

# „MOGĘ, CHCĘ, POTRAFIĘ”

MATERIAŁY  
DYDAKTYCZNE



MATERIAŁY  
DYDAKTYCZNE

# „MOGĘ, CHCĘ, POTRAFIĘ”

opracowane  
w ramach projektu  
„Uniwersytet Odpowiedzialny –  
Rozwój-Kompetencje-Relacje”

Autorki:  
Maria Bajak  
Anna Karwińska  
Iryna Manczak  
Katarzyna Sanak-Kosmowska

## MAŁOPOLSKA

Publikacja została opracowana w ramach projektu Uniwersytet Odpowiedzialny – Rozwój–Kompetencje–Relacje, zrealizowanego przy wsparciu finansowym Województwa Małopolskiego.

Wydawca:



Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej  
ul. ks. I. J. Skorupki 22, 31-519 Kraków  
[www.fundacjagap.pl](http://www.fundacjagap.pl)  
[www.uniwersytetodpowiedzialny.pl](http://www.uniwersytetodpowiedzialny.pl)

Redakcja naukowa: dr Katarzyna Sanak-Kosmowska

Opracowanie koncepcji: Stanisław Alwasiak i Bohdana Huriy

Skład: Karolina Korbut

Korekta: Anna Wyrwik

Grafika na okładce: Simple Line / Adobe Stock

Kraków, 2022



# Spis treści

ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM 4

KREOWANIE INNOWACJI SPOŁECZNYCH 23

ROZWÓJ FIRMY: ODKRYWANIE WŁASNEGO POTENCJAŁU 37

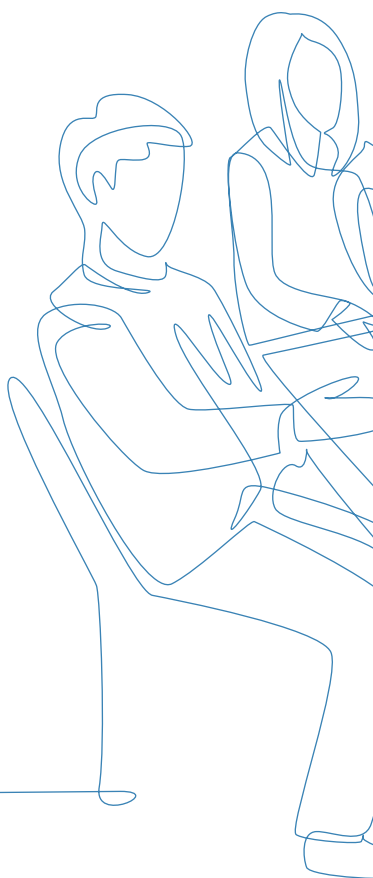
DOBRO WSPÓLNE 54

ZAŁĄCZNIK 1: OPOWIADANIE 71

# ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM

Niniejsze opracowanie poświęcone zostało problematyce rozwoju kompetencji z zakresu przedsiębiorczości. Przedstawione zagadnienia mają za zadanie wprowadzić uczniów w świat biznesu, wyjaśniając im wybrane, uniwersalne zagadnienia związane z prowadzeniem działalności gospodarczej. Są to: budowanie marki przedsiębiorstwa, tworzenie wartości w biznesie oraz budowanie relacji z otoczeniem.

W pierwszym rozdziale przedstawione zostały najważniejsze pojęcia i definicje nawiązujące do tytułowego problemu. W rozdziale drugim zaprezentowano przykładowy scenariusz zajęć dydaktycznych, natomiast w rozdziale trzecim znajdują Państwo ćwiczenia aktywizujące. Przedstawione materiały przeznaczone są dla nauczycieli i rodziców.





# Spis treści

**WPROWADZENIE 6**

**ROZDZIAŁ 1: NAJWAŻNIEJSZE POJĘCIA I DEFINICJE 7**

Część 1 – Budowanie marki 7

Część 2 – Wartość w biznesie 8

Część 3 – Relacje z otoczeniem przedsiębiorstwa 9

**ROZDZIAŁ 2: PRZYKŁADOWY SCENARIUSZ LEKCJI 11**

Przebieg zajęć 15

**ROZDZIAŁ 3: ĆWICZENIA AKTYWIZUJĄCE 16**

Część 1 – Budowanie marki 16

Część 2 – Wartość w biznesie 18

Część 3 – Relacje z otoczeniem przedsiębiorstwa 20

**WPROWADZENIE 25**



## Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa działają w dynamicznym otoczeniu, gdzie nie jest łatwo osiągnąć sukces rynkowy. Dlatego też tak istotne jest uwzględnienie potrzeb odbiorców oferty przedsiębiorstwa/organizacji i kierowanie się nimi podczas tworzenia strategii. Realizując strategię, przedsiębiorstwo dostarcza bowiem otoczeniu wartości i jednocześnie buduje z nim relacje. Wpływa to pozytywnie na jego pozycję rynkową i nadaje głębszy sens jego istnieniu. Ważna jest świadomość, że wszystkie decyzje dotyczące działań przedsiębiorstwa mogą wpływać na jego wizerunek. W związku z tym powinny być one dobrze przemyślane i dopasowane do celów, które dana organizacja chciałaby w przyszłości zrealizować.

Zasadniczym celem warsztatów jest kształtowanie kompetencji związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem wśród uczestników i uczestniczek zajęć. Skupiają się one wokół zagadnień dotyczących budowania marki, dostarczania wartości otoczeniu rynkowemu oraz kształtowania relacji z nim. Ważnym elementem zajęć będzie tworzenie identyfikacji wizualnej przedsiębiorstwa na przykładzie szkoły lub firmy wymyślonej przez osoby biorące udział w zajęciach. Ponadto ukazana zostanie rola zaspokajania potrzeb zarówno otoczenia wewnętrznego, jak i zewnętrznego przedsiębiorstwa. Uczestnicy i uczestniczki zajęć zastanowią się, jakie są ich potrzeby względem edukacji podczas zajęć i co można zrobić, żeby zostały one lepiej spełnione. Wspólnie zaprojektują szkołę przyszłości, która dostarczy realnych wartości swojemu otoczeniu.



# Rozdział 1

## Najważniejsze pojęcia i definicje

### Część 1 – Budowanie marki

Budowanie marki, jej tożsamości oraz kształtowanie wizerunku to długotrwały proces, który ma na celu przede wszystkim:

- identyfikację i wyróżnienie na rynku oferty przedsiębiorstwa i jego produktów,
- przywoływanie skojarzeń (np. odnośnie poziomu jakości, innowacji produktowych, bezpieczeństwa użytkowania),
- budowanie zaufania klientów (np. na podstawie skojarzeń z wysoką jakością),
- informowanie o produkcie (komunikaty w nazwie i logo, przywoływane skojarzenia),
- prawną ochronę produktów,
- wzbogacanie doświadczeń wynikających z używania danego produktu (np. poczucie prestiżu),
- nadawanie wiarygodności ofercie przedsiębiorstwa.

Niewątpliwie więc ma ono ogromne znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstwa i powinno zostać dogłębnie przemyślane jeszcze na długo przed rozpoczęciem działalności biznesowej. Również później ważne jest zachowanie spójności działań zmierzających do wykreowania pożądanego wizerunku przedsiębiorstwa.

**CELE ORGANIZACJI** – zbiór zamierzeń i zadań do realizacji przez przedsiębiorstwo, które wskazują kierunek jego rozwoju. Można je podzielić na:

- cele strategiczne – długookresowe zadania (zwykle trwające 3–5 lat), które wynikają z misji i wizji przedsiębiorstwa,
- cele taktyczne – średniookresowe zadania (zazwyczaj trwają 1–3 lata), które przybliżają do realizacji celów strategicznych,
- cele operacyjne – krótkookresowe zadania (zwykle trwają poniżej roku), które dotyczą bieżących spraw oraz działań przybliżających do realizacji celów taktycznych.



**IDENTYFIKACJA WIZUALNA** – ogół widzialnych elementów, służących wyrażeniu tożsamości marki, które mają kształtować jej pożądany wizerunek.

**LOGO** – unikalny graficzny sposób przedstawienia marki, stanowiący element jej identyfikacji wizualnej.

**MARKA** – nazwy, symbole, wzory, znaki graficzne i audiowizualne lub ich kombinacja, która wyróżnia oznaczone nimi produkty spośród innych.

**MISJA** – zwięzły opis funkcji realizowanych przez przedsiębiorstwo na rynku.

**PSYCHOLOGIA KOLORÓW** – sposób, w jaki poszczególne barwy wpływają na odczucia odbiorców, wywołując określone skojarzenia.

**TOŻSAMOŚĆ MARKI** – sposób, w jaki marka chciałaby być postrzegana przez konsumentów.

**WIZERUNEK MARKI** – indywidualne i subiektywne odczucia, opinie oraz skojarzenia z marką, które posiada dana osoba.

**WIZJA** – wyobrażenie idealnego obrazu tego, jak przedsiębiorstwo powinno funkcjonować w przyszłości.

## Część 2 – Wartość w biznesie

Biznes powinien przede wszystkim zaspokajać potrzeby swojego otoczenia i w ten sposób generować dla niego wartość. W efekcie bowiem zyskuje strategiczną pozycję rynkową oraz oddanych partnerów w postaci klientów, pracowników i dostawców. W związku z tym warto już na etapie konceptualizacji przedsiębiorstwa uwzględnić założenia marketingu wartości, według których:

- człowiek to największa wartość firmy,
- misją biznesu nie jest wyłącznie zarobek,
- istotne jest badanie oczekiwań i realizacja oczekiwanych wartości,
- liczą się inicjatywy prospołeczne,
- wartość jest punktem wyjścia do budowania relacji,
- istotne jest tworzenie wartościowych relacji z pracownikami,
- istotne jest traktowanie klientów i pracowników organizacji jako partnerów,
- ważne jest dążenie do zapewnienia pożądanych wartości,
- trzeba stale ulepszać produkt,
- ważne jest generowanie wartości dla otoczenia.

Pozwoli to na stworzenie przedsiębiorstwa, które funkcjonuje w zdrowy sposób na rynku, co potęguje jego szanse na osiągnięcie sukcesu.

**MARKETING WARTOŚCI** – tworzenie wartości wewnątrz organizacji i dzielenie się nimi z otoczeniem.

**NISZA RYNKOWA** – grupa konsumentów posiadająca zapotrzebowanie na określony produkt, które do tej pory nie zostało w pełni zaspokojone.

**PARTNER BIZNESOWY** – osoba lub instytucja współpracująca z danym przedsiębiorstwem, która działa na jego korzyść, i pomaga mu w odniesieniu sukcesu rynkowego.

**PERSONEL** – pracownicy danej organizacji.

**POTRZEBY RYNKOWE** – zapotrzebowanie uczestników rynku na pewien produkt, do którego zaspokojenia może dążyć przedsiębiorstwo.

**PRODUKT** – zbiór wartości, który służy zaspokojeniu potrzeb odbiorcy (np. dobro materialne, usługa, wydarzenie, miejsce, idea, organizacja, osoba).

**USŁUGA** – stanowi działanie lub grupę działań, które dostarczają wartości zaspokajające potrzeby odbiorcy.

**WARTOŚĆ** – ważne cechy dla danej jednostki, które są przez nią postrzegane jako cenne pod jakimś względem.

### **Część 3 – Relacje z otoczeniem przedsiębiorstwa**

Marketing ma – poprzez wytwarzanie, oferowanie i sprzedaż produktów oraz usług, które prowadzą do zaspokojenia potrzeb i wymagań wszystkich nabywców na każdym z obsługiwanych rynków – przede wszystkim prowadzić do zapewnienia tym nabywcom satysfakcji. W efekcie spełnienia preferencji klientów budowane są z nimi wartościowe relacje, które umacniają pozycję rynkową przedsiębiorstwa. Warto mieć jednak świadomość, że równie istotne są relacje z pracownikami czy partnerami rynkowymi, którzy przecież uczestniczą w procesie dostarczania wartości nabywcom. Działania takie określane są mianem „marketingu relacji”, którego najważniejsze założenia opierają się na:

- zapewnieniu satysfakcji nabywcy,
- budowaniu relacji z konsumentami,
- koncentracji na utrzymaniu klienta,
- nakierowaniu na długofalową działalność,
- dbaniu o jakość produktów oraz obsługi klientów,
- tworzeniu wartości dla klienta,
- koncentracji na szczegółach,
- umożliwieniu dostępu do obsługi pozakupowej,
- zainteresowaniu opiniami nabywców,
- przeświadczeniu, że klient pomaga tworzyć produkt,
- dążeniu do tego, by klient czuł się częścią „rodziny” skupionej wokół firmy.

**LOJALNOŚĆ KONSUMENTA** – stopień przywiązania konsumenta do danej marki.

**MARKETING RELACJI** – działania nakierowane na budowanie, utrzymanie oraz wzmacnianie relacji przedsiębiorstwa ze swoim otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym.

**OTOCZENIE PRZEDSIĘBIORSTWA** – ogół czynników, procesów i zjawisk otaczających przedsiębiorstwo, które mogą mieć wpływ na jego działalność. Można wyróżnić:

- otoczenie wewnętrzne – obejmuje wewnętrzne warunki działania w organizacji oraz jego pracowników, właścicieli i zarząd;
- otoczenie zewnętrzne – określa siły oddziałujące z zewnątrz na przedsiębiorstwo, jak chociażby przykładowo klientów, dostawców czy konkurentów (otoczenie bliższe), a także czynniki prawne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne i przyrodnicze (otoczenie dalsze).

**RELACJA Z MARKĄ** – stosunek danej osoby lub instytucji do określonej marki, będący efektem dotychczasowej styczności z nią.

**ZACHOWANIA KONSUMENTA** – określają wszystkie działania konsumenta związane z nabywaniem produktów oraz ich konsumpcją, które mają zmierzać do zaspokojenia potrzeb i osiągnięcia stanu zadowolenia.



## Rozdział 2

# Przykładowy scenariusz lekcji

Poniżej przedstawiono przykładowy scenariusz lekcji poświęconej zarządzaniu przedsiębiorstwem. Poszczególne zadania aktywizujące mogą zostać wykorzystane razem lub w sposób wybiórczy, w zależności od realizowanych zadań edukacyjnych.

Przykładowy scenariusz zajęć obejmuje trzy moduły:

- 1. Budowanie marki.**
- 2. Wartość w biznesie.**
- 3. Relacje z otoczeniem przedsiębiorstwa.**

Każdy z poszczególnych modułów powinien zająć dwie godziny lekcyjne. W razie potrzeby, zajęcia mogą zostać skrócone poprzez rezygnację z wykonania niektórych ćwiczeń. W założeniu scenariusz kierowany jest do grupy osób w wieku około 12–14 lat. Jednakże odpowiednia moderacja zajęć pozwala na ich przeprowadzenie również z młodszymi i starszymi grupami.

Głównym celem zajęć jest kształtowanie wśród uczestników i uczestniczek kompetencji związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem. Warsztaty skupiają się wokół budowania marki, dostarczania wartości otoczeniu rynkowemu oraz kształtowania z nim relacji. Specyfikację zajęć, w tym także cele szczegółowe warsztatów, przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Specyfikacja zajęć „Zarządzanie przedsiębiorstwem”

| Cele zajęć                               | Opis   |
|--|--|
| <b>Cele ogólne</b>                       | <p>Uczestnicy/uczestniczki zajęć:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rozumieją znaczenie marki w biznesie i potrafią zaproponować sposoby budowania jej pożądanego wizerunku</li> <li>• mają świadomość konieczności generowania wartości przez przedsiębiorstwo oraz znaczenia jego relacji z otoczeniem</li> </ul>   |
| <b>Cele szczegółowe</b>                  | <p>Uczestnicy/uczestniczki zajęć:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• potrafią wskazać różnice pomiędzy tożsamością marki a jej wizerunkiem</li> <li>• są w stanie zaprojektować podstawowe elementy identyfikacji wizualnej przedsiębiorstwa (np. logo)</li> <li>• wiedzą, w jaki sposób przedsiębiorstwo może generować wartość dla otoczenia</li> <li>• mają świadomość znaczenia relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem oraz potrafią zaproponować sposoby ich wzmocnienia</li> <li>• systematycznie doskonalą oraz doskonalią swoje umiejętności potrzebne do zarządzania przedsiębiorstwem</li> <li>• znają pojęcia związane z marką oraz otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym przedsiębiorstwa</li> </ul> |
| <b>Metody i sposoby realizacji celów</b> | <p>Dyskusja, projektowanie graficzne, metaplan, burza mózgów, mapa myśli, debata, rozwiązywanie problemów, metoda dramowa</p>  |
| <b>Praktyczne wskazówki</b>              | <p>Ze względu na obszerność materiału zajęcia powinny zostać podzielone na odrębne moduły, np. w sposób sugerowany w niniejszym podręczniku (część 1: budowanie marki, część 2: wartość w biznesie, część 3: relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem)</p> <p>Każdą część zajęciową warto rozpocząć od dyskusji, a dopiero później przejść do wykładu, po którym będą realizowane kolejne ćwiczenia aktywizujące</p> <p>W ramach wykładu warto przedstawić znaczenie poszczególnych kolorów, co przyda się uczestnikom i uczestniczkom w trakcie realizacji ćwiczeń. Można to zrobić poprzez wyświetlenie koloru na rzutniku i zapytanie uczestników i uczestniczek o ich skojarzenia,</p>                                  |

| Cele zajęć                 | Opis  |
|----------------------------|---|
| Praktyczne wskazówki (cd.) | a dopiero później omówienie jego znaczenia zgodnie z psychologią kolorów<br><br>Niektóre zadania omówione w dalszej części podręcznika proponują wykorzystanie jako przykładu szkoły. Zamiast tego można jednak zaproponować uczniom wymyślenie własnego przedsiębiorstwa i pracowanie na tym przykładzie |

Źródło: opracowanie własne.

W wyniku przeprowadzenia lekcji uczeń osiąga kluczowe efekty w zakresie wiedzy, umiejętności oraz kompetencji (Tabela 2).

Tabela 2. Efekty uczenia się podczas zajęć „Zarządzanie przedsiębiorstwem”

| Rodzaj efektu uczenia się | Wyszczególnienie   |
|---------------------------|--|
| <b>Wiedza</b>             | <p>Uczestnicy/uczestniczki zajęć:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• posiadają zdolność zdefiniowania pojęć związanych z marką, jej wizerunkiem i tożsamością</li> <li>• znają koncepcje marketingu wartości i relacji oraz ich główne założenia</li> <li>• posiadają podstawową wiedzę na temat projektowania logo przedsiębiorstwa i znaczenia kolorów w identyfikacji wizualnej przedsiębiorstwa</li> </ul> |
| <b>Kompetencje</b>        | <p>Uczestnicy/uczestniczki zajęć:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rozwijają kompetencje społeczne, związane ze współpracą w grupie</li> <li>• poszerzają swoje zdolności krytycznego myślenia i kreatywnego rozwiązywania problemów</li> <li>• wzmacniają umiejętność wykorzystania wiedzy teoretycznej w praktyce</li> </ul>   |
| <b>Umiejętności</b>       | <p>Uczestnicy/uczestniczki zajęć:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• są w stanie zaprojektować elementy identyfikacji wizualnej przedsiębiorstwa</li> <li>• posiadają zdolność do zaproponowania praktycznych sposobów realizacji założeń marketingu relacji oraz marketingu wartości, zarówno w kontekście wewnętrznego, jak i zewnętrznego otoczenia przedsiębiorstwa</li> </ul>                             |

Źródło: opracowanie własne.

## Przebieg zajęć

Zajęcia zostały podzielone na trzy oddzielne moduły, które mogą być realizowane wspólnie z zachowaniem odpowiedniej kolejności, albo w ramach odrębnych zajęć. Każdy z modułów powinien być traktowany jako kompletna całość, dlatego też najlepiej zachować ich odrębną strukturę. Sugerowany przebieg zajęć dla każdego z modułów prezentuje się następująco:

1. **Dyskusja wprowadzająca.**
2. **Wykład.**
3. **Ćwiczenia aktywizujące.**

W ramach zaproponowanych poniżej ćwiczeń aktywizujących podano również propozycje tematów do wprowadzającej dyskusji grupowej.





## Rozdział 3

# Ćwiczenia aktywizujące

### Część 1 – Budowanie marki

#### 1. Dyskusja

Prowadzący zajęcia przygotowuje slajdy lub wydruki, na których umieszcza logo rozpoznawalnych marek, takich jak np.: Coca-Cola, Apple, BMW, McDonald's, Chanel (można również wykorzystać marki lokalne czy też logo szkoły). Uczestnicy i uczestniczki zajęć otrzymują kartki. Następnie prowadzący zajęcia pojedynczo pokazuje marki i prosi uczniów o wypisanie trzech pierwszych skojarzeń z każdą z nich.

W dalszej kolejności osoby biorące udział w ćwiczeniach zachęcane są do podzielenia się swoimi skojarzeniami z marką. Prowadzący zajęcia wskazuje na różnice w postrzeganiu poszczególnych marek i na tej podstawie tłumaczy pojęcia wizerunku oraz tożsamości marki. Warto również zapytać uczniów, jak ich zdaniem omawiane marki chciałyby być postrzegane przez odbiorców. Można wcześniej przygotować przykładowe reklamy, które ułatwią uzyskanie odpowiedzi na postawione pytanie.

