
PRZYWÓDZTWO EDUKACYJNE JAKO NOWY MODEL ZARZĄDZANIA W OŚWIACIE

EDUCATIONAL LEADERSHIP AS A NEW MODEL OF EDUCATION MANAGEMENT

Streszczenie: W dobie reformy systemu edukacji, rola i funkcje dyrektora szkoły uległy dużej zmianie, od działalności odtwórczej, aż po samodzielne i twórcze podejmowanie decyzji. Dyrektor otrzymał szeroki zakres uprawnień, jednocześnie też znacznie zwiększył się zakres jego odpowiedzialności, nie tylko przed władzami oświatowymi, ale przede wszystkim wobec lokalnego środowiska oraz uczniów. Współcześnie konieczne stało się przededefiniowanie roli dyrektora i wyposażenie go w niezbędne kompetencje, czyniące go menadżerem oświaty, którego zadaniem jest efektywne zarządzanie szkołą na trudnym rynku oświatowym.

Słowa kluczowe:

przywództwo, style zarządzania, przywództwo edukacyjne, lider oświatowy.

Summary: In the era of education system reform, the role and functions of the school's head teacher have changed from reconstructive to independent and creative decision making. The Head teacher received a wide range of rights, and at the same time the scope of their responsibilities was significantly increased, not only before the educational authorities, but above all towards the local environment and students. Nowadays, it is necessary to redefine the role of the head teacher and equip them with necessary competences, making him the manager of education whose task is to effectively manage the school in a difficult educational market.

Keywords:

leadership, management styles, educational leadership, educational leader.

Wstęp

Współczesne szkoły stoją wobec wielu wyzwań edukacyjnych związanych ze zjawiskami wynikającymi ze wzrostu zmienności świata oraz intensywności jego oddziaływań. Nowe funkcje nauczyciela, szeroko komentowane w obiegowych, społecznych opiniach oraz analizowane w licznych naukowych opracowaniach, mogą być skutecznie realizowane w odpowiednich warunkach kreowanych przez menadżerów oświatowych – dyrektorów szkół i placówek szkolno-wychowawczych (szkół różnych szczebli).

Coraz powszechniej oczekuje się, aby dyrektorzy szkół, wyłaniany w drodze demokratycznych procedur, konkursów, łączyli w sobie szereg przymiotów intelektu, charakteru, aby wyróżniali się szczególnymi predyspozycjami zawodowymi, natury psychicznej, moralnej i wolicjonalnej.

Praca dyrektora szkoły stanowi zagadnienie szczególnie eksponowane w literaturze z zakresu organizacji i kierowania w oświacie, a wynika z przekonania o znaczącej roli dyrektora szkoły w doskonaleniu i rozwoju działań zmierzających do harmonijnego tworzenia działania procesu edukacji w szkole. Rola dyrektora nie sprowadza się tylko do roli koordynatora i przywódcy ekonomicznego, który dba o finanse, jest dobrym administratorem, ale jest to przede wszystkim rola pedagoga i terapeuty pracującego z uczniami, rola mistrza dyplomacji, mediacji w łagodzeniu sporów pomiędzy uczniami, nauczycielami i rodzicami. Stąd tak istotna jest inteligencja emocjonalna dyrektora, która wraz z kompetencjami miękkimi (takimi jak samoświadomość, komunikacja, wyczucie sytuacji i drugiego człowieka) jest niejako podstawą przywództwa naturalnego zdefiniowanego przez D. Golemana [Goleman, Boyatzis, McKee 2002, s. 38].

Nauczycielskie grono pedagogiczne najczęściej oczekuje, aby ich dyrektor był osobą nieskazitelną, uczciwą, sprawiedliwą, obiektywną w swoich ocenach podległych mu służbowo pracowników, przewidującą, o wysokich kompetencjach organizatorskich, pedagogicznych oraz społecznych.

Wymienione powyżej cechy wydają się niezbędne w aspekcie oczekiwań i wyzwań, jakie przy różnych okazjach formułowane są pod adresem szkoły. Często powtarzane hasła o chronicznym niedofinansowaniu oświaty, niskich zarobkach nauczycieli i ich powszechnym tzw. wypaleniu zawodowym, trudnej młodzieży zagrożonej totalną demoralizacją, nieodpowiedzialnych, obojęt-

nych rodzicach, mogą sprawiać wrażenie, że współczesna szkoła to instytucja skostniała, niereformowalna, dysfunkcjonalna, niebędąca organizacją uczącą się, lecz skazaną na utratę swego ugruntowanego autorytetu i prestiżu w środowisku.

Wiele czynników o różnym charakterze decyduje o tym, jak działa i jest oceniana konkretna instytucja. Jednym, nie zawsze kluczowym, ale bardzo istotnym jest człowiek, kadra kierownicza, menadżerowie, dyrektorzy oraz pracownicy-nauczyciele. Istnieje szereg dowodów na to, że do zawodu nauczyciela nie trafiają w zdecydowanej większości osoby przypadkowe, lecz takie, których wybór i decyzja ścieżki zawodowej były gruntownie przemyślane, wynikały z zainteresowań, pasji, szczególnej postawy wobec młodego pokolenia i wartości edukacji. Nauczyciele zwłaszcza młodzi, początkujący to zwykle osoby otwarte na innych ludzi, pomysłowe, twórcze, życzliwe, chętne do podejmowania stale nowych wyzwań, znajdujące wspólny język z dziećmi i młodzieżą [Szempruch 2013, s. 199–201]. Ten cenny potencjał woli czynu wart jest szczególnej troski zwłaszcza ze strony osób kierujących bezpośrednio, na co dzień pracą szkoły.

Przywództwo stało się w ostatniej dekadzie najczęściej akcentowanym elementem pożądanego *nowego myślenia* o kierowaniu placówkami oświatowymi. Roli przywódcy, menadżera w organizacji poświęcono wiele miejsca w literaturze naukowej z dziedziny ekonomii, socjologii, psychologii, nauk o zarządzaniu, a także dyscyplin pedagogicznych.

Jakość pracy kadr kierowniczych szkół coraz częściej jest uznawana za jeden z kluczowych czynników przyczyniających się do sukcesu edukacyjnego uczniów, szkół i całych systemów edukacyjnych. Ważnym elementem poprawy jakości pracy tych kadr wydaje się wzbogacenie, czy też rozszerzenie kompetencji kierowniczych o wykraczające poza kompetencje menadżerskie – kompetencje przywódcze. Na konieczność takiej redefinicji roli kierowniczej w edukacji zwraca uwagę większość autorów zajmujących się teorią i praktyką zarządzania i przywództwa edukacyjnego. Bowiem przywództwo edukacyjne wykracza poza ramy przywództwa stricte nad pracownikami-nauczycielami, dotyczy całego otoczenia szkoły, a mianowicie uczniów, rodziców, otoczenia społecznego szkoły. Od skutecznego przywództwa dyrektora placówki oświatowej zależy jej sukces w szerokim znaczeniu.

