

Aktywizacja społeczności wiejskich, jako proces uczenia się

1. Wieś wobec zmian, kontekst procesu aktywizacji

Inicjatywy na rzecz aktywizowania społeczności wiejskich mają wielowiekową tradycję i bogatą literaturę przedmiotu.¹ Znaczenie tej problematyki nasila się na nowo w związku z kolejnymi zmianami o zasięgu ogólnoswiatowym. Mieszkańcy wsi muszą zmierzyć się z całym zespołem zjawisk wynikających z globalizacji oraz z przechodzenia od ery rolniczo – przemysłowej do ery informacji i usług. W przypadku polskich wsi dodatkowym czynnikiem są przemiany związane z transformacją gospodarki centralnie sterowanej w gospodarkę wolnorynkową. Mieszkańcy naszych wsi spotykają się z tymi zjawiskami nagle i bez przygotowania. Dotyczy to szczególnie obszarów, na których około połowa arealu ziemi uprawnej była we władaniu PGR, czyli między innymi przeważającej części województwa zachodniopomorskiego. Są to obszary, które wedle definicji obszarów wiejskich K. Duczkowskiej - Małysz zaliczyć można do problemowych². Na obszarach tych nasila się obecnie zjawisko marginalizacji społecznej. Zjawisko to wiąże się nie tylko z procesem wyłączenia, ale także z przystosowaniem się do życia w warunkach marginalnych.³ Główną przyczyną marginalizacji upatruje się w zespole zjawisk składających się na dezaktywizację.⁴ Skutkuje ona wycofaniem się do podstawowych wymiarów egzystencji, do samo ograniczania, do życia z zasiłków, rent i emerytur, do szukania źródeł dochodów w zajęciach charakterystycznych dla epoki przedrolniczej, czyli do zbieractwa, rybołówstwa i myślistwa a także kradzieży. W sferze psychicznej postawa taka prowadzi może do zjawiska wyuczonej bezradności, w sferze społecznej owocuje dezintegracją społeczności wiejskich i patologiami społecznymi.

Działania służące aktywizacji polskich społeczności wiejskich na obszarach problemowych mają charakter wyrwykowy, akcyjny i w dużej mierze deklaracyjny. Ich wyrazem są programy pomocowe Unii Europejskiej i programy bilateralne a także działalność polskich organizacji pozarządowych. Do deklaracji zaliczyć można strategię, pakt i programy opracowywane przez kolejne polskie rządy. Widząc wagę rozwiązań o charakterze systemowym, nawet wtedy gdy ich brakuje, warto szukać rozwiązań w skali regionu a także pojedynczych gmin i wiosek. Rozwiązania te powinny być dopasowane do wyzwań współczesności i zmian, które ze sobą niesie. Dostosowanie się do zmiany wymaga uczenia się. Wobec komplikacji zjawisk i nowych wyzwań rynku, na którym jednostkowe inicjatywy w małej skali mają coraz mniejsze szanse powodzenia, uczenie się powinno mieć charakter zespołowy. Wieś, aby przetrwać w nowych czasach, musi się zdobyć na wspólne działanie i co ważniejsze a przy tym trudniejsze, działanie to powinno prowadzić do poprawy pozycji konkurencyjnej wsi. W tym sensie gmina wiejska, a w jej ramach poszczególne wioski, powinna stawać się organizacją uczącą się.

Proces przekształcania się gminy wiejskiej, leżącej na obszarze problemowym, w organizację uczącą się pokazany zostanie na przykładzie gminy Malechowo w województwie zachodniopomorskim.

¹ Szerzej na ten temat Wierzbicki Z.T.: *Aktywizacja i rozwój społeczności lokalnych*, w: *Aktywizacja i rozwój społeczności lokalnych*, Ossolineum, Wrocław 1972. Kaleta A.: *Aktywizacja społeczności lokalnych*, Ossolineum, Wrocław 1998.

² Duczkowska – Małysz K.: *Wiejskie obszary problemowe – dylematy rozwoju w świetle regionalnej polityki Unii Europejskiej* [w:] Lewczuk A. [red.]: *Aktywizacja społeczności lokalnych na obszarach wiejskich o cechach problemowych*. Centrum Rozwoju Obszarów Wiejskich Uniwersytetu Warmińsko – Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 1999.

³ Por. Butmanowicz – Dębicka I.: *Marginalizacja społeczna jako strategia przystosowawcza* [w:] *Ludzie i instytucje. Stawanie się ładu społecznego*. T. I. Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin, s. 211 – 224.

⁴ Por. Halamska M.: *Procesy marginalizacji na wsi popegeerowskiej*, „Wieś i Rolnictwo” nr 2/1999, s.47.

2. Organizacja ucząca się

W naszych czasach zmienia się istota współczesnych systemów ekonomicznych. Podstawowym zasobem produkcji nie jest już kapitał, ani bogactwa naturalne czy siła robocza, jest nim wiedza. Coraz trudniej uzyskuje się dzisiaj wysokie dochody, przez wytwarzanie dóbr i kontrolowanie pieniędzy, coraz częściej wiedza lokuje się w centrum procesu tworzenia bogactwa. Szansę na powodzenie przedsięwzięć podejmowanych w tych warunkach określa więc dostęp do wiedzy i możliwości jej wykorzystywania. W cywilizacji opartej na takich zasadach główną rolę odgrywa uczenie się. Jest to proces rozumiany nie tylko jako zdobywanie wiedzy, ale także jako umiejętność pozwalająca reagować na zmianę. Wiedza w postaci zasobu ekonomicznego różni się od czynników będących podstawą funkcjonowania cywilizacji na poprzednich stadiach jej rozwoju, jednak dostęp do niej w równym stopniu określa możliwości ludzkich przedsięwzięć. W związku z tym nie można już podejmować działań dotyczących jakiegokolwiek dziedziny życia społecznego nie mając na uwadze tych zjawisk.⁵

