

CO WARTO PRZECZYTAĆ?



DR TOMASZ KOZŁOWSKI jest socjologiem, trenerem, ekspertem Fundacji Bonum Humanum, twórcą Poznańskiego Centrum Szkoleniowo-Badawczego. Doświadczony dydaktyk i menadżer edukacji. Autor szeregu publikacji z obszaru zarządzania oświatą. Stały publicysta „Dyrektora Szkoły”, „Wczesnej Edukacji”, „Psychologii w szkole”.

CO WARTO PRZECZYTAĆ?

TOMASZ KOZŁOWSKI

57 PROBLEMÓW ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ

Małgorzata Dutka-Mucha Marlena Zaborniak
Krzysztof Gawroński (redaktor naukowy)

Wolters Kluwer, 2018

Jestem w tej uprzywilejowanej sytuacji, że mam okazję obserwować funkcjonowanie systemu oświaty z dwóch perspektyw. Pierwsza z nich to punkt widzenia typowo akademicki: socjologia edukacji, obserwowanie procesów w makroskali i beznamienne opisywanie ich z bezpiecznego dystansu, jaki odziera moje biurko od świata, o którym piszę i który staram się zrozumieć. Druga perspektywa jest bardzo dosłowna i bezpośrednia: mam okazję do częstych szkoleniowych spotkań z uczniami, z nauczycielami oraz ich przełożonymi. Często rozmawiam również z rodzicami. Dzięki temu mogę podejrzewać, że mam nieco lepszy wgląd w mieszanie się teorii z praktyką. To sprawia, że tym chętniej przeczytałem najnowszą pozycję wydawnictwa Wolters Kluwer z serii Inspiracje Edukacyjne: „57 problemów zarządzania oświatą”. Książka Małgorzaty Dutki-Muchy, Marleny Bernadety Zaborniak i Krzysztofa Gawrońskiego stanowi mocno subiektywny (autorzy podkreślają to zresztą we wstępie) wgląd w codzienność nauczyciela czy, szerzej, menadżera edukacji.

Książka stanowi trafne uporządkowanie kilku przenikających się sfer z całą ich złożonością. Jest to o tyle potrzebne i przenikliwe podejście, że dobrze nazywa wszystko to, na co nauczycielom zwyczajnie brak czasu. Paradoksalnie, czas nie znalazł się na długiej liście, choć osobiście uważam, że jego niedobór jest jedną z najbardziej dojmujących potrzeb z perspektywy nie



tylko nauczyciela, ale także ucznia i rodzica. Paradoks ucznia mówi, że trzeba dobrze się uczyć, mieć znajomych i być wypoczętym, przy czym realnie można spełnić tylko dwa wymogi. Goszcząc w wielu szkołach, nauczyłem się, że funkcjonuje również paradoks szkoły: placówka powinna wychowywać, uczyć i optymalnie funkcjonować od strony formalno-prawnej. I też można mieć tylko dwie z tych trzech rzeczy. A dlaczego? Powodów jest – przynajmniej – 57. Znajdziemy wśród nich prawdziwą mozaikę wyzwiań (autorzy – nie licząc tytułu – wolą taką właśnie nomenklaturę, i to chyba trafna droga), jakie piętrzą się przed pracownikami sektora edukacyjnego. Mamy tam przemiany strukturalne, takie jak nabywanie szkół (problem nr 4), zarządzanie szkołami w sieci (6), jakość warunków pracy i nauki (13), prawo jako narzędzie zarządzania (28), obszary kontroli w oświacie (56).

