



MARLENA BERNADETA ZABORNIAK

Służebna rola edukacji odpowiedzią na zmiany cywilizacyjne

Servant Education Model as a Response to the Civilization Changes

Doktor inżynier, nauczyciel przedmiotów ekonomicznych i pokrewnych, Zespół Szkół nr 18 w Warszawie, nieetatowy pracownik APS, Polska

Streszczenie

W artykule przedstawiono obraz przywództwa służebnego, poczynając od dyrektora szkoły, a kończąc na nauczycielu. We wnioskach wskazano rolę dyrektora szkoły jako lidera zmian w oświacie, która powinna skłaniać się ku służebności. Artykuł skłania do refleksji, dlaczego tak trudno wyprzeć edukacyjny ekonomizm i wprowadzić służebność.

Słowa kluczowe: edukacyjny ekonomizm, przywództwo służebne, łańcuch przywództwa, służebność, uprawnienie, nauczyciel

Abstract

The article presents a model of the servant leadership – from the headmaster up to the teacher level. The conclusion indicates the role of the school head as the leader of change in education, which should lead towards servant model. The article encourages reflection: Why is it so difficult to reject educational economics and introduce servant leadership?

Keywords: educational economism, servant leadership, chain of leadership, servitude, empowerment, teacher

Wstęp

*Nie ten, kto bierze, ale ten kto daje.
Nie ten, kto mówi, ale ten kto słucha.*

C. William Pollard (1998)

Obecny model edukacji w dobie globalizacji i marketyzacji usług edukacyjnych opiera się na kulturze konsumenckiej, gdzie miernikiem produktywności, efektywności i jakości są przede wszystkim wyniki edukacyjne oraz stopień zaspokojenia potrzeb i oczekiwań klientów szkoły, jakimi są uczniowie oraz ich rodzice/opiekunowie prawni.

Przywództwo służebne wydaje się dobrą alternatywą dla obecnie funkcjonujących modeli w oświacie.

Edukacyjny ekonomizm

System funkcjonujący w oświacie nastawiony na „edukacyjny ekonomizm” oraz poddanie się szkół procesom marketingowym powodują, że „nauczyciel jest traktowany jako sprzedawca wiedzy i umiejętności, zaś dyrektor jako menadżer przedsiębiorstwa oświatowego” (Madalińska-Michalak, 2011, s. 45). Takie podejście nie sprzyja właściwemu klimatowi w szkole, gdyż uczeń traktowany jest jak produkt, który musi spełnić wymogi edukacyjne, a przez to podnieść wartość szkoły.

Śliwerski (2003, s. 334–335), wybitny polski pedagog, stawia refleksyjne pytanie: „Jakie są granice adaptacji reguł makro- czy mikro-gospodarczych do duchowego, kulturowego wymiaru formacji kulturowo niedojrzałej wciąż osoby w relacjach międzyludzkich”.

Osoby zaangażowane w proces edukacyjny, którymi są nauczyciele oraz dyrektorzy szkół, powinny przede wszystkim realizować zadania związane z budowaniem, określeniem i realizacją misji uczenia innych oraz urzeczywistnianiem wizji szkoły. Osoby te mają wielki wpływ na rozwój osobowy oraz zawodowy uczniów, gdyż przede wszystkim „służą” im poprzez pełne uczestnictwo w kreowaniu wizerunku przyszłych świadomych obywateli.



Rysunek 1. Obszary przywództwa edukacyjnego opartego na zadaniach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mazurkiewicz (2011), s. 28–29.

Przywództwo służebne

Termin *servant leadership* oznaczający przywództwo służebne wprowadził w 1970 r. Greenleaf, który opublikował wiele prac na ten temat. Służebna postawa przywódcy według niego to najpierw służenie, a dopiero potem kierowanie, ale przede wszystkim jest to zachęcanie pracowników do doskonałości i udzielanie im pomocy (Greenleaf, 2003, s. 15). Należy odejść od tradycyjnego

myślenia, gdzie menedżerowie-liderzy, a takimi są dyrektorzy szkół, biorą na siebie odpowiedzialność za realizację wizji, a pracownicy mają tylko wykonywać polecenia. W przywództwie służebnym dyrektor ma pomagać w realizacji wizji, inspirować do zmiany, a nauczyciel wykonujący z pasją swój zawód ma w podobny sposób dbać o wszechstronny rozwój ucznia.

