

Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis

Studia Paedagogica 12 (2019)

ISSN 2299-2103

DOI 10.24917/22992103.12.6

Magdalena Leżucha

Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna w Jarosławiu

Dyrektor szkoły jako menedżer oświaty

Wprowadzenie

Dostrzegany w ostatnich latach intensywny postęp o charakterze społeczno-gospodarczym i technologicznym, oraz zauważalne zmiany potrzeb społecznych wymusiły na podmiotach gospodarki przekształcenia. W naturalny sposób modyfikacji została poddana definicja przywództwa oraz menedżera. W organizacjach nie jest już on liderem zarządzającym, czy kierującym pracownikami, wodzem, delegatem wspólnoty, który odpowiedzialny jest za podejmowanie decyzji odstającym od potrzeb społeczeństwa oraz bez współuczestnictwa w sprawach ważnych dla organizacji.

Przywództwo pojmowane było nieco anachronicznie, z uwagi na fakt, że tym pojęciem zajmowała się politologia i socjologia. Przywództwo koncentrowane było na ośrodku władzy i traktowano go jako jeden z jego symptomów (Burns, 1995:261-272). Początkowo – przywództwo wywodzące się z politologii i socjologii – traktowane było jako zdolność wpływania na ludzi lub narzucani własnej polityki (Abercrombie, Hill, Turner, 1988:135-136). Lider według tych ujęć był przedstawicielem społeczeństwa, zaś jego działania były jednokierunkowe. Nie było mowy o dzieleniu się przywództwem. Z czasem, zmiany, które nastąpiły, spowodowały, iż przywództwo nabrało szerszego charakteru i zaczęło być utożsamiane z instytucjami funkcjonującymi w sferze publicznej i pozarządowej. Natomiast przywództwo zaczęło definiować jako umiejętność wpływania na ludzi poprzez wyzwalanie ich potencjału i siły w celu dążenia do osiągania coraz to lepszych efektów (Blanchard, 2007:14-15).

Dynamicznie następujące po sobie zmiany w polskiej oświacie oraz pogłębiające się nierówności i marginalizacje społeczne, wzrost znaczenia technologizacji życia i przedsiębiorczości, niestabilność zatrudnienia oraz problemy związane z zapewnieniem wykwalifikowanej kadry oraz z naborem kandydatów do szkół, wymusiły potrzebę zmian w zarządzaniu szkołą (Davies, Martin, 2014:31,32). Kluczowe stało się zastąpienie autorytarnego dyrektora szkoły na rzecz koncepcji wrażliwego, zorientowanego na cele i nieuchronne zmiany, szeroką współpracę i kooperację – menedżera, który jest profesjonalistą (posiadającym doświadczenie, wiedzę oraz

odpowiednie kwalifikacje zawodowe). Obecnie od dyrektora – menedżera oczekuje się wypełniania zadań przypisanych do wszystkich obszarów funkcjonowania szkoły oraz podwyższania poziomu jej efektywności poprzez dostosowanie do potrzeb indywidualnych nauczycieli i uczniów oraz społeczności lokalnej (Adamczyk, Matczak, 2008:6-7).

Rola i zadania dyrektora we współczesnej szkole

W polskiej literaturze z zakresu zarządzania oświatą sukcesywnie propaguje się pojęcie „menedżera oświaty”. Oznacza ono takiego dyrektora, który w imieniu właściciela szkoły (samorządu, organizacji społecznej, osoby fizycznej) potrafi inspirować i stwarzać warunki do twórczego poszukiwania nowych metod, form działalności pedagogicznej oraz organizacyjnej placówki, czyli samodzielnie i twórczo podejmować decyzje o działaniach ludzi, którymi zarządza, a także o rozdysponowaniu szkolnych zasobów kapitałowych i rzeczowych (Kaczmarek-Śliwińska, Szczudlińska-Kanoś, 2015:108).

Obserwując działania dyrektorów placówek szkolnych nasuwa się pytanie, czy szkole potrzebny jest dyrektor, czy szkole potrzebny jest menedżer? Czy nie wystarczy sprawny organizator, znawca prawa oświatowego, realizator własnych koncepcji? Dyrektor jako jednoosobowy organ, który wydaje decyzje, realizuje uchwały, sprawuje władzę? (Jurewicz, 2008:23-25). Zakres obowiązków i powinności dyrektora można sklasyfikować. Nie zawsze też praca zespołu nauczycieli, pracowników administracji i obsługi w zarządzanych szkołach układa się poprawnie. Czy może istnieją inne czynniki, które mogą kreować poprawne relacje, definiować misję i wizję szkoły? (Leżucha, 2019:85). Wydaje się, że takim spoiwem, który łączy wszystkie obszary prawidłowego funkcjonowania szkoły jest menedżer oświaty.

W polskim systemie oświaty dyrektor szkoły występuje jako podmiot wielu układów organizacyjnych, można go postrzegać w kontekście systemu oświaty czy systemu administracji publicznej, jest przedstawicielem terenowej władzy oświatowej, poddany oddziaływaniu ze strony władz samorządowych, ale również kuratora oświaty, pozostaje w powiązaniach (zależnościach, współdziałaniu, itd.) z różnymi podmiotami, wykonuje rozmaite funkcje. W rezultacie pozycja prawna dyrektora szkoły jest wielowymiarowa, kształtowana przez różne czynniki jurysdyczne (Kaczmarek-Śliwińska, Szczudlińska-Kanoś, 2015:108-112).

Definiowanie ról i zadań dyrektora ulega wyraźniej ewolucji. Podstawowym kierunkiem tych zmian jest przejście od administracyjnego kierowania szkołą do modelu opartego na zarządzaniu oraz przywództwie edukacyjnym. Czynnikiem, który powoduje zmianę postrzegania roli dyrektora, są reformy systemu oświaty oraz promowane koncepcje przywództwa. Analizując kierunki zmian w zarządzaniu oświatą, S.M. Kwiatkowski (2008:47) wyróżnił dwa zjawiska, które w największym stopniu warunkowały ich charakter. Autor wskazuje na decentralizację oraz na uspołecznienie procesu podejmowania decyzji. Ten pierwszy proces skutkuje rozproszeniem miejsc, w których podejmowane są kluczowe dla oświaty decyzje, i przeniesieniem części zadań i odpowiedzialności na poziom lokalny. Decyzje te mogą dotyczyć zarówno struktury systemu oświaty, programów nauczania, polityki

kadrowej, jak i finansów. Odejście od koncepcji szkoły scentralizowanej, podległej, realizującej centralnie zaprojektowane rozwiązania wymusiło konieczność podjęcia dyskusji dotyczącej nowych kompetencji dyrektora, który ma nie tylko realizować politykę edukacyjną, ale także ją projektować i negocjować (Kwiatkowski, 2018).

