Dr Dariusz Danilewicz

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

**Ciągła zmiana w szkole jako wyznacznik dobrej edukacji[[1]](#footnote-1)**

Streszczenie: Artykuł podejmuje temat zmiany system edukacji; zmiany, która mimo krytyki w szczególności członków społeczności szkolnej (w tym dyrektorów i nauczycieli) jest czynnikiem niezbędnym. Tak, jak zmiany zachodzą w każdej sferze życia społecznego, gospodarczego, kulturalnego itd., tak muszą oe dotykać szkolnictwa – na poziomie organizacyjnym i na poziomie programów i planów nauczania.

## **Wstęp**

Jaka powinna być nowa, lepsza szkoła? Odpowiedź na to pytanie nie jest prosta, prawdopodobnie nie ma jednej, najlepszej. Niewątpliwie eksperci i praktycy edukacji zgadzają się ze stwierdzeniem, że efekty procesu edukacji dziś muszą być inne niż te, do których dążyła szkoła XX-wieczna (nie mówiąc już o szkole XIX-wiecznej). Systemy edukacji mają być zorientowane na przyszłość. Stale rosnąca jakość edukacji (ale też działań z zakresu long-life learning) powinna być dostosowana do potrzeb europejskiego społeczeństwa poprzez tworzenie systemów kształcenia i szkolenia zapewniających wszystkim młodym ludziom środki do rozwinięcia kompetencji kluczowych na poziomie przygotowującym ich do dorosłego życia oraz stanowiącym podstawę dla dalszej nauki i życia zawodowego.

## **Kluczowe kompetencje**

W preambule do *Zalecenia Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie* można znaleźć zapisy mówiące tym, że konieczne jest sformułowanie europejskich ram określających nowe umiejętności podstawowe uzyskiwane w procesie uczenia się przez całe życie, stanowiących główny element działania Europy w obliczu globalizacji oraz przejścia do modelu gospodarki opartej na wiedzy[[2]](#footnote-2). Dokument ten przedstawia kluczowe kompetencje, które mają być rozwijane w nowoczesnej szkole:

* porozumiewanie się w języku ojczystym, czyli zdolność wyrażania i interpretowania pojęć, myśli, uczuć, faktów i opinii w mowie i piśmie (rozumienie ze słuchu, mówienie, czytanie i pisanie) oraz językowej interakcji w odpowiedniej i kreatywnej formie w pełnym zakresie kontekstów społecznych i kulturowych,
* porozumiewanie się w językach obcych, co obejmuje – oprócz głównych wymiarów umiejętności porozumiewania się w języku ojczystym – mediację i rozumienie różnic kulturowych. Stopień biegłości zależy od kilku czynników oraz możliwości rozumienia ze słuchu, mówienia, czytania i pisania,
* kompetencje matematyczne i podstawowe kompetencje naukowo-techniczne. Te pierwsze obejmują umiejętność rozwijania i wykorzystywania myślenia matematycznego w celu rozwiązywania problemów wynikających z codziennych sytuacji, z naciskiem na proces, działanie i wiedzę. Podstawowe kompetencje naukowo-techniczne dotyczą opanowania, wykorzystywania i stosowania wiedzy oraz metod objaśniających świat przyrody. Obejmują one rozumienie zmian powodowanych przez działalność ludzką oraz odpowiedzialność poszczególnych obywateli,
* kompetencje informatyczne, które obejmują umiejętne i krytyczne wykorzystywanie technologii społeczeństwa informacyjnego, a tym samym podstawowych umiejętności w zakresie technologii informacyjnych i komunikacyjnych (TIK),
* umiejętność uczenia się będąca powiązana ze zdolnością konsekwentnego uczenia się, organizowania własnego procesu uczenia się indywidualnie oraz w grupach i odpowiednio do własnych potrzeb,
* kompetencje społeczne i obywatelskie. Kompetencje społeczne to kompetencje osobowe, interpersonalne i międzykulturowe oraz wszelkie formy zachowań przygotowujących osoby do skutecznego i konstruktywnego uczestnictwa w życiu społecznym i zawodowym. Kompetencje obywatelskie, a zwłaszcza znajomość pojęć i struktur społecznych i politycznych (demokracji, sprawiedliwości, równości, obywatelstwa i praw obywatelskich), które przygotowują do angażowania się w aktywne i demokratyczne działania,
* poczucie inicjatywy i przedsiębiorczość, tj. zdolność do wcielania pomysłów w czyn. Jest to kreatywność, innowacyjność i podejmowanie ryzyka, a także zdolność do planowania przedsięwzięć i prowadzenia ich dla osiągnięcia zamierzonych celów. Osoby rozwijające te kompetencje mają świadomość kontekstu swojej pracy i są zdolne do wykorzystywania pojawiających się szans. Jest to podstawa do nabywania bardziej konkretnych umiejętności i wiedzy potrzebnych tym, którzy podejmują przedsięwzięcia o charakterze społecznym lub biznesowym lub w nich uczestniczą,
* świadomość i ekspresja kulturowa, co obejmuje docenianie znaczenia twórczego wyrażania idei, doświadczeń i emocji za pośrednictwem szeregu środków wyrazu (muzyki, sztuk teatralnych, literatury i sztuk wizualnych)[[3]](#footnote-3).

