

dr. hab. Grzegorz Mazurkiewicz, prof. UJ

Partycypacyjne przywództwo edukacyjne.

Czy warto podążać znanymi ścieżkami?

Wprowadzenie – zrozumieć wspólną odpowiedzialność

Działając indywidualnie i wspólnie, każdego dnia budujemy nasz świat. Codziennymi decyzjami kształtujemy społeczną rzeczywistość, wpływamy na środowisko naturalne. Jednocześnie wspólnie rozwijamy wiedzę o świecie i uczymy się. Teoria, która wskazuje ludzi jako tych, którzy poznając i nazywając świat dzięki temu budują go, jest teorią radykalną. Daje nam bowiem nieograniczoną władzę nad światem i uświadamia niewyobrażalną zań odpowiedzialność. Wszystko co obserwujemy wokół siebie zależy od naszych założeń i przekonań na temat tego, co widzimy. Nie istnieje obiektywnie. To, co uznajemy za oczywiste i obiektywnie istniejące, takim nie jest, wyłania się z codziennych interakcji i aktów komunikacji. A zatem może zmieniać się, gdy zmienia się wiedza czy sposób rozumienia jakiegoś zjawiska, wraz ze zmianami politycznymi, ekonomicznymi czy społecznymi albo ze zmianą perspektywy zaangażowanych osób. Zmiany pojawiają się w wyniku podejmowanych przez nas decyzji.

Trudno w takiej sytuacji za niezadowolający stan rzeczy obarczyć winą kogoś innego, wrogie nam siły czy niesprzyjające warunki. Należy zrozumieć, że ponieważ to my spowodowaliśmy sytuację, w której się znaleźliśmy, to też my powinniśmy starać się ją zmienić. Przyszłość to nie jakiś punkt na linii czasu, do którego nieuchronnie zmierzamy każdego dnia i godziny. Przyszłość to rzeczywistość, którą możemy sobie wyobrazić i zaprojektować, a następnie próbować ku niej podążać. Musimy jednak wykazać się mądrością, solidarnością, kreatywnością i odpowiednimi kompetencjami. Postulowane tym tekście wprowadzenie przywództwa partycypacyjnego nie dotyczy świata szkoły, czy może szerzej – edukacji.

Chodzi raczej o umożliwienie zbudowania alternatywnego społeczeństwa, prawdziwie demokratycznego, otwartego, sprawiedliwego i zdolnego do działania, które da nadzieję na zmianę. Spowodowanie, aby było to możliwe, to idealne wręcz zadanie dla przywództwa edukacyjnego. Współczesne przywództwo to dbanie o rozwój jednostek i grup, umożliwianie współpracy i realizacji zadań, tworzenie warunków dla sensownego działania. Takie przywództwo funkcjonuje lepiej, gdy wykorzystuje się potencjał wielu, a nie pojedynczego przywódcy, gdy decyzje uzgadnia się biorąc pod uwagę wielość perspektyw i potrzeb.

Postulowana mnogość uczestników procesu decyzyjnego często budzi niepokój, obawę o niemożność porozumienia się. Nie powinno to nas powstrzymywać od zapraszania osób reprezentujących różne punkty widzenia do rozmowy. To naturalne, że mamy różne perspektywy w patrzeniu na świat i odmiennie go oceniamy, że ujawniają się różne sposoby rozumienia i różne pomysły na nasze bycie w świecie. Nie należy się tego bać. Warto natomiast zdawać sobie sprawę z tej wielości, odmienności i z tego, jak różnorodny jest świat idei, ale i praktycznych rozwiązań. Warto też być świadomym tego, jak trudno jest zachęcić ludzi do wspólnego podejścia do rzeczywistości. Ale chociaż nie wszyscy muszą posiadać identyczne poglądy, to nie powinniśmy zaprzestawać podejmowania wysiłków na rzecz uzgadniania takiej wizji świata, która umożliwi porozumienie i współpracę. Dlatego warto tu podkreślić kilka istotnych założeń decydujących o naszych działaniach i ich konsekwencjach.

Przede wszystkim konieczne jest, abyśmy rozumieli zasadę, że wprowadzane przez nas rozwiązania przynoszą lepsze lub gorsze efekty w zależności od aktualnie stosowanych założeń na temat rzeczywistości, modeli mentalnych decydujących o tym, jak rozumiemy świat, kultury organizacyjnej konkretnej instytucji czy też systemu wartości w danym społeczeństwie. To one (owe założenia na temat rzeczywistości) ostatecznie wpływają na końcowe efekty naszych działań. Jeżeli na przykład wierzymy, że to głównie nauczyciele decydują o jakości uczenia się i sukcesie uczniów i uczennic, nasz, nauczycieli, udział w projekcie skoncentrowanym na dzieleniu się odpowiedzialnością z uczniami za proces uczenia się, przyniesie inne efekty niż wtedy, gdy będziemy przekonani, że jakość tego procesu zależy w równej mierze i od nauczycieli, i od stopnia zaangażowania uczniów i uczennic.

Dlatego, aby działać racjonalnie i skutecznie, należy zawsze zadbać o trzy obszary działania jednocześnie:

- po pierwsze należy ustalać cele i kierunki działania wraz z ich uzasadnieniem wynikającym z konkretnego kontekstu,
- po drugie należy wspierać ludzi w rozwoju kompetencji niezbędnych do osiągnięcia tychże celów i sensownej pracy,
- po trzecie należy nieustannie rozmawiać o tym co robimy, o naszych wyobrażeniach i założeniach na temat tego co robimy i po co. Innymi słowy, nie wystarcza „dobrze” i celowo działać, ale trzeba też rozumieć dlaczego coś robimy.

Ciągły, wspólny namysł i dialog to niezbędne elementy przywództwa, a zwłaszcza przywództwa partycypacyjnego, którego podstawą jest włączanie innych w proces decyzyjny, refleksję, planowanie i samo działanie. To także nieustanny trening asertywności, ponieważ gdy dzielimy się swoimi przemyśleniami, uczymy się jak reagować na innych, oceniamy własne pomysły w kontekście idei współpracowników.

Klasyczne przywództwo, w którym cała odpowiedzialność spoczywa na barkach jednej osoby lub nielicznej grupy, jest modelem utrudniającym zauważanie własnych błędów i dzięki temu uczenie się. Dużą część energii i talentów klasycznych przywódców wykorzystywana jest dla udowadniania własnych przewag. Niestety, im wyżej ktoś znajduje się w hierarchii władzy, tym częściej zaobserwować można skłonność do wypierania własnych błędów.

A przecież współczesny świat, jako niezwykle złożony, współzależny i trudny do poznania system, daje nam nieograniczone pole do popełniania błędów i stawia przed nami nieustannie trudne, „niegodziwe” wyzwania. My tymczasem nie widzimy własnych błędów, a przy okazji dajemy przywódcom przyzwolenie na ciągłe ich popełnianie. Problemem nie są błędy same w sobie, ale to, że ich nie zauważamy, nie analizujemy i nie próbujemy wspólnie ich naprawiać. Fatalna tradycja podejmowania decyzji na podstawie intuicji, wyłącznie poprzednich doświadczeń czy też wiedzy pojedynczych osób prowadzi donikąd. Niestety to bardzo popularna strategia, w której stosowaniu szczególnie celują politycy. Bardzo rzadko podejmuje się badania skuteczności wprowadzanych polityk i strategii, wykorzystując w rządzeniu właśnie raczej przecucia, opowieści, niesprawdzone ideologie czy zmanipulowane dane. Cierpi z tego powodu również polityka edukacyjna w Polsce. Wybitnie bolesnym

przykładem jest tu decyzja o likwidacji gimnazjum w polskim systemie oświatowym. Tak nie da się sprawnie podejmować decyzji, przewodzić i funkcjonować.

