Ośrodek Rozwoju Edukacji
Aleje Ujazdowskie 28
00-478 Warszawa
tel. 22 345 37 00
fax 22 345 37 70
www.ore.edu.pl

Pakiet przykładowych rozwiązań organizacyjno-metodycznych dla kadry kierowniczej szkół/przedszkoli w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych uczniów

Materiał opracowany na podstawie propozycji pakietów,
opracowanych przez Zespoły ekspertów
powołane w ramach projektu
„Przywództwo – opracowanie modeli kształcenia
i wspierania kadry kierowniczej systemu oświaty”,
projekt pozakonkursowy o charakterze koncepcyjnym,
współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach środków EFS Osi Priorytetowej II,
Działania 2.10, PO WER na lata 2014–2020.

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

Wstęp

Materiały zawarte w pakiecie stanowią doświadczenia jego autorów związane z wdrażaniem w praktyce szkolnej idei przywództwa edukacyjnego, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki pracy nad rozwijaniem kompetencji kluczowych, a jednocześnie odnoszą się do treści ramowego programu szkoleniowo-doradczego opracowanego w ramach projektu dla kadry kierowniczej szkół/przedszkoli.

Zespół ekspertów tworzyli:

- Podzespół I (dyrektorzy): Krzysztof Durnaś, Dorota Ewa Kałasz, Alicja Kapcia;
- Podzespół II (instytucje wspomagania): Kinga Gałązka, Anna Jurewicz, Edyta Miska-Mazgajczyk;
- Podzespół III (uczelnie): Ewa Nowel, Kinga Sarad-Deć.

Podejmowane zagadnienia dotyczą wdrażania zmiany, tworzenia kultury organizacji uczącej się, budowania strategii lokalnych na rzecz szeroko rozumianego rozwoju edukacji, doskonalenia kompetencji kluczowych w działaniu oraz moderowania procesów uczenia się społeczności szkolnych. Poprzez takie spojrzenie na związek między treściami programu szkoleniowego a umieszczonymi w tym miejscu esejami autorom zależało na zachowaniu poczucia spójności proponowanych rozwiązań.

Pakiet będzie systematycznie uzupełniany o materiały wypracowane w trakcie realizacji II części pilotażu – działań doradczych. Ich autorami będą uczestnicy projektu „Przywództwo – opracowanie modeli kształcenia i wspierania kadry kierowniczej systemu oświaty". Pakiet dostępny będzie na stronie internetowej ORE w zakładce projektowej.

Propozycja 1. Szkoła otwarta na społeczność lokalną – doświadczenie pracy i zmiany

Ten, kto potrafi wzbudzić w drugich szczere pragnienie ma za sobą cały świat.

Ten kto nie potrafi wędruje samotnie”

H. A. Overstreet

Wprowadzenie

Choć przywództwo edukacyjne, rozumiane jako „liderowanie”, nie odnajduje w polskich realiach bardzo dużych podobieństw do innych dziedzin, w których zarządzanie zajmuje szczególne miejsce, należy z praktyki i doświadczeń liderów oraz naukowych dociekań na temat przywództwa wyciągać wnioski dla własnych potrzeb. Współczesna szkoła potrzebuje wypracowania nowej jakości w zakresie zarządzania, opartego nie tyle na spełnianiu roli administratora, co bardziej w sferze budowania umiejętności przywódczych dyrektorów szkół. „Potrzebne jest przygotowanie nowego typu przywódców. Liderów, którzy wiedzą, jak ważne są doświadczenia współpracy i wiedza na temat środowiska, w którym pracują, dla odpowiedniego zaprojektowania procesu uczenia się. Kierując instytucją edukacyjną, nie można bowiem ignorować kontekstu kulturowego, systemu wartości i przekonań czy międzyludzkich interakcji, gdyż prowadzi to do tworzenia modeli, które nie funkcjonują w realnym świecie”[1].

Jest to postulat, który może być o tyle trudny do zrealizowania, że częste zmiany w systemie prawnym regulującym życiem szkół nie ułatwiają dyrektorowi tej misji skazując go na ciągłe administrowanie, wdrażanie, zmienianie, regulowanie. Sytuacja wokół szkoły często mało stabilna wymusza zainteresowanie tą sferą rzeczywistości. Szkoła przestała być też „samotną wyspą”, otwiera się na społeczność lokalną. Czasami to otwarcie jest wymuszone, spowodowane realizacją polityki oświatowej poszczególnych stopni administracji. Często jednak szkoła otwiera się na partnerstwo z własnej inicjatywy. Niniejszy artykuł jest próbą zintegrowania teoretycznych wskazań na temat przywództwa edukacyjnego z doświadczeniem codziennej pracy dyrektora i podejmowanej w tej sferze refleksji.

