

K O N G R E S



O B Y W A T E L S K I

# Edukacja dla modernizacji i rozwoju

Redakcja:  
Jan Fazlagić

III Kongres Obywatelski



GDAŃSK 2008

# POLSKIE FORUM OBYWATELSKIE

## **Wieloletni, obywatelski projekt na rzecz modernizacji Polski (Płaszczyzna definiowania wizji modernizacji Polski i obywatelskiego dialogu)**

Polskie Forum Obywatelskie zostało powołane na I Kongresie Obywatelskim w 2005 r.

### **Cele PFO:**

- Sformułowanie obywatelskiej, nośnej wizji i programu modernizacji Polski,
- Stworzenie trwałej ogólnopolskiej płaszczyzny dialogu obywatelskiego,
- Stworzenie wzorca (dobrej praktyki) międzysektorowej, międzyśrodowiskowej i międzypokoleniowej sieci dialogu,
- Stworzenie nowego, szeroko dostępnego i integrującego języka debaty o modernizacji i rozwoju Polski,
- Stymulowanie rzeczowej debaty publicznej opartej na wiedzy naukowej i praktycznej,
- Monitoring koncepcji i procesów modernizacyjnych.

### **Jakiej wizji modernizacji pragniemy?**

Takiej, która służyłaby wykorzystaniu potencjału całego kraju i Polaków za granicą, łącząc nasze tradycje i korzenie z wyzwaniami przyszłości i tworząc warunki samorealizacji dla wszystkich grup społecznych.

### **Zasady działania:**

Obywatelskie zaangażowanie, pozapolityczność, partnerstwo i wzajemny szacunek, otwartość, myślenie kategoriami długofalowego rozwoju Rzeczypospolitej.

### **Unikatowy charakter PFO:**

Jest to pierwsza w Polsce sieć dialogu międzysektorowego, międzyśrodowiskowego i międzypokoleniowego, integrująca kreatorów kapitału ekonomicznego, kapitału wiedzy i kapitału społecznego.

### **Organizator:**

Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową

### **Partnerzy Strategiczni PFO:**

BRE Bank S.A., Telekomunikacja Polska SA, Citibank Handlowy SA, Grupa Ergo Hestia

Więcej na: **[www.pfo.net.pl](http://www.pfo.net.pl)**

# K O N G R E S O B Y W A T E L S K I

## Edukacja dla modernizacji i rozwoju

### III Kongres Obywatelski

Marcin Dąbrowski  
Jan Fazlagić  
Renata Gut  
Ewa Kędracka  
Witold Kołodziejczyk  
Iwona Majewska-Opiełka  
Tadeusz Wojciechowski



Gdańsk 2008

Redaktor serii Wolność i Solidarność:  
Jan Szomburg

© Copyright by  
Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową  
80-227 Gdańsk, ul. Do Studzienki 63  
tel. (058) 524 49 00  
faks (058) 524 49 08  
www.ibngr.pl  
e-mail: [ibngr@ibngr.pl](mailto:ibngr@ibngr.pl)

skład: Ryszard Kuźma

CIP – Biblioteka Narodowa  
Kongres Obywatelski (3 ; 2008 ; Gdańsk).  
Edukacja dla modernizacji i rozwoju :  
III Kongres Obywatelski, Gdańsk 2008 / Marcin Dąbrowski  
[et al. ; red. Jan Fazłagić]. – Gdańsk :  
Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, 2008 –  
(Wolność i Solidarność)

Gdańsk 2008

ISBN 978-83-7615-000-0

# Spis treści

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Wprowadzenie.....                                                                   | 5  |
| 2. Stan oświecenia społeczeństwa .....                                                 | 7  |
| 2.1. Pokolenie Y – elementy diagnozy .....                                             | 7  |
| 2.2. Obywatelskość w oświacie.....                                                     | 11 |
| 2.3. Poczucie własnej wartości .....                                                   | 12 |
| 2.4. Kompetencje kluczowe – czego powinna nauczać szkoła jutra? .....                  | 13 |
| 3. Szacunek dla osób kreatywnych.....                                                  | 14 |
| 4. Czytelnictwo .....                                                                  | 16 |
| 5. Umiejętność pracy w zespole.....                                                    | 17 |
| 6. Oduczanie się anti-modernizacyjnych postaw .....                                    | 18 |
| 7. Procesy i działania .....                                                           | 19 |
| 7.1. Wychowanie dla modernizacji – wychowanie przedszkolne.....                        | 19 |
| 7.2. Wyrównywanie szans edukacyjnych.....                                              | 20 |
| 7.3. Budowanie poczucia własnej wartości .....                                         | 22 |
| 7.4. Kształcenie i rozwój zawodowy nauczycieli, w tym w zakresie badań naukowych ..... | 23 |
| 7.5. Kształcenie w zakresie strategicznych kierunków .....                             | 26 |
| 8. Procesy.....                                                                        | 27 |
| 8.1. Szkoła w procesie rozwoju dziecka. ....                                           | 27 |
| 8.2. Badania naukowe w dziedzinie edukacji.....                                        | 28 |
| 9. Instytucje .....                                                                    | 30 |
| 9.1. Szkoła przyszłości.....                                                           | 30 |
| 9.2. Zarządzanie w oświacie.....                                                       | 32 |
| 9.3. Ile autonomii w polskiej oświacie? .....                                          | 33 |
| 9.4. Wydatki na edukację.....                                                          | 36 |
| 9.5. Egzaminy zewnętrzne – cel, czy środek? .....                                      | 38 |
| Post scriptum .....                                                                    | 40 |



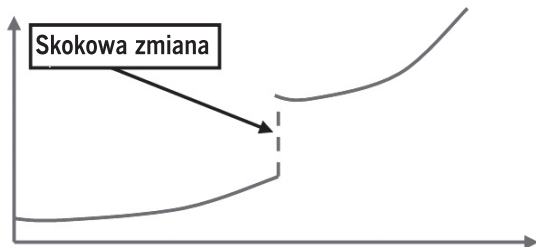
# 1. Wprowadzenie

Inspiracją do napisania niniejszego opracowania było poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: jak oświata może i powinna się przyczynić do modernizacji Polski?

Poglądy tutaj przedstawione są głosem obywatelskim w debacie na temat modernizacji Polski. Oświata jest zbyt ważną dziedziną naszego życia, aby decydowanie o niej pozostawić ekspertom. Oświata kształtuje osoby ludzkie, które zwykle funkcjonują społeczeństwie w trzech przedstawionych poniżej rolach:



„Człowiek nie rodzi się ludzkim. Dopiero powoli i pracowicie, poprzez pożyteczne styczności, współdziałanie i spory ze swoimi bliźnimi nabiera on wybitnych znamion natury ludzkiej” (R. E. Park, 1915). Polska w przeciwieństwie do np. Wielkiej Brytanii, Wenecji czy Portugalii nigdy w historii nie była liderem w skali światowej na polu militarnym ani gospodarczym, ani w zakresie tworzenia idei. Natomiast Polska ma bogatą historię modernizacji – z historycznego punktu widzenia nasi przodkowie co jakiś czas uświadamiali sobie potrzebę modernizacji Polski. Dzisiaj, w 2008 r. zaistniał splot bardzo korzystnych okoliczności w otoczeniu Polski i w jej wnętrzu, które sprawiają, że skokowe zmiany cywilizacyjne są możliwe do osiągnięcia. Chcemy przedstawić nasz punkt widzenia na to, jak oświata może się przyczynić do modernizacji Polski.



Jest to możliwe, jeśli opracujemy **kompleksowy program edukacyjny dla jednego pokolenia młodych Polaków**, które za kilka lat rozpocznie edukację, a za kilkanaście lat przystąpi do matury lub innego egzaminu.

Reforma oświaty powinna koncentrować się na uczeniu, a w związku z tym pytania o reformę instytucji (np. Kuratoriów Oświaty, systemu doskonalenia zawodowego nauczycieli itp.) powinny być pytaniami wtórnymi i podrzędnymi wobec pytania: co robić, aby system oświaty nadzorowany przez państwo wykształcił młodych Polaków w taki sposób, aby w jak najbardziej produktywny sposób przyczynili się do modernizacji naszego kraju, zachowując jednocześnie prawo do decydowania o własnym szczęściu.

Staraliśmy się, aby nasza praca zawierała dozę pragmatyzmu – stąd ramki z pomysłami. Wyobraziliśmy sobie stan docelowy polskiej oświaty – stan, w którym funkcjonuje ona jako skuteczny i wydajny element wspierający modernizację naszego kraju.

**Przed nami stoi zadanie zmiany systemu**, który został skonstruowany na potrzeby ery industrialnej, w epoce, której ikoną była fabryka Forda, w której pracownicy „znali swoje miejsce, byli „trybikami w maszynie”. Musimy przygotować ludzi do życia w świecie, w którym ceni się kreatywność i przedsiębiorczość. Nie każdy obywatel, czy pracownik może być kreatywny, ale wszyscy powinni doceniać znaczenie kreatywności dla dobra wspólnego. Warunkiem niezbędnym dla rozwoju kreatywności jest akceptacja dla odmienności - tolerancyjność.

Szkoła nie musi przygotowywać do kreatywnego myślenia. Ważniejsze jest przygotowanie do życia w kreatywnym systemie społecznym. Różnica polega na tym, że osoby nie zainteresowane myśleniem kreatywnym nadal mogą wnieść pozytywny wkład w ów system, jeśli będą szanowały wartość kreatywnego myślenia (u innych) oraz wspierały działania osób kreatywnych. Potrzebne jest kształtowanie wśród młodych osób otwartości na odmienne poglądy - poszanowanie dla innowatorów, szacunek lub choćby nawyk refleksji nad oryginalnym myśleniem.

Nie należy zapominać, że dla młodego człowieka szkoła stanowi pierwsze zetknięcie z instytucją państwową. To tutaj młody człowiek zaczyna stawać się obywatelem.

Zmiany w oświacie są oczekiwane przez trzy poniższe podmioty. Interesy tych podmiotów nie zawsze są zbieżne:

1. Przedsiębiorstwa oczekują, że na rynek pracy trafią pracownicy lepiej przystosowani do realizacji strategii swoich pracodawców, posiadający kluczowe kompetencje zarówno miękkie (np. kultura osobista, etyka pracy) jak i twarde (np. wykształcenie techniczne). Kiedyś przygotowanie do życia w państwie służyło interesowi obywateli. Dzisiaj przedsiębiorstwa zatrudniają mniej pracowników i sposób organizacji nie przypomina funkcjonowania w strukturach państwa.
2. Społeczeństwo, którego oczekiwania po części się pokrywają z oczekiwaniami pracodawców, lecz nie w całości np. oczekiwania wobec szkoły, aby wychowywała obywateli przywiązanych do tradycji jest w konflikcie z zapotrzebowaniem zgłaszanym przez przedsiębiorców, czyli na osoby kreatywne, gotowe do nieszablonowego myślenia i działania. Podobnie postulat spójności społecznej nie zawsze jest zbieżny z postulatem, aby osoby wybitne, indywidualiści mogli osiągać lepsze rezultaty pracy.

3. Państwo – cele państwa nie zawsze pokrywają się z celami społeczeństwa, szczególnie, jeśli idzie o interes strategiczny państwa w zestawieniu z priorytetami lokalnymi np. troska o lokalny krajobraz. Troska o rozwój strategicznej infrastruktury transportowej.

Struktura naszego opracowania wynika z trzech uzupełniających się sposobów rozumienia słowa oświata. Tak więc oświata to jednocześnie:

1. *Stan oświecenia społeczeństwa* – oświata jako stan umysłów.
2. Oświata jako *procesy i działania* mające na celu przekazywać członkom społeczeństwa określone treści wiedzy i wartości.
3. Oświata jako *kompleks instytucji*.

Modernizacja oświaty powinna brać pod uwagę wszystkie trzy wyżej wymienione części składowe. Będą one stanowić strukturę tego opracowania.

## 2. Stan oświecenia społeczeństwa

### 2.1. Pokolenie Y – elementy diagnozy

Obecnie, w 2008 r.w ławach szkolnych zasiadają młodzi ludzie, którzy okrzyknięci zostali przez socjologów mianem pokolenia „Y”. Młodzi ludzie tacy jak Eryk Kopczyński, zwycięzca turnieju *TopCoder Open* sponsorowanego przez firmę *Sun Microsystems*, a Marek Cyga, zwycięzca innego turnieju informatycznego *Google Code Jam*. Choć nie są typowymi przedstawicielami tego pokolenia to jednak są dowodem na to, że polscy przedstawiciele pokolenia „Y” już teraz, niespełna 20 lat po upadku komunizmu potrafią wtopić się intelektualnie i kulturowo w model zachodni. To m.in. dzięki takim, jak oni Polska jest dla zachodnich inwestorów atrakcyjnym miejscem lokowania kapitału, mimo że koszty zatrudnienia inżyniera w Polsce są 3-4 razy wyższe niż w Chinach, Indiach. Pokolenie „Y” jest pierwszym, które wychowywało się, wykorzystując e-maile, komunikatory internetowe i telefony komórkowe od najmłodszych lat. Pokolenie „Y” nie poznało świata bez internetu. Nie potrafi sobie wyobrazić, że założenie rachunku bankowego trwa 30 dni, ani urzędnika z maszyną do pisania, nie wspominając o czarno-białym telewizorze bez pilota. Dla nich obraz na ekranie zawsze był kolorowy. Tylko starsi przedstawiciele pokolenia „Y” pamiętają dyskietki komputerowe.

Poniżej przedstawione zostały zalecenia dla pracodawców, którzy podobnie jak współczesna szkoła, muszą być przygotowani na nadejście pokolenia „Y”. Zalecenia te należy odbierać także jako swego rodzaju apel do dyrektorów szkół i nauczycieli ze strony pracodawców – o zwrócenie uwagi na braki w przygotowaniu do życia pokolenia „Y”. Nauczyciele mogą się także dowiedzieć o tym, jaki jest styl uczenia się dzisiejszej młodzieży.

