

ROMAN PAWŁOWSKI, BEATA WOŁOSZYN

*Uniwersytet im. Adama Mickiewicza  
w Poznaniu*

## ZARZĄDZANIE PLACÓWKĄ OŚWIATOWĄ - POMIĘDZY IDEALAMI A RZECZYWISTOŚCIĄ

ABSTRACT. Pawłowski Roman, Wołoszyn Beata, *Zarządzanie placówką oświatową – pomiędzy idealami a rzeczywistością* [Management of Educational Institution – Between Ideals and Reality]. *Studia Edukacyjne* nr 42, 2016, Poznań 2016, pp. 403-414. Adam Mickiewicz University Press. ISSN 1233-6688. DOI: 10.14746/se.2016.42.23

The aim of this article is to present dilemmas that are experienced by directors/headmasters of educational institutions. On the one hand, they carry out tasks strictly defined by the education law documents, on the other hand, they are expected to create educational leadership. Reality shows that, what the directors would like the most is to pursue directing an education institution in the democratic style, but just as often, in fact, they represent an authoritarian management style. This stems from the multiplicity of tasks they have to perform and the external pressure of the governing authority, the pedagogical supervisory body and the influence of state policy. This situation raises concerns about the functioning of educational institutions and the final outcome of formal education: effective education for life in a democratic society.

**Key words:** management of educational institutions, educational leadership, management styles, democratic education

Jak pokazują dotąd podejmowane badania odnośnie zarządzania placówkami oświatowymi, klimat funkcjonowania szkoły w dużej mierze zależy od sposobu pełnienia funkcji przez jej dyrektora<sup>1</sup>. W zależności bowiem czy jest to styl liberalny, demokratyczny, czy autokratyczny, inaczej rozkładają się role i nastawienie pracujących w niej nauczycieli oraz perso-

---

<sup>1</sup> Patrz m.in.: S.M. Kwiatkowski, J. Madalińska-Michalak (red.), *Przywództwo edukacyjne. Współczesne wyzwania*, Warszawa 2013; G. Mazurkiewicz, *Przywództwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie edukacją wobec wyzwań współczesności*, Kraków 2011; K. Przyszczykowski, *Edukacja dla demokracji. Strategie zmian a kompetencje obywatelskie*, Toruń – Poznań 1999.

nelu pomocniczego do wykonywania swoich obowiązków. W przypadku skrajnie liberalnego podejścia do kierowania placówką oświatową trudno realizować założoną wizję jej działania, zaś styl autokratyczny sprawia, że w placówce nierzadko trudno dostrzec rzeczywisty obraz instytucji uczącej się, w której wszystkim przyświeca wspólna wizja stawianych przed sobą celów. Wydaje się, że najbliższy humanistycznym wizjom funkcjonowania szkoły jest styl demokratyczny, w kontekście którego mieści się nie tyle dyrektywne zarządzanie placówką oświatową, co raczej przywództwo prowadzące do wspólnego realizowania założonych celów. Model ten jest powszechnie znany dyrektorom placówek oświatowych, niemniej – jak się wydaje – w zbyt małym stopniu zwraca się uwagę na relacje pomiędzy osobistym stylem kierowania placówką a predyspozycjami osobowymi jej dyrektora. W konsekwencji, zgłębienie tego problemu należy postrzegać jako ważki przedmiot badań, otwierający szeroki obszar eksploracji naukowej.

Zadania dyrektora placówki oświatowej (a także procedurę powołania kandydata na to stanowisko) zasadniczo regulują dwa podstawowe akty prawne, jakimi są: Ustawa Prawo oświatowe z 14 grudnia 2016 r.<sup>2</sup> oraz Ustawa z 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela (z późniejszymi zmianami)<sup>3</sup>. Przywołane w tych dokumentach odniesienia wskazują na bardzo rozległy obszar kompetencji w zakresie kierowania placówką. W pierwszym z przywołanych dokumentów znajdujemy zapis mówiący o odpowiedzialności osoby, której powierzono stanowisko dyrektora, o czym stanowi art. 68 ust. 1. W obszarze nakreślonych tam obowiązków w kolejnych 11 punktach wyszczególnione są główne obszary zadaniowe. Należą do nich: kierowanie działalnością szkoły lub innej placówki oraz wszelkie działania związane z reprezentowaniem jej interesów na zewnątrz, sprawowanie nadzoru pedagogicznego wobec pracowników szkoły (o ile ma stosowne ku temu kompetencje), podejmowanie działań opiekuńczych wobec uczniów oraz odpowiedzialność za zapewnienie optymalnych warunków harmonijnego ich rozwoju psychofizycznego poprzez podejmowanie aktywnych działań o charakterze prozdrowotnym, odpowiedzialność za realizację uchwał rady szkoły lub placówki innego typu oraz uchwał rady pedagogicznej, podjętych w ramach ich kompetencji stanowiących (o ile nie są obarczone jakąkolwiek wadą prawną). Istotnym obszarem zadań dyrektora jest też dysponowanie środkami pieniężnymi określonymi w planie finansowym placówki oświatowej pozytywnie zaopiniowanym przez radę szkoły, powiązane z przyjmowaniem na siebie odpowiedzialności za prawidłowo-

