

# Wprowadzenie

W czasach coraz dynamiczniejszych i zróżnicowanych przemian, które dokonują się w wielu dziedzinach życia społecznego, również współczesne szkoły podlegają zmieniającym się oczekiwaniom różnych kategorii osób zaangażowanych w życie danej placówki. Są to zarówno kadra zarządzająca czy pracownicy, jak również szeroko pojęta kategoria interesariuszy. Koncepcja interesariuszy, mająca szczególne znaczenie dla nauk o organizacji, dzieli ich na wewnętrznych oraz zewnętrznych.

Interesariuszami wewnętrznymi placówki oświatowej są osoby w niej zatrudnione: nauczyciele, pracownicy administracji i obsługi. Kategorie interesariuszy zewnętrznych tworzy natomiast bardzo szerokie gremium m.in.: rodzice, społeczność lokalna, organy prowadzące i nadzorujące, samorząd lokalny, media, inwestorzy czy organizacje pozarządowe. Z szerszej perspektywy – poprzez swoją doniosłą rolę edukacyjną, wychowawczą i kształtującą – szkoła oddziałuje również na społeczeństwo jako całość. Natomiast skuteczne wykonywanie funkcji kierowniczej przez dyrektora i efektywne zarządzanie szkołą stanowi fundament sprawnej realizacji oczekiwań każdej ze wskazanych kategorii interesantów.

Współczesne szkoły funkcjonują w nurcie zmian, którym muszą sprostać, aby móc realizować swoje cele w sferze usług edukacyjnych i nie tylko. Przekształcenia, które dokonują się w gospodarce, w tym jej przeobrażenia w kierunku gospodarki opartej na wiedzy, rozwój technologii, idea całożyciowego uczenia się, a także pewne tendencje demograficzne określają kierunek zmian i charakter wyzwań wobec instytucji, jaką jest współczesna szkoła. Problematykę funkcjonowania placówek oświatowych można zatem słusznie osadzić – jak zauważa Sławomir Banaszak – w kontekście tzw. „turbulentnego otoczenia”. Termin „turbulencje w zarządzaniu” dotyczy zróżnicowanych przemian, które dokonują się w nowoczesnych społeczeństwach i stanowią ważny punkt odniesienia dla zarządzania organizacjami. Kategoria ta wywodzi się z nauk ekonomicznych i nauk o zarządzaniu. Turbulencje charakteryzowane

są przez kilka komponentów. Po pierwsze związane są z dużą zmiennością otoczenia, która wpływa na kształt wewnątrzorganizacyjnych stosunków i relacji. Po drugie czynnikiem wywołującym turbulencje jest postępująca złożoność otoczenia. Wreszcie po trzecie cechą charakterystyczną turbulencji jest hiperkonkurencja, czyli wzmożona rywalizacja rynkowa. Słusznie zauważa się, iż koncepcja turbulencji w otoczeniu edukacji może być oparta na podobnych przesłankach [Banaszak, 2013, s. 68-69].

Wśród współczesnych obszarów rozważań dotyczących funkcjonowania organizacji oraz zarządzania zasobami ludzkimi [por. Banaszak, 2016] szczególne miejsce zajmuje problematyka zarządzania osobami wyjątkowo uzdolnionymi, czyli talentami. Według funkcjonujących w literaturze i praktyce definicji są to jednostki wyróżniające się, wysoko wyspecjalizowane, otwarte na doświadczenie, silnie refleksyjne na temat własnego rozwoju. W świetle zróżnicowanych zmian i rosnących oczekiwań, które stawiane są wobec polskich szkół, interesująca wydaje się kwestia, czy podobna tendencja dotyczy również polskiego systemu szkolnictwa i dyrektora szkoły, który coraz powszechniej nazywany jest menedżerem oświaty. Współczesny dyrektor szkoły powinien bowiem posiadać wszechstronną i interdyscyplinarną wiedzę: zarówno z metodyki dydaktycznej, sposobów wychowania oraz pracy z dziećmi i młodzieżą (psychologiczno-pedagogiczną), prawno-administracyjną, jak i związaną z szeregiem innych obszarów. Coraz większe oczekiwania i wymagania stawiane wobec szkół nie są więc związane wyłącznie z perspektywą dydaktyczną czy wychowawczą, lecz dotyczą również jakości zarządzania. Jak dostrzega Kazimierz Doktór – współczesna myśl organizatorska traktuje władzę nie tylko jako grę o panowanie, lecz także jako dynamiczny proces alokacji szans decydowania w organizacji, bez sztywnego gorsetu struktur formalnych. Pojawia się więc nowa próba redefiniowania licznych określeń władzy – poszukuje się rzeczywistych struktur decyzyjnych, nowej mozaiki relacji pomiędzy zwierzchnikami a personelem wykonawczym [Doktór, 2009, s. 33].