Greenleaf (2003, s. 16–19) określił 10 zasad przywództwa służebnego, których przestrzeganie ma spowodować nie tylko wyzwolenie potencjału twórczego, ale również zadowolenie i szczęście:

1. *Listening* – wsłuchiwanie się w ciało, umysł i duszę człowieka.
2. *Empathy* – zdolność do odczuwania i rozumienia innych ludzi.
3. *Healing* – moc do transformacji i integracji.
4. *Awareness* – samoświadomość siebie i świadomość innych.
5. *Persuasion* – przekonywanie.
6. *Conceptualization* – opracowywanie koncepcji.
7. *Foresight* – intuicja.
8. *Stewardship* – zarządzanie dobrem wspólnym.
9. *Commitment to the growth of people* – angażowanie ludzi do rozwoju: osobistego, zawodowego oraz duchowego.
10. *Community* – budowanie wspólnoty.

W ostatnim czasie jako odpowiedź na szybkie zmiany cywilizacyjne przywództwo w firmach komercyjnych ewoluje w kierunku przywództwa służebnego, wprowadza wiele jego elementów, dostrzega jego zalety. Szkoły również powinny iść w tym kierunku.

Jak pisał Sikorski (2004, s. 207), badacz kultury organizacyjnej w firmach: „Zwiększający się poziom wiedzy i umiejętności pracowników niweluje różnice w kwalifikacjach między przełożonymi a podwładnymi”. Niewielkie różnice w kwalifikacjach, spłaszczenie struktury organizacyjnej, delegowanie uprawnień, „kultura dialogu” znacznie ułatwiają przywództwo służebne w oświacie.

Blanchard (2009, s. 57), specjalista w zakresie zarządzania, uważa, że kluczem do przywództwa służebnego jest *empowerment*, czyli uprawomocnienie, co oznacza wyzwolenie władzy drzemącej w pracownikach, a więc ich wiedzy, doświadczenia, a przez to osiągnięcie pożądanych wyników. To właśnie kapitał ludzki jest najważniejszym zasobem/czynnikiem wytwórczym.

Czajkowska (2008, s. 150), zajmująca się społecznymi i psychologicznymi aspektami zarządzania, do ww. elementów empowermentu dodaje kolejny: pomaganie ludziom, aby wierzyli we własne siły, możliwości i pozbyli się bezradności.

Główne wymiary upelnomacniania/poczucia według Czajkowskiej to:

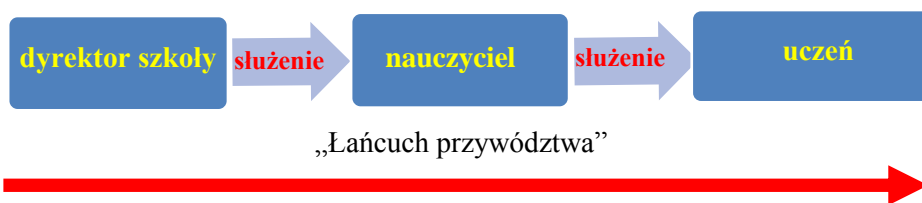
1. *Self-efficacy* – własne zdolności i kompetencje.
2. *Self-determination* – możliwość decydowania o sobie.
3. *Personal consequence* – możliwość wywierania wpływu.
4. *Meaning* – wartościowość własnych czynów.

5. *Trust* – poczucie bezpieczeństwa.

Służebne kierownictwo kreuje model przywództwa opartego na wzajemnym zaufaniu, a jego najważniejsze atrybuty są następujące (Godziszewski, 2005):

1. Wizja i system wartości sprzyjające różnorodności.
2. Bezwzględna uczciwość.
3. Gotowość do zmian uwzględniających sygnały o własnych niedostatkach oraz inspirowanie do zmian.
4. Delegowanie uprawnień.
5. Wspomaganie rozwoju podwładnych.

Dla dyrektora szkoły realizującego przywództwo służebne priorytetowe powinny być wszystkie ww. atrybuty, gdyż tylko ich realizacja będzie gwarantem ciągnącego się na całą szkołę „łańcucha przywództwa” (Fullan, 2006, s. 33). Lider, a takim powinien być dyrektor szkoły, powinien służyć tym, którzy za nim podążają, czyli nauczycielom, a ci z kolei powinni służyć uczniom.



Rysunek 2. Łańcuch przywództwa a służebność

Źródło: opracowanie własne.

