



# Dyrektor szkoły liderem – inspiracje i perspektywy

Joanna Madalińska-Michalak



ABC

a Wolters Kluwer business

## W SERII „INSPIRACJE EDUKACYJNE” UKAZAŁY SIĘ:

### KOMPETENCJE TRENERSKIE W PRACY NAUCZYCIELA

JAK ZMOTYWOWAĆ UCZNIĄ DO NAUKI

Lilianna Kupaj, Wiesława Krysa

### DYREKTOR SZKOŁY – MODERATOR, FACYLITATOR, COACH

Jarosław Kordziński

### ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W TWORZENIU KONKURENCYJNOŚCI SZKOŁY

Regina Lenart

### KOMPETENCJE COACHINGOWE NAUCZYCIELI

JAK ROZWIJAĆ POTENCJAŁ UCZNIĄ W SZKOLE

Lilianna Kupaj, Wiesława Krysa

### KOREPETYCJE

CIEŃ RZUCANY PRZEZ SZKOŁY

Mark Bray

### KOMPETENCJE EMOCJONALNE NAUCZYCIELA

Joanna Madalińska-Michalak, Renata Góralska

### BELFER NA HUŚTAWCE

O AUTORYTECIE NAUCZYCIELA

Lucyna Bojarska

### PROFESJONALIZM W UCZENIU

JAK OSIĄGNAĆ SUKCES

Beth Hurst, Ginny Reding

### PIERWSZY ROK NAUCZANIA

JAK OSIĄGNAĆ SUKCES

Richard D. Kellough

### ABY ŻADNE DZIECKO NIE POZOSTAŁO W TYLE

EDUKACJA W USA

Thomas Wolanin

### ZDROWE KIEROWANIE KLASĄ

MOTYWACJA, KOMUNIKACJA, DISCYPLINA

Raymond M. Nakamura

# Dyrektor szkoły liderem

## – inspiracje i perspektywy

Joanna Madalińska-Michalak

Zamów książkę w księgarni internetowej

**proinfo**.pl  
księgarnia internetowa



ABC

a Wolters Kluwer business

Warszawa 2015

Recenzent  
*Prof. zw. dr hab. Stefan M. Kwiatkowski*

Wydawca serii  
*Elżbieta Piotrowska-Albin*

Wydawca  
*Izabella Matecka*

Redaktor prowadzący  
*Kinga Puton*

Opracowanie redakcyjne  
*Ewa Adamska*

Łamanie  
*Violet Design*

Tytuł w języku angielskim  
*A school principal as a leader – inspirations and perspectives*

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](http://www.legalnakultura.pl)  
POLSKA IZBA KSIĄŻKI

© Copyright by  
Wolters Kluwer SA, 2015

ISBN 978-83-264-8204-5

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](mailto:ksiazki@wolterskluwer.pl)  
[www.wolterskluwer.pl](http://www.wolterskluwer.pl)  
księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

# SPIS TREŚCI

Wprowadzenie .....	13
--------------------	----

## CZĘŚĆ PIERWSZA

### PRZYWÓDZTWO I KOMPETENCJE

PRZYWÓDCZE – PODSTAWY TEORETYCZNE .....	29
---	----

#### I. Przywództwo – ewolucja poglądów .....

1. Definicje przywództwa .....	33
2. Przywództwo – rys historyczny.....	42
3. Wybrane koncepcje i teorie przywództwa – tradycja i współczesność .....	54
4. Perspektywy badawcze .....	111
Podsumowanie .....	125

#### II. Kompetencje przywódcze .....

1. Kompetencje – przybliżenie pojęcia .....	129
2. Kompetencje – własności.....	138
3. Kompetencje organizacji i kompetencje indywidualne.....	141
4. Zarządzanie organizacją przez cele i kompetencje.....	143

5. Kompetencje kierownicze kadr zarządzających – modele kompetencji .....	146
6. Kompetencje w zarządzaniu – kompetencje przywódcze .....	152
Podsumowanie .....	156

## CZĘŚĆ DRUGA

### PRZYWÓDZTWO EDUKACYJNE

DYREKTORA SZKOŁY .....	159
------------------------	-----

### III. Przywództwo w szkole i jego złożoność .....

1. Znaczenie przywództwa w szkole .....	164
2. Przywództwo i zarządzanie w szkole – ku <i>yin</i> i <i>yang</i> .....	170
3. Klasyfikacje przywództwa .....	182
4. Przywództwo dyrektora szkoły a osiągnięcia uczniów .....	201
5. Przywództwo dyrektora szkoły a przywództwo nauczycieli .....	207
6. Przywództwo edukacyjne dyrektora szkoły – wyzwania teorii i praktyki .....	212
Podsumowanie .....	221

### IV. Dyrektor szkoły – stawianie się przywódcą .....

1. Rozwój zawodowy dyrektorów szkół w kontekście przywództwa .....	226
2. Droga do przywództwa – podjęcie zobowiązania .....	230
3. Pierwsze lata – odnajdywanie własnej drogi .....	260
4. Ku dojrzałemu przywództwu – kształtowanie własnej drogi .....	270
5. Kompetencje przywódcze dyrektorów szkół i ich rozwijanie – wyzwania .....	274
Podsumowanie .....	284

