
Mariusz Kalandyć, Roman Zych, Dorota Szumna,
Adam Kawałek

„Warsztaty przyszłościowe” – by rozumieć intencje, pojąć mechanizmy zdarzeń i znaleźć rozwiązanie...

Wstęp

Myślenie „przyszłościowe”, nakierowane na opisywanie przewidywanych trendów lub spodziewanych zjawisk, w opinii wielu badaczy jest nie tylko mało skuteczne poznawczo, lecz także ryzykowne. Nie chodzi jednak o zabawne wyniki porównań oczekiwanych zdarzeń z faktami, lecz przede wszystkim o zaniechania i przeoczenie sygnałów, które zaowocowały opłakanymi skutkami *de facto*. Postacią niejako ikoniczną, która głęboko rozminęła się w swoich przewidywaniach dotyczących oczekiwanego stanu rzeczy, jest oczywiście Francis Fukuyama. Jego *Koniec historii* stał się przykładem książki w sposób niemalże ilustracyjny rozmijającej się z wieloma przygnębiającymi faktami, które wbrew jego oczekiwaniom – nadeszły¹. „Symbolem najpierw triumfalizmu i nadziei lat 90., potem zachodniej pychy i myślenia życzeniowego”².

Piszemy o tym nieprzypadkowo, wszak lekiem na nietrafne prognozy nie jest zaniechanie podobnych działań, lecz doskonalenie namysłu nad narzędziami analizy oraz ostrożne (krytyczne) podejście do redagowanych propozycji. Sposobem na adekwatne i skuteczne projektowanie działań z wykorzystaniem określonej wiedzy na temat tego, co obserwujemy obecnie, wydaje się być propozycja przedstawiona po raz pierwszy w latach 60. XX wieku przez Roberta Jungka, austriackiego dziennikarza i futurologa. Takim narzędziem są właśnie

¹ Por.: F. Fukuyama, *Koniec historii*, ZNAK, Kraków 2009.

² K. Wężyk, *Fukuyama pokazuje największy problem liberalizmu: ma rację, ale przestał być seksonny*, [w:] „wyborcza.pl/magazyn”; dostęp: 28.06.'22, dostępny w Internecie: <https://wyborcza.pl/magazyn/7,124059,28521364,fukuyama-pokazuje-najwiekszy-problem-liberalizmu-ma-racje.html>

„Warsztaty przyszłościowe”, działania służące wypracowaniu skutecznych i konkretnych planów w rozwiązaniu problemów, które mamy okazję obserwować współcześnie, a ich pokonanie stanowi ważny element rozwoju różnych instytucji w przyszłości.

Ideą główną warsztatów wydaje się być trafne sformułowanie problemu oraz takie jego przemyślenie i opracowanie, by w porządku czterech faz podejmowanych czynności mentalnych przygotować się do skutecznego działania służącego dobremu rozpoznaniu zagadnienia oraz jego szczegółowych elementów, stworzenia optymalnego („idealnego”) modelu rozwiązania, jego urealnienia oraz zaplanowania działań umożliwiających owo rozwiązanie. Cały proces odwołuje się do następujących zdarzeń:

1. fazy przygotowawczej, służącej zdefiniowaniu podstawowych pojęć, które określają sedno postawionego problemu,
2. fazy krytyki, stanowiącej pogłębioną krytyczną ocenę aktualnego stanu zjawiska,
3. fazy fantazji (utopii), jej konsekwencją jest stworzenie idealnej rzeczywistości w analizowanym obszarze,
4. fazy urzeczywistnienia, sformułowanie wniosków i rekomendacji oraz opracowanie planu działań modernizacyjnych³.

Nauczyciele konsultanci i doradcy metodyczni – rozpoznania

W spotkaniach z nauczycielami konsultantami oraz doradcami metodycznymi staraliśmy się znaleźć odpowiedź na pytanie: „Jak doskonalić proces uczenia się nauczycieli?”. Jako aktywność wpisana w nauczycielską profesję i jeden z głównych czynników stanowiących o efektach jego pracy uczenie się i ciągły rozwój nauczycieli musi stanowić ważny obszar troski nie tylko ich samych, ale wszystkich, którym na tych efektach zależy czy zależeć powinno. Stąd „Warsztaty przyszłościowe”, zrealizowane w ramach II Ogólnopolskiego Forum Doskonalenia Kadr Oświaty, miały służyć wypracowaniu propozycji rozwiązań do przedstawienia decydującym oświatowym.