Warunkiem dostosowania się to nowej sytuacji jest uczenie się. Zarówno w wymiarze jednostkowym jak i organizacyjnym. P. Senge ujął to w postaci modelu organizacji uczącej się. Według niego ten typ organizacji cechuje nie tylko ciągłe podnoszenie kwalifikacji uczestników, ale przede wszystkim nastawienie na innowację, ciągłe poszukiwanie lepszych sposobów rozwiązywania problemów i wyznaczanie nowych celów a przede wszystkim orientacja na pięć dyscyplin warunkujących zespołowe uczenie się, czyli na: myślenie systemowe, modele myślowe, mistrzostwo osobiste, wspólną wizję i zespołowe uczenie się⁶.

Można wskazać wiele przykładów gmin, które weszły na drogę uczenia się⁷, niestety w małym stopniu dotyczy to gmin polskich, a już szczególnie gmin wiejskich, leżących na obszarach problemowych.⁸

2.1 Myślenie systemowe

Myślenie systemowe jest to droga do widzenia organizacji (wsi), środowiska swego życia w szerszej perspektywie, która zawiera struktury, powiązania, sieci, procesy i zdarzenia, a nie tylko same zdarzenia. Z perspektywy myślenia systemowego można inaczej spojrzeć na źródła problemów i sposoby zaradzenia im. Uwzględni ona, bowiem mnogość powiązań i oddziaływań. Nie zawsze to, co bliskie, oczywiste, jest główną przyczyną problemu⁹. Czasami działania, na pozór odległe i bez specjalnego znaczenia mogą być tym, co pomaga przezwyciężyć problemy, znaleźć wyjście z trudnej sytuacji. System to więcej niż suma całości. Myślenie systemowe wyrasta ponad redukcjonizm myślenia, który nadaje się może do analizy prostych problemów, ale tych, wobec złożoności świata i szybkości oraz małej przewidywalności zdarzeń, jest coraz mniej.

2.2 Mistrzostwo osobiste

Mistrzostwo osobiste jest dyscypliną „ciągłego wyjaśniania i pogłębiania osobistej wizji przyszłości, koncentrowania energii, kształcenia cierpliwości i obiektywnego obserwowania rzeczywistości”.¹⁰ W miejsce życia z dnia na dzień pojawia się dążenie do rozwijania swoich zdolności, inercja ustępuje miejsca dążeniu do zdobywania i odkrywania. Towarzyszy temu napięcie twórcze, które pozwala pokonywać dystans pomiędzy rzeczywistością a jej wyobrażoną i chcianą wizją. W dążeniu do zmian ważne jest też uczenie się i odkrywanie

⁵ Szerzej na ten temat, zob. Drucker P.: *Spółczesność pokapitalistyczna*. PWN, Warszawa 1999. Toffler A., Toffler H.: *Budowa nowej cywilizacji*, Zysk i sp., Poznań 1996.

⁶ Senge P.M.: *Piąta dyscyplina*. ABC, Warszawa 2000, s. 20 – 23.

⁷ Por. www.lifelonglearning.co.uk/learningcities/front.htm

⁸ Por. Hall D. E.: *How municipalities learn. A report prepared for USAID Poland*, Warszawa 1998

⁹ Podczas warsztatów tworzenia strategii rozwoju gmin wiejskich często wymieniane są następujące przyczyny złej sytuacji na wsi: „Wszystkiemu jest winien, Balcerowicz i Wałęsa”, „Brakuje inwestorów”, „Nie mamy surowców naturalnych”, „Nie mamy jeziora”.

¹⁰ Senge: *Piąta ...*, op. cit., s. (23).

prawdziwych związków i relacji, które wywołują zdarzenia i wykorzystanie wiedzy o nich do spełniania celów osobistych i celów organizacji (gminy, wsi).

2.3 Modele mentalne

Modelami mentalnymi są „głęboko zakorzenione założenia, uogólnienia lub nawet obrazy czy wyobrażenia, które wpływają na to, jak rozumiemy otaczający nas świat i w jaki sposób działamy”.¹¹ Modele mentalne są interpretacjami rzeczywistości tworzonymi dla jej zrozumienia, charakterystyczne jest dla nich to, że:

- są niekompletne i ciągle ewoluują,
- są zwykle niedokładnymi reprezentacjami zjawisk, zawierają błędy i sprzeczności,
- zawierają uproszczone wyjaśnienia skomplikowanych zjawisk,
- pozwalają zachować się wobec czynności i zdarzeń przekraczających często możliwości zrozumienia (swoiste rozumienie zdarzeń gospodarczych i politycznych, zasady działania komputera).

2.4 Wspólna wizja

Wizja, obraz przyszłego, wyobrażonego stanu, jest tym, co skłania do działania, do zmiany, do poprawy. Wizja ma moc prowadzenia ludzi do doskonałości i wzajemnego uczenia się a także do synergii działań. Dzięki wspólnej wizji członków organizacji (gminy, wsi) może się ona stawać wielką. Wizja organizacji przyciąga do niej uwagę innych, sprawia, że zgłaszają się chętni do uczestniczenia w jej realizacji.