TOMASZ KOZŁOWSKI

Wtórują im aspekty „codziennej praktyki”, takie jak np. *teamwork* w szkole (51), rola ewaluacji w rozwoju szkoły (57), planowanie zadań i podejmowanie decyzji (31), komputer w pracy dyrektora (21), edukacja kadr kierowniczych (46), rola biznesu w edukacji (47). Są wreszcie problemy dla mnie – socjologa – najbardziej zajmujące, czyli szeroko rozumiane społeczne kompetencje i aspekty organizacyjnej kultury: ujarzmienie stresu w szkole (17), refleksyjność i krytyczne myślenie (44), szacunek (43), przyjaźń w pracy menadżera (42), porozumiewanie się z przełożonymi (19). I tak dalej.

Jestem pewien, że – w zależności od autora – lista „wyzwań” mogłaby wyglądać zupełnie inaczej. Sam pewnie położyłbym nacisk na jeszcze inne czynniki. Niemniej, publikacja ta stanowi doskonały wgląd w złożoność szkolnej rzeczywistości. Ponadto ogromnym atutem książki jest jej przejrzystość. Sam staram się stronić od nazbyt teoretycznego języka, który miast zasypywać przepaść dzielącą go od praktyki, wyłączenie ją pogłębia.

Książka „57 problemów...” jest od tego błędu – na szczęście – wolna. Każdy rozdział – o czym autorzy wspominają – nie jest dłuższy od... wstępu. Materiał przedstawiony jest w sposób jasny i pogładowy, w gruncie rzeczy stanowi on zaproszenie do samodzielnych eksploracji w danym zakresie. Każdy z rozdziałów to ledwie zarys bardziej złożonego fragmentu szkolnej czasoprzestrzeni. Ale na tym właśnie polega wartość tej publikacji: to kompendium mające uwrażliwić, uświadomić, a nie przeciążyć i załamać.

W dedykacji otwierającej zbiorów autorzy wskazują, że książka przeznaczona jest dla dyrektorów szkół oraz studentów i słuchaczy. To zupełnie niepożądane zawężenie grona odbiorców. W moim odczuciu „57 problemów...” powinien przekartkować każdy, komu leży na sercu dobro uczącego się pokolenia. To książka – również – dla rodziców i opiekunów. W moich rozmowach z nauczycielami nieustannie powraca wątek roszczeniowych postaw rodziców względem szkoły. Jest w tym wiele prawdy: edukacja, jak wiele innych sfer życia, niepostrzeżenie przeewoluowała do stadium produktu, który się nabywa

i konsumuje. Rodzic w murach szkoły czuje się często jak klient, który ma prawo oczekiwać idealnej usługi w postaci wyedukowania jego dziecka. Jeśli proces napotyka przeszkody – ma prawo do reklamacji. I czyni to często. Co więcej, jest również bezwzględny w stosunku do dziecka (uczniowie podkreślają w dyskusjach ze mną, że zdaniem rodzica ocena niższa niż czwórka nie powinna się przytrafić, co stanowi dla nich iście wyczerpujący i stresujący standard).

Powyższe przykłady sugerują, że światy nauczyciela, ucznia i rodzica zaczynają mówić zupełnie innym językiem, który ma coraz mniej punktów stykowych. „57 problemów...” jest na tym gruncie próbą zbudowania wspólnego słowniczka, elementarza pojęć podstawowych, który umożliwi rozeznanie się w trudnej materii świata edukacji.

