

Telewizor sprzed 20 lat, czyli o hamulcach rozwoju

Z doświadczenia muszę powiedzieć, że poważnym hamulcowym rozwoju szkoły są też rodzice. Telewizora sprzed dwudziestu lat by sobie nie kupili, ale szkoła najlepsza jest taka, w jakiej oni byli za młodu.

Grzegorz Mazurkiewicz, socjolog, profesor na wyższej uczelni

Rozmowa z Grzegorzem Mazurkiewiczem, profesorem w Instytucie Spraw Publicznych na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego; w latach 1999–2006 szefem programu „Szkoła ucząca się”.

Panie profesorze, jednym z obszarów, którym naukowo się pan zajmuje jest ewaluacja szkoły. Jak powinniśmy oceniać szkołę? Wedle jakich kryteriów? Co to znaczy dobra szkoła? Od kiedy piszę o edukacji, słyszę od specjalistów, że rankingi są szkodliwe. Jednak one mają się dobrze i w powszechnym, społecznym odbiorze są chyba jedynym wskaźnikiem – czy dana szkoła jest topowa, średnia czy słaba. Ostatnio mój syn, który przygotowuje się do liceum, i któremu od zawsze tłumaczę, żeby w ogóle nie patrzył na rankingi, spytał: „Ale jeśli ta szkoła jest na dwudziestym miejscu, to wysoko?”. Jednak gdzieś się tym zaraził. To mnie utwierdziło w przekonaniu, że rankingi tkwią w nas głęboko i w powszechnym odbiorze właściwie nie ma dla nich alternatywy.

Przełom wieków to był ten czas, kiedy na świecie dużo zaczęło się mówić o *autoewaluacji szkoły*, o tym, że konieczna jest *autorefleksja* i *standardy*. Profesor John MacBeath z Uniwersytetu w Cambridge opublikował pracę *How good is our school*. W Polsce chyba jako pierwsza ewaluacją próbowała wprowadzać Irena Dzierzgowska, nauczycielka, działaczka Unii Wolności, jedna z założycielek Pierwszego Społecznego LO w Warszawie,

wiceminister edukacji. W 2008 r., za czasów minister Katarzyny Hall, rozpoczęły się w prace, by wprowadzić nowoczesny *system ewaluacji szkół*. Byłem tam, brałem udział w konsultacjach. Projekt ruszył, minister Hall nie udało się jednak wyjąć ewaluacji z kuratoriów. Nie zyskała na to poparcia w swojej partii. W efekcie projekt szybko stracił ząb. Kuratoria, które miały zniknąć – zostały. Pozostał biurokratyczny, odgórny nadzór nad szkołą – wizytatorzy! Czarno na białym wyszło, jak jesteśmy przywiązani do folwarcznych relacji, świetnie opisanych przez Andrzeja Ledera. Rewizor żyje i żyje malowanie trawy na zielono.

Pamiętam, jak na jednej z konferencji rozmawialiśmy z urzędnikami z Finlandii i jeden z nich powiedział, że oni też dzwonią czasem do dyrektorów szkół, prosząc, by ocenili swoje placówki. Polacy na to: – „Jak to? Żeby sami ocenili? A jak okłamią?”. Fin bardzo się zdziwił: – „Po co dyrektorzy mieliby kłamać?”. Polacy: – „No jak to? Żeby lepiej wypaść!”. Fiński urzędnik w ogóle nie mógł zrozumieć, o co chodzi. W jego świecie zbieranie takich informacji służy temu, żeby system mógł dowiedzieć się, jak lepiej wspierać szkoły. Po co więc szkoły miałyby oszukiwać?

Dlaczego tak trudno jest nam, jako społeczeństwu, odejść od rankingów? Nauka pokazuje, że stare modele mentalne są niebywale trwałe, strasznie trudno je zmienić. Język, którego używamy, do którego jesteśmy przyzwyczajeni, kreuje rzeczywistość – świetnie to pokazali w książce *Dobra zmiana* Michał Rusinek i Katarzyna Kłosińska. Kto ma język, ma władzę. Jednocześnie nasza natura jest taka, że czujemy się najwygodniej, gdy potwierdzamy przekonania, które już wcześniej były nam bliskie. To biologiczne, wyzwala się wtedy dopamina, hormon szczęścia. Zmiana przekonań, przeciwnie, powoduje ogromny dyskomfort. Peter Senge, guru zarządzania, tytułowany „strategiem wieku”, wykazywał w swoich badaniach, jak to działa na przykładzie linii lotniczych. Kiedy nastaje kryzys, linie zmuszone są wprowadzić awaryjnie zmiany. Jednak jak tylko kryzys uda się zażegnać, ochoczo wracają do dawnych strategii. Tych samych, które doprowadziły do kryzysu.