2.5 Zespołowe uczenie się

P. Senge pisze, że „zespołowe uczenie się jest tak ważne, dlatego, że to zespoły, a nie jednostki są w nowoczesnych organizacjach podstawowymi komórkami uczącymi się”¹² Zespołowa kompetencja przewyższa indywidualną. W dobrym zespole uzupełniane są zdolności i kompensowane słabości. Każdy dąży tu do doskonalenia. Członkowie uczącego się zespołu pojmują system, w którym działają i są świadomi swego na ten system oddziaływania. Zespołowe uczenie się jest procesem uzgadniania wartości i wzajemnego dopasowywania się.

Wymienione tu dyscypliny organizacji uczącej się pokazują stan idealny, stan, do którego organizacje powinny dążyć. Organizacja nie staje się wielką od samego początku, ona uczy się być wielką: „Nigdy nie można stwierdzić: „Jesteśmy organizacją uczącą się”, tak jak nie można powiedzieć: „Opanowałem tę dziedzinę” Im więcej się uczymy, tym lepiej zdajemy sobie sprawę z ogromu naszej niewiedzy”.¹³

3. Strategia rozwoju gminy Malechowo, jako proces wspólnego uczenia się

Gmina Malechowo Gmina Malechowo jest gminą wiejską, składa się ona z 22 sołectw, liczy 6475 mieszkańców, zajmuje powierzchnię 22663 ha, położona jest na północy Polski, niedaleko morza bałtyckiego, w powiecie Sławno, w województwie zachodniopomorskim. Jest to gmina obciążona przeszłością. Jej mieszkańcy osiedlili się na tym terenie po drugiej wojnie światowej. Do dzisiaj wielu z nich nie czuje się tutaj, jak u siebie. Społeczeństwo gminy jest słabo zintegrowane. Do 1990 roku 65% powierzchni ziemi uprawnej gminy należało do Państwowych Gospodarstw Rolnych. PGR dawały zatrudnienie prawie 40 % mieszkańców gminy. Upadek PGR skutkowałam bezrobociem i problemami związanymi ze zjawiskiem „wyuczonej bezradności”. Do tych problemów doszły obecnie trudności wynikające ze słabnącej opłacalności rolnictwa.

Gmina Malechowo należy do trzech gmin województwa zachodniopomorskiego charakteryzujących się najniższymi dochodami budżetu na jednego mieszkańca. Stopa bezrobocia wynosi tu około 32%. Mieszkańcy gminy żyją z pracy w trzech przedsiębiorstwach przemysłowych zlokalizowanych na terenie gminy (produkcja laminatów,

¹¹ *Ibidem*, s. 21.

¹² *Ibidem*, s. 23.

¹³ *Ibidem*, s. 24.

wytwarzanie kompozycji kwiatowych, przetwórstwo ryb, które zatrudniają razem około 140 osób (na stałe i sezonowo) oraz z pracy w rolnictwie i leśnictwie, handlu i usługach. Spora część mieszkańców gminy dojeżdża do pracy w Sławnie, Koszalinie i Słupsku. Dodatkowym źródłem dochodów jest praca za granicą. Dla wielu mieszkańców gminy podstawę utrzymania dają zasiłki, renty i emerytury a także zbieranie jagód i grzybów. W chwili rozpoczynania prac nad strategią w gminie nie działała żadna organizacja pozarządowa, gmina nie miała doświadczeń w realizacji projektów w ramach programów pomocowych.

Gmina Malechowo długo dojrzywała do stworzenia strategii rozwoju. Wynikało to z różnych powodów. Najważniejsze z nich to skromny budżet gminy i przykłady z sąsiednich gmin, w których opracowano strategię i niewiele to dało, oprócz kolejnej książki na półkę. Moment przełomowy to rok 1998 nastąpiła wtedy zmiana na stanowisku wójta gminy przewodnicząca Rady Gminy, wójt i jego zastępca wzięli udział w dwóch szkoleniach prowadzonych w ramach programów FAPA / Phare a także w cyklu warsztatów zorganizowanych w ramach projektu FAPA / PHARE pn. „Planowanie regionalne, rozwój przedsiębiorczości na poziomie gminy”. Stało się to za sprawą dyrektora koszalińskiego oddziału FAPA (Fundacja Programów Pomocowych dla Rolnictwa), który mieszka na terenie gminy Malechowo. Próbował on już od dawna aktywizować gminę. Z różnych względów okazywało się to trudne. Dopiero zmiana władzy gminnej poskutkowało tym, że jej przedstawiciele wyrazili chęć uczenia się. W trakcie szkoleń i warsztatów, widząc przykłady aktywizacji innych gmin, władze gminy Malechowo nabrały przekonania o potrzebie zmiany sytuacji w gminie. Postanowiono w związku z tym przygotować strategię rozwoju gminy. Do pomocy w jej tworzeniu zaproszony został autor niniejszego opracowania, który był moderatorem warsztatów w wymienionym wyżej projekcie.

