

### **„Władza z” czy „władza nad”? Rola dyrektora w szkole**

Szkoła jest organizacją nie tylko złożoną, ale i szczególną ze względu na swój charakter edukacyjny i postawione przed nią cele – wykształcenie przyszłych obywateli danego kraju. Proces ten wychodzi w związku z tym poza ramy edukacyjne, poszerzając swoje spektrum o zagadnienia z dziedziny ideologii, socjologii, psychologii, zarządzania itp. Na czele tej złożonej organizacji stoi dyrektor, od pracy i decyzji którego zależy około 80% sukcesu szkoły. Jeżeli weźmiemy pod uwagę jeszcze ten fakt, że wszystkie wymienione powyżej dziedziny w ostatnich dekadach ulegają ciągłemu i dynamicznemu rozwojowi, to zadania i odpowiedzialność, jakie spoczywają na dyrektorze szkoły wydają się niemalże ponad siły i możliwości jednego człowieka.

W związku z powyższym, współczesne uwarunkowania funkcjonowania szkół wymagają zaangażowania zespołów ludzi realizujących cele i zadania edukacyjno-wychowawcze. Dobry dyrektor potrafi sprawnie delegować zadania i uprawnienia na pozostałych pracowników szkoły, a jednocześnie brać odpowiedzialność za całokształt pracy szkoły. Odpowiedzialności za funkcjonowanie szkoły nie można delegować na innych pracowników chociażby z tego względu, że według prawa to dyrektor jest jedyną osobą odpowiedzialną za pracę szkoły. W tej sytuacji dyrektorowi pozostaje jedynie kontrola i nadzór nad wykonywaniem przez pracowników powierzonych im zadań.

Model zarządzania szkołą, w którym dyrektor sprawnie deleguje oraz kontroluje zadania i sam przy tym jest świadomy tego, że bierze za wykonaną pracę przez zespoły pełną odpowiedzialność, jest modelem idealnym, a, jak wiadomo, rzeczywistość od ideału często odbiega. W krajach zachodnich już dawno zrozumiano, że model funkcjonowania organizacji, w którym dyrektor jest panem i władcą, jest przestarzały i nieefektywny. Niestety w Polsce cały czas dominuje świadomość postkomunistyczna dla której normą jest „rządzenie” a nie „zarządzanie” firmą lub organizacją.

Odnosząc się w tym miejscu do głównego przedmiotu naszych refleksji, czyli do rozważań dotyczących specyfiki roli dyrektora w szkole w kontekście koncepcji władzy zaproponowanej przez Setha Kreisberga, skoncentrujemy się w pierwszej kolejności na specyfice zaproponowanych przez badacza kategorii pojęciowych – „władza nad” (power over) i „władza

z” (power with)<sup>1</sup>. Problem w tym, że już na poziomie semantycznym wydaje się, że mamy tu do czynienia z popełnionym przez badacza błędem niezastosowania się do zasady, którą w nauce nazywa się „brzytwą Ockhama”, tj. regułą głoszącą, że nie należy w nauce mnożyć bytów, czyli wymyślać dodatkowych pojęć, bez zaistnienia wyraźnej przyczyny po temu. Pojęcie władzy ze swej istoty bowiem odzwierciedla układ wertykalny, zhierarchizowany, w którym jedna osoba, lub grupa osób, kontroluje inne osoby od niej zależne i jej podporządkowane. Problem w tym, że synonimem władzy jest rządzenie. Jeżeli zajrzemy do *Słownika języka polskiego*<sup>2</sup> to przekonamy się, że władza wyraża się poprzez „rządzenie” i „panowanie”, a koncepty z nią związane odnoszą się do takich skojarzeń jak: „władza absolutna”, „władza despotyczna”, „władza najwyższa”, „władza nieograniczona”, „władza niepodzielna”, „władza ludowa”, „walka o władzę” itd. W świetle powyższego, kategoria „władzy z” zdaje się odpowiadać raczej „partnerskiemu” zarządzaniu organizacją jaką jest także szkoła.

Jeżeli przyjrzymy się z kolei definicji zarządzania, to okaże się, że polega ono przede wszystkim na dysponowaniu zasobami (tj. ludźmi, finansami, zasobami rzeczowymi, informacyjnymi itp.), planowaniu i organizowaniu określonych działań po to, aby uzyskać określone cele w sposób sprawny i skuteczny<sup>3</sup>. Kreisberg wprowadza także pojęcie „empowermentu” mające oznaczać przejęcie kontroli nad swoim własnym życiem i decyzjami, „które je kształtują”, czyli „budowanie indywidualnego poczucia wartości, sensu i sprawstwa”<sup>4</sup>. Zarówno koncepcja „władzy z” Kreisberga, jak i pojęcie zarządzania, ukierunkowane są na nowoczesne myślenie o partnerskiej współpracy w zespole przy zachowaniu indywidualnych preferencji i zdolności do wykonywania delegowanych zadań. I jeżeli propozycja Kreisberga ma charakter futurologicznego projektu, to pojęcie i praktyka zarządzania funkcjonują już od połowy XIX wieku.

