

**DYREKTOR PRZYWÓDCA CZY LIDER ZARZĄDZAJĄCY  
CAŁYM PROCESEM UCZENIA SIĘ W SZKOLE**  
**THE SCHOOL LEADER OR LEADER MANAGING THE ENTIRE  
SCHOOL LEARNING PROCESS**

EMILIA ŻEREL

WYDZIAŁ NAUK SPOŁECZNYCH,  
WYŻSZA SZKOŁA NAUK SPOŁECZNYCH Z SIEDZIBĄ W LUBLINIE,  
UL. ZAMOJSKA 47, 20-102 LUBLIN

**Streszczenie**

W artykule przedstawia się dyrektora szkoły jako lidera w zarządzaniu, który zarządza zasobami ludzkimi, buduje efektywne zespoły, dba o dobrą komunikację społeczną w szkole, współpracuje z nauczycielami dla osiągnięcia wspólnego sukcesu. Szkoła zaś jest miejscem osobistego rozwoju ucznia i nauczyciela. Dyrektor szkoły jest równocześnie liderem (menadżerem) i przywódcą. Przywódcy edukacyjni muszą umieć połączyć funkcję menedżerskie i przywódcze, myśleć twórczo o organizacji, której służą. Powinni być zdolni do widzenia dalszych horyzontów poza dzisiejszym kryzysem czy koniecznością skończenia sprawozdania. Przywództwo (liderowanie) jest nie tyle charyzmatyczne co służebne, przywódca uczącej się organizacji to ktoś rozumiejący doskonale swoją rolę i świat, to ktoś, kto potrafi rozwijać się osobiście i równocześnie wspierać w tym procesie innych, poprzez projektowanie uczenia się przez doświadczenie i odpowiedzialną refleksję.

**Słowa kluczowe:** dyrektor przywódca, dyrektor lider, zarządzanie szkołą, uczniowie i nauczyciele.

**Abstract**

In the article the headteacher is presented as a leader in management, who manages the human resources, builds effective teams, takes care of good social communication at school and cooperates with the teachers to achieve common success. The school is the place of the personal development both for the students and the teachers. The school headteacher is both the manager and the leader. The educational leaders have to know how to combine managerial and leadership functions, they have to think imaginatively about the organization they serve. They should be able to see further horizons beyond today's crisis or necessity to finish a report. The leadership is not as much charismatic as ancillary, the leader of a learning organization is somebody who perfectly understands their role and the world. Somebody who can develop personally and at the same time supports this process among the others by designing learning through experience and accountable reflection.

**Key words:** headteacher - leader, principal, leader, school management, students and teachers.

## WPROWADZENIE

Podstawowym zagadnieniem polityki oświatowej jest pytanie, w jaki sposób zarządzać i kierować szkołami, aby osiągnąć wysoki poziom nauczania i wychowania, dlatego próbuje się przenieść doświadczenia zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu na grunt oświaty. Wiele przedsiębiorstw, prowadząc działalność, uzależnia swoje efekty funkcjonowania od wielu czynników, a przede wszystkim od czynnika pracy ludzkiej, natomiast inni nie zdają sobie z tego sprawy, jak bardzo jest to ważne. Zarządzanie zasobami ludzkimi postrzega ludzi jako najcenniejsze i najważniejsze źródło sukcesów firmy.

W dzisiejszych czasach wymaga się od dyrektora szkoły realizowania wielu zadań, powinien on być osobą wszechstronnie utalentowaną, która potrafi wszystko. To, jaka jest szkoła, zależy od tego, jaki jest dyrektor. W pracy skupiono uwagę na roli dyrektora jako przywódcy, ważnego i pożądanego stanowiska z punktu widzenia instytucji prowadzącej szkołę. Dyrektor potrafiący maksymalnie zredukować wydatki szkoły i umiejący dodatkowo znaleźć środki finansowe na jej działalność jest idealnym kierownikiem placówki oświatowej. Natomiast cele dydaktyczne, wychowawcze i opiekuńcze, które w szczególności powinien brać pod uwagę dyrektor, obecnie stawiane są na dalszym miejscu, ale jak jest kontrola, to tego również się od niego wymaga, aby te zadania były starannie wykonane.

W pierwszym punkcie przedstawiam dyrektora szkoły jako lidera w zarządzaniu, który zarządza zasobami ludzkimi, buduje efektywne zespoły, dba o dobrą komunikację w szkole, wzajemnie współpracuje na obopólny sukces. Wydaje się, że jest to wymarzony dyrektor, który doprowadzi do sukcesu swoją szkołę, wychowanków i nauczycieli oraz przyczyni się do zadowolenia rodziców dzieci, a rodzice będą dumni z tego, że ich dziecko się rozwija, są zadowoleni, że odnosi sukcesy. Można powiedzieć, że to prawie jak w bajce. Czy tak chcemy, aby było, ale czy tak jest w rzeczywistości? Oczywiście, każdy dąży do tego, aby szkoła była instytucją, w której każdy dba o własny rozwój, może rozwinąć się, wypocząć duchowo, podzielić się uwagami, wszelkimi spostrzeżeniami, przekazać sobie wzajemnie wiedzę, porozmawiać o nowinkach w edukacji.

W drugim punkcie przedstawiona jest szkoła jako miejsce rozwoju osobistego, ucznia, nauczyciela, rodzica. Chętnie chodzi się do szkoły ze świadomością, że jest to moje miejsce azylu, spokoju, wyciszenia, zdobywania wiedzy, rozwoju osobistego, rozwoju kompetencji, uprawnień, wiedzy, zdobywania predyspozycji. Takie przeświadczenie o tych dobrodziejstwach jest właściwe, wspólne - nie tylko dla ucznia, ale i nauczyciela oraz rodziców. Świadomość rodzica, że zostawia swoje dzieci w odpowiednim miejscu, jest bezcenna, że zaufa tej szkole, tym nauczycielom, którzy prowadzą jego dziecko do rozwoju. Taka sytuacja wpływa bardzo pozytywnie na wszystkich, bo każdy jest zadowolony: rodzic szczególnie, że nie popełnił błędu, że dokonał słusznego wyboru szkoły, nauczyciel, że spełnił oczekiwania rodzica i dziecka, a najbardziej jest zadowolone dziecko, bo chodzenie do szkoły przynosi mu wielką radość, aż serce bije mocniej, jak czuje, że wszystkim zależy na nim, po prostu cieszy się i rozwija w miłości.

Trzeci punkt przedstawia rolę dyrektora we współczesnym społeczeństwie, pokazuje elementy nowoczesnego zarządzania szkołą, pokazuje rolę dyrektora w procesie uczenia się uczniów, jak i rolę dyrektora w procesie rozwoju nauczycieli. Rozdział ten ukazuje ogromną rolę dyrektora, który wpływa na sukces uczniów, jak i nauczycieli.

## DYREKTOR JAKO LIDER W ZARZĄDZANIU SZKOŁĄ

Dyrektor placówki zaczął odpowiadać za pozyskiwanie zasobów ludzkich, ich rekrutację, ewentualną selekcję, ocenianie, awansowanie, motywowanie i wynagradzanie, zmianę i rozwiązywanie stosunku pracy, planowanie zatrudnienia, adaptację zawodową, style kierowania czy problematykę konfliktów międzyludzkich. Nauczyciele na każdym poziomie procesu kształcenia tworzyli podstawy pod przyszłą warstwę inteligencji polskiej, to oni podnosili średni poziom oświaty, to oni kształtowali odpowiedzialny społecznie system wartości. Oni położyli podwaliny w budowaniu fundamentów nowoczesności i postępu, o czym świadczy głęboko ugruntowane przekonanie, że takie będą społeczeństwa, jakich będą mieli nauczycieli. Dlatego określenia „czynnik ludzki”, „zasoby ludzkie” czy „potencjał ludzki” muszą być odczytywane w odniesieniu do pracowników oświaty w sposób szczególny (Leśniak, 2011: s. 209-223).

Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi, obejmuje takie zagadnienia, jak:

- dobór pracowników,
- ocenianie efektów pracy,
- nagradzanie pracowników,
- rozwój pracowników.

Natomiast w przypadku placówek oświatowych – odbiorcami usług, użytkownikami, interesariuszami, klientami są: uczniowie i rodzice, państwo, społeczeństwo, rynek pracy – szkoła, nauczyciele i pracownicy.

Od dawna dyskutuje się, kto może zostać przywódcą zarządzania zasobami ludzkimi, jakie cechy powinna posiadać osoba jako przywódca. Cechy, które wyróżniają przywódcę, to: zapał i ambicja, chęć kierowania innymi oraz wywieranie wpływu, rzetelność i uczciwość, pewność siebie, inteligencja, rzetelna wiedza związana z zakresem odpowiedzialności. „Tylko konsekwencje zachęcają pracowników do utrzymania dobrej wydajności w przyszłości” (Blanchard, Lorber, 2008: s. 23).

Współczesny przywódca postrzega siebie jako przywódcę grupy i konsultanta, preferuje osobiste kontakty i rozmowy, inicjuje zmiany, zachęca innych do włączania się w proces decyzyjny, dzieli się wiedzą i zdobytymi informacjami, poszerza swoją wiedzę w wielu dziedzinach, ważny jest nie czas wykonania danego zadania, ale efekty, jakie się osiągnęło (Ovey, 2013: s. 14).

