

**Sławomir Osiński** (były radny I i II kadencji Rady Miejskiej w Szczecinie, obecnie dyrektor SP 47 w Szczecinie, publicysta)

*„Dużo to nie znaczy dobrze, ale dobrze znaczy dużo.” Demostenes*

## **„Szkoly na miarę XXI wieku” – konsultacje**

Przytoczoną powyżej myśl Demostenesa powtarzam regularnie we wszystkich moich opracowaniach czy referatach związanych z przekształceniami w oświacie. Przypominam także prorocstwo Petera Druckera – autorytetu w dziedzinie zarządzania – wygłoszone pod koniec jego pracowitego życia: „Nadchodzi era szkoły”!

Przekształcenia dokonujące się w gospodarce światowej przełomu stuleci określane są mianem transformacji w kierunku gospodarki opartej na wiedzy. Trzeba do tego dostosować zarządzanie oświatą. I tu wypada podać założenie najistotniejsze, dotyczące systemowych zmian w edukacji, a mianowicie, że centralizacja oraz rozbudowany system administracyjnego nadzoru w jakiegokolwiek odmianie nie są tu pomysłem dobrym, dlatego też sądzę, że kondycja szkoły w Polsce i Europie powinna się opierać na dyrektorze szkoły, kontrolowanym przede wszystkim przez rodziców.

1. W Europie funkcjonują różne systemy szkolne i nie ma znaczenia, czy funkcjonuje instytucja gimnazjum (doświadczenia polskiej reformy uczą, że nie jest to najlepsze rozwiązanie) czy tylko zbiorczej szkoły pierwszego stopnia i różnych szkół średnich. Najistotniejsza jest bowiem dobra organizacja szkoły oparta na fachowej i **dobrze opłacanej kadrze** pedagogicznej i zarządzającej. Ci ludzie w pierwszym rzędzie powinni pamiętać o tym, że podmiotem edukacji jest uczeń, którego system szkolny ma wykształcić na mądrego człowieka i świadomego swej historii Polaka i obywatela świata.

Ze strony, zatem, państwowych instytucji należy oczekiwać opracowania rzetelnego, dostosowanego do wymogów współczesności i przyszłości bardzo ramowego minimum programowego obejmującego standardy: a) wspólne dla wszystkich krajów Unii dotyczące postaw obywatelskich, otwartości na różnorodność świata, znajomości języków obcych, minimum wiedzy z przedmiotów matematyczno- przyrodniczych; b) narodowe związane z językiem i historią danego kraju oraz z systemem wartości w nim panujących. Szkoły w zależności od potrzeb środowiska, warunków w jakich funkcjonują powinny mieć swobodę w realizacji opracowanych przez siebie programów lub korzystania z szerokiej oferty istniejących. Pomoce, podręczniki również powinny być wybierane lub przygotowywane przez szkołę. Jedynym warunkiem musi być tylko realizacja wymienionego minimum w określonych ramach czasowych.

2. W materii dotyczącej wyposażenia młodych ludzi w kompetencje i motywację do uczenia się

przez całe życie bardzo wiele zależy od polityki państwa i warunków rynkowych dopingujących do tego typu postawy. Jeżeli młodzi ludzie będą widzieli, że wykształcenie, fachowość w danym zawodzie, rozwój zapewniają znaczącą poprawę warunków życia i godziwe wynagrodzenie, sami będą zmotywowani do pogłębiania wiedzy. Szkoła ma ich nauczyć uczenia się i sama ma też być instytucją „uczącą się”. W skrócie przede wszystkim: a) wspierać i motywować dyrektorów i nauczycieli – innowatorów, umożliwiając im rozpowszechnienie swych osiągnięć; b) wdrażać procedury powodujące, że szkoła staje się organizacją uczącą się; c) wspierać przygotowanie nauczycieli do nowych ról w społeczeństwie opartym na zarządzaniu i operowaniu informacją i wiedzą; d) współpracować z organizacjami pozarządowymi proponującymi szkołom konkretne programy lub przedsięwzięcia (w Polsce np. CEO).

