

Wioleta Baraniak
Konsultant
Pracownia Wychowania
ROM-E *Metis* w Katowicach

Spostrzeżenia i refleksje
z uczestnictwa w wizycie studyjnej Arion
nt. „Pädagogisches Leadership” (pedagogiczne przywództwo)

Temat wizyty: „Pädagogisches Leadership”

Termin wizyty: 5-9 marca 2007

Miejsce wizyty: Innsbruck (Austria)

1. Wprowadzenie:

W dniach 5-9 marca 2007 uczestniczyłam w Innsbrucku w wizycie studyjnej, w ramach programu „Arion”, której tematem było „Pedagogiczne przywództwo” („Pädagogische Leadership”). Wizyta została zorganizowana i przygotowana przez Landesschulrat für Tirol i wzięło w niej udział 14 uczestników z 8 krajów.

Całość wizyty i pobytu została przez organizatorów przygotowana i przeprowadzona z wielką starannością, począwszy od przekazywania informacji nt. wizyty, poprzez zaplanowanie spotkań i wizyt w różnych placówkach i instytucjach, które to były immanentną częścią programu, a skończywszy na elementach, pozwalających uczestnikom poznać charakter, kulturę i historię regionu, w którym gościliśmy. Chcę zwrócić szczególną uwagę na bardzo dobre i przemyślane przygotowanie strony merytorycznej programu, które pozwoliło uczestnikom zmaksymalizować zyski, związane z udziałem w wizycie.

2. Sprawozdanie z wybranych elementów programu:

Ze względu na fakt, że pośród grupy uczestników, byłam jedyną osobą, pracującą jako konsultant i zajmującą się zawodowo szkoleniem nauczycieli, wykorzystując przy tym swoje psychologiczne wykształcenie i doświadczenie, moje spostrzeżenia i zapewne sprawozdanie, będą uwzględniać właśnie tę perspektywę patrzenia i będą próbą znalezienia odpowiedzi na pytania: „Jakie **zachowania** osoby lub jakie **cechy** osoby, wpływają na to, że ktoś jest lub nie jest dobrym „przywódcą” (czy to, będąc nauczycielem, czy to, będąc dyrektorem)? I W jaki sposób, instytucje czy osoby, przygotowujące przyszłych nauczycieli bądź dyrektorów do pełnienia tej roli, mogą ich w tym wspierać?

Podsumowując: najbardziej interesowała mnie „strona wewnętrzna” przywództwa, a w drugiej kolejności instytucjonalne rozwiązania tego problemu. Spostrzegam je, jako, o tyle ważne, o ile rzeczywiście, a nie tylko formalnie, wspierają lub mają wspierać zawodową aktywność nauczyciela/ dyrektora.

W trakcie wizyty studyjnej mieliśmy okazję zająć się zagadnieniem przywództwa pedagogicznego z obu tych perspektyw.

Słowem – kluczem, którym mogłabym określić jeden ze sposobów kształtowania i wzmacniania „pedagogicznego przywództwa”, który udało mi się zaobserwować w trakcie wizyty „Arion” jest : **autorefleksja jako bazowa umiejętność nauczyciela/ dyrektora**. Drugim byłoby: **praca w teamie/ rozmowa z „krytycznym przyjacielem”/ superwizja jako konieczny warunek efektywnego przywództwa**.

Przejdźmy do przykładów:

1. Drugiego dnia wizyty mieliśmy możliwość odwiedzenia *Pädagogische Akademie des Bundes* w Innsbrucku i współpracującej z nią *Übungschule*, czyli szkoły, w której studenci akademii pedagogicznej, począwszy od pierwszego miesiąca studiów, mają możliwość najpierw obserwować, potem pomagać w prowadzeniu, następnie prowadzić „małe jednostki” zajęć, aż w końcu prowadzić pełne jednostki zajęć z klasą. W kolejnych semestrach kształcenia prowadzą samodzielnie zajęcia w trakcie praktyk 1 – 3 tygodniowych w różnych typach szkół, w zależności od semestru nauki. Równocześnie w trakcie całego, trwającego 6-semesterów kształcenia, studenci mogą korzystać z pomocy doradztwa wykładowcy – opiekuna na akademii, jak i nauczyciela, pracującego z nimi w szkole, w której uczą się praktycznych umiejętności, potrzebnych do wykonywania swojego zawodu. Poza tym, w trakcie studiów uczestniczą w tzw. treningu zachowań nauczyciela (akademia).