Zadaniem na dziś jest zmiana tego zwyczaju i zamiast polegania na intuicji (lub „widzimisię”) osób, które akurat mają możliwość podejmowania decyzji, wprowadzenie innego podejścia – wykorzystanie przemyślanych i rozważnych małych kroków, których efekty będą nieustannie testowane oraz omawiane w grupach pracujących nad danym problemem. Te interakcje w grupie służyć powinny zadawaniu pytań, ale także podważaniu pomysłów, które niekoniecznie okażą się szczęśliwe – to warunek innowacyjności i kreatywności. Takie działanie może doprowadzić do kumulacji sensownych decyzji. Należy stworzyć odpowiednie warunki dla bezpośredniego zaangażowania zarówno ekspertów, jak i osób zatrudnionych w danej instytucji czy firmie.

Koniecznym warunkiem sukcesu jest zwrócenie się ku tym zadaniom, których rozwiązanie przyniesie jakościowe zmiany w ludzkim życiu, wpłynie na nasz byt, zadecyduje o być czy nie być ludzkiego gatunku. Edukacja to jeden z tych obszarów naszego działania, w których możemy podjąć jakiegokolwiek decyzje, jakie sobie wymarzymy. Dlaczego nie marzyć o tym, abyśmy pracowali z sensem nad celami, które zmienią nam życie? Musimy jednak na nowo określić cele działania i zrewidować sposoby współpracy w ich osiągnięciu. Warunkiem sukcesu dla tego zadania jest zrozumienie aktualnego kontekstu.

Kontekst określa zadania współczesnego przywództwa

Ludzie zawsze umieli się adaptować do warunków środowiskowych, a nawet je zmieniać po to, aby przetrwać. Dzisiaj staje się to prawie niemożliwe, gdyż warunki stają się zbyt trudne. Skala problemów, przed którymi stoimy, wzrasta i nie łatwo jest uwierzyć, abyśmy sobie z nimi poradzieli nie zmieniając zasadniczo nawyków i sprawdzonych sposobów działania. Jednym ze znanych sposobów działania, które należy zmieniać, jest to jak rządzymy i kierujemy pracą grup ludzi. Aby z sukcesem rozwijać naszą cywilizację, musimy zrozumieć rzeczywistość, w której przyszło nam żyć oraz uświadomić sobie co zmienić w tym, co teraz robimy. Wśród praktyk, które wymagają zmian, wskazać należy przywództwo.

Do tej pory akceptowaliśmy pewien model przywództwa, który polegał na tym, że wybrana osoba lub grupa osób otrzymywała władzę i odpowiedzialność, a pozostali, mniej lub bardziej chętnie, mieli wykonywać ich polecenia. Ten klasyczny, stosowany i umacniany przez wieki, model przywództwa obiecywał skuteczność i szybkość w rozwiązywaniu problemów, jasne zasady w nabywaniu przywilejów, dawał prawo do zmuszania ludzi do pewnych zachowań czy ostateczny głos przywódcy w rozstrzygnięciu konfliktów i kontrowersji. Nie będę tu oceniał wątpliwej wartości takiego przywództwa w przeszłości, chcę podkreślić konieczność jego zmiany dzisiaj i włączenia zdecydowanie większej grupy osób w proces podejmowania decyzji. Potrzebny nam znacznie większy potencjał – ten wynikający z potencjału grupy – niż ten biorący się z możliwości jednej osoby. Deficyty i ograniczenia takiej osoby stają się ograniczeniami instytucji, firmy, społeczeństwa, i to w czasach, gdy potrzebujemy potężniejszego kapitału intelektualnego i zasobów dobrej woli niż kiedykolwiek dotąd. Takie poszerzenie będzie się wiązać z trudnym procesem uzgadniania stanowisk, koniecznością radzenia sobie z przeciwnymi poglądami, a także dłuższym czasem niezbędnym do przeprowadzenia procesu decyzyjnego. Nie zawsze też wszyscy zaproszeni do procesu decydowania będą chcieli w nim uczestniczyć albo móc wnieść równie wartościowe pomysły. Nie mamy jednak wyjścia, konieczna jest jak największa inkluzywność dla ratowania demokracji i naszej cywilizacji. Gdzie szukać ratunku? Przede wszystkim w edukacji. To ten sektor społecznego życia obiecuje wsparcie w procesie uczenia się.

To właśnie obszar edukacji i szkoły są tymi miejscami, w których można szybko „zainwestować”, czyli ćwiczyć kooperację, zachęcić do współpracy w podejmowaniu decyzji oraz do podjęcia próby nauczania się budowania partycypacyjnego przywództwa edukacyjnego, specyficznej formy przywództwa skoncentrowanego na procesie uczenia się i rozwoju. Można to zrobić projektując i wdrażając odpowiednie codzienne praktyki edukacyjne. Wśród takich przydatnych praktyk jest uczenie się zbiorowego uzgadniania celów działania. Pierwszym krokiem w uzgadnianiu celów jest ustalenie tego, co jest dla nas teraz najważniejsze, czyli zrozumienie własnych priorytetów. Jakie cele edukacji warte są wysiłku? Na czym chcemy skupić wspólną energię? Czym powinniśmy się zająć w pierwszej kolejności? Ustalmy to w każdej szkole i gminie, a może uda się nawet zrobić to w całym państwie albo globalnie? Te priorytety powinny znaleźć odzwierciedlenie w sposobie przewodzenia w edukacji, w organizacji pracy, w nauczanych treściach i metodach kształcenia. Muszą też odzwierciedlać rzeczywistość, odnosić się do tego co najważniejsze globalnie, ale też tu i teraz.

Jednym z najbardziej niebezpiecznych i trudnych wyzwań, przed którym stanęła ludzkość w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat, jest katastrofa środowiska naturalnego z jej najgroźniejszym elementem – globalnym ociepleniem. Wprawdzie nie mamy już czasu, aby to współcześni uczniowie i uczennice uratowali planetę w przyszłości, wtedy gdy dorosną, wejdą na rynek pracy i zasiądą w ważnych fotelach, ale dzisiaj w szkołach lub innych placówkach edukacyjnych niezbędna jest mądra edukacja – nazwijmy ją – ekologiczna. Bez radykalnych decyzji w sprawie tego, czego uczą się dziś dzieci i młodzież, nie uda się zapobiec, jak się teraz wydaje, nieuniknionemu, czyli dewastacji globu do takiego stopnia, że nie będzie się nadawał, aby na nim żyć.

Globalna katastrofa pandemii Coronavirusa tylko ten problem wyostreza, pokazując jak bardzo jesteśmy delikatni, wrażliwi na zaburzenia ekosystemu, które sami wywołujemy. Pomimo wzrostu świadomości tego zagrożenia wciąż pojawiają się głosy kwestionujące jego realność. Przy czym nie jest najważniejsze to, aby udowodnić realność zagrożenia. Chodzi o to, aby wypracować powszechny konsensus co do konieczności zmiany stylu życia, a jednocześnie nauczyć się umiejętności niezbędnych, aby dobrze żyć, gdy to już nastąpi. „Zielone” szkoły mogą stać się miejscami, które będą promieniować na otoczenie. Szkoły i inne placówki edukacyjne, a zaraz potem jednostki publiczne muszą zacząć funkcjonować zgodnie z nowym, zielonym i zrównoważonym paradygmatem. Współpraca, korzystanie z odnawialnych źródeł energii, odpowiedzialna konsumpcja to tylko przykłady obszarów, w których instytucje edukacyjne mogą zmienić sposób działania i stać się przykładem dla innych oraz miejscem uczenia się nowego stylu życia. Nie chodzi o sztuczne, na siłę, dołożenie treści programowych, ale zaprojektowanie zupełnie nowego środowiska uczenia się.