<sup>2</sup> Ustawa z 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (DzU z 2017 r., poz. 59).

<sup>3</sup> Ustawa z 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela (z późniejszymi zmianami) (DzU z 2016 r., poz. 1379 oraz z 2017 r., poz. 60).

we wykorzystanie tychże środków, a także zapewnienie właściwej organizacji obsługi placówki oświatowej w sferze administracyjnej, finansowej i gospodarczej. Ważnym obszarem obowiązków dyrektora placówki oświatowej jest także wykonywanie zadań wynikających z konieczności zapewnienia zarówno uczniom, jak i pracownikom bezpieczeństwa w trakcie zajęć organizowanych przez kierowaną placówkę, także poza jej siedzibą (wycieczki, rajdy, zawody itp.) oraz zapewnienia warunków do właściwej realizacji innych zadań wynikających bezpośrednio z przepisów szczegółowych dotyczących instytucji publicznych. Za niemniej ważne ustawodawca uznaje współdziałanie dyrektora placówki oświatowej z jednostkami szkolnictwa wyższego w obszarze organizacji praktyk pedagogicznych dla studentów specjalności nauczycielskich, a także tworzenie warunków na rzecz działania w kierowanej placówce wolontariatu, różnego typu stowarzyszeń i innych organizacji, w szczególności zaś organizacji harcerskich, których celem statutowym jest działalność wychowawcza lub rozszerzanie i wielostronne wzbogacanie różnorodnych form działalności dydaktycznej, wychowawczej, opiekuńczej i innowacyjnej kierowanej przez niego placówki. Ponadto, dyrektor odpowiada za właściwą i optymalną z perspektywy dobra dziecka realizację zaleceń wynikających z orzeczenia o potrzebie kształcenia specjalnego ucznia, wydanych przez uprawnioną do tego poradnię psychologiczno-pedagogiczną oraz za właściwą współpracę z pracownikami służby zdrowia (pielęgniarką, higienistką szkolną, lekarzem, stomatologiem), którzy sprawują profilaktyczną opiekę zdrowotną nad dziećmi i młodzieżą, będąc w tym zakresie dysponentem danych osobowych ucznia (jak np. dane personalne, numer PESEL) służących właściwemu zapewnieniu dostępu do świadczeń medycznych<sup>4</sup>. Przywołany tu artykuł wskazuje także na kompetencje dyrektora placówki oświatowej w zakresie skreślania uczniów z listy członków społeczności szkolnej oraz wszelkie kompetencje przypisane na rynku pracy kierownikowi zakładu pracy. W myśl art. 68 ust. 5 ustawy – Prawo oświatowe dyrektor pełni rolę kierownika zakładu pracy dla wypełniających swe zadania w danej placówce oświatowej nauczycieli, a także pracowników niepedagogicznych (jak np. personel administracyjny, sprzątający, czy pracownicy obsługi technicznej). Analogicznie do innych zakładów pracy, w obszarze kompetencji dyrektora placówki oświatowej pozostają zatem kwestie decyzyjne w zakresie nawiązywania i rozwiązywania stosunku pracy z nauczycielami oraz innymi pracownikami, przyznawania nagród oraz wymierzania kar porządkowych i administracyjnych oraz występowanie (po zasięgnięciu opinii rady pedagogicznej i rady szkoły)

<sup>4</sup> Patrz: Ustawa z 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe, art. 68 ust. 1.

z wnioskami w sprawie przyznawania odznaczeń, nagród i innych wyróżnień dla nauczycieli oraz innych pracowników placówki oświatowej, których gestorem są instytucje wyższego rzędu, np. organ prowadzący, kuratorium oświaty, czy minister edukacji<sup>5</sup>. Dokument ten dalej wskazuje ponadto na potrzebę i konieczność współpracy dyrektora z radą szkoły lub placówki, radą pedagogiczną, rodzicami i samorządem uczniowskim.