Idea poszukania sojuszników w procesie zmian

[1] Mazurkiewicz G., *Przywództwo edukacyjne. Szansa na nową jakość w oświacie*, „Sedno – Magazyn dyrektora szkoły” nr 5/2009.

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

Zdaniem P. Druckera[2] , skuteczny lider w działaniu kieruje się czterema zasadami:

1. Lider to osoba, która posiada zwolenników.
2. Przywództwo to wyniki działania.
3. Lider daje przykład innym.
4. Przywództwo to odpowiedzialność.

Do tych zasad chciałbym się odnieść. *Posiadanie zwolenników* staje się podstawą skutecznego kierowania. Pozwala bowiem realizować wizję, którą kieruje się zespół. Realizacja wizji powoduje zaś konieczność wprowadzania zmian. To wszystko składa się na pewien proces. Wizja, z jaką przychodzi do szkoły dyrektor, nie zawsze pokrywa się z oczekiwaniami zespołu. Nie zawsze jest to też dobra wizja dla placówki. Wymaga konsultacji, czasami zmiany. Do tego potrzebna jest akceptacja zespołu, zawarcie sojuszów dla realizacji wizji.

Kierowanie placówką wymaga też uwzględnienia wielu innych czynników, kontekstu kulturowego, systemu wartości i przekonań członków zespołu, powstałych interakcji. Te czynniki nie odnoszą się tylko do tego, co jest wewnątrz organizmu. Nie ograniczają się tylko do zespołu nauczycieli, choć niewątpliwie ważne jest określenie potencjału grupy i odpowiedzialne planowanie zadań w zależności od możliwości jakimi dysponuje. Zadanie edukacyjnego przywódcy zakłada tutaj tworzenie sytuacji, w których zespół staje przed kolejnymi problemami, które wspólnie rozwiązuje. Zadaniem lidera w takiej sytuacji jest nie tyle rozwiązywanie problemów przez wyręczenie innych, ale raczej[3] zaplanowanie rozwoju rady pedagogicznej przez „wyłowienie" osób, które posiadają pasję działania.

Miałem to szczęście spotkać zespół kompetentnych nauczycieli na swojej drodze. Co prawda bez wiary we własne możliwości i bez sojuszników zewnętrznych, ale gotowych do podejmowania wyzwań. Dochodziła jednak obawa przed nieznanym. Nowy dyrektor, nowa formuła, nowe wyzwania budzą lęk, szczególnie u osób źle nastawionych do zmian, działających rutynowo.

Kluczowym zadaniem w sytuacji niepewności było dla mnie zapewnienie pracownikom warunków, w których będzie rosło ich poczucie stabilności i bezpieczeństwa**.** W trudnej sytuacji instytucji istotna wydaje się potrzeba posiadania silnego przywódcy**,** autorytetu[4], któremu można uwierzyć i zdać się na jego wskazówki**.** Silne przywództwo w sytuacji niepewności opiera się nie tyle na rządach silnej ręki, ile na rządach silnego charakteru. Nie oznacza autokratyzmu czy wywierania presji. Silny przywódca – lider, to przede wszystkim ktoś, kto potrafi oddziaływać na emocje ludzi. Oddziałując na pewne odczucia może zamienić zniechęcenie w chęć do działania, strach w odwagę, a wycofanie w aktywność. Jest to szczególnie istotne w szkole – instytucji specyficznej, w której emocje

[2] Zob. Drucker P., *Menedżer skuteczny*, Warszawa 1994, s. 54.
[3] Zob. Fullan M., *Odpowiedzialne i skuteczne kierowanie szkołą*, Warszawa 2006, s. 30.
[4] Zob. Grzesiak M., *Wyjątkowy nauczyciel*, Warszawa 2009, s. 38.