Innym zagrożeniem, z którym nie umiemy jak dotąd sobie poradzić, jest nieustannie wzrastająca dysproporcja między ludźmi co do dostępu do szeroko rozumianych dóbr. Różnice w stanie posiadania, majątku, możliwościach życiowych czy bezpieczeństwie socjalnym narastają. Wyrażna przepaść między jakością życia różnych grup społecznych jest czymś destrukcyjnym, niszczącym poczucie sensu, wiarę w siebie i w innych, w solidarność i możliwość współdziałania. Toksyczna sytuacja paraliżuje dobrą wolę, wiarę w przyszłość czy zaufanie do innych. Niszczy demokrację. Sytuacji nie ułatwiają kolejne kryzysy gospodarcze czy realne zagrożenia wojną i terroryzmem. Drapieżne i bezmyślne wykorzystywanie zasobów naturalnych, katastrofy będące efektem ludzkiej działalności, fatalne przekonania i ideologie usprawiedliwiające niesprawiedliwość i rasizm, nowe technologie, którymi nie

potrafimy się posługiwać tak, aby przynosiły nam głównie korzyści, a nie zamieszanie i chaos oraz wiele innych zjawisk tworzą kontekst funkcjonowania współczesnych społeczeństw, który musimy wziąć pod uwagę, aby móc projektować i wprowadzać rozwiązania dające szansę na lepsze życie (lub w ogóle życie) jak największej liczbie ludzi.

Warto pamiętać, że często musimy zmagać się z efektami naszych własnych wytworów. Tak jest na przykład z nowymi technologiami i mediami społecznościowymi. Narzędzia te, chociaż mają olbrzymi potencjał, który mógłby zostać (i oczywiście często jest) wykorzystany dla naszego dobra, stały się czymś co nas niszczy. Nauczmy się korzystać z naszych osiągnięć tak, aby wszyscy odczuwali zmiany na dobre. Szkoła nie powinna się odwracać od możliwości, jakie dają nowe technologie. Musimy się jednak zastanowić, w jaki sposób korzystać z nich lepiej, ograniczając negatywne konsekwencje ich stosowania. Okazało się, że młodzi ludzie nie stali się ekspertami w korzystaniu z owych technologii, jak się spodziewano, nazywając ich cyfrowymi tubylcami, ale raczej są ich ofiarami. Nie pomogą inwestycje w sprzęt i wyposażenie. Konieczne są inwestycje w kompetencje, i to zarówno te, które ułatwiają korzystanie z technologii, jak i te, które chronią przed manipulacją czy uzależnieniem. Nie możemy konkurować z robotami czy sztuczną inteligencją, algorytmami, musimy je wykorzystywać dla naszego dobra, dla wzmocnienia naszego człowieczeństwa, dla relacji z innymi.

Środowisko naturalne, którego stan wkrótce może uniemożliwić naszą dalszą egzystencję, nierówności, które zatruwają społeczeństwa, trzeszcząca w posadach demokracja, szowinizm, rasizm i wszechobecna nienawiść, negatywne skutki korzystania z technologii i technologii komunikacyjnych (wraz z niesprawiedliwym podziałem zysków z ich stosowania) tworzą zestaw wyzwań, które sprawiają wrażenie nierozwiązywalnych. W tym miejscu należy zastanowić się, w jaki sposób szkoły mogłyby zrealizować dawno złożoną obietnicę, że dzięki edukacji świat może stać się lepszym miejscem, a los jednostki szczęśliwszym i pełniejszym. Po raz pierwszy w historii ludzkości kolejne pokolenie stoi przed gorszymi perspektywami na przyszłość niż pokolenie rodziców. Co z tym możemy zrobić?

Oczywistym jest, że nie zmienimy tego, co opisuję powyżej, wyłącznie edukując, ale to właśnie w szkołach lub innych instytucjach edukacyjnych powinniśmy dokonać dekonstrukcji szkodliwych przekonań i nauczyć rozpoznawać kłamliwe teorie. Wprawdzie trudno wywierać wpływ na wielkie korporacje, cynicznych polityków, najbogatszy 1% ludzi czy rządy chroniące interesy najbogatszych, a

także na zmanipulowane masy, ale gdzie, jeśli nie w szkołach, należy rozpocząć debatę na temat niesprawiedliwości i zagrożeń? Kto jest za to odpowiedzialny? Jak uświadomić wszystkim, że musimy wyposażyć młodych obywateli w umiejętność krytycznego myślenia, sprawdzania wiarygodności źródeł i usłyszanych opinii, rozwiązywania problemów, wyrażania własnego zdania, współpracy w grupach, brania odpowiedzialności za własne czyny i zaangażowania w sektorze publicznym? Zamiast uczenia o wojnach zaprosimy młodych do projektów koncentrujących się na lokalnych problemach czy konfliktach i sposobach ich rozwiązania. Nie przekazujemy stereotypów i szkodliwych dla społeczeństw przekonań czy anty-demokratycznych wartości.

To zadanie dla przywództwa i polityki edukacyjnej. Zadbajmy o równy dostęp do dóbr. Możemy zacząć właśnie od edukacji. Tylko wysokiej jakości, pro-demokratyczna edukacja, aktywizująca, zachęcająca do współpracy i współodpowiedzialności, otwarta dla wszystkich obywateli i obywaterek szkoła da cię szansy na rozwój społeczeństwa, jakie poradzi sobie z wyzwaniami. Reorganizując w ten sposób edukację, wzmocnimy demokrację, której współczesny, bardzo niebezpieczny kryzys daje się mocno we znaki, owocując nacjonalizmami i poszukiwaniami rządów silnej ręki, które miałyby ochronić przed zagrożeniem, przed nieznanym, przed uchodźcami, przed zmianą, przed odmiennością i różnorodnością. Zamknięte w sobie społeczeństwa, podatne na wirusa nienawiści i rasizmu, nie potrafią współpracować, a właśnie współpraca w poprzek granic politycznych podziałów, kulturowej odmienności czy etnicznej przynależności jest nam dzisiaj potrzebna, aby poradzić sobie z globalnymi zagrożeniami. Potrzeba nowej wizji dla zglobalizowanego i demokratycznego świata. Nie da się jej stworzyć w oddzielonych od siebie silosach. Egoizm, nacjonalizm, szowinizm to efekt lęku i błędnych założeń na temat rzeczywistości. To w procesie edukacji, uczenia się można je zmienić. Te zaś procesy potrzebują nowego przywództwa.

Dzień dzisiejszy to ten moment, w którym działania szkół muszą stać się efektywniejsze. Jednym ze sposobów na sprawniejsze działanie jest włączenie wszystkich (lub jak największej liczby ludzi) w działania na rzecz ratowania świata. Możemy to zrobić ponieważ wielokrotnie udowodnialiśmy, że to umiemy. Umiemy zmieniać siebie i tworzone przez nas procedury, umiemy korzystać z naszej wyobraźni, porzucamy uprzedzenia i egoizmy, wspólnie kreujemy nowe idee zmieniające reguły gry i tworzące nowe przestrzenie dla genialnych rozwiązań. To trudne, ale ilekroć porzucamy zgubne egoizmy, dzieje się coś wielkiego. Musimy to zrobić ponownie.

„Niegodziwe” problemy (wicked problems) wspomniane wcześniej decydują o naszej aktualnej rzeczywistości. Ważne jest, abyśmy to zauważyli, podjęli próbę ich diagnozy, a także byli świadomi, jak bardzo są one powiązane. Rozwiązywanie tych problemów, będzie wymagało wiedzy i umiejętności odzwierciedlających interdyscyplinarność rozwiązań, których potrzebujemy, a których jeszcze nie znamy. Jedno z możliwych rozwiązań to zmiana podejścia do przywództwa i pomnożenie jego potencjału przez zaproszenie tych, którzy dotąd nie brali udziału w tym procesie.

