



ANDRZEJ RÓŻAŃSKI¹, GRZEGORZ LECH²

Indywidualny system wartości jako czynnik kształtujący style kierowania dyrektorów szkół

Individual Value System as a Factor in Creation of Leadership Styles of School Principals

¹ Doktor habilitowany, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Wydział Pedagogiki i Psychologii, Zakład Pedagogiki Pracy i Andragogiki, Polska

² Magister, III Liceum Ogólnokształcące im. Unii Lubelskiej w Lublinie, dyrektor, Polska

Streszczenie

Artykuł podejmuje problematykę związku systemu wartości osób zarządzających szkołami oraz stylów kierowania. Na podstawie przeglądu literatury oraz dostępnych raportów zaprojektowano badania pilotażowe. Wstępne wnioski chociaż nie mają charakteru przesądzającego, to potwierdzają wcześniej omówione rezultaty uzyskane w badaniach zrealizowanych w innych środowiskach kulturowych. Wyniki sugerują pewną zbieżność co do dominującego systemu wartości i preferowanego stylu kierowania/przywództwa dyrektorów szkół.

Słowa kluczowe: dyrektor szkoły, style kierowania, system wartości

Abstract

The main aim of this article is to describe the potential correlation between the value system of school principals and their leadership styles. On the basis of wide variety of literature and available reports the pilot studies were created. Although the first results (obtained during pilot studies) are not definitive they correspond with the results of the research conducted in different environments. The results suggest the existence of the correlation between dominant value system and preferred style of leadership of particular principals.

Keywords: school principal, leadership styles, value system

Wstęp

W ostatnich latach obserwuje się rosnące zainteresowanie przedstawicieli edukacji problematyką przywództwa. Spowodowane jest to coraz bardziej złożoną sytuacją społeczną, ekonomiczną i kulturową, z jaką przyszło się zmierzyć współczesnej szkole. Wiodącą rolę we wdrażaniu tych zmian odgrywają osoby pełniące funkcje kierownicze. Wyzwania związane z kierowaniem zespołami

ludzi konfrontują ich z nowym obszarem praktyki oraz wiedzy profesjonalnej. Jednocześnie współczesny dyrektor szkoły w sposób twórczy w sytuacji dużej niepewności otoczenia zobowiązany jest do budowania i wdrażania długofalowej strategii placówki ze wszystkimi jej konsekwencjami w przyszłości. Szczególny charakter usług oświatowych, ich misja, polega na kształtowaniu kolejnych pokoleń młodych ludzi do życia i pracy na fundamencie określonych wartości. Funkcje dyrektorów szkół zwykle pełnią osoby wywodzące się spośród grona pedagogicznego – niebędące menedżerami. Wchodząc w nową rolę zawodową, początkowo działają intuicyjnie, opierając się głównie na zinternalizowanym systemie przekonań/wartości, co nie pozostaje bez wpływu na sposób sprawowania władzy.

Rozwinięcie

Postępująca profesjonalizacja funkcji zarządzania wymaga od dyrektorów szkół ciągłego zaangażowania poznawczego i wiedzy specjalistycznej. Jest to istotne szczególnie w kontekście wyznaczania odległej perspektywy działań wykraczającej daleko poza sytuacje typowe, np. umiejętności formułowania strategii. Ze względu na szczególny rodzaj misji realizowany przez instytucje edukacyjne szczególne znaczenie odgrywają tu wartości zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i instytucjonalnym. Problematyka systemów wartości często stanowi punkt odniesienia w badaniach nad kierunkowością zachowań ludzkich. Wartości są źródłem przejawianych postaw, aspiracji czy orientacji. Są pierwotnym elementem rzeczywistości, układają się w hierarchiczne systemy, a ich liczba zdaniem wielu badaczy jest skończona (m.in. koncepcje: Rokeach, Shwartz, Scheler).