Współcześnie rola dyrektora coraz częściej postrzegana jest całkowicie odmiennie od klasycznego, autorytarnego podejścia do zarządzania i kierowania szkołą – następuje swego rodzaju ukierunkowanie w kierunku facylitatora, dającego przestrzeń do wymiany pomysłów, inspiracji, a także konstruktywnych słów krytyki dla wspólnego celu do realizacji – czyli funkcjonowania placówki oświatowej na najwyższym poziomie, zgodnym z oczekiwaniami wspomnianego wcześniej, tak szerokiego grona interesariuszy.

Powyższe kategorie stanowiły punkt wyjścia dla zrealizowanych badań empirycznych, których problematyka dotyczyła zagadnienia talentu menedżerskiego w oświacie. Motywacja badawcza pojawiała się sukcesywnie. Systematyczna obserwacja codzienności edukacyjnej, występujących wyzwań

i trudności zaowocowała zwiększonym zainteresowaniem tematyką zarządzania placówką oświatową. Równocześnie wzrastało zaciekawienie tematyką talentu we współczesnych organizacjach. W konsekwencji z połączenia tych dwóch obszarów tematycznych ukształtowała się ciekawość poznawcza dotycząca zagadnienia talentu menedżerskiego w oświacie i roli dyrektorów szkół kierujących współczesnymi placówkami oświatowymi.

Trzy pierwsze rozdziały monografii zawierają analizy koncepcji związanych z zarządzaniem oświatą, natomiast dwa następne prezentują założenia metodologiczne, wyniki własnych badań empirycznych oraz implikacje praktyczne związane ze stanowiskiem dyrektora szkoły.

Pierwszy rozdział zatytułowany jest „Oświata jako system: pojęcie struktura i specyfika”. We wprowadzeniu ukazano pojęcie systemu w naukach społecznych. Ta problematyka stanowi natomiast fundament dla charakterystyki systemu oświaty w Polsce. Przeanalizowano również organizację współczesnej placówki oświatowej, zarówno z perspektywy samorządu lokalnego, jak i samodzielnej organizacji wewnętrznej szkoły. Zaprezentowano przebieg, uwarunkowania oraz konsekwencje, które wynikają z awansu zawodowego nauczycieli. Scharakteryzowano kategorię stanowiska dyrektora szkoły, przedstawiono procedurę awansu oraz zobowiązania, które wynikają z obowiązku prowadzenia nadzoru pedagogicznego.

Drugi rozdział to „Zarządzanie: edukacyjne implikacje”. Jego celem jest prezentacja tematyki związanej z zarządzaniem organizacjami. W rozdziale scharakteryzowano struktury organizacyjne oraz klasyczne teorie zarządzania. Poddano analizie problematykę stylów przywództwa i ich zastosowania praktycznego zarówno z perspektywy zespołu pracowniczego, jak i samego kierownika. Poruszono problematykę humanizacji pracy i jej znaczenia w zarządzaniu, a także idee zarządzania w oparciu o intuicję oraz siłę osobowości. Nadrzędny cel rozdziału stanowi również analiza i próba przeniesienia idei wywodzących się z klasycznej nauki o zarządzaniu do zarządzania w perspektywie oświatowej.

Trzeci rozdział zatytułowany „Nowoczesne nauki o zarządzaniu wobec talentu w organizacjach”. Pośród tematyki, którą obejmuje pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi, na stałe zakorzeniło się również zagadnienie dotyczące zarządzania najbardziej utalentowanymi pracownikami. Rozdział zawiera przedstawienie istoty pojęcia talent – jego etymologię oraz sposoby definiowania. Wskazane zostały sposoby rekrutacji i selekcji talentów. Podjęto również próbę skonfrontowania obecnej procedury rekrutacji i selekcji, czyli postępowania konkursowego na stanowisko dyrektora z możliwością identyfikacji potencjalnych talentów. Analizie poddano także charakterystykę dyrektora szkoły jako menedżera, obejmującą pożądaną z różnych perspektyw kompetencje i umiejętności.

