

Marta CHRABAŚCZ

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnowie

**NAUCZYCIEL JAKO PRZYWÓDCA EDUKACYJNY
(SZANSA DLA PODMIOTOWOŚCI W EDUKACJI XXI w.)**

1. Podstawowe pojęcia

Przedmiotem refleksji niniejszego artykułu uczyniłam dwa pojęcia – **podmiotowość i przywództwo edukacyjne**.

W roli nauczyciela jako przywódcy edukacyjnego widzę szansę na realizację w szkole idei podmiotowości.

Pytania o to, czy w ogóle w szkole podmiotowość jest możliwa, były już niejednokrotnie stawiane.¹ Maria Jędrzychowska w swojej książce *Najpierw człowiek. Szkolna edukacja kulturowo-literacka a problem kształcenia dydaktycznego polonistów. Refleksja teleologiczna* pyta: „Czyżby zatem postulowana podmiotowość była aktem edukacyjnej hipokryzji, skoro zawsze istniał ten, kto uczył i ten, kto był uczony, a dysproporcja wiedzy, umiejętności i, jak należy się spodziewać, okrzepłej dojrzałej osobowości oznaczały i oznaczają dystans, różnice, górowanie nad osobą poddawaną uczeniu?”² Odpowiedź na tak postawione pytanie można znaleźć w artykule *Kwestia uczniowskiej i nauczycielskiej podmiotowości* Zofii Agnieszki Kłakówny, która stwierdza także, że pojęcie ‘podmiotowości’ zrobiło w refleksji nad reformowaną szkołą wręcz „fantastyczną karierę”.³ Można rzec, iż podobnie jest z pojęciem przywództwa, które robi karierę w naukach o zarządzaniu, również jeśli chodzi o zarządzanie w oświacie. Dlaczego więc jeszcze raz poruszam sprawę już nienową?

Chcę bowiem ukazać niezwykle istotną wspólną płaszczyznę dla idei podmiotowości i idei przywództwa edukacyjnego. Tę płaszczyznę widzę w pracy nauczyciela – przywódcy edukacyjnego, który tworzy osobowy charakter relacji z uczniem.

W poniższym referacie przedstawię, w jaki sposób model przywództwa edukacyjnego zaproponowany przez Grzegorza Mazurkiewicza w książce *Przywództwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie edukacją wobec wyzwań współczesności*⁴ można odnieść do pracy nauczyciela.

W refleksji chcę również przywołać model postępowania zaproponowany przez Stephena Coveya w książkach *7 nawyków skutecznego działania* i *Zasady skutecznego przywództwa*,⁵ a kontynuowany w psychologii w pracach Iwony Majewskiej-Opiełki.⁶

¹ Zob. np. E. Peplińska, *Czy podmiotowość w szkole jest możliwa?* (w:) „Polonistyka” 2003, nr 4, s. 202-206

² M. Jędrzychowska, *Najpierw człowiek. Szkolna edukacja kulturowo-literacka a problem kształcenia dydaktycznego polonistów. Refleksja teleologiczna*. Kraków 1998, s. 104

³ Z.A. Kłakówna, *Kwestia uczniowskiej i nauczycielskiej podmiotowości*. (w:) „Nowa Poliszczyna” 2001, nr 5, s. 37

⁴ G. Mazurkiewicz, *Przywództwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie edukacją wobec wyzwań współczesności*. Kraków 2011

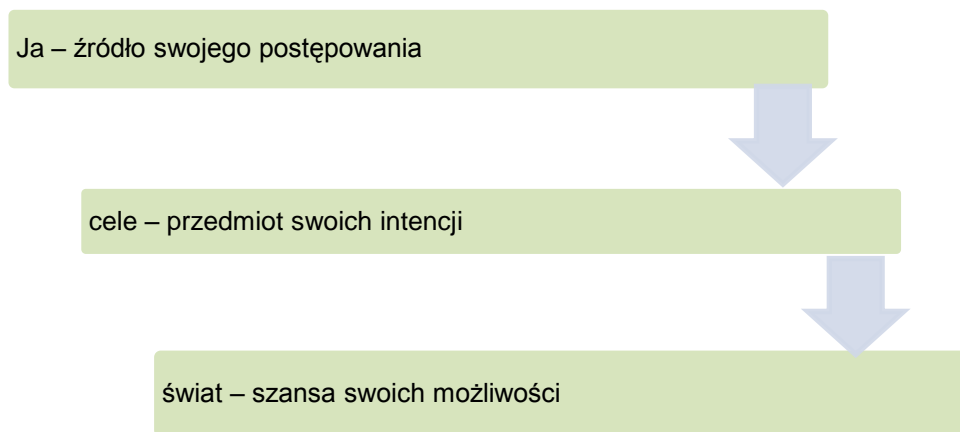
⁵ S.R. Covey, *7 nawyków skutecznego działania*, tłum. I. Majewska-Opiełka. Poznań 2007; idem: *Zasady skutecznego przywództwa*, tłum. K. Pawłowski. Poznań 2011

