

# Edukacja do dojrzałości

## Po XI Kongresie Obywatelskim



GDAŃSK 2017

WOLNOŚĆ I SOLIDARNOŚĆ NR 73

© Copyright by  
Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową  
ul. Do Studzienki 63  
80-227 Gdańsk  
tel. 58 524 49 00  
faks 58 524 49 08  
www.ibngr.pl  
e-mail: [ibngr@ibngr.pl](mailto:ibngr@ibngr.pl)

Redakcja merytoryczna: **ADAM LEŚNIEWICZ**

Redakcja serii: JAN SZOMBURG  
Redakcja językowa: ALICJA DĄBROWSKA-NOWACKA  
Korekta: ANNA ROMAN  
Projekt okładki: BEATA PODWOJSKA

ISBN 978-83-7615-136-6

CIP – Biblioteka Narodowa

Edukacja do dojrzałości : po XI Kongresie  
Obywatelskim / [redakcja merytoryczna Adam  
Leśniewicz ; Kongres Obywatelski]. - Gdańsk  
: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, [2017].  
- (Wolność i Solidarność ; nr 73)

# Spis treści

## CO TO JEST EDUKACJA DO DOJRZAŁOŚCI?

- 7 **Jan Szomburg**  
*Edukacja do dojrzałości*
- 13 **Maria Mach**  
*Doświadczać i rozumieć*
- 19 **Magdalena Czub**  
*Jaka szkoła rozwinie nasze skrzydła?*
- 23 **Zofia Dzik**  
*Ekosystem dojrzewania człowieka*

## NOWE CELE EDUKACJI

- 35 **Monika Wiśniewska-Kin**  
*Edukacja zorientowana na wartości*
- 43 **Aleksandra Musielak-Dobrowolska, Iwona van Buuren**  
*Nauczajmy, czym jest szczęście*
- 49 **Tomasz Czub**  
*Edukacja do dojrzałej osobowości*
- 53 **Witold Potęga**  
*Edukujmy do funkcjonowania w realnym świecie*
- 61 **Aleksander Piskorz**  
*Edukacja do zaangażowanego życia*
- 67 **Rozmowa z Dariuszem Jemielniakiem**  
*Edukacja do dojrzałości w cyberświecie*
- 73 **Anna Kalinowska**  
*Edukacja do poszanowania przyrody*

## JAKA SZKOŁA DLA DOJRZAŁEGO KSZTAŁCENIA?

- 83 **Jacek Strzemieczny**  
*Szkoła podmiotowej relacji*
- 87 **Joanna Alicja Stocka**  
*Edukacja do wyzwań dzisiejszego świata*
- 93 **Rozmowa z Beatą Szulc**  
*Jak kształcić do dojrzałości?*



## ZOFIA DZIK

---

menedżer z wieloletnim doświadczeniem w branży finansowej i consultingowej; pionier rynku usług finansowych direct w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej (m.in. CEO TU Link4 S.A., CEO Intouch Insurance na CEE). Mentor, certyfikowany członek John Maxwell Team, specjalizującego się w obszarze przywództwa. Założyciel i prezes Fundacji Humanites, autor modelu Spójnego Przywództwa®; dyrektor Akademii Przywództwa Liderów Oświaty, organizator konferencji dla liderów biznesu „Brakujący element Przywództwa, Sukces w pracy = Sukces w Rodzinie”. Przewodnicząca i członek szeregu rad nadzorczych spółek w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej. Prywatnie żona, matka trzech synów, lubiąca wędrówki przez pustkowia.

## Ekosystem dojrzewania człowieka

*O człowieku nie można powiedzieć, że jest, albowiem człowiek jest w stadium ciągłego stawania się. Sens tego stawania się leży w tym, aby człowiek z osoby, jaką jest przez swoją naturę, przekształcił się w osobowość, to znaczy, by doszedł do pełnego rozkwitu w swych władzach duchowych i cielesnych. Im bardziej człowiek jest osobowością, tym bardziej jest człowiekiem.*

ks. prof. Józef Tischner

Jakie kompetencje będą kluczowe dla społeczeństwa za 20–30 lat, jeśli ziszczą się wizje, że praca będzie luksusem? Rządy kilku państw na świecie zaczęły już testować system „wynagrodzenia bez pracy”. Czwarta rewolucja przemysłowa się rozkręca i wydłuża się lista stanowisk, które znikną już w najbliższych latach, a ich miejsce zajmie sztuczna inteligencja. Świat wydaje się przyspieszać z każdym dniem, zalewając człowieka ogromem danych. Codziennie doświadczamy rosnącej liczby opcji i poszerzanej przestrzeni do samodzielnego decydowania w każdej sferze naszego życia.