Podobnie rolę dyrektora placówki oświatowej określa ustawa – Karta Nauczyciela, w której art. 7 mówi w szczególności o jego obowiązkach kierowniczych, wskazując, że dyrektor szkoły

(...) jest jej przedstawicielem na zewnątrz, przełożonym służbowym wszystkich pracowników szkoły, przewodniczącym rady pedagogicznej. Dyrektor sprawuje opiekę nad dziećmi i młodzieżą uczącą się w szkole<sup>6</sup>.

Dokument ten, podobnie jak ustawa – Prawo oświatowe, określa odpowiedzialność dyrektora szkoły w odniesieniu do dbałości o właściwy poziom realizacji przez kierowaną placówkę zadań dydaktycznych i wychowawczych, właściwe wykonywanie zadań wynikających z uchwał rady pedagogicznej, rady szkoły oraz zarządzeń organu prowadzącego oraz zewnętrznych organów nadzoru pedagogicznego, a także innych instytucji nadzorujących szkołę. W zakresie wewnętrznej pracy placówki zadania dyrektora muszą skupiać się na zapewnieniu optymalnych warunków do rozwijania kompetencji społecznych uczniów i wychowanków, wyrażających się przez ich samorządną i samodzielną pracę, a także na zapewnieniu nauczycielom wsparcia pozwalającego na jak najefektywniejszą realizację stawianych przed nimi zadań oraz możliwość jak najpełniejszego samorozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem możliwości doskonalenia zawodowego. Obszarem odpowiedzialności dyrektora wskazywanym w Kartie Nauczyciela jest także zapewnienie odpowiednich warunków organizacyjnych do realizacji zadań dydaktycznych i opiekuńczo-wychowawczych oraz zapewnienie w trakcie zajęć organizowanych przez szkołę właściwego poziomu bezpieczeństwa zarówno uczniów, jak i nauczycieli<sup>7</sup>.

Tak nakreślone ramy odpowiedzialności wskazują wielość zadań w zakresie kierowania placówką oświatową, które dodatkowo komplikują aspekty nieustannej zmienności zarówno zadań szczegółowych, jak i kontekstu społecznego<sup>8</sup>. Jednakże, zadania te wyznaczają jednocześnie bardzo szeroki

<sup>5</sup> Patrz: tamże, art. 68 ust. 5

<sup>6</sup> Patrz: Ustawa z 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela, art. 7 ust. 1.

<sup>7</sup> Patrz: tamże, art. 7 ust. 5.

<sup>8</sup> Patrz: S. Banaszak, *Zarządzanie placówką oświatową w turbulentnym otoczeniu*, *Studia Edukacyjne*, 2013, 27, s. 65-74; J. Szafran, *Menadżer – przywódca. Uwagi o roli dyrektorów szkół w zarządzaniu zmianami*, *Studia Edukacyjne*, 2013, 27, s. 75-94.

zakres odpowiedzialności, na którą dodatkowo nakładają się inne regulacje prawne. Z najważniejszych należy tu wymienić ustawowe przepisy Kodeksu pracy, Kodeksu cywilnego, Kodeksu rodzinnego i opiekuńczego, czy Ustawy o samorządzie gminnym oraz liczne rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej i innych departamentów, których przepisy należy respektować w placówkach oświatowych<sup>9</sup>. Wielość tak zakreślonego obszaru zadań sprawia, że efektywne kierowanie placówką oświatową nierzadko sprawia, że niektórzy dyrektorzy czują się osaczeni przez prawo, traktując je jako swoisty kaganiec utrudniający podejmowanie autonomicznych decyzji. Niewątpliwie jednak zarządzanie placówką oświatową wymaga od jej dyrektora wysokiej kultury prawnej i znaczącej sprawności w interpretacji przepisów i regulacji o charakterze normatywnym.

Przystępując do procedury konkursowej na stanowisko dyrektora, kandydaci przedstawiają zwykle wizję szkoły demokratycznej, w której pojawia się równowaga pomiędzy dyrektorem, radą pedagogiczną a okolicznym środowiskiem. Zwykle misja, wizja szkoły oraz sylwetka potencjalnego absolwenta jawią się jako swoisty wytwór wychowania do wartości humanistycznych, hołdujących podmiotowości ucznia jako partnera procesu edukacyjnego.