Każdy dyrektor, nauczyciel, pedagog jest w pewnym sensie liderem. Jest tym, który prowadzi swoich ludzi. Współczesnej szkole potrzebna jest grupa odpowiedzialnych liderów, którzy mogliby przewodzić i wprowadzić proces zmian. Jest to szczególnie istotne w kontekście konkretnych placówek. Takich kompetencji można się nauczyć, gdy się je

posiada, można je rozwijać oraz doskonalić. Liderzy przechodzą intensywne szkolenia, nabywają nowych umiejętności. Jedną z zasad, którą kierują się liderzy, mówi, że powinno się często przebywać w grupie ludzi, którzy odnoszą sukces i dzielą się doświadczeniem, swoimi porażkami, bo one zamieniają się na sukces (Ovey, 2013: s. 20).

Przywództwo to umiejętność poprowadzenia organizacji w przyszłość, polega na szukaniu nowych szans rozwoju. Przywództwo dotyczy wizji, ludzi, którzy tę wizję chcą realizować, przede wszystkim inicjowania korzystnej zmiany. Przywództwo nie opiera się na zachowaniach. W coraz szybciej zmieniającym się świecie przywództwo jest coraz bardziej poszukiwane, oczekuje się go od coraz większej liczby ludzi. Tradycyjnie przywódcy widziani są jako osoby, które z własną wizją decydują o kształcie organizacji i prowadzą „swoją” zespół do sukcesu, czasami myśli się o nich, jak o tych, którzy „idą na przód”, wskazując innym kierunek, którzy kontrolują innych, koordynując ich działania i perswadowując ich jak pionki w grze, a jeszcze kiedy indziej, jak o osobach, które są zdolne przemówić do wyobraźni swoich ludzi i zmotywować do wysiłku, do twórczego działania (Leśniak, 2011: s. 215).

Motywowanie i inspirowanie to proces, który polega na tym, by wyzwalać w ludziach energię niezbędną do przeprowadzania zmian i przezwycięzania przeszkód na tej drodze do sukcesu. Lider powinien umieć dostrzegać talenty w ludziach, z którymi pracuje, pozwalać im realizować ich ambicje, potrzebę uznania i pochwały, wzmacniać poczucie własnej wartości. Motywowanie i inspirowanie wymaga umiejętności angażowania ludzi w procesy decyzyjne. Powinien nagradzać sukcesy i pozwalać innym podejmować rolę przywódcze. „Ludzie, którzy są z siebie zadowoleni, uzyskują dobre rezultaty” (Blanchard, 2008: s. 19).

W taki sposób wysuwa się na plan pierwszy rolę lidera, jako przywódcy, który:

- inspiruje, pobudza to, co tkwi w ludziach,
- wie, że tkwi w nich znacznie większy potencjał niż to, co pokazują i wykorzystują, a nawet sobie tego nie uświadamiają,
- pomaga ludziom uwierzyć we własne możliwości,
- osiąga wysokie wyniki,
- nie daje gotowych rozwiązań i odpowiedzi, ale motywuje ludzi do samodzielnego ich znajdowania (Szczudlińska-Kanoś, Kaczmarek-Śliwińska, 2008: s. 20).

Motywowanie i inspirowanie wymaga umiejętności lidera/przywódcy. Dlatego trzeba podkreślić inspirującą jego rolę, jego inspirowanie przez podstawą do dalszego rozwoju i sukcesu poszczególnych ludzi.

Zadaniem dyrektora jest dobranie odpowiednich nauczycieli i umiejętność zbudowania efektywnego zespołu. Dobrze działające zespoły kierownicze opierają swoją sprawność nie tylko na wysokich kompetencjach, efektywnej strukturze organizacyjnej, obfitych i dobrze zagospodarowanych zasobach materialnych, osobowych i środowiskowych, ale przede wszystkim na relacjach i wartościach, które funkcjonują w obrębie tego zespołu. Tworzone są tzw. standardy współpracy zespołu nauczycielskiego, a taka praca zespołowa zespołu nauczycielskiego polega na: regularnych spotkaniach kadry nauczycielskiej, w czasie których poddaje się refleksji proces uczenia się uczniów oraz wymienia się informacje o uczniach



i sposobach pracy z nimi, regularnych spotkaniach zespołów zadaniowych, zespołowo określa się cele działań, planuje się je i monitoruje ich efekty, ujawnia się przeszkody i rozmawia o nich, szukając sposobów ich przezwyciężenia, planuje się przeprowadzanie koniecznych zmian oraz dba się o rozwój zawodowy członków zespołu i przede wszystkim satysfakcję z ich pracy (Szczudlińska-Kanoś, Kaczmarek-Śliwińska, 2008: s. 111-115).

W wielu radach pedagogicznych ich członkowie nie mają poczucia dobrej pracy zespołowej, wiele jest działań, które tylko pozorują dobrą pracę zespołową, dlatego warunkiem koniecznym jest rozpoczęcie takiej pracy zespołowej, która będzie polegała na określeniu, ustaleniu wspólnego celu i wartości, określeniu standardów pracy oraz określeniu odmiennych postaw oraz różnic osobistych. Ważne jest rozwijanie komunikacji wewnątrz zespołu, polegającej na otwartym mówieniu o dobrych wydarzeniach i trudnościach, które umożliwiają udzielanie sobie nawzajem konstruktywnych informacji zwrotnych dotyczących funkcjonowania zawodowego.

Budowanie odpowiedzialnego zespołu, który współpracuje ze sobą, często nie jest łatwe i wymaga czasu oraz powolnych zmian. Rozwój umiejętności komunikacyjnych i komunikacji między poszczególnymi osobami to zadanie dla dyrektora. Podstawą współdziałania jest możliwość efektywnego porozumiewania się między członkami zespołu, możliwość ujawniania trudności i rozmowy o nich, w atmosferze wzajemnego szacunku i bezpieczeństwa. Ważnymi aspektami jest omawianie przebiegu współpracy między członkami zespołu oraz możliwość przyznania się do błędu.

Powiązanie celów zespołu z celami osobistymi poszczególnych członków rady i dbanie o to, by mieli poczucie, że praca w zespole jest jednocześnie rozwojem ich własnych osobistych umiejętności i pewnych zdolności oraz kompetencji i negocjacji. Zespół powinien brać pod uwagę osobiste gratyfikacje, m.in. poczucie własnego rozwoju, uznania, awansu zawodowego, rozwoju osobistego oraz zaspokajanie własnych potrzeb takich, jak: bezpieczeństwo, współpraca, poczucie sensu swoich działań, które są podstawą do wspólnego działania i motywują jego członków do wspólnej pracy. Dobry zespół powinien uwzględniać potrzeby poszczególnych jego członków i dążyć do ich zaspokojenia (Szczudlińska-Kanoś, Kaczmarek-Śliwińska, 2008: s. 116).

Powinny być określone jasne procedury ustalania ról, zadań i odpowiedzialności za ich wykonanie w taki sposób, by były one zgodne z indywidualnymi preferencjami członków zespołu i by mieli oni poczucie możliwego wyboru w podejmowaniu tej odpowiedzialności. Dobry zespół dba o to, by poszczególni jego członkowie mieli w sobie zgodę na podejmowane przez siebie decyzje, obowiązki oraz byli gotowi do brania za nie odpowiedzialności i widzieli, że daje to możliwość otwartych rozmów o realizacji tych zadań. Pracując nad tymi w/w zagadnieniami, każdy zespół powinien zbudować dla siebie i swojej sytuacji standardy pracy zespołowej, procedury, na podstawie których będzie funkcjonował. Te wypracowane standardy, procedury powinny być poddawane regularnej ocenie ich efektywności i modyfikowane odpowiednio do zmieniających się potrzeb zespołu. Celem nadrzędnym i ogromną wartością w pracy efektywnego zespołu, jest: decyzyjność, relacje i komunikacja, elastyczność, optymalne wyniki efektywności, dostrzeganie wkładu i docenianie się wzajemne oraz morale zespołu (Leśniak, 2011: s. 217).

Komunikowanie się jest procesem przekazywania informacji sobie wzajemnie, od jednej osoby do drugiej. Skuteczne komunikowanie się jest procesem wysyłania wiadomości w taki sposób, aby ta wiadomość otrzymana była jak najbardziej zbliżona do wiadomości wysłanej. Definicja opiera się na pojęciu treści i zgodności treści, gdzie treść to myśl, którą pragnie przekazać osoba nawiązująca komunikację. W skutecznym komunikowaniu się treść jest przekazywana w taki sposób, by osoba odbierająca przekaz rozumiała go i mogła rozpocząć działanie. Proces komunikowania się rozpoczyna się wtedy, gdy jakaś osoba (nadawca) pragnie przekazać fakt, myśl, opinię lub inną informację komuś innemu (odbiorcy). Kolejny krok to zakodowanie treści (znaczenia) w formie odpowiedniej do sytuacji: w słowach, wyrazie twarzy, gestach lub nawet artystycznych środkach wyrazu i czynnościach fizycznych. Na ten proces kodowania wpływają takie czynniki sytuacyjne, jak: treść przekazu i to, czy nadawca i odbiorca znają się, czy nie znają, a wiadomość po zakodowaniu jest przekazywana odpowiednim kanałem lub za pośrednictwem środka przekazu. Do kanałów powszechnie wykorzystywanych należą: spotkania, poczta elektroniczna, notatki, listy, sprawozdania, rozmowy telefoniczne (Ovey, 2013: s. 23).