Pyta pani o kryteria. Powinniśmy zadać sobie pytanie – jakie mamy prawo do kategoryzowania młodych ludzi w punktach i rankingach i jaki jest tego sens edukacyjny? Czy naprawdę mamy dobre narzędzia i kryteria do kategoryzowania? Dlaczego akurat matematyka i polski, a nie na przykład umiejętność współpracy i zaangażowanie społeczne albo empatia? Dlaczego akurat ósmoklasiści i maturzyści? Przecież młodzi ludzie rozwijają się w różnym tempie. Dlaczego test zdany właśnie w tym momencie ma mieć decydujący wpływ?

Powiedzmy szczerze: dzisiejszy system edukacyjny kategoryzuje uczniów na mądrzejszych i głupszych; biednych i bogatych. System działa tak, jak gdybyśmy zakładali, że biedni są biedni, bo są głupszy. Tymczasem badania pokazują coś przeciwnego: biedniejsi „głupieją”, bo są biedni. Im więcej czasu człowiek jest zmuszony przeznaczyć na zaspokojenie podstawowych potrzeb życiowych, tym mniej ma możliwości na poszerzanie horyzontów. Opisał to na przykład Rutger Bregman w *Utopii dla realistów*.

Jeżeli dana sieć handlowa posiada piętnaście sklepów w Warszawie, to nie robi im rankingu, bo to nie byłoby w jej interesie. Tymczasem system edukacji tworzy ranking szkół, w którym kilka pierwszych miejsc zajmują stale te same placówki, nawet od dziesięcioleci. To jest skandal. W ten sposób system się utrwała i wspiera najsilniejszych, co w konsekwencji prowadzi do betonowania tych rankingów.

Wizytatorzy, testowanie, system nagroda – kara to rzeczy, które dziedziczymy w tradycjach, strukturach, procedurach, ale są dla nas równie toksyczne jak węgiel, z którym musimy skończyć.

Muszę zaznaczyć, że ja kiedyś byłem za testami. Testy miały służyć nauczycielom do diagnozowania poziomu wiedzy, żeby na podstawie tej diagnozy mogli lepiej uczyć. Czy ktoś tych testów tak używa? Nie słyszałem.

To po czym ocenić dobrą szkołę?

Dobra szkoła to taka, w której uczniowie się angażują, są uśmiechnięci i trudno ich odgonić od realizowania własnych zainteresowań, pasji. Dobra szkoła rozwija motywację do pracy, ciekawość i krytyczne myślenie. Uczniowie mają szansę działać w niej jak naukowcy: badać, eksperymentować, sprawdzać źródła, przeprowadzać dowód, wyciągać wnioski. Mają ciekawe projekty, przy których ciężko pracują. Mają prawo do błędów. *Dobra szkoła rozwija relacje, współpracę* i daje szansę pracować również nad swoimi emocjami, rozpoznawać je, wyrażać. *Dobra szkoła jest interdyscyplinarna* – bo świat nie jest podzielony na chemię, biologię, WOS, język polski itd.

Już widzę te gromy: to mają być kryteria? Przecież to jest niemierzalne! Pamiętajmy jednak o tym, że nie chodzi o to, by jeden ranking zastąpić innym, z innymi kryteriami. Chodzi o tworzenie takich warunków, żeby każda szkoła rozwijała się zgodnie ze swoją specyfiką i dla swoich uczniów, nie w porównaniu z innymi.

Po studiach pracowałem w liceum jako nauczyciel WF-u i WOS-u. Ci sami uczniowie w ławce i na sali gimnastycznej to zupełnie inni ludzie. Ktoś

jest liderem tu, a tam chowa się w kącie, ktoś odwrotnie. Organizowałem szkolne wyprawy w góry, spływy kajakowe i tam szczególnie moi uczniowie mnie zaskakiwali. Z doświadczenia wiem, że nie da się kogoś ocenić na podstawie tylko testów. W dzisiejszym świecie jest wiele innych kompetencji, które potrzebujemy równie mocno jak to, co da się zbadać testem.

