

DYREKTOR SZKOŁY: PRZYWÓDZTWO i ZARZĄDZANIE

Prof. dr Antoni J. Jeżowski
Prof. dr hab. Joanna Madalińska-Michalak



Wrocław, 24 września 2015 r.

© by Antoni J. Jeżowski, 2015
© by Joanna Madalińska-Michalak, 2015

STRUKTURA

Wprowadzenie

1. Dyrektor szkoły w świetle prawa: zarządzanie czy kierowanie?
2. Przywództwo i zarządzanie
3. Przywództwo edukacyjne
4. Praktyczne spojrzenie na wymiennność, ale i koherentność obu ról

Wyzwania

CELE

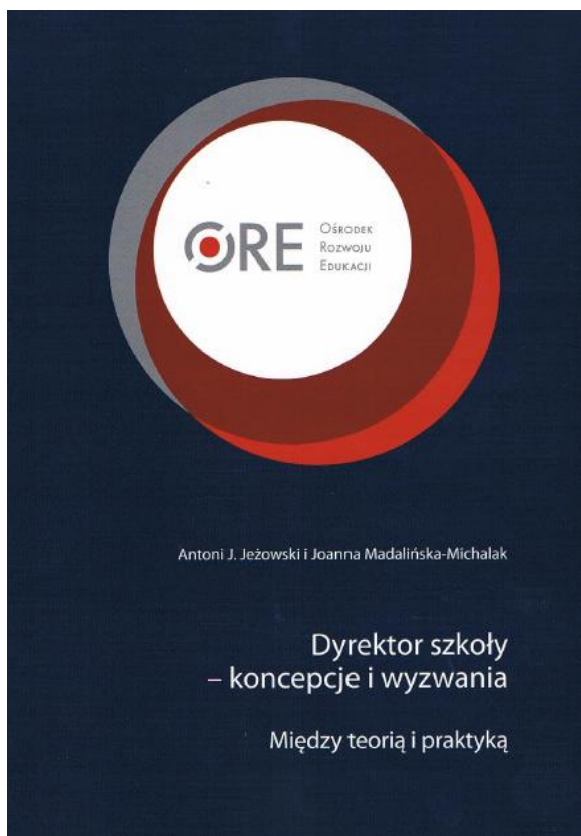
Dyrektor polskiej szkoły – kierownikiem: podjęcie próby synkretycznego ujęcia w osobie dyrektora szkoły jego ról przywódczych i administracyjnych

- przybliżenie cech wspólnych i rozłącznych między przywództwem i zarządzaniem,
- ukazanie potrzeby i znaczenia przywództwa w zarządzaniu szkołą.

Praca dyrektora szkoły w Polsce i związana z nią odpowiedzialność w zestawieniu z pracą innych dyrektorów w Europie (Dyrektorzy szkół..., 1996; Jeżowski, 2012; Komisja Europejska/EACEA/Eurydice, 2013; Więśław, 2002, 2011) to istotne obciążenie, dlatego nie można tracić z pola widzenia ról, jakim w globalnym spojrzeniu powinien podołać dyrektor polskiej szkoły (Jeżowski, 2012; Madalińska-Michalak, 2015).

Teza: Przywództwo a zarządzanie

We współczesnej literaturze przedmiotu akcentuje się, że przywództwo i zarządzanie tworzą wzory wzajemnie uzupełniających się zachowań, działań, wiedzy i umiejętności. Należy postrzegać je na kontinuum oddającym pełnienie roli kierowniczej.



„...od kilku już lat uporczywie próbuje się polskie określenie kierownika, jako osoby sprawującej władzę w organizacji, zastąpić określeniem angielskim – menedżer” (Sikorski, 2006, s. 7).

Jesteśmy bliscy zgodzić się z postawioną przez Cz. Sikorskiego diagnozą, że „Wszystko niestety wskazuje na to, że kierownik ma niewielkie szanse na zwycięstwo w rywalizacji z menedżerem o wejście do potocznego języka współczesnych Polaków. Menedżer brzmi widać bardziej nowocześnie, kojarzy się z wielkim biznesem (dlaczego nie interesem lub przedsięwzięciem gospodarczym?) i światowym rozmachem, podczas gdy kierownik bardziej przypomina przaśną rzeczywistość polskich przedsiębiorstw z okresu realnego socjalizmu” (tamże, s. 7).