3.1 Przygotowanie do uczenia się, negocjacje

Po wstępnych deklaracjach ze strony gminy Malechowo, co do potrzeby opracowania strategii rozwoju, z końcem kwietnia 1999 roku, autor zaproszony został na rozmowy, które tego dotyczyły. Rozmowy odbyły się w Urzędzie Gminy w Malechowie. Gmina reprezentowana była przez jej zarząd. Podczas tych rozmów na pytanie, do czego gminie potrzebna jest strategia rozwoju odpowiadało: „Żeby zwiększyć aktywność mieszkańców gminy”, „Do zmiany mentalności ludzi, do zerwania zaschłej skorupy”, „Żeby zintegrować mieszkańców gminy” „Żeby poprawić wizerunek gminy i zasobność jej mieszkańców” „Do lepszego ukierunkowania inwestycji i wydatków budżetowych”, „Do sprowadzenia tutaj kapitału, bo bez tego się nie da”, „Pokazać możliwości działania”, „Mieć dokument potrzebny przy staraniu się o środki pomocowe”, „Lepiej rozpisać działania i znaleźć odpowiedzialnych za ich wykonanie. Do tej pory załatwiamy tylko sprawy bieżące - gasimy pożary” „To tak jak założenie stawu i zarybienie go, być może za pięć, dziesięć lat złapiemy rybę”. „Strategia to, jak zatrzymanie pociągu i przestawienie go na nowe tory”

Na pytanie, czego oczekują od osoby z zewnątrz, zatrudnionej do pracy nad strategią, odpowiadało: „Ktoś fachowo musi nam powiedzieć, o co tu chodzi”, „Poprowadzenia zajęć integracyjnych”, „Pokazania, że można pracować inaczej”, „Opracowania strategii przy udziale przedstawicieli gminy”, „Pokazania nowych możliwości, tego, czego my nie widzimy”.

Na pytanie, jak ma wyglądać praca nad strategią odpowiadało, że praca ta ma przebiegać w formie spotkań, podczas, których przedstawiciele gminy będą pracować razem z ekspertem. Skrytykowano przy tej okazji gminy, które do tworzenia strategii podchodzą w sposób lekceważący: „Zależy im tylko na papierze, który potem będzie leżał na półce”, „Chwalą się, że zapłacili i w dwa miesiące mieli strategię, nic się przy tym nie narobili. Po co im taka strategia? My chcemy inaczej”.

W trakcie tego spotkania autor przedstawił także swoje warunki. Wśród nich te, które dotyczyły formy zajęć. Praca nad strategią miała być prowadzona metodą warsztatową,

uzupełniana zabawami, ćwiczeniami, grami i projektami realizowanymi podczas tworzenia strategii. Autor zwrócił uwagę na to, że zajęcia mogą wyglądać niepoważnie i budzić opory a także krytykę radnych i mieszkańców, że gmina pozwala sobie na organizację takich „niepoważnych spotkań”. Dodatkowe warunki dotyczyły możliwości przygotowania działań praktycznych (projektów) towarzyszących pracy nad strategią, przygotowania miejsc do prowadzenia zajęć i zapraszania ich uczestników a także zasad i wysokości wynagrodzenia osób prowadzących pracę nad strategią. Proces negocjacji nie kończył się na opisanych wyżej ustaleniach kontynuowany był podczas kolejnych spotkań z zarządem i podczas warsztatów planowania strategii. Dokonywał się on już jednak w tle innych wydarzeń, podczas których negocjacje nie były zadaniem podstawowym.

3.2 Uczenie się siebie

Praca nad strategią stała się okazją do tego, by mieszkańcy gminy Malechowo lepiej się poznali, by zobaczyli się od innej strony. Pomocne w takim uczeniu się siebie nawzajem były metody i techniki prowadzenia spotkań związanych z tworzeniem strategii. Zawierały one elementy metodyki treningu interpersonalnego, treningu dynamiki grupy i treningu kreatywności. To poznanie siebie od innej strony było nieodzownym warunkiem uczenia się w innych dziedzinach, dawało podstawę do tworzenia, odwagę do bycia odkrywcą, do porywania się na to, czego tu nikt jeszcze nie robił. Lepsze poznanie się skutkowało także tym, że uczestnicy warsztatów mogli wychodzić z przypisanych im wcześniej ról i uczyć się nowych ról. Proces uczenia się siebie był rozwijany w czasie, nie dotyczył tylko zajęć warsztatowych związanych bezpośrednio z pracą nad strategią, miał także miejsce podczas wspólnie organizowanych festynów, wyjazdów studyjnych, imprez sportowych, pracy nad projektami. Niekiedy uczeniu się siebie sprzyjały wydarzenia tragiczne: akcja ratownicza podczas wielkiego pożaru, który strawił sześć gospodarstw, urządzenie pogrzebu proboszcza Malechowa. Osoby zaangażowane w te działania podkreślały, że dzięki wspólnej pracy nad strategią i imprezom integracyjnym byli do tego, co spotkało gminę, lepiej przygotowani, także pod względem organizacyjnym. Uczenie się siebie dotyczyło również lepszego poznawania się pomiędzy uczestnikami warsztatów a i ich moderatorem i jego współpracownikami. Proces ten był powolny i rozłożony w czasie, dzięki niemu następowało także to, co ma duże znaczenie w pracy doradcy, moderatora: pozbywanie się uprzedzeń, budowanie wzajemnego zaufania.

Jednym z widomych efektów tego uczenia się było utworzenie stowarzyszenia „Mała ojczyzna”, które podjęło się, między innymi, realizacji działań zmierzających do wykorzystania megalitów, jako podstawy produktu turystycznego wioski Borkowo i jej okolic.