Gdyby jakimś cudem wyrzucić do kosza rankingi, zapanowałby totalny chaos. Na jakiej podstawie uczennice i uczniowie mieliby dostawać się do dalszych stopni edukacji? Wyobrażam sobie, że wszyscy zgłosiliby się do tych szkół, które kiedyś, za czasów rankingów, były topowe.

Nie mam jednego, gotowego rozwiązania. Jestem przekonany, że ścieżka edukacji powinna być bardziej różnorodna, dawać więcej możliwości indywidualnego jej układania, dopasowywania do potrzeb ucznia i jego rytm rozwoju. Dziś rytm jest jeden dla wszystkich: po nauczaniu początkowym – wrzucenie na głęboką wodę do czwartej klasy. Tam straszenie: teraz już się skończyło niańczenie, teraz zobaczycie. Potem szykowanie się do testów ósmoklasisty i podział: kto do zdolnych, kto do mniej. Potem zryw przed maturą i finałowe rozstrzygnięcie: kto ma jakie szanse na studia, dające w przyszłości szansę na lepiej płatną pracę. Przy czym wydziały uczelniane mierzą swój prestiż tym, jak wysokopunktowi maturzyści do nich przyszli. Zakładając, że co? Że ci z mniejszą ilością punktów z matury nie mogą zostać specjalistami w wybranej dziedzinie i gorzej przysłużą się społeczeństwu? Na jakiej podstawie?

Ja w liceum uczyłem się marnie. Czy teraz oddaję społeczeństwu mniej, niż ci wszyscy, którzy mieli lepsze oceny ode mnie?

Potrzebujemy systemu bardziej elastycznego, który uwzględniałby, że uczeń może zmieniać pasje, profile, na pewnym etapie być bardziej zaawansowany w danym przedmiocie, na innym mniej. Żeby były różne drogi dojścia na studia.

Słyszałem ciekawą rzecz, z czasów, gdy dopiero powstały gimnazja. Ponieważ w pierwszych rocznikach rodzice jeszcze nie wiedzieli, które gimnazjum jest topowe, uczniowie byli w tych szkołach bardziej wymieszani, nieposegregowani. Taki rozkład daje możliwość wyrównywania szans. Z punktu widzenia społeczeństwa ucieczka najbardziej uprzywilejowanych dzieci do „elitarnych” szkół, w tym do prywatnych, jest szkodliwa.

Jak to rozwiązać? Widziałem różne sposoby, trzeba by o nich rozmawiać. Jest na przykład rejonizacja. Ona też bywa problematyczna, zdarza się, że w Stanach rodzice ubiegają się o fikcyjny meldunek lub kupują dom blisko szkoły, aby móc posłać dziecko do bardziej prestiżowej placówki.

Widziałem szkołę artystyczną, do której przyjmowano na zasadzie losowania, bo chętnych było więcej niż miejsc. Czy to dobre rozwiązanie? Nie wiem.

Był bardzo ciekawy eksperyment w Chicago. Liceum w tzw. najgorszej dzielnicy, w którym połowa uczniów wykruszała się z lekcji. Dyrektorem został były urzędnik, piastujący wcześniej wysokie stanowiska w administracji. Postawił jeden warunek: zachował swoją wysoką pensję. Sto procent jego uczniów ukończyło szkołę i sto procent poszło na studia. Jak to zrobił? Na początku z każdym uczniem zawierał kontrakt: każdy musiał przyprowadzić dorosłą osobę, która zgodzi się wystąpić jako gwarant, że dziecko będzie chodziło do szkoły. Nie na imprezy, nie do dorywczej pracy w godzinach zajęć, tylko na lekcje. Kiedy uzyskał frekwencję, organizował uczniom dodatkowe staże. W pierwszej klasie pomagali w lekcjach maluchom z podstawówki, w drugiej – uczestniczyli w wybranych kursach na uniwersytecie, w trzeciej – praktykowali w lokalnych firmach. Facet udowodnił, że nie ma czegoś takiego jak stracona szkoła w straconej dzielnicy. Oczywiście ten eksperyment ma wiele aspektów, bo czy nie było mu łatwiej, skoro miał szerokie znajomości z odpowiednimi ludźmi w mieście? Oczywiście, że tak. Czy nie miał wyjątkowej motywacji, skoro świetnie zarabiał? Tak. Ta historia pokazuje też, dlaczego powinniśmy doceniać nauczycieli, również finansowo. To się społeczeństwu opłaca.