Przewodzenie to gra zespołowa, nie samotność długodystansowca

Potrzebujemy przywództwa, a właściwie jak najwięcej przywódców i przywódczyń, osób biorących udział w procesie decyzyjnym oraz odpowiedzialność za jego przebieg i konsekwencje. Innymi słowy potrzebujemy nowego podejścia do przywództwa, czyli przywództwa partycypacyjnego. Aby jednak w pełni wykorzystać potencjał tkwiący w przywództwie partycypacyjnym musimy zmienić sposób myślenia na temat przywództwa. Trzeba zrewidować nasze założenia, wiedzę, ale też i fikcję przywództwa, gdyż to, w co wierzymy, utrudnia zmianę zachowań. Doskonale zdajemy sobie sprawę z tego, że przywódcy zawsze nas w pewien sposób uwodzili, byli atrakcyjnym tematem rozmów, przedmiotem legend, opowieści i historii. Szukaliśmy herosów, szukaliśmy najlepszych spośród siebie. Często wierzyliśmy w twierdzenie, że jakaś konkretna cecha czyni niektórych z nas, bardziej niż innych, odpowiednimi kandydatami do pełnienia funkcji przywódcy (mogła to być siła, szybkość, inteligencja, zdolność porozumiewania się z bóstwami, szlachetne pochodzenie lub jeszcze coś innego).

Dzisiaj jesteśmy świadkami poważnego kryzysu bazującego na tym przeświadczeniu mitu przywództwa klasycznego, w którym wszystko zależy od wybranej jednostki lub od małej, wybitnej z jakiegoś powodu, grupy. Kryzys dotyczy też odmiany przywództwa klasycznego: przywództwa charyzmatycznego. Przywództwem klasycznym, tym najpopularniejszym modelem przywództwa, od zawsze targały wewnętrzne problemy: swoista ruletka, przypadek wiążący się z wyłanianiem przywódcy, bierność ludzi i czekanie na „właściwą” osobę, która rozwiąże ich wszystkie kłopoty. Przywództwo charyzmatyczne natomiast, często prowadziło ślepą uliczką w stronę ślepego uwielbienia, braku komunikacji i przemocy.

Współczesne organizacje potrzebują więcej pomysłów aniżeli formalni przywódcy są w stanie wygenerować. Powinniśmy zrozumieć, że to nieprawda, iż ekspercka wiedza i kontrola są wciąż ważniejsze niż zdolność do współpracy. Dzisiaj niezbędne jest łączenie wielu dziedzin i wielu perspektyw, uwzględnianie w strategiach i planach wartości, a nie tylko zysku. Dlatego musimy skonstruować nowy mit, stworzyć nową narrację. Sukces każdego wielkiego projektu, sukces instytucji wymaga akceptacji jakiejś narracji. Ludzie muszą uwierzyć w pewną opowieść o świecie i o sobie. W zależności od tego, jaka to będzie opowieść, będą dążyć do realizacji innych celów, będą pracować w odmienny sposób, będą się różnie do siebie odnosić. Ta opowieść może być adekwatna, etyczna, inspirująca lub nie. Czy jesteśmy dziś zdolni do współpracy, czy jesteśmy skłonni do wyrzeczeń, do odruchów solidarności, czy jesteśmy dobrzy czy źli z natury? Warto dawać ludziom wolność czy raczej należy ich kontrolować? To tylko część pytań, na które musimy odpowiedzieć, aby na nowo zrozumieć przywództwo i aby przywództwo partycypacyjne miało szansę na akceptację i sukces.

Pracując nad nowym podejściem i zrozumieniem przywództwa warto zauważyć dwa problemy. Pierwszym jest dyskutowany właśnie model mentalny, którym się posługujemy. Praktyczna definicja przywództwa, która wręcz narzuca nam istniejący, wzmocniony przez tradycję i kulturę mit silnego mężczyzny zawsze zwyciężającego wszelką rywalizację, często siłowo wprowadzającego proponowane przez siebie rozwiązania (i tak przecież zawsze ma rację). Drugim problemem jest wynikający z tego modelu dzisiejszy deficyt przywództwa. Widać gołym okiem, że, w najlepszym razie ten model się nie sprawdza, nie działa, nie daje oczekiwanych rezultatów. W rzeczywistości jest jeszcze gorzej – szkodzi, nie tylko nie rozwiązując problemów, ale je potęgując (spójrzmy na przykład, gdzie jesteśmy w sprawie globalnego ocieplenia). Nadav Eyal mówi o końcu epoki odpowiedzialności – ci, którzy podejmują decyzje na poziomie politycznym, nie kierują się dobrem publicznym, odpowiedzialnością, ale sondażami i krótkoterminowym interesem własnym.

Aktualny mit przywództwa jest toksyczny, zupełnie jak korzystanie z paliw kopalnych. Owszem, daje energię i napędza działanie (zwłaszcza rywalizację), ale szkodzi nam podobnie jak wiele innych koncepcji, które jeszcze niedawno wydawały się nienaruszalne. Nieumiarkowana produkcja i konsumpcja (bez oglądania się na realne koszty), komercjalizacja, nieustanny wzrost gospodarczy, zysk jako jedyne kryterium sukcesu, rywalizacja dla rywalizacji, procedury zamiast myślenia, przemoc i kontrola, egzaminy, selekcja i segregacja, a także wiele innych narzędzi, przy pomocy których

organizowaliśmy życie społeczne, polityczne i gospodarcze, powinny zostać zrekonstruowane i zdefiniowane na nowo. Tak jak edukacja, tak jak przywództwo.

Podejmując próbę zdefiniowania przywództwa albo określa się je jako jako proces wpływania na innych dla wspólnego osiągnięcia celów, albo podkreśla się jego specyfikę przez wyliczanie cech osobowości przywódcy (jakby przywództwo nie było niczym innym jak odpowiednim zestawem cech jednostki). W tym pierwszym przypadku przywództwo traktuje się jako proces grupowy – funkcję przywódczą można pełnić tylko w grupie, a zrozumieć ją można wyłącznie w kontekście relacyjnym. To paradoks, że rozważania teoretyczne oraz praktyczne rozwiązania (na przykład szkolenia) koncentrują się jednak zwykle na jednostce, a nie grupie.

Potraktujmy więc przywództwo jako pewien proces. Porzucmy przekonanie, że to stanowisko lub rola jaką pełni. Przestańmy się zastanawiać nad cechami prawdziwych przywódców. Przywództwo może mieć przecież różne formy i odcienie. Jest to relacja wpływu, która występuje tylko w grupie, ale w bardzo różnych odmianach, w zależności od uwarunkowań, potrzeb i ludzi w danej grupie. Chodzi o to, abyśmy wspólnie osiągnęli pożądane cele, ale abyśmy robili to w sposób akceptowany przez wszystkich, z szacunkiem wobec własnych zadań (tego co mamy zrobić) i wobec innych, odpowiednio wobec kontekstu, w którym działamy. Celem przywództwa jest budowa kultury organizacyjnej skupionej na realizacji takiej właśnie, opartej na szacunku wizji. Tu dba się o bezpieczeństwo emocjonalne i kultywuje zaangażowanie, pracuje nad samoświadomością i refleksją, zespołowo i we współpracy z otoczeniem. Tu wspiera się udział wszystkich w procesie podejmowania decyzji. Bo przywództwo to sprawa kultury organizacyjnej, a nie pojedynczych herosów.

Przywództwo nie musi (i nie powinno) zależeć wyłącznie od osobowości konkretnej osoby. Przywództwo to bardziej cecha czy jakość konkretnej organizacji, a nawet społeczeństwa. Mówiąc o kulturowym lub społecznym kapitale, powinniśmy uwzględnić kapitał przywództwa, które jest procesem złożonym, konstruowanym i doświadczanym w grupach. Kształtu tego procesu w danej instytucji, społeczności, miejscu czy czasie nie da się zwizualizować ani przedstawić w wyraźny, ustrukturalizowany sposób, według czytelnych wyliczeń jego elementów lub prostych schematów.