3.3 Uczenie się świata

Uczenie się świata, czyli poznawanie trendów współczesności i sposobów poprawiania pozycji konkurencyjnej gminy wobec globalizacji i towarzyszących jej procesów, przebiegało na wiele sposobów, między innymi:

- w trakcie warsztatów w formie mini wykładów uzupełnianych dyskusją,
- podczas wyjazdów studyjnych do Torgelow w Niemczech - zwiedzanie repliki wioski prasłowiańskiej, jako przykładu zarabiania na usługach i informacji w związku z dziedzictwem kulturowym,
- podczas wyjazdu studyjnego do Dolnej Austrii – zapoznanie się z przykładami akcji „Odnowa wsi”,
- w trakcie realizacji projektu pn. „Malechowo w Europie”,
- w trakcie ogólnopolskiej konferencji „Dziedzictwo kulturowe i ład przestrzenny w rozwoju obszarów wiejskich”, która odbyła się w Malechowie od 12 do 14. X. 2000.
- w trakcie seminarium wyjazdowego Komisji Kształtowania Przestrzeni Polski Północnej PAN oddział w Gdańsku, które odbyło się w Malechowie 9. VI. 2000,

- podczas wyjazdu studyjnego do Płużnicy, wioski w województwie kujawsko – pomorskim,
- podczas spotkań z rolnikami niemieckimi w ramach projektu „Malechowo bliżej Europy”.
- Podczas pobytu przedstawiciele gminy na konferencji pn. Lernen durch Kennenlernen (Uczenie się przez poznawanie się), która odbyła się 6 i 7 listopada 2001 w Rosslau, Niemcy.

Niekiedy chodziło także o to, żeby przekonać się do swojej wartości, do tego, że w gminie Malechowo też coś takiego się dzieje, lub działo, że też czymś się można pochwalić. Wyraźnie pokazało się to w Dolnej Austrii: „Przecież w Niemcy też robiliśmy takie czyny społeczne”, „Nasze muzeum wsi jest lepsze”, „Gimnazjum w Malechowie ma lepszą pracownią komputerową”, „Co to za krajobrazy? U nas jest ładniej”.

Najlepiej się uczyć ucząc kogoś innego. Taką okazję mieli liderzy z gminy Malechowo pokazując swoje osiągnięcia delegacji z Płużnicy oraz uczestnikom konferencji w Rosslau.

3.4 Uczenie się gminy

Jaka jest gmina każdy widzi. Widzi, ale po swojemu. Warsztaty, wspólne dyskusje a wreszcie badania przygotowane przy współudziale liderów z gminy Malechowo i przez nich przeprowadzone pozwalały tę wiedzę czynić ogólnie dostępną. Pozwalały także odkrywać to, co do tej pory pozostawało nieznanne, lub może i znane, ale nie doceniane, nieistotne. Przykładem takich ukrytych zasobów są megality z Borkowa, które przez wiele dziesięcioleci były dla mieszkańców wioski jedynie zwałowiskiem gładów a teraz stają się powoli podstawą produktu turystycznego wioski i okolicy. O takim odkrywaniu gminy świadczyć mogą wypowiedzi zanotowane podczas warsztatów poświęconych badaniu zasobów gminy „Nie wiedziałem, że tyle mamy”, „Gmina Malechowo ma duże szanse i możliwości”, „Lepiej poznaliśmy gminę, jej potrzeby, walory i możliwości”, „Poznałem wielu wspaniałych ludzi i walory naszej gminy”.

3.5 Uczenie się tworzenia projektów i zarządzania nimi

Tworzeniu strategii rozwoju gminy Malechowo towarzyszyło założenie, że równocześnie ze strategią trzeba przygotować jej zaplecze wdrożeniowe. W związku z tym, zanim gotowy był dokument strategii, przygotowano i przeprowadzono projekt „Malechowo w Europie”. Projekt ten realizowany był przez pięć szkół gminy Malechowo. Jednym z jego celów było przygotowanie i przeprowadzenie festynów poświęconych któremuś z państw UE. Festyny te miały być przygotowane wspólnie przez szkołę i społeczność wsi i odbywać się na terenie całej wsi. Dodatkowe zadanie polegało na tym, aby na tych festynach zarobić. Sukces tego projektu dał podstawę do opracowania następnych, których celem było przygotowanie szkół gminy do pełnienia funkcji ośrodków rozwoju wsi oraz przeniesienie działań planistyczno – strategicznych na poziom wioski. Projekty te były też próbą tworzenia specjalizacji rozwojowej szkół i wiosek. Mowa tu o następujących projektach:

- „Papier działamy ekologicznie i praktycznie”, realizator: Szkoła Podstawowa w Ostrowcu, cel: zbiórka makulatury i przetwarzanie jej w szkole na papier czerpany, który służyć ma dalej do wyrobu dyplomów i innej galanterii.
- „Z PGR w świat”, realizator; Szkoła Podstawowa w Lejkowie, cel: przygotowanie szkoły i wioski do zarabiania na megalitach.
- „Muzeum wsi”, realizator Szkoła Podstawowa w Ostrowcu, cel: uchronienie zabytkowych przedmiotów, maszyn i urządzeń zaświadczyjących o historii wsi Ostrowiec i o wcześniejszych formach pracy w gospodarstwie rolnym, przygotowanie podstaw do specjalizacji szkoły i wsi w zakresie edukacji regionalnej i turystyki sentymentalnej.
- „Serce wsi”, realizator Szkoła Podstawowa w Ostrowcu, cel: poznanie historii wioski i utworzenie w jej centrum kamiennego kręgu upamiętniającego historię Ostrowca i okolicy. Plac przy kręgu ma służyć jako miejsce dospoleczne, atrakcja zatrzymująca turystów, punkt sprzedaży bezpośredniej i punkt informacji turystycznej. „Serce wsi”

zlokalizowane jest na placu naprzeciw szkoły, w której uruchomiono „Muzeum wsi” i schronisko turystyczne.