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

mają duże znaczenie, gdyż łatwo się przenoszą na to, co bezpośrednio nie dotyczy administrowania czy zarządzania. Znajdując oparcie w przywódcy, dostrzegając w nim siłę i pomysł na to, co robić, pracownicy zyskują poczucie, że w trudnej sytuacji nie pozostali osamotnieni i zachowali wpływ na kształtowanie rzeczywistości. Rolą lidera jest budowa w organizacji klimatu zrozumienia i zaufania, co można uzyskać tylko przez zgodność słów i czynów (liderzy nie mogą sobie pozwolić na mówienie jednego, a robienie czegoś całkowicie odmiennego, bowiem tylko zgodność deklaracji słownych z czynami pozwala na budowę klimatu zaufania), stabilność zaufania (lider nie może pozwolić sobie na brak konsekwencji w swoim działaniu).

Od chwili objęcia placówki, nie dokonałem zmian personalnych w zespole nauczycieli. Autentyczne przywództwo opiera się na znajomości podwładnych i zastosowaniu takiego stylu kierowania, który zintegruje działania wszystkich uczestników organizacji na przypisanych jej celach i zadaniach. Moim zadaniem stało się stworzenie okazji i sytuacji, w których zespół odnajdzie ukryte w sobie możliwości, potencjał, doświadczenie. Pracownicy szkoły próbowali podejmować działania, konkursy, inicjatywy na rzecz społeczności lokalnej miało już przed objęciem przez mnie szkoły. Nie było ich jednak wiele. Niestety nie przekładało się to na zaufanie rodziców do szkoły. Odnotowywano niskie wyniki naboru do szkoły. Zespół przeżywał kryzys. Budynek szkoły odstraszał.

Nie bez znaczenia jest też umiejętność odszukania w zespole nowych liderów. Osób, które mogą kontynuować podejmowane działania, są gotowe do przywództwa na poszczególnych płaszczyznach skomplikowanych zadań. Zgadzam się tutaj ze zdaniem M. Fullana[5], który twierdzi, że najlepszym świadectwem bycia dobrym liderem jest to, że potrafi pozostawić po sobie następcę. Jestem jednak w stanie uwierzyć, że może to jednocześnie być trudne, gdy obok wyrasta nowy lider. Stwarza to konkurencję, z którą nie umiemy sobie radzić. Aktywizacja nauczycieli w przypadku szkoły, którą kieruję polegała na stworzeniu namiastki warunków do pracy. Wyposażenie w niezbędne do pracy elementy: miejsce pracy, środki dydaktyczne. Drugim elementem aktywizującym było odpowiednie nastawienie emocjonalne do problemów, z którymi borykają się nauczyciele. Praca przy tzw. „otwartych drzwiach". Stworzenie atmosfery zaufania, poczucia, że z kłopotem i problemem nie zostaję sam. Lider nie jest po to, aby każdy problem rozwiązywać. Jest po to, aby stworzyć warunki do rozwiązywania problemów.

Diagnoza możliwości oddziaływania

W dobie reformowania oświaty wzrosła świadomość bezdyskusyjnej konieczności współpracy szkoły ze środowiskiem rodzinnym i lokalnym.

Także szkoła, którą kieruję, poszukiwała swojego charakterystycznego rysu. Działa w konkretnym kontekście środowiskowym. Na pograniczu osiedla z lat 50. i starej części

[5] Zob. M. Fullan, *op.cit.*, s. 33–34.

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

łódzkiej dzielnicy Bałuty. Otoczona dość gęstą siecią szkół, które rywalizują ze sobą o uczniów. W takim kontekście instytucja otwierała się na środowisko lokalne. Placówka oświatowa, powinna być miejscem współpracy, zrozumienia i wzajemnego porozumienia wszystkich zainteresowanych. Jedynie przy partnerskiej, właściwie zorganizowanej współpracy, wymagającej dobrej woli wszystkich stron, wspólnocie oddziaływań dydaktycznych, opiekuńczych, wychowawczych, dojście do celu może być skuteczne.

Szkoła w lokalnym systemie wychowania odgrywa specyficzną rolę. Dysponując kadrą profesjonalistów oraz infrastrukturą dydaktyczną i wychowawczą może wyzwalać różne siły społeczne. Oczekiwania wobec szkoły i opinie o jej pracy formułuje zwykle najbliższe otoczenie. W sytuacji szkoły, którą kieruję postanowiliśmy zmienić kierunek działań. Parafrazując słowa *Johna Fitzgeralda Kennedy'ego* zapytaliśmy nie o to, co osiedle, społeczność lokalna może zrobić dla szkoły, ale co szkoła może zrobić dla społeczności lokalnej. Takie nastawienie spowodowane było zdefiniowaniem naszych oczekiwań.