W ujęciu praktycznym, dotyczącym życia szkoły na jedno z pierwszych miejsc wysuwa się rola dyrektora jako lidera, przywódcy. Analiza pojęcia przywództwa intuicyjnie łączy się w naszym wyobrażeniu z władzą. Wydaje się, że przewodzenie jest jednym z aspektów władzy. Nie jest to jednak pojęcie tożsame. Dyrektor nie zawsze jest jednak przywódcą edukacyjnym (Mazurkiewicz, 2015).

W rozważaniach nad rolą dyrektora szkoły panuje teza, że powinien on być zarządcą. Wywodzi się ona z postrzegania szkoły jako organizacji. W tym ekonomicznym ujęciu rolą dyrektora jest takie zarządzanie szkołą, dostępnymi zasobami, aby jej cele realizowane były sprawnie i skutecznie (Griffin, 2013: 565-566). Najczęściej dyrektorzy szkół definiują zarządzanie jako tworzenie warunków do codziennej pracy, dzięki której mogą być osiągnane cele szkoły. Polega to na podejmowaniu trzech rodzajów działań zawartych w klasycznie ujmowanych funkcjach zarządzania: planowania, organizowania i motywowania (Madalińska-Michalak, Kołodziejczyk, 2015:122). Ricky W. Griffin dodaje jeszcze jedną funkcję kontrolowania.

Zatem dyrektor szkoły wypełnia następujące funkcje zarządcze:

– planowanie jest wytyczaniem celów szkoły i określaniem najlepszego sposobu ich osiągnięcia (Griffin, 1997:41). Częścią tego procesu jest podejmowanie decyzji polegające na wyborze określonego sposobu działania spośród wielu dostępnych możliwości. Po wyznaczeniu celów, dyrektor ustala programy ich systematycznej realizacji. Ponadto plany są wytycznymi, dzięki którym szkoła uzyskuje i przydziela środki potrzebne do realizacji celów; nauczyciele i pracownicy administracyjni działają zgodnie z wytycznymi, natomiast dyrektor sprawdza i mierzy postępy w realizacji celów, tak aby można było podjąć działania naprawcze, jeżeli postępy są niezadowolające;

– organizowanie to logiczne grupowanie działań i zasobów (Griffin, 1997:42) dzięki którym szkoła przyczynia się do podniesienia sprawności pracy i realizacji celów. W każdej organizacji centralną rolę pełnią czas i stosunki interpersonalne, a organizowanie prowadzi do utworzenia struktury tych stosunków. W realiach polskiej szkoły przeważnie polega to na tworzeniu zespołów samokształceniowych czy międzyprzedmiotowych, komisji egzaminacyjnych na których czele stoi lider – łącznik z dyrektorem. Składową procesu organizowania jest wyszukiwanie nowych ludzi, którzy zostaną włączeni do istniejącej struktury stosunków, czyli dobieranie obsady kadrowej;

– motywowanie – przewodzenie ludźmi – stanowi główny element stosunków dyrektora z nauczycielami i innymi pracownikami obsługującymi szkołę. Jest oddziaływaniem ukierunkowanym na to, by współdziałali oni w realizacji celów szkoły i identyfikowali się z jej misją. Poprzez odpowiednią motywację, tworzenie właściwej atmosfery oraz zapewnienie czynników higieny psychicznej dyrektorzy ułatwiają swoim podwładnym możliwie najbardziej efektywne wykonanie pracy;

– kontrolowanie to obserwowanie postępów działań szkoły w realizowaniu jej celów (Griffin, 1997: 44). Obejmuje cztery podstawowe czynności: określenie

mierników efektywności (ujęcie ilościowe tego, co zamierzono osiągnąć); pomiar bieżącej efektywności (próbné egzaminy, np. ósmoklasisty, matury); porównanie efektywności z wyznaczonymi miernikami (ewaluacja); podejmowanie działań naprawczych (Leśniak, 2011:211)

W ujęciu zarządczym dyrektor stale monitoruje, czy działania pracowników zbliżają szkołę do osiągnięcia zaplanowanych przez nią celów.

W aspekcie administracyjnym dyrektor szkoły pełni następujące role: reprezentuje szkołę na zewnątrz, jest przełożonym wszystkich pracowników oraz przewodniczącym rady pedagogicznej. Ustawa o systemie oświaty (art. 68, ust. 1 i 5) określa szczegółowe zadania i obowiązki dyrektora szkoły, a mianowicie dyrektor:

- 1) kieruje działalnością szkoły oraz reprezentuje ją na zewnątrz;
- 2) sprawuje nadzór pedagogiczny;
- 3) sprawuje opiekę nad uczniami oraz stwarza warunki harmonijnego rozwoju psychofizycznego poprzez aktywne działania prozdrowotne;
- 4) realizuje uchwały rady szkoły oraz rady pedagogicznej, podjęte w ramach ich kompetencji;
- 5) dysponuje środkami określonymi w planie finansowym szkoły zaopiniowanym przez radę szkoły, ponosi odpowiedzialność za ich prawidłowe wykorzystanie, a także może organizować administracyjną, finansową i gospodarczą obsługę szkoły;
- 6) wykonuje zadania związane z zapewnieniem bezpieczeństwa uczniom i nauczycielom w czasie zajęć organizowanych przez szkołę;
- 7) wykonuje inne zadania wynikające z przepisów szczególnych;
- 8) współdziała ze szkołami wyższymi w organizacji praktyk pedagogicznych;
- 9) stwarza w szkole warunki do działania wolontariuszy, stowarzyszeń i innych organizacji, w szczególności organizacji harcerskich, których celem statutowym jest działalność wychowawcza lub rozszerzanie i wzbogacanie form działalności dydaktycznej, wychowawczej, opiekuńczej i innowacyjnej szkoły;
- 10) odpowiada za realizację zaleceń wynikających z orzeczenia o potrzebie kształcenia specjalnego ucznia [...].

Art 68, ust. 5 definiuje kolejne zadania dyrektora szkoły, a mianowicie dyrektor:

1. jest kierownikiem zakładu pracy dla zatrudnionych w szkole nauczycieli i pracowników niebędących nauczycielami. Dyrektor w szczególności decyduje w sprawach:

- zatrudniania i zwalniania nauczycieli oraz innych pracowników szkoły;
- przyznawania nagród oraz wymierzania kar porządkowych nauczycielom i innym pracownikom szkoły;
- występowania z wnioskami, po zasięgnięciu opinii rady pedagogicznej i rady szkoły w sprawach odznaczeń, nagród i innych wyróżnień dla nauczycieli oraz pozostałych pracowników szkoły (Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r., Prawo oświatowe).