Wizja, to marzenie, pragnienie.... Jest to obraz przyszłości pozbawiony uwarunkowań, potencjału, możliwości, którymi przedsiębiorstwo dysponuje. Jest to punkt w przyszłości z jednej strony realny, a jednocześnie na tyle daleki, że wzbudza entuzjazm i koncentrację wysiłków dla tworzenia nowej rzeczywistości (...) wychodząc od przyszłości do teraźniejszości. Dzięki temu są pomijane współczesne problemy, trudności i uwarunkowania<sup>10</sup>.

Z kolei misję należy postrzegać jako integralną część programu edukacyjnego szkoły. Jej nadrzędną rolą jest nie tylko wyznaczanie zasadniczych celów funkcjonowania szkoły, ale również dbałość o wewnętrzną spójność programów nauczania, projektów edukacyjnych i postaw ludzi z przyjętymi procedurami postępowania, strategią rozwoju szkoły i uwarunkowaniami ekonomicznymi. Misja szkoły w swej istocie umożliwia nastawienie zespołowych działań na faktyczne urzeczywistnienie wizji szkoły. Misja oznacza zatem przede wszystkim konkretne zadanie do wykonania. Wymiennie z tym pojęciem pojawiają się odniesienia do jakościowych programów roz-

---

<sup>9</sup> Jak wskazują dyrektorzy placówek oświatowych, w bieżącym kierowaniu placówką oświatową muszą oni monitorować aktualność ponad 100 aktów prawnych dotyczących różnych obszarów funkcjonowania placówki oświatowej.

<sup>10</sup> M. Cieśliski, *Podstawy organizacji i zarządzania w oświacie*, [w]: *Vademecum menedżera oświaty*, red. Cz. Plewka, H. Bednarczyk, Radom 2000, s. 150-151.

woju szkoły, zakrojonych perspektywicznie na kilkuletni okres. Misja określa zadania do wykonania i wytyczne do ich realizacji, czego nie jest w stanie opisać żaden zbiór przepisów i regulacji administracyjnych. Tak więc misja daje przestrzeń, w której mogą rozwijać się osobiste motywacje ludzi do podejmowania zadań związanych z celami placówki oświatowej<sup>11</sup>. Warto tu jednak zaznaczyć, że deklaracje dotyczące działań o charakterze wysoce demokratycznym mają charakter połowiczny – po części stanowią bowiem egzemplifikację osobistych poglądów, po części zaś są odpowiedzią na społeczne oczekiwania względem przyszłych potencjalnych dyrektorów szkół w kontekście bieżącej polityki edukacyjnej państwa<sup>12</sup>. Najczęściej podmiotowość ucznia stawiana jest w tym obszarze na pierwszym miejscu, co jako cel operacyjny winno przynieść sukces w konkursie na stanowisko dyrektora szkoły i co zazwyczaj przynosi spodziewane efekty.

W kontekście oczekiwań dotyczących kandydata na stanowisko dyrektora (kierownika) placówki oświatowej niezwykle pożądanym jest profil lidera – przywódcy edukacyjnego. O istocie problemu świadczyć mogą chociażby badania podejmowane przez Instytut Badań Edukacyjnych we współpracy z Uniwersytetem Jagiellońskim, świetle których swoiste przywództwo edukacyjne opiera się na zdolności do formalnego

wyróżnienia cech osobowości specyficznych dla stanowiska dyrektora placówki oświatowej; – przypisania poszczególnym zadaniom wiedzy i umiejętności, w tym z obszaru socjologii i psychologii<sup>13</sup>.

W idealistycznych bowiem założeniach dyrektor placówki oświatowej winien być naturalnym liderem wspólnoty uczącej się (szkoły), w której zgłębianie wiedzy – zgodnie z deklaracjami – winno być swoistą przygodą życia młodych, żądnych wiedzy ludzi.

W praktyce dyrektor placówki oświatowej z reguły dość szybko przekonuje się jednak, że założenia idealne, niestety, przychodzi mu konfrontować z zadaniami o różnorodnym charakterze. Ich wielostronność wyznaczają obowiązki o charakterze dydaktycznym, administracyjnym i dotyczącym kierowania zespołem pracowniczym. Z wywiadów przeprowadzonych z dyrektorami wielkopolskich szkół wynika, że zwykle na pierwszy plan

---

<sup>11</sup> Patrz: A. Talik-Orłowska, *Czym jest misja?* Dyrektor Szkoły, 2004, 3, s. 31-33; S. Wlazło, *Jakościowa wizja szkoły*, [w:] *Jakościowy rozwój szkoły*, Wrocław 2002; tegoż, *Wizja i misja w szkole*, Dyrektor Szkoły, 2004, 7-8, s. 53-56.

