

## **Style kierowania szkołą rolniczą na tle ogólnej wiedzy o przywództwie**

### **Przywództwo jako element zarządzania**

Zmiany społeczne i gospodarcze w Polsce wymuszają przekształcenia we wszystkich organizacjach, których działalność obejmuje problematykę gospodarczą, polityczną i kulturową. Oznacza to, że wszystkie działania w skali makro i mikro muszą być dostosowane do reguł gospodarki rynkowej i demokracji opartej na fundamentach prawa. Kierowanie organizacją, będące procesem dynamicznym, wymaga również modyfikacji.

Koncepcja kierowania oparta w głównej mierze na intuicji i doświadczeniu, w niedostatecznym stopniu uwzględniająca wiedzę z zakresu organizacji i zarządzania oraz złożoność sytuacji zewnętrznej i wewnętrznej, jak też odpowiedzialność za jakość pracy i rozwój pracowników, nie jest w stanie sprostać potrzebom i konkurencyjności na rynku. Nie wystarczy też sprowadzić kierowania do wypełniania (i to sprawnego) funkcji techniczno-organizatorskich (menedżerskich), tj. planowania, koordynowania i kontrolowania. Kierownik będąc kreatorem sytuacji, w jakiej przychodzi mu działać, może pobudzać zapał i zachęcać swoich podwładnych do sumiennego wykonywania obowiązków, a nie wymuszać ich realizację. Powinien więc być nie tylko menedżerem, lecz – jak mówią specjaliści od zarządzania – również przywódcą (liderem). Do tego potrzebne są mu kompetencje społeczne, czyli zdolności do uzyskiwania u innych ludzi pożądanych zachowań w sytuacjach interpersonalnych<sup>1</sup>. Chodzi między innymi o to, by kierownik potrafił:

- efektywnie komunikować się z pracownikami oraz innymi osobami;
- diagnozować potrzeby pracowników oraz je zaspokajać;
- udzielać uwag krytycznych w sposób, który pozwoli na ich akceptację oraz chwalić osiągnięcia;

---

<sup>1</sup>M. Argyle: Psychologia stosunków międzyludzkich. PWN, Warszawa 1991, s. 46.

- napełniać swoich pracowników energią, wykorzystywać ich zaangażowanie na przemianę organizacji tak, by miała większą szansę na wzrost, rozwój i doskonałość, a czasami na zwykłe przeżycie<sup>2</sup>;
- szybko analizować sytuację wewnętrzną organizacji i jej otoczenia oraz podejmować, oparte na przesłankach racjonalnych, decyzje; z tym wiąże się umiejętność przekonywania pracowników, nie zaś – korzystając ze swojej nadrzędności służbowej – narzucania im własnej woli<sup>3</sup>;
- rozwiązywać konflikty metodami „wygrana – wygrana” („win – win”), w tym negocjować;
- wyczuwać wszelkie napięcia interpersonalne oraz kształtować odpowiednią atmosferę współdziałania, a nie rywalizacji;
- nawiązywać i utrzymywać poprawnie kontakty ze środowiskiem lokalnym, klientami i kooperantami, a w przypadku szkoły – rodzicami i sponsorami.

Powyższe umiejętności kierownik powinien podbudować marzeniami, przekładać je na rzeczywistość i brać za to odpowiedzialność<sup>4</sup>. Powinien ufać ludziom i sam wzbudzać zaufanie, skupiać się na problemach pracowniczych, stawiać wyzwania sobie i innym, mieć szeroką perspektywę, być źródłem pomysłów, ale też nie lekceważyć pomysłów pracowników, być zawsze sobą<sup>5</sup>, czyli prezentować pozytywny styl działania.

Sprawowanie funkcji przywódczych jest więc znacznie trudniejsze od wypełniania obowiązków menedżerskich. Tu nie wystarczy możliwość wpływania na innych z mocy prawa (umowy o pracę), z przymusu lub z własności rzeczy i środków produkcji. Trzeba mieć jeszcze autorytet moralny i merytoryczny oraz – jak pisze A. McGinnis – ducha, który zaraża innych podnieceniem i energią, jak też wiedzieć, co popycha ludzi do działania<sup>6</sup>.

Czasami można spotkać kierowników, którzy nie mają lub nie werbalizują swoich marzeń, którzy czasami są typowymi administratorami, oschłymi, apodyktycznymi, kapryśnymi, skrytymi, mało życzliwymi, nietolerancyjnymi, niekiedy podejrzliwymi, nietaktownymi i nastrojowymi, którzy postępują w sposób podstępny i przebiegły, a mimo to organizacja przez nich kierowana ma pewne sukcesy. Należy jednak zapytać, jakim to się odbywa kosztem emocjonalnym?

<sup>2</sup>B. Nanus: *The Leader's Edge: The seven Keys to Leadership in a Turbulen World*. Contemporary Books, Chicago 1989, s. 7.

<sup>3</sup>F. Mingotaud: *Sprawny kierownik*. Poltext, Warszawa 1994, s. 53.

<sup>4</sup>B. Nanus: *The Leader's Edge: The seven Keys to Leadership in a Turbulen World*. Op. cit., s. 7.

<sup>5</sup>W. Bennis: *On Becoming a Leader*. Reading: Massa. Addison-Wesley 1989, s. 45.

<sup>6</sup>A.L. McGinnis: *Sztuka motywacji*. Vocatio, Warszawa 1993, s. 135.

Ile jest niepotrzebnego stresu? Czy organizacja kierowana przez takiego szefa jest w stanie podolać obecnym wyzwaniom? Jak długo ludzi będzie stać na pracę w atmosferze strachu, a niekiedy i zniewolenia?

