

K O N G R E S



O B Y W A T E L S K I



KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI – JAKICH POSTAW I UMIEJĘTNOŚCI POTRZEBUJEMY?

Po X Kongresie Obywatelskim

Wolność i Solidarność nr 68



Jan Szomburg

„Jesteśmy w sytuacji, gdy mamy bogactwo talentów, spore, nowoczesne parki maszynowe i dużo nowej infrastruktury, ale nie potrafimy tymi zasobami dobrze gospodarować. Brakuje nam właściwych wzorców postaw i zachowań, które spajają to wszystko w efektywne kombinacje. Nowe wzorce nie powinny unicestwiać naszego indywidualizmu, ale go uszlachetniać i pozwalać nim dobrze zarządzać w zbiorowych działaniach”.



Mateusz Morawiecki

„Potrzebujemy silnej rodzimej gospodarki, aby w oparciu o nią budować to, co niezbędne: dobrą edukację, mocną armię, sprawną służbę zdrowia, ale też lepszą jakość instytucji i usług publicznych. Silna gospodarka musi opierać się na polskim kapitale, który będzie zdolny do przedsięwzięć innowacyjnych”.



Rafał Sonik

„My, Polacy, powinniśmy umieć współpracować także wówczas, gdy nie grozi nam niebezpieczeństwo. Życie nauczyło mnie ważnej rzeczy: zwycięża tylko ten, który działa w zespole”.



Tomasz Zaboklicki

„Wiem jedno – osoby, które tego nie chcą, nic nie osiągną. Trzeba mądrze chcieć i wierzyć w siebie”.



Olga Malinkiewicz

„Najwyższy już czas, byśmy pozbyli się kompleksów wobec świata, także tego naukowego. Inaczej zawsze już na starcie będziemy ustawiać się na przegranej pozycji. Słowa *Oxford* czy *Stanford* nie powinny nas paraliżować, lecz mobilizować”.

GŁOS MŁODYCH

„Problemem polskiego społeczeństwa nie jest brak wartości, ani nawet wybór drogi do ich realizacji. Problemem Polski jutra jest brak porozumienia, a dokładniej brak zrozumienia dla wspólnych celów. Potrzebne są nam takie wartości i rozwiązania, które pomogą podtrzymać rozwój – dialog, porozumienie, równowaga i zaufanie. Bez nich wzrost jest tylko wypadkową – nie celem, nie planem, a przypadkiem”.



Jan Król

„Uczymy się być społeczeństwem, które docenia wspólny wysiłek i połączenie umiejętności dla wypracowania efektu. Nie w pojedynkę, lecz w grupie. To wielka wartość sportu”.



Aneta Czaińska

„Mamy problem z tworzeniem efektywnych ekosystemów. Tymczasem ścisła współpraca polskich przedsiębiorstw z różnych branż zagwarantowałaby silniejszą pozycję na arenie międzynarodowej, gdyż oferowanie kompleksowego produktu zyskuje dużo większą aprobatę potencjalnych konsumentów”.



Natalia Książerek



**Kompetencje przyszłości.
Jakich postaw i umiejętności
potrzebujemy?**



GDAŃSK 2016

WOLNOŚĆ I SOLIDARNOŚĆ NR 68

© Copyright by
Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową
ul. Do Studzienki 63
80-227 Gdańsk
tel. 58 524 49 00
faks 58 524 49 08
www.ibngr.pl
e-mail: ibngr@ibngr.pl

Redakcja serii: JAN SZOMBURG
Redaktorzy: ADAM LEŚNIEWICZ, PIOTR ZBIERANEK
Redakcja językowa: ALICJA DĄBROWSKA-NOWACKA

Projekt graficzny: TATASTUDIO, PRACOWNIA 63A

ISBN 978-83-7615-127-4

CIP - Biblioteka Narodowa

Kompetencje przyszłości - jakich postaw i
umiejętności potrzebujemy? / [red. Adam Leśniewicz,
Piotr Zbieranek]. - Gdańsk : Instytut Badań nad
Gospodarką Rynkową, 2016. - (Wolność i Solidarność
; nr 68)

Spis treści

- 7 Jan Szomburg
Metakompetencje dla rozwoju
- 15 Robert Firmhofer
Fałszywe dylematy edukacji

KOMPETENCJE DLA ROZWOJU GOSPODARCZEGO

- 23 Rozmowa z Januszem Dziurzyńskim
Roboty do roboty, a my?
- 27 Adam B. Czyżewski
Jakie kompetencje dla materializacji wizji rozwoju?
- 33 Bogdan Rogala
Organizacje przyjazne innowacjom. Jakich kompetencji potrzebują nowoczesne przedsiębiorstwa, aby się rozwijać w ekosystemach?
- 37 Magdalena Dziewguć
Edukacja cyfrowa – zatrzymajmy eksport talentów

KOMPETENCJE DLA PRZYSZŁEGO SPOŁECZEŃSTWA

- 41 Piotr Zbieranek
*Jakie kompetencje pozwolą nam rozwinąć skrzydła?
Perspektywa liderów społeczności lokalnych*
- 49 Iwona Hofman
Wzmacniamy wigor obywatelski
- 55 Zofia Grudzińska
Potrzebujemy rozumnych społeczników

EDUKACJA DLA KOMPETENCJI

- 63 Monika Zatorska**
Jakich kompetencji będziemy potrzebować i jak możemy je zdobyć?
Perspektywa gardnerowska
- 71 Marzena Kędra**
Jak budować w szkole podmiotowość ucznia?
- 77 Joanna Alicja Stocka**
Jak włączyć w edukację szkolną otoczenie?
- 83 Danuta Woronowicz**
Mosty między edukacją a biznesem. Jak przygotować uczniów szkół ponadgimnazjalnych do funkcjonowania na rynku pracy.
Doświadczenia Kwidzyna
- 89 Jolanta Jaworska**
Biznes dla edukacji, edukacja dla biznesu – o wzajemnych korzyściach ze współpracy. Przykład całożyciowej edukacji cyfrowej
- 95 Bogdan Ogrodnik**
Edukacja jako proces twórczej adaptacji człowieka do środowiska naturalnego
- 103 Anna Pikus**
Las jako przestrzeń uczenia się



JAN SZOMBURG

prezes Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową. Doktor nauk ekonomicznych z doświadczeniem akademickim (w latach 1974–1990 pracował na Uniwersytecie Gdańskim). Od 1980 działacz gdańskiej „Solidarności”, w stanie wojennym współpracował z podziemiem. W 1988 wspólnie z Januszem Lewandowskim opracował pierwszy w Europie Wschodniej program powszechnej prywatyzacji oparty na kuponach prywatyzacyjnych (wykorzystywany w reformach własnościowych niemal w całym tym regionie). Założyciel Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową (1989). Inicjator i organizator nowych, innowacyjnych platform debat publicznych służących dialogowi międzyśrodowiskowemu i międzypokoleniowemu: Polskiego Forum Strategii Lizbońskiej (2003–2007), Polskiego Forum Wartości i Rozwoju (2004–2005) i Kongresu Obywatelskiego (od 2005). Promotor publicznej refleksji i debaty nad tożsamością i wspólnotowością Polaków.

Metakompetencje dla rozwoju

JEŚLI CHCEMY WYRWAC SIĘ Z PUŁAPKI ŚREDNIEGO ROZWOJU i dochodu, musimy zmienić reguły polskiej gry i nabyć nowe metakompetencje. Odejść od zachowań skrajnie egoistycznych, gdzie jeden wygrywa kosztem drugiego (*win-lose*), na rzecz konkurowania zbiorowego i wygrywania razem (*win-win*). Nauczmy się gry drużynowej przy jednoczesnym wydobywaniu z każdego z nas tego, co najlepsze. Tylko w ten sposób możemy zbudować nasz dobrobyt.

Kiedy konfrontujemy polskie zachowania biznesowe z zachodnimi, to uderza powtarzająca się lista odmienności. Zwracają na nie uwagę nasi zagraniczni partnerzy, mówią o tym emigranci z Polski. Listę tę otwierają mniejsza otwartość oraz mała skłonność do dzielenia się informacjami i pomysłami. Zaraz za nią pojawia się obserwacja, że gramy krótkoterminowo, a nasze podejście do innych jest bardziej transakcyjne niż relacyjne.

Polskie zachowania biznesowe różnią się od zachodnich przede wszystkim mniejszą otwartością oraz skłonnością do dzielenia się informacjami i pomysłami. Zaraz za nią pojawia się obserwacja, że gramy krótkoterminowo, a nasze podejście do innych jest bardziej transakcyjne niż relacyjne.

Dobrą ilustracją tej sytuacji może być opowieść o polskim producencie malin, który miał uzgodnioną wieloletnią i wszechstronną współpracę z partnerem X. Zerwał ją jednak, gdyż odbiorca Y zaoferował mu nieco lepszą cenę zakupu danego zbioru. Rok później nie było już oferty ani jednego, ani drugiego – miał za to spore straty.

Syndrom Zosi Samosi

Głębsze spojrzenie na sposób funkcjonowania polskiej gospodarki czy nauki ujawnia wiele specyficznych zachowań, które owocują nieefektywnym tworze-

Jesteśmy w sytuacji, gdy mamy bogactwo talentów, spore, nowoczesne parki maszynowe i dużo nowej infrastruktury, ale nie potrafimy tymi zasobami dobrze gospodarować. Brakuje nam właściwych wzorców postaw i zachowań, które spajają to wszystko w efektywne kombinacje.

niem i wykorzystaniem zasobów. Klasyfikowanym zachowaniem jest syndrom Zosi Samosi – najbardziej chyba widoczny w rolnictwie. Tam niemal każde gospodarstwo ma kompletny park maszynowy, którym można byłoby skutecznie obrobić ziemię kilku

sąsiadów. Przeinwestowanie widoczne jest gołym okiem.

Co ciekawe, podobna przypadłość występuje też często w strukturach holdingowych, należących do tego samego właściciela. Wszyscy na wszelki wypadek wolą mieć „swoje” i być „niezależni”, choć to kosztuje i odbija się na produktywności. Znacznie korzystniejszy byłoby lepszy podział pracy i wspólne użytkowanie zasobów.

Osobną powieść można by napisać o dublowaniu laboratoriów w sferze nauki. Przejawy irracjonalnego inwestowania i niewykorzystywania potencjałów można znaleźć bez trudu w każdej dziedzinie życia. Na szczególne wyróżnienie zasługuje tu informatyzacja – z autonomicznymi i „niewidzącymi się nawzajem” systemami. Przyczyna jest wszędzie ta sama: brak dobrej komunikacji i koordynacji, zaufania i lojalnej współpracy.

To deficyt tych właśnie umiejętności w dużej mierze odpowiada za gorycz przysłowiowego Kowalskiego, pytającego, dlaczego haruje ciężiej niż jego zachod-

Nasylenie rynków i zachodzące obecnie przesunięcie siły od pracodawców do pracobiorców oraz nasilające się wyzwanie odejścia od konkurowania kosztami na rzecz rywalizowania produktywnością i innowacyjnością stwarzają potrzebę innych, nowych reguł gry. Takich, które sprzyjałyby rozwojowi w warunkach gospodarki otwartej i globalizacji rynków, a nie tylko przetrwaniu czy indywidualnemu wykorzystaniu nadarzających się szans.

ni odpowiednik, a zarabia mniej. Źródło problemu tkwi nie tyle w niskiej pracowitości Polaków, lecz przede wszystkim w nieefektywnym i bardzo kosztownym typie relacji gospodarczych między nami. Uogólniając, jesteśmy w sytuacji, gdy mamy bogactwo talentów, spore, nowoczesne parki maszynowe i dużo nowej infrastruktury, ale nie potrafimy tymi za-

sobami dobrze gospodarować. Brakuje nam właściwych wzorców postaw i zachowań, które spajają to wszystko w efektywne kombinacje. Przyjęcie zasad uczciwej

gry to warunek wartościowej współpracy, a tym samym rozwoju i innowacyjności. I nie chodzi tu li tylko o formalne przepisy, które oczywiście też są ważne, ale o grę nieformalną – jak zachowujemy się we wzajemnych relacjach. To normy społeczne, zakorzenione w naszej mentalności, w kodach kulturowych, podskórnie, choć jak najbardziej realnie, rządzą naszą komunikacją i współdziałaniem.

Spółczeństwo w drodze

Pod względem kulturowo-mentalnym, a także każdym innym, jesteśmy społeczeństwem w drodze. Nasze dzisiejsze podejście jest efektem rodzimych doświadczeń z przeszłości. Długo wyzwaniem dla Polaków było przetrwanie. To natomiast stymulowało między innymi wytwarzanie się obronnych wzorców integracji społecznej i budowanie wąskich (rodzinno-przyjacielskich) kręgów lojalności, zaufania i współpracy. Rozpoczęta w 1989 roku transformacja otworzyła pole gry, przynosząc dezintegrację obronnego kapitału społecznego i rozpowszechnienie konsumpcyjnego, wsobnego indywidualizmu. Łatwość osiągnięcia przez wielu sukcesu biznesowego i ciągła nierównowaga na rynku pracy – przewaga kapitału, którego cały czas brakowało, nad będącą w nadpodaży pracą – utrwałała agresywne, krótkookresowe, eksploatacyjne i folwarczne podejście. Był to okres pewnego rodzaju wolnoamerykanki lub pierwotnego gromadzenia kapitału.

Nasylenie rynków i zachodzące obecnie przesunięcie siły od pracodawców do pracobiorców oraz nasilające się wyzwanie odejścia od konkurowania kosztami na rzecz rywalizowania produktywnością i innowacyjnością stwarzają potrzebę innych, nowych reguł gry. Takich, które sprzyjałyby rozwojowi w warunkach gospodarki otwartej i globalizacji rynków, a nie tylko przetrwaniu czy indywidualnemu wykorzystaniu nadarzających się szans. Wymagają one nowego modelu integracji społecznej, tym razem bardziej obywatelskiej.

Potrzebujemy więcej gry zespołowej, a mniej indywidualnej. Dziś konkurują już nie pojedyncze przedsiębiorstwa, a całe ich zbiory (środowiska, ekosystemy), obejmujące różne kompetencje i zasoby.

Wespół w zespół

Te nowe zasady będą się kształtowały w praktyce przez doświadczenie zbiorowe i wspólny proces uczenia się. Warto jednak, by były one przedmiotem debaty publicznej, a może nawet konsensusu wśród elit, mających wpływ na wzorce myślenia i działania. Im szybciej je bowiem zrozumiemy i zaczniemy stosować, tym lepiej.

W jakim kierunku powinny iść zmiany? Po pierwsze, potrzebujemy więcej gry zespołowej, a mniej indywidualnej. Dziś konkurują już nie pojedyncze przedsiębiorstwa, a całe ich zbiory (środowiska, ekosystemy), obejmujące różne kompetencje i zasoby. Nie bez znaczenia jest też okalający je sektor edukacji, przygotowujący kadry dla gospodarki czy nauki, mogący zapewnić odpowiedni potencjał naukowy (badawczo-rozwojowy).

Po drugie, potrzebujemy więcej podejścia relacyjnego i gry wielokrotnej, a mniej nastawienia transakcyjnego i jednorazowego. Konkutowanie zbiorowe

Zbudowanie nowoczesnej gospodarki w oparciu na starych wzorcach wsobnych zachowań i zasadzie „kto kogo przechytzy” nie jest możliwe. Podporą większego otwierania się i dzielenia jest reguła wzajemności i lojalności, którą musimy nauczyć się respektować.

możliwe jest tylko wtedy, gdy potrafimy budować z naszymi partnerami relacje i razem walczyć o wzajemną korzyść w dłuższej perspektywie. Na drugim biegunie jest próba maksymalnego przyparcia ich do muru i „oskubywanie” przy każdej interak-

cji. Jak to ujął jeden z zagranicznych obserwatorów, Polacy nawet jeśli grają ze sobą wielokrotnie, to i tak zachowują się tak, jakby to były transakcje jednorazowe, chcąc za każdym razem wycisnąć z partnera, ile tylko się da.

Po trzecie, potrzebujemy więcej relacji *win-win*, w których wszyscy uczestnicy wygrywają, a mniej *win-lose*, w której jeden wygrywa, a drugi przegrywa. Partner-skie podejście na dłuższą metę bardziej opłaca się każdemu, bo ciągnie do góry wszystkich uczestników – poprawia ich produktywność i konkurencyjność. Jego niedostatek widać często w sferze nauki – w postaci wykorzystywania młodych pracowników z pomysłami przez akademicki establishment. A także w eksploatacyjnym podejściu do współpracy z nimi przez polski biznes.

Po czwarte, potrzebujemy w naszych relacjach więcej otwartości i skłonności do dzielenia się. Trzymanie jak najwięcej informacji i pomysłów „przy orderach” nie jest rozwiązaniem przyczyniającym się do powstania innowacyjnych projek-

Nowe wzorce postaw i zachowań nie powinny unicestwiać naszego indywidualizmu, ale go uszlachetniać i pozwalać nim dobrze zarządzać w zbiorowych działaniach.

tów, które wymagają namysłu wielu głów i ich szerokiego spektrum kompetencji oraz wzajemnego stymulowania pomysłów i rozwiązań. Zbudowanie nowoczesnej gospodarki

w oparciu o stare wzorce wsobnych zachowań i zasadę „kto kogo przechytzy” nie jest możliwe. Podporą większego otwierania się i dzielenia jest reguła wzajemności i lojalności, którą musimy nauczyć się respektować.

Po piąte, musimy innym okiem spojrzeć na nasze otoczenie. Nie zbudujemy jakości życia tylko „na swojej zagrodzie”. Często przecież osiągamy pomyślność właśnie dzięki otoczeniu – korzystając z niego. Ponadto dobra okolica poprawia atrakcyjność osiedleńczą i „ciągnie w górę” nasz dobrobyt, którego rozumienie też się przecież zmienia. Odchodzimy już stopniowo od logiki gromadzenia przedmiotów, coraz bardziej zależy nam na przeżyciach – w tym wspólnotowych.

Uszlachetniony indywidualizm

Kwestię kierunków zmian reguł polskiej gry można by rozwijać dalej i taka debata publiczna jest nam z pewnością bardzo potrzebna. Ważne, by nowe reguły polskiej gry nie osłabiły naszych silnych stron, takich jak: witalność, energia i przedsiębiorczość, kreatywność, swoista przekora i myślenie *out of the box*, zdolność do zmiany i twórczej adaptacji, wykorzystywania niszowych szans. Innymi słowy, nowe wzorce postaw i zachowań nie powinny unicestwiać naszego indywidualizmu, ale go uszlachetniać i pozwalać nim dobrze zarządzać w zbiorowych działaniach.

Jakie pomosty i ścieżki budować, byśmy mogli przejść od starych schematów do nowych? O tym, jak wielkie jest to wyzwanie, najlepiej świadczy potrzeba budowania zaufania państwa do obywateli i obywateli do państwa.

Na szczęście pozytywne procesy w tej sferze już się dokonują. Stoją za nimi przede wszystkim liderzy nowego typu. Ci, którzy rozumieją potrzebę zmian w sferze kompetencji, kultur organizacyjnych i kształtowania relacji zewnętrznych. Część z nich robi to w imię produktywności i konkurencyjności, część w imię misji zmieniania świata na lepsze. Są to swego rodzaju przewodnicy społeczni czy też przywódcy transformacyjni – lekarze oraz budowniczy więzi i relacji, mistrzowie klejenia więzi międzyludzkich, którzy rozumieją znaczenie kultury szacunku i uznania. Na co dzień stosują umiejętność wzajemnego słuchania i wczuwania się w sytuację drugiego człowieka, co pozwala osiągnąć zdrowe kompromisy i buduje zaufanie we wzajemnych relacjach na przyszłość.

Dotychczasowy kształt polskiej edukacji bardziej odpowiada potrzebom rozwoju zaleźnego niż podmiotowego. Bardziej kształtuje podwykonawców niż kreatorów i integratorów.

Innym impulsem do zmiany reguł gry są doświadczenia powstające na styku z zagranicznymi inwestorami, którzy wprowadzają nowe kultury organizacyjne, przyczyniając się do zasypywania luk kompetencyjnych, szczególnie w sferze „miękkiej”, i wprowadzają nowe modele współdziałania z partnerami (ekosystemy, klastry).

Kolejny strumień przemian i nowego myślenia płynie od polskich emigrantów – tych, którzy wracają do Polski, ale także tych, którzy zostają za granicą. Emigracja to utrata talentów i energii, ale też wielki proces uczenia się nowych norm zachowań, nowych wzorców komunikacji i współpracy.

Następny bodziec do zmian zapewnia młode pokolenie. Oczekuje ono bardziej zrównoważonego życia, mniej folwarku, bardziej angażującej pracy, lepszych relacji międzyludzkich. W tym wypadku istotną inspiracją jest internet i możliwość doświadczania innych wzorców bez konieczności fizycznej obecności w wielu miejscach.

Wreszcie pozytywny oddolny proces zaznacza się w sferze czasu wolnego. Marsowe biegi, grupowy nordic walking, wspólne kibicowanie, które – mimo ciągle widocznej indywidualistycznej specyfiki – mają istotne znaczenie socjalizujące: budują nowy typ kapitału społecznego.

Przed wielkim wyzwaniem stoi polska edukacja. Dotychczas jej kształt bardziej odpowiada potrzebom rozwoju zależnego niż podmiotowego. Bardziej kształtuje podwykonawców niż kreatorów i integratorów. Nie uczy budowania relacji i poruszania się „poziomego” w zróżnicowanych środowiskach. Wzmacnia etos indywidualistycznego konkurowania. Stawia bardziej na wiedzę niż umiejętności i rozwój osobowy. Aby edukować w duchu nowych reguł polskiej gry, w edukacji potrzebny jest przewrót kopernikański.

Zmiana dobra dla wszystkich

Co nam dają nowe reguły gry? Prowadzą one do skokowego obniżenia kosztów transakcyjnych w życiu gospodarczym i społecznym – rezygnując z wzajemnego patrzenia sobie na ręce, oszczędzamy czas i energię, zyskujemy też więcej spokoju

Nowe reguły gry prowadzą do skokowego obniżenia kosztów transakcyjnych w życiu gospodarczym i społecznym – rezygnując z wzajemnego patrzenia sobie na ręce, oszczędzamy swój czas i energię, zyskujemy też więcej spokoju i bezpieczeństwa w naszym codziennym życiu.

i bezpieczeństwa w naszym codziennym życiu. Ważne jest to, że nowe reguły posłużą wszystkim Polakom, a nie jedynie wybranym grupom. Stanowią prostą drogę do powrotu młodych Polaków z emigracji i rozwoju naszych talentów w kraju.

To właśnie ten wspólnotowy wymiar nowych reguł gry i waga ich dla rozwoju Polski powinny zwrócić uwagę władzy publicznej. Nowe regulacje powinny bowiem wspierać, a nie utrudniać upowszechnianie się nowych reguł gry, zarówno w społeczeństwie, jak i gospodarce. Tak, by opłacało się grać uczciwie, a kombinatorstwo nie było łatwą drogą do sukcesu.

Jeśli chcemy – jako Polska i Polacy – wyrwać się z pułapki średniego dochodu i przebić szklany sufit rozwoju, to musimy zmienić nasze polskie reguły gry na lepsze i rozwinąć nowe metakompetencje. Tylko modernizacja kulturowo-mentalna może stać się rękojmią trwałego rozwoju Polski na kolejne dekady.



ROBERT FIRMHOFER

historyk filozofii, współtwórca i dyrektor Centrum Nauki Kopernik. Współtworzył także Piknik Naukowy Polskiego Radia – największą w Europie plenerową imprezę popularyzującą naukę. Był z-cą dyrektora Polskiego Radia BIS, redaktorem naczelnym Redakcji Popularyzacji Wiedzy Polskiego Radia. W latach 2008–2015 członek zarządu Europejskiego Stowarzyszenia Muzeów i Centrów Nauki ECSITE (2011–2013 jego prezydent). Jest członkiem wielu ciał doradczych, m.in. Rady Upowszechniania Nauki PAN, Science Centers World Summit International Programme Committee, w którym reprezentuje Europę, Advisory Committee amerykańskiej organizacji Science in Society Knowledge Community. Jest także inicjatorem i sekretarzem Porozumienia Społeczeństwo i Nauka SPiN oraz ekspertem Komisji Europejskiej. Laureat nagrody im. Hugona Steinhausa za wybitne osiągnięcia w dziedzinie nowoczesnej komunikacji naukowej, w 2014 wybrany przez fundację Res Publica, Międzynarodowy Fundusz Wyszehradzki, Google i „Financial Times” jednym ze 100 liderów innowacji New Europe 100.

Fałszywe dylematy edukacji

KIEDY PODCZAS DYSKUSJI KONGRESU OBYWATELSKIEGO zastanawiamy się, jak możemy stać się lepsi, jako jedno z pierwszych skojarzeń przychodzi nam do głowy edukacja. Nie bez racji sądzimy, że wysokiej jakości edukacja może się przyczynić do naszego rozwoju indywidualnego i społecznego. W jakiś sposób tę intuicję potwierdza zadziwiająco wysoka frekwencja w kierowanym przeze mnie Centrum Nauki Kopernik. Ponad 5 milionów zwiedzających w ciągu pięciu lat dało osobiste świadectwo, że edukacja ma dla nich znaczenie. Te 5 milionów osób to ogromna próba badawcza. Być może ta liczba zwiedzających mówi nam o naszym społeczeństwie coś, czego nie potrafiały uchwycić sondaże społeczne.

Nie jest jednak oczywiste, jaka edukacja pozwoli nam stać się lepszymi. Kłopoty i dylematy polskiego systemu edukacyjnego nie są zresztą bynajmniej wyjątkowe. Przeżywamy kryzys podobny do tego, który trafi systemy edukacyjne w innych krajach. Jego źródłem jest fundamentalna zmiana paradygmatów społecznych, za którymi szkoła jako społeczna instytucja nie nadąża.

Demonopolizacja źródeł wiedzy przez powszechny dostęp do zasobów sieci sprawia, że umiejętność myślenia analitycznego i krytycznego staje się ważniejsza od zapamiętanych informacji. Utrata pozycji szkoły jako edukacyjnego monopolisty na rzecz coraz bogatszego otoczenia edukacyjnego pozwala nam uczyć się w zróżnicowany sposób i przez całe życie. Szybko postępujące automatyzacja i robotyzacja zmieniają rynek pracy i czynią tzw. miękkie kompetencje – kreatywność, empatię i osobistą komunikację – bardziej poszu-

Kiedy zastanawiamy się, jak możemy stać się lepsi, jako jedno z pierwszych skojarzeń przychodzi nam do głowy edukacja. Nie bez racji sądzimy, że wysokiej jakości edukacja może się przyczynić do naszego rozwoju indywidualnego i społecznego.

kiwanymi. Globalizacja zaś sprawiła, że nie da się już zrozumiale wyjaśniać naszej sytuacji bez poznania wpływających na nas zjawisk z innych rejonów świata i kultur. Dlatego edukacja międzykulturowa stała się wymogiem znacznie ważniejszym niż kilkadziesiąt lat temu.

Często uczestnicy debaty publicznej poszukują recepty, posługując się uproszczonymi antynomiami, formułują upraszczające i zniekształcające rzeczywistość

Demonopolizacja źródeł wiedzy przez powszechny dostęp do zasobów sieci sprawia, że umiejętność myślenia analitycznego i krytycznego staje się ważniejsza od zapamiętanych informacji.

dylematy stojące przed edukacją. Zamiast ułatwiać, utrudniają nam one właściwą diagnozę sytuacji i prowadzą do przyjmowania fałszywych rozwiązań. Odciągają też naszą uwagę

od tych kwestii, które naprawdę mają znaczenie. To są dylematy, które mnie osobiście irytują i dlatego przedstawię trzy z nich.

Pierwszy fałszywy dylemat brzmi: **twórczy czy pracowity**? Czy edukacja ma być prowadzona w taki sposób, żeby dzieci były twórcze, kreatywne, poszukujące, czy też mają być sumienne i pracowite? Nic bardziej absurdałnego niż taka antynomia. Prawdziwy proces twórczy idzie bowiem w parze z ciężką i sumienną pracą. Wymaga umiejętności pełnej koncentracji, bycia sumiennym i posiadania przy tym dużego zasobu „twardych” kompetencji. Jestem przekonany, że osoba, która jest i twórcza, i pracowita, odnajduje się w biznesie znacznie lepiej niż ta, która jednej z tych kompetencji nie ma.