Powinniśmy rozumieć i dostrzegać różnice między komunikowaniem się w ogóle, a komunikowaniem się skutecznym oraz wszechobecną rolę komunikowania się w pracy. Wyróżniamy różne formy komunikacji: komunikacja interpersonalna i komunikacja pisemna. Komunikacja interpersonalna przybiera na ogół formę ustną lub pisemną, a wtedy komunikacja ustna to: rozmowa bezpośrednia, dyskusja grupowa, rozmowy telefoniczne i inne okoliczności, w których słowo mówione jest wykorzystywane do przekazania treści. Zaletą komunikacji ustnej jest to, że sprzyja bezpośredniej reakcji zwrotnej i wymianie myśli w formie pytań, zgody, wyrazu twarzy, gestów. Wadą komunikacji ustnej jest to, że może być ona niedokładna, rzadko jest czas na przemyślaną, rozważną odpowiedź, wprowadzenie wielu nowych faktów, a to co, powiedziano, nie zostaje nigdzie w sposób trwały zapisane. Komunikacja pisemna to notatki, listy, sprawozdania, inne formy tekstów pisanych zależnie od okoliczności, w których do przekazywania treści wykorzystuje się słowo pisane. Wadą komunikacji pisemnej jest fakt, że hamuje ona zwrotną reakcję i wymianę poglądów. Komunikacja pisemna jest zwykle trudniejsza i bardziej czasochłonna niż komunikacja ustna.

Komunikacja interpersonalna to komunikowanie się w niewielkim gronie osób, sieci komunikacji to powtarzające się wzorce komunikowania się między członkami grupy lub zespołu. W układzie pionowym komunikacja może odbywać się pomiędzy przełożonymi i podwładnymi; w górę lub w dół. Komunikacja w poziomie obejmuje osoby na równorzędnych stanowiskach (Leśniak, 2011: s. 218).

Organizacje wykorzystują również systemy informacyjne, elektroniczne środki łączności mają głęboki wpływ na komunikację kierowniczą i organizacyjną. Na szeroką skalę odbywa się również komunikacja nieformalna; tzw. „poczta pantoflowa”. Komunikacja pozawerbalna obejmuje wyraz twarzy, ruchy ciała, kontakt fizyczny, gesty, intonację. Zasady komunikowania wewnętrznego najczęściej są zawarte w :

- statucie szkoły,
- regulaminach działania kolegialnych organów szkoły,

- regulaminach wynikających z kodeksu pracy,
  - szkolnych zestawach programów edukacyjnych i programów wychowawczych szkoły,
  - preliminarzu budżetowym i planie środków specjalnych,
  - planie hospitacji,
  - planie pracy szkoły,
  - określeniu zadań dyrektora i wicedyrektorów,
  - przejrzystej strukturze organizacyjnej.
- Istotnymi narzędziami w skutecznym komunikowaniu się są także:
- kalendarz szkolny,
  - plany posiedzeń organów kolegialnych,
  - teksty uchwał organów szkoły (Dryden, Vos, 2003: s. 35-47).

Należy pamiętać, iż współpraca i współdziałanie (synergia) nie pojawia się automatycznie w chwili zespołowego wykonywania jakiegoś zadania, w pracy zespołowej kładzie się nacisk na tzw. dwukierunkową komunikację, polegającą na dialogu i dyskusji.

Stosowanie dwukierunkowej komunikacji osób współpracujących prowadzi do aktywizowania zespołu, tolerowania odmiennych poglądów, nowego sposobu myślenia o szkole i sobie. Dyrektor szkoły powinien na bieżąco informować wszystkich uczestników organizacji o zmianach w przepisach dotyczących funkcjonowania szkoły. Jasno powinien określić zasady komunikowania się na poziomie: uczeń – nauczyciel, uczeń – organy szkoły, rodzic nauczyciel, rodzic – organy szkoły.

Współpraca dyrektora ze swoim zespołem, wzajemna współpraca z nauczycielami i uczniami oraz rodzicami, zależna jest od stylu kierowania dyrektora, to on wyznacza ścieżki rozwoju szkoły. Dyrektor powinien być osobą elastyczną, jednakże rzadko można spotkać dyrektora szkoły, którego styl kierowania byłby w pełni jednoznaczny. Najczęściej reprezentuje on elementy różnych stylów. Za najlepszy, wzorcowy uznaje się styl partycypacyjny, do którego powinien dążyć każdy kierownik. Styl kierowania zależy od osobowości lidera (Tracy, Scheelen, 2010: s. 11-19).

Partycypacja w szkole, czyli uczestnictwo, współpraca, partycypować znaczy angażować się, rodzajem partycypacji jest komunikacja, uwidacznia się we wzajemnym wspieraniu się, na różnych szczeblach: dyrekcja szkoły, nauczyciele, wychowawcy, uczeń, rodzice. Wymaga to różnego zaangażowania każdej ze stron, aktywizowania ich potencjału dla realizacji celów szkoły.

Zmieniająca się rzeczywistość i nowe światowe wyzwania cywilizacyjne stanowią dla polskiej szkoły i polskiego nauczyciela trudne zadania, natomiast z charakteru nauczycielskiej profesji wynika, iż pedagog to sprawcza siła przemian edukacyjnych. Uczniowie oczekują od nauczyciela pomocy w poznawaniu otaczającej rzeczywistości i świata, odpowiedniego przygotowania do pracy zawodowej, życia społecznego i uczestnictwa w kulturze. Nauczyciel natomiast przygotowuje młode pokolenie do samodzielnego kierowania rozwojem swej osobowości, do wyznaczania sobie wartościowych celów i zadań oraz odpowiedniego wyboru dróg życiowych. By te zadania realizować, niezmiernie ważne są postawy, dążenia i system wartości samych nauczycieli. Młodzież potrzebuje dziś prawdziwych autorytetów i prawdziwych mistrzów.

Kwalifikacje pedagoga-wychowawcy powinny obejmować, obok rzetelnej wiedzy naukowej, zalety charakteru, które sprzyjać będą kształtowaniu prawidłowego stosunku do wychowanka, aby mógł pozyskiwać jego zaufanie. Czynniki, które decydują o efektach pracy wychowawcy, są bowiem: jego świadomość, a także wiedza i umiejętności, motywacja, akceptowane wartości.

Znaczenie osobowości wychowawcy w realizacji procesów wychowania jest istotne. W obrębie badań empirycznych mających na względzie dociekanie związku między cechami osobowości nauczyciela-wychowawcy a wynikami jego pracy pedagogicznej mieszczą się różne typy osobowości, jak: typ nauczyciela wyzwającego i typ nauczyciela hamującego. Ten pierwszy oddziałuje na młodzież przez miłość, sympatię, chęć pomocy, życzliwość; drugi natomiast oddziałuje za pomocą rozkazu, przymusu, sankcji. Osobowość jest wynikiem procesów wzrastania i wychowania, a przede wszystkim samowychowania i ciągłego doskonalenia się (Tracy, 2012: s. 33-50).

Nowe strategie edukacyjne wymagają też nowego nauczyciela, pedagog powinien być nade wszystko człowiekiem twórczym, a więc poszukującym w swej pracy pedagogicznej wciąż nowych i oryginalnych rozwiązań. Kreatywność nauczyciela-wychowawcy przejawia się w innowacyjnej postawie i niekonwencjonalnym podejściu do funkcji pedagogicznej, w samodzielnym rozstrzyganiu problemów praktycznych i modyfikowaniu własnych sposobów działania. Nowoczesny nauczyciel powinien uczyć aktywności wychowanków przez dialog, otwartość i spotkania z nimi, a sam powinien być w gotowości rozwoju osobistego i zawodowego, przede wszystkim każdy powinien zaczynać od siebie (Tracy, 2012: s. 34).

Celem nadrzędnym edukacji jest, kreatywny rozwój jednostki, odkrywanie i eksponowanie możliwości człowieka. Cel ten można osiągnąć, uwzględniając cztery podstawowe rodzaje uczenia się: uczyć się, aby żyć wspólnie, uczyć się, aby wiedzieć, uczyć się, aby działać, uczyć się, aby być.

Według nowego modelu pedagoga nauczyciel powinien umieć uczyć się innowacyjnie, twórczo, kreatywnie, a równocześnie być zdolnym do kształtowania tej umiejętności u swoich uczniów, szybko reagować na wszystko, co postępowe i twórcze. Natomiast proces edukacyjno-wychowawczy ma na celu m.in. ukształtowanie sylwetki absolwenta, dojrzałego człowieka o określonej postawie moralno-społecznej. Przedstawione cechy absolwenta są dążeniem każdego pedagoga, któremu nie obce są wyzwania współczesnej cywilizacji, a którym chce sprostać.

Przyszły absolwent powinien być: otwartym, poszukującym, przedsiębiorczym, przygotowanym do życia w zmieniającym się świecie, posiadającym określony poziom wiedzy ogólnej przewidzianej programem nauczania na temat faktów, zasad, teorii i praktyk, umiejącym wykorzystać posiadane wiadomości do wykonywania zadań i rozwiązywania problemów, umiejącym wyszukiwać, selekcjonować i krytycznie analizować informacje, umiejącym rozpoznawać własne potrzeby edukacyjne i rozwijającym swoje zainteresowania, umiejącym pracować w zespole i w sposób twórczy rozwiązywać problemy, sprawnie posługującym się technologią informacyjno-komunikacyjną.



Powinien rozwijać określone cechy charakteru i osobowości, takie jak: prawość, rzetelność, życzliwość, poczucie własnej wartości i honoru, kulturę, takt, opanowanie, lojalność, przyjmującym określoną postawę wobec innych ludzi, życzliwość, szacunek i tolerancję, konsekwencję swych działań, reprezentującym określoną postawę społeczną; otwartość na wartości uniwersalne, znajomość języków obcych, logiczne i twórcze myślenie, umiejętność korzystania z różnych źródeł informacji, przeciwstawianie się złu, niesprawiedliwości i nałogom, odwagę reagować i podejmować decyzje, obywatelem Polski, Europy i Świata, człowiekiem prawym, przygotowanym do godnego i mądrego życia (Dryden, Vos, 2003: s. 303).

