

Przywódstwo edukacyjne wrażliwe na kontekst

Studia Podyplomowe Liderów Oświaty

Grzegorz Mazurkiewicz

Uniwersytet Jagielloński

Co decyduje o naszych postawach?

- Paradygmat ... konstruktywistyczny: świat budowany przez interakcje, przymus zmiany
- Odpowiedzialny, czyli będący „odpowiedzią” na rzeczywistość, działanie „gra”
- Skuteczny w realizacji celów, stan niemożliwy do osiągnięcia bez refleksji nad tym co chcemy osiągnąć

Kontekst

- Zadania systemu oświatowego przedmiotem „kontraktu” zależnego od kontekstu
- „Nowe” umiejętności (współpraca, dialog, budowanie relacji, samozarządzanie i inne)
- Szkoła instytucją polityczną, reprodukującą zastaną, niesprawiedliwą hierarchię społeczną
- Proces kształcenia skomplikowanym procesem społecznym i psychologicznym
- Pozory demokracji i tolerancji, szanse rozwoju

Podstawowe założenia dla oświaty

- Rzeczywistość tworzy warunki działań, ale te warunki nie decydują ostatecznie o kierunku i efektach naszych poczynań
- Szkoła, odpowiednio kształcąc, może tworzyć rzeczywistość, a nie tylko reagować na zewnętrzne zmiany

Świadomość i stosowany język

- Potrzeba, aby na nowo zdefiniować dobre nauczanie i dobra szkołę (zabrać definicję tym, którzy wprowadzają nas w błąd).
- Tylko przez pielęgnowanie kultury współpracy, poszukiwania, badania i refleksji, głęboko osadzonych w codziennych działaniach i w szkolnym życiu, szkoła (i nauczyciele) zdobywają siłę, aby zrozumieć co wstrzymuje autentyczne uczenie się i jak to można zmienić.

Warianty przyszłości – jakie szkoły?

■ *Status Quo*

1. Utrzymywanie systemu biurokratycznego

■ Wymyślenie systemu „na nowo” (*Re-schooling*)

2. Szkoły skoncentrowane na uczeniu się

3. Szkoły jako centra społeczne

■ Odszkolnienie (*De-schooling*)

4. Radykalny rozwój modelu rynkowego

5. Sieci uczenia się i sieciowe społeczeństwo

6. Masowy exodus nauczycieli i załamanie systemu

Zasady doboru strategii do sytuacji

- Organizacje, podobnie jak ludzie, przechodzą różne etapy rozwoju – warto dostosować interwencje
- Nie wszystkie decyzje są takie same – czasami można decydować autorytarnie
- Decyzje dotyczą procesu i efektu – należy dbać o równowagę
- Te same działania mogą służyć różnym celom

Jak sytuacja wpływa na przywódców?

- Natura zadania
- Doświadczenie, wiedza, motywacja pracowników
- Czas
- Kultura organizacyjna
- Prawdopodobieństwo akceptacji decyzji
- Środowisko zewnętrzne
- Świadomość tego co jest ważne w sytuacji

Przywództwo sytuacyjne i strategiczne

- Patrz szeroko (systemowo)
- Szukaj powtarzających się schematów
- Zastanawiaj się nad kompleksowymi interakcjami
- Staraj się zrozumieć przyczyny
- Zapewnij czas na refleksję

Przywódstwo jako gra w jazzbandzie

- Proces przewodzenia, nauczania i uczenia się polega na harmonijnej współpracy – „grze”
- Demokracja nie jest mówieniem co jest prawdą, ale jej wspólnym tworzeniem – ciągły dyskurs
- „Oprogramowanie społeczne” uniemożliwia szkole odegranie roli jakiej się oczekuje – zmienmy to
- Ewolucja szkoły to element historycznego procesu umiejscowionego w kontekście – zmiana naturalna
- Nauczanie i przewodzenie powinny słyszeć różne “głosy” – rozszerzenie obszaru odpowiedzialności

Nowy paradygmat

- Współpraca , a nie rywalizacja (relacje poziome a nie pionowe struktury).
- Praca (porozumienie) nad tym co ważne „tutaj” a nie „gdzieś” – zgoda na zmianę.
- Zrezygnowanie z gotowych rozwiązań na rzecz wspólnego ich wypracowywania.
- Szeroka perspektywa w tworzeniu strategii, konkrety w rozwiązywaniu problemów.

