

Lucyna Bojarska

Samorząd uczniowski nie bibelot

Ściągnawka dyrektora gimnazjum

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa



ABC

a Wolters Kluwer business

Warszawa 2011

Irenie Dzierzgowskiej

SPIS TREŚCI

Dla kogo napisałam tę książkę	11
Wstęp (który można sobie darować)	15
Dlaczego kradną nam samochody?	15
Niech diabli wezmą taylorizm!	23
Więcej • lepiej • taniej	27
Poprzez samorząd łatwiej	27
Łatwiej uczyć	27
Łatwiej wychowywać	29
Łatwiej zarządzać szkołą	36
To co właściwie może robić samorząd?	40
Kilka uwag o budownictwie	61
Samorząd na miarę lub bez miary	61
Kto i co nami steruje?	65
Budowanie samorządności	68
Samorzady klasowe to podstawa	73
Jak rozwalić samorzady klasowe	74
...a jak je wspierać	77
Co przeszkadza w pracy samorządom?	79
Po pierwsze – metoda	87
Samorzutność? Chwileczkę	89
Opiekun samorządu	91
Jak pomóc uczniom go wybrać, a wybranego pozyskać, jak go wspierać i jak o niego dbać	91
Dlaczego nauczyciele boją się opieki nad samorządem?	92
Niech się nie boją – zapewniamy wsparcie	93
Kłopoty z samosiowatością	96
Opieka nad zespołem zadaniowym	98
Wybory opiekuna – warto się przyłożyć	101
Kto nie kandyduje?	114
Co zrobić z wychowawcami klas?	114

Nie ma informacji – nie ma sprawy.....	115
Samorząd regulaminem spętany.....	120
Demokratyczne wybory.....	121
Kampania wyborcza	122
Komisja wyborcza.....	123
Wybory.....	127
Druga tura?	128
A ja cię zrobię... prezydentem!.....	131
Trochę czasu dla struktury.....	134
Część pracuje, jeden się martwi, czyli o sekcjach	140
By słowo ciałem się stało.....	148
Goniec, szaman i inni.....	152
Po co komu rada klas?	154
No i jak teraz wygląda prezydium?	156
Opozycja.....	159
Czy rok to nie wyrok?.....	163
Sztuka obudowywania	167
Samorząd nie jest samotną wyspą.....	167
Bez rodziców – bieda... ..	167
Spotkanie.....	168
Kucie żelaza	175
Pańskie oko konia tuczy, czyli współpraca dyrektora z samorządem	177
Mam sprawę.....	184
Kochany dyrektorze, bez ciebie samorząd nie może.....	187
Fundusze samorządu uczniowskiego	192
Czy samorząd powinien mieć własne pieniądze?	192
Stałe dotacje.....	193
Granty.....	193
Jak wygląda kontrakt?.....	195
Kaska z daleka	201
Forsa nie spada z nieba	203
Jak rozbijać samorząd, który kiepsko działa?.....	210
Ociupinka rywalizacji	211
Decyduję, więc jestem... partnerem	217
Nagradzać czy nie?	220
Praca na rzecz szkoły.....	226
Kawa czy herbata, czyli jak rozmawiać z przedstawicielami „ludu”	230
Narada prezydium z dyrekcją.....	232
Znowu będzie zebranie	239

Teraz haruje opiekun.....	240
Za tydzień, czyli nigdy.....	243
I znowu zebranie.....	245
Czy mały może robić wielkie rzeczy?.....	247
Będzie samorząd – będą kłopoty.....	259
Ratunku! Konflikt!.....	259
Kooperacja.....	265
Negocjacje w sprawie dyskoteki?.....	271
Kiedy szkolna dyscyplina siada	283
A prawo na to: niemożliwe!.....	296
Kontrola nad samorządem	299
Samorząd uczniowski – teoria urzędowania	300
Planowanie pracy samorządu – co tu mają do roboty dorośli?	302
Czego potrzebuje samorząd do stworzenia planu?	303
Zebranie ogólne samorządu	305
Kalendarz	309
Biurokratyczna pułapka.....	310
Atrakcyjne ciało opiniujące	313
Po co nam demokracja w szkole?	315
Bajka na dobranoc.....	319
Zebrania całej społeczności.....	321
Referendum	325
Inni ważni niezależni	329
Organizacje	329
Media w szkole	333
Radiowęzeł.....	333
Stronka szkoły.....	335
Co gazeta, to gazeta... ..	335
Gdzie mediów kupa, tam Herkules	338
Cwane sposoby zapełniania numerów.....	340
Powinno, a nie idzie.....	344
A kiedy dziennikarze rzucają się do gardła.....	347
Ośrodek Badania Opinii Szkolnej	354
Sąd uczniowski.....	361
Kilka rad dla szczęściarzy	363
Bibliografia	371

Dla kogo napisałam tę książkę

Napisałam ją przede wszystkim dla tych fantastycznych ludzi, których spotykałam w całym kraju w rozmaitych okolicznościach. Zadawali mi oni różne trudne pytania, na które nie dało się odpowiedzieć w dwóch słowach albo po prostu nie znałam na nie odpowiedzi – musiałam jej dopiero poszukać. Dla tych, którzy są prawdziwymi przyjaciółmi swoich uczniów, a jednocześnie widzą, że nasza polska szkoła musi się bardzo poważnie zmienić, żeby sprostać wymaganiom nowych czasów. Dla tych, którzy chcą szkoły przyjaznej, lepszej, mądrzejszej, demokratycznej, spełniającej oczekiwania środowiska. I wiedzą, że jedną z dróg jest samorządność uczniowska. Ale brak im doświadczeń i pomysłów na to, jak pomóc uczniom w stworzeniu prawdziwego, uczącego i uczącego się samorządu. Bo nam wszystkim, mieszkańcom środkowej Europy, brakuje tych doświadczeń.