## SZKOŁA - MIEJSCE NAUKI I ROZWOJU OSOBISTEGO

Szkoła jest instytucją oświatowo – wychowawczą, zajmującą się kształceniem oraz wychowywaniem dzieci i młodzieży, ale również dorosłych, według przyjętych w danym społeczeństwie celów i zadań oraz koncepcji oświatowo-wychowawczych i programów. W teorii zarządzania organizacje to zespoły złożone z ludzi, tworzone w celu realizacji misji i osiągnięcia celów. Misja natomiast jest wartością, czymś względnie rzadkim i cennym, co organizacja tworzy dla swojego otoczenia, a więc dla szerszej społeczności, w której działa i której oferuje swoje usługi, jak również dla swoich członków oraz założycieli. Misja i wizja to pojęcia pierwotne względem planowania, bez którego nie może być mowy o zarządzaniu szkołą (Dryden, Vos, 2003: s. 437-439).

Każda szkoła przejawia określony, charakterystyczny dla niej system wartości. Jest to centrum działalności, z którego wynikają wszystkie inne posunięcia, a także kształt ogólny placówki. Ważne, aby każdy dyrektor wiedział: Jak powinna wyglądać szkoła jego marzeń? Co chce osiągnąć, ucząc w tej szkole? Jakie efekty ma przynieść wspólna praca? Jakie plany i zamierzenia pragnie realizować? Jaki model nauczyciela/wychowawcy funkcjonuje w tejże placówce? W jaki sposób osiągnie wspólny sukces?

Podstawowe zadania związane z zarządzaniem można ująć w następujące kategorie: planowanie, organizowanie, kierowanie, kontrola. Planowanie dotyczy ustalania celów dydaktyczno-wychowawczych, opiekuńczych i organizacyjnych, rozwoju kadr (zasobów ludzkich), zasobów materialnych, działań oraz wyników. Organizowanie to tworzenie struktur, zespołów, profilowaniu działań, wreszcie także nawiązywaniu współpracy wewnątrz szkoły, jak i w jej otoczeniu lokalnym. Kierowanie obejmuje takie elementy, jak: przewodzenie, motywowanie, komunikowanie, reprezentowanie placówki na zewnątrz, kontrola i ocena, czyli diagnoza stanu i rzeczy. Wszystko to należy do zadań dyrektora i wymaga kompetencji przywódczych, niezbędnych do wypełniania tychże ról (Dryden, Vos, 2003: s. 443-463).

Szkoły różnią się między sobą, każda szkoła jest inna, ze względu na to, że każda różni się od siebie jakością pracy poszczególnych członków zespołu oraz w osiągniętych efektach. Wszyscy znamy placówki działające w podobnych warunkach, dysponujące porównywalnymi budżetami, a jednak znacznie różniące się efektami pracy. O tym współ-

decydują więzi międzyludzkie, styl zarządzania, tradycja, środowisko lokalne, a przede wszystkim wspólne wartości ustalone, uznawane, akceptowane i wdrażane przez całą społeczność szkolną. Właśnie one wytyczają kierunki działania i tworzą wraz z innymi materialnymi i duchowymi elementami - kulturę organizacyjną szkoły.

Kultura organizacyjna szkoły wynika z następujących czynników: otoczenie zewnętrzne, powiązania i wzajemne oddziaływania szkoły oraz jej otoczenia na wewnętrzną organizację szkoły. Organizacja szkoły to jej struktura, podział kompetencji wśród pracowników, zakresy obowiązków i odpowiedzialności, metody pracy, obieg informacji. Każda szkoła stanowi mniej lub bardziej zamkniętą całość, tworzy swój niepowtarzalny świat, a tę kulturę organizacyjną firmy tworzą wszyscy, bo wszyscy dostosowują się do zasad, które panują w szkole.

Uczniowie wiedzą, że zasługują na kształcenie na wysokim poziomie, a uczenie się nie znika wraz z zakończeniem lekcji, lecz trwa ciągle, sukces w uczeniu się, jest nagradzany, każdy wzajemnie się wspiera, a zasadą jest to, że stopnie nie nauczają, ale nauczają ludzie. Bazując na takiej liście, szkoła powinna stworzyć własne zasady, adekwatnie do określonych warunków, ukierunkowujących jej pracę. Bycie „dobrą szkołą” rozpoczyna się od namysłu nad sensem istnienia, tym sensem jest edukacja.

Najlepsza szkoła to – zdaniem D. Fischera, N. Frey oraz I. Pumpiana – miejsce, w którym wszyscy patrzą sobie w oczy, gdzie nie szuka się winnych takich czy innych niepowodzeń, ale wspólnie się na nich koncentruje, bada ich przyczyny, podejmuje wysiłki, przeciwdziała się tym ograniczeniom (Szczudlińska-Kanoś, Kaczmarek-Śliwińska, 2015: s. 107-110). To miejsce, w którym potrzeby dorosłych są tak samo ważne i zauważone, jak potrzeby uczniów, w którym każdy, nawet najmniejszy sukces jest dostrzeżony i celebrowany wzajemnie. Szkołą to miejsce nauki i rozwoju osobistego.

Rozwój zawodowy pracowników we współczesnym świecie, w czasach dynamicznych zmian, jest jednym z podstawowych warunków przetrwania i rozwoju każdej organizacji, utrzymywania zdolności do pracy i statusu pracownika, wzrostu zarobków i awansu nauczycieli. Doskonalenie zawodowe stało się na tyle ważne i powszechne, że mówi się dzisiaj o „uczącej się organizacji” jako normie. Można postawić tezę, że ludzie, ich kompetencje, stały się strategicznym zasobem każdej organizacji, sposobem osiągania przewagi konkurencyjnej, o czym świadczy coraz bogatszy rynek edukacyjny w Polsce (Szczudlińska-Kanoś, Kaczmarek-Śliwińska, 2015: s. 115).

Kultura każdej szkoły w dużym stopniu jest uzależniona od tego, jak ewoluują systemy doskonalenia kadr dydaktycznych, jak dobre są szkoły jako instytucje edukacyjne, na ile są humanistyczne i życiowe jako miejsca pracy. Programy doskonalenia nauczycieli powinny wynikać ze strategii działania przyjętej przez szkołę oraz być zgodne z jej potrzebami i możliwościami, powinny odzwierciedlać również potrzeby i dotychczasowe nabyte kompetencje poszczególnych nauczycieli i zespołów. Projektowanie i wdrażanie wewnątrzszkolnych systemów doskonalenia muszą mieć charakter długofalowy i cykliczny, a wtedy będą korzyści z właściwie prowadzonego doskonalenia, aby można było:

- zintegrować nauczycieli wokół wspólnie uznawanych wartości i razem realizować wyznaczone cele,

- przenosić odpowiedzialność za życie placówki z podmiotów zewnętrznych na wewnętrzne, tj. zespół kierowniczy, radę pedagogiczną, uczniów, rodziców,
- społeczność ukierunkować na rozwiązywanie własnych problemów,
- w centrum uwagi stawiać ludzi, którzy tworzą szkołę, gdyż to w głównej mierze od nich zależy realizacja celów i zadań,
- orientować na współdziałanie, dialogi, wymianę myśli, wspierając zrozumienie, tolerancję, szacunek,
- stawiać na mocne strony pojedynczych osób i całych zespołów, wyzwalać istniejący w szkole potencjał ludzki,
- przenosić punkt ciężkości z indywidualnego na zespołowe uczenie się,
- akcentować nie tyle opanowanie wiedzy i umiejętności, ile ich zastosowanie w praktyce,
- przywiązywać większą wagę do metod uczenia się, wymagających od nauczycieli czynnej postawy, kreatywności, refleksji, świadomego przeżywania doświadczanej rzeczywistości zawodowej (Szcudlińska-Kanoś, Kaczmarek-Śliwińska, 2015: s. 110).

Obecnie sprawą pierwszoplanową staje się to, aby na podstawie potrzeb szkoły określana była wiedza i umiejętności, które pracownicy powinni opanować oraz to, by służyły one wprowadzaniu pożądanym zmianom, natomiast wybór sposobu ich zdobywania należy pozostawić nauczycielom. Oczywiście zadania te szkoła może realizować własnymi siłami, może korzystać z pomocy firm szkoleniowych, doradców metodycznych, moderatorów, edukatorów, trenerów, ekspertów, którzy będą wspomagać w trakcie całego procesu rozwoju zawodowego nauczycieli. Wewnątrzszkolne Doskonalenie Nauczycieli (WDN) nie eliminuje doskonalenia wynikającego z indywidualnych zainteresowań, potrzeb, aspiracji, ambicji, chęci uzupełnienia wiedzy, rozwinięcia własnych mocnych stron, rozwoju osobowości a nawet może je wspomagać.

Doskonalenie wynikające z indywidualnych potrzeb może przerodzić się w miejsce dyskusji, opinii, wymiany doświadczeń, poglądów, zbiorowej refleksji na ważne tematy w obecnej rzeczywistości. Aktywne podejście do doskonalenia pracy szkoły wymaga wiedzy metodycznej, merytorycznej i organizacyjnej zarówno ze strony kierownictwa, jak i poszczególnych pracowników, musi to być bieżąca, aktualna wiedza o tendencjach, kierunkach rozwoju, koncepcjach, odkryciach, wynalazkach, badaniach, statystyce, rozwiązaniach, metodach, technikach, publikacjach itp.

