

Joanna Sorribes
ORCID: 0000-0003-1074-0734
Escola Universitària Formatic Barcelona
Universitat de Girona

Edukacja w zakresie przywództwa na rzecz transformacji społecznej: Barceloński Plan na Rzecz Integracji Społecznej

ABSTRAKT

W krajach Unii Europejskiej od wielu lat wdrażane są polityki i programy dotyczące inkluzji społecznej w wysokości milionów euro, z których większość jest przekazywana krajom Europy Południowej i Środkowo-Wschodniej. Programy te angażują władze państwowe, regionalne, a także lokalne. Proponowane strategie mają wielopoziomowy charakter. Programy skierowane do władz lokalnych są najbardziej rozbudowane, ponieważ to władze lokalne są najbliższe problemów związanych z integracją społeczną. Na tym ostatnim szczeblu administracji publicznej główną przeszkodą jest brak środków, co uzależnia ją mocno od funduszy europejskich, krajowych i samorządowych. Analiza programów pokazuje, które aspekty inkluzji są najważniejsze. Dotyczy to również Barcelony, gdzie są wprowadzane środki wsparcia inkluzywnego i praca zespołowa w skali europejskiej i międzynarodowej. W artykule przedstawiono model teoretyczny wywodzący się zarówno z analizy teorii, jak i efektów stosowania różnych polityk społecznej integracji, w których szkolenia odgrywają główną rolę. W tym modelu liderowi przypada decydująca rola, a nowi aktorzy są włączani do tradycyjnych modeli.

SŁOWA KLUCZOWE

przywództwo,
transformacja
społeczna, kryzys
gospodarczy,
edukacja, plan
strategiczny, Barcelona

SPI Vol. 23, 2020/3
ISSN 2450-5358
e-ISSN 2450-5366
DOI: 10.12775/SPI.2020.3.001
Nadesłano: 15.05.2020
Zaakceptowano: 10.06.2020

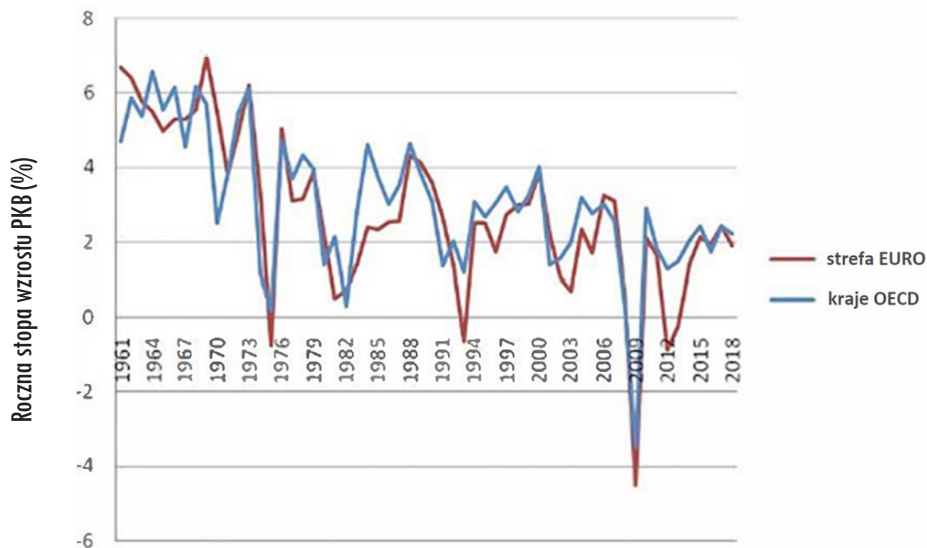
Wprowadzenie

Czy czasy przywództwa są już za nami, czy właśnie teraz jest najlepszy czas na przywództwo? Prawdopodobnie w ogóle nie powinniśmy uznawać za przywództwo tego, czego doświadczaliśmy przez ostatnie 13 lat. Niektóre firmy i administracje publiczne podejmowały wprowadzić pewne umiarkowane ryzyko (Toro, Carmona, Tabares 2018), ale przyjrzyjmy się, jak zachowywała się większość przedsiębiorców i instytucji administracji publicznej. Czy ktoś podejmował ryzyko w biznesie przy ujemnych stopach procentowych? Czy administracja publiczna ponosiła jakiekolwiek ryzyko w sytuacji, gdy limit zadłużenia był z góry ustalany i ograniczany przez nadrzędne podmioty? Czy podejmowanie ryzykownych decyzji jest trudniejsze przy niskich stopach procentowych, czy w sytuacji limitu wydatków? Czy udało się wystartować jakimś nowym biznesem przy tak wysokich kosztach finansowania? Czy administracja publiczna zdołała poprawić swoją efektywność? Czy zwiększyła wykładniczo swoje zyski i budżety? Odpowiedź na te pytania brzmi nie, i to nie dlatego, że ryzyko z punktu widzenia „popytu” jest inne niż z punktu widzenia przedsiębiorstw prywatnych i administracji publicznej.

Kryzysy gospodarcze zawsze prowadzą do spadku dynamiki popytu (Gugler, Weichselbaumer, Zulehner 2014). Jednym z elementów decydujących jest panika, która żywi się niepewnością, przede wszystkim niepewnością zatrudnienia, ale i ostatecznie brakiem perspektyw.

W ostatnich latach gospodarki rozwinięte wykazały niższy wzrost niż w latach poprzednich, ożywiając koncepcję „świeckiej stagnacji” ukutą przez Alvina Hansena w 1938 roku (cytowaną przez Backhouse’a i Boianovsky’ego 2016) i wznowioną przez Larry’ego Summersa w listopadzie 2013 roku. Poniższy wykres przedstawia ewolucję stóp wzrostu gospodarczego w krajach OECD i strefy Euro.

Wykres 1. Ewolucja PKB w UE/OECD



Źródło: OECD.Stat.

Dane dotyczące kształtowania się stóp PKB w obu przypadkach wskazują na tendencję spadkową. Wygląda na to, że prognozy też nie są zbyt optymistyczne, co jeszcze bardziej pogarsza obecna sytuacja spowodowana przez COVID-19. W tej rzeczywistości zakłada się, że zmiana tego trendu nastąpi w odległej przyszłości.

Z pewnością sporo debat poświęcono już przyczynom tej sytuacji, wskazując na wiele niewykluczających się nawzajem czynników, które mogłyby nam pomóc znaleźć uzasadnienie dla takiego stanu rzeczy. Wśród nich można wymienić większe znaczenie w gospodarce sektora usług, który charakteryzuje się niższą wydajnością niż sektor produkcyjny. Można też wskazać na pewne trendy demograficzne, biorąc pod uwagę, że starzenie się społeczeństwa wiąże się z wyższymi stopami oszczędności i niższą konsumpcją, a także niepewnością co do przyszłych emerytur, co powoduje wyższe stopy oszczędności wśród osób pracujących (Bieling, Lux 2014; Clua-Losada, Navarro 2012). Ostatnim przykładem mogą być niskie stopy procentowe, które wprawdzie pozwalają przetrwać niekonkurencyjnym firmom, ale stanowią barierę wejścia na rynek dla nowych, poprzez ograniczenie konkurencji i innowacji.

Niższa wydajność sektora usług w stosunku do sektora przemysłowego, starzenie się społeczeństwa i niższa konsumpcja, a także utrzymanie niskich stóp procentowych nie pomagają w przezwyciężeniu poczucia stagnacji i dryfowania.