Istota przywództwa edukacyjnego

Przywództwo definiowane jest na różne sposoby, ponieważ jest to określenie, które nie ma jednej uznanej i przyjętej definicji. W najszerszym znaczeniu tego terminu, jak zauważa J.M. Michalak, można mówić o przywództwie jako

o zdolności, umiejętności danej osoby do angażowania innych w proces realizacji celu w ramach jakiegoś systemu lub otoczenia [Michalak 2010, s. 65].

W zarządzaniu termin *przywództwo* należy rozumieć jako zdolność do wpływania na zachowania pracowników, aby realizować założone cele. Przywództwo opiera się przede wszystkim na autorytecie danej osoby, a także władzy, którą inni dobrowolnie akceptują. Przywództwo to ustalanie kierunku, wypracowywanie wizji przyszłości organizacji, jak również nadawanie kierunku działań ludzi. Przywództwo to również motywowanie i inspirowanie, wyzwalanie energii w ludziach [Goleman, Boyatzis, McKee 2002, s. 22–23]. Przywództwo jest niezbędne do tworzenia zmian, a zarządzanie do systematycznego uzyskiwania wyników.

Przywództwo ma obszary wspólne z zarządzaniem oraz takie, które pokazują, jak różne są te definicje. Najczęściej jednak uważa się, że te dwa pojęcia są odrębne, jednak w dużym stopniu nakładają się. Przyjąć można, że zarządzaniem jest realizowanie celów wyznaczonych przez kogoś innego. Natomiast każda dobrze zarządzana firma potrzebuje czegoś więcej, dlatego przywództwo posiada pięć elementów dodatkowych, którymi są: wyznaczanie kierunku działania, dostarczanie inspiracji, budowanie zespołów, dawanie przykładu, bycie akceptowanym.

Przywództwo można zdefiniować jako proces wpływania na innych (a tym samym pozyskiwania zwolenników) w celu wspólnego osiągnięcia uzgodnionych celów. Tak rozumiane przywództwo pokazuje, że nie tyle przywództwo powinniśmy kojarzyć wyłącznie z funkcją i pozycją społeczną, co raczej ze zdolnością pozyskiwania zwolenników.

Złożoność problemów, trudnych sytuacji, z jakimi ludzie borykają się zarówno w pracy zawodowej, jak i w życiu prywatnym sprawia, że poszukiwani są przywódcy – liderzy, osoby mające odpowiednie cechy osobowości i potrafiący skutecznie realizować plany we współpracy z innymi. Odwołanie się do pożądanых *cech* zwraca uwagę na znaczenie właściwości potencjalnego przywódcy, a do *umiejętności* – na rolę efektywnego przechodzenia od założeń (celów) do wyników. Przywództwo jest złożonym procesem związanym z czynnikiem ludzkim. Właściwości osoby i wymogi procesu przewodzenia wzajemnie się warunkują. Skuteczność procesu (tam, gdzie jest to możliwe do określenia – również efektywność) zależy bowiem od stylu kierowania, a ten jest związany z cechami osobowości (właściwościami). Z kolei właściwości ujawniają się w konkretnych sytuacjach wynikających ze specyfiki procesu [Mroziewski 2005, s. 24–25].

Podejście do przywództwa zmieniało się na przestrzeni lat. Jedną z prób definicji koncentruje się na następujących teoriach:

1. *Teoria cech (1900–1945)*. Jedno z najstarszych i najbardziej znanych ujęć przywództwa (*trait approach*), które dominowało do końca lat 40. ubiegłego

wieku. Punktem wyjścia tej teorii było przeświadczenie, że przywódcą trzeba się urodzić, a nie zostać. Lider musi mieć charyzmę (wypadkową właściwości indywidualnych i czynników społecznych) [Armstrong 2005, s. 214–219], swoistą umiejętność przewodzenia wynikającą z cech osobowości. Oznaczało to w praktyce poszukiwanie cech idealnego przywódcy, które odróżniałyby go od osób niebędących typem przywódcy. Skupiano się na następujących obszarach:

- cechach fizycznych, takich jak: wzrost, waga, aparycja, wiek, płeć;
- na zdolnościach i umiejętnościach, takich jak inteligencja, wiedza, sposób;
- komunikowania się i przekonywania co do swoich pomysłów, analizowania, podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów;
- na cechach osobowości, takich jak konserwatyzm, intro-ekstrawertyzm, asertywność, wiara w siebie [Pocztowski 2007, s. 187–188].

2. *Teoria behawioralna (1945–1965)*. A. Pocztowski wyodrębnił dwa wymiary przywództwa: zorientowanego na ludzi oraz zorientowanego na zadania. Podejście behawioralne wyodrębnia zespół specyficznych dla danego menadżera sposobów postępowania i stosowanych metod działania. Badacze zajmujący się analizowaniem zachowań i stylów kierowania zakładali, iż należy poznać efektywne sposoby postępowania, a następnie trenować je u osób zajmujących się kierowaniem pracą innych [Pocztowski 2007, s. 188–189].

3. *Teoria interakcyjna i sytuacyjna (1969–1978)*. R.W. Griffin wysnuwa teorię, iż każde podejście jest dobre, musi być ono jedynie zastosowane do odpowiedniej sytuacji. Jest rzeczą oczywistą, że efektywne rozwiązanie zastosowane w jednej sytuacji, może się zupełnie nie sprawdzić w innej. Według podejścia sytuacyjnego kierownik powinien ustalić, jaka metoda w danej sytuacji, w danych warunkach i w danym momencie najlepiej przyczyni się do osiągnięcia zamierzonych celów [Griffin 2013, s. 565–566].

4. *Teoria przywództwa transformacyjnego (od końca lat 70. XX wieku do teraz)*. Według A. Pocztowskiego, przywódca transformacyjny motywuje podwładnych do zrobienia więcej niż początkowo zamierzali, rozbudza poczucie wartości i ważności ich zadań; uświadamia, że wykraczają poza interes własny na rzecz zespołu, organizacji bądź społeczeństwa; wskazuje na konieczność podniesienia na wyższy poziom ich własnych potrzeb. Taki przywódca może być skuteczny tylko wtedy, kiedy wykorzysta własną wizję i energię do inspiracji podwładnych [Pocztowski 2007, s. 200–202].