Dyrektor i cały zespół kierowniczy ponoszą wspólnie odpowiedzialność za stworzenie właściwego klimatu, struktur i procesów dla doskonalenia nauczycieli, a samo doskonalenie leży w zakresie wspólnej odpowiedzialności wszystkich pracowników szkoły. Niemal powszechnie powołuje się funkcję koordynatora doskonalenia (lider WDN), osoba taka odpowiedzialna powinna być za wprowadzanie do zawodu nowych nauczycieli oraz za kontynuowanie doskonalenia zawodowego dla doświadczonej kadry. Funkcja ta w dużym stopniu zależeć powinna od jakości stosunków międzyludzkich i rzeczywistego autorytetu wśród zespołu nauczycieli w danej szkole. Potrzeba zapewnienia wysokiej jakości

nauczania stała się jednym z kluczowych celów ramowej strategii w zakresie kształcenia i szkolenia w instytucjach takich, jak szkoły (Dryden, Vos, 2003: s. 320).

W pierwszych latach pracy nauczyciele potrzebują wsparcia. W wielu krajach organizowane są programy wprowadzające, które oferują dodatkowe szkolenia, indywidualną pomoc i porady dla początkujących, a działania wspierające mogą obejmować regularne omawianie postępów i problemów, pomoc w planowaniu i ocenie lekcji, udział w innych zajęciach klasowych lub/i obserwację lekcji kolegów. Najczęstszym środkiem jest tzw. mentoring, w ramach którego doświadczony nauczyciel, z dużym stażem i bogatym dorobkiem zawodowym zostaje wyznaczony przez dyrektora szkoły do wzięcia odpowiedzialności za nowo zatrudnionych, młodych nauczycieli. Taki zorganizowany system wsparcia może pomóc nauczycielom przezwyciężyć określone trudności, może pomóc zmniejszyć prawdopodobieństwo zniechęcenia czy stres.

Jedną z ważniejszych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi jest motywacja do pracy. Motywacja traktowana jako zespół czynników pobudzających i podtrzymujących w zachowaniach, zmierzających do określonych celów, stanowi ważny czynnik wzrostu efektywności pracy. Motywacja według A. Pocztowskiego jest wynikiem wewnętrznego procesu, w którym pracownik:

- uświadamia sobie niezaspokojone potrzeby,
- rozpoznaje warunki i możliwości ich zaspokojenia,
- podejmuje działania ukierunkowane na osiągnięcie celów (zadań),
- osiąga określony poziom zadań, który jest oceniany,
- otrzymuje nagrody (kary), które zaspokajają lub nie jego potrzeby,
- ocenia stopień zaspokojenia potrzeb, co w konsekwencji prowadzi do rozbudzenia nowych lub modyfikacji istniejących potrzeb (Pocztowski, 2014: s. 24).

Źródłem motywacji do pracy mogą być różnorodne potrzeby, np. bezpieczeństwa socjalnego, przynależności do określonego zespołu, uznania ze strony innych, osiągnięć czy sukcesu, poznanie potrzeb pracowników jest podstawowym warunkiem skuteczności motywacji (Tracy, 2014: s. 23-27).

Warunkiem skutecznego motywowania do pracy podwładnych, grupy pracowniczej jest również rozumienie mechanizmu oddziaływania na ludzi systemu nagradzania. Dyrektor dążąc do skutecznego kształtowania zachowań pracowników musi wiedzieć, jakie skutki ich zachowań ma dla nich wartość nagradzająca. Motywowanie można podzielić na dwa obszary: motywowanie materialne oraz niematerialne. W czasach współczesnych najistotniejszą rolę w systemie motywacyjnym odgrywa wynagrodzenie za pracę, celem motywowania materialnego jest kreowanie warunków finansowych, które umożliwiają pozyskanie i zatrzymanie pracowników oraz ich angażowanie w celu osiągnięcia celów organizacji, dlatego ważnym elementem zarządzania w każdym przedsiębiorstwie jest umiejętne stosowanie systemu nagradzania (Tracy, 2014: s. 57-90).

Do motywatorów materialnych oprócz płacy zalicza się m.in. premie, nagrody pieniężne i rzeczowe, natomiast jednym z przykładów motywacji pozamaterialnej jest możliwość autonomii działania czy rozwoju zawodowego. Współczesne organizacje (szkoły) funkcjonują w warunkach ciągle zmieniającego się otoczenia, które odznacza się silną



konkurencją, rosnącymi wymaganiami, zmianami polityczno-prawnymi czy też różnymi innowacjami.

Charakter i rodzaj współdziałania rodziców z nauczycielami powinien być określony przez statut szkoły. Podstawy współdziałania wyznacza ramowy statut szkoły, który stanowi, że rodzice i nauczyciele współdziałają ze sobą w sprawach wychowania i kształcenia dzieci, a statut konkretnej szkoły winien określać formy tego współdziałania, uwzględniając prawo rodziców do:

- znajomości zadań i zamierzeń dydaktyczno-wychowawczych w danej klasie i szkole,
- znajomości przepisów dotyczących oceniania, klasyfikowania i promowania uczniów oraz przeprowadzania egzaminów,
- uzyskania w każdym czasie rzetelnej informacji na temat dziecka, jego zachowania, postępów i przyczyn trudności w nauce,
- uzyskania informacji i porad w sprawach wychowania i dalszego kształcenia dzieci,
- wyrażania i przekazywania organowi sprawującemu nadzór pedagogiczny opinii na temat pracy szkoły (Christopher, 2004: s. 45-52).

Gdy dziecko uczęszcza do szkoły, dom rodzinny nie jest już jedynym miejscem jego wychowania i rozwoju. Do dotychczasowych obowiązków rodziców dochodzi jeszcze stały kontakt ze szkołą w sprawach dziecka-ucznia. Szkoła wspiera rodzinę w rozwoju i wychowaniu dziecka. Współpraca nauczycieli z rodzicami jest wspólnym działaniem dla osiągnięcia dobra poszczególnych uczniów, klas i całej społeczności szkolnej. Rodzice oczekują od szkoły prawidłowego, indywidualnego rozwoju dziecka, nakierowanego na życiowy sukces, właściwej atmosfery bezpieczeństwa, pobudzania zdolności dzieci, zwracania uwagi na prawidłowe relacje społeczne w klasie, podmiotowego traktowania dzieci i siebie. Szkoła natomiast uczy i wychowuje, starając się stosować jednolite zasady postępowania wychowawczego, dopełnia działanie domu rodzinnego poprzez wpajanie uczniom wartości, przekonań i zachowań (Christopher, 2004: s. 160).

Współczesna szkoła bez zaciśnięcia więzi z rodzicami nie poradzi sobie z trudnymi problemami wychowawczymi typu: agresja, narkotyki, alkoholizm i inne. Jednym z istotniejszych źródeł sukcesów bądź niepowodzeń szkoły jest nawiązanie i zacieśnienie umiejętnego współdziałania nauczycieli i wychowawców z rodzicami, a dobry układ stosunków z domem ucznia pozwala między innymi na ustalenie jednolitych zasad postępowania wychowawczego oraz ich konsekwentne stosowanie w praktyce.

Celem współdziałania wychowawczego z rodzicami powinno być poznanie potrzeb uczniów, tworzenie w szkole i w domu warunków sprzyjających ich zaspokojeniu i rozwijaniu. Opracowanie ujednoliconych metod i form postępowania z dziećmi i młodzieżą w myśl celów i zadań wychowania młodego pokolenia. Konieczne jest nawiązanie bliskich, partnerskich kontaktów z rodzicami dzieci w celu określenia głównych płaszczyzn i sposobów współdziałania. Współdziałanie powinno polegać na wspólnej organizacji procesu wychowania w szkole i w domu rodzinnym, czyli podwojeniu sytuacji wychowawczych oraz ich zróżnicowaniu, ujednoliceniu wymagań wobec dziecka, sposobów oddziaływań, nagradzania lub karania, roztaczaniu kontroli i opieki oraz pobudzaniu do działań czy pożądaných zachowań (Christopher, 2004: s. 170).

Współdziałanie wychowawców i rodziców należy rozumieć jako wykonywanie przez nich wspólnych zadań, służących dobru i pomyślności poszczególnych uczniów. Istotnym działaniem współdziałania rodziców i nauczyciela jest wykonywanie wspólnych zadań w imię uzgodnionych uprzednio celów i zgodnie z zasadami takiego współdziałania. Nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów szkoły z domem rodzinnym ucznia jest jednym z zadań nauczyciela-wychowawcy, a współdziałaniu nauczycieli i rodziców powinny przyświecać następujące cele: usprawnienie pracy wychowawczej z uczniami oraz dwukierunkowe działanie na linii nauczyciel – rodzice. Powinno nastąpić dogłębne poznanie przez nauczycieli i rodziców poszczególnych uczniów w środowisku szkolnym i domowym w celu skutecznego rozwijania osobowości dziecka, nawiązywanie i umacnianie więzi emocjonalnych między nauczycielami i rodzicami.

Współdziałanie trzech podmiotów (rodzice, nauczyciel, uczeń) oznacza taką sytuację, w której wszyscy partnerzy realizują wspólny cel, wspólne zadania, przyjmują wspólny program działania będący pewnym systemem reguł, mający w przyszłości umożliwić osiąganie określonych wartości przyjętej wizji szkoły, a rodzice w szkole muszą się poczuć prawdziwymi partnerami dyrektora, nauczycieli i administracji szkolnej.