Jak więc można odwrócić tę sytuację? Ferran Adrià, jeden z najlepszych szefów kuchni na świecie, powiedział kiedyś, że wszystkie problemy ludzkości rozwiązuje innowacja. Przez ostatnie stulecie Massachusetts Institute of Technology (MIT) pozostawał w czołówce instytucji zajmujących się innowacjami technologicznymi i kompetencjami technicznymi, które z kolei napędzają innowacje. Jednak przyjmując MIT za punkt odniesienia, trzeba zauważyć, że wszystkie innowacje podejmowane do tej pory skupiały się raczej na jej aspektach przemysłowych niż społecznych. Konieczne jest zatem rozważenie innych opcji, na wzór propozycji Alzhamsi, Pinheiro i Hidalgo (2018): przy niskim rozwoju gospodarczym skupianie się na działaniach niepowiązanych może się okazać zbyt obiecujące. Jednak, gdy gospodarki wkraczają w średni poziom rozwoju, optymalne jest podjęcie większego ryzyka i ukierunkowanie się na działania, które są stosunkowo ze sobą niepowiązane, ale jednak połączone. Tak więc, ważne pytanie na poziomie kraju brzmi: kiedy zmienić strategię? Wynika z tego, że trzeba określić, które działania muszą być połączone, jak i to kto, kiedy i w jaki sposób o tym decyduje.

Jedną z przyczyn obecnej sytuacji jest to, że – jeśli chodzi o innowacyjność – wiele krajów pozostało w tyle. Pojawiły i/lub nasiliły się też niekorzystne zjawiska, takie jak wykluczenie społeczne. Wydaje się, że słowo „wykluczenie” widnieje wręcz wypisane wielkimi literami już u samego wejścia na rynek pracy, zwłaszcza jeśli chodzi o niższe techniczne i mało wyspecjalizowane profile zawodowe i utratę możliwości pracy przy niskich kwalifikacjach, przez co dostęp do pracy dla osób bez wykształcenia staje się coraz trudniejszy. Brak pracy oznacza brak dochodów, co w konsekwencji prowadzi do wykluczenia z procesu edukacji, a więc i wykluczenia społecznego. Jeśli ta sytuacja miałaby się zmienić, jedno z ogniw tej pętli, powtarzanej w wielu społeczeństwach, musiałoby zostać przerwane.

Wykluczenie z dostępności do szkoleń i innowacji edukacyjnych jest jednym z zagadnień, które wzbudza największe zainteresowanie w dziedzinie edukacji, stając się tym samym w szczególności i istotny sposób kwestią priorytetową. Obecne wyzwania, przed jakimi stoją poszczególne kraje, które zostały tu pokrótce

przedstawione – podkreślone przez znaczące zmiany społeczno-gospodarcze i kulturowe końca XX wieku – wymagają opracowania nowych praktyk nauczania i uczenia się, które mogłyby współistnieć z nowym scenariuszem, przedstawiającym niestabilność gospodarki opartej na wiedzy i społeczeństwa opartego na takich szerokich pojęciach, jak globalizacja, mobilność ludności, media, różnorodność i szybki postęp nowych technologii.

Unia Europejska wprowadziła szereg powtarzalnych działań w formie programów i polityk skierowanych do krajów, które charakteryzują się zwiększoną obecnością tych niepokojących zjawisk, mających wpływ na przyszłość społeczną wspólną dla wszystkich państw członkowskich. Różne szczeble administracji, tj. państwowy, regionalny i lokalny, również zaangażowały się w działania ukierunkowane na ten cel. Obecnie w Barcelonie wdrażana jest wprawdzie polityka integracyjna (Rosetti 2017), można jednak dyskutować o tym, czy tego rodzaju przywództwo jest odpowiednie do sytuacji. Organizacje publiczne, prywatne i realizowane przez nie projekty coraz częściej zmuszone są do łączenia biegłości w kwestiach technicznych z wysokimi kompetencjami interpersonalnymi i przywódczymi. Konieczne jest więc stworzenie kultury napędzania zmian, globalnej wizji projektów oraz realizacji potencjału do inspirowania i motywowania ludzi, które dostarczałyby im wsparcia w środowisku znaczącym nieustannymi innowacjami.

Przywódtwo społeczne

Kiedy mówimy o przywództwie, myślimy o sztuce wywierania wpływu na innych i umiejętności mobilizowania ludzi do osiągnięcia jakiegoś celu. W tym przypadku celem społecznym jest transformacja, którą zwykle przeprowadzają organizacje pozarządowe, podmioty non-profit, a także administracja publiczna i ośrodki edukacyjne. Jednak coraz więcej przedsiębiorstw społecznych i wysoko odpowiedzialnych firm stara się łączyć generowanie wartości ekonomicznej z tworzeniem wartości społecznej i środowiskowej.

Można powiedzieć, że pomimo iż w ciągu ostatnich lat rola przywództwa szczególnie wzrosła, przywództwo społeczne w dalszym ciągu wymaga wzmocnienia w co najmniej trzech głównych obszarach: różnorodności, zarządzania talentami i innowacji.

Jednym z aspektów, który wyznacza i będzie wyznaczać przyszłość przywództwa i organizacji, jest ich transformacja z chwilą dopuszczenia kobiet na stanowiska kierownicze. Zmiana ta wnosi do organizacji nowe kompetencje, takie jak współpraca, inteligencja emocjonalna i jej wpływ, a z drugiej strony jest kwestią wynikającą ze sprawiedliwości w odniesieniu do rzeczywistości panującej w poszczególnych sektorach gospodarki. Są tego przykłady w różnych dziedzinach gospodarki, np. w sektorze bankowym: Bankiem Santander, który zajmuje ósme miejsce w rankingu banków na świecie, zarządza Ana Botín, albo np. miasto Barcelona, które – będąc jednym z głównych ośrodków turystycznych na świecie – zarządzane jest od lat przez burmistrzynie Adę Colau. W przypadku trzeciego sektora 43% organizacji pozarządowych w Hiszpanii jest zarządzanych przez kobiety (PWC, Esade 2019).

Od lat obserwujemy też, że dobrze byłoby rozwijać talenty menedżerskie, zwłaszcza w trzecim sektorze i w administracji publicznej. Mamy tu dyrektorów, którzy wprawdzie są bardzo kompetentni w działaniu, ale znacznie trudniej jest im rozpoznać i wykorzystać posiadane talenty. Jedną z opcji byłoby stworzenie dla nich nowych możliwości i zapewnienie szkoleń, aby sami mogli się stać talentem przyszłości, którego organizacje tak bardzo dziś potrzebują, zwłaszcza w sektorze edukacyjnym, pozarządowym i w administracji publicznej.

Organizacjami społecznymi, instytucjami edukacyjnymi, pozarządowymi i administracją publiczną, których rolą jest znajdowanie nowych rozwiązań w sytuacji wyzwań społecznych i środowiskowych, często zarządzają osoby, które są mniej skłonne do innowacji niż osoby na podobnych stanowiskach w innych sektorach. Problemem jest nie tylko brak innowacyjności, ale także brak przedsiębiorczości. Jest to więc wyzwanie, któremu organizacje muszą się dobrze przyjrzeć i sprostać mu, sięgając do własnych zasobów, a tym samym tworząc bardziej innowacyjną kulturę i zatrudniając liderów, ale także poprzez współpracę z innymi podmiotami publicznymi lub prywatnymi, które są innowacyjne. W ten sposób łączy się kompetencje organizacji społecznych, instytucji edukacyjnych, organizacji pozarządowych i administracji publicznej z kompetencjami innych podmiotów, a tym samym sięga po jeszcze więcej innowacji.

Istnieją jednak pewne obawy co do tego, dokąd powinno zmierzać przywództwo społeczne. Po pierwsze, czy liderzy społeczni będą

w stanie poradzić sobie z niepewnością, nawet mając wizję, która pozwoli ich organizacjom na przestrzeni lat stać się instytucjami bardziej wpływowymi i posługując się modelem finansowania, który pozwala im odpowiadać na nowe wyzwania?