Jestem zdania, że szkole bardziej niż sponsorzy, choć ci są zawsze mile widziani w dobie niedofinansowania oświaty, potrzebni są sojusznicy. Wyraźnie chciałbym to podkreślić definiując na własny użytek te dwa pojęcia. Sponsor, to osoba, instytucja, która doraźnie wspomaga działanie szkoły – zyskując przy tym własną korzyść. Jest to zazwyczaj działanie okazyjne, akcyjne. Szkoła nie może jednak działać w takim ujęciu-od akcji do akcji. Od imprezy do imprezy. Tak nie da się realizować jej misji czy dążyć do wizji. Szkoła potrzebuje wsparcia systematycznego, poczucia bezpieczeństwa w podejmowanych działaniach. Potrzebuje sojuszników w dobrych i złych chwilach.

Dyrektor szkoły – lider czuje się komfortowo, wiedząc jakim zapleczem dysponuje, szczególnie tym, który wykracza poza granice szkoły jako instytucji. Czy taki system działania jest możliwy? Na podstawie doświadczeń szkoły mogę powiedzieć, że tak. Zgadzam się z twierdzeniem, że szkoła nie może ograniczać się dzisiaj tylko do uczenia i opiekowania się uczniem. Rozumieją to liderzy w małych szkołach wiejskich, gdzie wielokrotnie staje się ona lokalnym centrum kulturalnym, ośrodkiem zainteresowań. Nie wiem, dlaczego w szkołach miejskich ten proces nie jest tak widoczny. Z pewnością aglomeracje oferują więcej możliwości spędzania wolnego czasu, co nie znaczy, że szkoła nie może mieć interesującej oferty. Szczególnie szkoła podstawowa. Szkole, w której pracuję udało się wyjść z inicjatywą i zyskać sojuszników. Pozwoliło to odbudować markę szkoły. Stworzyć dobry klimat społeczny do jej oddziaływania. Było to możliwe przez podejmowanie różnorodnych działań, współpracy z wieloma instytucjami, które szkołę wsparły w tym procesie.

Pierwszym etapem pracy dla społeczności lokalnej było zdiagnozowanie potrzeb środowiska z uwzględnieniem jego specyfiki. W związku z przewagą osób starszych mieszkających w okolicy szkoły, stosunkowo dużą liczbą rodzin dotkniętych trudnościami materialnymi, rodzin przeżywających trudności w zakresie wychowawczym podjęto działania skierowane do tych grup społecznych. Rozpoznano potrzeby z zakresie

przeciwdziałania przemocy domowej, biedę materialną, brak pomocy w uzyskaniu wiedzy o przysługujących ludziom prawach i form pomocy, którą oferuje administracja publiczna i organizacje pozarządowe. Uzyskanie wyników diagnozy społecznej było możliwe dzięki rzetelnej pracy pedagoga i informacji przedstawianych przez wychowawców w trakcie klasyfikacji. Jednocześnie podjęto próbę stworzenia w szkole miejsca zbierania informacji z różnych źródeł na temat uczniów oraz szeroko rozumianej społeczności lokalnej.

Drugim etapem działań podjętych przez placówkę było określenie możliwości niesienia pomocy czy zaspokojenie oczekiwań. Dokonano analizy kompetencji nauczycieli, potrzeb w zakresie doskonalenia, predyspozycji i cech osobowych. Zdecydowanie najbliżej było pedagogom do zajęcia się problemami, które niejako zbliżone są do ich kompetencji zawodowych. W tym kierunku podjęto działania przygotowujące zespół do działania. Nie były to jednak podane gotowe rozwiązania, bardziej stworzenie sprzyjających warunków, dostarczenie niezbędnych elementów do wejścia we współpracę. W miejsce źle zaplanowanych szkoleń w ramach doskonalenia zawodowego nauczycieli, zaplanowałem takie tematy, które wynikały z wcześniej przeprowadzonej diagnozy np. dotyczące przemocy, definiowania zjawiska i sposobów niesienia pomocy przez szkołę, w taki sposób, aby była skuteczna i nie wyrządzała kolejnych problemów.