Wypracowane w fazie przygotowawczej definicje koncentrowały się głównie na ujęciach nauczycielskiego uczenia się jako warunku ciągłego rozwoju zawodowego i osobistego w drodze samokształcenia (czytania literatury, docierania do wartościowych materiałów), wymiany doświadczeń

³ Por.: E. Brudnik, G. Dąbrowska, K. Knafel, K. Łuczkiwicz, *Warsztaty przyszłościowe – twórcze rozwiązywanie problemów*, Wojewódzki Ośrodek Metodyczny w Kielcach, Kielce 1995.

oraz udziału w zewnętrznych formach doskonalenia. Podejmowane w tym obszarze działania służyć mają w opinii uczestników zdobywaniu nowych doświadczeń zawodowych, dodatkowych kwalifikacji, doskonaleniu warsztatu pracy, warunkują refleksyjne podejście do codziennej pracy z uczniem, sprzyjając wychodzeniu „poza utarte szlaki”, kreatywności i poszukiwaniom nowych, innowacyjnych rozwiązań. Nauczyciele postrzegają jednak własne uczenie się nie tylko jako szansę na podnoszenie kompetencji zawodowych, ale też na poszerzenie własnych zainteresowań i rozwój pasji, a nawet jako profilaktykę procesów demencji (zachowanie „młodości mózgu”). Widzą potrzebę współpracy wewnątrzszkolnej i wzajemnego uczenia się (np. poprzez sieci współpracy, wyjazdy szkoleniowe, wymiany szkolne, publikacje metodyczne), ale także konieczność współdziałania pomiędzy instytucjami zajmującymi się oświatą na każdym poziomie jej funkcjonowania, czyli od szkoły, poprzez samorząd terytorialny, po MEiN.

Zdaniem uczestników uczenie się nauczycieli bazuje na starannej diagnozie własnych kompetencji i wynikającym stąd planowaniu, na zaangażowaniu oraz wewnętrznej motywacji i gotowości do wychodzenia ze strefy komfortu, może być jednak efektywnie wspierane poprzez czynniki pozostające poza kontrolą nauczycieli (system awansu zawodowego, finansowanie doskonalenia, organizację czasu pracy uwzględniającą procesy samokształcenia i doskonalenia, elastyczną, dostosowaną do aktualnych potrzeb ofertę szkoleniową i in.).

Poszukiwanie obszarów, które szwankują/ nie działają w procesach uczenia się i rozwoju zawodowego nauczycieli (faza krytyki), doprowadziło do wyłonienia podstawowych niedomagań. Zdaniem uczestników warsztatów dotyczą one: organizacji procesów uczenia się nauczycieli, ich motywacji do zmian i rozwoju, wzajemnych relacji, rutyny i wypalenia zawodowego a także systemu kształcenia pedagogów. Nauczyciele konsultanci oraz doradcy metodyczni zauważają, iż brakuje jednoznacznych priorytetów w polityce państwa związanych z doskonaleniem nauczycieli i skutecznego systemu wspomaganie szkół. Wadliwą organizację uczenia się nauczycieli utożsamiają m.in. z funkcjonującym systemem awansu zawodowego, promującym okazjonalne uczenie się, ale też z niesprawnym systemem szkoleń i jego niską skutecznością. „Nie działa” zarządzanie czasem pracy nauczycieli oraz finansowanie doskonalenia zawodowego. Dostrzeganym czynnikiem hamującym jest

również nadmierny indywidualizm w miejsce wymiany i wzajemnego uczenia się od siebie, rozpowszechniona w środowiskach nauczycielskich rutyna, niechęć do uczenia się i brak/niski poziom motywacji do zmian, pogłębiany przez wadliwy – w opinii uczestników – system wynagradzania i motywacji.

Wymienionym obszarom uczestnicy przyglądali się podczas pracy grupowej, tworząc w obrębie każdego z nich własne wizje stanu idealnego (faza fantazji), a po ich zaprezentowaniu na forum efekty swojej pracy wykorzystali do grupowej dyskusji oraz wyboru najlepszych i najpilniejszych do wdrożenia rozwiązań (w fazie urzeczywistniania). Przyjrzyjmy się wnioskowi sformułowanemu na koniec tego fragmentu warsztatów:

- uczestnicy warsztatów widzą potrzebę zmian w systemie kształcenia i doskonalenia nauczycieli, a przede wszystkim w systemie własnego awansu zawodowego (sugeruje się eliminację form awansu w obecnym kształcie);
- zdaniem pedagogów większość szkoleń realizuje podstawową tematykę edukacyjną, jednak nie w pełni odpowiadają one potrzebom rozwojowym nauczycieli; szkolenia rad pedagogicznych są rzadko konsultowane z zainteresowanymi osobami; ich tematykę dostosowuje się arbitralnie do potrzeb dyrekcji i organów prowadzących;
- brakuje nowoczesnej centralnej platformy edukacyjnej na potrzeby szkoleniowe systemu oświaty, często – środków na innowacyjne technologie IT.