Rozdział czwarty to „Talent menedżerski w oświacie w świetle własnych badań empirycznych”. Celem jest przedstawienie postępowania badawczego, zastosowanych metod, procedur oraz technik badawczych, wreszcie prezentacja wyników pomiaru empirycznego oraz jego analiza. Zastosowano łączenie praktyk badawczych – jakościowej i ilościowej – wykorzystując wywiady indywidualne (IDI) z dyrektorami szkół oraz ankietę internetową (CAWI) w badaniu nauczycieli.

Ostatni rozdział poświęcony jest implikacjom praktycznym. Składa się on z podrozdziałów mających kluczowe znaczenie dla praktycznego wymiaru zarządzania oświatą. W pierwszej kolejności podjęto próbę skonstruowania kategorii, jaką jest talent menedżerski w oświacie. Dokonano nakreślenia profilu społeczno-edukacyjno-zawodowego oraz charakterystycznych cech, które można uznać jako właściwe dla tej kategorii. Dodatkowo zawarto również odniesienia do praktyki edukacyjnej i problematyki współczesnego zarządzania oświatą, a mianowicie konkretne rekomendacje związane ze stanowiskiem dyrektora szkoły, ujęte z bardzo szerokiej perspektywy: począwszy od kształcenia kandydatów poprzez konkurs na to stanowisko aż do problematyki doskonalenia zawodowego i codziennej działalności zawodowej już po jego objęciu.

Oświata od wieków stanowi jedną z najważniejszych struktur rozwijających się społeczeństw. Nie tylko wchodzi we wzajemne relacje z systemem prawnym czy gospodarczym, lecz także pośrednio kształtuje strukturę społeczną. W tej sytuacji wydaje się być szczególnie istotne, aby profesjonalizacja zarządzania placówkami oświatowymi przebiegała równoległe do rozwoju znaczenia tych instytucji [Banaszak, 2013, s. 65]. Jak zauważa Stefan M. Kwiatkowski, rozważania dotyczące miejsca i roli przywództwa w edukacji nie powinny ograniczać się do szkoły jako instytucji oraz grup społecznych w niej funkcjonujących. Z szerszej perspektywy budowanie więzi moralnych w szkole jest elementem tworzenia kapitału społecznego, który na tych więziach się opiera. Kapitał społeczny tworzą ludzie i sieć powiązań między nimi. Zręby tak rozumianego kapitału społecznego pojawiają się właśnie w instytucjach edukacyjnych, a następnie są wzmacniane i rozwijane w pracy zawodowej oraz działalności społecznej. Szkolny kapitał społeczny jest więc rodzajem kapitału początkowego, który pomnażany jest przez całe życie [Kwiatkowski, 2010, s. 22; por. Kwiatkowski, 2008, s. 18-21]. Stanowi to ważne i odpowiedzialne zadanie, które stoi przed dyrektorem nowoczesnej szkoły i zespołem pracowników, któremu przewodniczy.

Głównym źródłem zmian we współczesnej edukacji są jej liderzy. Dyrektor szkoły realizuje dzisiaj bardzo wiele zróżnicowanych dyspozycji wynikających ze specyfiki jego aktywności zawodowej. Praca to coś więcej niż realizacja zadań czy wykonywanie nowych dóbr – to również forma doskonalenia

siebie i stymulująca rozwój społeczny, kulturowy oraz własny wykonującego ją człowieka [Wołk, 2013, s. 65]. Aby więc skutecznie spełniać swoją funkcję, dyrektor powinien odznaczać się cechami świadczącymi o swoistym talencie menedżerskim: być nie tylko formalnym przełożonym, lecz także przywódcą – rzeczywistym liderem, który charakteryzuje się autorytetem osobistym, charyzmą i wzbudza zaufanie pracowników. Takie podejście umożliwi dyrektorowi kierowanie zespołem pracowniczym nie tylko za pomocą sankcji o charakterze formalnym, lecz także będzie ugruntowane na fundamencie współpracy, sympatii oraz wzajemnego szacunku.