Przez parę lat szukaliśmy, testowaliśmy rozmaite „myki”. Zaangażowało się w to wielu wyrąbistych nauczycieli i wyczesanych uczniów. A ja potem starałam się opracować i opisać ten materiał. Dlatego traktuję to jako pracę zbiorową.

Chcemy pokazać, jak można rozwinąć samorządność uczniów w swojej szkole i jak przetworzyć ją tak, by przyczyniała się do rozwoju szkoły w wielu bardzo różnych, pozornie niepowiązanych dziedzinach. Bo tak naprawdę szkoła to przecież jeden organizm, wszystko w nim współpracuje, współdziała i na tysiące sposobów splata się i zazębia.

Nie każdemu jednak opłaca się brać tę ściągawkę do ręki. Z przykrością muszę ostrzec, że nie każdy będzie mógł z niej skorzystać.

- Są tacy dyrektorzy, którzy czują, że muszą wszystko „twardo trzymać w garści”, nie mogą ani na moment utracić pełnej kontroli nad tym, co dzieje się w ich szkole. Jeszcze dwadzieścia parę lat temu taki styl pracy był w pewnym stopniu uzasadniony sytuacją polityczną. W tej chwili już nie. Jeżeli ten poradnik znalazł się przypadkiem w rękach

dyrektora funkcjonującego w taki sposób, powinien go odłożyć, ponieważ w niczym nie jestem mu w stanie pomóc – tu może coś zrobić jedynie dobry terapeuta.

- Nie przyda się także pracusiom, którzy spełniają się w narzekaniu: „Ach, jaki jestem zapracowany – wszystko muszę robić sam, bo nikt inny nie robi tego tak dobrze...”. Te porady mają ci pomóc we wciągnięciu do pracy jak największej liczby osób. Nic, co jest w nich opisane, nie da się zrobić w pojedynkę.
- Piszę do ludzi, których uważam za przyjaciół, więc zwracam się do nich na ty i takim językiem, jakim mówię (no może nie tak całkiem; redaktor pracowicie powycina z tekstu wszystkie „bardzo brzydkie wyrazy”); szczerze mówiąc – to mało wytworny język. Przyjaciele to zaakceptują, a osoby bardzo wrażliwe chyba powinny odłożyć tę książkę, bo nie ma sensu się denerwować. Przepraszam.

Jeżeli nadal masz tę książkę w ręku, serdecznie cię witam, przyjacielu. Nim jednak zdecydujesz, czy opłaca ci się dźwigać ją do domu, zajrzyj na stronę 15.

Jeżeli ci powiem, że to, czy w twojej szkole będzie działał znakomity, prężny, aktywny, widoczny samorząd uczniowski, czy beznadziejna atrapa, zależy głównie od ciebie, to się pewnie wściekniesz? Ale jeżeli dodam, że znam parę sposobów, by wypracować taki wymarzony samorząd i nie zaharować się przy tym na śmierć, to przestaniesz się wkurzać?

Bo są takie sposoby. Są w naszym kraju ludzie, którzy odnieśli nie byle jakie sukcesy w pracy z samorządami. Ta książka powstała po to, by pozbierać jak najwięcej informacji o technikach, jakie stosowano, by te sukcesy osiągnąć.

Przede wszystkim jednak cały czas mam w pamięci bardzo istotne założenie: nie każdy, kto pracuje w szkole, może sobie pozwolić na to, by cały swój czas, spory kawałek swojego życia poświęcić pracy społecznej. Większość z nas ma rodziny, domy, dodatkowe obowiązki, doskonale nie zawodowe, życie towarzyskie, dorabianie do pensji i jeszcze czasem człowiek chciałby poczytać... Dlatego nie ma tu ani słowa o metodach i działaniach, które przyniosły sukces, ale wymagały „pracy na okrągło”. Jest za to mowa o tym, jak systematycznie, inwestując trochę dobrze zor-

ganizowanego czasu (a w pewnych okresach – więcej), uzyskać naprawdę poważne, a czasami po prostu nadspodziewane efekty.

To nie jest dzieło ambitne, uporządkowane, podzielone na zgrabne moduły. To, co wzięłeś do ręki, to skrzyżowanie poradnika, „książki kucharskiej” i prawdziwej ściągawki, z całym mnóstwem cytatów, fragmentów literatury napisanej przez prawdziwych ekspertów. Staralam się wepchnąć tu wszystko, co może ci się przydać w najrozmaitszych okolicznościach: i gotowe przepisy, już sprawdzone w zwykłych szkołach; i pomysły, które sam możesz przetestować, jeśli ci się spodobają; i argumenty, których możesz użyć, kiedy ktoś nie uwierzy, że masz rację; i wyjaśnienia, którymi możesz się podeprzeć, kiedy ktoś „rzuci ci się do gardła”. I to, co chyba najważniejsze: ostrzeżenia, jak uniknąć wplątania się w rozmaite trudne sytuacje.

* * *

Teraz będzie wstęp.

Możesz go sobie darować, bo wiem, że jesteś zapracowany i nie masz czasu na dyrdymały. To, co jest w nim napisane, może ci się kiedyś przydać, bo jest tam dużo teorii i trochę gładkich sformułowań. Jeśli go ominiesz, niewiele stracisz, bo mówi wyłącznie o tym, po co robić to, co jest opisane w dalszych częściach poradnika. Jeśli i tak jesteś przekonany, że samorząd uczniów jest potrzebny, nie zwracaj sobie głowy.

Do zobaczenia na s. 27.

Ilekoć trzeba w klasztorze podjąć jakąś ważną decyzję, niechaj opat zwoła całą wspólnotę i przedstawi jej, o co chodzi. Wysłuchawszy opinii braci, niech ją sam rozważy, a następnie zrobi to, co uzna za najbardziej wskazane. Powiedzieliśmy zaś, że wszystkich należy wzywać na radę, gdyż Pan często właśnie komuś młodszemu objawia to, co jest najlepsze.