Rekomendacje zaś dotyczyły:

- wykreowania atrakcyjnego systemu kształcenia i doskonalenia motywującego do rozwoju;
- stworzenia centralnej platformy informacyjnej dotyczącej szkoleń dla nauczycieli z indywidualnymi kontami nauczycielskimi (z wykorzystaniem systemu SIO);
- weryfikacji szkoleń pod kątem potrzeb nauczycieli (zajęć spersonalizowanych); tworzenia rejestru potrzeb szkoleniowych szkoły – możliwości zgłaszania przez nauczycieli tematyki zajęć na poziomach: lokalnym, wojewódzkim, krajowym.

Jednocześnie doceniono funkcjonalność zastosowanej techniki warsztatów, zwrócono uwagę na ich możliwości integracyjne, umożliwiające pogłębioną analizę problemów i efektywne projektowanie oczekiwanych zmian.

Nauczyciele i uczniowie szkół zawodowych

Nauczyciele szkół zawodowych pracowali w grupach łączących kilka szkół, co wzmocniło kreatywność i udroźniło komunikację interpersonalną. Formu-

łując wnioski, w konfrontacji ze słabościami procesu uczenia się, zwrócili uwagę na dominację dyrektywności i kontroli w zarządzaniu szkołą jako czynnika zakłócającego kreatywność i synergię w pracy. Podkreślili niedobór właściwej komunikacji pomiędzy nauczycielami, wynikającą z braku współpracy w grupach. Wskazywali na mankamenty tkwiące w kulturze organizacyjnej szkół, uniemożliwiające taką współpracę, oraz podkreślili strach przed ujawnieniem słabości i błędów w nauczaniu jako główną przyczynę niepowodzeń w tym zakresie. Zwrócili również uwagę na związane z tym braki w sferze integracji zespołów nauczycielskich. Wskazali na słabości systemu awansu, jego formalizm, nieefektywność i długość jako czynniki demotywujące w zakresie uczenia się i rozwoju. Podobnie jak uczestnicy innych grup uznali system wynagradzania w edukacji za niemotywujący i wręcz deprecjonujący nauczycieli. Podkreślili brak efektywnego wsparcia psychologicznego i merytorycznego, zwłaszcza osób rozpoczynających pracę. Uznali również braki w wyposażeniu szkoły jako istotny czynnik blokujący rozwój.

Ustosunkowując się do tak sformułowanych wniosków, zaproponowano stosowne rekomendacje. Postulowano między innymi: uelastyczenie i skrócenie systemu awansu, konieczność zwiększenia środków na wynagrodzenia nauczycieli (przy jednoczesnej zmianie w kierunku bardziej sprawiedliwej analizy pracy pedagogów), zmiany w projektowaniu pensum. Ponadto zwrócono uwagę na potrzebę zakupu sprzętu elektronicznego i poprawę dostępności szkół do Internetu. Podkreślono potrzebę organizacji wsparcia metodami mentoringu i coachingu oraz organizacji bardziej spersonalizowanych szkoleń. Uznano za konieczne działania w zakresie integracji zespołów nauczycielskich oraz wzmocnienie zarządzania szkołą opartego na przywództwie i delegowaniu uprawnień. Proponowano zwiększenie zakresu szkoleń *online*.

Metody pracy zaproponowane w koncepcji pn. „Warsztaty przyszłościowe” doskonale sprawdzają się również w pracy z uczniami. W zajęciach przeprowadzonych w kwietniu 2022 roku, oprócz nauczycieli kilku rzeszowskich szkół o zawodowym profilu kształcenia, uczestniczyli również uczniowie klas zawodowych Zakładu Doskonalenia Zawodowego w Rzeszowie. Czteroosobowa grupa uczniów z dużym zaangażowaniem przystąpiła do czynności, które swoje odzwierciedlenie znalazły w czwartym etapie warsztatów, czyli tzw. fazie urzeczywistnienia, wiążącej się ze sformułowaniem wniosków, przygotowaniem rekomendacji oraz opracowaniem stosownego planu działań.