W koncepcji Schwartza wartości „stanowią podstawę w wyborze, (...) niosą wyraźną informację o przedkładaniu pewnych celów nad inne” (Byra, 2010, s. 238). Mają również świadomy charakter i odgrywają znaczącą rolę w ustalaniu zasad i reguł, którymi jednostka kieruje się w życiowych wyborach (Brzozowski, 2002, s. 30). Pewne wartości mają charakter uniwersalistyczny, co oznacza, iż są niezależne od konkretnych uwarunkowań, np. kulturowych. Ewolucji mogą ulegać wewnętrzne struktury tych wartości, np. kojarzone ze wskazywaniem nowych celów czy determinujących motywacje jednostki (Brzozowski, 2007, s. 48–49). Wśród nich dominują te, które kształtują potrzeby biologiczne organizmu, potrzeby dotyczące relacji i kontaktów międzyludzkich – interpersonalnych, a także te związane z koniecznością sprostania wyznaczanym przez otoczenie zadaniom, np. przez szeroko rozumiane instytucje (Brzozowski, 2002, s. 30). W ujęciu psychologicznym wartości przejawiane są w kontekście indywidualnego systemu przekonań jednostki o charakterze nienormatywnym oraz normatywnym (w przypadku przedmiotu, który zaspokaja potrzeby jednostki). Identyfikowane są na drodze obserwowalnych zachowania (przekonanie innych

ludzi na temat stanu psychicznego, fizycznego lub działań jednostki uważanych za godne pożądania; przedmiot, który zaspokaja potrzeby jednostki; obserwowalne zachowania jednostki) (Gasiul, 1987, s. 14). Od dłuższego już czasu znaczącą rolę nadaje się również wartościom w kontekście kształtowania wizerunku organizacji. Poziom osiągania celów ekonomicznych przedsiębiorstwa zależy od odpowiedzialności społecznej, rzetelności, przejrzystości procedur, „podejścia” do ludzi (pracowników, klientów, dostawców). W upublicznionym wizerunku organizacji eksponowane są powszechnie akceptowane zachowania postrzegane jako społecznie wartościowe.

Podjęte analizy literaturowe wskazały, że wartości mogą mieć wpływ na hipotetyczne zachowania (Feather, 1995, s. 1135) oraz wręcz na wybór faktycznych zachowań (Jamal, 2014, s. 1272). Jak już wspomniano wcześniej, przyjmuje się, iż wartości kierunkują aktywność życiową człowieka, są źródłem trwałych przekonań co do słuszności określonych sposobów postępowania, sposobów funkcjonowania osobiście lub społecznie preferowanych. Zatem możemy przyjąć, iż styl sprawowania władzy również ma swoje źródła w systemie/układzie wartości. Problematyka władztwa, a szczególnie sam proces kierowania/przywództwa, budzi wieloaspektowe zainteresowanie przedstawicieli różnych dziedzin nauki, przede wszystkim zarządzania, psychologii, politologii, a także edukacji – rozwoju zasobów ludzkich (HRD). Prowadzone są badania i formułowane teorie w obszarze wiedzy na temat źródeł decyzji kierowniczych czy stylów kierowania. Całość w kontekście sposobów, metod i technik skutecznego oddziaływania na podwładnych.