*Reguła zakonu św. Benedykta
zredagowana w roku 540 w klasztorze na Monte Cassino
przez św. Benedykta z Nursji*

Szkoły, która nie ma własnego samorządu, nie powinno się nazywać postępową – to szkoła kompromisowa.

Alexander Sutherland Neill

Ale – uwaga:

Nie należy organizować samorządu uczniowskiego dla samego samorządu. Trzeba mieć przed oczyma konkretne zadania, które pragnie się z młodzieżą realizować [...].

Aleksander Kamiński

Jednak:

Głównym powodem, dla którego „demokratyczne” ciała uczniowskie nie wykazują się szczególnymi osiągnięciami i nie przyczyniają się w należyтым stopniu do kształcenia ku demokracji, jest to, że nie zaspokajają one rzeczywistych potrzeb uczniów, ale jedynie te, które wyznaczyli im nauczyciele.

Uki Maroshek-Klarman

W 2003 r. w sondzie umieszczonej na stworzonej przez biuro rzecznika praw dziecka stronie www.strefamlodych.pl wśród dziesięciu sytuacji dolegliwych dla uczniów niespodziewanie dla wszystkich najwięcej głosów otrzymała kategoria: „**Nasz samorząd wcale nie jest uczniowski**”. Naruszenia godności osobistej znalazły się dopiero na trzecim miejscu.

Czy to znaczy, że samorządność jest dla uczniów taka ważna?

Chyba tak.

To dlaczego uczniowie w samorządach nie działają?

No właśnie...

Zastanówmy się...

WSTĘP

(który można sobie darować)

Dlaczego kradną nam samochody?

W roku 1982 ukazała się w Polsce książka pod tytułem *Uczyć się bez granic. Jak zewrzeć „lukę ludzką”?* (napisali ją: James W. Botkin, Mahdi Elmandjra, Mircea Malitz). Wcześniej ten raport Klubu Rzymskiego, czyli grupy bardzo szacownych osób, zdążył narobić niezłego zamieszania w środowiskach oświatowych na Zachodzie. Mówił bowiem w eleganckich słowach: kochani, szkoła się zestarzała. Sposób, w jaki nauczacie, zagraża przyszłości waszych uczniów, to czego nauczacie, jest im niepotrzebne. Innymi słowy – zabieracie uczniom cenny czas, który jest im niezbędny, by przygotowali się do przyszłego samodzielnego życia. Sytuacja ludzkości jest alarmująca: cywilizacja znalazła się w punkcie, w którym postęp stał się zjawiskiem tak pospiesznym i rządzonego przypadkiem, że ludzie nie nadążają za zachodzącymi zmianami, nie w pełni potrafią zrozumieć znaczenie i następstwa tego, co czynią. Nie rozumiejąc – coraz bardziej oddalają się od realnego świata. W ten sposób powstaje „luka ludzka” – dystans między złożonością świata a naszą możliwością sprostania jej, powstający dlatego, że za wzrostem tworzonych przez ludzi komplikacji nie nadąża postęp naszych umiejętności. Wy się do tego dokładacie.

Chociaż wszyscy czytaliśmy tę książkę łąpczywie, bo przynosiła nam ona z sobą powiew „wielkiego świata” (to był rok 1982!), a przy tym napisana była zupełnie inaczej niż to, do czego przywykliśmy w miłościwie nam panującej literaturze pedagogicznej produkowanej taśmowo w „demo-ludach” – jednak... no właśnie. Był pewien problem.

Ni diabła z tego nie rozumieliśmy; problem był dla nas trudny do ogarnięcia z powodu całkowitej nieprzystawalności do rzeczywistości, w której żyliśmy. **U nas nijakiej „luki ludzkiej” nie było!** U nas były kilometrowe kolejki po papier toaletowy, o którego produkcji wiedziliśmy

wszystko. W domach mieliśmy pralki marki Frania, które naprawiało się samemu albo przy pomocy sąsiada, a one odwirowywały niezawodnie, pod warunkiem, że rytmicznie kręciło się korbą wyżymaczki. Korzystaliśmy z warsztatów samochodowych, w których żeby „umówić usługę” trzeba było na początku pojawić się samemu, opowiedzieć, co się zepsuło i jakich czynności wymaga naprawa, a dopiero wtedy fachowiec decydował, czy już za miesiąc będzie można wstawić samochód „na warsztat”. Sami robiliśmy czekoladę, piekliśmy chleb, pędziliśmy bimber, drukowaliśmy książki i przerabialiśmy lampowe radia, żeby dawało się słuchać zachodnich stacji. Problem rozziewu między technologią, z której korzystaliśmy, a naszą wiedzą o niej pojawiał się jedynie wśród użytkowników radzieckich telewizorów kolorowych Rubin, które niekiedy nie wiedzieć czemu – wybuchaly. I tak naprawdę tylko nieliczni rozumieli to, co one miały w środku, i byli w stanie coś poradzić na rozmaite fanaberie, które miewał ten sprzęt (oprócz wybuchowości).

Po latach pojawiły się telewizory z zaplombowaną obudową, miniwieże, którym nie wolno zaglądać do środka, bo w serwisie odmówią naprawy, inteligentne maszynki do mięsa, a nasze pralki mają jakieś programatory, sokowirówki regulatory prędkości... Dopadła nas cywilizacja.

I problemy, o których pisali panowie z Klubu Rzymskiego.

Coraz wyraźniej to dostrzegamy, prawda?

No i coś z tym problemem trzeba będzie zrobić.

A szkoła musi się do tego przyłączyć. Ba, musi nawet stać się „forpocztą zmian”.

Jak najszybciej, bo czas leci jak szalony.

Ale – trzeba to robić z głową.

Kłopot w tym, że takiego problemu nie da się pokonać administracyjnym „ukazem”, który spłynie na szkoły z „wysokich ministerstw” niczym objawienie. Właściwie ministerstwo zrobiło już większość tego, co mogło zrobić – uwolniło szkoły od gorsetu przerażającej jednolitości krępującej twórcze i zdolne do rozwoju środowiska. Teraz możecie sami szukać i wybierać drogi.