⁶ I. Majewska-Opiełka, *Wychowanie do szczęścia*. Poznań 2010

2. Podmiotowość

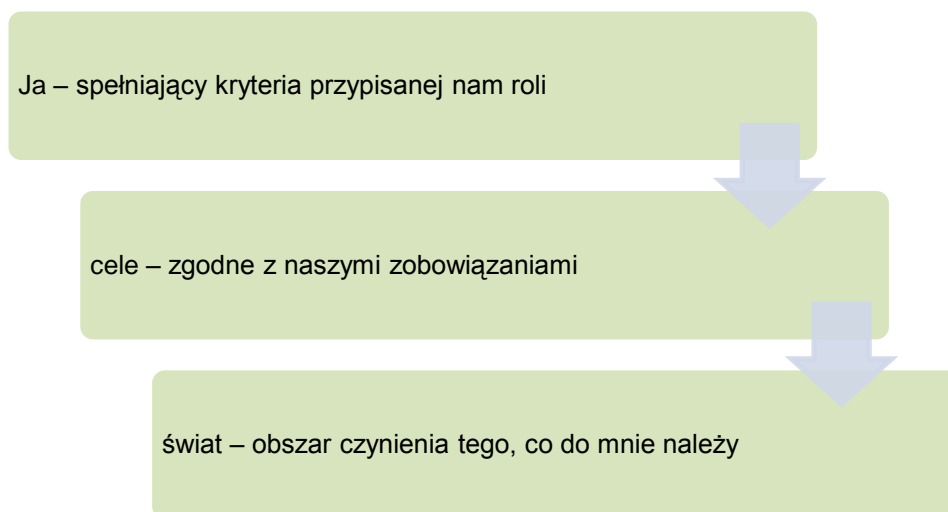
W rozumieniu podmiotowości w szkole najbardziej przydatne okazuje się spojrzenie Zofii Agnieszki Kłakówniej. Opierając się na pracach np. Kazimierza Obuchowskiego⁷, badaczka zestawia podmiotowe i przedmiotowe standardy oceny świata i siebie, które można przedstawić następująco:

Rysunek nr 1: Podmiotowy standard widzenia siebie i świata.



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2: Przedmiotowy standard widzenia siebie i świata.



Źródło: opracowanie własne.

⁷ K. Obuchowski, *Człowiek intencjonalny*. Poznań 2000

W projektowaniu edukacyjnym nie chodzi o eliminację przedmiotowego standardu oceny, chodzi o to, by dominował standard podmiotowy, by poprzez intelektualną aktywność stworzyć osobisty model koncepcyjny rzeczywistości, który stałby się podstawą do orientacji w otaczającym świecie, do samodzielności, do umiejętności krytycznego myślenia, do wartościowania. W proponowanym przez Kłakównę modelu wychowywania do humanistycznej mądrości istotne jest współistnienie trzech kategorii – podmiotowości, wolności i odpowiedzialności. Zarówno ze strony nauczyciela, jak i ucznia. Taki model edukacji zakłada m.in. dialogiczność spotkania nauczyciel-uczeń, organizowanie sytuacji uczenia się, autentyczność, wspólne ustalanie celów, udzielanie przez nauczyciela pomocy w opanowaniu przez ucznia narzędzi samodzielnego odbierania i wartościowania świata.

Model ten spełnia się, gdy nauczyciel staje się przywódcą edukacyjnym.

3. Model przywództwa edukacyjnego

Na czym polega przywództwo edukacyjne? Warto przytoczyć tu definicję Mazurkiewicza, który pisze: „Przywódcą edukacyjny” to osoba „która posiada siłę uzewnętrznienia potencjału innych”,⁸ przywódca edukacyjny „dzieli się swoją władzą i zachęca do jak najlepszego współdziałania, pomagając innym uwierzyć w siebie, zobaczyć i wykorzystać własny potencjał”.⁹ Przywództwo jest jakością organizacyjną. Przywództwo zachodzi w grupie, a wtedy mamy do czynienia z różnorodnością działań, postaw, zachowań, wartości, z permanentną komunikacją. Tak jak właśnie w klasie lekcyjnej. Przywództwo edukacyjne związane jest z procesem nauczania i uczenia się.