Istnieje wiele formuł, które umożliwiają zaangażowanie młodzieży i kształtują obie kompetencje łącznie. Z pewnością nie da się tego zrobić przez narzu-

Często uczestnicy debaty publicznej poszukują recepty, posługując się uproszczonymi antynomiami, formułują upraszczające i zniekształcające rzeczywistość dylematy stojące przed edukacją.

nie celów z góry. Trzeba uruchomić motywację wewnętrzną osoby uczącej się. Dobrze pomyślany i zrealizowany projekt, w którym sam uczący definiuje sobie cele, wymaga ciężkiej

pracy i dużej dozy kreatywności. Jego sukces jest możliwy tylko dlatego, że ktoś chce osiągnąć postawione przez siebie cele, uważając je za ważne i wartościowe.

Drugi równie fałszywy dylemat to: **humanista czy umysł ścisły**? Słyszymy go wielokrotnie. Mniejsza o to, że pada w deklaracjach celebrytów, chlubiących się swoją niewiedzą z zakresu matematyki albo brakiem wrażliwości na poezję. Gorzej, że ten schemat myślenia powielają rodzice, wmawiając swoim dzieciom uzdolnienie w jednym lub drugim kierunku i zamykając im drogę do wielostronnego rozwoju.

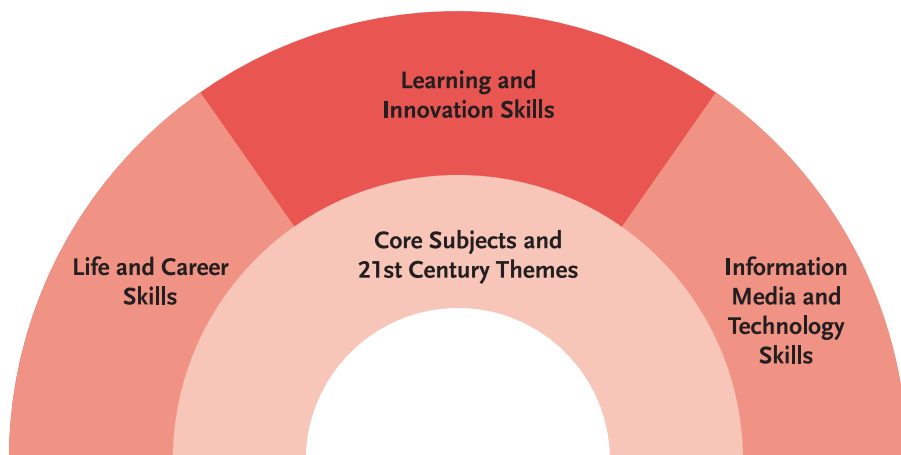
Znany zbiór esejów księdza profesora Michała Hellera, wybitnego kosmologa, fizyka i teologa, nosi tytuł: *Czy fizyka jest nauką humanistyczną?* Odpowiedź

księdza profesora jest częściowo pozytywna: tak, jeśli uprawiają ją artyści, nie rzemieślnicy. Współczesne nauki przyrodnicze stawiają nam pytania o kondycję ludzką, o fundamentalne warunki, które kształtują nasze bytowanie. Kosmolodzy dostrzegają niezwykłość samego istnienia życia na Ziemi. Nie sposób uciec od pytań o źródła moralności, kiedy badamy ewolucyjną historię człowieka czy studujemy jego mózg.

Miałem okazję rozmawiać z przewodniczącą Komisji ds. Przyszłości działającej w fińskim parlamencie. Finlandia słynie z jednego z najlepszych na świecie systemów edukacyjnych. Zapytałem ją, jaki jest cel fińskiej edukacji, i jednocześnie poprosiłem, żeby odpowiedziała mi jednym zdaniem. Odparła bez wahania: żeby młodzi ludzie mogli jak najpóźniej dokonać wyboru. Żeby jak najdłużej mogli uczyć się tych wszystkich rzeczy, których my uczymy się w osobnych szufladkach i które właśnie dlatego nie wiążą się dla nas samych w całość.

Trzeci powszechnie eksploatowany fałszywy dylemat to: **kompetencje miękkie czy twarde?** Dobra edukacja to taka, która równocześnie rozwija kompetencje miękkie i twarde. Przez Stany Zjednoczone, które mają bardzo zróżnicowany i zdecentralizowany system edukacyjny, przetoczyła się jakiś czas temu wielka dyskusja na temat kompetencji XXI wieku. Debatę zakończyła się wypracowaniem rozwiązania, które przyjęło graficzną formę tęczy, składającej się z dwóch łuków. Na łuku pokazującym kompetencje twarde wspiera się łuk kompetencji miękkich. Rozwijanie jednego bez drugiego nie jest możliwe.

Czy edukacja ma być prowadzona w taki sposób, żeby dzieci były twórcze, kreatywne, poszukujące, czy też mają być sumienne i pracowite? Nic bardziej absurdałnego niż taka antynomia. Prawdziwy proces twórczy idzie bowiem w parze z ciężką i sumienną pracą.



Współcześnie istotna jest umiejętność krytycznego myślenia. Nic tak dobrze nie uczy myślenia krytycznego jak matematyka i logika. Trudno też o lepszą ramę

Powszechnie eksploatowany fałszywy dylemat to: kompetencje miękkie czy twarde? Dobra edukacja to taka, która równocześnie rozwija kompetencje miękkie i twarde. Rozwijanie jednych bez drugich nie jest możliwe.

i różnych obszarów tematycznych w spójną całość. A tym, co je najlepiej spaja, jest uczący się człowiek.

Te fałszywe dylematy odciągają nas od uświadomienia sobie rzeczywistej diagnozy polskiej edukacji. Jej kryzys wynika z formalizmu i ukierunkowania na ści-

Te fałszywe dylematy odciągają nas od uświadomienia sobie rzeczywistej diagnozy polskiej edukacji. To, co twórcze i ludzkie, zostało poddane parametryzacji, a pasję, z jaką najmłodszy poznają świat, szybko zabijają znużenie i zniechęcenie.

śle mierzalne wyniki. To, co twórcze i ludzkie, zostało poddane parametryzacji, która z użytecznego narzędzia wspierającego rozwój edukacji niepostrzeżenie stała się jej celem. Nauczyciele stali się urzędnikami edukacji, a uczniowie jej przedmiotem. Motywacja uczniów do nauki stała się zewnętrzna i zazwyczaj negatywna, a pasję, z jaką najmłodszy poznają świat, szybko zabijają znużenie i zniechęcenie.

Systemy edukacyjne, ukształtowane w zupełnie innych realiach społecznych i gospodarczych, nie odpowiadają na wyzwania otaczającej rzeczywistości. Nie umiemy – ani w Polsce, ani w innych krajach – zdefiniować nowej roli szkoły i nowych celów edukacji. Poszukujemy recept w rozwiązaniach instytucjonalnych, odwołujemy się do paradygmatów, które kiedyś działały, i stajemy bezradni, kie-

Stoimy dzisiaj w przededniu przewrotu kopernikańskiego w edukacji. Punkt ciężkości zostanie przeniesiony z programu i nauczyciela na uczącego się, który będzie poruszać się samodzielnie, choć nie samotnie, poszukując twórczych rozwiązań trapiących nas problemów.

dy okazuje się, że świat zmienił się za bardzo, aby powrót do przeszłości mógł stanowić drogę ku przyszłości. Jestem przekonany, że stoimy dzisiaj w przededniu przewrotu kopernikańskiego w edukacji. W tej nowej edukacji punkt ciężkości zostanie przeniesiony z programu i nauczyciela na podmiotową, samosterowną osobę – uczącego się, który w świecie zdominowanej wiedzy będzie poruszać się samodzielnie, choć nie samotnie, poszukując twórczych rozwiązań trapiących nas problemów. Jego wsparciem i mentorem będzie nauczyciel, który nie zdejmie jednak z uczącego się jego odpowiedzialno-

dla rozwoju kompetencji twórczych niż proces uczenia się przez badanie wzorowany na naukowej metodzie badawczej. Powstają nowatorskie formuły edukacyjne, które umożliwiają łączenie różnych grup kompetencji

dy okazuje się, że świat zmienił się za bardzo, aby powrót do przeszłości mógł stanowić drogę ku przyszłości.

Jestem przekonany, że stoimy dzisiaj w przededniu przewrotu kopernikańskiego w edukacji. W tej no-

ści za proces poznawania świata, rozwoju własnych kompetencji i stawania się pełnowartościową osobą i obywatelem. Ta edukacja nie powinna być łatwa, bo wyzwania, przed którymi stoimy, nie należą do łatwych. Ale będzie miała głęboki, bynajmniej nie teoretyczny sens i osobiste znaczenie dla uczącego się.

Czy taka edukacja nadejdzie? Już nadchodzi. Jeśli starczy nam odwagi, żeby porwać się na przewrót kopernikański, pozwoli nam stać się lepszymi.

Kompetencje dla rozwoju gospodarczego



JANUSZ DZIURZYŃSKI

dyrektor Procter & Gamble Global Business Services; współzałożyciel i wiceprezes Związku Leaderów Sektora Usług (ABSL); absolwent Politechniki Warszawskiej i Szkoły Biznesu PW. Specjalizuje się w strategiach biznesowych, tworzeniu i rozwoju usług oraz systemów IT dla biznesu, zarządzaniu zmianą i projektami. W Procter & Gamble od 1995, najpierw jako analityk systemów i kierownik działów IT, potem m.in. dyrektor IT na Polskę i Kraje Bałtyckie, dyrektor systemów handlowych dla Europy Zachodniej w centrali w Genewie; od 2005 jest dyrektorem globalnego centrum usług biznesowych w Warszawie; od 2012 dyrektorem rozwiązań IT i usług wspólnych łańcucha dostaw na Europę. W ABSL odpowiada za zarządzanie operacyjne, rozwój kompetencji i kontrolę.

Roboty do roboty, a my?

Rozmowa z Januszem Dziurzyńskim

Małgorzata Remisiewicz: Czy już za naszego pokolenia zabraknie pracy?

Janusz Dziurzyński: Znamienne jest, że tak często pytamy dziś o kres zatrudnienia w znanej nam formie. Dlaczego? Moim zdaniem – ze strachu. Boimy się, bo nie jesteśmy zupełnie przygotowani do funkcjonowania w systemie, w którym maszyny, automaty, sieci mikroprocesorów nie tylko wiedzą, co myślimy, gdzie jesteśmy, czego brakuje nam w lodówce, ale także coraz śmielej odbierają nam pracę. Nikogo już nie dziwi, że komputery ogrywają szachowych arcymistrzów – to gra o skończonej liczbie algorytmów. Najbardziej fascynuje mnie wkraczanie inteligentnych maszyn w obszary takie jak medycyna operacyjna, gdzie nie da się wszystkiego do końca sparametryzować, gdzie ogromną rolę odgrywa proces samouczenia się. Jedno jest pewne: im wyższy będzie poziom automatyzacji, tym większego znaczenia będą nabierać cechy, na których deficyt szczególnie cierpimy.

Czego nie uczą nas szkoły?

Umiejętności życia w zmiennym, nieprzewidywalnym świecie. Ta zdolność to mieszanka wielu cech, począwszy od oczywistych, jak gotowość ciągłego podsyłania w siebie ciekawości, bycie na bieżąco, niezbędne w czasach, gdy największą rolę w gospodarce odgrywają twórcy, innowatorzy i integratorzy. Teoretycznie wszystko można dziś „wygugłać”, ale proszę zauważyć, że znalezienie właściwych odpowiedzi na ważne pytania zajmuje nie mniej czasu niż przed laty. Przykładowo, mam świadomość, że zbiorowa inteligencja uczestników Kongresu Obywatelskiego jest większa niż moja – nie doścignę jej, to jasne, ale próbuję się do niej zbliżyć poprzez gruntowne przygotowanie do debaty. Czy polskie szkoły uczą takiej samodyscypliny? Niekoniecznie.

Przychodzi młody człowiek do korporacji i...

... i ma problem. Jest niebywale wykształcony, zdolny i chłonny – podziwiam go za to i zazdroszczę, bo merytorycznie przedstawia poziom nieosiągalny w tym wieku dla nikogo z mojego pokolenia (mówię to nie tylko jako szef, ale i ojciec czwórki synów). Ale... nie umie wykorzystać tych umiejętności w środowisku korporacyjnym. I młodość, i entuzjazm zderzają się boleśnie z korporacyjnym falochronem. Myślę nie tylko o deficycie umiejętności komunikacji i pracy zespołowej, ale choćby o sile przebicia, pozwalającej zdobywać stronników dla projektów czy zmian, w które głęboko wierzymy. Te umiejętności nabywa się latami, a korporacje wymagają tego na wejściu. Wiem, że to nie fair, ale taki jest stan rzeczy. Można się buntować, szukać zawodowych szans w idących pod prąd start-upach, ale prawo rynku pracy jest nieubłagane: większość młodych dziś ludzi spędzi gros swojego zawodowego życia w sformalizowanych strukturach. A szkoły kompletnie ich na to nie przygotowują.

Na zmiany w systemie edukacji potrzeba lat. Czy rodzice mogą jakoś pomóc swoim dzieciom w dostosowaniu się do tak zdefiniowanych reguł gry?

Rozmawiać, rozmawiać, rozmawiać, rozmawiać. Słuchać, słuchać, słuchać. Ale też, czasami wbrew swojemu instynktowi rodzicielskiemu, chronić przed zbyt łatwymi czy zbyt przyjemnymi wyborami. Uczyć samodyscypliny...

Często Pan podkreśla swoją fascynację tą cnotą, uważając ją za jedną z kompetencji przyszłości. Dlaczego?

Prof. Wojciech Cellary z Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, który od dawna pisze o nieuchronnie nadchodzącej gospodarce wolnego czasu, zwraca uwagę na to, że mniej pracy to piękna wizja, pod jednym warunkiem: że ludzie nie zredukują swoich potrzeb do minimum, że do zadowolenia z życia nie wystarczą im chipsy, coca-cola i darmowe gry komputerowe. Również uważam, że arcyważna jest umiejętność świadomego „zarządzania” tym, co jemy, ile śpimy, co czytamy, jak spędzamy wolny czas, jak trenujemy szare komórki, by nasz umysł nie popadł w odrętwienie czy stupor. Jakkolwiek brutalnie by to nie brzmiało, ktoś, kogo męczy myślenie, nie ma szans na rywalizację z tymi, którzy są otwarci na przyjęcie i twórcze przetworzenie nowych informacji. Na marginesie, samodyscyplina to najlepsza inwestycja we własną emeryturę. Wbrew pozorom bowiem nadmiar wolnego czasu to iluzoryczna przyjemność.

Edukacja to jeden z tych obszarów, z którymi wiążemy duże nadzieje, jeśli chcemy być – zgodnie z kongresowym hasłem – lepsi. Możemy być lepsi?

Oczywiście, możemy i będziemy. Już sam fakt, że o tym rozmawiamy, że tak wiele osób chce uczestniczyć w Kongresie Obywatelskim, to znakomity początek. W kongresowym hasle najbardziej podoba mi się użycie liczby mnogiej. Znam bowiem bardzo wiele ciekawych przykładów działań, które – przy nadaniu im odpowiedniej skali – mogłyby wynieść Polskę na wyższy, lepszy poziom, ale inicjatywy te są najczęściej rozproszone, spontaniczne, niepowiązane ze sobą. Dlatego tak ważne są takie spotkania jak Kongres, bo łączą ludzi, którym naprawdę zależy.

Rozmawiała Małgorzata Remisiewicz



ADAM B. CZYŻEWSKI

doktor ekonomii, absolwent ekonometrii na Uniwersytecie Łódzkim i Uniwersytecie Stanforda; główny ekonomista w PKN ORLEN od listopada 2007. Zajmuje się perspektywami gospodarki globalnej oraz globalnego sektora energii. Wcześniej kierował badaniami makroekonomicznymi i prognozowaniem inflacji w Narodowym Banku Polskim (2001–2007), był makroekonomistą w Banku Światowym (1995–2000) oraz pracownikiem naukowym Uniwersytetu Łódzkiego i Polskiej Akademii Nauk. Prowadzi bloga na www.napedzamyprzyszlosc.pl.

Jakie kompetencje dla materializacji wizji rozwoju?

Wyzwania, którym musimy sprostać

ZYJEMY W CZASACH ZMIAN. Coraz częściej pojawiają się nowe odkrycia i wynalazki oraz nowe technologie, produkty i usługi, które zmieniają świat. Przed dziesięcioma laty mało kto słyszał o ropie naftowej w skałach łupkowych. Dzisiaj z jej powodu cena ropy naftowej spadła na łeb na szyję i wielu się zastanawia, czy kiedykolwiek zdrożeje. Konsekwencją przyspieszenia tempa zmian jest szybkie moralne starzenie się tego wszystkiego, co się nie zmienia. iPad skończył dopiero 6 lat, a jego pierwsza wersja już należy do przeszłości. Konia z rzędem temu, kto znajdzie na rynku telefon komórkowy służący wyłącznie do rozmów. Powszechna dostępność smartfonów zmieniła sposób, w jaki się komunikujemy, a kolejne wersje oprogramowania, oferujące nowe możliwości, powodują, że urządzenia sprzed kilku lat stają się nieprzydatne.

Proces przyspieszonego starzenia się dotyczy także nas samych. Jeśli nie będziemy w sposób systematyczny dostosowywać naszych kompetencji zawodowych (wiedzy, umiejętności i postaw) do nowych wyzwań, które stawia przed nami szybko zmieniające się otoczenie, to pracującym coraz trudniej będzie utrzymać się na rynku pracy, a absolwentom na ten rynek wejść.

Dostosowywanie się do zmian otoczenia jest poważnym wyzwaniem dla firm. W szczególnej sytuacji są firmy z sektora energii, ze względu na długość cyklu inwestycyjnego i cyklu życia instalacji. Ważniejsze od tego, co dzieje się dzisiaj, jest to, co będzie za 5–10 lat i później, bo dopiero wtedy zaczną działać instalacje, o których budowie obecnie decydujemy. Pięć lat w sektorze IT to prawie wieczność, podczas gdy w sektorze energii to zaledwie krótki okres, zbyt krótki, by

zmienić zainstalowany potencjał wytwórczy. By dostosować się do zmian otoczenia, koncerny takie jak PKN ORLEN muszą przewidywać zmiany z odpowiednio długim wyprzedzeniem.

Czynnikiem zmiany w Europie jest i będzie polityka klimatyczna, której cele znajdują silniejszą społeczną akceptację niż koszty. Co z tego wyniknie? Jak się ustawić strategicznie wobec oczekiwanych zmian? Już nie wystarczy oszacowa-

Przejście z pozycji followera na pozycję lidera, kreującego własne technologie i własne rozwiązania organizacyjne, nie jest proste i wiąże się z głęboką zmianą kultury korporacyjnej. Sednem tej zmiany jest odejście od zarządzania ludźmi i procesami i zastąpienie go zarządzaniem projektowym.

nie, ile nowych mocy wytwórczych w sektorze energii będzie potrzebne za 10–15 lat. By nie wypaść z rynku, trzeba trafnie przewidzieć, na które źródła energii pierwotnej i na jakie technologie postawić. Przyszłość może się rozwinąć na wiele sposo-

bów, więc sprostanie tej sytuacji jest zupełnie nowym wyzwaniem zarówno dla wielu pracodawców, jak i pracowników. Ponieważ nie jesteśmy jasnovidzami, do przewidywania wiodących trendów musimy korzystać z wiedzy, doświadczenia i potęgi kreatywnego myślenia, licząc się z tym, że nasze przewidywania nie muszą się sprawdzić.

Zmiany, które przed nami

Posłużę się przykładem mojej firmy – PKN ORLEN. Rosnąca konkurencja międzynarodowa wymusza na nas zmianę modelu rozwoju. W naszej podstawowej działalności, jaką jest produkcja rafineryjna i petrochemiczna, osiągamy kres operacyjnej doskonałości. Stosując najlepsze technologie dostępne na rynku, wiele więcej nie wyciśniemy, a co najważniejsze, nie osiągniemy przewagi konkurencyjnej. Nasi konkurenci mają dostęp do tych samych technologii. By zdobyć przewagę konkurencyjną i utrzymać ją w dłuższym horyzoncie czasu, trzeba sięgnąć po nowe technologie i rozwiązania organizacyjne, i to takie, których nikt jeszcze komercyjnie nie stosuje. Sprzyja temu rewolucja cyfrowa. Obecnie nawet firmy w „tradycyjnych” branżach stają się cyfrowe – poziom digitalizacji działania firm, nowoczesne systemy oraz olbrzymie ilości przetwarzanych danych stwarzają wiele nowych możliwości biznesowych.

Przejście z pozycji followera na pozycję lidera, kreującego własne technologie i własne rozwiązania organizacyjne, nie jest proste i wiąże się z głęboką zmianą kultury korporacyjnej. Sednem tej zmiany jest odejście od zarządzania ludźmi i procesami i zastąpienie go zarządzaniem projektowym. Dążenie do doskonałości

powtarzalnych procesów ustępuje miejsca sprawnemu zarządzaniu projektami, dostarczającymi nowe produkty i unikalne rezultaty. Liczy się nie tyle znajomość określonych metodyk zarządzania projektami, ile zdolność do wyboru i elastycznego wykorzystania ich elementów w określonych uwarunkowaniach projektowych.

Przygotowując strategię rozwoju z pozycji przyszłego lidera, mierzymy wysoko. Chcemy być najlepsi. Do osiągnięcia tego celu trzeba wykorzystać do maksimum własną wiedzę ekspercką, czyli to, na czym się znamy. Ale to nie wystarczy. Jednocześnie trzeba sięgać daleko poza rozwiązania tradycyjne, czyli wchodzić w obszary, na których jeszcze się nie znamy. Najlepiej, gdy są to obszary dziewicze, których nikt jeszcze nie rozpracował. Podejmując takie ryzyko, wyrównujemy pole gry: w punkcie startu wiemy nie mniej, niż inni. Aby nie działać zupełnie w ciemno i ograniczyć ryzyko porażki, trzeba wcześniej niż inni identyfikować wiodące trendy. Mimo dużej niepewności nie zwlekajmy z rozpoczęciem działań, bo konkurencja nie śpi. Utwórzmy też mechanizmy „wyjścia” z już rozpoczętych projektów, które uznamy za nietrafione.

Jakich postaw i kompetencji potrzebujemy?

Każdy z takich projektów potrzebuje lidera / menedżera, który zaczyna od zadania na poziomie hasła / tematu, następnie samodzielnie organizuje zespół i w określonym terminie, mieszcząc się w określonym budżecie, przedstawia propozycję rozwiązania. Nikt lepiej od kierownika projektu nie zna proponowanego rozwiązania, więc ważnym warunkiem powodzenia projektu jest umiejętność przekonania sponsorów, by dali środki na jego realizację. Na tym i na kolejnych etapach realizacji o sukcesie współdecydują umiejętności komunikacyjne.

Na pierwszym miejscu stawiałbym gotowość do opuszczenia przestrzeni bezpiecznych rozwiązań, sprawdzonych przez innych, i wejścia na nieznaną grunt.

Idealny kandydat na kierownika innowacyjnego projektu nie różni się wiele od idealnego właściciela innowacyjnego start-upu. W obszarze jego kompetencji (wiedzy, umiejętności i postaw) powinny się według mnie znaleźć następujące cechy.

Na pierwszym miejscu stawiałbym gotowość do opuszczenia przestrzeni bezpiecznych rozwiązań, sprawdzonych przez innych, i wejścia na nieznaną grunt. To wymaga odwagi i odpowiedzialności, a zarazem ducha przedsiębiorczości, zrozumienia ryzyka i umiejętnego nim zarządzania. Bardzo potrzebna jest kreatywność, czyli zdolność do kreowania przyszłości poprzez proponowanie i wdrażanie

niestandardowych rozwiązań. Niestandardowych rozwiązań nie da się znikąd skopiować. Tak jak w nauce, trzeba je budować na doświadczeniu własnym i innych.

Ważny jest stosunek do autorytetów. Kwestionowanie autorytetów jest jedną z cech kreatywnych jednostek. W końcu nowe rozwiązania pojawiają się tam, gdzie wcześniej nikt ich nie dostrzegł. Nieodzowna też jest umiejętność współpracy, pracy zespołowej z interdyscyplinarnym zespołem, w którym każdy jest ekspertem w swojej dziedzinie. Mam na myśli organizowanie pracy, podział zadań

Gdybym miał jednym zdaniem podsumować, na czym polega różnica między tradycyjnymi kompetencjami a kompetencjami przyszłości, powiedziałbym, że jedne służą realizacji planu, a drugie materializacji wizji rozwoju.

i odpowiedzialności, a także systematyczne kontrolowanie postępu prac. Ważna jest umiejętność nagradzania małych postępów i motywowania do dalszej pracy po nieuchronnych porażkach. W biznesie liczy się zdolność

osiągania rezultatów, w czym pomocna jest kombinacja myślenia na poziomie mikro (detali) i makro (zastosowania, sprzedaży, kosztów). Potrzebna jest umiejętność ciągłego uczenia się, bo proces nauki jest narzędziem osiągania rezultatów. W tym procesie liczy się umiejętność wyciągania lekcji z własnych porażek. To one składają się na doświadczenie i w końcu na sukces. Nie ma spektakularnego sukcesu bez pasma porażek.

Na poziomie sponsora (zarządu) ważna jest umiejętność odróżnienia porażki pomysłu od niekompetencji pomysłodawcy – kreatywni ludzie mają wiele pomysłów, z których niewiele się sprawdza w realizacji, ale bez nich nie ma mowy o sukcesie. Nie składamy najbardziej wartościowych jednostek porażkom w ofierze.

W drodze do sukcesu liczy się umiejętność selekcji (pomysłów do realizacji, członków zespołu, dróg dojścia do rezultatu). Trzeba być cierpliwym i dalekosiężnym, ale drogę trzeba dzielić na małe etapy, łatwe do kontroli i oceny, czy zbliżają do celu. Lider powinien mieć umiejętność komunikowania się z członkami zespołu o różnych kwalifikacjach, wywodzącymi się z różnych kultur, oraz ze sponsorami (klientami).

Gdybym miał jednym zdaniem podsumować, na czym polega różnica między tradycyjnymi kompetencjami a kompetencjami przyszłości, powiedziałbym, że jedne służą realizacji planu, a drugie materializacji wizji rozwoju. Planowanie, bez względu na horyzont kalendarzowy, dotyczy już znanych technologii. Wizja sięga znacznie dalej, bo wkracza w obszary technologicznej niepewności, przez co jest bardziej elastyczna. Jeśli pojawiają się nowe możliwości, wizja stanowi kryterium wyboru, bo odnosi się do celu rozwoju, do naszych dążeń i aspiracji.

Jak kształtować postawy i kompetencje?

Z naszych doświadczeń w rekrutacji kandydatów na kierowników projektów płyną lekcje, które mogą być przydatne dla systemu edukacji.

Podobnie jak w sporcie, trzeba selekcjonować uczniów i studentów, którzy wykazują się nie tylko dobrymi ocenami, ale również zdolnościami przywódczymi – często są to trudni uczniowie, sprawiający kłopoty. Te zdolności warto rozwijać poprzez edukacyjne programy zarządzania projektami (nastawienie na praktykę, doświadczenia, a nie tylko formalną edukację/certyfikację). Pomocna jest współpraca z biznesem.

Konieczne trzeba zerwać z modelem równania do średniej, a maksymy, takie jak „samochwała w kącie stała” czy też „siedź w kącie, a znajdą cię”, odłożyć do lamusa.

Trzeba też zerwać z promowaniem pracy indywidualnej i premiować współpracę. Współpraca zamiast rywalizacji (wyścigu szczurów), więcej prac zbiorowych, uczących podziału zadań i podziału odpowiedzialności, dzielenia się wiedzą potrzebną do realizacji wspólnego celu.

Szkoły powinny kształtować i rozwijać umiejętności społeczne, zwracając uwagę na bezpośrednie relacje pomiędzy uczniami / studentami. Jest to spore wyzwanie w konfrontacji z tendencją do wypierania kontaktów twarzą w twarz przez kontakty wirtualne.

Najważniejsze jest jednak zakrzewienie ciekawości świata, kształtujące umiejętność ciągłego uczenia się. Wszystko to, co powtarzalne, daje się zautomatyzować. Automatyzacji nie poddają się kompetencje miękkie, powiązane z doświadczeniem i umiejętnościami społecznymi.



BOGDAN ROGALA

absolwent handlu zagranicznego Szkoły Głównej Planowania i Statystyki (obecnie SGH). Karierę zawodową rozpoczął w 1983 w zakładach Polam-Piła. Brał udział w procesie transformacji firmy po przejęciu większościowego pakietu akcji przez Philips Lighting. W 1991 został dyrektorem handlowym i wiceprezesem, a w 1999 prezesem zarządu Philips Lighting Poland SA. W latach 2002–2009 pełnił funkcję country managera koncernu Philips w Polsce. Od 2009 jest dyrektorem generalnym Philips Lighting na kraje Europy Środkowo-Wschodniej.