W grupie zainteresowanych nauczycieli, gotowych do podjęcia się zadania, reprezentowania szkoły na zewnątrz, zainicjowano dwa kolejne szkolenia: jedno dotyczyło kształtowania umiejętności wystąpień publicznych, prowadzenia rozmów, budowania wizerunku, drugie w aspekcie pozyskiwania funduszy na działania środowiskowe szkoły. Wiele aspektów pozostawało poza naszymi możliwościami. W działaniu na rzecz społeczności lokalnej niezbędne okazało się wsparcie podmiotów zewnętrznych. Tutaj pojawia się zadanie, które stoi bezpośrednio przed liderem. Odszukanie organizacji, podmiotów zewnętrznych, które mogą być partnerami. W przypadku naszej szkoły z propozycją współpracy zwróciliśmy się do jednostki pomocniczej samorządu terytorialnego. Różnie bywają nazywane te podmioty w poszczególnych gminach, w naszym przypadku chodzi o tzw. Radę Osiedla[6].

Z obserwacji aktualnej sytuacji można stwierdzić, że najniższe stopnie samorządu, instytucje, które są najbliższe hierarchii szkole i jej otoczeniu w niewielkim stopniu współpracują z placówkami. Należy sobie uzmysłowić, że właśnie z tym poziomem administracji publicznej mamy najbardziej zbliżone cele. Te podmioty są najbliższe zakresowi, w jakim działa szkoła. Znają ten kontekst, tak naprawdę reprezentują osoby, które są klientami szkoły. W przypadku mojej szkoły z racji dużej odległości siedziby Rady Osiedla od terenu jej działania postanowiliśmy organizować w trakcie zebrań i konsultacji z rodzicami stały dyżur przedstawicieli zarządu Rady Osiedla. Początki nie były łatwe. Nie było chętnych do rozmowy z przedstawicielami władzy. Z czasem pojawiły się pierwsze

[6] Rada osiedla, sołectwo jest jednostką pomocniczą samorządu terytorialnego i działa w oparciu o zapisy Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U.01.142.1591).

sprawy, którymi samorządowcy mogli się zająć. Efektem tych spotkań była inicjatywa zorganizowania spotkań dla ludzi w podeszłym wieku. Analogiczna sytuacja miała miejsce w przypadku organizowanych w szkole we współpracy z organizacjami pozarządowymi dyżurami prawników na terenie szkoły. W trakcie zebrań i konsultacji organizowano bezpłatne porady prawne dla rodziców i mieszkańców.

Na tym etapie dokonaliśmy też oceny bazy lokalowej, na ile budynek szkoły może służyć społeczności lokalnej i w jakich celach można go wykorzystać. Szkoła okazała się idealnym miejscem do dużych spotkań mieszkańców. Między innymi najuboższych, dla których organizujemy we współpracy z Radą Osiedla wigilię na około 150 osób czy Europejski Dzień Sąsiada, który gromadzi mieszkańców osiedla. Idąc tym tropem szkoła weszła we współpracę ze Spółdzielnią Mieszkaniową, wydającą lokalną gazetę. Osiedlowa prasa stało się miejscem informowania o sytuacji w szkole. Warto wspomnieć, że inicjatywa szkoły spotkała się z niezamierzonym konkretnie działaniem zwrotnym instytucji. Oczywiście liczyliśmy, że takie otwarcie szkoły spowoduje zainteresowanie jej działalnością. Jednakże reakcja przekroczyła nasze oczekiwania. Przekazywane przez Radę Osiedla środki pozwoliły na generalny remont szkolnej sali gimnastycznej, tej samej, która służy na spotkania mieszkańców, czy renowację szkolnych terenów sportowych. Obecnie, w oparciu o diagnozę, która wskazuje wyraźnie na proces odmładzania się społeczności podejmujemy wspólne kroki w celu przygotowania miejsc rekreacji dla najmłodszych mieszkańców osiedla. Nasze działania odbijały się echem w środowisku dzięki życzliwości lokalnej gazety. Na efekty nie trzeba było długo czekać. Nabór do szkoły systematycznie wzrasta i od krytycznego poziomu 34 uczniów w roku 2007 aktualnie osiąga poziom 75 uczniów w roku szkolnym 2009/10, czy 100 uczniów w roku szkolnym 2015/16. Mimo zmian w obowiązku szkolnym w roku szkolnym 2016/17 edukacje w klasie pierwszej rozpoczęło czterdziestu uczniów 6-letnich.