Według Ustawy Karta Nauczyciela art.7.1 i 7.2 do zadań dyrektora należy również zapewnienie odpowiedniego dydaktycznego i wychowawczego poziomu szkoły, tworzenie warunków do rozwijania samorządnej i samodzielnej pracy uczniów oraz zapewnienia w miarę możliwości odpowiednich warunków organizacyjnych do realizacji zadań dydaktycznych i opiekuńczo-wychowawczych.

Dyrektor szkoły odpowiedzialny jest w szczególności za:

- 1) dydaktyczny i wychowawczy poziom szkoły;
- 2) realizację zadań zgodnie z uchwałami rady pedagogicznej i rady szkoły, podjętymi w ramach ich kompetencji stanowiących oraz zarządzeniami organów nadzorujących szkołę;
- 3) tworzenie warunków do rozwijania samorządnej i samodzielnej pracy uczniów i wychowanków;
- 4) zapewnienie pomocy nauczycielom w realizacji ich zadań i ich doskonaleniu zawodowym;
- 5) zapewnienie w miarę możliwości odpowiednich warunków organizacyjnych do realizacji zadań dydaktycznych i opiekuńczo-wychowawczych;
- 6) zapewnienie bezpieczeństwa uczniom i nauczycielom w czasie zajęć organizowanych przez szkołę (Ustawa z dnia 26 stycznia 1982r. Karta Nauczyciela,).

Aby sprawować funkcję dyrektora, potencjalny kandydat musi spełnić szereg wymagań, które zostały zawarte w tabeli 1.

Tab. 1. Wymagania, które powinien spełniać kandydat ubiegający się o stanowisko dyrektora szkoły

Osoba będąca nauczycielem	Osoba niebędąca nauczycielem
posiada wykształcenie wyższe i tytuł zawodowy magister, magister inżynier lub równorzędny, oraz przygotowanie pedagogiczne i kwalifikacje do zajmowania stanowiska nauczyciela w danym przedszkolu, szkole lub placówce; jest nauczycielem mianowanym lub dyplomowanym;	posiada obywatelstwo polskie, z tym że wymóg ten nie dotyczy obywateli państw członkowskich Unii Europejskiej, państw członkowskich Europejskiego Porozumienia o Wolnym Handlu (EFTA) – stron umowy o Europejskim Obszarze Gospodarczym oraz Konfederacji Szwajcarskiej; posiada wykształcenie wyższe i tytuł zawodowy magister, magister inżynier lub równorzędny;
ukończył/a studia pierwszego stopnia, studia drugiego stopnia, jednolite studia magisterskie lub studia podyplomowe, z zakresu zarządzania albo kurs kwalifikacyjny z zakresu zarządzania oświatą prowadzony zgodnie z przepisami w sprawie placówek doskonalenia zawodowego;	ukończył/a studia pierwszego stopnia, studia drugiego stopnia, jednolite studia magisterskie lub studia podyplomowe, z zakresu zarządzania albo kurs kwalifikacyjny z zakresu zarządzania oświatą prowadzony zgodnie z przepisami w sprawie placówek doskonalenia zawodowego;
posiada co najmniej pięcioletni staż pracy pedagogicznej na stanowisku nauczyciela lub pięcioletni staż pracy dydaktycznej na stanowisku nauczyciela akademickiego;	posiada co najmniej pięcioletni staż pracy, w tym co najmniej dwuletni staż pracy na stanowisku kierowniczym;
uzyskał/a: a) co najmniej bardzo dobrą ocenę pracy w okresie ostatnich pięciu lat pracy lub b) pozytywną ocenę dorobku zawodowego w okresie ostatniego roku albo c) w przypadku nauczyciela akademickiego – pozytywną ocenę pracy w okresie ostatnich czterech lat pracy w uczelni [...];	
spełnia warunki zdrowotne niezbędne do wykonywania pracy na stanowisku kierowniczym;	spełnia warunki zdrowotne niezbędne do wykonywania pracy na stanowisku kierowniczym;
ma pełną zdolność do czynności prawnych i korzysta z pełni praw publicznych;	ma pełną zdolność do czynności prawnych i korzysta z pełni praw publicznych;

nie był/a prawomocnie ukarany/a karą dyscyplinarną [...] oraz nie toczy się przeciwko niemu postępowanie dyscyplinarne;	
Osoba będąca nauczycielem	Osoba niebędąca nauczycielem
nie był/a skazany/a prawomocnym wyrokiem za umyślne przestępstwo lub umyślne przestępstwo skarbowe;	nie był/a skazany/a prawomocnym wyrokiem za umyślne przestępstwo lub umyślne przestępstwo skarbowe;
nie toczy się przeciwko niemu/niej postępowanie o przestępstwo ścigane z oskarżenia publicznego;	nie toczy się przeciwko niemu/niej postępowanie o przestępstwo ścigane z oskarżenia publicznego lub postępowanie dyscyplinarne
nie był/a karany/a zakazem pełnienia funkcji związanych z dysponowaniem środkami publicznymi [...] o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych;	nie był/a karany/a zakazem pełnienia funkcji związanych z dysponowaniem środkami publicznymi [...] o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych;
w przypadku cudzoziemca – posiada znajomość języka polskiego poświadczoną na zasadach określonych w ustawie z dn. 7 października 1999 r. o języku polskim, ukończył studia pierwszego stopnia, studia drugiego stopnia lub jednolite studia magisterskie, na kierunku filologia polska, lub jest tłumaczem przysięgłym języka polskiego.	w przypadku cudzoziemca - posiada znajomość języka polskiego poświadczoną na zasadach określonych w ustawie z dn. 7 października 1999 r. o języku polskim, ukończył studia pierwszego stopnia, studia drugiego stopnia lub jednolite studia magisterskie, na kierunku filologia polska, lub jest tłumaczem przysięgłym języka polskiego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: 1) Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 sierpnia 2017 r. w sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora oraz inne stanowisko kierownicze w publicznym przedszkolu, publicznej szkole podstawowej, publicznej szkole ponadpodstawowej oraz publicznej placówce (Dz.U. z 2017 poz. 1597); 2) Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 28 sierpnia 2019 r. (Dz.U. z 2019, poz. 1661), zmieniającego Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 sierpnia 2017.

W literaturze zachodnioeuropejskiej, w której mocno zakorzenione jest „przywództwo pedagogiczne” (educational leadership), panuje pojęcie dualizmu ról odgrywanych przez dyrektora szkoły (Law, Glover, 2003:6). Intensywnie propaguje się pogląd, że powinien on być jednocześnie menedżerem oświaty oraz wybitnym pedagogiem.