**Tabela 1. Pokolenie „Y” na rynku pracy w Polsce – dobre i złe wieści dla pracodawców.**

| Dobre wiadomości                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ... i złe wiadomości                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Przedstawiciele pokolenia „Y” posiadają wiele umiejętności, których nauczyli się często poza szkołą, a które są cenne dla potencjalnych pracodawców: <b>znają się na komputerach</b>. „Potrafią odnaleźć informacje, o których istnieniu nawet nie wiedzą” (inna sprawa, że często nie wiedzą, co z tymi informacjami zrobić).</p> <p>Są świetnie <b>przygotowani do poruszania się w obszarach związanych z gospodarką globalną i różnorodnością kulturową</b>,</p> <p>Lepiej radzą sobie z pracą zespołową niż młodzież urodzona w latach 70. Oceniają siebie samych w stosunku do rówieśników, tworzą społeczności i często się ze sobą komunikują.</p> <p><b>Potrafią wykonywać wiele zadań w tym samym czasie</b> (90 proc. badanych osób, w wieku 18-24 lat uważa, że słuchanie iPod’a w czasie pracy zwiększa ich produktywność). Młodzież odczuwa nudę, jeśli brakuje jej ciągłego strumienia bodźców w postaci muzyki i obrazu.</p> | <p>Przedstawiciele pokolenia „Y” <b>nie mają szacunku dla prywatności</b>. Zostali wychowani w świecie programów typu <i>reality show</i>, takich jak <i>Big Brother</i>. Uważają, że prywatność to zbędna fanaberia.</p> <p>Ponieważ byli od dziecka prowadzeni przez rodziców, <b>brak im umiejętności samodzielnego podejmowania decyzji</b>. Rodzice planowali ich życie w najmniejszych szczegółach. Teraz oczekują tego od pracodawcy. Pracodawca powinien więc przejąć rolę matki, okazując troskę, wyznaczając cele i pomagając w rozwoju zawodowym.</p> <p><b>Wysuwają nierealistyczne oczekiwania</b>. Przedstawiciele pokolenia „Y” uważają, że „mogą zmienić świat w ciągu pierwszego dnia pracy”. Zostali <b>wychowani na narcyzów</b>, a konfrontacja z rzeczywistością jest dla nich wielkim przeżyciem.</p> <p><b>Brakuje im cierpliwości</b>. Zostali wychowani w środowisku, gdzie każde działanie jest natychmiast wynagradzane. Nie wiedzą, co znaczy czekać 30 dni na otwarcie rachunku bankowego, a dwa lata na kupno samochodu na talon itd.</p> <p>Charakteryzuje ich <b>niższa etyka pracy</b>.</p> <p>Czasami <b>brakuje im umiejętności interpersonalnych</b>, popełniają błędy gramatyczne, nie wiedzą jak prowadzić konwersację. Trudniej im rozwiązywać codzienne konflikty. <b>Często nie potrafią napisać listu</b>, ponieważ komunikują się sms-ami.</p> |

źródło: opracowanie własne w oparciu o Kathlen Tyler, [www.shrm.org](http://www.shrm.org)

Eksperti rynku pracy sugerują, aby być przygotowanym na pojawienie się pokolenia „Y” w miejscu pracy w następujący sposób:

1. Zwiększyć nakłady na szkolenia w zakresie podstawowych umiejętności, takich jak prowadzenie korespondencji, korzystanie ze źródeł książkowych (nie z Internetu!). Trzeba, aby młódzie się przekonała, że jeżeli czegoś nie ma w sieci, można to odnaleźć w świecie realnym;
2. Wyjaśniać związki przyczynowo-skutkowe. Młodzi ludzie w przeciwieństwie do starszych pokoleń, nie poznawali świata od kuchni. Wiedzą jak jest, ale ich edukacja zaniedbywała zadawanie pytań - dlaczego. W związku z tym gorzej sobie radzą z rozwiązywaniem nietypowych, niestandardowych problemów w pracy. Za to są wydajniejsi w rozwiązywaniu problemów seryjnych, lecz nie potrafią improwizować;
3. Wykorzystywać do komunikacji z młodymi pracownikami media elektroniczne (komunikatory internetowe, sms-y itd.) Z drugiej strony należy wykształcić kulturę komunikacji, szczególnie z klientami. Młodzi ludzie mają tendencję do komunikowania się z nimi, tak jak z rówieśnikami, a to zaszkodzi wizerunkowi pracodawcy. Przedstawiciele pokolenia „Y” nie rozumieją, że czasami trzeba kilku dni na otrzymanie odpowiedzi od klienta czy partnera w interesach;
4. Wprowadzenie częstszej ewaluacji. To pokolenie wychowało się na grach komputerowych, gdzie na ekranie gracz przez cały czas widzi, jakie wyniki osiąga. W miejscu pracy młodzi ludzie także oczekują szybkiej informacji zwrotnej na temat ich pracy;
5. Skoncentrować się na wynikach. Z tym wiąże się przyznanie im większej swobody w pracy. Trzeba pozwolić im na prywatne rozmowy telefoniczne w pracy. Pokolenie „Y” pracuje inaczej niż starsze pokolenia, a oceniać powinno się je po wynikach.

Pokolenie Y traktuje autorytety w sposób bardziej przypominający stosunki panujące w społecznościach pierwotnych. We wczesnych społeczeństwach pierwotnych, tj. łowców i zbieraczy, autorytet przypisywany jest osobie, którą powszechnie uznaje się za kompetentną w konkretnej kwestii. Stąd pojawia się wielkie wyzwanie dla dyrektora szkoły i nauczyciela, którzy powinni:

1. Zrozumieć konieczność zdobycia autorytetu wśród uczniów, np. posiadając ciekawe hobby, realizując własne pasje itp.
2. Nie oczekiwać, że będą autorytetami we wszystkich dziedzinach.
3. Spodziewać się, że uczniowie będą próbowali kwestionować kompetencje nauczyciela.

Inny jest także stosunek młodych ludzi do wartości materialnych. Chęć wzbogacenia się jest nie tylko powszechnie akceptowana, ale także traktowana jako typowa, naturalna i oczywista ambicja. Pod koniec lat 90. przebadano amerykańskich studentów pod względem aspiracji życiowych – 78 proc. chciało odnieść sukces finansowy, a tylko 41 proc. zależało na filozofii nadającej sens życiu. Dzięki mediom i współczesnemu stylowi życia, młodzi ludzie w zasadzie utożsamiają sukces życiowy z sukcesem finansowym. Najlepiej tę zmianę mentalności odzwierciedla cytat z filmu Wall Street: W dzisiejszych czasach w biedzie nie ma nic szlachetnego<sup>1</sup>.

---

Za: J. Ridderstale, Kjell A Nordstom, Karaoke Capitalism. ... , s. 56.

### **Studium przypadku: Kultura edukacji w Korei Południowej**

Korea Południowa doszła do swojej pozycji na świecie dzięki inwestycjom w edukację i zmianę mentalności społeczeństwa wobec roli edukacji w życiu jednostki. Koreańskie dzieci to od urodzenia uczniowie. Uczą się w szkole, na zajęciach dodatkowych, w czasie przerw wakacyjnych – 12 miesięcy w roku, po kilkanaście godzin na dobę. Edukacja jest priorytetem w życiu koreańskich rodzin, których wydatki na edukację dzieci to nawet 1/3 domowego budżetu. Dodatkowe lekcje, tuż po zajęciach w szkole publicznej, realizuje większość uczniów. Zarówno formalne kształcenie, jak i zajęcia uzupełniające, wymagają od uczniów dodatkowej pracy, co skutkuje odrabianiem prac domowych w nocnych godzinach.

Bardzo dużą rolę w edukacji nastolatka pełni egzamin końcowy w szkole średniej, tj. CSAT. Test ten ma ogromny wpływ na możliwości kwalifikacji kandydata na studia, o miejsca na najlepszych uczelniach trwa wyścig. Indeks wymarzonej uczelni to wyniki nie tylko trudu wieloletniej, całodziennej nauki, ale i zaangażowania rodziców inwestujących nie tylko fundusze w całą gamę dodatkowych zajęć, ale i swój czas, ślęcząc nad zadaniami razem ze swoimi pociechami.

*Źródło: opracowanie własne w oparciu o: M. Kruczkowska, Szaleństwo edukacji w Korei Południowej, Gazeta Wyborcza, 23 sierpnia 2006 r.*

Polscy przedstawiciele pokolenia „Y” cechują się tym, że są pierwszym pokoleniem Polaków, które wychowało się w pokoju, w gospodarce kapitalistycznej. Dobra takie jak samochód i laptop są powszechnie dostępne, a dobrze zarabiający przedstawiciele pokolenia „Y” niedługo sami będą mogli bez problemów otrzymać niskoprocentowany kredyt na mieszkanie. Takie uwarunkowania sprawiają, że młodzi ludzie wydawać się mogą mało zapobiegliwi, nastawieni roszczeniowo itp. Kontrasty między pokoleniem „Y”, a osobami starszymi urodzonymi przed rokiem 1960 są olbrzymie, choć obie grupy zawodowe będą jeszcze przez co najmniej 10 lat koegzystować na rynku pracy.

### **Pokolenie „Y” w Polsce, to także pokolenie wielkiej (już którejś z kolei w naszej historii) emigracji zarobkowej.**

„(...) Hello. Wróciłem z emigracji do Polski, tak na trochę, i mega żałuję. Gdy wyjeżdżałem z mego miasta, było wielu ziomków z pokolenia '80-85. Teraz jakby ich wywiało, nie ma 90 procent. Na ławki przychodzą teraz same nastolatki, starsi to jakieś niedobitki. Z mojego rocznika z klasy same niedorajdy pozostawały, jakiś zapluty Zyzio i gruby Bolo. W Anglii ludzie się całe weekendy bawią. U nas nawet nie ma takiej nuty, czyli muzyki, jak u Angoli. Ostatni didżej grający to, co lubię wyemigrował na Wyspy. Nuda jest wielka, doszło do tego, że na weekend wsiadam w bandę i jadę na dżampy reggae do innego miasta.

(...) W mieście, gdzie mieszkam, totalna pustynia. Nie ma fajnych musikali, nowych oper poza muzealnymi starociami sprzed dwustu lat, nie ma na co pójść. W Anglii byłem raz w operze i było zaje..., wesóło i inteligentna nówka opera szła. W Polsce nie ma fajnych imprez, w ogóle nie ma emcees. Kulturalnie jesteśmy lata do tyłu. Tutaj ludzie są tak na maksa biedni, że siedzą i się nudzą. Byliśmy na wsi, za stodołą dresy

słuchały diskopolo na komórce. Znajomy dred z małego miasteczka opowiadał, że wszystkie ziomy z bloków chrupią fukę, czyli amfę, i jako rasta nawet nie miał z nimi o czym gadać. Jediną opcją jest dla niego iść na chatę, włączyć telepralnię i pstrykać pilotem. (...)”.

*źródło: list młodego człowieka do redakcji, Nikt wam tutaj z Anglii nie wróci”, Gazeta Wyborcza, 18-19 sierpnia 2007.*

## 2.2. Obywatelskość w oświacie

Młode pokolenie w Polsce nie zna świata zbudowanego na ZAUFANIU SPOŁECZNYM. W Polsce, zaufanie społeczne - na tle krajów OECD jest na bardzo niskim poziomie.

Postawy obywatelskie rodzą się z odpowiedzialności za siebie i innych, ale są pierwotne (w sytuacji Polski **muszą** być pierwotne) nawet w stosunku do zaufania. Z postaw obywatelskich bierze się na przykład kontrola społeczna prowadząca do nie nadużywania zaufania, np. monitorowanie postów, informowanie różnych instytucji, czy firm o popełnianych błędach.

### **Zachowania prospołeczne, czy proludzkie**

Na jednym portalu nauczycielskim można było zaobserwować znakomity przykład - relację z akcji zbierania pieniędzy przez uczniów w ramach jeden z popularnych akcji charytatywnych. Równocześnie uczestnicy akcji - młodzi ludzie - nie zauważają, że ich koledzy z ławki nigdy nie jedzą drugiego śniadania. Przykład ten dowodzi, że umiejętności samoorganizacji wśród polskich uczniów stoją na bardzo niskim poziomie. Nawet działania pro-społeczne – aby były skuteczne – wymagają w Polsce animatora – struktury hierarchicznej. Nauczyciele codziennie powinni pokazywać, że są godni zaufania.

Zaufanie – do siebie samego, do nauczycieli, do kolegów, do rodziców i rządzących itp. jest atrybutem danej kultury (narodowej, lokalnej, rodzinnej) – stąd zmiana poziomu zaufania w społeczności ludzkiej jest zmiana o charakterze kulturowym, a nie technicznym, odbywa się na poziomie doświadczeń zdobytych w relacjach typu ja – ty.

### **Co można robić, żeby uczniowie rozwijali proaktywność i jednocześnie nabierali zaufania?**

- Inicjować działalność, zaczynając od najniższego stopnia trudności. Nagradzać wszelkie inicjatywy i wykonane zadania. Podkreślać, że potrafią coś zrobić. Chwalić, chwalić, chwalić.
- Organizować zespoły robocze pracujące nad różnymi istotnymi zagadnieniami dla szkoły, uczniów, czy lokalnej społeczności. Potraktować to jako jeden z elementów oceny na maturze.
- Oceniać ucznia na podstawie jego dorobku społecznego – udziału w działaniach na rzecz najbliższego otoczenia, np. projekty, w których brało się udział, rola jaką się pełniło, ile czasu się temu poświęciło itp.

- Pokazywać na każdym kroku, jak wiele zależy od jednostki.
- Systematycznie budować w uczniach – na każdym poziomie nauczania – poczucie własnej wartości.
- Zwiększać ich prawo do samodzielnego decydowania, lecz jednocześnie piętnować surowo przykłady naruszenia zaufania społeczności.
- Postawić w szkole na dotrzymywanie danych obietnic – składać je, spełniać i podkreślać (promować) umiejętnie ten fakt.
- Omawiać wydarzenia społeczne budzące wątpliwości w sposób, który nie podważa zbyt wiele zaufania do władz.
- Nie narzekać, nie krytykować, nie podważać autorytetu innych ludzi, szukać usprawiedliwień albo zrozumienia takich zachowań.
- W miarę możliwości przekładać obszar decyzyjny i obszar odpowiedzialności z oni na my: uświadamiać wciąż od nowa młodzieży, że to od nas ostatecznie zależy kształt niemal każdej decyzji podejmowanej na innych szczeblach.
- Stać na straży reguł gry – nie tolerować prób ich naruszania. Oto przykłady naruszania reguł gry: tolerowanie składania prac zaliczeniowych po terminie lub prac nie spełniających kryteriów formalnych, tolerowanie ściągania, łagodzenie kryteriów przyznawania nagród, gdy okazuje się, że tylko najlepsi mogą je zdobyć itp.
- Włączać młodzież w pewne aspekty zarządzania szkołą.
- Dawać szansę porównania funkcjonowania systemów o organizacji efektywnej i nieefektywnej poprzez eksperymentowanie.

Nauka zaufania rozpoczyna się w dzieciństwie, a pierwszych lekcji udzielają rodzice i rodzeństwo. Małe dziecko widzi, jak rodzic nie reaguje na bójkę na ulicy, że sami wyrzucają śmieci w lesie, załatwiają sprawy służbowe (np. przyjęcie do gimnazjum, awans mamy) z urzędni-kiem państwowym na rodzinnym grill'u. Niski stan kapitału społecznego objawia się także niskim zaangażowaniem w życie szkoły ze strony rodziców.

### 2.3. Poczucie własnej wartości

Poczucie własnej wartości jest stanem umysłu, który daje podstawy sprawności życiowej. Brak wiary we własne zdolności uniemożliwia skuteczne uczenie się. Gdy brak poczucia własnej wartości dotyka całych grup społecznych, mówimy o niemocy społecznej, pojawia się w społeczeństwie tzw. wirus ofiary i postawy roszczeniowe. Poczucie wysokiej wartości jest jedną z najważniejszych cech charakteryzujących osoby twórcze, a takich w Polsce potrzebujemy najbardziej. Inwestowanie w rozwój oświaty budującej w młodzieży poczucie własnej wartości oznacza inwestowanie w innowacyjność Polski.

Potrzebujemy, aby nauczyciele w relacjach z uczniami odeszli od metod nauczania, które obniżają wśród uczniów ich poczucie własnej wartości. Jak zauważają D. Hamer i P. Copland [...] *im bardziej kontakty z dzieckiem oparte są na konfliktach i karach, tym bardziej agresywne i antyspołeczne stanie się dziecko*. Na negatywny styl wychowawczy składa się także odrzucenie – ignorowanie dziecka – pozwolenie mu, aby wychowywało się samo. Negatywny styl wychowawczy ma większy wpływ na złe zachowanie niż pozytywny styl wychowawczy na zachowanie dobre.

Niskie poczucie własnej wartości utrwalają normy kulturowe takie jak dystans do autorytetu (ang. *power distance*). Duży dystans do autorytetu jest cechą nie tylko kultury wschodnioeuropejskiej, ale także m.in. śródziemnomorskiej. Przyczyny tego zjawiska tkwią przede wszystkim w tradycji społeczeństwa szlacheckiego tzw. kod folwarczny, odziedziczyliśmy dzięki kilkuset latom panowania gospodarki folwarczno-pańszczyźnianej na ziemiach polskich. Dziedzictwo kodu folwarchnego jest zwykle pierwszą barierą do pokonania, jaką spotykają na swojej drodze młodzi ludzie pochodzący ze wsi, pragnący rozwijać się zawodowo w miastach. Warto zauważyć, że emigracja zarobkowa młodych ludzi ze wsi na Zachód niestety utrwała ten wzorzec. Młodzi Polacy z małych miasteczek i wsi pracują w ramach takich samych relacji społecznych (folwarczno-pańszczyźnianych) nie sprzyja mentalnej modernizacji naszego społeczeństwa.

Nauczyciele powinni dążyć do starań, aby przynajmniej nie wzmacniać postaw i nawyków określanych mianem kodu folwarchnego. Powinni posiadać umiejętność utrzymania autorytetu w obecności uczniów bez uciekania się do manifestowania swojej przewagi nad uczniem. Dzisiaj często kontakt z nauczycielem wywołuje poczucie niższości, ponieważ nauczyciel nie chce lub nie potrafi zdobyć autorytetu dzięki cechom własnego charakteru i wiedzy.

