



MARLENA ZABORNIAK 

Zagrożenia zrównoważonego rozwoju dyrektora polskiej szkoły

Threats to Sustainable Development of Head Teacher in Polish School

ORCID: 0000-0002-8173-9792, doktor inżynier, Akademia Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej w Warszawie; Zespół Szkół nr 18 w Warszawie, Polska

Streszczenie

W artykule przedstawiono istotę zrównoważonego rozwoju oraz osiem współczesnych zagrożeń zrównoważonego rozwoju edukacji w odniesieniu do dyrektorów polskich szkół. We wnioskach natomiast wskazano na niebywałą rolę dyrektorów polskich szkół w rozwoju świadomości obecnych oraz przyszłych pokoleń na temat zrównoważonego rozwoju w bardzo zmiennym zglobalizowanym świecie. Artykuł skłania do refleksji nad „naszą wspólną przyszłością”.

Słowa kluczowe: zrównoważony rozwój, zrównoważony rozwój edukacyjny, przywództwo edukacyjne, dzielenie się przywództwem, gospodarka, środowisko, społeczeństwo, edukacja, dyrektor szkoły

Abstract

The article presents an essence of Sustainable Development along with eight typical threats to its application in Education and with reference to head teachers in Polish schools. In the conclusions it has been pointed out how crucial their role is in creating awareness among current and future generations – about Sustainable Development in very unstable, globalized world. The article encourages to reflect on “Our Common Future”.

Keywords: sustainable development, sustainable educational development, educational leadership, leadership sharing, economy, environment, society, education, school head, head teacher, school director, principal, headmaster

Wstęp

Zrównoważony rozwój (ZR, ang. *sustainable development*) dyrektora szkoły jest warunkiem poprawy jakości polskiej oświaty. Zakłada on bowiem poziom życia zgodny z rozwojem cywilizacyjnym i wspólne, razem ze wszystkimi podmiotami szkoły dbanie o „naszą wspólną przyszłość”, bez egoizmu, z myślą nie tylko o obecnych, ale również przyszłych pokoleniach.

Ideę zrównoważonego rozwoju najlepiej oddaje raport *Nasza wspólna przyszłość* Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju (The World Commission on Environment and Development – WCED), zwanej też Komisją Brundtland z 1987 r. (*Nasza wspólna przyszłość...*, 1991, s. 67): „Na obecnym poziomie cywilizacyjnym możliwy jest rozwój zrównoważony, to jest taki rozwój, w którym potrzeby obecnego pokolenia mogą być zaspokojone bez umniejszania szans przyszłych pokoleń na ich zaspokojenie”.

Zrównoważony rozwój

W dzisiejszym zglobalizowanym świecie na działalność człowieka w sferze kulturowej, społecznej i technologicznej niebywały wpływ ma rozwój gospodarczy i rozbudowa przemysłu. Trzy filary ZR, czyli społeczeństwo, środowisko i gospodarka, są powiązane ze sobą w nierozdzielny sposób. Powinny być one uświadomione nie tylko przez dyrektorów szkół, ale również przez nauczycieli i uczniów.



Rysunek 1. Trzy filary zrównoważonego rozwoju

Źródło: opracowanie własne.

Rola edukacji jest nieprzeceniona i zgodnie z ideą uczenia się przez całe życie także odnosi się do trzech filarów stanowiących podwaliny zrównoważonego rozwoju edukacji (ZRE), takich jak:

- społeczeństwo, w tym: zaspokojenie potrzeb ludzkich w odniesieniu do szeroko pojętej równości społecznej, wyrównywanie szans edukacyjnych, przeciwdziałanie dyskryminacji i wykluczeniu, szacunek dla wartości, spójność społeczna, przestrzeganie praw człowieka, urzeczywistnienie zasady sprawiedliwości wewnątrz- i międzypokoleniowej, bezpieczeństwo jednostki oraz społeczeństwa,
- środowisko, w tym: ograniczenia negatywnego wpływu na środowisko, zachowanie równowagi przyrodniczej poprzez ochronę ekosystemów, rozwój świadomości ekologicznej, promocja zachowań proekologicznych,
- gospodarka, w tym: sprawiedliwy podział zasobów, wysokie standardy ekonomiczne, innowacyjność, zarządzanie zmianą, wiara w kapitał ludzki jako najcenniejszy czynnik wytwórczy.

Zagrożenia ZRE

ZRE powinien skupiać się na długoterminowej wizji, przez co zaspokoi coraz bardziej zróżnicowane potrzeby przyszłych pokoleń.

Dyrektor pełniący rolę „lokomotywy” powinien w sposób świadomy i efektywny wdrażać wszystkie działania temu służące, pamiętając o tym, że „ludzie nie chcą być zarządzani, lecz chcą, aby im przewodzić” (Kozusznik, 2011, s. 146).