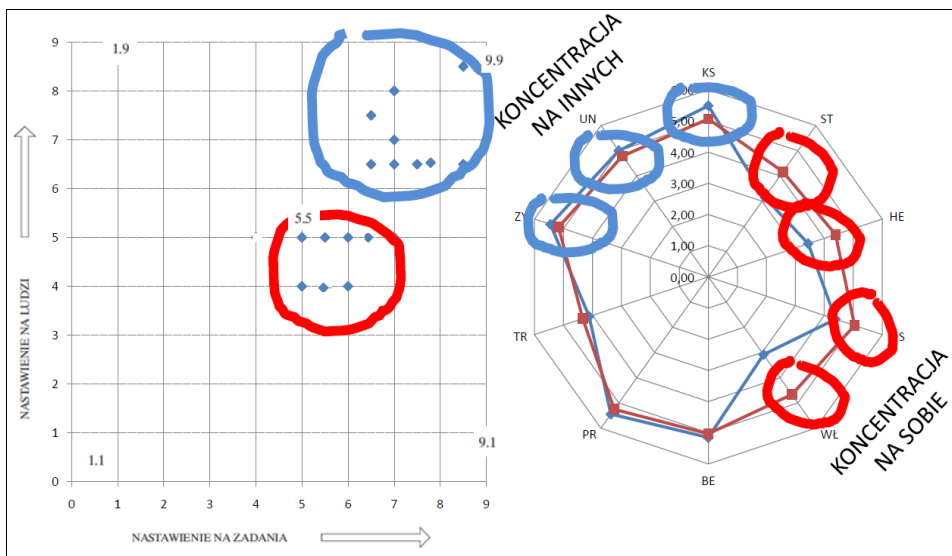
Wśród bardziej znanych można wymienić: teorię McGregora, model Likerta, model przywództwa Herseya i Blancharda, Chalhina, Hofstede, modele przywództwa badane przez Bass czy też wykorzystaną w niniejszych badaniach „siatkę kierowniczą” Blake’a i Mouton. Ta sprawdzona w praktyce zarządzania koncepcja uwzględnia nastawienia kierownicze (ich głębokość) w dwóch wymiarach: ukierunkowanie na ludzi i na zadania. Autorzy (Blake i Mouton) wskazali na 5 dominujących sposobów sprawowania władzy kierowniczej: styl (nieingerujący) zubożały, pasywny – niska orientacja na ludzi i zadania; styl (zintegrowany) zaangażowany, który prezentują menedżerowie o silnej orientacji na zadania i silnej na ludzi; styl klubowy (demokratyczny) – niska orientacja na zadania i silna orientacja na dobre relacje z ludźmi; styl autokratyczny – koncentracja na zadaniach przy mniejszym zaangażowaniu w budowanie dobrych relacji z ludźmi; styl kompromisowy – umiarkowane nastawienie na realizację zadań i relacje z ludźmi (na przetrwanie) (Fołtyn, 2006, s. 85). Klasyfikacja ta może też stanowić punkt odniesienia do modeli zachowań przywódczych badanych przez Bass (1990, s. 21), a mianowicie: przywództwa transakcyjnego i transformacyjnego. W przypadku modelu transakcyjnego przywódca określa, co należy zrobić, aby osiągnąć cele, natomiast w drugim przypadku dominującą

rolę odgrywa jego charyzma – rozbudza ona poczucie wartości, potrzeb, wskazuje na cele wyższe, co przyczynić się ma do wzrostu zaangażowania i przekraczania wyznaczanych celów. Styl zintegrowany jest najbardziej zbliżony do cech przywództwa transformacyjnego, prowadzi zwykle do wyższej efektywności zespołów pracowniczych, „gdzie leader angażuje innych, tworzy więzi, motywuje, angażuje siebie i zespół przy zachowaniu norm etycznych i moralnych w organizacji” (Wronka, 2014, s. 1283).

Wpływ wartości na preferowany styl kierowania badano m.in. wśród studentów zarządzania na Uniwersytecie Ben Guriona (Gaziel, 1982, s. 57). Stwierdzono korelację między systemami wartości studentów a preferowanym stylem przywództwa. Osoby ukierunkowane na wartości pragmatyczne przejawiały tendencje w kierunku zachowań charakterystycznych dla transakcyjnego stylu zarządzania. W przeciwieństwie do tych o orientacji moralnej, którzy preferowali transformacyjny styl przewodzenia. Inne badania przeprowadzono wśród dyrektorów szkół funkcjonujących w ramach arabskiego systemu edukacji w Izraelu. Stwierdzono, że dyrektorzy ukierunkowani na wartości pragmatyczne również wykazywali tendencje do transakcyjnego stylu przywództwa. W przeciwieństwie do tych o orientacji moralnej, którzy preferowali transformacyjny styl przewodzenia. W badaniu przeprowadzonym w Kanadzie wśród 100 dyrektorów szkół wykazano, że system wartości wypełnienia ważną rolę w procesie podejmowania decyzji. Wśród dyrektorów preferujących wartości moralne przeważały zachowania kierownicze charakterystyczne dla stylów transformacyjnych (Jamal, 2014, s. 1273). Natomiast w badaniach przeprowadzonych w 12 szkołach w Anglii i Walii potwierdzono, iż skuteczni dyrektorzy (spełniający obowiązujące standardy formalne oraz cieszący się dobrą reputacją wśród podwładnych) kierują się w swoim postępowaniu wartościami moralnymi (Day, Harris, Hadfield, 2001; Jamal, 2014, s. 1273).