Dlaczego panu źle szło w liceum?

Nie wiem. Wtedy głównie zajmowałem się słuchaniem Led Zeppelin, Pink Floyd i Doorsów. Jak teraz patrzę na siebie nastoletniego, to wcale nie oceniam się tak źle. Ostatecznie przeczytałem wtedy *Paragraf 22*, *Lot nad kukułczym gniazdem*, *Nocnego kowboja* i jeszcze parę innych książek, które mnie ukształtowały. Z wypiekami na twarzy chodziłem na festiwal „Konfrontacje Filmowe”, gdzie była jedyna szansa zobaczyć przegląd najlepszych filmów z Zachodu i ze Wschodu też, ale spoza mainstreamu. W szkole jednak na pewno nie powiedziano by, że jestem dobrym uczniem. A to napisałem na polski notatkę z podręcznika akademickiego, zamiast ze szkolnego, i pani się obraziła. A to nosiłem uparcie szalik, który denerwował pedagogów. A to mnie aresztowano za udział w demonstracjach. Taki to był okres.

Jak pana słucham, mam wrażenie, że jednym z głównych zadań ekspertów edukacyjnych w Polsce jest starać się tak lawirować, żeby politycy zechcieli wziąć pod uwagę to, co w świecie badań i nauki wiadomo od

dawna. Ciągła walka wiedzy z pomysłami i działaniami politycznymi, wyciągniętymi z rękawa. Przy czym wiedza musi spuszczać głowę, ustępować z obszarów, które politycy uznają za newralgiczne. Właściwie niezależnie od tego, która partia akurat jest przy władzy, choć bywało trochę lepiej i gorzej. Frustrujące.

Nie mamy i nie mieliśmy w Polsce polityki edukacyjnej. Taki mamy styl, że każdy rząd i minister przyjmuje rolę oświeconego władcy. W lepszej wersji to taki „ludzki pan”: wysłucha ekspertów, czasem wycofa się z jakiejś głupoty.

Brazylijski pedagog Paulo Freire twierdził, że dialog nie istnieje bez szacunku, pokory i miłości. U nas nie ma takiego dialogu z ekspertami w ministerstwie edukacji. Dyrektorzy i nauczyciele, którzy jechali przez pół kraju na rozmowy z minister Zalewską dobrze wiedzą, o czym mówię. Czekają na nich upokorzenie, nie rozmowa.

Na dobrą sprawę nie wiadomo, czy politycy wiedzą, po co im eksperci i kim jest taki ekspert. Pamiętam działacza jednej z partii, tej co to zazwyczaj jest koalicjantem, który na pytanie, jakie ma kompetencje, by zajmować się edukacją, odpowiedział: „Żona jest nauczycielką”.

Z doświadczenia muszę powiedzieć, że poważnym hamulcowym rozwoju szkoły są też rodzice. Telewizora sprzed dwudziestu lat by sobie nie kupili, ale szkoła najlepsza jest taka, w jakiej oni byli za młodu. „Ja to z matematyki miałem taką piłę, że baliśmy się wejść do klasy i dobrze mi to zrobiło” – przecież takie podejście wciąż jest popularne. Dlatego zmian w systemie edukacji nie powinniśmy dokonywać poprzez referendum ogólnokrajowe, tylko powinni proponować je eksperci, w oparciu o badania naukowe. A nauka nigdy nie miała tyle do powiedzenia na temat procesu uczenia się, co obecnie. Ostatnie dwadzieścia lat przyniosło nam mnóstwo wiedzy na temat tego, jak działa mózg i kiedy najlepiej człowiek się uczy.