We współczesnych koncepcjach kierowania szkołą postuluje się większe uczestnictwo nauczycieli, nie tylko jako realizatorów określonych zadań dydaktycznych, opiekuńczych czy wychowawczych, ale pełnienie przez nich nowych ról związanych z proaktywnymi postawami, w tym „służeniem innym”.

Nauczyciel – zawód, misja, powołanie

*Wielka misja nauczyciela polskiego
to nie bezduszne przesiewanie przez sito egzaminów i klasyfikacji –
lecz przeciwnie: subtelne wniknięcie w duszę wychowanka,
sumienna i surowa,
ale pełna życzliwości ocena jego zalet, braków i wad,
upodobań i pragnień, bólów i kłopotów.*
Ludwik Jaxa Bykowski, *O godności stanu nauczycielskiego*

Nauczyciele wykonują szlachetny zawód, odgrywają ważną rolę w procesie kształcenia, przekazują wiedzę, wartości, uczą umiejętności i pożądanych postaw. To zawód ludzi z pasją, otwartych na nowości, niebojących się zmian, którzy powinni być przykładem dobrych postaw, tolerancji i solidarności z osobami w potrzebie.

Tabela 1. Istota zawodu nauczyciela według wybranych autorów

Lp.	Autor	Istota zawodu nauczyciela
1	Żukowska, 1993, s. 13–16	„Nauczyciel to zawód i powołanie, to zdolności wrodzone i wyuczone, to odpowiedni zbiór cech osobowości temperamentu, to umiejętność poświęcania się dla dobra innych osób, to miłość do dzieci. Praca w zawodzie powinna przynosić nauczycielowi przyjemność i satysfakcję, bez względu na różne okoliczności i sytuacje (np. stan materialny)”.
2	Grabowski, 2000, s. 11–27	Nauczyciel to specjalista w dziedzinie ludzkiego zachowania, którego praca polega na intencjonalnym motywowaniu do jego zmiany w kierunku społecznie pożądanym.
3	Konarzewski, 1998, s. 21–35	„Nauczyciel to szlachetny zawód; szkoda, że nauczyciele w swej większości do niego nie dorastają. Nauczyciela idealizuje się i poniża zarazem. Społeczeństwo – ustami uczonych i nieuczonych – oddaje część abstrakcyjnej wizji nauczycielstwa, by zaraz z tym samym zapalem krytykować, napominać, ośmieszać rzeczywistych nosicieli tej roli zawodowej”.
4	Sokołowska, 2007, s. 5	Zawód ten „daje niesamowitą szansę, by pracować z kimś, kto zmieni się i po prostu wydorósł; nauczyciele nie pracują tylko na tu i teraz, nauczycielski trud procentuje też na przyszłość”.

Źródło: opracowanie własne.

Współczesny nauczyciel, nauczyciel XXI w., powinien mieć świadomość misji i wpływu na życie młodych ludzi, co jest zgodne z ideą służenia innym.

Rousseau (1955, s. 95), szwajcarski pedagog oraz filozof, napisał: „Pamiętaj, zanim odważysz się przedsięwziąć formułowanie człowieka, musisz przedtem sam stać się człowiekiem; musisz z samego siebie uczynić przykład, którym powinieneś być dla ucznia”.

Nauczanie, wychowanie oraz wykonywanie innych zadań przez nauczyciela powinno być traktowane jako „rodzaj sztuki, zaś nauczyciel postrzegany jako refleksyjny praktyk oraz artysta w dziedzinie twórczości pedagogicznej (posługujący się inwencją i refleksją)” (Dróźka, 2002, s. 110). Trzeba sobie uświadomić, że praca nauczyciela powinna być traktowana jako misja, powołanie, pasja, a nie jako zawód. Powołanie polega na naturalnej potrzebie „dawania siebie” bez żadnych ograniczeń. Najwyższą wartością jest bowiem dobro dziecka, rozwój jego osobowości, przygotowanie go do życia w społeczeństwie zróżnicowanym światopoglądowo i etycznie (Rusiecki, 2004, s. 9).

Nauczyciele-pasjonaci to osoby, które:

- kochają to, co robią,
- nieustannie doskonalą warsztat pracy,
- mają poczucie osobistej misji,
- uczą się, by móc uczyć innych,
- pomagają/wspierają innych,
- pełnią funkcję wyznaczoną im przez społeczeństwo,
- cieszą się zaufaniem społecznym.