W obecnej sytuacji społeczno-gospodarczej ludzie bardzo często godzą się pracować pod kierunkiem takiego menedżera, boją się bowiem utraty pracy, niektórzy są mało pewni siebie lub brak im zdecydowania i odwagi w obronie własnych praw.

Kierowanie taką szkołą staje się procesem bardzo złożonym. Dyrektor nie może być tylko „pierwszym” nauczycielem, on musi zapewnić szkole, przez kompetentne i odpowiedzialne kierowanie, rozwój.

Celem opracowania jest przedstawienie różnych koncepcji stylów kierowania (przywództwa), jak też wyników badań z tego zakresu (na przykładzie szkoły rolniczej), przy jednoczesnym zwróceniu uwagi na ich wady i zalety oraz na potrzebę uwzględnienia w procesie zarządzania szkołą czynników sytuacyjnych.

## Istota stylu kierowania (przywództwa)

Z pojęciem stylu możemy spotkać się w wielu dziedzinach twórczości, nauce i praktyce. Operują nim historycy sztuki, architekci, muzycy, projektanci mody, psychologowie, teoretycy organizacji i zarządzania itd. W ogólnym sensie styl oznacza widoczną, wyróżniającą się i charakterystyczną formę organizacji. Może być nią kompozycja dzieła literackiego, układ architektoniczny, sposób myślenia, działania itd. Różnice między kierownikami pod względem ich stylów działania obejmują głównie sposób myślenia (mechanizm poznawczy) i sposób wpływania na ludzi<sup>7</sup>.

W kontaktach kierownika z pracownikami istotną rolę odgrywają jego zachowania. Są one kompozycją składników werbalnych (słów) i niewerbalnych (mimiki, gestów, pozycji ciała, barwy i tonu głosu), a więc tego, co jest obserwowalne dla pracowników<sup>8</sup>. Oni nie znają myśli, pragnień, motywów, postaw ani odczuć kierownika, widzą tylko jego zachowania<sup>9</sup>.

<sup>7</sup>C.S. Nosal: *Psychologia decyzji kadrowych*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 164.

<sup>8</sup>P. Honej: *Umiejętności postępowania z ludźmi*. W: „Praktyka kierowania”. Praca zbiorowa pod red. D.M. Stewert. PWE, Warszawa 1997, s. 184.

<sup>9</sup>J. Wołoszyn: *Kontakty interpersonalne*. W: Hamer i J. Wołoszyn: *Wybrane zagadnienia z psychologii społecznej*. Format – AB, Warszawa 1997, s. 108.

Zachowania powstają w rezultacie interakcji (wypadkowej) między dyspozycjami osobowościowymi (aktywnością, inteligencją umysłową i emocjonalną, swobodą wyboru, autodeterminacją itd.) a wymaganiami sytuacji<sup>10</sup>.

Kierownik komunikując się z pracownikiem, ujawnia charakterystyczny dla siebie **styl pracy (kierowania, zarządzania)**, określane coraz częściej **stylem przywództwa** lub **stylem wpływów**<sup>11</sup>, oddający jego sposób uzewnętrzniania poglądów, postaw, potrzeb, pragnień, dążeń, myśli i emocji, z którym czuje się naturalnie i swobodnie, chociaż czasami utrudnia mu kontakt z podwładnymi. Co to jest więc styl kierowania (przywództwa)? W literaturze przedmiotu brak jednej precyzyjnej definicji stylu kierowania. Niektórzy autorzy termin ten definiują bardzo szeroko określając go jako ogół sposobów postępowania kierownika, ujmując – oprócz tego, co jest istotą stylu kierowania – również proces i techniki zarządzania, a także elementy przywództwa oraz sugerują, że kierownik w kontakcie z pracownikiem zachowuje się zawsze racjonalnie. Badania oraz codzienna obserwacja jednak tego nie potwierdzają. Bo jak pisze W. Kobyliński: „...styl jest cechą wynikającą z czynników w równej mierze świadomych, co zupełnie niezamierzonych i przypadkowych”<sup>12</sup>.

**Można więc przyjąć, że styl kierowania (przywództwa), to układ werbalnych i niewerbalnych zachowań, głównie zamierzonych, sterowanych przez umysł, ale też niezamierzonych i przypadkowych, oddziaływających w sposób bezpośredni lub pośredni na zachowania pracowników, zdeteminowany: a) wiedzą o naturze ludzkiej, b) dyspozycjami osobowościowymi, c) ograniczeniami tkwiącymi w umyśle człowieka, d) określoną sytuacją zewnętrzną.**

## **Style kierowania (przywództwa) w opinii teoretyków organizacji i zarządzania**

### **Podstawowa typologia stylów zarządzania<sup>13</sup>**

W literaturze przedmiotu można spotkać kilkanaście list stylów kierowania o różnej liczbie pozycji i różnym stopniu uszczegółowienia. Ponad pół wieku temu w swoich pionierskich, a dziś już klasycznych badaniach, problematykę

<sup>10</sup>C.S. Nosal: *Psychologia decyzji kadrowych*. Op. cit., s. 129.

<sup>11</sup>Ostatnie określenia można najczęściej spotkać w literaturze anglosaskiej lub w tłumaczeniach.

