

redakcja naukowa

STEFAN M. KWIATKOWSKI
JOANNA MADALIŃSKA-MICHALAK

PRZYWÓDZTWO EDUKACYJNE

WSPÓŁCZESNE WYZWANIA



ABC

a Wolters Kluwer business

redakcja naukowa

STEFAN M. KWIATKOWSKI
JOANNA MADALIŃSKA-MICHALAK

PRZYWÓDZTWO EDUKACYJNE

WSPÓŁCZESNE WYZWANIA

Zamów książkę w księgarni internetowej

profinfo.pl
księgarnia internetowa



a Wolters Kluwer business

Warszawa 2014

Recenzent
Prof. dr hab. Ryszard Bera

Dyrektor Segmentu Edukacja
Elżbieta Piotrowska-Albin

Wydawca
Izabella Małecka

Redaktor prowadzący
Joanna Cybulska

Opracowanie redakcyjne
Violet Design

Łamanie
Violet Design

Projekt graficzny okładki i stron tytułowych
Studio Kozak

Układ typograficzny
Marta Baranowska

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

SZANUJMY PRAWO I WŁASNOŚĆ
Więcej na www.legalnakultura.pl
POLSKA IZBA KSIĄŻKI

© Copyright by Wolters Kluwer SA, 2014

ISBN 978-83-264-3108-1

Wydane przez:
Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

WSTĘP

Potrzeba przywództwa nie budzi wątpliwości w organizacjach gospodarczych. Jak uczy doświadczenie, od kompetencji przywódczych osób stojących na ich czele zależy w decydującej mierze kondycja ekonomiczna i renoma poszczególnych przedsiębiorstw. Stosowane są więc złożone procedury wyłaniania przywódców – dyrektorów, prezesów. Ci najlepsi obdarzani są wysokim zaufaniem, mają wysoki prestiż społeczny i odpowiednie gratyfikacje finansowe. Liczą się z ich opinią instytucje rządowe, są zapraszani w charakterze ekspertów do różnorodnych gremiów podejmujących ważne decyzje strategiczne.

Inaczej sprawa wygląda w organizacjach edukacyjnych, w których kondycja ekonomiczna nie stanowi najważniejszego kryterium oceny funkcjonowania szkoły. Czytelne i zweryfikowane empirycznie kryteria doboru kadr kierowniczych stosowane w gospodarce nie mają tu większego zastosowania. Pojawia się zatem potrzeba innego spojrzenia na przywództwo edukacyjne, na identyfikację jego podstawowych wymiarów i uwzględnienie specyfiki kierowania szkołą polegającej na współpracy nie tylko z jej pracownikami, ale też rodzicami, władzami samorządowymi i oświatowymi oraz szeroko rozumianym środowiskiem lokalnym – przy zachowaniu podmiotowej roli uczniów. Chodzi więc o przywództwo na wielu poziomach – wewnętrzne (w obrębie grup formalnych i nieformalnych funkcjonujących w szkole) i zewnętrzne (między dyrektorem i jego przedstawicielami – liderami grup, zespołów – a przedstawicielami instytucji zewnętrznych wobec szkoły).

Tak rozumianemu przywództwu edukacyjnemu poświęcamy od kilku już lat naszą uwagę. W efekcie udało nam się skupić wokół tej problematyki znaczące, interdyscyplinarne grono teoretyków i praktyków z kraju i zagranicy. Wyniki naszych studiów, badań i analiz staramy się sukcesywnie publikować. Do rąk Czytelników oddaliśmy już następujące prace zbiorowe:

- *Przywództwo w szkole*, J.M. Michalak (red.), Kraków 2006;
- *Przywództwo w kształtowaniu warunków edukacji. Materiały szkoleniowe*, J.M. Michalak (red.), Łódź 2009;

- *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*, S.M. Kwiatkowski, J.M. Michalak (red.), Warszawa 2010;
- *Przywództwo edukacyjne w szkole i jej otoczeniu*, S.M. Kwiatkowski, J.M. Michalak, I. Nowosad (red.), Warszawa 2011.