### V. Przywództwo edukacyjne jako przedmiot

uczenia się .....	286
1. Wpływ społeczny i korzystanie z władzy .....	288
2. Motywowanie .....	309
3. Tworzenie i kształtowanie kultury szkoły .....	326

4. Przewodzenie zmianie .....	337
5. Budowanie kultury myślenia strategicznego.....	344
6. Zasady wzorcowego przywództwa .....	354
7. Profesjonalizm i etyka dyrektora szkoły.....	361
Podsumowanie .....	372
<b>Zakończenie .....</b>	<b>375</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>387</b>





# CONTENTS

<b>Introduction</b> .....	21
---------------------------	----

## PART ONE

### LEADERSHIP AND LEADERSHIP COMPETENCES

– THEORETICAL BACKGROUND .....	29
--------------------------------	----

<b>I. Leadership – evolution of ideas</b> .....	31
---	----

1. Definitions of leadership .....	33
2. Leadership – historical outline.....	42
3. Selected ideas and theories on leadership .....	54
4. Research prospects .....	111
Summary.....	125

<b>II. Leadership competences</b> .....	128
---	-----

1. Competences – a closer look .....	129
2. Competences – characteristics .....	138
3. Organisational competences and individual competences.....	141
4. Managing an organisation through goals and competences .....	143

5. Management competences of management staff – models of competences.....	146
6. Competences in managing – leadership competences.....	152
Summary.....	156

## PART TWO

### EDUCATIONAL LEADERSHIP

OF A SCHOOL PRINCIPAL .....	159
-----------------------------	-----

#### III. Educational leadership at school

<b>and its complexity .....</b>	<b>161</b>
---------------------------------	------------

1. The significance of leadership at school.....	164
2. Leadership and management at school: towards yin and yang .....	170
3. Leadership typology .....	182
4. School principal’s leadership and pupils’ achievements.....	201
5. School principal’s leadership and teachers’ leadership.....	207
6. School principal’s educational leadership – challenges of theory and practice .....	212
Summary.....	221

#### IV. A school principal: becoming a leader .....

1. School principals’ professional development in the context of leadership.....	226
2. A path to leadership – making a commitment.....	230
3. First years – seeking one’s own path.....	260
4. Towards mature leadership – shaping one’s own path .....	270
5. School principals’ leadership competences and their development – challenges .....	274
Summary.....	284

#### V. Educational leadership as a learning process.....

1. Interpersonal impact and exercising authority .....	288
2. Motivating .....	309
3. Creating and shaping school cultures.....	326

4. Leading changes .....337

5. Creating culture of strategic thinking .....344

6. The rules of model leadership .....354

7. School principal’s professionalism and ethics.....361

Summary.....372

**Conclusion .....381**

**Bibliography .....387**



# WPROWADZENIE

Zagadnienie przywództwa, a zwłaszcza przywództwa w szkole, wydaje się o tyle ważne, że dotyczy uniwersalnego, podstawowego oraz całościowego składnika kultury i kompetencji zawodowej nauczycieli i dyrektorów szkół. Odnosi się do jednej z najważniejszych dziedzin życia społecznego, jaką jest edukacja. Przywództwo w szkole, z racji obszaru życia społecznego, którego dotyczy (edukacja), i własności, jaką jest sprzyjanie zmianie i rozwojowi jednostek, zespołów, instytucji, organizacji, sieci, systemów na różnych poziomach czy społeczeństw, nosi znamiona przywództwa edukacyjnego.

Niniejsza książka poświęcona jest w zasadniczej mierze problematyce przywództwa dyrektora szkoły i jego kompetencjom przywódczym. Spojrzenie na pracę dyrektora szkoły przez pryzmat przywództwa to tylko jedna z perspektyw, jaką można przyjąć, i to dość zawężona, zwłaszcza wówczas, gdy weźmiemy pod uwagę rozległość zadań i odpowiedzialności dyrektora polskiej szkoły. 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 podolać dyrektor polskiej szkoły (Jeżowski, 2012).

Niemniej, biorąc pod uwagę wyzwania, wobec których stoi współczesna szkoła, dyrektorzy szkół powinni być zainteresowani tym, jak rozwijać swoją wiedzę, umiejętności i postawy przywódcze oraz na co szczególnie należy położyć nacisk w uczeniu się przywództwa. Prace badawcze pokazują, że pomimo pojawiających się nacisków na wdrażanie w życie szkoły przywództwa rozproszonego (ang. *distributed leadership*), co wyraźnie widać w rekomendacjach polityki edukacyjnej Unii Europejskiej, model przywództwa dyrektora szkoły jako **pierwszego wśród równych** (łac. *primus inter pares*) nadal ma zasadnicze znaczenie dla sukcesu szkoły (Day, Johansson, 2008; Day, 2014). Ważnym sposobem oddziaływań dyrektora szkoły na podwładnych jest zatem „przykład idący z góry”, a więc taki przełożony, który sam dąży do wszechstronnego osobistego rozwoju, ma osiągnięcia zawodowe oraz chce i potrafi dzielić się nimi z podwładnymi. O jakości przywództwa w szkole decyduje to, kim są i jacy są dyrektorzy szkół (Day i in., 2009; Madalińska-Michalak, 2012). Niewielka liczba osobistych przymiotów dyrektora szkoły wyjaśnia bardzo wiele różnych form jego efektywności jako przywódcy (zob. Day, 2014). Bycie dyrektorem szkoły oznacza, że może być on **najważniejszym przywódcą** w szkole dzięki wypracowaniu osobistego autorytetu, który w odróżnieniu od autorytetu formalnego nie tyle jest przypisany do stanowiska, na które jest on powoływany, ile do osoby danego dyrektora.