Antoni J. Jeżowski i Joanna Madalińska-Michałak

Dyrektor szkoły
– koncepcje i wyzwania

Między teorią i praktyką

Względy merytoryczne – w przypadku dyrektora szkoły podstawą myślenia o dyrektorsze jako kierowniku jest prawo regulujące jego działanie i w myśl tego prawa dyrektor szkoły jest opisywany jako kierownik.

▪

Dyrektor szkoły - ustawa o systemie oświaty

Zarządzanie czy kierowanie szkołą?

Rozdział 3

Zarządzanie szkołami i placówkami publicznymi

Art. 36. 1. Szkołą lub placówką **kieruje** nauczyciel mianowany lub dyplomowany, któremu powierzono stanowisko dyrektora.

2. Szkołą lub placówką może również **kierować** osoba niebędąca nauczycielem powołana na stanowisko dyrektora przez organ prowadzący, po zasięgnięciu opinii organu sprawującego nadzór pedagogiczny.

Dyrektor szkoły - ustawa o systemie oświaty

Zarządzanie czy kierowanie szkołą?

Art. 36. 3. Minister właściwy do spraw oświaty i wychowania [...] określi, w drodze rozporządzenia, wymagania, jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora oraz inne stanowisko **kierownicze** w poszczególnych typach szkół i rodzajach placówek, uwzględniając w szczególności kwalifikacje do zajmowania stanowiska nauczyciela w danej szkole lub placówce, przygotowanie w zakresie **zarządzania**, ocenę pracy i spełnianie warunków zdrowotnych do zajmowania stanowiska kierowniczego.

Art. 39. 1. Dyrektor szkoły lub placówki w szczególności:

- 1) **kieruje** działalnością szkoły lub placówki oraz reprezentuje ją na zewnątrz [...]

Dodany art. 21a (Dz. U. z 2015 r. poz. 357)

Art. 21a. 1. Szkoły i placówki podejmują niezbędne działania w celu tworzenia optymalnych warunków realizacji działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej, zapewnienia każdemu uczniowi warunków niezbędnych do jego rozwoju, podnoszenia jakości pracy szkoły lub placówki i jej rozwoju organizacyjnego.

2. Działania, o których mowa w ust. 1, dotyczą:

- 1) efektów w zakresie kształcenia, wychowania i opieki oraz realizacji celów i zadań statutowych;
- 2) organizacji procesów kształcenia, wychowania i opieki;
- 3) tworzenia warunków do rozwoju i aktywności uczniów;
- 4) współpracy z rodzicami i środowiskiem lokalnym;
- 5) **zarządzania** szkołą lub placówką.

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej

Wymaganie	Charakterystyka wymagania na poziomie podstawowym	Charakterystyka wymagania na poziomie wysokim
12. Zarządzanie szkołą lub placówką służy jej rozwojowi	<p><i>Zarządzanie</i> szkołą lub placówką koncentruje się na wychowaniu, nauczaniu i uczeniu się oraz zapewnieniu warunków odpowiednich do realizacji tych zadań.</p> <p>W procesie zarządzania, na podstawie wniosków wynikających z nadzoru pedagogicznego, podejmuje się działania służące podnoszeniu jakości pracy i rozwojowi szkoły lub placówki.</p> <p>Zarządzanie szkołą lub placówką sprzyja indywidualnej i zespołowej pracy nauczycieli oraz doskonaleniu zawodowemu.</p> <p>Ewaluacja wewnętrzna jest przeprowadzana wspólnie z nauczycielami..</p>	<p>Zarządzanie szkołą lub placówką sprzyja udziałowi nauczycieli, innych pracowników szkoły lub placówki oraz uczniów i rodziców w procesie podejmowania decyzji dotyczących szkoły lub placówki.</p> <p>Dyrektor szkoły lub placówki podejmuje skuteczne działania zapewniające szkole lub placówce wspomaganie zewnętrzne odpowiednie do jej potrzeb.</p> <p>Zarządzanie szkołą lub placówką sprzyja wykorzystywaniu aktualnej wiedzy z zakresu pedagogiki, psychologii i nauk pokrewnych.</p>

Załącznik do Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 6 sierpnia 2015 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek, cz. II, poz. 12 (DzU z 2015, poz. 1214)

Dyrektor szkoły - ustawa o systemie oświaty Zarządzanie czy kierowanie szkołą?