Tab. 2 Role pełnione współcześnie przez dyrektora-menedżera

Dyrektor-menedżer	Działania
strateg	nakreśla kierunek działania, jest duchem sprawczym zmian
kierownik	przydziela zadania i koordynuje ich wykonanie
arbiter	rozstrzyga i pośredniczy w sporach
kwestor	odpowiada przed organem prowadzącym za wydatkowane środki finansowe
dyplomata	promuje szkołę na zewnątrz, współpracując z podmiotami otoczenia

Źródło: M. Leżucha (2019). Przywództwo edukacyjne jako nowy model zarządzania w oświacie, W: M. Dudek, W. Błażejowski (red. nauk.), Edukacja. Terapia. Opieka. Edukacyjne wyzwania w teorii i praktyce pedagogicznej. Tom 1. Jarosław: Wyd. PWSTE, 89.

Liderem nie trzeba się urodzić. Można nim zostać dzięki dostrzeżeniu pewnych własnych predyspozycji. Największą wagę mają dwie podstawowe umiejętności: ukierunkowanie na ludzi i dostarczanie im informacji oraz orientacja na zadania wraz efektywną oceną ich realizacji. Obecnie szkole stawia się wymogi jakości i efektywności (Fullan, 2006:10-14). Do tego dochodzą przecież problemy finansowe. Aby temu sprostać, dyrektor musi umiejętnie łączyć wszystkie role wymienione w tabeli 2.

Z drugiej strony dyrektor to także nauczyciel i wychowawca – pedagog, który musi sprostać rolom (tab. 3), które nakłada na niego współczesna oświata:

Tab.3 Role pełnione współcześnie przez dyrektora-pedagoga

Dyrektor-pedagog	Działania
mentor	wspomaga rozwój zawodowy pracowników
nauczyciel	demonstruje mistrzostwo w działaniach dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych
doradca	służy fachową poradą uczniom, rodzicom i pracownikom
ambasador	stoi na straży etosu nauczycielskiego, uczestnicząc w pracach różnych zawodowych gremiów
adwokat	jest rzecznikiem interesów oświatowych w środowisku.

Źródło: M. Leżucha (2019). Przywództwo edukacyjne jako nowy model zarządzania w oświacie, W: M. Dudek, W. Błażejowski (red. nauk.), Edukacja. Terapia. Opieka. Edukacyjne wyzwania w teorii i praktyce pedagogicznej. Tom 1. Jarosław: Wyd. PWSTE, 89.

Dyrektor, który podejmuje próby konsolidacji ról wyszczególnionych w tabeli 4 i 5, integruje pracowników na podstawie pasji współdziałania, wzajemnego szacunku i satysfakcji z wykonywania powierzonych zadań (Leżucha, 2019:89).

Wbrew utartym opiniom na temat prestiżu jakim jest piastowanie stanowiska dyrektora – nie jest obecnie łatwo sprawować tę funkcję. Wraz z uzyskaniem przez szkoły autonomii w zarządzaniu, na dyrektora spadło więcej różnych obowiązków, które musi wykonywać pod presją bardziej lub mniej dolegliwych konsekwencji. Często zadania związane ze stroną finansową funkcjonowania szkoły na plan dalszy spychają dbałość o efektywność i nowoczesność procesu nauczania. A przecież powinno być odwrotnie. Współczesny dyrektor powinien być wszechstronnie wyedukowany, efektywny, dbający o swoich podwładnych, posiadający wewnętrzną siłę na wprowadzanie zmian, umiejący stworzyć taki klimat organizacyjny, aby w szkole chętnie przebywali nauczyciele, uczniowie oraz rodzice, precyzyjnie przekazujący w odpowiednim czasie właściwe informacje, samodzielny i niezależny oraz otwarty na dialog.

Przywództwo edukacyjne dyrektora szkoły

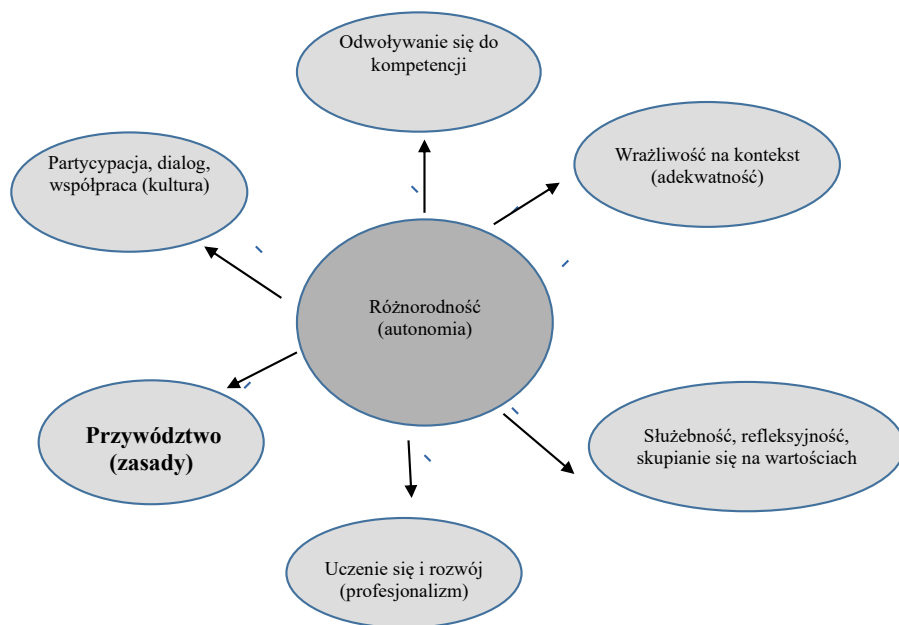
Przywództwo edukacyjne jest obszarem ludzkiej działalności o ogromnym potencjale, który służy wsparciu procesu uczenia się i rozwojowi instytucji oświatowych. Aby ten potencjał został aktywowany, potrzebne są dwie zmiany: zwrócenie szczególnej uwagi przywódców na proces uczenia się i organizowania warunków i środowisk, w który ten proces zachodzi oraz propagowanie przywództwa partycypacyjnego, które włącza pracowników w podejmowanie decyzji, a także wzmocnienie przywódców nieformalnych i niższego szczebla (Mazurkiewicz, 2015:9).