Aktywność społeczna, zaktywizowanie najbliżej szkoły położonych instytucji zachęciło nas do podejmowania działań w szerszej skali. Organizacje pozarządowe, stowarzyszenia i fundacje w odpowiedzi na nasze prośby w sprawie poprawy bytowej społeczności lokalnej. Nauczyciele, z wyjątkiem pedagoga szkolnego, nie byli angażowani w te działania jako organizatorzy. Ich rola ograniczała się do prowadzenia diagnozy wśród uczniów oraz na podejmowaniu zadań zlecanych i finansowanych przez podmioty zewnętrzne. Takie sytuacje miały miejsce przy organizowaniu pomocy we współpracy z Bankiem Żywności lub w przypadku otwarcia szkoły w czasie ferii zimowych.

Wpływ zmiany na społeczność szkoły i jej otoczenie

Zmiana sposobu myślenia dała wszystkim w zespole wiarę, że dobrze zaprojektowana zmiana, podjęte działania okazały się skuteczne. Bezpośrednie zaangażowanie lidera, podejmowanie konkretnych działań było szczególnie ważne. Dawanie przykładu było w moim przypadku skutecznym motywatorem dla zespołu nauczycieli. Jeżeli postrzegamy

szkołę jako miejsce, które ciągle nas zaskakuje, jest pełne zmian. Jeżeli w naszych placówkach, dokumentach, a może nawet w głowach i sercach słyszymy słowa wizji szkoły, jeżeli ciągle zastanawiamy się jak skuteczniej uczyć i wychowywać, zostajemy zaproszeni do współodpowiedzialności za pracę zespołu i podejmujemy nowe wyzwania w wielu sferach, które nie zawsze wprost łączą się z podręcznikiem, tablicą i kredą, to jesteśmy zdecydowanie bliżej pojęcia liderowania.

Efektywny lider posiada poczucie odpowiedzialności za wyniki pracy w odniesieniu do szkoły. Jest to o tyle ważne, że jej „usługi" – mówiąc językiem marketingowym, są bardzo specyficzne. Podmiotem działań szkoły jest kształtowanie w sferze dydaktycznej i wychowawczej młodego człowieka, a ten proces wymaga szczególnie dużej odpowiedzialności, nie mówiąc o pozostałych kwestiach, w których od dyrektora wymaga się odpowiedzialnych decyzji, zachowań i postaw. Osiąganie sukcesu wymaga pragmatyzmu w działaniu, co oznacza, że nie skupiam się na teoretyzowaniu, lecz szybko, zdecydowanie podejmuję decyzję. Pewna dawka zdrowo rozumianej niecierpliwości może służyć liderowi. Chcąc odnosić sukces w pracy z zespołem nie należy zapominać, że nie jest wszystkowiedzący. W informacji zwrotnej jaką otrzymuję od członków mojego zespołu, rodziców, społeczności lokalnej często pojawia się uwaga o wyraźnym zaangażowaniu emocjonalnym i optymizmie, który się udziela się pracownikom. Inni nazywają to pasją.

Przywództwo to sztuka mobilizowania ludzi do skutecznych działań. Istotą przywództwa jest wywieranie szczególnego wpływu w obrębie grupy po to, by zbliżyć ją do wspólnie obranego celu. Przywódca to ktoś, kto kieruje działaniami innych i rozwija je, starając się zapewnić stałe doskonalenie.

Lider-coach ceni rozwój pracowników, pomagając im zidentyfikować silne i słabe strony. Taki styl nie znajduje niewielkie grono zwolenników m.in. dlatego, że liderzy zaangażowani w procesy administracyjne i decyzyjne nie znajdowali wystarczającej ilości czasu na żmudne praktyki związane z nauczaniem i wspomaganiem rozwoju podwładnych.

Ostatnim zadaniem lidera jest celebrowanie każdego zwycięstwa zespołu. Jeśli wyznaczyliśmy sobie kamienie milowe na drodze do sukcesu, niech dotarcie do nich stanie się okazją do świętowania**.** Systematyczna poprawa sytuacji szkoły, lepszy odbiór społeczny, poprawiający się nabór stały się szczególnym powodem do radości. Uwidacznia się w takich sytuacjach siła, która łączy grupę. Realizuje się potrzeba bycia razem.