W protestanckiej Finlandii na szkolnych korytarzach panuje egalitaryzm, obiady dla uczniów i nauczycieli są takie same i wszyscy jedzą na jednej sali. Uczniowie są z nauczycielami po imieniu, przed budynkiem nie ma ochrony ani woźnych. Równość panuje wśród uczniów. Uczeń mający problemy w nauce otrzymuje natychmiast pomoc ze strony dodatkowego nauczyciela. Nie istnieje instytucja prywatnych korepetycji.  
Źródło: Joanna Kowalska-Iszkowska, *Europrymusi*, Newsweek, 11.06.2006, s.42.

## 2.4. Kompetencje kluczowe – czego powinna nauczać szkoła jutra?

W związku z postępującą globalizacją stajemy przed coraz to nowymi wyzwaniami, dlatego też każdy obywatel będzie potrzebował szerokiego wachlarza kompetencji kluczowych. Kompetencje to coś więcej niż sama umiejętność, to również umiejętność zastosowania umiejętności z wykorzystaniem posiadanej wiedzy.

Według zaleceń Parlamentu Europejskiego i Rady przyjęto w 2006 roku osiem kompetencji kluczowych w uczeniu się przez całe życie:

1. Porozumiewanie się w języku ojczystym
2. Porozumiewanie się w językach obcych
3. Kompetencje matematyczne i podstawowe kompetencje naukowo-techniczne
4. Kompetencje informatyczne
5. Umiejętność uczenia się
6. Kompetencje społeczne i obywatelskie
7. Inicjatywność i przedsiębiorczość
8. Świadomość i ekspresja kulturalna

W polskim systemie edukacji zdecydowano się przyjąć pięć kompetencji kluczowych:

1. Planowanie, organizowanie i ocenianie własnego uczenia się

2. Skuteczne porozumiewanie się w różnych sytuacjach
3. Efektywne współdziałanie w zespole
4. Rozwiązywanie problemów w twórczy sposób
5. Sprawne posługiwanie komputerem i technologią informacyjną

Takie podejście jest dla polskiego systemu jest rzeczą nową i z pewnością jest to wyzwanie.

Edukacja w swym społecznym i ekonomicznym wymiarze ma do odegrania istotną rolę, polegającą na zapewnieniu nabycia przez obywateli Polski i Europy kompetencji kluczowych koniecznych, aby umożliwić im elastyczne dostosowywanie się do takich zmian. W szczególności, opierając się na wielorakich kompetencjach indywidualnych, należy sprostać różnicowanym potrzebom osób uczących się poprzez zapewnienie równości i dostępu dla tych grup, które ze względu na trudności edukacyjne, spowodowane okolicznościami osobistymi, społecznymi, kulturowymi lub ekonomicznymi, wymagają szczególnego wsparcia w realizacji swojego potencjału edukacyjnego.

Stworzenie konsensusu wobec listy kluczowych kompetencji ułatwi zarządzanie oświatą i ocenianie wyników nauczania. Kluczowe kompetencje to obszar, na którym spotykają się oczekiwania przedsiębiorców, państwa i społeczeństwa. Polskie szkoły powinny wychować zarówno szeroką rzeszę obywateli przyjaznych dla zmian, (ponieważ zmiana jest jedyną pewną rzeczą w najbliższych dziesięcioleciach) jak i niewielką garstkę niezwykle wybitnych liderów zmian. W przeciwieństwie do czasów odległych raczej nie potrzebujemy bojowników, którzy staną na barykadach. Dzisiaj od wybitnych jednostek oczekuje się, aby zdobywały Oskary, Noble, tworzyły innowacyjne przedsiębiorstwa, dokonywały przełomowych odkryć technologicznych.

### 3. Szacunek dla osób kreatywnych

Spółeczeństwo innowacyjne składa się z mniejszości wybitnych jednostek, które są intelektualnymi i emocjonalnymi liderami tworzenia innowacji. Parafrazując Churchilla, jeśli chcemy innowacyjnej gospodarki, powinniśmy się pogodzić z tym, że osoby wybitnie zdolne będą wyróżniać się w społeczeństwie na tle osób mniej zdolnych. Wyszukujmy talenty i rozwijajmy je w taki sposób, aby każdy z uczniów mógł poczuć, że jest wyjątkowy w określonych dziedzinach życia a pozostałych uczmy, że wybitne osoby potrzebują wsparcia i współpracy. Lepiej dziecko poznać, niż nagiąć do jakiegoś wydumanego ideału. Dzieci należy w takim samym stopniu odkrywać, co kształtować. Szkoła, która zatrudnia wykwalifikowanych pracowników opłacanych z budżetu państwa powinna pomóc dzieciom poznać siebie, a także pomagać rodzicom wykorzystać tę wiedzę w wychowywaniu dziecka w domu. *"Každy z nas przychodzi na świat jako ktoś. A życie spędzamy na odkrywaniu, kim jesteśmy"* (D. Hamer, P. Copland).

#### Studium przypadku

Jedna ze szkół w Warszawie wprowadziła systemowe przygotowanie uczniów, nauczycieli i rodziców do uczenia się przez całe życie (ang. *life-long learning* – LLL).

Od pierwszej klasy prowadzona jest diagnoza psychoruchowa wszystkich dzieci. W wyniku systematycznych szkoleń wszyscy nauczyciele nauczania zintegrowanego posiadają umiejętność diagnozy i prowadzenia obserwacji zmian zachowań sensomotorycznych uczniów oraz ich „gotowości szkolnej”, rozumianej jako wzrost umiejętno-

ści, poprawy koncentracji uwagi, poprawy koordynacji i szybszego tempa pracy. Każdy uczeń klas 4-6 przechodzi diagnozę własnych stylów uczenia się, opartą na: kinestologii edukacyjnej, ośmiu inteligencjach i VAK (wzrokowcy, słuchowcy, kinestetycy). Dzięki temu rodzice, nauczycieli i uczniowie otrzymują opis stylów uczenia się uczniów. W wyniku diagnozy następuje dobór technik do indywidualnych stylów uczenia. Dzięki temu następuje przejście na zindywidualizowany styl nauczania i uczenia się, koncentracja na mocnych stronach ucznia, uczenie się w sposób „naturalny”, zwiększenie poczucia własnej wartości uczniów, zwiększenie efektywności nauczania, zwiększenie motywacji nauczycieli i uczniów. Każdy uczeń do karty diagnozy otrzymuje listę przydatnych technik uczenia się. Nauczyciele uczestniczą w szkoleniach z zakresu umiejętności analizowania i rozwiązywania konfliktów, rozpoznawania związków przyczynowo-skutkowych, logicznego myślenia. Wszyscy uczniowie przechodzą trening emocjonalny. Dzięki tej pracy wzrastają kompetencje nauczycieli, aż do uzyskania statutu eksperta w dziedzinie „uczenia się”, następuje zmiana sposobu nauczania z „co” na „jak”, doskonalona jest umiejętność diagnozowania potrzeb edukacyjnych dziecka i jego wsparcie. Natomiast u uczniów następuje rozwój psychoruchowy przygotowujący do dalszej edukacji, identyfikacja indywidualnych stylów uczenia się, dobór technik uczenia się dopasowanych do stylu, ułatwienie procesu uczenia się, wzrasta motywacja do nauki i następuje przeniesienie odpowiedzialności za naukę na ucznia. Z kolei rodzice mają pewność, że szkoła koncentruje się na pojedynczym dziecku, bez względu na jego umiejętności, otrzymują szczegółową informację o zdolnościach i potrzebach edukacyjnych dziecka. Szkoła postrzegana jest jako nowoczesna i unikatowa w środowisku i odpowiada na wyzwania społeczeństwa informacji.

Głos psychologa: *„Ważne jest również, by szybko (w wieku np. 12 lat) wyłapywać talenty ale także inne predyspozycje i pomagać dzieciom już wtedy w budowaniu ich przyszłej kariery. Nie męczyć słabo zdolnych dzieci koniecznością zdawania matury i opanowaniem całości materiału. W Stanach i Kanadzie high school mają trzy poziomy – tylko advanced i odpowiednie przedmioty uprawniają do starania się o przyjęcie na studia. Poziom „Basic” daje przygotowanie do życia w społeczeństwie. Dziwne, że minister Handke nie skopiował i tej części systemu szkolnictwa kopiując gimnazja. Zawsze można poprawić poziom zaliczania przedmiotów. Na żadnym etapie nauki nie ma zamknięcia na zawsze. (to też jest wyrównanie szans. Nie można mówić tylko o środowiskach, ale także o „durnych” okresach w życiu młodego człowieka, wypadkach losowych i zmianie nastawienia do życia i nauki). W Polsce niestety tak to wygląda. To rodzi nieprawdopodobny stres a także złe, bo wymuszone wybory zawodu, studiów oraz brak pasji zduszonych przez konieczność zakuwania. Dobrym krokiem jest propozycja obecnej minister, żeby od drugiej klasy LO młodzież wybierała przedmioty, których chce się uczyć oraz pierwsze kroki do wprowadzenia informacji zawodowej już na poziomie gimnazjum.*

### **Historia pewnej szkoły na Pomorzu**

W jednej ze szkół na Pomorzu rozpoczęto, w odpowiedzi na oczekiwania rodziców, pracę nad koncepcją szkoły XXI wieku. Przy tworzeniu szkoły przyszłości przyjęto następujące założenia:

- Czynnikiem sukcesu staje się umiejętność przyswajania informacji oraz wyciągania samodzielnych wniosków
- Praca polega na obróbce informacji i budowaniu wiedzy
- Globalizacja i integracja UE powoduje konieczność włączenia się w nurt globalizacji wykorzystującej wiedzę, czerpiącej wzorce z różnych kultur i opartej na gospodarce przekraczającej granice krajów i kontynentów.

Filarami tak rozumianej edukacji są:

- Zastosowanie „myślenia systemowego”
- Nauczanie sterowane przez ucznia i samozarządzanie
- Nauka nauczania i uczenia się
- Współdział ucznia w zarządzaniu szkołą
- Poznawanie wiedzy w trybie indywidualnego toku nauczania
- Uzupełnienie wiedzy poprzez wymianę doświadczeń – uczenie się w działaniu
- Zarządzanie jakością

**W ten sposób szkoła rozwija następujące kompetencje społeczeństwa informacyjnego:**

- Selektywne czytanie,
- Refleksyjność i prowadzenie badań i obserwacji otaczającego świata, ponieważ największy wpływ na nasze życie mają te pytania, które zadajemy samym sobie
- Efektywne prezentacje, także multimedialne
- Umiejętność pracy zespołowej
- Praca w systemie mentorskim
- Organizacja pracy własnej
- Zasady logiki
- Efektywne pisanie
- Umiejętność sporządzania notatek
- Myślenie w kategorii systemu
- Znajomość obsługi urządzeń multimedialnych i pełnego wykorzystania narzędzi internetowych
- Umiejętność trafnej samooceny.
- Umiejętność zadawania właściwych pytań. *”Tylko pytający umysł rozwiązuje problemy”* (E. Hodnett).

## 4. Czytelnictwo

Pomimo rozwoju technologii tradycyjny, staroświecki rodzaj aktywności polegający na czytaniu ze zrozumieniem nie przestaje być kluczowym zagadnieniem także w XXI wieku. W gospodarce opartej na wiedzy zaawansowane umiejętności przetwarzania informacji np. programowania komputerów wcale nie umniejszyły roli umiejętności podstawowej, czyli umiejętności czytania.

**Czytelmania – Ogólnopolska Kampania Na Rzecz Wspierania Czytelnictwa**

CZYTELMANIA to ogólnospołeczna i ogólnopolska kampania na rzecz wspierania czytelnictwa, prowadzona od 2005 roku. Jej celem jest zainteresowanie Polaków literaturą oraz zachęcenie do czytania, jak również podniesienie poziomu czytelnictwa. W tegorocznej (2008) edycji zostanie rozdanych 60 tysięcy egzemplarzy książki-prezentu, autorstwa Niccolo Ammanitiego. Będą zorganizowane spotkania z pisarzami, rabaty, konkursy internetowe, czytelnicze dyskusje na internetowych forach – książkowe święto dla wszystkich już wkrótce. Celem kampanii jest dotarcie do tej części społeczeństwa, która na co dzień nie sięga po książkę. Dlatego opowiadanie Ammanitiego znaleźć będzie można w 400 punktach na terenie całej Polski, nie tylko w bibliotekach i księgarniach, lecz także w kinach (Multikino), Centrach Obsługi Klienta (Intercity), perfumeriach, kawiarniach (Daily Cafe), sklepach komputerowych (Komputronik). To miejsca, w których książkowy prezent będzie zaskoczeniem. Organizatorzy kampanii chcą przekonać, że książka nie jest Bohaterem tegorocznego Festiwalu CZYTELMANII, będzie jego opowiadanie pt. *Zoolog*.

Najbardziej zaawansowane gospodarczo i społeczne kraje charakteryzują wysokie wyniki w zakresie czytelnictwa prasy i książek.

Zamiłowanie do czytania ma podłoże nie tyle techniczne, co kulturowe: w krajach protestanckich, takich jak Finlandia, czytanie Biblii było tradycją związaną z rozwojem duchowym. Ponadto analfabetom nie zezwalamo na ożenek. Umiejętność czytania ze zrozumieniem powinna być kształcona na wszystkich poziomach systemu edukacji. Należy odróżnić umiejętność czytania od umiejętności czytania ze zrozumieniem. Czytanie ze zrozumieniem powinno być doskonałe także w szkołach wyższych. Posiadanie wiedzy (nie chodzi o „dyplom uczelni” lub tytuł naukowy) powinno być w XXI wieku, w Polsce powodem do dumy takim jak szlachectwo było w czasach I RP.

## 5. Umiejętność pracy w zespole

Indywidualizm w obecnej szkole, co prawda pozwala na osiąganie wysokich wyników indywidualnych. Polska potrzebuje pokolenia, które potrafi pracować dla dobra wspólnego. Polscy pracodawcy narzekają na słabe umiejętności osiągania kompromisu i niezdolności do osiągania rozwiązań typu *win-win* (wygrany- wygrany). Szkoła powinna nauczać wyższości rozwiązań typu *win-win* nad rozwiązaniami typu *win-lose* (wygrany-przegrany).

Zaufanie jest potrzebne we współdziałaniu w grupie. Głównym czynnikiem wyzwalamym jest proaktywność – działanie w kręgu własnego wpływu i reagowanie w oparciu o wybory – świadome i zgodne z własnym systemem wartości oraz wrażliwość w relacjach interpersonalnych.

## 6. Oduczanie się anty-modernizacyjnych postaw

Oświata to nie tylko zwiększanie puli umiejętności. Doskonalenie polega także na porzucaniu umiejętności zbędnych bądź nieproduktywnych. Poniżej przedstawiono listę kilku takich umiejętności, które obecnie są w szkołach kształtowane lecz nie służą dobrze oświacie.

1. **Perfekcyjność** – „ty umiesz na trójkę, ja na czwórkę, a Pan Bóg na piątkę” – tak mawiają nauczyciele-perfekcjoniści, którzy tworzą w młodych ludziach poczucie niższości. Podstawą poznania jakiegokolwiek zjawiska bądź koncepcji jest nauczenie się kilku definicji.

### Wypowiedź matki

Moje córki, starsza w wieku 14 lat, młodsza pięciu. Starsza i ja zaczęłyśmy chodzić na lekcje gry na pianinie. Rzecz miała miejsce w Toronto, a nasza nauczycielką była Polką, uznaną za dobrą w tym, co robi. W Polsce pracowała w średniej szkole muzycznej i miała wychowanków pracujących w orkiestrach. Przed rozpoczęciem zajęć mówiłam, że chodzi nam jedynie o to, by rozwinąć muzyczny obszar ludzkiego funkcjonowania – umieć zagrać coś dla siebie czy najbliższych, znać nuty, poćwiczyć współpracę dwóch pól (współgranie prawej i lewej ręki). Zaznaczyłam, że nie zależy nam na doskonałości, a moje córki nie posiadają dobrego słuchu muzycznego. Pani wydawała się rozumieć. Wydawała. Zaczęła bowiem natychmiast od, takich samych dla wszystkich, nudnych, żmudnych i trudnych ćwiczeń. Mijały miesiące, a my nie potrafiłyśmy niczego zagrać. Dwa lata później Weronika zaczęła naukę u amerykańskiej nauczycielki. Uwielbiała to. Po trzech lekcjach przyniosła pierwsze własne nagranie. Z lekcji na lekcję widziała, że umie coraz więcej, chętniej ćwiczyła i chodziła na zajęcia. Znakomicie się bawiła. Po pół roku obie z panią urządziły nam koncert.