<sup>12</sup> Patrz: K. Hernik (red.), *Polscy nauczyciele i dyrektorzy na tle międzynarodowym. Główne wyniki badania TALIS 2013*, Warszawa 2015, s. 40-45.

<sup>13</sup> S.M. Kwiatkowski, *Dyrektor placówki oświatowej jako przywódca*, [w:] *Przywództwo w szkole*, red. J. Madalińska-Michalak, Kraków 2006, s. 42.

wychodzą zadania o charakterze administracyjnym, związane z bieżącym funkcjonowaniem placówki w sferze materialnej i organizacyjnej, niejako spychając na drugi plan dbałość o jakość edukacji. Co więcej, owa dbałość najczęściej rozumiana jest jako staranie o zapewnienie przebiegu procesów edukacyjnych niekoniecznie zgodnie z potrzebami uczniów, raczej w odpowiedzi na formalne oczekiwania organu nadzoru pedagogicznego (kuratorium). W tej sytuacji kształtowanie relacji interpersonalnych z członkami rady pedagogicznej i innymi pracownikami szkoły pozostaje w zupełnie odległym planie.

Zadanie to jednocześnie jest niełatwe z uwagi na wielowymiarowość relacji społecznych dyrektora placówki oświatowej pozostającego w następujących układach odniesienia: dyrektor – nadzór pedagogiczny (kuratorium), dyrektor – organ prowadzący (samorząd), dyrektor – rada pedagogiczna, dyrektor – uczniowie, dyrektor – rodzice, dyrektor – instytucje środowiska lokalnego, dyrektor – opinia w środowisku lokalnym (rozproszonym)<sup>14</sup>. Zdefiniowany ustawowo zapis, że „szkołę reprezentuje na zewnątrz jej dyrektor”<sup>15</sup> sprawia, że stanowisko kierującego placówką oświatową w odniesieniu do relacji społecznych ma w tym zakresie wielowymiarowy charakter.

Spośród najistotniejszych wymienić tu należy przede wszystkim relacje z wcześniej już przywołanym organem nadzoru pedagogicznego (kuratorium) oraz organem prowadzącym (w przypadku szkół publicznych – odpowiednio samorząd gminy lub powiatu). Jeśli relacje te układają się harmonijnie, a dyrektor placówki otrzymuje względną swobodę realizacji założonej wizji kierowania nią, istnieją szanse na budowanie funkcjonowania szkoły opartej na założonych wcześniej kryteriach. Nierzadko jednak (zwykle w wywiadach czy wypowiedziach nieformalnych) dyrektorzy placówek zwracają uwagę na rozliczne sugestie, czy wręcz naciski, na realizację oczekiwań tych organów. Bardzo często swoistą „rewolucję” dostrzega się po wyborach samorządowych, w trakcie których w środowisku lokalnym, w którym funkcjonuje dana placówka, dochodzi do zmian osób decyzyjnych, zwykle reprezentujących poglądy na misję szkoły odmienne od swych poprzedników<sup>16</sup>.

W wielu przypadkach istotnym czynnikiem powodzenia lub niepowodzenia założonej przez dyrektora wizji prowadzenia szkoły są relacje (bądź

---

<sup>14</sup> Patrz: M.J. Szymański, *Przywództwo w rozwoju społecznym środowiska lokalnego*, [w:] *Przywództwo edukacyjne. Współczesne wyzwania*, red. S.M. Kwiatkowski, J. Madalińska-Michalak, Warszawa 2013, s. 94-105.

<sup>15</sup> Ustawa z 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe, art. 68 ust. 1. pkt. 1.

<sup>16</sup> Patrz: Ośrodek Rozwoju Edukacji, *Partycypacja a lokalna polityka oświatowa – raport z badań terenowych*, Warszawa 2014, s. 47.

ich brak) z instytucjami środowiska lokalnego oraz często niepoddająca się racjonalnej weryfikacji potoczna opinia o danej placówce w środowisku lokalnym. W odniesieniu do współpracy z podmiotami instytucjonalnymi, to od jej jakości zależy, na ile szkoła jest trwale i silnie zapośredniczona w danej społeczności, na ile zaś stanowi samotną (nierzadko obłąaną) twierdzę. Co więcej, środowiskowa opinia publiczna stanowi także istotny aspekt postrzegania szkoły przez jej dyrektora jako informacja zwrotna. Tu jednak dyrektorzy zwracają uwagę na fakt, że przyglądają się tym opiniom, pomimo iż często są one bardzo podatne na szybkie zmiany pod wpływem wydałoby się mało istotnych zdarzeń – na recenzje pozytywne pracuje się nierzadko latami, podczas gdy pozytywny wizerunek placówki może często runąć jako konsekwencja pojedynczych incydentów.