3. Działania wskazane wyżej doprowadza również do lepszego i bardziej równomiernego rozwoju wszystkich państw Unii, ograniczą emigrację wykształconej kadry jedynie tylko z powodów bytowych i finansowych. Jeśli zaś chodzi o powiązanie rynku z edukacją, to najwięcej zmian należy dokonać w kształceniu zawodowym. Tutaj przede wszystkim należy mieć na uwadze rynek pracy z uwzględnieniem perspektywy rozwoju gospodarczego danego regionu oraz możliwości tworzenia nowych miejsc pracy. Szkoła oraz instytucje zarządzające oświatą powinny koordynować i zorganizować współpracę z zakładami pracy w zakresie: kompetencji zawodowych, wizerunku zawodowego absolwenta, form, poziomów i profili kształcenia, możliwości realizacji zajęć dydaktycznych w zakładzie pracy oraz ponoszenia kosztów kształcenia uczniów (podjąć inicjatywę stworzenia na przykład międzygminnego funduszu wspomagania kształcenia zawodowego). Wszystko w perspektywie przyszłego zatrudnienia wykwalifikowanych absolwentów.

4. Szkoła, zwłaszcza w małych ośrodkach, tzw. „trudnych dzielnicach” wielkich miast staje się swoistym centrum kulturowym – nie tylko realizuje zadania dydaktyczne, ale wychowuje i integruje środowisko. Tutaj (mimo całego liberalizmu) ważna jest rola państwa, gminy czy innych organizacji dysponujących środkami finansowymi. Warto zatem: a) zwiększyć rolę wychowawczą szkoły przez koordynację i wspomaganie działań opiekuńczo-wychowawczych z rodzicami, organizacjami pozarządowymi (również z Kościołami); b) inicjować, koordynować i wspomagać (w miarę istniejących środków – również dofinansować) działania zmierzające do obcowania dzieci z ośrodków wiejskich i zaniedbanych z wysokimi formami kultury; c) wspierać społeczne inicjatywy ze szczególnym uwzględnieniem likwidacji sfer zapaści cywilizacyjnej, stworzenia możliwości szerszego wsparcia przez prywatnych sponsorów działalności pozalekcyjnej wszystkich rodzajów, a także rozpowszechniania sztuki, w szczególności zaś propagowania książki, czytelnictwa i rozwoju

technologii informatycznych; d) współpracować i konsultować projekty edukacyjne z organizacjami skupiającymi rodziców; e) prowadzić działania, żeby na każdym etapie edukacyjnym uwzględniać kształtowanie postaw humanistycznych, patriotycznych, odpowiedzialności, rzetelności, dążenia do wysokich osiągnięć, gotowości do inicjatyw innowacyjnych, umiejętności i potrzeby uczenia się ustawicznego oraz korzystania z różnych źródeł wiedzy; f) przyjąć akceptowaną przez rodziców koncepcję wychowawczą zmierzającą do wyeliminowania przestępczości i zachowań społecznych z życia szkolnego i realizować ją w ścisłej współpracy z policją i organami wymiaru sprawiedliwości.

5. Odpowiedź na to zagadnienie częściowo zawarta jest w punkcie pierwszym i znajdującym się powyżej (podział na te punkty, co zrozumiałe – dla jasności wyводу jest sztuczny – albowiem na wszystkie problemy edukacji trzeba patrzeć całościowo). Warto jeszcze dodać, że każda ze szkół jest wyjątkowa przez swoją misję, ofertę edukacyjną, wyznawany system wartości. Tym samym każda z nich tworzy własną, indywidualną kulturę szkoły. Na styl kierowania szkołą, na jej wyjątkową kulturę, na sposób kierowania ludźmi, na program wychowawczy ma wpływ preferowany przez dyrektora styl zarządzania szkołą. To od dyrektora szkoły zależy nie tylko zaangażowanie nauczycieli w proces budowania jej jakości, ale przede wszystkim motywowanie nauczycieli do tworzenia nowej oferty. Jest teraz ważne, aby umiejętności dyrektora szkoły służyły przede wszystkim rozwojowi kreatywności, twórczości i odpowiedzialności pojedynczych nauczycieli. To od nich wszystkich będzie zależeć jakość funkcjonowania szkoły i „odpowiedź na potrzeby edukacyjne każdego ucznia”. Truizmem jest standard określający liczbę uczniów w klasie na 18-24 osoby oraz rezygnacja z tworzenia i funkcjonowania szkół – molochów na ponad 1000 dzieci.