ZRE napotyka jednak pewne trudności, które należy rozpoznać, a następnie im przeciwdziałać.

Obecnie wyróżnia się osiem zagrożeń dla ZRE, jednak bardzo zróżnicowanych w wielu krajach (Bottery, 2017, s. 21):

- rozpad relacji między rządami a pracownikami oświaty,
- różnice w postrzeganiu celów funkcji dyrektora,
- wzrost odpowiedzialności finansowej dyrektorów i ich nadzoru,
- rosnąca złożoność funkcji dyrektora,
- rozwój kultury winy i odpowiedzialności,
- przepracowanie dyrektorów,
- brak przygotowania do funkcji dyrektora,
- coraz częstsze stosowanie władzy zamiast przekonywania do przeprowadzania zmian.

Rozpad relacji między rządami a pracownikami oświaty

Pełny osobisty zrównoważony rozwój nauczycieli oraz kierownictwa szkoły jest konieczny, aby osiągnąć zamierzone cele edukacyjne.

Ułatwią to właściwe relacje między rządem a pracownikami oświaty. Barierami to utrudniającymi będą m.in.:

- brak satysfakcji z wykonywanej pracy przez nauczycieli i dyrektorów szkół,
- częste reformy oświaty, w tym nadmierna zmienność prawa oświatowego przy braku akceptacji pracowników oświaty, co skutkuje niezadowoleniem, przemęczeniem, brakiem zaufania, „niepewnością jutra”, negatywną selekcją do zawodu nauczyciela oraz do pełnienia funkcji dyrektora szkoły,
- brak „kultury dialogu” pomiędzy rządem a pracownikami oświaty,
- rozbieżność w oczekiwaniach kierownictwa szkoły i władz oświatowych.

Różnice w postrzeganiu celów funkcji dyrektora

Prorynkowe podejście do spraw szkolnictwa, w tym marketyzacja usług edukacyjnych, nie służy należytej realizacji celów edukacyjnych, jakimi powinny być przede wszystkim: dydaktyka, wychowanie i opieka.

Często zapomina się o tym, że nauka, uczenie się i rozwój są kluczem do wzrostu gospodarczego. Z tego powodu szkoła powinna przede wszystkim

świadomie i konsekwentnie rozwijać kompetencje kluczowe nie tylko w odniesieniu do uczniów, ale też nauczycieli i dyrektorów szkół. Powinien to być priorytet władz oświatowych i pierwszy krok w stronę zrównoważonego rozwoju.

Cele edukacyjne powinny być wspólne dla władz oświatowych oraz nauczycieli i kadry kierowniczej szkół. Należy znaleźć odpowiedzi na pytania:

1. Kto będzie lepiej zarządzał szkołą: dyrektor-nauczyciel czy dyrektor-menedżer?
2. Które z zadań dyrektora szkoły są priorytetowe względem innych?

Wzrost odpowiedzialności finansowej dyrektorów i ich nadzoru

Wzrost nadzoru względem dyrektorów szkół, w tym w odniesieniu do finansów, spowodował:

- nadmiar działań biurokratycznych w stosunku do innych zapewniających odpowiednią jakość,
- większy stres i niepewność dotyczącą dalszej przyszłości dyrektorów szkół, ale i również nauczycieli,
- większą koncentrację na kontroli niż na działaniach innowacyjnych, kreatywnych, przewodzeniu, byciu prawdziwym liderem i ograniczaniu się do zachowań pożądanых.

Rosnąca złożoność funkcji dyrektora

Myślenie linearne dyrektora szkół nie uwzględnia wszystkich zmiennych w systemie oświaty, złożoności problemów, co niestety sprzyja popełnianiu przez niego błędów. Dyrektorzy szkół powinni być przygotowani nie tylko merytorycznie, ale także emocjonalnie na wielość i zmienność trudnych do przewidzenia sytuacji, aby podejmować racjonalne, świadome i niekiedy niepopularne decyzje. Dyrektor szkoły to nie tylko pracodawca, administrator, finansista, negocjator, mediator, ale przede wszystkim *coach* dla swoich podwładnych.

Rozwój kultury winy i odpowiedzialności

Wielość i złożoność nierozwiązanych i/lub pogłębionych problemów, z którymi muszą się borykać dyrektorzy szkół, służą rozwojowi kultury winy i odpowiedzialności. Konieczność niezwłocznego ukarania nieskutecznych decydentów jest ogromną barierą zrównoważonego rozwoju, nie zawsze uwzględnia bowiem wszystkie czynniki powodujące niechciane czy wręcz negatywne skutki. Kara nie zawsze przynosi pożądany skutek.

Według Ackoffa (1993, s. 40) „gdy rozpocznie się realizacja programów, przestrzeganie ich powinno być egzekwowane raczej poprzez korektę zachowań niepożądanych niż przez stosowanie kar. Kara powoduje niezadowolenie pracownika, a rzadko prowadzi do trwałej poprawy”.