Tytuł tej książki może skłaniać dyrektorów szkół do tego, by na chwilę się zatrzymali i postawili sobie podstawowe pytania odnoszące się do ich pracy. Wśród tych pytań pewnie znajdują się następujące: Dlaczego jako dyrektor szkoły mam być liderem? Czy liderem się jest, czy też się staje? Dlaczego mam przewodzić innym? Co może mnie motywować do przewodzenia innym? Co kryje się za przywództwem edukacyjnym? Czym należy

kierować się, by być skutecznym przywódcą edukacyjnym? Jak mogę przewodzić innym? Na co położyć nacisk w przywództwie edukacyjnym? Przywołane tutaj pytania kierują naszą uwagę nie tylko w stronę rozważań nad zasadnością przywództwa w szkole, ale przede wszystkim mówią o potrzebie poszukiwania sensu i znaczenia przywództwa edukacyjnego oraz odkrywania warunków sprzyjających stawaniu się skutecznym przywódcą edukacyjnym.

W książce tej zakładam, że zjawisko przywództwa nie jest poznawalne poza swym kontekstem sytuacyjnym. W badaniach nad przywództwem w szkole warto ukazać szkołę w ujęciu jednostkowym, jako organizację rządzącą się swoimi wewnętrznymi procesami, mechanizmami, które są tylko częściowo widoczne dla jej uczestników i obserwatorów. Jeśli nie wnikiemy w „drugie życie” szkoły, w to, co nie jest od razu widoczne, i nie dowiemy się, co tak naprawdę dzieje się w szkole, jakie zachodzą w jej wnętrzu procesy i co leży u ich podstaw, to trudno jest sensownie mówić o przywództwie w szkole. Drugie z przyjętych założeń mówi o nierozzerwalnym związku przywództwo–zarządzanie. We współczesnej literaturze przedmiotu akcentuje się, że przywództwo i zarządzanie tworzą wzory wzajemnie uzupełniających się zachowań, działań, wiedzy i umiejętności. Należy postrzeć je na kontinuum oddającym realizację funkcji kierowniczej, gdzie obie kategorie, choć ze sobą związane, są jednak odmienne. Skuteczność dyrektora jako osoby kierującej szkołą i odpowiedzialnej za administrowanie szkołą, za gospodarowanie jej majątkiem, za jej działalność dydaktyczną, wychowawczą i opiekuńczą zależy w znacznej mierze od skuteczności jego przywództwa i efektywności jego zarządzania.

W książce staram się też podkreślić znaczenie faktu, że szkoła, jeśli chce dobrze działać w coraz bardziej trudnym i stawiającym wiele wyzwań otoczeniu, potrzebuje sprawnie działających liderów, którzy niezależnie od zajmowanego stanowiska w hierarchii oświatowej powinni przejawiać wysokie poczucie odpowiedzialności za szkołę i kształtowanie korzystnych warunków

kształcenia. Dyrektorzy powinni wychodzić naprzeciw potrzebom edukacyjnym uczniów, podejmować strategiczne decyzje co do kierunku rozwoju szkoły oraz mądrze wspierać pracę i rozwój zawodowy nauczycieli. Dyrektorzy, którzy przejmują się swoją pracą, powinni chcieć rozumieć szkołę jako społeczność uczącą się oraz wykorzystywać wszystkie dostępne środki na rzecz podniesienia jakości pracy i rangi szkoły. Stawienie czoła tak określonym wyzwaniom jest możliwe jedynie wówczas, gdy dyrektorzy szkół będą otwarci na to, co istotne w edukacji, oraz będą w stanie samookreślać się w pełnieniu swojej roli w dialogu z innymi i dbać o własny rozwój zawodowy.

W przedkładanej Czytelnikowi książce, pomimo że w zasadniczej mierze odnosi się ona do dyrektora szkoły i jego przywództwa, staram się wyjść poza dość wąskie ujęcie problematyki przywództwa edukacyjnego – jedynie przez pryzmat przywództwa dyrektora szkoły. Pisząc o przywództwie edukacyjnym dyrektora szkoły, wskazuję na konieczność poszukiwania takiego modelu przywództwa, który uwzględnia przywódcze role innych osób, nie tylko samego dyrektora. Dlatego też podkreślam wagę przywództwa partycypacyjnego i budowania potencjału przywódczego w szkole przez dyrektora szkoły.

Silny wzrost zainteresowań naukowców problematyką przywództwa, z widocznymi oznakami wzrastającej popularności tej problematyki wśród praktyków edukacji, w zderzeniu z sytuacją, w której wciąż brakuje opracowań w sposób wystarczająco wnikliwy podejmujących próbę naukowej interpretacji pojęcia przywództwa, stawia przed badaczami tej problematyki nie lada wyzwanie. Moje osobiste zaangażowanie się w różnego rodzaju projekty badawcze, współpraca z naukowcami z kraju i z zagranicy prezentującymi różne dyscypliny naukowe, spotkania z nauczycielami i dyrektorami szkół – wszystko to pozwoliło mi na szersze spojrzenie na problematykę przywództwa edukacyjnego i stworzyło dobre warunki na rozpoznawanie jego złożoności.