Nawiązując do powyższych teorii, J.M. Michalak definiuje cztery podejścia do przywództwa:

- przywództwo jako cecha;
- przywództwo jako umiejętność;
- przywództwo jako relacja społeczna;

- przywództwo jako proces społeczny.

[Michalak http://www.bc.ore.edu.pl/przywodziwo_w_zarzadzaniu_szkola.pdf, s. 8].

Przywództwo jako cecha koncentruje uwagę właśnie na przywódcy, a zwłaszcza na jego stałych cechach, które najczęściej są powiązane z jego charakterem i predyspozycjami. Teoria cech głosi, że są ludzie, którzy rodzą się silniejsi, inteligentniejsi i mający więcej zdolności do przewodzenia innym niż pozostali. Tacy ludzie potrafią wybić się z tłumu i osiągać niezwykle sukcesy. W ramach tej teorii przywództwa dąży się do wyodrębnienia specyficznych cech opisujących skutecznych przywódców. Uznając zatem przywództwo za cechę, mamy na myśli zbiór cech osobowych, które są przypisywane tym, których postrzega się jako stosujących z powodzeniem oddziaływanie przywódcze na innych.

Przywództwo jako umiejętność oznacza, że dana osoba posiada zdolność do przewodzenia komuś. W tym przypadku przywództwo można opisywać jako umiejętność angażowania innych w proces realizacji celu w ramach jakiegoś systemu lub otoczenia, czy też zdolność zjednywania sobie ludzi, skłaniania ich do tego, by chcieli coś zrobić. To podejście podkreśla znaczenie zdolności przywódczych w procesie przywództwa i kładzie nacisk na możliwość rozwijania kompetencji przywódczych, tak aby wybrana osoba mogła sprostać stawianym przed nią zadaniom.

Przywództwo jako relacja pokazuje, że zwracamy uwagę przede wszystkim na relację wpływu pomiędzy tymi, którzy przewodzą, a tymi, którzy za nimi podążają. Wpływ przywódców na zwolenników podporządkowany jest osiągnięciu zamierzonych celów. Ponieważ przywódca i jego zwolennicy są częścią procesu przywództwa, analizując to zjawisko, należy brać pod uwagę zagadnienia ważne zarówno dla zwolenników przywódcy, jak i dla niego samego. Oni wszyscy powinni być postrzegani w odniesieniu do tworzonych przez siebie relacji.

Przywództwo jako proces społeczny wiąże się z oddziaływaniem jednych osób na inne lub na grupy i prowadzi do osiągnięcia wspólnie założonych celów. W tej sytuacji przywództwo oznacza uporządkowany ciąg zmian, następujących po sobie w określonym czasie i najczęściej polega na wyrażeniu wizji, budowaniu strategii, wpływaniu na osiągnięcie wyników przez innych, zachęcaniu do współpracy w ramach zespołu i dawaniu przykładu, inspirowaniu do działania i motywowaniu.

Modele przywództwa edukacyjnego

Aby zrozumieć pojęcie przywództwa należy odwołać się do teorii socjologicznych i pedagogicznych, dyscyplin, które są najbliższe pedagogice. W socjologii przywództwo sytuuje się w obrębie władzy, w ramach relacji podporządkowanie-decydowanie [Sztompka 2004, s. 367–381]. Z punktu widzenia wyłonienia przywódcy można mówić o przywódcy legalnym, tradycyjnym lub charyzmatycznym. Przywódca legalny wywodzi się z odpowiednich przepisów (uregulowań) prawnych. Przywódca tradycyjny natomiast z powszechnie akceptowanych reguł (tradycji). Z kolei przywódca charyzmatyczny opiera się na władzy silnie uzależnionej od indywidualnych cech przywódcy [Kwiatkowski 2007, s. 37–38].

Socjologowie definiują przywództwo jako *spontaniczne, oddolne obdarzenie jednego z członków grupy uprawnieniami władczymi – decyzyjnymi i koordynacyjnymi w stosunku do pozostałych* [Sztompka 2004, s. 385].

Psychologowie definiując pojęcie przywództwa, również nawiązują do pojęcia władzy, natomiast w większym stopniu zwracają uwagę na kontekst osobowościowy i sytuacyjny. W ujęciu psychologicznym przywództwo to *wykonywanie władzy, wywieranie wpływu na grupę społeczną, innymi słowy funkcjonowanie w roli przywódcy. Jednak termin ten jest często używany, jak gdyby był cechą osobowości, jak gdyby istniał zespół specyficznych umiejętności odzwierciedlających przywódcze zdolności [...]* [Kwiatkowski 2007, s. 37].

Jeżeli natomiast jako kryterium klasyfikacji przyjmiemy style sprawowania władzy, czyli style przywództwa, to wówczas wyróżnimy przywódców: autokratycznych, demokratycznych i liberalnych.

W tabeli nr 1 zostały scharakteryzowane te trzy podstawowe style przywództwa:

Tabela 1. Charakterystyka stylów kierowania według R. Lippitta i R.K. White'a

Rodzaj stylu	Autokratyczny	Demokratyczny	Liberalny
Charakterystyka	Kierownik zachowuje całą władzę i odpowiedzialność. – decyzje podejmowane są bez konsultacji z podwładnymi.	Kierownik deleguje znaczący zakres władzy, ale zatrzymuje ostateczną odpowiedzialność za wykonanie zadań oraz środki kontroli i interwencji, które mają zapewnić realizację celów zespołu.	Kierownik dąży do jak najdalej idącego delegowania władzy.

	Zadania i sposób ich wykonania są określane przez kierownika.	Podwładni mają duży zakres swobody w podziale zadań i określenia sposobu ich wykonania.	Kierownik pozostawia podwładnym całkowitą swobodę decydowania o podziale zadań i sposobach ich wykonania.
	Dominuje komunikacja jednokierunkowa „z góry do dołu”.	Dominuje komunikacja dwukierunkowa pomiędzy szczeblem kierowniczym i wykonawczym.	Dominuje komunikacja pozioma pomiędzy członkami grupy.
Zalety	Zapewnia porządek i przewidywalność	Sprzyja zaangażowaniu pracowników poprzez stworzenie możliwości udziału w podejmowaniu decyzji.	Umożliwia rozwiązywanie niektórych problemów bez niepotrzebnej ingerencji kierownika.
Wady	Krepuje inicjatywę i samodzielne myślenie podwładnych.	Partycypacyjny sposób podejmowania decyzji jest czasochłonny.	Poszczególne osoby lub grupy narażone są na niebezpieczeństwo działania w złym kierunku lub anarchii.

Źródło: Szczupaczyński, 2001, s. 103.