Jak pisał Korczak, lekarz, ale przede wszystkim pedagog, który oddał całe swoje życie dzieciom: „Dziecko chce być dobre. Jeśli nie umie – naucz. Jeśli nie wie – wytłumacz. Jeśli nie może – pomóż”. Korczak jest najlepszym przykładem

„służebności”, gdyż jak sam mówił: „Za syna wybrałem ideę służenia dziecku i jego sprawie” (Lubimy czytać). Nauczycielstwo to, jak widać, nie „tylko aktualnie wykonywany zawód, ale powołanie (...) gdzie moralny nakaz w jej pełnieniu jest warunkiem koniecznym i nieodzownym w skuteczności działania oraz społecznego prestiżu” (Barycz, 1995, s. 16).

Podsumowanie

Od dyrektora szkoły jako kreatora kultury organizacyjnej zależy, w jakim stopniu i w jaki sposób przywództwo się rozprzestrzeni. To on jest odpowiedzialny za tworzenie warunków zachęcających wszystkich do podejmowania wyzwań, do twórczości i wprowadzania innowacji w szkole w celu podnoszenia jakości jej pracy. Do tego w dużym stopniu przyczynia się „przywództwo służebne”.

Literatura

- Barycz, H. (1995). O potrzebie Kodeksu Etyki Nauczycielskiej. *Wychowawca*, 12, 16–17.
- Blanchard, B. (2009). *Przywództwo wyższego stopnia*. Warszawa: PWN.
- Czajkowska, M. (2008). Rola zaufania w stosowaniu empowermentu w organizacji. W: W. Błaszczak (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu. W drodze do doskonałości* (s. 150–157). Łódź: Wyd. UŁ.
- Dawid, W. (1997). *O duszy nauczycielstwa*. Lublin: Wyd. Oddziału Lubelskiego Stowarzyszenia Wspólnota Polska.
- Dróżka, W. (2002). *Nauczyciel. Autobiografia. Pokolenia. Studia pedeutologiczne i pamiętnikoznawcze*. Kielce: Wyd. AŚ.
- Fullan, M. (2006). *Odpowiedzialne i skuteczne kierowanie szkołą*. Warszawa: PWN.
- Godziszewski, B. (2005). *Wewnętrzne uwarunkowania tworzenia i wykorzystania wiedzy w organizacji*, W: B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz (red.), *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce* (s. 219–226). Toruń: TNOiK.
- Grabowski, H. (2000). *Co koniecznie trzeba wiedzieć o wychowaniu fizycznym*. Kraków: Impuls.
- Greenleaf, R.K. (2003). *The Servant-Leader Within: a Transformative Path*. New York: Paulist Press.
- Konarzowski, K. (1998). *Jak nauczyciele normują test osiągnięć szkolnych?* Gdańsk: Wyd. UG.
- Korczak, J. (2018, 06 28). *Lubimy czytać*. Pobrane z lokalizacji <http://lubimyczytac.pl/cytat/57261>.
- Madalińska-Michalak, J.M. (2011). Przywództwo i jego wyzwania w warunkach kultury neoliberalnej. W: S.M. Kwiatkowski, J.M. Madalińska-Michalak, I. Nowosad (red.), *Przywództwo edukacyjne w szkole i jej otoczeniu* (s. 40–57). Warszawa: Difin.
- Mazurkiewicz, G. (2011). Przywództwo dla uczenia się. Jak wyjść poza schemat? W: S.M. Kwiatkowski, J.M. Michalak, I. Nowosad, *Przywództwo edukacyjne w szkole i jej otoczeniu* (s. 23–39). Warszawa: Difin.
- Rousseau, J.J. (1955). *Emil, czyli o wychowaniu*. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Rusiecki, M. (2004). Karta odpowiedzialności i obowiązków nauczyciela. *Wychowawca*, 10, 9.
- Sikorski, C. (2004). Błogosławiony zmierzch przywództwa. W: W. Kieżun (red.), *Krytyczna teoria organizacji. Wybór zagadnień* (s. 201–210). Warszawa: WSZiP im. Leona Koźmińskiego.
- Sokolowska, E. (2007). *Jak być skutecznym i zadowolonym nauczycielem*. Warszawa: Fraszka Edukacyjna.
- Śliwerski, B. (2003). Etyczne problemy przenikania modeli zarządzania jakością do polityki oświatowej. *Annales*, 6, 334–335.
- Żukowska, Z. (1993). Nauczyciel: człowiek – pedagog – specjalista. *Wychowanie Fizyczne i Zdrowie*, 4, 13–16.