Kolejnym wymiarem stanowiącym o powodzeniu przyjętej wizji zarządzania placówką oświatową są relacje wewnętrzne dyrektora z pracownikami placówki oraz z uczniami i ich rodzicami. W odniesieniu do pracowników istotny jest – wcześniej już wskazywany – styl zarządzania oraz klimat edukacyjny placówki, który jest czynnikiem sprawczym motywacji pracowników. Od niego bowiem zależy, na ile podległy personel czuje się podmiotowo odpowiedzialny za wspólne aktywne kreowanie działań na rzecz rzeczywistej realizacji założonej wizji funkcjonowania placówki, na ile zaś stanowi nie tyle zespół, co zbiór jednostek wykonujących (nierzadko biernie lub wręcz oportunistycznie) narzucone im zadania bez wewnętrznej motywacji i przekonania co do ich zasadności. Nad tym zagadnieniem można zastanowić się trochę dłużej. Rodzi się bowiem pytanie, czy demokratyczny styl zarządzania pozwala zbudować spójny, zaangażowany, odpowiedzialny i skoncentrowany na wynikach zespół. Dlaczego właśnie taki? Bowiem taki zespół jest w stanie wspólnie z dyrektorem zrealizować wizję szkoły demokratycznej. Zbudowanie takiego zespołu wymaga, według współczesnych koncepcji zarządzania sytuacyjnego<sup>17</sup>, doboru odpowiedniego stylu zarówno w odniesieniu do całego zespołu, jak i względem poszczególnych jednostek. Co istotne, nie jest niezbędne tylko początkowe wybranie odpowiedniego stylu, ale umiejętność jego zmiany w zależności (choćby według autora jednej z koncepcji – K. Blancharda<sup>18</sup>) od etapu rozwoju pracownika (jego kompetencji i stopnia zaangażowania) oraz etapu rozwoju zespołu (jego wydajności i morale). Takie podejście do zarządzania zespołem wymaga jednak od dyrektora zarówno czasu, jak i dużej uważności oraz

<sup>17</sup> Patrz: E. Maslyk-Musiał, *Spółeczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, Lublin 1999, s. 114-120.

<sup>18</sup> Patrz: K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, Warszawa 2009, s. 75-87.

kompetencji, co w konfrontacji z wieloma zadaniami administracyjnymi może skończyć się jedynie na zamiarach, nigdy niezamienionych w działanie. Zdecydowanie łatwiej zarządzać w jednym stylu, co skutkuje jednak często między innymi niezadowoleniem zespołu, obniżeniem motywacji pracowników, brakiem gotowości do wzięcia na siebie odpowiedzialności za wspólny cel, czy wyłączeniem koncentrowaniu się na własnych potrzebach i indywidualnych celach.

Odrębnym obszarem stanowią relacje dyrektora z uczniami. Budowane są one poprzez obecność i świadomość kierowania placówką przez jej dyrektora – wynika to z faktu, na ile dyrektor placówki jest „widoczny” dla jej uczniów, a jego decyzje znaczące dla społeczności szkolnej<sup>19</sup>.

Następnym – nierzadko niedocenianym, a niekiedy mocno zaniedbanym – obszarem są relacje dyrektora z rodzicami uczniów uczęszczających do danej placówki. Dobra współpraca może być czynnikiem w znacznym stopniu wspierającym powodzenie założonych działań, natomiast brak relacji czy pojawianie się sytuacji konfliktowych (w odniesieniu do których odpowiedzialność może leżeć zarówno po stronie szkoły, jak i rodziców) stanowią dla tych działań znaczącą barierę<sup>20</sup>.

Jak daje się więc zauważyć, dla powodzenia misji kierowania placówką oświatową pożądane jest wielostronne budowanie pozytywnych relacji z partnerami, których interesy i oczekiwania nie zawsze są spójne. W konsekwencji więc często dyrektor placówki oświatowej staje przed niełatwym zadaniem działań podobnych do szacowania kwadratury koła<sup>21</sup>.