W „Szkole uczącej się” nigdy nie działaliśmy w kontrze do polityków, wychodząc z założenia, że naszą rolą jest zrobić najwięcej jak to możliwe, niezależnie od wyniku ostatnich wyborów. Zajmujemy te obszary, które są możliwe do zajęcia, tam pracujemy. Dzięki takiemu podejściu nawet jak Roman Giertych był u władzy, udawało nam się działać. Generalnie moja ocena jest taka, że zawsze od czasów transformacji ustrojowej zmiana w szkolnictwie szła zbyt wolno, zbyt konformistycznie, z obawą. Natomiast odkąd u władzy mamy PiS, to już osuwamy się z lawiną błotną.

Z drugiej strony mamy to szczęście, że jest mnóstwo nauczycieli, którzy oddolnie, często po cichu, bronią dzieci przed idiotyzmem władzy. Oni

się przyzwyczaili, że to jedno z ich zadań, w naszych warunkach na stałe wpisane do zawodu. W tym sensie uważam, że polska szkoła wyrasta ponad społeczeństwo, które ją tworzy. Choć Hannah Arendt uważała, że coś takiego nie jest możliwe.

Jedną z największych satysfakcji, jaką dawała mi praca w „Szkołe uczącej się”, było obserwowanie, jak *dyrektorzy*, którzy do nas dołączali, z czasem sami *przejmują odpowiedzialność za zmianę*. Najpierw to była ścisła współpraca z naszymi ekspertami, uczenie się, a potem oni zaczęli iść dalej tą drogą na własną rękę, po swojemu, stając się liderami w swoim środowisku.

Jednym z podstawowych założeń „Szkoły uczącej się” jest rozproszone przywództwo – co to oznacza w praktyce?

Myślenie o *przywództwie w edukacji* zmieniało się u nas z czasem. Na początku stawialiśmy w „Szkołe uczącej się” na liderów. Chodziło o to, żeby wzmacniać dyrektorów szkół. Dyrektor szkoły powinien być *liderem edukacyjnym*. Tymczasem w Polsce to wciąż wcale nie jest oczywiste. W moim badaniu pięćdziesiąt procent dyrektorów jak główny obszar swojego zaangażowania wskazało remonty, ciekące dachy, jakieś termomodernizacje i przebudowy boiska, plus rzecz jasna starania o uzyskanie finansowania na te cele. Czyli funkcję administracyjno-organizacyjną. Dyrektor zupełnie nie powinien się tym zajmować, od tego powinien mieć sprawnego zarządcę. Dyrektor powinien mieć czystą głowę, żeby dbać o jakość edukacji w swojej placówce. Powinien mieć także poczucie sprawczości; świadomość, że on jest odpowiedzialny za kreowanie tej jakości.

Z czasem jednak poszliśmy krok dalej – od wzmacniania pojedynczych liderów w kierunku *rozpraszania przywództwa*. Czyli tworzenia sytuacji, w której cały zespół bierze odpowiedzialność, nie jedna osoba. Dlatego, że najlepszy lider jednoosobowo nie jest tak efektywny jak współpracujący zespół. Nie liczymy na to, że przybędzie bohater na białym koniu i zbawi Polskę. Tak nigdy nie będzie. I to samo jest na poziomie szkoły. Wiara w rolę heroicznego, charyzmatycznego lidera, który coś za nas załatwi jest bujdą, mitem. Jest toksyczna tak samo jak wiara w nieustający rozwój gospodarczy. Na marginesie: wie pani, że z punktu widzenia PKB bardziej opłaca się, żebym miał wypadek po drodze do pracy, niż żebym dojechał bezpiecznie? Dojeżdżając bezpiecznie zużyję trochę paliwa i tyle, a przy wypadku o wiele bardziej naręcę konsumpcję – ten cały zużyty sprzęt policyjny, medyczny, naprawa drogi. Nie mówiąc już o tym, że tak naprawdę zarówno dla społeczeństwa jak i dla mnie osobiście najlepiej, jeśli dojadę transportem publicznym.

Ślepą wiarę w PKB zostawiamy w XX w. i tam też powinniśmy zostawić wiarę w przywódców, którzy nas zbawią, jeśli będziemy im posłuszni.

Taką mamy tradycję?

Oczywiście, że tak. Nasze partie wodzowskie. Jedną możemy oceniać lepiej, drugą gorzej, ale mechanizm ten sam. I w szkole ten sam klimat: „Powiedz, co mam zrobić, to zrobię”. Nowoczesne przywództwo to nie jest zespół wrodzonych charyzmatycznych cech, tylko proces. *Umiejętność prowadzenia procesu, wciągania ludzi do współpracy*. To są umiejętności, których można nabyć.