Organizacje przyjazne innowacjom.

Jakich kompetencji potrzebują nowoczesne przedsiębiorstwa, aby rozwijać się w ekosystemach?

W CIĄGU MINIONEGO 25-LECIA – zwłaszcza ostatnich kilkunastu lat – udało się zbudować w Polsce, w wielu branżach, nowoczesny i konkurencyjny przemysł. Odbывało się to wielotorowo, zarówno poprzez prywatyzację firm państwowych, a następnie ich rozwój, jak i tworzenie od podstaw nowych firm prywatnych. Ogromną rolę w transformacji i modernizacji przemysłu odegrał, szczególnie w latach 90., kapitał zagraniczny. Dzięki niemu wprowadzono wiele nowych technologii, *know-how*, nowych metod zarządzania i kompetencji pracowników.

Drugim bardzo cennym i zyskującym na znaczeniu trendem w budowaniu nowoczesnej bazy przemysłowej było tworzenie od podstaw prywatnych polskich firm. Mimo niedostatku kapitału (i często również kompetencji) ich właściciele okazali się pionierami przedsiębiorczości. Potrafili skutecznie wykorzystać wiele niezaspokojonych potrzeb na rynku wewnętrznym, podjęli ryzyko i wygrali.

Wcześniejsze recepty na poprawę konkurencyjności polskich firm tracą jednak na znaczeniu. Mamy rok 2016, zupełnie inny etap rozwoju naszego kraju i gospodarki oraz dużo trudniejszą sytuację makroekonomiczną. W jakich obszarach nasz przemysł powinien szukać nowych szans rozwojowych? Właściwą drogą rozwoju polskich przedsiębiorstw wydaje się przede wszystkim **wspinanie się w łańcuchu wartości**, czyli przejście od pozycji poddostawcy do samodzielnego kreowania swoich wyrobów i swojej marki, oraz **rozwijanie eksportu**.

Ogromną rolę w transformacji i modernizacji przemysłu odegrał, szczególnie w latach 90, kapitał zagraniczny. Dzięki niemu wprowadzono wiele nowych technologii, know-how, nowych metod zarządzania i kompetencji pracowników.

Uczestnicząc osobiście w transformacji naszego przemysłu, chciałbym postawić tezę, że o jego dalszym rozwoju i sukcesach w mniejszym stopniu zadecydują kapitał i środki trwałe, a w zdecydowanie większym tzw. **czynniki miękkie, takie jak wartości, postawy i kompetencje**. Firmy przemysłowe, bazując na swojej przedsiębiorczości i wytrwałości, mają szanse odnieść duży sukces w tej **podmiotowo-eksportowej transformacji**, jeżeli dokonają radykalnej zmiany w co najmniej trzech dziedzinach:

- wykorzystają potencjał prawdziwego partnerstwa opartego na relacjach i synergii w ekosystemach;
- wykorzystają potencjał pracowników;
- dokonają skoku w produktywności.

Optymalne wykorzystanie synergii w łańcuchu wartości (dostawcy, klienci, otoczenie) wymaga przejścia od partnerstwa transakcyjnego (często działania typu *win-lose*, z pozycji siły itp.) do partnerstwa opartego **na zaufaniu, trwałych relacjach i transparentnym podziale korzyści w ramach ekosystemu (*win-win*)**. Takie podejście będzie budowało pozycję i markę firmy, jej atrakcyjność i wiarygodność

Właściwą drogą rozwoju polskich przedsiębiorstw wydaje się przede wszystkim wspinanie się w łańcuchu wartości, czyli przejście od pozycji poddostawcy do samodzielnego kreowania swoich wyrobów i swojej marki, oraz rozwijanie eksportu.

w długim okresie. Taka zmiana jest wręcz koniecznością dla firm, które planują rozwój eksportu, wchodzenie na nowe rynki poprzez przejścia, *joint ventures* czy alianse strategiczne.

Aby szukać nowych czynników poszerzania udziału w łańcuchu wartości

i wzmacniania konkurencyjności poprzez innowacje, niezbędne jest rozwijanie **proinnowacyjnej kultury organizacyjnej**.

Wyrażano bardzo dużo pozytywnych opinii o polskich pracownikach, ich wykształceniu, przedsiębiorczości i zaangażowaniu. Ich potencjał **nie jest** jednak ciągle w pełni wykorzystany. Aby tak się stało, muszą **nastąpić zmiany w:**

- **stylu przywództwa i kierowania (styl partycypacyjny, coachingowy);**
- **systemach rozwoju, motywowania, sposobach angażowania pracowników w sprawy firmy.**

Proinnowacyjna kultura organizacji powinna wspierać takie zachowania, jak kwestionowanie *status quo*, inicjowanie odważnych zmian czy tolerowanie błędów w procesie poszukiwań nowych rozwiązań.

Jak już wcześniej podkreślano, nasze firmy przemysłowe zbudowały nowoczesny park maszynowy i kompetentne zespoły pracowników.

Aby szukać nowych czynników poszerzania udziału w łańcuchu wartości i wzmacniania konkurencyjności poprzez innowacje, niezbędne jest rozwijanie proinnowacyjnej kultury organizacyjnej.

Istnieją jednak w dalszym ciągu duże możliwości zwiększania produktywności, a tym samym rentowności i konkurencyjności produkcji. Bardzo duże możliwości stwarza zarządzanie procesami typu LEAN (szczupłe zarządzanie), ale również tutaj kluczowe znaczenie ma przykład, jaki daje kierownictwo. Chodzi głównie o postawy i kompetencje, **takie jak umiejętność pracy zespołowej, ciągłe usprawnianie, umiejętność zarządzania projektami i zarządzania zmianą**. Tylko te firmy osiągają sukcesy w podejściu LEAN, które czynią to podejście standardem funkcjonowania i angażują wszystkich pracowników.

Jest sprawą oczywistą, że głównym motorem rozwoju polskiej gospodarki w przyszłości może być eksport. Aby tak się stało, należy zwrócić w naszych firmach zdecydowanie większą uwagę na:

- **kompetencje w zakresie marketingu i sprzedaży.** To wyzwanie powinny zwłaszcza podejmować wyższe uczelnie w ścisłej współpracy z biznesem. W wielu sytuacjach bowiem ciągle głównym argumentem w sprzedaży jest cena, nie wartość dodana dla klienta. Sprzedaż innowacyjnych produktów lub całych systemów wymaga profesjonalnych zespołów, które będą w stanie nie tyle zaoferować i sprzedać jakiś produkt, wykorzystując przewagę kosztową, ile wprowadzić swoją firmę do międzynarodowego ekosystemu biznesowego;
- **współpracę w zespołach międzynarodowych i wirtualnych;**
- **znajomość i zrozumienie innych kultur.**

Należy zwrócić w naszych firmach zdecydowanie większą uwagę na: znajomość i zrozumienie innych kultur; kompetencje w zakresie marketingu i sprzedaży; współpracę w zespołach międzynarodowych i wirtualnych.

Wzmacniając przedsiębiorczość i zaangażowanie polskich menedżerów i pracowników wartościami i kompetencjami kluczowymi dla obecnych i przyszłych wyzwań i szans rynkowych, zwiększymy zdecydowanie przebojowość i konkurencyjność naszych firm i biznesów.



MAGDALENA DZIEWGUĆ

dyrektor programowa w Fundacji Rozwoju Kompetencji Strategicznych, Head of Google for Work CEE. Menedżer z wieloletnim doświadczeniem w branży nowych technologii. Studiowała prawo i psychologię, ma tytuł Executive MBA SGH oraz GMP Harvard Business School. Pracowała w zarządzie Exatel SA, zarządzała rynkiem biznesowym sieci komórkowych Orange i Plus. Jest ekspertem zarządzania segmentem B2B i budowania strategii rozwoju dla firm usługowych. Doradza funduszom inwestycyjnym i start-upom w procesie budowania strategii komercjalizacji nowych pomysłów biznesowych. Od 2013 współtworzy z przyjaciółmi Fundację Rozwoju Kompetencji Strategicznych. W najważniejszej dla niej roli życiowej – mama Soni i Adasia.

Zatrzymajmy eksport talentów

BARDZO MODNE JEST DZISIAJ POJĘCIE KOMPETENCJI CYFROWYCH. To hasło zbyt często pojawia się na agendzie polityków i przedstawicieli biznesu. Większość osób kojarzy ten termin z umiejętnością korzystania z urządzeń elektronicznych, oprogramowania, internetu. W internecie postrzegamy szanse na rozwój ekonomiczny. Tymczasem kompetencje cyfrowe to przede wszystkim umiejętność funkcjonowania i operowania w środowisku sieciowym i relacjach z innymi ludźmi. Nie ma kompetencji cyfrowych bez kompetencji społecznych.

Poziom internetowego „nasycenia” społeczeństwa polskiego jest porównywalny ze średnią europejską. Natomiast w obszarze kompetencji społecznych mamy sporo do nadrobienia. W czasach postępującej automatyzacji najlepszą inwestycją jest kapitał ludzki. „Talent is the new oil” – przekonują globalni inwestorzy. To właśnie talent i wszystko, co jest pochodną talentu

Kompetencje cyfrowe to przede wszystkim umiejętność funkcjonowania i operowania w środowisku sieciowym i relacjach z innymi ludźmi. Nie ma kompetencji cyfrowych bez kompetencji społecznych.

– interakcja, wymiana indywidualnych doświadczeń, komunikacja, kreatywność, empatia – stanowią bazę większości innowacyjnych pomysłów i przedsięwzięć.

Naszym głównym deficytem jest niski poziom zaufania społecznego. Zamykamy się w swoim wąskim kręgu, zakładając z góry, że osoby spoza niego są potencjalnie niebezpieczne. Niechętnie dzielimy się pomysłami i wiedzą, obawiając się podstępów i oszustwa. Nawet dobre rady i chęć pomocy przyjmujemy z dystansem i podejrzliwością.

Brakuje nam także ustrukturyzowanego procesu kształcenia kompetencji współpracy. W Stanach Zjednoczonych oceny uzyskuje się w dwóch wymiarach:

za postępy indywidualne i projekty grupowe. Polski system edukacyjny premiuje tylko te pierwsze, co prowadzi do niepotrzebnej rywalizacji i zniechęca do współdziałania. Tymczasem wszystkie badania pokazują, że nawet słaba grupa osiąga lepszy wynik niż wybitna jednostka.

Trzecie wyzwanie to niska zdolność do podejmowania ryzyka. Najbliższe otoczenie kandydatów na przedsiębiorców nie pomaga. Młody człowiek często słyszy od rodziców: „Własna firma? Zastanów się jeszcze. Chcesz mieć rodzinę, znajdź lepiej dobrze płatny etat i bezpieczny kredyt”. A prośba o wsparcie finansowe dla własnej działalności gospodarczej spotyka się z odpowiedzią: „Chyba zwariowałeś! Całe życie oszczędzaliśmy, a ty chcesz to stracić?”. Tymczasem większość amerykańskich start-upów powstało właśnie dlatego, że „family, fools and friends” zrzućili się na pierwszy pomysł. Zainwestowali swoje pieniądze po to, żeby ktoś mógł zrealizować marzenie.

Ostatnia bariera to deficyt różnorodności, skutkujący brakiem wrażliwości na odmienności społeczne i kulturowe. Jest to jeden z głównych powodów, dla których tak rzadko słyszymy o ekspansji zagranicznej polskich firm i produktów. Zamiast snuć teorie spiskowe, inwestujmy więcej w zrozumienie potrzeb i oczekiwań odbiorców w krajach docelowych, angażujmy się w rozwiązywanie prawdziwych problemów konsumentów w innych krajach.

Powoli obserwujemy początek drugiej fali polskiej emigracji ekonomicznej. Młodych, zdolnych, świetnie wykształconych Polaków napędza to samo, co ich amerykańskich rówieśników. Chcą się realizować, poszukują sposobów na rozwijanie swoich zdolności i talentów. Niestety, często nie znajdują dla siebie przestrzeni w tradycyjnych i skostniałych organizacjach – i wyjeżdżają. Jeżeli nie chcemy, aby kapitał intelektualny stał się naszym wiodącym „produktem eksportowym”, musimy szybko niwelować różnice i nauczyć się wykorzystywać nasze talenty.

Kompetencje dla przyszłego społeczeństwa



PIOTR ZBIERANEK

socjolog i psycholog, pracownik naukowo-badawczy w Instytucie Badań nad Gospodarką Rynkową. Jego zainteresowania badawcze, oprócz życia publicznego, obejmują sferę kultury, edukacji oraz komunikacji społecznej. Koordynował między innymi panele „Edukacja i wiedza” i „Wartości i style życia” w ramach foresightu regionalnego „Pomorze 2030”. Od 2010 zaangażowany w pracę Kongresu Obywatelskiego. W 2011 na podstawie autorskich badań opublikował książkę *Polski model organizacji typu think tank*.

Jakie kompetencje pозwolą nam rozwinąć skrzydła? Perspektywa liderów społeczności lokalnych^{*}

DECYDUJĄCE ZNACZENIE W ROZWOJU LOKALNYM mają nie środki inwestycyjne, lecz sami mieszkańcy i ich działania. Tu pole działań związane jest z jakością kapitału ludzkiego i społecznego, jaki reprezentuje lokalna społeczność, czyli kompetencji – wiedzy, umiejętności i postaw – jakimi dysponują mieszkańcy. W 40 bibliotekach publicznych w całej Polsce 20 i 21 marca 2015 roku odbyły się lokalne debaty „Kompetencje przyszłości – jak rozwinąć nasze skrzydła”, w których udział wzięło prawie 1200 osób. Uczestnicy starali się uzgodnić najważniejsze kompetencje z perspektywy sukcesów osobistych i zawodowych, a także możliwości zaangażowania się w rozwój swojej miejscowości.

Tłem dla debaty – szczególnie w małych miejscowościach – były problemy rozwojowe lokalnej społeczności i związana z nimi migracja młodych mieszkańców. Pytanie o kompetencje stawiało się tam *de facto* pytaniem o możliwości wszechstronnego rozwoju lokalnego i regionalnego.

Uczestnicy debat za nieuzasadnioną uznali próbę podziału kompetencji na te, które mają znaczenie dla sukcesu indywidualnego lub wspólnotowego. Granica pomiędzy nimi jest, ich zdaniem, płynna, ponieważ te same kompetencje przydają się w różnych obszarach naszego życia. Odpowiadają za sukces na różnych polach, kumulują się i są od siebie wzajemnie uzależnione.

Decydujące znaczenie w rozwoju lokalnym mają nie środki inwestycyjne, lecz sami mieszkańcy i ich działania. Tu pole działań związane jest z jakością kapitału ludzkiego i społecznego, jaki reprezentuje lokalna społeczność, czyli kompetencji, jakimi dysponują mieszkańcy.

.....
^{*} Artykuł powstał na podstawie raportu *Kompetencje przyszłości – jak rozwinąć nasze skrzydła? Raport z debat lokalnych*.

Choć uczestnicy debat różnie definiowali kompetencje – co świadczyło o różnicowaniu poglądów i doświadczeń – udało się odnaleźć pewien **wzorzec umiejętności, zachowań i postaw**, który

Zasadniczym wnioskiem debat jest – mówiąc metaforycznie – potrzeba otwarcia się na siebie i na innych. Źródłem sukcesu współczesny człowiek upatruje w połączeniu dwóch zasobów kompetencji: klasycznego etosu nauki, pracy i zaangażowania społecznego oraz adaptacji do zmieniającej się rzeczywistości.

predestynuje do osiągnięcia sukcesu. Warto podkreślić, że rozmówcy zdawali sobie sprawę, że jest to wzorzec idealny – niemożliwy do zrealizowania. Dlatego istotą jest samo dążenie do celu, a nie jego osiągnięcie.

Na marginesie debat pojawiły się także wskazania dotyczące możliwości działań na rzecz zdobycia tych kompetencji.

Zasadniczy wniosek, który pojawiał się we wszystkich debatach, dotyczył – metaforycznie ujmując – potrzeby otwarcia się na siebie i na innych. Źródłem sukcesu współczesny człowiek upatruje – zdaniem uczestników debat – w połączeniu **dwóch porządków**, którym odpowiadają dwa zasoby kompetencji:

- 1. kompetencje związane z klasycznym etosem nauki, pracy i zaangażowania społecznego**, w tym umiejętność wyznaczania sobie celów i ich realizacji. Szczególnie istotną rolę odgrywają w tym wypadku umiejętność organizacji własnego działania (odpowiedzialność, pracowitość, solidność, systematyczność, ale też umiejętność motywowania się do pracy) oraz wiedza i umiejętności praktyczne, wynikające z wykształcenia i doświadczenia;
- 2. kompetencje adaptacyjne**, będące reakcją na „płynną” rzeczywistość, w której funkcjonujemy. Pozwalają one odnaleźć się w świecie ciągłej zmiany i rozwijać się przez wychodzenie poza swoją sferę komfortu. Uczestnicy debat dostrzegli możliwość dostosowania tych kompetencji przede wszystkim w sobie – w kompetencjach o charakterze osobowym (psychologicznym). Znaczenie kompetencji społecznych upatrują przy tym w zakresie komunikacji, tworzenia relacji i współpracy z otoczeniem.

Wykorzystaniu kompetencji indywidualnych do rozwoju społecznego sprzyja **kanon wartości społecznych**. To dzięki nim chcemy wyjść poza własny interes i podjąć wysiłek na rzecz lokalnej społeczności.

Każdą zmianę zaczyna się od siebie. Aby osiągnąć sukces, musimy dążyć do wewnętrznej dojrzałości i dbać o nasz potencjał, rozwijając kompetencje osobiste.

Uczestnicy debat podkreślali też, że w zdobywaniu tak rozumianych kompetencji nie odgrywa głównej roli – i nie powinna – wyłącznie

szkoła. Wpływ na **rozwój osobisty i całych społeczności mają wszystkie obszary naszej aktywności**. I właśnie w taki sposób – całościowy – trzeba myśleć o doskonaleniu umiejętności.

Otworzyć się na siebie. Jakie kompetencje powinniśmy posiadać, by osiągnąć sukces osobisty i zawodowy?

Każdą zmianę zaczyna się od siebie. Aby osiągnąć sukces, musimy dążyć do wewnętrznej dojrzałości i dbać o nasz potencjał, rozwijając **kompetencje osobiste**.

To właśnie o zdolnościach do organizacji własnego działania, o swoim **etosie nauki, pracy i zaangażowania społecznego** często wspominali uczestnicy debat. Niezwykle ważne, ich zdaniem, są wysokie poczucie własnej wartości oraz wiara w swoje siły. Człowiek sukcesu nie boi się wyzwań, jakie stawia przed nim życie, i swobodnie wchodzi w nowe role. Cechuje się zdolnością do refleksji i jest gotowy do zmian. Chce uczyć się na błędach oraz czerpać z doświadczeń własnych i innych osób. Charakteryzuje go pasja i chęć samorozwoju, idąca w parze z ciekawością – siebie i drugiego człowieka.

To, co ważne, to świadomość, że sukces nie zależy wyłącznie od nas samych. Nieomal każde nasze działanie wymaga kontaktu z drugim człowiekiem. Dlatego musimy piełęgnować w sobie kompetencje społeczne.

Kluczem do skutecznego działania są wewnętrzna odwaga i otwartość na zmiany. Ogromną rolę odgrywają także motywacja i determinacja w dążeniu do celu. Człowiek sukcesu preferuje określony styl pracy – nie boi się aktywności i umiejętnie organizuje swoje działania; cechują go dyscyplina, systematyczność i dokładność. Jest przy tym elastyczny i kreatywny: nie tylko dostosowuje swoje działania do zmieniającej się rzeczywistości, ale też twórczo na nią reaguje.

To, co ważne, to świadomość, że sukces nie zależy wyłącznie od nas samych. Nieomal każde nasze działanie wymaga kontaktu z drugim człowiekiem. Dlatego musimy piełęgnować w sobie **kompetencje społeczne**, w tym

Co powinniśmy zrobić, by dostrzec potrzebę zmian na lepsze i włączyć się w budowę dobra wspólnego? Fundamentem jest wyjście poza sferę własnego interesu oraz otwarcie na potrzeby drugiego człowieka.

przede wszystkim zdolność efektywnego komunikowania się z otoczeniem i współpracy z innymi. Umiejętność tę różnie się nazywa: komunikatywnością, inteligencją emocjonalną, budowaniem relacji z drugim człowiekiem. Te miękkie kompetencje pozwalają nam odnaleźć się w nowych sytuacjach – m.in. w szkole oraz w pracy – i decydują o tym, czy będziemy potrafili wykorzystać inne nasze talenty do osiągnięcia celu.

Nie można zapominać, że kompetencje miękkie – osobiste i społeczne – w dużej mierze warunkują zdobycie kompetencji twardych, czyli wiedzy i umiejętności praktycznych. Wykształcenie w połączeniu z nabywanym doświadczeniem przybliża nas do zdobycia pracy, która przyniesie nam satysfakcję i zapewni wysoką jakość życia.

Wymienione wcześniej, uzgodnione przez uczestników debat kompetencje wiążą się bardziej z kierunkiem działania niż gotowym przepisem na powodzenie osobiste i zawodowe. W praktyce sukces ma bowiem silnie zindywidualizowany

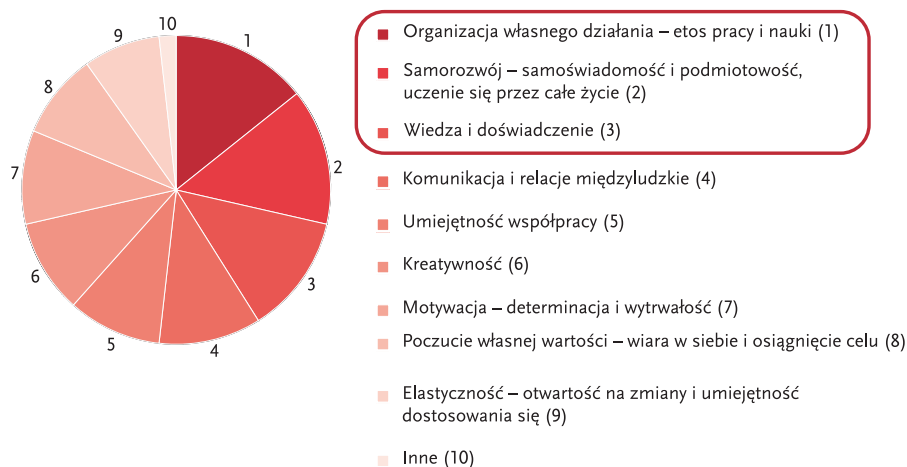
charakter; zapewniają go nie tyle pojedyncze kompetencje, ile ich odpowiednie kombinacje.

Warto też pamiętać, że obecnie rozwój kompetencji rozumie się jako proces, który zachodzi przez całe życie i jest wspierany przez nasze otoczenie – począwszy od najbliższych,

Uczestnicy wskazali na potrzebę wypracowania kanonu społecznych wartości. Powinien się on opierać na trosce o dobro wspólne, uczciwości oraz wrażliwości społecznej. Dzięki temu możliwe jest budowanie pomostów pomiędzy „ja” a „my” i przekazywanie kapitału indywidualnych kompetencji w korzyść dla całej społeczności.

w tym rodzinę oraz przyjaciół i znajomych, poprzez miejsca nauki i pracy aż po inne organizacje działające w takich obszarach, jak działalność obywatelska, kultura czy sport.

Wykres 1. Koło kompetencji potrzebnych do rozwoju osobistego i zawodowego



Źródło: opracowanie własne.

Otworzyć się na innych. Jakie kompetencje powinniśmy posiadać, by osiągnąć sukces we wspólnocie?

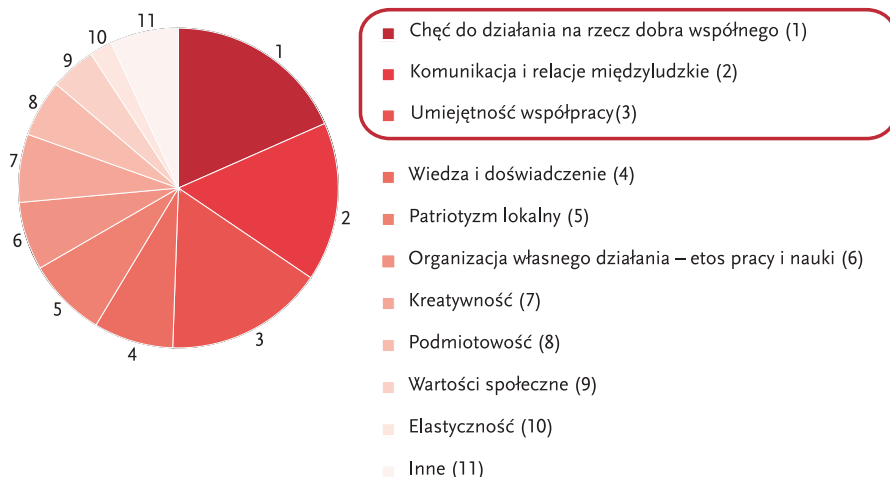
Każdy z nas jest częścią szerszej wspólnoty. Co powinniśmy zrobić, by dostrzec potrzebę zmian na lepsze i włączyć się w budowę dobra wspólnego? Wydaje się, że fundamentem jest wyjście poza sferę własnego interesu oraz otwarcie na potrzeby drugiego człowieka.

Ważne jest poczucie **lokalnej tożsamości** i dbanie o związek ze swoją miejscowością bądź gminą. Aby osiągnąć sukces we wspólnocie, musimy empatycznie wczuć się w sytuację drugiego człowieka i razem – przez dialog i współpracę – wypracowywać dobre rozwiązania. Istotną rolę odgrywają poczucie **podmiotowości** oraz przekonanie o sprawstwie, czyli o tym, że wraz z innymi można rzeczywiście coś w swym otoczeniu zmienić.

W chwili kiedy człowiek staje się dojrzały i gotowy do działania na rzecz innych, rośnie znaczenie jego wiedzy oraz umiejętności motywowania i przekonywania do swoich racji. Bez tego nie uda mu się zmobilizować społeczności do działania, które zaowocuje rzeczywistą zmianą. Szczególnej wagi nabierają umiejętności związane wprost z działalnością publiczną – poczynając od zarażania innych optymizmem poprzez umiejętność dialogu aż po zdolność do kompromisu w sytuacji konfliktu.

Dyskusja o kompetencjach istotnych z perspektywy wspólnoty wskazuje na potrzebę wypracowania **kanonu społecznych wartości**. Powinien się on opierać na trosce o dobro wspólne, uczciwości oraz wrażliwości społecznej. Dzięki tym fundamentom możliwe jest budowanie pomostów pomiędzy „ja” a „my” i przekonywanie kapitału indywidualnych kompetencji w korzyść dla całej społeczności. Nie da się tego osiągnąć ustawą czy rozporządzeniem. Trzeba stale prowokować do dyskusji i **wywoływać refleksję** nad tym, jakie kompetencje i wartości są dla nas ważne i w jaki sposób należy je budować.

Wykres 2. Koło kompetencji potrzebnych do zaangażowania się w rozwój lokalnej społeczności



Źródło: opracowanie własne.

O sukcesie lokalnych społeczności decydują sami jej członkowie. To, czy im się to uda, zależy zaś od instrumentów, jakie mają w swoich rękach. Od czego zaś zależy to, czy dostarczą odpowiednich kompetencji? Debaty o kompetencjach nie wystarczą, ale na pewno mogą wesprzeć proces budowy lokalnych zasobów kompetencyjnych. Z jednej strony zmiany w życiu społecznym i gospodarczym postępują bardzo szybko, z czego wynika potrzeba aktualizacji – zarówno strategii instytucjonalnych, jak i indywidualnych. Z drugiej zaś niemożliwe jest, aby współcześnie realizować strategię rozwoju kompetencji przy wykorzystaniu jedynie odgórnych narzędzi koordynacji. Istnieje konieczność samokoordynacji wszystkich zaangażowanych w budowę zasobów kompetencyjnych lokalnej społeczności. To zaś wymaga nie tylko zrozumienia, lecz także aktywnego włączenia się w proces wypracowywania kierunku działań.



