

Scientific Bulletin of Chełm
Section of Pedagogy
No. 1/2021

PRZYWÓDZTWO EDUKACYJNE W KONTEKŚCIE ZMIAN
W POLSKIEJ EDUKACJI W ZAKRESIE EDUKACJI WŁĄCZAJĄCEJ

EDUCATIONAL LEADERSHIP IN THE CONTEXT OF CHANGES
IN POLISH EDUCATION IN THE FIELD OF INCLUSIVE EDUCATION

MONIKA PIECHOWICZ-KRUK
Non-Public Teacher Training Center (Poland)
e-mail: monikapiechowiczkruk@gmail.com
ORCID: 0000-0003-4635-5627

ABSTRACT: *The work on "Educational leadership in the context of changes in Polish education in the field of inclusive education", inspired by the experiences of a teacher, headmaster and trainer of Polish education staff, prompts reflection on the source of new opportunities and solutions that the author sees in educational leadership. Educational leadership has been given a new context in inclusive education requirements. High potential in a learning school is indicated, as is the purposefulness of actions taken by all parties of the inclusive education process at school.*

KEY WORDS: *educational leadership, inclusive education, competences, headmaster, school*

WSTĘP

Podczas nagrania TED Women (Cliatt-Wayman, 2015) z wystąpieniem Lindy Cliatt-Wayman - dyrektorki średniej szkoły w Północnej Filadelfii- mocno wybrzmiewają trzy slogany prelegentki. Jednym z nich jest: „jeśli masz dowodzić, dowódź”. Tymi słowami przekonywała widownię TED, ale przede wszystkim przemieniła tzw. „szkołę - nieszkolę” z przedmieścia o jednym z najwyższych wskaźników przestępczości i bardzo niskich osiągnięciach uczniów w szkołę, w której rozpoczął się proces wychowawczy, dydaktyczny i przede wszystkim proces, w którym zarówno nauczyciele, jak i uczniowie zaczęli brać odpowiedzialność za swoje zadania i zachowanie. Co oznaczało, że nauczyciele poczuli moc w nauczaniu, a uczniowie w uczeniu się, jednak co najważniejsze - każdy uczył się swoich zadań i postaw zgodnie z kodeksem wychowawczym i był świadom konsekwencji ich nieprzestrzegania. W procesie tym uczestniczyli dyrektor, nauczyciele i młodzież. Bowiem zgodnie ze słowami Lindy Cliatt-Wayman - to „Liderzy sprawiają, że niemożliwe staje się możliwe”.

Pozostaje zapytać, czy edukacja włączająca jest możliwa w polskich szkołach i co można zrobić, aby było to możliwe z uwzględnieniem potrzeb organizacyjnych placówki.

Drugi slogan, który wybrzmiewa podczas prelekcji, brzmi: „I co wynika z tego, co teraz?” Te proste słowa potrafią dokładnie umiejscowić punkt ciężkości i dać początek konstruktywnej pracy, której celem jest pokonanie trudności. Gdy mówimy o przywództwie, na myśl przychodzą słowa: siła, konstrukcja, działanie, odwaga i pasja.

Zatem: jak należy wspierać polskie szkoły, aby zachować te wszystkie wartości, które powinny przyświecać przywództwu wśród dyrektorów, nauczycieli, rodziców?

Niniejsza praca powstała z refleksji nad tym, czym jest przywództwo. Na ile każdy z nas jest przywódcą w codziennym życiu i pracy zawodowej oraz jakie warunki powinny być zapewnione, aby świadomie pielęgnować i rozwijać przywództwo na co dzień?

Dlatego odwołując się do literatury naukowej i myśli mistrzów oraz doświadczenia w zawodzie nauczyciela, dyrektora placówki oświatowej, a także trenera kadry oświatowej poddano pod rozwagę przywództwo edukacyjne jako klucz do rozwoju i wdrażania założeń edukacji włączającej w polskiej szkole.