#### 2. Projektowanie graficzne

Nauczyciel zapoznaje osoby biorące udział w zajęciach z podstawami projektowania graficznego oraz znaczeniem poszczególnych kolorów. Następnie uczestnicy i uczestniczki zajęć proszeni są o zaprojektowanie w parach atrakcyjnego logo dla swojej szkoły. Zadanie może być realizowane na kartkach papieru przy wykorzystaniu kredek, ale też na komputerach przy użyciu programów graficznych (druga z opcji jest bardziej preferowana, szczególnie w przypadku uczniów ze starszych klas).

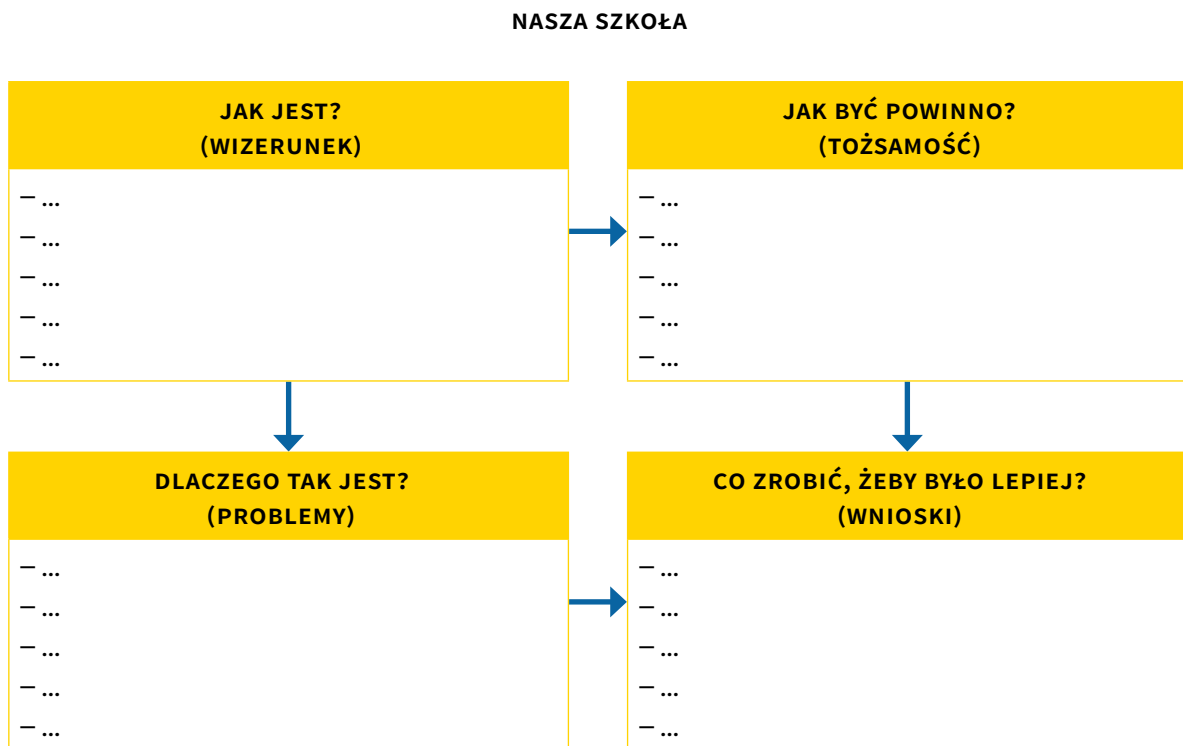
Następnie uczniowie oglądają efekty swojej pracy i proszeni są o wybór najatrakcyjniejszego logo w drodze anonimowego głosowania. Po ogłoszeniu

wyniku grupa wspólnie omawia zwycięskie projekty i ich atuty (np.: kolorystyka, wykorzystane symbole itp).

### 3. Metaplan

Uczestnicy i uczestniczki zajęć otrzymują arkusze do stworzenia metaplanu. Następnie proszeni są o wpisanie przemyśleń dotyczących swojej szkoły. Ta część zadania powinna być wykonywana w parach lub niewielkich grupkach. Po zakończeniu wypełniania karty uczniowie zapraszani są do wspólnej dyskusji i omówienia wygenerowanych pomysłów. Nauczyciel na tej podstawie tworzy na tablicy zbiorowy metaplan.

Rysunek 1. Szablon metaplanu



Źródło: opracowanie własne.

W dalszej części zadania osoby biorące udział w warsztatach zapraszane są do wspólnego ustalenia celów o charakterze strategicznym, taktycznym i operacyjnym. W przypadku klas starszych warto posłużyć się przy tym metodą

SMART, która jest przydatna przy formułowaniu celów organizacji. Na koniec prowadzący zajęcia zachęca uczniów do realizacji wytyczonych celów (przygotowaną listę dobrze jest powiesić w widocznym miejscu w klasie, można również przygotować planszę do pomiaru realizacji celów).

Rysunek 2. Metoda SMART

| S   | M  | A   | R  | T  |
|---|--|---|--|--|
| SPRECYZOWANY  | MIERZALNY  | ATRAKCYJNY  | REALNY   | TERMINOWY  |
| cel powinien być prosty i precyzyjnie sformułowany, by było dokładnie wiadomo, co chcemy osiągnąć | postęp w realizacji jest możliwy do zmierzenia przy wykonywaniu konkretnych wskaźników | cel motywuje do podjęcia działania, stanowi wyzwanie, jest ambitny i atrakcyjny | cel powinien być możliwy do realizacji przy wykorzystaniu dostępnych zasobów | cel posiada wyznaczony termin, do którego powinien zostać zrealizowany |

Źródło: opracowanie własne.

## Część 2 – Wartość w biznesie

### 1. Burza mózgów

Moduł zajęciowy warto rozpocząć od dyskusji grupowej na temat wartości dostarczanych przez produkty. Jako przykład mogą posłużyć przedmioty znajdujące się w klasie (np. tablica, komputer, krzesło) oraz przyniesione przez uczniów (np. książka, kurtka, plecak). Grupa wspólnie generuje pomysły dotyczące wartości dostarczanych im przez dane rzeczy.

*Należy pamiętać, że podczas burzy mózgów konieczne jest przestrzeganie pewnych zasad, aby to narzędzie było skuteczne:*

- *pojawiające się pomysły nie powinny być krytykowane,*
- *zgłoszenia powinny być spontaniczne i bez zachowania kolejności,*
- *należy unikać zdominowania burzy mózgów przez pojedyncze osoby,*

- pomysły powinny być wyrażone w sposób zwięzły,
- zgłoszone wcześniej pomysły mogą być rozwijane i modyfikowane.

Wyrażone przez uczestników i uczestniczki zajęć pomysły powinny być zapisywane przez prowadzącego w widocznym miejscu, np. na tablicy.

## 2. Mapa myśli

Uczestnicy i uczestniczki zajęć łączeni są w cztero- lub pięcioosobowe grupy. Następnie w ramach zadania otrzymują arkusz papieru oraz kolorowe flamastry. Tematem mapy myśli są wartości dostarczane przez szkołę, do której chodzi. Warto każdej grupie przypisać (np. w wyniku losowania) innych adresatów tych wartości, np:

1. uczniów,
2. nauczycieli,
3. rodziców,
4. gminy.

Na środku arkusza powinno zostać zapisane wylosowane hasło. Następnie rysowane są od niego gałęzie, które prowadzą do różnych zagadnień powiązanych z dostarczaniem wartości (np.: wiedza, umiejętności, kontakty). Kolejnym etapem jest dorysowanie do poszczególnych zagadnień konkretnych wartości dostarczanych przez szkołę. One również mogą się okazać punktem wyjścia do generowania dalszych pomysłów.

Na koniec wszystkie mapy myśli są zbierane i umieszczane wokół dużego napisu „NASZA SZKOŁA”. Uczniowie wspólnie dyskutują o wartościach i zastanawiają się, w jaki sposób szkoła mogłaby jeszcze lepiej wykonywać swoje zadania.

## 3. Debata

Uczestnicy i uczestniczki zajęć zostają podzieleni na dwie grupy. Każda z nich opowiada się „za” lub „przeciw” postawionej tezie. W przypadku niniejszych zajęć sugerowanym tematem debaty jest „Największą wartością przekazywaną uczniom przez szkołę jest możliwość zdobycia wiedzy”. Role w debacie powinny być jasno określone i przypisane osobom biorącym udział w zajęciach od początku – są to odpowiednio zwolennicy i przeciwnicy tezy. Można również dopiero w ostatniej chwili wylosować strony debaty – wtedy uczestnicy i uczestniczki zajęć muszą wcześniej przygotować argumenty przemawiające zarówno za, jak i przeciw tezie. Osoba prowadząca zajęcia czuwa nad

przebiegiem debaty oraz zapewnieniem możliwości proporcjonalnej dyskusji obu stronom. W przypadku licznych grup ćwiczeniowych część uczestników i uczestniczek może przyjąć rolę audytorium, które w końcowej fazie debaty zadaje pytania biorącym w niej udział oraz ocenia ich wystąpienia. Dodatkowo mają oni również możliwość zaprezentowania własnego stanowiska, uzupełnienia dyskusji, a także konstruktywnej krytyki wystąpień uczestników i uczestniczek debaty. Dyskusja powinna zostać podsumowana przez prowadzącego ćwiczenia. Uczestnicy i uczestniczki zajęć powinni mieć czas na wcześniejsze przygotowanie się do debaty.

*Jeżeli grupa jest dzielona na debatujących i audytorium można przeprowadzić dwie następujące po sobie debaty, gdzie uczestnicy i uczestniczki zajęć wymieniać się będą rolami. W tym przypadku do drugiej debaty mogą zostać przyjęte inne tezy, takie jak „Zajęcia zdalne przekazują uczniom mniej wartości niż stacjonarne” czy „Za 50 lat szkoły będą przekazywać uczniom zupełnie inne wartości niż współcześnie”. W przypadku starszych klas można również rozważyć przyjęcie struktury debaty oksfordzkiej.*

## **Część 3 – Relacje z otoczeniem przedsiębiorstwa**

### **1. Dyskusja**

Na wstępie zajęć warto zaprosić uczestników i uczestniczki do dyskusji dotyczącej relacji. Prowadzący zaczyna od zadania grupie pytań, takich jak:

1. Czym są relacje?
2. W jaki sposób przedsiębiorstwa mogą budować relacje z klientami?
3. Z jakimi innymi uczestnikami rynku przedsiębiorstwa powinny budować relację? Jak mogą to robić?
4. Jak budować lojalność wobec marki?
5. Co sprawia, że czujecie się przywiązani do danej marki?

### **2. Rozwiązywanie problemów**

Uczestnicy i uczestniczki zajęć łączą się w kilkusobowe grupy. Każda z nich otrzymuje duży arkusz papieru oraz kolorowe flamastry. Na środku kartki osoby biorące udział w zajęciach rysują koło z napisem „SZKOŁA”. Umieszczają w nim przedstawicieli otoczenia wewnętrznego instytucji (np. nauczyciele, dyrekcja, uczniowie). Następnie na zewnątrz koła opisują otoczenie

zewewnętrzne placówki (np. rodzice, gmina, środowisko naturalne). W przypadku starszych klas warto wprowadzić dodatkowo podział na otoczenie bliższe i dalsze. Po umieszczeniu na arkuszu przedstawicieli otoczenia, uczniowie proszeni są o narysowanie pomiędzy nimi linii symbolizujących relacje. W dalszej kolejności prowadzący rozdaje samoprzylepne karteczki, na których uczniowie mają zapisać sposoby umacniania relacji (z punktu widzenia szkoły) pomiędzy poszczególnymi ogniwami powstałej sieci. Karteczki z propozycjami działań powinny zostać naklejone na odpowiadające im linie symbolizujące relacje. Na sam koniec uczestnicy i uczestniczki zajęć prezentują swoje projekty przed resztą grupy i wspólnie je omawiają.

### 3. Metoda dramowa

Uczestnicy i uczestniczki zajęć dzieleni są na trzy zespoły, które będą reprezentować różne grupy osób związanych z przedsiębiorstwem i jego otoczeniem:

- pracownicy przedsiębiorstwa – osoby, które mają zabiegać o pozyskanie lojalności klientów,
- szefostwo – grupa reprezentuje kadrę zarządczą, która ma proponować pracownikom sposoby na zbudowanie relacji z klientami, motywować do działania oraz obserwować i oceniać ich pracę,
- klienci – zespół przyjmuje rolę nabywców, którzy mają zostać przekonani do zakupu.

Grupy będą wymieniać się rolami w sposób rotacyjny, tak aby każda z nich przynajmniej raz mogła się wcielić w konkretną rolę. Jeżeli grupa zajęciowa jest liczna, można podzielić ją na dwie części i dopiero wtedy podzielić każdą z nich na trzy zespoły. Wtedy grupy będą po kolei wzajemnie obserwować swoje scenki.

Uczestnicy i uczestniczki wcielają się w swoje role i prezentują sytuacje, w których należy nawiązać relację z nabywcami. Wcześniej otrzymują czas, aby się przygotować do odegrania swoich postaci. Można kreatywnie wykorzystać „rekwizyty” dostępne w klasie. Proponowane tematy scenek:

- nowo otwarta kawiarnia,
- osiedłowa piekarnia,
- luksusowy butik z odzieżą położony w ekskluzywnej lokalizacji,
- sklep z elektroniką w centrum handlowym,
- uczelnia wyższa (rekrutacja na studia),
- kontrakt B2B (w tym przypadku nabywcy reprezentują firmę i chcą zawrzeć kontrakt biznesowy dotyczący dostawy komponentów do ich produktów).

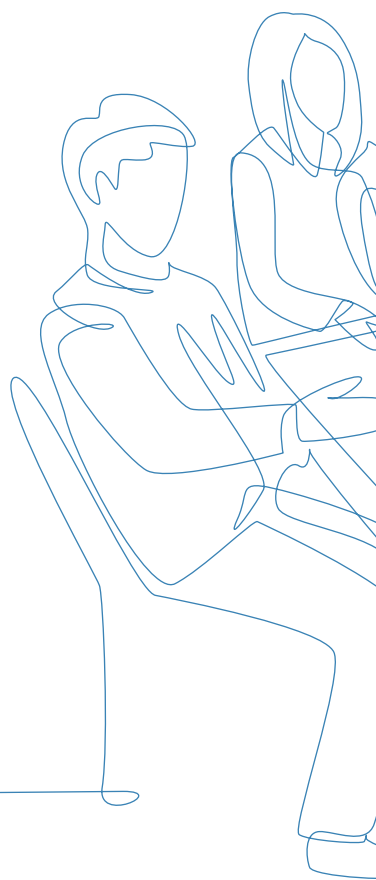
Osoby uczestniczące w zajęciach powinny otrzymać dużą swobodę dotyczącą kreacji scenki. Po zakończeniu inscenizacji prowadzący zajęcia podsumowuje scenki i wskazuje przykłady dobrych praktyk oraz wspólnie z grupą omawia popełnione błędy.

## Źródła

- Czubała, A. (red.) (2012). *Podstawy marketingu*. Warszawa: PWE.
- Czubała, A. (red.) (2012). *Marketing usług*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Drapińska, A. (2020). *Marketing relacji we współczesnym świecie*. Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.
- Fazlagić, J. (2021). *Marketing szkoły*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Kall J., Kłeczek R, Sagan A. (2013). *Zarządzanie marką*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer.
- Kordziński, J. (2009). *Marketing edukacyjny – Jak budować wizerunek szkoły? – Jak osiągnąć sukces na rynku?* Warszawa: wsip.
- Mazurek-Łopacińska, K. (2003). *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*. Warszawa: PWE.
- Mruk, H. (2012). *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pukas, A. (2019). *Zarządzanie relacjami z klientem w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa: ujęcie dynamiczne*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Tarczydło B. (2013). *Metodyka kształtowania wizerunku marki*. Kraków: Wydawnictwo AGH.

# KREOWANIE INNOWACJI SPOŁECZNYCH

Niniejsze opracowanie poświęcone zostało problematyce innowacji społecznych, a w szczególności rozwojowi innowacyjności wśród młodych ludzi. W pierwszym rozdziale przedstawione zostały najważniejsze pojęcia i definicje nawiązujące do tytułowego problemu. W rozdziale drugim zaprezentowano przykładowy scenariusz zajęć dydaktycznych, natomiast w rozdziale trzecim znajdują Państwo ćwiczenia aktywizujące. Przedstawione materiały przeznaczone są dla nauczycieli i rodziców.







# Spis treści

**ROZDZIAŁ 1: NAJWAŻNIEJSZE POJĘCIA I DEFINICJE 26**

**ROZDZIAŁ 2: PRZYKŁADOWY SCENARIUSZ LEKCJI 30**

Temat: Innowacje społeczne 30

Zadanie nawiązujące do opowiadania

„Opowieści z kraju Maradad” 32

**ROZDZIAŁ 3: ĆWICZENIE AKTYWIZUJĄCE 33**

Przykładowe ćwiczenia aktywizujące 33

**WPROWADZENIE 39**



## Wprowadzenie

Innowacje definiowane są jako „pierwsze zastosowanie nowych idei w praktyce” (Bogdanienko, Haffer, Popławski, 2004, s. 8). Istnieje wiele klasyfikacji innowacji. Ta powszechnie używana, pochodząca z *Podręcznika Oslo* (2008) dzieli je na kluczowe obszary: produktowe, procesowe, organizacyjne, marketingowe. Inny podział oparty jest na skali zmian: radykalne, przekształcające, zrównoważone (Edwards-Schachter, 2018). Jeszcze inny na tempie wdrażania innowacji: szybkie, powolne, zanikające, rosnące, jednolite, gwałtowne. Jest również klasyfikacja według zasięgu zmian: transkontynentalne, transnarodowe, regionalne (Manczak, Gruszka, 2021). Istnieją też przykłady innowacji społecznych. Badania nad tą problematyką prowadzone są od lat 90. XX wieku.

Sama innowacyjność – wraz z przedsiębiorczością – stanowi kompetencję przyszłości. Niezwykle istotne wydaje się zatem skoncentrowanie na pobudzeniu i rozwoju umiejętności twórczego myślenia, kreatywności oraz zdolności do wyszukiwania oryginalnych i nowatorskich rozwiązań. W niniejszym opracowaniu szczególną uwagę poświęcono innowacjom społecznym. Informacje na temat badań prowadzonych w tym obszarze przedstawione są w rozdziale 2. W kolejnym rozdziale opracowania umieszczone zostały przykładowe aktywności i ćwiczenia, które mogą zostać wykorzystane w pracy z uczniami starszych klas szkół podstawowych oraz szkół ponadpodstawowych.



## Rozdział 1

# Najważniejsze pojęcia i definicje

W literaturze przedmiotu innowacje społeczne rozumiane są jako elementy zmian społecznych, jednocześnie tworzące te zmiany (Howaldt, Schwarz, 2010). Zdaniem Druckera innowacje te nie mają charakteru technicznego „zmieniania wartości i zadowolenia uzyskiwanego z zasobów przez konsumenta” i mają „dużo większe znaczenie niż lokomotywy parowe czy telegraf” (Drucker, 2004, s. 35–39). Można wskazać trzy podstawowe wymiary wyróżnionych innowacji. Pierwszy związany jest z zaspokojeniem ludzkich potrzeb. Drugi wskazuje procesy i zmiany w relacjach społecznych. Trzeci natomiast dotyczy korzyści wynikających z zaimplementowania biznesowych innowacji społecznych, takie jak m.in. większy dostęp do zasobów określonych grup społecznych czy zwiększenie ich zdolności społeczno-politycznych (Majchrzak, 2018). Zwrócono uwagę na fakt, że innowacje społeczne „są dobre dla społeczeństwa, ponieważ zwiększają jego zdolność do działania” (Kwaśniak, 2014, s. 28). Co ważne, przywołane stanowisko wpisuje się w zakres prowadzonej dyskusji na temat gospodarowania dobrami wspólnymi.

Kluczowymi wyznacznikami innowacji społecznych są następujące charakterystyki (Majchrzak, 2018):

- generują pozytywny wpływ społeczny,
- inspirowane są zarówno przez motywacje społeczne, jak i gospodarcze,
- promowane są przez różne podmioty (przedsiębiorstwa, organizacje pozarządowe, instytucje publiczne),
- przybierają różne formy,
- są nowatorskie, efektywne i współzależne,
- poprawiają i zmieniają życie ludzi ubogich.

Wyżej wyróżnione charakterystyki sygnalizują szereg kwestii związanych z pojęciem innowacji społecznych. Oznacza to, że pojęcie to jest kategorią złożoną, jak również to, że nie posiada jednej definicji.

Innowacje społeczne mają kluczowe znaczenie dla wspierania zrównoważonego wzrostu gospodarczego, kreowania bezpiecznych miejsc pracy oraz

zwiększenia konkurencyjności (Rokoszewski, 2018). Warto przyjrzeć się wyróżnionym charakterystykom oraz odwołać się do ich definicji.

Zrównoważony wzrost gospodarczy oznacza (Skubiak, 2014):

- osiągnięcie realnego i trwałego zmniejszenia różnic społecznych i ekonomicznych,
- zaspokojenie potrzeb teraźniejszości bez umniejszania możliwości zaspokajania tych potrzeb przez przyszłe pokolenia,
- zapewnienie długofalowego rozwoju.

Kolejna z wyróżnionych charakterystyk dotyczy kreowania bezpiecznych miejsc pracy. Zgodnie z obowiązującym porządkiem prawnym pracodawca zobligowany jest chronić zdrowie i życie pracowników poprzez zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy przy odpowiednim wykorzystaniu osiągnięć nauki i techniki (Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy). Przede wszystkim oznacza to, że pełnienie obowiązków zawodowych może odbywać się wyłącznie w miejscu, które jest bezpieczne dla wszystkich pracowników zatrudnionych w danym zakładzie pracy.