*Proces transformacji doprowadził do wytrącenia z równowagi pewnego, funkcjonującego dziesiątki, a w niektórych środowiskach być może nawet setki lat ekosystemu, w którym dojrzewał młody człowiek.*

Jak w tym wszystkim się nie zgubić? Rodzą się pytania: czy i jak współczesny człowiek jest przygotowany do radzenia sobie z taką rzeczywistością oraz jak przygotować na szybko zmieniające się NIEZNANE młode pokolenie? Jakie kompetencje będą kluczowe? Co w tym kontekście będzie miarą dojrzałości człowieka i – oby tak było – również bazą do udanego życia? Pytania te w różnych odmianach towarzyszą mi bardziej świadomie od ponad 10 lat jako pracodawcy, menedżerowi, matce trzech synów, członkowi społeczeństwa, zwyczajnie – człowiekowi.

*W dzisiejszym świecie pracy i systemie edukacji dużo ważniejszym wyzwaniem jest nie to, jak rozwijać kreatywność, ale jak jej nie zabijać poprzez stres i ciągłą presję.*

formacji ekonomicznej i społecznej. W sferze społecznej zderzyliśmy się z falą megatrendów, takich jak: migracja zarobkowa; rozpad rodziny wielopokoleniowej; zwiększenie tempa życia (*life on the go*); konsumpcjonizm; zalew informacji; relatywizm; rozwój internetu.

Środowisko wychowawcze utraciło swego rodzaju homogeniczność, która polegała na tym, że żyliśmy w pewnych enklawach, oglądaliśmy te same serie telewizyjne i bawiliśmy się na trzepakach. To homogeniczne i wielopokoleniowe środowisko kształtowało i „dodefiniowywało” – i to często za nas, rodziców – wartości i postawy młodego pokolenia.

Proces transformacji doprowadził do wytrącenia z równowagi pewnego, funkcjonującego dziesiątki, a w niektórych środowiskach być może nawet setki lat ekosystemu, w którym dojrzewał młody człowiek. Powstaje jednak pytanie, czy i jak stworzymy nowy. Czy na wzór transformacji gospodarczej proces ten powinien być przedmiotem strategicznej „opieki”? Ciężar i konieczność refleksji niewątpliwie ciągle w dużej mierze spoczywają w tym zakresie na obecnym pokoleniu 40–50-latków, które było istotnym ogniwem tej ekonomicznej przemiany.

## **Kompetencje przyszłości**

Pracując i rekrutując ludzi na wielu rynkach, uświadomiłam sobie, że w zasadzie nigdy nie rekrutowałam wyłącznie ze względu na kwalifikacje wynikające z ży-

*Im bardziej świat przyspiesza, im bardziej nieprzewidywalna jest przyszłość, tym bardziej podstawą staje się rozwój osobowości i to, kim jesteśmy jako człowiek i jaki mamy wewnętrzny kompas.*

ciorysu i dołączonych do niego dokumentów, ale zwracałam uwagę na to, co dana osoba reprezentuje sobą jako człowiek, jakie wartości jej przyświecają. Jak rozumie odpowiedzialność, uczciwość i jak je prezentuje w codziennym działaniu. Czy jest ciekawa ludzi i świata? Jeśli jest ciekawa, to czy chce i umie się uczyć. Jeśli chce się uczyć, to znaczy, że jest bardziej otwarta na popełnianie błędów, bo nie sposób uczyć się nowych rzeczy i być od razu mistrzem.

Okazało się, że zwracając uwagę na tego typu kompetencje, nie musiałam już się martwić, czy ci ludzie będą się właściwie komunikować i współpracować, bo najczęściej było to wynikiem wcześniej rozpoznanych elementów osobowości da-

