

Jolanta Lipszyc

dyrektorka LX Liceum Ogólnokształcącego w Warszawie

w latach 1984-1990

dyrektorka LXIV Liceum Ogólnokształcącego w Warszawie

w latach 1990- 2006

Tak to robiliśmy

w trzydziestolecie utworzenia LXIV LO im. St. I. Witkiewicza w Warszawie

Z podziękowaniem dla nauczycieli i uczniów za wspólne lata!

Dlaczego warto opowiadać o szkole?

Bo szkołę każdy zna. Każdy ma własne doświadczenia, przeżycia z nią związane. Pozytywne lub negatywne, ale każda opowieść budzi emocje: tak było, prawda lub do tego nigdy nie powrócę. Bo każdy był w szkole w znakomitym, twórczym okresie życia. Bo szkoła jest grą zespołową.

I można do doświadczeń szkolnych wracać, by je oceniać i wykorzystywać **świadomie**.

Moja opowieść nie miałaby sensu, gdyby nie fakt, że te nietypowe szkoły, które prowadziłam, w bardzo krótkim czasie znalazły się na czele list rankingowych. A obserwując losy absolwentów, z których najstarsi mają pięćdziesiątkę, mogę powiedzieć: są świetne.

Żeby było jasne: mówimy o projektach, które powstały w 1982 i 1990 roku, czyli w innych epokach.

O szkołach. O ich organizacji. O Ustawie 1990, '91 i wykorzystaniu doświadczeń

Miałam szczęście dwukrotnie uczestniczyć w tworzeniu szkoły od podstaw. Po raz pierwszy w stanie wojennym, w 1982 roku, gdy powołała swoją autorską, eksperymentalną szkołę **Danuta Nakoneczna. Geniusz oświatowy**. Spotkanie z Nią zdecydowało o mojej drodze zawodowej i zawdzięczaam Jej bardzo, bardzo dużo.

Dr Nakoneczna, pracownik naukowy Instytutu Badań Pedagogicznych, prowadziła badania nad klasą szkolną. Nad efektywnością nauczania. W Puławach poprowadziła klasę eksperymentalną, co rzetelnie opisała i sformułowała wnioski. A potem, przez kilka lat usiłowała powołać w Warszawie liceum, co wreszcie udało się w 1982 roku. Jako Eksperyment. W tamtych latach wszystkie szkoły pracowały wg jednego kanonu i harmonogramu. A w Eksperymentcie lekcje były 60 minutowe, przerwy długie, a jedna 40 minutowa, wprowadzono zajęcia fakultatywne, organizowano obozy naukowe, szkoły zimowe. Nauczyciele musieli przystosować rozkład nauczania do sześćdziesięciminutowych jednostek lekcyjnych. Zmagano się z sześciostopniową skalą ocen. Czterokrotnie klasyfikowano, były cztery sekcje samorządowe, równoległe cztery klasy, każdy poziom na innym piętrze budynku. W tym samym momencie była godzina wychowawcza dla wszystkich klas. A przed przerwą świąteczną wspólne Wigilie.

Aż do 1989 roku musiałam składać szczegółowe sprawozdania i uzyskiwać prawo do kontynuowania Eksperymentu. Co się ze sprawozdaniami stało, nie wiem, ale w 1990 i '91 ustawowo wprowadzono w całej Polsce rozwiązania organizacyjne, które wdrażaliśmy w Eksperymentcie .

Ponieważ bardzo łatwo popłynąć w dygresje, czego wolałabym uniknąć, powiem tylko, że z mojego punktu widzenia znaczące było, że spotkałam na swojej drodze osobę, która o szkole mówiła inaczej, niż było przyjęte, inaczej niż proponował rozkład nauczania, cele: wychowawczy, poznawczy i kształcący. I że takich osób, które zmuszają do myślenia i wymyślania różnych rzeczy należy szukać, bo nie zawsze stają na drodze. Czyli **dbać, by znaleźć się w towarzystwie mądrzejszych od siebie, zadbać o grono przyjaciół i rozumne środowisko**.

Znacznie później zrozumiałam, że sloganom lub prostym pytaniom można nadać głęboką treść. Na przykład Nakoneczna większość pism, przemówień, wstępów do książek rozpoczynała pytaniem: **Jakim być? Kim być?** Po wielu latach wydaje mi się, że to jest pytanie podstawowe, na które każdy musi sobie odpowiedzieć, im wcześniej, tym lepiej. Pytanie o to, co jest ważne, co jest sukcesem, karierą, jaka jest hierarchia wartości. Albo: **Dobra szkoła wyposaża swoich uczniów w korzenie i skrzydła.** Staraliśmy się tej myśli przewodniej nie zgubić.