W całym zbiorze brakuje mi nieco naświetlenia problemu nadrzędnych wartości. Autorzy trafnie wskazują na typowe wyzwania, nie definiują jednak, w imię czego w ogóle owe wyzwania podejmować. Niby wiadomo, że dla lepszej przyszłości pokoleń (a więc i swojej własnej), ale brak jest odpowiedzi na pytanie, dlaczego ta przyszłość ma wyglądać tak, a nie inaczej. Czy powinniśmy kształcić przyszłych pracowników, naukowców, rodziców, uczestników kultury, obywateli? Odpowiedź na to pytanie często zależy od przyjętego paradygmatu i prawdopodobnie nie ma na to jednoznacznej odpowiedzi wśród samych dyrektorów i nauczycieli. Ów brak jednoznacznej orientacji jest – w mojej opinii – jednym z najważniejszych problemów, od którego rozpocząłbym autorski appendix: po co nam szkoła, po co nam podział przedmiotów, dlaczego taki? Będąc, chcąc nie chcąc, „agentem” świata edukacji, na własne oczy widzę, jak szkoły – na różnym etapie – wpędzają swoich podopiecznych w wyścig szczurów. Czy właśnie tak postrzegamy szkolne zadania? A jeśli nie, jakie obowiązki powinna wypełniać szkoła, jakie zadania stawiać przed sobą i uczniami, by kształcić – przede wszystkim – szczęśliwych ludzi? Na to pytanie trudno jest udzielić jednoznacznej odpowiedzi, a z pewnością byłaby ona znacznie dłuższa od wstępu. Nie ulega jednak wątpliwości, że bez takich publikacji droga do rozwiązania tej zagadki będzie znacznie dłuższa. ●

CO WARTO PRZECZYTAĆ?

CICHE PRZYWÓDZTWO

David Rock

Dom Wydawniczy Rebis, 2019

Czasy się zmieniały, a zarządzanie w wielu przypadkach stoi w miejscu, korzeniami tkwi głęboko w epoce fordyzmu. Ludziom podobno płaci się dziś za myślenie: w końcu przeciętny pracownik jest dziś o wiele lepiej wykształcony, nie wspominając o jego ambicjach, aniżeli miało to miejsce jeszcze kilka dekad temu. A mimo to oczekuje się od pracowników nie tyle myślenia, co działania, i to najlepiej – a jakże – skutecznego. Widoczne jest to również, niestety, na obszarze edukacji. Innymi słowy, menadżerowie i dyrektorzy koncentrują się na zarządzaniu procesem, miast motywować ludzi do tego, za co ponoć im się płaci: do myślenia. Ciche przywództwo to książka, która z tego spostrzeżenia uczyniła punkt centralny. Dyrektorzy szkół i szefowie różnych placówek edukacyjnych i wychowawczych z pewnością powinni zapoznać się z głównymi тезami książki i zrobić – przy okazji – mały rachunek sumienia.

Jak często mamy do czynienia z sytuacją, gdy teoretycznie wszyscy wiedzą, co robić, a i tak rezultat jest marny? Zespół przenika inercja i niechęć. Proces ciągnie się w nieskończoność, a rezultaty nie zachwycają. Pleni się poczucie bezsensu. Remedium? Szkolenia. Podnoszenie wszelakich kompetencji. Tymczasem szkoli się ludzi wyłączenie po to, by za jakiś czas stwierdzić, że niewiele to dało. Ciche przywództwo to próba zdiagnozowania przyczyn takiego stanu. Nie wykorzystujemy dostatecznie potencjału samodzielnego myślenia pracownika – mówi autor. Wolimy tracić czas, energię i zapał, myśląc za niego.

Książka jest boleśnie blisko praktyki, ale to ból konieczny. Dobrze, gdy autorzy nie owijają w bawetnę i mówią wprost, że jeśli chce się coś zmienić, to łatwo będzie. W podtytule mamy raptem sześć kroków, ale to droga całkiem długa i wyboista. David Rock

od razu mówi, że pozycję tę warto czytać etapami i robić sobie przynajmniej tygodniowe przerwy na dobre zrozumienie treści. Dlaczego będzie bolało? Bo zawsze, gdy chodzi o zmianę nawyków, piętrzą się trudności. Nawyki są niebezpiecznie wygodne. W nowomowie coachów nie na darmo proces ten określany jest wyjściem ze strefy komfortu. W żargonie neuronauki – a tej u Rocka sporo – idzie o przemodelowanie mentalnej mapy. A co najtrudniejsze, o przemodelowanie mapy podwładnych. I tutaj zaczynają się schody, pułapki, w które wpada masa menadżerów.