Do głównych form kontaktu szkoły z nauczycielami należy zaliczyć: urządzenia szkoły (utworzenie gabloty informacyjnej dla rodziców, pokoju/kącika spotkań rodziców), spotkania z rodzicami (prowadzenie formularzy organizacji zebrań – data, cel, miejsce, czas, prowadzący, porządek, materiały spotkania, wyjazdowe spotkania w terenie; prowadzenie terminarza zebrań klasowych; indywidualne spotkania z rodzicami), przekazywanie rodzicom informacji o ocenach i postępach dzieci, rozpoznawanie oczekiwań rodziców (odpowiedź na pytania: Co możemy razem zrobić w klasie/w szkole? Jakie powinny być najważniejsze zadania w pracy szkoły? Jakie są oczekiwania rodziców?), zbieranie opinii rodziców o szkole (ustalenie kryteriów oceny kontaktów z rodzicami, spotkanie z rodzicami przed wizytacją, ocena spotkań klasowych), przekazywanie informacji (sporządzenie raportu o szkole – silne strony, problemy szkoły, prowadzenie polityki dobrego zachowania w szkole, prowadzenie kalendarza roku szkolnego, udzielanie informacji o nauczycielach uczących w szkole i o prawach rodziców), korespondencja szkoły z rodzicami (listy do rodziców, np. pochwała dziecka, uwaga o nagannym zachowaniu ucznia, zawiadomienie), przykłady dobrej praktyki (zabawa karnawałowa, sport rodzinny, teatr rodzinny, festiwal teatrów klasowych), szkolenia i warsztaty dla rodziców (np. Co zrobić, gdy dziecko kłamie? Szkoła bez uzależnień) (Christopher, 2004: s. 49-56).

Rodzice w sprawach swoich dzieci mają prawa dotyczące współdecydowania o ich losie i ścieżce kształcenia zawodowego. Większość rodziców słabo orientuje się w przysługujących im prawach, obowiązkach i uprawnieniach. Powinny być organizowane szkolenia dla rodziców, tzw. pedagogizacja rodziców.

## ROLA DYREKTORA SZKOŁY WE WSPÓŁCZESNYM SPOŁECZEŃSTWIE

Człowiek może się nauczyć tego, jak skutecznie kierować ludźmi, czyli jak być skutecznym liderem. Przywództwo to zdolność do podejmowania pewnych działań lub tworzenia idei w określonej grupie (organizacji, społeczeństwie), które przyciągają i koncentrują członków owej grupy w długim czasie. To umiejętność wpływania na ludzi poprzez wyzwalanie ich siły i potencjału w celu umożliwienia im dążenia do większego dobra (Tracy, Chee, 2014: s. 15-20).

Przywództwo zależy od cech osobowych, od zachowań i od sytuacji, w której znajduje się sama jednostka. Przywódcę wyróżnia jasność i siła przekonywania zawarta w ich zaangażowaniu i otwartości na ciągłe uczenie się. Nie mają oni gotowej odpowiedzi na wszystko, ale wzbudzają zaufanie ludzi dookoła, którzy wierzą, że razem mogą nauczyć wszystkiego, czego chcą, aby osiągnąć wyniki, których naprawdę pragną.

Cechami, które charakteryzują lidera, jest przede wszystkim: charyzma - to cecha, która powoduje, że ludzie chcą za nim iść, to zdolność do inspirowania, umiejętność tworzenia wizji, czyli drogi do celu, jest to również towarzyskość, potrzeba sprawowania władzy, potrzeba osiągania sukcesu, poczucie własnej wartości, aktywność, samodzielność, pozytywne myślenie, współzależność, spójność wewnętrzna, poczucie obfitości, zdolność i wola ciągłego uczenia się, intuicja. Dyrektor, jako przywódca, jako szef powinien opierać swój wpływ na podwładnych nie tylko na hierarchii służbowej, ale również na zbudowanym przez siebie autorytecie, który buduje poprzez swój sposób zarządzania. Szef musi się umieć dopasować do tych etapów i w każdym z nich stosować inny sposób kierowania podwładnymi (Blanchard, Hutson, 2010: s. 125).

Nowoczesny dyrektor powinien dostarczać wizji, sens istnienia organizacji i cel dla ludzi, którzy ją tworzą, motywować podwładnych, aby myśleli i działali strategicznie, kreować i ochraniać dominujące wartości, które są podstawą sukcesu firmy, powinien odpowiednio komunikować się z podwładnymi. Komunikacja miałaby polegać na przekazywaniu im informacji „w dół”, jak i wysłuchiwanie ich opinii (komunikacja „w górę”). Dyrektor powinien pomagać pracownikom w osiąganiu wyznaczonych celów, np. poprzez empatię w kontaktach z nimi (słuchanie, zrozumienie dla ich problemów, dzielenie się uczuciami), wyrażanie poparcia i zainteresowania dla podejmowanych przez nich działań, okazywanie zaufania dla ich zdolności, podział odpowiedzialności pomiędzy grupy i indywidualnych pracowników.

Dyrektor pełni ogromną rolę w procesie uczenia się uczniów. Polega ona na ustaleniu wizji i misji szkoły, a za tym idzie ustalenie celu rozwoju szkoły, który może osiągnąć odpowiednimi metodami. Różne są metody edukacyjne, dojścia do odpowiednich wyników, rezultatów nauki, efektów, aby uczniowie nabyli odpowiednią wiedzę, umiejętności i kompetencje społeczne.

Sprawdzanie i weryfikacja najlepszych metod przekazywania i przyswajania wiedzy, rozmowy z uczniami, nawiązanie przyjacielskich relacji, zwracanie uwagi na każde dziecko, bo każde jest inne, a nie mierzenie każdego dziecka tą samą miarą. Wszyscy muszą umieć to samo i uczyć się tego w taki sam sposób. System edukacji zupełnie ignoruje fakt,

że każde dziecko jest inne, każde dziecko ma swój własny sposób uczenia się, rozumienia świata, zapamiętywania informacji.

Różne dzieci mają różne pasje i różne marzenia. Należy dać możliwość rozwoju tym pasjom. Dzieci na początku szkolnej przygody powinny samodzielnie lub razem z rodzicami określać swoje potrzeby względem edukacji. Każdy uczeń powinien mieć indywidualną ścieżkę rozwoju, zaprojektowaną tak, aby pozwalała ona rozwijać talenty i najważniejsze umiejętności (Dryden, Vos, 2003: s. 403-425).

Dyrektor powinien zwracać uwagę na przeładowanie dzieci ilością wiedzy. Błędem jest uczenie dzieci bezużytecznej wiedzy i jednocześnie uczenie dzieci w niezwykle nudny sposób. Przede wszystkim szkoła pomija kluczowe umiejętności, kompetencje, które każdemu z nas są niezbędne do życia we współczesnym świecie. System edukacji nie zawiera w programie takich przedmiotów, jak: inteligencja emocjonalna, inteligencja finansowa, budowanie relacji i związków, komunikacja międzyludzka, przedsiębiorczość, rozwiązywanie problemów, dbanie o ciało, dbanie o zdrowie, planowanie przyszłości, zarządzanie czasem, metoda projektów i wiele innych.

Dyrektor powinien zwrócić uwagę na działania nauczyciela, które powinny wzmocnić motywację wewnętrzną uczniów, przez:

- pokazywanie praktycznego zastosowania i przydatności treści, których się uczą,
- wspólnie ustalić z uczniami cel do osiągnięcia i monitorowania drogi dla ich rozwoju,
- chwalić i doceniać uczniów, odnosząc się do ich własnych zasobów: talentów, umiejętności, zainteresowań itp.,
- wychodzić naprzeciw uczniowskiej autonomii (zachęcać uczniów do samodzielności w roli ucznia i pozwolić im dokonać wyborów),
- wychodzić naprzeciwko uczniowskiej potrzebie kompetencji: wybrać czynności, które wymagają od uczniów aktywnego zachowania,
- udzielać informacji zwrotnej,
- używać różnych metod aktywnych, które będą dopasowane do różnych stylów uczenia się dziecka,
- stawiać zadania wymagające zróżnicowanych umiejętności i dopasowane trudnością do poziomu rozwojowego ucznia,
- poznać talenty i zdolności ucznia, wykorzystać i docenić je,
- słuchać uczniów, doceniać, że zabierają głos, mają swoje zdanie, angażują się (Covey, 2014: s. 81-91).

Dyrektor powinien nauczyć uczniów uczenia się, prowadzić uświadamianie, jak ważny jest styl uczenia się, jak wpływa nie tylko na naukę szkolną, ale zdobywanie wiedzy i doświadczenie we wszystkich dziedzinach życia, w każdej sytuacji, a różne style uczenia się (wzrokowy, słuchowy, dotykowy, kinestetyczny) wpływają na ich rozwój i umiejętność nabywania wiedzy.

Rola dyrektora jest ogromna w procesie rozwoju nauczycieli. W obecnych czasach rozwój zawodowy jest procesem zmian zachodzących w świadomości jednostki, jej nieustannego zbliżania się do doskonałości działania w określonej dziedzinie, zawodzie



czy specjalności, dlatego dyrektor powinien podtrzymywać i rozwijać to poczucie nieustannego rozwoju. Jest procesem pożądanym, organizowanym, kontrolowanym i ocenianym społecznie: determinuje proces „wrastania” ludzi młodych w nurt życia i zadania społeczne ludzi dorosłych, który odkrywa motywację do pracy.

Rolą dyrektora w procesie rozwoju nauczycieli jest uświadomienie motywacji do pracy, która powoduje rozwój indywidualny nauczycieli. W teoriach motywacji do pracy poszukuje się odpowiedzi na pytania: dlaczego człowiek podejmuje pracę i gotów jest włożyć w nią określony wysiłek, co wnosi do instytucji, w której pracuje, jak wykonuje powierzone mu zadania, jak pełni swoją rolę zawodową, jakie są jego możliwości, kompetencje, zachowania w krytycznych dla instytucji momentach, czy czerpie z niej zadowolenie i ma możliwości rozwoju osobistego, awansu itp. (Tracy, 2014: s. 34-36).