Na podstawie przeglądu literatury zaprojektowano badania pilotażowe. Umożliwiły one wstępną ocenę zasadności podejmowanych w Polsce badań nad zależnością między indywidualnym systemem wartości a przejawianym stylem kierowania dyrektorów szkół. Zebrane informacje posłużyły do sformułowania wytycznych dla szerszych badań w tym obszarze. W badaniach wykorzystano dwa narzędzia: kwestionariusz wartości Schwartza oraz kwestionariusz „Siatka stylów kierowania” Blake’a i Mouton, które uzupełniono o zagadnienia szczegółowe na temat doświadczeń zawodowych respondentów. Badania przeprowadzono, wykorzystując metodę sondażu diagnostycznego. Całość przygotowano w formie ankiety elektronicznej dostępnej on-line. Zastosowano celowy dobór próby i wytypowano 50 osób pełniących funkcje kierownicze w placówkach oświatowych (publicznych). W badaniach, które przeprowadzono na przełomie kwietnia i maja 2016 r., ostatecznie wzięło udział nieco ponad 1/3 zaproszonych. Wśród respondentów większość stanowiły kobiety (10), średnia wieku wynosiła

51 lat (med. 53/odch. stand. 6,7). Wszyscy dyrektorzy uczestniczyli w przeszłości w różnych formach doskonalenia zawodowego (w tym: 11 ukończyło studia podyplomowe w zakresie zarządzania, a MBA 2 osoby). Pozostałe ukończyły kursy dla dyrektorów szkół organizowane przez ośrodki niebędące uczelniami wyższymi. Ze względu na pilotażowy charakter badania zrezygnowano ze statystycznego opisu próby. Całość wyników przedstawiono w formie graficznych wykresów uwzględniających indywidualne przypadki zarówno w odniesieniu do systemów wartości, jak i stylów kierowania. Zgodnie z koncepcją Schwartza reprezentowane wartości stanowią odzwierciedlenie transssytuacyjnego, pożądanego celu.



Schemat 1A. Siatka stylów kierowania według Blake'a i Mouton

Schemat 1B. Hierarchia wartości w ujęciu Schwartza

Źródło: opracowanie własne.

Wartości tworzą strukturę kontinuum kołowego zawierającego 10 walencji, które z kolei można podzielić na 4 grupy wyższego rzędu (tzw. 4 kliny koła). W zrewidowanej teorii wartości (Schwartz i in., 2012) dopuszcza się podział również na dwie grupy przeciwstawnych wartości. W tym przypadku wyodrębniono układ dwóch grup wartości: pierwszy odpowiada orientacji na siebie (koncentracja na sobie), drugi to orientacja na innych (koncentracja na innych) (Cieciuch, 2013, s. 27).

Badanie systemów wartości dyrektorów szkół (Skala Schwartza, schemat 1B) uwidoczniło, iż walencjami umiejscowionymi najwyżej są takie wartości, jak: „przystosowanie” oraz „kierowanie sobą”. „Przystosowanie” rozumiane jest

tu jako ograniczanie własnych dążeń i działań, które mogłyby szkodzić innym lub naruszyć społeczne normy, posłuszeństwo, samodyscyplina, szacunek wobec starszych. Natomiast „kierowanie sobą” to: niezależność w myśleniu i działaniu, kreatywność, wolność, autonomiczne wybieranie własnych celów (Cieciuch, Hulak, Kitaj, Leszczyńska, Bulkowska, 2011, s. 7). W przypadku identyfikacji preferowanego stylu kierowania („siatka kierownicza” Blake’a i Mouton, schemat 1A) stwierdzono polaryzację wyników, która umożliwiła wyodrębnienie dwóch prawie równych ilościowo podgrup. Do pierwszej zaliczono osoby prezentujące styl „autokratyczny” (schemat 1A, grupa zaznaczona kolorem czerwonym), pozostałe uzyskały wyniki charakterystyczne dla „zintegrowanego” stylu kierowania, zbliżonego do stylu określanego pojęciem *przywództwo transformacyjne* (schemat 1A, grupa zaznaczona kolorem niebieskim). Cechy tego stylu nawiązują do współczesnych założeń teorii przywództwa transformacyjnego, gdzie lider buduje więzi wykraczające poza tradycyjne pojmowanie relacji pracownik–organizacja, które to sprzyjają zaangażowaniu i dążeniu do maksymalizacji celów przy jednoczesnym zachowaniu norm etycznych i moralnych (Wronka, 2014, s. 1283).