6. Jeżeli szkoła w zakresie wychowania ma na uwadze proponowany przez rodziców system wartości i jeśli wzór do naśladowania stanowią nauczyciele, nie powinno być problemów z realizacją tego zagadnienia. Odwołam się tu do przykładu własnej szkoły, gdzie naczelną zasadą w postępowaniu z dziećmi jest poszanowanie ich godności, współpraca z rodzicami oraz podmiotowe traktowanie oraz świadomość, że proces edukacyjny wymaga czasu i u każdego ucznia przebiega indywidualnie. Warto też, żeby placówka miała swój cel integrujący uczniów i będący sensowną propozycją edukacyjną. W mojej szkole jest to wychowanie poprzez sztukę, wdrożenie do życia w poszanowaniu natury oraz edukacja matematyczna. Także jasne zasady panujące w szkole (istnienie np. kodeksu etycznego nauczycieli, przejrzystość zarządzania i procedur szkolnych) wspomagają kształtowanie postaw otwartych i tolerancyjnych.

7. Tu dochodzimy do sprawy najistotniejszej, bo nieważne czy system zarządzania oświatą jest dobry (Finlandia), czy archaiczno-biurokratyczny (Polska) – jakość funkcjonowania szkoły opiera się na ludziach: nauczycielach i dyrektorze. Oni sami powinni być starannie wyselekcjonowaną grupą zawodową, nieustannie podnoszącą kwalifikacje (za mało miejsca na dokładne omówienie – należy całkowicie zmienić polski system kształcenia nauczycieli i musi to być zmiana drastyczna i nierozciągnięta w czasie) oraz otrzymującą wysokie wynagrodzenia. Jeśli ten warunek zostanie spełniony, to dla poprawy jakości pracy warto: a) wspomagać i wymagać „przejrzystości” w zarządzaniu podległymi placówkami, dbać o jawność przyjętych priorytetów nadzoru oraz wymagań dotyczących jakości pracy placówek oraz sposobów kontroli ich realizacji; b) wykreować poczucie wspólnoty działań w systemie oświaty – doprowadzić do pełnej ciągłości i koordynacji kształcenia i wychowania na wszystkich szczeblach edukacyjnych; c) wspierać i motywować placówki do sensownego zdobywania uznanych certyfikatów jakości (regionalne certyfikaty jakości, SUS, ISO i inne);

8. Pomoc wspólnotom szkolnym powinny być oparta na inicjatywach państwa (generalne założenia), a przede wszystkim na działaniach samorządów i organizacji społecznych. Powinno to być: a) wspomaganie działań i szkoleń mających na celu pokazanie jak powinna prawidłowo funkcjonować wspólnota szkolna: środowisko – uczniowie – rodzice - nauczyciele i pracownicy (tu: związki zawodowe) – organizacja społeczna/kościół - organy nadzoru; b) szczególnie mieć na uwadze dbałość o szkoły pracujące w tzw. środowiskach trudnych i wiejskich oraz świadomość, że wszystkie zmiany powinny być rozważane z uwzględnieniem konsekwencji na co najmniej 10 najbliższych lat; c) współdziałać w tworzeniu środowiska wspierającego szkołę w zakresie systemowych rozwiązań służących doskonaleniu jakości jej pracy oraz udzielania pomocy i wsparcia w rozwiązywaniu problemów i doskonaleniu zawodowym; d) inspirować jednostki samorządu terytorialnego i inne instytucje do współuczestnictwa w procesie wychowania oraz do podejmowania działań na rzecz zapewnienia dzieciom i młodzieży opieki, organizacji czasu wolnego, wypoczynku, pomocy materialnej, szczególnie na terenach zagrożonych patologiami; e) popierać wszelkie inicjatywy samopomocowe, szczególnie zmierzające do zorganizowania oświaty, wypoczynku i opieki w małych gminach wiejskich, zapewnić organizatorom jak najdalej idącą pomoc merytoryczną i prawną; f) współpracować, zwłaszcza w zakresie kształcenia nauczycieli, z uczelniami wyższymi regionu.