Nieco inną klasyfikację stylów przywódczych podaje R. Likert:

Tabela 2. Style kierowania według R. Likerta

Modelowe style	Charakterystyka stylu	Relacje między kierownikiem a podwładnymi
Styl opresyjno-autorytatywny	Ograniczenie przepływu informacji pomiędzy przełożonym a podwładnymi. Centralizowanie decyzji. Szczegółowe ustalanie celów poprzez kierownika oraz drobiazgowo kontrolowanie rezultatów. Motywowanie pracowników głównie przez kary i groźby.	Ten styl kierowania jest efektem zupełnego braku zaufania do podwładnych.
Styl paternalistyczny	Ograniczenie współpracy między kierownikiem a pracownikami. Ograniczona możliwość komentowania poleceń przełożonego przez podwładnych. Nagradzanie przede wszystkim lojalności pracowników (przywileje w zamian za podporządkowanie).	Kierownik okazuje podwładnym zaufanie, lecz w ograniczonym zakresie.

Styl konsultacyjny	Dwustronny przepływ informacji. Zainteresowanie kierownika problemami pracowników. Nacisk na atmosferę współpracy i zaufania w zespole jako główny czynnik motywujący podwładnych do pracy.	Kierownik okazuje pracownikom zaufanie, stwarza im możliwość wyrażania własnych poglądów i opinii, ale ostateczne decyzje podejmuje sam.
Styl partycypacyjny	Duży stopień współpracy w zespole. Wspólne podejmowanie większości decyzji wiążące się z rozwijaniem u pracowników poczucia współodpowiedzialności za nie. Udział pracowników w kierowaniu jako motywacja do pracy.	Kierownik okazuje pracownikom zaufanie, stwarza im możliwość wyrażania własnych poglądów i opinii, ale ostateczne decyzje podejmuje sam.

Źródło: Mentrak 2004, s. 8.

Obok wyżej wyszczególnionego podziału można mówić także o przywództwie zadaniowym (zorientowanym na zadania/cele) i personalnym (zorientowanym na ludzi). Przywództwo zadaniowe związane jest przede wszystkim z osiąganiem zadań przeznaczonych do realizacji, drugie zaś zwraca uwagę na potrzeby podwładnych/zwolenników, na ich zadowolenie, satysfakcję z pracy [Kwiatkowski 2011, s. 24].

Przywództwo edukacyjne jest jednym z obszarów ludzkiej działalności. To kategoria z dziedziny nauk o zarządzaniu zaadoptowana do edukacji. Badania naukowe oraz praktyczne doświadczenia dowodzą, iż w przywództwie edukacyjnym tkwi siła i potencjał wspierający proces uczenia, nauczania oraz rozwój jednostek oświatowo-wychowawczych. Jako kluczowa jawi się tutaj rola dyrektora-przywódcy, lidera społeczności szkolnej. To od jego kompetencji i zestawu umiejętności, popartych określonymi wartościami, zależy w ogromnej mierze powodzenie wszystkich działań związanych z szeroko rozumianym rozwojem szkoły.

Dobry menadżer to przywódca wielkiego formatu, który – jak twierdzi D. Goleman – działa dzięki emocjom. Niezależnie od tego, co przywódca-lider ma zamiar dokonać, sukces zależy od tego, jak to zrobi. Nawet, gdy wszystko inne zostanie należycie przygotowane, ale brakuje mu podstawowej umiejętności pokierowania emocjami, nie osiągnie sukcesu [Goleman, Boyatzis, McKee 2002, s. 20].

Przywództwo naturalne (emocjonalne) to pojęcie zbadane i wprowadzone do literatury przez D. Golemana. To nic innego jak kształtowanie uczuć pozostałych członków zespołu. Jeżeli uczucia te ukierunkowane zostaną w stronę entuzjazmu, praca będzie się *palić* w rękach pracowników, gdy natomiast pozwoli im się na niechęć lub niepokój, przestaną się skupiać na swoich zajęciach. Jest to podstawowy aspekt przywództwa naturalnego (*primal leadership*).

Podwładni szukają u lidera/przywódcy więzi dającej oparcie emocjonalne. Kiedy przywódcy kierują emocje w stronę pozytywną, wyzwalają w ludziach to, co jest w nich najlepsze, natomiast gdy kierują emocje w stronę negatywną, powodują rozdźwięk, niszcząc oparcie emocjonalne, dzięki któremu ludzie rozwijają się [Goleman, Boyatzis, McKee 2002, s. 23]. Takich liderów, przywódców edukacyjnych potrzebuje współczesna szkoła.

Dyrektor szkoły jako przywódca

Aktualny stan prawny określa zadania, które wypełnia dyrektor szkoły. Różnorakie akty prawne nakładają na dyrektora obowiązki, które musi wypełnić jako pracodawca pełniący nadzór pedagogiczny. W tak dużej liczbie przepisów i uwarunkowań pojawia się pytanie, czy szkole potrzebny jest dyrektor, czy szkole potrzebny jest przywódca? Czy nie wystarczy sprawny organizator, znawca prawa oświatowego, realizator własnych koncepcji? Dyrektor jako jednoosobowy organ, który wydaje decyzje, realizuje uchwały, sprawuje władzę? W ujęciu prawnym z pewnością taki model się sprawdza. Jest stosunkowo jednoznacznie umocowany prawnie. Zakres obowiązków i powinności dyrektora można sklasyfikować. Doświadczenie obserwacji szkoły, które mają takich dyrektorów, wskazuje jednak, że nie zawsze placówki te osiągają edukacyjny sukces, nie zawsze są dobrze odbierane w środowisku. Nie zawsze też praca zespołu nauczycieli, pracowników administracji i obsługi układa się w tych szkołach poprawnie. Czy są inne czynniki, które mogą kreować poprawne relacje, definiować misję i wizję szkoły? Wydaje się, że takim elementem, który nie został określony w aktach prawnych jest przywództwo edukacyjne.

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 równoznaczne. Dyrektor nie zawsze jest przywódcą edukacyjnym.

Szeroko rozumiany rozwój placówek oświatowych zależy przede wszystkim od konkretnego dyrektora, który wyposażony jest w odpowiednie umiejętności i kompetencje, styl przywódczy, który odzwierciedla się w zarządzaniu szkołą.

Współczesny dyrektor to w zasadzie menadżer oświaty, który oprócz wiedzy merytorycznej, wyposażony jest w wiedzę z zakresu zarządzania *przedsiębiorstwem* – *szkołą* oraz w tak zwane kompetencje miękkie.