Podstawowy błąd ludzi, którzy zarządzają jakimś zespołem, polega na tym, że zakładają, że wszyscy myślą identycznie, a dokładniej – tak jak oni. Niby wiadomo, że każdy jest inny, ma inaczej poukładane w głowie, wyznaje nieco inne priorytety, tak naprawdę jednak najchętniej projektujemy na całe otoczenie nasze poznawcze kalki.

Drugi kardynalny błąd polega na transferze swoich strategii i swoich analiz na całą resztę. Mówiąc krótko, gdy podwładny narobił kłopotów, najczęstszą praktyką jest instruowanie go tak, by następnym razem błędu nie popełnił. Brzmi logicznie, ale jest to podejście nieefektywne: imputujemy swoją wizję świata, swoje oczekiwania i swoje skróty myślowe, które nijak mogą się mieć do czyjegoś punktu widzenia. Miast rozwijać – ograniczają i często frustrują.

Chodzi raczej o to, by podwładni do rozwiązań dochodzili własną drogą. Dlaczego? Bo zdaniem autora zrobią to z dużo większym zaangażowaniem, poczuciem decyzyjności, a gdy dopną swego – poczują zwyczajną frajdę, która jeszcze lepiej ich zmotywuje. W tym podejściu ukryta jest istota bycia cichym przywódcą. Zamiast stale kierować ludźmi, należy ich zainspirować i skłonić do samodzielnego



TOMASZ KOZŁOWSKI

SAMOKSZTAŁCENIE

działania. Pracownikowi zagwarantuje to rozwój i satysfakcję, a instytucji – osiągnięcie zamierzonego efektu. Taki proces da się odpowiednio zainicjować i przeprowadzić, na co Rock przytacza dziesiątki argumentów ze swojej szkoleniowo-akademickiej praktyki. Prowadzi do tego sześć kroków, o których wspomniano w podtytule.

1. Myśl o myśleniu. Jest niemal pewne, że nawet jeśli jesteś po wielu szkoleniach, pojęcie o sposobach działania mózgu masz niewielkie. Jeśli chce się być dobrym liderem i inspiratorem, trzeba poznać podstawowe szlaki ludzkich myśli, wysilić umysł i przyswoić minimum neuronauki i psychologii ewolucyjnej. Trochę sprawdzonej wiedzy pozwoli lepiej zrozumieć, czemu ludzie robią to, co robią, nawet jeśli mówimy im, żeby przestali.
2. Dostrzegaj potencjał. Nie koncentruj się na swojej wizji zadania, tylko na pracowniku, dla którego przełożony to osobnik najczęściej niemający pojęcia o specyfice pracy na konkretnym stanowisku. Zdaniem Rocka każdy ma niezbędny zasób energii, wiedzy i praktyki, by zaproponować swoje rozwiązania. Warto to wykorzystać dla satysfakcji obu stron. To zasada obowiązująca wszędzie, tak w rzeczywistości firmy, jak szkoły czy nawet domu.
3. Mów inspirująco. Znam ludzi, którzy dla stworzenia prostej procedury potrafią zwołać kilka zebrań, w trakcie których będą debatować, czy w tym celu wymienić pracowników i stworzyć nowe etaty w ramach nowej struktury, nie mówiąc o oddelegowaniu nowo powołanych zespołów celem stworzenia propozycji zmian w regulaminie. Mów zwięźle, konkretnie i szczerze. Sprawisz tym wszystkim wiele radości i zaoszczędzisz mnóstwo czasu.
4. Stymuluj efekt „aha!”. Ten rozdział to wszystko, na co zwierzchnik powinien zwracać uwagę, by wiedzieć, że jest na dobrej drodze. Terminem „taniec ku olśnieniu” Rock określa przemianę, jaka dokonuje się w chwili, gdy tworzymy nową

mapę mentalną. To niewerbalny odpowiednik okrzyku „Eureka”. I trzeba przyznać, że jest to najmocniejszy punkt całej książki. Stanowi on bowiem zbiór najróżniejszych scenariuszy prowadzenia rozmów tak, by były one dla podwładnych inspirującymi doznaniem, a nie przykrą zawodową koniecznością. Szczególnie interesująco wypada dokładna analiza mimiki zwiastującej przeżycie olśnienia – dzięki temu lepiej można poznać, czy pracownik właśnie dostrzeżę nowe możliwości.