Kolejny problem to kwestia reputacji, powiązana z brakiem zaufania do różnego rodzaju organizacji publicznych, prywatnych, ale i do instytucji edukacyjnych, dla których zaufanie jest bardzo ważne. To właśnie zaufanie pozwala jednostkom podchodzić z wiarą do uczenia się, modeli edukacyjnych, procesów nauczania i praktycznego stosowania wiedzy i umiejętności, a także zrozumienia jakości i znaczenia profesjonalnych wyborów, do których prowadzą studia. Działalność tych instytucji umożliwia wielu bardzo różnym ludziom podejmowanie realizowanej przez nie tematyki na gruncie prywatnym. W tym sensie instytucje związane z edukacją muszą po prostu się nauczyć, jak zarządzać swoją reputacją.

Przywództwo społeczne, realizowane przez administrację publiczną, jak i organizacje non-profit, organizacje pozarządowe, jednostki edukacyjne i przedsiębiorstwa społeczne, ma pewne mocne strony, które służą innym sektorom. Muszą one, na przykład, ukierunkowywać się na pewien cel, co nieodłącznie wiąże się z przywództwem społecznym i pozwala różnym ludziom zebrać się wokół jednego celu. Tak właśnie próbują działać firmy. Ich celem, poza zarabianiem pieniędzy, jest próba stworzenia takiego celu, który mógłby być interesujący społecznie. W przypadku instytucji edukacyjnych jest to cel złożony, wymagający zarówno celu instytucjonalnego, jak i osobistego. Liderzy muszą działać autentycznie, a tym samym generować wspólny cel na podstawie autentycznie prowadzonego przywództwa.

Kolejnym aspektem, który może być lekcją dla sektorów przywództwa społecznego, są zalety przywództwa dzielonego z innymi podmiotami, szczególnie w atmosferze niepewności oraz w kontekście, w którym ludzie chcą nie tylko za kimś podążać, ale również mieć swój wkład. Jak można zatrzymać przy sobie ludzi, na których spoczywa główna odpowiedzialność za tworzenie społeczności przywódców i możliwość promowania wspólnego celu?

W raporcie PWC i Esade (2019) określono osiem kluczowych elementów przyszłego przywództwa społecznego: (1) orientacja na wizję i wyniki, (2) przedsiębiorczość wewnętrzna i innowacje społeczne, (3) rozwój przywództwa, (4) przywództwo społeczne i różnorodność

płci, (5) przywództwo oparte na reputacji, (6) przywództwo cyfrowe, (7) przywództwo systemowe oraz (8) przywództwo oparte na współpracy i tworzeniu sojuszy.

Biorąc pod uwagę kompetencje potrzebne do roli przywództwa społecznego, można je podsumować w następujący sposób:

- Pokora jest kompetencją przekrojową, niezbędną dla każdego stylu i roli przywódcy. Człowiek pokorny stara się słuchać i akceptować innych, a im bardziej to robi, tym bardziej staje się osobą cenioną i słuchaną.
- Niezbędna zdolność do budowania zaufania i uczciwych relacji. Organizacje mają większe szanse na sukces, gdy ich liderzy wiedzą, jak wydobyć z innych to, co najlepsze i sprawiać, by ludzie czuli, że organizacja im służy. Liderzy powinni pomagać członkom organizacji zrozumieć, że ich cele osobiste są związane z osiągnięciem celów organizacji.
- Odporność to zdolność do stawiania czoła przeciwnościom losu w procesie osiągania stanu doskonałości zawodowej i osobistej. Kompetencja ta jest podstawowym atrybutem przedsiębiorczości i przywództwa w niekorzystnych warunkach.
- Zdolność do współpracy, czyli zdolność do współdziałania z innymi, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji, w tym również z organizacjami z innych sektorów. Podstawą tej umiejętności jest określenie wspólnych wartości, które mogą ułatwić współpracę i osiągnięcie wspólnych celów. Umiejętność ta jest kluczowa dla przywództwa promującego współpracę i tworzenie układów partnerskich.
- Podejmowanie ryzyka i przedsiębiorczość, jako kompetencje, to zdolność do opracowywania innowacyjnych i celowych rozwiązań, pomysłów lub podejść, mających na celu generowanie wpływu, poprawę efektywności i skuteczności, aby osiągnąć cele organizacji. W kontekście trzeciego sektora podstawowym atrybutem przywództwa jest umiejętność podejmowania ryzyka oraz duch przedsiębiorczości, skoncentrowany na innowacyjności.
- Myślenie systemowe jest podstawą dla liderów, którzy starają się zrozumieć przyczyny problemów i wpływy, które kryją się za wyzwaniami stojącymi przed organizacją. Liderzy, którzy myślą i działają systemowo, patrzą na sytuację całościowo, nie skupiając się na odizolowanych od siebie częściach; stawiają

również ludzi w centrum spraw i pracę z nimi uważają za jedyny sposób poprawy wyników.

Przywództwo musi wykraczać poza liderów, ich kompetencje i potencjał, ponieważ ponad liderem musi istnieć cel, który uzasadnia jego zaangażowanie i zespół, który realizuje pewne wartości i postawy.

Nierówności społeczne, niedobór zasobów i ograniczenia ostatnich lat zwiększają złożoność problemów i niepewność w społeczeństwie, z czym borykają się nie tylko organizacje pozarządowe (Cordobés, Carreras, Sureda 2019), ale także instytucje edukacyjne, administracja publiczna i przedsiębiorstwa społeczne.

Innowacyjność edukacyjna

Sektor edukacji wymaga obecnie silnego przywództwa, które jest w stanie się dostosować do nowej rzeczywistości i przyjąć pewną wizję przyszłości, skutecznie wychodzącą naprzeciw wyzwaniom społecznym. Myśląc o tym celu, żeby przeprowadzić jakiegokolwiek proces innowacji, konieczne jest zdefiniowanie kilku podstawowych pojęć.

Innowacja edukacyjna z definicji polega na włączeniu jednego lub kilku nowych elementów do już istniejącej rzeczywistości w celu jej modyfikacji (Rivas 2000: 20), co zazwyczaj odbywa się w kontekście konkretnych instytucji edukacyjnych. Konieczne jest, aby wyniki modyfikacji rzeczywistości dawały efekty, które poprawiają procesy uczenia się i/lub osiąganie pewnych celów edukacyjnych, ponieważ tylko wtedy innowacja edukacyjna ma sens (Rikkerink, Verbeeten, Simons, Ritzen 2016).

Innowacji nie można rozumieć inaczej niż jako wynik powiązanej z nią jakości kształcenia. Według Wilsona (1992: 34), jakość kształcenia polega na planowaniu, dostarczaniu i ocenie optymalnego programu nauczania dla każdego ucznia, w kontekście różnorodności uczących się jednostek. Należy pamiętać, że jakość edukacyjna wykracza poza kwalifikacje akademickie i powinna uwzględniać także osobiste lub społeczne cechy ucznia (Lopez-Vicente, Cussó-Parcerisas, Rodríguez-García, Riera-Romaní 2016).

Według wizji, którą głosi Israel Ruiz z MIT, systemowe funkcjonowanie innowacji musi uwzględniać społeczność, a konkretnie społeczność edukacyjną, rozumianą jako ludzie i instytucje, czyli wszystkich zaangażowanych w proces edukacyjny. W tym miejscu

konieczne jest rozróżnienie między społecznością szkolną a edukacyjną. Ta ostatnia wykracza poza fizyczne granice szkoły i obejmuje nie tylko uczniów, ich rodziny, pracowników oświaty oraz personel administracyjny i usługowy, ale także podmioty terytorialne i społeczne, stowarzyszenia przedstawicielskie czy podmioty zajmujące się sportem i rekreacją (Sala 2009).

Ostatnim z kluczowych elementów innowacji edukacyjnych jest kultura szkolna, która odnosi się do przekonań, postrzegania, sieci relacyjnych, postaw oraz pisanych i niepisanych zasad, które wpływają na funkcjonowanie organizacji edukacyjnej (Fullan 2007). Kultura szkolna odnosi się do strategicznych aspektów, takich jak misja, wizja, wartości i cele szkoły, a zatem jest związana z jej sposobem radzenia sobie z różnorodnością, emocjonalnym i fizycznym bezpieczeństwem uczniów oraz dynamiką uczenia się. Kultura szkolna jest jak ludzkie DNA, każda jest zupełnie inna. Jest ona również głównym elementem różnicującym szkoły, ponieważ każda z nich ma swoją kulturę, a co za tym idzie, sposób, w jaki ten sam innowacyjny projekt jest integrowany, co może spowodować jego różne postrzeganie w zależności od organizacji, w której jest realizowany.