IWONA HOFMAN

profesor doktor habilitowany, kierownik Zakładu Dziennikarstwa Wydziału Politologii UMCS i Pracowni Badań nad Instytutem Literackim w Paryżu; profesor Uniwersytetu św. Cyryla i Metodego w Trnawie; ekspert Uniwersytetu Narodowego im. T. Szewczenki w Kijowie; prodziekan ds. studenckich Wydziału Politologii UMCS. Pełni funkcję m.in. prezesa Polskiego Towarzystwa Komunikacji Społecznej, sekretarza Kapituły Nagrody im. Jerzego Giedroycia, przewodniczącej Kapituły Stypendium im. Leopolda Ungera. Członek Prezydium Rady Towarzystw Naukowych PAN i komitetu Nauk Politycznych PAN. Autorka 8 monografii, redaktor 19 książek z zakresu historii mediów i problemów współczesnego dziennikarstwa.

Wzmacniamy wigor obywatelski

KOMPETENCJE SĄ JEDNYM Z ELEMENTÓW OPISU procesów kształcenia, obok wiedzy i postaw, a niekiedy wymiennie z umiejętnościami (które w praktyce edukacyjnej powinny stanowić wynik realizacji tych trzech składowych). Czym są kompetencje? Łaciński źródłosłów, *competentia*, kieruje nas do tłumaczenia polskiego: odpowiedniość, zgodność, uprawnienia do działania, a w szerszym rozumieniu – zakres czyjejs wiedzy, umiejętności, odpowiedzialności. Można zatem przyjąć, że kompetencje służą rozpoznaniu zjawisk, określeniu narzędzi i metod potrzebnych do realizacji zadań, racjonalnemu wyznaczeniu zakresu działania w życiu społecznym. Kompetencje zdobywane są w trakcie edukacji rozumianej jako kształcenie i wychowanie.

Współczesne wyzwania cywilizacyjne powodują, że edukacja, dookreślona przymiotnikowo, staje się terminem wieloznacznym i pojemnym. Mówimy o edukacji zawodowej (bliskiej umiejętnościom i praktycznym ścieżkom kształcenia), medialnej (eksponującej rolę mediów polegające między innymi na prostym wykorzystaniu mediów jako kanału przekazu wiedzy, oddziaływaniu przez media na postawy, uświadomieniu rozdzielenia obrazu świata w mediach od świata rzeczywistego), permanentnej (podkreślając gotowość kształcenia ustawicznego w celu zwiększenia kompetencji zawodowych, ale – co moim zdaniem najważniejsze – akcentując właściwą człowiekowi pasję poznawania), biznesowej lub ekonomicznej (jako umiejętności analizy uwarunkowań gospodarczych własnych przedsięwzięć i zarządzania zasobami), obywatelskiej. Edukacja obywatelska stanowi oczywisty akcelerator kompetencji przyszłości. Skoncentrowanie się na tym problemie pozwala pominąć szczegółowe typologie edukacji związane z dziedzinami wiedzy.

Znakomity pisarz, laureat Nagrody Nobla w 2010 roku, Mario Vargas Llosa, mający wykrystalizowane poglądy polityczne, w wywiadzie udzielonym w 2014 roku „Gazecie Wyborczej” powiedział między innymi: „Musimy przywrócić życiu publicznemu krytyczny wigor obywatelski”¹. Rozumiem, że „wigor obywatelski” stanowi pożądaną kompetencję. W dobie zachwianych wartości, pozornych tożsamości kulturowych i doświadczenia wykorzenienia (w jakże wielu odmianach: od alienacji przez wykluczenie do masowego zjawiska przemieszczania się terytorialnego całych społeczności). Kompetencję wieloskładnikową i wielopoziomową, dzięki której potrafimy zwerbalizować globalne wyzwania cywilizacyjne, odnaleźć ich okruciny w codzienności, podać sposoby ich rozwiązania w poczuciu odpowiedzialności za losy przyszłych pokoleń.

W ramach kompetencji obywatelskich mówimy o parametrach miękkich, wynikających z psychologii społecznej, a będących kwintesencją dojrzałości postaw. Zaliczam do tego zbioru: otwartość, gotowość do dialogu, szacunek dla odmienności, tolerancję, zaufanie indywidualne i publiczne, asertywność, zdolność współodczuwania. Łatwo zauważyć, że wymienione aspekty mają związek z figurą Innego, ukształtowaną wyobrażeniowo przez wypowiedzi Jana Pawła II, Jürgena Habermasa, ks. prof. Józefa Tischnera, Ryszarda Kapuścińskiego, by wymienić tylko najbardziej symboliczne przykłady.

Akceptowanie Innego oznacza otwartość i szacunek dla odmienności, a wykształcenie tych kompetencji uważam za główny cel edukacji w każdym znaczeniu. Gdyby takie kompetencje charakteryzowały społeczeństwo XXI wieku, poziom dyskursu politycznego wzniósłby się wyżej jałowej wymiany (często wykrzyczenia) przeciwnych racji, wzrósłby poziom zaufania do władzy i instytucji publicznych, uniknęlibyśmy zawstydzających przepychanek w sprawie uchodźców. Sądzę, że poziomem właściwym dla wdrożenia tych kompetencji jest komunikacja międzynarodowa i międzykulturowa.

Ważne jest przyspieszenie edukowania w zakresie tych komunikacji, gdyż migracja, rozwój technologii informatyczno-komunikacyjnych, pogłębianie się nierówności społecznych aż do braku równowagi społecznej, nowe kategorie wykluczeń powodują zmianę figury Innego. Upostaciowieniem Innego, np. w szkole, może

Kompetencje przyszłości, takie jak asertywność, zdolność współodczuwania, zaufanie, powinny być przywrócone w procesie edukacji tym pilniej, im szybciej zmienia się model komunikacji społecznej.

.....
¹ Wolność i demokracja zabijają inteligentów, z Mario Vargasem Llosą rozmawia Maciej Stasiński, „Gazeta Wyborcza”, 18–19.10.2014.

być dziecko innej narodowości lub rasy, w społeczności lokalnej – azylandzi, w kulturze – wyznawcy różnych religii lub preferujący odmienny styl i wartości, w dominujących przestrzeniach wielkich miast – mieszkańcy „gorszych” dzielnic lub przeciwnie – neomieszczenie w ogrodzonych osiedlach. W swojej różnorodności Inny, kimkolwiek jest, podlega stereotypizacji, najczęściej – negatywnej i trudnej do pokonania.

Celem edukacji jest zatem wykształcenie postawy otwartości i tolerancji oraz kompetencji dialogiczności jako warunku nowoczesnego patriotyzmu. W tym kontekście należy podkreślić obiektywny fakt mobilności jako pożądanej cechy współczesnego człowieka, w tym *homo faber*, ale i jako przerażającego skutku ideologizacji życia społecznego.

Kompetencje przyszłości, takie jak asertywność, zdolność współodczuwania, zaufanie, powinny być przywrócone w procesie edukacji tym pilniej, im szybciej zmienia się model komunikacji społecznej. Komunikowanie interpersonalne ma charakter zapośredniczony. Odbyna się dzięki nowym mediom i przy ich pomocy. Tym samym redukcji podlega wartość spotkania i rozmowy. Współczesna młodzież szkolna traci zdolność

*Miękkie kompetencje przyszłości są niezbędne
jako atrybuty obywatelskie.*

wyartykułowania swoich potrzeb i opinii podczas bezpośredniego spotkania. Brakuje słów, ale przede wszystkim widoczna jest nieporadność emocjonalna (egzaltacja na wzór celebrytów lub zamknięcie). Fascynacja światem wykreowanym przez media nie ułatwia zadania nauczycielom i wychowawcom, bo kategorią wzorcotwórczą są właśnie celebryci w roli autorytetów. W ramach edukacji medialnej należy uwzględnić ten aspekt i „odczarować” obrazy medialne.

Analiza zachowań użytkowników portali społecznościowych pozwala sądzić, że wielość pozornych kontaktów determinuje postrzeganie świata (ja w centrum i akolici). Powoli obserwować można tendencję do rezygnowania z tego modelu komunikacji społecznej. Naturalnym sprzymierzeńcem edukacji jawią się moda, gadżety popkultury i styl słów w różnych dziedzinach życia. Interaktywność po zostanie przydatną kompetencją, ale zyska też – moim zdaniem – nowe znaczenie, przywracające sens bezpośredniej komunikacji interpersonalnej.

Miękkie kompetencje przyszłości są niezbędne jako atrybuty obywatelskie. Budują bowiem fundamenty społeczeństwa obywatelskiego, którego model – jak się zdaje – zdominuje relacje władzy i społeczeństwa. Ich posiadanie umożliwia podejmowanie racjonalnych decyzji, ocenę ryzyka, świadomą partycypację w życiu lokalnym, hierarchizację zjawisk i problemów. Miękkie kompetencje czynią wiarygodnym człowieka, który otwarcie deklaruje swój punkt widzenia i gotów jest go

przewartościować, gdy zostanie przekonany. W relacjach społecznych i z punktu widzenia pracodawcy takie kompetencje wyznaczają pułap wartości.

„Krytyczny wigor obywatelski” osiągnąć można, jak sądzę, co najmniej dwoma sposobami. Pierwszy polega na umieszczeniu treści kształcenia w zakresie komunikowania międzynarodowego i międzykulturowego w sylabusach programowych na różnych poziomach edukacji. Drugi zaś – to wydzielenie zbioru kompetencji uzyskiwanych w trakcie przyswajania postaw otwartości i dialogu jako ścieżki edukacyjnej. W tym przypadku należy uwzględnić edukację medialną (aż do powołania zawodu edukatora medialnego) jako właściwą lokalizację treści z zakresu komunikowania międzynarodowego i międzykulturowego.

W postulatach społecznej inicjatywy „Porozumienie dla Edukacji”, dokumentu sformułowanego w okresie od czerwca do października 2015 roku na podstawie wypowiedzi użytkowników portalu Nowa Edukacja oraz uczestników III Kongresu Polskiej Edukacji (www.ObywateleDlaEdukacji.org), dostrzegam kilka adekwatnych do mojej propozycji. Są to przykładowo: podnoszenie kompetencji cyfrowych nauczycieli oraz wykorzystanie technologii w szkole zgodnie z potrzebami uczniów, oparcie nauczania języków obcych na nauce mówienia (komunikacji) jako kompetencji priorytetowej, wprowadzanie i popularyzacja tutoringu wychowawczego w szkole, odejście od nauczania przedmiotowego na rzecz interdyscyplinarnego, wprowadzanie stałych, cyklicznych audycji w telewizji publicznej poświęconych edukacji. W innych zaś widzę potencjał „wigor obywatelskiego”: stosowaniu nauczania projektowego na wszystkich etapach edukacyjnych i we wszystkich dziedzinach, traktowaniu małych szkół jako lokalnych centrów kulturalno-oświatowych, rozszerzających swoją ofertę poza dydaktykę dla dzieci i młodzieży, przywróceniu w systemie edukacji szkół ćwiczeń.



ZOFIA GRUDZIŃSKA

nauczycielka języka angielskiego i psycholog. Interesuje się edukacją demokratyczną i zagadnieniem autonomii ucznia. Jako członek Zespołu ds. Strategii Ministra Edukacji Narodowej współorganizowała III Kongres Edukacji, w ramach którego moderowała sesje poświęcone ocenianiu, egzaminom zewnętrznym i podstawie programowej. Obecnie współtworzy ruch społeczny Obywatele dla Edukacji.

Potrzebujemy rozumnych społeczników

PYTANIE O POSTAWY I KOMPETENCJE MOŻNA ODCZYTYWAĆ w aspekcie pożytku dla jednostki lub dla społeczeństwa, a ponieważ nie są one tożsame w całej rozciągłości (co widać przy analizie niektórych zachowań prospołecznych wymagających poświęceń osobistych), należy od razu sprecyzować punkt widzenia autora. Wypowiedź ma charakter obywatelski, podejmuję tryb myślenia społecznego; jednocześnie jednak będę próbowała postrzegać poszczególne umiejętności i nastawienia w aspekcie ich pożytku dla funkcjonowania indywidualnego.

Pozwolę sobie sięgnąć pamięcią wstecz i rozpocząć od swoistej analizy retrospektywnej, dotyczącej życia kilkudziesięciu rówieśników z ławy szkolnej. Wszyscy to „porządni ludzie”, ale niektórzy wyrosli na jednostki szczególnie użyteczne społecznie. Czemu? I co z tego mają? (bo że ma z tego coś społeczeństwo, to wniosek oczywisty). Spróbuję wnioskować na podstawie postrzeganych mechanizmów, przy czym moje wnioski nie pretendują do absolutnej ścisłości wyników, ale obejmują interesujące zależności.

Przed wszystkim, mówiąc niesłychanie wprost, osoby zaangażowane społecznie najczęściej są jednocześnie szczęśliwymi ludźmi. Mogę więc stwierdzić, że powinniśmy tak edukować ludzi, aby w przyszłym życiu nie zamknęli się wyłącznie w prywatnej sferze dokonań, ale w mniejszym lub większym stopniu działali również dla dobra ogólnego. To brzmi niebywale kolektywistycznie, przy czym jako osoba mająca doświadczenia z Polski peerelowskiej mam wdrukowany dystans do określeń typu „dla dobra ogółu”, ale fakt pozostaje faktem: postawa prospołeczna wychodzi na dobre zarówno samemu społecznikowi, jak i jego otoczeniu.

Być może jednak postrzeżenia czerpane z przeszłości nie pozostają aktualne w teraźniejszości? Może zmiana warunków ustrojowych powoduje, że jako społec-

czeństwo potrzebujemy innych ludzi i że jednostkowo udane życie wynika z odmiennych kompetencji? Na szczęście jestem nauczycielką, mam więc łatwy dostęp do obserwacji „tu i teraz”. I oto zależność się potwierdza: ci z moich obecnych i dawnych uczniów, którzy interesują się życiem społecznym – są wolontariusza-

Osoby zaangażowane społecznie najczęściej są jednocześnie szczęśliwymi ludźmi.

mi, działają w harcerstwie i organizacjach pozarządowych, uczestniczą w inicjatywach lokalnych, czy cho-

ciażby realizują najskromniejszy scenariusz, czyli chodzą na wybory – najczęściej potwierdzają, że mają poczucie wysokiej satysfakcji z życia. Nie oznacza to, że ludzie wybierający realizowanie się wyłącznie w sferze rodzinnej i zawodowej będą automatycznie zgorzkniali i przygnębieni, ale wydaje się, że rozszerzenie zainteresowań poza bezpośrednie środowisko chroni przed łatwymi rozczarowaniami i pozwala lepiej znosić zwykłe codzienne trudności.

Z drugiej strony okazuje się, że nawyk spoglądania poza granice wyznaczone przez osobiste funkcjonowanie nie przeszkadza w osiąganiu sukcesów w pracy i życiu prywatnym. To się wydaje kontraintuicyjne – czy nie jest tak, że osoby zaangażowane społecznie muszą poświęcić na te działania czas i zasoby intelektualne, tym samym niejako uszczuplając bazę dla rozwoju zawodowego i życia rodzinnego? Otóż tak nie jest, na dowód czego przeprowadzono zresztą kilka interesujących badań. Okazuje się, że ludzie „bardzo zajęci” są efektywniejsi w działaniu od tych, którzy oszczędnie dawkują sobie zadania. Wspomnijmy słynne mickiewiczkowskie „mierzyć siły na zamiary”. Z pewnością ważne jest poczucie realizmu, które w jakimś momencie każe odmówić kolejnej propozycji, ale do pewnego momentu dodawanie sobie obowiązków owocuje tym, że rozwijamy umiejętność gospodarowania czasem i siłami, więc możemy wiele zdziałać, i to w dodatku nie obniżając jakości wykonania.

Te ustalenia przekładają się na proste wnioski dotyczące organizacji systemu edukacji. Aby zapewnić naszym dzieciom szansę na szczęśliwe życie, a społeczeństwu jak najwięcej zaangażowanych obywateli, powinniśmy bardziej cenić ten obszar działalności dydaktycznej, który rozwija zachowania prospołeczne. (Paradoksalnie, być może dążenie to przełoży się na lepsze wyniki w egzaminach przedmiotowych.)

Jak zrealizować ten postulat? Można postawić na świadomość pedagogiczną i ufać, że będzie się to obywatelskie wychowanie realizować niejako przy okazji, czyli zresztą w sposób najbardziej naturalny i właściwy (podobnie jak rodzice nie organizują dziecku formalnych lekcji języka polskiego czy zawiązywania sznurowadeł na kokardkę). Ale tak mogą działać wyłącznie ludzie, którzy już posiadli tę

postawę, bo z niej wynika pewien nawyk działania, w sposób równie naturalny zagnieżdżony „z tyłu głowy”, poza świadomością. Tymczasem w naszych głowach, przeważnie poza świadomością, gnieździ się pokłosie czasów komuny, przekazane w spadku przez jej współczesnych pod postacią nieufności do państwa i „innych” (czyli w zasadzie wszystkich współobywateli, poza najbliższą rodziną). Obok tych archiwaliów rozpycha się dorobek „epoki przemian” – zachłanność na dobra materialne i poczucie, że samemu trzeba je sobie wywalczyć, oraz bolesna wiedza, że nieposiadanie najnowszych marek samochodów i komputerów oznacza piętno nieudacznika.

Wobec tego nie ma wyjścia, musimy zacząć od sformalizowania edukacji, by ukształtować automatyzm postaw w kolejnych pokoleniach. A to oznacza, że najważniejszym przedmiotem szkolnym powinna być społeczna użyteczność. I tak, pierwszaki na równi z ćwiczeniem literek i dodawaniem dwóch jabłuszek do trzech śliwek mogłyby mieć zajęcia z główkowania „co możemy zrobić dla naszej klasy” i, oczywiście samodzielnego, wdrażania wybranych pomysłów. Starszych, czyli czwarto-, pięto- i szóstoklasistów, w ramach tego samego przedmiotu zaprosiłabym do diagnozowania potrzeb całej wspólnoty szkolnej i projektowania wyłaniających się w konsekwencji tej diagnozy działań. Gimnazjaliści wspieraliby pracę samorządu lokalnego, czy to w ramach prac Rady Młodzieżowej, czy spontanicznie organizując różnorodne akcje. Tak przygotowani do życia, uczniowie szkół ponadpodstawowych sięgaliby zapewne jeszcze dalej, uczestnicząc w pracach organizacji pozarządowych czy samodzielnie prowadząc działania w skali województwa czy nawet całego kraju. (Mamy już zresztą jaskółkę w postaci olimpiady „Zwolnieni z teorii”).

Pragnę podkreślić, że rzeczywistość potwierdza tezę, iż nie da się wyżej wymienionego celu osiągnąć bez uiszczenia daniny tradycyjnemu szkolnemu podejściu przedmiotowemu, bo tylko takie jest zrozumiałe dla ortodoksyjnie kształconych nauczycieli. Istniejące bowiem obecnie „narzędzia funkcjonowania obywatelskiego” w postaci tzw. samorządów uczniowskich są – z rzadkimi wyjątkami – parodią swojej misji i jeśli czegoś uczą, to raczej hipokryzji i posłuszeństwa odgórnym wizjom dyktowanym przez hierarchów (dyрекcję i radę pedagogiczną).

Nawyk spoglądania poza granice wyznaczone przez osobiste funkcjonowanie nie przeszkadza w osiąganiu sukcesów w pracy i życiu prywatnym.

Ale nie wystarczy chcieć, trzeba jeszcze umieć. Czyli równolegle do pielęgnowania w młodzieży instynktu działania dla dobra innych trzeba jeszcze zadbać, by umieli działać mądrze. To kompetencja należąca do grupy zdolności poznaw-

czych, ale bynajmniej nie kształtowana w procesie nabywania wiedzy. Polega na umiejętności dekonstruowania rzeczywistości w celu przeprowadzenia analizy funkcjonalnej, podległej określonemu, świadomie wybranemu celowi. (Okna jakie? Brudne. Co trzeba zrobić? Umyć. Kto, wynajęty fachowiec czy ja? Zależy od funduszy. I już można podejmować określone działania: iść do sklepu po „Jana Niezbędnego” albo zadzwonić do firmy sprzątającej.) Na pozór wszyscy tę umiejętność posiadamy, ale przeważnie jej rozwój pozostaje na poziomie operacji konkretnych (w etapowym modelu Piageta). W życiu obywatelskim ograniczamy się do narzekania na bezpośrednio odczuwane dolegliwości, już nie dochodząc, czy nie są przypadkiem ceną, jaką trzeba zapłacić za inne przyjemności, być może bardziej pożądane, i nie dbając, że nie da się zjeść ciasteczka i nadal mieć je na talerzu. Następnie rozglądamy się w poszukiwaniu obietnic najłatwiejszych gratyfikacji, ponownie nie zastanawiając się nad ich realnymi kosztami. No, i gotowe – najprostsza recepta wyborcza na to, by za kilka lat bezrefleksyjnie uskarżać się na kolejną „złą partię”. Nie oszukujmy się, nasz naród od lat oblewa „test pianki” (z pamiętnego eksperymentu Waltera Mischela).

Szkoła może pomóc uczniom doskonalić umiejętność celowego rozumowania na wszystkich poziomach, ale rzadko to czyni. Program edukacji, skoncentrowany na nabywaniu wiedzy, choćby najcenniejszej, ogranicza rozwój tego rodzaju

*Szkoła może pomóc uczniom doskonalić
umiejętność celowego rozumowania na
wszystkich poziomach, ale rzadko to czyni.*

myślenia. Jego podstawowymi narzędziami są zaś: umiejętność zbierania obiektywnych danych i ich porządkowania oraz rozumowanie logiczne

oparte na świadomym formułowaniu przesłanek i dochodzeniu do wniosków nieskażonych myśleniem życzeniowym. I – jak poprzednio – powiedziałabym, że najprościej uczyć tej sztuki poprzez żywy przykład, ale mając świadomość realiów, można założyć, że nie obejdzie się bez systemowych działań, by podobne ćwiczenia stały się nieodłączną częścią każdej lekcji.

Wdrożenie tego i poprzedniego postulatu wymaga kilku operacji formalnych i muszą być one podejmowane równocześnie, inaczej wszelkie wysiłki idą na marne. Przede wszystkim należy wzbogacić programy kształcenia nauczycieli (i doksztalcic tych obecnie czynnych zawodowo) w opisywanych zakresach. Sądzę, że „społecznikostwo” dałoby się załatwić warsztatami, ale z „rozumowaniem logicznym” już trudniej, tu trzeba edukacji formalnej na wszystkich kierunkach pedagogicznych. Jednocześnie trzeba zadbać, by obie umiejętności znalazły się w kanonie obligatoryjnych treści nauczania – pierwszą można wyizolować jako przedmiot, druga musi być „zagnieżdżona” we wszystkich programach przed-

miotowych, dodatkowo zaś potwierdzona poprzez odpowiednią modyfikację podręczników, tak by równolegle do konkretnych wiadomości i propozycji projektów zawierały one zadania rozwijające myślenie logiczne *per se* (najprostszy sposób to wymóg, by uczniowie ustosunkowali się w procesie dekonstrukcji do wszystkich podawanych w tekście informacji, oraz tworzenie zadań wymuszających dokonanie wyboru z podaniem uzasadnienia).

Ufam, że w Sejmie znajdzie się któregoś dnia grupa autentycznych patriotów, którzy dostrzegą konkretne korzyści, jakie z realizacji tych postulatów odniesie nasza ojczyzna (nie mówiąc już o szansie na większy poziom satysfakcji życiowej jej poszczególnych mieszkańców). Niniejszy tekst dedykuję więc wszystkim naszym posłom. Tymczasem jednak, zanim doczekamy się pożądanych zmian w systemie oświaty, dedykację rozszerzam na wszystkich rozumnych społeczników, którzy nie czekając *imprimatur* Ministerstwa Edukacji Narodowej, dbają o to, by nasze dzieci mogły opanować opisane wyżej postawy i umiejętności.

Edukacja dla kompetencji



MONIKA ZATORSKA

ekspert w zakresie edukacji dostosowanej do potrzeb i możliwości dzieci opartej na teorii inteligencji wielorakich Howarda Gardnera; prezes Gardnerowskiego Stowarzyszenia Edukacyjnego w Polsce. Autorka i współautorka licznych projektów edukacyjnych, publikacji dla nauczycieli, programów nauczania, podręczników do edukacji wczesnoszkolnej. Dyrektorka pierwszej w Polsce „szkoły gardnerowskiej” w Konarach pod Krakowem, którą prowadzi według autorskiej koncepcji, w odpowiedzi na potrzeby zmian w edukacji polskich dzieci. Upowszechnia wśród nauczycieli i rodziców wiedzę dotyczącą wykorzystania tej teorii w praktyce edukacyjnej. W pracy kieruje się mottem: „Każde dziecko jest zdolne, ale nie ma dwojga dzieci zdolnych w ten sam sposób”.

Jakich kompetencji będziemy potrzebować i jak możemy je zdobyć? Perspektywa gardnerowska

JEDNYM Z NAJWAŻNIEJSZYCH CELÓW, JAKIE POWINNY PRZYŚWIECAĆ nauczycielom szkół funkcjonujących dzisiaj, jest przygotowanie młodych ludzi do życia w świecie przyszłości. W świecie, którego nie tylko nie znamy, ale nawet nie jesteśmy go sobie w stanie wyobrazić. Jak wobec tego zdefiniować najważniejsze postawy i kompetencje, które będą potrzebne dzisiejszym dzieciom, i jak je kształtować, skoro nie mamy punktów odniesienia i drogowskazów? Tworzymy dziś edukację, nie do końca wiedząc, czy przystaje ona do rzeczywistości jutra. Czy szkoła współczesna nie jest co najmniej archaiczna dla tych, którzy za kilkanaście lat dorosną i zechcą korzystać z własnych zasobów...

Jakich postaw i kompetencji potrzebujemy?

Teoria inteligencji wielorakich Howarda Gardniera jest podstawą funkcjonowania szkoły, którą reprezentuję. To teoria głęboko humanistyczna. Ukazuje ona wartość każdej jednostki dla społeczeństwa, docenia naszą różnorodność i indywidualność. Mówi, że wszyscy jesteśmy zdolni, ale każdy na swój własny sposób. Opierając się na niej, staramy się pomóc każdemu dziecku odkrywać jego potencjał i z niego korzystać. To teoria ponadczasowa, na której można zbudować podejście do edukacji skoncentrowanej na jednostce. Edukacja skoncentrowana na jednostce to edukacja rozwijająca wszystkie typy inteligencji, czy jak chcą tradycjoniści: zdolności. Gardner podważa powszechnie znane podejście psychologiczne, które mówi, że inteligencja jest czymś jednorodnym, co można zmierzyć przy użyciu standardowych testów. Jego propozycja daje narzędzia, aby patrzeć na człowieka w sposób doceniający wszystkie typy inteligencji, a nie tylko te pożądane w trady-

cyjnej szkole, czyli językową i matematyczno-logiczną. Pozostałe, czyli inteligencję wizualno-przestrzenną, przyrodniczą, muzyczną, ruchową, interpersonalną

Szkoła skoncentrowana na potrzebach swoich uczennic i uczniów zna ich potencjał i dobiera metody odpowiednie właśnie dla nich. Nie improwizuje, tylko działa w oparciu o rzetelną wiedzę dotyczącą potrzeb dzieci.

i intrapersonalną, uważa za równoprawne z wymienionymi jako ważne w tradycyjnym ujęciu. Wszystkie inteligencje wzajemnie się przenikają, uzupełniają, współpracują ze sobą. Tworzą charakterystyczny dla danej

jednostki układ, który określamy mianem wachlarza inteligencji.

Szkoła skoncentrowana na potrzebach swoich uczennic i uczniów zna ich potencjał i dobiera metody odpowiednie właśnie dla nich. Nie improwizuje, tylko działa w oparciu o rzetelną wiedzę dotyczącą potrzeb dzieci. Każda z tzw. szkół gardnerowskich funkcjonujących na świecie jest inna, gdyż każdą tworzy inny zespół: uczennic i uczniów, pracowników, rodziców. Każda z nich funkcjonuje w innym środowisku społeczno-kulturowym, posiada inną bazę i inne potrzeby. Ale wszystkie je łączy podejście do dziecka: nakierowanie na jego możliwości i potrzeby. Prowadzimy diagnozę potencjału uczennic i uczniów, na bazie jej wyników dobieramy metody pracy, organizujemy inspirujące środowisko zadaniowo-problemowe i materialne oraz prowadzimy dialog z dzieckiem, z jego rodzicami, ze środowiskiem i wewnątrz naszej szkoły. Koncepcję tę nazywamy wielointeligentną edukacją. Codzienne działania, jakie podejmujemy, kształtują w naszych uczennicach i uczniach kompetencje, które są w moim odczuciu wartościami ponadczasowymi, służącymi zarówno jednostce, jak i społeczeństwu. Za najważniejsze dla przyszłości uważam takie kompetencje, jak: umiejętność uczenia się, stawianie sobie celów i ich konsekwentna realizacja, otwartość na zmianę, innowacyjność myślenia i działania, współpraca w zespole, dostrzeganie potrzeb innych ludzi i działanie na ich rzecz.