Ich kontynuacją jest prezentowany w niniejszej książce najnowszy zbiór tekstów. Strukturę przedkładanej Czytelnikowi książki: *Przywództwo edukacyjne – współczesne wyzwania* tworzą dwie zasadnicze uzupełniające się części. Na pierwszą z nich, opatrzoną tytułem: *Przywództwo edukacyjne i jego złożoność*, składają się opracowania, które odsłaniają problematyczność zjawiska przywództwa edukacyjnego. Odnoszą się one do kwestii przywództwa edukacyjnego w szkole, w środowisku pozaszkolnym oraz w obszarze nauki. Zebrane w tej części książki teksty odsłaniają pola ważnych poszukiwań badawczych i opisują wyzwania, które rzucają obecnie systemom edukacyjnym, co stawia dotychczasowe przywództwo edukacyjne w nowym świetle. Nowe wyzwania nie pytają o poprawę *status quo* w instytucjach edukacyjnych, ale wymagają innowacyjnego działania oraz antycypowania zdarzeń i zmierzania się z myśleniem kreatywnym.

Druga część książki, zatytułowana *Przywództwo edukacyjne w szkole: istotne problemy* zawiera prezentację wybranych problemów wymagających rozważenia lub rozwiązania, problemów wiążących się z kręgiem zagadnień podjętych w części pierwszej, ale przedstawionych przez autorów w ich własnym ujęciu. W tej części niniejszej książki występują odwołania do tak fundamentalnych zagadnień odnoszących się do szkoły i przywództwa edukacyjnego, jak: poszukiwanie istoty i znaczenia przywództwa edukacyjnego w szkole, badanie przywództwa szkolnego, przywództwo nauczycieli, zadania zawodowe i rola dyrektora szkoły w kontekście przywództwa edukacyjnego, kreowanie mikropolityki szkoły, funkcjonowanie dyrektora szkoły w codzienności szkolnej i skuteczne przywództwo w szkole, czy też kształtowanie postaw przywódczych.

Wierzmy, że zebrane tu teksty będą źródłem inspiracji poznawczych i praktycznych w poszukiwaniu skutecznych rozwiązań pedagogicznych i przyniosą wymierne korzyści w szkołach, stając się punktem wyjścia do analiz i dyskusji nad pożądanym wzorem przywództwa edukacyjnego w polskiej rzeczywistości oświatowej.

Wszystkim Autorom oraz osobom, których zaangażowanie i wsparcie przyczyniły się do powstania i wydania tego tomu, pragniemy serdecznie podziękować.

Stefan M. Kwiatkowski
Joanna Madalińska-Michalak

INTRODUCTION

The necessity of leadership is obvious in various businesses and experiences in this area teach us that the financial standing of a company and its renown depend on the leadership skills of the people running them. Thus, complex procedures are used to select such leaders: directors, presidents, CEOs, etc. The best ones enjoy high social status, appropriately handsome remunerations and great trust. Governmental institutions respect their opinions and various bodies taking important strategic decisions invite them as experts. In the area of management sciences, the knowledge about leadership and management is vast and well-developed. Therefore, there exist many institutions dealing with research on leadership and offering multiple forms of professional education and training for those interested in developing their leadership skills.

The situation in educational institutions in Poland cannot be more different. Clear and verified empirical criteria of selecting people for managerial positions seem – at least so far – not applicable in this area. Thus, a different vision of the role of a school principal and school leadership in business organizations and institutions is needed. The main dimensions of educational leadership must be identified taking into consideration an exceptional character of running a school, which consists not only in establishing relations with staff, but also with parents, local authorities and educational institutions, and local communities in general. Simultaneously, the main role of the school in providing a holistic education must be preserved. This leadership needs to have many levels which can be divided into internal ones (within formal and informal groups existing at school) and external ones (between school principals and their representatives, i.e. group and team leaders, and the representatives of institutions external in relation to schools).

