

PIOTR BŁAJET
BEATA PRZYBOROWSKA
IWONA MURAWSKA

*Uniwersytet Mikołaja Kopernika
w Toruniu*

KOMPETENCJE DYREKTORA SZKOŁY JAKO LIDERA. RAPORT Z BADAŃ

ABSTRACT. Błajet Piotr, Przyborowska Beata, Murawska Iwona, *Kompetencje dyrektora szkoły jako lidera. Raport z badań* [Competence of the Headmaster as a Leader. Research Report]. Studia Edukacyjne nr 44, 2017, Poznań 2017, pp. 105-120. Adam Mickiewicz University Press. ISSN 1233-6688. DOI: 10.14746/se.2017.44.7

The text presents the assumptions and effects of realization of the novelty scheme of educating education leaders. The studies were realized on the basis of the authorial, innovative and integral education model. Ken Wilber's integral model is used in creation of syllabuses in many schools and universities around the world. The results of implementation of our integral model are currently being formulated. Selected results are presented in the following report.

Key words: leader, integral education, integral theory, Ken Wilber, innovation, higher education

Wprowadzenie

Niniejszy tekst przedstawia założenia i efekty realizacji nowatorskiego programu kształcenia podyplomowego, którego beneficjentami byli dyrektorzy szkół. Studia powstały na zamówienie Wydziału Oświaty Urzędu Marszałkowskiego, w ramach prowadzonego projektu: *Klucz do uczenia II edycja – Profesjonalny nauczyciel gwarancją jakości edukacji*. Punktem wyjścia do stworzenia programu była diagnoza potrzeb edukacyjnych dyrektorów szkół, którą przeprowadziło Kuratorium Oświaty w województwie kujawsko-pomorskim. Wyniki badań w regionie ukazały konkretne braki kompetencyjne dyrektorów szkół głównie w zakresie: planowania, organizowania i zarządzania w szkole oraz tzw. „kompetencji miękkich”.

Realizacja studiów podyplomowych w ramach projektu trwała od lutego 2015 do końca grudnia 2016. Program studiów zakładał doskonalenie kompetencji dyrektorów szkół umożliwiające nabycie przez nich głównie wiedzy i umiejętności z zakresu: nowoczesnego przywództwa, menadżera oświaty, promowania innowacyjności oraz zastosowań w edukacji nowoczesnych technologii. Studia trwały 2 semestry, uczestniczyło w nich 46 dyrektorów.

Studia realizowane były według autorskiego, innowacyjnego oraz integralnego modelu kształcenia. Model integralny wykorzystywany jest w tworzeniu programów w wielu szkołach i uczelniach na świecie¹. Rezultaty wdrożenia naszego modelu są w trakcie opracowania. Wybrane wyniki zawiera niniejszy raport.

Założenia teoretyczne badań

Głównym zadaniem lidera w instytucji edukacyjnej jest nie tyle samo dalsze gromadzenie wiedzy, czyli podnoszenie poziomu świadomości zewnętrznej, a wykorzystanie jej dla rozwoju świadomości wewnętrznej (personalizacja). Jakkolwiek konkretne umiejętności są absolutnie niezbędne, to wykorzystanie ich zależy od poziomu rozwoju wnętrza i zgodności działań z wewnętrznymi aspektami osobowości. Działania lidera muszą też być wkomponowane w kulturę otoczenia oraz powinny spotykać się z akceptacją zespołu (integralność). W szybko zmieniającym się otoczeniu efektywne bycie liderem wymaga odwagi i determinacji w podejmowaniu wyzwań w działaniach innowacyjnych². Przy czym, tworzenie wartości (dodanej) jest grą zespołową, dlatego niezbędną kompetencją lidera jest zdolność współpracy i stymulowania współpracy (kooperacja). Warunkiem efektywnego działania jest wysoka wewnętrzna motywacja, zatem lider powinien w swoich działaniach kierować się zasadą egoizmu racjonalnego, według której zawsze racjonalne jest dążenie do własnego największego dobra (które jest moralne i cnotliwe), a inne postępowanie nie jest słuszne³.

Niezmiernie istotnym akcentem w proponowanym programie studiów był „**pierwiastek hermeneutyczny**”, czyli kształtowanie zdolności (współ) rozumienia sensu aktywności oraz refleksyjnego nastawienia wobec własnej aktywności. Odczucie i poznanie sensu oraz refleksyjność stanowią ważny

¹<http://nextstepintegral.org/wp-content/uploads/2011/04/Integral-Education-Esbjorn-Hargens.pdf>, [pobrano: 1.03.2017].