Ostatnia charakterystyka, powiązana z innowacjami społecznymi, łączy się z konkurencyjnością. Termin ten stanowi przykład kluczowej kategorii ekonomicznej oraz oznacza umiejętność osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej (Gorynia, 1998). Z kolei przewaga konkurencyjna wiąże się „z uzyskaniem wiodącej pozycji względem konkurentów, kluczowe z punktu widzenia konkurowania przesłanie wskazuje na konieczność «bycia najlepszym»” (Sołoducho-Pelc, 2016, s. 424). W oparciu o przytoczone definicje można uznać, że innowacje społeczne mają istotne znaczenie z punktu widzenia fundamentalnych założeń ekonomicznych. Badane innowacje przyczyniają się do zmian społeczno-gospodarczych, jak również poprawiają jakość życia ludzi. Ważną wartością, generowaną w procesie ich powstawania, jest wzmocnienie zdolności społeczności do samorozwoju (Szczepańska, 2017). Najczęściej innowacje społeczne bazują na pomysłowości obywateli, organizacji pozarządowych (fundacji, stowarzyszeń), lokalnych społeczności, przedsiębiorstw czy też podmiotów publicznych. Poza tym obrazują one proces, w ramach którego rozwijane są nowe sposoby zaspokojenia potrzeb społecznych. Zdaniem Olejniczak-Merty (2014) w procesie powstawania innowacji społecznych uczestniczą liczne grupy społeczne, włączając się poprzez inspirację, motywację i realizację określonych działań, tworząc w ten sposób: „bieg wielu sztafet” do jednego celu.

Jako przykłady innowacji społecznych można wskazać m.in. (Kaczmarek, Tomkiewicz, 2014):

- mikrokredyty,
- *fair trade*,

- modele opieki nad osobami starszymi,
- koprodukcja,
- platformy online o szerokim zastosowaniu (wymiana wiedzy, nauka w modelu *peer to peer*).

Pomysłodawcą mikrokredytów był ekonomista oraz laureat Pokojowej Nagrody Nobla Muhammad Yunus, który w latach 70. XX wieku założył w Bangladeszu Grameen Bank. Celem inicjatywy było udzielanie kredytów ludziom z najuboższych warstw społecznych, którzy byli pomijani przez tradycyjne banki, gdyż uznawano ich za zbyt wielkie ryzyko (Kłobukowska, 2013). Tego rodzaju innowacje przyczyniają się nie tylko do wyrównywania szans rozwojowych różnych grup społecznych, ale są także impulsem do rozwijania kreatywności oraz sposobem zwalczania ubóstwa.

*Fair trade* oznacza sprawiedliwy handel. Termin ten definiowany jest jako „partnerstwo handlowe, oparte na dialogu, przejrzystości i szacunku, które dąży do większej równości w handlu międzynarodowym. Przyczynia się on do zrównoważonego rozwoju przez oferowanie lepszych warunków handlowych oraz ochronę praw dla zmarginalizowanych producentów i pracowników najemnych, szczególnie w krajach Południa. Organizacje Sprawiedliwego Handlu (wspierane przez konsumentów) są aktywnie zaangażowane we wspieranie producentów, podnoszenie świadomości i kampanie na rzecz zmian zasad i praktyk konwencjonalnego handlu międzynarodowego” (Polskie Stowarzyszenie Sprawiedliwego Handlu). Sprawiedliwy handel utożsamiany jest z międzynarodowym ruchem społecznym, który skupia się na poprawie warunków życia i gospodarowania drobnymi producentami żywności i rękodzieła z takich regionów jak Azja, Afryka, Ameryka Łacińska, Karaiby oraz Oceania. Celem inicjatywy jest wspieranie pracy mieszkańców tych krajów w godnych warunkach oraz kreowanie uczciwych stosunków handlowych z bogatszą częścią świata.

Egzemplifikacją innowacji społecznej, która obrazuje opiekę nad osobami starszymi, może być projekt Małopolski Tele-Anioł. Jego celem jest zapewnienie – dzięki zorganizowaniu systemu wsparcia z wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych (Wilk, Żabiński, 2019) – niesamodzielnym mieszkańcom regionu Małopolski opieki zdrowotnej oraz pomocy w życiu codziennym. Projekt ten stanowi rodzaj inicjatywy, która koncentruje się na problematyce starzenia się społeczeństwa, oraz podejmuje próbę zaproponowania sposobów zapobiegania niekorzystnym zjawiskom, które nieustannie postępują.

Koprodukcja dotyczy zaangażowania ludzi w kreowanie usług publicznych. Postrzeganie koprodukcji w kategoriach innowacji społecznej można uzasadnić tym, że współpraca społeczeństwa obywatelskiego z władzami

w ramach innowacji społecznych realizuje się głównie poprzez koprodukcję (Kozak, 2017). Ma to miejsce np. w służbie zdrowia, gdzie do udzielenia adekwatnej pomocy potrzebna jest kooperacja z pacjentem (informacje uzyskane w trakcie wywiadu lekarskiego) (Kaczmarek, Tomkiewicz, 2014). Zatem wyróżniony termin ma szerokie zastosowanie w odniesieniu do różnego rodzaju usług publicznych, które mogą być usprawnione oraz dostosowane do oczekiwań ich użytkowników.

Platformy online o szerokim zastosowaniu (wymiana wiedzy, nauka w modelu *peer to peer*) są rodzajem zdecentralizowanego i wielostronnego rozwiązania, które „pozwalają indywidualnym jednostkom na wchodzenie ze sobą w bezpośrednie interakcje (najczęściej transakcje kupna lub sprzedaży bądź dostarczenia usług), redukując tym samym rolę pośrednika” (Sztokfisz, 2018, s. 233). W oparciu o te założenia działają m.in. takie platformy jak Airbnb czy Couchsurfing.

W tej części rozdziału usystematyzowane zostały wybrane terminy związane z pojęciem kreowania innowacji społecznych. W dalszej części rozważań zaprezentowano przykładowy scenariusz lekcji. Opracowane treści teoretyczne mogą posłużyć nauczycielom w przygotowaniu materiału dydaktycznego na temat przedstawionych zagadnień. Rolę aktywizującą pełnią ćwiczenia, dzięki którym uczestnicy i uczestniczki lekcji osiągną podstawowe efekty.



## Rozdział 2

### **Przykładowy scenariusz lekcji**

Poniżej przedstawiono przykładowy scenariusz lekcji poświęconej innowacjom społecznym. Poszczególne zadania aktywizujące mogą zostać wykorzystane razem lub w sposób wybiórczy, w zależności od realizowanych zadań edukacyjnych. Uzupełnieniem zajęć jest lektura załączonych „Opowieści z kraju Maradad”.

#### **Temat: Innowacje społeczne**

Na potrzeby przygotowania i przeprowadzenia lekcji opracowano konspekt dydaktyczny, który zawiera podstawowe elementy oraz wskazówki dla nauczyciela (Tabela 1).

Tabela 1. Specyfikacja zajęć „Innowacje społeczne”

| Cele zajęć                               | Opis  |
|--|---|
| <b>Cele ogólne</b>                       | Uczestnicy/uczestniczki zajęć: <ul style="list-style-type: none"> <li>• rozumieją pojęcie innowacji społecznych</li> <li>• potrafią zdefiniować oraz wskazać przykłady sytuacji społecznych, które obrazują terminy omawiane w trakcie lekcji</li> </ul>  |
| <b>Cele szczegółowe</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doskonalenie umiejętności wypowiedzenia się na temat zjawisk ekonomicznych, w tym samodzielnego formułowania propozycji definicji wybranych terminów</li> <li>• Kreowanie przestrzeni dydaktycznej, umożliwiającej realizację pracy w grupach, w tym z elementami dyskusji</li> <li>• Rozwijanie umiejętności analizowania zaprezentowanych pojęć ekonomicznych</li> </ul>   |
| <b>Metody i sposoby realizacji celów</b> | Odrzucenie, odwrócona burza mózgów  |
| <b>Praktyczne wskazówki</b>              | Lekcję warto rozpocząć od dyskusji na temat roli innowacji w życiu człowieka<br><br>W dalszej kolejności będą realizowane ćwiczenia aktywizujące: <ul style="list-style-type: none"> <li>• w trakcie lekcji warto odwołać się do doświadczeń uczniów związanych z omawianym tematem, w tym zachęcić ich do udziału w dyskusji. Układ ćwiczeń aktywizujących należy dostosować do konspektu dydaktycznego przygotowanego na potrzeby danej lekcji</li> <li>• w końcowej części lekcji warto ją podsumować i wypunktować wskazówki dotyczące działań i postaw, które powinny przyczynić się do utrwalenia przedstawionej problematyki ekonomicznej</li> </ul> |

Źródło: opracowanie własne.



W wyniku przeprowadzenia lekcji uczeń osiąga kluczowe efekty w zakresie wiedzy, umiejętności oraz kompetencji (Tabela 2).

Tabela 2. Efekty uczenia się podczas zajęć „Innowacje społeczne”

| Rodzaj efektu uczenia się | Wyszczególnienie   |
|---------------------------|--|
| <b>Wiedza</b>             | <p>Uczestnicy/uczestniczki zajęć:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• znają podstawowe terminy omówione w trakcie lekcji</li> <li>• wymieniają elementy obrazujące poszczególne</li> <li>• znają obszary zadaniowe związane z innowacjami społecznymi</li> <li>• znają terminy związane z kreowaniem innowacji społecznych</li> </ul> |
| <b>Umiejętności</b>       | <p>Uczestnicy/uczestniczki zajęć:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• potrafią zidentyfikować charakterystyki wyróżniające innowacje społeczne</li> <li>• potrafią wskazać sytuacje, które sprzyjają kreowaniu innowacji społecznych</li> <li>• potrafią omówić korzyści wynikające z wdrożenia innowacji społecznych</li> </ul>      |
| <b>Kompetencje</b>        | <p>Uczestnicy/uczestniczki zajęć:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• posiadają umiejętność kreatywnego myślenia i autoprezentacji, a także prezentacji rezultatów pracy grupowej</li> <li>• potrafią pracować w grupie oraz nabywają kompetencje związane z analizowaniem terminów ekonomicznych</li> </ul>                          |

Źródło: opracowanie własne.

## Zadanie nawiązujące do opowiadania „Opowieści z kraju Maradad”

W trakcie lekcji uczestnicy/uczestniczki czytają „Opowieściami z kraju Maradad”, a następnie na podstawie lektury próbują odpowiedzieć na pytanie: *Jakie działania podejmowali Strażnicy Pamięci w celu przygotowania podbitych ludów do walki o wyzwolenie?*



## Rozdział 3

# Ćwiczenie aktywizujące

Proponowany przebieg zajęć prezentuje się następująco:

1. **Dyskusja wprowadzająca.**
2. **Wykład.**
3. **Ćwiczenia aktywizujące.**

Na potrzeby przygotowanych ćwiczeń aktywizujących wskazano również propozycje tematów do dyskusji grupowej.

### Przykładowe ćwiczenia aktywizujące

Warto rozpocząć od dyskusji grupowej dotyczącej zasadności wdrażania innowacji społecznych. Uczestnicy i uczestniczki zajęć próbują wskazać własne sposoby rozumienia tego rodzaju działań. W głównej części lekcji realizowane są dwa zadania: odrzucenie i odwrócona burza mózgów. W końcowej części lekcji nauczyciel przechodzi do podsumowania zagadnień omawianych w jej trakcie.

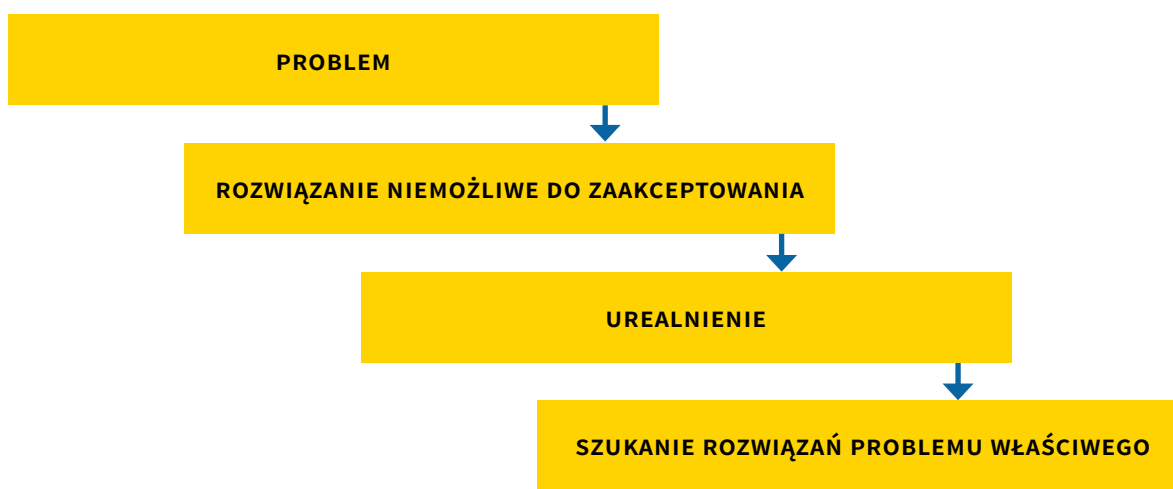
#### 1. Odrzucenie

Tematem zadania jest zaproponowanie rozwiązania, które pozwoli zachęcić mieszkańców wybranej dzielnicy do angażowania się w prace społeczne. Uczestnicy i uczestniczki zajęć pracują w grupach czteroosobowych. Tematem zadania jest opracowanie rozwiązania zakładającego obowiązek prac społecznych w wymiarze czterech godzin w miesiącu w danej dzielnicy. Opracowane rozwiązanie powinno zachęcać mieszkańców do angażowania się w tego rodzaju inicjatywy. Uczniowie pracują według techniki odrzucenie (Rysunek 1). Następnie wszystkie zespoły prezentują rozwiązania, które wypracowano w trakcie wykonywania zadania.

Pytania pomocnicze:

1. Jak można zdefiniować rodzaj dobra wspólnego wymienionego w zadaniu?
2. W jaki sposób można zachęcić mieszkańców do udziału w planowym przedsięwzięciu?
3. Dlaczego warto popularyzować projekty dotyczące pracy społecznej na rzecz danej wspólnoty?

Rysunek 1. Schemat pracy według techniki odrzucenie



Źródło: opracowanie własne na podst.: Jerzyk, Leszczyński, Mruk, 2006.

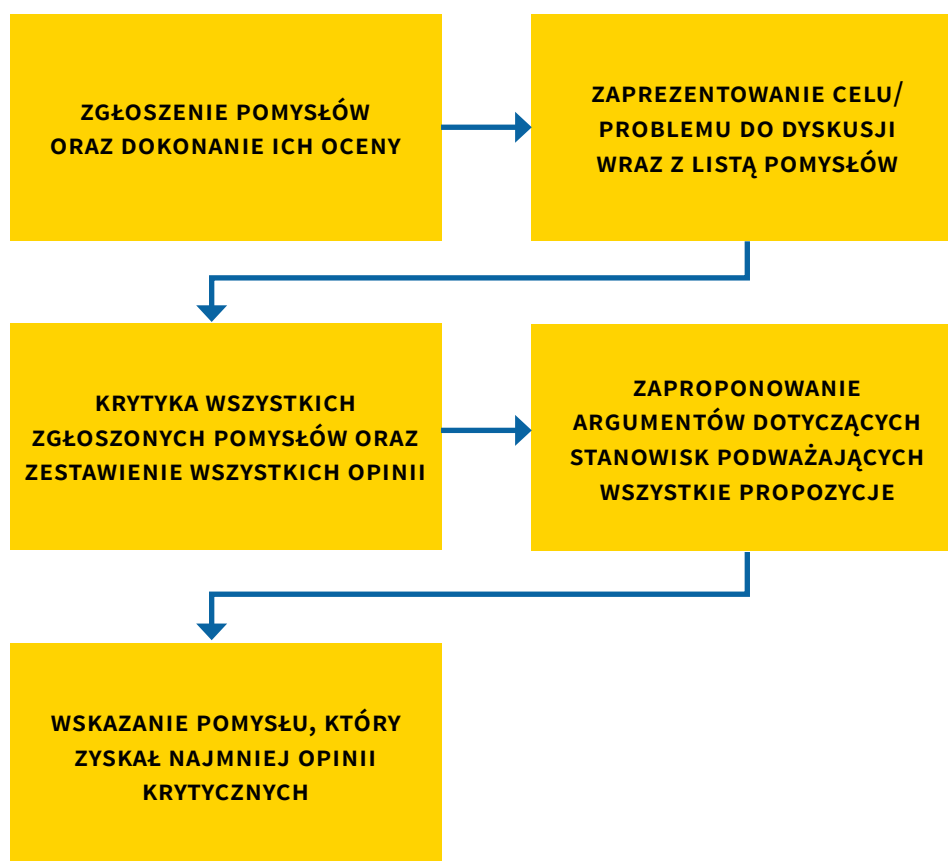
## 2. Odwrócona burza mózgów

Tematem zadania jest opracowanie koncepcji ogólnodostępnej świetlicy w zakresie edukacji artystycznej w wybranej miejscowości. Uczestnicy i uczestniczki zajęć pracują w grupach cztero- lub sześćosobowych. Opracowane rozwiązanie powinno zachęcić mieszkańców do korzystania z oferty świetlicy. Uczniowie pracują według techniki odwróconej burzy mózgów (Rysunek 2). Następnie wszystkie zespoły prezentują swoje propozycje, które pojawiły się w trakcie wykonywania zadania.

Pytania pomocnicze:

1. Jak można zdefiniować rodzaj dobra wspólnego wymienionego w zadaniu?
2. W jakim celu może być wykorzystywana świetlica edukacji artystycznej?
3. Dlaczego warto tworzyć tego rodzaju przestrzenie?

Rysunek 2. Odwrócona burza mózgów



Źródło: opracowanie własne na podst.: Proctor, 2003.

## Źródła

- Bogdanienko, J., Haffer, M., Popławski, W. (2004). *Innowacyjność przedsiębiorstw*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Drucker, P. (2004). *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*. Warszawa: Studio EMKA.
- Edwards-Schachter, M. (2018). The nature and variety of innovation. *International Journal of Innovation Studies*, vol. 2, 65–79. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2018.08.004>.
- Gorynia, M. (1998). Konkurencyjność przedsiębiorstwa – próba konceptualizacji i operacjonalizacji. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, seria I, z. 266, 9–30.
- Howaldt, J., Schwarz M. (2010). *Social Innovation: Concepts, research fields and international trends*. Pobrane z: [https://www.asprea.org/images/IMO%20Trendstudie\\_Howaldt\\_englisch\\_Final%20ds.pdf](https://www.asprea.org/images/IMO%20Trendstudie_Howaldt_englisch_Final%20ds.pdf) (23.08.2022).
- Jerzyk, E., Leszczyński, G., Mruk, H. (2006). *Kreatywność w biznesie*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

- Kaczmarek, P., Tomkiewicz, E. (2014). Innowacje społeczne oczami uczestników Grupy Roboczej w Projekcie Wizja 2050. W: *Wizja 2050. Innowacje Społeczne. Podsumowanie prac grupy roboczej w 2013 r.* Pobrane z: [https://www.pwc.pl/pl/doradztwo-csr/wizja-2050/assets/broszura\\_wizja\\_2050\\_pl\\_innowacje\\_spoleczne\\_podsumowanie.pdf](https://www.pwc.pl/pl/doradztwo-csr/wizja-2050/assets/broszura_wizja_2050_pl_innowacje_spoleczne_podsumowanie.pdf) (23.08.2022).
- Kłobukowska, J. (2013). Mikrofinanse w Europie. *Oeconomia Copernicana*, nr 2, 133–145.
- Kozak, A. (2017). Czy koprodukcję usług publicznych można traktować jako innowację społeczną? *Humanum. Międzynarodowe Studia Społeczno-Humanistyczne*, nr 26(3), 73–85.
- Kwaśniak, W. (2014). Jak wspierać rozwój innowacji społecznych. W: A. Olejniczuk-Merta (red.), *Innowacje społeczne. Od idei do upowszechnienia*, 27–43. Warszawa: Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktury.
- Majchrzak, K. (2018). Biznesowe innowacje społeczne – ujęcie teoretyczne i praktyczne. *Zarządzanie i Finanse*, r. 16, nr 4, cz. 2, 127–140.
- Manczak, I., Gruszka, I. (2021). Innowacje w turystyce w dobie Covid-19. W: A. Jaki, B. Ziembicki (red.), *Wiedza – gospodarka – społeczeństwo: wyzwania współczesnych organizacji i gospodarek*, 241–251. Warszawa: Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk.
- OECD, Eurostat. (2008). *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. Warszawa: MNiSW.
- Olejniczak-Merta, A. (2014). Innowacje społeczne wobec społecznych i gospodarczych wyzwań Polski. W: *Wizja 2050. Innowacje Społeczne. Podsumowanie prac grupy roboczej w 2013 r.* Pobrane z: [https://www.pwc.pl/pl/doradztwo-csr/wizja-2050/assets/broszura\\_wizja\\_2050\\_pl\\_innowacje\\_spoleczne\\_podsumowanie.pdf](https://www.pwc.pl/pl/doradztwo-csr/wizja-2050/assets/broszura_wizja_2050_pl_innowacje_spoleczne_podsumowanie.pdf) (23.08.2022).
- Polskie Stowarzyszenie Sprawiedliwego Handlu*. Pobrane z: <https://www.sprawiedliwy-handel.pl/category/czym-jest-sprawiedliwy-handel-definicja-fair-trade/> (23.08.2022).
- Rokoszewski, K. (2018). Charakterystyka, znaczenie i rola innowacji społecznych. Założenia teoretyczne i wnioski z praktyki eksperckiej. *Zeszyty Naukowe Wydziału Informatycznych Technik Zarządzania Wyższej Szkoły Informatyki Stosowanej i Zarządzania „Współczesne Problemy Zarządzania”*, nr 2, 67–108.
- Skubiak, B. (2014). Wzrost gospodarczy w kontekście rozwoju zrównoważonego. *Oeconomia i Środowisko*, nr 3(50), 194–200.
- Sztofkiś, B. (2018). Rynki peer-to-peer jako współczesny przejaw wolności gospodarczej. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 349, 232–242.
- Sołoducho-Pelc, L. (2016). Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 444, 422–433.
- Szczepańska, M. (2017). Innowacje społeczne w polskich miastach. W: A. Kaszukur, A. Laska (red.), *Innowacyjność w warunkach współczesnych miast*, 219–228. Bydgoszcz: Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy.
- Wilk, M., Żabiński, M. (2019). „Małopolski Tele-Anioł”. Opis przypadku innowacji społecznej w obszarze usług teleopiekuńczych dla seniorów. W: N. Laurisz, A. Pacut (red.), *Oeconomia Społeczna. Innowacyjność społeczna w Polsce*, 60–71.