Obecnie pojęcia takie jak „innowacja” i „zmiana” znajdują zastosowanie w wielu różnych dziedzinach, stając się podstawowymi elementami organizacji. Sfera edukacji nie jest tu wyjątkiem, zwłaszcza że innowacje edukacyjne są już powszechnym elementem nauczania w szkołach, częściowo w wyniku nowej sytuacji społeczno-gospodarczej. Pojęcia innowacji i zmiany są również ze sobą powiązane. Nie ma adaptacji bez zmian, nie ma też zmian, które nie wiążą się z adaptacją. W zakresie, w jakim adaptacja odbywa się poprzez innowacje w procesach, systemach szkoleniowych, włączaniu technologii itp., wprowadza się pojęcie innowacji edukacyjnej. Należy podkreślić znaczenie innowacji edukacyjnej w procesie doskonalenia szkół.

Integracja społeczna

Integracja społeczna rozumiana jest jako każdy dynamiczny i wielofunkcyjny proces, który umożliwia ludziom marginalizowanym partycypację w minimalnym poziomie pomocy społecznej i życiowej realizowanej w danym kraju. Jest to sposób na to, aby pomóc ludziom stać się częścią grupy społecznej.

Szkoły, kolegia i uniwersytety są ważnymi środowiskami, mającymi wpływ na rozwój jednostek poprzez edukację formalną, w której procesy nauczania i uczenia się zachodzą pomiędzy konkretnym nadawcą, nauczycielem, a konkretnym odbiorcą, uczniem. Proces ten odbywa się wokół pewnych treści i działań składających się na program nauczania (Pinto 1996). Jednak definiowanie placówki edukacyjnej tylko z punktu widzenia akademickiego byłoby zwykłym redukcjonizmem. Szkoła, kolegium czy uniwersytet są również formalnymi instytucjami, których stajemy się częścią, ale też i kontekstem, w którym nabywamy ważne umiejętności w zakresie relacji w grupie rówieśniczej i nawiązywania więzi przyjaźni (Fernández Ríos, Rodríguez 2002; Gracia, Musitu 2000; Musitu 2002; Ovejero 2002; Palacios 1999). W tym sensie włączanie dzieci do systemu edukacji ma nie tylko wpływ na utrzymanie pewnej potrzebnej rutyny (spanie, jedzenie i harmonogramy zajęć, itp.), ale również zapewnia tworzenie relacji z innymi dorosłymi i rówieśnikami oraz przyczynia się do tworzenia wzorców interakcji, wykorzystywanych przez dzieci w pozaszkolnych relacjach społecznych.

W tym formatywnym procesie nauka w szkole powinna prowadzić ucznia do osiągnięcia pięciu podstawowych celów: (a) stać się osobą intelektualnie refleksyjną, (b) być przygotowanym do angażowania się w świat pracy, (c) wypełniać swoje obowiązki obywatelskie, (d) szkolić się jako osoba zaangażowana etycznie, oraz (e) stać się lub pozostać osobą zdrową fizycznie i psychicznie (Feagans, Bartsch 1993).

Ponadto istnieją narzędzia, które pozwalają na realizację socjalizacyjnej funkcji praktyk edukacyjnych. Dzięki nim członkowie społeczności nabywają pewnej wiedzy, umiejętności itp., właściwych danej kulturze i cenionych w danym momencie historycznym (Vila 1998). Pozwalają one na realizację społecznych funkcji edukacyjnych, ponieważ ułatwiają integrację członków społeczności z grupami społecznymi, w których żyją (socjalizacja); zapewniają szkolenie poprzez przekazywanie wiedzy i umiejętności, które pozwalają ludziom zająć pozycję społeczną (szkolenie), a także realizują funkcję ekonomiczną (współpraca) polegającą na przyjmowaniu ról i kształtowaniu się norm (Marín 2003).

Rada Europy i Wspólnota Europejska to dwie organizacje, które mają wpływ na postęp edukacyjny związany z różnorodnością

w społeczeństwach europejskich. Zakres ich wpływu na krajowe polityki edukacyjne jest jednak ograniczony, ponieważ państwa europejskie nie pozwoliły na ingerencję w dziedzinę edukacji, uważaną za wyłączną domenę jurysdykcji krajowych (Gundara 1993).

Wbrew oczekiwaniom organizacje te skupiły się na wymiarze imigranckim, ignorując jednak sposób, w jaki należy formułować politykę edukacyjną dla imigrantów, w kontekście ogólnej polityki edukacyjnej, obejmującej miejscowe mniejszości europejskie oraz odpowiednie zasady dotyczące ich edukacji.

Unia Europejska opracowała raporty, takie jak Sieć Europejskich Specjalistów w zakresie Ekonomiki Edukacji (European Expert Network on Economics of Education – EENEE), które koncentrują się na imigrantach, pomijając ludność miejscową, której sytuacja również powinna być brana pod uwagę w krajowych systemach integracji i edukacji (De Paola, Brunello 2016). Ten rodzaj polityki raz po raz zawodzi, a w obecnym klimacie pojawienie się niestabilności jest spotęgowane przez sposoby, w jakie spadek gospodarczy w wielu obszarach Europy prowadzi do zwiększenia napięć i dezintegracji miejscowej ludności. Największe napięcia występują tam, gdzie społeczności są najbardziej zróżnicowane.

Jak twierdzi Israel Ruiz, wiceprezes wykonawczy MIT, tego rodzaju linie polityczne i propozycje powinny być zorientowane na model dwufazowy, który podkreśla „po pierwsze, stworzenie edukacji, która maksymalnie rozwija potencjał człowieka”, a po drugie, „zapewnienie poprzez technologię wysokiej jakości edukacji każdemu, kto chce się uczyć, bez względu na miejsce zamieszkania” (Sala 2009). Ruiz mówi, że dzięki takim „krucjatom” jak ta proponowana przez MIT, nowo generowany talent „trafia następnie do firm”. W tym kontekście wiceprezes MIT podaje przykład platformy darmowych kursów uniwersyteckich online o nazwie edX, projektu opracowanego wspólnie z Uniwersytetem Harvarda, który objął już 5,3 miliona studentów wywodzących się z 196 różnych narodowości (Sala 2009).

Ruiz krytycznie odnosi się do systemów edukacyjnych, które – tak jak system hiszpański – cenią „zapamiętywanie bardziej niż zrozumienie” i konfrontuje go z ekosystemem innowacji, takim jak ten, którym zarządza: „MIT jest ekosystemem koncentracji talentów, który pozwala na przepływ ludzi i idei bez zbędnych tarć”. Na pytanie, czy możliwe jest odtworzenie innowacyjnego ekosystemu, takiego jak MIT, Ruiz odpowiada, że aby to zrobić, „potrzeba wielu

lat konsekwentnej polityki zdążającej w tym właśnie kierunku”. Taki rodzaj ukierunkowanych działań musi być przede wszystkim dobrze prowadzony i ukierunkowany na osiąganie wyznaczonych celów (Sala 2009).

Przywództwo społeczne w Barcelonie

Może więc teraz jest czas na przywództwo? Czy mamy wybór? Obecna sytuacja jest jednak bardzo druzgocąca, ponieważ to, co się wydarzyło w mijającym roku, nie dotyczy jednej firmy, branży czy kraju, ale każdego miejsca i sektora gospodarki na całym świecie. Wszystkie prognozy, które przygotowano pod koniec 2019 i na początku 2020 roku, są całkowicie bezużyteczne, ponieważ żadna z nich nie brała pod uwagę pandemii COVID-19. Teraz musimy więc dostosować siłę roboczą do popytu na rynku pracy; sprawy nie mają się dobrze, a prawdopodobnie będzie jeszcze gorzej. Administracja publiczna musi działać tak samo, jak dotąd. Nikt nie chce podejmować ryzyka. Nikt nie chce być przyłapany na błędach.