Model przywództwa edukacyjnego zaproponowany przez Mazurkiewicza składa się z 5 elementów:

- 1) adekwatność do kontekstu,
- 2) refleksyjność i służebność wobec ludzi i instytucji,
- 3) uszanowanie autonomii i różnorodności,
- 4) ciągłe wspieranie partycypacji i dialogu,
- 5) szczególna koncentracja na uczeniu się i rozwoju.¹⁰

Adekwatność do kontekstu uzyskuje się poprzez jego rozpoznawanie oraz na tej podstawie definiowanie kierunków działania. Krótko mówiąc, trzeba poznać szanse, zagrożenia, potrzeby, możliwości, wyzwania, by na tej podstawie zaprojektować przyszłość, kreować wizję, wskazać celowość i kierunek działań.

To przywódca ma zapewnić warunki do nauczania i uczenia się poprzez wspólne określenie celów i kierunków uczenia się. To jego najważniejsze zadanie. Konieczna zatem jest krytyczna refleksja nad tym, czy podejmowane działania pomagają uczniom zdobywać umiejętności, które nie tylko pozwolą uczniom sprawnie funkcjonować w społeczeństwie przyszłości, ale przede wszystkim rozumnie. Rozpoznane konteksty (sytuacje, potrzeby, postawy, już nabyte umiejętności) są więc podstawą do wspólnego wyznaczenia celów, które mają być akceptowane i rozumiane przez wszystkich członków danej grupy. Wpływa to

⁸ G. Mazurkiewicz, *Przywódtwo edukacyjne...*, op. cit., s. 392

⁹ G. Mazurkiewicz, *Edukacja i przywództwo – modele mentalne jako bariery rozwoju*. (w:) „Dyrektor Szkoły. Miesięcznik Kierowniczej Kadry Oświatowej” 2012, nr 3, s. 70

¹⁰ G. Mazurkiewicz, *Przywódtwo edukacyjne...*, op. cit., s. 213

bowiem pozytywnie na motywację, zaangażowanie i współpracę. Edukacyjny przywódca ma inspirować i wspierać.

Refleksyjność i służebność wiąże się z dochodzeniem do samowiedzy na temat własnych możliwości, przekonań, postaw, indywidualnych teorii na temat świata, ludzi czy szkoły, czyli tym co Covey nazywa paradygmatem. Taka samowiedza jest potrzebna, aby przywódca akceptował siebie, miał poczucie własnej wartości i wewnętrzną siłę. Ważne jest więc poznanie własnej motywacji, priorytetów i wartości. Na to określenie siebie zwracała uwagę Maria Jędrzychowska, której tytuł książki *Najpierw człowiek*, precyzyjnie oddaje kierunek myślenia o podmiotowości w szkole. Ważnym czynnikiem jest budowanie więzi, relacji opartych na szczerości, otwartości i zaufaniu. Pozwala to budować własne mistrzostwo – budować pewność siebie, zaufanie do własnych kompetencji. Rozumienie siebie staje się bowiem warunkiem empatii, która jest nieodzownym elementem relacji i komunikacji z drugim człowiekiem.

Główny cel szkoły, jakim jest uczenie się uczniów, realizuje się poprzez odpowiedzialne postawy i refleksyjność. Podstawowe pytania, które stawia sobie przywódca edukacyjny, to: Jak motywować uczniów do nauki? Jak im pomóc w rozwoju? Jak podnieść efektywność procesu uczenia się?. Zadaniem lidera jest tworzenie sytuacji autentycznie sprzyjających uczeniu się. „Przywództwo edukacyjne wiąże się z wyzwaniem w innych zdolności do jak najlepszego wykonywania zadań, a jednocześnie z poczuciem sensowności, godności, szacunku dla innych i zadowolenia” - stwierdza Mazurkiewicz.¹¹

Refleksyjność przywódcy nieodłącznie wiąże się z jego postrzeganiem swej roli jako służby, gotowości niesienia pomocy uczniom w ich budowaniu siebie. Do tego zaś konieczne są umiejętne słuchanie i empatia. Przywództwo określa się jako wizję i jej urzeczywistnienie. Poczucie własnej wartości rodzi wizję, służebność pozwala ją zrealizować. Ken Blanchard wskazuje, że lider służebny ma wspierać innych, ażeby mógł to czynić potrzebne są: zdolność samopoznania, krytyczne spojrzenie na własne przekonania, świadomość słabych i mocnych stron, umiejętność współpracy.