Proces przywódczy przypomina raczej chmurę. Ludzie uczestniczący w tym procesie poruszają się w pewnym obszarze, wzdłuż nieostrych granic, ale i wokół niego. Często nie są pewni, gdzie się znajdują.

Metafora chmury, w której możemy obserwować nieuregulowany strumień zdarzeń, postaw, zachowań, działań i wartości, rozciągnięty wzdłuż swoistego kontinuum od przywództwa nierozwiniętego, nieodpowiedzialnego, egoistycznego, czy konkurencyjnego (reprezentowanego przez punkt C na rysunku) do przywództwa rozwiniętego, dojrzałego, odpowiedzialnego, współpracującego i responsywnego (punkt R), oferuje najbardziej inkluzywną i otwartą definicję przywództwa (patrz rysunek 1).



Rysunek 1. Chmura przywództwa

Działając i rozmawiając, ludzie podejmują setki decyzji dotyczących różnych kwestii, własnych zachowań i inicjatyw, co decyduje o specyfice przywództwa w danej grupie czy organizacji i wpływa na miejsce w „chmurze przywództwa”. Oddziałując na siebie nawzajem, ludzie tworzą tkanę rzeczywistości — sieć interakcji społecznych i procesów przywódczych. Kiedy wspieramy przywódców edukacyjnych i szkoły, które zmierzają w kierunku punktu R, czyli odpowiedzialnego i partycypacyjnego przywództwa, pojawiają się grupy skupione na współpracy i poszukiwaniu dobra wspólnego. Grupy współpracujących przywódców, nie muszą definiować i praktykować dokładnie tego samego modelu przywództwa, ale wykorzystują ten sam „materiał” do konstruowania własnej wersji

procesu przywództwa. To przywództwo, które widzi ludzi tam, gdzie są, ze swoimi potrzebami i marzeniami.

Przywództwo to proces, który wykorzystuje zestawy kompetencji, których można się nauczyć, dlatego właśnie musimy zaprojektować system, który pozwoli wszystkim zaangażowanym zdobyć określone umiejętności i wiedzę zawodową, zrozumieć swoje role, a jednocześnie konieczne jest zbudowanie struktur umożliwiających dzielenie się funkcjami przywódczymi. Przywództwo nie jest i nie powinno być intuicyjnym nawykiem, ale profesjonalnym podejściem do podejmowania decyzji, które wspiera rozwój zawodowy i uczenie się nauczycieli i nauczycielek, uczniów i uczennic, skoncentrowanym na tworzeniu środowisk uczenia się i zwiększaniu możliwości współpracy i uczestnictwa.

Skoro powinniśmy się tego nauczyć, a w naszych społeczeństwach posiadamy wyspecjalizowane struktury przeznaczone do prowadzenia i zarządzania procesem uczenia się, czyż nie jest oczywistym oczekiwaniem, że nowoczesne przywództwo, przywództwo partycypacyjne rozwinie się najpierw w szkołach?

Partycypacyjne przywództwo edukacyjne

Od kilku już lat proponuję doprecyzowanie pojęcia przywództwa edukacyjnego, zapraszam do rozmowy o tym jak poruszać się w „chmurze przywództwa” i postuluję, by włączyć do naszego rozumienia przywództwa edukacyjnego następujące zasady:

- 1/ przywództwo edukacyjne to specyficzna forma przywództwa – procesu zachodzącego w grupie ludzi – charakteryzująca się szczególną dbałością o proces uczenia się i rozwoju,
- 2/ przywództwo edukacyjne to proces długotrwały, którego cele zależą od kontekstu, ale zawsze dotyczą uczenia się i rozwoju osób, grup i społeczeństw,
- 3/ przywództwo edukacyjne to partycypacyjny proces, który koncentruje się na uzewnętrznianiu potencjału innych – świadomi przywódcy wspólnie z grupą tworzą sytuacje umożliwiające wszystkim uczestnikom uczenie się i rozwiązywanie problemów,

4/ przywództwo edukacyjne to proces, w którym dba się o to, aby sposób wykonywania zadań determinowany był przez przyjęty system pro-demokratycznych wartości (to ważniejsze niż narzucane z zewnątrz lub wewnątrz organizacji wskaźniki),

5/ przywództwo edukacyjne to proces, który wiąże się nie z charyzmą, autorytetem czy wizjonerstwem jednostek, lecz ze zdolnością organizacji do zwiększania partycypacji jej członków i członkiń w procesie decyzyjnym (aby budować wspólnotę uczących się).

Sprawne (refleksyjne i uczące się) społeczeństwa i organizacje nie potrzebują odgórnych zasad i ścisłej kontroli. Potrzebują udziału swoich członków w procesie podejmowania decyzji, potrzebują ich zasobów i zaangażowania, także po to, aby podzielić się władzą – dokonać jej re-dystrybucji. Może w ten sposób uda się udowodnić, że to różnorodność jest źródłem siły organizacji. Musimy się tego nauczyć. Przywództwo powinno koncentrować się na wspieraniu ludzi w rozwoju i budowaniu poziomych relacji, a nie pionowych struktur, na refleksji nad tym jak „tu” się pracuje, na wypracowywaniu rozwiązań dostosowanych do konkretnych problemów i kontekstów. Bo przywództwo zależy od kontekstu. Przywódcy pracują w organizacjach, ale są osadzeni w kontekście, zarówno lokalnym i globalnym – konieczne są lokalne rozwiązania wpisujące się w globalne strategie. Nie da się rozwiązać lokalnych problemów energetycznych stosując brudne technologie, gdyż koszty globalnych problemów związanych z ociepleniem ziemskiego klimatu przewyższają ewentualne krótkoterminowe zyski lokalne (patrz dopłaty do węgla zapowiadane na jesień 2022 w Polsce).

Zmiana w edukacji musi dotyczyć tego co robimy, ale także jak to robimy. Potrzebna jest poważna dyskusja na temat celów i jak najlepszego sposobu, a raczej sposobów nauczania. Nie wydarzy się to bez zaangażowania wszystkich interesariuszy. Dla uruchomienia i prowadzenia tej dyskusji potrzebujemy przywództwa, które zadba o proces, ale też będzie w stanie stworzyć warunki do odkrywania dobrych alternatyw dla aktualnie stosowanych rozwiązań i wesprze projektowanie środowisk uczenia się, które ułatwią zaspokojenie potrzeb uczniów i uczennic. Jedną z propozycji zmiany ułatwiającej realizację tych postulatów jest wprowadzenie w świat edukacji, na zdecydowanie większą niż dotąd skalę, przywództwa partycypacyjnego. Aktualni przywódcy powinni zastanowić się nad tym w jaki sposób mogą podzielić się władzą i zaprosić innych do współzrządzenia, a przede wszystkim jak przygotować się do przeprowadzenia zespołu przez niepewną zmianę.

Przywództwo partycypacyjne, dzięki zaangażowaniu bogatego kapitału ludzkiego, powinno dać szansę osiągania zakładanych celów i równocześnie rozwijania kompetencji przywódczych u uczestników tego procesu. Wykuwanie przywództwa partycypacyjnego i odpowiedniej kultury organizacyjnej odbywa się w dialogu i deliberacji. Ta dosyć prosta deklaracja opisuje niezwykle trudne zadanie. Musimy się tego nauczyć. Dobrze jest zacząć od tego co nam najbliższe i naturalne dla szkoły. Skoncentrujmy uwagę na uczeniu się, wspieraniu w rozwoju grup dorosłych, jak i uczniów tam „gdzie się oni znajdują”. Empatia, dbanie o emocje, otwartość i ciekawość innego człowieka, a także pokora pozwolą na zaprojektowanie środowisk, w których możliwe będzie indywidualne podejście. Przywództwo partycypacyjne to otwarcie szkoły na różnorodność, zaproszenie do decydowania, czyli do brania odpowiedzialności. Nauczyciele przywódcy, dzięki własnemu doświadczeniu bycia aktywnymi i odpowiedzialnymi są w stanie zaprosić uczniów i uczennice do stawiania pytań, diagnozowania i rozwiązywania problemów, krytycznego myślenia czy uczenia się przez działanie. W ten sposób wspiera się demokrację, dba o równe prawa uczniów, nauczycieli i rodziców, edukuje do emancypacji.