2. **Kultura egoizmu** – rankingi szkół, egzaminy indywidualne, korepetycje i inne działania wychowują naszą młodzież w przekonaniu, że sukces i szczęście zależy od poznania reguł konkurowania.
3. **Kultura gadania** – polska szkoła wynagradza gadanie – wielu nauczycieli ocenia wyniki uczniów na podstawie ich zdolności do dyskutowania nad rozwiązaniami problemu. Nikt nie ocenia tego, co należałoby zrobić, aby rozwiązać problem.
4. **Kłótniwość** – Polacy nie mają ani serca, ani charakteru do rozwiązywania konfliktów. My albo oni – tak właśnie się Polacy spierają.<sup>2</sup>
5. **Kultura karania** – uczniowie od najmłodszych lat żyją w środowisku mnożących się zakazów. Dowiadują się, że receptą na organizację społeczności jest ustalanie coraz to nowych zakazów. Kiedy w szkole panuje strach przed karą za konsekwencje własnych działań, pociąga to za sobą główny problem. **Jedną z największych strat jest utrata zdolności uczenia się.** Kiedy uczniowie uczą się strachu przed działaniem, będą się bać podejmować ryzyko, nikt nie będzie eksperymentował, testował czy próbował nowego.

---

<sup>2</sup> Martyna Bunda, Kłótnie polskie, Polityka nr 16 (2601), 21 kwietnia 2007, s.4.

6. Bezrefleksyjność – nie można poruszać się - i wdrażać do tego młodzieży – w dychotomicznym świecie: kto nie z nami, ten przeciwko nam - to zawęża obraz i niszczy twórczość i pasję.

7. **Kultura auto-ekspresji, anty-dokonań i wolności** zakłada, że wysiłek intelektualny związany z uczeniem się jest możliwą do usunięcia przeszkodą za którą odpowiada nauczyciel. Jedynym wyjątkiem czyni się tutaj nauki przyrodnicze, w których naprawdę dąży się do osiągnięć i gdzie nie można opanować przedmiotu na drodze łatwych lekcji. Pokolenie Y nauczone zostało także, m.in. dzięki reklamom środków farmakologicznych dostępnych bez recepty, że ból jest dolegliwością, którą należy usunąć: świat z bólem to świat nienormalny i patologiczny. Stąd też pokolenie „Y” dąży do jak najmniejszego wysiłku - unikania bólu. Po części postawa ta wyjaśnia spadek zainteresowania kształceniem na kierunkach ścisłych.

### **Reguły, których przestrzeganie zapobiega tworzeniu poczucia zagrożenia i obaw:**

1. Należy chwalić i nagradzać uczniów, którzy mają odwagę mówić niepopularną prawdę lub przynosić nauczycielowi złe wiadomości
2. Karać za brak działania, nie za działanie, które kończy się porażką lub błędem
3. Zachęcać nauczycieli do otwartego mówienia o błędach i porażkach, które popełnili
4. Zachęcać do otwartej komunikacji z uczniem – nie wykorzystywać przewagi wieku i wiedzy gdy, uczeń próbuje nawiązać dialog
5. Po jednej porażce dopuścić możliwość popełnienia kolejnego błędu
6. Pokazać uczniom, że popełnianie błędów jest dowodem na to, że mogą się uczyć
7. Nie karać tych, którzy próbują nowych rzeczy

## **7. Procesy i działania**

### **7.1. Wychowanie dla modernizacji – wychowanie przedszkolne**

Jednym z często poruszanych tematów w kontekście budowy społeczeństwa opartego na wiedzy jest włączenie dzieci w wieku 3-6 lat do obowiązkowego systemu oświaty. Jednak istnieją argumenty przemawiające przeciw włączeniu małych dzieci do edukacji przedszkolnej.

Głos psychologa: *„Nie wydaje mi się by należało obniżyć granicę wieku do lat trzech, jednak można zrobić coś na wzór Kanady czy Holandii. Czterolatki i pięciolatki mogą uczestniczyć przez pół dnia w zajęciach przedszkolnych. A dzieci młodsze mają możliwość korzystania z świetlic, które funkcjonują po to, by można było wyrównywać szanse uczęszczając do nich przez trzy godziny w tygodniu. Jednak nie może to być obowiązkowe.”*

### **Czy obniżyć wiek obowiązkowego nauczania w polskiej oświacie?**

**Za:**

1. Tak robią inne kraje, liderem jest Hiszpania, gdzie 100 proc. trzylatków uczęszcza do placówek oświatowych.

2. Są dowody naukowe, że dorośli, którzy jako dzieci uczęszczali do przedszkoli, są sprawniejsi społecznie (mniejszy odsetek patologii, wyższe dochody i wykształcenie). Z badań amerykańskich wynika, że osoby dorosłe, które uczęszczały w dzieciństwie do przedszkola, a wywodzące się z tego samego środowiska społecznego co inni badani, zarabiają więcej, mają lepsze wykształcenie i rzadziej popełniają przestępstwa.
3. Generalnie najważniejszym czynnikiem decydującym o tym, kim się stajemy jest grupa rówieśnicza, wpływ rodziny jest statystycznie mniejszy. Stąd wniosek, że tworzenie właściwego środowiska dla interakcji społecznych decyduje o jakości edukacji.
4. Umysł dziecka jest bardziej podatny na zmiany w młodszych wiekach.
5. Pewnych zachowań społecznych można nauczyć się wyłącznie w grupie. Nawet najlepsza opieka indywidualna w domu nie nauczy relacji rówieśniczych.
6. Ogólna zasada, która głosi, że im wcześniej zaczniesz być nauczana dana umiejętność, tym niższy będzie koszt jej nauczania.

### **Przeciw:**

1. Opór społeczny: słowiańska tradycja nakazuje bliskie więzi rodzinne a utrzymanie dzieci pod opieką matki jest jednym z wyrazów kultywowania rodzinnego życia.
2. Nieufność Polaków do instytucji państwowych, nawet, jeśli są to instytucje oświatowe.
3. Brak wykwalifikowanej kadry, która potrafi zapewnić „wartość dodaną” z procesu wychowania dziecka poza domem.
4. Kwestie natury biologicznej – infekcje przenoszone przez dzieci.
5. Brak systemu kształcenia profesjonalnej kadry wychowującej dzieci – panie przedszkolanki mogą bardziej zaszkodzić niż pomóc w wychowywaniu dzieci.
6. Strach przed napiętnowaniem wśród rodziców, którzy boją się negatywnej oceny społecznej. Wysyłanie do przedszkola może być uznane za objaw braku troski rodzicielskiej.

## **7.2. Wyrównywanie szans edukacyjnych**

Problem wyrównywania szans edukacyjnych jest wyzwaniem niemal dla wszystkich krajów europejskich. Tylko w niektórych, takich jak Finlandia specyfika kulturowa połączona z możliwością społeczeństwa sprawiają, że do wszystkich szkół trafiają dzieci o podobnym kapitale kulturowym i postawach.

Polityki kształcenia same w sobie nie mogą przeciwdziałać nierównościom w wykształceniu. Na ograniczenie możliwości edukacyjnych składa się oddziaływanie czynników osobistych, społecznych, kulturowych i ekonomicznych. Dla połączenia polityk kształcenia i szkolenia z politykami związanymi z zatrudnieniem, gospodarką, integracją społeczną, młodzieżą, ochroną zdrowia, wymiarem sprawiedliwości, polityką mieszkaniową i ochroną socjalną istotne są podejścia międzysektorowe. Polityki te powinny być również opracowane w taki sposób, by niwelować dysproporcje regionalne w kształceniu i szkoleniu. (*patrz: Komunikat Komisji do Rady i Parlamentu Europejskiego – skuteczność i równy dostęp do europejskich systemów kształcenia i szkolenia, 2006 r.*)

Oświata służy przekazywaniu wiedzy i rozwijaniu umiejętności (nauczanie) oraz kształtowaniu postaw (wychowanie). Granica pomiędzy oboma obszarami jest płynna: ostatecznie zarówno nauczanie jak i wychowanie objawiają się w ten sam sposób – w sprawności społecznej człowieka. Wychowanie to w dużym stopniu przystosowanie do sprawności w obszarze społecznym i kulturowym, a nauczanie dotyczy sprawności w rozwiązywaniu problemów. Można przyjąć, że oba te obszary przyczyniają się do budowania szeroko pojętych kompetencji koniecznych do rozwoju osobistego i bycia świadomym, aktywnym obywatelem. Niedostatki sprawności społecznej młodego obywatela wydają się być głównym obszarem nierówności szans edukacyjnych w Polsce.

Młodym ludziom ze wsi i małych miasteczek rzadziej niż ich rówieśnikom z dużych miast udaje się spełnić swoje życiowe aspiracje. Problem nierówności szans edukacyjnych nie leży w poziomie wiedzy uczniów ze wsi i z małych miejscowości. Wyniki egzaminów gimnazjalnych i maturalnych statystycznie różnią się tylko o kilka punktów. Zatem samo podniesienie wiedzy młodych ludzi z obszarów tradycyjnie uznawanych za zaniedbane nie wyrówna ich szans edukacyjnych. Na czym więc polega nierówność szans edukacyjnych? Jeśli znajdziemy odpowiedź na to pytanie, będziemy mogli zaproponować takie działania, dzięki którym zdołamy osiągnąć cel w postaci wyrównania szans edukacyjnych.

### **Jak skutecznie wyrównywać szanse edukacyjne młodzieży?**

**Praca metodą projektu.** W projekcie jest wspólny cel. Wszystkie działania są podporządkowane celowi. Odpowiedzialność dotyczy zarówno całej grupy, jak i indywidualnych członków. Od mojej pracy zależy nie tylko mój sukces, ale także innych, tym samym całego projektu. Doświadczenie, szczególnie w międzynarodowych projektach szkół pokazuje, że motywacja jest naturalna i bardziej efektywna niż tradycyjne metody stosowane w szkole. Metoda projektu edukacyjnego wymaga pracy zespołowej, umiejętności rozwiązywania problemów, myślenia kreatywnego, umiejętności planowania i zarządzania – także finansami, a przez to uczy przedsiębiorczości, wymaga ćwiczenia umiejętności komunikacyjnych w tym interpersonalnych, zmusza do prowadzenia dialogu, rozwija umiejętności korzystania z elektronicznych narzędzi informacyjnych i komunikacyjnych

**Traktowanie młodzieży podmiotowo,** to znaczy włączanie jej w cały proces planowania, realizacji i oceny projektu. To akceptacja jej aktywnego udziału w całym projekcie. Jeśli nie jest się biernym odbiorcą, ale aktywnym uczestnikiem to bierze się na siebie część odpowiedzialności.

**Wzmacnianie młodzieżowej aktywności** poprzez przełamywanie bierności i nabieranie pewności siebie. Cenne są zatem takie projekty, które promują aktywność, niejako „zmuszają” młodych ludzi do tego, by samodzielnie rozwiązywali pojawiające się problemy.

**Wzmacnianie samodzielności młodych ludzi.** W parze z aktywnością idzie samodzielność młodych ludzi. To ważna cecha, której posiadaniem nie może się pochwalić wiele osób.

**Podniesienie poziomu umiejętności (kompetencji) społecznych**\_poprzez działania pozwalające młodym ludziom ćwiczyć kluczowe dla życiowego sukcesu umiejętności skutecznej pracy w grupie, reagowania na zmiany, zdolności komunikacji społecznej w tym komunikacji interpersonalnej, autoprezentacji.

Na podstawie doświadczeń: projektu „szkoła równych szans” (patrz: G. Mańko, *„Wyrównywanie szans edukacyjnych – poradnik praktyczny”*, Warszawa – Szczecin – Lublin - Zielona Góra 2007).

Współczesny świat, a przede wszystkim rynek pracy wymaga od młodego człowieka umiejętności, które dużo łatwiej posiadać w dużym mieście niż w małej miejscowości. Przede wszystkim to umiejętności społeczne. Poza często występującą biernością problemem charakterystycznym dla wszystkich Polaków jest brak tradycji społeczeństwa obywatelskiego. Jednak zjawiska te coraz częściej występują również w dużych miastach, w środowiskach zaniedbanych społecznie i ekonomicznie.

### **Projekty programu Comenius**

Projekt zrealizowany przez Zespół Szkół Nr 5 im. Unii Europejskiej w Ostrołęce. pt.: „Europejskie uczenie się i nauczanie ponad granicami EURO-LAB” ([www.comeniuslab.org](http://www.comeniuslab.org)) umożliwił pokonanie barier językowych, kulturowych, ograniczeń geograficznych i ułatwił podejmowanie decyzji związanych z wyborem studiów i pracy. Praca w projekcie poprawiła świadomość obywatelską uczniów i nauczycieli, przezwyciężyła barierę braku zaufania we własne siły, swoją wiedzę i umiejętności. Ważnym zadaniem było wyrównanie szans edukacyjnych młodzieży w szkołach realizujących projekt np. szkoła rumuńska zajęła się problemami mniejszości narodowych – Romów, a szkoła polska uczniami z biednych rodzin. W polskiej szkole stwierdzono, że wszyscy uczniowie biorący udział w projekcie podnieśli wyniki nauczania np. z angielskiego o 1,5 oceny, a w niektórych przypadkach nawet o dwie oceny w górę. Rodzice zwracali uwagę na fakt pokonania wewnętrznych blokad związanych z umiejętnością komunikacji. Kontakty nauczycieli z kolegami z zagranicy zaowocowały wieloma innowacyjnymi pomysłami na ciekawe rozwiązania techniczne i dydaktyczne własnych pracowni.

## **7.3. Budowanie poczucia własnej wartości**

Jednym z kluczowych elementów budowania poczucia własnej wartości jest własna opinia o środowisku, w którym się mieszka. Dla młodzieży ze wsi i małych miast sprawa jest bardzo ważna, ponieważ są oni przekonani, że miejsce w którym żyją jest gorsze niż duże miasto. Sprawa jest bardzo trudna, ponieważ można zauważyć, że to w dużych miastach jest więcej pracy, trudno też nie dostrzec stałej od wielu lat tendencji polegającej na migracji z terenów wiejskich do miejskich aglomeracji. W takich warunkach naprawdę niełatwo dostrzec to, co w małych miejscowościach jest niezwykle wartościowe. Tym samym bardzo łatwo wpaść

w kompleks prowincji, który w skrócie zamyka się w następującym sposobie myślenia: jestem ze wsi – gorszego miejsca na świecie, a więc sam jestem gorszy od moich rówieśników z dużego miasta. Często w takiej sytuacji z dużą łatwością sięga się po proste argumenty – w dużym mieście jest więcej pracy, w dużym mieście są teatry i kina, w dużym mieście życie jest lepsze.

Efekty oceny w szkole

1. Sukces dzięki zasługom jednostki, porażka z powodu czynników poza kontrolą („test był nie fair”).
2. Niezwykła wyniki są przypisane szczęściu lub jego brakowi („miałem pecha / szczęście”).
3. Nauczyciele wzmacniają kulturę „szczęścia / pecha”. Jeśli doby uczeń obleje test to nie komentują tego, jeśli zły uczeń uzyska dobry wynik, to uważają to za łut szczęścia.
4. Wysiętek jest dobry lecz brak zdolności nie. Uczniowie wolą mówić: „Nie próbowałem” niż „Nie umiałem”. W skrajnym przypadku uczeń nie podejmie się zadania, bo woli nie zrobić niż źle zrobić.

Poszukując faktycznych źródeł nierówności szans edukacyjnych, można założyć, że tkwią one w poziomie umiejętności społecznych, takich jak praca w zespole zadaniowym/ grupie rówieśniczej, w poziomie własnej samooceny, braku pewności siebie, braku zaufania we własne siły i możliwości, w bierności, z którą trudno jest sobie poradzić, a także w przekonaniu, że miejsce w którym żyję jest mało warte i nie wiąże z nim moich planów na przyszłość.

Tendencje społeczne powoli się odmieniają i coraz częściej mówi się o walorach mieszkania w małej miejscowości. Nie zmienia się jednak sposób myślenia młodzieży. Dla niej ciągle mieszkanie na wsi lub w małym mieście jest powodem do poczucia braku perspektyw. Powoduje to, że samoocena jest znacząco niższa.