Praktyką, którą przy okazji wizyty w *Übungschule*, mieliśmy możliwość zaobserwować była m.in. *Unterrichtanalyse*, polegająca na analizie skuteczności działania studentów trakcie zajęć. Po bloku zajęć „wychowania kosmicznego/astronomicznego”, w trakcie którego, nauczycielka razem z grupą uczniów realizowała projekt związany z poznawaniem układu słonecznego, zaplanowany był czas na analizę pracy studentów.

Ciekawym było koncentrowanie uwagi na poszczególnych kwestiach. Przykładowo przytaczam kilka pytań, które zadała im nauczycielka w trakcie tej rozmowy:

Kiedy miałeś najlepszy kontakt z uczniem?,

Kiedy usłyszał Twoje polecenie?,

Co mógłbyś zrobić, żeby Twoje działanie szybciej odniosło skutek?

Jakby to było, gdybyś najpierw do niego podszedł, a potem powiedział?

Tak postawione pytania, kierują uwagę studenta na jego zachowanie w trakcie zajęć, nie jest to pytanie o metodę, cel, (choć oczywiście i te są ważne), ale o konkretne interakcje między studentem a uczniem, studentem a grupą. Ważnym elementem tejże analizy jest więc i samoocena swojej pracy, dokonywana każdorazowo przez studenta i uzyskanie informacji zwrotnych od drugiego studenta (studenci na tym etapie odbywają praktyki w dwójkach), jak i od nauczyciela.

Co więcej, począwszy od końca drugiego semestru, studenci wypełniają kwestionariusz mający być oceną ich kompetencji w 7 obszarach: postawy wobec pracy, kompetencji planowania, kompetencji społecznych, kompetencji w zakresie metod pracy, kompetencji językowych, osobistych i przywódczych. Dla przykładu przytoczę kilka pytań z tego kwestionariusza:

- Czy Twoje tempo i głośność mówienia są dostosowane do potrzeb klasy (kompetencje językowe),

- Czy swoje wypowiedzi wspierasz poprzez dostosowaną mimikę i gestykulację (kompetencje językowe),

- Czy jesteś kongruentny w swoim zachowaniu (czy sygnały werbalne zgadzają się z sygnałami niewerbalnymi, czy jesteś przekonany o tym, co mówisz, i dzięki temu możesz być przekonujący) (kompetencje personalne),
- Czy potrafisz wyczekać na ciszę (spokój) i „ustawić się w pozycji nauczyciela” („sich „in Position” bringen”) (w znaczeniu: nie kolegi uczniów itp.) (kompetencje przywódcze),

Podobny kwestionariusz wypełnia nauczyciel – opiekun studenta. Między innymi te aktywności, miałam na myśli, wspominając, że jednym z kluczowych słów, poprzez które można by podsumować moje doświadczenia, związane z pobytem „Arion” jest : kształtowanie i wzmacnianie autorefleksji, jako bazowej umiejętności nauczyciela/ dyrektora. Autorefleksji związanej ze spostrzeganiem związków pomiędzy własnym zachowaniem, a reakcją uczniów. W zamyśle, ma to sprzyjać m.in. świadomemu podjęciu przez studenta decyzji o tym, czy nadaje się do wykonywania tego zawodu. Po ukończeniu czwartego semestru każdy ze studiujących staje przed taką decyzją. Ten rodzaj niemalże „natychmiastowego” konfrontowania teorii z praktyką, wpisany w przebieg kształcenia nauczycieli, ma bowiem zapobiec rezygnowaniu przez nich z wykonywania zawodu, po podjęciu przez nich zawodowej aktywności.