Ukazana powyżej sprzeczność ma charakter nie tylko semantyczny, ale także kulturowy. Jeżeli koncepcja Kreisberga ogniskuje się wokół takich zagadnień jak emancypacja, rozwój i partycypacja społeczna<sup>5</sup>, to nie są to założenia nowe, tylko póki co nie przekształciły się one jeszcze w powszechnie stosowane praktyki. Wydaje się, że wynika to ciągle z braku rozróżnienia w praktycznym działaniu pomiędzy rządzeniem a zarządzaniem. I co gorsza, oba

---

<sup>1</sup> S. Kreisberg, *Transforming Power. Domination, empowerment and education*, Albany 1992.

<sup>2</sup> *Słownik języka polskiego*, pod red. naukową Mieczysława Szymczaka, Warszawa 1989, s. 732.

<sup>3</sup> T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978, s. 288; R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2005, s. 6.

<sup>4</sup> M. Rosalska, *Dyrektor szkoły – administrator, menadżer, przywódca. Między szkolną codziennością a polityką oświatową*, Poznań 2016, s. 171.

<sup>5</sup> *Ibidem*, s. 172.

pojęcia odnoszą się do różnic mentalnościowych (psychicznych), kulturowych bardziej niż do sfery strukturalnej i organizacyjnej. Rządzenie oparte na dominacji jednego człowieka nad drugim cofa organizację do praktyk przestarzałych i nieefektywnych. Pytanie jakie się w tym miejscu pojawia, to pytanie o rozwój świadomości i kompetencji nie tylko dyrektora, ale również społeczności szkolnej.

Nowoczesne koncepcje zarządzania zakładające partnerską współpracę pomiędzy pracownikami jednej organizacji wymaga spełnienia pewnych kryteriów kompetencyjnych nie tylko od dyrektora, ale i od reszty zespołu. Co z tego, że dyrektor będzie ideałem, jeżeli nauczyciele nie będą chcieli, bądź nie będą umieli efektywnie współpracować? Ostatnio dużo się mówi o mobbingu, przy czym akcent przy omawianiu tej patologii stawia się przeważnie na prześladowcy-dyrektorze. A jaka jest odpowiedzialność nauczycieli w tej sytuacji? Czy gdyby nauczyciele jako społeczność od razu reagowali i zdecydowanie przeciwstawiali się pierwszym symptomom mobbingu, to czy mobbing mógłby w ogóle zaistnieć w szkole? Chyba nie. Co więcej, z zespołem niezdolnym nawet do przeciwstawienia się praktykom urągającym ludzkiej godności nie można współpracować, gdyż każdy jest skupiony co prawda na „budowaniu indywidualnego poczucia wartości, sensu i sprawstwa” (cytat: jak wyżej), ale w oderwaniu od interesów społeczności.

Dlatego problem niemożności realizowania koncepcji typu „władza z”, czy „empowermentu” sprowadza się cały czas do psychologii i w obecnych warunkach nie może wznieść się do poziomu socjologicznego fenomenu zarządzania. Jest to również, lub przede wszystkim, problem braku profesjonalizmu w funkcjonowaniu takich szkół. Tam, gdzie mamy do czynienia z klimatem organizacji tworzonym przez plotki i intrygi, podziałami na „swój” / „obcy”, nie jest możliwe sprawne zarządzanie i partycypacja w zarządzaniu taką organizacją. Zastanawiające, że osoby, które są częścią takiej społeczności i które nie mogą się pogodzić z takim stanem rzeczy, najczęściej padają ofiarami mobbingu. Przytoczmy w tym miejscu konstatację Katarzyny Durniat, która stwierdza, że: „Najczęściej ofiarami mobbingu padały osoby nieakceptujące norm i praktyk organizacyjnych oraz osoby nie uważające się za zwolenników celów organizacji, w której pracują”<sup>6</sup>. Przy czym nauczyciele często nie są świadomi tych celów, bądź też dyrektor sam ich nie określił.