Przewodzenie szkole to wyjątkowo samotne zadanie. Tak zostało zaprojektowane (jak i hierarchiczne struktury władz oświatowych) i tak przez lata wyglądała jego praktyka, ale przecież tak być nie musi. Niezbyt częste okazje w szkołach do współpracy z innymi przywódcami czy nieadekwatne oczekiwania, przygotowanie i wsparcie nie ułatwiały tego zadania. Przyczyny tej sytuacji, jak zawsze, są różnorodne: struktura zaprojektowanego systemu, utrwalona tradycja, przyjęty zwyczaj, deficyty kompetencji, błędne założenia i inne. Konsekwencje są bolesne i dotyczą nas wszystkich – absolwentów szkół.

Byłoby naiwnością sądzić, że to co dzisiaj oferuje szkoła wystarczy, aby poradzić sobie z wyzwaniem – tymi niegodziwymi problemami. Współcześni przywódcy potrzebują wsparcia. Szkoleń? Z pewnością, ale też zezwolenia na kreatywność w mierzeniu się z codziennymi zadaniami, współpracy z innymi przywódcami, prawa do błędów, pomocy w zrozumieniu sytuacji, czasu do wypróbowywania nowych rozwiązań i wielu innych warunków rozwoju. Zachęcam jednak do pomyślenia, jako o priorytecie, o budowaniu szkolnej sieci przywództwa. Przywództwo partycypacyjne może stać się formą wsparcia, sposobem współpracy, które dzisiaj wprowadzić można najszybciej. Niepotrzebne są inwestycje finansowe, tylko inwestycje mentalne: zmiana sposobu myślenia, otwarcie na innych, przebudowa klimatu politycznego blokującego otwarty dialog, zrozumienie, że przeszłe doświadczenia

nie powinny nas umacniać w niechęci do współpracy, ale być argumentem dla jej podjęcia. Najważniejszymi zasobami będą tu wola, przestrzeń dla dialogu i czas.

W każdej szkole, ale też i na forum publicznym trzeba zadbać o możliwość rozwijania wizji i budowania innej niż dzisiaj kultury edukacyjnej, w której głównymi narzędziami staną się dialog i deliberacja, a celem edukacja do emancypacji. Niezbędne ku temu są:

- po pierwsze, wrażliwość intelektualna przywódców, którzy muszą zapraszać siebie i innych do refleksji nad stanem świata,
- po drugie, ich aktywność obywatelska, dzięki której mogą stać się liderami lokalnych wspólnot w kreowaniu kierunków rozwoju,
- i wreszcie po trzecie, profesjonalizm w nauczaniu, wyrażający się w zdolności do współpracy i kreowania nowoczesnych środowisk uczenia się, w których wykorzystuje się nowe podejścia do uczenia się oparte na wspólnym rozwiązywaniu problemów i wykorzystującym naukowe metody badawcze. Trzeba, jak najszybciej, zacząć się tego uczyć.

Partycypacyjnego przywództwa uczymy się jak pływania

Od czego zacząć? Nie wydaje się, aby było możliwe wprowadzenie przywództwa partycypacyjnego z zewnątrz, jakimś nakazem czy zaleceniem. To będzie raczej efekt decyzji aktualnego przywódcy. Od świadomego dyrektora szkoły zależy czy w konkretnej szkole pojawi się przywództwo partycypacyjne. Czy ludzie zostaną zaproszeni do wzięcia odpowiedzialności i czy uznają, że to jest zaproszenie szczere. Dyrektor szkoły powinien stworzyć warunki dla wspólnego działania i partycypacyjnego przywództwa. Aby tak się stało dyrektor musi się cieszyć wystarczającym poziomem niezależności. Niestety scentralizowana kontrola nad szkołami stawia ten postulat pod sporym znakiem zapytania. Dodatkowo, rywalizacja między szkołami przyczynia się do upodabniania się sposobów zarządzania i organizacji pracy, co ogranicza elastyczność i różnorodność przywództwa. Innym utrudnieniem we wprowadzaniu przywództwa partycypacyjnego lub jakiegokolwiek zmiany edukacyjnej mogą być stereotypowe wyobrażenia przywództwa właśnie, których trwałość staje się specyficznym gwarantem

bezpieczeństwa. Ci, którzy nie są zbyt kreatywni czy innowacyjni łatwiej unikną kontrowersji czy oskarżeń o niepotrzebne eksperymentowanie. Niezależnie od tych przeszkód decyzja o podjęciu wysiłków w celu wprowadzenia przywództwa partycypacyjnego daje nadzieję na podniesienie jakości uczenia się i nauczania, większe wyczulenie na potrzeby uczniów i uczennic, uwzględnienie kontekstu i różnorodnych perspektyw czy zmianę aktualnie wykorzystywanych w szkole teorii edukacyjnych oraz poprawienia procesu decyzyjnego.

Krok pierwszy na drodze do partycypacyjnego przywództwa edukacyjnego to podzielenie się władzą – obowiązki i prawo podejmowania decyzji dzielone są między osoby pracujące w szkole. Konieczne jest też zorganizowanie pracy w sposób, który zapewnia współodpowiedzialność za cele, decyzje i wpływ na szkołę.

Ken Blanchard zauważył, że ludzie często nie chcą samodzielności i odpowiedzialności. Czasami czują się nawet opuszczeni lub zdradzeni, gdy stawia się przed nimi nowe wyzwania czy zadania. Na przykład wtedy, gdy zaprasza się ich do partycypacji. Uczestniczenie w podejmowaniu decyzji jest trudne. Nie jesteśmy pewni, czy mamy rację, więc szukamy autorytetów, które zapewnią nas, że nasze słowa są słuszne, a działania konstruktywne i mądre. Jesteśmy jak dzieci, które szukają aprobaty u dorosłych, a to krępujące uczucie. Niestety, według Paulo Freire „odpowiedzialności nie można nabyć intelektualnie, a jedynie poprzez doświadczenie”. Musimy w szkołach tworzyć warunki do przejmowania odpowiedzialności, przez osoby inne niż te, które formalnie za coś odpowiadają. Może w ten sposób uda nam się też zmniejszyć procent społeczeństwa gotowy do oddania wolności autorytarnym władcom w zamian za, często złudne, poczucie bezpieczeństwa.

Przywództwo polega na tworzeniu przestrzeni do praktykowania uczestnictwa. Trzeba to zaprojektować, więc projektowanie systemu to kolejny po dzieleniu się władzą niezbędny krok na drodze do edukacyjnego przywództwa partycypacyjnego. Potrzebujemy systemu wartości, do którego możemy się odwołać, gdy nie będziemy wiedzieć lub gdy nie będziemy mogli uzgodnić co robić w danej sytuacji, potrzebujemy struktur, które wymuszą odpowiednie zachowania (na przykład kolegialne podejmowanie decyzji) i działań, które budują naszą organizację, krok po kroku, każdego dnia.

To jak nauka pływania: musisz wejść do wody i spróbować. Najpierw czujesz wodę, jej gęstość i temperaturę. Następnie myślisz o swoim związku z tym co się dzieje, próbujesz się zanurzyć w wodzie.