Art. 7. 1. Szkołą **kieruje** dyrektor, który jest jej przedstawicielem na zewnątrz, przełożonym służbowym wszystkich pracowników szkoły, przewodniczącym rady pedagogicznej.

Art. 9g

6a. W skład komisji kwalifikacyjnej [dla nauczycieli mianowanych, zatrudnionych w instytucjach państwowych, a ubiegających się o awans na stopień nauczyciela dyplomowanego] wchodzi:

2) **kierownik** jednostki, w której jest zatrudniony nauczyciel ubiegający się o awans, lub jego przedstawiciel, z wyjątkiem przypadku ubiegania się o awans przez **kierownika** jednostki;

Karta Nauczyciela - kierowanie szkołą

Art. 17. 1. Zasady powierzania **stanowisk kierowniczych** w szkole określają odrębne przepisy.

Art. 42. 6. Dyrektorowi i wicedyrektorowi szkoły oraz nauczycielowi pełniącemu inne **stanowisko kierownicze** w szkole, a także nauczycielowi, który obowiązki **kierownicze** pełni w zastępstwie nauczyciela, któremu powierzono stanowisko **kierownicze**, obniża się tygodniowy obowiązkowy wymiar godzin zajęć w zależności od wielkości i typu szkoły oraz warunków pracy lub zwalnia się ich od obowiązku realizacji zajęć [...]

Ustawa o finansach publicznych

Art. 261. **Kierownik** samorządowej jednostki budżetowej może, w celu realizacji zadań, zaciągać zobowiązania pieniężne do wysokości kwot wydatków określonych w zatwierdzonym planie finansowym jednostki.

Kodeks postępowania administracyjnego

Art. 229. Jeżeli przepisy szczególne nie określają innych organów właściwych do rozpatrywania skarg, jest organem właściwym do rozpatrzenia skargi dotyczącej zadań lub działalności:

- 3) wójta (burmistrza lub prezydenta miasta) i **kierowników** gminnych jednostek organizacyjnych [...] – rada gminy
- 4) zarządu powiatu oraz starosty, a także **kierowników** powiatowych służb, inspekcji, straży i innych jednostek organizacyjnych [...] – rada powiatu

Ustawodawca wyraźnie oczekuje więc, by dyrektor kierował szkołą, by był jej kierownikiem, co zresztą wyraźnie uwypukla jeszcze i to, że dyrektor szkoły lub placówki w szczególności kieruje działalnością szkoły lub placówki oraz reprezentuje ją na zewnątrz (tamże, art. 39 ust. 1 pkt 1).