Jak trafnie zauważa J.M. Michalak (2007:68): „szczególnie zbliża zespół wspólnie wypracowana wizja, pomysł na szkołę, który pozwala się identyfikować, który wykorzystuje potencjał”. Zadaniem lidera edukacyjnego jest przeżywanie z zespołem wszystkiego w prawdziwym głębokim kontakcie osobowym. Z drugiej strony przywództwo edukacyjne jest odpowiedzią na zapotrzebowanie konkretnego otoczenia, odnosi się do kontekstu, w jakim funkcjonuje szkoła. W związku z powyższym przywództwo edukacyjne nie stanowi jednostka, ale grupa nauczycieli, którą prowadzi odpowiednio diagnozujący sytuację lider. W grupie trudniej jest popełnić błąd, a przywództwo edukacyjne stawia sobie za cel przygotowywanie ludzi do życia w realnym świecie. Liczy się możliwość odpowiedzi szkoły na potrzeby środowiska. Wymaga to wielokrotnie określania celów, modyfikacji działań, stałego monitorowania sytuacji w środowisku szkoły (Leżucha, 2019: 87).

O ile w zarządzaniu szkołą jako instytucją odpowiada menedżerski aspekt roli dyrektora, o tyle, mówiąc o szkole jako o społeczności, wskazuje się na dyrektora jako na jej przywódcę, lidera. Można w tej perspektywie uznać, że lider to osoba, która w praktyce urzeczywistnia przywództwo edukacyjne (Mazurkiewicz, 2015:31-32).

Przywództwo edukacyjne dyrektora szkoły wymaga doskonalenia kompetencji niezbędnych w danej sytuacji, choć trudno wygenerować jakąś stałą i uniwersalną ich listę. Przede wszystkim konieczne są kompetencje w zakresie kierowania własnym rozwojem, ale też wszystkie te, które umożliwiają wprowadzanie w życie powyższych zasad (łącznie się z organizacją procesu uczenia się, rozwoju dorosłych, rozumienia otaczającej nas rzeczywistości i reagowania na nią).

Zasady dotyczące działania zgodnie z założeniami przywództwa edukacyjnego przedstawia rycina 1.



Ryc 1. Zasady służące rozwojowi przywództwa edukacyjnego

Źródło: G. Mazurkiewicz (2015). *Przywództwo edukacyjne zaproszenie do dialogu*. Kraków: Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, 31.

Peter M. Senge ukazuje różnicę między tradycyjnym i nowym pojmowaniem roli lidera szkoły. Tradycyjnie ujmując tę rolę jako ustalanie kierunku działania, podejmowanie kluczowych decyzji, i aktywizowanie do działań, lider opiera się z indywidualnym pojmowaniu świata. W kulturze zachodu tak charakteryzowany przywódca jest bohaterem, który staje na czele szkoły w momentach kryzysowych. Jest to wyobrażenie głęboko zakorzenione w społeczeństwie, a opiera się na założeniach ludzkiej bezsilności, braku osobistej wizji i barierach przed zmianami (Senge, 2006:379).

Według R. Dorczaka (2013) współczesne koncepcje przywództwa edukacyjnego łączą dwie perspektywy – z jednej strony traktują dyrektora szkoły jako sprawnego menedżera, a z drugiej zaś jako lidera reprezentującego kompetencje i zdolności związane z wywieraniem wpływu na członków. Tak ujęte przywództwo postrzegane jest wówczas przez pryzmat kompetencji:

- technicznych (organizacyjnych),
- interpersonalnych (relację międzyludzką);
- kulturowych (jej kluczowymi wartościami);
- intrapersonalnych (samorozwój dyrektora-lidera);
- edukacyjnych (traktowanych jako kompetencje „centralne” i mających wpływ na wymienione wcześniej kompetencje) (Dorczak, 2013:75).

Nowy pogląd na rolę przywództwa szkole jako organizacji uczącej się jest skoncentrowany na ważniejszych zadaniach. W organizacjach uczących się przywódcy są jej projektantami, organizatorami i nauczycielami, którzy odpowiadają za budowanie organizacji, w której nauczyciele ciągle poszerzają rozumienie złożoności i kompleksowości szkoły, określają jej wizję, są odpowiedzialni za uczenie się organizacyjne (Kwiatkowski, 2010:13-23).

Nowe spojrzenie na rolę przywódcy edukacyjnego w szkole jako organizacji uczącej się, skoncentrowane jest na następujących zadaniach lidera oświatowego (są to cechy nowoczesnego przywódcy): przywódca – projektant, przywódca – organizator/gospodarz, przywódca – nauczyciel, przywódca – innowator (Nowosad, 2019).

Przywódca – projektant. Istotą projektowania jest dostrzeżenie, jak elementy systemu współpracują w działaniu jako całość. Projektowanie jest wiedzą integracyjną, ponieważ zmierza do zbudowania czegoś, co będzie skutecznie działało. Aby tego dokonać, lider musi mieć wizję i wiedzę, jak tę wizję zrealizować w praktyce. Zadaniem lidera jest projektowanie procesów uczenia się, dzięki którym pracownicy będą efektywnie radzić sobie z zaistniałymi problemami i nabywają biegłości w dyscyplinie uczenia się. Ważnym elementem projektowania jest wprowadzenie myślenia systemowego, oznaczającego podejście do organizacji rozumianej jako zbiór elementów działających łącznie dla powodzenia całości. Szczególnie istotne z punktu widzenia tego atrybutu jest odejście od skupiania się na wyjaśnianiu przyczyn pojedynczej niskiej skuteczności w wąsko określonych działaniach. Zmiana całego systemu powinna polegać na identyfikowaniu konkretnych, krótkookresowych założeń i odkrywaniu dynamicznych sił organizacyjnych (Mikuła, Ziębicki, 2004:55). Jest to zdecydowanie nowość dla liderów, gdyż wcześniej zdobywali swoje pozycje dzięki umiejętności podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów, a aktualnie pozycję swoją zawdzięczają umiejętnościom mentorskim, trenerskim oraz dzięki pomaganiu innym w uczeniu się.

Przywódca – organizator/gospodarz. Nowoczesne przywództwo edukacyjne oparte jest na indywidualnym, osobistym a także uniwersalnym motywie działania. Ów motyw pobudza wysiłki i daje pewną pokorę, która zapobiega traktowaniu sukcesów i porażek jako osobistych. Nadaje to niezwykłą głębię ich wizji, w której osobiste marzenia i cele lidera stanowią jedynie przerywnik na dłuższej drodze. Nadrzędny cel, który nimi kieruje, stanowi o ich zdolności przewodzenia. Takie spojrzenie powoduje, że cel szkoły i powody jej funkcjonowania są rozpatrywane w szerszym zakresie, wykraczającym poza szkołę jako organizację, zbiorowość ludzi. W takim kontekście szkoła ujmowana jest jako narzędzie przynoszące społeczeństwu możliwość uczenia się i zmian. Z tego nadrzędnego celu lider – przywódca wywodzi swój stosunek do wizji, których jest opiekunem, gospodarzem (Senge, 2006:385-387). Umiejętność wskazywania nadrzędnej motywacji jest jedną z tradycyjnych domen przywództwa. Należy pokazać, wskazać potrzeby, które nie są jeszcze zaspokojone, a które mogą być. Przywódca ma określoną wizję w stosunku do rozwoju szkoły. Ten rozwój determinują pracownicy, nauczyciele, uczniowie. Przywódca, wskazując drogę do rozwoju poprzez uczenie się nauczycieli, rozwija szkołę jako zbiorowość wszystkich pracowników.