<sup>12</sup>W. Kobyliński: *Podstawy organizacji i kierowania w oświacie*. Wydaw. MCNEMT, Radom 1994, s. 186.

stylów podnieśli K. Lewin, R. Lippitt, R.K. White. Interesował ich ogólny problem wpływu różnych zachowań kierowniczych na zachowania uczestników grup młodzieżowych, zwłaszcza chłopców<sup>14</sup>. Pierwsze rezultaty swych badań opublikowali w 1938 roku<sup>15</sup>. Autorzy ci wyodrębnili trzy podstawowe style kierowania:

- **Styl autorytarny (autokratyczny)** – kierownik sam ustala linie postępowania, czynności i procedury oraz trzyma się z dala od członków grupy; oddziałuje głównie przez polecenia i kary.
- **Styl demokratyczny** – kierownik z członkami grupy ustala linie postępowania i sposoby działania, zachęca ich do aktywności oraz uczestniczy w pracach swojego zespołu.
- **Styl liberalny** – kierownik jest bierny, sam stara się nie podejmować żadnych decyzji; członkowie zespołu mają pełną swobodę w planowaniu i organizowaniu działań.

Podobną klasyfikację stylów kierowania zastosował J.A. Brown<sup>16</sup>. Podzielił on kierowników na: **autokratów, demokratów i uchylających się od ingerencji** (stosujących zasadę *laissez-faire*). Ponadto kierownicy autokraci – zdaniem cytowanego autora – dzielą się na surowych, udających życzliwych i nieudolnych, a kierownicy uznający się za demokratów na prawdziwych demokratów i pseudodemokratów.

## Dwuwymiarowe podejście do stylów kierowania (przywództwa)

Wychodząc z analizy zachowań kierowniczych, naukowcy z uniwersytetu w Michigan, pod kierunkiem R. Likerta, podjęli na początku lat czterdziestych badania nad przywództwem. Wyodrębnili i opisali dwie podstawowe formy (orientacje) przywódcze: 1) **zorientowanie na zadanie** i 2) **zorientowanie na pracowników**.

<sup>13</sup>Inne typologie można znaleźć między innymi w pracach: R.W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 1996, s. 499–508; J.A.F. Stoner, Ch. Wankel: *Kierowanie*. PWN, Warszawa 1997, s. 238 i dalsze; W. Kieżun: *Sprawne zarządzanie organizacjami*. Wydaw. SGH, Warszawa 1997, s. 139 i dalsze; P. Honej: *Umiejętności postępowania z ludźmi*. W: „Praktyka kierowania”. Praca zbiorowa pod red. D.M. Stewert. PWE, Warszawa 1997, s. 198; S. Kowalewski: *Przełożony-podwładny w świetle teorii organizacji*. PWE, Warszawa 1984; W. Kieżun, S. Kwiatkowski i in.: *Teoria i praktyka*. KiW, Warszawa 1975, s. 62; J. Zieleniewski: *Organizacja i zarządzanie*. PWN, Warszawa 1981, s. 534–537; J. Kurnal: *Elementy teorii organizacji i zarządzania*. PWN, Warszawa 1965, s. 288.

<sup>14</sup>R.I. Arends: *Uczymy się nauczać*. WSiP, Warszawa 1994, s. 132.

<sup>15</sup>Zob. K. Lewin, R. Lippitt: *An Experimental Approach to the Study of Democracy and Autocracy: A Preliminary Note*. W: „Sociometry” 1938, nr 1, s. 292 i następne.

<sup>16</sup>J.A.C. Brown: *Społeczna psychologia przemysłu*. KiW, Warszawa, s. 250–251.

**Orientacja pierwsza** zakłada baczne przyglądanie się podwładnym, szczególnie wyjaśnianie procedur roboczych oraz kontrolę przebiegu prac. Kierownicy o takim stylu zarządzania bardziej troszczą się o wykonanie pracy niż o rozwój pracowników.

Według **orientacji drugiej** pracowników należy raczej zachęcać do wykonywania zadań, aniżeli im rozkazywać. Kierownicy akceptujący takie podejście pozwalają pracownikom na współuczestnictwo w podejmowaniu decyzji, utrzymują z nimi przyjazne, pełne zaufania i szacunku stosunki. Dbają o ich dobre samopoczucie i zadowolenie. Pracują nad wytworzeniem spójnych zespołów roboczych.

Naukowcy z Michigan przyjęli założenie, że wymienione formy są skrajne i leżą na przeciwległych krańcach zbioru zachowań przywódczych. Odpowiadają więc opisanym już stylom – autokratycznemu i partycypacyjnemu (demokratycznemu). Między nimi istnieją zaś style pośrednie, bardziej lub mniej zorientowane na zadania i bardziej lub mniej zorientowane na ludzi<sup>17</sup>.

Do podobnych wniosków doszedł F.E. Fiedler z uniwersytetu w Waszyngtonie<sup>18</sup>. Wyodrębnił on dwa podstawowe, opisane przez nas wcześniej, style kierowania: 1) **zorientowany na zdania** i 2) **zorientowany na stosunki międzyludzkie**. Wyszedł z założenia, że styl zachowania jest odzwierciedleniem osobowości kierownika, który – mając określony temperament, typ umysłu, charakter i wolę – w procesie zarządzania zwraca uwagę głównie na ilość i jakość pracy lub na to, by pracownicy czuli się dobrze.

Badania przeprowadzone przez naukowców z uniwersytetu stanowego w Ohio, mniej więcej w tym samym czasie co dociekania Likerta i Fiedlera, wykazały, że istnieją dwa podstawowe, skrajne style przywódcze. Nazwali je: 1) **zachowania „inicjowania struktury”** i 2) **zachowania „uważające”**. Zachowania grupy pierwszej odpowiadają, zidentyfikowanej przez badaczy z Michigan, orientacji na pracowników, a grupy drugiej – orientacji zadaniowej. Dzielą je jednak ważne różnice. Badacze z Ohio nie traktowali stylu przywódczego jednowymiarowo, jak to miało miejsce w przypadku naukowców z Michigan. Kierownik według nich może więc wykazywać różny zakres „inicjowania struktury” i jednocześnie zmienny zakres zachowania „uważające”.