Uzyskane wyniki sugerują pewną „zbieżność” co do dominującego systemu wartości i preferowanego stylu kierowania/przywództwa. Okazało się, iż dyrektorzy prezentujący styl zintegrowany (uważany za optymalny) wyżej niż pozostali umiejscowili takie wartości, jak: życzliwość i uniwersalizm, a także kierowanie sobą (schemat 1A). Wszystkie wymienione mieściły się w grupie wartości przyporządkowanych zgodnie ze zmodyfikowanym modelem Shwartz’a w „połowie koła” odzwierciedlającej grupę walencji określaną jako „koncentracja na innych”. Natomiast dyrektorzy „autokraci” wyżej cenili wartości umiejscowione po przeciwnej stronie struktury kołowej wartości, w „połowie”: „koncentracja na sobie.” Wśród nich dominowały takie, jak: władza, osiągnięcia, hedonizm oraz stymulacja.

Podsumowanie

Opisane wyniki sugerują pewną zbieżność co do dominującego systemu wartości i preferowanego stylu kierowania. Dyrektorzy, którzy przejawiali skłonności do „autokratycznego” stylu kierowania, jednocześnie reprezentowali silniejszą orientację na wartości z obszaru „koncentracji na sobie”, natomiast dyrektorom preferującym zintegrowany styl kierowania bliższa była grupa wartości wskazujących na „koncentrację na innych”. Wyniki badań pilotażowych nie mają charakteru przesądzającego, jednak potwierdzają omówione wcześniej zależności wskazane w badaniach realizowanych w innych środowiskach kulturowych. Stanowi to obiecujący prognostyk co do kierunku realizacji szerszych badań w Polsce. Eksploracja systemów wartości może zatem mieć charakter prognostyczny w odniesieniu do identyfikacji potencjalnych zachowań przywódczych przyszłych dyrektorów szkół.

Literatura

- Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Visio. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19–31.
- Brzozowski, P. (2002). Uniwersalność struktury wartości, koncepcja Shaloma H. Schwartza. *Roczniki Psychologiczne*, 5, 27–52.
- Brzozowski, P. (2007). *Wzorcowa hierarchia wartości, polska, europejska, czy uniwersalna? Psychologiczne badania empiryczne*. Lublin: Wyd. UMCS.
- Byra, S. (2010). Indywidualizm czy kolektywizm? Preferencje wartości studiującej młodzieży. W: M. Chodkowska, M. Uberman (red.), *Szkoła i jej wychowankowie. Między tradycją a wyzwaniem edukacji przyszłości* (s. 68–76). Rzeszów: Wyd. UR.
- Cieciuch, J. (2013). Pomiar wartości w zmodyfikowanym modelu Shaloma Schwartza. *Psychologia Społeczna*, 8 (1), 22–41.
- Cieciuch, J., Hulak, A., Kitaj, M., Leszczyńska, J., Bulkowska, D. (2011). Kołowa struktura wartości u dzieci przedszkolnych. *Studia Psychologica*, 11 (2), 5–18.
- Day, C., Harris, A., Hadfield, M. (2001). Challenging the Orthodoxy of Effective School Leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 4 (1), 39–56.
- Feather, N.T. (1995). Values, Valences & Choice: The Influence of Values on the Perceived Attractiveness and Choice of Alternatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 1135–1151.
- Fołtyn, H. (2006). „Siatka kierownicza” w praktyce menedżerskiej. *Studia i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego*, 2, 83–97.
- Gasiul, H. (1987). *Formalne cechy systemu wartości jako wskaźniki rozwoju osobowości*. Toruń: Wyd. UMK.
- Gaziel, H. (1982). Relationship between the Values of Students of Educational Administration and Their Perceptions of Ideal Management Style. *Studies in Educational Administration and Organization*, 10, 57–68.
- Jamal, A.H. (2014). Leadership Styles and Value Systems of School Principals. *American Journal of Educational Research*, 2 (12), 1267–1276.
- Schwartz, S.H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C., Ramos, A., Verkasalo, M., Lönnqvist, J.-E., Demirutku, K., Dirilen-Gumus, O., Konty, M. (2012). Refining the Theory of Basic Individual Values: New Concepts and Measurements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103 (4), 663–688.
- Wronka, M. (2014). Zintegrowane przywództwo jako krytyczny czynnik osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwa. *Marketing i Rynek*, 5, 1280–1286.