² B. Przyborowska, *Kultura organizacyjna oświaty w zmiennym otoczeniu*, Olsztyn 2007; tejsze, *Pedagogika innowacyjności. Między teorią a praktyką*, Toruń 2013.

³ S. Piechaczek, *Cnota egoizmu czyli egoizm racjonalny na przykładzie poglądów Ayn Rand*, 2008, marzec 03. Pobrano styczeń 2013 z lokalizacji <http://liberalis.pl/>.

czynnik kształtowania motywacji wewnętrznej. Ponadto, refleksja dzięki której wyszukujemy wartościowe doświadczenia i nadajemy im znaczenie, czyli refleksyjne doświadczenie jest warunkiem, aby przeżyte doświadczenie mogło być rozwojowe⁴. Refleksyjna aktywność, oprócz tego, że jest działaniem, jest też permanentnym pytaniem siebie o własny potencjał, doświadczane emocje, myśli, o sens aktywności, o efektywność działania. Bill Torbert taką strategię określa mianem „action inquiry” – zaangażowanie efektywne i refleksyjne⁵.

Rozwój „wnętrza” liderów związany był również z analizą ich świata zewnętrznego. A ten jawi się nam coraz częściej jako nieprzewidywalny i niepewny. Instytucje edukacyjne funkcjonują w otoczeniu coraz bardziej zmiennym, często w burzliwym, czy wręcz oscylującym na krawędzi chaosu⁶. W takiej sytuacji ludzie, którzy nauczyli się działać w warunkach niepewności, poradzą sobie z pewnością z relatywizmem ocen, gdyż dzięki postawie otwartej, elastycznej i proinnowacyjnej świetnie sobie radzą z dwuznacznościami, z pluralizmem wartości i poglądów.

Wzór szefa i pracownika odbiega od tradycyjnych wzorów i modeli. Współczesny przywódca w wielu teoriach i praktyce przedstawiany jest jako ten, który rezygnuje z władzy na rzecz pracowników. Im większa autonomia, tym większy wpływ na pracowników⁷.

Wydaje się, że problemem czasów współczesnych jest to, że rozwój zewnętrzny świata wyprzedził rozwój wewnętrzny jednostki. Do analizy powyższego stwierdzenia wykorzystano model AQAL – zwany czterema ćwiartkami K. Wilbera. Cztery klasy, kwadranty, czy ćwiartki reprezentują wewnętrzny i zewnętrzny obszar funkcjonowania jednostki i zbiorowości. **Górny lewy kwadrant** reprezentuje wnętrze jednostki, świadomość indywidualną, posługuje się w opisie tego świata językiem „ja”. **Górna prawa ćwiartka** przedstawia obiektywne, zewnętrzne odpowiedniki wewnętrznych stanów świadomości. Ta ćwiartka posługuje się językiem „to”. Są to obiektywne relacje zwierające naukowe fakty dotyczące pojedynczego organizmu. **Dolna lewa ćwiartka** zawiera wnętrze kolektywu, czyli wartości, znaczenia, światopoglądy i etykę, dzielone przez grupę jednostek. Ta ćwiartka posługuje się językiem „my”. Bezpośrednio wiąże się wzajemnym zrozumieniem, spra-

⁴ P. Błajet, *Jakość życia w perspektywie integralnej*, [w:] *Nauka i Biznes. Szansa na poprawę jakości życia*, red. T. Siemień, R. Kaczmarek, Wrocław 2012, s. 173-206.

⁵ B. Torbert, *Action Inquiry: The Secret of Timely and Transforming Leadership*, San Francisco 2004.

⁶ B. Przyborowska, *Kultura organizacyjna oświaty w zmiennym otoczeniu*, Olsztyn 2007.

⁷ B. Przyborowska, *Przyszłość wykształcenia w kulturze wysokiej tolerancji niepewności*, Rocznik Andragogiczny 2007, s. 23.

wiedliwością i dobrocią, jest to tzw. ćwiartka kulturowa. Jednakże i ona zakorzeniona jest w zewnętrznych, materialnych i instytucjonalnych formach, czyli w ćwiartce dolnej prawej⁸.