Naukowcy ci jednocześnie wykazali, że ocena skuteczności działań kierowników zależy od sytuacji, w jakiej dany styl został zastosowany<sup>19</sup>. Do problematyki tej wrócimy w dalszej części tego opracowania.

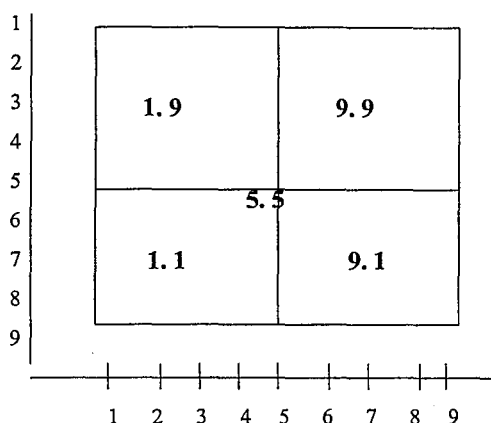
<sup>17</sup>R.W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Op. cit., s. 499.

<sup>18</sup>Tamże, s. 504; J.A. Stoner, Ch. Wankel: *Kierowanie*. PWN, Warszawa 1997, s. 394.

<sup>19</sup>R.W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Op. cit., s. 501; J.A.F. Stoner, Ch. Wankel: *Kierowanie*. Op. cit.

## Style zachowań oparte na siatce kierowniczej

Opisane w poprzednim podrozdziale przeciwstawne formy (orientacje) przywódcze („produkcyjna” – kierownik kładzie nacisk na wykonywanie zadań i „zhumanizowana” – kierownik zorientowany na pracowników, dbający o ich dobre samopoczucie) zostały wykorzystane przez psychologów amerykańskich R.R. Blake’a i J.S. Mountona, jako kryteria przy wyodrębnianiu indywidualnych stylów zarządzania. Dla ich opisu użyli oni matrycy (siatki) dwuwymiarowej, w której na osi „X” (poziomej) zaznaczyli wymiar zainteresowania kierownika produktywnością, zaś na osi „Y” (pionowej) wymiar (poziom) jego zainteresowania stosunkami międzyludzkimi, emocjami (rys. 1).



**Rysunek 1**

Siatka kierownicza

Źródło: według R.R. Blake’a, J.S. Mountona: *The Managerial Grid III*. Houston 1985, s. 12.

Stopień natężenia każdego z wymiarów zaczyna się od 1 (minimum), a kończy na 9 (maksimum). W ten sposób można wyodrębnić 81 pól w siatce kierowniczej (stylów zarządzania). Uczni ci ograniczyli się jednak do opisania pięciu skrajnych zachowań kierowniczych – czterech stylów ekstremalnych (podstawowych) i jednego znajdującego się w środku siatki.

**Styl 1.1 anemiczny** – odpowiada omówionemu już stylowi „laissez faire” i oznacza, że kierownik pozostawia pracownikom pełną swobodę. Jego zainteresowanie produktywnością i stosunkami międzyludzkimi jest minimalne lub żadne. Unika trudnych spraw i sytuacji wymagających podejmowania decyzji.

**Styl 1.9 klubowy** – kierownika interesują głównie potrzeby, emocje i nastroje podwładnych. Stara się ich zrozumieć oraz dąży do stworzenia im miłej atmosfery pracy. Zależy mu na tym, by pracownicy czuli się dobrze, by ze sobą współpracowali. Wykazuje przy tym minimalną troskę o wykonywanie zadań, o wydajność i rezultaty pracy. Styl ten jest w pewnym zakresie porównywalny ze stylem demokratycznym.



**Styl 9.1 autokratyczny** – stanowi przeciwieństwo poprzedniego. Najistotniejsza jest wydajność pracy. Pracownicy traktowani są jak „żywe maszyny”, nie pozostawia się im żadnej swobody działania. Cała uwaga kierownika skoncentrowana jest na produkcji, na jej ilości i jakości.

**Styl 5.5 pośredni (zrównoważony)** – odznacza się średnim poziomem zainteresowania wykonywanymi zadaniami i takim samym poziomem troski o pracowników. Stosowanie tego stylu zapewnia pracę załogi na średnim poziomie.

**Styl 9.9 harmonijnego współdziałania w zespole** – łączy pozytywne cechy stylu klubowego i autokratycznego. Kierownik skupia się zarówno na produkcji, dbając o interes organizacji, jak i na potrzebach pracowników, na właściwej komunikacji międzyludzkiej, na kształtowaniu atmosfery nacechowanej zaufaniem i wzajemnym szacunkiem. Jest to z pewnością styl najlepszy, wręcz idealny, jako że zakłada realizację zadań przez zaangażowanie ludzi i traktowanie celów organizacji jako wspólnej sprawy. Niestety wdrożenie tego stylu do praktyki kierowniczej nastęrcza dużo trudności. Stąd bardzo często jest on stylem postulowanym, a nie rzeczywistym<sup>20</sup>.

Pozostałe style (pola w siatce) oddalone są w różnym stopniu od stylów podstawowych (ekstremalnych), a przybliżone do stylu zrównoważonego. W zależności od położenia, charakteryzują się nasileniem lub osłabieniem cech właściwych dla stylów ekstremalnych.

Siatka kierownicza zdobyła bardzo dużą popularność, i to zarówno w USA, jak i w Europie, w tym również w Polsce. Wykorzystywana jest głównie przy diagnozie preferowanego stylu kierowania oraz w szkoleniu kierowników w wyborze idealnych sposobów zachowań.