#### **7.4. Kształcenie i rozwój zawodowy nauczycieli, w tym w zakresie badań naukowych**

Jakich nauczycieli potrzebujemy w polskich szkołach? Wiadomo, że w naszych szkołach nie uczą najlepsi absolwenci uniwersytetów. Nie możemy zakładać, że wąskim gardłem w prawie jakości oświaty jest tylko brak funduszy lub środowisko, z którego wywodzą się dzieci. Nauczyciele to ostatnie, często słabe – ogniwo za pomocą, którego realizowana jest polityka państwa. Poprawa jakości oświaty jest możliwa poprzez podniesienie jakości zarządzania na poziomie szkoły oraz jakości nauczania.

Należy zacieśnić współpracę pomiędzy uczelniami, a nauczycielami. Takie uczelnie powinny blisko współpracować ze szkołami, tak jak np. ośrodki badawcze współpracują z przemysłem.

### Czy warto korzystać ze wsparcia nauczycieli akademickich w szkołach?

W polskiej oświacie istnieją pozytywne przykłady związane z zatrudnianiem w szkołach pracowników szkół wyższych. Szkoły niepubliczne zatrudniające nauczycieli akademickich osiągają lepsze wyniki. Oczywiście nie dzieje się tak automatycznie. Nie każdy nauczyciel akademicki jest w stanie prowadzić zajęcia w szkole ponadgimnazjalnej. Podstawowym czynnikiem przyczyniającym się do powodzenia takiego rozwiązania jest szerszy horyzont, wyższy poziom kultury poznawczej związany z prowadzeniem własnych badań naukowych, możliwość przedstawiania uczniom szerszej gamy zagadnień wykraczających poza minima programowe. Prowadzenie badań naukowych wymusza obracanie się na obrzeżach Weilu dyscyplin naukowych, a to z kolei owocuje szerszą perspektywą, którą taki nauczyciel może się dzielić z uczniami. Nie bez znaczenia jest pasja badawcza, którą można zarazić uczniów. Nauczyciele pracujący w oświacie bardzo często przewyższają swoich kolegów zatrudnionych w charakterze nauczycieli akademickich pod względem umiejętności dydaktycznych. Istnieje więc pole do wymiany wiedzy pomiędzy oboma środowiskami.

System doskonalenia w Polsce powinien być **sposobem rozwiązywania problemów** polskiej szkoły i realizacją strategii państwa w rozwoju edukacji. W centralnych placówkach doskonalenia nauczycieli powinny powstawać koncepcje programy i treści szkoleń w oparciu o standardy określone przez MEN. Placówki te powinny szkolić jedynie w programach pilotażowych.

Doskonalenie w polskim systemie powinno odbywać się w sposób systemowy, zorganizowany w oparciu o sieci trenerów, edukatorów i moderatorów z wykorzystaniem najnowszej wiedzy akademickiej i praktycznej, **sprawdzonej w organizacjach biznesowych**. W doskonaleniu należy zadbać o wykorzystanie nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnej w oparciu o środowisko WEB 2.0. Idealnym rozwiązaniem jest tworzenie nowych form szkoleniowych z natychmiastową możliwością dotarcia do indywidualnych nauczycieli z nowymi ideami, pomysłami, przepisami prawa. Nauczyciel powinien posiadać dostęp do **wiedzy na żądanie**.

Najpilniejsze zadaniem dla polskiego jest stworzenie **profilu kompetencyjnego** dyrektorów szkół i nauczycieli. Działania te powinny być oparte na najnowszej wiedzy i narzędziach funkcjonujących w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim.

Należy odejść od strony podażowej (system doskonalenia zawodowego orientuje się na tworzeniu – przynajmniej według zamysłu jego autorów – wysokiej jakości zasobów ludzkich).

### Jak zwiększyć jakość nauczania nauczycieli?

- Zbliżyć środowisko akademickie do szkół poprzez dwustronną wymianę: warto zatrudniać w szkołach nauczycieli akademickich w celu umożliwienia uczniom i nauczycielom możliwości kontaktu z przedstawicielami innej kultury poznawczej (nie koniecznie wyższej) a także warto organizować zajęcia dla uczniów na szkołach wyższych.

- Wykreować ścieżkę kariery w oświacie, która będzie atrakcyjna pod względem wyzwań intelektualnych, prestiżu społecznego oraz zarobków dla najlepszych 25 proc. absolwentów szkół wyższych.
- Wdrożyć w oświacie koncepcję mentoringu tak, aby młodzi nauczyciele mieli wsparcie ze strony bardziej doświadczonych.
- Utworzenie kategorii nauczycieli-badaczy mogłoby stworzyć nowe szanse na tworzenie i transfer wiedzy w systemie oświaty.

Trzeba zadbać o charakter nauczyciela, znajdując fundusze na takie formy doskonalenia, które kształtują także postawy moralne nauczycieli, utwierdzają ich w przekonaniu, że warto być przyzwoitym.

W Finlandii nauczyciel zarabia 2-3 tys. euro (a koszty utrzymania znacznie wyższe niż w Polsce), co pokazuje, że kluczem do przyciągnięcia kreatywnych, niezależnych i dobrze przygotowanych nauczycieli wcale nie jest oferowanie im wysokich płac. W Finlandii na kierunki pedagogiczne przyjmowana jest tylko, co dziesiąta osoba spośród kandydatów. Jakość środowiska pracy, na które składają się:

- Zaangażowanie uczniów
- Wsparcie ze strony rodziców
- Sposób organizacji zajęć lekcyjnych
- Osoba bezpośredniego przełożonego (dyrektora szkoły)

Doskonalenie zawodowe nauczycieli powinno być traktowane jako inwestycje w badania i rozwój (B+R) ponieważ w sektorze usług nakłady na szkolenia są jednym z istotnych elementów decydujących o innowacyjności. Nowoczesna oświata w gospodarce opartej na wiedzy potrzebuje nowoczesnego systemu doskonalenia nauczycieli. System ten powinien mieć wsparcie państwa, a państwo powinno współdecydować o treści szkoleń dla nauczycieli w nie mniejszym stopniu niż decyduje o treści nauczania młodzieży. Pełna decentralizacja na obszarze szkoleń nauczycieli nie służy jakości oświaty.

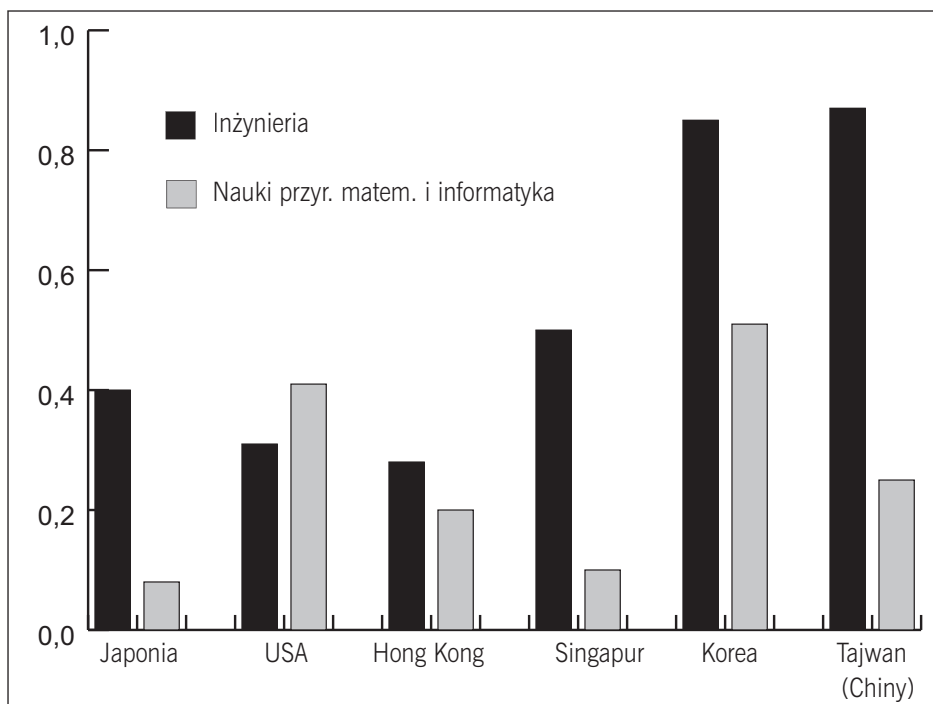
Nowoczesne szkolenia dla nauczycieli powinny być efektywne to znaczy:

- 1) Wykorzystywać najnowsze zdobycze technologiczne (patrz: pokolenie Y).
- 2) Być dobrze zaplanowane - nie marnować czasu nauczycieli.
- 3) Prowadzone przez osoby kompetentne tak, aby proces rekrutacji szkolących nauczycieli był transparentny i przypominał system przetargów.
- 4) Zapewniać dyscyplinę w kwestiach formalnych. Jeśli dyscyplina na zajęciach szkoleniowych dla nauczycieli jest niska, można się spodziewać, że nauczyciele będą stawiali niższe wymagania uczniom.
- 5) Wpisywały się w długofalowe plany rozwoju nauczyciela/szkoły/grupy szkół – nie można traktować szkoleń jako inicjatyw podejmowanych *ad hoc*.

## 7.5. Kształcenie w zakresie strategicznych kierunków

Jednym z aspektów programów unowocześniania systemu edukacji jest położenie większego nacisku na kształcenie w zakresie przedmiotów ścisłych. W wielu rozwijających się krajach stopa bezrobocia jest wysoka, a wielu absolwentów wyższych uczelni wykonuje nieproduktywną pracę urzędnika. Jednakże kraje te prawdopodobnie zbyt wielką wagę przykładają do wykształcenia humanistycznego (Stiglitz, 2004). Z kolei Korea i Tajwan (Chiny) lukę produktywności w stosunku do przodujących krajów zapeniają dzięki kształceniu na kierunkach ścisłych i inżynierskich.

### Studenci wyższych szkół technicznych (% ludności)



Źródło: UNESCO, Statistical Yearbook 1995, Rząd Tajwanu, Taiwan Statistic Yearbook 1994, Ministerstwo Edukacji (Singapore)

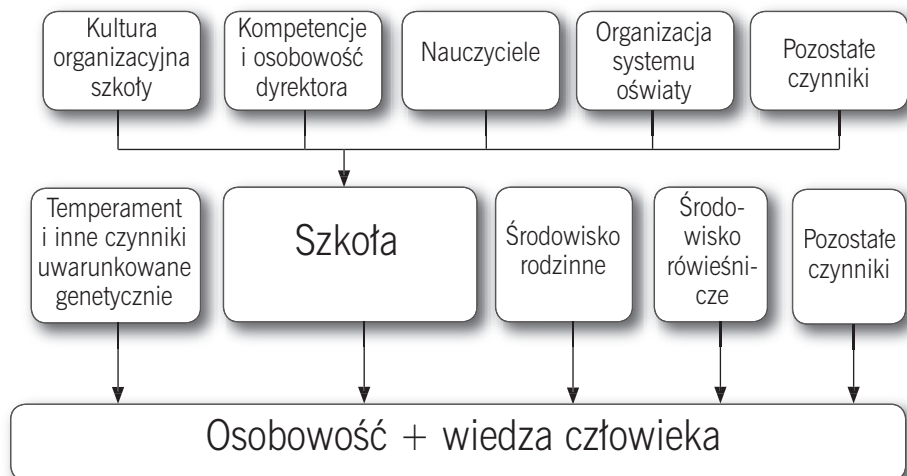
Problem niskiego naboru na kierunki politechniczne jest już częściowo zmniejszany przez same szkoły wyższe oraz siły rynkowe – praca inżyniera staje się atrakcyjna finansowo. Ważny jest także rozwój umiejętności technicznych u młodzieży nie aspirującej do tytułu magistra. Potęga gospodarcza Niemiec w XIX wieku została zbudowana dzięki najlepszej na świecie edukacji technicznej na wszystkich poziomach. W Stanach Zjednoczonych działa z powodzeniem sieć *Community College*’ów.

Instytucje państwowe są w stanie szybciej przewidywać i wykrywać zmiany na rynku pracy i dlatego państwo powinno brać współodpowiedzialność za wybory młodych ludzi odnośnie ścieżek edukacji.

## 8. Procesy

### 8.1. Szkoła w procesie rozwoju dziecka.

Szkoła jest jednym z kilku czynników wpływających na kształt osobowości człowieka. Psycholodzy nazywają biologiczny, wrodzony wymiar osobowości temperamentem. Temperament nie jest zestawem szablonów i programów. Plastyczność temperamentu pozwala na dostosowywanie się do życiowych przeszkód i wyzwań. Dojrzewanie jest procesem poznawania samego siebie i uczenia się, jak radzić sobie z samym sobą<sup>3</sup>. Ten bardziej plastyczny aspekt osobowości nazywany jest charakterem. Ludzie uczą się na podstawie doświadczeń, a szkoła jest jednym z miejsc, gdzie młodzi ludzie zdobywają doświadczenia. Temperament i charakter są zlokalizowane w innych obszarach mózgu i wyrażają się w odmienny sposób. Szkoła jest współodpowiedzialna za kształtowanie charakteru (schemat 1).



Schemat 1. Konstelacja czynników kształtujących osobowość i wiedzę człowieka

Nie możemy obarczać jej całą odpowiedzialnością za wszystkie bolączki życia społecznego.

Mit człowieka – nie zapisanej tablicy (tabula rasa) jest szkodzi reformie szkoły, ponieważ powoduje wysuwanie nierealistycznych postulatów wobec szkoły. Wpływ grupy na poszczególną jednostkę wydaje się sprawą bezdyskusyjną. Prosty przykład: kino – przy pełnej sali komedia wydaje się bardziej śmieszna, a thriller bardziej przerażający. Potwierdzają to również psycholodzy<sup>4</sup>. Badania wykazały bowiem, że grupa poproszona o rozważenie dowodu lub podjęcie decyzji dochodzi do innych wniosków niż pojedyncze osoby wykonujące te same zadania. Jako członkowie grupy podlegamy jej wpływowi, przestrzegamy obowiązujących w niej norm

<sup>3</sup> Na podstawie przełomowych badań Thomasa Boucharda Jra, 1988 w: Dean Hamer, Peter Copland, Geny a charakter, Cis, Warszawa 2005,

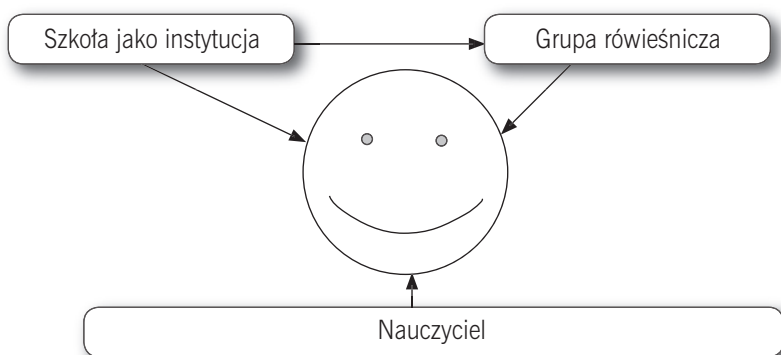
<sup>4</sup> Malcolm Gladwell, Punkt Przełomowy, Warszawa 2005.

i ulegamy rozmaitym rodzajom presji, które mogą odegrać kluczową rolę w początkowej fazie epidemii, wciągając nas w jej nurt.

### **Wpływ grupy rówieśniczej a przestępczość nieletnich**

Judith Harris przekonująco dowodzi, że wpływ grupy rówieśniczej i lokalnej społeczności odgrywa o wiele większą rolę w kształtowaniu postawy młodego człowieka niż wpływ rodziny. Przestępczość jest zaraźliwa w takim samym stopniu jak trend w modzie. Może się zacząć od wybitej szyby i rozszerzyć na całą społeczność. Jak wykazują badania przestępczości wśród nieletnich i analiza przypadków porzucania nauki w szkole średniej, dziecko z dobrej dzielnicy i dysfunkcyjnej rodziny ma lepszy system wartości niż dziecko ze złej dzielnicy i dobrej rodziny. Niełatwo w to uwierzyć komuś, kto z takim pietyzmem jak my celebruje wartości rodzinne i na każdym kroku podkreśla wpływ środowiska rodzinnego na kształtowanie charakteru dzieci. Wyniki badań nie są jednak niczym innym, jak oczywistą i zdroworozsądkową konsekwencją siły wpływu środowiska. Świadczą bowiem o tym dzieci podlegające ogromnemu wpływowi otoczenia oraz cechy naszego najbliższego świata fizycznego i społecznego. Na przykład ulice, po których chodzimy i ludzie z naszego kręgu znajomych odgrywają istotną rolę w kształtowaniu naszych postaw i zachowań.