5. Rozpalaj myślenie. Efekt eureka jest całkiem częsty, potem jednak zapominamy, że dobrym pomysłem trzeba się odpowiednio zaopiekować, ażeby nie spalił na panewce. Jak inicjować działanie, na ile poddać się instynktowi, gdzie umieścić komponent planowania, gdzie zaufać ludziom – to tylko niektóre z subtelności, na które autor zwraca uwagę. Cała część wzbożona jest ogromną ilością dialogów, zwrotów, odpowiedzi, które pomagają być „akuszerem” dobrych pomysłów.
6. Śledzenie postępów. Ostatni krok to monitorowanie i informacja zwrotna. Ażeby samodzielne myślenie i wdrażanie pomysłów było skuteczne, należy je dobrze, świadomie i w kontakcie z pracownikiem obserwować.

Pewną słabością opracowania jest nieuwzględnienie prostej prawidłowości. Z pewnością możemy podać przykład instytucji, w których pracownikom po prostu nie chce się myśleć samodzielnie. Rock nie uwzględnił tego, że ludzie jednak bywają różni i że wielu osobom po prostu nie będzie się chciało. Niektórzy wręcz oczekiwali, że nadal prowadzić się ich będzie za rękę zgodnie z paradygmatem zarządzania procesem, w którym sugeruje się rozwiązania i zwalnia z samodzielności. Mimo to wywód Rocka jest błyskotliwy. Sądzę, że i tę ewentualność można by przedyskutować w zaproponowanej przez niego konwencji. ●

CO WARTO PRZECZYTAĆ?

OBLICZA CZŁOWIEKA

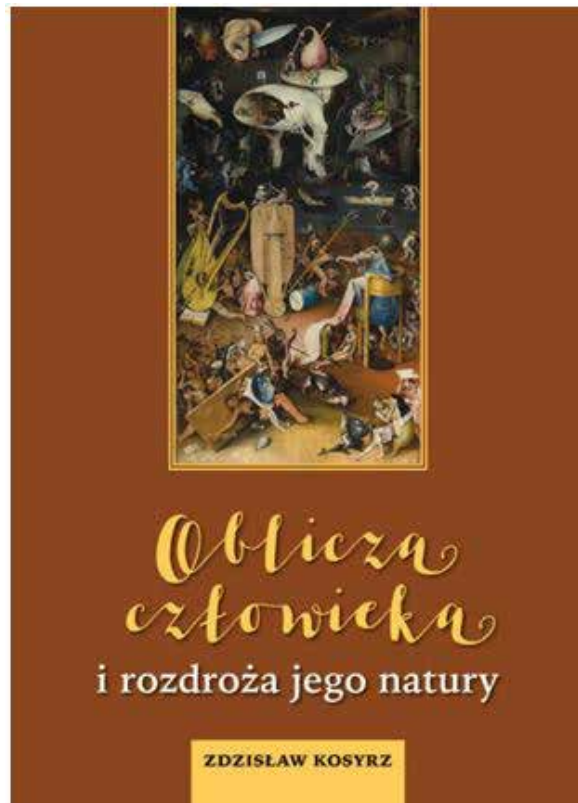
Zdzisław Kosyrz

Oficyna Wydawnicza von Velke, 2019

Ponoć ostatni ludzie, którzy mogli o sobie powiedzieć, że znany jest im literalnie cały stan zgromadzonej wiedzy, żyli w XVIII wieku. Od tego czasu ilość informacji poczęta przyrastać w takim tempie, że niemożliwością stało się objęcie ich jednym umyślem. Próby tego typu są współcześnie skazane na porażkę. Dzieła o charakterze encyklopedycznym są dziś relatywnie rzadkie, tym bardziej jeśli ich autorem jest jedna osoba. Tymczasem taka właśnie pozycja ujrzała światło dzienne dzięki wydawnictwu von Velke.