## Badania nad stylem kierowania szkołą rolniczą

### Metody i organizacja badań

Badania nad stylami kierowania były częścią ogólnopolskich badań nt.: „Zarządzanie szkołą rolniczą w nowych warunkach społeczno-gospodarczych” prowadzonych w ramach grantu zamawianego nt.: „Procesy dostosowawcze szkolnictwa rolniczego do gospodarki wolnorynkowej”, nr PBZ-016-10. Prze-

<sup>20</sup>Podajemy za: R.W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Op. cit., s. 409; W. Kieżun: *Sprawne zarządzanie organizacją*. Op. cit. s. 159; J.A.F. Stoner, Ch. Wankel: *Kierowanie*. Op. cit., s. 322.



prowadzone zostały na celowo dobranej próbie (szkoły małe, średnie i duże zlokalizowane w różnych rejonach kraju, z gospodarstwami rolnymi oraz bez tych gospodarstw) i objęły 75 dyrektorów i 338 nauczycieli przedmiotów zawodowych, ogólnokształcących i wychowawców internatu. Przeprowadzone zostały w IV kwartale 1997 roku i w pierwszej połowie 1998 roku.

Podstawową metodą badawczą był sondaż diagnostyczny, a metodami uzupełniającymi: analiza dokumentów źródłowych i obserwacja. Jako elementarne sposoby pracy badawczej – w ramach powyższych metod – przyjęto następujące techniki: badania ankietowe, wywiad wolny, swobodne rozmowy.

Przedmiotem poszukiwań badawczych nad stylami kierowania była próba odpowiedzi na następujące pytania:

- Jaki styl kierowania preferują dyrektorzy szkół rolniczych?
- Jakie czynniki decydują o wyborze danego stylu kierowania?
- Jak nauczyciele definiują stosowany przez dyrektora szkoły, w której pracują, styl kierowania i jak go oceniają?

W kwestionariuszu ankiety zamieszczono więc pytania badające zachowania dyrektorów w kontaktach z pracownikami.

Respondenci wyrażali swoje opinie na czterostopniowej skali. Uzyskane odpowiedzi pozwoliły określić orientację dyrektora „na zadanie”, „na ludzi”, „na zadanie i ludzi” lub brak obu orientacji. Do tego celu wykorzystano opisaną wcześniej siatkę kierowniczą R.R. Blake’a i J.S. Mountona.

## Metryczka socjologiczna badanej zbiorowości

Spośród 74 badanych dyrektorów szkół rolniczych 62,6% to mężczyźni, a 37,4% – kobiety. Większość badanych naucza przedmiotów zawodowych (66,6%), pozostali – ogólnokształcących (33,4%).

Wiek badanych respondentów zawiera się w przedziale od 31 do 56 lat, z tego 25,3% ma do 40 lat, 53,3% – do 50 lat i 21,3% – powyżej 50 lat.

Z wiekiem koresponduje praktyka zawodowa. Badani mają na ogół znaczne doświadczenie pedagogiczne. Wśród nich 49,3% to dyrektorzy pracujący w szkole od 11 do 20 lat, 33,3% – od 21 do 30 lat, 12,0% powyżej 30 lat i tylko 5,3% – do 10 lat. Staż w kierowaniu szkołą mają zróżnicowany. Oprócz dyrektorów pracujących na tym stanowisku do 2 lat (32% badanych) są też osoby z praktyką w zarządzaniu szkołą powyżej 10 lat (8%). Pozostali (60%) pełnią tę funkcję od 3 do 10 lat.

W badaniach wzięło udział 338 nauczycieli, z tego mężczyźni stanowili 42,6%, a kobiety – 57,4%. Były to osoby w wieku do 30 lat – 7,7%, od 31 do 40 lat – 32,5%, od 41 do 50 lat – 49,1% i powyżej 50 lat – 10,7%.

Staż pracy nauczycieli jest zróżnicowany. Osoby z doświadczeniem pedagogicznym do 5 lat stanowiły 13,6% respondentów, od 6 do 10 lat – 23,7%, od 11 do 20 lat – 36,1%, od 21 do 30 lat – 23,1% i powyżej 30 lat – 3,5%. Zdecydowana większość badanych to nauczyciele przedmiotów zawodowych – 69,2%.

## Preferencje dyrektorów w wyborze określonego stylu kierowania

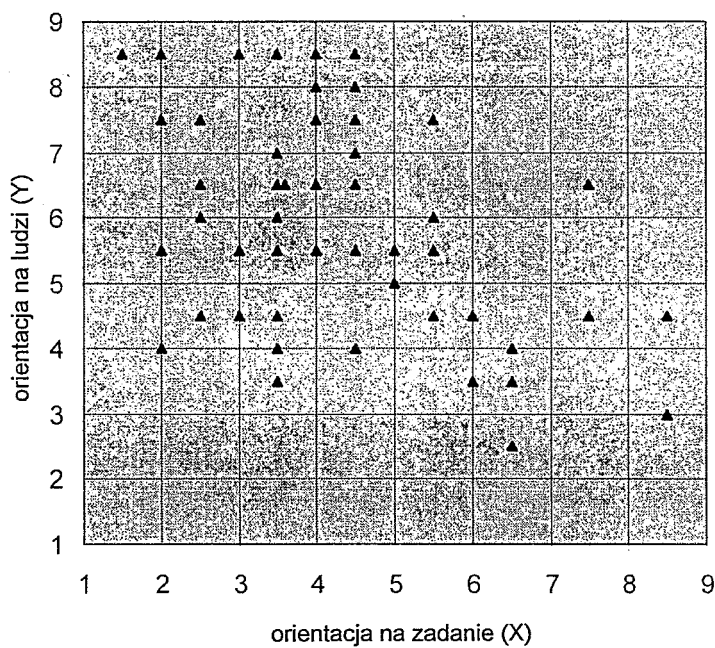
Z uzyskanych danych wynika, że badani dyrektorzy swoje zainteresowania stosunkami w zespole pracowniczym określili średnio na 5,94 punktów, na skali od 1 do 9, przy rozpiętości od 3,0 do 8,5 (wymiar  $Y$ ), a zadaniami, jakie mają do wykonania nauczyciele (wymiar  $X$ ), na 4,18 punktów (rozpiętość 1,5–8,5).