Przywódca – nauczyciel. Lider oświatowy nie uczy ludzi, jak realizować ich wizje, marzenia. On ma rozwijać proces uczenia się wszystkich w szkole i rozwijać myślenie systemowe.

Przywódca – innowator. Dyrektor jest fundamentem wspierającym innowacje w szkole, zwłaszcza pedagogiczne. Inspiruje nauczycieli do wdrażania tych innowacji w rzeczywistość szkolną. Innowacje skuteczniej rozprzestrzeniają się w szkolnej codzienności tylko wówczas, gdy stają się wartością utożsamianą z przywództwem edukacyjnym. Lider, który rozumie konieczność rozprzestrzeniania się innowacji, staje się szansą dla rozwoju szkoły (Nowosad, 2019).

Jak wynika z powyższego dyrektor, aby spełnić oczekiwania środowiska społecznego, musi zmienić swoją dotychczasową rolę i styl z dyrektora-zarządcy na dyrektora-lidera, który potrafi budować wartości szkoły/placówki w oparciu o dialog, porozumienie i partycypację społeczną z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym. Wymagać to będzie zarówno uświadomienia sobie istnienia różnych grup społecznych w otoczeniu szkoły, jak również kompetencji nawiązywania i dbałości o relacje oraz długofalowego myślenia o przyszłej współpracy, również tej wykraczającej poza ramy zwyczajowo pojmowanej edukacji i wychowania (Dorcak, 2013).

Dyrektor szkoły jako menedżer

W wyniku reformy systemu oświaty rola dyrektora szkoły uległa dużej zmianie, od działalności odtwórczej, pozorowanej aż po samodzielne i twórcze podejmowanie decyzji. Dyrektor otrzymał szeroki zakres uprawnień, kompetencji i jednocześnie też znacznie poszerzył się zakres jego odpowiedzialności, nie tylko przed władzami oświatowymi, ale przede wszystkim wobec lokalnego środowiska, rodziców i uczniów. Z wielości zadań, które dyrektor musi realizować i ponosić za nie osobistą odpowiedzialność, wynikają role, które czynią z niego menedżera oświaty (Madalińska-Michalak, 2015) :

- rola kierującego szkołą, która spełnia funkcje, dydaktyczne, wychowawcze i opiekuńcze – dyrektor zapewnia rozwój uczniów i wychowanków, programuje i realizuje rozwój szkoły, zapewnia bezpieczeństwo uczniów;

- rola lidera i promotora zmian wymaganych przez reformy systemu edukacji – dyrektor dokonuje zmian funkcjonalnych i infrastrukturalnych dopasowujących strukturę szkoły do założeń reformy;

- rola organu nadzoru pedagogicznego na poziomie szkoły – poprzez czynności mające na celu mierzenie jakości pracy szkoły oraz wynikające z tego czynności korygujące, dyrektor przyczynia się do rozwoju uczniów i profesjonalnego rozwoju nauczycieli; dzięki temu zapewnia wysoką jakość kształcenia, wychowania i opieki;

- rola pracodawcy – dyrektor jest gwarantem przestrzegania prawa pracy i bezpieczeństwa, zapewnia higieniczne warunki pracy, zatrudnia i zwalnia zarazem celem pozyskania kadry najwyższej jakości, motywuje awans zawodowy nauczycieli, kieruje na doskonalenie zawodowe, zachęca do podnoszenia kwalifikacji, włączania się w życie szkoły oraz do współzarządzania szkołą;

- rola gospodarza – dyrektor zapewnia co najmniej przyzwoite warunki materialno-techniczne pracy nauczycieli, uruchamia środki budżetowe przyznane na

działalność placówki, gromadzi środki specjalne na polepszenie warunków pracy szkoły, dba o standard techniczny obiektów szkoły i infrastrukturę materialną, zapewnia sprawną administrację i obsługę szkoły;

– rola nauczyciela – dyrektor oprócz roli menedżera jest również pedagogiem, który rzetelnie wykonuje swoje obowiązki nauczycielskie, w wymiarze określonym przepisami prawa;

– rola wizjonera – w tej roli, dyrektor tworzy wizję szkoły, plany strategiczne, odpowiada za bieżące funkcjonowanie placówki. Tworzy w szkole klimat, w którym każdy nauczyciel może i chce aktywnie uczestniczyć w procesie przemian. Dyrektor ustala szkolny plan nauczania i dopuszcza do użytku szkolny zestaw programów;

– rola stratega/planisty – dyrektor dopasowuje ofertę edukacyjną do potrzeb rynku pracy oraz czyni ją atrakcyjniejszą dla kandydatów-potencjalnych uczniów;

– rola motywatora – oprócz zatrudniania i zwalniania pracowników, dyrektor stosuje system nagród i kar, przede wszystkim zaś motywuje nauczycieli, dba o ich rozwój zawodowy.

Realizacja poszczególnych ról menadżera oświaty zależy od potencjału dyrektora, a konkretnie – na co kładzie nacisk J.D. Antoszkiewicz (2007:18-19) – od wiedzy ogólnej i szczegółowej, erudycji, czytania, szerokości horyzontów widzenia problemów, doświadczenia, umiejętności przekładania rozwiązań teoretycznych na praktyczne, aktywnej postawy i szczęścia.

Aby skutecznie wypełniać rolę menedżera oświaty, niezbędne jest nabycie przez dyrektora podstawowych umiejętności:

– technicznych (technical skill) – aby sprostać współczesnym wymaganiom, do umiejętności typu technicznego dyrektorów należy zaliczyć: profesjonalne posługiwanie się parkiem informatycznym, organizowanie pracy szkoły, rady pedagogicznej, profesjonalne posługiwanie się prawem, zwłaszcza oświatowym, administracyjnym i gospodarczym; dbałość o finanse szkoły, promowanie zalet własnej placówki i jej osiągnięć na forum pozaszkolnym, szczególnie przydatne w warunkach zaistniałej konkurencyjności między szkołami;

– społecznych (human skill) – nawiązywanie kontaktów interpersonalnych, upraszczanie komunikacji i zwiększanie jej efektywności, rozwiązywanie konfliktów, motywowanie, sprawiedliwe ocenianie pracowników, współpracy z pracownikami szkoły, rodzicami, przedstawicielami lokalnego środowiska, a także uczniami. W związku z tym dyrektor powinien między innymi, umieć: kierować zespołem pracowników, traktować indywidualnie poszczególnych pracowników, kształtować atmosferę stymulującą innowacyjne postawy nauczycieli, współdziałać z rodzicami, z władzami oświatowymi i samorządowymi, nawiązywać kontakty i współpracę z lokalnym środowiskiem;