Educational leadership understood in such a way has been an object of our scientific interest for a few years. As a result, we were able to gather around the issue of educational leadership a meaningful interdisciplinary group of theorists and practitioners from the country and abroad. We are trying to regularly publish the results of our studies, research and analyses.

So far, we have published the following collective works:

- *Leadership at School*, J.M. Michalak (ed.), Cracow 2006;
- *Leadership in the Development of the Conditions of Education. Training materials*, J.M. Michalak (ed.), Lodz 2009;
- *Educational Leadership in Theory and Practice*, S.M. Kwiatkowski, J.M. Michalak (eds.), Warsaw 2010;
- *Educational Leadership at School and its Environment*, S.M. Kwiatkowski, J.M. Michalak, I. Nowosad (eds.), Warsaw 2011.

The latest collection of the papers presented in this book: *Educational Leadership – Contemporary Challenges* is the continuation of the above-mentioned collective works.

The book consists of two main complementary parts. Part One, *Leadership Education and its Complexity*, accumulates a series of insights about the nature of educational leadership. Presented studies relate to the issue of educational leadership in the school and its surroundings, and educational leadership in the area of higher education and science. They reveal important areas of research and describe current challenges of educational systems, which put educational leadership in a new light. New challenges demand new approaches to school development. The *status quo* can no longer be tolerated. New challenges require innovative actions, anticipation of events and creative thinking.

Part Two, *Educational Leadership in School: important issues*, investigates the selected issues associated with the questions raised in the first part, but presented by the authors through their own perspectives. In this part of the book, the focus is on the school per se as a micro-political institution. It views various dimensions of educational leadership within a living school context, therefore addressing issues such as the roles and responsibilities of school heads as leaders; exploring areas such as distributed leadership and teacher leadership in particular. It explores areas such as motivation and attitudes needed in the schools of today and the future.

We believe that the texts collected in this volume will become the sources of cognitive and practical inspirations for seeking effective pedagogical solutions, bring concrete benefits for schools and constitute a starting point for analyses and discussions about the desired educational leadership model in Polish educational reality.

We would like to express our sincere gratitude and thank the Authors and all those whose engagement and assistance contributed to the creation and publication of this volume.

*Stefan M. Kwiatkowski
Joanna Madalińska-Michalak*

CZEŚĆ PIERWSZA
PRZYWÓDZTWO EDUKACYJNE
I JEGO ZŁOŻONOŚĆ

Tworzenie zmiany od wewnątrz. Przywództwo jako uczenie się z wyłaniającej się przyszłości

Michael Schratz
Universität Innsbruck

„Przywództwo jest jak piękno
– trudno jest je zdefiniować, ale można je rozpoznać, gdy się
je widzi”.

Warren Bennis

1. WSTĘP

W dążeniu do uzyskania rzeczywistych postępów, jakie może przynieść proces zmiany w szkole, najczęściej wykorzystywanymi sposobami są wewnątrzszkolne doskonalenie nauczycieli i (ciągły) rozwój zawodowy. Zmiana w szkole wymaga liderów, by podjęli odpowiednie role przywódcze. Doświadczenie pokazuje, że jeśli przewodzenie i uczenie się są ze sobą bezpośrednio powiązane, to wewnątrzszkolne doskonalenie nauczycieli i ich rozwój zawodowy mają faktyczny wpływ na osiągnięcia edukacyjne uczniów. Nowe wymagania wobec oświaty stawiają w nowym świetle dotychczasowe przywództwo w szkole. Myśląc o zmianie na poziomie szkoły czy na poziomie systemu edukacji w danym kraju, można wymagać przeobrażeń w samym przywództwie – zmiany jego wzoru czy wręcz paradygmatu. Tego rodzaju zmiana prowadzi do wyłaniania się nowej jakości w szkole i w systemie edukacji. Powinna być traktowana jako punkt wyjścia we wprowadzaniu systemowych innowacji. Liderzy w szkole potrzebują zdolności do rozpoznawania pojawiających się na styku teorii i praktyki możliwości uczenia się i ich wykorzystywania. Większość modeli organizacyjnego uczenia się jest tworzona na bazie wyciągania wniosków z tego co wydarzyło się w przeszłości. Jednak w kontekście przywództwa szkolnego mamy do czynienia z nowymi wyzwaniem, które nie pytają o poprawę *status quo*, ale wymagają innowacyjnego działania oraz antycypowania zdarzeń i zmierzania się z myśleniem kreatywnym.