Dyrektor szkoły z jednej strony musi umieć organizować zespół, z drugiej – mieć odwagę osadzać edukację w kontekście. Kontekstem dzisiaj jest m.in. pandemia, ocieplenie klimatu, Trump i jemu podobni, nierówności społeczne, Strajk Kobiet i protesty w obronie praw kobiet. Dzisiejsza szkoła ma taki problem, że tego kontekstu nie zauważa. Niezależnie od tego, co dzieje się za oknem, w klasie przerabiany jest materiał z podstawy programowej w formie zatwierdzonej kilka lat wcześniej.

Jest takie popularne hasło, że szkoła ma przygotowywać do przyszłości, którą nie do końca jesteśmy w stanie przewidzieć. Zgoda, ale nie możemy przede wszystkim pomijać tego, co jest tu i teraz. Nie da się być dwanaście lat na kursie przygotowawczym do życia, to jakieś odrealnienie. Nie da się przygotowywać do tego, że kiedyś będziemy mieć poglądy, podejmować ważne decyzje, współtworzyć demokrację, nie robiąc tego już teraz.

Szkoła celowo unika odniesień do rzeczywistości, bo one są uznawane za kontrowersyjne i narażają szkołę na atak. Przyjdzie niezadowolony rodzic i zastraszy, że składa donos do kuratorium. Dlatego w szkole nie ma miejsca na omawianie palących problemów społecznych, na edukację seksualną, dlatego więcej czasu poświęca się na starożytność, niż na historię współczesną.

Ja zaczynałem pracę nauczyciela w '88 r. Wtedy to było proste, jaka jest oficjalna rola nauczyciela: indoktrynować. A uczniowie? Radzili sobie, jak w tej piosence T. Love:

Był zawsze trochę z boku
Na bakier trochę był
W szkole nikt nie wiedział
Czym King naprawdę żył.

Tamte czasy szczęśliwie minęły, błędem jest jednak zakładać, że w warunkach wolności i demokracji edukacja powinna być apolityczna. Trzeba to jasno powiedzieć: edukacja jest polityczna i nie może taką nie być. Tylko to nie ma mieć nic wspólnego z indoktrynacją. Przeciwnie: mamy stwarzać warunki uczniom, by analizowali otaczający ich świat, pokazywać im, że mają na niego wpływ, swoimi decyzjami, swoją postawą. Pokazywać, że można różnić się światopoglądowo, a mimo to dialogujemy, potrafimy wspólnie działać.

Są trzy cechy nauczyciela, moim zdaniem niezbędne, by odpowiednio pełnić tę rolę. Po pierwsze, nauczyciel powinien być intelektualistą – czyli starać się rozumieć otaczający świat, dociekać. Po drugie, aktywistą. Nauczyciel nie może udawać, że nie ma poglądów. Nie mówiąc już o sytuacji może jeszcze gorszej, kiedy faktycznie ich nie posiada. I nie chodzi o to, żeby narzucał swoje poglądy uczniom, tylko pokazywał, że coś jest dla niego ważne i dlaczego. Jeśli tego nie robi, to zgadza się na istniejący dziś wzorzec i pokazuje, co jest dla niego ważne: zdolność kredytowa. Jedyne, co pozostaje. Po trzecie nauczyciel powinien być profesjonalistą, czyli wiedzieć, jak motywować młodych ludzi i tworzyć warunki współpracy w nauczaniu i uczeniu – zarówno wśród dzieci, jak i kolegów pedagogów. Rozwijając te trzy cechy, nauczyciel automatycznie staje się przywódcą. Wtedy grono pedagogiczne w szkole – to jest zespół profesjonalistów, z których każdy jest podmiotem. Tam nie muszą wszyscy się ze sobą zgadzać i mieć identycznych poglądów. Mogą być różni, ale muszą umieć ze sobą rozmawiać z szacunkiem. W takich warunkach *rozproszone przywództwo* staje się czymś naturalnym.

Dziś borykamy się z bardzo niskim poczuciem sprawczości wśród nauczycieli, mamy kadry wytrenowane w posłuszeństwie. Nadzieję budzą ci, którzy pokazują, jak ważne są dla nich inne wartości i cele – tych też mamy sporo.