Za najważniejsze dla przyszłości uważam takie kompetencje, jak: umiejętność uczenia się, stawianie sobie celów i ich konsekwentna realizacja, otwartość na zmianę, innowacyjność myślenia i działania, współpraca w zespole, dostrzeganie potrzeb innych ludzi i działanie na ich rzecz.

Umiejętność uczenia się jest w dzisiejszych czasach niezwykle potrzebna. Rozwój nauki, nowych technologii, pojawianie się nowych zawodów i bardzo wąskich specjalizacji, powszechna dostępność do informacji, a jednocześnie zalew i natłok in-

formacji bezużytecznych, niosą ze sobą wyzwania, którym niełatwo sprostać. Jak selekcjonować informacje, jak wyłuskać te, które pochodzą z wiarygodnych źródeł, jak przez informacje dotrzeć do wiedzy i jak ją zdobywać, ugruntować i umieć nią

operować. W jaki sposób poznać swój indywidualny styl uczenia się, dotrzeć do własnych mocnych stron i jak je wykorzystywać w procesie uczenia się. Jak w systemie edukacyjnym, któremu podlegamy, promującym indywidualne osiągnięcia (choćby przez testowanie na różnych etapach kształcenia) postawić na pierwszym miejscu współpracę w zespole, umiejętność pracy w środowisku osób o różnych poglądach, doświadczeniach, wiedzy. Czy nauczyciele są gotowi podjąć wyzwanie, aby cyfrowemu pokoleniu przekazać takie kompetencje? Czy sami je posiadają?

Stawianie sobie celów i konsekwencja w ich realizacji to branie odpowiedzialności za siebie, za własną naukę, a w dalszej przyszłości i za własne życie. Jeśli uczennice i uczniowie od najmłodszych lat będą przygotowywani do podjęcia trudnego wyznaczania sobie celów i będą dążyć do ich osiągnięcia, to rozwojowi podlegać będzie ich motywacja wewnętrzna.

Daje ona wewnętrzną inspirację do działania. Umożliwia podejmowanie prób eksperymentowania, podejmowanie ryzyka, dokonywanie wyborów. Znajomość swoich potrzeb, mocnych

Znajomość swoich potrzeb, mocnych i słabych stron jest podstawą do podejmowania nowego wysiłku, podstawą wytrwałości, ewaluacji własnych działań. W konsekwencji to nic innego, jak kształtowanie charakteru.

i słabych stron jest podstawą do podejmowania nowego wysiłku, podstawą wytrwałości, ewaluacji własnych działań. W konsekwencji to nic innego, jak kształtowanie charakteru.

Otwartość na zmianę to kompetencja często niedostępna współczesnym dorosłym. A dzisiejsze dzieci prawdopodobnie będą żyć w świecie permanentnej zmiany. Niezwykle trudno jest przygotować uczennice i uczniów do życia w świecie, którego obawia się i nie rozumie wielu dorosłych, szczególnie nauczycieli i osób bliskich dziecku. Świat zmian jawi się często jako świat, w którym nie można niczego być pewnym, który nie daje poczucia bezpieczeństwa, stabilności; porządku, który raz ustalony, na zawsze obowiązuje. W jaki sposób nauczyciele, rodzice, opiekunowie dziecka mają go nauczyć bycia otwartym na zmianę, podejmowania ryzyka, myślenia w kierunku pozytywnych efektów zmiany, jeśli sami czują strach przed jakimikolwiek zmianami w swoim życiu.

Ze zmianą wiąże się **innowacyjność myślenia i działania**, czyli kreatywność. Niezwykle ważna w naszej szkole jest aktywność dziecięca, polegająca m.in. na stawianiu pytań, dociekaniu. Pytania są wstępem do kreatywności. Szczególnie pytania nietypowe, takie, które powodują, że trzeba poszukać odpowiedzi niesza-blonowej, czasem niejednoznacznej. Kreatywność jest cechą każdego dziecka, bardzo często traconą w szkole, traconą także przez krytykę dorosłych, przez wskazywanie jedynie słusznych rozwiązań. Dziecko, od którego szkoła wymaga przede

wszystkim dostosowania się do oczekiwań i działania schematycznego, nie będzie kreatywne. Szkoły powszechnie nie traktują błędów popełnianych przez uczen-

Kreatywność jest cechą każdego dziecka, bardzo często traconą w szkole, traconą także przez krytykę dorosłych, przez wskazywanie jedynie słusznych rozwiązań.

nice i uczniów jak okazji do uczenia się, do wyciągania wniosków. Błędy są czymś niepożądanym. Tradycyjne podejście do oceniania polega na wyszukiwaniu i podkreślaniu błędów

osób uczących się. Dziecko, które nie ma świadomości, że błędy są nieodzownym elementem uczenia się, będzie trzymać się zawsze utartych schematów i nie będzie w stanie wymyślić nic oryginalnego i innowacyjnego. Do korzystania z wiedzy i umiejętności, które się posiada w celu tworzenia nowych rozwiązań, idei, produktów czy wynalazków, niezwykle potrzebna jest właśnie kreatywność.

Współpraca w zespole to umiejętność niezbędna każdemu człowiekowi już od najwcześniejszych lat życia. Nie każde dziecko ma wysoko rozwiniętą inteligencję interpersonalną, nie każdy ma zdolności przywódcze, umiejętności komunikacyjne, zdolności do patrzenia na świat oczyma innych ludzi, współodczuwania, negocjowania, zawierania kompromisów, a także asertywności. Projektując działania wychowawcze, szkoła musi na co dzień przyjmować takie rozwiązania, zarówno organizacyjne, jak dotyczące form i metod pracy, aby wszystkie dzieci miały szansę systematycznie, każdego dnia i w wielu różnych sytuacjach i aspektach rozwijać

Projektując działania wychowawcze, szkoła musi na co dzień przyjmować takie rozwiązania, zarówno organizacyjne, jak dotyczące form i metod pracy, aby wszystkie dzieci miały szansę systematycznie, każdego dnia i w wielu różnych sytuacjach i aspektach rozwijać umiejętności interpersonalne. To one zadecydują o tym, czy współpraca będzie możliwa.

umiejętności interpersonalne. To one zadecydują o tym, czy współpraca będzie możliwa. A nie ma chyba takiego zawodu, czy dziedziny codziennego funkcjonowania, gdzie nie byłaby ona potrzebna. Od posiadania umiejętności współpracy, zwłaszcza umiejętności komunikacji, zależą: jakość

naszego życia społecznego, postaw obywatelskich, efekty realizowanych projektów zawodowych i społecznych, jakość życia rodzinnego i zadowolenia osobistego.

Dostrzeganie potrzeb innych ludzi, a w konsekwencji wykształcenie w sobie potrzeby solidarności społecznej, działania na rzecz innych bez oceniania, czy przyniesie ono korzyści, czerpanie radości z pomagania, dostrzeganie wartości bezinteresownego dawania, to kompetencja, której brak można dostrzec w wielu dziedzinach naszego życia społecznego. Codziennie spotykamy się z ludźmi, którzy nie potrafią wobec innych choćby wykonać przyjaznego gestu, ale jednocześnie znamy i uczestniczymy w spektakularnych akcjach, dzięki którym udaje

się pomóc wielu ludziom. Jest wiele osób, które angażują się w pracę na rzecz innych, ale też zaobserwować można, jak bardzo brakuje w wychowaniu dzieci w wielu rodzinach i wielu placówkach edukacyjnych doceniania i ukazywania wartości empatii, zainteresowania się innym człowiekiem, przede wszystkim przez własny przykład dorosłego. Wiele dzieci jest wychowywanych w poczuciu własnej doskonałości, bez stawiania jakichkolwiek wymagań i granic (np. typu: twoja wolność kończy się tam, gdzie naruszałaby wolność innego człowieka), bez szacunku dla innych ludzi, którym szacunek należy się z racji ich człowieczeństwa. Wielu dzieciom brak elementarnego poczucia bezpieczeństwa, gdyż nie wiedzą, co jest dobre, a co złe. Zamiast stanowczego „nie” w sytuacjach, w których dziecko krzywdzi inną osobę, otrzymuje ono nieśmiało prośby lub komunikaty sprzeczne np. z tzw. mową ciała rodzica. Dziecko rośnie w poczuciu, że wszystko mu wolno, nie rozumie potrzeby pochylenia się i wsparcia drugiego człowieka, musi osiągnąć swój cel za wszelką cenę. Powszechny wyścig szczurów obecny już właściwie od przedszkola, brak prawidłowej komunikacji między dorosłym a dzieckiem, postrzeganie człowieka, którego cechuje empatia, jako słabego – te zachowania nie sprzyjają budowaniu właściwych wzorców relacji społecznych. Czy możemy coś z tym zrobić?

Nie mamy prostych recept, i jak we wszystkich działaniach edukacyjnych i wychowawczych, zapewne popełniamy błędy. Kompetencji nie da się kształtować oddzielnie, gdyż na człowieka trzeba patrzeć holistycznie.

Jak kształtować postawy i kompetencje?

W naszej szkole staramy się proponować uczniom szereg konkretnych aktywności, które pomogą im zdobywać umiejętności i postawy, a w przyszłości kompetencje uważane przez nas za ważne. Nie mamy prostych recept, i jak we wszystkich działaniach edukacyjnych i wychowawczych, zapewne popełniamy błędy. Staramy się jednak poprzez systematyczne i przemyślane działania wspierać uczennice i uczniów w nabywaniu tych kompetencji. Kompetencji nie da się kształtować oddzielnie, gdyż na człowieka trzeba patrzeć holistycznie.

Najważniejszą sprawą dla mnie, jako dyrektora szkoły, jest budowanie zespołu pracowników identyfikujących się ze szkołą, z których każdy, jako ważny i wartościowy członek tego zespołu, wnosiłby swoje zasoby, pomysły, idee, nowe rozwiązania. Praca w zespole, dobra komunikacja, wzajemne docenianie się, umiejętność słuchania i dyskutowania nad różnymi pomysłami, zawieranie kompromisów, korzystanie z doświadczeń i dzielenie się nimi – to aktywności, które

pomagają nam ukazywać na własnym przykładzie wartość współpracy naszym uczennicom i uczniom. Dobra współpraca w zespole pracowników przekłada się na jednolite podejście wychowawcze, i jest przez dzieci natychmiast wyczuwalna. Dobra atmosfera w szkole to pierwsza i podstawowa sprawa, na której można budować to, co chcemy przekazać uczennicom i uczniom, oraz to, czego od nich wymagamy. Klimat zaufania, serdeczny stosunek do dzieci, dawanie poczucia bezpieczeństwa, akceptowanie każdej uczennicy i każdego ucznia i docenianie wysiłków przekładają się na dobre relacje nauczycieli i dzieci. Przy wejściu do szkoły zawieszono zostały kolorowe tablice, a nad nimi znajduje się napis: „Nasi wyjątkowi uczniowie”. Na tablicy wyeksponowaliśmy zdjęcia... wszystkich dzieci.

W naszej szkole na każdej lekcji lub na początku dnia dzieci losują miejsce, w którym będą siedzieć. Mają dzięki temu szansę współpracować codziennie lub nawet na każdej lekcji z innym kolegą lub koleżanką. Ten prosty zabieg daje niesamowite efekty: dzieci są otwarte na zmiany, na siebie nawzajem, na poznawanie nowych osób. Jedną z naszych ulubionych form pracy jest praca w parach oraz w większych zespołach. Uczennice i uczniowie uzgadniają między sobą działania, a następnie pracują tak, aby wspólnie odnieść sukces. Gdyby rywalizowali ze sobą, nie byłoby w stanie tworzyć i rozwijać swojego potencjału. Przekonują się, że na sukces trzeba zapracować, że czasem jest on trudny do osiągnięcia, ale za to tym

Uczennice i uczniowie uzgadniają między sobą działania, a następnie pracują tak, aby wspólnie odnieść sukces. Gdyby rywalizowali ze sobą, nie byłoby w stanie tworzyć i rozwijać swojego potencjału.

bardziej wartościowy. Dowiadują się na bazie własnych doświadczeń, jak cenna jest umiejętność współpracy, jak ważne jest wzajemne słuchanie się i pomaganie, jaką radość może dawać tworzenie czegoś innowacyj-

nego. Widzą, że człowiek nie jest samowystarczalny, rozumieją znaczenie wyrażenia „pięknie się różnić”. Zamiast zadać pytanie, na które odpowie jedno dziecko w klasie, nauczyciel może zadać to samo pytanie dzieciom pracującym w parach, prosząc o przedyskutowanie zagadnienia i udzielenie wspólnej odpowiedzi. Zastanawiające jest, dlaczego tak niewielu nauczycieli w Polsce korzysta z tej formy pracy jako wiodącej...

Stoliki uczniowskie ustawione są w każdej sali lekcyjnej w tzw. podkowę lub zsunięte razem, tworząc jeden wielki stół, przy którym siedzi nauczyciel wraz z uczniami. Nikt nie patrzy na plecy kolegi czy koleżanki, wszyscy się widzą i mogą swobodnie się komunikować. Zachęcamy dzieci do zadawania pytań i szukania na nie odpowiedzi. Uczennice i uczniowie proszeni są o formułowanie celów lekcji w języku dziecka i kontrolują ich realizację w czasie zajęć. Samoocena i samo-

kontrola jest niezwykle ważna, pozwala na wzięcie odpowiedzialności za własne uczenie się. Dzieci otrzymują od nauczycieli komunikaty zwrotne w formie ocen opisowych, które określają poziom ich wiedzy i podkreślają mocne strony, ale także informują, z czym jeszcze mają problem i w jaki sposób mogą poprawić błędy. Komunikaty są konkretne i dostosowane do poziomu dzieci. Ocenianie kształtujące, które wprowadzamy, to cała filozofia, a nie tylko sposób oceniania. Dzieci przygotowywane są do takiego funkcjonowania na zajęciach już od przedszkola. I co dla nas bardzo ważne, nie wstydzą się mówić, że lubią chodzić do szkoły... Jest wiele różnorodnych metod, sposobów, technik, które wprowadzamy, myśląc o umiejętnościach i postawach, które powinniśmy rozwijać w naszych uczennicach i uczniach. Trudno byłoby je wszystkie wymienić. Staramy się tworzyć wielointeligentną edukację, przyjazną i wartościową dla każdego dziecka, aby mogło rozwinąć skrzydła i zdobyć niezbędne kompetencje przyszłości.

*Nikt nie patrzy na plecy kolegi czy koleżanki,
wszyscy się widzą i mogą swobodnie się
komunikować. Zachęcamy dzieci do zadawania
pytań i szukania na nie odpowiedzi.*



MARZENA KĘDRA

dyrektorka Publicznej Szkoły Podstawowej Cogito w Poznaniu, nauczycielka edukacji wczesnoszkolnej z tytułem Honorowego Profesora Oświaty. Założycielka Stowarzyszenia Przyjaciół Szkoły „Otwarte okno” w Moszczance, przewodnicząca Krajowego Zespołu Koordynacyjnego Polskiego Stowarzyszenia Animatorów Pedagogiki Freineta ubiegłej kadencji. Twórczyni i realizatorka wielu programów i projektów edukacyjnych, autorka ponad 30 publikacji z zakresu pedagogiki wczesnoszkolnej oraz przewodników metodycznych. Laureatka I nagrody w konkursie ORE na modelowe programy nauczania (2011, 2012). „Nauczyciel Roku 2012”, „Pozytywista Roku 2013”, „Ambasador innowacyjnych idei i praktyk pedagogicznych”. Jest członkiem Kapituły ds. Profesorów Oświaty.

Jak budować w szkole podmiotowość ucznia?

SKUTECZNA, KREATYWNA, PRZYJAZNA DZIECKU szkoła powinna bazować na konkretnej filozofii, czy też koncepcji pedagogicznej, która uwzględnia odkrycia naukowe w zakresie psychologii i pedagogiki, wykorzystuje nowoczesne metody pracy, opiera się na znajomości prawidłowości rozwojowych dziecka i jest tworzona przez nauczycieli kreatywnych, poszukujących, chętnych wdrażaniu zmian, które wynikają z ewaluacji ich własnej pracy.

W Publicznej Szkole Podstawowej Cogito realizujemy autorską koncepcję, która opiera się na szeroko pojętej swobodzie i aktywności dzieci w zakresie planowania zadań edukacyjnych, ich doboru, organizowania zajęć nie tylko w klasie i dla całej klasy, ale i własnych działań w szkole i poza nią (samokształcenie, działania badawcze, działania metodą prób i błędów), krytycznego analizowania działań własnych – ich przebiegu i efektów końcowych, wyrażania własnych opinii, nierzadko różniących się od opinii nauczyciela¹. Jest to koncepcja o charakterze prakseologicznym i autokreacyjnym, dająca uczniom możliwość uczenia się zarówno w sposób zamierzony (zaplanowany), jak i twórczy. Wychodzimy poza utarte schematy wiedzy programowej, szkolnej, w stronę własnych zainteresowań i potrzeb intelektualnych.

We współczesnym świecie, charakteryzującym się burzliwym rozwojem nauki i techniki, szkoła tradycyjna jest szkodliwym anachronizmem. Musimy przygotować młodzież do pracy na takich stanowiskach i w takich zawodach, których nawet jeszcze nie znamy, do takich form współżycia i kooperacji, które pozwolą stworzyć nowe, pokojowe kształty cywilizacji. Zgodnie ze swymi założeniami

.....
¹ C. Freinet, *O szkołę ludową. Pisma wybrane*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1976, s. 104.

i określonym celem wychowania i nauczania, w miejsce metod tradycyjnej szkoły, w której mozolnie czytano i przepisywano myśli ludzi dorosłych, gdzie wykony-

We współczesnym świecie, charakteryzującym się burzliwym rozwojem nauki i techniki, szkoła tradycyjna jest szkodliwym anachronizmem. Musimy przygotować młodzież do pracy na takich stanowiskach i w takich zawodach, których nawet jeszcze nie znamy, do takich form współżycia i kooperacji, które pozwolą stworzyć nowe, pokojowe kształty cywilizacji.

wano nudne i często niezrozumiałe zadania i ćwiczenia, wprowadziliśmy różnorodne interesujące zajęcia, pozwalające na uaktywnienie każdego ucznia. Zamiast bezdusznego nauczania podręcznikowego zastosowaliśmy nowe oryginalne formy pracy szkolnej. Uwzględniamy to, „jakim

człowiekiem dziecko mogłoby i chciałoby być”, „co mogłoby/chciałoby wiedzieć, umieć, zrobić, zobaczyć, przeżyć”.

Posługujemy się technikami pracy Celestyna Freineta. Obejmują one całość życia i działalność klasy, wszystkie doświadczenia i wszystkie realizacje, których celem jest skuteczna praca nauczyciela i ucznia.

Wieloletnia praca z dziećmi uświadomiła mi z nadzwyczajną wyrazistością potrzebę organizowania pracy dziecięcej zespolonej z życiem środowiska, bowiem jak uważa Halina Semenowicz: „przebywające w tym środowisku dziecko, to istota działająca i w toku swego działania swobodnego wzbogacająca swoje doświadczenia”². Tworzymy w szkole takie sytuacje edukacyjne, podczas których przywracamy pierwszeństwo takim wartościom jak „odczuwanie, przeżywanie, rozumienie, uspołecznienie, miłość i życie”³. Te sytuacje determinują:

- wyjście naprzeciw zainteresowaniom i potrzebom dzieci,
- przygotowanie dzieci do świadomego zdobywania wiedzy, aktywnego poznawania świata,
- uczenie wyrażania samego siebie poprzez różne formy swobodnej ekspresji,
- umożliwienie dziecku przeżywania radości tworzenia, uczenia się,
- kształtowanie i doskonalenie umiejętności ponadprzedmiotowych,
- przygotowanie dziecka do podejmowania nowych zadań edukacyjnych na wyższym poziomie edukacji.

Mając na uwadze powyższe, dajemy naszym uczniom możliwość doświadczenia podmiotowości i współpodmiotowości. Pamiętamy o tym, że uczeń doświadcza poczucia:

.....

2 H. Semenowicz, *Nowoczesna Szkoła Francuska Technik Freineta*, Wydawnictwo PSAPCF, Otwock–Warszawa 1995, s. 26

3 C. Freinet, *Gawędy Mateusza*, Wydawnictwo PSAPCF, Gniezno 1993, s. 14.

- podmiotowości, gdy jego działalność edukacyjną cechuje samomotywacja, samorealizacja, samokontrola i samoocena,
- współpodmiotowości, gdy jego współdziałanie z innymi cechuje współdecydowanie, współrealizowanie, współkontrolowanie i współocenianie.

W szkole tworzymy warunki do pracy nad sobą z trwałą kontynuacją indywidualnego rozwoju. Każde dziecko na miarę swoich możliwości, zdolności i zainteresowań ma szansę przeżycia sukcesu, a żaden jego wysiłek nie jest lekceważony lub przekreślony. W szkole każde dziecko czuje się bezpiecznie, ma prawo oczekiwać pomocy lub udzielać jej swoim kolegom. W szkole respektowane jest prawo bycia sobą, prawo do wolności wyrażania własnych myśli, przeżyć, tworzy się szansę autentycznej działalności społecznej, opartej na współpracy, współdziałaniu w ramach zespołu klasowego, szkolnego i w środowisku. Spiowem, które łączy wszystkie obszary pracy szkoły, jest współpraca, współdziałanie i dialog uczniów, nauczycieli i rodziców.

Płasczyną do organizacji pracy jest nadrzędna zasada pedagogiczna C. Freineta: „maksymalny rozwój osobowości dziecka w łonie rozumnie pojętej wspólnoty, której służy i która jemu służy”. Celem – doprowadzenie dziecka – przyszłego obywatela – do pełnego rozumienia swej odpowiedzialności za kształtowanie własnej przyszłości i przyszłości społeczeństwa, w którym przyjdzie mu żyć. Warunki spełnienia tego celu to:

- współdziałanie nauczyciela z uczniami,
- bliska współpraca z najbliższym środowiskiem przyrodniczym i społecznym,
- uzasadnione umotywowanie wysiłków, jakie dziecko podejmuje, i stwarzanie mu poczucia bezpieczeństwa,
- prawidłowe układanie stosunków w klasie opartych na szacunku dla dziecka, jego swobodnej ekspresji, twórczej ciekawości,
- posługiwanie się nowoczesnymi narzędziami i technikami.

Działania nauczyciela ukierunkowane są na indywidualny rozwój dziecka, kształtuje on naturalną motywację poznania, pobudza do działania, wzmacnia i urzeczywistnia możliwości twórcze dzieci. W tych edukacyjnych spotkaniach nauczyciel przyjmuje funkcję animatora, który pokazuje uczniom drogi uczenia się w trakcie indywidualnego i grupowego rozwiązywania problemów i działań. Pomaga odkrywać, wyszukiwać, analizować, wnioskować, interpretować i dokonywać samooceny. Pozwala współpracować, samodzielnie podejmować nowe zadania, aby w ten sposób uczeń tworzył siebie. Dobre zajęcia to przecież coś więcej i coś innego niż realizacja programu, planu zajęć czy wypełnianie czasu od dzwon-

ka do dzwonka. Dlatego w szkole Cogito nauczyciel jest kimś więcej i kimś innym niż sprawny dydaktyk, a szkoła jest czymś więcej i czymś innym niż tylko „fabryką nauczania”⁴. Chodzi w niej o stworzenie warunków do realizacji głównego celu edukacyjnego, jakim jest wspieranie wszechstronnego rozwoju ucznia; zarówno fizycznego, psychicznego, intelektualnego, jak i duchowego. Możliwe jest to tylko wtedy, kiedy stworzy się i zapewni odpowiedni klimat, w którym dziecko będzie mogło z poczuciem bezpieczeństwa otworzyć się na nowe i nieznane rzeczy. Na klimat składa się to wszystko, co nazywamy życiem szkolnym, a więc uroczystości szkolne, wycieczki, zielone szkoły, oferty pozalekcyjne, kółka, imprezy sportowe, tradycja szkoły.

Nasza szkoła odznacza się bogatym, twórczym życiem wewnętrznym. W największym jednak stopniu na klimat – i to jest najistotniejsze – wpływa sposób, w jaki nauczyciele traktują uczniów, jak też sposób odnoszenia się uczniów do siebie nawzajem. Wszystkie te czynniki razem wzięte tworzą to, co nazywane jest właśnie klimatem, duchem – wreszcie kulturą szkoły, i budują podmiotowość ucznia.

Nauczyciele w Cogito eksponują takie sytuacje dydaktyczne, w których dziecko jest autentycznym podmiotem, w pełni odpowiedzialnym za przebieg zaprogramowanych przez siebie działań oraz za ich rezultaty. Powinnością nauczyciela jest

Wieloletnia praca z dziećmi uświadomiła mi z nadzwyczajną wyrazistością potrzebę organizowania pracy dziecięcej zespolonej z życiem środowiska.

upodmiotowienie uczniów w procesie kształcenia, które polega przede wszystkim na samodzielnym rozwiązywaniu problemów, przy osobistym zaangażowaniu: tak więc uczeń jest

w pełni świadomy i aktywnie uczestniczy w doskonaleniu własnych umiejętności. Nauczyciel nie przyzwyczaja ucznia do odbioru gotowych treści i nie ogranicza jego postawy badawczej. Dzięki takiej postawie dziecko ma możliwość dostrzegania otoczenia jako zbioru pytań, na które trzeba odpowiedzieć.

Jako dyrektor szkoły zawsze pamiętam o tym, że niezbędnym warunkiem prawidłowego rozwoju jest dostatecznie bogate środowisko życia, „dość absorbujące dla pobudzenia osobistych przeżyć najbardziej kształcących”⁵, dlatego zawsze dbam o to, by stale rozszerzał się wachlarz doświadczeń i przeżyć nauczycieli,

.....
4 H. Wenzel, *Szkoła to nie fabryka nauczania*, artykuł opublikowany w internecie: <http://www.vulcan.edu.pl/eid/archiwum/1995/05/szkola>

5 R. Gloton, C. Clero, *Twórcza aktywność dziecka*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1988, s. 198.

uczniów i ich rodziców, by mieli o czym mówić, pisać; by mieli czego próbować i doświadczać.

W dalszym ciągu będziemy uczyć odwagi bycia sobą, tworząc zarazem wspólnotę działań będącą dialogiem

Współczesna szkoła powinna organizować dzieciom środowisko zbliżone do tego, w którym w przyszłości będą musiały rozwiązywać różne problemy.

i spotkaniem z innymi, z zachowaniem własnej odrębności przeżywania, doświadczenia, myślenia i refleksji. Podstawowym warunkiem tych zachowań są wewnętrzna motywacja, klimat porozumienia i wolności w stosunkach między ludźmi, poczucie bezpieczeństwa.

Reasumując, uważam, że współczesna szkoła powinna organizować dzieciom środowisko zbliżone do tego, w którym w przyszłości będą musiały rozwiązywać różne problemy. Dlatego wybierając taką drogę, warto kroczyć według „drogowskazów”; moje inspirowane są pedagogiką C. Freineta:

1. Zamiast narzucać dziecku przychodzącemu do szkoły zainteresowania i myśli ludzi dorosłych, wychodźmy od swobodnej ekspresji we wszystkich dziedzinach, bowiem ma to wpływ na psychikę i świadome zachowanie się dzieci.
2. Wychowanie szkolne należy uczynić naturalnym przedłużeniem życia rodzinnego, bo to pozwala dziecku lepiej zaadaptować się do nowych warunków. Funkcje życiowe przebiegają normalnie; dzieci świadome są własnej odpowiedzialności, godności i człowieczeństwa.
3. Przywracać równowagę układu nerwowego i wzbogacać osobowości poprzez różnorodne formy ekspresji artystycznej.
4. Wprowadzać nowe nauczanie wyrastające z życia: żywa przyroda, przyroda oparta na doświadczeniach, historia oparta na wywiadach i poszukiwaniach, żywa matematyka.
5. Stosować pracę zindywidualizowaną, która pobudza dzieci do brania na siebie odpowiedzialności.
6. Pamiętać o wdrażaniu dzieci do przeprowadzania wywiadów, doświadczeń, eksperymentów. Wyrabiają one w dziecku przekonanie, że żadna prawda, żadna wiedza nie przyjdzie do niego gotowa z podręczników lub ust nauczyciela, że musi przejść przez sito jego własnego rozumowania. W ten sposób budzi się wśród uczniów niepokój społeczny i moralny, a także wątpliwości naukowe i humanistyczne. Pozwala to stworzyć z naszych dzieci osoby, które będą potrafiły po ludzku zareagować w różnych sytuacjach przyszłego życia.