We wnioskach uczniowie zwrócili uwagę na niedostateczne zainteresowanie ich szkolnymi problemami ze strony nauczycieli wychowawców. Taka postawa

pedagogów w przekonaniu młodych ludzi skutkuje brakiem wsparcia w rozwiązywaniu różnorodnych spraw trudnych dla uczniów. Ze strony nauczycieli i wychowawców młodzi ludzie oczekują przede wszystkim akceptacji ich postaw i zachowań oraz dokonywanych wyborów, między innymi tych związanych z profesjonalnym doskonaleniem w wybranym zawodzie, co pozwoli na odniesienie sukcesu w przyszłej pracy.

W obrębie rekomendacji uczniowie podkreślali potrzebę pogłębionej empatii ze strony uczących oraz poświęcenia uczniom więcej czasu przez wychowawców, co zwiększy szanse na wszechstronne rozpoznanie uczniowskich problemów i pomoc w ich przewyciężaniu.

W opracowanym planie działań, konkretyzującym wnioski i rekomendacje, uczniowie zaproponowali kilka praktycznych i – jak się wydaje – łatwych do zrealizowania rozwiązań; dotyczą one lepszej integracji zespołów klasowych oraz zindywidualizowanego podejścia do uczniów i nurtujących ich problemów, co może ułatwić zatrudnienie psychologa szkolnego. Uczniowie liczą również na poprawę relacji z nauczycielami i wychowawcami; ich zdaniem umożliwi to pokój indywidualnych rozmów, w którym w warunkach swobody i poufności będą mogli bez skrępowania rozmawiać.

Metody wykorzystywane w „Warsztatach przyszłościowych” z powodzeniem warto wykorzystać przez pracowników pedagogicznych szkół i placówek; mogą one również stać się skutecznym narzędziem diagnostycznym, służącym nie tylko rozpoznawaniu realnie istniejących problemów, ale stwarzającym szybki – i co ważniejsze – efektywny sposób ich rozwiązywania, angażując wszystkie zainteresowane strony. Szczególnie interesujące jest wypracowanie rozwiązań przez zespoły pedagogów i uczniów, które koncentrowałyby się wokół konkretnych problemów placówki. Ważną cechą pracy zespołowej wykorzystującej metody „Warsztatów przyszłościowych” jest m.in. możliwość wszechstronnej analizy określonego problemu oraz możliwość poznania argumentów uczestników biorących udział w ich rozwiązywaniu. Różnorodne stanowiska zaprezentowane przez uczniów i nauczycieli, konfrontowane w finalnym etapie pracy warsztatowej, wzbogacają środowiska szkolne nie tylko o pożądaną i oczekiwaną efekt synergii, ale również zbliżają nauczycieli i uczniów w efektywnym współdziałaniu sprzyjającym osiągnięciu wspólnych celów, w tym tych o charakterze wychowawczym, dydaktycznym i opiekuńczym.

W podsumowaniu wypracowanych podczas warsztatów treści uczniowie sugerowali, by nauczyciele starali się opuścić stworzoną przez siebie bezpieczną „strefę komfortu”. Użycie pojęcia „strefa komfortu” w oczywisty sposób sugere-

ruje konieczność wejścia w niekomfortową strefę obaw i niepewności po to, aby znaleźć się w inspirującej „strefie nauki” związanej z nabywaniem nowej wiedzy i umiejętności, co sprzyja radzeniu sobie z różnorodnymi wyzwaniami w zawodzie; taka postawa prowadzi wprost do „strefy rozwoju i wzrostu”, czyli odkrywania i nadawania sensu otaczającym nas zjawiskom oraz poszukiwania nowych celów i kreatywnego ich realizowania.