Pierwsza część artykułu odwołuje się do definicji przywództwa edukacyjnego w myśl dostępnej literatury. W drugiej części podjęta zostanie próba zdefiniowania przywództwa edukacyjnego w kontekście potrzeb wynikających z zadań wdrażania edukacji włączającej do placówek systemu edukacji polskiej. Całość zakończono wnioskami i komentarzem autorki artykułu.

PRZYWÓDZTWO A PRZYWÓDZTWO EDUKACYJNE

„Rządzić i uczyć się – te dwie rzeczy są od siebie nieodłączne” (J.F. Kennedy).

Według Słownika Języka Polskiego PWN przywództwo oznacza po pierwsze «przewodzenie kimś lub czymś», po drugie «grupę osób kierującą kimś lub czymś» (Słownik PWN). W pierwszym przypadku dyrektor to przewodnik, instruktor, mistrz, za którym podążają inni. Z kolei w drugim przypadku można by uznać, iż dyrektor to lider grupy – zespołu, który prowadzi placówkę. Oba aspekty są zgodne ze współczesnym pojmowaniem pojęcia przywództwa.

Idąc za „Encyklopedią Zarządzania”: „przywództwo jest definiowane na różne sposoby, ponieważ jest to określenie, które nie ma uznanej i przyjętej jednej definicji. W szerokim rozumieniu można przywództwo rozumieć jako umiejętność wpływania na jednostki lub grupę w celu uzyskania określonych efektów. W zarządzaniu należy rozumieć jako zdolność do wpływania na zachowania pracowników w celu realizacji określonych celów. Przywództwo opiera się przede wszystkim na autorytecie danej osoby, a także władzy, którą inni dobrowolnie akceptują. Przywództwo to ustalanie kierunku, wypracowywanie wizji przyszłości organizacji, jak również nadawanie kierunku działań ludzi. Przywództwo to również motywowanie i inspirowanie, wyzwalamie energii w ludziach. Przywództwo jest niezbędne do tworzenia zmian, a zarządzanie do systematycznego uzyskiwania wyników. Dobry menadżer to przywódca.” (Encyklopedia Zarządzania)

Jak zatem odnieść się do przywództwa edukacyjnego, które nierozłącznie związane jest z osobą dyrektora placówki oświatowej?

EDUKACJA WŁĄCZAJĄCA

Współcześnie, w XXI wieku, stawia się przed oświatą wiele wyzwań i oczekiwań.

Jednym z bardzo aktualnych kierunków edukacji nie tylko polskiej, ale ogólnoświatowej jest edukacja włączająca, która wywołuje wiele emocji, lęków i obaw.

Zadaniem placówek oświatowych jest zatem „włączanie” polegające na pomaganiu w pokonywaniu barier ograniczających „obecność, uczestnictwo i osiągnięcia uczniów” (UNESCO, 2017)

Edukację włączającą rozumie się jako działania w procesie kształcenia i wychowania mające na celu zwiększanie szans edukacyjnych wszystkich uczestników procesu edukacji. Zadania z tego wynikające to zapewnienie warunków do pełnego rozwoju osobistego tak, aby każdy uczący się w konsekwencji był świadom własnego potencjału, szans i ograniczeń podczas włączania się w życie społeczne. W tym celu edukacja włączająca ma kształtować kompetencje, dzięki którym każdy absolwent polskiej szkoły będzie mógł aktywnie i świadomie włączać się w życie społeczne niezależnie od stanu zdrowia, sprawności, pochodzenia, wyznania. Dzięki temu wartością społeczną staje się różnorodność jako „cenny zasób rozwoju społecznego i cywilizacyjnego” (UNESCO, 2017)

Z tego podejścia wynikają zadania współczesnej polskiej szkoły ogólnokształcącej, która otwarta jest dla każdego ucznia z uwzględnieniem jego potrzeb i możliwości. Szkoła realizująca edukację włączającą zapewnia „każdemu uczniowi warunki do rozwoju i pełnego uczestnictwa w procesie kształcenia i wychowania oraz w życiu społecznym szkoły.” (UNESCO, 2017)

Obecnie idea włączającego społeczeństwa a zatem i polskiej szkoły napotyka na trudności w zakresie organizacji takiego procesu edukacji. Wymaga to zmian w wielu obszarach jednak nie tylko organizacyjnym, ale nade wszystko mentalnym, kompetencyjnym i przywódczym.