Chciałabym również dodać, że ten sposób kształcenia zapobiega w pewnym stopniu powstawaniu w przyszłości dylematom: uczyć czy wychowywać. Tych aktywności, już od początku swojej edukacji, studiujący uczy się równocześnie. Podczas całej wizyty nie spotkałam się ani razu, także w rozmowach kulturalowych, z podobnym rozróżnieniem, które sygnalizowałoby istnienie podobnego problemu.

2. Praktyka autorefleksji i pracy w zespole/ rozmowy z „krytycznym przyjacielem”/ superwizji wpisana jest też w kształcenie dyrektorów szkół.

W trzecim dniu wizyty „Arion” uczestniczyliśmy w spotkaniu i szkoleniu dyrektorów odbywającym się w ramach *Tiroler Leadership Academy*, która to prowadzona jest przez *Pädagogisches Institut des Landes Tirol*. Wspomniana „Academy” działa odr i jest formą obowiązkowego kształcenia, adresowaną do szkolnego managementu.

Kształcenie w jej ramach trwa 4 semestry i składa się z 4 części :

- I - Information und Organisation, (część: informacja i organizacja - 8 jednostek)
- II - Kursstudium, (część: studium kursowe - 98 jednostek)
- III - Selbststudium (część: studium samodzielne -100 jednostek)
- IV- Wahlfächer (część: moduły do wyboru - 28 jednostek)

Po zapoznaniu z ideą i przykładami praktycznej realizacji „*Leadership Academy*“, nasuwają mi się dwie refleksje:

- Ponad połowa (60 jednostek na 98 występujących w tej części) modułów występujących w drugiej części związana jest z kształceniem takich umiejętności jak komunikacja i przywództwo, rozwiązywaniem konfliktów, jak również z umiejętnością prowadzenia hospitacji/obserwacji i udzielania informacji zwrotnych, oceniania nauczycieli, prowadzenia rozmów mających na celu doradzenie czy udzielenie krytyki. Wszystkie, powyżej nazwane umiejętności należą do tzw. umiejętności miękkich (psychologicznych) w zarządzaniu, i wskazują na aktywność dyrektora jako „mediatora, negocjatora” i osoby odpowiedzialnej za,

nazwijmy to, „klimat szkoły”. Nad rozwojem podobnych umiejętności, dyrektorzy mogą się skupić w części IV, jeśli dokonają wyboru takiego modułu.

- Z kolei realizacja części III oparta jest z jednej strony na samokształceniu, poprzez zapoznanie się z literaturą i przygotowaniem, jak i przeprowadzeniem projektu związanego z aktualnym procesem rozwoju szkoły. Z drugiej na stworzeniu pomiędzy dyrektorami szkół sieci wzajemnego wsparcia poprzez stworzenie 3-6 osobowych teamów, których uczestnicy są dla siebie nawzajem osobami, z którymi można przedyskutować realizowany projekt, ale również porozmawiać o problemach, trudnościach związanych z pełnioną funkcją. Stąd również praktyka rozmowy z „krytycznym przyjacielem” czy praktyka superwizji. Wspominali o niej w rozmowie z uczestnikami wizyty „Arion” zarówno przedstawiciele Instytutu, jak i dyrektorzy szkół tyrolskich, z którymi spotkaliśmy się w trakcie tzw. „rozmowy kominkowej”. Akcentowali przy tym fakt, że, ponieważ „bycie dyrektorem wiąże się z zajmowaniem izolowanej pozycji na terenie szkoły” (dyrektor nie jest „kolegą, bratem – łata”), to, niezwykle ważna jest możliwość rozmowy, zwłaszcza, o trudnościach, związanych z wykonywaniem tej funkcji z kimś, kto ze względu na brak zależności służbowych, może stanowić niezależne źródło wsparcia.