Po udanej realizacji tych projektów szkoły, razem z wioskami podjęły się realizacji następujących:

- „Wierzba żywicielka”, realizator: Szkoła Podstawowa w Niemicy”, cel: założenie plantacji wierzby w formie labiryntu i wykorzystywanie jej do pozyskiwania opału dla szkoły i atrakcji turystycznej (największy, trwały, labirynt w Europie).
- „Wakacje z neolitem”, realizator: Szkoła Podstawowa w Lejkowie, cel: utworzenie przy szkole makiety osady neolitycznej i prowadzenie w niej „żywych lekcji historii” dla dzieci z innych szkół a także przygotowanie zaplecza do przyjmowania grup na biwaki i kolonie.
- „Bajkoludy w Bajkoświecie”, realizator: Specjalny Ośrodek Społeczno – Wychowawczy w Podgórkach, cel: utworzenie na bazie ośrodka i całej wsi atrakcji turystycznej „Świat bajek”.
- „Telechata Malechowo”, realizator: Gimnazjum w Malechowie, cel: utworzenie pracowni komputerowej z dostępem do Internetu otwartej dla mieszkańców gminy i prowadzenie w niej zajęć upowszechniających umiejętności obsługi komputerów i pokazujących możliwości ich wykorzystania, szczególnie w zakresie komunikacji, dostępu do informacji i promocji.

Większość z prezentowanych tu projektów była zgłoszona do różnych konkursów i uzyskała w ich ramach granty. Pozwoliło to nie tylko na realizację projektów, ale było także okazją do dumy, że udało się wygrać w konkurencji ogólnopolskiej. Wygrywanie w konkursach na projekty pokazało również, że na rozwój gminy można pozyskiwać środki z zewnątrz. Pierwsze projekty przygotowywane były przy dużym współudziale doradcy, przy następnych jego rola była już mniejsza. Kiedy szkoły zaczynały realizować projekty spotykało się to z reakcjami nauczycieli typu: „To nie jest nasze zadanie, my jesteśmy od uczenia”, z czasem zaczęto doceniać rolę projektów, również w wymiarze edukacyjnym: „To była doskonała szkoła dla naszych dzieci, tyle się nauczyły”. Praca nad tworzeniem projektów była też dobrą szkołą dla nauczycieli, wielu z nich pomogła przygotowywać stopnie specjalizacji. W pracy nad projektami brały również osoby z poza gminy, szczególnie studenci Politechniki Koszalińskiej (Wydział Ekonomii i Zarządzania) oraz Politechniki Poznańskiej (Wydział Architektury), dzięki temu proces uczenia się uległ wzmocnieniu. Dużym sukcesem liderów z gminy Malechowo było nagrodzenie projektów realizowanych przez trzy szkoły gminy w ramach ogólnopolskiego programu grantowego *Polsko – Amerykańskiej Fundacji Wolności* pn. „Działaj lokalnie”.¹⁴

4. Gmina Malechowo jako organizacja ucząca się

W myśl tego, co powiedziano wyżej, nie można stwierdzić, że gmina Malechowo i jej wioski oraz szkoły są organizacjami uczącymi się. Uprawniona jest jedynie teza, że organizacje te wkroczyły na ścieżkę uczenia się, że stają się organizacjami, które się uczą. To stawanie się pokazane zostanie teraz w ujęciu pięciu dyscyplin organizacji uczącej się według P. Senge.

4.1 Myślenie systemowe

Działania związane z tworzeniem strategii rozwoju gminy Malechowo pozwoliły jej mieszkańcom zobaczyć gminę w innym świetle, w szerszych uwarunkowaniach, wobec innego układu odniesień, z innej systemowej perspektywy. Ci, którzy pracowali nad strategią dostrzegli, że to, co się dzieje w ich gminie, wiosce ma szersze konotacje, doszli do tego, że skoro na ich sytuację wpływają trendy o znaczeniu globalnym, to sposobem na rozwój gminy może być ich wykorzystanie, czyli pozwolenie sobie na to, by działać w skali szerszej niż by się tego wcześniej spodziewali, by przekroczyć opłotki wsi, gminy województwa, kraju. Z tej

¹⁴ Por. *Działaj lokalnie. Ogólnopolski program grantowy*. Akademia Rozwoju Filantropii, Warszawa 2001, www.filantropia.org.pl

odwagi wzięły się projekty, których podstawą były niematerialne czynniki rozwoju związane z dziedzictwem kulturowym wykraczającym daleko poza granice gminy (megality, labirynt, historia papieru). Formułując cele strategii i tworząc projekty liderzy gminy Malechowo korzystali z tego, co wewnątrz gminy oraz z tego, co na zewnątrz, sięgając przy tym do zasobów informacji zgromadzonych w Internecie i do pomocy naukowców oraz studentów. Najważniejsze w tej pracy było uwalnianie się od ciężenia konkretnego, od oglądania się za czymś wyraźnym, namacalnym, takim, jak „np. fabryka postawiona przez inwestora i uwierzenie w moc czegoś, co niekonkretne, ulotne. Uwalnianie to nie przychodzi łatwo, na przeszkodzie stoi brak wykształcenia i przyzwyczajenia do tego, co robiło się wcześniej. Widać to wyraźnie w przypadku rolników, pamiętających jeszcze o swojej misji karmienia narodu, której nie chce się teraz wykorzystać i uszanować.