DYREKTOR JAKO PRZYWÓDCA EDUKACYJNY

Kompetencje, zdolności oraz przywódcze umiejętności dyrektora stanowią klucz do sposobu zarządzania szkołą oraz poziomu realizacji jej celów i planów. To dyrektor jest „kierownikiem zakładu pracy, przełożonym wszystkich pracowników, odpowiedzialnym za procesy dydaktyczno-wychowawcze w szkole, kierownikiem jednostki sektora finansów publicznych, kierownikiem samorządowej jednostki organizacyjnej, w tym między innymi wykonującym

zadania związane z zarządzaniem nieruchomością komunalną, organem administracji publicznej oraz prowadzącym nadzór pedagogiczny” (Dorczak, Kołodziejczyk, 2017, p. 12).

Poszukiwania i dążenia do wyznaczania nowych szlaków i możliwości nie tylko polskiej, ale i światowej edukacji są konsekwencją zmian geopolitycznych i społecznych. Wiąże się to zarówno z oczekiwaniami społeczeństwa, jak i z potrzebą nowego typu przywództwa. Istotnym jest, aby współczesny pożądanym przywódca potrafił określać wizję i kierunek działań opartych na rozwoju i uczeniu się, budowaniu relacji i sieci współpracy z uwzględnieniem różnorodności w zakresie metodologii, kompetencji i wartości. W dziedzinie edukacji warto przyrzeć się różnym systemom edukacyjnym na świecie i uczyć się od siebie nawzajem.

Od przywódców edukacyjnych oczekuje się, iż będą podążać nie tylko za zmianami w teorii, ale i w praktyce. A ich zarządzanie pozwoli na włączanie najnowszych koncepcji przywództwa i edukacji, a co za tym idzie motywacji, pracy zespołowej oraz coachingu czy tutoring. Dzięki temu każda placówka oświatowa będzie mogła stać się organizacją uczącą się, w której to uczeń jest podmiotem wszystkich działań placówki, uwzględniających jego potrzeby i możliwości rozwojowe zgodne z kompetencjami kluczowymi niezbędnymi do funkcjonowania i rozwoju w XXI wieku. Jednak kompetencje ucznia kształtują nauczyciele i dyrektor, przez pryzmat własnych kompetencji. Dlatego kultura organizacyjna placówki stanowić będzie o gotowości do podejmowania wyzwań edukacyjnych w społeczeństwie włączającym.

Można tu odnieść się do wyników badań J. Madalińskiej-Michalak (Madalińska-Michalak, 2012, p. 55), dzięki którym można porównać działania dyrektora w zakresie zarządzania i przywództwa.

Zarządzanie: orientacja zadaniowo-wynikowa	Przywództwo: orientacja na ludzi i proces
Definiowanie zamiarów, celów i zadań	Komunikowanie wizji i misji
Ustalanie polityki i strategii	Uzgardnianie wartości – przywództwo przez inspirację
Planowanie, organizowanie i dostosowanie zasobów	Angażowanie ludzi w realizowane projekty