Jak pisze Howard Bowen w książce *The Social Responsibilities of Businessman* (1953), pierwszym rodzajem odpowiedzialności jest opłacalność. Obowiązkiem każdej administracji publicznej jest zarządzanie budżetem tak, aby móc świadczyć usługi publiczne.

Strategią reaktywną jest dyktatura budżetu. Budżet rządzi, to on właśnie jest „bogiem”. Budżet podejmuje decyzje i za te decyzje ponosi odpowiedzialność. Jeśli nie ma budżetu, ludzie są pomijani. Budżet wyjaśnia wszystko.

Dlatego pytanie, które należy zadać brzmi: a co z liderem? To ważne, żeby właśnie teraz dostosować budżet do okoliczności. Czy tam, gdzie za wszystkim stoi budżet, jest w ogóle miejsce dla lidera? Kluczem do tej sytuacji jest fakt, że motywacja wśród ludzi wzrasta wraz ze zdolnością liderów do przywództwa, i to nie tylko tych z najwyższych szczebli hierarchii, ale w całej organizacji.

Liderzy skupiając się na misji podejmują decyzje, ale ich misja nie polega tylko na zarabianiu pieniędzy. Celem jest zarabianie pieniędzy, ale nie jest to jeszcze misja. Kiedy misja polega na zarabianiu pieniędzy, wybór i zakres zarządzania przywództwem stają się minimalne.

Lider powinien przede wszystkim tworzyć zaangażowanie i współpracę ze wszystkich dostępnych elementów, generować pracę

zespołową, a następnie wprowadzać zmiany. W takich momentach możliwa jest zmiana. To właśnie zmiana generuje możliwości.

Kto podejmuje ryzyko? W obu rozwiązaniach istnieje ryzyko, ale w strategii reaktywnej jest ono przejmowane przez osoby, które odchodzą lub są zwalniane, czyli przez ofiary, które odchodzą lub są wykluczane. Z czasem, za kilka lat, taka bezimienna lub poraniona firma czy społeczeństwo zorientuje się, że osobista motywacja tworzących ją/ję ludzi jest na poziomie zerowym.

Jeśli natomiast przyjmijemy strategię misji, to kapitał ludzki w firmie czy obywatele w państwie staną się tymi, którzy od których wszystko będzie zależeć.

W przypadku gminy najniższy szczebel administracji publicznej ma o wiele mniejszy budżet niż autonomiczny region lub państwo. Jednak to właśnie ten poziom administracji, który stoi najbliżej obywateli, do którego obywatele masowo zwracają się w pierwszej kolejności, musi być w stanie rozpatrywać wnioski, oferować usługi publiczne i zapewniać rozwiązania tym, którzy o nie wnioskuje.

W Barcelonie zespół osób zarządzających miastem twierdzi, że chce, żeby Barcelona była miastem, które nie pozostawia nikogo w tyle, zwłaszcza w trudnych czasach. Miastem, które troszczy się o najbardziej wrażliwe grupy społeczne i walczy o to, by nie dopuścić do rozłamu społecznego. Rynek zazwyczaj nie bierze pod uwagę tych kwestii. Dlatego też interwencja administracji jest uzasadniona, ponieważ rynek ignoruje lub odstawia na bok część obywateli.

Jedną z cech charakterystycznych prawidłowo funkcjonujących rynków gospodarczych jest zrównanie interesów indywidualnych i zbiorowych. Jeśli interes indywidualny i zbiorowy są zbieżne, nie ma potrzeby, aby uczestnicy – zarówno dostawcy (tj. przedsiębiorstwa), jak i nabywcy (często indywidualni) – brali pod uwagę wpływ swoich działań na konsumentów rynkowych.

W kontekście prawidłowo funkcjonujących rynków uczestnicy mogą w pewnym sensie oddać swoją troskę o interesy społeczne „niewidzialną ręką”. Mogą po prostu wzruszyć ramionami, założyć, że rynek załatwi to sam i zająć się realizacją swoich własnych interesów. Co ciekawe, jak zauważył Adam Smith, koncentrując się na własnych interesach, uczestnicy rynku często kończą na promowaniu interesów społecznych skuteczniej, niż gdyby robili to celowo.

W tym aspekcie społeczna odpowiedzialność biznesu (SOB) jest sprzeczna z logiką rynkową. Ponieważ rynki nie zawsze funkcjonują

prawidłowo, nie ma gwarancji, że realizacja indywidualnych interesów będzie sprzyjać interesom społecznym. Od przedsiębiorstw oczekuje się zatem aktywnej oceny wpływu ich działań na szersze systemy gospodarcze i społeczne, w których są osadzone. Z perspektywy SOB przedsiębiorstwa powinny być więc świadome oczekiwań społecznych i celowo regulować swoje zachowania tak, aby przyczynić się do wyników spełniających te oczekiwania.

Wpływ kryzysu gospodarczego na jakość życia mieszkańców Barcelony wymaga od nas wszystkich, tj. zarówno od społeczeństwa obywatelskiego, jak i od władz, szybkiej, skutecznej i solidarnej reakcji, która powinna się dokonywać pod przewodnictwem Rady Miasta.

Sytuacja kryzysowa wymaga przede wszystkim zapobiegania i przewidywania, ponieważ wiele osób i rodzin żyje w sytuacji ubóstwa, które nie ma charakteru strukturalnego. Obserwujemy zagrożenie nie tylko wśród populacji, która już wcześniej znajdowała się poniżej progu ubóstwa, ale obecnie są to też rodziny i osoby, które do tej pory nie były zagrożone wykluczeniem, dlatego że dziś niektórzy lub wszyscy członkowie tych rodzin stali się bezrobotni.

Polityka integracji społecznej jest częścią polityki społecznej, dlatego musi zostać zdefiniowana w kontekście kwestii społecznych, które dotyczą miasta. Należy zauważyć, że problemy społeczne mają charakter adaptacyjny; innymi słowy, nie odpowiadają żadnej konkretnej logice i nie mogą być rozwiązane wyłącznie za pomocą rozwiązań technicznych.

Problemy adaptacyjne są często źle zdefiniowane, wiążą się ze złożonymi wyzwaniem i wymagają nieznanych dotąd rozwiązań, wymagających pewnego okresu uczenia się.

Plan, który zostałby zrealizowany z udziałem społeczeństwa obywatelskiego i organizacji trzeciego sektora, byłby bardzo cennym narzędziem poprawy jakości życia mieszkańców Barcelony, poprzez zmniejszenie nierówności społecznych i zapewnienie wszystkim równych szans. Jest to autentyczny plan dla miasta, który ma sprawić, że Barcelona stanie się miastem bardziej zintegrowanym i spójnym.

Barcelona jest i była punktem odniesienia dla polityki integracji społecznej. Niemniej jednak sytuacja gospodarcza w Europie ma obecnie znaczny wpływ na różne grupy społeczne w mieście, szczególnie na grupy najbardziej zagrożone.

Tabela 1. Elementy dynamiki wykluczenia i główne czynniki mające wpływ na każdy z nich

Główne obszary zagrożone dynamiką wykluczenia i czynniki, które na nie wpływają			
Ekonomia: względne ubóstwo	Zatrudnienie: bezrobocie, niepewność zatrudnienia	Mieszkanie: zbyt drogie mieszkania, bezdomność, „dzikie” osiedla	Edukacja: analfabetyzm, nieodpowiedni poziom edukacji
Opieka społeczna i zdrowotna: osłabienie sił związane z podeszłym wiekiem, niepełnosprawność, choroby związane z ryzykiem socjalnym	Relacje: osłabienie relacji rodzinnych i lokalnych sieci społecznych	Obywatelstwo: słabe wykorzystanie praw obywatelskich i politycznych	Kultura: analfabetyzm cyfrowy, nierówny dostęp do kapitału kulturowego

Źródło: Barceloński Plan na Rzecz Integracji Społecznej (2012–2015).