# ROZWÓJ FIRMY

## Odkrywanie własnego potencjału

Niniejsze opracowanie poświęcone zostało problematyce rozwoju kompetencji z zakresu przedsiębiorczości, a w szczególności odkrywaniu własnego potencjału zawodowego, rozpoznaniu swoich zdolności oraz planowaniu ścieżki kariery. W pierwszym rozdziale przedstawione zostały najważniejsze pojęcia i definicje nawiązujące do tytułowego problemu. W rozdziale drugim zaprezentowano przykładowy scenariusz zajęć dydaktycznych, natomiast w rozdziale trzecim znajdują Państwo ćwiczenia aktywizujące. Przedstawione materiały przeznaczone są dla nauczycieli i rodziców.





# Spis treści

## **ROZDZIAŁ 1: NAJWAŻNIEJSZE POJĘCIA I DEFINICJE 40**

Część 1 – Rozpoznanie własnych zdolności 40

Część 2 – Planowanie ścieżki zawodowej 41

Część 3 – *Work-life balance* 41

## **ROZDZIAŁ 2: PRZYKŁADOWY SCENARIUSZ LEKCJI 43**

Przebieg zajęć 45

## **ROZDZIAŁ 3: ĆWICZENIA AKTYWIZUJĄCE 47**

Część 1 – Rozpoznanie własnych zdolności 47

Część 2 – Planowanie ścieżki zawodowej 49

Część 3 – *Work-life balance* 51

## **WPROWADZENIE 56**



## Wprowadzenie

Wybór ścieżki zawodowej stanowi jedną z najistotniejszych decyzji w życiu. Tym bardziej, że zdobycie statusu specjalisty w danej dziedzinie wymaga ciągłego dokształcania się oraz rozwoju umiejętności. Co więcej, ważne jest to, aby praca sprawiała satysfakcję, bo to owocuje sukcesami i ogranicza ryzyko wypalenia zawodowego. Dlatego też często najlepszym punktem wyjścia do planowania ścieżki zawodowej (w tym również założenia własnego biznesu) jest pasja. Podjęcie pracy czy otwarcie własnej firmy powinno zostać poprzedzone rozeznaniem swoich zainteresowań oraz zdolności. Warto rozważyć, które umiejętności mogą zostać wykorzystane w praktyce zawodowej. Praca może bowiem stać się okazją do dzielenia się swoją wiedzą i umiejętnościami z otoczeniem, co prowadzi do wzajemnych korzyści. Dobre ułożenie własnego potencjału stanowi podstawę sukcesu zawodowego.

Zasadniczym celem prowadzonych zajęć jest zbadanie własnego potencjału przez ich uczestników i uczestniczki. Warsztaty skupiają się wokół poznania samego siebie oraz swoich pasji, zdolności i umiejętności. W ramach dyskusji zostaną omówione kwestie związane z planowaniem kariery zawodowej oraz rozwojem osobistym. Ukazana zostanie rola nieustannej edukacji i rozwijania kompetencji w osiągnięciu sukcesu zawodowego. Uczestnicy i uczestniczki zajęć rozważą swoje kompetencje i możliwości ich wykorzystania w przyszłości. Zastanowią się również, jakich umiejętności im jeszcze brakuje oraz jak mogliby je zdobyć.

Ponadto w ramach warsztatów zostaną przytoczone kwestie związane z równowagą życia prywatnego i zawodowego oraz omówione zagrożenia związane z wypaleniem zawodowym. Uczestnicy i uczestniczki zajęć zostaną zachęcani do podjęcia dialogu na temat zdrowego podejścia do pracy. Przewidywane zostaną również kwestie związane z ochroną samego siebie przed niebezpieczeństwami związanymi z przepracowaniem.





# Rozdział 1

## Najważniejsze pojęcia i definicje

### Część 1 – Rozpoznanie własnych zdolności

Zarówno praca na najniższych szczeblach w przedsiębiorstwie, jak i na stanowiskach kierowniczych, a także otwarcie własnej działalności gospodarczej wymagają od pracownika znajomości własnego potencjału. Ułatwia to osiągnięcie sukcesu i realizację planów. Aby należycie wykorzystać wiedzę i umiejętności, niezbędne jest rozpoznanie swoich silnych i mocnych stron, jak również ocena możliwości ich wykorzystania w biznesie. Równie istotne jest rozpoznanie możliwości rozwoju swoich kompetencji.

**KOMPETENCJE ZAWODOWE** – zbiór umiejętności, wiedzy i indywidualnych cech charakteru, które określają predyspozycje do wykonywania danego zawodu. Można wyróżnić kompetencje twarde, związane z wiedzą i umiejętnościami specjalistycznymi oraz branżowymi, a także kompetencje miękkie, określające zdolności interpersonalne i społeczne.

**KREATYWNOŚĆ** – myślenie twórcze, przyczyniające się do powstawania nowych rozwiązań, koncepcji i idei.

**POTENCJAŁ** – indywidualne zdolności i umiejętności, wyróżniające daną osobę, których umiejętne wykorzystanie może zadecydować o osiągnięciu sukcesu w konkretnym obszarze.

**SAMOOCENA** – subiektywne postrzeganie samego siebie, samodzielna ocena swoich zdolności, umiejętności oraz zachowań.

**ROZWÓJ OSOBISTY** – proces pracy nad sobą, odbywający się poprzez szereg działań nakierowanych na zdobywanie wiedzy i umiejętności oraz samodoskonalenie.

**TALENT** – ponadprzeciętne uzdolnienie w jakiejś dziedzinie, objawiające się wrodzonymi umiejętnościami łatwego zdobywania kompetencji w tym obszarze.

**UMIEJĘTNOŚĆ** – zdolność do wykonania określonej czynności.

**WIEDZA** – informacje przechowywane w pamięci oraz zdolność do ich praktycznego wykorzystania.

## Część 2 – Planowanie ścieżki zawodowej

**ASERTYWNOŚĆ** – umiejętność wyrażania oraz obrony własnego zdania w sposób otwarty, przy zachowaniu szacunku do innych i samego siebie.

**AWANS** – przejście na wyższe stanowisko w hierarchii (np. zawodowej).

**KARIERA ZAWODOWA** – zdobywanie doświadczenia zawodowego w wyniku zajmowania nowych stanowisk, realizacji poleceń służbowych oraz podejmowania działań z obszaru rozwoju osobistego.

**KWALIFIKACJE** – zbiór efektów zdobywania wiedzy oraz umiejętności potrzebnych do objęcia danego stanowiska.

**MENTOR** – osoba, która swoimi kompetencjami inspiruje innych, a jej działania bezpośrednio pomagają im w rozwoju osobistym.

**ŚCIEŻKA KARIERY** – sekwencja stanowisk, którą podejmuje się, aby zrealizować założone cele w swojej karierze zawodowej.

## Część 3 – *Work-life balance*

**HIGIENA PRACY** – dbałość pracodawcy o zapewnienie pracownikom optymalnych warunków do pracy, które zapewnią im bezpieczeństwo oraz komfort psychiczny.

**MOTYWACJA** – stan gotowości do podjęcia danego działania.

**STRES** – reakcja napięcia organizmu, wynikająca z sytuacji, które zaburzają równowagę emocjonalną. Objawia się między innymi przez nerwowość, strach oraz różnorodne reakcje fizjologiczne.

**WORK-LIFE BALANCE** – dbanie o zachowanie równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym.

**WYPALENIE ZAWODOWE** – stan wyczerpania emocjonalnego, powodującego zniechęcenie do wykonywanego zawodu, wynikający z długotrwałego, nieopanowanego stresu.



## Rozdział 2

# Przykładowy scenariusz lekcji

Poniżej przedstawiono przykładowy scenariusz lekcji poświęconej rozwojowi firmy i odkrywaniu własnego potencjału. Poszczególne zadania aktywizujące mogą zostać wykorzystane razem lub w sposób wybiórczy, w zależności od realizowanych zadań edukacyjnych.

Przykładowy scenariusz zajęć obejmuje trzy moduły:

- 1. Rozpoznanie własnych zdolności.**
- 2. Planowanie ścieżki zawodowej.**
- 3. *Work-life balance*.**

Każdy z poszczególnych modułów powinien zająć dwie godziny lekcyjne. W razie potrzeby zajęcia mogą zostać skrócone poprzez rezygnację z wykonania niektórych ćwiczeń. W założeniu scenariusz kierowany jest do grupy osób w wieku około 12–14 lat. Jednakże odpowiednia moderacja zajęć pozwala na ich przeprowadzenie również z młodszymi i starszymi grupami.

Głównym celem zajęć jest zbadanie własnego potencjału przez ich uczestników i uczestniczki. Warsztaty skupiają się wokół poznania samego siebie oraz swoich pasji, zdolności i umiejętności. Specyfikację zajęć, w tym także cele szczegółowe warsztatów, przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Specyfikacja zajęć „Odkrywanie własnego potencjału”

| Cele zajęć                               | Opis   |
|--|--|
| <b>Cele ogólne</b>                       | Uczestnicy/uczestniczki zajęć: <ul style="list-style-type: none"> <li>• rozpoznają swój potencjał i budują poczucie własnej wartości</li> <li>• potrafią zaproponować kierunki rozwoju swojej przyszłej kariery zawodowej</li> </ul>   |
| <b>Cele szczegółowe</b>                  | Uczestnicy/uczestniczki zajęć: <ul style="list-style-type: none"> <li>• potrafią wskazać swoje mocne i słabe strony</li> <li>• wiedzą, jak rozwijać swoje kompetencje i dlatego jest to takie ważne w kontekście ich przyszłego sukcesu zawodowego</li> <li>• systematycznie doksztalcają oraz doskonalą swoje umiejętności potrzebne do realizacji planów zawodowych</li> <li>• mają świadomość zagrożeń związanych z wypaleniem zawodowym</li> <li>• znają pojęcia związane z rozwojem kompetencji oraz higieną pracy</li> <li>• poszukują nowych sposobów rozwoju własnych zdolności</li> </ul>   |
| <b>Metody i sposoby realizacji celów</b> | Dyskusja, wykład audytoryjny, zmodyfikowana analiza SWOT, kalambury, karta oceny kompetencji, praca w grupie, mapa myśli, burza mózgów, rozwiązywanie problemów  |
| <b>Praktyczne wskazówki</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ze względu na obszerność materiału zajęcia powinny zostać podzielone na odrębne moduły, np. w sposób sugerowany w niniejszym podręczniku (część 1: rozpoznanie własnych zdolności, część 2: planowanie ścieżki zawodowej, część 3: <i>work-life balance</i>)</li> <li>• Każdą część zajęciową warto rozpocząć od dyskusji, a dopiero później przejść do wykładu, po którym będą realizowane kolejne ćwiczenia aktywizujące</li> <li>• Podczas zajęć warto odwołać się do doświadczeń uczestników i uczestniczek, związanych z rozwojem w szkole i poszukiwaniem balansu pomiędzy nauką a życiem prywatnym, można również posłużyć się przykładem rodziców czy starszego rodzeństwa</li> </ul> |

Źródło: opracowanie własne.

W wyniku przeprowadzenia lekcji uczeń osiąga kluczowe efekty w zakresie uczenia się w zakresie wiedzy, umiejętności oraz kompetencji (Tabela 2).

Tabela 2. Efekty uczenia się podczas zajęć „Odkrywanie własnego potencjału”

| Rodzaj efektu uczenia się | Wyszczególnienie   |
|---------------------------|--|
| <b>Wiedza</b>             | <p>Uczestnicy i uczestniczki zajęć:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• znają szanse i zagrożenia związane z wyborem ścieżki zawodowej</li> <li>• posiadają umiejętność zdefiniowania pojęć związanych z rozwijaniem własnego potencjału, jak również z <i>work-life balance</i>, higieną pracy oraz wypaleniem zawodowym</li> </ul>  |
| <b>Kompetencje</b>        | <p>Uczestnicy i uczestniczki zajęć:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• są w stanie zidentyfikować własne kompetencje oraz rozpoznać swoje pasje i talenty</li> <li>• posiadają zdolność oceny swoich możliwości i wiedzą jak wykorzystać je na ścieżce zawodowej oraz w jaki sposób je rozwijać</li> <li>• wzmacniają poczucie własnej wartości</li> </ul>   |
| <b>Umiejętności</b>       | <p>Uczestnicy i uczestniczki zajęć:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• posiadają umiejętność oceny swoich mocnych i słabych stron oraz ich odniesienia do kwestii zawodowych</li> <li>• rozwijają zdolności poszukiwania kreatywnych rozwiązań biznesowych przy wykorzystaniu własnych talentów</li> <li>• dokonują oceny równowagi pomiędzy swoim życiem prywatnym a zawodowym</li> <li>• wzmacniają umiejętność krytycznego myślenia i pracy w grupie</li> </ul> |

Źródło: opracowanie własne.

## Przebieg zajęć

Zajęcia zostały podzielone na trzy oddzielne moduły, które mogą być realizowane wspólnie z zachowaniem odpowiedniej kolejności, albo w ramach odrębnych zajęć. Każdy z modułów powinien być traktowany jako kompletna

całość, dlatego też najlepiej zachować ich odrębną strukturę. Sugerowany przebieg zajęć dla każdego z modułów prezentuje się następująco:

- 1. Dyskusja wprowadzająca.**
- 2. Wykład.**
- 3. Ćwiczenia aktywizujące.**

W ramach zaproponowanych poniżej ćwiczeń aktywizujących podano również propozycje tematów do wprowadzającej dyskusji grupowej.



## Rozdział 3

# Ćwiczenia aktywizujące

### Część 1 – Rozpoznanie własnych zdolności

#### 1. Dyskusja

Zajęcia powinny zostać rozpoczęte od dyskusji na temat zdolności, umiejętności oraz cech charakteru uczestników i uczestniczek zajęć. Wszystkim uczniom zostają rozdane tabliczki z napisami „tak” i „nie” (mogą zostać zastąpione innymi rekwizytami, np. zieloną i czerwoną karteczką). Prowadzący warsztaty zadaje pytania dotyczące kompetencji, na które uczestnicy i uczestniczki odpowiadają za pomocą tabliczek, np.:

- Czy uważasz się za osobę kreatywną?
- Czy często się denerwujesz?
- Czy jesteś dobry z matematyki?

Następnie uczestnicy i uczestniczki zajęć wspólnie rozważają, jak można rozwijać swoje dobre cechy i w jaki sposób radzić sobie z własnymi wadami. Zastanawiają się również nad swoim potencjałem i możliwościami jego wykorzystania oraz roli edukacji we własnym rozwoju. Prowadzący moderuje dyskusję.

#### 2. Zmodyfikowana analiza swot

Aby dobrze wykorzystać swój potencjał i zaplanować swój rozwój, ważna jest świadomość własnych mocnych i słabych stron. W celu lepszego poznania samego siebie uczestnicy i uczestniczki zajęć mogą zastosować zmodyfikowaną analizę swot. W jej ramach uczniowie opisują swoje mocne i słabe strony, a także wskazują szanse na rozwój tych pierwszych oraz sposoby redukcji tych drugich (Rysunek 1).



## Rysunek 1. Analiza swot własnych kompetencji

### MOJE KOMPETENCJE I ICH ROZWÓJ

| MOCNE STRONY | SŁABE STRONY |
|--------------|--------------|
| - ...        | - ...        |
| - ...        | - ...        |
| - ...        | - ...        |
| - ...        | - ...        |
| - ...        | - ...        |

| SZANSE NA ROZWÓJ MOCNYCH STRON | SPOSOBY REDUKCJI SŁABYCH STRON |
|--------------------------------|--------------------------------|
| - ...                          | - ...                          |
| - ...                          | - ...                          |
| - ...                          | - ...                          |
| - ...                          | - ...                          |
| - ...                          | - ...                          |

Źródło: opracowanie własne.

### 3. Kalambury

Uczestnicy i uczestniczki zajęć losują w parach karteczki z różnorodnymi umiejętnościami (np. komunikatywność, odporność na stres, umiejętność programowania, prawo jazdy). Następnie zespoły po kolei odgrywają scenki dotyczące wylosowanego pojęcia bez użycia słów. Z kolei reszta grupy ma za zadanie zgadnąć, co to za umiejętność.

Ćwiczenie można dodatkowo urozmaicić, dzieląc tablicę na pół i pisząc po jednej stronie: „kompetencje miękkie”, a po drugiej „kompetencje twarde”. Po zgadnięciu prezentowanej przez parę umiejętności należy ją zaklasyfikować do jednej z tych grup i powiesić karteczkę z jej nazwą po odpowiedniej stronie tablicy.

## Część 2 – Planowanie ścieżki zawodowej

### 1. Dyskusja

Moduł zajęciowy warto rozpocząć od dyskusji grupowej dotyczącej poszukiwania własnej ścieżki zawodowej. Przede wszystkim należy zacząć od tego, jak uczestnicy i uczestniczki zajęć wspólnie zastanawiają się nad wyborem zawodu i tym, co należy zrobić, aby osiągnąć sukces w danej dziedzinie. W ramach dyskusji powinny zostać poruszone następujące kwestie: Jaki jest związek własnych kompetencji z wyborem pracy? Co robić, aby zapewnić sobie możliwość pracy w wymarzonym zawodzie? Jak pokierować swoją karierą po zdobyciu stanowiska?

### 2. Karta oceny własnych kompetencji

Uczestnicy i uczestniczki zajęć otrzymują do wypełnienia karty oceny kompetencji zawodowych, które mają uzupełnić w kontekście wymarzonego zawodu. Prowadzący zajęcia indywidualnie podchodzi do każdego z nich i pomaga w wypełnianiu oraz rozmawia na temat ich przemyśleń.

## Rysunek 2. Szablon karty oceny własnych kompetencji

**MÓJ WYMARZONY ZAWÓD:** .....

|   |
|---|
| <b>CO WIEM?</b>   |
| - ...<br>- ...  |
| <b>CO UMIEM?</b>  |
| - ...<br>- ...  |
| <b>JAKIE MAM CECHY CHARAKTERU WAŻNE W TYM ZAWODZIE?</b> |
| - ...<br>- ...  |
| <b>CZEGO MUSZĘ SIĘ NAUCZYĆ?</b>                         |
| - ...<br>- ...  |
| <b>JAK MOGĘ ZDOBYĆ WIEDZĘ I DOŚWIADCZENIE?</b>          |
| - ...<br>- ...  |

Źródło: opracowanie własne.

### 3. Mapa myśli

Uczestnicy i uczestniczki zajęć łączeni są w trzyosobowe grupy. Następnie w ramach zadania otrzymują trzy arkusze papieru oraz kolorowe flamastry. Każda osoba z grupy tworzy własną mapę myśli dotyczącą wymarzonego zawodu. Wykorzystuje w tym celu informacje, które wcześniej zamieściła w karcie oceny własnych kompetencji (Rysunek 2). Koledzy i koleżanki z grupy pełnią rolę konsultantów, którzy pomagają w zaplanowaniu kariery.

Na środku arkusza powinien zostać zapisany wymarzony zawód. Następnie rysowane są od niego gałęzie, które prowadzą do różnych zagadnień powiązanych z kompetencjami (na przykład: wiedza, umiejętności, cechy charakteru, doświadczenie). Kolejnym etapem jest dorysowanie do poszczególnych zagadnień konkretnych działań służących pogłębieniu kompetencji. One również mogą się okazać punktem wyjścia do generowania dalszych pomysłów.

## Część 3 – *Work-life balance*

### 1. Dyskusja

Na wstępie zajęć warto zaprosić ich uczestników i uczestniczki do dyskusji dotyczącej stresu. Prowadzący zaczyna od zadania grupie pytań, takich jak:

1. Czym jest stres?
2. W jaki sposób odczuwamy stres?
3. Jakie mogą być skutki odczuwania stresu?

Uczniowie poszukują odpowiedzi na zadane pytania. Następnie nauczyciel prosi o wymienienie przykładów stresujących sytuacji, które zapisuje na tablicy. Uczniowie otrzymują karteczki z numerami 1–5. Prowadzący zajęcia odczytuje zapisane na tablicy przykładowe sytuacje, a uczestnicy i uczestniczki proszeni są o dokonanie – poprzez podniesienie odpowiedniej karteczki – oceny, jak duży stres one w nich powodują. Na koniec nauczyciel wspólnie z uczniami zastanawia się, w jaki sposób można redukować stres.