Jak system może wspierać pedagogów, żeby stawali się naturalnymi przywódcami?

Mówiliśmy już o zdjęciu kontroli zewnętrznej, jak kuratorium i jego wizytatorzy, bo to element tworzący atmosferę braku zaufania do nauczyciela. Poza tym nauczyciel powinien zyskać większą autonomię. Powinien przestać być niewolnikiem wykonania planu, czyli przerobienia podstawy programowej, narzuconej centralnie. To nie oznacza, że nauczyciel ma być zostawiony zupełnie sam. Dobrze by było, gdyby wypracowywał swój zakres podstawy programowej w lokalnym zespole. Tam ma większą szansę dostosować go do potrzeby swoich uczniów, odpowiadać na ich szczególne zapotrzebowania.

Z jednej strony powinniśmy stale podnosić kwalifikacje nauczycieli, z drugiej – doceniać ich. Bardzo dużo złego zrobiły szkole lata negatywnej kampanii o tym zawodzie. Ile razy słyszeliśmy, że nauczyciele to lenie, mają śmiesznie krótki tydzień pracy i ciągłe wakacje? Dlatego jako społeczeństwo nie wykorzystaliśmy szansy, jaką był strajk nauczycielski w 2018 r.

Trzeba też przyglądać się temu, co najbardziej przeszkadza nauczycielom w wykonywaniu ich misji w szerszym kontekście. W badaniach amerykańskich pedagogzy najczęściej wskazywali dwa czynniki: bieda oraz zły wpływ rodziców – naciski, pretensje. Podejrzewam, że u nas wyszłoby podobnie. Dodałbym jeszcze trzeci czynnik: naciski i ingerencje polityków.

W pana dorobku naukowym dużo jest o równości szans. Jak jest z tą równością szans edukacyjnych w Polsce?

To zależy. Jeśli chodzi np. o uczniów z niepełnosprawnością ruchową niewątpliwie zrobiliśmy ogromne postępy: podjazdy dla wózków stają się standardem. Ale co z dziećmi imigrantów, uczniami o odmiennej od większości orientacji czy tożsamości seksualnej, co z uczniami, których wyklucza bieda? Problem tych dzieci omijany jest przez system szerokim łukiem. Klimat naszych czasów dobrze obrazuje fakt, że są szkoły w okolicach Krakowa, które mają programy pomocy takim uczniom, ale ich dyrektorzy wolą, żebym publicznie nigdzie ich przykładu nie podawał. Wiadomo, że kurator z Małopolski z różańcem protestuje przeciw marszom równości, więc lepiej jej się nie narażać.

A co z równością szans ze względu na płeć?

Kilkanaście lat temu badałem to, uczestnicząc w lekcjach w różnych szkołach. Wtedy było ewidentne, że dziewczynki i chłopcy traktowani są różnie, dostają zupełnie inną *informację zwrotną*. Chłopcom mówiło się: łamanie zasad jest akceptowalne, walcz o swoje, możesz być nawet niegrzeczny, jeśli do czegoś dążysz. Dziewczynki miały być ciche i zdyscyplinowane. Dziewczynki udzielały się na lekcjach później i rzadziej, bo czekały na swoją kolej z podniesioną ręką, podczas gdy chłopcy mówili nawet nieproszeni. To się zmienia, ale tego trzeba cały czas pilnować. To jak z wystąpieniem amerykańskiej bizneswoman i działaczki społecznej Sheryl Sandberg, która na konferencji TED¹ mówiła o tym, dlaczego jest mniej

¹ TED skrót do ang. Technology, Entertainment and Design (Technika, Rozrywka i Design) – konferencje naukowe organizowane co roku przez amerykańską fundację non-profit Sapling Foundation, których celem jest popularyzacja „idei wartych rozpowszechniania” [przyp. red.].

kobiet na najwyższych stanowiskach. Na koniec ogłosiła, że odpowie na dwa ostatnie pytania z sali. Zrobiła to, po czym później odpowiadała jeszcze długo na kolejne pytania – padały już wyłącznie ze strony mężczyzn. Bo tylko mężczyźni nie krępowali się zabierać głos dalej, mimo ogłoszenia, że to już koniec. Ktoś jej to wytknął i ona złapała się za głowę: – „Tak, macie rację, sama złapałam się w pułapkę, o której opowiadałam!”