W czerwcu 2010 roku Rada Europejska przyjęła strategię „Europa 2020” na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego inkluzji społecznej, która zastąpiła Strategię Lizbońską i stała się w polityce europejskiej punktem odniesienia w zakresie walki z kryzysem gospodarczym i przygotowaniem gospodarki na przyszłość. Celem strategii „Europa 2020” jest odpowiedź „na wyzwanie polegające na reorientacji polityki od modelu zarządzania kryzysowego w kierunku wprowadzenia średnio- i długoterminowych reform promujących rozwój i zatrudnienie” (Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung 2010). Niektóre z jej celów dotyczą inkluzji społecznej: zwiększenie stopy zatrudnienia, zmniejszenie liczby osób przedwcześnie kończących naukę szkolną, zwiększenie liczby osób kończących studia wyższe oraz zmniejszenie liczby osób zagrożonych ubóstwem. Aby osiągnąć te cele, Komisja Europejska stworzyła agendę „Europa 2020”, która zawiera zestaw siedmiu inicjatyw przewodnich, stanowiących wspólny priorytet dla wszystkich poziomów władz regionalnych (Komisja Europejska 2010).

Zarządzanie Barceloną podzielono na pięć obszarów, każdym z nich zarządza jeden z zastępców burmistrza: (i) biuro burmistrza, sprawy wewnętrzne, bezpieczeństwo i mobilność, (ii) gospodarka, przedsiębiorczość i edukacja, (iii) planowanie przestrzenne, infrastruktura, środowisko i systemy informacyjne, (iv) jakość życia, równość i sport, (v) kultura.

Barceloński Plan na Rzecz Integracji Społecznej na lata 2012–2015 gromadzi pewne dane, które pozwalają na dokonanie przeglądu sytuacji w mieście. Jeśli chodzi o poziom wykształcenia, prawie 70% ogółu bezrobotnych to osoby słabo wykształcone (brak wykształcenia lub niepełne wykształcenie podstawowe, podstawowe lub ogólne). Wysoki jest też odsetek bezrobotnych z wykształceniem wyższym (ponad 16% wszystkich bezrobotnych ma wykształcenie wyższe). Jeśli chodzi o narodowość, mimo że ludność urodzona za granicą stanowi jedynie 21,1% bezrobotnych mieszkańców, wpływ bezrobocia na tę grupę jest większy, ponieważ stanowią oni zaledwie 17% całej populacji Barcelony i ponieważ w grupie tej jest wyższy odsetek osób w wieku produkcyjnym niż w przypadku ludności miejscowej.

Z jednej strony, od roku akademickiego 2008–2009 Konsorcjum Edukacyjne Barcelony oferuje posiłki szkolne wszystkim uczniom zapisanym do szkół publicznych i prywatnych, od pierwszej klasy szkoły podstawowej do ostatniej klasy obowiązkowej szkoły średniej. Środki na to przekazywane są wspólnie przez rząd Katalonii i Radę Miasta Barcelony.

W roku akademickim 2012–2013 nadzwyczajne subsydlum Rady Miasta w wysokości 2,5 mln Euro z obszaru jakości życia, równości i sportu umożliwiło przeznaczenie natychmiastowo maksymalnej kwoty 8,5 mln Euro. Ten dodatkowy wkład pomógł objąć finansowaniem wszystkie wnioski, które spełniały odpowiednie warunki.

Ponadto subsydlum to uruchomiono już na początku procesu, co oznaczało, że wszystkie uprawnienia do otrzymywania posiłków zostały przyznane od pierwszego dnia nauki.

Z drugiej strony, dobre wykształcenie jest jednym z czynników, które zwiększają osobistą autonomię, dając ludziom większe możliwości, a tym samym zmniejszając ryzyko wykluczenia społecznego.

Biorąc pod uwagę znaczenie wykształcenia średniego dla zapewnienia zatrudnienia na odpowiednich warunkach, stopa niepowodzeń szkolnych jest dobrym wskaźnikiem, który należy wziąć pod uwagę. W roku szkolnym 2010–2011 wskaźnik niepowodzeń szkolnych w ostatniej klasie szkoły średniej wyniósł 15,59%.

Bezpłatna edukacja jest obecnie prawem wszystkich dzieci w wieku od 6 do 16 roku życia. Edukacja przedszkolna (pomiędzy 3 a 5 rokiem życia) jest również powszechna. Dlatego też zapotrzebowanie

na edukację szkolną dzieci w wieku od 6 do 16 lat w Barcelonie jest zapewniane w 100% przez szkoły zarówno publiczne, jak i prywatne.

Istnieją jednak różnice w wykorzystaniu technologii informacyjno-komunikacyjnych (TIK) w zależności od wieku. Wskaźniki wykorzystania tych technologii przez młodsze kohorty są wysokie, ale w każdym następnym pokoleniu obserwuje się już spadek wykorzystania zarówno komputerów, jak i Internetu. Wykorzystanie komputerów i Internetu wiąże się również bezpośrednio z dochodem netto gospodarstwa domowego. Wraz ze wzrostem dochodu netto wzrasta również możliwość posiadania w domu komputera i połączenia z Internetem. Gospodarstwa domowe o dochodach miesięcznych poniżej 1100 euro różnią się w tym względzie od gospodarstw domowych o wyższych dochodach o ponad 50 punktów procentowych.

Osoby z wyższym poziomem wykształcenia stanowią najwyższy odsetek populacji realizującej zakupy przez Internet (do 100%), a analfabeci najniższe (0% kupujących przez Internet). Podobnie jak w przypadku dochodów netto gospodarstw domowych, zależność między wykorzystaniem TIK a poziomem wykształcenia jest wprost proporcjonalna. Rada Miasta Barcelony opowiada się za modelem, który gwarantuje prawa obywateli i dobrobyt mieszkańców poprzez wspieranie ich pełnej integracji w zakresie edukacji, zatrudnienia, spraw społecznych, mieszkalnictwa, relacji, kontaktów obywatelskich i polityki, a także poprzez dbałość o zdrowie mieszkańców i umożliwianie im uzyskania wystarczających, stabilnych dochodów, aby mogli się cieszyć godnym życiem w mieście. Władze miasta są gotowe zrobić wiele na rzecz umożliwienia wszystkim korzystania z praw obywatelskich.

W edukacji planuje się zwiększenie liczby miejsc w przedszkolach oraz poprawienie proporcji liczby nauczycieli w stosunku do liczby dzieci. Ma się polepszyć również jakość systemu szkolnego, który co raz częściej koncentruje się na edukacji opartej na wartościach. Wdrożone zostaną także różnorodne programy i instrumenty mające na celu osiągnięcie sukcesów w nauce oraz zwalczanie absencji szkolnych i zjawiska wczesnego porzucania nauki.

Plan obejmuje konkretne programy: mieszane programy szkoleń i zatrudnienia, praktyk zawodowych, szkoleń i pośrednictwa pracy dla osób o niskim wykształceniu i długotrwale bezrobotnych, programy szkoleń i pośrednictwa pracy dla młodzieży o niskim wykształceniu, z których część odbędzie się w ramach projektu „Treball als

Barris” (Praca w dzielnicach) w 12 dzielnicach miasta oraz „Pla jove formació-ocupació” (Plan Szkolenia i Zatrudnienia Młodzieży) przy wsparciu i współpracy Konsorcjum Edukacyjnego Barcelony.