Na schemacie 2 przedstawiono zależności pomiędzy nauczycielem, uczniem, szkołą i grupą rówieśniczą.



Schemat 2. Znaczenie grupy rówieśniczej w edukacji

Nowoczesna oświata powinna dbać nie tylko o relacje uczeń nauczyciel, lecz także o relacje uczeń-jego grupa rówieśnicza. Zaniedbanie tych drugich powoduje wychowanie egoistów nie zdolnych do funkcjonowania w społeczeństwie obywatelskim.

## **8.2. Badania naukowe w dziedzinie edukacji**

Wiedza w systemie edukacji rozwija się bardzo powoli w porównaniu z innymi dziedzinami: „dobre praktyki w nauczaniu są znane od wielu pokoleń. I nie można stwierdzić z całkowitą

pewnością, że wiemy dzisiaj o tym [„jak dobrze nauczać?”] więcej niż sto lat temu.” Szkoła pod tym względem niewiele zmieniła się przez ostatnie 100 lat. Wiedza w oświacie przypomina wiedzę w medycynie na początku XIX wieku – jest to wiedza funkcjonująca w mało konkurencyjnym otoczeniu, oparta na modelu humanistycznym, gdzie formalne badania naukowe mają drugorzędne znaczenie, a stopień kodyfikacji wiedzy nie jest wysoki oświaty.

Powolny rozwój wiedzy w sektorze edukacji przyczynami strukturalnymi i normatywnymi, które są nieodłącznym elementem historii ewolucji systemów edukacji<sup>5</sup>. Przyczyny strukturalne wynikają z rozkładu obowiązków nauczyciela. Nauczyciele mają niewiele czasu na wspólne spotkania i samodoskonalenie. Przyczyny normatywne wynikają z faktu, że wśród nauczycieli nie wyrobiono nawyku otrzymywania i przekazywania informacji.

W wielu krajach europejskich mówi się o *evidence-based policy making*, czyli polityce opartej na faktach, która polega na promowaniu i analizie badań edukacyjnych dających podstawę dla decyzji politycznych.

- Ustanowienie relacji pomiędzy badaczami i politykami edukacyjnymi.
- Wypracowanie i wdrożenie rozwiązań organizacyjnych i instytucjonalnych do realizacji i koordynacji programów badawczych, w szczególności tych, które dotyczą problematyki wyrównywania szans edukacyjnych, kształcenia dzieci ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi, edukacji przedszkolnej, kształcenia dla potrzeb rynku pracy kształcenia ustawicznego, finansowania systemu oświaty oraz problematyki zawodu nauczyciela.
- Niezwykle ważnym zadaniem jest tworzenie warunków i narzędzi do monitorowania, ewaluacji i badań systemu oświaty.

Potrzeba nam rzetelnej wiedzy naukowej z zakresu edukacji tak samo zaawansowanej w swojej odkrywczości, jak wiedza technologiczna wykorzystywana w przemyśle *high-tech*. Polscy naukowcy powinni prowadzić badania naukowe nad systemem oświaty na najwyższym poziomie. Aby tak się stało należy stworzyć odpowiednie warunki poprzez rezygnację z obecnego systemu *push*, w którym istnieją finansowane przez państwo instytucje badawcze. W zamian należy stworzyć rozłożony na lata popyt (finansowany przez państwo) na wyniki badań nad oświatą. W badaniach naukowych najbardziej liczy się jakość stawianych pytań. Odpowiedzi są zawsze wtórne. Dla sprawnego funkcjonowania oświaty potrzebne jest innowacyjne środowisko naukowców z różnych dyscyplin nie związanych tradycyjnie z pedagogiką (m.in. zarządzanie, ekonomia, informatyka, teoria systemów, antropologia kulturowa itd.) Należy stworzyć rynek badań naukowych dotyczących oświaty. Potencjalna stopa zwrotu z tego typu inicjatyw (innowacji społecznych i organizacyjnych) będzie wysoka, ponieważ wszelkie usprawnienia w funkcjonowaniu polskiej oświaty dotycząc skali ogólnokrajowej.

W oświacie prowadzi się niewiele badań naukowych. Możliwości prowadzenia eksperymentów naukowych są ograniczone, a w konsekwencji wiele korzyści, jakie niosą ze sobą badania naukowe nie jest wykorzystywanych. Większość wiedzy pozostaje na poziomie wiedzy ukrytej (*tacit knowledge*). Nawet jeśli dokonywane są wartościowe innowacje w poszczególnych szkołach, wiedza o nich nie jest upowszechniana z powodu braku systemów motywacyjnych.

---

<sup>5</sup> Knowledge management in Education and Learning, Forum Oxford, 18-19 March 2002, Raport podsumowujący przygotowany przez J. Walshe, OECD, 6 czerwca 2002.

Jedną z przeszkód, jakie stoją na drodze większej kodyfikacji wiedzy jest brak fachowego słownictwa. Nauczyciele w przeciwieństwie do prawników, lekarzy, inżynierów nie posługują się żargonem zawodowym. Granice języka stanowią granice poznania.

Niski stopień kodyfikacji wiedzy w oświacie utrudnia tworzenie programów doskonalenia się lub kodeksów postępowania. Kodyfikacja wiedzy pozbawia ją jej subiektywnego zabarwienia. Dzięki temu wiedza ta jest łatwiejsza w przyswajaniu dla innych. Wiedza w postaci skodyfikowanych dokumentów może być analizowana i komentowana przez innych użytkowników. Dlatego kodyfikacja wiedzy jest warunkiem przyspieszenia procesu tworzenia nowej wiedzy i jej akumulacji<sup>6</sup>.

Najlepiej predysponowanymi do prowadzenia systematycznych badań w oświacie osobami są sami nauczyciele. Niestety polski system finansowania nauki nie stwarza im sprzyjających okoliczności do przyjmowania roli konsultantów.

W szkole jutra powinny pojawić się lepsze rozwiązania służące promowaniu innowacyjności w oświacie. Większość innowacji w edukacji nigdy nie opuszcza pomieszczeń klasy, w której powstały. Formalne badania nad oświatą prowadzone w obrębie uniwersytetów mają niewielką wagę dla praktyki w systemie edukacji. W przeciwieństwie do wiedzy technicznej, wyniki eksperymentów w edukacji wymagają niewspółmiernie wielkiego nakładu związanego z opisaniem kontekstu, w jakim eksperyment się powiódł lub nie. Zniechęca to potencjalnych użytkowników nowej wiedzy do korzystania z dobrych praktyk. Z tych samych powodów (tj. dużych nakładów czasu, jaki należy poświęcić na kodyfikację wiedzy) nauczyciele niechętnie upowszechniają wiedzę o swoich innowacjach.

Powinniśmy stworzyć system finansowania badań naukowych nad oświatą w ramach specjalnego priorytetu (takiego jak ma np. biotechnologia), a środki byłyby wydatkowane na zasadzie konkursowej, czyli wszystkie jednostki badawcze zainteresowane prowadzeniem badań naukowych nad edukacją byłyby zapraszane do udziału w nich. Aby współpraca z wyższymi szkołami była efektywna, należałoby zmodernizować także wyższe uczelnie.

## 9. Instytucje

### 9.1. Szkoła przyszłości

Szkoła przyszłości powinna być środowiskiem przyjaznym dla uczenia się. Nauczyciele powinni rozumieć znaczenie środowiska i maksymalnie wykorzystywać jego cechy. Samo zakupienie pomocy naukowych dla szkół nie gwarantuje, że pomogą one uczniom lepiej przygotować się do życia. Potrzebne jest równoległe szkolenie nauczycieli i badania naukowe nad nowymi metodami nauczania. Bez takich działań wiele ze środków przeznaczanych na oświatę będzie marnotrawione.

---

D. Foray, D. Hargreaves, The development of knowledge of different sectors: a model and some hypotheses, Referat z konferencji "Knowledge Management in Education and Learning", 18-19 Marca 2002, Oxford, s. 5.

### Wizja Sali lekcyjnej przyszłości.

W salach lekcyjnych nie ma zegarów, telefonów, faksów, kopert, znaczków, map, książek telefonicznych, przestrzeni na prywatne przemyślenia ani tablic konferencyjnych. Z sal tych nie można skontaktować się z realnym światem, w którym toczy się prawdziwe życie.

W tabeli 1 przedstawiono scenariusze szkoły przyszłości.

**Tabela 1. Scenariusze szkoły przyszłości i archetypy menedżerów**

| Scenariusze szkoły przyszłości wg OECD                           | Archetypy menedżerów (wg. OECD)                                    | Interpretacja dla realiów polskich                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ekstrapolacja <i>status quo</i> – zmiana w szkole                |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                               |
| Scenariusz 1:<br>Wzmocnienie tendencji biurokratycznych          | „Odpowiedzialny wykonawca”                                         | Zwiększamy poziom zrozumienia wizji oświaty sformułowanej przez MEN, dostarczamy narzędzi i wiedzy potrzebnych do realizacji tej wizji na poziomie szkoły                                                                     |
| Scenariusz 2:<br>Rozwijanie tendencji „rynkowych”                | „Przedsiębiorczy menedżer”                                         | Dyrektor szkoły obdarzony dużą autonomią, także w kwestiach finansowych. Sukces szkoły jest pochodną poziomu umiejętności pozyskiwania zasobów w otoczeniu, wykorzystywania szans i unikania zagrożeń przez dyrektora szkoły. |
| Reskularyzacja – zmiana szkoły                                   |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                               |
| Scenariusz 3:<br>Szkoła jako centrum życia społeczności lokalnej | „Lider lokalnej społeczności”                                      | Dyrektor animatorem społeczeństwa obywatelskiego na poziomie lokalnym. Duży nacisk na spójność społeczną i budowę kapitału zaufania, mniejszy na innowacyjność i osiąganie ponadprzeciętnych wyników.                         |
| Scenariusz 4:<br>Szkoła jako organizacja ucząca się              | „Facylitator <sup>7</sup> rozwoju nauczycieli w uczącej się szkole | Dyrektor szkoły menedżerem wiedzy. Dyrektor szkoły osiąga wyniki poprzez kompetentnych, wysoce zmotywowanych do pracy i podnoszenia swoich kompetencji nauczycieli.                                                           |

<sup>7</sup> osoba wspierająca, ułatwiająca

| Deskolaryzacja – zanik szkoły                             |                                     |                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Scenariusz 5:<br>Wirtualna szkoła sieć ludzi uczących się | „Koordynator wirtualnej sieci”      | Dyrektor szkoły jest jednym z elementów wielkiej sieci informacji, w której uczestniczą uczniowie i rodzice. Szkołą przestaje być instytucją a staje się węzłem w sieci                |
| Scenariusz 6:<br>Exodus nauczycieli – zanik szkoły        | „Menedżer kryzysów albo bezrobotny” | Dyrektor szkoły jest nadzorcą masy upadłościowej, jego praca służy uniknięciu chaosu i zabezpieczeniu resztek zasobów materialnych i niematerialnych szkoły przed błyskawiczną erozją. |

Źródło: opracowanie własne w oparciu o Raport What Schools for the Future?, OECD-CERI (Centre for Educational Research and Innovation): Paris 2001 relacjonowany przez prof. dr hab. Dorotę Ekiert-Oldroyd (z Wydziału Pedagogiki i Psychologii Uniwersytetu Śląskiego) w artykule Dokąd zmierza edukacja? (Edukacja, 2002 nr 1).

## 9.2. Zarządzanie w oświacie

Polska jest zbyt wielkim i zbyt ludnym krajem, aby móc sobie pozwolić na dwupoziomowy system organizacji (ministerstwo edukacji – szkoła). Poziom instytucji pośrednich jest uzasadniony z punktu widzenia zarządzania wiedzą w systemie oświaty. Należy opracować model skutecznego nadzoru państwa nad szkołami. Obecny model, w którym działają kuratoria oświaty nie jest wydajny. Całkowita rezygnacja ze struktury pośredniej także nie jest wskazana. Szczegółowy pośrednik powinien przede wszystkim wspomagać zarządzania wiedzą, tak aby decyzje dyrektorów szkół na poziomie lokalnym były oparte na wiedzy.

System kształcenia i doskonalenia pracowników oświaty powinien położyć większy nacisk na doskonalenie kompetencji menedżerskich. Świadomość znaczenia wiedzy menedżerskiej ułatwi promocję liderów oświatowych, w oparciu o wyłącznie merytoryczne kompetencje nauczycieli, powinien zawierać specjalny program kształcenia. Obecnie urzędnicy oświatowi a szczególnie pracownicy kuratoriów oświaty szkolą się znacznie mniej intensywnie niż nauczyciele i dyrektorzy szkół.

### **Kultura organizacyjna szkoły**

Kultura organizacyjna szkoły ma bezpośredni wpływ nie tylko na nauczycieli. Według badań amerykańskich kultura organizacyjna szkół średnich była najważniejszym czynnikiem decydującym o wynikach w nauce na studiach u absolwentów tych szkół<sup>8</sup>, co z kolei daje następny argument za tym, aby traktować wiedzę o zarządzaniu oświatą jako kluczowy czynnik wpływający na jakość zarządzania oświatą.

<sup>8</sup> Patrz: Organizational Culture of Secondary Schools and Students' Academic Progress, Bulletin Crises, Vol. 1, April 1994, no. 2, s. 2.

Niestety obecnie nie istnieje system kształcenia kompetencji menedżerskich analogiczny z systemem kształcenia i doskonalenia zawodowego nauczycieli. Na studiach pedagogicznych nie przygotowuje się nauczycieli do pełnienia funkcji dyrektora szkoły. Osoba obejmująca stanowisko dyrektora musi w zasadzie bazować na wiedzy zdobytej w trakcie obserwacji innych dyrektorów szkół, własnej intuicji i refleksyjności. Co więcej nie istnieje system stażów na stanowiskach kierowniczych w oświacie. Osoby, które nie sprawdzają się na stanowisku kierowniczym, nie mają możliwości honorowego opuszczenia stanowiska. Rola dyrektora szkoły jest bardzo wymagająca i nie można zakładać, że każdy ambitny i doświadczony nauczyciel sprawdzi się na stanowisku kierowniczym.

W skład zadań kierowniczych dyrektora szkoły wchodzi<sup>9</sup>:

- kierowanie procesami pedagogicznymi instytucji oświatowej
- opiekowanie się uczniami i wychowankami
- prowadzenie rady pedagogicznej
- pełnienie nadzoru pedagogicznego nad działalnością nauczycieli i wychowawców
- spełnianie funkcji gospodarza zakładu pracy, a więc dbanie o warunki materialno-techniczne miejsca nauki i pracy
- kierowanie działalnością szkoły lub placówki i reprezentowanie jej na zewnątrz
- sprawowanie nadzoru pedagogicznego
- sprawowanie opieki nad uczniami oraz stwarzanie warunków harmonijnego rozwoju psychofizycznego przez aktywne działania prozdrowotne
- realizowanie uchwał rady szkoły lub placówki oraz rady pedagogicznej, podjęte w ramach ich kompetencji stanowiący
- dysponowanie środkami określonymi w planie finansowym szkoły lub placówki zaopiniowanym przez radę szkoły lub placówki i podnosi odpowiedzialność za ich prawidłowe wykorzystanie,. Także może organizować administracyjną, finansową i gospodarczą obsługę szkoły i placówki,
- współpraca ze szkołami wyższymi oraz zakładami kształcenia nauczycieli w organizacji praktyk pedagogicznych
- właściwa organizacja i przebieg sprawdzianu i egzaminów
- wydawanie określonych decyzji administracyjnych dotyczących zwłaszcza obowiązku szkolnego
- rola pracodawcy

Tak szeroki zakres obowiązków wymaga stworzenia formalnego systemu zdobywania, oceny kompetencji kierowniczych, a także planowania karier urzędników – oświatowych. Kompetencje te powinny być okresowo weryfikowane.