Tabela 1

Cztery ćwiartki Kosmosu

Wewnętrzna indywidualna	Zewnętrzna indywidualna
Intencjonalna	Behawioralna
Górna lewa	Górna prawa
Wewnętrzna zbiorowa	Zewnętrzna zbiorowa
Kulturowa	Społeczna
Dolna lewa	Dolna prawa

Źródło: K. Wilber, *Krótką historia wszystkiego*, Warszawa 1997, s. 94.

Zdaniem K. Wilbera – autora koncepcji czterech ćwiartek:

współcześnie nastąpił gwałtowny rozwój kwadrantów prawych, któremu nie towarzyszy jednoczesny rozwój świadomości i mądrości. (...) jednym z koszmarów ludzkości jest to, że zdobycze nauki i techniki, plasujące się w kwadrantach prawych, zawsze wyprzedzają mądrość, troskę i współczucie, mapujące się w kwadrantach lewych, a zapobiegające czynieniu nieodpowiedniego użytku z nowinek technicznych⁹.

Również w procesie edukacji koncentrujemy się głównie na kwadrantach prawych – kształtowaniu świadomości zewnętrznej uczestników procesu edukacji. Rolą współczesnego lidera (dyrektora) jest to, aby on i jego pracownicy (nauczyciele), ale i uczniowie potrafili równomiernie rozwijać się w tych czterech kwadrantach. Zdaniem K. Wilbera,

Rozwój wewnętrzny nie dotrzymał kroku oszalamiającemu rozwojowi zewnętrznemu; prawostronna technologia prowadziła w wyścigu z lewostronną mądrością i po raz pierwszy w historii człowiek mógł spowodować globalną katastrofę¹⁰.

Gwałtowności rozwoju kwadrantów prawych nie towarzyszy rozwój świadomości i mądrości. I tutaj ogromną rolę w rozwoju wnętrza może odegrać edukacja integralna dyrektorów. Był to punkt wyjścia do tworzenia programów edukacyjnych, w tym podyplomowych studiów, o których mowa w niniejszym artykule.

⁸ K. Wilber, *Krótką historia wszystkiego*, Warszawa 1997, s. 86-88.

⁹ K. Wilber, *Integralna teoria wszystkiego*, Poznań 2006, s. 164.

¹⁰ Tamże.

Według paradygmatu czterech ćwiartek Kena Wilbera, wszelkie rzeczywiste zjawiska należy ujmować w 4 aspektach (tab. 1). Wszystkie ćwiartki muszą rozwijać się równomiernie, aby nie dochodziło do chaosu i aby cały system mógł funkcjonować bez zakłóceń. Kiedy stykamy się z rzeczywistością, zawsze mamy do czynienia z czterema ćwiartkami. Jeśli zaniedbamy choćby jedną z nich, wróci do nas niespodziewanie jak bumerang w postaci kryzysu.

Na przykład, dla prawidłowego działania organizacji niezbędne jest zrównoważenie:

- wewnętrznych potrzeb jednostek – ich motywów, nadziei, pragnień, neutralizowania lęków (Górna Lewa);
- zewnętrznych aktywności jednostek – czynności zawodowych, działań prozdrowotnych (Górna Prawa);
- wewnętrznych potrzeb społeczności – relacji, wspólnoty przekonań i celów (Dolna Lewa);
- zewnętrznych struktur i procedur organizacji – wyposażenia, aranżacji otoczenia, przestrzegania zarządzeń i procedur (Dolna Prawa).

Program studiów podyplomowych dla dyrektorów szkół został tak opracowany, aby była zachowana równowaga między czterema aspektami i fenomenami bycia liderem, z lewostronną przewagą objętości godzinowej zajęć (co oznaczało zaakcentowanie pierwiastka hermeneutycznego).

Tabela 2

Program studiów podyplomowych w ujęciu czteroćwiartkowym

Górna lewa	Górna prawa
Lider oświaty Integralne przywództwo partycypacyjne Edukacja integralna Rozwój człowieka dorosłego Praca dyplomowa Innowatyka pedagogiczna	Marketing w edukacji Rozwój człowieka dorosłego Media w edukacji Analiza egzaminów zewnętrznych Nowoczesne technologie Innowatyka pedagogiczna
Dolna lewa	Dolna prawa
Lider oświaty Integralne przywództwo partycypacyjne Edukacja integralna Praca dyplomowa Innowatyka pedagogiczna	Marketing w edukacji Media w edukacji Analiza egzaminów zewnętrznych Nowoczesne technologie Innowatyka pedagogiczna

Opracowanie: Piotr Błajet.