Koncepcja uczenia się przez całe życie jest bardzo ważna w obecnych czasach. Podstawą koncepcji uczenia się przez całe życie jest uznanie, że głównym miejscem uczenia się dorosłych nie jest już wyłącznie szkoła lub inna instytucja kształcąca, ale przede wszystkim środowisko pracy, które rozwija i w którym należy się rozwijać. W obecnych czasach społeczeństwo natomiast ma się stać społeczeństwem wiedzy. Wszelkie działania związane z uczeniem się przez całe życie, zmierzające do poprawy poziomu wiedzy, umiejętności i kompetencji w perspektywie osobistej, obywatelskiej, społecznej i związanej z zatrudnieniem są zadaniem bardzo kluczowym.

Ważnym czynnikiem w rozwoju nauczycieli jest zachowana równowaga, czyli uwzględnienie i świadomość różnych perspektyw, które można przyjąć w danej sytuacji. Równowaga wewnętrzna jest ważną cechą, która bezpośrednio wpływa na jakość życia każdego z nas. Determinuje takie umiejętności, jak: dbałość o pozytywne relacje z innymi ludźmi, wytyczanie zdrowych granic, pewność siebie, poczucie własnej wartości, radzenie sobie z emocjami (Blanchard, 2010: s. 102-105).

Osiągnięcie równowagi między pracą a życiem osobistym wiąże się z kwestią ustalania priorytetów, planowaniem i zarządzaniem czasem, zarządzaniem własnymi emocjami, umiejętnością radzenia sobie ze stresem, kontrolą nad swoim ciałem, stosowanie praktyk, które pozwalają na samorealizację. Częstym i w zasadzie fundamentalnym powodem konfliktów jest brak równowagi między pracą zawodową a życiem rodzinnym, czyli zaburzenie work-life balance. Pracownik, który traci motywację, zaczyna pracować poniżej swoich możliwości, częściej choruje. Brak harmonii pomiędzy pracą a życiem osobistym, prędzej czy później, odbija się na kondycji psychicznej, może prowadzić do stresu, wypalenia zawodowego i pogorszenia zdrowia.

Zarządzanie czasem, zarządzanie sobą, nabycie umiejętności radzenia sobie z pewnymi przeżyciami, umiejętność reagowania na stres, walka ze stresem, zachowanie równowagi fizycznej i psychicznej, coaching i mentoring – to zagadnienia, które są warte zwrócenia uwagi przez dyrektora, aby miał sprawnie działający zespół z odpowiednią motywacją do pracy, który nie ma poczucia wypalenia zawodowego, ale czuje ogromną odpowiedzialność za drugiego człowieka (Covey, 2014: s. 145-147).

Współczesna szkoła potrzebuje kreatywnych, nastawionych na współpracę dyrektorów jako przywódców. Środowiska szkolne muszą być skoncentrowane na uczniach jako

głównych uczestnikach procesu, powinny zachęcać do aktywnego uczestnictwa w tym procesie i rozwijać w uczniach rozumienie własnych działań jako uczących się, czyli samodoskonalenie. Właśnie tak sformułowane założenia tylko wtedy mają szansę realizacji, gdy są oparte na działaniach świadłego i świadomego swojej roli w procesie wprowadzania zmian dyrektora – uczestnika procesu, dyrektora – nauczyciela, dyrektora – organizatora uczenia się nauczycieli, dyrektora zarządzającego całym procesem uczenia się w szkole, dyrektora budującego szkołę jako organizację uczącą się (Covey, 2014: s. 211-220).

Dyrektor ma wpływ na rozwój kreatywności, twórczości dziecka. Twórczy nauczyciel to animator działań twórczych, kreator twórczego myślenia i rozwoju intelektualnego ucznia, to tutor. Zadaniem twórczego nauczyciela jest świadome przygotowanie ucznia do aktywnego i kreatywnego udziału w życiu, właściwego pełnienia ról społecznych i samorozwoju człowieka. Nasuwa się jednak pytanie, jak nauczyciel może pomóc dziecku w rozwoju myślenia twórczego? Odpowiedź jest jednoznaczna, nauczyciel powinien słuchać, aprobować a nie krytykować, nauczyciel powinien być otwarty na pytania uczniów, powinien dawać odczuć dzieciom, że każdy pomysł jest ważny i wartościowy; czasami powinien nie oceniać pracy uczniów, gdyż sprzyja to nowym poszukiwaniom i pojawianiu się oryginalnych pomysłów, nauczyciel powinien uzasadniać ocenę i określić, co w danym pomysle jest ciekawe, a co nie oraz jakie niesie to za sobą konsekwencje.

W pierwszej klasie dzieci wręcz wyrrywają się do odpowiedzi. Chcą się pochwalić wiedzą, nawet jeśli nie są jej pewni, ale im starsza klasa, tym mniej rąk w górze. Dzieci są już świadome, że każda zła odpowiedź zostanie skrytykowana przez nauczyciela, a więc nie warto ryzykować. Dzieci bardzo szybko się uczą, że ich głównym celem jest zdobywanie dobrych ocen, a nie uczenie się i poznawanie świata, wtedy rywalizują ze swoimi rówieśnikami i na podstawie ocen porównują się do nich. Ci, którzy dostają gorsze oceny, czują się gorsi od innych, co bardzo negatywnie wpływa na ich poczucie własnej wartości i motywację. Ocenie podlega też zachowanie uczniów – już w pierwszej klasie dziecko dostaje łatkę „pilny uczeń”, „leń”, „łobuz”, „nieśmiała, ale grzeczna” i wiele innych, czasami te łatki towarzyszą mu przez całe życie.

Od dzieci wymaga się posłuszeństwa i podporządkowania – od samego początku ich ścieżki edukacyjnej, bo jest oczywiste, że nauczyciel ma zawsze rację i uczeń nie może z nim dyskutować. Najgorsze jest to, że jedno stwierdzenie nauczyciela może ukształtować dziecko na całe życie, a to wystarczy, że przy jednej okazji powie on dziecku „Nie masz talentu do matematyki, lepiej zabierz się za coś innego”. Wpłynie to na psychikę dziecka, jeśli uwierzy w te słowa, w większości sytuacji uwierzy, bo nauczyciel jest dla niego naturalnym autorytetem (Covey, 2014: s. 301-312).

Mówiąc o sukcesie ucznia i nauczyciela ważne jest, aby mieć świadomość, że są istoty żywe, które czują, kochają, płaczą, cieszą się, należy je traktować z należyтым szacunkiem. Wszystko musi być z umiarem, odpowiednio wyważone, bo słowa mają moc i mogą człowieka bardzo zniszczyć, że ciężko będzie mu podnieść się, jest to bardzo ważne, a to wszystko powinien widzieć dyrektor i odpowiednio korygować wszelakie błędy, czy to ze strony nauczyciela, czy ze strony ucznia. Powinna być wzajemna współpraca, życzliwość, która może doprowadzić do zachowania odpowiedniej kultury organizacyjnej

firmy, a wtedy będzie można mówić o sukcesie uczniów i nauczycieli, bo każdy zechce wychodzić naprzeciw drugiej osobie z pomocą, wciąż wyciągniętą dłonią (Blanchard, Carlos, Randolph, 2012: s. 33-41).

## PODSUMOWANIE

To na dyrektorze szkoły spoczywa obowiązek dbania o wyposażenie swoich pracowników w wiedzę z zakresu organizacji pracy szkoły, przykładem tego może być zaszcepianie pracownikom oświaty umiejętności prowadzenia spotkań, samodzielnego organizowania konferencji, konkursów szkolnych i międzyszkolnych, dostępu do wiedzy z dziedziny gromadzenia dokumentacji szkolnej, znajomości prawa oświatowego i nowelizacji przepisów. Właśnie od umiejętnego zarządzania zasobami będzie zależeć przetrwanie szkoły na rynku.

W związku ze zmianą schematu myślenia w społeczeństwie wielu nauczycieli zmieniło swoje nawyki i przyzwyczajenia, zmieniło swoją mentalność. Nauczyciel na miarę nowego tysiąclecia powinien być człowiekiem, do którego uczniowie mają zaufanie, powinien być gotowy nie tylko do zademonstrowania swojej wiedzy uczniom, ale też powinien umieć pokazać im, w jaki sposób mogą ją zdobyć sami. Samokształcenie ma charakter działalności świadomej, celowej i zorganizowanej, a jego czynnikiem sprawczym jest sam uczący się, czyli uczeń, nauczyciel, dyrektor, pracownicy szkoły. To on podejmuje działania na rzecz własnego rozwoju zawodowego i osobistego, dobiera treści, formy i metody, on też je kontroluje i ocenia, na ile jego plany i aspiracje się urzeczywistniają w wyniku samodzielnej aktywności edukacyjnej. Specyfika tej formy uczenia się polega na tym, iż jest ona splotem dwóch cech uczenia się: świadomości własnych możliwości i samodzielnej aktywności związanej z określaniem i wytyczaniem sobie kolejnych zadań edukacyjnych w przyszłości (Ovey, 2013: s. 16-19).

Praca dyrektora-przywódcy polega na racjonalnym wykonywaniu czterech grup czynności. Do pierwszej grupy należą regularnie wykonywane zadania, które wynikają z funkcji zarządzania, odpowiedzialności za tworzenie i realizowanie polityki oraz strategii działania organizacji. Druga grupa czynności jest spowodowana koniecznością podejmowania decyzji w nieprzewidywalnych sytuacjach, przy pojawiających się szansach i powstających zagrożeniach w obecnych czasach. Trzecia grupa to czynności o dużym znaczeniu, wynikające z rozwiązywania problemów dostosowywania się do rynku na skutek zmian zachodzących w zewnętrznym otoczeniu współczesnej organizacji. Czwarta grupa czynności menedżera-dyrektora obejmuje strategiczne plany i operacyjne przedsięwzięcia a ich projektowanie i realizowanie jest podstawowym sposobem wprowadzania przez lidera nowych systemów, procesów i operacji wykraczających poza codzienne czynności wykonywane w organizacji (Ovey, 2013: s. 155-161).