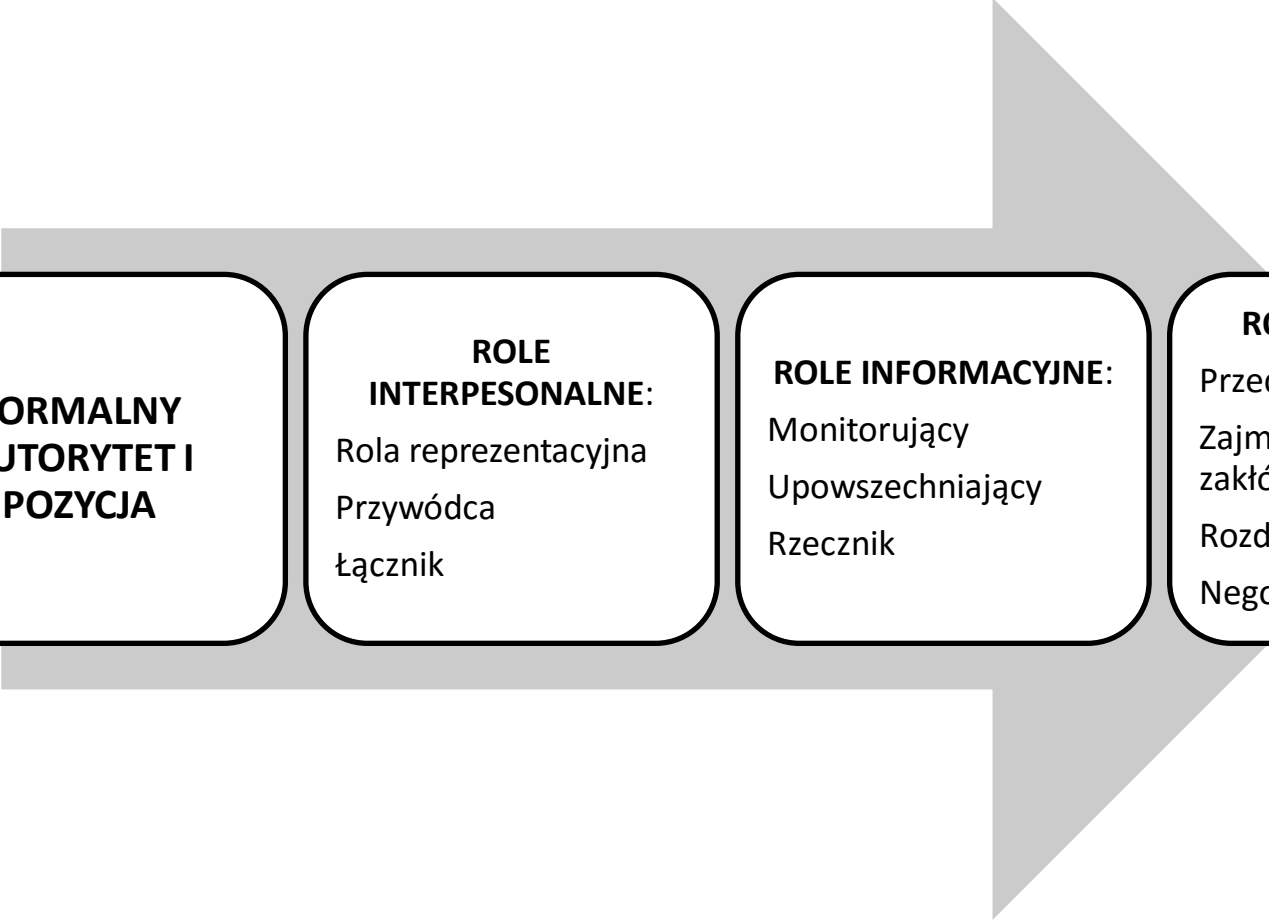
Henry Mintzberg w klasycznej książce „The Nature of Managerial Work” („Istota pracy kierowniczej”), a także w artykule pod tytułem: „The Manager's Job: Folklore and Fact” poddał analizie swoistość działania kierownika.

Autor poszukiwał odpowiedzi na pytanie o wyróżniki istoty pracy kierownika.

H. Mintzberg stwierdził, że bycie kierownikiem to niezwykle ważne zadanie, gdyż „dla naszego społeczeństwa żadna praca nie ma bardziej istotnego znaczenia niż praca kierownika. To od kierownika zależy, czy nasze instytucje społeczne będą nam dobrze służyły, czy też zmarnują nasze talenty i zasoby” (Mintzberg, 1975, s. 61).

H. Mintzberg nie tylko obalił szereg mitów co do pracy kierownika, przedstawiając opis jego codziennych czynności, ale także wyprowadził wnioski co do istoty jego pracy. Wnioski te do dnia dzisiejszego mają swoje znaczenie i przywoływane są w szeregu publikacjach z zakresu nauki i praktyki organizacji i zarządzania. Mintzberg (1973) udowodnił, że kierownicy różnego szczebla:

- pracują przez wiele godzin,
- mają intensywne tempo pracy,
- pracują nad zróżnicowanymi zadaniami,
- korzystają w pracy z wielu mediów komunikacji,
- podstawą ich pracy są relacje interpersonalne,
- pełnią różne role.