Gdzie???

Wszędzie.

Zdaniem dżentelmenów z Rzymu „lukę ludzką” pogłębia powszechnie stosowany wówczas (a u nas – nadal) model „zachowawczego uczenia się”. Polega na „nabywaniu ustalonych światopoglądów, metod i reguł, pozwalających postępować w obliczu znanych i powtarzalnych sytuacji”. To oczywiście niezbędne dla funkcjonowania i stabilności każdego społeczeństwa, ale dla przetrwania na dłuższą metę w okresach burzliwych zmian jest samobójcze. Dlatego zmodyfikowanie tego typu uczenia jest niezbędne.

Jako alternatywę autorzy zaproponowali „uczenie się innowacyjne”, posiadające dwie cechy: **antycypację i uczestniczenie**. Antycypacja to nastawienie na przygotowywanie się do możliwych wydarzeń, wymagających mobilizacji i rozpatrywania wielu różnych wariantów działań, których skutki będą się objawiać dopiero w przyszłości. Jej szczególną cechą jest zdolność brania pod uwagę właśnie niezamierzonych skutków ubocznych.

A jak uczymy? Dziesięć lat temu fachowcy od rynku pracy i „łowcy głów” z zachodnich firm biadolili, że w Polsce brakuje odpowiednio wykształconej kadry zarządzającej. To sprawiło, że wszyscy absolwenci szkół średnich, którzy nie mieli sprecyzowanych zainteresowań lub mieli takie, „które nie dają chleba”, rzucili się na jakiegokolwiek kierunki studiów, które miały w tytule „zarządzanie”. Ponieważ na istniejących wtedy nie mogli się zmieścić, wszystkie wyższe uczelnie – czy miały możliwości i kadrę dydaktyczną, czy nie – usłużnie rzuciły się do otwierania kierunków z upragnionym przez młodzież wyrazem w nazwie. Uczelnie odpowiadały na popyt, a kandydaci nie próbowali policzyć, ilu studentów **już** uczy się zarządzać, i czy naprawdę, kiedy **oni** skończą studia, zostanie jeszcze jakiś wolny kawałek świata do zarządzania, nawet taki całkiem mały. A tymczasem rynek pracy zapchał się chętnymi do rządzenia. Wystarczyło parę lat temu obserwować, analizować i wyciągać wnioski, jak to będzie wyglądało w przyszłości. Ale nasz system nauczania nie przewiduje wprowadzania uczniów w trudną sztukę antycypacji...

Chyba nawet robimy coś odwrotnego.

Kilka lat po rozprzestrzenieniu się owych informacji o zapotrzebowaniu na zarządzających, niepotrzebni już na rynku pracy absolwenci zarządzania miotali się po kraju, stosując wszystkie metody poszukiwania pracy, jakie zna nauka – między innymi opowiadając każdemu, kto chciał ich słuchać, że nie mogą znaleźć pracy i wezmą wszystko oprócz telemarketingu. Podśluchałam wtedy w autobusie taką rozmowę świeżo

upieczonego specjalisty od zarządzania z uczennicą klasy maturalnej. Po długiej opowieści o tym, jak potencjalni pracodawcy odpędzają od swoich drzwi absolwentów zarządzania, zapytał o jej plany. Odpowiedziała: „Chyba pójdę na zarządzanie, bo chcę się szybko jakoś urządzić”. No, to się, mała, urządzisz... całkiem nieźle się urządzisz.

A na razie – dyplom uznania dla jej macierzystej szkoły. Za wyniki.

Z antycypacją musi iść w parze uczestniczenie, będące działaniem społecznym. Polega na wywieraniu wpływu na decyzje lokalne i globalne, kształtujące życie i otoczenie jednostek, na budzeniu aspiracji do równości oraz odmowie zaakceptowania pozycji „na marginesie wydarzeń”. W naszym kraju również jest spora grupa ludzi, którzy łączą się w organizacje ekologiczne, zakładają stowarzyszenia działające na rzecz małych szkół wiejskich, udzielają pomocy więźniom opuszczającym zakłady karne itp. Ale to nie wszystko. Nie wydaje ci się, że również część twoich byłych, a nawet pewnie obecnych uczniów znalazła „swoją drogę” uczestniczenia?

Na przykład: kradnąc samochody.

No i to właśnie jest powód, dla którego tak się przyczepiłam do tego raportu Klubu Rzymskiego. Od lat widzę, jak uczniowie i absolwenci naszego systemu oświatowego wyteżają całą swoją „innovacyjność”, by usunąć i uzupełnić niedostatki edukacyjne, które odziedziczyli. Niektórzy (a dużo ich) właśnie w sposób zagrażający portfelom obywateli, którzy postanowili przeżyć życie bardziej rutynowo. Piszę o tym dość chłodno, bo nie mam samochodu, a rower już mi dawno ukradli. Ale jeżeli ty masz (jeszcze albo już) coś do stracenia, to jak się domyślam, powinieneś mieć solidną motywację do tego, by intensywnie myśleć nad wprowadzeniem w swojej szkole takich metod pracy z uczniami, które pozwolą im się **przekonać**, że z życia naprawdę można mieć znacznie więcej niż z najlepszego niestrzeżonego parkingu. I że biorąc, nie zawsze trzeba szybko uciekać.

Droga jest prosta: trzeba wyjść do uczniów ze swoimi propozycjami konkretnych form uczestniczenia wcześniej, niż zrobią to ich starsi koledzy z podwórka, którzy już zdążyli znaleźć swoją życiową drogę (na parking po nasz samochód, na bazar „kroić ruskich” czy na szosy zasadzać się na tiry). Bo te dzieciaki rozpaczliwie chcą dać się wychowywać. I szukają kogoś, kto zgodzi się to robić. Wystarczy wymyślić, **jak** to robić. Przysięgam, że tak jest! Mam na to liczne dowody i wielu wiarygodnych świadków.