## **Otoczenie szkoły**

Nowoczesna szkoła – w kontekście konieczności dostosowywania się do zmian zachodzących w świecie społeczno-gospodarczym – musi zacząć szerzej współpracować z otoczeniem. Zwykle pojęcie otoczenia organizacji jest definiowane z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Redefiniując to podejście[[4]](#footnote-4) można wysunąć kilka postulatów dotyczących polskiej nowoczesnej szkoły:

* otoczenie to środowisko charakteryzujące się pewnymi właściwościami społeczno-kulturowymi, regionalnymi, ekonomicznymi, technologicznymi, politycznymi itd., w którym funkcjonuje organizacja (w tym szkoła). W związku z tym każda polska szkoła nie powinna być bliźniaczo do siebie podobna, gdyż zdaniem autora model funkcjonowania szkoły, działań wychowawczych i edukacyjnych (w szczególności w szkolnictwie zawodowym) powinien być uwarunkowany regionalnie. Z przykrością należy stwierdzić, że obecnie szkoła jest jeszcze często tworzona według jednego „wzorca”,
* otoczenie to zbiór czynników mających wpływ na lub mogących mieć wpływ na funkcjonowanie organizacji. Tradycyjnie w odniesieniu do przedsiębiorstw czynniki te oddziałują na wielkość firmy, jej strategię, cele, misję, wizją, wartości, metody działania itd. Także szkoła może (powinna) kształtować i następnie na bieżąco korygować swoje działania na poziomie strategicznym, taktycznym, operacyjnym uwzględniając czynniki lokalne, regionalne i ogólnopolskie, ale też trendy światowe (gospodarcze, technologiczne, społeczno-kulturowe, prawne itd.). Obserwacje autora oraz seria wywiadów z zarządzającymi gimnazjami i szkołami ponadgimnazjalnymi prowadzą niejednokrotnie do wniosków, że działania szkół (np. w kontekście tworzenia nowych specjalności i profili, czy metod nauczania) są oparte o spojrzenie „do wewnątrz”: sprowadza się ono w wielu szkołach do analizy zasobów wewnętrznych (w tym także w odniesieniu do potencjału kompetencyjnego nauczycieli) i jedynie na tej podstawie opracowywania planów działań na kolejne lata (bez uwzględnienia potrzeb, możliwości, zmian zachodzących na zewnątrz szkoły). Co więcej szkoła powinna nie tylko obserwować swoje otoczenie bliższe i dalsze i czerpać z nich informacje wpływające na sposób funkcjonowania; powinna również uczestniczyć w kreowaniu otoczenia bliższego (doświadczenia autora pokazują, że szkoły stają się centrami życia społecznego stosunkowo częściej w małych miejscowościach),
* otoczenie to przestrzeń, gdzie kreowane są decyzje istotne i narzucające organizacji ograniczenia, wpływające na przyszłość organizacji. W związku z tym szkoła jako organizacja powinna prowadzić analizę otoczenia bliższego i dalszego. W literaturze przedstawiane są różne rodzaje metod analizy otoczenia dalszego. Można je chociażby podzielić[[5]](#footnote-5) na metody bezscenariuszowe (np. analiza trendów, metoda delficka) i scenariuszowe, które opierają się na tworzeniu alternatywnych opisów przyszłości (możliwych scenariuszy, symulacji, stanów otoczenia) dotyczących rozwoju przyszłych wydarzeń w otoczeniu organizacji. W obecnej dobie coraz większą rolę zwraca się w przedsiębiorstwach nastawionych na zysk na tworzenie możliwych scenariuszy przyszłości, by ograniczyć ryzyka związane ze zmiennością otoczenia. Wydaje się, że takie podejście wśród zarządzających polskimi szkołami jeszcze nie jest wykorzystywane,
* otoczenie to wszystkie elementy, które nie wchodzą w skład systemu organizacji, ale są z nim związane, oddziałują na nie poprzez wejścia i wyjścia systemu (opierając się na zasadach zarządzania procesowego). Warto by – zdaniem autora – rozpowszechniać wśród decydentów i zarządzających polskimi szkołami istotę zarządzania procesowego, której jednym z postulatów jest właśnie świadomość występowania i konieczności analizy wejść i wyjść w organizacji. Takie podejście mogłoby skłonić polskie szkoły do bardziej wnikliwej analizy zasobów na wejście (w tym chociażby potencjału kompetencyjnego uczniów) i wyjść organizacji, jaką jest szkoła. W tym kontekście dotyczy to np. ustawicznej i bardziej wybiegającej w przyszłość analizy losów absolwentów szkół, by móc doskonalić procesy wewnętrzne w szkole (nie tylko dotyczące procesu nauczania). Dziś przepisy prawa wymagają jedynie analizy losu absolwentów danej szkoły bezpośrednio po ukończeniu jej przez ucznia, nie zaś w perspektywie kolejnych lat związanych z realizacją działań edukacyjnych i zawodowych ucznia.