Samo sprawowanie funkcji, powierzenie stanowiska, nie czyni jednak z człowieka ani dyrektora, ani tym bardziej przywódcy. Zadaniem dyrektora, który stawia sobie za cel bycie przywódcą w swojej placówce, jest odkrycie

stylu kierowania i ewentualne podejmowanie działań korygujących, tak aby wykorzystał potencjał, jakim dysponuje zespół. Umiejętnością pożądaną u dyrektorów jest posługiwanie się wieloma stylami kierowania, odpowiednie ich dobieranie w zależności od motywacji i kompetencji członków zespołu. Zasadnym wydaje się na tej drodze podjęcie refleksji nad misją i wizją szkoły. Weryfikacja w zespole wartości i określonych celów, jakie stoją przed szkołą jako organizacją. Naczelną, najbardziej znaczącą cechą znakomitych liderów jest ich zdolność ukształtowania u współpracowników przekonań, wizji, wartości i postaw, pozyskanie ich – nie wrogie przejęcie, nie licytacje o wartości, cele. Takie kierowanie, aby wspólnie realizować, tworzyć i zmieniać rzeczywistość szkoły. Zadaniem jest zainspirowanie innych dla takich działań. Na drugim miejscu jest planowanie, mierzenie, budżet, kontrola, organizacja, czyli zarządzanie [Michalak 2007, s. 67].

Zarządzanie i przywództwo szkoły nie stoją w opozycji do siebie. Przywództwo jest procesem, który staje się częścią zarządzania. Dyrektor szkoły jako kierownik zakładu pracy, zarządca i menadżer może i powinien być postrzegany jako przywódca stwarzający zespołowi warunki do pracy i rozwoju.

Nie od dzisiaj wiadomo, iż szkołę jako twór organizacyjny i osobowy tworzą oprócz osoby dyrektora, nauczyciele, uczniowie, a w dalszej części rodzice. Na rozwój szkoły wpływ mają po części wszystkie te osoby. Od skutecznego zarządzania ludźmi oraz od umiejętności współpracy z poszczególnymi *ogniwami* zależy pedagogiczny i wychowawczy sukces szkoły.

W praktyce szkolnej, w zespole ludzi, którzy stanowią instytucję ucząc innych i uczącą się, proces przywództwa edukacyjnego jest szczególnie ważny. W organizmie szkoły, który ciągle podlega zmianom, który każdego dnia niesie swego rodzaju nowości, problemy i kryzysy. Takie sytuacje wywołują potrzebę uczenia się, organizowania sytuacji, w których zespół może rozwiązywać problemy. W takim ujęciu przywódca dzieli się swoją władzą, poszukuje z zespołem odpowiedzi, czasami aranżując sytuację problemową. Stwarzając możliwości, dając narzędzia, lider pomaga w samodzielnym rozwiązywaniu problemów. To jest jego podstawowe zadanie – tworzyć warunki do rozwoju i działania nauczycieli.

Jak trafnie zauważa J.M. Michalak, *szczególnie zbliża zespół wspólnie wypracowana wizja, pomysł na szkołę, który pozwala się identyfikować, który wykorzystuje potencjał grupy* [Michalak 2007, s. 68]. 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.

Tradycyjne ujęcie roli dyrektora szkoły

W tradycyjnym rozumieniu sprawowanie roli przywódcy szkolnego jest zarezerwowane w całości dla dyrektora szkoły. U podstaw tego leży przekonanie, że to on tworzy wizję rozwoju szkoły i prowadzi szkołę do sukcesu. Biorąc pod uwagę zarówno złożoność warunków, w jakich funkcjonuje szkoła, wyzwań, którym stawia czoła, jak i rozwój wiedzy na temat przywództwa i zarządzania w szkole, odpowiedź nasuwa się samoistnie. Jak trafnie zauważa G. Mazurkiewicz, *edukacja jest to proces, w którym wykluwa się wspólnota uczących się, dzięki zaangażowaniu umysłu, emocji, poprzednich doświadczeń, wrażliwości na warunki działania i na inne osoby, z jednoczesnym odwołaniem się do wartości akceptowanych przez daną społeczność* [Mazurkiewicz 2012, s. 45]. Podobnie rzecz ma się z przywództwem. Nie jest ono cechą jednostki, czy nawet grupy, ale jakością organizacyjną – efektem współpracy wielu osób. Potencjał przywódczy wiąże się więc nie z charyzmą, autorytetem czy wizjonerstwem jednostek, lecz ze zdolnością zwiększania partycypacji członków organizacji w procesie decyzyjnym.

Przywódca edukacyjny doskonali umiejętność uzewnętrzniania potencjału innych. Wspólnie z grupą tworzy sytuacje umożliwiające wszystkim uczenie się i rozwiązywanie problemów. Obecnie wąska grupa liderów nie może zapewnić szkole odpowiedniej jakości pracy, jakości tworzonych warunków na rzecz sprzyjania rozwojowi uczniów. W dużej mierze uzależnione jest to od funkcjonowania zespołów nauczycieli w szkole.

Coraz większe oczekiwania względem edukacji, pojawiające się w kontekście olbrzymich wyzwań, przed jakimi staje współczesny człowiek w codziennym życiu i na rynku pracy, skutkują tym, że na całym świecie podejmuje się próby zreformowania oświaty. Jako kluczowa jawi się tutaj rola właśnie dyrektora – przywódcy, lidera społeczności szkolnej. To od jego kompetencji, umiejętności, określonego zestawu prezentowanych wartości, zależy powodzenie wszystkich działań związanych z szeroko pojmowanym rozwojem szkoły. W literaturze przedmiotu można spotkać wiele prac, w których autorzy apelują o nowe podejście do kierowania szkołą, którego istotą jest dzielenie się przywództwem, które polega w głównej mierze na delegowaniu uprawnień, partycypacji w podejmowaniu decyzji przez nauczycieli, a które mają wpływ na funkcjonowanie wewnętrzne i zewnętrzne szkoły, dzielenie się władzą i dużej samodzielności podległych pracowników.

Jeszcze do niedawna sądzono, że jedną z podstawowych umiejętności, jaką powinien opanować dyrektor szkoły, jest umiejętność delegowania zadań, uprawnień i obowiązków. Zgodnie z najnowszymi doniesieniami badawczymi, w szkole nie tyle powinno się kłaść nacisk na partycypację oraz delegowanie uprawnień, co jak było wyżej wspomniane – na dystrybucję przywództwa. Ma to swoje uzasadnienie w samej istocie zjawiska, jakim jest przywództwo w szkole. Przywództwo nie powinno być ograniczane do dyrektora szkoły i do wybranych nauczycieli. Niezmiernie ważne jest uwalnianie potencjału przywódczego całego grona pedagogicznego. Dystrybucja przywództwa związana jest z poszerzaniem pola autonomii nauczycieli i podejmowaniem przez nich rzeczywistej odpowiedzialności za wykonywaną pracę. Kiedy zaangażowanie i poczucie współdecydowania osiągają wysoki poziom, szkoły zachowują elastyczność poprzez antycypację nadchodzących zmian oraz planowanie, co zrobić i jak wykorzystać te zmiany dla własnego dobra. Rzeczywista partycypacja nauczycieli w przywództwie w szkole jest traktowana jako szansa na rozwiązywanie trudnych problemów szkoły [Michalak 2010, s. 67–68].