### 2. Burza mózgów

W ramach ćwiczenia uczestnicy i uczestniczki zajęć zgłaszają swoje pomysły i skojarzenia dotyczące tytułowych problemów, które są zapisywane w widocznym miejscu, a następnie wspólnie omawiane. Moduł zajęciowy dotyczy *work-life balance*. Jest to temat szeroki, dlatego można zaproponować różne wątki rozważań. Np. warto poprosić uczestników o wymienienie skojarzeń z hasłami, takimi jak higiena pracy czy równowaga pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym.

*Należy pamiętać, że podczas burzy mózgów konieczne jest przestrzeganie pewnych zasad, aby to narzędzie było skuteczne:*

- *pojawiające się pomysły nie powinny być krytykowane,*
- *zgłoszenia powinny być spontaniczne i bez zachowania kolejności,*
- *należy unikać zdominowania burzy mózgów przez pojedyncze osoby,*
- *skojarzenia powinny być wyrażone w sposób zwięzły,*
- *zgłoszone wcześniej pomysły mogą być rozwijane i modyfikowane.*

*Ważne jest również zapisywanie pomysłów uczestników i uczestniczek zajęć w widocznym miejscu, np. na tablicy. Zadanie może być także zrealizowane w grupach. Wtedy uczestniczący w warsztatach powinni zapisywać swoje*

pomysły na dużych arkuszach papieru, a następnie omawiać je i analizować razem z całą grupą zajęciową.

### 3. Rozwiązywanie problemów

Uczestnicy i uczestniczki zajęć otrzymują kartki papieru i kolorowe flamastry. Na kartce rysują oś czasu i zaznaczają na niej czynności, które zazwyczaj wykonują w ciągu dnia. Powinni umieścić co najmniej 30 czynności. Przy każdej czynności powinien zostać podany czas potrzebny na jej wykonanie. Następnie oznaczają kolorami swoje aktywności, przyjmując, że np.:

- kolor zielony odpowiada czynnościom, które jednocześnie pomagają rozwijać wiedzę i umiejętności oraz sprawiają przyjemność,
- kolor niebieski odpowiada aktywnościom, które nie są rozwojowe, ale za to dają radość,
- kolor żółty odpowiada działaniom, które pomagają rozwijać wiedzę i umiejętności, ale nie są lubiane,
- kolor czerwony odpowiada czynnościom, które nie są ani rozwojowe, ani nie sprawiają przyjemności.

Następnie osoby biorące udział w ćwiczeniu sumują czas przeznaczony na każdą z grup czynności (zielone, niebieskie, żółte i czerwone) oraz liczą, jaki procent ich czasu one zajmują. W dalszej kolejności uczestnicy i uczestniczki warsztatów łączą się w grupy i wspólnie zastanawiają się, czy posiadają dobry balans pomiędzy nauką, a życiem prywatnym i co mogliby ewentualnie zrobić, żeby lepiej zarządzać swoim czasem. Prowadzący podchodzi do grup i omawia z nimi ich przemyślenia oraz pomaga w formułowaniu wniosków.

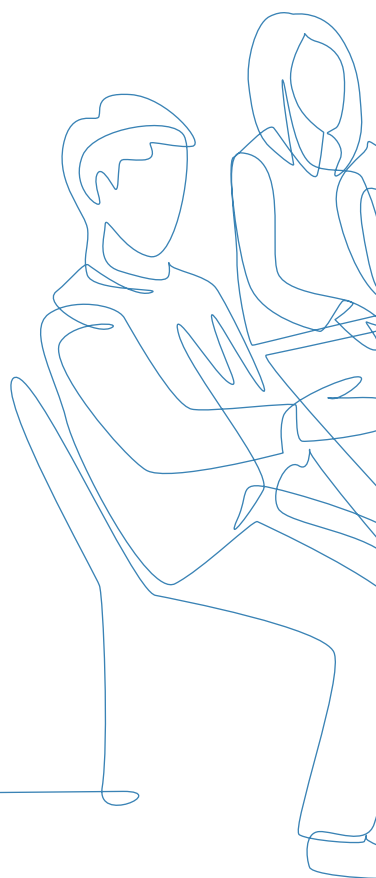
### Źródła

- Bednarska-Wnuk, I. (2010). *Zarządzanie szkołą XXI wieku. Perspektywa menedżerska*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Filipowicz, G. (2014). *Zarządzanie kompetencjami: Perspektywa firmowa i osobista*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Kordziński, J. (2012). *Zarządzanie rozwojem szkoły*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Kordziński, J. (2022). *Nowoczesne nauczanie*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Lelińska, K. (2016). *Planowanie kariery a Interaktywna sieć zawodów*. Warszawa: Helion.
- Rzepka, B. (2016). *Work-life balance: jak osiągnąć równowagę w pracy i w życiu*. Warszawa: Helion.

- Stuss, M. (2021). *Zarządzanie talentami: Koncepcje, modele i praktyki*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Uszyńska-Jarmoc, J., Dudel, B., Głowska-Sołdatow, M. (2013). *Rozwijanie kompetencji kluczowych uczniów w procesie edukacji wczesnoszkolnej*. Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.
- Waldroop, J., Butler, T. (2009). *Ścieżka kariery zawodowej*. Warszawa: Harvard Business Press.
- Wiśniewska, E., Jagodzińska, M., Przybyszewska, K. (red.) (2014). *Edukacja a rynek pracy: kształcenie a kariera zawodowa: praca zbiorowa*. Płock: Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej.

# DOBRO WSPÓLNE

Niniejsze opracowanie poświęcone zostało problematyce rozwoju kompetencji interpersonalnych, a w szczególności umiejętności współpracy i współtworzenia wartości. Szczególna uwaga została poświęcona pojęciu dobra wspólnego. W pierwszym i drugim rozdziale przedstawione zostały najważniejsze pojęcia i definicje nawiązujące do tytułowego problemu. W rozdziale trzecim zaprezentowano przykładowy scenariusz zajęć dydaktycznych, natomiast w rozdziale czwartym znajdują Państwo ćwiczenia aktywizujące. Przedstawione materiały przeznaczone są dla nauczycieli i rodziców.





# Spis treści

**ROZDZIAŁ 1: DOBRO WSPÓLNE – NAJWAŻNIEJSZE POJĘCIA  
I DEFINICJE 57**

**ROZDZIAŁ 2: UMIEJĘTNOŚĆ PRACY ZESPOŁOWEJ –  
NAJWAŻNIEJSZE POJĘCIA I DEFINICJE 60**

**ROZDZIAŁ 3: PRZYKŁADOWY SCENARIUSZ LEKCJI 63**  
Temat 1: Jak rozwijać umiejętność pracy zespołowej? 63  
Zadanie nawiązujące do opowiadania  
„Opowieści z kraju Maradad” 65

**ROZDZIAŁ 4: ĆWICZENIE AKTYWIZUJĄCE 66**  
Część 1 – Rola umiejętności w życiu człowieka 66  
Część 2 – Znaczenie pracy zespołowej 68

**WSTĘP 73**





## Wprowadzenie

Dobro wspólne jest przykładem kategorii pojęciowej, która rozumiana jest w sposób intuicyjny, oraz wydaje się zrozumiała bez wprowadzenia rozbudowanego kontekstu ekonomicznego. Jednak przyjęcie tego rodzaju założenia nie pozwala ukazać jej złożoności. W znaczeniu ogólnym dobro jest definiowane jako wartość postrzegana pozytywnie, stanowiąca przedmiot i cel ludzkich dążeń i pragnień lub wszystko to, czemu wartość taka jest przypisywana. Co istotne, funkcjonuje wiele odmian i klasyfikacji wyróżnionego terminu (np. dobro duchowe, materialne, witalne, hedonistyczne, estetyczne, ekonomiczne, naturalne, wspólne) (Skowroński, 2020).

Wśród badaczy istnieje przekonanie, że dobro wspólne jest przykładem ważnej kategorii pojęciowej (Galston, 2013), która ma znamiona terminu interdyscyplinarnego. Wskutek tego stanowi ono przedmiot zainteresowania nie tylko ekonomistów, ale także przedstawicieli innych dyscyplin naukowych (m.in. prawo, socjologia, antropologia, kulturoznawstwo). Warto podkreślić, że pojęcie dobra wspólnego używane jest od czasów starożytności. Najczęściej ma ono zastosowanie w celu wyszczególnienia oraz wskazania wartości o charakterze materialnym i niematerialnym, które są istotne dla danej społeczności (Prandecki, 2016). Dobro wspólne oznacza zasób, który jest uznawany oraz podzielany w obrębie określonej grupy (Ornstein, 2013; Stasiak, 2015). Dobro wspólne jest także naczelną zasadą z punktu widzenia polskiej konstytucji (Strzelczyk, 2009; Lipowicz, 2017). Czasami utożsamia się go także z dobrem publicznym. W ujęciu etymologicznym dobro wspólne oznacza dobro powszechne, nieprywatne oraz służące szerszemu ogółowi (Rutkowska, 2018).

Prezentowany rozdział dotyczy zagadnień związanych z problematyką dobra wspólnego. W pierwszej kolejności zarysowano oraz zdefiniowano termin objęty analizą. Zwrócono uwagę na fakt, że termin ten jest przykładem fundamentalnej kategorii pojęciowej w rozważaniach naukowych. Ponadto zdecydowano się także udzielić odpowiedzi na następujące pytania:

- Jak należy definiować dobro wspólne?
- W jaki sposób należy gospodarować dobrami wspólnymi?
- Jakie kompetencje są potrzebne do gospodarowania dobrami wspólnymi?



## Rozdział 1

# Dobro wspólne – najważniejsze pojęcia i definicje

Dobro wspólne może być analizowane z punktu widzenia różnego typu grup (np. rodziny, gminy, państwa, całej ludzkości). Najczęściej dotyczy ono wspólnoty, która jest samowystarczalną całością (Słodowa-Hełpa, 2015). W literaturze przedmiotu sygnalizuje się, że wspólne dobro stanowi „każdy odnawialny zasób zarządzany kolektywnie przez grupę ludzi, w sposób uwzględniający równy dostęp oraz jego użytkowanie (sprawiedliwe dla członków wspólnoty i wykluczające jego wykorzystanie przez osoby nieuprawnione) oraz zrównoważone utrzymanie (zapewnienie trwałości dobra i odpowiedniej jego jakości)” (Prandecki, 2016, s. 59).

Dobro wspólne ma znamiona kategorii złożonej oraz trudnej do jednoznacznego zdefiniowania (Dupre, 1993). Zgodnie z podejściem ekonomicznym dobrem jest wszystko to, co zaspokaja jakąś potrzebę. Nie jest istotna jego forma (rzeczowa, finansowa, niematerialna), lecz atrybut użyteczności dla człowieka (Marton-Gadoś, 2014). Ponadto może ono „być odnoszone do różnie zakreślonych wspólnot, począwszy od globalnej, poprzez wspólnotę państwową, aż do wspólnot lokalnych, jak np. miasto czy gmina; możliwe jest również rozważanie tej kategorii wobec wspólnot określonych niekoniecznie w sposób terytorialny, lecz według innych kryteriów, np. zawodowych, hobbystycznych czy religijnych” (Czerwiński, 2020, s. 43). Należy zauważyć, że dobra wspólne wymagają istnienia wspólnot, grup osób, które zrzeszają się w konkretnym celu (Czornik, 2018).

Można wyróżnić kilka kluczowych kategorii dóbr wspólnych (Tabela 1). Analizowane pojęcie „jest mocno umocowane w kontekście konkretnych warunków (miejsca pochodzenia czy zamieszkania jednostki, warunków kulturowych, społecznych, rodzinnych)” (Marton-Gadoś, 2014, s. 46). W związku z tym utrudnione jest sformułowanie uniwersalnej definicji omawianego terminu. Zrozumienie pojęcia dobra wspólnego wymaga ustosunkowania się do szeregu kwestii teoretycznych.

Tabela 1. Rodzaje dóbr wspólnych

| Rodzaj   | Przykłady   |
|--|---|
| dobra wspólne będące zasobami naturalnym                   | atmosfera, lasy, rzeki, morza, oceany, łąwiska, pastwiska   |
| dobra wspólne z zakresu kultury                            | literatura, muzyka, film, inne dzieła sztuki, nagrania wideo, telewizja, radio, inne elementy dziedzictwa kulturowego |
| dobra wspólne z zakresu edukacji                           | edukacja publiczna  |
| dobra wspólne z zakresu ochrony zdrowia                    | sztuźba zdrowia   |
| dobra wspólne z zakresu urbanistyki                        | miejsca publiczne w obrębie aglomeracji miejskich i wiejskich   |
| dobra wspólne związane z infrastrukturą techniczną (media) | elektryczność, kanalizacja wodna, nawodnienie   |
| dobra wspólne związane z biologią człowieka                | ludzki genom  |
| dobra cyfrowe  | Internet, bezpłatne oprogramowanie, zasoby typu <i>open-source</i>  |

Źródło: Marton-Gadoś, 2014, s. 50.

Wśród wyróżnionych dóbr wspólnych szczególne miejsce zajmują te z nich, które są zasobami naturalnymi. Są to np.: woda, lasy, powietrze czy klimat – użytkowane są one przez wszystkich ludzi. Zatem wykluczenie kogokolwiek z dostępu do nich jest bardzo trudne, a w wielu przypadkach wręcz niemożliwe (Gandziarowska-Ziołtecka, Średnicka, 2011). Za największe wyzwanie, związane z zarządzaniem dobrami wspólnymi, można uznać współcześnie konieczność wstrzymania degradacji środowiska naturalnego: atmosfery, oceanów i całej biosfery wraz z jej bioróżnorodnością (Ostasiewicz, 2011).

W ujęciu ekonomicznym gospodarowanie opiera się na działalności ludzkiej, indywidualnej i zbiorowej, która zakłada zaspokojenie potrzeb człowieka. Ogromną rolę w procesie gospodarowania dobrami wspólnymi odgrywają relacje międzyludzkie. Proces ten realizowany jest w ramach współpracy podejmowanej przez ludzi. Współdziałanie może przyjmować różną postać.

Istnieje przekonanie, że jego „wyrafinowaną i abstrakcyjną formą jest troska o «dobro wspólne» należące do całej społeczności” (Sułkowski, 2009, s. 10). Inicjowanie działań związanych z gospodarowaniem tego rodzaju dobrem wymaga wypracowania pewnych kompetencji, które umożliwią zaimplementowanie założonych celów. Do grupy wyróżnionych wpisują się takie kompetencje jak umiejętność pracy zespołowej oraz kreowanie innowacji społecznych.



## Rozdział 2

# Umiejętność pracy zespołowej – najważniejsze pojęcia i definicje

W zdecydowanej większości przypadków proces gospodarowania dobrami wspólnymi ma miejsce w ramach działań zespołowych, podejmowanych przez zainteresowaną grupę osób. Człowiek uznawany jest za istotę społeczną. Oznacza to, że preferuje życie „stadne” i nie może istnieć samotnie. Fundamentalną częścią życia jednostek ludzkich jest użytkowanie i gospodarowanie dostępnymi dobrami w różnorodnych celach związanych z zaspokojeniem własnych i zbiorowych potrzeb (Bieniek-Majka, 2019). Wymaga to przyjęcia postawy uwzględniającej oczekiwania oraz preferencje innych osób, w tym możliwości w zakresie eksploataowania dóbr wspólnych. Kluczową cechą gospodarowania na zasadach dobra wspólnego jest zagwarantowanie trwałości i sprawiedliwego dostępu do zasobów (Prandecki, 2016). Cecha ta powiązana jest z umiejętnością pracy zespołowej. Generalna tendencja pokazuje, że rozwijanie różnorodnych umiejętności ma miejsce od urodzenia człowieka. Na dalszych etapach życia pełnią one rolę wyznacznika pozycji, jaką dana osoba zajmuje w społeczeństwie, w tym szczególnie na gruncie rozwoju zawodowego (Górska-Rożej, 2014). Z punktu widzenia rozwoju człowieka istotnym działaniem jest rozszerzanie umiejętności, również tych związanych z pracą w zespole.

Warto wskazać różnicę między zespołem i grupą, która polega głównie na tym, że członkowie zespołu w swoich działaniach opierają się nie tylko na indywidualnej, ale także na zbiorowej odpowiedzialności (Kromer, Jackiewicz, 2015). Zatem należy stwierdzić, że nie każda grupa stanowi zespół. Cechy wyróżniające zespół to m.in. (PARP, s. 14–15):

- jasno określone oczekiwania i cel – zarządzanie przez cele,
- wyższość celów grupowych nad celami jednostkowymi; konkretne, ściśle przydzielone zadania,
- wysoki poziom kompetencji członków zespołu,
- szacunek dla lidera zespołu,
- zarządzanie z dołu do góry,
- szczerą, otwartą komunikacją, konstruktywną krytyką,

- jednakowe zaangażowanie wszystkich w pracę zespołu,
- poczucie przynależności i identyfikacji z zespołem: świadomość „MY” zamiast „JA”,
- klimat współpracy, dzielenie się wiedzą, wzajemne wspierania się w dążeniu do celu,
- umiejętność słuchania, uczenia się od siebie nawzajem, korzystania z potencjału innych.

Jak widać, by dana zbiorowość mogła być uznana za zespół, powinny być spełnione liczne założenia.

W opinii badaczy praca zespołowa umożliwia organizacjom osiągnięcie różnorodnych rezultatów, które można zaobserwować na następujących płaszczynach (Rudawska, Szarek, 2014):

- indywidualnej (efekty dla poszczególnych członków zespołu),
- grupowej (efekty dla danej grupy),
- organizacyjnej (efekty dla organizacji).

Wyżej przywołane rezultaty dotyczą ogólnych płaszczyn oraz wyraźnie wskazują na wartości dodane, które mogą być wypracowane za pośrednictwem zadań realizowanych w wyniku pracy zespołowej.

Kreowanie umiejętności zespołowych opiera się na różnorodnych przedsięwzięciach, takich jak (Werpachowski, 2011):

- prowadzenie efektywnych spotkań,
- tworzenie odpowiedniej atmosfery pracy zespołowej,
- słuchanie, zadawanie pytań i oddziaływanie na członków zespołu,
- uzyskiwanie efektu sprzężenia zwrotnego,
- negocjowanie różnic i podejmowanie optymalnych decyzji,
- pozyskiwanie i przekazywanie informacji,
- prezentowanie stanowiska zespołu.

Pojęcia i definicje związane z zagadnieniem pracy zespołowej stanowią ważną część rozważań poświęconych problematyce gospodarowania dobrami wspólnymi. Niezależnie od rodzaju tych dóbr wymaga ono docenienia wartości, które wynikają z podejmowania działań w związku z ich użytkowaniem w ramach pracy zespołowej. Nabywanie zdolności do pracy zespołowej to dowód na gotowość do świadomego działania i jedna z kluczowych praktycznych umiejętności, przydatnych w podejmowaniu działań zbiorowych. O tego rodzaju działaniach można mówić przy okazji wielu problemów społecznych i ekonomicznych, poczynając od budowy drogi lokalnej, poprzez tworzenie krajowego systemu innowacji, a kończąc na próbach ograniczenia globalnego ocieplenia klimatycznego” (Grodzicki, 2015, s. 66).

Uzupełniając zaprezentowane stanowisko, należy dodać, że umiejętność pracy zespołowej przydaje się także w różnych sytuacjach życiowych, w tym także zawodowych.

W tej części rozdziału usystematyzowane zostały wybrane terminy związane z pojęciem umiejętności pracy w zespole. W dalszej części rozważań zaprezentowano przykładowy scenariusz lekcji. Opracowane treści teoretyczne mogą posłużyć nauczycielom w przygotowaniu materiału dydaktycznego na temat omówionych zagadnień. Rolę aktywizującą pełnią ćwiczenia, dzięki którym uczestnicy i uczestniczki lekcji osiągną podstawowe efekty.



## Rozdział 3

### **Przykładowy scenariusz lekcji**

Poniżej przedstawiono przykładowy scenariusz lekcji poświęconej dobru wspólnemu i umiejętności pracy w grupie. Poszczególne zadania aktywizujące mogą zostać wykorzystane razem lub w sposób wybiórczy, w zależności od realizowanych zadań edukacyjnych. Uzupełnieniem zajęć jest lektura załączonych „Opowieści z kraju Maradad”.

#### **Temat 1: Jak rozwijać umiejętność pracy zespołowej?**

Na potrzeby przygotowania i przeprowadzenia lekcji opracowano konspekt dydaktyczny, który zawiera podstawowe elementy oraz wskazówki dla nauczyciela (Tabela 2).