Relacje pomiędzy nauczycielem a uczniami oparte powinny być na współpracy. Ta zaś wymaga, by we wspólnej pracy zachować szacunek dla wzajemnej autonomii i różnorodności. Mazurkiewicz podkreśla, iż w szkole ważne jest poczucie sprawczości (*empowerment*). Lider pozwala na niezależne myślenie, wykorzystywanie wiedzy, doświadczeń i motywacji. Buduje kulturę współpracy, odpowiedzialności i wolności. Kolejne etapy budowania takiej kultury to:

- 1) dzielenie się wiedzą na temat organizacji, uwarunkowań, zadań,
- 2) wyznaczenie granic wolności,
- 3) samosterowne jednostki i zespoły.

Partycypacja zakłada nowe podejście, w którym odchodzi się od rywalizacji na rzecz współpracy. Partycypacja to oddanie części władzy uczniom, ale i nałożenie na nich odpowiedzialności za efekty. Zarządzanie partycypacyjne zakłada wolność człowieka, partnerstwo, wspólne skupienie się nie na tym, kim się jest, ale kim dana osoba może się stać. Daje to uczniom poczucie możliwości rozwoju.

¹¹ Ibidem, s. 225

Koncentracja na procesie uczenia się i rozwoju powinna wywoływać w nauczycielu refleksję nad sposobami pomocy uczniom, aby mogli oni rozwijać się w kierunku wyznaczonym przez ich potrzeby, fascynacje, pragnienia. Koncentracja na procesie uczenia się oznacza odejście od przekazywania wiedzy i jej reprodukcji. W zamian należy tworzyć sytuacje problemowe, które wymagają od ucznia samodzielności w tworzeniu własnego modelu postrzegania rzeczywistości.

4. Kiedy nauczyciel staje się przywódcą edukacyjnym?

Czy nauczyciel może być przywódcą edukacyjnym? Na pewno. Ale musi zacząć od siebie. Covey podkreśla, że droga do zwycięstwa publicznego wiedzie przez zwycięstwo prywatne.¹² Aby je odnieść, trzeba spełnić trzy główne warunki – być proaktywnym, zaczynać z wizją końca oraz robić to, co najważniejsze. To droga do zwycięstwa publicznego. Ono natomiast polega na kolejnych nawykach: myślenia w kategoriach wygrana-wygrana; skupieniu się najpierw na zrozumieniu innych, a potem na byciu zrozumianym; wywoływaniu efektu synergii; ale także na umiejętności odpoczynku, medytacji, wewnętrznej odnowy. Zwycięstwo publiczne wynikające z nowego modelu przywództwa opiera się na nieustannym rozwoju człowieka i jego udanych kontaktach z innymi.¹³

Koncepcję takiego rozwoju człowieka kontynuuje w swych pracach psycholog Iwona Majewska-Opiełka, tłumaczka *7 nawyków skutecznego działania*. W swoich pracach opartych na propozycjach Coveya postuluje kształcenie w sobie pięciu cech, takich jak:

- 1) poczucie spójności wewnętrznej, czyli zgodności pomiędzy tym, co się mówi, robi, myśli, czuje,
- 2) poczucie własnej wartości, szacunek dla samych siebie, zaufanie do siebie,
- 3) proaktywność, wybór decyzji, odpowiedzialność za ten wybór, podejmowanie inicjatywy,
- 4) poczucie obfitości, mentalność dostatku, postrzeganie świata jako szansy dla swoich możliwości,
- 5) pozytywne myślenie, zaczynanie z wizją końca, oczekiwanie pozytywnych okoliczności.

Tak wykształcone cechy stają się warunkiem indywidualnego mistrzostwa, bycia przywódcą. I dopiero wtedy nauczyciel może stawać się przywódcą dla innych. Stawać się – bo to długi proces. Wtedy można bowiem wychowywać uczniów do szczęścia, by posłużyć się tytułem książki Iwony Majewskiej-Opiełki. Szczęścia, które jest wynikiem świadomych, choć czasem trudnych wyborów.

Mazurkiewicz, ukazując model przywódcy edukacyjnego, wymienia trzy elementy: intelektualną wrażliwość nauczyciela, gotowość do „bycia aktywistą edukacyjnym”, czyli do aktywnego działania oraz naukowe podejście do procesu kształcenia polegające na nieustannej rewizji swojej wiedzy, doskonaleniu umiejętności, refleksyjnej analizie własnego działania.