Jak już zwracano uwagę w niniejszym opracowaniu otoczenie szkoły staje się wysoce niepewne. Zjawisko to ma i będzie miało charakter narastający. Wynika to po pierwsze ze zmienności działań (zachowań) składowych elementów otoczenia szkoły, po drugie zaś ze złożoności otoczenia szkoły (wielość i różnorodność elementów otoczenia szkoły, narastająca siła oddziaływania poszczególnych jego elementów). Take otoczenie nazwano burzliwym lub turbulentnym[[6]](#footnote-6). Otoczenie takie przejawia się poprzez zaistnienie czterech tendencji (i działań koniecznych do wdrożenia przez decydentów związanych ze szkołą)[[7]](#footnote-7):

* wzrost intensywności otoczenia - rozpoznanie i utrzymanie połączeń między szkołą a jej interesariuszami wymaga zwiększenia zaangażowania zasobów szkoły,
* wzrost szybkości zmian - zmiany są szybkie i pojawiają się często, przez co szkoła musi nieustająco dostosowywać do zmieniających się warunków,
* wzrost złożoności otoczenia - wydarzenia wokół szkoły stają się coraz mniej przewidywalne,
* wzrost nowości zmian - coraz więcej różnych zmian w otoczeniu szkoły.

## **Zmiany w szkole**

Zmiany wokół szkoły są więc rzeczą nieuchronną. Z tego powodu szkoła musi cały czas ewoluować. Aby reakcje na zmiany w szkołach były mniej negatywne wskazane byłoby, aby zmierzały one w swoich działaniach w kierunku szkoły elastycznej (tabela I). Taki model edukacji skoncentrowany jest na uczniu i dostosowywaniu procesu nauczania na potrzeby ucznia w parnerstwie z szeregiem interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych szkoły. Wiąże się z ideą deskolaryzacji,której symptomy to[[8]](#footnote-8):