Książka składa się z wprowadzenia, dwóch uzupełniających się części – liczących łącznie pięć rozdziałów – oraz z zamykającego



ją zakończenia. Do książki dołączono spis literatury. Na część pierwszą książki, zatytułowaną „Przywództwo i kompetencje przywódcze – podstawy teoretyczne”, składają się dwa rozdziały: „Przywództwo – ewolucja poglądów” (rozdział I) i „Kompetencje przywódcze” (rozdział II), które wskazują na zmianę kierunku zainteresowań naukowych i poszukiwanie nowych narzędzi w rozwiązywaniu realnych problemów w organizacjach różnego typu. Obecnie przywództwo, jak pokazują rozważania w tych dwóch pierwszych rozdziałach, powiązane jest nie tyle z działaniem osamotnionego przywódcy na szczycie organizacji, wyróżniającego się spośród innych swoimi szczególnymi cechami, ile raczej mówi o pracy kompetentnego kierownika, jednoczącego wysiłki wielu osób skierowane zarówno na osiąganie pożądanych rezultatów przez organizację, jak i na tworzenie warunków sprzyjających atrakcyjności organizacji i jej jedności. W rozdziale pierwszym szczególna uwaga została poświęcona omówieniu pojęcia „przywództwo”, krytycznej analizie tych propozycji teoretycznych, które nierozłącznie są związane z rozwojem refleksji naukowej nad przywództwem i niosą ze sobą implikacje dla myślenia o przywództwie edukacyjnym, oraz nakreśleniu perspektyw badawczych w zakresie zgłębiania problematyki przywództwa w organizacjach. Przeprowadzone w części pierwszej rozważania odsłaniają wielość form i sposobów myślenia o przywództwie. Zakładam, że powinny one stwarzać silne podstawy dobrego rozumienia i interpretacji przywództwa oraz nierozłącznie z nim związanych kompetencji przywódczych, zwłaszcza kompetencji przywódczych kierowniczych kadr zarządzających w organizacjach.

Część druga niniejszej książki, zatytułowana „Przywództwo edukacyjne dyrektora szkoły”, zawiera prezentację wybranych kwestii wiążących się z kręgiem problemów odnoszących się do przywództwa dyrektora szkoły. Część ta składa się z trzech następujących rozdziałów: „Przywództwo edukacyjne w szkole i jego złożoność” (rozdział III), „Dyrektor szkoły – stawianie się przywódcą” (rozdział IV) oraz „Przywództwo edukacyjne jako przedmiot uczenia się” (rozdział V). W usystematyzowanej

postaci zostały tutaj zaprezentowane najnowsze wyniki badań nad przywództwem w szkole i związanej z nim roli przywódczej dyrektora szkoły. Zwrócona została uwaga na rozmaite aspekty pracy dyrektora szkoły w kontekście stawania się przywódcą i uczenia się przywództwa. Występują odwołania do tak fundamentalnych kwestii w pracy dyrektora szkoły jako przywódcy, jak: rozwój zawodowy, kompetencje przywódcze, korzystanie z władzy, motywowanie, kształtowanie kultury szkoły, przewożenie zmian czy też zasady wzorcowego przywództwa, profesjonalizm i etyka dyrektora szkoły.

Niniejsza książka, dostarczając wiedzy na temat przywództwa i wskazując na „miejsca wrażliwe” w pracy dyrektora szkoły, może przyczynić się do otwarcia nowych obszarów refleksji i zachęcić do stawiania pytań oraz do poszukiwania odpowiedzi. Jej struktura i zawarte w niej treści pozwolą Czytelnikowi usystematyzować wiedzę z zakresu przywództwa edukacyjnego, przybliżą najnowsze teorie opisujące przywództwo tego rodzaju oraz sposoby myślenia o stawianiu się przywódcą w szkole i rozwijaniu kompetencji przywódczych. Przywództwo edukacyjne zostało tutaj ukazane jako swego rodzaju wyzwanie dla dyrektora szkoły. Zasadniczym krokiem ku zmierzeniu się z tym wyzwaniem jest potraktowanie przywództwa edukacyjnego jako przedmiotu uczenia się.

Należy przypuszczać, że książka stanie się przedmiotem refleksji i dyskusji tych Czytelników, którym problem przywództwa w szkole, zwłaszcza przywództwa dyrektora szkoły, jest szczególnie bliski. Książka ta jest adresowana do szerokiego grona odbiorców – do nauczycieli, rodziców, pracowników administracji oświatowej oraz przedstawicieli władz samorządowych i organizacji pozarządowych działających w obszarze oświaty, a także studentów różnych kierunków i specjalności pedagogicznych. W szczególny sposób jest kierowana do ludzi trudu i czynu – dyrektorów szkół, a także do tych osób, które rozważają możliwość podjęcia się pełnienia roli dyrektora szkoły lub dopiero rozpoczynają swoją karierę na tym stanowisku.