### 9.3. Ile autonomii w polskiej oświacie?

Na podstawie badań empirycznych wyróżniono trzy wzorce podejmowania decyzji, które można zaobserwować w Europie. Poniżej przedstawiono charakterystykę każdego z trzech wzorców:

1. Szkoły mają pełną autonomię.

---

<sup>9</sup> T. Komorowski, J. Pielachowski, Dyrektor Szkoły w roli pracodawcy, Wyd. 4, Wydawnictwo eMPI2, Poznań 2004, s. 7 oraz Znowelizowana ustawa o systemie oświaty po zmianach 16 grudnia 2004 r.

2. Szkoły posiadają możliwość podejmowania decyzji po konsultacjach z odpowiednim ciałem lub podejmują decyzje w ramach ograniczeń nałożonych przez to ciało decyzyjne.
3. Szkoły nie posiadają autonomii i nie mają władzy w podejmowaniu decyzji.

W tabelach 3 i 4 przedstawiono porównanie systemów oświaty wybranych krajów europejskich pod względem stopnia ich autonomii.

**Tabela 3. Stopień centralizacji zarządzania oświatą w wybranych krajach (szkoły podstawowe)**

| Obszary podejmowania decyzji w systemach oświaty | D | Gr | E | F | I | NL | P | FIN | S | CZ | LT | HU | PL | RO | SK |
|--------------------------------------------------|---|----|---|---|---|----|---|-----|---|----|----|----|----|----|----|
| <b>CZAS</b>                                      |   |    |   |   |   |    |   |     |   |    |    |    |    |    |    |
| Liczba dni szkolnych w roku                      | O | B  | B | B | B | O  | B | B   | O | B  | B  | B  | O  | B  | B  |
| Liczba godzin nauki w roku                       | B | B  | B | B | B | O  | B | O   | A | B  | O  | B  | O  | O  | B  |
| Liczba godzin w tygodniu                         | B | B  | B | B | O | O  | B | O   | A | B  | O  | B  | B  | O  | B  |
| Liczba godzin danego przedmiotu                  | B | B  | B | B | O | A  | A | O   | O | O  | O  | O  | B  | O  | B  |
| Czas trwania przerwy                             | B | B  | O | A | A | A  | O | O   | A | B  | O  | B  | B  | O  | B  |
| Początek i koniec lekcji                         | O | B  | O | O | A | A  | O | A   | A | A  | O  | O  | O  | A  | A  |
| Rozkład przedmiotów w tygodniu                   | A | A  | A | A | A | A  | A | A   | A | A  | A  | A  | A  | A  | A  |
| <b>ZASOBY FINANSOWE</b>                          |   |    |   |   |   |    |   |     |   |    |    |    |    |    |    |
| Budynki                                          | B | B  | O | B | B | B  | B | B   | B | O  | O  | B  | O  | B  | B  |
| Wypożyczenie                                     | B | B  | A | B | A | A  | B | O   | O | O  | O  | B  | O  | O  | B  |
| Koszty bieżące                                   | B | A  | A | B | A | A  | B | A   | O | A  | O  | O  | O  | O  | A  |
| <b>KADRA NAUCZYCIELSKA</b>                       |   |    |   |   |   |    |   |     |   |    |    |    |    |    |    |
| Mianowanie dyrektora                             | B | B  | O | B | B | B  | A | B   | B | B  | B  | B  | B  | B  | B  |
| Liczba etatów                                    | B | B  | B | B | B | B  | O | B   | O | O  | O  | O  | O  | B  | O  |
| Zatrudnianie nauczycieli                         | B | B  | B | B | B | B  | B | O   | A | A  | A  | A  | A  | O  | A  |
| Alokacja etatów <sup>10</sup>                    | B | B  | B | B | O | B  | B | O   | A | A  | A  | A  | A  | O  | A  |
| <b>NAUCZANIE</b>                                 |   |    |   |   |   |    |   |     |   |    |    |    |    |    |    |
| Wybór podręczników                               | O | B  | A | A | A | A  | A | A   | A | O  | O  | O  | O  | O  | O  |
| Metody nauczania                                 | O | O  | A | A | A | A  | A | A   | A | A  | A  | A  | A  | A  | A  |

**A** – pełna autonomia, **O** – ograniczona autonomia, **B** – brak autonomii, decyzje podejmowane poza szkołą.

Źródło: *Key Data on Education in Europe 2002*, European Commission/EURYDICE/Eurostat, Rozdział B, s. 15. (wybrane kraje).

<sup>10</sup> Ten parametr dotyczy ustalania liczby etatów nauczycielskich dla nauczycieli przedmiotów obowiązkowych i opcjonalnych.

**Tabela 4. Stopień centralizacji zarządzania oświatą w wybranych krajach (szkoły średnie)**

| Obszary podejmowania decyzji w systemach oświaty | D | Gr | E | F | I | NL | P | FIN | S | CZ | LT | HU | PL | RO | SK |
|--------------------------------------------------|---|----|---|---|---|----|---|-----|---|----|----|----|----|----|----|
| <b>CZAS</b>                                      |   |    |   |   |   |    |   |     |   |    |    |    |    |    |    |
| Liczba dni szkolnych w roku                      | O | B  | B | B | B | O  | B | B   | O | B  | B  | B  | O  | B  | B  |
| Liczba godzin nauki w roku                       | B | B  | B | B | B | O  | B | O   | A | B  | O  | B  | O  | O  | B  |
| Liczba godzin w tygodniu                         | B | B  | B | O | O | O  | B | O   | A | B  | O  | B  | B  | O  | B  |
| Liczba godzin danego przedmiotu                  | B | B  | B | O | O | O  | B | O   | O | O  | O  | O  | B  | O  | B  |
| Czas trwania przerwy                             | B | B  | O | A | A | A  | O | O   | A | B  | B  | B  | B  | O  | B  |
| Początek i koniec lekcji                         | O | B  | O | A | A | A  | O | A   | A | A  | O  | O  | O  | A  | A  |
| Rozkład przedmiotów w tygodniu                   | A | A  | A | A | A | A  | A | A   | A | A  | A  | A  | A  | A  | A  |
| <b>ZASOBY FINANSOWE</b>                          |   |    |   |   |   |    |   |     |   |    |    |    |    |    |    |
| Budynki                                          | B | B  | O | B | B | B  | B | B   | B | O  | O  | B  | O  | B  | B  |
| Wypożyczenie                                     | B | B  | A | B | A | A  | B | O   | O | O  | O  | B  | O  | O  | B  |
| Koszty bieżące                                   | B | A  | A | O | A | A  | A | A   | O | A  | O  | O  | O  | O  | A  |
| <b>KADRA NAUCZYCIELSKA</b>                       |   |    |   |   |   |    |   |     |   |    |    |    |    |    |    |
| Mianowanie dyrektora                             | B | B  | O | B | B | A  | A | B   | B | B  | B  | B  | B  | B  | B  |
| Liczba etatów                                    | B | B  | B | B | B | A  | O | B   | O | O  | O  | O  | O  | B  | O  |
| Zatrudnianie nauczycieli                         | B | B  | B | B | B | A  | B | O   | A | A  | A  | A  | A  | O  | A  |
| Alokacja etatów                                  | B | B  | B | O | O | A  | O | O   | A | A  | A  | A  | A  | O  | A  |
| <b>NAUCZANIE</b>                                 |   |    |   |   |   |    |   |     |   |    |    |    |    |    |    |
| Wybór podręczników                               | O | B  | A | A | A | A  | A | A   | A | O  | O  | O  | O  | O  | O  |
| Metody nauczania                                 | O | O  | A | A | A | A  | A | A   | A | A  | A  | A  | A  | A  | A  |

**A** – pełna autonomia, **O** – ograniczona autonomia, **B** – brak autonomii, decyzje podejmowane poza szkołą.

Źródło: *Key Data on Education in Europe 2002*, European Commission/EURYDICE/Eurostat, Rozdział B, s. 15 (wybrane kraje).

Generalnie europejskie szkoły mają mało autonomii w zarządzaniu czasem przeznaczonym na nauczanie. Liczba dni szkolnych jest ustalana centralnie. W Holandii, Szwecji i Polsce decyzje o zarządzaniu czasem są jednak podejmowane w konsultacji z władzami. W Niemczech i Austrii centralizacja jest największa.

W Polsce szkoły są pozbawione autonomii, jeśli chodzi o liczbę godzin w tygodniu, liczbę godzin danego przedmiotu, czas trwania przerwy oraz decyzje o mianowaniu dyrektora.

Szkoły w Europie mają większą autonomię, jeśli chodzi o ustalanie rozkładu zajęć niż w zakresie decyzji kadrowych. Niewielką autonomią dysponują także w zakresie dysponowania środkami finansowymi. W niektórych krajach szkoły decydują w zakresie zatrudniania nowych nauczycieli. Największą autonomią cieszą się szkoły w zakresie metod nauczania i wyboru podręczników. Na Węgrzech wolno nauczycielom korzystać z podręczników innych niż te wpisane na listę przez ministerstwo, lecz w takim przypadku nie są one subsydiowane. W niektórych krajach europejskich istnieją mechanizmy wpływania na politykę oświatową przez rodziców. Do krajów takich zaliczamy Niemcy, Irlandię, Austrię, Portugalię, Finlandię, Szwecję i Norwegię. Polska należy do krajów, w których nie dokonano instytucjonalizacji tej kwestii. Jedynymi krajami Europy Środkowowschodniej, w których istniały ciała doradcze z udziałem rodziców były w roku szkolnym 2000/2001 Węgry i Estonia<sup>11</sup>.

Polskie szkoły posiadają pełną autonomię w czterech spośród 16 obszarów działalności oraz całkowity brak autonomii w czterech innych. Zróżnicowanie kompetencji dyrektorów szkół w skali kraju a także zróżnicowanie poziomu finansowania szkół wymaga stworzenia kilku modeli autonomii szkoły w zależności od uwarunkowań lokalnych.

## 9.4. Wydatki na edukację

Warto inwestować w oświatę. Niedoinwestowana oświata skutkuje tym, że gorzej wykształcone jest społeczeństwo, a to z kolei powoduje straty ekonomiczne i utracenie wielu szans. W krajach UE średnio wydaje się ok. 6 proc. PKB na edukację. Edukacja jest typowym działem (pozycją w budżecie) prorozwojowym w przeciwieństwie do niezwykle wysokich, sztywnych wydatków w budżecie państwa związanych z zapewnieniem emerytur i wydatków socjalnych. W kontekście racjonalizacji struktury wydatków państwa oświata powinna być pierwszym beneficjentem jakichkolwiek oszczędności. Inwestycje w oświatę są najbardziej rentowne z punktu widzenia budżetu państwa: lepiej wykształcone społeczeństwo jest nie tylko bardziej przedsiębiorcze (wyższe dochody z podatku PIT i CIT) ale także bardziej skłonne do dbania o zdrowie (niższe wydatki na ochronę zdrowia).

### **Rola kapitału ludzkiego we wzroście gospodarczym**

Rola kapitału ludzkiego we wzroście gospodarczym została już dawno doceniona. Oszacowano, że zwrot za każdy dodatkowy rok kształcenia w Stanach Zjednoczonych wynosi od 5 do 15 proc. (Patrz: Joseph E. Stiglitz, *Wiele instrumentów i szersze cele: w kierunku powaszyngtońskiego konsensusu*, Państwo i Rynek, 2 / 2004.). Stopa zwrotu jest jeszcze wyższa w krajach rozwijających się: 24 proc. zwrotu na edukacji podstawowej w Afryce Subsaharyjskiej i średnio 23 proc. na edukacji podstawowej we wszystkich krajach o niskim dochodzie.

Nie udowodniono w porównaniach międzynarodowych, jakoby istniała prosta relacja pomiędzy nakładami na edukację, a jej wynikami tzn. nie można powiedzieć, że zwiększając nakłady na oświatę o 1 mld złotych za pięć lat skarb państwa wzbogaci się o 5 mld zł. W prze-

<sup>11</sup> Key Data on Education in Europe 2002, European Commission/EURYDICE/Eurostat, Rozdział B, s. 19.

ciwieństwie do wielu innych usług publicznych (służba zdrowia, administracja publiczna) nie istnieje podstawowa jednostka, na podstawie, której by można wycenić edukację.

Powszechnie uważa się, że wysokiej jakości system oświaty, dbający o równe szanse edukacyjne dzieci wymaga znacznych nakładów finansowych. Czy są jednak obszary, w których możemy uzyskać znaczącą poprawę jakości oświaty polskiej bez nakładów finansowych? Można założyć, że pewne czynniki tkwiące w nas samych nie zależą od nakładów finansowych i z całą pewnością tworzą wartość dodaną do wszystkich działań systemowych. Są to: wprowadzenie nowych metod kształcenia, silniejsza motywacja dzieci i młodzieży, przywrócenie wiary we własne siły, zapewnienie pewności siebie u dzieci i młodzieży oraz wzmocnienie zaufania społecznego. Można założyć, że powyższe czynniki sprzyjają mechanizmowi zdobywania najważniejszych, kluczowych kompetencji zapewniających rozwój indywidualny i społeczny, a także wydobywania jakości z systemu oświaty.

Wiadomo jednak, że nawet śladowe zmiany w tempie wzrostu dochodu narodowego (np. spowodowane poprawą poziomu wykształcenia społeczeństwa) skutkują znaczącymi przyrostami PKB po wielu latach (procent składany). Inwestycje w kapitał ludzi powinny uwzględniać strukturę społeczno ekonomiczną danego kraju. W przypadku Polski należy odważnie nazwać problemy, jakie stoją na przeszkodzie do wzrostu gospodarczego. Indywidualne kompetencje narodu Polskiego nie wskazują, aby nasza gospodarka nie mogła się rozwijać w tempie 6-10 proc. rocznie przez najbliższe lata. Hamulcem nie jest inteligencja indywidualna, lecz inteligencja zbiorowa Polaków, która objawia się przy urnach wyborczych, stołach negocjacyjnych, radach społecznych itp. Reforma polskiej oświaty powinna być motywowana bardziej czynnikami wewnętrznymi niż zewnętrznymi, takim jak chęć dorównania standardom międzynarodowym.

Płace nauczycieli na początku kariery wynoszą około 200 euro miesięcznie. Wydajemy na edukację sumy niewiele mniejsze niż średnia krajów OECD. Zwiększenie płac nauczycieli można uzyskać jedynie poprzez poszukiwanie oszczędności w administracji, ponieważ trudno liczyć na skokowy przyrost nakładów na oświatę skoro o wzrost nakładów postuluje także służba zdrowia oraz nauka Polska (szkolnictwo trzeciego stopnia). Można to osiągnąć poprzez:

1. Zarządzanie wiedzą w oświacie – obecnie ta sama wiedza jest tworzona i pozyskiwana w administracji oświatowej wielokrotnie, co zwiększa koszty funkcjonowania systemu.
2. Racjonalizację funkcjonowania instytucji zajmujących się szkoleniami nauczycieli. System doskonalenia nauczycieli jest za drogi.
3. Wprowadzenie zarządzania potencjałem ludzkim z prawdziwego zdarzenia. Dzięki niemu proces rekrutacji na stanowiska kierownicze będzie wyłanianiem najlepszych kandydatów. Stanowiska dyrektorskie funkcjonują nadal jako stanowiska polityczne. Rozdzielane przez lokalną władzę za zastugi [...], a powinny być wynikiem rzetelnych konkursów<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Adam Kalbarczyk, Korepetycje to skandal, GW, 8 kwietnia 2008 r.

Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw staje się coraz popularniejszym obszarem zainteresowań nowoczesnych organizacji. Rozwój oświaty mógłby być wspierany poprzez przedsiębiorstwa, jeśli stworzono by ramy prawne partnerstwa publiczno prywatnego (PPP).