Przepracowanie dyrektorów

Nadmiar obowiązków, nieumiejętne zarządzanie czasem oraz niechęć do „dzielenia się przywództwem”, w tym do delegowania uprawnień, może prowadzić do przepracowania dyrektorów szkół. Symptomy świadczące o przepracowaniu to m.in.:

- zmęczenie,
- rozdrażnienie,
- bóle głowy,
- bezsenność,
- problem z koncentracją,
- praca bez przyjemności,
- mniejsza wydajność pracy,
- wypalenie zawodowe,
- brak umiejętności efektywnego wypoczynku.

Ponadto dyrektorzy szkół pochłonięci kolejnym projektem lub zadaniem do zrealizowania narzuconym odgórnie mogą nie zdawać sobie sprawy z problemu pracoholizmu oraz nieświadomie lekceważyć objawy przepracowania i problemy ze zdrowiem, głównie na tle krążeniowo-sercowym.

Brak przygotowania do funkcji dyrektora

Pożądane kompetencje dyrektorów szkół to m.in. (Pery, s. 98–103):

- umiejętność strategicznego myślenia,
- umiejętność pracy w zespole,
- umiejętność zarządzania personelem,
- komunikatywność,
- radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych,
- kreatywność i otwartość na zmiany,
- umiejętność stosowania przepisów prawa,
- zdolność i skłonność do uczenia się.

Oprócz odpowiednich umiejętności koncepcyjnych, technicznych i społecznych dyrektor powinien posiadać cechy przywódcze oraz pełną autonomię w zarządzaniu szkołą.

Nie wszystkie osoby na kierowniczych stanowiskach w szkole posiadają odpowiednie kompetencje i/lub predyspozycje osobowościowe, aby pełnić skutecznie i efektywnie swoją funkcję. Przygotowanie merytoryczne potencjalnych dyrektorów powinno iść w parze z wcześniejszym doświadczeniem, przynajmniej jako lidera zespołu. Ponadto wsparcie dyrektorów-seniorów, swoistych ekspertów w zarządzaniu szkołą, oraz korzystanie z tzw. dobrych praktyk wzmocniłoby pozycję obecnego dyrektora szkoły.

Coraz częstsze stosowanie władzy zamiast przekonywania do przeprowadzania zmian.

Dyrektor szkoły powinien włączać swoich podwładnych w proces planowania, podejmowania decyzji, gdyż to znacznie ułatwia wprowadzanie zmian w szkole.

Zarządzanie poprzez „dzielenie się przywództwem” jest więc bardzo pożądane, gdyż „łańcuch przywództwa” powinien ciągnąć się przez całą szkołę (Fullan, 2006, s. 33).

Dyrektor autokrata czy dyrektor typu „Zosia samosia” nie mają racji bytu w dzisiejszych czasach, kiedy rośnie świadomość pracowników co do swoich praw i rosnącej siły demokracji.

Podsumowanie

Polscy dyrektorzy powinni nie tylko być świadomi zagrożeń ZRE i je zwalczać, ale również dbać o nieustanny rozwój swój, swoich pracowników i wychowanków. Nie powinni oni też zapominać o ogromnym znaczeniu myślenia krytycznego i podnoszeniu świadomości obecnych oraz przyszłych pokoleń na temat ZR w zmiennym, zglobalizowanym, wręcz nieprzewidywalnym świecie. Dyrektorzy szkół mają więc bardzo ważną misję do spełnienia a przede wszystkim muszą pamiętać, że swoją pracą służą innym dla „naszej wspólnej przyszłości”.

Literatura

- Ackoff, R.L. (1993). *Zarządzanie w małych dawkach*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Bottery, M. (2017). Osiem zagrożeń dla zrównoważonego rozwoju dyrektora szkoły – i co można z nimi zrobić. W: R. Dorczak, Z. Dobrowolski (red.), *Wybrane problemy współczesnego zarządzania i przywództwa edukacyjnego* (s. 20–35). Kraków: Instytut Spraw Publicznych UJ.
- Brundtland, G.H. (1987). *Nasza wspólna przyszłość*. Światowa Komisja Środowiska i Rozwoju ONZ.
- Fullan, M. (2006). *Odpowiedzialne i skuteczne kierowanie szkołą*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Kożusznik, B. (2011). *Zachowania człowieka w organizacji*. Warszawa: PWE.
- Nasza wspólna przyszłość. Raport Światowej Komisji do Spraw Środowiska i Rozwoju (1991). Warszawa: PWE.
- Pery, A. *Oczekiwane kompetencje dyrektora szkoły*. Pobrane z: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:N4_zWZHfS4YJ:bc.ore.edu.pl/Content/379+&cd=1&hl=pl&ct=clnk&gl=pl (4.03.2019).