Jako teoretyczną perspektywę dla zbadania efektywności studiów podyplomowych wybrano koncepcję PIWKO¹¹. Koncepcja PIWKO (akronim od

¹¹ P. Błajet, *Od edukacji sportowej do olimpijskiej*, Kraków 2012.

pierwszych liter określać czynników) w założeniu stanowi pięcioczynnikową koncepcję budowania zdrowia¹², ale może też być traktowana jako koncepcja samorozwoju prowadzącego do kształtowania zintegrowanej osobowości¹³. Pięć czynników zdrowia – samorozwoju to:

1) personalizacja, czyli refleksyjne doświadczanie rzeczywistości, aktywność zgodna z intencjami podmiotu będąca źródłem radości i satysfakcji;

2) integralność, czyli zharmonizowanie (odpowiedniość) między „ja” (wartościami – celami – odczuciami jednostkowymi), „my” (wartościami – celami – odczuciami grupowymi) i „to” (wizją – strategią – działaniami – efektami);

3) wyzwania, czyli podejmowanie się trudnych zadań przewyższających nieznacznie własne umiejętności;

4) kooperacja, czyli współpraca i doświadczanie wsparcia w sytuacjach zawodowych i pozazawodowych;

5) osobiste cele, czyli dążenie do własnego największego dobra, bez naruszania dobra innych.

Na podstawie przedstawionych w tekście założeń przygotowano program, wdrożono go oraz dokonano ewaluacji.

Założenia metodologiczne badań

Celem badań była ewaluacja programu kształcenia liderów edukacji, wykorzystującego model edukacji integralnej jako system wsparcia ich rozwoju osobistego i zawodowego, który ma szansę zmienić kulturę wychowania społeczeństwa. Zakładaliśmy, że już samo zapoznanie się z modelem/podejściem integralnym sprawi, że dyrektorzy lepiej będą „orientować się w terenie”, postrzegać zarówno siebie, jak i otaczający nas świat w sposób bardziej złożony i rzeczywisty.

Przeprowadzono badania diagnostyczno-weryfikacyjne (retrospektywne). Wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego, technikę ankiety. Do

¹² Tamże.

¹³ Zgodnie z subiektywną koncepcją zdrowia, aktywność mająca służyć zdrowiu powinna przyczyniać się do kształtowania stanu wewnętrznej odpowiedniości i zgodności z sobą samym, czyli stanu integralności: zdrowie to stan zintegrowania (P. Błajet, *Zdrowie jako cel wychowania*, 2008). Podążając tym tropem, można konsekwentnie przyjąć, że umacnianie zdrowia jest tożsame z budowaniem integralności ego, tak jak rozumiał to twórca epigenetycznej koncepcji rozwoju ego, Erik H. Erikson: „Tylko w kimś, kto dba o rzeczy i troszczy się o ludzi, kto przystosował się do nierozzerwalnie związanych z życiem zwycięstw i porażek, do roli dawcy życia i stwórcy przedmiotów i idei – tylko w nim może z biegiem czasu dojrzeć owoc (...) siedmiu faz (...) – <integralność ego> (E.H. Erikson, *Dzieciństwo i społeczeństwo*, Poznań 1997, s. 279).

pomiaru wybranych zmiennych została zastosowana strategia ilościowa. Przygotowano autorską skalę ocen do pomiaru zmiennych (tab. 3). Badania przeprowadzono po zakończeniu zajęć.

Tabela 3

Zmienne i ich operacjonalizacja

Zmienne	Wskaźniki
Personalizacja: refleksyjne doświadczanie rzeczywistości, aktywność zgodna z intencjami podmiotu będąca źródłem radości i satysfakcji	P1 – działanie zgodne z intencjami podmiotu P2 – doświadczanie radości P3 – doświadczanie sukcesu P4 – refleksyjność, kontrfaktyczność, wizje, alternatywność, przekroczenie biologiczności
Integralność: zharmonizowanie (odpowiedniość) między „ja” (wartościami – celami – odczuciami jednostkowymi), „my” (wartościami – celami – odczuciami grupowymi) i „to” (wizją – strategią – działaniami – efektami)	I1 – doświadczane emocje I2 – doświadczane myśli I3 – stopień zgodności w grupie – poczucie przynależności grupowej I4 – ocena efektów w zakresie własnych umiejętności I5 – ocena efektywności własnych działań
Wyzwania: podejmowanie się trudnych zadań przewyższających nieznacznie własne umiejętności	W1 – stopień trudności podejmowanych zadań W2 – stopień adekwatności własnych umiejętności
Kooperacja: współpraca i doświadczanie wsparcia w sytuacjach zawodowych i pozazawodowych	K1 – doświadczanie zespołowości K2 – doświadczanie wsparcia/pomocy w pracy K3 – doświadczanie wsparcia/pomocy poza pracą
Osobiste cele: dążenie do własnego największego dobra bez naruszania dobra innych	O1 – realizacja własnych pragnień O2 – niezaniechanie obowiązków wobec innych/pomaganie innym