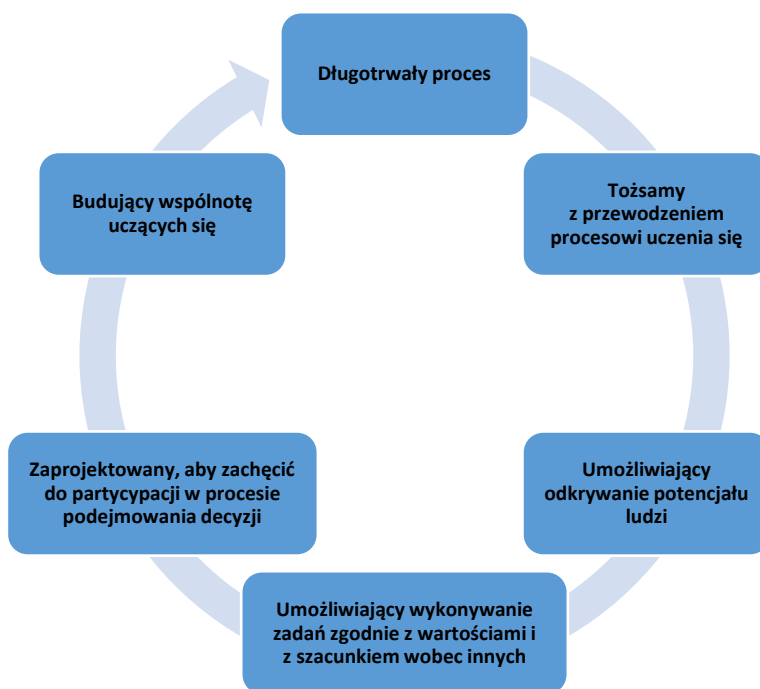
Podejmowanie decyzji	Motywowanie
Zapewnienie struktury i systemów wspomagania	Tworzenie środowiska sprzyjającego współpracy
Systemy planowania	Budowanie relacji i kultury organizacji
Koncentracja przede wszystkim na wynikach pracy jednostek i zespołów	Koncentracja jednocześnie na wykonywaniu zadań i przestrzeganiu obowiązujących zasad współpracy
Uzgadnianie harmonogramów	Krystalizowanie aspiracji i oczekiwań
Ustalanie parametrów kontroli, tworzenie zasad i procedur kontroli	Budowanie etyki wysokiej wydajności, tworzenie zasad wspierających rozwój zawodowy pracowników
Zarządzanie informacją i wiedzą	Identyfikowanie, rozwijanie i wykorzystywanie talentów
Koncentracja na teraźniejszości w celu zapewnienia wyników	Koncentracja na przyszłości dla osiągnięcia wyższego celu

Z praktyki wynika, że wszystkie powyżej przedstawione działania dyrektora przeplatają się, a niektóre dyrektor podejmuje w zależności od sytuacji, bieżącej potrzeby i kontekstu zadania wynikającego z realizacji priorytetowego w danym momencie celu.

Wiele jednak zależy od tego, co dyrektor uznaje za swoje cele i które priorytety są mu bliższe a następnie zadania, które sobie stawia. Odpowiednia wiedza i refleksja nad przywództwem może być pomocą dla dyrektora placówki oświatowej. Przywódcą się jest jednak tylko w grupie, dlatego wartości i cele powinny być wspólne dla całej społeczności szkolnej.

Odwołując się do słów Grzegorza Mazurkiewicza – autora wielu publikacji na temat przywództwa edukacyjnego, można uznać, że polskiej szkole powinien nieustannie towarzyszyć otwarty dyskurs w sprawie najważniejszych zagadnień dotyczących zarówno strategii, jak i planów rozwoju edukacji. W dzisiejszym rozumieniu przywództwo edukacyjne to nie są działania dyktowane jedynie z zewnątrz, tylko proces zachodzący w grupach ludzi w różnych sytuacjach, kontekstach i relacjach.