Ufam, że lektura niniejszej książki pomoże dyrektorom szkół i wszystkim osobom zainteresowanym problematyką przywództwa edukacyjnego nie tylko w znalezieniu odpowiednich odpowiedzi na pytania dotyczące przywództwa, ale przede wszystkim w stawieniu czoła wymagającemu zadaniu, jakim jest wzbogacanie praktyki edukacyjnej i podnoszenie jakości edukacji. Wszystkim dyrektorom szkół i osobom aspirującym do tego stanowiska życzę, by byli w stanie osiągać wiele sukcesów jako przywódcy, a jednocześnie by misja, która wiąże się z pełnieniem roli dyrektora szkoły, nabrała dla nich jeszcze większego znaczenia!

Oddanie każdej książki do rąk Czytelnika to zadanie niezmiernie zobowiązujące, ale jednocześnie dające Autorowi dużą satysfakcję. Książka ta miała ukazać się na rynku wydawniczym już w roku 2013. Jednak liczne zajęcia naukowe, obowiązki dydaktyczne i organizacyjne, którym musiałam stawić czoła, oraz perturbacje zdrowotne nie pozwoliły mi na oddanie jej o czasie. W tym miejscu chciałabym serdecznie podziękować Wydawcy – Pani Izabelli Małeckiej za życzliwość i zrozumienie, jakie mi okazywała, gdy zwracałam się do Niej z kolejną prośbą o przełożenie terminu oddania książki do druku.

Szczególnie gorąco dziękuję prof. Antoniemu Jezowskiemu za ciekawe dyskusje, jakie odbyliśmy nad tą książką, za inspirowane uwagi i sugestie dotyczące poruszanych w książce zagadnień. Nasze rozmowy pomogły mi uwypuklić synkretyczne podejście do roli kierowniczej dyrektora szkoły i pozwoliły nadać pracy ostateczny kształt. Serdeczne słowa podziękowania kieruję do prof. Stefana M. Kwiatkowskiego, recenzenta tej pracy, za podjęcie trudu oceny moich przemyśleń, za cenne uwagi i propozycje ulepszeń. Ich uwzględnienie bez wątpienia podniosło wartość pierwotnej wersji opracowania.

Mam wielki dług wdzięczności wobec wybitnych dyrektorów szkół, którzy zechcieli mi poświęcić swój czas i uwagę oraz podzielić się swoimi doświadczeniami życiowymi i zawodowymi. Dałam temu już wyraz w książce *Skuteczne przywództwo*

*w szkole na obszarach zaniedbanych społecznie. Studium porównawcze* (Madalińska-Michalak, 2012). Niniejsza książka nie mogłaby powstać bez bezcennych doświadczeń tych dyrektorów szkół.

Słowa podziękowania należą się także wszystkim uczestnikom szkoleń, warsztatów czy konferencji poświęconych przywództwu edukacyjnemu, które miałam przyjemność organizować, prowadzić lub na których wygłaszałam wykłady. Zaangażowanie tych osób w podejmowany temat i pytania, które kierowali do mnie, zawsze stanowiły cenny punkt odniesienia do dalszych poszukiwań badawczych. Ich oczekiwania były inspiracją do pogłębiania poruszanego tematu badań i pomogły mi w przygotowaniu struktury tematycznej tej książki.

*Joanna Madalińska-Michalak*

# INTRODUCTION

The issue of leadership, especially leadership at school, seems significant since it concerns a universal, basic and holistic element of culture and teachers' and school principals' competences. It refers to one of the most important areas of social life: education. School leadership has all characteristics of educational leadership due to the area of social life which it concerns (education), and such characteristics as facilitating development of individuals, teams, institutions, networks, systems at various levels or societies.

This book is mainly devoted to the issues of school principals' leadership and their leadership competences. Looking at school principal's work through a leadership aspect constitutes only one perspective which can be applied, and it is rather a limited one, especially when we take into account the broad extent of school principal's tasks and responsibilities in Polish schools. The school principal's work in Poland and the responsibilities connected with it are a significant burden in comparison with school principal's work in other countries (*Dyrektorzy szkół...*, 1996; Jeżowski, 2012; European Commission/EACEA/Eurydice, 2013; Więśław, 2002, 2011), thus we should not lose

sight of the roles which a Polish school principal ought to cope with in a global perspective (Jeżowski, 2012).

Nevertheless, taking into account the challenges which contemporary schools must face, school principals should be interested in how to develop their knowledge, skills and leadership and in what they especially ought to put emphasis on while learning leadership. Research studies show that despite the stress placed on implementing distributed leadership into a school life, which is clearly visible in the EU recommendations concerning educational policy, the model of *a school principal as first among equals (primus inter pares)* is still of utmost importance for school's success (Day, Johansson, 2008; Day, 2014). Thus "an example coming from the top" constitutes an important method of influencing subordinates by a school principal, i.e. such a superior who aims at comprehensive personal development, has achieved professional successes, and wants and is able to share them with his/her subordinates. Who school principals are and what they are like determine the quality of leadership at school (Day et al., 2009; Madalińska-Michalak, 2012). A small number of school principal's personal characteristics explains quite a lot of various forms of their effectiveness as a leader (Day, 2014). Being a school principal means that a principal can be *the most important leader* at school by attaining considerable personal standing, which – contrary to formal standing – is attached to an individual rather than a position.