Opracowanie: Piotr Błajet.

Wybrane wyniki badań

Zamieszczona poniżej tabela 4 zawiera statystykę opisową dla poszczególnych podzmiennych: personalizacja (P); integralność (I), wyzwania (W), kooperacja (K), osobiste cele (O). Najwyższą średnią uzyskała podzmienna ‘wyzwania’ oraz ‘personalizacja’. Zbliżone, nieco niższe, średnie uzyskały

pozostałe podzmiennie. Należy podkreślić, że program kształcenia wzmocnił 'kompetencje integralne' dyrektorów szkół (doświadczenie siebie, emocji, refleksyjne podejście do własnych działań) oraz radzenie sobie z trudnościami i wyzwaniem, co w czasach płynnej nowoczesności oraz funkcjonowania w burzliwym otoczeniu dobrze rokuje na przyszłość. Dyrektorzy szkół wzmocnieni „wewnętrznie” mają szansę na efektywne radzenie sobie ze światem zewnętrznym.

Tabela 4

Statystyki dotyczące wyników zbiorczych

	P	I	W	K	O
Liczba pytań	14	15	4	5	4
Suma	1997	2032	581	671	553
Licznik wartości liczb.	543	579	156	193	155
Średnia	3,677 716	3,509 499	3,724 359	3,476 684	3,438 710
Wariancja	1,304 973	1,382 898	1,250 945	1,223 550	1,136 566
Odchylenie standardowe	1,142 354	1,175 967	1,118 457	1,106 142	1,066 099
Mediana	4	4	4	4	4
Odchylenie średniej	0,942 048	0,993 697	0,894 477	0,942 951	0,928 450
Skośność	-0,674 158	-0,589 897	-0,789 691	-0,423 432	-0,367 107
Poprawione odchylenie standardowe	1,143 408	1,176 984	1,122 059	1,109 019	1,069 554

Opracowanie: Iwona Murawska.

Charakterystyka wyników PIWKO z badań. Egzemplifikacja wybranych stwierdzeń

Personalizacja w opinii dyrektorów

Zmienna personalizacja, czyli refleksyjne doświadczanie rzeczywistości reprezentowały stwierdzenia zawarte w tabelach 5-9.

Tabela 5

W większym stopniu czuję, że to ja decyduję o tym co robię

Kategoria odpowiedzi	N	%	Średnia
1	2	5,12	4,410
2	-	-	
3	1	2,564	
4	13	33,333	
5	23	58,974	
Razem	39	100	Suma: 172

Opracowanie: Iwona Murawska.

Legenda do tabel 5-17: 1 – zdecydowanie nie; 2 – nie; 3 – nie wiem; 4 – tak; 5 – zdecydowanie tak.

Wyniki wskazują, że większość badanych dyrektorów ma świadomość własnego działania. W trakcie studiów podyplomowych dyrektorzy mieli okazję uczestniczyć w zajęciach, które podnosiły ich sprawcze kompetencje.

Tabela 6

Częściej podejmuję działania, które wynikają z moich wewnętrznych potrzeb

Kategoria odpowiedzi	N	%	Średnia
1	-	-	4,333
2	-	-	
3	2	5,128	
4	22	56,401	
5	15	38,461	
Razem	39	100	Suma: 169

Opracowanie: Iwona Murawska.

Zaskakujący i niezmiernie pozytywny wynik zawarty w tabeli 6 wskazuje, że dyrektorzy w większym zakresie są świadomi swoich potrzeb, a prawie 40% zdecydowanie podkreśla swój udział w realizacji planów wewnętrznych

Tabela 7

Częściej cieszą mnie różne zdarzenia

Kategoria odpowiedzi	N	%	Średnia
1	-	-	4,153
2	4	10,256	
3	1	2,564	
4	19	48,717	
5	15	38,461	
Razem	39	100	Suma: 162

Opracowanie: Iwona Murawska.

Prawie 90% doświadcza radości w różnych sytuacjach życiowych. To nieźmiernie zaskakujący wynik dla badaczy. Podczas spotkań wyczuwaliśmy spore napięcie i dystans, które z czasem malały na rzecz otwartej i szczerej atmosfery. Nawiązały się przyjaźnie i nieformalne relacje z wykładowcami. Dyrektorzy częściej wyrażali swoją pozytywną postawę wobec innych.

Tabela 8

Częściej odnoszę małe lub większe sukcesy

Kategoria odpowiedzi	N	%	Średnia
1	–	–	3,974
2	1	2,564	
3	6	15,384	
4	25	64,102	
5	7	17,948	
Razem	39	100	Suma: 155

Opracowanie: Iwona Murawska.

Ponad 80% badanych uważa, że częściej doświadcza sukcesów niż niepowodzeń. Trochę to zastanawiające w kontekście oczekiwań i potrzeb zgłaszanych przez dyrektorów, że nie radzą sobie z kierowaniem w szkole, ustalaniem priorytetów, zarządzaniem konfliktami. Jednocześnie cieszy ten wynik, który wskazuje na wzrost zadowolenia z życia i radości z małych sukcesów.

Tabela 9

Częściej miewam różne zaskakujące pomysły

Kategoria odpowiedzi	N	%	Średnia
1	–	–	3,948
2	3	7,692	
3	7	17,948	
4	18	46,153	
5	11	28,205	
Razem	39	100	Suma: 154

Opracowanie: Iwona Murawska.

I w tym zakresie połowa dyrektorów deklaruje generowanie nowych pomysłów, a prawie 30% zdecydowanie się z tym zgadza. Przy czym około 25% w dalszym ciągu nie przejawia postaw proinnowacyjnych. W programie studiów kompetencje innowacyjne były przedmiotem zarówno wykładów, jak i warsztatów.

Integralność w opinii dyrektorów

Zmienną integralność, rozumianą w naszych badaniach jako zharmonizowanie (odpowiedniość) między „ja” (wartościami – celami – odczuciami jednostkowymi), „my” (wartościami – celami – odczuciami grupowymi) i „to” (wizją – strategią – działaniami – efektami), reprezentowały stwierdzenia zaprezentowane w tabeli 10 i 11.

Tabela 10

Częściej jestem świadoma/świadomy swoich emocji

Kategoria odpowiedzi	N	%	Średnia
1	1	2,564	4,282
2	1	2,564	
3	1	2,564	
4	19	48,717	
5	17	43,589	
Razem	39	100	Suma: 167

Opracowanie: Iwona Murawska.

Większa świadomość własnych emocji jest niezwykle mocno akcentowana przez badanych. Ponad 51% poszerzyło świadomość tego co się z nimi dzieje w zakresie reagowania na sytuacje życiowe i zawodowe. Jednocześnie badani czują się bardziej otwarci na przeżywanie emocji.

Tabela 11

Jestem bardziej świadomy/świadoma różnorodności uwarunkowań
mojego funkcjonowania

Kategoria odpowiedzi	N	%	Średnia
1	–	–	4,179
2	1	2,564	
3	3	7,692	
4	23	58,974	
5	12	30,769	
Razem	39	100	Suma: 163

Opracowanie: Iwona Murawska.

Większość zajęć w ramach studiów podyplomowych (w tym praca na zaliczenie) kładło nacisk na ukazanie różnych perspektyw analizy zjawisk społecznych i edukacyjnych. W efekcie doświadczania różnorodności wyniki potwierdzają zwiększenie świadomości wielokontekstowości funkcjonowania liderów edukacji.

Wyzwania w opinii dyrektorów

Wyzwania rozumiane są w naszej koncepcji jako podejmowanie się trudnych zadań przewyższających nieznacznie własne umiejętności oraz radzenie sobie z nimi i szukanie adekwatnych rozwiązań. Zmienną reprezentowały wybrane stwierdzenia zawarte w tabelach 12 i 13.

Tabela 12

Z większą chęcią podejmuję się trudniejszych zadań

Kategoria odpowiedzi	N	%	Średnia
1	–	–	3,897
2	2	5,128	
3	10	25,641	
4	17	43,589	
5	10	25,641	
Razem	39	100	Suma: 152

Opracowanie: Iwona Murawska.

W przypadku zmagania się z trudnymi zadaniami prawie połowa badanych czuje się do tego przygotowana, a co czwarty jest tego w pełni świadomy lub nie ma na ten temat zdania.

Tabela 13

W sposób bardziej adekwatny potrafię ocenić swoje możliwości

Kategoria odpowiedzi	N	%	Średnia
1	1	2,564	4,025
2	2	5,128	
3	2	5,128	
4	24	61,538	
5	10	25,641	
Razem	39	100	Suma: 157

Opracowanie: Iwona Murawska.

Wzrost samoświadomości w zakresie własnych kompetencji jest widoczny. Ponad 60% badanych zgadza się ze wzrostem tej kompetencji, a tylko 13% nie doświadczyło tego po ukończeniu studiów podyplomowych.

Kooperacja w opinii dyrektorów

Kooperacja w naszej koncepcji jest zmienną charakteryzującą poziom współpracy i doświadczania wsparcia w sytuacjach zawodowych i pozazawodowych. Podzmienną reprezentowały stwierdzenia z tabeli 14 i 15.

Tabela 14

W większym stopniu czuję się członkiem zespołu, w którym funkcjonuję

Kategoria odpowiedzi	N	%	Średnia
1	–	–	4,205
2	1	2,564	
3	1	2,564	
4	26	66,666	
5	11	28,205	
Razem	39	100	Suma: 164

Opracowanie: Iwona Murawska.

W zakresie współpracy dyrektorzy w większości przypadków czują identyfikację z kierowaną przez siebie grupą, przy czym 30% jest w pełni o tym przekonana. Nieliczne są przypadki braku identyfikacji z grupą. Badani mieli wiele okazji na studiach, aby uczyć się wykorzystywać swoje kompetencje w dziedzinie współpracy.

Tabela 15

Częściej doświadczam wsparcia i pomocy w różnych sytuacjach życiowych

Kategoria odpowiedzi	N	%	Średnia
1	2	5,263	3,552
2	3	7,894	
3	11	28,947	
4	16	42,105	
5	6	15,789	
Razem	38	100	Suma: 135

Opracowanie: Iwona Murawska.

W przypadku tego stwierdzenia wyniki rozłożyły się następująco. Prawie 16% badanych w większym zakresie zawsze doświadcza wsparcia i pomocy w różnych sytuacjach życiowych. Ponad 40% doświadcza go często. Blisko 30% nie ma na ten temat zdania. Wyniki te potwierdzają generalnie inne wyniki badań, które stwierdzają fakt, że kooperacja nie należy do mocnych stron

szkół (dyrektorów i nauczycieli). Pisała o tym M. Wiśniewska, stwierdzając, że takie wartości jak życzliwość i współpraca pomimo deklaracji rzadko w szkole są realizowane¹⁴.

Osobiste cele w opinii dyrektorów

Zmienna osobiste cele analizowana była ze względu na ocenę realizacji własnych pragnień, niezaniechanie obowiązków wobec innych oraz pomaganie innym. Podzmienną reprezentowały stwierdzenia zawarte w tabeli 16 i 17.

Tabela 16

Jestem w większym stopniu nastawiony na realizację własnych pragnień

Kategoria odpowiedzi	N	%	Średnia
1	–	–	3,794
2	6	15,384	
3	3	7,692	
4	23	58,974	
5	7	17,948	
Razem	39	100	Suma: 148

Opracowanie: Iwona Murawska.

Badani w większości przypadków wsłuchują się we własne potrzeby. Około 23% dyrektorów uważa natomiast, że nie wie i raczej nie skierowała się ku własnemu wnętrzu.

Tabela 17

Stałem się bardziej otwarty na potrzeby innych ludzi

Kategoria odpowiedzi	N	%	Średnia
1	–	–	3,862
2	5	13,157	
3	4	10,526	
4	20	52,631	
5	9	23,684	
Razem	38	100	Suma: 147

Opracowanie: Iwona Murawska.

¹⁴ M. Wiśniewska, *Kultura organizacyjna w szkole. Teoria, badania, rekomendacje*, Bydgoszcz 2015.

Analiza różnych perspektyw umożliwiła badanym większy wgląd w rozumienie potrzeb innych ludzi. Przedstawione słuchaczom narzędzia i koncepcje pozwoliły lepiej rozumieć innych, nie zapominając o potrzebach własnych.

Podsumowanie

W toku prowadzonych rozważań można zauważyć zmianę w postrzeganiu przez badanych ich roli lidera i przywódcy w szkole. Dyrektorzy nabyli nowe kompetencje, o czym świadczą wyniki badań oraz rozmowy prowadzone w trakcie egzaminów oraz dalsze kontakty z badanymi. Zgłaszali oni również swoje zainteresowanie dalszymi studiami w tym zakresie. Najwyższe średnie ocen uzyskały zmienne personalizacja (P) i wyzwania (W). Badani dostrzegli pozytywną rolę refleksyjnego doświadczania rzeczywistości (P) i stawiania sobie coraz to nowych, wyższych wymagań (W). Jak podkreślaliśmy, odczucie i poznanie sensu oraz refleksyjność (P) stanowią ważny czynnik kształtowania motywacji wewnętrznej i szukania wyzwań (W), o czym świadczą uzyskane przez nas wyniki.

Zastosowanie podejścia retrospektywnego dla określenia zmian u badanych w zakresie PIWKO nie daje obiektywnego obrazu, jednak celem przeprowadzonych badań była samoocena zmiany w badanym zakresie, która ze swej definicji jest subiektywna. Pytania zadawane samemu sobie (ang. *inquiry*) są niezbędne, aby kierować swoimi działaniami (ang. *action*) w sposób świadomy. Zatem, badając procesy zmiany lub rozwoju, nie można pominąć „pierwiastka hermeneutycznego” dotyczącego własnej osoby.

BIBLIOGRAFIA

- Błajet P., *Zdrowie jako cel wychowania*, Przegląd Badań Edukacyjnych, 2008, 1.
- Błajet P., *Jakość życia w perspektywie integralnej*, [w:] *Nauka i Biznes. Szansa na poprawę jakości życia*, red. T. Siemień, R. Kaczmarek, Venom Systems, Wrocław 2012.
- Błajet P., *Od edukacji sportowej do olimpijskiej*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2012.
- Csikszentmihalyi M., *The Evolving Self. A Psychology for the Third Millenium*, Harper Perennial, New York 1993.
- Erikson E.H., *Dzieciństwo i społeczeństwo*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 1997.
- Filipek-Sperska M., *Aktywność fizyczna osób starszych. A może jednak sport – czyli charakterystyka Ruchu Masters w judo*, [w:] *Aktywność fizyczna i społeczna osób trzeciego wieku*, red. J. Nowocien, K. Zuchora, Wydawnictwo AWF, Warszawa 2012.
- Gadamer H.-G., *O skrytości zdrowia*, Media Rodzina, Poznań 2011.
- Hopman-Rock M. (brak daty), *Can Playing Cards Stimulate Physical Activity?* Pobrano grudzień 2012 z lokalizacji <http://www.humankinetics.com/aaccprograms/aacc-programs/can-playing-cards-stimulate-physical-activity-excerpt>.
- Johnson C., *Złota jesień czy piekło?* „Świat Nauki”, wyd. specjalne, 2004, 2.

- Kwaśniewski T., *Zygmunt Bauman: Mężczyźni to trutnie*, „Gazeta Wyborcza”, 2009, 03.05.
- Piechaczek S., *Cnota egoizmu czyli egoizm racjonalny na przykładzie poglądów Ayn Rand*, 2008, marzec 03. Pobrano styczeń 2013 z lokalizacji <http://liberalis.pl/>.
- Przyborowska B., *Kultura organizacyjna oświaty w zmiennym otoczeniu*, Wydawnictwo WSiE, TWP w Olsztynie, Olsztyn 2007.
- Przyborowska B., *Przyszłość kształcenia w kulturze wysokiej tolerancji niepewności*, Rocznik Andragogiczny 2007.
- Przyborowska B., *Pedagogika innowacyjności – między teorią a praktyką*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2013.
- Rostowski J., *Rozwój mózgu człowieka w cyklu życia. Aspekty bioneuropsychologiczne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.
- Torbert B., *Action Inquiry: The Secret of Timely and Transforming Leadership*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2004.
- Wilber K., *Krótką historia wszystkiego*, Jacek Santorski Wydawnictwo, Warszawa 1997.
- Wilber K., *Integralna teoria wszystkiego*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2006.
- Wiśniewska, *Kultura organizacyjna w szkole. Teoria, badania, rekomendacje*, Wydawnictwo UKW, Bydgoszcz 2015.