Inną przeszkodą, w dążeniu do wykorzystywania nowych szans, jest brak systemowego podejścia ze strony państwa. Patrząc z perspektywy gminy Malechowo, a szczególnie z perspektywy jej wiosek na politykę regionalną państwa i województwa widzi się tylko jej zapowiedzi w postaci różnych strategii i paktów dla wsi i rolnictwa, natomiast w wymiarze realnym gminę dotykają kolejne przykrości związane z obcinaniem subwencji, dokładaniem zadań, na które brak środków, drobiazgowymi kontrolami RIO i innych urzędów oraz przymusem likwidacji szkoły w Karwicach, która, gdyby dobrze poszło, mogłaby być kolejnym ośrodkiem rozwoju wioski. Jak w takiej sytuacji pozwolić sobie na myślenie systemowe?

4.2 Modele myślowe

Przed przystąpieniem do pracy nad strategią rozwoju gminy Malechowo jej liderzy uważali, że tym, co trzeba zrobić w gminie jest zmiana mentalności jej mieszkańców, wyrazili to metaforycznie, jako: „Zatrzymanie pociągu i przestawienie go na nowe tory”. Zmiana mentalności to inaczej zmiana modeli mentalnych, zmiana sądów i wyobrażeń o rzeczywistości, o tym, jaki jest nasz świat i dlaczego jest taki? W tych fragmentach, które wiążą się z tworzeniem strategii, modele mentalne Malechowian, które rozpoznać można na podstawie ich wypowiedzi podczas warsztatów i rozmów toczonych w trakcie wielu innych spotkań nie zmieniały się w sposób nagły. Ich metamorfoza zachodziła powoli, różny był też stopień głębokości i trwałości zmian. Upraszczając można stwierdzić, że w początkowym etapie prac nad strategią przeważały modele mentalne, które na poziomie językowym reprezentowane były przez zdania typu: „Nic się nie opłaca”, „Bez pieniędzy nic się nie da zrobić”, „Jesteśmy biedną, typowo rolniczą gminą, nie mamy żadnych atrakcji”, „Potrzebujemy inwestorów, sami niewiele zrobimy”, „Nasza gmina jest zdeintegrowana”, „Z nauczycieli nic się nie wyciśnie”, „Ludzie są zniechęceni, pozamykali się w domach i nie chcą już nic robić społecznie”.

Wspólna praca, zabawa i nauka, wyjazdy do miejsc, w których się udało, realizacja małych projektów w trakcie tworzenia strategii, artykuły prasowe, informacje radiowe, pokazywanie gminy w telewizji, wszystko to razem skutkowało stopniową zmianą treści wypowiedzi: „Jak się zepniemy to nam się udaje”, „Mamy się czym pochwalić, inni nam zazdroszczą”, „Czasami można coś zrobić bez pieniędzy”, „Nasze szkoły są takie aktywne”. Zmiana ta nie jest jednak dostatecznie ugruntowana i dotyczy w pierwszym rzędzie osób zaangażowanych „w przestawianie pociągu Malechowo na nowe tory”.

4.3 Mistrzostwo osobiste

Tam, gdzie robi się coś więcej ponad zwykłe obowiązki, gdzie przekracza się granice przyzwyczajzeń, tam można szukać mistrzostwa osobistego. Pokazywało się ono wielokrotnie podczas tworzenia strategii a szczególnie wtedy, gdy, mimo natłoku codziennych obowiązków, realizowano projekty. Często dążeniu do mistrzostwa towarzyszył strach: „Nie damy sobie rady”, „Co będzie, jak nam się nie uda?”, często zmęczenie: „Jesteśmy już zmęczeni, za dużo robimy”. Mistrzostwo osobiste, choć przecież nikomu do głowy nie

przyszło, żeby je tak nazywać, gruntuje się z każdym kolejnym projektem, każdym wyzwaniem do pracy ponad przeciętność. Dzięki temu, że tych chcących jest więcej mogą się oni nawzajem wspierać w dążeniu do bycia lepszymi. A kiedy już się pokazuje, że w tyłu wioskach można coś zrobić, to kolejne wsie chcą do nich dołączyć, tak jak np. Kosierzewo, w którym przygotowano projekt renowacji parku i odnowienia świetlicy.

Ważne jest też, że władze samorządowe potrafią docenić tych, którzy przez dążenie do stawania się lepszymi, poprawiają wizerunek gminy. Wyrazem tego było, między innymi, zaproszenie osób pracujących nad strategią i projektami na sztukę i koktajl do koszalińskiego teatru.

4.4 Zespołowe uczenie się

Zespołowe uczenie się nie jest sumą indywidualnego uczenia się, to coś więcej, tu uczy się zespół, tu czuje się coś niezwykłego, ducha zespołu, poczucie bycia drużyną. Taki nastrój udawało się wielokrotnie wytworzyć w gminie Malechowo i jej wioskach. Nie od razu oczywiście. Przy pierwszym projekcie „Malechowo w Europie”, przedstawiciele poszczególnych szkół w tajemnicy przed sobą szykowali atrakcje na festyny. Później już w trakcie festynów, zaczęto sobie wzajemnie kibicować, podpowiadać i pomagać. Dalsze projekty to już więcej wspólnego namysłu, wspólnej pracy i gdy pogoda, lub inne nieprzewidziane okoliczności, psuły imprezę, wspólnego smutku. Tak rodziła się wspólna nauka. Były też momenty „wyrażnego” uczenia się, na przykład wtedy, gdy ponad pięćdziesiąt osób z gminy Malechowo uczestniczyło, obok czterdziestu gości z całej Polski, w konferencji pn. „Dziedzictwo kulturowe i ład przestrzenny w rozwoju obszarów wiejskich” zorganizowanej przy współdziałaniu Centrum Animacji Kultury przy Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego¹⁵, lub podczas seminarium Komisji Kształtowania Przestrzeni Polski Północnej PAN oddział w Gdańsku, która odbyła się 9 czerwca 2000 roku w Malechowie.