Rok 1989 przyniósł nam wolność. Zanegowaliśmy wiele dotychczas promowanych wartości. Nasz kraj wszedł w fazę intensywnej transfor-

nej osoby. Okazywało się również, że cechą wynikową była tak bardzo dziś poszukiwana przedsiębiorczość – bo przedsiębiorczość to przede wszystkim bycie proaktywnym, to zdolność brania odpowiedzialności, umiejętność uczenia się i podnoszenia po porażkach. Nie musiałam martwić się także o dzisiejsze słowo klucz: kreatywność. Bo okazywało się, że gdy zatrudnimy ludzi o powyższych cechach, gdy zapewnimy im dobre warunki pracy, gdy widzą oni sens swojej pracy i mają poczucie sprawstwa, to pomysły „rodzą się same”. Generalnie, w dzisiejszym świecie pracy i systemie edukacji dużo ważniejszym wyzwaniem jest nie to, jak rozwijać kreatywność, ale jak jej nie zabijać poprzez stres i ciągłą presję. Wspieranie umiejętności i chęci uczenia się, oduczania i uczenia na nowo, których brak Alvin Toffler nazywa wręcz analfabetyzmem XXI wieku, powoduje, że zupełnie inaczej patrzymy również na nazywanie kompetencji cyfrowych kompetencjami przyszłości. Bo jest to po prostu jedna z umiejętności, z którą w niedalekiej przyszłości nowe pokolenia będą się rodzić i nie będą znały świata „niefrowego”. Ciągłe jednak ważne będzie dla nich pytanie: kim są.

Wracając zatem do kwestii dotyczącej kompetencji przyszłości, wierzę, że im bardziej świat przyspiesza, im bardziej nieprzewidywalna jest przyszłość, tym bardziej podstawą staje się rozwój osobowości i świadomości osoby – to, kim jesteśmy jako człowiek i jaki mamy wewnętrzny kompas, który da nam lepszą bazę do podejmowania decyzji.

Kompetencje przyszłości nie tyle wiążą się z konkretną wiedzą zdobytą dziś, ile z osobowością, którą zdołamy

rozwinąć w dziecku, kształtując jego zdrowe poczucie własnej wartości, otwartość na ciągły proces uczenia się, otwartość na błędy, będącą podstawą innowacyjności i przedsiębiorczości, chęć do brania odpowiedzialności, zdolność krytycznego myślenia, dobre podstawy komunikacji i współpracy. Kompetencje tych dzieci uczą się, obserwując świat dorosłych i czerpiąc wzorce z ich zachowań.

Pozostaje więc pytanie: jak zatem stworzyć nowy ekosystem, który będzie sprzyjał kształtowaniu samodzielnych, świadomych, „wewnętrznie sterowanych” ludzi; wrażliwych społecznie, ciekawych świata i drugiego człowieka, chcących i umiejących się uczyć, gotowych wziąć odpowiedzialność, potrafiących myśleć, kochać, współpracować z innymi, ale również mądrze stawiać granice...?

Czy i w jakim stopniu sprzyja temu żyjąca w biegu i deficycie czasu rodzina, jak oddziałuje na to szkoła rywalizująca o miejsce w rankingu opartym na wynikach testów, jak środowisko pracy – jeśli badania wskazują, że problem wypale-

*Głównym środkiem edukacyjnego przekazu w zakresie wartości i postaw są dla dziecka nasze zachowanie i jego spójność z deklarowanymi wartościami. Każda osoba, którą dziecko spotyka na swojej drodze dorastania, może mieć na nie wpływ.*

nia dotyczy 70% organizacji działających na terenie Polski<sup>1</sup>, a głównym obszarem deficytowym jest szacunek wobec człowieka – a jak w końcu media, które bazują głównie na sensacji i negatywnym przekazie?

## Ekosystem rozwoju wartości

Niezależnie od badań, które wskazują, że od 50% do nawet 80% naszych kluczowych cech osobowościowych jest zwyczajnie zapisanych w naszych genach, ciągle zostaje przynajmniej 20%, to na tę część mamy wpływ i to ona kształtuje się w środowisku, w którym się rozwijamy, uczymy i dojrzewamy jako człowiek.

Myśl, że warto dobrze wykorzystać nawet te 20% naszego potencjału, przyświeca mi w działaniach podejmowanych w ramach Fundacji Humanites. Do stworzenia przestrzeni umożliwiającej pełne wykorzystanie naszego potencjału konieczne jest systemowe działanie w zakresie rozwoju kapitału społecznego. Mottem przewodnim Fundacji jest afrykańskie powiedzenie: „Potrzeba całej wioski, aby wychować jedno dziecko”. Każda osoba bowiem, którą spotyka dziecko na