Ciekawiło nas jak problem ten widzą nauczyciele. Z udzielonych przez nich odpowiedzi, na pytania zawarte w ankiecie, wynika, że zainteresowania dyrektorów stosunkami w zespole pracowniczym mieszczą się w granicach od 2 do 6,5 punktów (średnia ocen 4,32), a zadaniami – od 1,5 do 7,5 punktów (średnia ocen 5,37).

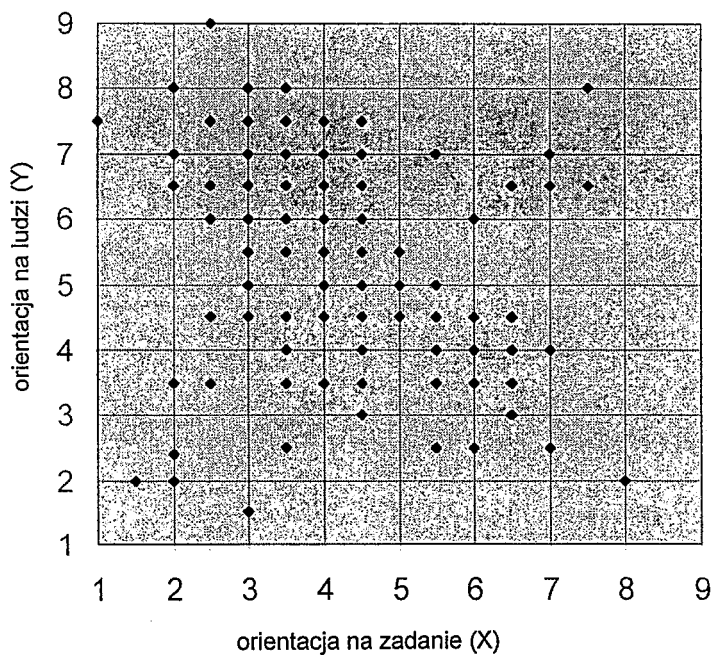
Nie rozstrzyga to jeszcze jednoznacznie o preferowaniu przez dyrektorów określonego stylu kierowania. Dopiero skrzyżowanie tych dwóch wymiarów ( $X$  i  $Y$ ) daje odpowiedź na pytanie: „Jaki styl kierowania preferują dyrektorzy szkół rolniczych?”. Do tego celu wykorzystana została siatka przywództwa Blake’a i Mounтона (rys. 2. i 3).

Rysunki przedstawiają różne kombinacje dwóch opisanych już zmiennych  $X$  i  $Y$ . Punkty rozmieszczone w polach siatki, wyznaczające miejsce ich przecięcia, określają priorytety dyrektorów w wyborze stylu kierowania. Ich położenie (skupione są głównie w polu 1:9) dowodzi, iż większość dyrektorów szkół rolniczych preferują styl klubowy. Szczególnie widać to na rysunku 2. Rysunek 4 potwierdza te tendencje.

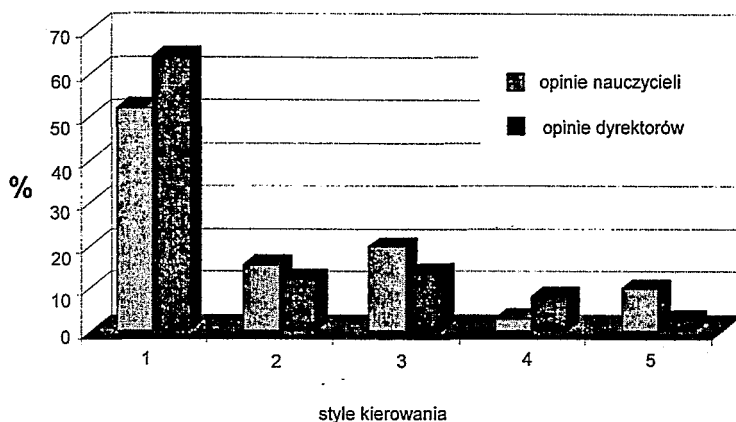
Przedstawione na rys. 4 informacje wskazują, że styl klubowy, akcentujący zainteresowanie szefa głównie sprawami pracowniczymi, przy jednoczesnym pozostawieniu podwładnym znacznej swobody przy wypełnianiu obowiązków służbowych, okazał się najczęściej preferowanym przez dyrektorów szkół rolniczych. Wynika to zarówno z wypowiedzi badanych dyrektorów (64,0% badanych wskazało na ten styl), jak i nauczycieli – 52,2%. Pomimo że styl ten, przez obie kategorie respondentów, wymieniony został jako dominujący, dyrektorzy wskazywali na niego częściej niż nauczyciele. Różnice są dość znaczne i mogą świadczyć o tym, iż badani nauczyciele nie zawsze zachowania dyrektorów, które oni uważają za propracownicze, kwalifikują podobnie. Mając inne oczekiwania, niektóre gesty, słowa i czyny przełożonych uznali za mało przyjazne, a nawet dokuczliwe.