Swoistego rodzaju blokadą we wprowadzaniu do szkół przywództwa partycypacyjnego, polegającego na dzieleniu się władzą, są myślowe stereotypy, zwłaszcza te dotyczące postrzegania roli dyrektora szkoły. Jednym z nich jest, jak dowodzi J.S. Czarnecki, *myślenie o dyrektorzem w kategoriach złotej rybki* [Czarnecki 2006, s. 20]. Tak pojmowana rola dyrektora prowadzi do przeświadczenia, iż on sam powinien rozwiązać wszystkie problemy i zapobiegać niekorzystnym wydarzeniom, dzięki swojej wyjątkowości oraz posiadaniu uprawnień decyzyjnych, których inni nie posiadają. Cała odpowiedzialność za funkcjonowanie szkoły spoczywa zatem na nim, co nie jest dobrym rozwiązaniem zarówno dla dyrektora, nauczycieli i samej szkoły.

Cechą współczesnego zarządzania szkołami jest zwiększanie zatem stopnia włączania pracowników w życie organizacji. W praktyce oznacza to współudział pracowników w podejmowaniu decyzji, zwiększaniu przepływu informacji pomiędzy kierownictwem a pracownikami. Takie kierowanie sprzyja lepszemu wykorzystaniu umiejętności, potencjału pracowników, a także ich rozwojowi poprzez zmienność zadań, które mają wykonywać. Wpływa to również korzystnie na zwiększanie satysfakcji z wykonywanej pracy poprzez stwarzanie pracownikom okazji do udziału w podejmowaniu decyzji ważnych dla szkoły.

Dyrektor jako lider oświatowy

Dyrektor polskiej szkoły to lider oświatowy, osoba, która 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 kieruje, gospodaruje szkolnymi zasobami kapitałowymi i rzeczowymi. Za te decyzje dyrektor–menedżer ponosi pełną odpowiedzialność [Gawrecki 2003, s. 10].

Tymczasem w literaturze zachodnioeuropejskiej, w której mocno zakorzenione jest pojęcie *przywództwa pedagogicznego (educational leadership)*, panuje pogląd dualizmu ról odgrywanych przez dyrektora szkoły [Law, Glover 2003, s. 6]. Usilnie propaguje się pogląd, że powinien on być jednocześnie menedżerem oświaty oraz wybitnym pedagogiem.

Tak więc z jednej strony dyrektor-menedżer pełni następujące role:

Tabela 3. Role pełnione wspólnie przez dyrektora-menedżera

Rola dyrektora-menedżera	Działania
strateg	nakreśla kierunek działania, jest <i>duchem sprawczym</i> 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: opracowanie własne.

Z drugiej strony dyrektor-pedagog musi sprostać następującym rolom, które nakłada na niego współczesna oświata:

Tabela 4. Role pełnione wspólnie przez dyrektora-pedagoga

Role dyrektora-pedagoga	Działania
mentor	wspomaga rozwój zawodowy pracowników
nauczyciel	demonstruje, 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: opracowanie własne.

Aby sprostać tym funkcjom, dyrektorzy muszą być odpowiednio przygotowani do pełnienia tych ról poprzez odpowiednie wykształcenie oraz doskonalenie zawodowe.

Kształcenie przywódców to skomplikowane, ale jednocześnie bardzo ważne dla edukacji zagadnienie. Należy położyć nacisk zwłaszcza na kompetencje potrzebne dyrektorowi szkoły do zarządzania własnym rozwojem. Na kompetencje te składa się: rozwój samoświadomości, wzmacnianie refleksyjnej postawy oraz umiejętność analizy i wyciągania wniosków, które umożliwiają uczenie się z różnorodnych doświadczeń, wzmacnianie ciekawości i gotowości do uczenia się i rozwoju, planowanie własnego rozwoju, poszerzanie perspektywy, korzystanie ze wsparcia innych oraz wewnętrzna motywacja i energia.

Metody i formy doskonalenia zawodowego dyrektorów w zakresie są różnorodne w zależności od stopnia zaangażowania w funkcję dyrektorską, tzn. czy są oni kandydatami na dyrektorów, czy też funkcjonują już w roli dyrektora. W przypadku kandydatów na dyrektorów kładzie się nacisk na dostarczenie wiedzy i przykładów jako podstawy do dyskusji i ćwiczeń praktycznych. Celem tego typu działań jest doskonalenie i kształtowanie nowych umiejętności. Może się to odbywać w trakcie kursów specjalistycznych, przeznaczonych dla dyrektorów oraz studiów podyplomowych menadżersko-dyrektorskich. Program takich studiów obejmuje następującą tematykę: kierowanie i administrowanie placówką oświatową, nadzór pedagogiczny, projektowanie i organizacja pracy placówki oświatowej, prawo oświatowe, promocja placówki i współpraca z partnerami szkoły (środowiskiem lokalnym), kierowanie zmianą, zarządzanie zasobami ludzkimi, rozwój kompetencji zawodowych nauczyciela, badanie osiągnięć edukacyjnych uczniów w kreowaniu jakości pracy szkoły, zarządzanie finansami placówki oświatowej.

Ciekawą formą jest także propozycja rozwoju umiejętności przywódczych przy pomocy coachingu (grupowy i indywidualny) i tutoringu (metoda pracy z tutorem jeden na jeden) oraz szkolenia on-line z wykorzystaniem platformy internetowej (dostarczenie materiałów szkoleniowych, wymiana myśli na forum, kontakt indywidualny i grupowy na skype itp.). Należy żywić nadzieję, że wdrożone w życie rozwiązania podnoszące kompetencje przywódcze dyrektorów szkół i kandydatów na dyrektorów rzeczywiście będą służyły wspieraniu ich rozwoju i będą stanowiły doskonałą odpowiedź na potrzeby edukacyjne [Michalak 2015/04, s. 7–8].

Skuteczne zarządzanie szkołą to jeden z najważniejszych czynników kształtujących ogólne warunki nauczania i uczenia się. Rozbudza aspiracje uczniów, pracowników i rodziców, daje im wsparcie, a tym samym wzmacnia potencjał szkoły.