Cechą dobrego dyrektora jest wyczucie biznesu, pewność siebie, konsekwencja w działaniu, dobre kontakty z pracownikami, obdarzanie ich zaufaniem i udzielanie po-

mocy, a także świadomość własnych mocnych i słabych stron oraz umiejętność wykorzystywania tej świadomości we własnych działaniach, mających na celu pomoc innym.

Przedsiębiorczy kierownik szkoły w środowisku dyrektorów sytuuje się w czołówce, a wymierne i wymowne efekty jego kierowniczej pracy imponują i mobilizują innych, natomiast jego wizytówką jest estetycznie utrzymana szkoła, doposażona w sprzęt i pomoce dydaktyczne. Właśnie wymienione rezultaty, w danej instytucji, stają się punktem odniesienia dla innych dyrektorów przy poszukiwaniu szans na sukces kierowniczy.

Edukacji potrzebne jest nowoczesne przewodzenie, polegające na współdziałaniu i permanentnej komunikacji z ludźmi, sprawnie wykorzystujące skomplikowaną różnorodność działań, postaw, zachowań i wartości obecnych w każdej organizacji. Konieczne jest przewodzenie, w którym podejmuje się działania, kreuje sytuacje determinujące inicjatywy organizacyjne, uprawnia innych do działania, modeluje relacje między ludźmi. Funkcję przywódczą pełni się w grupie, bez grupy ta funkcja nie istnieje. Naprawdę zrozumieć ją można jedynie w kontekście relacyjnym, w konkretnej grze między ludźmi, otoczeniem szkolnym, klimatem działania, szkolną kulturą i całą społecznością.

Każda organizacja potrzebuje zarówno zarządzania, jak i przywództwa, dlatego też rozróżnia się liderów i przywódców. Słowo menadżer sięga korzeniami do łacińskiego wyrazu *manus*, oznaczającego „dłoń”, które rozwinęło się we włoskie słowo *maneggiare* i starofrancuskie *manège* oznaczające „tresurę koni w maneżu”. Słowo lider (przywódca) pochodzi od anglosaksońskiego *lead* oznaczającego „ścieżkę” lub „drogę”, a czasownik *leader* oznacza „podróżować”, co sugeruje bardziej odległy cel niż tylko uczenie koni. Menadżer planuje i kosztorysuje, podczas gdy przywódca wyznacza kierunki. Organizuje i wyznacza zadania, a drugi rozwija umiejętność współpracy. Menadżer to ten, kto odpowiada za realizację procesu zarządzania, ktoś, kto planuje i podejmuje decyzje, organizuje, kieruje i kontroluje zasoby; przywódca – potrafi przekonać innych do realizacji swoich celów. Ci, którzy zajmują się wskazywaniem różnic między przywództwem a zarządzaniem, podkreślają, że menadżerów interesuje stabilizacja, a przywódców zmiana, menadżerzy koncentrują się na poleceniach, przywódcy owładnięci są wizją, przywódcy szukają odpowiedzi na pytanie „co i dlaczego?”, a menadżerzy „jak?”, przywódcy wiedzą, jak dzielić się władzą, a dla menadżerów najważniejsze są kontrola i rozwiązywanie doraźnych problemów, w danej chwili. Przywódcy wiedzą, jak upraszczać, posługują się intuicją i patrzą z szerokiej perspektywy, uwzględniają społeczny kontekst, czerpią satysfakcję ze złożoności, ograniczają się do spraw firmy (Tracy, 2011: s. 63-75).

Lepiej jest przygotowywać menadżerów oświaty w sposób, który umożliwi im przyjęcie roli lidera, natomiast przywódca, widzi zmianę kompleksowo i działa systemowo. Wie, że zmiany nigdy nie są pojedynczym zdarzeniem i potrafi sobie wyobrazić ich przyczyny i skutki. Natomiast, dzięki stałemu podnoszeniu świadomości i pogłębianiu rozumienia siebie i innych można się przygotowywać do podejmowania partnerskiej współpracy i ról dojrzałych liderów. Wiąże się to z większą tolerancją, otwartością na zmiany, ich rozumieniem, a nawet umiejętnością kreowania tych zmian, gdy zajdzie taka potrzeba w danej chwili.



Przywódca edukacyjny to ktoś sprawny w organizacji pracy, ale przede wszystkim w wyzwalaniu – poprzez precyzyjnie zaplanowany proces uczenia się i rozwoju (zarówno indywidualnego, jak i organizacyjnego) – potencjału osób, z którymi pracuje. Dyrektor szkoły to jednocześnie menadżer - lider i przywódca. Przecież doskonale znane są sytuacje, w których oprócz wielkiej wizji potrzeba również krótkoterminowej strategii. Przywódcy edukacyjni muszą umieć połączyć funkcje menadżerskie i role przywódcze, wtedy gdy myślą o organizacji, której służą, powinni być zdolni do widzenia dalszych horyzontów, poza dzisiejszym kryzysem czy koniecznością skończenia sprawozdania. Gdy mowa o konkretnym zadaniu, potrafią zrozumieć, w jaki sposób wiąże się ono z szerszą rzeczywistością, warunkami lokalnym.

Przywódcy edukacyjni potrafią „dosięgać” grup poza ich bezpośrednim biurokratycznym obszarem władzy, są w stanie połączyć różne grupy wspólną myślą czy pomysłem, przy czym zawsze podkreślają znaczenie wartości i wizji, które ich motywują i pomagają podejmować nawet intuicyjne decyzje, uczciwie, zgodnie z głoszonymi zasadami, ale pozostają wrażliwi na praktyczne aspekty tych decyzji. Potrafią radzić sobie ze sprzecznymi oczekiwaniami swoich współpracowników.

Bycie liderem, przewodzenie, liderowanie – stosowanie wymiennie tych pojęć budzi niepokój, gdyż do końca nie jesteśmy pewni ich znaczenia. Często nazywamy tak tych, którzy po prostu zajmują kierownicze lub menadżerskie stanowiska. Wiele osób potrafi wywiązywać się z roli formalnego przywódcy, ale nie potrafi być przywódcą. Przywództwo, liderowanie, o które nawołuję, jest inne, nie tyle charyzmatyczne, co służebne, przywódca uczącej się organizacji to ktoś rozumiejący doskonale swoją rolę i świat (Tracy, 2013: s. 151-177). To ktoś, kto potrafi rozwijać się samemu i jednocześnie wspierać w tym procesie innych poprzez projektowanie uczenia się przez doświadczenie i odpowiednią refleksję.

Trudno opisać taką osobę bez określenia kontekstu, w jakim działa. Chodzi o to, aby przywództwo widzieć i rozumieć jako działanie, w celu rozwiązywania najważniejszych problemów, a nie jako walkę o władzę i wpływy, a wtedy na znaczeniu tracą i charyzma, i osobowość, a zyskują umiejętności pozwalające zrozumieć to, co dzieje się wokół oraz interweniować w złożonych systemach społecznych i organizacjach. Przywódca we współczesnej edukacji (lider edukacyjny) widzi problemy w całościowym kontekście i rozumie proces uczenia się (Tracy, Arden, 2013: s. 69-73).

## BLIOGRAFIA

1. Blanchard K., Carlos J., Randolph A., Empowerment (2012), Odkryj ukrytą moc twoich pracowników, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
2. Blanchard K., Hutson D., Willis E. (2010), Jednominutowy przedsiębiorca. Tajniki tworzenia i kierowania firm z sukcesem, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
3. Blanchard K. (2010), Jednominutowy menedżer. Równowaga życia i pracy. Zdrowy tryb życia kluczem do sukcesu, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.

4. Blanchard K., Lorber R. (2008), Techniki jednogodzinowego menedżera w praktyce, MT Biznes, Warszawa.
5. Christopher J. (2004), Nauczyciel-rodzic. Skuteczne porozumiewanie się, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
6. Covey S. (2014), Mądrość i pasja, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
7. Covey S. (2014), 7 nawyków skutecznego działania. Inspirujące lekcje doskonalenia wewnętrznego i twórczych relacji z innymi, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
8. Dryden G., Vos J. (2003), Rewolucja w uczeniu. Chcesz myśleć sprawniej niż inni?, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
9. Leśniak K. (2011), Dyrektor szkoły jako menedżer, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, nr 1, s. 209-223.
10. Ovey S. (2013), Zasady skutecznego przywództwa. Poznaj mechanizmy efektywnego i twórczego kierowania ludźmi, Wydawnictwo Rebis, Poznań.
11. Pocztowski A. (2018), Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
12. Szczudlińska-Kanoś A., Kaczmarek-Śliwińska, M. (2015), Dyrektor szkoły jako lider w środowisku lokalnym, w: Przywództwo edukacyjne. Zaproszenie do dialogu, red. Mazurkiewicz G., Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 107-120.
13. Tracy B., Arden R. (2013), Potęga osobistego uroku. Jak zjednywać sobie ludzi. Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
14. Tracy B., Chee P. (2014), 12 dyscyplin doskonałego przywództwa. W jaki sposób przywódcy osiągają wybitne rezultaty, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
15. Tracy B. (2014), Motywowanie, 21 sposobów zwiększania wydajności sprawdzonych w praktyce. Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
16. Tracy B. (2012), Pełną parą! Inspiruj, motywuj i wydobywaj z ludzi to, co w nich najlepsze, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
17. Tracy B. (2011), Potęga pewności siebie. Doskonałe wyniki w każdej dziedzinie życia. Wydawnictwo PWSZ, Warszawa Tracy B., Przemiana. Jak sprawić, by reszta twego życia była jeszcze lepsza, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
18. Tracy B., Scheelen F. (2010), Osobowość lidera, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.