Uczenie się zatacza kręgi, przykład Malechowa zaczynają naśladować sąsiednie gminy i wioski:

- w Sierakowie, gmina Sianów realizowany jest projekt „Hobbiton – wioska hobbitów”,
- w Łącku, gmina Postomino uruchomiono, przy pomocy wykładowców i studentów z Politechniki Poznańskiej, tych samych, którzy wcześniej pracowali w Malechowie, program odnowy architektonicznej,
- w Sławnie odbyła się konferencja pn. „Krajobraz kulturowy i dziedzictwo kulturowe w rozwoju powiatu sławieńskiego”
- strategia rozwoju powiatu sławieńskiego wykorzystuje niektóre z rozwiązań wypracowanych w gminie Malechowo,
- rodzą się propozycje współpracy w tworzeniu tematycznych tras turystycznych w ramach gmin: Sianów, Malechowo, Sławno i Darłowo.

4.5 Wspólna wizja

W strategii rozwoju gminy Malechowo zapisano wizję jej rozwoju: „*Gmina Malechowo, inwestując w rozwój kapitału społecznego, wiedzę, informację i infrastrukturę techniczną, tworzy swą pozycję konkurencyjną w oparciu o zasady zrównoważonego i zintegrowanego rozwoju. Mieszkańcy gminy, wykorzystując jej położenie geograficzne oraz zasoby naturalne i historię, specjalizują się w świadczeniu usług związanych z edukacją, informacją i wypoczynkiem oraz w produkcji rolniczej i przemysłowej zgodnej z wymogami ekologii*”

Nie wszyscy Malechowianie utożsamiają się z tą wizją. Niewiele się w tej gminie może zdarzyć przez samo mówienie, tu, jak i wielu podobnych miejscach, liczy się to, co zrobione. Jeżeli uda się utrzymać dotychczasowe tempo pracy w gminie Malechowo to jest szansa, że z czasem misja zapisana na papierze stanie się zrozumiała i swoja. Można się też spodziewać, że dojrzałość wynikająca z uczenia się, gdy będzie ono kontynuowane, doprowadzi

¹⁵ Konferencja odbyła się od 12 do 14 października 2000 roku w Malechowie

mieszkańców gminy do sformułowania nowej wizji już teraz bardziej swojej, powszechniejszej i niekoniecznie zapisanej. Taka możliwość rysuje się powoli w przypadku wizji rozwoju wiosek, to jest jakby bliższe, wobec wciąż nieco abstrakcyjnego pojęcia gminy. Z perspektywy wioski, małej ojczyzny, łatwiej sobie wyobrazić, że w Ostrowcu, Borkowie, Lejkowie i Niemicy, gdzie tyle już zrobiono, powstanie wspólna wizja prowadząca do stworzenia specjalizacji wioski, jej tematu rozwojowego, jej kompleksowego produktu i dzięki temu łatwiej będzie można, korzystając z głównego nurtu rozwojowego cywilizacji, wymyślić swój sposób na życie.

Literatura

- Butmanowicz – Dębicka I.: *Marginalizacja społeczna jako strategia przystosowawcza* [w:] *Ludzie i instytucje. Stawanie się ładu społecznego*. T. I. Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin
- Drucker P.: *Spółczesność pokapitalistyczna*. PWN, Warszawa 1999
- Duczowska – Małysz K.: *Wiejskie obszary problemowe – dylematy rozwoju w świetle regionalnej polityki Unii Europejskiej* [w:] Lewczuk A. [red.]: *Aktywizacja społeczności lokalnych na obszarach wiejskich o cechach problemowych*. Centrum Rozwoju Obszarów Wiejskich Uniwersytetu Warmińsko – Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 1999.
- Działaj lokalnie. Ogólnopolski program grantowy*. Akademia Rozwoju Filantropii, Warszawa 2001.
- Halamska M.: *Procesy marginalizacji na wsi popegeerowskiej*, „Wieś i Rolnictwo” nr 2, 1999.
- Hall D. E.: *How municipalities learn. A report prepared for USAID Poland*, Warszawa 1998
- Kaleta A.: *Aktywizacja społeczności lokalnych*, Ossolineum, Wrocław 1998.
- Senge P.M.: *Piąta dyscyplina*. ABC, Warszawa 2000
- Toffler A., Toffler H.: *Budowa nowej cywilizacji*, Zysk i sp., Poznań 1996.
- Wierzbicki Z.T. *Aktywizacja i rozwój społeczności lokalnych*, [w:] Wierzbicki Z. T. [red.] *Aktywizacja i rozwój społeczności lokalnych*, Ossolineum, Wrocław 1972.
- www.filantropia.org.pl
- www.lifelonglearning.co.uk/learningcities/front.htm

Streszczenie

W artykule omówiono, na przykładzie tworzenia i wdrażania strategii rozwoju gminy Malechowo w województwie zachodniopomorskim, problematykę aktywizacji społeczności wiejskich wobec współczesnych przemian cywilizacyjnych. Przyjęto tezę, że aktywne reagowanie na zmiany cywilizacyjne wiąże się z potrzebą ciągłego uczenia się, które z jednostkowego powinno przerodzić się w zbiorowe i prowadzić do przekształcania się gminy i jej wiosek w organizacje uczące się.