¹² S.R. Covey, *7 nawyków skutecznego działania*, op. cit.

¹³ S.R. Covey, *Zasady skutecznego przywództwa*, op. cit.

Podsumowanie

Na koniec warto dodać, że każdy nauczyciel, by zdefiniować swoją rolę, powinien zadać sobie elementarne pytanie: Po co uczyć? Powinien stać się przywódcą dla samego siebie, by następnie przewodzić innym.

Przywództwo edukacyjne sprzyja zaś realizacji podmiotowości w edukacji. Dlaczego?

Po pierwsze, tworzy w szkole przestrzeń autentycznego spotkania osób.

Po drugie, doświadczenie spotkania pomaga wzrastać, nie tylko uczniowi, ale także nauczycielowi.

Po trzecie, przywódca edukacyjny nieustanniej refleksji poddaje odpowiedzi na pytania: Co będę rozwijał w uczniu? Jak pomogę mu w rozwoju?

Podmiotowość nauczyciela i ucznia jest bowiem możliwa, gdy we wspólnym spotkaniu doświadczą oni daru wolności i odpowiedzialności, poczucia sensowności i wzajemnego zaufania.

Bibliografia

1. Covey S.R., *7 nawyków skutecznego działania*, tłum. I. Majewska-Opielka. Poznań 2007
2. Covey S.R., *Zasady skutecznego przywództwa*, tłum. K. Pawłowski. Poznań 2011
3. Górniewicz J., *Kategorie pedagogiczne*. Olsztyn 2001
4. Jarymowicz M., *Psychologiczne podstawy podmiotowości. Szkice teoretyczne, studia empiryczne*. Warszawa 2008
5. Jędrychowska M., *Najpierw człowiek. Szkolna edukacja kulturowo-literacka a problem kształcenia dydaktycznego polonistów. Refleksja teleologiczna*. Kraków 1998
6. Kłakówna Z.A., *Kwestia uczniowskiej i nauczycielskiej podmiotowości*. (w:) „Nowa Poliszczyna” 2001, nr 5
7. Kot D., *Podmiotowość i utrata*. Kraków 2009
8. Kowal S., *Współczesne konteksty odpowiedzialności nauczyciela*. Kraków 2004
9. Łazarska D., *Rola polonisty we współczesnej szkole*. <http://seminarium.21.edu.pl/ks/4/1.16.%20LAZARSKA%20DANUTA%201.pdf> (pobrano 13.10.2012 r.)
10. Łuczyński J., *Zarządzanie edukacyjne a wychowanie uczniów w szkole*. Kraków 2011
11. Majewska-Opielka I., *Umysł lidera. Jak kierować ludźmi u progu XXI wieku*. Czarnów 1998
12. Majewska-Opielka I., *Wychowanie do szczęścia*. Poznań 2010
13. Mazurkiewicz G., *Przywódtwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie edukacją wobec wyzwań współczesności*. Kraków 2011
14. Mazurkiewicz G., *Edukacja i przywództwo – modele mentalne jako bariery rozwoju*. (w:) „Dyrektor Szkoły. Miesięcznik Kierowniczej Kadry Oświatowej” 2012, nr 3
15. Michalak J.M., *Przywódtwo w zarządzaniu szkołą*. http://www.ore.edu.pl/stronaore/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=82&Itemid=1650 (pobrano 13.10.2012 r.)

16. Obuchowski K., *Człowiek intencjonalny*. Poznań 2000
17. Peplińska E., *Czy podmiotowość w szkole jest możliwa?* (w:) „Polonistyka” 2003, nr 4
18. Wolny J., *Nauczyciel jako przywódca – mądre przywództwo w klasie*. <http://seminarium.21.edu.pl/ks/4/1.20.%20WOLNY%20JOANNA1.pdf> (pobrano 13.10.2012 r.)
19. Zduniak A., *Podmiotowość w zarządzaniu z perspektywy kształtowania kompetencji społecznych kierowników*. <http://seminarium.21.edu.pl/ks/8edu2/2.5.1.%20ZDUNIAK%20Andrzej.pdf> (pobrano 13.10.2012 r.)
20. *Z uczniem pośrodku. Podmiotowa dydaktyka literatury, języka, kultury*, pod. red. Z. Budrewicz, M. Jędrychowskiej. Kraków 1999