2. WYZWOLIĆ PRZESTRZEŃ DO ZMIANY

Współcześnie szkoły są poddawane szczególnej presji. Toczące się dyskusje na temat wymagań edukacyjnych i ich realizacji pokazują, że nauczyciele i ich praca znajdują się pod silną kontrolą zewnętrzną. Retoryka doskonałości jakości dominuje w polityce edukacyjnej w wielu obszarach. Niechęć wobec wprowadzania standardów edukacyjnych pojawia się na wszystkich poziomach systemu. Na mikropoziomie ma to szczególny wpływ na kierowanie szkołą. Wydaje się, że osiągnęliśmy punkt, w którym niezmiernie interesujące jest, z uwzględnieniem teorii systemu, następujące pytanie Niklasa Luhmanna: „Czy system edukacji może wygenerować nowe sposoby postrzegania siebie od wewnątrz, czy też zależy to od alteracji i strukturalnych powiązań z jego otoczeniem społecznym, aby był on w stanie – w końcu – doświadczać siebie w innej postaci?”¹.

Claes Janssen² odkrył, że w procesie zmiany w organizacji, jak również w indywidualnym rozwoju, można zaobserwować występowanie pewnego wzoru w postaci powtarzającego się cyklu. Typowy cykl składa się z czterech faz, które Janssen przedstawia jako kolejne obrazy czteropokojowego mieszkania (por. Rysunek 1). Pokoje stanowią powtarzające się fazy, składające się na proces zmiany.

Rysunek 1. Cztery pokoje zmiany



Źródło: C. Janssen, *The Four Rooms of Change Theory*, Stockholm 2006.

¹ N. Luhmann, *Das Erziehungssystem der Gesellschaft*, Frankfurt/M. 2002, s. 196.

² Por. C. Janssen, *The Four Rooms of Change Theory*, Stockholm 2006, zob. <http://www.claesjanssen.com/four-rooms/index.shtml> (27 lipca 2006 r.).

„Pokój pierwszy” przenika poczucie satysfakcji i dobrego nastroju – możemy tutaj czuć się swobodnie ze sobą i ze światem. Zachowujemy się odpowiednio do naszego samopoczucia. Przebywanie w pierwszym pokoju może być np. równoznaczne z tym etapem w karierze nauczyciela, w którym uczniowie są tacy, jak byśmy sobie tego życzyli (może to być jeden z powodów wyboru zawodu nauczyciela jako powołania na całe życie!). Jeśli ten stan zostanie w jakiś sposób „zakłócony”, dominujące nastawienie również będzie podlegało zmianie. Sytuacja ta odpowiada temu, co dzieje się obecnie z wprowadzaniem standardów edukacyjnych.

W „pokoju drugim”, w sytuacji zmiany, natychmiastową reakcją jest wymazanie wszystkiego, co może być traktowane jako zakłócające, przeszkadzające lub zagrażające bezpieczeństwu naszej „strefy komfortu”. Następuje zaprzeczanie problemom (i ich przyczynom). „My już podjęliśmy kwestię programu nauczania”; „Standaryzacja ogranicza swobodę nauczyciela w klasie”; „Egzaminy zewnętrzne prowadzą do uproszczenia pracy nauczyciela w klasie, a mianowicie do »nauczania pod testy«!”. Takie wypowiedzi są świadectwem zaprzeczania i często kryje się za nimi nasz wewnętrzny strach, odmowa konieczności nauczania się czegoś nowego. Ten strach „może być tak wielki, że stawiamy na obronę, źle oceniamy sytuację, zaprzeczamy rzeczywistości, racjonalizujemy, stajemy się wrodzy, a nawet oskarżamy każdego, kto wydaje się nam odpowiedzialny za ukrywanie podejrzanych motywów”³.