– koncepcyjnych (konceptual skill) – dyrektor posiada zdolność abstrakcyjnego myślenia, rozpoznawania złożoności sytuacji szkolnej i rozumienia zachodzących relacji między jej elementami. Umiejętność strategicznego myślenia i działania, horyzontalnego patrzenia na cele organizacji jest cechą dyrektora – menedżera (Katz, 1974:90-102);

– diagnostycznych i analitycznych (design skill) – dyrektor posiada umiejętność analizowania i diagnozowania problemów w szkole, badania ich symptomów

i opracowania racjonalnych rozwiązań, a więc zaprojektowania właściwej reakcji w określonej sytuacji i podjęcia rozsądnej decyzji (Griffin, 2013). Celem działań dyrektora jest zatem wdrożenie metod, które właściwie stosowane zapewniają przejrzystość działania i pozwalają na: wykrycie i eliminację występujących w organizacji nieprawidłowości, identyfikację słabych i mocnych stron, usprawnienie procesów. Zadaniem menedżera oświaty jest zwiększenie efektywności funkcjonowania szkoły i przygotowanie jej na przyjęcie nieprzewidywalnych czynników zewnętrznych i wewnętrznych (Staniec, 2011:184-195).

Z zaprezentowanych rozważań wyłania się model dyrektora-menedżera współczesnej szkoły, który jest przywódcą z jasno naznaczoną wizją i misją swej organizacji. To lider oświaty tworzący strategię, w której istotne miejsce zajmują nie tylko wskaźniki (choć te są podstawą oceny jego działania jako zarządzającego placówką), ale również wartości i normy społeczne. Ważni są dla niego pracownicy jako najważniejszy kapitał szkoły oraz praca zespołowa, na którą kładzie zdecydowany nacisk. W tej retoryce pozostaje również G. Mazurkiewicz, który równie stanowczo podkreśla wagę działań dyrektora-menedżera w tworzeniu przestrzeni, gdzie edukacja i wychowanie nie są działalnością indywidualną, ale przedsięwzięciem zbiorowym [Mazurkiewicz, 2012: 8].

Zakończenie

Przedstawione rozważania wskazują, że szkoły, które dążą do osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku usług edukacyjnych, mogą osiągnąć te cele w dużej mierze dzięki dyrektorowi – menedżerowi oświaty. On dzięki budowaniu wizji szkoły, inspirowaniu innych, wzmacnianiu ich motywacji, będzie rozwijał właściwe zachowania i postawy nauczycieli przez stwarzanie odpowiednich warunków wewnątrzorganizacyjnych, uwzględniając przy tym uwarunkowania otoczenia.

Od menedżerów oświatowych oczekuje się, że dzięki odpowiednim działaniom przyczyniają się do rozwoju i kształtowania wartości rynkowej szkoły, są odpowiedzialni za jej rozwój i funkcjonowanie środowisku lokalnym. Jest to słuszne postrzeżenie, ponieważ od dyrektora placówki zależy, czy potrafi inspirować swoich nauczycieli i prowadzić ich do sukcesów. Jego zadaniem jest holistyczne spojrzenie na każdy obszar funkcjonowania szkoły, tak aby je do siebie zbliżyć. Wymaga to od dyrektorów wytrwałości i uporczywości oraz wysokich kompetencji organizacyjnych i pedagogicznych. Efektem takich działań jest budowanie potencjału szkoły na rzecz jej transformowania, antycypacji wprowadzania zmian, co może objawiać się w odpowiedzialnym uczestnictwie i współdziałaniu wszystkich podmiotów życia szkolnego w zmieniającej się szkole (Madalińska-Michalak 2010, 2018:16-41).

Reasumując, skuteczne zarządzanie szkołą to optymalne kierowanie i przewodzenie, kreowanie zmian, tworzenie strategii wdrażania tych zmian, czyli wprowadzania koncepcji pedagogiczno-dydaktycznych i modeli do praktyki edukacyjnej. Oprócz tego aranżowanie i dbanie o relacje międzyludzkie, organizację pracy zespołowej, motywowanie pracowników do udziału w procesie generowania i implementowania zmian w szkole (Kwiatkowski, 2006). Dyrektor-menedżer tworzy

wizję kierowanej przez siebie placówki oraz skutecznie przekonuje do niej innych, co odzwierciedla się w efektywności szkoły i jej doskonaleniu (Baran, 2015).

Aby pretendować do miana menedżera oświaty, dyrektorzy zobligowani są posiadać wiedzę w zakresie stylów zarządzania, powierzania odpowiedzialności, rozwoju pracowników, budowania zespołu, komunikacji, negocjacji i zarządzania placówką. Oprócz posiadania wiedzy, dyrektor musi umieć ją wdrażać do rzeczywistości szkolnej, ciągle doskonalić swój warsztat pracy i dostosowywać ofertę edukacyjną szkoły do wymagań rynku pracy oraz współdziałać z samorządem lokalnym. Zadaniem dyrektora jako menedżera oświaty są również takie działania, które będą decydowały o atrakcyjności danej szkoły dla potencjalnych kandydatów w obliczu dużej konkurencji, jaką obecnie można zaobserwować na rynku usług edukacyjnych.

W związku z coraz silniejszą presją wywieraną na szkoły, aby przekształciły się w instytucje działające w sposób wydajny i efektywny, zgodnie z regułami panującymi w biznesie, warto rozważyć, przykładem innych krajów, możliwość powoływania na stanowiska dyrektorów osób spoza sfery oświaty i edukacji – na przykład z biznesu. Ale to pozostawiam już do namysłu czytelnikowi. Czy efektywniejszy jest dyrektor ze środowiska edukacji, czy biznesu?