## 9.5. Egzaminy zewnętrzne – cel, czy środek?

Wśród rodziców istnieje wysoki stopień świadomości znaczenia edukacji dla sukcesu życiowego ich dzieci. W związku z tym presja społeczna na osiąganie wysokich wyników mierzalnych (egzaminy gimnazjalne, matura) jest bardzo wysoka. Efektem ubocznym jest utracenie z horyzontu istoty edukacji. Technokratyczne uprzedmiotowienie procesu nauczania sprawia, że matura stała się potwierdzeniem zdolności do uczestniczenia w życiu społeczno-zawodowym, tak samo jak egzamin na prawo jazdy. Prawdopodobnie nie należy zmieniać tego stanu, lecz można zmienić treść egzaminu maturalnego. Można wprowadzić innowacyjne sposoby weryfikacji kompetencji społecznych, które będą oceniane w czasie matury. Niektóre z nich wcale nie muszą być prezentowane w czasie matury – mogą być jedynie prezentowane dowody.

Obecnie matura wypełnia przede wszystkim funkcję selektywną.

### **Ramka z pomysłami – z czego egzaminować na maturze?**

- Sprawdzenie aktywności społecznej uczniów w środowisku lokalnym
- Udział w debacie – ocena umiejętności. Chodzi o umiejętność perswazji, myślenia, komunikacji według zasady wygrana-wygrana a nie spierania się IMO)
- Zarządzanie konfliktami, mediacje
- Zatrudniać w szkołach nauczycieli akademickich jako przyszłych beneficjentów którzy będą dalej nauczać młodzież (obecnie brak powszechnego dialogu pomiędzy środowiskiem nauczycieli – szczególnie liceów a nauczycielami akademickimi)

Może nie tyle z czego egzaminować, ale jak uczyć między innymi refleksyjnego myślenia i zdolności oratorskich. Warto organizować – na wzór szkół amerykańskich – konkursy mówców. Mowy należałoby przygotowywać od najwcześniejszych lat szkolnych.

### **Szkoła przyjazna dla ludzi kreatywnych to taka szkoła:**

1. w której zarządzanie odbywa się w sposób kreatywny;
2. która zatrudnia kreatywnych nauczycieli wykorzystujących swoją kreatywność w pracy;
3. która nie tłumi wrodzonej kreatywności dzieci;
4. która uczy, jak reagować na kreatywne pomysły i szanować kreatywność u innych.

Twórczość to proces prowadzący do nowego wytworu, który jest akceptowany jako użyteczny do przyjęcia dla pewnej grupy w pewnym okresie<sup>13</sup>. Twórczość może występować u danej

---

<sup>13</sup> Edward Nęcka, *Psychologia twórczości*, GWP, Gdańsk 2003, s. 17.

osoby w różnym nasileniu, od minimalnego aż do wybitnego i unikatowego. Twórczość jest swego rodzaju przeciwieństwem naśladownictwa. Jeśli szkoła kładzie nacisk na dyscyplinę i wynagradza uczniów, którzy wpasowują się w zastany zestaw reguł postępowania, to utrudnia rozwój jednostek wybitnych. Poprzez naśladownictwo uczymy się zachowań społecznych. Jak rozwiązywać ten dylemat? Jeśli postawimy na wolność ekspresji ucznia, ucierpi na tym dyscyplina. Uczniowie nietwórczy wykorzystają swoją energię do działań destrukcyjnych. Jeśli postawimy na dyscyplinę w szkole to szkodzimy rozwojowi cech twórczych i kreatywnych osobowości. Nie ma złotego środka na rozwiązanie tego dylematu, lecz są takie organizacje, które tworzą swego rodzaju wyspy twórczości w swoich strukturach. Takimi organizacjami są organizacje zhierarchizowane, które wymagają od szeregowych członków posłuszeństwa wobec ustalonych reguł postępowania, lecz jednocześnie są w stanie rozpoznać wśród pracowników osoby twórcze i utalentowane, a następnie zaoferować im możliwość pracy twórczej na wyższych szczeblach. Przykładem jest tu armia (dowodzenie armią wymaga wiedzy i kreatywności) lub sieci restauracji szybkiej obsługi (zarządzanie globalną siecią restauracji McDonald's wymaga twórczości, choć zarządzanie pojedynczą restauracją – wymaga podporządkowania się regulaminowi i procedurom).

Także w Polsce czas najwyższy zadać fundamentalne pytania dotyczące rozwoju jednostek twórczych. Wiadomo, że wpływ grupy rówieśniczej na kształtowanie osobowości jest nawet większy niż wpływ rodziny<sup>14</sup> – czy więc izolować uczniów wybitnych po to, by we własnym środowisku osiągnęli jeszcze więcej, czy też wykorzystywać obecność wybitnych uczniów w grupach mieszanych na korzyść jednostek mniej uzdolnionych. Jak zauważa Elżbieta Duszyńska<sup>15</sup> praca z uczniem zdolnym nabiera obecnie coraz większego znaczenia w działalności nauczyciela i szkoły. Zwiększa się, bowiem zapotrzebowanie na wysoko wyspecjalizowane kadry naukowe, techniczne i kierownicze. Mimo niewątpliwych osiągnięć w tym zakresie istnieje duże społeczne niezadowolenie z pracy różnych instytucji na rzecz dzieci i młodzieży uzdolnionej. System klasowo-lekcyjny, zbyt liczne oddziały, tradycyjne metody organizacji nauczania nie sprzyjają indywidualizacji w procesie dydaktyczno-wychowawczym. Uczeń zdolny, pracujący w szybszym tempie, bardziej dociekliwy – często przeszkadza, jest rzadko wyróżniany i nagradzany, a niekiedy nawet karany za nietypowe przejawy swojej aktywności. W systemie oświatowo-wychowawczym w Polsce nie przewiduje się organizowania wyodrębnionych szkół dla dzieci i młodzieży uzdolnionej choć istnieją przesłanki przemawiające za takimi działaniami. Bycie kreatywnym to widzenie jakiejś rzeczy tak samo jak inni, lecz myślenie o niej w odmienny sposób.

Modernizacja Polski wymaga kreatywności wśród polskich obywateli i pracowników. Kreatywność zależy od pięciu komponentów, którymi są:

1. Wiedza specjalistyczna – znajomość otaczającego świata, m.in. dzięki czytelnictwu książek powiększa zasoby wiedzy;

---

<sup>14</sup> Patrz m.in. Dean Hamer, Peter Copland, *Geny czy Charakter*, Wydawnictwo Cis, Warszawa 2005.

<sup>15</sup> Elżbieta Duszyńska, *Praca z uczniem zdolnym*, [www.lo-zywiec.pl](http://www.lo-zywiec.pl), 30.08.2007.

2. Umiejętność twórczego myślenia. Człowiek kreatywny postrzega rzeczy w innym świetle, odczytuje schematy, dostrzega związki. Umiejętność ta po części jest wrodzona, ale można ją znacznie rozwinąć przez trening kreatywności oraz stosowanie specjalnych technik kreatywnego myślenia;
3. Przedsiębiorcza osobowość. Osoby o tym typie osobowości nie zrażają się porażkami. Thomas Edison powiedział, że odniósł sukces, ponieważ odkrył tysiące sposobów na to, jak nie należy postępować. Henry Ford powiedział z kolei, że porażka to szansa na to, aby rozpocząć na nowo, ale bardziej inteligentnie;
4. Wewnętrzna motywacja. Większość twórców ma silną motywację, charakteryzuje ich wytrwałość i upór. Motorem ich pracy jest ciekawość poznawcza. Czerpią zadowolenie z rozwiązywania problemów. Największą satysfakcję przynosi kreatywnym ludziom sama praca. Edison mówił, że nie przepracował w życiu ani jednego dnia, ponieważ wszystko, co robił było zabawą.

Wszystkie wyżej wymienione cechy można kształtować i rozwijać w ramach programów szkolnych.

Szkola powinna dawać wiele możliwości rozwijania zmysłów i wykorzystywania ich w sytuacjach zabawowych, bezpiecznych psychologicznie, pozbawionych rywalizacji i oceny typu, co lepsze lub piękniejsze. W przedstawieniach powinny uczestniczyć wszystkie dzieci, choćby jako statyści trzymający dekoracje, a partie mówione powinny być przydzielane bez klucza, ale w kolejności.

Zagrożenie dla zahamowania twórczości istnieje. Jednakże w przypadku gdy ustawi się odpowiednio przedmioty i zadba o budowanie w dzieciach poczucia własnej wartości, pro-aktywności, pozytywnego myślenia, spójności wewnętrznej oraz rozwijania wyobraźni, twórczość ta będzie się rozwijać.

## Post scriptum

*„Nauczyciel powinien być przodownikiem pozyskującym uczniów, jako swoich zwolenników”*  
(F. Znaniecki, 1936).

Trzeba odróżnić efektywność pracy samego nauczyciela od efektywności szkół oraz całego społeczeństwa. Wiedza i kapitał kulturowy nauczycieli pozostają najważniejszym czynnikiem decydującym o jakości edukacji. W Finlandii nauczyciele są rekrutowani spośród 25 proc. najlepszych absolwentów uniwersytetów. Społeczeństwo po prostu wyraża w ten sposób wolę, aby młodsze pokolenie było nauczane i wychowywane przez najbardziej świątliwych obywateli starszego pokolenia.

Nauczyciele muszą być postrzegani i postrzegać siebie samych jako osoby, które odgrywają główną rolę w klasie – nie jako specjaliści, którzy wiedzą, jak przeprowadzić interesującą dyskusję lub uczyć czytania i pisanie, lecz jako ci, których spojrzenie na życie, obejmujące

to wszystko, co dzieje się w klasie, może mieć tak duży wpływ na uczniów, jakiego żadna ze stosowanych przez nich technik nauczania nie posiada. Takie szerokie rozumienie odpowiedzialności nauczycielskiej pozwala traktować nauczanie jako przedsięwzięcie moralne<sup>16</sup>. Hugh Socket dokonuje wyróżnienia pięć istotnych cnót, bez których nie można zrozumieć praktyki nauczania: uczciwość, odwagę, troskę, sprawiedliwość i praktyczną mądrość<sup>17</sup>. Nauczanie jest służbą interesom uczniów. Nauczyciel działający wedle zasad moralnych, a nie tylko biurokratycznych, angażuje się w refleksję na temat pomyślności i dobrobytu ucznia oraz zastanawia się, jak osobiści może wspierać ucznia w realizacji jego pragnień.

Wartość oświaty nie może być sprowadzana do oczekiwań pracodawców. Pracodawca jest w stanie, jeśli mu na tym zależy poprawić stan wiedzy, a nawet jakość zachowań i postaw swoich pracowników w zakresie wykonywanych przez nich obowiązków w miejscu pracy. Za jakość życia po pracy odpowiada sam człowiek. Wzorce zachowań w domu można nabyć w obserwując własnych rodziców i krewnych. Szkoła jest jedynym miejscem, gdzie młodzież jest wyposażana w wiedzę o życiu poza domem i poza rodziną. Ani pracodawca, ani krewni nie napiętnują zachowań anty-obywatelskich, jeśli człowiek będzie postępował w zgodzie z normami odpowiednio zawodowymi i rodzinnymi.

Przy modernizacji oświaty nie można dążyć wyłącznie do efektywności za wszelką ceną. Istnieją przykłady bardzo efektywnych systemów wychowawczych, których nie chcemy powielać np. szkoły jezuickie w okresie kontrreformacji, wychowanie adeptów *Hitlerjugend*.

Istotą sukcesu w realizacji celów w owych czasach była absolutnie podporządkowanie celów jednostki celom zbiorowości. Oświata jest systemem kształtującym lub/i korygującym prawdopodobieństwo pewnych zachowań człowieka w życiu dorosłym. Najskuteczniejszym systemem od strony skuteczności jest indoktrynacja, lecz z przyczyn moralnych i etycznych oświata nie może zajmować się indoktrynacją. Kultura jest tym elementem narodu, który stanowi o jego tożsamości. Tylko w wyjątkowych przypadkach można odgórnie zadekretować radykalne zmiany kulturowe (Rosja Piotra Wielkiego, Rewolucja Francuska, Turcja Atatürk). Kultura każdego narodu jest wynikiem dziedzictwa historycznego. Warto wskazać na pewne cechy charakterystyczne dla polskiej (środkowoeuropejskiej, słowiańskiej) kultury narodowej, które trzeba wziąć pod uwagę w rozważaniach na temat relacji: kultura <-> edukacja.

Dzięki dobrej oświacie wychowywać możemy obywateli, którym łatwiej będzie się zarządzało, lecz także trudniej manipulowało, łatwiej rządziło, lecz których trudniej będzie ich zniewolić. Edukacja polskiego społeczeństwa jest w dzisiejszych warunkach lepszym gwarantem niepodległości Polski niż silna armia i sojusze militarne.

---

<sup>16</sup> P. W. Jackson, R. E. Boostrom, D. T. Hansen, *The Moral Life of Schools*, San Francisco: Jossey-Bass 1993, s. 277. [w:] Ch. Day, *Rozwój zawodowy nauczyciela. Uczenie się przez całe życie*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 40.

<sup>17</sup> Ch Day, *Rozwój zawodowy nauczyciela. Uczenie się przez całe życie*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 35.

**Autorzy:**

**Marcin Dąbrowski** – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych

**Jan Fazlagić** – Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

**Renata Gut** – Przedsiębiorca, trener, wykładowca. Coach w zakresie zarządzania sobą, rozwoju osobistego, przedsiębiorczości i innowacji

**Ewa Kędracka** – Ośrodek Edukacji Informatycznej i Zastosowań Komputerów  
Warszawa

**Witold Kołodziejczyk** – Centralny Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli

**Iwona Majewska-Opiełka** – Przedsiębiorca, trener, wykładowca. Coach w zakresie zarządzania sobą, rozwoju osobistego, przedsiębiorczości i innowacji, Akademia Skutecznego Działania.

**Tadeusz Wojciechowski** – Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji

## RADA PROGRAMOWA POLSKIEGO FORUM OBYWATELSKIEGO

1. **Maciej Witucki**, Prezes Zarządu, Telekomunikacja Polska S.A. – Przewodniczący Rady Programowej
2. **Sławomir Lachowski**, bankowiec, twórca mBanku – Wiceprzewodniczący Rady Programowej
3. ks. **Andrzej Augustyński**, Przewodniczący Stowarzyszenia „U Siemachy”, Kraków
4. **Edwin Bendyk**, Polityka
5. **Marek Darecki**, Prezes Zarządu, WSK PZL – Rzeszów S.A.
6. **Stefan Dunin-Wąsowicz**, Associate Director, BPI Polska Sp. z o.o.
7. prof. **Mirosława Grabowska**, Uniwersytet Warszawski
8. **Bogusław Grabowski**, Prezes Zarządu, Skarbiec Asset Management Holding S.A
9. dr **Maciej Grabowski**, Wiceprezes, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową
10. prof. **Andrzej Jajszczyk**, Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie
11. **Mirośław Lech**, Przewodniczący Związku Gmin Wiejskich Województwa Podlaskiego
12. **Anna Machalica-Pułtorak**, Prezes, Stowarzyszenie „Otwarte Drzwi”
13. **Wojciech Pytel**, IBM
14. **Witold Radwański**, Prezes Zarządu, Krokus Private Equity Sp. z o.o.
15. **Maria Rogaczewska**, Zakład Kapitału Społecznego, Uniwersytet Warszawski
16. **Bogdan Rogala**, Prezes Zarządu, Philips Lighting Poland S.A.
17. **Sławomir Sikora**, Prezes Zarządu, Citibank Handlowy S.A.
18. prof. **Aleksander Surdej**, Akademia Ekonomiczna w Krakowie
19. dr **Jan Szomburg**, Prezes Zarządu, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową
20. **Piotr Śliwicki**, Prezes Zarządu, Grupa Ergo Hestia

## ZARZĄD PFO

dr **Jan Szomburg**, Prezes Zarządu, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową

dr **Jan Fazlagić**, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

dr **Piotr Koryś**, Uniwersytet Warszawski

## BIURO PFO

**Sylvia Kłofczyńska**, Główny koordynator ds. organizacji kongresów, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańsk, sylvia.klofczynska@ibngr.pl, tel. +48 58 524-49-48

**Anna Kuczyńska**, Koordynator ds. PR, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Warszawa, anna.kuczynska@ibngr.pl, tel. +48 22 651-86-60 (61)

## KONTAKT

Polskie Forum Obywatelskie, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową,  
pfo@ibngr.pl, tel. +48 58 524-49-00

PARTNERZY



ISBN 978-83-7615-000-0