Myślisz i próbujesz regulować swój oddech i być może kładziesz się w wodzie. To nie jest proste – czasami ludzie po prostu się boją. Później zaczynasz się poruszać; krótkie, ekonomiczne ruchy, bo nie chcesz stracić równowagi. Czasami masz kogoś lub coś, co ci pomaga, stabilizuje, pozwala unosić się na wodzie. I w ten sposób krok po kroku, z dnia na dzień, zbliżasz się do bycia pływakiem, który może z łatwością zmieniać style, pływać szybko i daleko, nurkować i skakać. Niektórzy z nas zostają złotymi medalistami olimpijskimi. Inni uwielbiają pływać w jeziorze w upalny dzień, a jeszcze lepiej wieczorem. Część z nas zanurza się w wodzie rzadko i bez entuzjazmu. Dlaczego mielibyśmy oczekiwać, że uczestnictwo i współpraca, albo przywództwo będą łatwiejsze niż pływanie i że wszyscy będą zaangażowani w ten sam sposób? Uczmy się i codziennie ćwiczy dla dobra uczniów, szkół, społeczeństwa i samej edukacji, ale nie oczekujemy natychmiastowych efektów czy identycznej u wszystkich aktywności.

Projektując warunki dla przywództwa partycypacyjnego w szkołach musimy rozpocząć ten proces od rzeczy podstawowych. Sprawdźmy, pytając: kto może przejąć jakąś część odpowiedzialności, z kim chcemy rozpocząć rozmowę, jakich potrzebujemy warunków infrastrukturalnych, co musimy zmienić w harmonogramie pracy, w jakim stanie są relacje między ludźmi, jaki mamy klimat organizacyjny, jakie możliwości (chęci) do współpracy. Musimy zapewnić czas dla tego działania i znaleźć pierwszych sojuszników, osoby, które są gotowe, aby zanurzyć się z nami i zacząć się uczyć.

Wysokiej jakości edukacja pojawia się, gdy udaje się zbudować relacje oparte na zaufaniu. Dzieląc się władzą, przywódcy zyskują większy (ale inny) wpływ, tworząc warunki do zmiany rzeczywistości w danej instytucji, niż wtedy, gdy próbują ją zmienić indywidualnie. W ten sposób tworzą demokratyczny etos, pielęgnując wolność, równość i sprawiedliwość społeczną. Tak buduje się wiarygodność. To są kluczowe warunki nauki. Nauka bez wolności jest niemożliwa. Wolność to także akceptacja możliwych błędów i świadomość, że efekty nie pojawią się od razu. Podkreślić należy raz jeszcze – potrzebny jest czas (choćby tego akurat nie mamy).

Aby zacząć budować kulturę partycypacji warto najpierw przyjrzeć się sobie, współpracownikom, aktualnej kulturze szkoły. Od lat mówi się o podejmowaniu decyzji na podstawie danych i jednocześnie bardzo rzadko się to robi. Prawdopodobnie jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy jest wąskie rozumienie terminu dane, który kojarzy się głównie z długimi kolumnami cyfr albo nudnymi

wykresami. Tak, warto się przyjrzeć różnym danym ilościowym i spróbować zrozumieć trendy, które wpływają na sytuację szkoły, ale trzeba też wziąć pod uwagę dane jakościowe i wszystkie miękkie dane, w rodzaju ludzkich emocji, uczuć czy opinii. Co myślą, jak się czują, gdy mowa o aktualnej sytuacji lub planach na przyszłość? Byłoby prościej, gdyby istniał system kolekcjonujący różne dane o szkole albo gdyby wypracowano system auto-ewaluacji i tradycje refleksji nad własną praktyką. Cóż, pomimo budowania takich mechanizmów w przeszłości nie mamy dziś niczego takiego. W tej sytuacji musimy to robić sami: zasięgnij języka, zapytaj o to co się dzieje i jak się z tym czują zanim zaproponujesz jakiegokolwiek zmiany. To prosta porada możliwa do zastosowania od zaraz. Zrozumienie sytuacji, w której się znajdujemy to zawsze punkt wyjścia. Istotnym elementem tej układanki powinny być ujawnione ludzkie potrzeby oraz ich wyobrażenia o przyszłości własnej i organizacji.

To przyglądanie się przyszłości może być kolejnym krokiem w rozwijaniu przywództwa partycypacyjnego w szkole. Trzeba przyjrzeć się możliwościom jakie widzą przed sobą współpracownicy, co widzą jako szansę, a co jako zagrożenie, w kontekście, w którym się funkcjonuje. Przydatne będzie omówienie i uzasadnienie podejmowanych aktualnie działań wraz z pytaniem o konieczne lub potencjalne zmiany w przyszłości. Można zaproponować zespołom zadaniowym pracę nad przeprojektowywaniem i przebudową konkretnych obszarów w szkole, prosząc je o wskazywanie możliwych działań. Ludzie w organizacji, muszą uwierzyć, a więc zobaczyć, że to się dzieje naprawdę – oto i do nich należy władza do wprowadzania decyzji w życie.

Budowanie wspólnoty przywódców i przywódczyń jest zadaniem, które nigdy się nie kończy. Chodzi o ciągłe, z wyraźnym podkreśleniem tego ciągłego charakteru, wsparcie wszystkich, którzy odpowiedzialnie biorą na siebie obowiązek działania przywódczego. Wsparcie to powinno polegać na tworzeniu przestrzeni, struktur organizacyjnych, znajdowaniu czasu na działanie i branie w nich udziału, dla uczenia się od siebie nawzajem, dla dialogu i podejmowania decyzji w ważnych sprawach. Dzięki temu przywództwo powinno tworzyć szanse na przeciwdziałanie izolacji pracowników i redukowaniu istniejących nacisków czy konfliktów. To wymaganie jest trudne do spełnienia z różnych powodów. Inne obowiązki i priorytety, brak wiary, brak energii i wsparcia ze strony formalnych przywódców. Zbyt wiele i zbyt często się zmienia, a działania władz oświatowych w ostatnich latach spowodowały, że nauczyciele w szkołach zgorzkniali i zobojętniali.

Jednym z podstawowych sposobów na przeciwdziałanie wypaleniu i uczenia się od siebie jest uczestniczenie w różnych formach grup wsparcia. Osoby, które mają podobne zadania w danej organizacji albo osoby, które w różnych organizacjach pełnią podobne funkcje powinny się regularnie spotykać w celu dzielenia się problemami i otrzymywania wsparcia w ich rozwiązywaniu. Jedna z osób może prezentować swój problem, a pozostali uczestnicy spotkania próbować ten problem zrozumieć (wraz z jego przyczynami i możliwymi konsekwencjami) oraz przedstawić swoje pomysły na rozwiązanie. Tego rodzaju konsultacje mają charakter dobrowolny, a warunkiem koniecznym są otwartość, uczciwość i poufność. Cała uwaga powinna być skoncentrowana na pomocy osobie przedstawiającej swój problem. Każda osoba, każdy przywódca ma w ten sposób okazję uzyskać porady, pomysły i strategię od innych borykających się z podobnymi problemami i zadaniami w atmosferze zaufania.

Ważne też jest, aby uczestnicy mieli szansę na otrzymanie pomocy bez wielkich nakładów i przygotowań. Spotkania powinny odbywać się regularnie i trwać na tyle krótko, aby nie było problemem w nich uczestniczyć (warto, przynajmniej częściowo, rozważyć format spotkań zdalnych). Istotnym jest, aby problemy dotyczyły spraw konkretnych, z którymi przychodzi się borykać na co dzień, rozmowy toczyły się w zrozumiałym języku (nie naukowym czy eksperckim żargonie), a treści były łatwo przyswajalne i aktualne. Dbanie o to powinno być obowiązkiem każdego uczestnika, ale można też wyznaczać na każdym spotkaniu innego facylitatora. Przywództwa można się nauczyć, a dróg ku temu jest wiele.