Potencjał szkoły można opisać jako zbiorową kompetencję szkoły, jako jednostki umożliwiającej dokonanie efektywnych zmian. Wymaga to istnienia czte-

rech podstawowych elementów: wiedzy, umiejętności i chęci członków szkolnego personelu: profesjonalnej społeczności uczących się, w której personel współpracuje ze sobą; spójności programu; środków technicznych [Hopkins 2001, s. 1].

Na potencjał szkoły składają się między innymi takie elementy, jak:

- wiedza, doświadczenie, umiejętności, motywacja nauczycieli do rozwoju i zmian, ich otwartość na zmiany, elastyczność w działaniu i myśleniu, szybkość uczenia się;
- szkolna społeczność ucząca się, w ramach której nauczyciele współpracują ze sobą i wzajemnie się uczą;
- spójność programu działania i środków służących realizacji tego programu.

Potencjał szkoły można definiować jako pewien zasób możliwości, mocy, zdolności tkwiący w szkole, jako pewną sprawność szkoły do wypełniania stojących przed nią zadań [Michalak 2010, s. 68].

Z punktu widzenia doskonalenia szkoły, budowanie potencjału jest trudnym i złożonym zadaniem. Jak słusznie zauważył J. Gray (...) *jednak tylko w co drugiej szkole praktyka szkolna wydaje się wystarczająco dobrze zakorzeniona, by z pewnością powiedzieć, że jest w niej zawarty potencjał umożliwiający doskonalenie się* [...] [Gray i in. 1999, s. 18].

Tworzenie potencjału szkoły wymaga harmonizacji i równoczesnego wykorzystania czterech podstawowych składników, a mianowicie: umiejętności personelu, środków, struktur kultury oraz skoncentrowania się na działaniu synergicznym. Tworzenie potencjału jest tym trudniejsze, im wskazane elementy funkcjonowania szkoły rozwijają się dobrze lub źle, nierównomiernie lub są efektem tzw. *zrywu*. Dlatego tak ważne w budowaniu potencjału szkoły jest poszukiwanie synergii wszystkich tych elementów, co zostało opisane jako umiejętność budowania potencjału o *wyższym stopniu uporządkowania* i nazwane łącznością. W każdej szkole zrozumienie równowagi między różnymi elementami wpływającymi na wewnętrzny potencjał, a także zrozumienie tego, jak one współpracują ze sobą, jest sprawą zasadniczą. To oznacza postrzeganie jakiegokolwiek działania lub interwencji nie jako czegoś odrębnego, ale odniesienie się do tego, jak wpisuje się ono w całą dynamikę szkoły [Hartfield 2007, s. 111].

Budowanie potencjału szkoły wymaga przywódców, którzy nie tylko potrafią spojrzeć całościowo na każdy obszar będący elementem szkoły, ale potrafią wszystkie te obszary do siebie zbliżyć, by wzmocnić potencjał. Wymaga to od nich doskonałej znajomości powiązań między poszczególnymi obszarami. Większość przywódców działa intuicyjnie, wypracowuje strategię działania oraz kieruje się tzw. *metis* (gr.), czyli *zdroworozsądkowym rozumem* [Hartfield 2007, s. 113].

Przywództwo w aspekcie rozwoju potencjału szkoły skupia się na wzmacnianiu kultury uczenia się w szkole, doskonaleniu struktur organizacyjnych

i procesów, których podstawą jest współpraca nauczycieli z rodzicami i środowiskiem lokalnym. Jest to kluczem do budowania potencjału i doskonalenia szkoły jako całości.

Dyrektorzy rozwijają przywództwo partycypacyjne, przekazując nauczycielom odpowiedzialność. Potrafią tworzyć sytuacje, w których nauczyciele mają coraz większy wpływ na to, co się dzieje w szkole. Dyrektorzy szkół są zarówno menedżerami, którzy projektują i wprowadzają w życie plany, koncentrując się na uzyskanych rezultatach, zajmując się strukturami i systemami, zwracając uwagę na teraźniejszość i przyszłość, jak i przywódcami, którzy wspólnie z zespołem nauczycielskim formułują wizję, angażują się w planowanie, zajmują się kulturą szkoły, zmianami i równocześnie stwarzają struktury organizacyjne, inicjują procesy operacyjne, które są zgodne z wizją i misją szkoły (włączając do ich realizacji wszystkich zainteresowanych) [Hartfield 2007, s. 109–110].

Szkolni przywódcy muszą stać się dzisiaj przywódcami zapewniającymi efektywny proces uczenia się uczniów oraz rozwój grona pedagogicznego. Dlatego konieczne jest wprowadzenie zmian w sposobie przygotowywania dyrektorów do pełnienia ról kierowniczych. Zbudowanie odpowiedniego systemu kształcenia, rozwoju i doskonalenia przywódców, wymaga jasnego zdefiniowania ich odpowiedzialności, zapewnienia im odpowiednich możliwości rozwoju przez całą karierę zawodową, a jednocześnie uświadomienie środowisku szkolnemu ich kluczowej roli w uczeniu się uczniów i poprawie jakości pracy szkoły [Mazurkiewicz 2015, s. 29–32].

Podsumowanie

Dyrektor-lider współczesnej szkoły to przywódca z jasno naznaczoną wizją i misją swej organizacji. To przywódca 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. Na gruncie przywództwa w szkole w retoryce tej pozostaje G. Mazurkiewicz, który równie stanowczo podkreśla wagę działań dyrektora-lidera w tworzeniu przestrzeni, gdzie edukacja i wychowanie nie są działalnością indywidualną, ale przedsięwzięciem zbiorowym [Mazurkiewicz 2012, s. 8].

Dyrektor lider powinien być zatem przywódcą tworzącym warunki do zrównoważonego rozwoju oraz przenoszenia punktu ciężkości działań szkoły z sukcesu indywidualnego na nabywanie kompetencji w zakresie umiejętności współpracy, które w przyszłości powinny przełożyć się na poczucie wspólnoty opartej na wartościach.

W szkołach zatrudnieni są kompetentni nauczyciele, zaangażowani w realizację swoich obowiązków, pomocni innym i chętnie podejmujący się nowych zadań. Dyrektorzy takich szkół powinni korzystać z talentów nauczycieli i zapewniać im możliwości rozwoju, oraz umiejętnie pokierować wysiłki innych, aby skoncentrować się na realizacji kluczowych dla szkoły celów, precyzyjnie je określić, inspirować, zdobyć zaufanie i wykorzystać potencjał tkwiący w poszczególnych zespołach pracowniczych.