Autor Zdzisław Kosyrz, pedagog, autor ponad stu prac naukowo-badawczych, napisał książkę, o której można mówić *opus magnum*. „Oblicza człowieka” to ponad 600 gęsto zadrukowanych stron, na których przeprowadzona jest niezwykle wnikliwa antropologiczna wiwisekcja gatunku. Swym tytułem i formą nawiązuje ona do filozoficznych dzieł epoki Oświecenia, kojarzyć się może również z bestsellerem biologa Edwarda Wilsona „O naturze ludzkiej”. W porównaniu z pop-naukową książką twórcy socjobiologii, książka Kosyrza jest jednak dalece bardziej wnikliwą analizą dużo szerszego spektrum zachowań ludzkich.

Tytułowe „oblicza” to, chciałoby się rzec, cykl impresjonistycznych portretów, kreślonych w różnych kontekstach. Do prób opisanego tak rozległego tematu, jak człowiek sam w sobie, można by podejść z dużą rezerwą. Autorowi warto jednak zaufać, jego dzieło przypomina miejscami wysiłki ojców antropologii społecznej, którzy odległe podróże traktowali jako punkt wyjścia do refleksji nad człowiekiem. Kosyrz nie ukrywa, że i jemu namysł nad człowiekiem towarzyszył podczas wielu podróży, jakie odbywał przez całe życie. I podobnie jak w czasach narodzin wielkich teorii antropologicznych, Kosyrz stawia pytania o rolę i proporcje,



jakie odgrywają pierwiastki natury i kultury. „Oblicza” to próba ponownego zdefiniowania tych pojęć. Autor w swoich dociekaniach – nie tylko pedagogicznych – bardzo mocno odwołuje się do paradygmatu nauk ewolucyjnych i to ten właśnie stanowi ramy dla dalszej refleksji.

Poszczególne części pracy oscylują kolejno wokół: ego, sztuki i kreatywności, religii, konfliktów, terroryzmu, seksu, uzależnień, przesądów i manipulacji. Dobór ten jest bardzo subiektywny i z pewnością mógłby być uzupełniony, jednak nie ulega wątpliwości, że każdy z obszarów stanowi inspirujący przegląd konstruktów teoretycznych, pośród których nie brak osobistego poglądu autora, jak również podejmowania problemów wieloznacznych i dotąd nierozstrzygniętych.

Z perspektywy pedagoga książka jest szczególnie cenna przede wszystkim z uwagi na rozdział poświęcony działalności twórczej. Podnoszone są tam m.in. kwestie dotyczące źródeł dziecięcej kreatywności, co w obecnym kontekście

TOMASZ KOZŁOWSKI

SAMOKSZTAŁCENIE

społeczno-ekonomicznym stanowi niezbędny zasób wiedzy nauczyciela. Kreatywność bowiem urasta dziś do jednej z najważniejszych umysłowych kompetencji na rynku pracy. Zadanie to jest niezmiernie trudne, bo – jak pisze – skoro przyszło nam żyć w czasach, w których wychowanie i nauczanie nie są prostą konsekwencją tego, co było i tego, co jest tu i teraz, należą unikać w miarę możliwości działań schematycznych, pozornie skracających drogę do celu.