Stosunkowo trudnym do pokonania problemem jest niepewność i brak wyobraźni co do tego czym ma być moje własne zaangażowanie w przywództwo. Czy dobrze myślę? Czy dobrze działam? Dlaczego miałbym się w to angażować? To poważne pytania dla ludzi pracujących w organizacjach, które przez lata pracowały nad tym, aby wypracować bezwarunkowy odruch posłuszeństwa.

I co teraz? Na rozstaju dróg

Edukacja to proces, który uwalnia i buduje nasze człowieczeństwo, umożliwia rozwój osobowości, pozwala ludziom być ważnymi i wartościowymi członkami społeczeństwa oraz określa sens naszego

życia. Edukacja wyposaża nas w narzędzia do myślenia i działania, dzięki którym możemy zmieniać rzeczywistość ilekroć nam przyjdzie na to ochota. Daje nam supermoce — jesteśmy w stanie wyobrazić sobie lepszy świat, a następnie przystąpić do jego budowania. Odkrycia naukowe, kulturowe trzęsienia ziemi, radykalne zmiany w stylu życia i w systemach wartości czy zmiany ustrojów politycznych, są efektem edukacji i procesów społecznych. Czasami edukacja jest wykorzystywana do niecných celów, czasami edukacja może rozczarowywać wyjątkowo wolnym tempem zmian, czasami może przerażać rewolucyjną skalą przemian.

Przywódcy edukacyjni pomagają ludziom stać się wolnymi. Tajemnica i paradoks edukacji polega na tym, że ci, którzy uczestniczą w autentycznej edukacji, stają się jednostkami, które zaczynają myśleć krytycznie o świecie, a także o społeczeństwie, w którym zostali wykształceni. Edukacja pozwala odkryć jak bardzo niesprawiedliwie zorganizowany jest świat i zaproponować jego naprawę. Nauczyciele muszą być gotowi na moment, w którym uczniowie zwrócą się do nich z pytaniem dlaczego system nie działa oraz z postulatem zmiany tego systemu. Nie powinniśmy więc ani na chwilę zatrzymywać się w poszukiwaniu radykalnie utopijnych celów czy coraz lepszych rozwiązań. Nasz świat zmienia się tak szybko, że nie stać nas na bierne czekanie. Musimy obserwować i dyskutować; musimy planować i ciągle się zmieniać, musimy otworzyć się na innych, tak od nas odmiennych, i współpracować.

Nie da się jednak ukryć, że jesteśmy zagubieni. Mamy wielkie możliwości, ale nie umiemy ich wykorzystać. Opracowaliśmy technologie, które pozwalają na produkowanie czystej energii, podróże w kosmos, leczenie ludzi na poziomie genowym, globalną komunikację, aby wymienić tylko kilka przypadkowych przykładów. Istnieje realne zagrożenie, że ten potencjał nie zmieni naszego losu. Wkroczyliśmy na ścieżkę bez powrotu, w związku z wymieraniem gatunków i globalnym ociepleniem, pewne zjawiska są nieodwracalne, choć można jeszcze osłabić czekającą nas katastrofę. Uproszczone schematy, których używaliśmy do opisu i zarządzania światem, są przestarzałe i przestały działać. Paradygmaty, systemy, modele, procedury i algorytmy, które stworzyliśmy, aby móc poruszać światem i poruszać się po świecie, nie są już ani przydatne ani zrozumiałe. Różni oszuści i kłamcy próbują narzucić swoje wizje świata, wykorzystując ludzkie lęki, uprzedzenia i stereotypy. Im szybciej to sobie uświadomimy i zaczniemy działać, tym mniej niebezpieczny będzie moment zmiany.

Dzisiejsza szkoła musi się stać szkołą łączności i relacji. Żyjemy w świecie, który zależy od współpracy w poprzek kulturowych granic. Jesteśmy też świadomi, że edukacja nie może być organizowana w izolacji, w oderwaniu od świata społecznego, ponieważ edukacja jest procesem, który musi uwzględniać różnorodne perspektywy i wpływy. Tak bywa, że kiedy napotykamy coś nieznanego, czujemy się niepewnie, ale przecież kiedy zaczynamy rozmowę to często, ta obcość, ta inność blednie. Nawet jeśli rozmowa z obcym nie jest najbardziej pozytywnym doświadczeniem, każde prawdziwe spotkanie obniża poziom niepewności. Tak więc szkoły, między innymi dzięki przywództwu edukacyjnemu, mogą organizować i prowadzić proces budowania relacji, budowania kompetencji, rozwijania umiejętności rozmowy i wzmacniania siły refleksji. Ignorowani lub niewykształceni, ci, których zawiódł system edukacji nie wyposażając w odpowiednie kompetencje, nie są w stanie żyć w demokracji.

Nie ma jednego, najlepszego, scenariusza rozwoju partycypacyjnego przywództwa edukacyjnego. Aby pogodzić się z wielością możliwych rozwiązań i je odpowiednio wykorzystać warto nauczyć się akceptować dwuznaczność i niepewność, które przytłaczają każdego, kto opuszcza utartą ścieżkę. Ludziom trudno w pełni zrozumieć nowy sposób działania, jeśli nigdy wcześniej go nie próbowali. Koniec pewnego paradygmatu, modelu myślowego, nie jest wyłącznie końcem jakiegoś świata, ale też początkiem innego. Trzeba się nauczyć inaczej żyć i pracować oraz zaakceptować fakt, że uczenie się tego nowego odbywać się będzie w trakcie działania, w tym przypadku, praktykowania przywództwa partycypacyjnego. Rewolucja w myśleniu o relacjach międzyludzkich i relacjach międzynarodowych, o polityce, o ekonomii, rewolucja informacyjno-cyfrowa, rewolucja technologiczna, rewolucja energetyczna i wiele innych już się zaczęły lub właśnie nadchodzą. Ich efekty zależą od tego w jaki sposób się zorganizujemy, jak i w jakich celach będziemy wykorzystywać zdobytą wiedzę czy wytworzoną infrastrukturę. Czy jesteśmy lub będziemy gotowi?

Zmiana społeczna okazuje się szybsza niż procesy deliberacji i nasza zdolność do świadomej transformacji. Spróbujmy więc działać sprawniej i szybciej. Ustalmy co jest najważniejsze. I uczmy się jak najlepiej można.



CENTRUM EDUKACJI
OBYWATELSKIEJ



SZKOŁA
UCZĄCA SIĘ

Grzegorz Mazurkiewicz – socjolog i absolwent studiów z zakresu zarządzania oświatą; od 2002 roku profesor w Instytucie Spraw Publicznych na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego. Kierownik, ekspert i badacz w projektach dotyczących ewaluacji szkół, kształcenia przywódców edukacyjnych, jakości procesu nauczania i uczenia się, wyrównywania szans, edukacji interkulturowej, zarządzania placówkami edukacyjnymi, wspierania samorządów lokalnych w tworzeniu polityki oświatowej, badania jakości pracy instytucji oświatowych, tworzenia systemów zapewniania jakości czy doskonalenia zawodowego nauczycieli. Współtwórca programu „Szkoła ucząca się” i jego były dyrektor.

Program „Szkoła ucząca się”, zainicjowany w 2000 roku, jest przedsięwzięciem Centrum Edukacji Obywatelskiej i Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności, realizowanym przez CEO.



POLSKO-AMERYKAŃSKA
FUNDACJA WOLNOŚCI

Centrum Edukacji Obywatelskiej
ul. Noakowskiego 10, 00-666 Warszawa
tel: +48 (22) 875-85-40
e-mail: ceo@ceo.org.pl, www.ceo.org.pl