Jednym z ważniejszych wyzwań, przed którymi stoi szkoła, jest narastająca liczba depresji i prób samobójczych wśród nastolatków. Szkoła w końcu jakoś na to wyzwanie odpowie?

Wszystkie te tematy, o których rozmawialiśmy, łączą się ze sobą. Z jednej strony szkoła pomija realne problemy uczniów, pomija wiele tematów, które ich żywo dotyczą. Z drugiej – zaprzęga uczniów do potwornie ciężkiej pracy. Jak patrzę na moje dzieci, które są w połowie szkoły podstawowej, dziwię się, jak wytrzymują tyle godzin lekcji online. Dla dorosłego to jest nie do wytrzymania, siedzieć od ósmej do piętnastej na kolejnych telekonferencjach. I tak codziennie!

Trudno dziś o optymizm... to co jest... ale wierzę, że można osiągnąć sukces, czyli zmienić szkołę, jeśli spełni się pewne warunki. Podstawowy to *budowa wspólnoty*.

Potrzebujemy jak najwięcej zaangażowanych osób i działań, żeby *doznała się zmiana*. Ja chętnie powiem, co uważam, że powinniśmy zrobić. Z rzeczy zasadniczych, poza wszystkim, o czym rozmawialiśmy, apelowałbym przede wszystkim o dofinansowanie edukacji. Rząd przecież stale udowadnia, że ma na to, co faktycznie uważa za najważniejsze, nie powinniśmy więc dawać się zwodzić, że nie ma takiej możliwości.

Wymieniłbym też szereg spraw pozornie kosmetycznych, które jednak wpływają znacząco na działanie szkoły: wyrzuciłbym dzwonki, podział na klasy, niektóre ściany, żeby można było jakoś inaczej w niej usiąść.

Tylko co z tego wynika, że ja to mówię?

Ostatnio widziałem bardzo ciekawy program naprawy szkolnictwa... do 2060 r. Naprawdę? 2060? W ten sposób możemy planować redukcję emisji CO₂, ale dla edukacji dziesięć lat to już odległa perspektywa.

Papież Franciszek zwraca uwagę, że pandemia może być szansą na restart. Może to wykorzystamy. Pewne mechanizmy, absurdy zostały obnażone mocniej, może już nie da się ich dłużej znieść. Pamiętajmy jednak, że reforma nie powinna opierać się na tym, co ja powiem, czy co jakiś inny ekspert powie, tylko na wspólnie wypracowywanych projektach. Zresztą,

trochę żartując, obawiam się, że większość ekspertów to „dziadersi”, których słucha się, powtarzając w myślach: „OK, boomer”.

Żeby nie było jak w tym dowcipie z czasów, gdy wchodziliśmy do Unii. Przyjeżdża ekspert unijny do górali i mówi: „A jak wam powiem, ile macie czarnych owiec, a ile białych, to mi jedną dacie?”. – „No damy!”. Ekspert wyciąga laptop, łączy się z satelitą, liczy owce, podaje liczbę. Wszystko się zgadza, zabiera jedno zwierzę, odjeżdża. Górale zatrzymują jego auto: – „A jak powiem ci, kim jesteście, to nam oddacie zwierzaka?”. – „No oddam!”. – „Jesteście ekspertem unijnym”. – „Skąd wiecie?” – dziwi się ekspert. – „Proste. Przyjechaliście nie proszeni i mówicie nam, co mamy robić. A teraz oddajcie psa, bo przyda się do pilnowania owiec”.

Grzegorz Mazurkiewicz – socjolog i absolwent studiów z zakresu zarządzania oświatą; od 2002 roku profesor w Instytucie Spraw Publicznych na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego. Kierownik, ekspert i badacz w projektach dotyczących ewaluacji szkół, kształcenia przywódców edukacyjnych, jakości procesu nauczania i uczenia się, wyrównywania szans, edukacji interkulturowej, zarządzania placówkami edukacyjnymi, wspierania samorządów lokalnych w tworzeniu polityki oświatowej, badania jakości pracy instytucji oświatowych, tworzenia systemów zapewniania jakości czy doskonalenia zawodowego nauczycieli. Współtwórca programu „Szkoła ucząca się” i jego były dyrektor.