**Rysunek 2**  
Style kierowania  
w samoocenie  
dyrektorów



**Rysunek 3**  
Style kierowania dyrektorów  
w ocenie nauczycieli



**Rysunek 4**

Style kierowania stosowane przez dyrektorów: 1 – klubowy, 2 – anemiczny, 3 – autokratyczny, 4 – harmonijnego współdziałania, 5 – pośredni

Pewne rozbieżności w ocenach pojawiły się też przy identyfikacji stylu anemicznego. Tu jednak, w odróżnieniu od poprzedniego, wymieniali go – jako częściej stosowany – nauczyciele (15,4% badanych) aniżeli dyrektorzy (12,0%).

Podobnie było w przypadku stylu autokratycznego. Na jego dominującą rolę w procesie kierowania częściej wskazywali nauczyciele (19,7% badanych) niż dyrektorzy (13,3%). Dyrektorzy, jak można przypuszczać, niektóre swoje zachowania (i to zarówno werbalne, jak i niewerbalne), które mogły świadczyć o ich postawach autokratycznych, władczych, niezbyt miłych dla pracowników – starali się ukryć. Nauczyciele, oczekując od przełożonych relacji bardziej partnerskich, więcej akceptacji dla swych poczynań, zrozumienia i dialogu, bardziej krytycznie podchodzili do tych ocen.

Największe niezgodności w ocenie zachowań kierowniczych pojawiły się przy wyodrębnianiu stylu harmonijnego współdziałania i stylu pośredniego. Z tym że na styl pierwszy, jako dominujący u dyrektorów, wskazywali częściej oni sami (8,0% badanych) niż nauczyciele (2,8%). Natomiast w przypadku stylu drugiego sytuacja była odwrotna: nauczyciele – 9,9%, dyrektorzy – 2,6%. Powody takich ocen, jak można sądzić, są podobne do tych, o których pisałem przy stylu klubowym. Dyrektorzy świadomi, że ich pewne sposoby postępowania nie są dobrze odbierane przez podwładnych, a nawet są uznawane za naganne, starali się je nieco „wybielić”. Nauczyciele zachowania dyrektorów, wyznaczające określony styl kierowania, przepuszczali przez filtr własnych potrzeb, pragnień i dążeń. Te, które nie spełniały ich oczekiwań oceniali bardziej krytycznie. Stąd też ich diagnoza wykazała, iż częściej od stylu harmonijnego współdziałania stosowany jest styl pośredni, mający cechy pozostałych procedur kierowania.

Styłem, który najbardziej odpowiada badanym nauczycielom, jest styl klubowy lub harmonijnego współdziałania, określane często wspólną nazwą – demokratyczny. Na te style wskazali prawie wszyscy badani (98,2%). Zaledwie 5 osób (1,5%) opowiedziało się za stylem anemicznym i 1 osoba (0,3%) – klubowym.

## Dobór stylów zarządzania w zależności od sytuacji (relatywizm stylów)

### Wprowadzenie

Można postawić pytanie: który z wymienionych stylów jest najlepszy? Odpowiedź nie jest ani prosta, ani łatwa. W literaturze przedmiotu brak jednoznacznych opinii na ten temat. Autorzy przytaczają różne argumenty za lub przeciw stosowaniu określonego stylu<sup>21</sup>.

Spór, kto ma słuszość, zwolennicy jakiego stylu, nie został w pełni rozstrzygnięty. Wydaje się, że – jak pisze Webber – wszyscy mają częściową rację.

### Podstawowe założenia modelu Fiedlera

Pierwsza sytuacyjna teoria przywództwa została opracowana przez F.E. Fiedlera. Wyodrębnił on i opisał trzy elementy sytuacji roboczej, w której działają kierownicy (liderzy, przywódcy) i które, traktowane jako kryteria, ułatwiają ustalenie efektywnego stylu przywództwa (kierowania); są nimi:

- stosunki między kierownikiem a pracownikami (dobre lub złe),
- struktura zadania (pełna lub brak),
- zakres władzy kierownika (szeroki lub wąski).

F.E. Fiedler i jego współpracownicy, po przeprowadzeniu licznych badań z zastosowaniem powyższych elementów sytuacji roboczej, łącząc określoną sytuację ze stylem przywództwa, doszli do wniosku, że istnieje wyraźny związek pomiędzy powyższymi zmiennymi. Wyodrębnił osiem typowych sytuacji kierowniczych – od najbardziej do najmniej korzystnej<sup>22</sup>. Stwierdzili, że każdego

<sup>21</sup>Między innymi na ten temat piszą: R.A. Webber: *Zasady zarządzania organizacjami*. Warszawa 1996; Z. Szloch: *Kierowanie szkołą w świetle teorii organizacji*. Warszawa 1987; B. Kożusznik: *Style kierowania. Uwarunkowania sytuacyjne i psychologiczne*. Katowice 1985; Z. Radwan: *Zarządzanie oświatą a nauczyciele*. Warszawa 1988 i inni cytowani już autorzy.

<sup>22</sup>F.E. Fiedler, M.M. Chemers: *Leadership and Effective Management*. Glenview III, 1974, s. 80.

kierownika charakteryzuje stały styl przywództwa, który jest związany z jego osobowością. Nie może więc dowolnie zmieniać swoich zachowań i dostosowywać je do określonej sytuacji.

## Elastyczne podejście do stylu kierowania (przywództwa)

Dwaj amerykańscy konsultanci, P. Hersey i K.H. Blanchard opracowali tzw. ewolucyjną teorię przywództwa. Zgodnie z tą koncepcją, każdy styl kierowania może być skuteczny, pod warunkiem, że będzie elastyczny. Proponują, aby przy wyborze stylu kierowania uwzględniać „dojrzałość” podwładnych. Nie chodzi tu o dojrzałość fizyczną, umysłową lub emocjonalną, lecz o zdolności podwładnych do wykonywania określonej pracy, która jest zależna od dwóch czynników:

- 1) chęci osiągnięcia sukcesu i brania na siebie odpowiedzialności za realizację zadań oraz utożsamiania sukcesu instytucji ze swoim własnym (szerzej motywacji);
- 2) kompetencji zawodowych (wiedzy, sprawności myślenia, komunikowania się z otoczeniem, samokontroli i samoregulacji oraz umiejętności praktycznych i doświadczeń).