Ponadto Barceloński Plan na Rzecz Integracji Społecznej obejmuje konkretne działania mające na celu zarówno zaspokojenie potrzeb dzieci, jak i szkolenie specjalistów w dziedzinie edukacji, aby posiadali odpowiednie profile zawodowe do wymaganego typu zarządzania. Zapewnione zostaną również usługi pomocnicze i projekty promujące edukację integracyjną poza godzinami zajęć szkolnych. Oto niektóre z tych działań:

- Poprawa usług w zakresie interwencji społeczno-edukacyjnej na rzecz dzieci w celu zlikwidowania deficytów i pobudzenia zasobów dzieci i ich rodzin, a tym samym przyczynienia się do przerwania cyklu ubóstwa pokoleniowego i ryzyka społecznego.
- Szkolenie nauczycieli w celu zapewnienia, że równość i brak dyskryminacji będą nauczane przekrojowo w ramach wszystkich przedmiotów i przez cały okres kształcenia dziecka.

Propozycja modelu przywództwa w edukacji na rzecz transformacji społecznej

Na przestrzeni lat interakcje między różnymi podmiotami, tj. Radą Opieki Społecznej, Porozumieniem Obywatelskim, organizacjami z trzeciego sektora i różnymi wydziałami Rady Miasta przyniosły konkretne rezultaty w walce o integrację społeczną poprzez edukację. Niezależnie od tego, konieczne jest poszerzenie kręgu zaangażowanych podmiotów społecznych, tak aby mogli uczestniczyć w nich również inni. Mimo że programy i obrane linie politycznych działań dały pozytywny efekt, wykluczenie społeczne jest w naszym społeczeństwie złem endemicznym, co jest wyraźną oznaką, że nie wszystkie strony odpowiednio się angażują i mają ten sam cel.

Proponowany model to model całościowy, zmieniający problem integracji społecznej we wspólny problem wszystkich uczestników gospodarki, społeczeństwa, administracji publicznej itp. Ważne jest więc określenie działań, które należałoby połączyć. Model ten opiera się na odpowiednich wcześniejszych opracowaniach zmierzających do tego, aby dobrze zdefiniować miejsce jego wdrożenia, co pozwoli

uniknąć błędów uogólnień, dość powszechnych w programach unijnych. Konieczne jest stworzenie kultury napędzania zmian wśród wszystkich podmiotów zaangażowanych we wdrażanie modelu, a także wprowadzenie koncepcji wizji długoterminowych i globalnych. Wizja długoterminowa będzie wynikać z celów i działań określonych w planach, które wykraczać będą poza cykliczne czteroletnie kadencje polityczne. Wizja globalna zostanie określona przez kierującego modelem lidera, który nie będzie podlegał ograniczeniom związanym cyklicznością wynikającą z kadencji politycznych i partykularnych interesów. Jedną z kompetencji oczekiwanych od lidera jest umiejętność inspirowania i motywowania ludzi. Po przeanalizowaniu specyfiki środowiska, w którym model będzie wdrażany, zostaną określone różne podmioty i przydzielone im poszczególne funkcje. Lider ma w obrębie modelu kilka podstawowych funkcji: kierowanie, wyznaczanie i kontrolowanie realizacji przyjętych celów, monitorowanie i dążenie do realizacji założonych wyników działań. Oprócz lidera, największe znaczenie w modelu będzie miała również administracja publiczna działająca na trzech poziomach (państwowym, regionalnym i lokalnym), trzeci sektor, sektor edukacji oraz przedsiębiorstwa prywatne. Przedsiębiorstwa prywatne będą włączane do modelu przy założeniu, że miejsce, w którym prowadzą swoją działalność, jest być również beneficjentem tych działań. Mogą to być przedsiębiorstwa ze wszystkich sektorów, zwłaszcza w szczególności te, które mają zdolność wnoszenia własnych środków finansowych, oraz w kluczowej roli te, które mogą stać się partnerami technologicznymi.

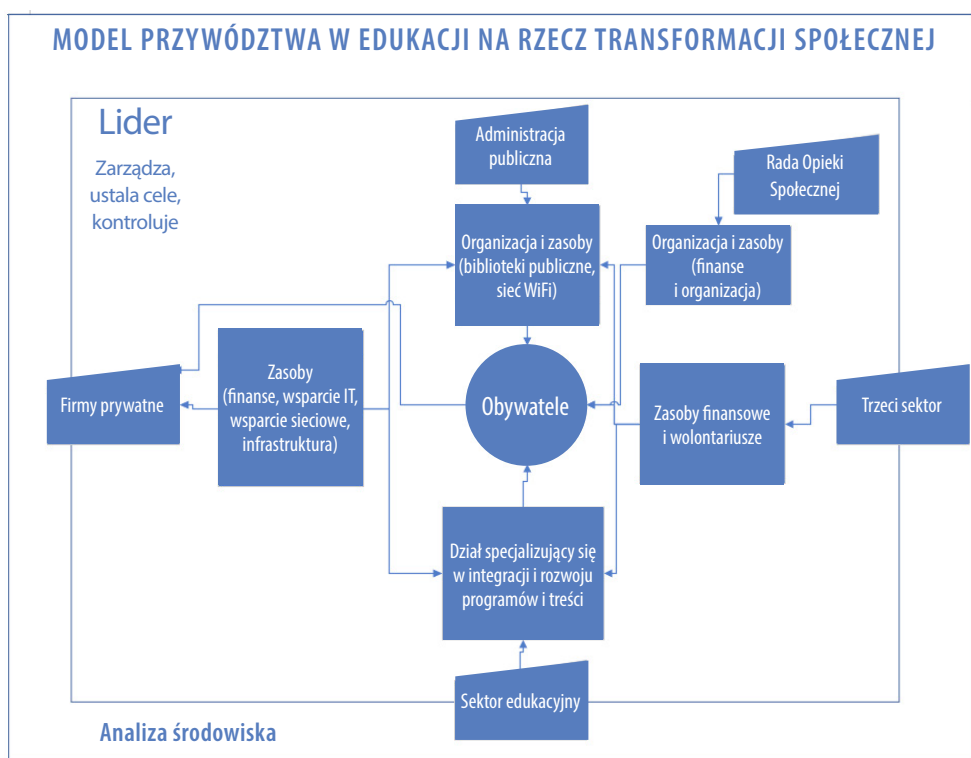
Obywatele, którzy są przedmiotem działań wynikających z zastosowania modelu, znajdują się w jego centrum, ponieważ są odbiorcami wyników wszystkich realizowanych działań i zasobów udostępnianych przez różne podmioty.

W ramach Barcelońskiego Planu na Rzecz Integracji Społecznej jest też miejsce na innowacje, będące podstawowym komponentem funkcjonowania modelu. W tym przypadku innowacja musi ułatwiać kształtowanie się różnych jednostek, niezależnie od ich kondycji społecznej i posiadanych zasobów. Zgodnie z propozycją szkoleń internetowych MIT, po zaplanowaniu, zorganizowaniu, opracowaniu i umieszczeniu treści kursu w sieci, koszt jednego lub tysiąca więcej studentów będzie znikomy.

Przedstawiciele sektora edukacji będą musieli zadbać o specjalizację w nowych technologiach, generowanie treści spełniających wszystkie standardy jakości, a także sami szkolić się w zakresie zarządzania obywatelami o zróżnicowanych potrzebach.

Organizacje trzeciego sektora, które są mocno obecne w terenie, znają lepiej realia każdej dzielnicy, miasta czy miejscowości. Ich rolą jest ułatwienie dostępu do modelu wolontariuszom, którzy będą chcieli uczestniczyć w tworzeniu i monitorowaniu uczestnictwa obywatelskiego.