Tabela 2. Specyfikacja zajęć „Jak rozwijać umiejętność pracy zespołowej?”

| Cele zajęć                               | Opis   |
|--|--|
| <b>Cele ogólne</b>                       | Uczestnicy/uczestniczki zajęć: <ul style="list-style-type: none"> <li>• rozumieją pojęcie pracy zespołowej</li> <li>• potrafią zdefiniować oraz wskazać przykłady sytuacji społecznych, które obrazują terminy omawiane w trakcie lekcji</li> </ul>  |
| <b>Cele szczegółowe</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doskonalenie umiejętności wypowiedzania się na temat zjawisk ekonomicznych, w tym samodzielnego formułowania propozycji definicji wybranych terminów</li> <li>• Kreowanie przestrzeni dydaktycznej, umożliwiającej realizację pracy w grupach, w tym z elementami dyskusji</li> <li>• Rozwijanie umiejętności analizowania zaprezentowanych pojęć ekonomicznych</li> </ul>  |
| <b>Metody i sposoby realizacji celów</b> | Dyskusja, wykład audytoryjny, praca w grupie, mapa myśli, metoda 5W1H, burza mózgów  |
| <b>Praktyczne wskazówki</b>              | Lekcję można podzielić na odrębne moduły: <ul style="list-style-type: none"> <li>• rola umiejętności w życiu człowieka</li> <li>• znaczenie pracy zespołowej</li> <li>• każdy moduł lekcji można rozpocząć od dyskusji, a dopiero później przejść do wykładu w celu zaprezentowania kwestii teoretycznych</li> </ul> W dalszej kolejności będą realizowane ćwiczenia aktywizujące: <ul style="list-style-type: none"> <li>• w trakcie lekcji warto odwołać się do doświadczeń uczniów związanych z omawianą problematyką, w tym zachęcić ich do udziału w dyskusji. Układ ćwiczeń aktywizujących należy dostosować do konspektu dydaktycznego przygotowanego na potrzeby danej lekcji</li> <li>• w końcowej części lekcji warto ją podsumować i wypunktować wskazówki dotyczące działań i postaw, które powinny przyczynić się do utrwalenia przedstawionej problematyki ekonomicznej</li> </ul> |

Źródło: opracowanie własne.

W wyniku przeprowadzenia lekcji uczeń osiąga kluczowe efekty w zakresie wiedzy, umiejętności oraz kompetencji (Tabela 3).

Tabela 3. Efekty uczenia się podczas zajęć „Jak rozwijać umiejętność pracy zespołowej?”

| Rodzaj efektu uczenia się | Wyszczególnienie  |
|---------------------------|---|
| <b>Wiedza</b>             | Uczestnicy/uczestniczki zajęć: <ul style="list-style-type: none"><li>• znają podstawowe terminy omówione w trakcie lekcji</li><li>• wymieniają elementy obrazujące poszczególne obszary zadaniowe związane z pracą zespołową</li><li>• znają terminy związane z kreowaniem pracy zespołowej</li></ul>         |
| <b>Umiejętności</b>       | Uczestnicy/uczestniczki zajęć: <ul style="list-style-type: none"><li>• potrafią zidentyfikować charakterystyki wyróżniające zespół</li><li>• potrafią omówić przedsięwzięcia umożliwiające kreowanie pracy zespołowej</li><li>• potrafią wskazać korzyści wynikające z pracy zespołowej</li></ul>             |
| <b>Kompetencje</b>        | Uczestnicy/uczestniczki zajęć: <ul style="list-style-type: none"><li>• posiadają umiejętność kreatywnego myślenia i autoprezentacji, a także prezentacji rezultatów pracy grupowej,</li><li>• potrafią pracować w grupie oraz posiadają kompetencje związane z analizowaniem terminów ekonomicznych</li></ul> |

Źródło: opracowanie własne.

## Zadanie nawiązujące do opowiadania „Opowieści z kraju Maradad”

W trakcie lekcji uczestnicy/uczestniczki czytają „Opowieści z kraju Maradad”, a następnie na podstawie lektury próbują odpowiedzieć na pytanie:  
*Jak przygotowujemy młodych ludzi do podejmowania zadań związanych z odbudowaniem świetności i znaczenia Maradad?*



## Rozdział 4

# Ćwiczenie aktywizujące

Moduły mogą być realizowane podczas jednej (w odpowiedniej kolejności) lub kilku lekcji. Każdy z nich warto potraktować jako całość, dlatego zalecane jest zachowanie jego odrębnej struktury. Proponowany przebieg zajęć dla każdego z modułów prezentuje się następująco:

1. **Dyskusja wprowadzająca.**
2. **Wykład.**
3. **Ćwiczenia aktywizujące.**

Na potrzeby przygotowanych ćwiczeń aktywizujących wskazano również propozycje tematów do dyskusji grupowej. W trakcie zajęć warto zastosować ćwiczenia z elementami konwersatorium (Bajak, Manczak, 2022).

### **Część 1 – Rola umiejętności w życiu człowieka**

Warto rozpocząć od dyskusji grupowej, dotyczącej rozumienia terminu „umiejętność”. W tym celu zaleca się skorzystanie z mapy myśli. W trakcie dyskusji należy rozważyć różne miejsca i sytuacje społeczne, które w opinii uczniów pozwalają przybliżyć analizowany termin. Przykładowo mogą to być zajęcia lekcyjne oraz pozalekcyjne, kursy, spotkania ze znajomymi, dom rodzinny itp.

Następnie warto zwrócić uwagę na znaczenie umiejętności w życiu człowieka. Rolę aktywizującą w tej części lekcji może pełnić ćwiczenie oparte na metodzie 5W1H. W głównej części lekcji warto skorzystać z metody burzy mózgów. W końcowej części modułu nauczyciel przechodzi do wypunktowania kluczowych zagadnień, które były omawiane podczas lekcji.

## 1. Mapa myśli

Uczestnicy i uczestniczki zajęć dzielą się na grupy cztero-, pięcio- lub sześcioposobowe. Przy użyciu mapy myśli wskazują skojarzenia związane z terminem „umiejętność”. Każda grupa rysuje własną mapę myśli. Następnie wszystkie grupy prezentują swoje wyniki oraz próbują wskazać wspólne elementy, które pojawiły się w trakcie wykonywania zadania. Dzięki użyciu tej metody można utrwalić najważniejsze pojęcia poddane dyskusji w trakcie lekcji.

## 2. 5W1H

Nazwa metody pochodzi od pierwszych liter wyrazów: *who*, *what*, *where*, *when*, *why* oraz *how*. Jej celem jest zidentyfikowanie głównej przyczyny problemu poprzez zadawanie pytań (Kąkol, Krupa, Kosieradzka, Smagowicz, 2013):

- Kto? (podmiot)
- Co? (przedmiot)
- Gdzie? (miejsce)
- Kiedy? (określenie w czasie)
- Dlaczego? (cel)
- Jak? (metody)

W tabeli 4 zaprezentowano wzorzec pytań pomocniczych dla omawianej metody.

Tabela 4. Wzorzec pytań pomocniczych dla metody 5W1H

| <b>Kto (<i>who</i>)?</b>       | <b>Co (<i>what</i>)?</b>         | <b>Gdzie (<i>where</i>)?</b>          |
|--------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| Kto zazwyczaj to wykonuje?     | Co robić?                        | Gdzie to robić?                       |
| Kto to robi w tej chwili?      | Co jest robione?                 | Gdzie to jest robione?                |
| Kto powinien to robić?         | Co powinno być zrobione?         | Gdzie powinno to być zrobione?        |
| Kto jeszcze może to robić?     | Co jeszcze może być zrobione?    | Gdzie jeszcze może to być zrobione?   |
| Kto jeszcze powinien to robić? | Co jeszcze powinno być zrobione? | Gdzie jeszcze powinno to być robione? |

| <b>Kiedy (<i>when</i>)?</b>            | <b>Dlaczego (<i>why</i>)?</b>   | <b>Jak (<i>how</i>)?</b>                                  |
|--|---------------------------------|---|
| Kiedy to zrobić?                       | Dlaczego ta osoba to robi?      | Jak to zrobić?  |
| Kiedy to jest robione?                 | Dlaczego robi to teraz?         | Jak to jest robione?                                      |
| Kiedy powinno to być zrobione?         | Dlaczego robi to tutaj?         | Jak powinno to być robione?                               |
| Kiedy jeszcze może to być zrobione?    | Dlaczego robi to wtedy?         | Czy ta metoda może być wykorzystywana w innych obszarach? |
| Kiedy jeszcze powinno to być zrobione? | Dlaczego robi to w taki sposób? | Czy jest inny sposób, aby to zrobić?                      |

Źródło: Kąkol, Krupa, Kosieradzka, Smagowicz, 2013, s. 175.

Ćwiczenie zakłada zastosowanie metody 5W1H w odniesieniu do zagadnienia sformułowanego w następujący sposób – „Umiejętności przydatne w życiu”. Uczestnicy i uczestniczki zajęć wykonują zadanie w grupach dwuosobowych. Następnie wszystkie zespoły prezentują swoje pomysły.

## **Część 2 – Znaczenie pracy zespołowej**

Warto rozpocząć od dyskusji grupowej, dotyczącej rozumienia słowa „praca zespołowa”. Uczestnicy i uczestniczki zajęć próbują wskazać własne definicje wyróżnionego pojęcia. Główna część lekcji powinna być poświęcona zadaniu z zastosowaniem metody burzy mózgów. W końcowej części modułu nauczyciel przechodzi do podsumowania zagadnień omawianych w jego trakcie.

### **Burza mózgów**

Celem metody jest wypracowanie jak największej liczby rozwiązań przedstawionego problemu (Kąkol, Krupa, Kosieradzka, Smagowicz, 2013). Metoda ta zakłada zgłoszenie możliwie wielu pomysłów, pomijając aspekt ich jakości. Tematem zadania jest stworzenie parku kieszonkowego na terenie wybranego osiedla. Uczestnicy i uczestniczki zajęć pracują w grupach ośmio- lub dziesięcioosobowych. Warto dodać, że park kieszonkowy stanowi rodzaj niewielkiego, publicznego terenu zielonego, wkomponowanego między budynkami na osiedlach lub w centrach miejskich. Najczęściej na jego obszarze znajdują się elementy małej architektury, które umożliwiają rekreację oraz wypocinek. W trakcie wykonywania zadania, uczestnicy i uczestniczki zajęć powinni

zwrócić szczególną uwagę na kwestie związane z wypracowaniem umiejętności pracy zespołowej w celu zrealizowania proponowanego przedsięwzięcia.

## Źródła

### Wprowadzenie / Dobro wspólne

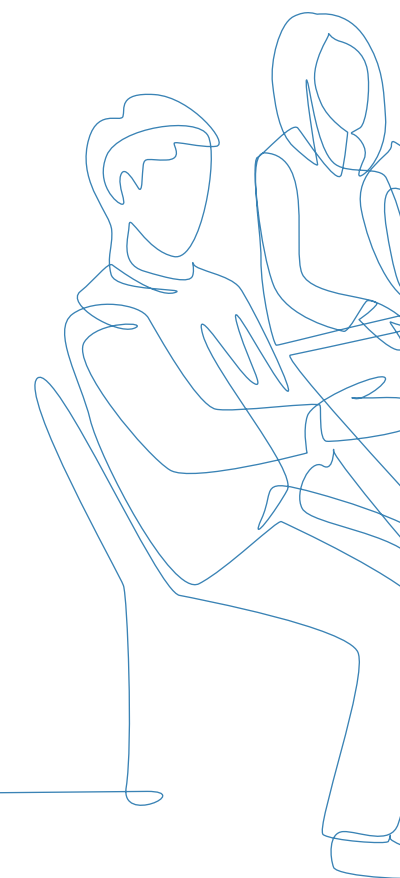
- Czerwiński, K. (2020). Dobro wspólne jako kategoria pedagogiczna. *Lubelski Rocznik Pedagogiczny*, T. xxxix, z. 2, 39–50. DOI: 10.17951/lrp.2020.39.2.39-50.
- Czornik, M. (2018). Miejskość dóbr wspólnych. Refleksje nad adaptowaniem koncepcji Common-Pool Resources. *Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna*, nr 43, 71–82.
- Dupre, L. (1993). The Common Good and the Open Society. *The Review of Politics*, vol. 55(4), 687–712. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0034670500018052>.
- Galston, W.A. (2013). The Common Good: Theoretical Content, Practical Utility. *Daedalus. Journal of American Academy of Art and Sciences*, Spring, 9–14.
- Gandziarowska-Górecka, J., Średnicka, J. (2011). Kapitał społeczny w ujęciu Elinor Ostrom: triumf interdyscyplinarności. *Polityka Społeczna*, nr 5–6, 7–12.
- Lipowicz, I. (2017). Dobro wspólne. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, Rok LXXIX, z. 3, 17–31.
- Marton-Gadoś, M. (2014). Dobra wspólne – metodologia badania zjawiska. *Myśl Ekonomiczna i Polityczna*, nr 4(47), 40–72.
- Ornstein, N. J. (2013). Introduction. *Journal of American Academy of Art and Sciences*, Spring, 6–8.
- Ostasiewicz, K. (2011). Uniknąć tragedii wspólnego pastwiska – ekonomiczny Nobel 2009 dla Elinor Ostrom. *Śląski Przegląd Statystyczny*, nr 9(15), 69–78.
- Prandecki, K. (2016). Dobro wspólne a zrównoważony rozwój. *Optimum. Studia Ekonomiczne*, nr 4(82), 55–68. DOI: <http://dx.doi.org/10.15290/ose.2016.04.82.05>.
- Rutkowska, A. (2018). Administracja publiczna jako dobro wspólne. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie*, z. 128, 359–375. DOI: <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2018.128.28>.
- Skowroński, A. (2020). Przyroda jako dobro wspólne w koncepcji ekologii integralnej. *Studia Etckie*, nr 2, 201–218. DOI: 10.32090/SE.220213.
- Ślódowa-Hełpa, M. (2015). Odkrywanie na nowo dobra wspólnego. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, nr 43, 7–24. DOI: <http://dx.doi.org/10.15584/nsawg.2015.3.1>.
- Stasiak, M. (2015). O banalności dobra wspólnego – studium hermeneutyczne. *Świat Idei i Polityki*, t. 14, 9–24.
- Strzelczyk, K. (2009). Dobro wspólne jako naczelną zasadą Konstytucji RP z dnia 2 kwietnia 1997 r. *Środkowoeuropejskie Studia Polityczne*, nr 1–2, 245–272.
- Sułkowski, Ł. (2009). „Tragedia dobra wspólnego” w świetle paradygmatu neoewolucyjnego. *Zarządzanie Publiczne*, nr 5, 9–16.

### Umiejętność pracy zespołowej – najważniejsze pojęcia i definicje

- Bajak, M., Manczak, I. (2022). Socjalizacja ekonomiczna dzieci w zdalnym nauczaniu w ramach projektu Oczy Szeroko Otwarte. *Przegląd Prawno-Ekonomiczny*, nr 3, 9–30. DOI: <http://dx.doi.org/10.31743/ppe.13470>.
- Bieniek-Majka, M. (2019). Collective action theory of Mancur Olson on the example of integrated fruit and vegetable producers. *Economic Sciences for Agribusiness and Rural Economy*, vol. 3, 46–51. DOI: <https://doi.org/10.22630/ESARE.2019.3.5>.
- Górska-Rożej, K. (2014). Identyfikacja składowych kompetencji w kontekście efektywnego zarządzania kompetencjami. *Obronność. Zeszyty Naukowe*, nr 2(10), 12–31.
- Grodzicki, M. (2015). Dlaczego grupom udaje się podejmować działania? Przedstawienie teorii działań zbiorowych. *Ekonomia Społeczna*, nr 1, 66–78. DOI: 10.15678/ES.2015.1.05.
- Kąkol, U., Krupa, A., Kosieradzka, A., Smagowicz, J. (2013). Proste metody pobudzania kreatywności. W: A. Kosieradzka (red.), *Metody i techniki pobudzania kreatywności w zarządzaniu i organizacji*, 124–193. Kraków: Wydawnictwo edu-Libri.
- Kromer, B., Jackiewicz, M. (2015). Role pracowników w tworzeniu efektywnego zespołu. *Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej*, nr 19, 89–102.
- PARP (2014). *Zarządzanie zespołem*. Pobrane z: [https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2014\\_zarządzanie\\_zespołem\\_2.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2014_zarządzanie_zespołem_2.pdf) (18.08.2022).
- Prandecki, K. (2016). Dobro wspólne a zrównoważony rozwój. *Optimum. Studia Ekonomiczne*, nr 4(82), 55–68. DOI: <http://dx.doi.org/10.15290/ose.2016.04.82.05>.
- Rudawska, A., Szarek, M. (2014). Postawy studentów względem pracy zespołowej i ich zespołowa efektywność. *e-mentor*, nr 3(55), 12–21. Pobrane z: [https://www.e-mentor.edu.pl/\\_pdf/55/art\\_12\\_21\\_Rudawska\\_Szarek\\_Ementor%203\\_55\\_czerwiec%202014.pdf](https://www.e-mentor.edu.pl/_pdf/55/art_12_21_Rudawska_Szarek_Ementor%203_55_czerwiec%202014.pdf) (18.08.2022). DOI: 10.15219/em55.1104.
- Werpachowski, W. (2011). *Podstawy zarządzania w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.

# **ZAŁĄCZNIK 1**

## **OPOWIADANIE**







## Spis treści

### **OPOWIEŚCI Z KRAJU MARADAD 76**

Wprowadzenie 76

Wedomir, syn Gonara i Morvenny, z rodu Myrta.

Koniec dzieciństwa 78

Ukryte Królestwo 80

Uwolnienie Peleara 81

Droga do Akademii 84



## Wstęp

Przygotowany tekst przeznaczony jest do zajęć związanych ze zdobywaniem wybranych kompetencji społecznych, w tym także tych, które określamy jako kompetencje „transformatywne”. Opowiadanie stanowi uzupełnienie zajęć poświęconych problematyce dobra wspólnego oraz innowacji społecznych. Treści w nim zawarte mogą stanowić punkt wyjścia do zdobywania wiedzy o procesach społecznych, umiejętności ich analizowania oraz kompetencji społecznych, których charakterystykę przedstawiono poniżej.

### W zakresie wiedzy i umiejętności uczestnicy i uczestniczki zajęć:

- zapoznają się ze znaczeniem kultury dla procesów rozwoju społecznego (a także gospodarczego), znaczeniem wspólnych symboli, oraz wiedzą, jakie znaczenie ma znajomość tradycji i wartości kultury danego społeczeństwa;
- poznają niszczącą siłę konfliktów (i ewentualne korzyści wynikające z ich kontrolowania i rozwiązywania);
- znają pojęcie wartości i ich znaczenia dla życia społecznego, zwłaszcza w kontekście realizowania zadań rozwojowych, oraz wiedzą, jakie wartości są kluczowe dla rozwoju społeczno-gospodarczego;
- potrafią rozpoznać własne potencjały, a także korzyści dla rozwoju potencjałów indywidualnych, wynikające z dzielenia się wiedzą i doświadczeniem;
- potrafią wskazać najważniejsze kompetencje, potrzebne do realizowania zadań rozwojowych, oraz wiedzą, dlaczego mają one znaczenie;
- poprzez realizowanie zadań w trakcie warsztatów zdobywają kluczowe kompetencje „transformatywne”.

### W zakresie kompetencji społecznych – dzięki współpracy z innymi w trakcie realizowania zadań warsztatowych – uczestnicy i uczestniczki nabywają i doskonalą kompetencje społeczne:

- komunikowanie się z innymi (w tym komunikowanie empatyczne),
- umiejętność współpracy w grupie,

- inteligencję społeczną,
- kompetencje międzykulturowe.

#### Pożądane cechy kształtowane w trakcie zajęć w grupie:

- umiejętność kreowania nowych wartości (zdolność do innowacji, ciekawość świata, krytyczne myślenie, kreatywność, radzenie sobie z ryzykiem związanym z innowacjami);
- umiejętność radzenia sobie z napięciami, znajdowania rozwiązań kompromisowych, rozumienia i akceptacji potrzeb różnych stron, dostrzegania i realizowania możliwości harmonizowania rozmaitych oczekiwań, empatia, tolerancja, podejmowanie trudnych decyzji;
- umiejętność budowania zaufania, odpowiedzialność, świadomość własnych możliwości, umiejętność sprawowanie kontroli nad własnym zachowaniem.

Poniżej wskazujemy wybrane metody dydaktyczne, które mogą zostać wykorzystane do pracy z tekstem. W opracowaniu znajdują Państwo także przykładową listę pytań do dyskusji. Więcej inspiracji do wykorzystania niniejszego tekstu znajduje się w opracowaniach poszczególnych zagadnień: „Rozwiązywanie problemów”, „Dobro wspólne”, „Przedsiębiorczość” oraz „Innowacyjność”.

#### Proponowane metody dydaktyczne:

- Zajęcia z wykorzystaniem kart do określania swoich potencjałów (w zakresie umiejętności i cech) oraz kart pomagających odnaleźć „znaczących innych” dla rozwoju potencjałów indywidualnych (czego mogę nauczyć się od....?).
- Wykorzystanie listy talentów<sup>1</sup>. Warsztaty oparte na przygotowywaniu scenariuszy rozwoju, obejmujące także sformułowanie sposobów osiągnięcia założonych celów, koniecznych kompetencji wykonawców itp.
- Warsztaty ćwiczące komunikację międzykulturową i komunikację empatyczną.

#### Pytania, które można wykorzystać do dyskusji z uczniami:

1. Jakie czynniki spowodowały, że Najeźdźcy odnieśli sukces, podbijając Maradad?
2. W jaki sposób utrzymywali się przy władzy?
3. Jakie działania podejmowali Strażnicy Pamięci, żeby przygotować podbite ludy do walki o wyzwolenie?

1 Talenty wg Instytutu Gallupa do warsztatów (praca w grupach). Pobrane z: <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/253715/34-cliftonstrengths-themes.aspx> (dostęp 30.08.2022).