Bibliografia

- Abercombie, N., Hill, S., Turner, B.S. (1988). *The penguin dictionary of sociology*. London: Penguin Books.
- Adamczyk, E., Matczak E. (2008). *Dyrektor szkoły a wyzwania XXI wieku*. Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych.
- Antoszkiewicz, J.D. (2007). *Metody zarządzania*. Warszawa: POLTEX.
- Baran, G. (2015). Zmierzch strategii czy konieczność zmiany myślenia o zarządzaniu w szkole. W: G. Mazurkiewicz (red.), *Przywództwo edukacyjne zaproszenie do dialogu*. Kraków: Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Blanchard, K. (2007). *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*. Warszawa: PWN.
- Burns, J.M. (1995). Władza przywódcza. W: J. Szczupaczyński (red.), *Władza i społeczeństwo. Antologia tekstów z zakresu socjologii polityki*. Warszawa: Wyd. Scholar.
- Davies, T., Martin, D. (2014). Przywództwo i zarządzanie w edukacji wobec globalnych przemian. W: G. Mazurkiewicz (red.), *Edukacja jako odpowiedź. Odpowiedzialni rodzice w zmieniającym się świecie*. Kraków: Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Dorczyk, R. (2013). Dyrektor szkoły jako przywódca edukacyjny – próba określenia kompetencji kluczowych. W: G. Mazurkiewicz (red.), *Przywództwo i zmiana w edukacji. Ewaluacja jako mechanizm doskonalenia*. Kraków: Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Fullan, M. (2006). Leading Professional Learning, The School Administrator, pozyskano z: <https://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2016/06/13396072310.pdf> (dostęp: 25.11.2018).
- Griffin, R.W. (1997). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Griffin, R.W. (2013). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN.

- Jurewicz, M. (2008). Rola i zadania dyrektora we współczesnej placówce oświatowo-wychowawczej. W: E. Adamczyk, E. Matczak (red.), *Dyrektor szkoły a wyzwania XXI wieku*. Warszawa: Wyd. Instytut Badań Edukacyjnych.
- Kaczmarek-Śliwińska, M., Szczudlińska-Kanoś, A. (2015). Dyrektor szkoły jako lider w środowisku lokalnym. W: G. Mazurkiewicz (red.), *Przywództwo edukacyjne zaproszenie do dialogu*. Kraków: Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Katz, R.L. (1974). *The Skills of an Effective Administrator*, „Harvard Business Review” 9–10, s. 90–102.
- Kwiatkowski, S.M. (2008). Tendencje zmian w zarządzaniu oświatą w Polsce i innych krajach Unii Europejskiej. W: C. Plewka, H. Bednarczyk (red.), *Menedżer i kreator edukacji*. Radom: Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy.
- Kwiatkowski, S.M. (2008). Standard kwalifikacji zawodowych dyrektora szkoły. W: E. Adamczyk, E. Matczak (red.), *Dyrektor szkoły a wyzwania XXI wieku*. Warszawa: Wyd. Instytutu Badań Edukacyjnych.
- Kwiatkowski, S.M. (2010). Miejsce i rola przywództwa w edukacji. W: S.M. Kwiatkowski, J.M. Michalak (red.), *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, 13-23.
- Kwiatkowski, S.M. (2018). Przywództwo edukacyjne w kontekście więzi społecznych specyficznych dla grup (podgrup) wewnątrzszkolnych. W: J.M. Michalak (red. nauk.), *Przywództwo nauczycieli*. Warszawa: Wyd. FRSE.
- Law, S., Glover, D. (2003). *Educational leadership and learning: practice, policy and research*. Buckingham: Pub. Open University Press.
- Leśniak, K. (2011). *Dyrektor szkoły jako menedżer*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, t. 18, nr 1/2011.
- Leżucha, M. (2019). Przywództwo edukacyjne jako nowy model zarządzania w oświacie. W: M. Dudek, W. Błażejowski (red. nauk.), *Edukacja. Terapia. Opieka. Edukacyjne wyzwania w teorii i praktyce pedagogicznej*, Tom 1. Jarosław: Wyd. PWSTE.
- Łukasik, J.M. (2018). *Rozwój osobisty nauczyciela – nieobecna kategoria*, „Ruch Pedagogiczny”, nr 2.
- Madalińska-Michalak, J., Kołodziejczyk, K. (2015). Przywództwo i zarządzanie w szkole: w poszukiwaniu równowagi. W: G. Mazurkiewicz (red.), *Przywództwo edukacyjne zaproszenie do dialogu*. Kraków: Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Mazurkiewicz, G. (2012). Przywództwo edukacyjne: kierunki myślenia o roli dyrektora. W: G. Mazurkiewicz (red.), *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*. Kraków: Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Mazurkiewicz, G. (2015). *Przywództwo edukacyjne zaproszenie do dialogu*. Kraków: Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Michalak, J.M. (2007). Istota i modele przywództwa. W: J.M. Michalak (red.), *Przywództwo w szkole*. Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.
- Michalak, J.M. (2010). Przywództwo edukacyjne w budowaniu potencjału szkoły. W: S.M. Kwiatkowski, J.M. Michalak (red.), *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji.
- Michalak, J.M. (2015). *Dyrektor szkoły liderem – inspiracje i perspektywy*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

- Michalak, J.M. (red. nauk.) (2018). *Przywództwo nauczycieli*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji.
- Michalak J.M. (2018). Przywództwo edukacyjne. Wyzwania teorii i praktyki. W: J.M. Michalak (red.), *Przywództwo nauczycieli*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji.
- Mikuła, B., Ziębicki, B. (2004). *Wybrane aspekty tworzenia organizacji uczącej się*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 647.
- Nowosad, I. (2019). *Alicanto czy Simurg? O zmianie orientacji na innowacje i przywództwo w szkolnej codzienności*. Rocznik Lubuski, nr 45 (a).
- Senge, P.M. (2006). *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, przeł. H. Koralewska-Mróż. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Staniec, I. (2011). *Uwarunkowania skuteczności zarządzania ryzykiem w organizacjach*, Zesz. Nauk. PŁ 2011/1099, 184–195.

Akty prawne:

- Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r., Prawo oświatowe, (Dz.U. z 2019 r., poz. 1148, 1078, 1287, 1680, 1681, 1818, 2197 i 2248 oraz z 2020 r., poz. 374)), pobrano z: <https://www.prawo.vulcan.edu.pl>, [dostęp 03.03.2019r.].
- Ustawa z dnia 26 stycznia 1982r. Karta Nauczyciela, (Dz.U. z 2019 r., poz. 2215) pobrano z: <https://www.prawo.vulcan.edu.pl>, [dostęp 03.03.2019r.]. w Internecie: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf>, [dostęp 19.12.2018r.].

The principal as an education manager

Abstract

The study focuses on the role of the principal as an education manager, important and desirable for the functioning and effectiveness of the school's impact. The starting point for consideration is an approximation of the roles of the headteacher today, the managerial functions and tasks he fulfills: planning, organizing, motivating and controlling. The concept of educational leadership, the role and desirable skills of education manager are presented. Currently, the director consolidates many functions and roles, he is not only a teacher, manager, supervisor, leader but also a visionary who is able to convince others, not only employees, but also cooperating entities to his ideas and visions. Takes care of the school's development, builds its potential and adjusts the offer to market conditions and prevailing competition.

Keywords: headmaster(principal); leader; manager; educational leader; management

Magdalena Leżucha

notka