JOANNA ALICJA STOCKA

doktor psychologii (zainteresowania naukowe: inżynieria genetyczna, neurobiologia i socjologia); coach, trenerka Polskiego Towarzystwa Pierwszej Pomocy Emocjonalnej, współautorka programów i podręczników szkolnych; nauczycielka biologii, od kilku lat dyrektorka XXI Liceum Ogólnokształcącego im. Hugona Kołłątaja w Warszawie; szczęściara, bo praca z młodzieżą jest jej pasją, uwielbia podróżować.

Jak włączyć w edukację szkolną otoczenie?

U PODSTAW MOICH ROZWAŻAŃ NA TEMAT „Jak włączamy do szkoły otoczenie i jak szkoła funkcjonuje w środowisku lokalnym?” leży konstruktywistyczne założenie, że zdobywana wiedza to efekt nabywania doświadczeń przez kontakt ze światem, przez otwarcie się na różnorodność kulturową i społeczną.

Kształcenie u uczniów kompetencji niezbędnych na kolejnych etapach edukacji i na rynku pracy nie może być jedynie opisane w szkolnych programach wychowawczych i projektach ani też tylko realizowane w szkole, ale musi odbywać się w środowisku lokalnym, w najbliższym otoczeniu szkoły i domu. Ograniczenie nauczania do przestrzeni budynku szkoły, klasy, ławki daje uczniowi poczucie odrealnienia. „Odmiejscowienie” nauczania to szansa dla edukacji, która nie może tkwić przez kolejne dekady w modelu „program szkoły – nauczyciel – uczeń”. Edukację rozumiem bowiem jako system działań służących rozwojowi społeczeństwa.

Postaw obywatelskich trzeba się nauczyć i trzeba je praktykować. Młodzi ludzie (absolwenci szkół) muszą być świadomi tego, jak działa społeczeństwo, i wykazywać gotowość do konstruktywnego angażowania się w życie społeczne. Kształcenie takich zachowań i postaw w szkole wiąże się z gotowością oddania steru w ręce ucznia, motywowania do samodzielnego działania, ale i do ponoszenia odpowiedzialności za wykonywane zadanie, za osiągnięty efekt. Uczniowie pozbawieni możliwości podejmowania decyzji, choćby najprostszych, przestają się angażować. Poczucie sprawstwa to potężna siła, która pcha nas do działania i podejmowania wyzwań na

Kształcenie u uczniów kompetencji niezbędnych na kolejnych etapach edukacji i na rynku pracy nie może być jedynie opisane w szkolnych programach wychowawczych i projektach ani też tylko realizowane w szkole, ale musi odbywać się w środowisku lokalnym, w najbliższym otoczeniu szkoły i domu.

przekór wszystkiemu. Aktywność i wspólnota ludzi uczących się w szkole to z kolei lekcja tworzenia kultury organizacyjnej przedsiębiorstw. Dobry sposób na to, by absolwent szkoły mógł sprostać wymaganiom stawianym przez potencjalnego pracodawcę.

Z perspektywy dyrektora liceum widzę, że warto zainwestować w poszukiwanie partnerów szkoły do kooperacji w ramach projektów na rzecz lokalnego środowiska. Edukacja poprzez partnerstwa jest możliwa, gdy szkoły funkcjonują jako wspólnoty w środowisku lokalnym. Na przykładzie „Koalicji na rzecz Ochoty” mogę powiedzieć, że to nowy sposób myślenia o edukacji, w edukacji i dla edu-

Każde pokolenie wchodzi w interakcje ze światem społecznym za pomocą swoich kodów, należy więc zadbać, aby język nauczyciela był zrozumiały dla ucznia i odwrotnie.

kacji. W 2001 r. XXI Liceum Ogólnokształcące im. Hugona Kołłątaja, Klub Osiedlowy „Surma” i Ośrodek Pomocy Społecznej zawiązały pierwsze w stolicy partnerstwo lokalne.

W tej chwili działa w nim 30 podmiotów z dzielnicy Ochota, w tym instytucje oświatowe, kulturalne, społeczne, fundacje i stowarzyszenia. Od piętnastu lat nie mamy regulaminu ani podpisanego formalnego porozumienia. Nie mamy „szefa” ani żadnej formalnej hierarchii. Działamy w ramach umowy społecznej. Ustaliliśmy wspólnie zasady, do których się odwołujemy – równość, otwartość, apolityczność. Pracujemy w komisjach problemowych. Regularnie się spotykamy, współpracujemy ze sobą, planujemy działania, rozpoznajemy potrzeby, wspieramy i inicjujemy różne wspólne projekty, warsztaty, pikniki... Robimy to wszystko razem, bo mamy do siebie zaufanie i się lubimy. A najważniejsze jest to, że współpracując, czujemy się odpowiedzialni za każde wyznaczone sobie zadanie. Tego też uczą się uczniowie – koalicijni wolontariusze, którzy wykonując codzienne obowiązki na rzecz potrzebujących, nabywają szereg kompetencji społecznych.

Innymi przykładami „urealnienia” edukacji są wspólne projekty uczniów i nauczycieli ze studentami, słuchaczami Uniwersytetu Trzeciego Wieku „Omega” czy fundacją ZwrotNA. Projekt „Wiem, umiem, robię, czyli ja na rynku pracy” opierał się na badaniu jakościowym przeprowadzonym metodą Focus Group Interview z uczniami klas pierwszych i drugich. Młodzież przedstawiła swoje opinie, oczekiwania, nadzieje i obawy związane z wejściem na rynek pracy, a następnie w czasie debaty panelowej skonfrontowała swoje opinie ze spostrzeżeniami ekspertów oraz przedsiębiorców.

Niezwykłą wartość ma również „Piknikołek”, coroczny piknik dla mieszkańców dzielnicy Ochota, organizowany przez szkołę w partnerstwie z Organizacją Odzysku Sprzętu Elektrycznego i Elektronicznego „AURAEKO”. Z radością go-

ścimy mieszkańców naszej dzielnicy na boisku szkolnym, które w dniu pikniku staje się otwartą sceną muzyczną, miejscem rekreacji i zabawy, laboratorium naukowym, miejscem, w którym uczymy się udzielać pierwszej pomocy przedmedycznej oraz dbać o środowisko.

Opisane działania nie tylko sprzyjają integracji młodzieży i wymianie poglądów, ale dają także możliwość uczenia się we współpracy i przy wykorzystaniu różnorodnych środowisk edukacyjnych.

Zbyt często marginalizowane jest znaczenie edukacji pozaszkolnej oraz transferu międzypokoleniowego i międzyrównieśniczego. Na przykładzie edukacji przyrodniczej mogę stwierdzić, że integracja tych form z tzw. wiedzą szkolną jest źródłem efektu synergii i przynosi wiele korzyści zarówno nauczycielowi jak uczniowi. Pragnę przytoczyć w tym miejscu wyniki badań ankietowych, przeprowadzonych przeze mnie na grupie 75 uczniów klas pierwszych warszawskiego liceum ogólnokształcącego. Tematyka badania obejmowała zagadnienia związane ze sposobami zdobywania wiedzy przyrodniczej w toku edukacji formalnej i pozaszkolnej. Moi respondenci wskazywali zalety wykorzystania zarówno zasobów środowiska naturalnego, jak i nowoczesnych mediów w poznawaniu przyrody.

W odpowiedzi na pytanie: „Skąd poza szkołą czerpiesz wiedzę przyrodniczą?” 30% badanej populacji wskazało internet, 19% – programy telewizyjne, 14% – czasopisma popularnonaukowe, 14% – rodzinę (najczęściej dziadków). Pozostałe odpowiedzi to: wycieczki (niewielki procent stanowiły tu wycieczki szkolne), wykłady organizowane przez uczelnie oraz pikniki naukowe. Na pytanie: „Jakie są zalety samodzielnego poznawania przyrody?” młodzi ludzie odpowiadali, że uczą się tego, co ich najbardziej interesuje, a nie co narzuca program nauczania, że pogłębia się ich ciekawość świata, mają chęć dalszego odkrywania, odczuwają satysfakcję z samodzielnie zdobytej wiedzy.

Grzechem zaniechania byłoby niewykorzystanie owych doświadczeń uczniowskich. Informacje zdobywane samodzielnie są często nieuporządkowane i wykraczające poza ramy podstaw programowych, ale przecież rolą nauczyciela jest powiązanie wiedzy uprzedniej ucznia z tą, którą nabywa w szkole.

Nawiązując do wartości, jakie niesie ze sobą transfer międzypokoleniowy, warto pamiętać, że każde pokolenie wchodzi w interakcje ze światem społecznym za pomocą swoich kodów, należy więc zadbać, aby język nauczyciela był zrozumiały dla ucznia i odwrotnie. Czy (i jak) za pomocą

System nie nakazuje form pracy z uczniem, ani nie zakazuje wyjścia poza mury szkoły. Od nas samych – nauczycieli, uczniów, rodziców – zależy, jak szkoła funkcjonuje w otoczeniu, na jakie kompetencje stawiamy i jakich postaw oczekujemy od absolwenta.

narzędzi technologii informacyjnej możemy wykształcić u uczniów umiejętność obserwacji i analizy zjawisk? Czy możliwy jest nasz wspólny wirtualny spacer w realnym świecie? Moim zdaniem nauczyciel nie musi znać się na nowoczesnych technologiach ani biegle obsługiwać zaawansowanych narzędzi, ale musi wiedzieć, jaki kryją w sobie potencjał, i pozwolić korzystać z nich uczniom. Połączenie wiedzy nauczyciela pasjonata z umiejętnościami cyfrowymi ucznia oraz z możliwościami mobilnych urządzeń IT to ogromna wartość dodana. Internet jest jak rzeka zasobów edukacyjnych, a to, czy młodzi ludzie będą potrafili z nich właściwie skorzystać, zależy między innymi od wykształconej przy pomocy nauczyciela umiejętności selekcjonowania i krytycznej analizy źródeł oraz argumentowania przy wyrażaniu własnych opinii.

Należy w końcu odmitologizować „system”, bo to nie system przeszkadza się zmieniać szkołom. System tworzą ludzie, którzy muszą być otwarci na zmiany. Do tego potrzeba chęci i odwagi wyjścia poza ramy programu. System nie nakazuje form pracy z uczniem, ani nie zakazuje wyjścia poza mury szkoły. Od nas samych – nauczycieli, uczniów, rodziców – zależy, jak szkoła funkcjonuje w otoczeniu, na jakie kompetencje stawiamy i jakich postaw oczekujemy od absolwenta. To od nas zależy, czy będziemy mieć udział w rozwoju społecznym, ekonomicznym i kulturowym. Choćby przez codzienne wykonywanie swojej pracy odpowiedzialnie i twórczo oraz poprzez partnerską współpracę.



DANUTA WORONOWICZ

członek zarządu Powiatu Kwidzyńskiego (od 2009), absolwentka WSP w Olsztynie i studiów podyplomowych w zakresie zarządzania oświatą; w latach 1997–2009 dyrektor szkoły samorządowej Miasta Kwidzyna, wcześniej starszy wizytator kuratorium oświaty. W dziedzinie edukacji współpracuje z licznymi instytucjami (publikacje, prezentacja doświadczeń), m.in. z Pomorskim Kuratorem Oświaty, Ośrodkiem Rozwoju Edukacji, Krajowym Ośrodkiem Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, Instytutem Badań nad Gospodarką Rynkową, Uniwersytetem Warszawskim oraz wieloma samorządami (m.in. Wydziałem Edukacji i Sportu Urzędu Marszałkowskiego w Gdańsku).

Mosty między edukacją a biznesem.

Jak przygotować uczniów szkół ponadgimnazjalnych do funkcjonowania na rynku pracy. Doświadczenia Kwidzyna

DOBRE ŻYCIE OBYWATELI ŚCIŚLE WIĄŻE SIĘ Z ROZWINIĘTĄ GOSPODARKĄ zapewniającą miejsca pracy i wynagrodzenie umożliwiające godne życie. Szansą realizacji tego celu jest nie tylko stworzenie warunków do rozwoju i funkcjonowania średnich i małych przedsiębiorstw krajowych, ale także atrakcyjnych możliwości do lokowania się na terenie kraju dużych polskich i zagranicznych korporacji, które zwykle mają duży udział w rynku pracy. Jednym z podstawowych warunków takiego rozwoju jest zapewnienie dobrze wykwalifikowanej kadry pracowników spełniającej oczekiwania pracodawców. Ważne są zarówno umiejętności zawodowe, jak i kompetencje miękkie, na które pracodawcy zwracają coraz większą uwagę.

Dużym sektorem przygotowującym przyszłych pracowników jest ponadgimnazjalne szkolnictwo zawodowe, które na terenie całego kraju próbuje się odrodzić. Dobrze przygotowanie uczniów szkół zawodowych do wejścia na rynek pracy i spełnienie oczekiwań pracodawców to ważne zadanie szkół i organów prowadzących. Konieczne jest, aby placówki te kształciły specjalistów poszukiwanych na rynku pracy, wyposażonych w umiejętności niezbędne dla dzisiejszej gospodarki. Faktem jest, że kształcenie zawodowe w wielu miejscach w Polsce przebiega trochę obok profilu gospodarczego danego terenu, bez większego z nim związku. Często profile kształcenia zawodowego dostosowane są nie do potrzeb rynku, lecz do kwalifikacji kadry pedagogicznej kształcenia zawodowego, czy też posiadanej bazy dydaktycznej, chociaż przestarzałej i nienadążającej za rozwojem technologii stosowanych w przedsiębiorstwach. Często też wynikają z mody na określone kierunki i nie są związane bezpośrednio z potrzebami regionu. Głównym celem jest zdobycie ucznia, a tym samym większej subwencji oświatowej, co w okresie niżu

demograficznego szczególnie się nasila. Pojawiają się też głosy różnych samorządowców, że nie jest ważne, jaką uczeń ukończy szkołę czy jaki zdobędzie zawód, ponieważ mało kto pracuje w zawodzie wyuczonym i młody człowiek będzie go wielokrotnie zmieniał.

Różne naciski i interesy powodują więc, że trudno spełniać oczekiwania pracodawców dotyczące przygotowania kadry w danej gałęzi przemysłu czy usług. Należy jednak postawić pytanie: czy stać nasze społeczeństwo na finansowanie dro-

Należy postawić pytanie: czy stać nasze społeczeństwo na finansowanie drogiego kształcenia zawodowego, które nie jest zbieżne z potrzebami rynku pracy? Czy mamy prawo marnować 3–4 lata życia i energię młodzieży na kształcenie, które nie daje im możliwości utrzymania się w dorosłym życiu?

giego kształcenia zawodowego, które nie jest zbieżne z potrzebami rynku pracy? Czy mamy prawo marnować 3–4 lata życia i energię młodzieży na kształcenie, które nie daje im możliwości utrzymania się w dorosłym życiu? Rzeczywiście trudno w długiej

perspektywie przewidzieć kierunki rozwoju gospodarki, ale uczeń dobrze wykształcony, np. technicznie, posiadający łatwość uczenia się, rozumiejący i odczuwający potrzebę ciągłego doskonalenia się, nie powinien mieć problemów z dostosowaniem do zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej. Nie można jednak zakładać, że natychmiast po ukończeniu szkoły będzie wykonywać inny zawód niż wyuczony.

Pomimo tych przeciwności trzeba szukać dróg kształtowania postaw i kompetencji niezbędnych do funkcjonowania na rynku pracy, a co za tym idzie – do dobrego życia. To poważne zadanie szkół i organów je prowadzących. Zadania te można w pełni zrealizować tylko wtedy, jeśli na co dzień prowadzi się dialog i współpracę z pracodawcami, poznając ich oczekiwania, stosowaną technologię oraz korzystając z wiedzy i zasobów biznesowych partnerów. Te wartości i cele przyświecały szkołom zawodowym i organowi prowadzącemu – Powiatowi Kwidzińskiemu w rozwijaniu partnerstwa w zakresie kształcenia zawodowego z lokalnymi firmami, ważnymi dla rozwoju gospodarczego regionu.

Jak wynika z badań rynku pracy prowadzonych w Polsce w 2012 roku – Bilans Kapitału Ludzkiego (BKL), pomimo bezrobocia prawie 80% pracodawców doświadczyło trudności z rekrutacją kandydatów ze względu na niedopasowanie kompetencyjne w porównaniu z oczekiwaniami. Oprócz kompetencji zawodowych, za najbardziej brakujące umiejętności pracodawcy uznali: samodzielność, umiejętność zorganizowania własnej pracy, kompetencje interpersonalne związane z komunikacją i pracą zespołową, przejawianie inicjatywy, odporność na stres, kulturę osobistą, odpowiedzialność, dyscyplinę pracy, motywację do pracy oraz przedsiębiorczość. Opinie te potwierdzają także pracodawcy funkcjonujący w po-

wiecie kwidzyńskim, zarówno podczas spotkań bezpośrednich, jak również za pośrednictwem przeprowadzonej ankiety.

W trosce o jak najwyższą jakość kształcenia zawodowego w powiecie nawiązano pogłębianą współpracę pomiędzy firmami: International Paper Kwidzyn, KBR Poland, Lacroix Electronic oraz Jabil Circuit a trzema szkołami zawodowymi: Centrum Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego, Zespołem Szkół Ponadgimnazjalnych nr 1 i nr 2 (wszystkie w Kwidzynie). Firmy te to duże, ważne korporacje z branży papierniczej, usługowo-remontowej, elektronicznej oraz z sektora energii odnawialnej i inteligentnych sieci energetycznych z kapitałem zagranicznym (amerykańskim i francuskim), zapewniające kilka tysięcy miejsc pracy. Współpraca została sformalizowana przez podpisanie stosownych umów zawierających wiele istotnych ustaleń i zadań. Inauguracja miała uroczysty wymiar. Odbyla się w starostwie powiatowym w obecności starosty kwidzyńskiego oraz dziennikarzy i była transmitowana przez lokalne telewizje.

Współdziałanie obejmuje m.in.: utworzenie zamawianych przez pracodawców kierunków kształcenia (technik elektronik – klasa patronacka Lacroix Electronics, technik mechatronik, technik elektryk, technik mechanik, technik papiernictwa), pogłębione praktyki dla uczniów, staże w firmach dla nauczycieli zawodu, organizowanie wycieczek zawodowych i konkursów wiedzy technicznej, partycypowanie pracodawcy w unowocześnianiu bazy warsztatowej szkoły przez przekazywanie sprzętu i urządzeń mogących stanowić pomoce dydaktyczne w szkole, możliwość uczestnictwa zarówno nauczycieli, jak i najlepszych uczniów w szkoleniach organizowanych przez pracodawcę oraz w innych wydarzeniach i działaniach mających na celu poprawę jakości kształcenia uczniów. Na najlepszych absolwentów spełniających kryteria rekrutacji czekają oferty rocznego płatnego stażu. Dodatkowym atutem dla najlepszych uczniów kończących szkoły objęte umową jest możliwość skorzystania z czesnego w ramach podjęcia nauki na kierunku studiów zaakceptowanym przez firmę. Stosowaną praktyką jest także prowadzenie zajęć w szkole przez specjalistę z firmy partnerskiej. We współpracy z pracodawcami organizowane są również spotkania w gimnazjach dla uczniów i ich rodziców, podczas których przedstawiany jest zakres współpracy danej placówki z pracodawcami oraz oferta kształcenia szkół na nowy rok szkolny. Pracodawcy są również aktywni przy organizacji targów edukacyjnych skierowanych do uczniów klas trzecich gimnazjów, a także do nauczycieli, rodziców oraz pra-

Trzeba szukać dróg kształtowania postaw i kompetencji niezbędnych do funkcjonowania na rynku pracy, a co za tym idzie – do dobrego życia. To poważne zadanie szkół i organów je prowadzących.

codawców zainteresowanych nawiązaniem współpracy z powiatowymi szkołami. Ponadto ponadgimnazjalne szkoły zawodowe prowadzone przez powiat kwidzyński współpracują z wieloma innymi, mniejszymi pracodawcami, którzy wspierają szkoły w kształceniu zawodowym uczniów, między innymi z dużą grupą rzemieślników zrzeszonych w Cechu Rzemiosł Różnych. Pracodawcy stale są obecni na ważnych uroczystościach szkolnych i powiatowych uroczystościach oświatowych. Na uwagę zasługuje również organizacja staży w przedsiębiorstwach zagranicznych (Niemcy, Hiszpania) organizowanych przez szkoły zawodowe powiatu kwidzyńskiego w ramach programu Erasmus+. Partnerzy – pracodawcy uczestniczą w określaniu kierunków rozwoju powiatowych szkół zawodowych. Jak te działania wpłyną na kompetencje i postawy przyszłych pracowników, pokażą czas i informacja zwrotna lokalnych pracodawców, z którymi zarówno szkoły, jak i władze powiatu są w systematycznym kontakcie.

Niesłuchanie ważne będą również postawa i zaangażowanie nauczycieli kształcenia zawodowego i dyrektorów szkół. Obecnie powiat rozpoczyna aktualizację strategii oświatowej na kolejne lata. Do współpracy zaproszono wielu partnerów, m.in. przedstawicieli pracodawców oraz instytucji rynku pracy, nauczycieli, uczniów, rodziców, dyrektorów placówek oświatowych, radnych, przedstawicieli organizacji pozarządowych, tak aby wszystkie zainteresowane środowiska mogły skonfrontować oczekiwania i zaplanować konieczne zadania prowadzące do kształtowania potrzebnych kompetencji i postaw młodych ludzi niezbędnych do łagodnego wejścia na rynek pracy.

Działania szkół i powiatu, a także zaangażowanie lokalnego biznesu w rozwój szkolnictwa zawodowego zostały dostrzeżone przez Ministerstwo Gospodarki. Podczas konferencji w Gdańskim Parku Naukowo-Technologicznym, która odbyła się 5 marca 2015 roku, wyróżnienia ministra gospodarki za promowanie i realizację szkolenia zawodowego oraz efektywną współpracę z pracodawcami w procesie kształcenia młodzieży na rzecz lokalnego rynku pracy otrzymały dwa zespoły szkół z terenu powiatu kwidzyńskiego: Zespół Szkół Ponadgimnazjalnych nr 2 i Centrum Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego w Kwidzynie oraz powiat kwidzyński i firma International Paper Kwidzyn.



JOLANTA JAWORSKA

dyrektor programów publicznych w IBM odpowiedzialna za współpracę z administracją publiczną, uniwersytetami oraz organizacjami pozarządowymi m.in. w zakresie innowacyjności, polityki społecznej i polityki rynku pracy oraz projektów inwestycyjnych IBM w Europie Centralnej i Wschodniej. Jest również wiceprezesem ABSL (Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych) i członkiem zarządu Amerykańskiej Izby Handlowej w Polsce. Przez wiele lat pełniła funkcję dyrektora HR w międzynarodowych korporacjach (Pan American, Delta Air Lines i Siemens). Jej obszary specjalizacji to m.in. usługi wspólne, pomoc publiczna, ochrona danych, bezpieczeństwo cyfrowe oraz inteligentne miasta. Jest absolwentką SGH i studiów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w Wielkiej Brytanii.

Biznes dla edukacji, edukacja dla biznesu – o wzajemnych korzyściach ze współpracy. Przykład całościowej edukacji cyfrowej

JEDNYM Z KLUCZOWYCH CZYNNIKÓW WYBORU LOKALIZACJI inwestycji biznesowych jest dostępność odpowiedniej liczby kandydatów z odpowiednimi kompetencjami biznesowymi, społecznymi i cyfrowymi. Aby planowane przedsięwzięcie biznesowe odniosło sukces w Polsce, organizacje potrzebują pracowników z odpowiednimi kompetencjami, w szczególności dobrze rozwiniętymi umiejętnościami społecznymi.

Jedną z możliwości kształtowania potrzebnych kompetencji przez przedsiębiorstwa jest stała współpraca z sektorem edukacji na różnych poziomach. W wypadku sektora ICT i wysokich technologii dotyczy ona stałego kontaktu przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi o profilach: politechnicznym oraz ekonomicznym. Nie wyczerpuje to jednak potrzeb współpracy między gospodarką i edukacją. W celu uzyskania najlepszych efektów powinna ona zachodzić na wszystkich poziomach – od przedszkoli poprzez szkoły podstawowe i gimnazja (gdzie młodzi ludzie podejmują często kluczowe dla dalszej kariery decyzje) aż po szkoły ponadgimnazjalne. Istotne jest, aby kontakt mieć nie tylko z przedstawicielami instytucji edukacyjnej – nauczycielami i dyrektorami placówek, ale i bezpośrednio z samymi uczniami.

Jedną z możliwości kształtowania potrzebnych kompetencji przez przedsiębiorstwa jest stała współpraca z sektorem edukacji. Istotne jest, aby kontakt mieć nie tylko z przedstawicielami instytucji edukacyjnej – nauczycielami i dyrektorami placówek, ale i bezpośrednio z samymi uczniami.

I takie założenie stanowi fundament naszych działań na rzecz wsparcia edukacji. Działania te wpisują się najczęściej w programy społecznej odpowiedzialności biznesu. W przypadku IBM skupiają się one na wiedzy i umiejętnościach

z zakresu nowoczesnych technologii. Programy wsparcia mają zastosowanie na wszystkich etapach edukacji – począwszy od dzieci, aż do pracowników.

Przykładem wsparcia rozwoju kompetencji cyfrowych u najmłodszych jest projekt IBM Kid Smart. Jest to program upowszechnienia wykorzystania IT w nauczaniu „początkowym” dzieci w wieku 3–7 lat, ze szczególnym naciskiem na dzieci pochodzące ze środowisk defaworyzowanych. Ma on na celu przygotowanie najmłodszych do wejścia w świat cyfrowy, czyli właściwe i bezpieczne korzystanie z IT, rozwój umiejętności nauczycieli wykorzystania IT w nauczaniu początkowym, a także skuteczną walkę z wykluczeniem cyfrowym. W Polsce zainstalowaliśmy ponad 1000 centrów KidSmart, a także przeszkoliliśmy ponad 2500 nauczycieli, którzy przekazali swoją wiedzę ponad 100 000 dzieci.

W ramach wolontariatu pracowniczego IBM przyznaje granty dla szkół i organizacji pozarządowych działających w obszarze edukacji w postaci: doradztwa, bezpłatnego dostępu do aplikacji oraz szkoleń. W 2015 roku nasi wolontariusze wdrożyli rozwiązanie IBM Connections dla SP nr 1 w Choszcznie (województwo zachodniopomorskie) poprawiający nie tylko system komunikacji pomiędzy nauczycielami, uczniami i rodzicami, ale też podnoszący kompetencje cyfrowe tych trzech grup. Nasi wolontariusze opracowali ponad 40 planów prowadzenia zajęć w szkole IBM’s Activity Kits. Są one dostępne także dla innych wolontariuszy z IBM, którzy chcieliby zaangażować się w programy edukacyjne, na przykład naukę programowania dla najmłodszych.

W naszym wypadku pierwszym krokiem do zaangażowania była współpraca z uczelniami. Współpraca ta jest niełatwa, musieliśmy się nauczyć cierpliwości i tłumaczyć niektóre kwestie, a na końcu wypracować partnerstwo oparte na wzajemnym zaufaniu. Było to możliwe, ponieważ od początku zależało nam na długotrwałej współpracy – wymianie doświadczeń, a także dostarczaniu najnowszej wiedzy wykładowcom i studentom. Mamy zresztą w tym własny interes. Dbamy w ten sposób o to, aby zestaw kompetencji obu tych grup dostosowywał się do zmieniających się potrzeb rynku, a tym samym spełniał oczekiwania pracodawców wobec pracowników i coraz bardziej wymagających studentów wobec uczelni.

Pamiętam moje pierwsze kontakty kilkanaście lat temu z jedną z większych uczelni w Polsce. Choć chciałam porozmawiać na temat współpracy, skierowano

Współpraca ta jest niełatwa, musieliśmy się nauczyć cierpliwości i tłumaczyć niektóre kwestie, a na końcu wypracować partnerstwo oparte na wzajemnym zaufaniu. Mamy zresztą w tym własny interes. Dbamy w ten sposób o to, aby zestaw kompetencji obu tych grup dostosowywał się do zmieniających się potrzeb rynku.

i tłumaczyć niektóre kwestie, a na końcu wypracować partnerstwo oparte na wzajemnym zaufaniu. Było to możliwe, ponieważ od początku zależało nam na długotrwałej współpracy – wymianie doświadczeń, a także dostarczaniu najnowszej wiedzy wykładowcom i studentom. Mamy zresztą

mnie – jako reprezentanta biznesu – do działu zakupów. I to właśnie z nimi – mówiąc humorystycznie – miałam rozmawiać o tym, że chcemy uczelni pomóc (i sobie pomóc) wyszkolić najlepszych przyszłych pracowników. Absolwentów, którzy będą mogli znaleźć pracę spełniającą ich oczekiwania po wyjściu z uczelni. Posiadających właściwe kompetencje, zarówno biznesowe, jak i cyfrowe oraz społeczne.