Przez analogię do dwuwymiarowej siatki Blake’a i Mounтона, dojrzałość pracowników można również przedstawić w systemie współrzędnych  $X$  i  $Y$ . Na osi  $X$  można opisać stopień kompetencji, a na osi  $Y$  motywację. Skrzyżowanie tych wymiarów wyznaczy cztery możliwe sytuacje:

- 1) pracownik niekompetentny, bez motywacji;
- 2) pracownik kompetentny, bez motywacji;
- 3) pracownik niekompetentny, ale silnie zmotywowany;
- 4) pracownik kompetentny, o dużej motywacji.

Rolą kierownika jest więc dostosowanie określonego stopnia dojrzałości podwładnych do zadania, które będzie im powierzone oraz dopasowanie odpowiedniego stylu zachowań. Jaki styl jest najbardziej skuteczny, dane na ten temat zawarte są w tabeli.

### Tabela

Zależność stylu kierowania od kompetencji i motywacji podwładnych

Lp.	Sytuacja	Styl kierowania
1	pracownik niekompetentny, bez motywacji	autokratyczny
2	pracownik kompetentny, bez motywacji	klubowy
3	pracownik niekompetentny, ale z silnymi motywacjami	harmonijnego współdziałania
4	pracownik kompetentny, o dużej motywacji	anemiczny



## Uwagi końcowe

Przedstawione rozważania nad stylami zarządzania ujawniły potrzebę przebudowy podejścia dyrektorów szkół rolniczych do wypełniania przez nich funkcji przywódczych w zespole pracowniczym. Szkoła bowiem, realizując swoje podstawowe funkcje, opiera się na ludziach, którzy mając niejednolite pragnienia, potrzeby, system motywacji wewnętrznej i wartości, posiadając określone ambicje, poczucie tożsamości, wiedzę, umiejętności, doświadczenia, i ugruntowane postawy oraz sprawując w różnym zakresie kontrolę nad swoimi zachowaniami, wymagają zróżnicowania w podejściu do kierowania nimi.

Ponadto wielu z nich odczuwa lęk przed wszelkimi zmianami. Nie są przekonani do celowości wprowadzania nowych kierunków kształcenia, do poszukiwania alternatywnych rozwiązań, do zmiany w podejściu do ucznia, do jego potrzeb i możliwości.

Zarządzanie szkołą musi więc zmierzać do zmiany ich mentalności, do przekonania ich, że zmiany są konieczne, do wydobycia tkwiących w każdym nauczycielu zasobów twórczych, do rozwinięcia motywacji, do bardziej efektywnej pracy, do przemian w samym sobie (samorealizacji) i do rozwoju uczniów. To zaś wymaga, by dyrektor stał się przywódcą (a nie był tylko nadzorcą i administratorem) umiejącym skutecznie wchodzić w kontakt z pracownikami i zaszczepić w nich zapał do pracy, do modyfikacji własnych postaw, do zmiany sposobu postrzegania ważnych dla szkoły zjawisk.

## Literatura

- COVEY S.R., 1997: *Zasady działania skutecznego przywódcy*, Wydaw. Medium, Warszawa.
- GRZESIUK L., DOROSZKIEWICZ K., STOJANOWSKA E., 1997: *Umiejętności menedżera*. Wydaw. Wyższej Szkoły Handlowej, Warszawa.
- GREIFFIN R.W., 1996: *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa.
- HAMER H., WOŁOSZYN J., HAMER K., 1998: *Techniki skutecznego działania*. Format – AB, Warszawa.
- HOLSTEIN-BECK M., 1990: *Kompetencje menedżera*. Wydaw. Instytutu Organizacji i Zarządzania, Warszawa.
- KIEŻUN W., 1997: *Sprawne zarządzanie organizacjami*. Wydaw. SGH, Warszawa.
- KOBYLIŃSKI W., 1994: *Podstawy organizacji i kierowania w oświacie*. Wydaw. MCNEMT, Radom.
- NOSAL C.S., 1997: *Psychologia decyzji kadrowych*. Wydaw. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- STACHAK S., ŚWIATŁYK M., 1995: *Teoria zarządzania przedsiębiorstwami rolniczymi*. KiW, Warszawa.
- STONER J.A.F. WANKEL CH., 1997: *Kierowanie*. PWN, Warszawa.
- TUDREJ J., 1996: *Organizacja i zarządzanie w oświacie*. Wydaw. Wyższej Szkoły Pedagogicznej, Częstochowa.

## **Styles of Governance in Schools of Agriculture on the Background of Comprehensive Knowledge about Leadership**

### **Abstract**

The paper deals with the following problems:

- 1) leadership as managing factor;
- 2) essence of governance style (leadership);
- 3) governance styles in opinion of theorists in field of organisation and management;
- 4) research on styles of governing in school of agriculture;
- 5) selection of leadership styles in dependence on situation (styles relativity).

The first three problems together with the fifth one were presented in convention of theoretical study based on review of the newest literature of the subject.

Investigation about styles of governing in school of agriculture was aimed at determination of directors' preferences according to choosing leadership style. Declarations of the interviewed indicate that directors of schools of agriculture favour club style which emphasises chief concern with situation when employees feel good in the organisation and which gives them much flexibility in fulfilling their official duties.