywającej wizji i misji wiążących się z systemem wartości i z potrzebami klientów szkoły, przyczyniając się w ten sposób do tworzenia strategicznego planu działania;
- korelowaniu, tzn. tworzeniu struktur organizacyjnych, systemów oraz procesów operacyjnych, które są zgodne z wizją, a także misją szkoły i realizują potrzeby wszystkich;
- uprawnianiu, tzn. delegowaniu odpowiedzialności na innych i tworzeniu sytuacji, w których nauczyciele mają coraz większe poczucie wpływu na to, co dzieje się w szkole poprzez partycypowanie w przywództwie (Madalińska-Michalak, 2015, s. 211).

Przywództwo partycypacyjne wymaga, aby dyrektor szkoły stymulował kształtowanie w szkole kultury opartej na pełnej współpracy, gdzie dąży się nie tyle do delegowania uprawnień, co zwiększania stopnia włączania pracowników w życie szkoły i dystrybucji przywództwa (zob. Madalińska-Michalak, 2013, s. 41). „Dystrybucja przywództwa to podstawa dla wyzwania potencjału nauczycieli, umożliwiania im rozwoju, rozwijania i wzmacniania ich poczucia odpowiedzialności. Sprzyja temu tworzenie przez dyrektorów szkół warunków do współpracy, zespołowego uczenia się, zmiany zachowań w celu zdobycia nowej wiedzy oraz modyfikacji sposobu myślenia i działania” (tamże). W szkole, w której mamy mieć do czynienia z przywództwem partycypacyjnym niezmiernie ważne jest, aby każdy pracownik szkoły przyjął odpowiedzialność przywódczą za swoją pracę. Odpowiedzialność przywódcza jest rozłożona, na ile to jest tylko możliwe, na całą szkołę jako na organizację. Nie jest przy tym traktowana tylko jako swoistego rodzaju narzędzie kontrolowania i de facto zamknięcia potencjału przywódczego wybranych członków grona pedagogicznego w ograniczonych ramach.

Sprzysianie partycypacji w przywództwie w szkole nie należy do zadań prostych, ale jak pokazują badania „szkoły stają się bardziej efektywne, kiedy wielu członków personelu jest chętnych do przyjęcia różnych ról przywódczych, kiedy władza i autorytet są dzielone przez różnych członków organizacji w środowisku, gdzie przywództwo nie należy do jednostki, ale do grupy ludzi” (Bezzina, 2014, s. 75). Realizacji tego zadania mogą sprzyjać zarówno doświadczenia przywódcze dyrektora szkoły, jak i doświadczenia przywódcze nauczycieli oraz ich oczekiwania co do włączania się w proces podejmowania decyzji i prowadzenia szkoły. Warto – jak wskazują w książce *Dyrektor szkoły liderem – inspiracje i perspektywy* (Madalińska-Michalak, 2015) – by dyrektor szkoły postawił przed sobą szereg pytań i podjął próbę odpowiedzi na nie.

- Na czym polega przywództwo partycypacyjne?
- W jakim zakresie dzielenie się przywództwem jest możliwe w szkole?
- W jaki sposób włączać nauczycieli do przywództwa w szkole?
- Co przynosi partycypacja w przywództwie w szkole?
- Jakie czynniki wspierają, a jakie hamują dzielenie się przywództwem w szkole?
- Co powinno się zmienić w szkole, aby można było zainicjować przywództwo partycypacyjne? [...]