W 1982 roku było biednie. „Eksperyment” urządziliśmy wspólnie, znosząc z domów, co kto mógł: maty słomiane, dywany, półki, farby do malowania ścian, zapraszając rodziców do sprzątanía. W budynku oprócz czterech (pierwszych) klas liceum była także szkoła podstawowa i przedszkole.

Taki sam scenariusz towarzyszył narodzinom Witkacego. Ale zabieg ten był już przeze mnie świadomie zastosowany. W 1990 roku, w peryferyjnej szkole podstawowej nowe liceum dysponowało dwiema salami lekcyjnymi i pokoikiem dla nauczycieli, dyrektora i sekretarko – intendcentki, całkowicie pustymi, które trzeba było odmalować i urządzić. Ale już wiedziałam, że **można zrobić świetną szkołę bez budynku, pomocy dydaktycznych** i pieniędzy i towarzyszy temu nieprawdopodobna radość tworzenia.

Oczywiście też było dla mnie, że **trzeba ją budować z nauczycielami, uczniami i ich rodzicami.** I nie ma tak złych warunków, by nie móc czegoś fajnego zrobić dla siebie i innych.

Nakoneczna rozluźniła system klasowo-lekcyjny

Szkoła w XIX-wiecznym wydaniu jest ściśle hierarchiczna. We wszystkich instytucjach hierarchicznych **na czele stoi szef trzymający władzę** nad pozostałymi „pracownikami”. Władzę nad uczniami mają nauczyciele. Te relacje są wzmacniane wymaganiami (realizacja materiału), ocenami, bo wszystko podlega ocenie: wiedza, przygotowanie do lekcji, wygląd, zachowanie, gazetki szkolne itd. Architektura wnętrza sal lekcyjnych to tablica, pod nią biurko nauczyciela, vis a vis ławki uczniów. To ustawienie sprzyja stawianiu pytań, udzielaniu odpowiedzi, sprawdzaniu pracy domowej. Nie sprzyja pracy grupowej, rozmowom pomiędzy uczniami lub uczniami i nauczycielem, burzy mózgow.

Hierarchicznemu zarządzaniu służą kamery w salach, na korytarzach, nawet w toaletach. Rzekomo, by zapewnić bezpieczeństwo. Oraz tak krótkie przerwy, że nie można nawet zjeść spokojnie posiłku, ale też wyjść z budynku (bo może na papierosa?). Planowe zmuszanie uczniów do opuszczania sal w ciągu przerwy. Liczne zmiany sal w ciągu dnia. Oraz wymagania, niemożliwe dla wielu uczniów do spełnienia. Biurokratyczne wystawianie ocen (nie mogę cię już pytać, minął termin; nie możesz poprawić oceny, bo wystawiam średnią). Lekcje prowadzone „równym frontem”. Munduruje się, by łatwiej sterować grupą. W hierarchii szkolnej wszystkie sukcesy uczniów lub nauczycieli są sukcesami dyrektora. Dyrektor reprezentuje szkołę, zarządza, wydaje polecenia, ocenia. W hierarchii króluje system kontroli, a więc opresja.

Hierarchia żyje własnym życiem. Karmi się, pączkuje, zacieśnia więzy. Dlatego trudno się wyrwać.

Mówiłam wtedy, że szkoła jest jak klatka. Czasem betonowa, czasem złota, ale ciągle klatka. Ptaszki w klatce, gdy nie wrywają się na wolność, ładnie śpiewają i są śliczne, mają się dobrze. Dostają jeść, pić, żyją dłużej niż te na wolności. Gdy wrywają się mają postrzępione pióra, a czasem połamane skrzydła.

Dzięki dyscyplinowaniu, selekcji uczniów i nauczycieli taka szkoła może sprawiać dobre wrażenie: ładu i porządku, a uczniowie mogą nieźle zdawać egzaminy.

Tylko czy o to chodzi?

Misja, wizja, marzenia, plan operacyjny

Tak więc musiało pojawić się pytanie o cele i zadania. Ich prawidłowe sformułowanie, bez oszukiwania się, staje się sprawą zasadniczą.