* nauczanie nie jest synonimem pouczania, czu instruowania,
* szkoła jako niejedyne miejsce dla edukacji (różne przestrzenie i okazje jako szansa na rozwój kompetencji),
* aktywna rola rodziców w procesie nauczania,
* aktywna rola przyszłych potencjalnych pracodawców,
* stymulujące wspracie uczniów w odnajdywaniu własnych możliwości i talentów, indywidualizacja procesu nauczania,
* nauczyciel nie jest niezbędny w procesie nauczania,
* wykorzystanie nowoczesnych modeli, metod, form nauczania przy równoczesnym nie rezygnowaniu z pozytywnych dokonań szkoły tradycyjnej,
* zaangazowanie uczniów w proces odkrywania świata (wzajemne uczenie się uczniów, uczniowie jako poszukiwacze wiedzy, współtworzenie narzędzi do uczenia się, przygotowywanie narzędzi, podręczników, materiałów multimedialnych itd.),
* zmiana modelu organizacji i oceniania szkoły oraz roli nauczyciela.

## **Podsumowanie**

Szkoła jest jednym z elementów życia społęcznego w kraju. Należy pamiętać, że jest to kluczowy element funkcjnowania nowoczesnego państwa. W Polsce w roku szkolnym 2020/21 w szkołach każdego typu kształciło się 4,9 mln dzieci, młodzieży i dorosłych, co stanowiło 12,9% ludności kraju. Uczęszacali oni do ponad 14 tys. szkół podstawowych, ponad 1,6 tys. szkół branżowych, blisko 3,3 tys. liceów ogólnokształcących i blisko 1,9 tys techników[[9]](#footnote-9). Te liczby pokazują jak bardzo szkoły kreują współcześną rzeczywistość i przyszły krajobraz kraju. Z uwagi na to, że otoczenie szkoły podlega nieustannym zmianom, to także same szkoły muszą ewoluować w odpowiedzi na te zmiany. Zmiana jako take jest zajwiskiem trudnym – na poziomie systemowym, organizacyjntm i indywidualnym, ale jest niezbędna jako czynnik wpływający na sukces systemu edukacji, czego dowodem może być zadwolenie interesariuszy szkoły, w tym w szzególności uczniów i ich przyszła ścieżka edukacjyno-zawodowa.

## **Bibliografia**

Ansoff H., Zarządzanie strategiczne, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985.

Haffer J., Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania, Toruń 2009.

<https://www.edubaza.pl/s/3468/80886-Liczba-uczniow-w-Polsce.htm>.

<https://www.edunews.pl/badania-i-debaty/opinie/3709-szkola-do-fundamentalnej-zmiany>.

Marek S., Białasiewicz M. (red.), Podstawy nauki o organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.

Meighan R., Edukacja elastyczna, Wydawnictwo Stowarzyszenie Nasza Szkoła, bmw 1992.

Penc J., Sztuka skutecznego zarządzania, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Zalecenia Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie, Official Journal of the European Union, nr L 398/10 z dn. 30.12.2006.

1. Sfinansowano ze środków projektu „Nowoczesny model współpracy szkół zawodowych ze szkołami wyższymi i pracodawcami w zakresie kształcenia w zawodach z grupy branżowej teleinformatycznej (technik telekomunikacji, technik informatyk)”, akronim: MEN-IT nr POWR.02.15.00-00-2009/18 [↑](#footnote-ref-1)
2. Więcej: Zalecenia Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie, Official Journal of the European Union, nr L 398/10 z dn. 30.12.2006. [↑](#footnote-ref-2)
3. <https://www.edunews.pl/badania-i-debaty/opinie/3709-szkola-do-fundamentalnej-zmiany>. [↑](#footnote-ref-3)
4. Na podstawie: Penc J., *Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 38. [↑](#footnote-ref-4)
5. Marek S., Białasiewicz M. (red.), *Podstawy nauki o organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, passim. [↑](#footnote-ref-5)
6. Ansoff H., *Zarządzanie strategiczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985, s. 58. [↑](#footnote-ref-6)
7. Haffer J., *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania, Toruń 2009, s. 48-49. [↑](#footnote-ref-7)
8. Więcej: Meighan R., *Edukacja elastyczna*, Wydawnictwo Stowarzyszenie Nasza Szkoła, bmw 1992. [↑](#footnote-ref-8)
9. <https://www.edubaza.pl/s/3468/80886-Liczba-uczniow-w-Polsce.htm>. [↑](#footnote-ref-9)