Na szczęście tamta sytuacja znacznie się poprawiła. Nastąpił taki przyspieszony proces budowania zaufania i partnerstwa. Oferta większości firm dla uczelni ewoluowała. My pomagamy w dydaktyce, nasycając ją naszą wiedzą i doświadczeniami; wprowadzamy perspektywę biznesową, ale nie wyręczamy wykładowców akademickich. Pomagamy budować rzetelne i znajdujące przełożenie na praktykę programy kształcenia. I po pokonaniu początkowych barier ta długoletnia współpraca zaczęła przynosić wiele pozytywnych rezultatów. Wynika to między innymi ze zrozumienia przez obie strony warunków, na jakich każdy z nas działa.

Co nam jeszcze pomogło w przekonaniu mojej korporacji do tego, żeby bardziej otwarcie współpracować z uczelniami? Pomogli sami wykładowcy, biorąc bardzo aktywny udział w tej współpracy, angażując się w prezentacje swoich prac na międzynarodowych konferencjach naukowych, a także polscy ambasadorzy – nasi studenci, którzy wygrywali staże w konkursach naszych laboratoriów badawczo-rozwojowych IBM Great Minds. Odbываяc te kilkumiesięczne staże, pracując z naszymi naukowcami, pokazywali, jak wysoki poziom wiedzy i etyki sobą reprezentują.

Podkreślam ten fakt, ponieważ tę wisienkę na torcie – wśród projektów współpracy – stanowi obszar przedsięwzięć badawczo-rozwojowych. Zaczynaliśmy od stosunkowo prostych programów edukacji aż do wirtualnych staży, które zostały wyróżnione przez Komisję Europejską w 2011 roku jako jeden z najbardziej innowacyjnych projektów stażowych. Dotychczas w stażach wzięło udział ponad 1000 studentów z Polski. Projekt nie tylko pozwala studentom na zapoznanie się z aspektami funkcjonalnymi i biznesowymi, zwłaszcza w technologii *cloud computing*, ale również umożliwia ich poznanie od strony technicznej. W ramach zawartych porozumień z polskimi uczelniami IBM współuczestniczy w wymianie, upowszechnianiu i tworzeniu wiedzy informatycznej, dzięki czemu studenci zyskują możliwość prowadzenia projektów badawczych, jak również odbywania praktyk zawodowych. Od 2014 roku certyfikaty programu edukacyjnego IBM Corporate Readiness Certificate (CRC) otrzymało ponad 500 studentów biorących udział w takiej formie edukacji. W ubiegłym roku rozpoczęliśmy wspólny program CRC we współpracy z inną firmą sektora finansowego, mającą podobne potrzeby podnoszenia kwalifikacji cyfrowych, społecznych i biznesowych.

Pod koniec 2015 roku rozpoczęliśmy współpracę z Politechniką Krakowską (Wydział Matematyki, Fizyki i Informatyki), Uniwersytetem Jagiellońskim (Wydział Filozofii) oraz Akademią Górniczo-Hutniczą (Wydział Humanistyczny) w zakresie nowego programu Advanced Analytics Academy. Jego celem jest podnoszenie kompetencji w zakresie Big Data – w szczególności przy wykorzystaniu naszych produktów: SPSS oraz Next Generation Platform – poprzez rozbudowaną współpracę w obszarze wsparcia dydaktyki na uczelniach w zakresie naszych wspomnianych wcześniej produktów. Uzgodnione działania wspierające obejmują: prowadzenie praktyk i staży, wspólną opiekę merytoryczną nad pracami magisterskimi i doktorskimi, udostępnienie studentom materiałów oraz

Aby współpraca była możliwa, potrzebne są otwartość, zaufanie i chęć do podnoszenia kwalifikacji. I te postawy muszą występować po obu stronach, bo my jako biznes ciągle się zmieniamy. I nasi partnerzy muszą z nami razem w tym procesie brać udział.

innych zasobów IT niezbędnych do wykonywania prac laboratoryjnych, umożliwienie studentom odbycia wybieczek po naszym laboratorium, organizowanie wykładów i seminariów

dla zainteresowanych studentów z kół naukowych. Dodatkowo program pozwala na wymianę wiedzy i doświadczeń między pracownikami IBM i kadry akademickiej poprzez seminaria i szkolenia.

IBM Krakowski Lab prowadzi również otwarte seminaria Tech Talks dla pracowników IBM oraz chętnych spoza firmy, którzy zajmują się profesjonalnie tworzeniem oprogramowania, jego wdrożeniem, użytkowaniem oraz administracją. Tech Talks – odbywające się kilkanaście razy w roku w dwutygodniowych odstępach czasu – cieszą się zainteresowaniem również studentów i kadry dydaktyczno-naukowej krakowskich uczelni.

Współpraca w tych wszystkich obszarach prowadzi ostatecznie do powodzenia najwyższego etapu wzajemnych relacji, czyli wspólnych projektów badawczo-rozwojowych. Wspólnie ze środowiskiem akademickim staramy się rozwijać technologię w zakresie bezpieczeństwa cybernetycznego. Jednak dojście do etapu, w którym jest to możliwe, trwało kilka lat.

Z ogromną satysfakcją udowodniliśmy, że współpraca jest możliwa, ale aby się to udało, potrzebne są otwartość, zaufanie i chęć do podnoszenia kwalifikacji. I te postawy muszą występować po obu stronach, bo my jako przedstawiciele biznesu ciągle się zmieniamy. I nasi partnerzy muszą z nami razem w tym procesie brać udział. Bez tego ta współpraca – której celem jest podnoszenie kompetencji i jakości naszego procesu edukacji – niestety nie ma szans na powodzenie.



BOGDAN OGRODNIK

doktor nauk filozoficznych, absolwent fizyki, doświadczenie dydaktyczne i naukowe zdobywał na Wydziale Biologii i Ochrony Środowiska Uniwersytetu Śląskiego oraz w Instytucie Filozofii UŚ. Inicjator i współtwórca Śląskiego Ogrodu Botanicznego w Mikołowie. Współtwórca fundacji Pracownia Edukacji Żywej. Współautor i realizator programów rozwojowych opartych na kontakcie z naturą dla dzieci, młodzieży i osób dorosłych; autor koncepcji zdarzenia edukacyjnego. Obecnie współpracuje ze Śląskim Uniwersytetem Medycznym. Realizator Szkoły dla Rodziców i Wychowawców. Przewodniczący Rady Rodziców w szkole swoich dzieci i uczestnik ruchu społecznego rodziców.

Edukacja jako proces twórczej adaptacji człowieka do środowiska naturalnego

FINOWIE MAWIAJĄ: „MOŻEMY PRZYGOTOWAĆ DZIECI do egzaminów lub do życia. Wybieramy to drugie”. Po 30 latach reform fińska edukacja jest w czołówce rankingów światowych, będąc zarazem zbudowana na całkowicie odmiennej koncepcji edukacji niż propagowana przez Global Educational Reform Movement (GERM). Kluczowymi elementami GERM są powszechna standaryzacja edukacji, korporacyjne zasady zarządzania oświatą oraz testowy system oceny wyników nauki. Także Polacy stoją przed tym samym wyborem co Finowie. Jeżeli znajdziemy w sobie jako społeczeństwo dość siły i mądrości, aby podjąć głębokie zmiany systemu edukacyjnego – tak by i nasze dzieci przygotować do życia, a nie do życia w korporacji – to będąc bardziej świadomi kierunku zmian, który rozpoczęli Finowie, możemy pójść dalej niż oni.

Finowie mawiają: „Możemy przygotować dzieci do egzaminów lub do życia. Wybieramy to drugie”.

Zanim uzasadnię tytułową propozycję rozumienia edukacji, nakreślę profil uczestnika procesu edukacji permanentnej. Jest to:

- osoba wrażliwa na świat i samą siebie, a zarazem odporna na stres spowodowany większą wrażliwością;
- osoba świadoma uznawanych przez siebie wartości oraz gotowa do dialogu z innymi systemami wartości;
- osoba o silnie rozwiniętej motywacji i postawie otwartej na tradycję i zmianę;
- osoba potrafiąca budować zdrowe relacje z innymi, a zarazem niemająca problemu z samoakceptacją;
- osoba krytyczna i samokrytyczna, a zarazem rozumiejąca potrzebę uznawania zastanych rozwiązań, o ile nie można wskazać lepszych;
- osoba kreatywna i poszukująca, niebojąca się eksperymentu, a zarazem doceniająca wartość osiągnięć poprzedników;

- osoba dysponująca zestawem informacji niezbędnych do funkcjonowania we współczesnym świecie, a zarazem rozwijająca swój obraz świata oparty na syntezie wielu rodzajów wiedzy oraz własnego doświadczenia;
- osoba rozumiejąca potrzebę integracji wszystkich aspektów swojego doświadczenia, a zarazem poszukująca okazji do osiągania kolejnych jej poziomów;
- osoba potrafiąca pogodzić troskę o siebie z troską o innych.

Wyróżniona pozycja systemu edukacyjnego w społeczeństwie

System edukacyjny jest jednym z podsystemów systemu społecznego i pełni rolę „tkanki adaptacyjnej” społeczności. Innymi słowy podsystem ten zapewnia społeczności zarazem ciągłość i zdolność do jej przekształceń, odpowiednich do zmieniającego się środowiska wewnętrznego i zewnętrznego. Obecnie jednym z podstawowych wymogów, jakim powinno sprostać społeczeństwo, w tym jego podsystem edukacyjny, jest wdrożenie strategii zrównoważonego rozwoju. Po raz pierwszy w historii na tak szeroką skalę uznano, że sposób adaptacji społeczności ludzkich i ich gospodarek do środowiska przyrodniczego jest wadliwy i musi zostać przemysłany na nowo z uwzględnieniem nie tylko podstawowych wymogów ekologii, ale i sprawiedliwości

Obecnie jednym z podstawowych wymogów, którym powinno sprostać społeczeństwo, w tym jego podsystem edukacyjny, jest wdrożenie strategii zrównoważonego rozwoju.

oraz solidarności społecznej. Niestety pojęcie zrównoważonego rozwoju, choć tak ważne, jest rozmyte i zawiera wewnętrznie sprzeczne treści. Niezbędne jest więc jego lepsze wyjaśnienie i powiązanie m.in. z systemem edukacyjnym, jako najbardziej wrażliwą, a przez to podatną na kształtowanie (a więc formowanie i deformowanie) „tkanką adaptacyjną” społeczeństwa.

nie i powiązanie m.in. z systemem edukacyjnym, jako najbardziej wrażliwą, a przez to podatną na kształtowanie (a więc formowanie i deformowanie) „tkanką adaptacyjną” społeczeństwa.

Daleko idące zmiany w rozumieniu edukacji wymagają krytycznego przyjrzenia się fundamentom, na których wzniesiono obecny system. Biorąc pod uwagę, że lepszy jest system zły niż żaden, zanim podjęta zostanie decyzja o rozstaniu się z obecnym systemem, trzeba zrozumieć, co nowe podejście proponuje w zamian. Ponieważ istotę propozycji dobrze oddaje tytuł artykułu, poniżej podany zostanie dokładniejszy opis określeń w nim występujących, gdyż ich znaczenie jest często inne niż występujące w potocznym użyciu. Przykładowo adaptację często myli się z postawą konformistyczną, a środowisko edukacyjne rozumie w bardzo zawężony i jednostronny sposób, np. jako społeczność szkolną, społeczność lokalną albo różnie rozumianą kulturę (zachodnią, europejską, polską itd.).

Proces

Rozumienie procesu jako swego rodzaju płynięcia czy ciągłej zmiany jest – z punktu widzenia współczesnych nauk (od fizyki do psychologii i socjologii) – daleko niewystarczające. W procesie wyróżniamy jego swoisty rytm oraz, co najważniejsze – jednostki, których następstwo buduje ciągłość procesu. Proces edukacyjny ma bardzo złożoną strukturę i wpisane jest w niego wiele rytmów. Spojrzenie na proces edukacji jako na splot wielu procesów o zasięgu nie tylko lokalnym ale i globalnym, sprzężonych z różnymi rodzajami środowisk, może wnieść wiele nowego do myślenia o optymalnej edukacji w Polsce. Obecnie rytm edukacji wyznacza głównie intelektualna wydolność uczestników (długość jednostki lekcyjnej). To zdecydowanie za mało, gdyż już uwzględnienie w edukacji procesów emocjonalnych (od których tak silnie zależy motywacja) zmienia rytm edukacji. Jest więcej rytmów ważnych i dla edukacji, i dla rozwoju jej podmiotów (rytmy przyrody, rytmy wewnętrzne, procesy grupowe, społeczne itd.). W edukacji procesualnej podstawowy rytm wyznacza następstwo: doświadczenie jakiegoś aspektu środowiska naturalnego (w poniższym sensie tego słowa), analiza zawartości doświadczenia i synteza znalezionych elementów w nową całość wbudowaną w ciągle rozwijający się obraz świata uczestnika edukacji.

Adaptacja

To szczególny proces zachodzący wtedy, gdy istnieje nierównowaga, napięcie między organizmem a jego środowiskiem zewnętrznym lub/i wewnętrznym. Właściwy człowiekowi proces poszukiwania chwilowego stanu równowagi angażuje wiele jego dyspozycji, takich jak wiedza, kreatywność, wytrwałość, wrażliwość, odporność na stres. Proces adaptacji wymaga więc prawidłowo rozwijającego się podmiotu, jako fundamentu powyższych dyspozycji oraz źródła celów i motywacji. W procesie edukacyjnym wyżej określony rytm ma kluczowe znaczenie z punktu widzenia optymalnego przebiegu procesu adaptacji, gdyż prowadzi do tego, że uczestnik edukacji wykształca w sobie coraz bardziej dojrzały a zarazem adekwatny obraz świata i siebie samego.

Człowiek, jako podmiot procesu edukacyjnego, musi mieć zarówno doraźny cel swego rozwoju (Co mnie teraz interesuje, fascynuje?) jak i możliwość wyrażania swego celu obejmującego całą, choć w większości niewyraźną przyszłość (Kim chciałbym być, gdy dorosnę? Co chciałbym po sobie pozostawić?). Cele te muszą być nieustannie uzgadniane z wymogami środowisk życia człowieka. Dla-

tego tak ważna jest indywidualizacja edukacji oraz naprzemienne fazy analizy i syntezy materiału edukacyjnego pochodzącego nie tylko z „podręczników” (edukacja formalna), ale z różnych sfer życia (edukacja nieformalna i pozaformalna). Ponieważ proces edukacyjny obejmuje wszystkie etapy życia człowieka (edukacja permanentna), to tzw. etap szkolny edukacji powinien być budowany w kontekście całego procesu edukacji i przygotowywać uczniów do uczestniczenia w jego późniejszych fazach. Struktura procesów edukacyjnych bardzo silnie zależy od przyjętej koncepcji człowieka i inaczej będzie wyglądała pedagogika oparta na scholastyce, a inaczej na filozofii dialogu czy filozofii procesu. Brak świadomości założeń antropologicznych, które wybieramy, prowadzi do eklektyzmu i braku możliwości dyskusji i porównywania różnych propozycji pedagogicznych, a tym samym braku możliwości określenia mocnych i słabych stron każdej z pedagogik.

Środowiska naturalne człowieka

Obecnie lepiej zdajemy sobie sprawę, w jak wielu rodzajach środowisk człowiek powinien swobodnie się poruszać, współtworząc je w sposób uwzględniający ich specyfikę. Zarazem trzeba wziąć pod uwagę wyniki badań stwierdzające, że zdolność posługiwania się przez ucznia danymi kompetencjami jest silnie ograniczona do środowiska, w którym je nabył. Przykładowo: nauka języka obcego odbywająca się tylko w szkole najczęściej nie przekłada się na sprawne posługiwanie się nim poza klasą szkolną. Stąd wynika oczywisty postulat aktywizowania danych kompetencji w różnych środowiskach i okolicznościach.

Najprostsza klasyfikacja naturalnych człowiekowi środowisk, ważna z punktu widzenia procesu edukacyjnego i rozwojowego, obejmuje:

- środowisko wewnętrzne (fizjologiczne, psychiczne);
- środowisko zewnętrzne – przyrodnicze;
- środowisko zewnętrzne – społeczne (rodzinne, państwowe, kulturowe, technologiczne, ekonomiczne i inne);
- środowisko umysłowe (memetyczne, „świat abstraktów”);
- środowisko duchowe – rozumiane tu jako przestrzeń dojrzewania człowieka będąca siecią podmiotowych relacji łączących go ze społecznością ludzi oraz światem przyrody. Dojrzewanie to twórczy proces harmonijnie integrujący wpływ na człowieka wyżej wymienionych środowisk naturalnych i pozwalający na ich odpowiedzialne przekształcanie (rozwój).

Istnieje stałe niebezpieczeństwo zawężenia środowiska edukacyjnego do jednego albo kilku jego rodzajów lub też do jakiegoś ich aspektu. Źródłem tego za-

wężenia może być kultura danej społeczności, jej historia czy zespół przesłanek (filozoficznych, religijnych zdroworozsądkowych itd.) fundujących cywilizację, w ramach której owa społeczność funkcjonuje.

Z tego punktu widzenia najbardziej zaniedbane w edukacji są procesy adaptacyjne młodych ludzi do ich środowiska wewnętrznego, środowiska duchowego, a zwłaszcza do środowiska przyrodniczego. Wystarczy uświadomić sobie, że człowiek (jego ciało i psychika) od swojego powstania jako gatunku adaptował się do środowiska przyrodniczego przez 100 tysięcy pokoleń, agrarnego przez zaledwie 400 pokoleń, przemysłowego przez 8 pokoleń, a do wirtualnego adaptuje się pierwsze (drugie) pokolenie. Nie jest możliwa adaptacja psychofizyczna człowieka do świata zmieniającego się w takim tempie, jak przez ostatnie kilkadziesiąt lat. Jeżeli do tego dodamy powszechną zmianę stylu życia na wielkomiejski, polegającą m.in. na braku kontaktu z naturą, to zrozumiałe staje się szybkie rozprzestrzenianie się chorób cywilizacyjnych oraz psychofizycznych dysfunkcji rozwojowych dotykających już dzieci. W trakcie naszych zajęć terenowych prowadzonych na Śląsku spotkaliśmy dzieci w wieku do 10 lat, które wchodziły do lasu po raz pierwszy w swoim życiu!

Ponieważ proces edukacyjny obejmuje wszystkie etapy życia człowieka (edukacja permanentna), to tzw. etap szkolny edukacji powinien być budowany w kontekście całego procesu edukacji i przygotowywać uczniów do uczestniczenia w jego późniejszych fazach.

Niektóre cechy proponowanego systemu edukacyjnego

Środowisko przyrodnicze (w szczególności las) staje się miejscem edukacji, w którym dzieci przedszkolne oraz wczesnoszkolne (tj. do ok. 10. roku życia) spędzają wiele godzin, bawiąc się i ucząc różnych zjawisk przyrodniczych, społecznych, kulturowych. Ich ciało i psychika mają kontakt z tymi czynnikami, na których obecność młody organizm i psychika czekają, aby móc się rozwinąć w sposób optymalny. Dużo intensywniej przebiegają także procesy socjalizacyjne (i resocjalizacyjne) oraz wychowawcze, wzmacniając kształtowanie się w dzieciach zdrowego stylu życia i silnych osobowości.

Standardem w procesie edukacyjnym jest zharmonizowany dostęp uczniów do wielu rodzajów środowisk naturalnych dla człowieka. Ażeby to było możliwe, system edukacyjny zbudowany jest sieciowo, w oparciu o współpracę instytucji prowadzących edukację formalną, edukację pozaformalną, i uwzględnia istnienie edukacji nieformalnej.

W edukacji formalnej standardem jest instytucja szkoły budowana wokół autorskiego programu realizowanego przez zespół nauczycieli deklarujących swoje w nią zaangażowanie. W przypadku braku takich programów istnieje możliwość skorzystania z wielu sprawdzonych rozwiązań (oferowanych przez agendy MEN lub inne instytucje) oraz z pomocy animatorów (liderów edukacji) budujących w danym środowisku lokalnym taki program i przygotowujących jego realizatorów.

Nauczyciele stale rozwijają swoje kompetencje przewodników uczniów (mentorów, facylitatorów itp.), co oznacza rozwój kompetencji związanych z komunikacją interpersonalną, psychoedukacją, samorozwojem, i mają prawidłowo wykształconą postawę oraz adekwatny dla współczesności obraz świata (jak wiadomo, wykształcenie przedmiotowe nauczycieli wykorzystywane jest w ich pracy w szkole podstawowej i w gimnazjum w bardzo małym zakresie). Ważnym elementem rozwoju nauczycieli są regularne superwizje prowadzone przez zaproszonych przez zespół nauczycieli zewnętrznych certyfikowanych superwizorów.

Najbardziej zaniedbane w edukacji są procesy adaptacyjne młodych ludzi do ich środowiska wewnętrznego, środowiska duchowego, a zwłaszcza do środowiska przyrodniczego.

Edukacja pozaformalna uzupełnia w sposób mniej lub bardziej systematyczny edukację formalną o te elementy, które wymagają rozwoju kompetencji w środowiskach mniej dostępnych dla systemu formalnego (np. środowisko duchowe, psychiczne, przyrodnicze). Edukacja ta może być prowadzona przez edukatorów spełniających odpowiednie standardy.

Edukacja nieformalna to olbrzymi obszar doświadczeń i wiedzy, które są bezcenne w procesie kształtowania się młodych ludzi. Liderzy edukacji formalnej i pozaformalnej są dla młodych ludzi akceptowanymi przez nich doradcami w przemierzaniu tego obszaru.

Drogi dojścia...

Jak zmienić system edukacji? Oto kilka propozycji (niestanowiących jednak spójnego programu – w tak krótkiej wypowiedzi jest to niemożliwe):

1. Zawarcie konsensusu politycznego między politykami, związkami zawodowymi oraz ruchem społecznym rodziców dotyczący sposobu zmiany systemu oświaty w sposób, który zapewni trwałość kierunku zmian, określi ich ramy czasowe (Finom zajęło to 30 lat – 8 kadencji rządów!) oraz zapewni wsparcie finansowe.

2. Budowanie programów autorskich dla szkół różnego stopnia oraz odpowiednich dla realizacji tych programów zasad organizacji placówek edukacyjnych. Stworzenie forum oceny, wymiany i rozwoju ww. programów.
3. Utworzenie w możliwie wielu miejscowościach Polski szkół prowadzonych według tych programów oraz zapewnienie im opieki oraz rzetelnej ewaluacji. Szkoły takie – o ile zostaną pozytywnie zweryfikowane przez społeczność lokalną oraz ewaluatorów – będą swoistym układem odniesienia dla pozostałych placówek edukacyjnych w danej miejscowości.
4. Stworzenie rodzicom możliwości doskonalenia swoich umiejętności wychowawczych i edukacyjnych we współpracy z przygotowanymi do takiej współpracy liderami edukacji (przykładem może być program „Szkoła dla rodziców i wychowawców”).
5. Zorganizowanie na bazie placówek edukacyjnych czegoś na kształt lokalnych centrów aktywności, oferujących „po lekcjach” różnego rodzaju zajęcia dla społeczności lokalnej mające charakter edukacji pozaformalnej.
6. Sieciowanie jako sposób na stworzenie uczniom możliwości dostępu do edukacji pozaformalnej prowadzonej przez różne instytucje, takie jak stowarzyszenia, fundacje itd.
7. Odbudowa lub powołanie 3-letnich kolegiów nauczycielskich przygotowujących liderów edukacji (np. formalnym wymogiem wstąpienia do kolegiów mógłby być licencjat uzyskany na uczelni i wystarczający do merytorycznego przygotowania kandydata na nauczyciela). Priorytetem w tego typu kolegiach powinno być przygotowanie przyszłych nauczycieli do pracy wychowawczej z młodymi ludźmi (uczniami), jak również udzielanie im pomocy w samodzielnym przyswajaniu sobie niezbędnych informacji o świecie, a także pomoc w budowaniu osobistego i zarazem adekwatnego obrazu świata.
8. Stworzenie możliwości rozwoju ruchu edukacji domowej poprzez czytelny system finansowania szkół prowadzących dzieci korzystające z tej formy nauki.



ANNA PIKUS

leśnik, pracownik Dyrekcji Generalnej Lasów Państwowych, współzałożycielka Stowarzyszenia Edukatorów Leśnych, członkini europejskiej podgrupy Forest Pedagogics Network. Tworzy i prowadzi warsztaty dla nauczycieli w Centrum Nauki Kopernik. Studentka pedagogiki niepełnosprawnych intelektualnie na Akademii Pedagogiki Specjalnej w Warszawie. Współautorka wydawnictw związanych z szeroko pojętą edukacją przyrodniczoleśną. Działa na rzecz edukacji dla zrównoważonego rozwoju, który opiera się przede wszystkim na empatii wobec ludzi i przyrody oraz odpowiedzialności.

Las jako przestrzeń uczenia się

W OBECNYCH CZASACH GLOBALIZACJI LAS PRZESTAJE BYĆ CELEM, a staje się środkiem, za którego pomocą kształtujemy odpowiednie relacje zarówno z ludźmi, jak i przyrodą. Celem kształcenia stanie się więc, stojący w centrum uwagi, człowiek myślący długofalowo i odpowiedzialnie. Na nim spoczywa odpowiedzialność za jakość relacji człowiek–las, las–człowiek. Relacje te, by były korzystne dla obu stron, muszą być oparte na zrozumieniu konsekwencji wyborów, jakie podejmuje współczesny człowiek.

W myśl wypowiedzi lisa, bohatera książki *Mały Książę*, Antoine’a Saint-Exupéry’ego: „Stajesz się na zawsze odpowiedzialny za to, co oswoiłeś”, dorośli, edukatorzy i nauczyciele mają obowiązek kształtować postawy i świadomość innych na temat tego, jak nasze wybory wpływają na środowisko. A las jest najlepszym przykładem, jaki znam, do zobrazowania tego mechanizmu. Jakich wyborów powinniśmy dokonywać, aby przyroda spełniała nasze potrzeby? Jak je zaspokoić, a jednocześnie nie zniszczyć przyrody? Ponieważ leśnicy opiekują się 1/3 kraju, to między innymi na nich spoczywa część odpowiedzialności za zachowanie zasobów naturalnych w jak najlepszym stanie. Powinni pokazywać, jak codzienne wybory konsumenckie wpływają na las – drzewa są wycinane dlatego, że potrzebujemy papieru toaletowego lub sklejki meblowej. Jednocześnie ważne jest, by każdy mógł – kiedy zechce – wybrać się do lasu na spacer i korzystać z kojącego wpływu przyrody. To uczciwy przekaz w pełni obrazujący pełnię procesów, które dzieją się w społeczeństwie i w ekonomii.

Ludzie od zarania dziejów oswajali las i przyrodę. Mimo ogromnego rozwoju cywilizacyjnego nadal kryje się w nas człowiek pierwotny, który wywodzi się

z natury i świata realnego, a nie wirtualnego. Od niego zależą nasze zdrowie oraz poczucie spełnienia, i to już od najmłodszych lat. Pisze o tym w książce *Ostatnie dziecko lasu* amerykański dziennikarz Richard Louve, który bardzo uważnie przygląda się zjawisku nazwanemu „syndromem utraty kontaktu z naturą” (*nature deficit disorder*). Dotyka on młodego pokolenia spędzającego coraz więcej czasu w zamkniętych pomieszczeniach – domach, szkołach, centrach handlowych. A właśnie przebywanie na łonie natury jest kluczowe dla zdrowia fizycznego i psychicznego dzieci i dorosłych. Istnieje bezpośrednia zależność między brakiem kontaktu z przyrodą a dolegliwościami, na jakie cierpi dzisiejsza cywilizacja – otyłością, depresją, zespołem nadpobudliwości. W dobie pośpiechu, masowej produkcji i chorób cywilizacyjnych przebywanie na łonie natury jawi się jako naj-

Młode pokolenie, spędzające coraz więcej czasu w zamkniętych pomieszczeniach (domach, szkołach, centrach handlowych), dotyka dziś coraz częściej „syndrom utraty kontaktu z naturą”.

lepsza alternatywa dla szukających tego, co naturalne, mające pozytywny wpływ na zdrowie. Dzięki kontaktowi z naturą rozwijają się kompetencje społeczne – kształtują się empatia

wobec ludzi i świata przyrody, poczucie odpowiedzialności, docenianie bogactwa przyrodniczego. Inwestycja w uwrażliwianie na przyrodę, w wychowanie świadomych i odpowiedzialnych obywateli jest inwestycją w przyszłość.