4. Jakie było następne zadanie, które musiało zostać zrealizowane, aby Maradad odzyskał swoje znaczenie i mógł się rozwijać?
5. W jaki sposób Strażnicy Pamięci chcieli zrealizować to zadanie? Kto miał odgrywać najważniejszą rolę w tym procesie rozwoju cywilizacyjnego?
6. Jak przygotowywano młodych ludzi do podejmowania zadań związanych z odbudowaniem świetności i znaczenia Maradad?
7. Jakie były najważniejsze problemy w realizowaniu tych celów rozwojowych?
8. Jakie kompetencje/cechy/umiejętności (tu nazywane „mocami”) musieli posiadać przyszli przywódcy ludów Maradad?
9. Dlaczego kandydaci, tacy jak Wedomir, przechodzili rozmaite próby? Czemu to służyło?
10. Co wpływało na zdolność poszczególnych bohaterów do współdziałania?

Autorką opowiadania jest prof. dr hab. Anna Karwińska, socjolożka, autorka kilkuset artykułów poświęconych socjalizacji, edukacji ekonomicznej i obywatelskiej, a także socjologii miast. Pełnomocniczka Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego ds. Uniwersytetu Dziecięcego, wieloletnia wykładowczyni uniwersytetów dzieci w Polsce i za granicą. Autorka opowiadań i książek dla dzieci.

# Opowieści z kraju Maradad

## Wprowadzenie

Jak zapisano w Wielkich Kronikach, historia Maradadu, jednego z wielkich królestw świata Zachodu, została nagle i niespodziewanie przerwana. Pewnego, odległego lata na pustyni Gern pojawili się obcy. Nie wiedziano ani wtedy, ani teraz, skąd to dziwne plemię się wzięło. Wielu Kronikarzy wierzyło, że byli to przybysze z dalekich otchłani nieba. Inni sądzili, że nieznajomi pochodzili z drugiej strony czasu.

Skądkolwiek jednak byli, uderzyli na Maradad z wielką siłą, niszcząc bogate i ludne miasta, spokojne wsie, burząc pałace, świątynie, wielkie i małe domy, skromne chaty, szkoły, akademie, oberże, wieże, warowne zamki, mury obronne. Nie darowali ogrodów, szerokim brukowanym gościńcom prowadzącym w różne strony, mostom, młynom. Pozostawiali za sobą zgliszcza i jałową ziemię. Najbardziej ucierpiała dumna stolica, starożytne miasto Bessores, burzone i palone ze szczególną zjadłością. Najeźdźcy, postugując się tajemniczą bronią, obrócili w pył najważniejszą świątynię w kraju i unieśli ze sobą Czuringę, najważniejszy dar prastarych bogów. Niszczyli księgi, posągi, święte menhiry pokryte runami opowiadającymi historię poszczególnych rodów, rozbijali nawet szkolne tabliczki, zabierali klejnoty, ozdobne tkaniny, słowem wszystko, co świadczyło o wiedzy, talentach i działaniach mieszkańców zdobytej krainy.

Ludy Maradadu, oczywiście nie zamierzały się poddawać. Od pierwszego dnia podjęły nierówną walkę, ale wobec nieznaną broni, jakimi władali nastpnicy, oraz ich groźnej magii nie miały żadnych szans. Być może Najeźdźcom nie udałoby się odnosić zwycięstw tak szybko, gdyby wszystkie plemiona się zjednoczyły. Jednak to, co dzieliło mieszkańców poszczególnych prowincji przez wieki, okazało się zbyt ważne. W dodatku szpiedzy Nieprzyjaciela cały czas wywoływali konflikty między plemionami mieszkającymi w różnych częściach Maradadu. Wszystko to przyczyniło się do ostatecznej klęski. Po długiej, wyniszczającej wojnie, w której ponieśli ciężkie straty, mieszkańcy Maradadu ostatecznie popadli w niewolę. Nowi władcy byli bezwzględni i okrutni. Odebrali im wszystko, co stanowiło dumę i radość Maradadów, każdy, nawet najdrobniejszy ślad dawnego życia. Spalili biblioteki, zabronili posiadania ksiąg, malowideł czy rzeźb. Zmienili nazwy miejscowości, narzucili nowy język, który miał od teraz obowiązywać we wszystkich urzędach. Nie pozwalali się uczyć, zakazywali gromadzenia się, obchodzenia świąt, poruszania się poza swoją gminą. Podróżować można było tylko z przepustką,

wyznaczonym traktem, meldując się na każdym posterunku. Opornych i nieposłusznych siłą przesiedlali do odległych prowincji, skąd nie było powrotu.

Lata bieły i wydawało się, że Maradad nigdy nie podniesie się z upadku. Jego mieszkańcy powoli zapominali o swojej historii, przywykli do nowych warunków i żyli z dnia na dzień, troszcząc się tylko o to, co najpotrzebniejsze i najzwyczajniejsze. Mało kto przypuszczał, a niemal nikt nie wiedział, że byli tacy śmiałkowie, pochodzący z różnych ludów, którzy ratowali dziedzictwo przeszłości. Uczyli się na pamięć dawnych legend, pieśni, opowieści i tradycji. Zachowywali w pamięci dawne imiona i dawne rzemiosła. Dzielili się tą wiedzą między sobą i z innymi zaufanymi. W jedynym miejscu, do którego nie sięgała nowa władza, a mianowicie w Wielkiej Puszczy powstało Ukryte Królestwo – zaczątek nowej nadziei dla Maradadu. Zbudowano tu kilka kamiennych domów i świątyń, w których znalazły schronienie ocalałe lub nowo napisane księgi, okruchy dawnych świątyń i inne pamiątki upadłego życia Maradadczyków. Tu dzielono się wiedzą, przywoływano dawną sztukę malowania, rzeźbienia, tu tworzone nowe pieśni, wiersze i opowieści. Ta garstka wtajemniczonych, zwanych Wiernymi lub Strażnikami Pamięci, zapoczątkowała najpierw serię buntów przeciwko Najeźdźcom, a potem wojnę, która trwała lata, była krwawa, wyczerpująca i częściowo zwycięska. Armii ochotników pod wodzą Alagola, władającego cudownie ocalonym mieczem swoich wielkich przodków, i Jorveny, uzdrowicielki, udało się wyprzeć Najeźdźców z Bessores i wielu innych miast, a co najważniejsze, odzyskać bezcenną Czuringę. Nadal jednak w wielu częściach kraju dawni władcy rządili twarzą ręką, siejąc terror i strach. Wzbudzona przez Strażników Pamięci nadzieja pozwoliła na wiele zwycięstw i odzyskanie najważniejszych miejsc, jednak te zwycięstwa miały gorzki smak, bo większość Maradadu była spustoszona i zrujnowana. Na czas wojny wyzwoleniczej udało się zgromadzić znaczne siły pod wspólnym sztandarem, na którym jaśniały runy z Czuringi, ale ledwie kurz bitewny opadł, przywódcy prowincji przestali się dogadywać, odrodziły się konflikty i dawne spory.

Bohaterskie walki i zwycięstwa były bardzo ważne. Najwięksi mędrcy głowili się teraz nad przyszłością Maradadu. Na razie nikt jednak nie potrafił odpowiedzieć na najistotniejsze pytania: co zrobić, aby kraj odzyskał swoją świetność i jak wrócić na ścieżkę rozwoju?

## **Wedomir, syn Gonara i Morvenny, z rodu Myrta. Koniec dzieciństwa**

Wed kulił się pod gradem spadających na głowę i plecy ciosów. Prostackie obelgi bolały niemal równie mocno. Nie udało mu się uciec przed napastnikiem nie tylko dlatego, że utykał na jedną nogę. Groda był od niego sporo wyższy i silniejszy, a biegał najszybciej ze wszystkich chłopców w osadzie. Nic dziwnego, że mało kto, a Wed szczególnie, zdobywał się na to, by stawić Grodzie czoła. Z góry zakładał, że sromotnie przegra. I tak było zawsze. Właściwie to sam nie wiedział, dlaczego uparcie próbował dotrzeć do tych szybkobieżnych, umięśnionych młokosów, szalejących na rozległym, pustym placu za świątynią. Gardził przecież ich zabawami i awanturami.

– Ej, ty tam! – usłyszał nagle obcy głos. – Może byś tak poszukał sobie kogoś w swoim rozmiarze?! Patrzę i oczom nie wierzę! Chyba skradłeś gdzieś tę kurtę za znakami Araganów!

Wed podniósł głowę. Groda gapił się ze zdumieniem na jeźdźca dotykającego jego ramienia szpicrutą.

– Niczego nie ukradłem! Jestem Groda, syn Retany – zachnął się chłopak. – Czego ode mnie chcecie?

– Od ciebie niczego – powiedział lekceważąco obcy. – Może tylko tego, żebyś nie kalał honoru swojego rodu, bijąc słabszych. Araganowie znani byli zawsze z waleczności. A ty? – zwrócił się do Weda. – Zamiast się kulić jak splotzony kurczak, mógłbyś chociaż spróbować się bronić. Coś ty za jeden? Gdzie twoje znaki?

Wed podniósł sponiewieraną przez napastników kurtę.

– We... Wedomir, syn Go... Gonara – wyjąkał.

– Co za traf! To prowadź chłopcze. Przyjechałem do twojego ojca. – Powiedział nieznajomy, po czym spytał niedbale. – A o co wam poszło?

– A bo ten Groda to jeden z tych obcych z Południa – powiedział Wed niechętnie. – Wiecznie szukają zwady. Mnie wyśmiewają, że lubię czytać, no i ...moją nogę. Dokuczają mi. Nazywają kulawym paniczykiem. A sami żyją w brudnych chałupach z kurami!

– No to rzeczywiście straszne...

– Nie kpjicie, panie! – poprosił Wed. – Oni są jacyś dziwni. Całkiem tu nie pasują.

– To niby dlaczego stajesz im na drodze? Szukasz z nimi zwady czy jak? – Przybysz spojrział na niego przeciągle. – A wiesz chociaż, że „oni” – jak ich nazywasz – wcale nie chcieli tu być? To Najeźdźcy przesiedlali ich siłą. I nie tylko ich. Wschodnie plemiona też rozproszyli po różnych prowincjach. Dawne krzywdy nie służą porozumieniu. Taki mądrała jak ty powinien o tym pomyśleć.

– Nie myślałem o tym – wybąkał zawstydzony Wed. – Tak naprawdę to może chciałbym, żeby mnie...

– Podziwiali?! Musiałbyś wiedzieć coś więcej o rodzie Araganów, o ich zwyczajach. Szkoda, że nie próbowałaś!

Wed spuścił głowę i wlokł się speszony za tajemniczym obcym.

Chata Gorana z zewnątrz wyglądała równie staro i biednie jak sąsiedzkie domostwa. Także stojąca na schodku kobieta w szarej prostej sukni niczym się na pierwszy rzut oka nie wyróżniała ... Chyba... Bystrooki przybysz dostrzegł jednak niecodzienne znaki.

Niepozorne kamienie, tworzące trójkąt, oplatał drobnolistny bluszcz, układający się w skomplikowany wzór. Obok rósł wspaniały krzew bzu czarnego. Z drugiej strony chałupy przybysz dostrzegł wyniosłą brzozę. Z zainteresowaniem spojrzął na gospodynię i zdumiał się na widok kwiatów przypołudnika czerwonego w jej grubym warkoczu. „Ach, więc to tak”, pomyślał. „Nie chodzi tyle o Gonara, co o Morvennę”.

– Jestem Vantares syn Jehona. Witajcie czcigodna pani – powiedział z szacunkiem należnym Mądrej.

Wnętrze chaty było bardzo skromne, ale zdumiewająco uporządkowane i czyste. Na wieku wysokiej, okutej skrzyni, obok ozdobnego świecznika leżało kilka grubych ksiąg, a na ścianie wisiła piękna stara mapa. Siedząca przy stole ledwie kilkuletnia dziewczynka pisała coś starannie na starej, szkolnej tabliczce. Vantares ze zdumieniem dostrzegł runy z Santos. „Z Santos?! W tej biednej wiosce?”, pomyślał. „Teraz rozumiem, dlaczego mam przywieźć tego młodzieńca. A za dwa, trzy lata może i tę smarkulę z mysim ogonkiem”. „Smarkula” dojrawszy obcego, zerwała się z zydła, pospiesznie dygnęła i pociągając za sobą brata, uciekła do bocznej izby.

Rozmowa Vantaresa z Goranem i Morvenną trwała krótko. Rodzicom żal było rozstawać się z synem, ale wiedzieli, że powinni spełnić to żądanie.

– Zaopiekujesz się nim, prawda? – poprosiła matka. – Jest jeszcze taki młody. To przecież prawie dziecko. I ta jego noga...

– Zaopiekuję się – obiecał przybysz. – Ale krótko. Czekają na niego nowe zadania. Jest częścią nadziei dla naszego świata. Wiesz o tym. Teraz potrzebni są nie tylko siłacze władający biegle bronią, ale i ci, którzy władają wiedzą, tworzą nowe myśli i przewodzą innym.

– Wiem, ale wcale nie jest mi lżej.



– Nie tobie jednej – powiedział twardo Goran. – Dostojny synu Jehona, będziemy dumni, jeśli Wed... jeśli Wedomir – poprawił się – spełni te oczekiwania.

## Ukryte Królestwo

Vantares zatrzymał konia.

– No, dojechaliśmy młodzieńcze. Tutaj przyjdzie nam się pożegnać. Zaczynasz własną drogę. Mam nadzieję, że pobyt w Ukrytym Królestwie wykorzystasz najlepiej jak się dało i nauczyłeś się wszystkiego, co było możliwe. Teraz masz czas do jutra. Rankiem przyptynie Łódź i wyruszysz do Akademii. Możesz tu spędzić miło godziny oczekiwania. Nie wiem, czy byłeś już w wielkim mieście? Areth to niezłe miejsce. Podobno. Choć, jak słyszałem, nie dorównuje Bessores. Unikaj tylko oberży. Łatwo tam stracić pieniądze i zapomnieć o upływającym czasie. Pamiętaj też, że musisz rozpoznać swojego Kompaniona. Nie wiem, kto to jest i jak wygląda, ale musisz jego czy ją odnaleźć. Tylko wspólnie będziecie mogli trafić na właściwą drogę i otworzyć wrota Akademii.

– Ciągłe te zagadki – mruknął przekornie Wedomir. – Czy nie mogłoby być prościej?

– Pewnie by mogło – rzucił niemal wesoło Vantares. – Ale wszystko ma swój cel. Możliwe, że to część twojego treningu. Nie wiem. Ja cię tu tylko przywiozłem. A zatem żegnaj młodzieńcze. Powodzenia!

Wedomir rozejrzał się dookoła. Szeroka kamienna platforma zapraszała do odpoczynku w cieniu przyjaznych drzew. Nie miał jeszcze ochoty iść do kwatery, którą polecono mu przed wyjazdem. Wyciągnął zawiniątko z jedzeniem i, oparty o swój worek podróżny, przywołał wspomnienia od dnia wyjazdu z domu.

W kilka dni po wizycie Vantaresa ojciec zawiózł go do miasteczka i pozostawił w karczmie pod opieką małomównego osiłka. W jego towarzystwie spędził dwa następne dni, w trakcie których cierpliwie, chociaż bezskutecznie usiłował dowiedzieć się czegokolwiek o swoich dalszych losach. Drugiego ranka dołączył do nich obcy chłopak, nieco od Wedomira starszy, a przed wieczorem jeszcze jeden. Obaj pochodzili z obcych mu plemion, co utrudniało porozumiewanie się i zmuszało nawet czasem do używania nienawistnej mu mowy Najeźdźców, którą wszyscy mieszkańcy Maradad musieli znać. Wobec tego poniechał prób rozmowy. Wreszcie trzeciego dnia, przed świtem jeszcze, usłyszał stukanie kopyt i turkot kół. Przed bramą karczmy stanął wielki ciemny wóz zaprzężony w dwa silne konie. W środku było zaciszenie, wiązki siana pozwalały umościć się dość wygodnie. Woźnica zaciął konie i ruszyli.

A potem zaczął się piękny czas w Ukrytym Królestwie. Chociaż może nie, nie od razu piękny. Uśmiechnął się do tych wspomnień, pogryzając pyszny, płaski miodownik.

– Musimy się dowiedzieć, jakie masz zdolności, co robisz najlepiej i czego jeszcze powinienes się uczyć – powiedział jego techor, czyli opiekun i przewodnik.

Wedomir przypomniał sobie, że na początku czuł się nieswojo, może nawet był urażony. Dlaczego mają go sprawdzać? Był w końcu najlepszy w swojej szkole i zawsze chwalony. „No tak”, uśmiechnął się. „Byłem wtedy zwykłym, małym głupkiem”.

Techor nie zwracał jednak uwagi na jego fochy. Wiele godzin Wedomir spędzał, rozwiązując mniej lub bardziej skomplikowane zagadki. Czasem było to męczące. Wymagało przypominania sobie różnych informacji i łączenia ich, ale wymagało też własnych pomysłów. W pierwszych dniach wydawało się to trudne, jednak, trochę ku własnemu zdumieniu, wkrótce znalazł w sobie wielki ładunek wytrwałości. W miarę jak odnosił sukcesy, rosło w nim poczucie, że poradzi sobie ze wszystkim. Jak się nie udawało cztery razy, próbował piąty czy szósty, nie tracąc zapału. Po pewnym czasie odkrył radość z pokonywania trudności, zdolność do szukania nowych sposobów i nieprzebrane, wydawało się, zapasy pomysłowości. Pochwały techora, na które tak bardzo czekał na początku nauki, przestawały być najważniejsze, choć nadal cieszyły.

Odkrył też w sobie niespodziewanie zdolność do tworzenia nowych opowieści. Wystarczyło zamknąć oczy i ścisnąć rysik w niecierpliwych palcach. Czasami nie nadążał z zapisywaniem nadchodzących szybko myśli, ale pozwalał im płynąć, pewny, że powrócą i będzie mógł je utrwalić.

Najciekawsze jednak były dla niego ćwiczenia rozwijające moc. Niezwykle trudne i wymagające koncentracji, zdolności do odkrywania nowego sensu w swoich działaniach oraz wychodzenia poza znane schematy. Jego moc obejmowała zdolność do wyboru odpowiedniego działania w sytuacjach nieprzewidzianych.

## Uwolnienie Peleara

Takie były początki. Potem pojawiły się coraz trudniejsze zadania. Już nie zagadki, nad którymi mógł myśleć, jak trzeba było, to nawet wiele godzin. Przeciwnie, teraz trzeba było szybko i dobrze decydować. Wedomir uśmiechnął się do siebie, wywołując w pamięci uwolnienie Peleara. Wybrano jego, Marana z południowej prowincji (Tak! Okazało się, że wśród południowców są bardzo znakomici kompani) i, ku jego oburzeniu, Wikarię. Ależ był wtedy niezadowolony! A nawet zły!

– Dziewczyna? Co ma do roboty dziewczyna na takiej wyprawie?! – gorączkował się.

– Nie bez powodu wybraliśmy taką grupę – powiedziała chłodno Mądra, do której jak głupi dzieciak pobiegł na skargę. – Skupcie się na zadaniu i rozważcie, co każde z was może zrobić.

„Ależ byłeś głuptasem, mości Wedomirze”, pomyślał. „Aż trudno uwierzyć, że dałeś sobie radę. Zwłaszcza, że dość szybko okazało się, że najlepiej na przywódcę nadaje się właśnie Wikaria”.

Pelear, jeden z najznamienitszych Mądrych, został pojmany przez Draggów, tajemniczy i nieliczny lud sprzymierzony w czasach Wielkiej Wojny z Najeźdźcami. Napastnikom prawdopodobnie chodziło o strzeżone przez Peleara tajemnice dotyczące Ukrytego Królestwa. Posiadał on bowiem sztukę czytania najświętszych run i znał najważniejsze zaklęcia chroniące siedzibę Strażników Pamięci. Najbardziej niepokojące było to, że Pelear padł ofiarą zdrady.

„To było ważne zadanie”, myślał Wedomir, przyglądając się przelatującym wysoko ptakom. Uśmiechnął się na wspomnienie Wikarii, w błyskawicznym tempie przygotowującej kilka wariantów dróg do krainy Draggów. „Ileż ta dziewczyna wiedziała! A jak nie wiedziała, to zawsze odgadywała, kogo zapytać lub gdzie szukać potrzebnej wiedzy. Ona też odkryła, kto stał za uprowadzeniem Peleara. Niegodny czyn zdrady popełnił jeden z zaufanych Strażników, który nie oparł się jednak pokusie i pochwalił się w oberży, jak to wyprowadził w pole Mądrych. To pozwoliło go oskarżyć i osądzić. Wikaria potrafiła łączyć fakty i wyciągać wnioski. O tak! Najniebezpieczniejsza część zadania zaczęła się, gdy przekroczyliśmy granicę, zaznaczoną wysokimi kamiennymi słupami, sterczącymi jak palce olbrzymów. Zaraz za nimi utknęliśmy w gęstej mgle. Z jednej strony wydawało się, że to dla nas bezpieczna sytuacja, bo jesteśmy ukryci przed oczami i uszami straży. Z drugiej jednak czuliśmy się cały czas obserwowani”. Wedomir sięgnął po bukłak z wodą osłodzoną dodatkiem lipowego miodu i popijając smaczny napój, wspominał dalej. „Maran, o tak, Maran wiedział, jak radzić sobie z tą mgłą. Ziemię jego ludu graniczyły z terytorium Draggów i od dzieciństwa słuchał opowieści o najazdach i potyczkach. To on kazał nam wydobyć z worków podróżnych szare płaszcze z kapturami i iść gęsiego, starając się stąpać po jego śladach. Te płaszcze były zresztą szyte z materii tkanej przez kobiety z Południa i miały wplecione nitki zaklęć”, przypomniał sobie. „I jak pomyślę, że uważałem jego plemię za prymitywnych zabijaków, to czuję wstyd”.