The title of this volume can make school principals slow down and ask themselves basic questions concerning their work. These questions probably include, among others, the following ones: Why, as a school principal, am I supposed to be a leader? Why am I supposed to lead others? What can motivate me to lead others? What is hidden behind educational leadership? What are the guidelines that should be followed to be a successful educational leader? How can I lead others? What to stress in educational leadership? These questions draw our attention not only to considerations about justification for leadership

at school, but first of all they express the need to seek the sense and meaning of educational leadership and to discover conditions conducive to becoming a successful educational leader.

In this book I assume that the phenomenon of leadership is not recognizable outside its situational context. In research studies on leadership at school, it is worth showing a school as a single entity, as an organisation governed by its own internal processes and mechanisms, which are only partly visible for its participants and observers. If we do not penetrate a school's "second life" – the things which are not immediately noticeable – and we do not really learn what happens at school, what processes occur inside it, and what these processes are based on and driven by, then it is difficult to talk about leadership at school in a knowledgeable way. I also assume that there exists an inseparable link between leadership and management. In contemporary literature on this subject, the authors stress that leadership and management combine into models of complementary behaviours, actions, knowledge and skills. One ought to perceive them as a continuum reflecting the performing of a managerial function, where the both categories, albeit connected with each other, are nevertheless different. The effectiveness of a school principal as a person running a school and responsible for administrating it, managing its property and performing its care, teaching and educational activities, depends to a large extent on the efficiency of his/her leadership and management.

In this volume, I endeavour to emphasise the significance of the fact that a school, if it is supposed to function successfully in a more and more difficult – and posing more and more challenges – environment, needs skilful and efficient leaders, who should manifest a great sense of responsibility for their schools and for shaping positive schooling conditions irrespective of positions they occupy in the educational hierarchy. School principals should make an effort to meet pupils' educational needs, take strategic decisions concerning the direction of school

development and wisely support teachers' work and professional development. Those principals who take their work to heart ought to want to understand a school as a learning community, and use all available measures in order to increase the quality of work and the prestige of a school. Facing the challenges determined in such a way is only possible if school principals are open to the horizon of what is important in education, and they are able to self-determine their role through dialogue with others and take care of their own professional development.

Although this book mainly discusses a school principal and his/her leadership, I try to move beyond quite a narrow approach – i.e. only through school principal's leadership – to the issues of educational leadership. In my writing about school principal's educational leadership, I indicate the necessity of searching for such a model of leadership which takes into consideration leadership roles of other people, not only a school principal. Thus I emphasise the significance of participative leadership and building up leadership potential at school by a school principal.

The researchers of the phenomenon and issues of leadership face a great challenge due to the visible signs of increasing popularity of these problems among educational practitioners and simultaneous shortage of publications which attempt at insightful scientific interpretation of the notion of leadership. My personal involvement in research projects, cooperation with the academics from Poland and abroad specialising in various disciplines, meetings with teachers and school principals allowed me to look at the issues of educational leadership from a wider perspective and created good conditions for examining its complexity.

This volume consists of an introduction, two complementary parts – altogether five chapters – and a conclusion, followed by a bibliography. The first part, entitled “Leadership and leadership competences – theoretical background”, comprises two chapters: “Leadership – evolution of ideas” (chapter 1) and “Leadership competences” (chapter 2), which show the change in the direction of academic interest and the process of seeking



new tools for solving actual problems in organisations of various types. Nowadays, leadership – as the considerations in the first two chapters present – is linked with the work of a competent manager who combines efforts of many individuals aiming at achieving desirable effects by organisation and creating conditions conducive to increasing its attractiveness and integrity, rather than with actions of a lone leader at the top of an organisation, who stands out owing to exceptional traits of his/her character. The first chapter focuses on the description of the notion of leadership and the critical analysis of these theoretical propositions which are inseparably linked with the development of scientific reflection on leadership, bear implications for thinking about educational leadership and frame research prospects for deepening insight into the issues of leadership in organisations. The considerations conducted in the first chapter reveal the multiplicity of forms of leadership and ways of thinking about it. I assume that they ought to form a good basis for better understanding and interpretation of leadership and leadership concepts inseparably connected with it – especially leadership competences of management teams running various organisations.

The second part of this volume, entitled “Educational leadership of a school principal”, presents selected issues connected with a group of problems concerning school principal’s leadership. This part consists of three chapters: “Educational leadership at school and its complexity” (chapter 3), “A school principal: becoming a leader” (chapter 4) and “Educational leadership as a learning process” (chapter 5). This part presents – in a systematic way – the latest findings of research on leadership at school and on a school principal’s leadership role linked with it. These chapters concentrate on various aspects of school principal’s work in the context of becoming a leader and learning leadership. They refer to fundamental issues concerning the work of a principal as a leader, such as professional development, leadership competences, utilising authority, motivating, shaping school cultures, being a leader

of change, principles of model leadership, and school principal's professionalism and ethics.