Dam przykład: teatr. Jest w wielu szkołach. Zadaniem dla grupy teatralnej jest przygotowanie przedstawienia. Reżyser rozdaje role osobom, które zagrają najlepiej, są próby, w dniu uroczystym

prezentacja. Ale może też być tak, że zadaniem jest budowanie relacji między członkami zespołu teatralnego, uczenie współpracy, konsekwentnego działania, samodzielności. Skutek niby ten sam: uczniowie wystawiają sztukę jak najpiękniej. Ale rola prowadzącego i realizacja – diametralnie inna.

Przyjęliśmy, że sprawą kluczową jest przygotowanie uczniów do samodzielności.

Nie realizacja programu, nie wyniki konkursów, nie wyniki egzaminów. Ale pomoc w rozwijaniu pozytywnych cech osobowości i charakteru takich, jak rzetelność, wytrwałość, umiejętność koncentracji, stawiania zadań, dokonywania wyborów. Umiejętność dziwienia się. Podejmowania zadań, na pierwszy rzut oka niemożliwych do realizacji. Uczestnictwa w milionie zdarzeń. Planowania krótko i daleko terminowego. Stawiania celów i oceny ich wagi. Pracy na rzecz innych. Tolerancji.

Poprzez realizację programu, udział w konkursach, przygotowanie do egzaminów. Niby to samo, ale jednak nie.

Jak to się robiło?

Ano traktując **wychowanie jako zadanie**. Zadaniem było zorganizowanie zespołu klasowego tak, aby uczniowie umieli ze sobą współżyć, współpracować, współdziałać. By w pracy grupowej pomnażać dobro, przeciwstawiać się złu. By uczyć, pozwalając utalentowanym uczniom pracować we własnym tempie. By rozwój indywidualny każdego ucznia był wspomagany przez nauczycieli i grupę rówieśników. **By uczniowie z wiedzą i możliwościami** większymi niż ich koledzy mieli możliwość spotkania się i pracy z podobnymi sobie, ale na co dzień pozostawali w swoim środowisku.

Ujmując w skrócie, najważniejsze były :

1. **autorska koncepcja** szkoły i wdrożenie klas autorskich.
2. **wprowadzenie metod nauczania pobudzających myślenie, dostrzeganie i rozwiązywanie problemów** (aktywne metody nauczania: wykład problemowy, dwupoziomowe nauczanie, praca w grupach, dyskusja, praca z tekstem, z komputerem, ćwiczenia laboratoryjne, metody projektu, burzy mózgów itd. itp. przeciwdziałające znużeniu i zmęczeniu). Temu sprzyjały 60 minutowe lekcje, ale z doskonałym skutkiem stosowaliśmy te metody na lekcjach 45 minutowych. Z wielu lekcji najbardziej zaawansowani uczniowie wychodzili do biblioteki (samodzielna praca), do instytutów naukowych, byli asystentami lub prowadzili lekcje w innych klasach. Nauczyciele przeprowadzali lekcje w różnych (nie „swoich”) klasach, np polonistka prowadziła we wszystkich klasach „analizę wiersza”, bo robiła to doskonale, a polonista tematy z romantyzmu.
3. **Obozy naukowe**, zajęcia fakultatywne naukowo-badawcze, także międzyszkolne
4. Opracowanie, wdrażanie i upowszechnienie systemu **wykrywania i wspomagania w rozwoju uczniów uzdolnionych**: skracanie nauki (2-3 lata np. w rok), równoczesne uczenie się w szkołach niższego i wyższego rzędu, indywidualny tok nauki.
5. **Tworzenie systemu nauczania i wychowania opartego na trójczynnikowej teorii rozwoju** (cechy genetyczne, wpływ środowiska, praca własna). Wykorzystanie modelu rodziny, oparcie o współpracę koleżeńską, oparcie o zasady pedagogiki pozytywnej (mapa zainteresowań, w ocenie praca na rzecz innych, praca w grupach).
6. **Wspieranie samokształcenia uczniów**, powierzanie im funkcji asystenckich itd. (uczniowie pisali np. plany „samorozwoju”, czyli co zrobią w kolejnych miesiącach).
7. **Samodoskonalenie zawodowe nauczycieli.**

Jak widać, jest tego sporo. W szkole cały czas coś się działo. Niektórzy odwiedzający liceum odbierali to jako „chaos”. Tymczasem tak tworzyła się twórcza atmosfera, naukowa, artystyczna, społeczna, w której wszyscy, nauczyciele, uczniowie i oczywiście dyrektor rozkwitali.

Tu dygresja. W „normalnych” szkołach nie przykłada się znaczenia do *budowania* atmosfery.