Wskazana tu wielowymiarowość zadań oraz wielostronność relacji interpersonalnych w wielu przypadkach sprawiają, że pełnienie funkcji dyrektora placówki oświatowej prowadzi do bolesnego zderzenia ideałów z rzeczywistością, w której to kolizji niezwykle często, niestety, zwyciężają realia. Dzieje się tak, gdy oczekiwania zewnętrzne nie pozostają w korelacji z wyobrażoną rolą przywódcy edukacyjnego.

Na różnorodne praktyczne egzemplifikacje takiego stanu rzeczy wskazują słuchacze prowadzonych przez pracowników Zakładu Polityki Oświatowej i Edukacji Obywatelskiej Wydziału Studiów Edukacyjnych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu od ponad 10 lat Studiów Podyplomowych Zarządzania Oświatą oraz równoległego kursu w Zamiejscowym Ośrodku Dydaktycznym UAM w Pile. W przeprowadzonych

<sup>19</sup> Patrz: K. Przyszczykowski, I. Cytlak, *Partnerstwo w samorządowej polityce oświatowej*, Studia Edukacyjne, 2013, 27, s. 7-28.

<sup>20</sup> Patrz: A. Gocłowska (red.), *Szkoła wobec wymagań państwa – poradnik dla rodziców*, Warszawa 2015, s. 35-37.

<sup>21</sup> Patrz: K. Przyszczykowski, *Polityczność (w) edukacji*, Poznań 2012, s. 50-73.

w roku akademickim 2015/2016 badaniach respondenci z tej grupy wskazywali na swoisty rozdziew pomiędzy ich wizją prowadzenia placówki oświatowej w przyszłości a praktykami swoich przełożonych. W podejmowanych przez nich zadaniach szkoła jawi się jako placówka demokratyczna, natomiast praktyka pokazuje jej autokratyczne oblicze<sup>22</sup>.

Można postawić tutaj tezę, że obciążenie obowiązkami sprawia, iż odpowiedzialność za taki stan rzeczy ponosi system, który obarcza dyrektora placówki oświatowej zbyt dużym bagażem zadań, które z czasem sprawiają, że – przy konieczności bieżącego kierowania szkołą – wizje idealistyczne schodzą często na zdecydowanie dalszy plan. Nad długofalową wizję przedkładane są rozwiązania pozwalające na doraźne kierowanie placówką, a tu najłatwiejsze jest zarządzanie dyrektywne, którego autokratyczna specyfika pozwala na szybkie osiąganie założonych celów, jednak niewiele ma wspólnego z budowaniem postaw podmiotowości innych pracowników szkoły, a w konsekwencji i uczniów.

Efekt doraźny jest co prawda osiągany zwykle szybko i skutecznie, jednak trudno w takiej sytuacji mówić o szkole jako instytucji uczącej się. Staje się ona raczej instytucją totalną, co jednak niespecjalnie przeszkadza zarówno dyrektorowi placówki, jak i – niestety, zdecydowanie zbyt często biernym – nauczycielom.

Zarządzanie dyrektywne pojawia się jako rozwiązanie doraźne, jednak bardzo często w praktyce utrwała się i ostatecznie staje trwałym modelem. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy szukać we wcześniej już wskazanych obszarach, niemniej czynnikiem dodatkowo legitymizującym nakreślony stan rzeczy jest niepewność losów zarówno nauczycieli, jak i ich dyrektorów wynikająca ze zmian politycznych. Jak doskonale wiadomo, zmiany struktury funkcjonowania systemu oświaty w Polsce, zapowiadane przez minister edukacji (co istotne, póki co, bez obudowy prawnej) powodują, że pracownicy placówek oświatowych przyjmują – tu zarówno dyrektorzy, jak i nauczyciele – postawy konformistyczne, które w ich mniemaniu mają pozwolić im przetrwać chaos zmian, a w perspektywie pozwolić zachować pełnione stanowisko czy chociażby pracę.

Problem ten poddaje wnikliwej analizie B. Śliwerski, wskazując na szeroki kontekst wynikający z decyzji o charakterze politycznym, w swej istocie podporządkowujący edukację pragmatyce rządów, niezależnie od bieżących opcji politycznych<sup>23</sup>. Przedstawiona tu sytuacja sprawia, że zmiany perspek-

<sup>22</sup> Źródło: badania własne autorów przeprowadzone w roku akademickim 2015/2016 techniką sondażu diagnostycznego na próbie 100 respondentów oraz techniką wywiadu w trakcie prowadzenia zajęć dla słuchaczy wskazanych w tekście Studiów Podyplomowych.