By providing knowledge about leadership and identifying "sensitive spots" in school principal's work, this book can contribute to the opening of new areas of reflection, encourage new questions and the search for answers to them. Its structure and contents will allow the readers to systematise their knowledge of educational leadership, acquaint them with the latest theories on this kind of leadership and with the ways of thinking about becoming a leader at school and developing leadership competences. This text shows educational leadership as a particular kind of challenge for a school principal. The key step to face this challenge is to treat educational leadership as a subject of learning.

One can suppose that this volume will become a subject of reflection and discussion for the readers for whom the subject of leadership at school – especially school principal's leadership – is particularly close. This book is aimed at a wide scope of readers: teachers, parents, employees of educational authorities, representatives of self-governments and non-governmental organisations functioning in an educational area, as well as students of various types of educational studies. It is particularly addressed to the people of hard work and action: school principals and also those who consider taking up the job of a school principal or have just begun their careers on this position.

I trust that reading this volume will help school principals and all people interested in the issues of educational leadership not only find appropriate answers to the questions concerning leadership, but first of all face the demanding task of enriching educational practice and increasing the quality of education. I wish all school principals and people aspiring to this position success as leaders. At the same time I hope that their mission connected with performing the role of a school principal will gain even greater importance for them!

Giving this book into reader's hands is a very responsible task, but it is also the one giving the author a lot of satisfaction.

This book was to have been published already in 2013. However, numerous scientific activities, as well as didactic and organisational duties I had to cope with, together with some health problems, did not permit me to complete this work at that time. I would like to cordially thank Ms Izabella Małecka for her friendliness and understanding which she had whenever I asked her to postpone the deadline for preparing this book for publication.

I am very grateful to Professor Antoni Jeżowski for the interesting discussions that we had on this book and his inspiring comments and suggestions on the issues tackled in this book. Our conversations were very helpful in highlighting the syncretic approach to the role of the school principal and important in giving the final shape of the work. My warmest thanks are for Professor Stefan M. Kwiatkowski, the reviewer of this work, who undertook a task of assessing my considerations, expressed his remarks and suggested some improvements. Taking them into account undoubtedly increased the value of this text.

I am greatly indebted to outstanding school principals who wanted to devote their time and attention and share their personal and professional experiences with me. I already expressed this gratitude in the book entitled *Successful leadership at school in socially unprivileged areas. Comparative study* (Madalińska-Michalak, 2012). This volume could not have been created without these principals' priceless experiences.

Words of gratitude are also due for all participants of the training sessions, workshops or conferences devoted to educational leadership which I had the greatest pleasure to organise or at which I presented my papers. The engagement of these people in the discussed subject and their questions constituted an important reference point for further research. Their expectations were an inspiration for me to gain deeper insight into the researched subject and helped me to prepare the thematic structure of this book.

*Joanna Madalińska-Michalak*



# CZEŚĆ PIERWSZA

## PRZYWÓDZTWO I KOMPETENCJE PRZYWÓDCZE – PODSTAWY TEORETYCZNE



# I

## PRZYWÓDZTWO – EWOLUCJA POGLĄDÓW

W niniejszym rozdziale przedstawiam sposoby definiowania pojęcia „przywództwo” i jednocześnie wskazuję na potrzebę określenia istoty tego zjawiska społecznego. Omawiając różne rodzaje definicji przywództwa, podaję obok innych także własne propozycje definicji tego pojęcia. Zasadnicza część tego rozdziału poświęcona jest prezentacji najbardziej znamienych poglądów naukowych na temat przywództwa. Poczyniona próba systematyzacji wybranych perspektyw jego analizowania pozwala na zarysowanie problemów badawczych, które warto podjąć w badaniach nad przywództwem – problemy te mogą wytyczać kierunki dalszych poszukiwań badawczych. Prezentację wybranych stanowisk teoretycznych poprzedzam omówieniem genezy badań nad przywództwem.

W rozdziale tym ukazuję klasyczne i współczesne koncepcje, teorie oraz modele przywództwa. Analizuję te propozycje teoretyczne, które dostarczając odpowiednich wytycznych w omawianym zakresie, przeszły pomyślnie próbę czasu i są nierozłącznie związane z rozwojem naukowej refleksji nad przywództwem. Omawiane stanowiska teoretyczne mają to do siebie, że nie dość, że znalazły szerokie uznanie w środowiskach naukowych i na trwałe wpisały się w rozwój myśli naukowej nad przywództwem, to także wydają się współcześnie dominujące. Przedstawiam tutaj także te propozycje teoretyczne, które mają coraz większe znaczenie w badaniach nad przywództwem oraz są niezmiernie inspirujące dla rozważań nad przywództwem edukacyjnym i dla praktyki edukacyjnej. W grupie tych propozycji znajdują się takie jak: przywództwo służebne, przywództwo partycypacyjne czy przywództwo oparte na kompetencjach.