Samo wychodzi, przy „realizacji programu”. Paradoksalnie, budowanie atmosfery jest doskonale przepracowane w innych instytucjach, np. w więzieniu, w wojsku, w organizacjach paramilitarnych, harcerstwie: goli się głowy, ubiera w identyczne mundury, organizuje apele, uczy okrzyków, skandowania itd. Wprowadza się obrzędy i rytuały. **Najtrudniejszy do „wylapania” jest moment i sytuacje, kiedy rytuały służą jedynie manipulacji lub stają się puste, nie mają już treści.**

Jak się taką szkołą rządziło? Bardzo miło. Ale moim zadaniem było pokazanie wszystkim, że w tym niby chaosie jest porządek, harmonia i sens. Efekty widzieli sami.

Tam, gdzie każdy nauczyciel i uczeń ma pomysł, który koniecznie trzeba zrealizować, nie ma mowy o zarządzaniu hierarchicznym.

Jak to robiłam?

Zawsze miałam przy sobie wicedyrektorę, z którą rozumiałyśmy się nieomal bez słów, a przegadywałyśmy setki godzin. Uzupełniałyśmy się. Wice musi być wybitnym nauczycielem, z głową pełną pomysłów, umiejętnością współpracy z radą pedagogiczną i uczniami, sprawny organizacyjnie. Wybór wicedyrektora był sprawą kluczową.

Szkoła była podzielona na „ małe szkoły” - poziomami klas. Za każdy poziom, czyli za organizację zajęć, realizację programu, rozwój pasji uczniów, działania samorządowe odpowiadał jeden nauczyciel. Za prowadzenie zespołów przedmiotowych i interdyscyplinarnych, zwykle tylu, ile przedmiotów, za organizację, ale przede wszystkim przygotowanie do konkursów, indywidualnych toków nauczania, korelację programów nauczania różnych przedmiotów – wybrani przedmiotowcy. Za zadania ustalone przed rozpoczęciem roku np. imprezy, akademie, zawody sportowe, obozy naukowe - kolejni nauczyciele. Za działania wychowawcze – wychowawcy (dwie osoby/klasę).

Każdy, kto podjął się zadań, był za nie całkowicie odpowiedzialny. Każdy zespół, teraz powiedzielibyśmy projektowy, omawiał harmonogram, ustalaliśmy szczegóły i umowa była taka: jeśli wszystko idzie zgodnie z przyjętym planem, nie ma potrzeby informowania dyrekcji o postępach, tylko robić swoje, jeżeli pojawiają się problemy, trzeba alarmować natychmiast, zwłaszcza, jeśli potrzebna pomoc.

Gdy przyjmowałam nauczyciela do pracy wcale nie pytałam o wykształcenie, tylko o pasję. Co chciałby zrobić w najbliższych latach dla siebie i dla uczniów. Jakie ma doświadczenia, jakie sukcesy, jakie porażki. Jakie wyniki pracy z uczniami. Nie wszyscy z wybranych przeze mnie byli doskonali, nie musieli, ale rozpoczynali z entuzjazmem. **I czule pielęgowali swoje i podopiecznych pasje.**

Jednym z ważniejszych problemów była komunikacja. W dobie przedkomputerowej radziliśmy sobie, organizując systematycznie spotkania (np. godziny wychowawcze o jednej dla wszystkich porze). Wszyscy mieli do wszystkich numery telefonów. Upoważniliśmy się do dzwonienia o różnych porach dnia, by omówić zadania lub problemy. Spotykaliśmy się w soboty i niedziele, by przygotowywać się do olimpiad. Organizowaliśmy spotkania poetyckie. Gdy pojawiły się komputery, trzeba było jednak pilnować, by nikt nie uciekał w samotność przed ekranem.

Dawniej była większa możliwość „budowania” zespołów klasowych. Staralam się by w jednej klasie byli intelektualisci, artyści, sumienni i rzetelni obok sowizdrzałów, świetni organizatorzy i wycofani, niepełnosprawni lub chorzy obok zdrowych. Taki układ dawał nieomal pewność, że wszyscy będą się uzupełniać, uczyć od siebie wzajemnie, rozwijać. I tak było. Jestem pewna, że dotyczy to dowolnych grup projektowych.

Nie było samorządu szkolnego w takim sensie i kształcie jak powszechnie przyjęty, ale była prawdziwa samorządność uczniowska. Samorząd stanowiły cztery, a potem trzy sekcje.