<sup>23</sup> Patrz: B. Śliwerski, *Edukacja (w) polityce. Polityka (w) edukacji*, Kraków 2015, s. 269-382.

tywy kierowania placówkami oświatowymi nie wynikają z wewnętrznego przekonania, co raczej z uwarunkowań zewnętrznych, natomiast niebezpieczeństwem jest utrwalenie takiego modelu i uznanie przez dyrektora za słuszny, bo bez wątplenia łatwiejszy<sup>24</sup>.

Przedstawiony w niniejszym artykule problem z pozoru wydaje się li tylko problemem dyrektora placówki oświatowej i zderzenia ideałów z rzeczywistością. Konsekwencje takiego stanu rzeczy są jednak zdecydowanie poważniejsze – styl kierowania placówką przekłada się bowiem na jej pracowników, a w konsekwencji i uczniów. W odniesieniu do sfery wartości, na usta ciśnie się tu pytanie: jakie wychowanie? Czy ceną za utratę przyjętej wizji kierowania placówką oświatową nie jest zamiana wychowania do podmiotowości na wychowanie do posłuszeństwa? I czy nie jest to cena zbyt wysoka?

## BIBLIOGRAFIA

- Banaszak S., *Zarządzanie placówką oświatową w turbulentnym otoczeniu*, Studia Edukacyjne, 2013, 27.
- Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Cieśliski M., *Podstawy organizacji i zarządzania w oświacie*, [w]: *Vademecum menedżera oświaty*, red. Cz. Plewka, H. Bednarczyk, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 2000.
- Gawroński K. (red.), *Szkoła a organ prowadzący. Prawo oświatowe w pytaniach i odpowiedziach*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008.
- Gocłowska A. (red.), *Szkoła wobec wymagań państwa – poradnik dla rodziców*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015.
- Hernik K. (red.), *Polscy nauczyciele i dyrektorzy w Międzynarodowym Badaniu Nauczania i Uczenia się TALIS 2013*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2015.
- Kwiatkowski S.M., *Dyrektor placówki oświatowej jako przywódca*, [w:] *Przywództwo w szkole*, red. J. Madalińska-Michalak, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2006.
- Kwiatkowski S.M., Madalińska-Michalak J. (red.), *Przywództwo edukacyjne. Współczesne wyzwania*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.
- Masłyk-Musiał E., *Spółczesność i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1999.
- Mazurkiewicz G., *Przywództwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie edukacją wobec wyzwań współczesności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Ośrodek Rozwoju Edukacji, *Partycypacja a lokalna polityka oświatowa – raport z badań terenowych*, Warszawa 2014.
- Przyszczykowski K., *Edukacja dla demokracji. Strategie zmian a kompetencje obywatelskie*, Wydawnictwo Edytor, Toruń – Poznań 1999.

---

<sup>24</sup> Patrz: G. Mazurkiewicz, *Przywództwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie edukacją wobec wyzwań współczesności*, Kraków 2011, s. 193-210.

- Przyszczykowski K., *Polityczność (w) edukacji*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2012.
- Przyszczykowski K., Cytlak I., *Partnerstwo w samorządowej polityce oświatowej*, Studia Edukacyjne, 2013, 27.
- Szafran J., *Menadżer – przywódca. Uwagi o roli dyrektorów szkół w zarządzaniu zmianami*, Studia Edukacyjne, 2013, 27.
- Szymański M.J., *Przywództwo w rozwoju społecznym środowiska lokalnego*, [w:] *Przywództwo edukacyjne. Współczesne wyzwania*, red. S.M. Kwiatkowski, J. Madalińska-Michalak, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.
- Śliwerski B., *Edukacja (w) polityce. Polityka (w) edukacji*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2015.
- Talik-Orłowska A., *Czym jest misja? Dyrektor Szkoły*, 2004, 3.
- Ustawa z 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela (z późniejszymi zmianami) (DzU z 2016 r., poz. 1379 oraz z 2017 r., poz. 60).
- Ustawa z 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (DzU z 2017 r., poz. 59).
- Wlazło S., *Jakościowy rozwój szkoły*, Wydawnictwo MarMar, Wrocław 2002.
- Wlazło S., *Wizja i misja w szkole*, Dyrektor Szkoły, 2004, 7-8.