U podstaw prowadzonych rozważań leży założenie mówiące o tym, że nauczyciele i dyrektorzy, tworząc wspólnie społeczność szkoły, sami muszą odnaleźć swoją własną, najlepszą drogę do przywództwa. Uwzględnienie w obrazie przywództwa koncepcji lokowanych w obrębie teorii może ułatwić pracownikom oświaty konstruowanie wizji przywództwa w ich własnej szkole. Analiza sposobów podejścia do niego we współczesnej szkole jest istotna, gdyż może stać się podstawą diagnozy dominujących ścieżek zachowań przywódców szkolnych oraz kierunków, w jakich zmierza przywództwo w polskich szkołach. Jednocześnie może pozwolić na określanie pożądanych kierunków przemian w omawianym zakresie. „Mimo tego, że świat nie jest zawsze taki, jak sobie to wyobrażamy i nie zawsze uzyskujemy to, czego się od niego spodziewamy, to warto wiedzieć, że doskonaląc znajomość teorii przywództwa i jego najlepszych praktyk, mamy większe szanse na wprowadzanie pozytywnych zmian w organizacjach, w których działamy. Jednak wszelkie zmiany wymagają uczciwego zaangażowania się w realizację podejmowanych przez nas zadań i wykraczania poza bliskie nam – często nieuświadomione – przekonania. Jest to wielkie



wyzwanie, które czeka na tych, którzy chcą coś zmienić gdziekolwiek pracują” (Bezzina, Madalińska-Michalak, 2014, s. 90).

Zagadnienia dotyczące sposobów definiowania przywództwa oraz rysu historycznego i współczesnych badań nad nim zostały przeze mnie podjęte już wcześniej w książce *Skuteczne przywództwo w szkołach na obszarach zaniedbanych społecznie. Studium porównawcze* (Madalińska-Michalak, 2012, s. 56–97). Na potrzeby prowadzonych tutaj badań treści kryjące się za tymi zagadnieniami zostały znacznie poszerzone i uaktualnione.

## 1. DEFINICJE PRZYWÓDZTWA

Różnice podejść do terminu „przywództwo” dotyczą kwestii zasadniczych, gdyż wynikają z odmiennych punktów myślenia o jego istocie i zadaniach, ich uzasadnienia są zaczerpnięte z różnych orientacji naukowych. Przegląd koncepcji teoretycznych odnoszących się do kierowania organizacjami i przywództwa (zob. podrozdział 3 niniejszego rozdziału) wskazuje na duże zmiany, jakie zaszły w budowaniu teorii przywództwa.

Definiowanie interesującego nas pojęcia nie należy do zadań łatwych, gdyż istnieje wiele jego interpretacji, z których, jak trafnie zaznaczają W. Bennis i B. Nanus (1985), każde rzuca iskierkę światła na przedmiot przywództwa i każde przedstawia jego niepełne wyjaśnienie. Podobnie wypowiada się Peter Guy Northouse (2009), jeden ze znakomitych znawców poruszanej tutaj problematyki, według którego różne perspektywy oglądu przywództwa powodują, że trudno jest wskazać choćby jedną, „dobrą” teorię przywództwa, z którą by się wszyscy zgodzali, i jednocześnie wyprowadzić jedną, obowiązującą definicję tego pojęcia.

Na potrzeby dalszych rozważań w niniejszej książce proponuję przyjąć rozróżnienie podejść do badania przywództwa i jego definiowania, które wyszczególnili John Antonakis, Anna

## Dyrektor szkoły liderem – inspiracje i perspektywy

W książce *Dyrektor szkoły liderem – inspiracje i perspektywy* w przystępny sposób omówiono istotę przywództwa edukacyjnego jako swoistego rodzaju wyzwania. Autorka proponuje nowy sposób myślenia o szkole i dyrektorze szkoły, ujawnia tajniki stawiania się liderem oraz sposoby jego skutecznego działania.

Opracowanie zachęca do namysłu nad praktyką kierowania szkołą i pomaga odpowiedzieć na szereg ważnych pytań, m.in.:

- dlaczego dyrektor szkoły powinien być liderem, co może go do tego motywować,
- czy liderem się jest, czy też się staje,
- co kryje się za przywództwem edukacyjnym,
- jak być skutecznym przywódcą edukacyjnym, na co położyć szczególny nacisk.

Książka przeznaczona jest dla dyrektorów szkół, a także osób, które rozważają możliwość podjęcia się pełnienia tej roli. Zainteresuje również nauczycieli, rodziców, pracowników administracji oświatowej oraz przedstawicieli władz samorządowych i organizacji pozarządowych działających w obszarze oświaty.

**Joanna Madalińska-Michalak** – profesor doktor habilitowany nauk humanistycznych, profesor Uniwersytetu Warszawskiego; pedagog, długoletni pracownik naukowy Uniwersytetu Łódzkiego; przewodnicząca Polskiego Towarzystwa Pedagogicznego; członek Rady Naukowo-Zarządczej European Educational Research Association; członek Rady Naukowej Teacher Educational Policy in Europe oraz pierwszy przedstawiciel Polskiego Towarzystwa Pedagogicznego w Radzie Naukowej World Educational Research Association; w swojej pracy naukowej zajmuje się problematyką przywództwa edukacyjnego, edukacją nauczycieli oraz etyką w zawodzie nauczyciela.

Cena 49 zł  
(w tym 5% VAT)

Poleca



[www.DyrektorSzkoly.pl](http://www.DyrektorSzkoly.pl)



[www.DyrektorSzkoly.pl/przedszkola](http://www.DyrektorSzkoly.pl/przedszkola)



Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01  
zamowienia.kiaski@wolterskluwer.pl  
[www.wolterskluwer.pl](http://www.wolterskluwer.pl)  
księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