*Zapewniamy naszym dzieciom zdecydowanie lepszą bazę ekonomiczną niż poprzednie pokolenia, ale równocześnie psychologzy podkreślają, że jednym z najbardziej deficytowych obszarów jest dojrzałość emocjonalna naszych dzieci i naszej młodzieży.*

swojej drodze dorastania, może mieć i ma na niego wpływ. Każdy z nas ma wpływ każdego dnia, potrzeba tylko obudzenia wśród dorosłych świadomości, jak silny może być taki nasz codzienny wpływ. Świadomości, że

każde nasze działanie, czy też zaniechanie działania, wspiera kiełkowanie w ludziach pierwiastków dobra lub zła. Głównym środkiem edukacyjnego przekazu w zakresie wartości i postaw są zatem nasze zachowanie i jego spójność z deklarowanymi wartościami. Młode pokolenie uczy się bowiem i czerpie wzorce zachowań zdecydowanie bardziej na bazie przykładu niż „wykładu”. Dlatego też tak ważna jest stymulacja rozwoju nas – dorosłych i naszego dążenia do bycia lepszą wersją siebie z wczoraj. Jakość młodego pokolenia uzależniona jest w znacznej mierze od nas, dorosłych, jako nośników wzorców.

Dla budowy nowego ekosystemu szczególnie kluczowe są cztery składowe „Wioski”: Rodzina, Praca, Edukacja i Świat Mediów.

**Rodzina** – jako pierwsze miejsce, z którego czerpiemy życiowe wartości, wzorce, ale również przekonania czy wiarę. Kluczowym elementem wymagającym

.....  
1 Fundacja Slowlajf, 2015.



wsparcia jest przede wszystkim budowanie zdrowych i trwałych więzi rodzinnych w dzisiejszym zabieganym świecie. Są one bowiem podstawą tożsamości i dojrzałości emocjonalnej człowieka. Nie mniej ważnym wyzwaniem dla odpowiedzialnego rodzicielstwa jest budzenie świadomości różnicy pomiędzy wychowaniem nastawionym na twarde kompetencje, takie jak np. nauka języków, zdolność programowania, a wychowaniem mającym na celu rozwój osobowości człowieka i jego wewnętrznego kompasu.

Jeżeli mówimy o budowaniu dojrzałego społeczeństwa i człowieka – musimy mieć świadomość, że nie ma go bez dojrzałości emocjonalnej. Jeżeli nie mamy zdrowego poczucia własnej wartości, nie zaznaliśmy miłości i akceptacji, trudno na tym fundamencie budować i trudno to potem oddać w przyszłości. Zapewniamy naszym dzieciom zdecydowanie lepszą bazę ekonomiczną niż poprzednie pokolenia, ale równocześnie psycholodzy podkreślają, że jednym z najbardziej deficytowych obszarów jest dojrzałość emocjonalna naszych dzieci i naszej młodzieży. Problem w tym obszarze wynika z niskiej jakości relacji budowanych przez nas, dorosłych, między sobą oraz dziećmi.

**Środowisko Pracy** – jako miejsce mające faktyczne przełożenie na rozwój nas, dorosłych, którzy poza pracą jesteśmy rodzicami, dziadkami, po prostu członkami społeczności – nośnikami wzorców dla młodego pokolenia. Do stworzenia korzystnego ekosystemu konieczny wydaje się rozwój spójnego przywództwa w biznesie ukierunkowanego na człowieka i jego wielowymiarowy rozwój nie tylko w sferze zawodowej, ale również prywatnej. Niezależnie od przekonań, każdy człowiek to składowa czterech sfer: fizycznej, umysłowej, emocjonalnej i duchowej; budowanie zaangażowanych zespołów ludzi oraz osiąganie jeszcze lepszych wyników ekonomicznych będzie możliwe tylko przy poszanowaniu tego faktu. Konieczne wydaje się więc mądre integrowanie życia zawodowego i prywatnego w myśl tezy, że mamy jedno życie w różnych rolach – jako alternatywa do tzw. *work-life balance*, które w swojej konstrukcji zakłada już dychotomię i rywalizacyjne podejście dwóch sfer.

Trudno nauczyć dzieci czegoś, czego sami nie potrafimy. Lata jednowymiarowego rozwoju – naszego jako dorosłych – i skupienie się na sferze zawodowej i umysłowej są powodem, dla którego konieczne staje się uzupełnienie naszego rozwoju także w innych wymiarach. Ostatnio narasta trend zdrowego trybu życia i ruchu, ale najbardziej zaniedbany jest nasz rozwój w obszarze emocjonalnym

*Trudno nauczyć dzieci czegoś, czego sami nie potrafimy. Tymczasem jako dorośli w ostatnich latach rozwijaliśmy się nierównomiernie, zbyttno skupiając się na sferze zawodowej i umysłowej.*

i duchowym. W pędzącym świecie ciężko będzie przetrwać bez zdolności zatrzymania się i autorefleksji. Viktor Frankl, jeden z twórców humanizmu psychologicznego, prognozował już wiele lat temu, że XXI wiek będzie wiekiem pustki egzystencjalnej. Potwierdzają to coraz to nowe alarmujące statystyki dotyczące zdrowia psychicznego w świecie zachodnim. Raporty WHO wskazują na zaburzenia psychiczne wywołane nadmiarem bodźców i stresem jako główny powód nieobecności w pracy, który wycenia się na 3–4% PKB.