Dlatego szczególnie ważną rolę odgrywa refleksja nad przywództwem edukacyjnym oraz określanie roli i zadań dla dyrektorów szkół. Tym bardziej, że nie istnieją gotowe scenariusze i przepisy na postawy i rozwiązania konkretnych sytuacji, ponieważ te są zawsze zależne od różnych kontekstów. Idąc za Grzegorzem Mazurkiewiczem można by zdefiniować przywództwo edukacyjne jako proces zachodzący w grupach ludzi i charakteryzujący się następującymi właściwościami, wyraźnie pokazującymi jego swoistość na rysunku poniżej: (rysunek 1).



Rysunek 1. Próba zdefiniowania przywództwa edukacyjnego.

Źródło: (Mazurkiewicz, 2015, p. 27-31.)

PRZYWÓDZTWO EDUKACYJNE – PRÓBA ZDEFINIOWANIA

Opierając się na dotychczasowej literaturze „Przywództwo edukacyjne” uznać można za długotrwały proces w obszarze nauczania, uczenia się i rozwoju. Jego specyficzne cechy są zależne od kontekstu i sytuacji, w których przebiega

kształcenie, natomiast jego głównym celem jest uczenie się i rozwój osób, a także rozwój grup i społeczeństw.

- Świadomi przywódcy powinni wspólnie z grupą tworzyć sytuacje, w których wszyscy uczą się i rozwiązują problemy, dzięki czemu rodzi się szansa na poznanie potencjału innych.
- To system wartości jest nadrzędny wobec zewnętrznych wskaźników podczas wykonywania zadań.
- Przywódca edukacyjny wyróżnia się nie tyle charyzmą i autorytetem czy wizjonerstwem, ale taką zdolnością organizacji, dzięki której zwiększa się partycypacja członków grupy - szkoły w procesie decyzyjnym i uczeniu się.

Przywództwo edukacyjne sprzyja formowaniu się wspólnot uczących się poprzez zaangażowanie umysłu i emocji, dzielenie się dotychczasowymi doświadczeniami, oraz wrażliwości na współpracę i oddziaływanie na inne osoby, w odniesieniu do wartości uznawanych przez wszystkich w określonej społeczności.

Do kluczowych zadań przywództwa edukacyjnego należy zapewnienie uczącym się warunków do uczenia się poprzez zbudowanie właściwej kultury organizacyjnej, która umożliwi tworzenie się środowiska i sytuacji sprzyjających uczeniu się. Przywództwo edukacyjne umożliwia rozwój i daje wszystkim wsparcie. Jednym z najważniejszych aspektów moralnych jest zapewnienie całej społeczności szkoły wysokiej jakości edukacji. Jest to również ciągłe dążenie do partycypacji i współpracy, uwspólniania wizji, ale również wspólna refleksja nad praktyką i wynikami badań oraz budowanie pełnych zaufania relacji, dbałość o interakcje.

Dyrektor-przywódca edukacyjny uzyskuje dużo więcej, gdy dzieli się władzą, ponieważ dzięki temu ma większy wpływ na tworzoną rzeczywistość, niż gdyby próbował zmieniać ją samodzielnie. Gdy przywódcy edukacyjni sprzyjają uczeniu się swoich pracowników, jego pracownicy sami poszukują celu i sposobów przystosowywania się w obszarze istniejących warunków, czy obowiązujących paradygmatów. To warunek oczekiwanego profesjonalizmu.

Trudno jest jednak jednoznacznie zdefiniować przywództwo edukacyjne, tak samo jak nie można o szkole mówić jednoznacznie, ponieważ każda społeczność szkolna zależna jest od kontekstu społecznego, politycznego, religijnego czy mentalnego.

Jednak odwołując się do słów i definicji G. Mazurkiewicza: „Wysokiej jakości przywództwo edukacyjne (...) staje się rzeczywistością, gdy bierze się pod uwagę następujące zasady służące jego rozwojowi: adekwatność, uczenie się, partycypację, służebność, różnorodność i kompetencje. Przywództwo edukacyjne powinno prowadzić do nieustającej refleksji nad warunkami funkcjonowania szkoły, akceptowanymi wartościami i potrzebami społeczności, której szkoła służy, trendami społecznymi, filozofią i podejściem do procesu uczenia. Refleksja ta owocuje działaniami adekwatnymi do kontekstu” (Mazurkiewicz, 2015, p. 27-31).