Nieustannie mutująca rzeczywistość czyni kreatywność kompetencją niezbędną, tymczasem kwestia jej wygaszania przez obecny system szkolny wciąż jest nie dość zauważana i dyskutowana. Nauczyciele bardzo często widzą ten problem wyraźnie, jednak wobec obostrzeń podstawy programowej, konieczności „przerobienia” całego materiału tak „abstrakcyjne” kompetencje schodzą na dalszy plan. Tym bardziej że niewątpliwie brak jest narzędzi do ich kształtowania. Kosyrz podejmuje również dyskusję wokół dylematów współczesnej pedagogiki: inteligencji i sposobów jej opisu i rozumienia, sensu bezstresowego wychowania czy stereotypów współczesnej psychopedagogiki.

Warto nadmienić, że Kosyrz jest nie tylko profesorem pedagogiki, ale i putkownikiem z długoletnim wojskowym stażem. Być może stąd właśnie bierze się uwaga, jaką poświęca on zagadnieniom roli sportu i kultury fizycznej w życiu człowieka. Jestem osobiście przekonany, że współczesne tendencje, by rugować tę sferę aktywności z procesu edukacyjnego młodych ludzi, stanowią nie tylko błąd, ale są znamię głębokiego niezrozumienia natury ciała i umysłu. Kinesjetyka, co potwierdzają współczesne badania, stanowi niezwykle ważny zasób dla ludzkiego mózgu. Ruch jest nie tylko sposobem utrzymania dobrego zdrowia. Ćwiczenia fizyczne nie bez powodu są nieodłącznym elementem praktyki duchowej wielu filozofii. Ruch w dostojnym znaczeniu uruchamia w człowieku zupełnie nowe drogi myślenia, które nie sposób wyćwiczyć inaczej.

Z punktu widzenia pedagoga na uwagę zasługuje również rozdział poświęcony uzależnieniom. Autor dokładnie przedstawia tam zarówno zagrożenia dobrze znane, jak i te stosunkowo nowe, jak cyberprzestrzeń i lekomania. Można zatem odnieść wrażenie, że książka Kosyrza to nie tylko namysł nad ludzką naturą, ale także osobliwa droga od przejawów człowieczego potencjału do największych zagrożeń, i odwrotnie.

Pewien niedosyt budzi praktyczna nieobecność tematu przemian antropologicznych, w obliczu których stanęliśmy pod wpływem rozwoju technologii. Jednym z doczesnych problemów jest przekraczanie granic człowieczeństwa, jak również pytanie o pewne jego aspekty wśród zwierząt (istota samoświadomości, języka, kultur i protokultur). W książce nie są podejmowane problemy związane z rolą technologii w codziennym życiu oraz jej wpływu na ludzkie procesy myślowe (a niewątpliwie jest to jeden z najważniejszych obecnie obszarów dyskusji nad potencjałem *Homo sapiens*, potencjałem tak ku dobru, jak i złu).

Autor, jak przystało na humanistę, ostatecznie wierzy jednak w możliwość „wyjścia z ciemności ku światłu”. Pointa tego typu, zestawiona zresztą z antropokosmologicznymi rozważaniami Stanisława Lema, stanowi świetną konkluzję w obliczu wyzwań przyszłości. Ostatnimi czasy bowiem coraz częściej padają pytania z rodzaju „ostatecznych”. Ekspansja Internetu i badania nad sztuczną inteligencją coraz częściej każą dociekać ostatecznej roli człowieka dziś i w najbliższych latach. Coraz częściej pytamy o istotę edukacji, poszukujemy dróg do zwiększania nie tylko dobrobytu, ale i dobrostanu społeczeństw, wobec niepowodzeń na tej drodze coraz częściej zastanawiamy się nad istotą i rolą samego postępu. Ostatnie lata są również zdominowane problemami ekologii, która – bez przesady – przywołuje obawy dotyczące końca ludzkiej cywilizacji. Oblicza człowieka sytuują się w tym nurcie jako ciekawe i potrzebne podsumowanie naszych – ludzkich – dotychczasowych wysiłków, pragnień i możliwości. ●