**FORMALNY
AUTORYTET I
POZYCJA**

**ROLE
INTERPERSONALNE:**

Rola reprezentacyjna
Przywódca
Łącznik

ROLE INFORMACYJNE:

Monitorujący
Upowszechniający
Rzecznik

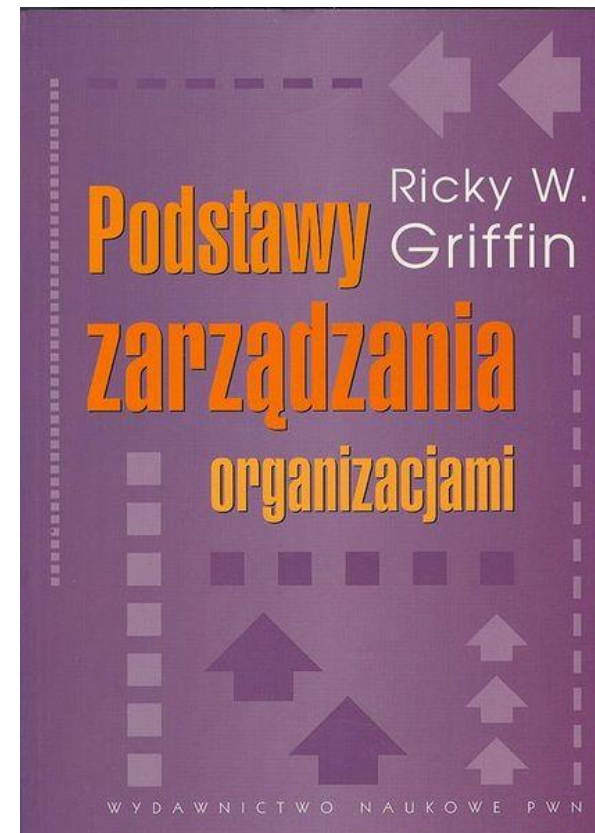
ROLE DECYZYJNE:

Przedsiębiorca
Zajmujący się
zakłóceniami
Rozdzielający zasoby
Negocjator

Zarządzanie

Zarządzanie – zestaw działań (obejmujących planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie i przewodzenia, tj. kierowanie ludźmi, i kontrolowanie), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny.

Ricky W. Griffin: Podstawy zarządzania organizacjami



Przywództwo

- Przywództwo nie jest ograniczone ani do jakiejś grupy, ani do jakiegoś szczebla w organizacji, a ponadto nie musi koniecznie – przynajmniej w teorii – obejmować autorytetu formalnego (autorytetu związanego ze stanowiskiem)
- Większość badań dotyczących przywództwa dotyczy jednak osób, którym zostało przyznane „stanowisko przywódcze” (a leadership position), tzn. osób dysponujących władzą prawomocną dzięki zajmowanemu stanowisku.
- Przywództwo jest nieodłącznie powiązane z budowaniem zaufania, motywowaniem i wywieraniem wpływu na innych.
- W najszerszym znaczeniu tego terminu, przywództwo można postrzegać jako zdolność angażowania innych w proces osiągnięcia celu w ramach większego systemu lub otoczenia.

Związek między zarządzaniem a przywództwem



Źródło: M. Schratz, *Tworzenie zmiany od wewnątrz*, tłum. i oprac. J. Madalińska-Michalak (w:) S.M. Kwiatkowski, J.M. Madalińska-Michalak, *Przywództwo edukacyjne – współczesne wyzwania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014, s. 21.

Przywódstwo edukacyjne

Przywódstwo edukacyjne z pewnością ma to do siebie, że jego głównym polem działania jest sfera edukacji i z założenia ma ono służyć rozwojowi jednostek, instytucji (niekoniecznie muszą to być instytucje edukacyjne), organizacji czy społeczności poprzez osiąganie ustalonych przez przywódcę edukacyjnego i jego zwolenników celów.

Przywództwo edukacyjne

Definicja:

„Przywództwo edukacyjne to zjawisko społeczne, intersubiektywne (międzypodmiotowe), którego podstawą są relacje pomiędzy przywódcą a jego zwolennikami oraz współdziałanie na rzecz osiągnięcia uzgodnionych wspólnie celów, zamierzeń.