Gdy szkołę cechuje wysoki potencjał przywódczy, obserwuje się poczucie sensowności działań podejmowanych w szkole a także motywację do szukania nowych rozwiązań i gotowość do popełniania błędów, co jest niewątpliwą zaletą organizacji uczącej się. Działania szkoły w tym kontekście są adekwatne do sytuacji, w których realizowane są określone cele i zadania.

Przywódca edukacyjny koncentruje się na procesie uczenia się i rozwoju. W tym rozumieniu dyrektor zapewnia warunki i daje szanse uczenia się wszystkim, zarówno uczniom, nauczycielom i innym, ale sam również uczestniczy w tym procesie. Od kompetencji dyrektora zależy poziom organizacji takiego procesu i zapewnienia niezbędnych środków. Gdy w organizacji placówki priorytetem jest uczenie się wszystkich jej członków, mowa jest o zasadzie koncentracji na uczeniu się. W przywództwie edukacyjnym bardzo ważne jest uczestniczenie w procesie edukacji wszystkich członków społeczności szkolnej tj. dyrektora, pracowników, uczniów i rodziców oraz włączanie ich do procesu decyzyjnego w określaniu kierunków działania szkoły.

Odnosząc się do lektury i własnych doświadczeń mogę stwierdzić, że nie można zbudować kultury organizacyjnej placówki poprzez stosowanie nakazów i zakazów w codziennej pracy. W ten sposób nie tworzy się wspólnota w dążeniu do wspólnych celów. Podkreślają to również Vivienne Collinson i Tanya Cook, mówiąc, że demokracja wymaga uczestnictwa obywateli w „rządzeniu”.

Konieczny jest zatem szacunek wobec działań i wkładu wszystkich uczestników w proces i system. Miejsce kontroli zajmować powinny równość i współdziałanie. To właśnie w placówce, gdzie docenia się talenty pracowników, można zaobserwować ich odpowiedzialność za zadania, których się podejmują a także zaangażowanie w działania szkoły, bo - jak podkreśla G. Mazurkiewicz - w ten sposób uzewnętrznia się zasada partycypacji.

W komentarzu do przytoczonej definicji przywództwa edukacyjnego warto również zaznaczyć, iż jest ono swoistą służbą dla ludzi i instytucji. Wymaga jednak ona zdolności do refleksji, zrozumienia potrzeb i emocji innych oraz samoświadomości, które pozwalają na dbanie o dobrostan swoich pracowników, kierunkowania ich działań zgodnie z wizją i wyznaczaniem długofalowych celów z przekonaniem, że ich osiągnięcie będzie wspólnym sukcesem. Powinna przy tym panować atmosfera zaufania i wsparcia. „Hierarchia służbowa jest bardzo spłaszczona, a szacunek i prestiż zdobywa się w relacjach z innymi, a nie dzięki stanowisku. To zasada służebności” (Mazurkiewicz, 2015, p. 27-31).

Kolejnym ważnym aspektem przywództwa edukacyjnego jest uszanowanie autonomii i różnorodności. Jakkolwiek może być to dużym wyzwaniem dla dyrektora, bowiem w praktyce może oznaczać, odmiennosc poglądów, sposobów działań i postaw, warto inwestować w te zasoby zgodnie z zasadą różnorodności.

Podsumowaniem opisu powyższych treści jest rysunek 2, który przedstawia najważniejsze aspekty i zasady przywództwa edukacyjnego.



Rysunek 2. Zasady służące rozwojowi przywództwa edukacyjnego.

Źródło: (Mazurkiewicz, 2015, p. 27-31).