Z punktu widzenia placówki oświatowej trudno jednoznacznie wskazać najbardziej odpowiedni styl przywództwa (zarządzania szkołą). Wszystko zależy od etapu jej rozwoju i przyjętych kryteriów. Jeżeli dany etap rozwoju wymaga działań nadzwyczajnych, niezwyklej mobilizacji i subordynacji, wówczas styl autokratyczny stanowi najlepsze rozwiązanie. W sytuacji stabilnej bardziej pożądanym przywódcą edukacyjnym będzie demokratą, z elementami przywództwa liberalnego. Wszystko zależy od kontekstu zadaniowego i etapu rozwoju danej szkoły [Kwiatkowski 2007, s. 38–39].

Wszystko, co robi przywódca edukacyjny, ma pokazać innym, że posiadają potencjał i mogą osiągnąć sukces, ucząc się lub nauczając. Należy zatem pamiętać, że przywództwo nie jest namacalne, że jest raczej wytworem społecznym, wyobrażeniem, które powstaje w określonym kontekście społecznym i kulturowym (Mazurkiewicz 2010, s. 132).

Literatura

- Bratnicka K., 2011, *Rola przywództwa w stymulowaniu twórczości w organizacjach*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4/(147), Warszawa.
- Czarnecki J.S., 2006, *Architektura dla lidera* [w:] Michalak J.M. (red.), *Przywództwo w szkole*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków.
- Czarnecki J.S., 2010, *Stereotypy w zarządzaniu szkołą* [w:] Kwiatkowski S. Michalak J.M. (red.), *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa.
- Davies B., 2006, *Leading the Strategically Focused School. Success and Sustainability*, Paul Chapman Publishing, A Sage Publication Company, London.
- Day Ch., Sammons P., Hopkins D., Harris A., Leithwood K., Gu Q., Brown E., Ahtaridou E., Kington A., 2009, *The Effective Leadership and Pupil Outcomes Project. Final Report*, University of Nottingham, Nottingham.
- Fullan M., 2006, *Odpowiedzialne i skuteczne kierowanie szkołą* [przeł. Kruszewski K.], Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Griffin R.W., 2013, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Goleman D., Boyatzis R., McKee A., 2002, *Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*, Wydawnictwa biznesowe Jacek Santorski, Wrocław-Warszawa.
- Gray J., Hopkins D., Reynolds D., Wilcox B., Farrel S., Jesson D., 1999, *Improving Schools Performance and Potential*, Open University Press, Buckingham.
- Hartfield M., 2007, *Budowanie potencjału, doskonalenie szkoły i przywódcy szkolni* [w:] Michalak J.M. (red.), *Przywództwo w szkole*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków.
- Hopkins D., 2001, *School Improvement for Real*, Falmer Press, London.
- Kouzes J.M., Posner B.Z., 2010, *Przywództwo i jego wyzwania* [przeł. Chudzio A.E.], Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Kożusznik B., 2011, *Zachowania człowieka w organizacji*, Wyd. 3., Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Kwiatkowski S.M., 2011, *Typologie przywództwa* [w:] Kwiatkowski S.M., Michalak J.M., Nowosad I. (red.), *Przywództwo edukacyjne w szkole i jej otoczeniu*, Difin, Warszawa.
- Kwiatkowski S.M., 2007, *Dyrektor placówki oświatowej jako przywódca* [w:] Michalak J.M., (red.), *Przywództwo w szkole*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków.
- Kwiatkowski S.M., Michalak J.M. (red.), 2010, *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa.
- Kwiatkowski S.M., Michalak J.M., Nowosad I. (red.), 2011, *Przywództwo edukacyjne w szkole i jej otoczeniu*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Mazurkiewicz G., 2015, *Budowanie przywództwa edukacyjnego. Propozycja dla przyszłości polskiej edukacji* [w:] Dworczak R., Mazurkiewicz G. (red.), *Przywództwo edukacyjne zaproszenie do dialogu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Mazurkiewicz G., 2012, *Jakość edukacji: społeczne oczekiwania, polityczne decyzje i praktyczne implementacje* [w:] Mazurkiewicz G. (red.), *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Mazurkiewicz G., *Przywództwo edukacyjne: kierunki myślenia o roli dyrektora* [w:] Mazurkiewicz G. (red.), 2012, *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Mazurkiewicz G., 2012, *Edukacja i przywództwo. Modele mentalne jako bariery rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Mazurkiewicz G., 2011, *Przywództwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie edukacją wobec wyzwań współczesności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Mazurkiewicz G., 2010, *Przywództwo edukacyjne – nowy paradygmat zarządzania w oświacie* [w:] Kwiatkowski S.M., Michalak J.M. (red.), *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa.

- Mentrak A., 2004, *Nowa szkoła. Skuteczne zarządzanie w praktyce*, T. 1, B/1.1, Wydawnictwo Raabe, Warszawa.
- Michalak J.M., *Rozwój zawodowy dyrektora szkoły w kontekście przywództwa edukacyjnego*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, <https://www.ore.edu.pl/2015/04/przywodztwo-edukacyjne-modele/>, dostępny w Internecie (dostęp: 20.12.2018).
- Michalak J.M., 2011, *Przywódtwo i jego wyzwania w warunkach kultury neoliberalnej* [w:] Kwiatkowski S.M., Michalak J.M., Nowosad I. (red.), *Przywódtwo edukacyjne w szkole i jej otoczeniu*, Difin, Warszawa.
- Michalak J.M., 2010, *Przywódtwo edukacyjne w budowaniu potencjału szkoły* [w:] Kwiatkowski S.M., Michalak J.M. (red.), *Przywódtwo edukacyjne w teorii i praktyce*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa.
- Michalak J.M., 2007, *Istota i modele przywództwa* [w:] Michalak J.M. (red.), *Przywódtwo w szkole*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków.
- Michalak J.M., *Przywódtwo w zarządzaniu szkołą*, Ośrodek Rozwoju edukacji, http://www.bc.ore.edu.pl/przywodztwo_w_zarzadzaniu_szkola.pdf, dostępny w Internecie (dostęp 20.12.2018).
- Michalak J.M. (red.), 2009, *Przywódtwo w kształtowaniu warunków edukacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Mroziewski M., 2005, *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Nederveen Pieterse A., van Knippenberg D., Schippers M., Stam D., 2010, *Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment*, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 31, no. 4.
- Northouse P.G., 2009, *Leadership: Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Pocztowski A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Szempruch J., 2013, *Pedeutologia Studium teoretyczno-pragmatyczne*, Wydawnictwo Impuls, Kraków.
- Szczupaczyński J., 2001, *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menadżerów, Warszawa.
- Sztompka P., 2004, *Socjologia*, „Znak”, Kraków.
- Williams M., 2009, *Mistrzowskie przywództwo* [przeł. A. Kozłowska], Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków.