

JOANNA MADALIŃSKA-MICHALAK, *Skuteczne przywództwo w szkołach na obszarach zaniedbanych społecznie. Studium porównawcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, ss. 527

Osoby obejmujące współcześnie stanowisko dyrektora szkoły stają jednocześnie przed wyzwaniem opracowania wizji jej rozwoju na najbliższe lata, w sytuacji ciągle dokonujących się zmian. Osiągnięcie sukcesu w kierowaniu szkołą, to nie tylko dostosowanie się do narzuconych z zewnątrz zmian, ale oddolne ich inicjowanie, jako reakcja na zauważane problemy i dążenie do doskonalenia jakości pracy szkoły. Opracowana wizja nie może być zatem jedynie „papierową (często pustą) deklaracją” planu rozwoju narzuconą z góry, lecz wyrastać ma z pragnienia zmiany rzeczywistości na lepszą i wyrażać się w codziennym dążeniu do tego celu. Jednym z warunków powodzenia zmian jest współuczestnictwo w ich wprowadzaniu wszystkich uczestników procesu edukacyjnego, dlatego też we współczesnym podejściu do kierowania organizacjami akcentuje się umiejętności przewodzenia.

Praca Joanny Madalińskiej-Michalak, poświęcona przywództwu, ukazuje jego szczególną rolę w szkołach zlokalizowanych na obszarach społecznie zaniedbanych. Jak argumentuje autorka:

(...) badania empiryczne z całym swoim aparatem metodologicznym wypływają z wiary, że życie społeczne może być lepiej zorganizowane, że szkoła dzięki większej wrażliwości na problem wykluczania uczniów może tak organizować warunki uczenia się, aby przyczynić się do wzmacniania szans edukacyjnych uczniów i działać na rzecz ich dobra poprzez otwieranie im dostępu do kultury symbolicznej w edukacji i poprzez edukację¹¹.

Autorka podkreśla wielokrotnie, że nie ma jednego, odpowiedniego w każdych warunkach i sytuacjach, modelu przywództwa. Warto zatem poznawać i starać się zrozumieć te sposoby działania, które okazały się skuteczne i przyniosły pozytywne, sprzyjające rozwojowi uczniów rezultaty.

Praca składa się z dwóch części, na które składa się sześć rozdziałów. Pierwsza część zawiera dwa rozdziały, stanowiące podstawę teoretyczną podjętych badań. W rozdziale pierwszym Autorka zebrała, poddając analizie wiele teorii przywództwa, różnorodne sposoby jego rozumienia, przedstawiła cechy charakteryzujące osobowość i styl działania przywódców, opisała jego typologie, a także pokazała różnice oraz cechy wspólne zarządzania i przewodzenia. Rozdział drugi jest poświęcony przywództwu edukacyjnemu. Wyniki kilku projektów badawczych zaprezentowane przez autorkę dowodzą, że dyrektorzy szkół, którzy posiadali takie cechy i umiejętności przywódcze, jak: chęć współpracy z innymi ludźmi, gotowość uczenia się od nich, otwartość w relacjach, wysokie oczekiwania stawiane sobie i innym w znaczący sposób poprawiali społeczne warunki pracy. Była to droga prowadząca do poprawy osiągnięć edukacyjnych uczniów. Autorka scharakteryzowała trzy modele wpływu przywództwa na osiągnięcia edukacyjne uczniów: model bezpośredniego wpływu, pośredniego wpływu oraz model współzależności, który współcześnie coraz powszechniej jest przez badaczy wykorzystywany.

¹¹ J. Madalińska-Michalak, *Skuteczne przywództwo w szkołach na obszarach zaniedbanych społecznie. Studium porównawcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 187.

Część druga jest poświęcona prezentacji badań własnych, podjętych nad przywództwem w szkołach zlokalizowanych na obszarach społecznie zaniedbanych w Polsce i Wielkiej Brytanii. Szczególnie wartościowe jest to, że autorka bardzo dokładnie odsłoniła swój warsztat badawczy, dając czytelnikowi możliwość podążania jej tokiem myślenia oraz oceny rzetelności badań, a następnie przedstawiła wyniki. Były to badania jakościowe poświęcone procesowi stawania się skutecznym przywódcą w szkole osiągającej duże sukcesy edukacyjne, pomimo funkcjonowania na obszarze zamieszkanym przez społeczności ludzi zagrożonych marginalizacją. Badania w takim środowisku mają szczególną wartość, gdyż zmuszają do przemyślenia zakorzenionego głęboko przekonania, że uwarunkowania środowiskowe i rodzinne ucznia są głównymi determinantami jego sukcesu edukacyjnego, a szkoła w związku z tym niewiele może dokonać w tym względzie. Jednak, opis sześciu szkół, ich historii, cech środowiska lokalnego, w którym funkcjonowały, przebytej przez nie drogi, praktyk przywódczych, które pozwoliły na osiągnięcie przez kierowane szkoły dużych sukcesów, pokazuje zupełnie inną sytuację i inną rolę, jaką wyznaczyła sobie kadra pedagogiczna. Były to szkoły o bardzo złym wizerunku, zagrożone likwidacją, które zdołały zmienić swoje oblicze i odnosić znaczące sukcesy pedagogiczne, a dyrektorzy zostali uznani w środowisku za skutecznych przywódców. Zrywanie z dotychczasową pracą szkoły badani dyrektorzy rozpoczęli od opracowania wizji jej przyszłości, oferującej uczniom doskonalsze warunki do ich rozwoju. Uczniowie i ich potrzeby byli w centrum uwagi. Rekonstrukcja tego procesu może posłużyć nie tylko jako przykład dobrych praktyk, ale przede wszystkim jako inspiracja do zmian.

W pracy zrekonstruowano praktyki przywódcze dyrektorów, a wśród nich:

- ustalanie kierunków działania szkoły, uzgadnianie celów,
- doskonalenie warunków pracy i nauki w szkole poprzez dbałość o rozwój zawodowy kadry pedagogicznej oraz doskonalenie jakości bazy materialnej szkoły i jej przestrzeni,
- sprzyjanie odpowiedzialności kadry pedagogicznej oraz demokratyzacji życia szkoły poprzez budowanie relacji interpersonalnych w szkole, rozwijanie więzi, budowanie zaufania oraz partycypację w procesie podejmowania decyzji, rozwijanie współpracy i samorządności w szkole (s. 396).

Badania Joanny Madalińskiej-Michalak pokazują sposób realizowania kierowniczej roli w miejscu, które jednych może odstraszać, zaś dla badanych dyrektorów stanowiło wyzwanie, z którym w kreatywny i konstruktywny sposób sobie poradzili. Z tego powodu mogą być wartościową inspiracją dla osób, które rolę publicznej edukacji postrzegają w kontekście założonego priorytetu równości szans edukacyjnych i odpowiedzialności wobec uczniów. Szkoła może stawać się miejscem zaangażowania, współpracy i myślenia, a przede wszystkim rozwoju uczniów pomimo wielu zewnętrznych ograniczeń albo właśnie dlatego, że dostrzega i zmierza się z istniejącymi barierami rozwoju ucznia, tkwiącymi w pozaszkolnym środowisku jego życia. Badani dyrektorzy musieli pokonać wiele problemów rozwijając współpracę ze środowiskiem, w którym brakowało aspiracji edukacyjnych i wiary w możliwość innego życia, byli jednak nastawieni i dążyli do poprawy zastanych warunków. Potrafili, wspólnie z gronem pedagogicznym, jasno sprecyzować, jaką szkołę chcą tworzyć. Chcieli, aby było to miejsce ważne dla całej społeczności lokalnej, dlatego zależało im na budowaniu partnerstwa edukacyjnego w środowisku. Kluczowe wydaje się to, że w życiu zawodowym i osobistym odczuwali potrzebę rozwoju.

W obecnej sytuacji procesy selekcyjne w szkołach przybierają na sile, szkoły zabiegają o uczniów z wysokim statusem i kapitałem kulturowym, gdyż oni mogą zapewnić lepszą pozycję w rankingu. Lektura książki Joanny Madalińskiej-Michalak pozwala spojrzeć na proces przywództwa w szkole z zupełnie innej perspektywy – jako pokonywanie wielu barier, przewycięzanie przeszkód na drodze tworzenia warunków rozwoju każdego ucznia, nie zaś jako walkę o władzę i wpływy (s. 462). Można zatem stwierdzić, że analizowana praca mówi nam bardzo wiele nie tylko o szkole i roli przywództwa, ale także o społeczeństwie i wartościach, którymi się kierujemy. Wybierając ten temat autorka upomina się o odczytywanie skuteczności nie tylko w kategoriach ekonomicznych, ale przede wszystkim etycznych.

Bożena Tołwińska, Alicja Korzeniecka-Bondar