Takie podejście do edukacji stawia niezwykle trudne wyzwanie dla leśników, przyrodników i ekologów. Edukacja leśna przestaje bowiem się mieścić w wąskich ramach wyznaczonych przez programy szkolne. Obecnie edukacja ta staje się długotrwałym procesem kształtowania postaw obywateli świata – nie tylko w obszarze wiedzy o środowisku przyrodniczym. Co zrobić, by nasze działania były skuteczne? Należy wdrażać je stopniowo.

Pierwszym etapem jest nauka czerpania przyjemności z przebywania na łonie natury. Sprowadza się ona do niczym nieskrępowanego przebywania w lesie, na łąkach itp. Dzięki dostarczaniu pozytywnych wrażeń z obcowania z przyrodą kształtowana jest wrażliwość na przyrodę, a w efekcie pojawia się pozytywne do niej nastawienie. Ten etap rozpoczyna zmianę nastawienia do zajęć na świeżym powietrzu. Rozbudza ogólne zaniepokojenie przyrodą, zachodzącymi w niej procesami oraz współżyciem człowieka z naturą.

Drugi etap to doświadczanie i obserwowanie przyrody. Działania te obejmują przede wszystkim edukację przyrodniczą, w tym naukę na temat ekologii, zależności panujących w przyrodzie oraz na temat poszczególnych gatunków fauny i flory. Na tym etapie zajęcia polegają na obserwowaniu natury, co zwiększa stopień doświadczenia przyrody i wzmacnia osobisty stosunek do niej. Nabyta wie-

dza nie powoduje zmiany zachowań, jednak zapewnia lepsze podstawy do przemyśleń i przyjęcia pożądanych postaw.

Działania w trzecim etapie dążą do wykształcenia zrozumienia, jak działa sieć zależności w przyrodzie. Wiedza na ten temat pozwala uświadomić sobie wzajemne oddziaływanie i relacje zachodzące między poszczególnymi gatunkami w obrębie różnych ekosystemów. Prowadzi do lepszego poznania procesów występujących w przyrodzie.

W etapie czwartym celem pracy z uczestnikami zajęć jest wskazanie zależności między człowiekiem a przyrodą. Ma to zasadnicze znaczenie dla zrozumienia różnic między oczekiwaniami różnych grup społecznych wobec przyrody. Różnic, które mogą być przyczyną konfliktów. Na tym etapie przedstawia się wszystkie funkcje, jakie spełnia las – w obszarze kulturowym, ekologicznym, gospodarczym i społecznym. Uświadomienie sobie potrzeby równowagi między różnymi funkcjami ma kluczowe znaczenie przy zapobieganiu konfliktom.

Etap piąty to pomoc w podejmowaniu proekologicznych decyzji. Zrozumienie współzależności zachodzących między człowiekiem a przyrodą pomaga określić obszary występowania konfliktów interesów. Rozumiejąc, co leży u podstaw różnych stanowisk, można podejmować lepsze decyzje i szukać alternatywnych działań. Z kolei umiejętność zadawania właściwych pytań poszerza wiedzę i pomaga zdobyć rzetelne informacje – w ten sposób umożliwia podjęcie świadomej decyzji. Dysponując rozległą wiedzą obejmującą odmienne punkty widzenia, można odpowiedzialnie podejść do kwestii konfliktu interesów występującego pomiędzy zainteresowanymi stronami oraz wypracować własne zdanie w oparciu o rzetelne informacje.

Na ostatnim, **szóstym etapie pracujemy nad postawą, która pozwala świadomie ponosić odpowiedzialność za przyszłość.** W celu zwiększenia tej świadomości bardzo ważne jest zrozumienie, czym w istocie jest zrównoważony rozwój i jak samemu można się do niego przyczynić. Każdy człowiek, w grupie czy indywidualnie, odpowiada za swoje działania. Dzięki głębokiej wiedzy nowocześni obywatele mogą podejmować odpowiedzialne decyzje zmierzające do utrzymania i poprawy zrównoważonego stylu życia przy jednoczesnym zachowaniu zasobów przyrodniczych.

*Inwestycja w uwrażliwianie na przyrodę,
w wychowanie świadomych i odpowiedzialnych
obywateli jest inwestycją w przyszłość.*

Lasy Państwowe mają jedną z najatrakcyjniejszych ofert edukacyjnych w Polsce – idealnie wpisują się więc w najnowsze trendy. Dysponują ogromnym zapleczem w postaci ośrodków edukacji leśnej, izb, wiat, ścieżek edukacyjnych, arbore-

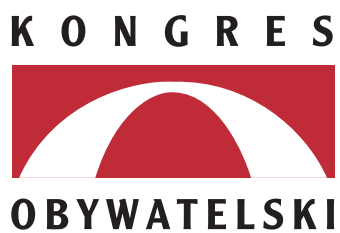
tów. Ale największym gwarantem wysokiej jakości działań edukacyjnych są sami leśnicy. Działają oni z niezwykłą pasją i zaangażowaniem. Są otwarci na oczekiwania grup, z którymi pracują, i są wyposażeni w rozległą wiedzę.

Źródła:

Kalinowska Anna, *Ekologia – wybór przyszłości*, wyd. II, Editions Spotkania, Warszawa 1994.

Louv Richard, *Ostatnie dziecko lasu*, Grupa Wydawnicza Relacja, Warszawa 2014.

Materiały szkoleniowe programu LEAF (Leaders in Environmental Action for Future).



INFORMACJA O KONGRESACH OBYWATELSKICH

zorganizowanych w latach 2005–2015

I KONGRES OBYWATELSKI

2005 r. (700 uczestników)



W stronę rozwoju opartego na wartościach i dialogu

Sesje tematyczne I Kongresu Obywatelskiego

- Wartości, tożsamość i rozwój
- Jakich elit potrzebuje Polska?
- Wizja rozwoju
- Edukacja dla rozwoju
- Migracja – szanse i zagrożenia
- Jaka demokracja i państwo?
- Jak formować nowe pokolenie Polaków?
- Zdrowe i przejrzyste finanse publiczne
- Jakie regulacje dla gospodarki?
- Nauka dla gospodarki i społeczeństwa
- Polska w Europie i świecie



II KONGRES OBYWATELSKI

2007 r. (1130 uczestników)

Rozwój przez wspólnotę i konkurencyjność

Sesje tematyczne II Kongresu Obywatelskiego

- Czy potrafimy wybić się na nowoczesne państwo – jak je rozumiemy?
- Kultura i demokracja w Polsce wobec rewolucji komunikacyjnej
- Jakie korzyści z migracji Polaków dla modernizacji Polski?
- Czy potrzebujemy polskich przedsiębiorstw globalnych?
- Jakiej solidarności potrzebujemy? Solidarność między pokoleniami, solidarność wobec biednych i wykluczonych, solidarność w przedsiębiorstwie – jaka jest, jaka być powinna?
- Jakie wartości będą cenić Polacy w roku 2020?
- Wizja rozwoju polskiej gospodarki w kontekście globalizacji
- Enklawy modernizacji Polski. Jak powstają, jak działają, czy są wzorcem i drogą rozwoju całego kraju?
- Polskie metropolie – wyzwania globalizacji a spójność terytorialna
- Czy i jakiej polityki rodzinnej potrzebujemy? Czy polityka rodzinna jest dobrą odpowiedzią na spadek dzietności?

III KONGRES OBYWATELSKI

2008 r. (800 uczestników)



Jaka modernizacja Polski?

Sesje tematyczne III Kongresu Obywatelskiego

- Jakie symbole Polski?
- Edukacja dla modernizacji i rozwoju
- Jaka reforma nauki i szkół wyższych?
- Drogi do dobrego rządzenia
- Jak stworzyć regiony z krwi i kości?
- Jak budować infrastrukturę dla skoku cywilizacyjnego?
- Jaka modernizacja obszarów wiejskich?



IV KONGRES OBYWATELSKI

2009 r. (1000 uczestników)

Razem wobec przyszłości

Sesje tematyczne IV Kongresu Obywatelskiego

- Portret młodego pokolenia
- Jakie Razem Polaków w XXI wieku?
- Wspólnota tożsamości, zasad czy działań?
- Priorytety edukacji Polaków w XXI w.
- Jakie szkolnictwo wyższe do roku 2030?
- Priorytety rozwoju gospodarczego do roku 2030
- Jak uczynić regiony motorami modernizacji i rozwoju Polski?
- Kultura przestrzeni wobec presji rynku

V KONGRES OBYWATELSKI

2010 r. (900 uczestników)



Idea Polski XXI wieku. *Podmiotowi Polacy – Podmiotowa Polska*

Sesje tematyczne V Kongresu Obywatelskiego

- Rozwój, ale jaki? Cele i zasady rozwoju
- Jaka wspólnotowość Polaków w XXI w.?
- Jak poprawić rządzenie Polską w XXI w.? Jak zapewnić ciągłość i horyzontalność rządzenia oraz partycypację obywatelską?
- Drogi rozwoju kulturowego Polaków
- Przestrzeń dla komunikacji i dialogu Polaków. Warunki konieczne dla dobrej komunikacji i dialogu Polaków
- Interesy Polski w Europie i na świecie
- Rozwój lokalny. Bariery i stymulanty
- Edukacja XXI w. Cele, miejsca, metody
- Polskie style życia. Między miastem a wsią
- Talenty Polaków. W czym możemy być najlepsi?



VI KONGRES OBYWATELSKI

2011 r. (1100 uczestników)

Jaki rozwój, jaka edukacja w XXI wieku – Wielkie Przewartościowanie

Sesje tematyczne VI Kongresu Obywatelskiego

- Po co nam społeczeństwo?
- Zrównoważony rozwój Polski – jak zrealizować niechciany cel?
- Jak odnieść sukces na rynku globalnym?
Strategie i kompetencje przedsiębiorstw oraz państwa
- Czy rolnictwo i przemysł spożywczy mogą być
szansą rozwojową Polski w XXI wieku?
- Szanse młodego pokolenia – czas na strategie zbiorowe?
- Czy potrzebujemy „przewrotu kopernikańskiego” w edukacji?
- Potencjał edukacji pozaszkolnej – jaki jest, jak go wykorzystać?
- Jak wykorzystać środki UE do budowy kapitału ludzkiego
i społecznego w latach 2014–2020?

VII KONGRES OBYWATELSKI

2012 r. (1300 uczestników)



Postawy i umiejętności kluczem do rozwoju Polaków i Polski

Sesje tematyczne VII Kongresu Obywatelskiego

- Innowacyjność i konkurencyjność polskich przedsiębiorstw – gdzie leży pies pogrzebany?
- Przyszłość polskiej edukacji – scenariusze rozwoju
- Jaki etos w administracji – służba publiczna, menedżerski profesjonalizm czy przestrzeganie procedur?
- Co znaczy „człowiek kulturalny” – w poszukiwaniu źródeł postaw i umiejętności
- Społeczna odpowiedzialność uczelni – jak ją rozumieć, jak realizować?
- Budowa wspólnot lokalnych – jakich kompetencji potrzebuje a jakich uczy?
- Strategiczne projekty energetyczne – czy stać nas na dialog i porozumienie?

Warsztaty:

- Jaki klucz kompetencyjny dla rozwoju innowacyjności młodych Polaków?
- Jak być podmiotowym w cyberświecie?



VIII KONGRES OBYWATELSKI

2013 r. (1100 uczestników
1000 wejść na transmisję on-line)

Jaka modernizacja Polski – od budowy infrastruktury do nowych postaw i zachowań?

Sesje tematyczne VIII Kongresu Obywatelskiego

- Jaka wizja rozwoju Polski – cele, zasady, sekwencja
- Drogi do innowacyjnej Polski
- Polska ekspansja na Europę i świat – czy i jak to zrobić?
- Oddolny „przezwrot kopernikański” w edukacji – na ile to możliwe i jak to robić?
- Obywatelska modernizacja Polski – jak wykorzystać tę szansę?
- Więcej spójności, mniej segregacji – jak to zrobić?
- Praca w Polsce – jak zbudować lepszy rynek pracy?
- Miasta przyjazne mieszkańcom – jak uczynić je dobrym miejscem do życia?
- Konflikt jako dobro wspólne?
- Drogi do lepszego państwa – lekcje z historii

IX KONGRES OBYWATELSKI

2014 r. (1000 uczestników)



Polska jutra. Jak rozwinąć nasze skrzydła?

Sesje tematyczne IX Kongresu Obywatelskiego

- Narodowy Coaching w edukacji, kulturze i biznesie – jak rozwinąć nasze skrzydła?
- Jak budować pomosty między Polakami?
- Rola polskich czempionów w pobudzaniu innowacyjności i ekspansji zagranicznej małych i średnich przedsiębiorstw
- Umiedzynarodowienie uczelni – jak to zrobić dobrze?
- Jaki rozwój polskich miast – czas na nową doktrynę?
- System sprawiedliwości dla obywateli – jak to zrobić?
- Jak włączyć emigrację do rozwoju Polski?

Pokaz filmu „Alphabet” (reż. Erwin Wagenhofer, Austria/Niemcy, 2013)
połączony z dyskusją, zorganizowany we współpracy z Akademią Dokumentalną



X KONGRES OBYWATELSKI

2015 r. (900 uczestników)

Polska jutra. Możemy być lepsi!

Sesje tematyczne X Kongresu Obywatelskiego

- Na jakich wartościach oprzeć rozwój Polski?
- Polska gospodarka – czas na ekosystemy rozwoju
- Edukacja dla rozwoju. Jakich postaw i kompetencji potrzebujemy i jak je rozwijać?
- Cyfrowa szansa – co zrobić, aby zaawansowane usługi IT stały się polską specjalizacją?
- Sport dla zdrowia, rozwoju osobistego i budowy więzi społecznych
- Jakiej przestrzeni publicznej potrzebujemy?
- Polska lokalna – jak się rozwijać?
- Czas na godną pracę i lepszy rynek pracy
- Las – źródło tożsamości, edukator i kreator więzi
- Co możemy zaoferować Europie i światu?

KONGRES OBYWATELSKI

2005–2015



**Razem w dziesięciu Kongresach
wzięło udział:**

710

panelistów

ponad 9900

uczestników, przedstawicieli administracji centralnej i lokalnej, NGO's, biznesu, środowisk naukowych, organizacji studenckich, młodzieży oraz społeczeństwa obywatelskiego z różnych części Polski

Materiały kongresowe i więcej o kongresach na stronie

www.kongresobywatelski.pl

PUBLIKACJE KONGRESU OBYWATELSKIEGO

- *Jakość życia Pomorzan*, Gdańsk 2016
- *Jak włączyć emigracje do rozwoju Polski?* Gdańsk 2015
- *Czempiony dla innowacyjności Polski*, Gdańsk 2015
- *Wymiar sprawiedliwości – jak go zbliżyć do obywateli?* Gdańsk 2015
- *Jak budować pomosty między Polakami?* Gdańsk 2015
- *Jak rozwinąć nasze skrzydła? Narodowy Coaching*, Gdańsk 2015
- *Energia Pomorzan – skąd ją czerpać i jak z niej korzystać?* Gdańsk 2014
- *Polska ekspansja na Europę i świat – jak to zrobić?* Gdańsk 2014
- *Jak napędzić obywatelską modernizację Polski?* Gdańsk 2014
- *Drogi do innowacyjnej Polski*, Gdańsk 2014
- *Jak odbudować polskie społeczeństwo?* Gdańsk 2014
- *Czy konflikt może być dobrem wspólnym?* Gdańsk 2014
- *Jaka modernizacja Polski: od budowy infrastruktury do nowych postaw i zachowań?* Gdańsk 2014
- *Przezwrot kopernikański – oddolnie zmieniamy polską edukację*, Gdańsk 2014
- *Pomorskie miasta -- jak je kształtować dla dobra wspólnego?* Gdańsk 2013
- *Dobro wspólne – lepsza jakość życia*, Gdańsk 2013
- *Postawy i umiejętności kluczem do rozwoju Polaków i Polski*, Gdańsk 2013
- *Jaka przyszłość polskiej edukacji*, Gdańsk 2012
- *Budowa wspólnot lokalnych – jakich kompetencji uczyć, a jakich potrzebuje?* Gdańsk 2012
- *Kultura organizacyjna kluczem do innowacji i konkurencyjności przedsiębiorstw*, Gdańsk 2012
- *Forum rozwoju charakterów i postaw*, Gdańsk 2012
- *Jaki etos w administracji – służba publiczna, menedżerski profesjonalizm czy przestrzeganie procedur?* Gdańsk 2012
- *Kultura – Polityka – Rozwój. O kulturze jako „dźwigni” rozwoju społecznego polskich metropolii i regionów*, Gdańsk 2012
- *Pomorze – jakie wartości, jaki rozwój?* Gdańsk 2012
- *Rozwój i edukacja. Wielkie przewartościowanie*, Gdańsk 2011
- *Jakich metakompetencji potrzebują Polacy. Przesłania Forum Kompetencji VI Kongresu Obywatelskiego*, Gdańsk 2011

- *Jak wykorzystać środki UE do budowy kapitału ludzkiego i społecznego w latach 2014–2020?* Gdańsk 2011
- *Jak wykorzystać potencjał edukacji pozaszkolnej w Polsce?* Gdańsk 2011
- *Pakt dla szkoły. Zarys koncepcji kształcenia ogólnego*, Gdańsk 2011
- *Przyszłość na 3+.* Głos uczniów, Gdańsk 2011
- *Podmiotowość dla rozwoju*, Gdańsk 2011
- *Rozwój lokalny. Bariery i stymulanty*, Gdańsk 2010
- *Talenty Polaków*, Gdańsk 2010
- *Polskie style życia. Między miastem a wsią*, Gdańsk, 2010
- *Jak poprawić komunikację i dialog Polaków?* Gdańsk 2010
- *Jak poprawić rządzenie Polską w XXI wieku?* Gdańsk 2010
- *Jaka wspólnotowość Polaków w XXI wieku?* Gdańsk 2010
- *Cele i zasady rozwoju*, Gdańsk 2010
- *Jak uszlachetnić nasze Polskę*, Gdańsk 2010
- *W poszukiwaniu wizji Polski XXI wieku.* Forum Idei, Gdańsk 2010
- *Idea polskich miast*, Gdańsk 2010 r.
- *Jaka podmiotowość Polski w XXI wieku?* Gdańsk 2010
- *Edukacja dla rozwoju*, Gdańsk 2010
- *Co nas łączy, a co dzieli? Opinie Polaków*, Gdańsk 2009
- *Polska rodzina. Jaka jest, jak się zmienia?* Gdańsk 2009
- *Jak uczynić regiony motorami rozwoju i modernizacji Polski*, Gdańsk 2009
- *Priorytety edukacji Polaków w XXI wieku – wydanie z okazji IV Kongresu Obywatelskiego*, Gdańsk 2009
- *Jakie szkolnictwo wyższe o roku 2030? – wydanie z okazji IV Kongresu Obywatelskiego*, Gdańsk 2009
- *Priorytety rozwoju gospodarczego do roku 2030 – wydanie z okazji IV Kongresu Obywatelskiego*, Gdańsk 2009
- *Jakie Razem Polaków w XXI wieku? Wspólnota tożsamości, zasad czy działań?* Gdańsk 2009
- *Portret młodego pokolenia*, Gdańsk 2009
- *Polacy – w pułapce autotereotypów?* Gdańsk 2009
- *W poszukiwaniu portretu Polaków*, Gdańsk 2009
- *Edukacja dla modernizacji i rozwoju – z okazji III Kongresu Obywatelskiego*, Gdańsk 2008
- *Jaka reforma nauki i szkół wyższych – z okazji III Kongresu Obywatelskiego*, Gdańsk 2008

- *Jak tworzyć regiony z krwi i kości* – z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Infrastruktura dla skoku cywilizacyjnego* – z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Jaka modernizacja obszarów wiejskich* – z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Najnowsza fala emigracji – szansa czy zagrożenie dla modernizacji Polski?* – z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Przeskoczyć samych siebie. Rewolucja innowacyjna w polskiej nauce i dydaktyce* – z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Drogi do dobrego rządzenia* – z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Spółeczna gospodarka rynkowa w dobie globalizacji*, Gdańsk 2008
- *Modernizacja Polski. Kody kulturowe i mity*, Gdańsk 2008
- *W poszukiwaniu kompasu dla Polski* – Po II Kongresie Obywatelskim, Gdańsk 2007
- *Rozwój poprzez wspólnotę i konkurencyjność* – z okazji II Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2007
- *Pomorskie wartości i tożsamości – dziś i jutro*, Gdańsk 2007
- *W stronę wspólnoty regionalnej*, Gdańsk 2006
- *Media a rozwój wspólnoty regionalnej*, Gdańsk 2006
- *Czy kultura może być dźwignią rozwoju Pomorza?* Gdańsk 2006
- *Młodzi o Pomorzu*, Gdańsk 2006
- *Migracje – Szanse czy zagrożenia?* Gdańsk 2005 – z okazji Kongresu Obywatelskiego
- *Jak poprawić dialog Polaków*, Gdańsk, 2005 – z okazji Kongresu Obywatelskiego
- *Jakie elity są potrzebne Polsce*, Gdańsk 2005 – z okazji Kongresu Obywatelskiego

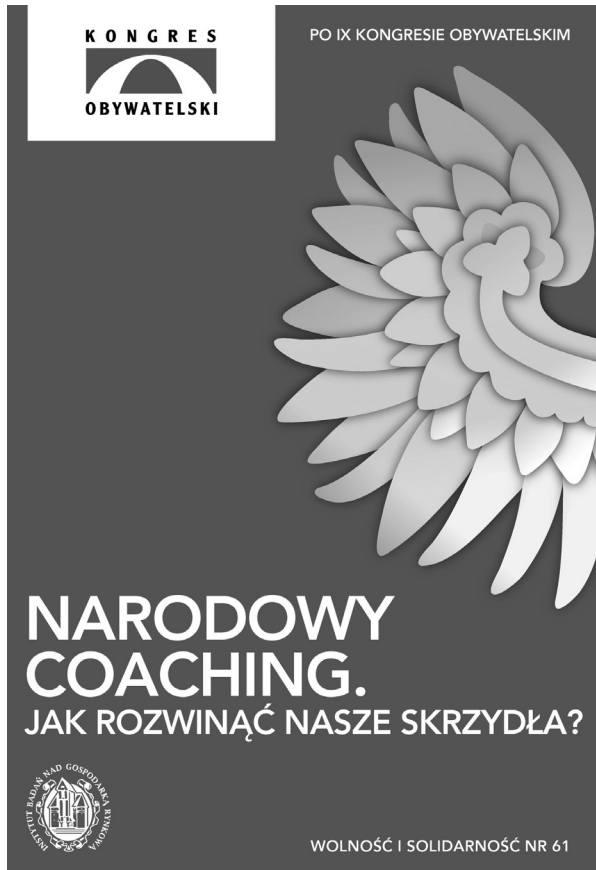
Publikacje można pobrać nieodpłatnie ze strony

www.kongresobywatelski.pl/publikacje

RADA PROGRAMOWA KONGRESU OBYWATELSKIEGO

- **Maciej Witucki** – Przewodniczący Rady Nadzorczej Orange Polska, Przewodniczący Rady Programowej
- **Bogdan Rogala** – General Manager, Philips Lighting CEE, Wiceprzewodniczący Rady Programowej
- **Stefan Dunin-Wąsowicz** – Prezes Zarządu Efekt Technologies sp. z o.o.
- **Robert Firmhofer** – Dyrektor Centrum Nauki Kopernik
- dr **Bogusław Grabowski** – ekonomista, Członek Rady Polityki Pieniężnej w latach 1998–2004
- **Andrzej Halesiak** – Dyrektor w Biurze Analiz Makroekonomicznych Banku Pekao SA
- prof. zw. dr hab. **Iwona Hofman** – Prezes Polskiego Towarzystwa Komunikacji Społecznej
- prof. **Andrzej Jajszczyk** – Akademia Górniczo-Hutnicza, dyrektor Narodowego Centrum Nauki w latach 2011–2015
- **Sławomir Jędrzejczyk** – Wiceprezes Zarządu ds. finansowych PKN ORLEN SA
- **Wojciech Kłosowski** – niezależny ekspert samorządowy, specjalista w zakresie zagadnień rozwoju lokalnego
- **Luk Palmen** – Prezes Zarządu, Innoco Sp. z o.o.
- **Witold Radwański** – Prezes Zarządu Krokus Private Equity Sp. z o.o.
- **Marcin Skrzypek** – działacz społeczno-kulturalny w Lublinie, TNN Ośrodek Brama Grodzka
- **Jan Szomburg** – Prezes Zarządu Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową
- **Katarzyna Zawodna** – Prezes Zarządu, Skanska CDE

KONGRES OBYWATELSKI POLECA:



Publikację można bezpłatnie pobrać ze strony:

www.kongresobywatelski.pl



GŁOS MŁODYCH

„To my tworzymy postrzeganie Polski na świecie. Dlatego niesłuchanie ważna jest wiedza o naszych sukcesach, o tym, że jesteśmy współtwórcami światowych osiągnięć. Musimy sami sobie udowadniać, że nasze cechy: umiejętność pokonywania trudności, kreatywność, nieszablonowe myślenie – to nasze prawdziwe skarby. Dzięki temu łatwiej nam będzie uwierzyć w siebie!”



Alicja Jakubiak



„Problem nabywania kompetencji pozaszkolnych, które przyczyniają się do szeroko pojętego rozwoju jednostki, nie dotyczy wyłącznie „społecznych zapaleńców”, ale również „umysły ścisłe”. Na nic zdaje się przywożenie medali z konkursów programistycznych czy też matematycznych, jeżeli później człowiek nie jest w stanie wykorzystać umiejętności w sposób praktyczny”.



Jerzy Gut



„Potrzebne nam jest zaangażowanie. Nikt nie jest samorządowcem z zawodu, tak samo jak nikt nie urodził się jako polityk. Każda i każdy z nas posiada różne umiejętności i doświadczenie w wielu dziedzinach, które są pomocne dla sprawnego funkcjonowania wspólnoty lokalnej”.



Dariusz Standerski



Janusz Lewandowski

„Dzisiaj niepotrzebny jest patriotyzm, który polega na napinaniu mięśni. Potrzebny jest patriotyzm dnia powszedniego, budujący kraj, bo Polska jest ciągle pracą w toku, dziełem niedokończonym”.



s. Małgorzata
Chmielewska

„Chcesz zmieniać świat, to po prostu zacznij to robić w swoim najbliższym otoczeniu. Pokój i sprawiedliwość czyni się najpierw we własnym domu, pracy, szkole, na ulicy i w tramwaju. Warto też elementem planu „spotkania ze sobą” uczynić pomaganie innym – latając czyjś świat, przy okazji zacerujemy własny”.



Piotr Głowacki

„Nie chcemy walczyć, a już na pewno nie z kimś, chcemy uzgadniać rzeczywistość, pracując i starając się o bezpieczne zielone światło dla naszych marzeń. Naszym „orężem” są: biodegradowalny worek do segregacji śmieci; zakręcanie wody, kiedy myjemy zęby; spontaniczny uśmiech w miejscu publicznym”.



Robert Firmhofer

„Stoimy dzisiaj w przededniu przewrotu kopernikańskiego w edukacji. W tej nowej edukacji punkt ciężkości zostanie przeniesiony z programu i nauczyciela na uczącego się, który samodzielnie poszukiwać będzie twórczych rozwiązań trapiących nas problemów”.



Przemysław Babiarski

„Sport stał się synonimem pasji, miłości, dobrych wartości i pobudek. I na tym fundamencie można bardzo wiele zbudować. To recepta nie tylko na zdrowie, ale i samodyscyplinę, świadomość i uważność, tak ważne w dzisiejszym życiu. Mamy wielkie tradycje w obszarze traktowania sportu jako siły napędowej społeczeństwa obywatelskiego”.



DROGI DO LEPSZEJ POLSKI

10 idei Kongresu Obywatelskiego

1. **Szanujemy i doceniajmy** się nawzajem
2. Twórzmy **relacje i więzi**
3. Budujmy **Polskę równych szans**
4. Bądźmy obywatelskimi **prosumentami polityki**
5. Doceńmy wzorcotwórczych **liderów zmiany**
6. Budujmy na **talentach i pasjach**
7. Bądźmy **lojalni i godni zaufania**
8. Uwierźmy w **zasadę wzajemności**
9. **Słuchajmy się** nawzajem
10. **Uwierźmy w siebie**

PARTNERZY STRATEGICZNI:



PARTNERZY X KO



ISBN: 978-83-7615-127-4