Porwany Pelear, używając oszczędnie swoich mocy, pozostawiał słabo widoczne i niezbyt liczne ślady. Wedomir przymknął oczy i zobaczył w myślach owe tropy: zmieniony kolor liścia, pajęczyna niezwyklego kształtu, smugi na kamieniu, niezwykle pieśń strumienia. Wszystko to wywoływało w pamięci znaki, czasem słowa. Wikaria patrzyła na niego z podziwem, Maran czasem

z niedowierzaniem, ale ufając mu, szli dalej. Zatrzymywali się na konieczne postoje tylko wtedy, gdy Maran uznawał, że jest bezpiecznie.

Następne wspomnienie było dość przerażające. Ochronne płaszcze podarły się na kolczastych gałęziach gęstego lasu i wędrowcy czuli się coraz bardziej bezbronni wobec straży penetrującej przygraniczne terytorium. Coraz bardziej wystawieni na nieznaną niebezpieczeństwo. Wreszcie stało się. Ciasnym kręgiem okrążył ich oddział straży złożonej głównie z okrutnych gerlinów.

– Widzimy, że macie ze sobą jakąś dziewczkę – zarechotał najwyższy z nich, ściągając hełm ozdobiony znakiem półksiężyca oplecionego przez węża. – To i dobrze. Mniej się napracujemy, żeby was zmusić do gadania. Czego tu łajduchy szukacie? Guza? O to będzie łatwo!

Maran i Wedomir czekali, aż Wikaria ujawni swoją moc. Miała przecież chociażby jeden z Wielkich Pierścieni swojego rodu i to ten podwójny, pozwalający na użycie nadzwyczajnych środków. Miała też oczywiście, jak każdy z uczniów, swoje szczególne, indywidualne moce, doprowadzone do perfekcji dzięki medytacjom, niezliczonym próbom i pilnym ćwiczeniom, pozwalającym osiągnąć doskonałość. Jednak nic niezwykłego się nie stało, nic nie zrobiła, zauważyli tylko, że wzrokiem nakazała im milczenie.

Dopiero w siedzibie miejscowego władcy Wikaria ujawniła nieco swojej siły. Pod wpływem jej spojrzenia potężny Dragg imieniem Gothan zdecydował się odesłać swoją eskortę.

– Widzę, że nie jesteś byle kim, dziewczyno – powiedział. – Nie pytam na razie, kim są twoi towarzysze. Ale mam dla was propozycję.

„To Wikaria prowadziła negocjacje”, myślał Wedomir. „Podziwiałem jej spokój i dążenie do celu. Wymogła w końcu na tym Gothanie pozwolenie na zobaczenie Peleara i, mimo iż później Gothan podstępnie zamknął ich w lochu, okazało się, że właśnie osiągnęła dokładnie to, co zaplanowała”. Pamiętał, że wydawało mu się, że cała wyprawa skończy się niestawnie w głębokiej ciemnicy. Dostrzegł jednak ze zdumieniem, że zarówno Maran, jak i Wikaria uśmiechali się z satysfakcją.

– Czegoś nie zauważyłem? – spytał zmieszany. – Czy tylko zwariowaliście?

– Chyba jednak czegoś nie zauważyłeś – zaśmiała się dziewczyna, podtykając mu dłoń pod nos. Jej Pierścień był teraz pojedynczy!

– Dałeś drugi Pierścień Pelearowi? Ale jak? I po co?

– Jak? Trzeba było uważać. Nie widziałeś, jak na moment do niego podeszłam, zanim ten strażnik mnie popchnął?

– A po co? Nie wiesz? Przecież te Pierścienie tworzą jedność! – dodał zdumiony Maran. – W ten sposób będziemy mogli Peleara uwolnić! No oczywiście najpierw musimy sami wydostać się z naszego więzienia. Ale tu już liczymy na ciebie.

Na wspomnienie tej chwili Wedomir czuł zdradziecki rumieniec na twarzy. Rzeczywiście pytał jak dziecko. A przecież wiedział, że moc Wikarii pozwalała jej wybierać najlepszy sposób myślenia o każdym problemie i osiągać pożądany efekt. Umiała też błyskawicznie oceniać zdobywane informacje. „Dzięki moim Mistrzom i szczęściu udało mi się jednak ułożyć dobry plan. Najważniejsze to zaskoczyć przeciwnika”, pomyślał Wedomir, uśmiechając się do swoich wspomnień. „No i trzeba przyznać, że jako grupa byliśmy właściwie niezwyciężeni”.

## Droga do Akademii

Zatopiony w myślach Wedomir niemal nie zauważył, że słońce przeszło południe i zaczęło zmierzać w stronę zachodu. Niechętnie spakował marne resztki swojego prowiantu, narzucił worek na plecy i ruszył na poszukiwanie swojej kwatery. Gubił się trochę, przemierzając szerokie ulice, jakże inne od wąskich, ciemnych zaułków miasteczka, które w dzieciństwie uważał niemal za stolicę. Domy tu były kamienne, znacznie większe i bardziej ozdobne, przyciągające wzrok. Rozglądał się też pilnie, próbując odnaleźć tego czy tą, o której wspomniał Vantares. „Kompanion”, mruknął do siebie. „Czyli towarzyszu, czyli ktoś, z kim mam stworzyć wspólnotę, z kim osiągnę cel. Powinniśmy się zatem chyba uzupełniać. Może to dziewczyna? A może ktoś starszy? Może do odnalezienia drogi do Akademii i otwarcia wrót potrzebny jest jakiś siłacz?” Mijał kolejne ulice, potem węższe, skromniejsze uliczki, intensywnie przypominając sobie wszystko, co wiedział na temat Akademii i przyglądając się uważnie wszystkim mijanym osobom. Żadna jednak nie wzbudziła w nim nawet cienia zainteresowania.

Kwatara okazała się wygodna i schludna, a gospodyni, spojrzawszy na niego przelotnie, zaproponowała gorący posiłek.

– Potem pewnie młodzieńcze zechcesz pójść obejrzeć nasze miasto – powiedziała. – Polecam ci zwłaszcza okolice portu. Bardzo tam ładnie, a pod wieczór będzie festyn.

Powtarzając sobie wskazówki gospodyni, Wedomir szukał drogi do portu. Nagle poczuł na sobie czyjś wzrok. Obejrzał się. Tuż za nim stała wysoka postać otulona czarną opończę.

– Pierwszy raz tutaj, kmiotku!? – nieznajomy uśmiechał się z wyższością, a potem poufale klepnął go w ramię. – Masz tu krewnych? A może szukasz pracy? Areth to nie byle jakie miasteczko.

– Mam tu sprawy – rzucił szorstko poirytowany Wedomir.

– Oczywiście, oczywiście. Nie wątpię. Jestem Parvo, syn Jahne, do twoich usług przybyśzu. Mieszkam w Areth od dawna.

– Wed, syn Gora – powiedziały niechętnie Wedomir. Nie bardzo podobają mu się śmiałość obcego i odruchowo podał krótsze, codzienne imiona. Poczuli się zaniepokojony. Dlaczego w tłumie przechodniów tamten zauważył właśnie jego? Czemu idzie obok i jest zainteresowany rozmową? Kim jest? I co to za dziwny przedmiot mignął pod rozchylającą się opończę? – Żegnaj – rzucił niespodziewanie, skręcając gwałtownie w wąski zaułek. – Tu się chyba nasze drogi rozchodzą.

– Czyżby? – spytał kpiąco Parvo. – *Lekkoskrzydła Arně, strojna w błękit i w srebro...* – zadeklamował nagle, zniżając głos.

– Pieśń trzecia? Jak to... Ty?!

– Co ja? Ty!

– No tak, tak. *W przestworza zmierzasz za gwiazd ostrym błyskiem* – zreflektował się Wedomir, dopowiadając wers.

Spojrzeni na siebie i roześmiali się nagle.

– Tu blisko dają niezłe piwo – powiedział Parvo, ciągnąc Wedomita w prawo. Po chwili siedzieli wygodnie w zacisznym kącie niedużej gospody.

– Ja chyba wodę źródlaną – zdecydował Wedomir. Czuł się bardzo niepewnie i miał nieodparte wrażenie, że coś tu się nie zgadza. Intuicyjnie wyczuwał też, że Parvo nie jest jego Kompanionem. Znał jednak *Pieśni z Raven*. O co tu chodziło? Intensywnie szukał w pamięci jakichś wskazówek. Spojrzał jeszcze raz na częściowo widoczną spod opończy broszę i niemal szeptem zaryzykował.

– Jesteś z Akademii?

– Poznałeś? – Parvo spojrzał z podziwem.

– Tak, przypomniałem sobie znaki, które masz na swojej broszy.

– Zgadza się. Ale nie jest moja. – Szybkim ruchem Parvo przesunął dłoń po swojej bluzie i podał klejnot Wedomirowi. – No to powodzenia, bracie. Chętnie się z tobą spotkam. Później. Jak już będziemy towarzyszami.

– Jeśli będziemy – poprawił go Wedomir.

Pokrzepiony spotkaniem z Parvo, z wiarą, że tajemniczy przedmiot nieprzypadkowo trafił w jego posiadanie, Wedomir ruszył dalej. „Pod wieczór będzie festyn”, przypomniał sobie słowa gospodyni. „Czy to była jakaś wskazówka?” Popatrzył na gęstniejący tłum, zmierzający w stronę portu. Gdzieś wśród tych gapiów była osoba, której szukał. I która szukała jego! „Czyli powinna próbować się ujawnić w sposób, który będzie dla mnie zrozumiały. Co nas łączy? Aaa, właśnie! Obydwoje zmierzamy do Akademii. Jak rozpoznałem Parvo? Po znaku labiryntu na broszy! I po wersie z *Pieśni*”. Rozglądał się teraz bardzo uważnie, skupiając się na naramiennikach, bransoletach, klamrach, pierścieniach. „Chwileczkę! Czy ta dziewczyna w powiewającej pelerynie nie ma przypadkiem szerokiej, ozdobnej przepaski ma ramieniu?” Przyspieszył nieco, przyglądając się, jak odrzuca jasny, długi warkocz na plecy. – „Tak! Chyba mignął mi labirynt!” Podszedł bliżej. „Na wielkie Słońca! Tak!”

Dziewczyna zatrzymała się przed namiotem Przepowiadacza. Dogonił ją i udając zainteresowanie, podjął jedną z rozłożonych na blacie, rzekomo magicznych płytek pokrytych tajemniczym pismem.

– *Odgadnij pieśń kamienia uderzonego gromem...* – zaczął półgłosem.

Dziewczyna drgnęła i szybkim ruchem wzięła do ręki następną płytkę.

– *Wysłuchaj się w skargę skruszonej przeszłości* – rzuciła cicho w jego stronę.

\*\*\*

Następnego ranka, po sporym śniadaniu Wedomir i Irwina znaleźli się na łące zmierzającej w stronę widocznej na horyzoncie wyspy. Powiadano, że znalezienie drogi do Akademii było bardzo trudne. Nabrzeże wyspy pełne było tajemniczych jaskiń, a wiele ścieżek prowadziło na pustkowiu. Na wpół z nadzieją, na wpół z przestachem patrzyli na szybko zbliżający się cel podróży. Nawet się nie zdziwili, że byli jedynymi spośród pasażerów, którzy zeszli na mało zachęcający, kamienisty brzeg. Kapitan ściągnął linę cumowniczą i z wielkim pośpiechem odpłynął, oferując im jednak na pożegnanie przyjazny gest dłonią.

Nadbrzeże bezimiennej wyspy sprawiało wyjątkowo niegościnnie wrażenie. Poza kilkoma słupkami do cumowania nie było żadnych urządzeń portowych. Tylko na samym brzegu znajdował się kawałek wyrównanej przestrzeni. Dalej ścieżka pięła się stromo w górę pomiędzy dziwnymi formacjami skalnymi.

– Właściwie nie wiem, gdzie dokładnie jest Akademia – powiedziała z wahaniem Irwina. – Jak tam trafimy?

– Podobno Akademia może stać się całkowicie niewidzialna. Poszukajmy wskazówek. Myślę, że musimy podejść wyżej i rozejrzeć się uważnie.

Wspięli się na wysoki, kamienny masyw. Nagle Wedomir gwałtownie wskazał przed siebie.

– Spójrz tam! Koło tej dziury czy może wejścia! Widzisz? To znaki mojego rodu!

Niemal biegiem ruszyli w stronę tajemniczego napisu.

– Co myślisz? Wchodzimy? – spytała niepewnie dziewczyna, patrząc w ciemną czeluść.

– Zaczekaj – powstrzymał ją Wedomir. – Może to pułapka? Powinny być też twoje znaki... Chyba. Zwłaszcza jeśli mamy trzymać się razem. Obejrzyjmy te kamienie dokładniej.

Marszcząc czoło, przyglądał się słabo widocznym w jasnym słońcu napisom, powstrzymując chęć dotknięcia ich i upewnienia się, że naprawdę są przeznaczone dla nich.

– No i co? – ponaglała go Irwina. – Nie mamy całego dnia.



– Nie wiem, czy mamy kolejną szansę, jeśli źle wybierzemy – odpowiedział. – Coś tu jest nie tak! Oczywiście! Popatrz, trzecia runa jest odwrócona. Chytrze wybrana – dodał niemal z uznaniem. – To pułapka.

Prawdziwe wskazówki znaleźli chwilę później. Na płaskim kawałku skały wyryte były symbole zawierające runy jego rodu i rodu Irwiny. Było ich osiem, ułożonych w rzędy w porządku: trzy, trzy, dwa. Ostatni rząd wymagał uzupełnienia.

– Mamy mało czasu – powiedział Wedomir. – Patrz! Znaki błędne. Myśl!

– Może tak? – Irwina wzięła kamień zakończony ostrym szpicem i spoglądając na niego, zaczęła drapać skałę.

– Tak! To jest to! – zawołał Wedomir.

Skała otworzyła się, gdy jednocześnie położyli dłonie na ostatnim, dorysowanym symbolu.

– To było dość łatwe – powiedziała dziewczyna. – Ale miałeś rację. Mogliśmy z pośpiechu się pomylić. Niepotrzebnie cię poganiałam.

Ostrożnie schodzili po niewygodnych schodach prowadzących w dół. Z ciemnej przestrzeni przed nimi dochodził jakiś nieprzyjemny zapach, a właściwie smród. Jeszcze parę stopni niżej i nagle usłyszeli niepokojący dźwięk.

– To jakby jęk – Irwina zatrzymała się niepewnie. – W każdym razie ktoś cierpi.

– Może będziemy mogli pomóc?

Zeszli z ostatniego stopnia. Długi, szeroki korytarz był mizernie oświetlony nikłym blaskiem. Pod ścianami zobaczyli spiętrzone kamienie i jakieś kawałki drewna. W oddali słychać było przytłumiony szmer wody. Kilka metrów przed nimi leżało coś (ktoś?) przypominające kłębowisko węży.

– Czekaaj, mam coś – Irwina sięgnęła do niedużej sakwy przytroczonej do paska. Wyjęła z niej jakiś przedmiot, który emitował światło, słabe, ale pozwalające na przyjrzenie się dziwnemu stworzeniu. Tym stworzeniem był wielki glid, bardzo niebezpieczny, jadowity mieszkaniec Północnych Bagien. Glidy były inteligentne, wojownicze, umiały przekazywać sobie myśli bez posługiwania się mową, czasem były zmiennokształtne. Jak głośno słychy, zawdzięczały wiele cech Najeżdźcom, z którymi od samego początku wojny weszły w sojusz.

– Skąd, na Wielkie Słońce, wziął się tu glid? Jakim sposobem dojdziemy teraz do Akademii? – Wedomir zniechęcony usiadł na schodach. – Jest zbyt wielki, byśmy z nim walczyli. Zresztą nie mamy odpowiedniej broni. Jak okażemy męstwo i wolę walki?

– Spójrz, w jakim on jest stanie. Ktoś go okaleczył. – Irwina próbowała podejść bliżej, ale szybko się cofnęła. Śmiercionośny kolec, którym zakończony był długi, giętki ogon, przeleciał niepokojąco blisko jej głowy. Rzeczywiście, przednie łapy stworza ktoś (kto?) spętał łańcuchem, a na grzbiecie miał



wielką, poszarpaną ranę. – Może chodzi raczej o współczucie i chęć pomocy? Cóż to za męstwo pokonać osłabionego i częściowo spętanego przeciwnika?

Wedomir myślami był zupełnie gdzie indziej. Mimo iż niczego nie usłyszał, a przed jego oczami nie wyświetlił się żaden napis, w jego myślach pojawiało się jakieś imię, początkowo niewyraźne, jednak z każdą chwilą coraz wyraźniejsze.

– Syrtis? – powiedział nagle na głos i dostrzegł zdumiony wzrok Irwiny.

– Też to słyszałeś? Pamiętasz ten stary mit?

– No tak.

– *W zamierzcztych czasach, w Epoce Świtu to właśnie Syrtis, pradawna Mądra, przyniosła wiedzę i cenne umiejętności ludom Maradadu. Była jednak wyniosła i nieskora do okazywania uczuć. W swojej niezgłębionej mądrości MARA, czyli TEN, KTÓRY JEST PONAD WSZYSTKIM, postawił na jej drodze cierpiące stworzenie. Starannie dobrał takie, które budzi raczej wstręt i chęć odrzucenia niż odruch pomocy...*

– Tak, pamiętam – wtrącił się Wedomir. – *I oto Syrtis obmyła rany owej poczwary, napoiła ją wodą ze źródła i podścieliła miękkie liście o leczącej mocy. Liście owe, zwane Galenis, stały się znakiem przymierza między różnymi stworzeniami. Powiadają, że to współczucie stało się kolejnym darem Syrtis dla ludzi...* Czekał, to chyba potrzebujemy liści Galenis?

– Zaczniemy od wody. Ale najpierw musimy przekazać temu stworzeniu, że nie jesteśmy wrogami. Nie wiem jak.

– *Liście Galenis stały się znakiem przymierza* – powtórzył Wedomir. – No oczywiście! Poczekał. – Szybko wysypał zawartość worka na szeroki stopień schodów. – Mam! To maść na rany, którą dostałem od matki, gdy wyjeżdżałem z domu. Patrz na pokrywkę pudełka! Poznajesz?

– Liście!

Nagle zabłyśnięto jaskrawe światło, w którym rozplynął się obraz poranionego glida, krępującego go łańcucha, porzrzuconych pod ścianami kamieni i kawałków desek. Sam korytarz nagle przemienił się w obszerną, nisko sklepioną salę. W oddali szcęknięty zasuw i do sali wszedł starzec w ciemnym płaszczu z kapturem. Wedomir i Irwina, wiedzeni nagłym impulsem, ukłonili się nisko.

– Przeszliście ostatnią próbę – powiedział starzec. – Cieszę się, że jesteście tutaj.

„Używa Wysokiej Mowy”, pomyślał Wedomir. „To pewnie jeden z Mistrzów Akademii”.

– Czekaliśmy na was pełni nadziei – ciągnął starzec. – Jestem Mistrzem Bramy i przychodzę powitać was w naszych murach. Czekają na nas w Ogrodzie Mistrzów. Chodźmy.

– A to? – Irwina niepewnie wskazała ręką. – To był tylko obraz?

– Pytasz o glida? Tak, to obraz z dawnego czasu. Przywołany, by jeszcze raz sprawdzić waszą gotowość. Akademia to miejsce dla ludzi, którzy potrafią sprostać wymaganiom.

\*\*\*

Ogród Mistrzów był najpiękniejszym miejscem, jakie dotąd widzieli. Ani Ukryte Królestwo, ani piękne Areth, ani nawet przelotnie widziane Bessores nie dorównywało głębokiemu, pradawnemu, a jednocześnie niezwykle świeżemu urokowi tego miejsca.

Od pierwszej długiej rozmowy, po której nastąpiło wiele następnych, stopniowo dowiadawali się, czego i jak będą się uczyli, czego od nich oczekują Mistrzowie, jakie moce powinni w sobie rozwijać. A potem zaczęła się właściwa nauka i ćwiczenia.

– Na początek musicie nauczyć się docierania do umysłu własnego i innych. Jak wiecie, każdy umysł jest wyjątkowym zbiornikiem wiedzy. To znaczy, że powinniśmy, wręcz musimy ze sobą współpracować, tak aby wykorzystać wszystko, co wiemy, co przeczuwamy, czego możemy się jeszcze dowiedzieć. Potem będziecie się uczyć, jak wykorzystać moc tkwiącą w przedmiotach, w myśli ludzkiej, w wyobraźni, we wspólnym działaniu. – To były słowa Mistrza Myśli.

– Oczekujemy od was, że będziecie przewodzić innym, wykorzystując moc przemiany – powiedział Mistrz Zmian. – Ale nie chodzi o iluzję transformacji, tylko o głęboką magię, która pozwala na kreowanie nowych wartości i wcielanie ich w życie.

– Trudne to wszystko – Wedomir spojrzał wesoło na piętrzące się przed nim księgi. – Ale na Wielkie Słońce! Nigdy nie czułem się tak szczęśliwy!