Tyle, ile okresów. Każda klasa przez jeden okres organizowała życie naukowe, życie kulturalne oraz sportowo – rekreacyjne dla swojego poziomu klas. Na ogół nie dyskutowało się czy, tylko co i jak robić. Ważne było, że zawsze na początku roku, nauczyciele różnych przedmiotów dyskutowali, jak korelować przedmioty np. wszechświat omawiamy tylko na geografii (choć taki temat jest także na fizyce), a budowę atomu tylko na fizyce (nie robiliśmy tego na lekcjach chemii). Każdy nauczyciel miał obowiązek omówienia z uczniami programu nauczania w danym roku oraz wymagań. To było bardzo ważne, bo łatwiej było uczniom ogarnąć lekcje. Podobnie było ze wszystkimi zadaniami stawianymi przed klasą.

Ważna była organizacja szkoły. Każda klasa miała swoją salę. Wychodziło się z niej tylko do pracowni internetowej, fizycznej, chemicznej, biologicznej. Ławki w klasie były ustawiane w zależności od przedmiotu i rodzaju lekcji. Zasadniczo układ „tradycyjny szkolny” nie wchodził w rachubę. Przerwy były minimum 10-minutowe a długa tzw. obiadowa 30 – 40 minut. Na zjedzenie obiadu, rozmowy, wyjście na dwór. Ważne, że **był to czas na kontakty rówieśnicze**. Niektórzy grali w piłkę, niektórzy konsultowali z nauczycielami problemy egzystencjalne. Nie było konieczne opuszczenie sali. W lekcjach uczestniczyli albo wszyscy, albo na niektórych zajęciach wybrani uczniowie wychodzili na korytarz z pracą indywidualną, albo pracowali w grupach międzyoddziałowych. Konfiguracje były zależne od potrzeb.

Oczywiście, ujawniali się liderzy. Kto miał pomysł, na ogół stawał się liderem. Rolą dyrektora i nauczycieli było pilnowanie, by liderzy się zmieniali. By na jedną osobę lub jedną grupę nie spadały wszystkie obowiązki, zwłaszcza organizacyjne. To sprzyjało wszechstronnemu rozwojowi uczniów, ale i nauczycieli.

Gdy nałożymy na to system motywowania uczniów i nauczycieli, zwykle niematerialny i zasady, przestrzegane przez wszystkich: nie poniżamy, gdy ktokolwiek ponosi fiasko, porażkę, to pomagamy; zachowujemy szacunek dla innych ludzi i ich pomysłów, tolerujemy inność, to możemy mówić o bardzo sprawnie działającym systemie w miarę demokratycznym. Usunięcie anonimowości, imienne uznawanie zasług i sukcesów miało znakomity skutek! Tu refleksja, warta podkreślenia: nie jest porażką przyznanie się do błędu; porażką jest trwanie w błędzie.

Gdybym miała pokusić się o podsumowanie, to tak:

- Gdy wytwarza się w zespole przyjacielską atmosferę, buduje się zaufanie, poczucie bezpieczeństwa członkowie zespołu mają większą odwagę, by prezentować własne propozycje, by podejmować się ich realizacji.
- Gdy umożliwia się członkom zespołu pełnienie ról kierowniczych, stają się odpowiedzialni, samodzielni, odważni.
- Gdy wspólnie ustala się cele i strategię, zespół wie, jakie są plany. To znakomicie ułatwia ich realizację.
- Gdy zarządza się, stawiając przed ludźmi zadania, ustala się hierarchię ich ważności – praca staje się łatwa, bo czytelna.
- Gdy nie krytykuje się ludzi i ich pomysłów – stają się oni twórczy, a to zawsze niesie radość.
- Gdy jest oczywiste, że rada pedagogiczna nie spotyka się po to, by każdy nauczyciel wyjaśnił (a protokół zanotował) dlaczego uczeń nie osiągnął oczekiwanych wyników, a po to, by przedyskutować i wspólnie ustalić co robić, by pomóc uczniowi osiągnąć sukces.

Gdy zasadą jest stabilność reguł gry, planowanie, które nie zabija spontaniczności, gdy każdy nauczyciel i uczeń może być (na miarę swoich możliwości) twórcą, a nie tylko odtwórcą,

a zasadą jest współpraca zamiast hierarchicznego zarządzania - to efekty nauczania i uczenia, efekty pracy są świetne.

Tak było. W Eksperymentach i Witkacym. Dwóch warszawskich szkołach.

Dziękuję Wam wszystkim

*Jolanta Lipszyc
październik 2020*