WNIOSKI

Dla dyrektorów - przywódców nie stworzono żadnego kompendium wiedzy i sposobów rozwiązywania różnych sytuacji w przywództwie edukacyjnym. Dlatego ważnym aspektem rozwoju placówki jest kierowanie również własnym rozwojem i zdobywanie coraz to nowszych kompetencji oraz wiedzy z zakresu organizacji procesu uczenia się, rozwoju dorosłych, rozumienia otaczającej nas rzeczywistości i reagowania na nią oraz działania zgodnie z założeniami przywództwa edukacyjnego.

Czego zatem potrzeba dyrektorom, aby mogli realizować cele i zasady przywództwa edukacyjnego?

Aby móc prowadzić placówkę zapewniając w niej odpowiednią jakość uczenia się i nauczania należy przede wszystkim dołożyć wszelkich starań, aby zbudować kulturę organizacyjną szkoły, kulturę sprzyjającą uczeniu się, gdzie dominować będą szacunek dla wszystkich uczestników procesu edukacji oraz wysoka jakość relacji międzyludzkich. Dla osiągnięcia tych celów należy wzmacniać umiejętności pedagogiczne, dzięki którym szanse na rozwój i sukces wzrosną wraz z świadomością uczniów udziału w procesie uczenia się.

W tak zorganizowanej placówce każdy uczestnik edukacji włączającej dokładnie realizuje cele przywództwa edukacyjnego ucząc się, realizując własne cele rozwoju osobistego i świadomie uczestnicząc w życiu społecznym szkoły.

ZAKOŃCZENIE

Praca na temat „Przywództwo edukacyjne w kontekście zmian w polskiej edukacji w zakresie edukacji włączającej” zainspirowana wystąpieniem w programie TED oraz doświadczeniami nauczyciela, dyrektora i trenera dla kadry zarządzającej polską oświatą, miała skłonić do refleksji nad źródłem nowych szans i rozwiązań, które autorka upatruje w przywództwie edukacyjnym.

Jedną z barwniejszych inspiracji do przywództwa było wystąpienie Lindy Cliatt-Wayman, która działając z ogromną determinacją dokonała bardzo wielu zmian w amerykańskiej szkole i potrafiła to w sposób emocjonalny i mądry opowiedzieć podczas wystąpienia w programie TED. To wystąpienie daje wiarę w dobre przywództwo edukacyjne.

W pracy podjęto próbę zdefiniowania przywództwa edukacyjnego w nawiązaniu do aktualnej literatury i autorytetów w tej dziedzinie. W treści artykułu odnajdziemy nowy kontekst dla przywództwa, czyli wyzwania edukacyjne wynikające z potrzeb edukacji włączającej. W odpowiedzi na te potrzeby wskazuje się duży potencjał w przywództwie edukacyjnym w szkole uczącej się, gdzie mowa o odpowiedzialności, autonomii a przede wszystkim celowości podejmowanych działań przez wszystkie strony procesu edukacji w szkole.

BIBLIOGRAPHY:

- Dorczak R., Kołodziejczyk J. (2017). Kompetencje przywódcze kadry kierowniczej szkół i placówek oświatowych w Polsce. Raport z badań. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Encyklopedia Zarządzania,
<https://mfiles.pl/pl/index.php/Przyw%C3%B3dztwo>.
- Madalińska-Michalak, J. (2012). Skuteczne przywództwo w szkołach na obszarach zaniedbanych społecznie. Studium porównawcze. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Mazurkiewicz, G. (2015), Przywództwo edukacyjne. Zmiana paradygmatu, w: Przywództwo edukacyjne. Zaproszenie do dialogu. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Słownik PWN, <https://sjp.pwn.pl/sjp/; 2512892>.
- UNESCO (2017). Assistant Director-General for Education, 2010-2018 (Qian Tang).
- Cliatt-Wayman L., (2015).
https://www.ted.com/talks/linda_cliatt_wayman_how_to_fix_a_broken_school_lead_fearlessly_love_hard).