W ciągu ostatnich kilkunastu lat nasze życie dzięki nieustającym wysiłkom naszych organów ścigania i wymiaru sprawiedliwości staje się

coraz bezpieczniejsze. Policja rozbija gangi do niedawna działające lepiej niż gospodarka narodowa, niszczy ich potencjał ludzki i materialny, sąd wsadza. To piękne. Ale – pomyślmy. Co się stanie z koleżkami, którzy nie znajdują już zatrudnienia w gangach? Przecież się nie zdematerializują. Zwykły „pistolet”, którego złapano w cudzej furze, też po paru latach wyjdzie z pudła. I co ze sobą pocznie? Jak zapewni sobie środki do życia, skoro „uczciwi ludzie” nie będą chcieli dać mu roboty?

Będzie musiał wrócić do dotychczasowego sposobu życia, no nie?

Chyba żeby...

Chyba żeby wcześniej, już w szkole, miał szansę przekonać się, że może mieć decydujący wpływ na swoje życie i na otoczenie. Że on sam może zmieniać swoje życie i środowisko. I pamiętać, jak to **robił z kumplami** poprzednio, kiedy był jeszcze dzieciakiem. I że nikt ich wtedy za to nie ścigał. Wręcz przeciwnie. Czyli – jeśli uczył się innowacyjnie, już wtedy przekonywał się, że **ma wpływ**.

Ale jeśli przez paręnaście lat borykania się ze szkołą taki koleś słyszy nieustannie, że zdaniem rozmaitych autorytetów jedyną szansą na „dobre ustawienie się w życiu” jest opanowanie wszystkich tych straszliwych słupków i formułek, które mu nauczyciele wypychają do głowy, a on ich zwyczajnie nie łapie, natomiast wyjątkowo łatwo łapie lufy, to te lufy stają się dla niego nadzwyczajnie czytelnym komunikatem: „Ty, synku, nic w życiu nie osiągniesz...”. Czyli – lepiej się od razu położyć, bo przecież i tak będziesz leżał.

Mam też krępujące obserwacje: w mojej rodzinnej miejscowości widuję paru dawnych „staczających się” chłopaków, którzy, mając kilkanaście-dwadzieścia lat, otarli się o gangi, sporo narozrabiali, niejedno mają na sumieniu, ale szczęśliwie nie zostali złapani i jakoś im to wszystko poprzysyszało. I przy okazji tej „czeladniczej” działalności paru rzeczy się nauczyli. I teraz są młodymi, energicznymi przedsiębiorcami.

Tylko czy to dobra droga, by to gangi stawały się szkołą przedsiębiorczości? Może jednak lepiej, żeby zajmowała się tym szkoła? Na razie nie radzimy sobie z tym wystarczająco dobrze.

Uczenie się zachowawcze jest nastawione wyłącznie na adaptację. Nasi byli uczniowie adaptują się znakomicie, nawet do sytuacji pozornie nieznośnych – na przykład do bezrobocia. Bardzo wielu, choć musi borykać się z ogromnym niedostatkiem i przy każdej okazji biada nad swoim losem, odrzuca każdą propozycję podjęcia pracy. Przystosowali się do sytuacji, od

której trudno znaleźć gorszą – bo są mistrzami adaptacji. Nie chcą zmian, bo wymagałyby od nich nowych wysiłków przystosowawczych. Aktywności ich nie nauczono. Wręcz przeciwnie – w naturalnym okresie wzmoczonej samorodnej aktywności każda jej próba była tłumiona. „Siedź grzecznie i nie przeszkadzaj!”. No to teraz też – siedzą grzecznie i nie przeszkadzają. Do czasu. Kiedy przyciśnięci nędzą aktywizują się i podszczuci przez jakiegoś populistycznego cwaniaczka wychodzą na ulicę, zajmują się nimi wszyscy – media, policja, rząd, parlament. Równie nieefektywnie.

Wróćmy do naszych obecnych uczniów, bo dla nich jeszcze nie jest za późno.

Uczenie się przystosowawcze pomniejsza znaczenie inicjatywy ze strony człowieka. Im więcej informacji pchamy uczniom do głów, zapewniając, że wystarczy, żeby za tydzień umieli nam to dokładnie powtórzyć, a znajdują się na prostej drodze do życiowego sukcesu, tym bardziej odsuwamy ich od rzetelnych informacji o świecie rzeczywistym, o jego nieustannej zmienności i o tym, jak brać udział w takim przekształcaniu go, by był coraz bardziej przyjazny. Dlatego rzymscy eksperci radzą wybrać taki model nauczania, w którym kładzie się nacisk na **intelektualną zdolność inicjowania zmian**.

Programy nauczania są, jakie są. Potrzeba jeszcze wielu lat, żeby to wszystko, co się w tej chwili dzieje w tej dziedzinie, wymacerowało w jakiś sensowny efekt. Wiele rzeczy przynoszących efekty stosunkowo szybko możesz jednak robić już teraz.

* * *

– NIE WIDZĘ PODNIESIONEJ RĘKI, PANIE THOMAS! – zapiąła profesor Umbridge. – Otóż ministerstwo uważa, że musicie posiadać gruntowną wiedzę teoretyczną, żeby zdać pomyślnie egzaminy, a przecież właśnie po to jest szkoła. [...] To jest szkoła, Potter, a nie realny świat – powiedziała łagodnie.

– Więc nie mamy być przygotowani na to, co nas czeka w świecie poza szkołą?

– Tam nic was nie czeka, Potter.

J.K. Rowling,
Harry Potter i Zakon Feniksa,
Poznań 2004.

Doprawdy?

Niby wiemy, że to nieprawda. Ale ile razy w naszych własnych szkołach inicjatywy poznawcze albo prospołeczne naszych uczniów są tłamszone przez nauczycieli tekstami żywcem wziętymi z „prawd wiary”, wygłaszanych przez udającą nauczycielkę zurzędniczałą kretynekę z Ministerstwa Magii?