W rozwijających się relacjach pomiędzy przywódcą a osobami, którym przewodzi pojawiają się, rozciągnięte w czasie, określone odpowiedzi zwolenników przywódcy i osób, które niekoniecznie go popierają, na jego działania przywódcze oraz na jego cechy, przymioty czy umiejętności przywódcze.”

J. Madalińska-Michalak, Dyrektor szkoły liderem, Wolters Kluwer, Warszawa 2015

Przywódstwo edukacyjne

- Przywództwo edukacyjne nie jest ograniczone ani do jakiejś grupy, ani do jakiegoś szczebla w organizacji, a ponadto nie musi koniecznie – przynajmniej w teorii – obejmować autorytetu formalnego (autorytetu związanego ze stanowiskiem np. dyrektora szkoły).
- Nacisk na budowanie relacji
- Procesualny charakter przywództwa
- Rozumienie przywództwa jako skomplikowanego procesu społecznego, który związany jest z wywieraniem wpływu na innych i pozyskiwaniem zwolenników na rzecz osiągnięcia określonych celów.

Przywództwo edukacyjne

Od przywódców oczekuje się między innymi:

- umiejętności wprowadzania zmian w organizacji;
- świadomości warunków, w jakich działają;
- umiejętności odczytania tego, co się dzieje w otoczeniu, w którym działają;
- ciągłego rozwoju – dotrzymanie kroku tempu zmian poprzez wykorzystanie różnorodnych źródeł wiedzy;
- rozpoznawania mocnych stron własnego działania i działania osób, z którymi współpracuje przywódca, oraz ciągłego ich wykorzystywania.

Dyrektor jako menadżer oświaty

Dyrektor jako przywódca edukacyjny

Dyrektorzy szkół w swojej codziennej pracy powinni koncentrować się na:

Zarządzaniu, czyli m.in.

- umiejętnym korzystaniu z władzy z racji zajmowanego stanowiska,
- realizacji przy pomocy podległych sobie pracowników przypisanych szkole celów i zadań,
- osiągnięciu wymiernych rezultatów pracy – motywowaniu innych do pracy,
- inwestowaniu w rozwój kadry pedagogicznej,
- kształtowaniu samego siebie tak, by być dla współpracowników autorytetem i wzorcem.

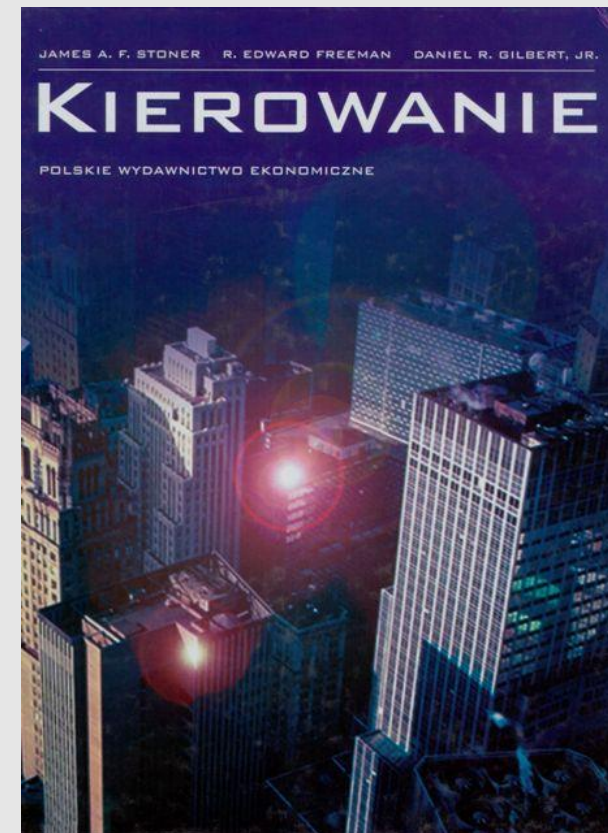
Przewodzeniu, czyli m.in.