Podsumowanie

„Warsztaty przyszłościowe” są wynalazkiem nienowym. Robert Jungk dobrze wiedział, że możliwa do zaprojektowania wiedza o przyszłości oznacza również władzę. Jej podmiotem byli jednak nieliczni obywatele. Większość musiała się podporządkować ustaleniom eksperckim, kreującym zazwyczaj jednostronną sekwencję przyszłych zdarzeń. Ci, których one dotyczyły, nie mieli na ów ciąg przewidywanych faktów żadnego wpływu⁴. Stąd pomysł zmiany istniejących warunków gry a „Warsztaty przyszłościowe” są tego efektem. Chodzi w nich o to, by w sposób konstruktywny i efektywny angażować „zwykłych obywateli” w proces planowania i wymyślenia własnych pomysłów związanych z przyszłością. „Robert Jungk był przekonany, że różne przyszłości są możliwe do pomyślenia, zaś »Warsztaty przyszłościowe« będą przeciwwagą: wzbudzą w ludziach pewność siebie oraz stworzą źródło wsparcia inicjatyw obywatelskich i szerokiego zaangażowania w transformację społeczeństwa”⁵. Ów pomysł okazuje się być przydatny również w warunkach pracy z nauczycielami i ich uczniami. Pozwala racjonalizować różnego rodzaju intuicje wynikające z bieżącego doświadczenia, odpowiednio je hierarchizować, budować możliwe do realizacji projekty działań zmieniających źle funkcjonujący stan rzeczy. Co niezwykle ważne – podkreślmy to jeszcze raz – dają poczucie sprawstwa oraz pokazują, że każdy z nas może mieć istotny wpływ na proces nieustannych zmian mających miejsce w codziennym życiu.

Nasz artykuł pokazuje m.in. sposoby myślenia dorosłych (nauczycieli) oraz młodych ludzi (uczniów) w zakresie tego, w jaki sposób funkcjonuje system edukacji oraz co warto zmienić, by obowiązujące tu reguły sprzyjały rzeczywistemu rozwojowi. Jest co prawda zapisem *in statu nascendi*, a więc w niektórych fragmentach nieco przerysowanym. Zapisuje jednak istotne wnioski oraz

⁴ Por.: *Warsztaty przyszłości* [online], dostęp: 29.06.'22, dostępny w Internecie: https://jungk-bibliothek-org.translate.google/future-workshops/?_x_tr_sl=auto&_x_tr_tl=pl&_x_tr_hl=zh-CN (.)

⁵ *Ibidem*.

doświadczenia różnych środowisk nauczycielskich związanych zarówno z pracą przy tablicy, jak i systemem doskonalenia. W szerszym ujęciu odsłania również potencjał samej metody. Okazuje się, że podobne techniki pracy odpowiadają zarówno dorosłym, jak i młodzieży. Stawiają bowiem na działania samodzielne w obszarze analizowania określonego problemu (zjawiska) i wtedy, gdy trzeba zrehabilitować hierarchię celów do zrealizowania oraz zaplanować ich wykonanie.

„Warsztaty przyszłościowe” mogą być organizowane na różne sposoby, można tu wykorzystywać wiele technik i metod pracy oraz formy zajęć indywidualnych oraz grupowych. W interesująco zaplanowanych warsztatach uczestnicy mają jednocześnie wpływ na wybór stylów działania, sposoby redagowania wniosków oraz selekcję najważniejszych do realizacji postulatów. Skuteczność realizacji wypracowanych wniosków i celów w przeważającej mierze również zależy od tych, którzy je sformułowali.

Główną formą podobnych spotkań jest dialog pomiędzy różnymi grupami. Mogą to być obywatele, władze, przedsiębiorcy, artyści, pracownicy itd. Celem jest stworzenie wspólnej wizji rozwoju określonego obszaru, a najważniejsze – znalezienie konkretnych rozwiązań, które są do zaakceptowania przez wszystkich uczestników warsztatów oraz – chęć ich zrealizowania. Wynikają one z kilku niezwykle istotnych zasad: kreatywności, otwartości na czasem niespodziewany rezultat analiz oraz umiejętności samokierowania; starają się uwolnić niewykorzystany twórczy potencjał jednostek i grup⁶. I chociaż warsztaty przyszłościowe odbywają się najczęściej po to, by wypracować wizje przyszłości dla organizacji lub gminy, a więc społeczności uformowanych w sposób naturalny, mogą być również bardzo interesującym sposobem pracy w grupach funkcjonujących w obszarze systemu edukacji. Nasze zajęcia niewątpliwie to potwierdziły.

Autorzy są pracownikami Podkarpackiego Centrum Edukacji Nauczycieli w Rzeszowie; prowadzili zajęcia według formuły „Warsztatów przyszłościowych” w kwietniu 2022 r.

⁶ Por.: *Warsztaty przyszłościowe* [online], dostęp: 30.06.'22, dostępny w Internecie: <https://partycypacjaobywatelska.pl/strefa-wiedzy/techniki/warsztaty-przyszlosciowe/> (.)