Nasi uczniowie i ich rodzice często skarżą się na pokutujący w ich szkołach pogląd, że życie młodych ludzi zawiera tylko trzy istotne elementy: nauka, egzaminy i dostanie się do kolejnej szkoły.

A kiedy skończą się już wszystkie dostępne szkoły?

I wszystkie dostępne egzaminy?

Pustka?

Co za szczęście, że dzieciaki zanadto nam nie wierzą!

A jaki los czeka te, które uwierzą, że chodzą do szkoły po to, by przygotowywać się do zdania egzaminów i przejścia na kolejne szczeble kształcenia?

W naszych szkołach ukrywa się spora grupa dorosłych, dla których owa wykoncypowana przez panów z Rzymu „luka ludzka” okazała się przepaścią. W dodatku w tym najistotniejszym zakresie: choć część z nich jakoś radzi sobie z technologicznymi nowinkami, które nas zalały z siłą wodospadu, kompletnie nie radzą sobie z totalnymi zmianami w życiu społecznym, które zaszły w ostatnim dwudziestoleciu. Tworzą w naszych szkołach enklawy ludzi zagubionych i zdeorientowanych, niewierzących w to, że mogą wywierać wpływ – ani na własne, ani na społeczne życie. Nie mają intelektualnej zdolności inicjowania zmian, bronią się przed zmianami inicjowanymi przez innych, nie potrafią nawet w zadowalający sposób przystosować się do sytuacji zastanej. Na całe swoje dorosłe życie schowali się w szkole nie dlatego, że lubią tę pracę, tylko właśnie dlatego, że ktoś kiedyś zainfekował ich przekonaniem, że szkoła jest jedynym realnym i bezpiecznym miejscem. Niezadowoleni i zgorzkniali, wciąż przekonani, że znowu ktoś im nie dał tego, co im się „słusznie należy”, obrażeni na uczniów za to, że im się „niesłusznie za dobrze wiedzie”. Wszelkie akty kreatywności i dążenia eksploracyjne uczniów traktują jako wyjątkowo parszywe ataki na własne pozycje. I tłamszą, na ile tylko się da.

Człowiek, który nie wierzy we własną sprawczość, nie czuje, że najistotniejsze efekty jego pracy będą się objawiać za 5, 10, 15, ale i 50 lat, nie powinien być nauczycielem, bo będzie marnował potencjał ludzki,

który mu powierzono. Bo nauczyciel, który ma poczucie **epizodyczności własnej pracy**, marnuje czas uczniów.

Do ciebie należy ochrona dzieci przed takimi ludźmi. Nie tylko dla dobra tych uczniów, ale również nas wszystkich – przyszłych starców.

Opracowane na podstawie:
J.W. Botkin i in., *Uczyć się bez granic.*
Jak zewrzeć „lukę ludzką”?,
Warszawa 1982.

Niech diabli wezmą taylorizm!

Z II wojny światowej Stany Zjednoczone wyszły jako jedyny kraj z kwitnącą gospodarką i przemysłem, którego nie zburzyła wojna. Tylko one mogły dostarczyć zniszczonym i zmaltretowanym krajom ogromnej ilości dóbr, których łaknęli ich obywatele. Przemysł amerykański rzucił się do zaspokajania popytu za wszelką cenę – przede wszystkim – za cenę rezygnacji ze stałego poprawiania jakości.

W tym czasie mozolnie odbudowywały się gospodarki krajów, przez które przetoczyła się wojna. Niemcy stworzyli przemysł, w którym każdy pracownik kierował się zasadą *langsam, langsam, aber gut* i czuł się zobligowany do dbałości o niezawodność i wysoką jakość produktów. Nie trenowali „warszawskiego tempa” pracy, nie przekraczali dziennych norm produkcji o 300%, tylko spokojnie i nienerwowo pilnowali, by nie wytwarzać buble. Już wkrótce klienci poszukiwali towarów wykonanych z „niemiecką dokładnością”.

Japończykom pomogli sami Amerykanie (i nieraz pluli sobie potem w brodę). Przed wojną produkty japońskie były w Ameryce symbolem partackiej roboty. Zniszczona Japonia radziła sobie jeszcze gorzej, a odbudowująca się kosztem wyrzeczeń Europa nie miała ochoty kupować buble, by załatać budżet małego azjatyckiego kraju. Tylko produkty wysokiej jakości mogły uratować Japończyków przed śmiercią głodową. Na początku lat 50. głównodowodzący sił sprzymierzonych generał Douglas MacArthur ściągnął do Japonii Williama E. Deminga, żeby nauczył „tubylców”, jak produkować niezawodne radioodbiorniki.

Deming w ogóle nie znał się na radiach. Był specjalistą w dziedzinie statystycznej kontroli jakości.

I to wystarczyło, by japońską gospodarkę wyrwać ze śmierci klinicznej. Na wiedzy, którą przekazał im Deming, Japończycy zbudowali potężny przemysł, którego produkty stały się symbolem nowoczesności i niezawodności. Ja te ich cuda doskonale pamiętam, bo kiedy chodziłam do ogólniaka, jedna z moich koleżanek dostała japoński magnetofon kasetowy. Co to był za sprzęt! Chodziliśmy do niej, by go oglądać w nabożnym zdumieniu, że gdzieś tam w szerokim świecie ludzie potrafią robić takie cudenka...

W tym samym czasie, kiedy Japończycy uczyli się od Deminga, przemysł w Stanach galopował radośnie, produkując coraz więcej i szybciej. Odrzebano gdzieś **zasady naukowej organizacji pracy** F. Taylora, która dawała możliwość zwiększania tempa produkcji. Taylor uważał bowiem, że w fabrykach powinno się wprowadzić bardzo klarowny podział ról: właściciel planuje, kadra zarządzająca myśli i kieruje produkcją, robotnicy produkują aż im w krzyżach trzeszczy, nie myśląc o niczym oprócz tempa produkcji i nie oglądając się na jakość, bo od tego jest kontrola jakości, która odłowi braki na końcu całego procesu. Rzeczywiście, tak było szybciej. Ale za to z utrzymaniem się na rynku szło coraz gorzej. Malało zapotrzebowanie na amerykańskie produkty: wszędzie wpychały się wytwory niemieckie i japońskie. W dodatku te drugie były bez przerwy unowocześniane i racjonalizowane. Skąd oni mają tylu inżynierów?! Nie mieli.