Z końcem stycznia 2017 roku ukazały się dane ZUS o 70-procentowym wzroście zwolnień z powodów zaburzeń psychicznych począwszy od 2010 roku. Środowiskiem, które ma największy wpływ na rozwój dorosłych, jest środowisko pracy. Środowisko to jest również w znacznym stopniu odpowiedzialne za stan psychiczny pracowników. Powszechnie wiadomo, że ciągle przeważającym stylem zarządzania w Polsce jest styl oparty na hierarchii władzy i presji. Dlatego też to środowisko pracy, w swoim własnym interesie, a także pod presją rewolucji cyfrowej i wchodzącego na rynek pracy pokolenia Y, powinno wziąć na siebie ciężar wsparcia swojego pracownika w „wyrównaniu” jego rozwoju także poza sferą zawodową – jako człowieka.

**System Edukacji** – w którym dzieci i młodzież spędzają gros swojego czasu na lekcjach i w ramach grup rówieśniczych. Powinien być formowany jako kluczowy element całego ekosystemu. Wspierane powinny być inicjatywy edukacyjne oparte na modelu współpracy szkół z rodziną i otoczeniem szkoły, przygotowujące młode pokolenie nie tylko do testów, lecz także do samodzielnego, odpowiedzialnego i wrażliwego społecznie życia.

W mojej ocenie jakość oświaty zależy nie tyle od podziału edukacji na określone interwały czasowe, ile od jakości dyrekcji i nauczycieli, i co ważne – od tego, jak rozwijają się oni jako ludzie. Bo w szkole kluczem jest relacja mistrz–uczeń, ale w takim ujęciu, że prawdziwy mistrz nigdy nie wychodzi z roli ucznia.

Pierwszym krokiem, który mógłby być kołem zamachowym zmiany polskiej szkoły, jest zwiększenie poziomu autonomii i podniesienie jakości przywództwa

*W szkole kluczem jest relacja mistrz–uczeń, ale w takim ujęciu, że prawdziwy mistrz nigdy nie wychodzi z roli ucznia.*

w szkole – tak, aby dyrektor był dużo bardziej angażującym liderem, dyrygentem, a nie tylko administratorem wykonującym swoją władzę w oparciu o hierarchię. Szkoła bowiem jest w dużej mierze taka, jak jej dyrektor. Szkoła nie może nauczyć pracy zespołowej, jeśli sama nie pracuje zespołowo; nie może nauczyć dialogu, jeśli ma problem z komunikacją z rodzicami; nie może nauczyć

otwartości na uczenie się przez całe życie, jeśli środowisko szkolne jest często podawane jako przykład schematycznych, powielanych latami działań. Ktoś musi nadać ton i wprowadzić grono pedagogiczne na nowe tory. To wymaga zmiany roli dyrektora szkoły i rozwoju jego kompetencji.

**Świat Mediów** – który ma ogromny i rosnący wzorcotwórczy wpływ. Badania GlobalWebIndex z 2015 roku pokazują, że przeciętny polski internauta korzysta z mediów (telewizor, komputer, smartfon) 4–6 godzin dziennie. Niektórzy socjologowie wskazują, że media stają się wręcz pierwszą siłą w kształtowaniu wzorców zachowań, wyprzedzając rodzinę i szkołę. Równocześnie w przekazie medialnym brakuje treści opartych na wartościach, stawiających w centrum człowieka i jego godność. Konieczne wydaje się inspirowanie mediów do zwiększania udziału pozytywnego przekazu w miejsce pogoni za sensacją.

Nie mniej ważnym wyzwaniem staje się dynamiczny rozwój rynku mobilnych urządzeń i nowych technologii – jako świata, który zdecydowanie przybliży nas do tych, którzy są daleko, ale oddala nas często od tych, którzy są blisko.