Wspominam o tej formie kształcenia (superwizja), z akcentem na słowo „kształcenia”, ponieważ, z jednej strony jest to podstawowa forma wsparcia, znajdowania rozwiązań w trudnych sytuacjach zawodowych, z drugiej wydaje się być w naszym systemie kształcenia nie doceniana. Jak sądzę, pewne wątpliwości biorą się stąd, iż trudno jest wykazać bezpośredni związek pomiędzy rozmową i omawianiem problemu a efektywnością pracy. Czasami zapewne jest to obawa, którą można by wyrazić jako wątpliwość: „jaki pożytek może przynieść „zwykłe gadanie?”, (oczywiście „zwykłe gadanie” nie jest istotą superwizji czy „rozmowy z krytycznym przyjacielem”). Bardziej jesteśmy przekonani do szkoleń, które mają pewną przygotowaną treść, ściśle określony temat, a nie doceniamy roli własnych spostrzeżeń i refleksji, dotyczących naszych reakcji, emocji czy zachowań, których doświadczamy, w trakcie pracy. Nie doceniamy i tego, że to dzięki tym spostrzeżeniom i doświadczeniom, możemy być bardziej efektywni i pracować bardziej profesjonalnie.

Dlatego też zwracam uwagę na *obowiązkowe* uwzględnienie tego elementu w procesie kształcenia dyrektorów szkół, z jakim zapoznaliśmy się w trakcie wizyty w Innsbrucku. Wydaje się to być logicznym rozwinięciem myśli, słowa – klucza, o którym wspomniałam w pkt. 1, a mianowicie, że **autorefleksja jest bazową umiejętnością nauczyciela/ dyrektora**. Chcę dodać, że wspomniane przeze mnie spostrzeżenia, nie są dokonane jedynie przy okazji wystąpień przedstawicieli instytucji, z którymi mieliśmy okazję się spotkać, i nie są niejako, spostrzeżone „w domyśle”. Wielokrotnie zarówno wypowiedziach dyrektora *Landesschulrat für Tirol* pana Reinholda Rafflera, jak i dyrektora, odwiedzanej przez nas *Übungshule*, czy przedstawicieli *Pädagogisches Institut des Landes Tirol*, można było usłyszeć, przekonanie o istotnym znaczeniu tej umiejętności.

Podobnie system kształcenia szkolnego managementu wygląda w Finlandii.

Chciałabym tym bardziej z radością odnotować fakt, że jako konsultant, wielokrotnie w trakcie podsumowanie prac z grupami edukacyjnymi, słyszałam w trakcie ewaluacji słownych wypowiedzi doceniające znaczenie spotkań o charakterze superwizyjnym, jak zgłaszające potrzebę takich spotkań.

3. Podsumowanie:

Oczywiście kwestią otwartą pozostaje pytanie, na ile obie wspomniane przeze mnie powyżej umiejętności i praktyki są na co dzień obecne w pracy nauczycieli. Czy powyższe spostrzeżenia opisują „stan idealny” czy „stan realny”, zwłaszcza, że zarówno autorefleksja, jak i praca w teamie/ rozmowa z „krytycznym przyjacielem”/ superwizja wymagają stworzenia kultury zaufania, o czym także często wspominali spotykający się z nami przedstawiciele różnych instytucji i którą również mocno akcentowali.

Uwzględniając jednak nawet otwarty charakter tego pytania, chcę na koniec podkreślić rzeczywiście podstawowe znaczenie obu umiejętności i praktyk w wykonywaniu zawodu nauczyciela: „Bądź sobą – szukaj własnej drogi. Poznaj siebie, zanim zechcesz dzieci poznać. Zdaj sobie sprawę z tego, do czego sam jesteś zdolny, zanim dzieciom poczniesz wykreślać zakres ich praw i obowiązków. Ze wszystkich sam jesteś dzieckiem, które musisz poznać, wychować i wykształcić przede wszystkim” (Janusz Korczak).

W załączeniu zamieszczam również pełne brzmienie grupowego raportu powstałego jako efekt wizyty studyjnej (wersja niemieckojęzyczna). W pisaniu grupowego raportu brali udział wszyscy uczestnicy wizyty i wspólnie uzgodnili brzmienie jego ostatecznej wersji.