Usiądź, to ci powiem, co mieli. Mieli **TQM** – od angielskiego *Total Quality Management*, po polsku: kompleksowe zarządzanie jakością.

Ale to brzmi, co?

Brzmi groźnie, działa znakomicie, a samo w sobie jest dość proste.

Otóż Deming uważał, że Taylor się myli: że z wielu powodów jest znacznie lepiej, kiedy myślą wszyscy. Robotnik niemota trzaska co prawda znacznie szybciej wyznaczone mu łebki od szpilek, ale za to robotnik zaangażowany w dbałość o efekt produkcji nie będzie montował łebka na krzywej szpilce. W dodatku zmartwiony tym, że część wyrobów niszczy się w czasie produkcji, a firma na tym traci, może wymyślić uchwyt, który zapobiegnie krzywieniu się szpilek w czasie ostrzenia.

Taylorizm zdążono jednak „zapuścić” w szkolnictwie: scentralizowano zarządzanie, wkładając wszelkie decyzje w twarde ręce wszechwładnych inspektorów. Planowaniem zajął się odpowiedni departament, a to, co on

sobie umyślił, było „przekazywane nauczycielom tak, by nie mogło powstać żadne nieporozumienie w kwestii tego, czego oczekuje się od nauczyciela, jeśli chodzi zarówno o wyniki, jak i o metody pracy. Znaczy to, że należy udzielać instrukcji odnośnie wszystkiego, co ma być wykonane”. Brr!...

I oczywiście, podobnie jak w przemyśle – to się nie sprawdziło. Bo nie mogło.

Do spisania listy skutków ubocznych, które ta koncepcja spowodowała, wołowa skóra byłaby za mała. Najgorszym jest uwolnienie właściwie wszystkich od odpowiedzialności za efekty pracy szkoły. Rozejrzyj się po naszym własnym podwórku, bo i my przez kilkadziesiąt lat mieliśmy podobny system zarządzania szkołami – właściwie wszyscy czują się niewinnie oskarżani o to, że szkoła jest... no wiesz, jaka. I każdy wystawia oskarżycielsko palec: „To nie ja, to oni!”. Tyle że u nas straty poszły strasznie daleko. Nauczyciel pyskuje rodzicom ucznia, że ich syn nudzi się na jego lekcjach, chociaż to on te lekcje komponuje i prowadzi, a że nudne...? Nauczyciel akademicki natrząsa się po egzaminach wstępnych z debilizmów wygadywanych przez absolwentów szkół średnich: „Co za kretyń ich uczył?!” – a to pewnie jego niedawny student...

Amerykanie znacznie szybciej niż my doszli do wniosku, że taylorizm szkodzi nie tylko w gospodarce. W szkolnictwie też trzeba zrobić zwrot o 180 stopni. I tam znowu znajdowała się koncepcja Deminga.

A „Deming zachęca pedagogów do tworzenia środowisk szkolnych, w których silne związki oparte na wzajemnym szacunku i zaufaniu zastąpią strach, podejrzania i podział; w których dyrektorzy i twórcy polityki oświatowej przewodzą, ale uczniowie i nauczyciele są, jako pracujący na pierwszej linii, upoważnieni do wprowadzania ciągłych ulepszeń do wspólnie wykonywanej pracy”^{*}.

Staramy się wciągnąć nauczycieli do zarządzania szkołą i ciągłego podnoszenia jej jakości. Rada pedagogiczna ma w naszych szkołach uprawnienia ogromne. To, czy umie z nich korzystać dla dobra szkoły, to sprawa na inną książkę. Mam jednak wrażenie, że coraz więcej jest szkół, w których taka twórcza współpraca w zarządzaniu dobrze wychodzi.

Nie potrafimy jednak wciągnąć do tego procesu klientów szkoły: uczniów i ich rodziców, mimo że i jednym, i drugim zapewniono bardzo

^{*} Cyt. za: J.J. Bonstingl, *Szkoły jakości. Wprowadzenie do Total Quality Management w edukacji*, Warszawa 1995

solidne umocowanie prawne i spore kompetencje. A to wcale nie jest takie strasznie trudne. Tyle że wszystkiego musimy uczyć się od początku, bo kiedy my chodziliśmy do szkoły, obowiązywał... taylorizm. I teraz mamy kłopoty, kiedy chcemy się z niego wywikłać.

Proponuję zacząć od samorządności uczniowskiej.

Bo zazwyczaj szkoła pokazuje uczniom to, co już wiemy. Opisuje to, co zostało stworzone przez naszych poprzedników. To niezbędna wiedza. **Ale cywilizację rozwijają ci, którzy wśród już istniejącego potrafią dostrzec lukę – to, czego nie ma, a powinno tam być, bo byłoby przydatne.**

Najlepszym sposobem, żeby wyćwiczyć umiejętność takiego patrzenia na świat i wymyślania, „jak zrobić coś, czego nie ma, a powinno być”, jest praca uczniów w samorządzie. Patrę, szukam, myślę, czytam, pytam od ponad 20 lat. I nie trafiłam jeszcze na lepszy sposób.

Gdyby ktoś go znalazł, niech da znać.

Opracowane na podstawie:

J.J. Bonstingl, *Szkoły jakości.*

Wprowadzenie do

Total Quality Management w edukacji,

Warszawa 1995.