- wpływie na innych, który wynika z zajmowanego stanowiska,
- realizacji we współpracy z innymi pracownikami szkoły przypisanych szkole celów i zadań,
- osiągnięciu wymiernych rezultatów pracy – motywowaniu innych do pracy (budowaniu więzi ze współpracownikami, budowaniu zaufania),
- inwestowaniu w rozwój kadry pedagogicznej i kreowaniu nowych przywódców,
- kształtowaniu samego siebie tak, by być dla współpracowników autorytetem i wzorcem.

Kierowanie - pojęcie

„Kierowanie to proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania działalności członków organizacji oraz wykorzystywania wszystkich innych jej zasobów dla osiągnięcia ustalonych celów...”

Stoner J.F.J, Wankkel Ch.: Kierowanie



Zadania zawodowe dyrektora szkoły

- **Planowanie**
- **Organizowanie**
- **Przewodzenie/Kierowanie pracą pracowników**
- **Kontrolowanie**

Planowanie

- 3.1. Misja, wizja i myślenie strategiczne
- 3.2. Wieloletni plan finansowy
- 3.3. Planowanie w cyklu edukacyjnym
- 3.4. Osiąganie celów i realizacja zadań
- 3.5. Wymienność i koherentność ról



Antoni J. Jeżowski i Joanna Madalińska-Michalak

Dyrektor szkoły
– koncepcje i wyzwania

Między teorią i praktyką

Zadania zawodowe dyrektora szkoły

PLANOWANIE

cele, zasoby, wyniki, procedury

Menedżer / Kierownik

Planowanie krótkookresowe
(plan roczny, *budżet zadaniowy*)
Plan finansowy
Ustalenie zadań do realizacji
(*cykl edukacyjny*)
Alokacja środków

Lider

Budowanie wizji
Określanie celów
Opracowywanie strategii
Ustanawianie kierunków

Wnioski

Dyrektorzy szkół w swojej codziennej pracy powinni koncentrować się na:

- wpływie na innych, który wynika z zajmowanego stanowiska,
- budowaniu więzi ze współpracownikami,
- osiąganiu wymiernych rezultatów pracy – motywowaniu innych do pracy,
- inwestowaniu w rozwój kadry pedagogicznej i kreowaniu nowych przywódców, oraz
- kształtowaniu samego siebie tak, by być dla współpracowników autorytetem i wzorcem.

Literatura

- Griffin R.W. (2004): *Podstawy zarządzania organizacjami*. WN PWN. Warszawa
- Jeżowski A.J. (2009): *Zadania dyrektora szkoły i placówki oświatowej*. IBO. Sopot-Wrocław
- Jeżowski A.J. (2012): *Ekonomika oświaty w zarządzaniu szkołą*. Wolters Kluwer Polska. Warszawa
- Jeżowski A.J., Madalińska-Michalak J. (2015): *Dyrektor szkoły – koncepcje i wyzwania. Między teorią a praktyką*. Ośrodek Rozwoju Edukacji. Warszawa
- Kwiatkowski S. M. (2014): *Zadania zawodowe dyrektora szkoły w kontekście przywództwa edukacyjnego*. W: S.M. Kwiatkowski, J. Madalińska-Michalak (red.), *Przywództwo edukacyjne – współczesne wyzwania*. Wolters Kluwer Polska. Warszawa.
- Madalińska-Michalak J. (2015): *Dyrektor szkoły liderem*. Wolters Kluwer Polska. Warszawa
- Madalińska-Michalak J. (2012): *Skuteczne przywództwo w szkołach na obszarach zaniedbanych społecznie. Studium porównawcze*. Wydawnictwo UŁ. Łódź
- Lubińska T. (2009): *Nowe zarządzanie publiczne – skuteczność i efektywność*. Difin. Warszawa
- Stabryła A. (2006): *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*. WN PWN. Warszawa
- Stiglitz J.E. (2004): *Ekonomia sektora publicznego*. WN PWN. Warszawa
- Stoner J.A.F., Wanker Ch. (1994): *Kierowanie*. PWE. Warszawa

DYREKTOR SZKOŁY: PRZYWÓDZTWO i ZARZĄDZANIE

Dziękujemy za uwagę

Prof. dr hab. Joanna Madalińska-Michalak
j.madalinska@uw.edu.pl

Prof. dr Antoni J. Jezowski
jezowski@pbox.pl

