



# Zadania przywódców edukacyjnych. Organizowanie dialogu i współpracy

Grzegorz Mazurkiewicz, Instytut Spraw  
Publicznych  
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej  
Uniwersytet Jagielloński

# Wyzwania rozwoju przywódców



- Konieczna zmiana mitu, iż ekspercka wiedza i kontrola są ważniejsze niż zdolność do współpracy i kreatywność
- Niewielki poziom porozumienia między generacjami i niewielka zdolność do koncentracji
- Mniej czasu i mniejsza możliwość kontroli
- Współcześni przywódcy to raczej kulturowi antropolodzy skupieni na grupach niż psychologowie pracujący z jednostkami (E. Gobillot)

# Kierunki rozwoju przywódców

- Wrażliwość intelektualna, aktywność obywatelska, profesjonalizm w zakresie nauczania umożliwiają:
- Adekwatność działań (zrozumienie kontekstu i potrzeb)
- Partycypacyjne zarządzanie (zmotywowani i kompetentni ludzie)
- Służebność wobec innych (kultura i relacje)
- Wykorzystanie różnorodności (zdolność)
- Koncentrację na uczeniu się

# Zmiany rozwoju przywódców



- Przywódcy muszą nauczyć się wspierania rozwoju grup dorosłych i uczniów
- Sami muszą uczestniczyć w działaniach dających szansę na indywidualny i kolektywny rozwój
- Należy zapewnić uczenie się informacyjne i uczenie transformacyjne (prowadzące do zmiany sposobu widzenia świata)
- Przywódcy powinni wspierać innych tam „gdzie oni się znajdują” (Drago-Severson)
- Konieczna jest też równowaga w podejmowaniu wyzwań technicznych i adaptacyjnych (takich, których możemy nawet nie rozumieć) (Heifetz)

## Zmiana modeli (paradygmatu?)

- Od sortowania do uczenia
- Mocny cel moralny
- Przede wszystkim relacje i zaufanie
- Poszukiwanie – najpierw pytanie potem planowanie
- Dowody i ich poszukiwanie
- Uczenie się aby więcej rozumieć
- Odpowiedni projekt (środowisko)
- Nastawienie na połączenia (Kaser, Halbert, 2009)



- ❑ Uzewnętrznia się przez udział innych osób i działanie służące uczeniu się, „dzieli się” władzą, pomaga innym uwierzyć w siebie.
- ❑ Przywództwo to **umiejętność wyzwiania w innych zdolności do wykonywania zadań** jak najlepiej, z poczuciem sensowności, godności, szacunku dla innych i zadowolenia.
- ❑ Należy zmienić nawyk brania odpowiedzialności „za wszystko”, na odpowiedzialność za jak najlepsze warunki rozwoju i działania współpracowników (Blanchard, 2007).

# Nowy paradygmat



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

# która odpowiadając na wyzwania zmienia świat



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



# Nauczyciel szkoły zmieniającej świat



- Radzi sobie z niepewnością
- Stosuje metody uczenia się we współpracy, oparte na rozwiązywaniu problemów i badaniach
- Jest zdolny do udzielania i wykorzystuje informację zwrotną od innych
- Tworzy środowisko i sieć uczenia się
- Stosuje mieszane metody i źródła
- Umie budować partnerstwa (*Lankinen 2008*)

# Harmonijna współpraca



- Trzy formy zachowania członków grup:
  - **Skupione na sobie** (zainteresowanie zaspokojeniem własnych potrzeb, a nie pomocy grupie)
  - **Zorientowane na interakcję** (interesowanie się innymi członkami grupy)
  - **Skupione na przedmiocie** (przyczynianie się do rozwiązania wspólnego problemu)

# Zdolność do współpracy dzięki



- Świadomości (znajomość samego siebie)
- Skuteczności (przekonanie, że coś mogę)
- Elastyczności (myślenie poza schematami)
- Doskonaleniu (skupienie się na poprawie)
- Współzależności (zrozumienie, iż nie jest się samemu)

# Kluczowe elementy



- Poczucie bezpieczeństwa i zaufanie
- Zaangażowanie i przekonanie co do słuszności
- Otwarty dialog i słuchanie
- Refleksja i dobre relacje
- Pasja i zdolność przekraczania granic
- Cel, którym jest ciągle i wzajemne uczenie się

# Jak zacząć?



- Zapewnij strukturę (spotkania służące współpracy muszą znaleźć się w planie pracy)
- Zapewnij czas (nauczyciele muszą też wiedzieć, że czas spędzony na takim spotkaniu nie mógłby być przeznaczony na coś innego)
- Doceniaj (współpraca nie może być „dodatkiem”)
- Pomóż zrozumieć (teoria) i przyswoić (przekonania) – organizuj (zwłaszcza w początkowym okresie) rozmowy i debaty

# Jak kontynuować?



- Pomóż w doskonaleniu umiejętności współpracy (szukaj sposobów na prezentacje i trening)
- Koncentruj współpracę na istotnych zadaniach (nauczanie i uczenie się)
- Bezustannie wspieraj (informacja zwrotna, *coaching*, wprowadzanie nowych nauczycieli)
- Szukaj sojuszników na zewnątrz szkoły

# Strategie współpracy w parach

- Definiowanie problemów i dylematów
- Coaching (*peer coaching*)
- Wspólna analiza prowadzonych „dzienników”
- Uczenie się przez doświadczenie i studia przypadków
- Badania w praktyce (*action research*)
- Obserwacje lekcji

# Strategie współpracy w grupach

- Ustalanie przekonań na temat uczenia się i nauczania
- Wspólne rozwiązywanie problemów
- *Think tank*, grupy wsparcia
- Ustalanie ról
- Refleksja w małych grupach
- Wspólna profesjonalna lektura
- Planowanie spotkań (cel, zasoby, przebieg)





- Dzięki nazywaniu świata ludzie zmieniają go
- Dialog jest egzystencjalną koniecznością
- Nie może zostać zredukowany do procesu przekazywania informacji, wymiany opinii
- Akt kreacji, nie instrument dominacji
- Nie istnieje bez miłości do świata i do ludzi
- Jeśli nie Kocham świata, życia, ludzi nie mogę rozpocząć dialogu
- Dialog nie może istnieć bez pokory i wiary w ludzkość, w możliwość budowania (P.Freire)