Odpowiedzialna szkoła to taka, która odpowiadając na wyzwania zmienia świat:

- (RÓWNOŚĆ/SOLIDARNOŚĆ) Pomaga każdemu uczniowi i każdej uczennicy w procesie przezwyciężania naturalnych uwarunkowań
- (OBYWATELSKI DIALOG) Tworzy kulturę dialogu dla kształtowania otwartej i aktywnej postawy wobec świata i umiejętności współdziałania.
- (UCZENIE SIĘ) Buduje atmosferę uczenia się organizacyjnego i indywidualnego oraz stosuje adekwatne metody nauczania, umożliwiające autentyczne uczenie się i indywidualne podejście.

Przywódstwo „wzmacniająca”

- Przywództwo to **umiejętność wyzwiania w innych zdolności do wykonywania zadań** jak najlepiej, a jednocześnie z poczuciem sensowności, godności, szacunku dla innych i zadowolenia.
- To zaproszenie innych pracowników do procesu przewodzenia (zarządzania), dla wspierania kultury współodpowiedzialności i transformacji rzeczywistości, a nie jej odtwarzaniu.
- Należy przeprogramować się z nawyku brania odpowiedzialności „za wszystko”, na branie odpowiedzialności za jak najlepsze warunki rozwoju i działania współpracowników (Blanchard, 2007).

Odpowiedzialne, czyli transformacyjne

- Krytyczna refleksja, sceptycyzm i nadzieja
- Akceptacja demokracji, równości, wolności, sprawiedliwości
- Nacisk na sprawiedliwość społeczną i równość
- Konstruowanie/dekonstruowanie wiedzy/celów
- Napięcie i wyzwania wymagające odwagi i aktywności
- Otwartość (na odmienność, niepewność, krytykę)

Trzy obszary dojrzewiania nauczycieli

- **Profesjonalista**, perfekcjonista metodyk i analityk
- **Intelektualista**, krytyczny obserwator
- **Aktywista**, zaangażowany działacz

Przywódstwo edukacyjne

- Zapraszanie innych do „współ-pełnienia” ról przywódczych to konieczność, a nie tylko możliwość
- Przywództwo edukacyjne uzewnętrznia się przez udział grupy osób i działanie służące uczeniu się
- Przywódca nie przychodzi z wizją zmian, pomaga innym uwierzyć w siebie wspólnie wypracowując wizję i strategię
- Elementy: wrażliwość na kontekst, koncentracja na uczeniu się, partycypacja, różnorodność, służebność

Coś w rodzaju podsumowania

- Przywódca objawia się w konkretnej sytuacji, ~~gdzie przygotowuje współpracowników do~~ radzenia sobie z problemami
- Dzielenie się przywództwem koniecznością z powodu coraz większej złożoności zadań
- Przewodzenie nie polega na budowaniu przewagi, ale na projektowaniu takich sytuacji, zadań i problemów, aby cały zespół mógł jak najpełniej wykorzystać swój potencjał
- Szkoła to miejsce, w którym wprowadzanie powyższych postulatów powinno być łatwiejsze

Coś w rodzaju podsumowania

- Tradycyjne rozumienie roli przywódcy wypływa z indywidualistycznego podejścia, gdzie przywódcy (najczęściej mężczyźni) pojawiają się, aby prowadzić innych w czasach kryzysu
- Nie ma jednej słusznej teorii przywództwa
- Zapraszanie „innych” do procesu kierowania ważnym trendem zarządzania
- Organizacje odnoszące sukces definiują misję, wartości i przekonania, dają swoim pracownikom możliwość realizacji ich pasji, dbają o satysfakcję
- Rozstrzygnięcia często budzą niepokój, gdyż brak pewności co do „prawidłowości” ustaleń

Coś w rodzaju podsumowania

- Przywództwo edukacyjne nie musi być ~~charyzmatyczne, musi być natomiast~~ służebne
- W tej służbie trzeba rozumieć swoją rolę i świat
- Priorytetem musi być wspieranie uczniów i nauczycieli w uczeniu się
- Szkoła powinna stać się społecznością uczącą się, w której mogą się uczyć i uczą się wszyscy
- Bycie przywódcą w szkole, to uświadamianie ludziom czego chcą, a nie co powinni zrobić

Coś w rodzaju podsumowania

- Zlikwidowanie poczucia zależności od innych to zadanie przywódcy edukacyjnego
- Wszystko, co robi przywódca ma pokazać innym, że posiadają potencjał i mogą osiągnąć sukces, ucząc się lub nauczając
- Warto zawsze pamiętać, że przywództwo nie jest namacalne, jest raczej wytworem społecznym, wyobrażeniem