W ten sposób doszliśmy do rozważań dotyczących obyczajowości. Ciągłe dominujący wzorzec funkcjonowania dyrektora w szkole to „władza nad”, a przyczyną tego stanu rzeczy

---

<sup>6</sup> K. Durniat, *Mobbing jak o patologia organizacji i zarządzania – doniesienia z badań własnych*, w: *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, pod red. S. Banaszaka, K. Doktor, Poznań 2009, s. 933.

jest nie tylko brak profesjonalizmu dyrektora i w konsekwencji niskie standardy funkcjonowania szkoły, ale także obyczajowość panująca w społeczności szkolnej. Podstawą funkcjonowania szkoły są oczywiście przepisy prawne. Niemniej jednak w każdej społeczności panują zwyczaje i normy, które mimo, że nie są zapisane w ustawach, to wyznaczają podstawy jej funkcjonowania. Im bardziej „zdrowa” społeczność, tym w większym stopniu obyczaje wyznaczają jej funkcjonowanie i tym rzadziej pojawia się potrzeba sięgania po przepisy prawne. To społeczność wyznacza, jakie sytuacje są „niedopuszczalne” i „nie do pomyślenia”. To społeczność decyduje, czy poniżanie i prześladowanie współpracownika jest praktyką akceptowalną czy nie.

Można się zastanawiać, dlaczego w Polsce ciągle nie możemy się przestawić na standardy panujące w nowoczesnych społeczeństwach na Zachodzie i dlaczego kultura pracy w Polsce jest ciągle tak niska. Dlaczego dominującymi zasadami, jakimi kierują się pracownicy są ciągle postkomunistyczne haselka typu „nie wychylaj się”, „nadgorliwość jest gorsza od faszyzmu”, „mierny, bierny, ale wierny” itp. Jak w takich warunkach na stanowiskach dyrektorskich mają pojawić się wizjonerzy, ludzie kompetentni o wysokich kwalifikacjach? Jak na razie tacy ludzie obierają ciągle jeden kurs – za granicę.

Oscar Wilde powiedział niegdyś, że „władza degradowe człowieka”, ale ludzie, którzy takiej władzy podlegają degradowe się również. Pisał o tym z kolei Georg Orwell w powieści *Rok 1984*: „Władza polega na poniżaniu i na zadawaniu bólu. Władza oznacza rozrywanie umysłów na strzępy i składanie ich ponownie według obranego przez siebie modelu”. Porządek spod znaku „władza nad” jest patologią nie tylko społeczności szkolnych, ale także innych organizacji i firm działających w Polsce. Jest to niewątpliwie nasz problem społeczny i kulturowy. Najgorsze jest to, że młode pokolenia, które nie pamiętają czasów komunistycznych, także są wciągane w mechanizmy myślenia „nie wychylaj się”. Czy ktoś w dyskusjach nad polską edukacją zastanawia się dokąd nas doprowadzi ten proces społeczny?

W tej kulturowej czasoprzestrzeni zanurzeni są wszyscy – i dyrektor, i nauczyciele, i uczniowie, i ich rodzice. Katarzyna Durniat w swoim artykule dotyczącym mobbingu podkreśla, że „prześladowcami często stawały się osoby od wielu lat zasiedziałe w organizacji, prawdopodobnie zepsute przez miniony system i epokę komunistyczną. Ogólnie można powiedzieć, że były to osoby bezpardonowe, o niskiej kulturze pracy i niskiej kulturze osobistej”<sup>7</sup>. Osoby te często zdążyły już zdemoralizowac młode pokolenia pracowników obciążonych dodatkowo kajdanami kredytów. Ale ponieważ dobrze jest kończyć narrację

---

<sup>7</sup> Ibidem, s. 920.

swoistym *happy endem*, to jedyne wyjście jakie wydaje się realne w danej sytuacji wskazuje na konieczność zmiany przepisów prawa oświatowego, co mogłoby być dobrym początkiem przyszłych zmian społecznych i zmian w stosunkach pracy w szkole.

Na zakończenie proponowałabym wprowadzenie w szkole mechanizmów współkontroli i współodpowiedzialności poprzez przyznanie w zapisach prawa oświatowego radzie pedagogicznej prawa do samodzielnego odwoływania dyrektora. Przy czym takie odwołanie nie wymagałoby akceptacji organu prowadzącego czy kuratorium. Problem jedynie w tym, że to prawo muszą sobie wywalczyć sami nauczyciele – nikt im tego narzędzia współdecydowania o szkole nie da w prezencie. Gdy się to stanie będzie to znakiem, że przechodzimy z rządu do zarządzania w szkole, a nasz kraj stał się bardziej demokratyczny.

### **Bibliografia:**

Durniat K., *Mobbing jak o patologia organizacji i zarządzania – doniesienia z badań własnych*, w: *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, pod red. S. Banaszaka, K. Doktor, Poznań 2009.

Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2005.

Kreisberg S., *Transforming Power. Domination, empowerment and education*, Albany 1992.

Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978.

Rosalska M., *Dyrektor szkoły – administrator, menadżer, przywódca. Między szkolną codziennością a polityką oświatową*, Poznań 2016.

*Słownik języka polskiego*, pod red. naukową Mieczysława Szymczaka, Warszawa 1989.