Schemat 1. Model przywództwa w edukacji na rzecz transformacji społecznej



Wnioski

Obecne modele walki z wykluczeniem społecznym nie są dostosowane do rosnącej liczby wykluczonych obywateli. Wśród możliwych przyczyn tej sytuacji są i takie, że problem jest zwykle rozwiązywany

przez sektor bez środków czy zasobów, poza możliwościami indywidualnego oddziaływania obywateli. Zależność od zasobów, które dostarcza administracja publiczna i społeczeństwo, nie wystarcza, aby przezwyciężyć tę prawdziwą plagę społeczną. Nie wydaje się też, żeby poprzedni model mógł nadal jakoś funkcjonować w burzliwych czasach powtarzających się kryzysów gospodarczych, takich jak ten, w którym znajdujemy się obecnie. Nadszedł więc czas, aby podjąć działania poprzez włączenie do modelu większej liczby podmiotów. W rzeczy samej właściwie wszystkie podmioty powinny się zaangażować w realizację modelu, każdy w swojej własnej, określonej roli. Sukces realizacji modelu leży w przywództwie, które pozwala na wymianę dobrych praktyk, a także zależy od altruizmu i dobrej woli do zaangażowania się wszystkich podmiotów społecznych, sektorów gospodarki i administracji publicznej, co osiąga się poprzez przywództwo zorientowane na wspólny cel przyświecający społeczeństwu, które musi czuć się odpowiedzialne za przezwyciężenie zjawiska wykluczenia społecznego. Uczestnictwo w gospodarce, w organizacjach i firmach, w administracji publicznej i organizacjach pozarządowych pozwala na generowanie dochodów i innych pozytywnych korzyści dla społeczeństwa. Maksymalne włączenie społeczne skutkuje zwiększonym uczestnictwem, a więc i korzyściami dla społeczeństwa w postaci wyższych dochodów, większego wkładu w PKB, większej dostępności środków dla administracji publicznej, a także większej liczby osób pracujących i lepiej wykształconych.

Bibliografia

- Alshamsi A., Pinheiro F.L., Hidalgo C.A. (2018). *Optimal Diversification Strategies in the Networks of Related Products and of Related Research Areas*, „Nature Communications”, t. 9, art. 1328.
- Backhouse R.E., Boianovsky M. (2016). *Secular Stagnation: The History of a Macroeconomic Heresy*, „The European Journal of the History of Economic Thought”, t. 23, nr 6, s. 946–970.
- Barcelona Social Inclusion Plan 2012–2015. Area of Quality of Life, Equality and Sport. Barcelona City Council.
- Bieling H.J., Lux J. (2014). *Crisis-Induced Social Conflicts in the European Union–Trade Union Perspectives: The Emergence of ‘Crisis Corporatism’ or the Failure of Corporatist Arrangements?*, „Global Labour Journal”, t. 5, nr 3, s. 153–175.

- Bowen H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*, New York: Harper.
- Clua-Losada M., Navarro V. (2012). *El impacto de la crisis en las familias y en la infancia*, Barcelona: Editorial Ariel.
- Cordobés M., Carreras I., Sureda M. (2019). *Nuevas tendencias y competencias del liderazgo social*, *Do Better by Esade*, <https://dobetter.esade.edu/es/liderazgo-social-competencias> [dostęp: 21.04.2020].
- De Paola M., Brunello G. (2016). *Education as a Tool for the Economic Integration of Migrants*. *European Expert Network Economics of Education (EENEE)*, no. 27, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung. (2010). *European Council Conclusions on Europe 2020: A New European Strategy for Jobs and Growth of 17 June 2010*, <https://www.cedefop.europa.eu/de/news-and-press/news/european-council-conclusions-europe-2020-new-european-strategy-jobs-and-growth> [dostęp: 21.04.2020].
- European Commission (2010). *Europe 2020: A European Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth*, <https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Euro-pe%202020%20-%20EN%20version.pdf> [dostęp: 10.04.2020].
- Feagans L.V., Bartsch K. (1993). *A Framework for Examining the Role of Schooling During Early Adolescence*, [w:] R.M. Lerner (red.), *Early Adolescence*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, s. 129–142.
- Fernández Ríos L., Rodríguez F.J. (2002). *La prevención de la violencia: Hechos y mitos*, „*Psicothema*”, t. 14 (suplement), s. 147–154.
- Fullan M. (2007). *The New Meaning of Educational Change*, New York: Routledge.
- Gracia E., Musitu G. (2000). *Psicología social de la familia*, Barcelona: Paidós.
- Gugler K., Weichselbaumer M., Zulehner C. (2015). *Competition in the Economic Crisis: Analysis of Procurement Auctions*, „*European Economic Review*”, t. 73, s. 35–57.
- Gundara J.S. (1993). *Diversidad social, educación e integración europea*, „*Revista de Educación del Ministerio de Educación y Cultura de España*”, nr 302.
- Heifetz R.A., Kania J.V., Kramer M. (2004). *Leading Boldly*, „*Journal of Social Innovation*” (Winter issue).
- López-Vicente P., Cussó-Parcerisas I., Rodríguez-García E., Riera-Romani J. (2016). *Hacia una nueva propuesta de evaluación del éxito educativo*, „*Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*”, t. 14, nr 2, s. 97–114.
- Marín M. (2003). *Función social de la educación y rol del profesor*, [w:] S. Yubero, E. Larrañaga, J. Morales (red.), *La sociedad educadora*, Albacete: Servicio de publicaciones de la Universidad de Castilla La Mancha, s. 33–56.

- Musitu G. (2002). *Las conductas violentas de los adolescentes en la escuela. El rol de la familia*, „Aula Abierta”, t. 79, s. 109–138.
- OECD.Stat (2020). *Gross Domestic Product (GDP)*. *OECD Data*, <https://data.oecd.org/gdp/gross-domestic-product-gdp.htm> [dostęp: 4.02.2020].
- Ovejero A. (2002). *Cultura de la pobreza: violencia, inmigración y fracaso escolar en la actual sociedad global*, „Aula Abierta”, t. 79, s. 71–84.
- Palacios J. (1999). *La familia y su papel en el desarrollo afectivo y social*, [w:] F. López, I. Etxebarria, M.J. Fuentes, M.J. Ortiz (red.), *Desarrollo afectivo y social*, Madrid: Pirámide, s. 267–284.
- Pinto V. (1996). *La escuela como contexto de enseñanza-aprendizaje*, [w:] R.A. Clemente, Y.C. Hernández (red.), *Contextos de desarrollo psicológico y educación*, Málaga: Aljibe, s. 221–230.
- PWC i Esade (2019). *¿Hacia dónde va el liderazgo social?*, <https://www.pwc.es/es/publicaciones/tercer-sector/informe-liderazgo-social-pwc-esade.pdf> [dostęp: 4.02.2020].
- Rivas M. (2000). *Innovación educativa: Teoría, procesos y estrategias*, Madrid: Síntesis.
- Rikkerink M., Verbeeten H., Simons R.J., Ritzen H. (2016). *A New Model of Educational Innovation: Exploring the Nexus of Organizational Learning, Distributed Leadership, and Digital Technologies*, „Journal of Educational Change”, t. 17, nr 2, s. 223–249.
- Rosetti N. (2017). *Social Exclusion, Inclusion Policies and Gender Inequalities*, „Barcelona Societat: Journal on Social Knowledge and Analysis”, t. 21, s. 1–13.
- Sala A. (2009). *Entrevista con el vicepresidente financiero del MIT*, „El Periódico”, <https://www.elperiodico.com/es/economia/20091227/israel-ruiz-el-modelo-formativo-del-mit-es-como-la-masia-del-barca-245187> [dostęp: 5.03.2020].
- Summers L. (2013). *Why Stagnation Might Prove to Be the New Normal*, „LarrySummers.com”, <http://larrysummers.com/commentary/financial-times-columns/why-stagnation-might-prove-to-be-the-new-normal/> [dostęp: 2.02.2020].
- Toro Díaz J., Carmona Grajales J., Tabares Torres M. (2018). *Financial Risk in Spanish Companies*, „Revista Empresarial”, t. 46, s. 52–61.
- Vila I. (1998). *Familia, escuela y comunidad*, Barcelona: Horsori.
- Wilson J.D. (1992). *Cómo valorar la calidad de la enseñanza*, Barcelona–Madrid: Paidós–MEC.

ADRES DO KORESPONDENCIJ

Joan Sorribes
 Universitat de Girona
 Institut de Recerca en Turisme
joan.sorribes@udg.edu