WIĘCEJ • LEPIEJ • TANIEJ

Poprzez samorząd łatwiej

uczyć, wychowywać, zarządzać szkołą

Łatwiej uczyć

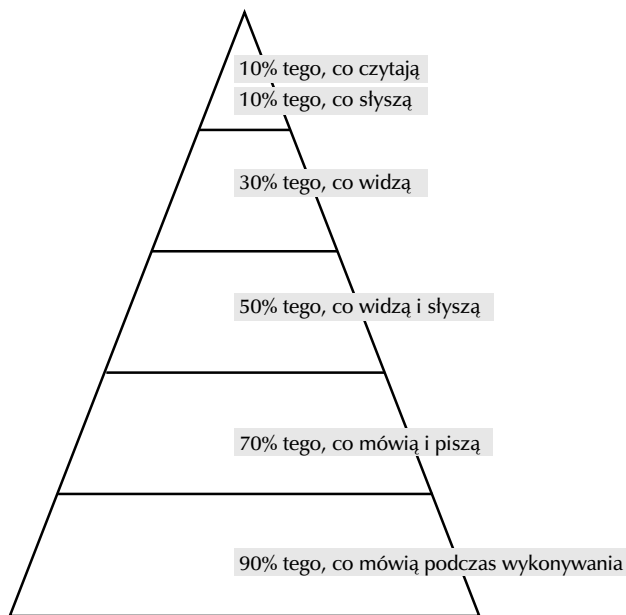
Proces uczenia się w szkole – z organizacyjnego punktu widzenia, można zdefiniować jako względnie systematyczne, planowe uczestniczenie w sytuacjach, które umożliwiają rozwijanie wiedzy osobistej (rozumienie i interpretowanie zjawisk) z perspektywy własnego doświadczenia.

M. Taraszkiewicz, *Jak uczyć lepiej?*
czyli refleksyjny praktyk w działaniu,
Warszawa 1996, s. 11.

Gdy przyjmiemy taki punkt widzenia, praca samorządu może być taką samą formą uczenia, jak każda inna. Taką samą? Lepszą. Znacznie lepszą.

Pamiętasz, jak paręnaście lat temu z zespołu pracującego nad programem „Nowa Szkoła” docierały rozmaite niesłychanie podniecające plotki o pomysłach na budowanie „ludzkiej” szkoły”? Jeden z przecieków zniechęcił i wkurzył większość nauczycieli: mówiło się o tym, że **uczeń powinien uczyć się sam** – z własnej woli i na własną prośbę. Jako dowód może posłużyć tzw. stożek Dale’a, który pokazuje średnią zdolność zapamiętywania przekazywanych informacji w zależności od zastosowanej metody – zob. schemat na następnej stronie. W dodatku uczeń sam powinien się... popędzać. „Utopia!” – mruzcili niektórzy i smętnie machali ręką. „Kolejny natchniony pomysł kompletnie odjechanych gości, z którego nic nie będzie”. Ci, którzy przetrwali

w oczekiwaniu, łapczywie rzucili się na książkę, która wreszcie miała jasno wyłożyć, o co chodzi w całej tej „Nowej Szkole”. I rzeczywiście – wykladała jasno i zrozumiale. Mnóstwo nauczycieli wpadło w dziki zachwyt. Inni, nagle sceptyczni, stwierdzali, że „to się nie uuuuuda...”



Stożek Dale'a

Uda się czy się nie uda? Czy to ma jakieś szanse? Zastanawiałam się, kiedy pierwszy raz czytałam tę książkę. Wszystko mi się nadzwyczajnie podobało, ale czy będziemy umieli tworzyć szkołę, w której uczeń będzie prawdziwym podmiotem? I gdzie nie będzie musiał wyłącznie „ryć na pamięć”? W pewnym momencie zwróciłam uwagę na krótki fragment. „Patrzcie, patrzcie – pomyślałam – samorząd uczniowski jak żywy”:

Zadaniem dobrego nauczyciela jest uczyć tak, aby uczeń **sam** zaczął się uczyć!

Można to zrobić tylko „metodą 3 kroków”:

organizować sytuacje sprzyjające samodzielnemu uczeniu się
(sytuacje aktywizujące procesy uczenia się)

wyposażać uczniów w techniki i narzędzia uczenia się i myślenia zachęcać i „popychać” do uczenia się, czyli rozwoju [...]

M. Taraszkiewicz, *Nowa szkoła.
Wspieranie kariery ucznia,*
Warszawa 1997.

Czyli – rzeczywiście, praca z samorządem jest po prostu nowocześniejszą i lepszą formą **nauczania**, tak samo, jak projekt edukacyjny. I nie tylko dlatego lepszą, że nasi uczniowie uczą się przez własne działanie, że **zdo-
bывают umiejętności i kompetencje** zamiast zwyczajnego **uzyskiwania informacji**, że uczą się tego, co na pewno im się w życiu przyda – współpracy w zespole, zdobywania środków na realizację swoich zamierzeń, funkcjonowania w społeczeństwie obywatelskim. Również dlatego, że uczymy ich tego, czego tradycyjna nauka szkolna nie daje, a co bardzo by pomogło im nawet w samej nauce: planowania, efektywnego gospodarowania czasem, poszukiwania i przetwarzania informacji. Jak widać, na różne sposoby wspomagamy karierę naszych uczniów.

A teraz wyobraź sobie, jak działanie w samorządzie uczniowskim, realizowanie w nim rozmaitych działań, może się cudnie splatać, uzupełniać i wzbogacać z tym, czego się dzieciaki uczą, uczestnicząc w zespołowych projektach. Jak dla mnie – rewelacja!

Łatwiej wychowywać

Kiedy chcemy określić program wychowawczy, to musimy mówić o formowaniu osobowości człowieka, który będzie używał zdobytej wiedzy oraz umiejętności do osiągnięcia wyznaczonych przez siebie celów. Program wychowawczy to stymulowanie rozwoju emocjonalnego i społecznego, rozumianego jako uczenie współpracy i współlistnienia w grupie społecznej w taki sposób, który pozwala na rozwój i realizację własnych potrzeb.

T. Garstka, J. Marszałek,
Nauczyciel na starcie,
Warszawa 2000, s. 41.