### Przywództwo przyszłości

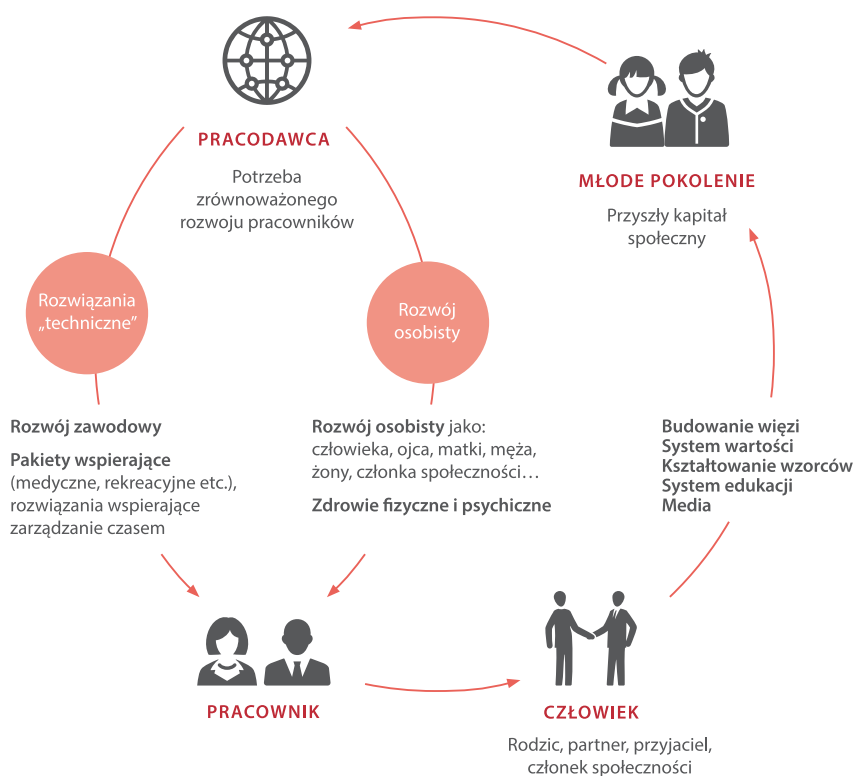
Definiując współczesne czasy, mówi się często o kryzysie wartości, kryzysie autorytetów, ale równie często zauważa się kryzys przywództwa. Przywództwo jest w mojej ocenie kluczowym elementem pracy nad transformacją społeczną. Ważne jednak, jak je definiujemy. W naszej kulturze przywództwo utożsamia się ze stanowiskiem. Dla mnie przywództwo jest związane z tym, co sobą reprezentujemy jako ludzie, niezależnie od roli, jaką w danym momencie odgrywamy w życiu. Przywódcą jest prezes, ale również matka w domu czy robotnik naprawiający drogę – każdy, kto bierze odpowiedzialność za to, co robi, ale który też umie tę odpowiedzialność oddać.

Przywództwo przyszłości to przywództwo, w którym będzie się liczył nie tylko wynik, ale także sposób jego osiągnięcia – ze szczególnym zwróceniem uwagi na człowieka. Dlatego też postrzegam świat biznesu jako siłę, która ma kluczowy wpływ na wszystkie wymienione obszary, a także na rozwój społeczny i kształtowanie dojrzałego społeczeństwa. Wieloletnie badania Instytutu Gallupa potwierdzają, że filozofia zarządzania ukierunkowana na człowieka i jego wielowymiarowy rozwój nie tylko służy społeczeństwu, ale również przynosi wy-

*Przywództwo przyszłości to przywództwo, w którym będzie się liczył nie tylko wynik, ale także sposób jego osiągnięcia.*

mierne korzyści dla biznesu w postaci wyższego o nawet 30% zaangażowania, mniejszej o 40% absencji czy o ponad 30% wyższych wyników sprzedaży. Dlaczego zatem biznes tak wolno idzie w tym kierunku? No cóż, ta zmiana wymaga przemiany mentalności i rozwoju samych liderów, którzy przez kilkadziesiąt lat z powodzeniem stosowali metodę kija i marchewki, a jak wiemy, łatwiej zmieniać innych, najtrudniej siebie...

Wierzę jednak, że coraz większa liczba polskich liderów odkryje korzyści z takiej drogi, nie tylko jako klucza do sukcesu swojej firmy w dobie rewolucji cyfrowej i młodego pokolenia na rynku pracy, ale również jako drogi do bardziej udanego, dojrzałego samego siebie i swoich bliskich.



Źródło: Zofia Dzik, *Model długoterminowego zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki*, Zofia Dzik, Fundacja Humanites, Spójne Przywództwo™