Jeśli napięcie nie będzie ulegało obniżeniu – co zwykle następuje w rozległym procesie zmiany – problemy nie mogą być odrzucane, nie możemy im dłużej zaprzeczać. Nie możemy już przeczyć istnieniu pewnych deficytów systemu edukacji od czasu, gdy zostały one odsłonięte, np. przez badania PISA. W czasie, kiedy nie ma nowych modeli zachowań, gdy nie wiemy, jak radzić sobie (konstruktywnie) z wyzwaniem, pojawia się zamieszanie, dezorientacja – „trzeci pokój”. Zaczynamy здаwać sobie sprawę, że komentarze polityki edukacyjnej nie pasują już do tradycyjnych przekonań dotyczących edukacji i podtrzymywanie zachowań prowadzących do „więcej tego samego, a nie czegoś nowego” może tylko przyczyniać się do wzmagania napięć. Może się okazać, że nie jesteśmy w stanie rozwiązać teraźniejszych problemów, jeśli użyte do tego celu sposoby są tymi samymi, co zastosowane w przeszłości. W sytuacji nasilonego wysiłku brak rozwiązań jest bardziej widoczny, a problemy nabrzmiewają coraz bardziej. Nauczyciele, którzy znaleźli się w błędnym

³ E.H. Schein, *Angst und Sicherheit. Die Rolle der Führung im Management des kulturellen Wandels und Lernens, Organisationsentwicklung* 2003, nr 3, s. 6.

Publikacja ma na celu przybliżenie światowej myśli teoretycznej skupionej wokół problematyki przywództwa edukacyjnego. Zawiera szczegółowe omówienie najnowszych nurtów dotyczących przywództwa, przedstawiono tu także propozycje badawcze oraz przykłady „dobrych praktyk” rekomendowanych jako rozwiązania do szerokiego zastosowania. W pracy zintegrowano teorię z praktyką, wskazano na znaczenie interdyscyplinarnego podejścia do zagadnień przywództwa edukacyjnego oraz dostarczono przykładów zachowań i postaw przywódczych w szkole i jej otoczeniu.

Książka jest przeznaczona dla dyrektorów i nauczycieli szkół wszystkich typów i poziomów, studentów i nauczycieli akademickich, a także przedstawicieli władz oświatowych i samorządowych oraz kreatorów polityki edukacyjnej.

Stefan M. Kwiatkowski – profesor zwyczajny doktor habilitowany nauk humanistycznych, prorektor ds. nauki Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie; zastępca przewodniczącego Komitetu Nauk Pedagogicznych PAN oraz zastępca przewodniczącego Komitetu Rozwoju Edukacji Narodowej PAN, przewodniczący Rady Naukowej Instytutu Badań Edukacyjnych w Warszawie; autor ponad 600 artykułów; autor, współautor, redaktor naukowy ponad 80 książek i raportów z badań.

Joanna Madalińska-Michalak – profesor nadzwyczajny UŁ, doktor habilitowany nauk humanistycznych, kierownik Zakładu Dydaktyki i Kształcenia Nauczycieli na Wydziale Nauk o Wychowaniu Uniwersytetu Łódzkiego, wiceprzewodnicząca Polskiego Towarzystwa Pedagogicznego, członek Rady Naukowo-Zarządczej European Educational Research Association, członek Rady Naukowej Teacher Education Policy in Europe; autorka ponad 150 prac naukowych.

Zamówienia:

Infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01
zamowienia.ksiazki@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl



cena 49 zł
(w tym 5% VAT)