Podsumowanie

Przywództwo edukacyjne jest zjawiskiem, które kształtuje nowy obraz oświaty. Podlega oglądowi badaczy przedmiotu, jednak najbardziej doświadczane jest przez dyrektorów szkół, którzy tworzą modele przywództwa w swoich placówkach. Koniecznym wydaje się łączenie teoretycznych rozważeń i wyznaczania kierunków z doświadczeniem praktyków, bo tylko wówczas jest realna szansa na stworzenie nowego stylu liderowania w szkole.

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

Stylu charakterystycznego dla roli i znaczenia edukacji, uwzględniającego potrzeby i prawa rządzące szkołą i procesami wokół niej. Wzbudzanie pragnień w innych, dzielenie się pasją tworzenia nowej rzeczywistości wokół nas, choćby miała to być rzeczywistość w wydaniu „mikro" jest zadaniem lidera. Motywatorami do podejmowania kolejnych wyzwań i działań mogą stać się pozytywne komentarze, informacje zwrotne płynące z otocznia.

Nastawienie lidera na działanie, na długofalowy proces potwierdza pozytywny odbiór społeczny. Łatwiejsze staje się usamodzielnianie zespołu, delegowanie władzy. Dobry przykład zadziałał – teraz mogę oddać część moich kompetencji innym, oni będą kontynuować proces. Jest to charakterystyczny model myślenia, szczególnie w zespołach, w których widoczna jest potrzeba zmiany, ale nie zawsze jest wiara w sukces. Dlatego tak istotny jest odpowiedni dobór stylu przywództwa[7] w odniesieniu do kompetencji i motywacji grupy. Niezbędnym staje się w takiej sytuacji dzielnie się „dobrymi praktykami", sukcesami odnoszonymi przez szkoły.

Dobry i skuteczny lider otacza się innymi liderami, poszukuje nowych rozwiązań i jest nastawiony na dokonywanie kolejnych zmian. Tryumfalizm, poczucie sukcesu, stagnacja szybko ustępują miejsca potrzebie działania. Wzmocnienie kompetencji w zakresie zarządzania, przywództwa edukacyjnego przez nabywanie umiejętności współpracy w zespole, poszukiwania wizji, określania misji i wartości może być drogą do stworzenia nowej jakości liderów edukacyjnych, którzy nie tylko znają przepisy administracyjne, nie tylko są wzorowymi pracodawcami, wspaniałymi pedagogami. Przede wszystkim są tymi, którzy inspirują i pociągają innych, zmieniają rzeczywistość w szkole i wokół niej.

Literatura/wykaz przydatnych materiałów/stron internetowych

- Abratańska I., *Dyrektor – menedżerem współczesnej szkoły,* „Gazeta Szkolna" 2002, nr 50, s. 9.
- Adair J., *Być liderem*, Warszawa 1998.
- Buzan T., Dottino T., Israel R.*, Mądry lider*, Warszawa 2004.
- Chrościcaki Z., *Zarządzanie firmą: wybrane problemy*, Warszawa 1999, s. 169–175: *Kierowanie*; s. 186–191: *Uczyć się przewodzić.*
- Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, Warszawa 1994.
- Elsner D., *Dyrektor szkoły menadżer czy wybitny pedagog?*, „Nowe w Szkole" 2004, [nr] 1, dod. „Kierowanie Szkołą" s. 1: *Dualizm ról na stanowisku kierownika pedagogicznego.*
- Fullan M., *Odpowiedzialne i skuteczne kierowanie szkołą*, Warszawa 2006.
- Gawarecki L., *Kompetencje menedżera oświaty: poradnik dla dyrektorów szkół*

[7] Zob. Gut R., *Cechy osobowe dyrektora szkoły a styl zarządzania*, Warszawa 2009, s. 111.

i innych placówek edukacyjnych oraz pracowników prowadzących i nadzorujących, Poznań 2003.

- Gordon T., *Wychowanie bez porażek szefów, liderów, przywódców*, Warszawa 2000.
- Grzesiak M., *Wyjątkowy nauczyciel, szkolenia XXII wieku*, Warszawa 2009.
- Gut R., *Cechy osobowe dyrektora szkoły a styl zarządzania*, Warszawa 2009.
- Mazurkiewicz G., *Przywództwo edukacyjne. Szansa na nową jakość w oświacie*, „Sedno. Magazyn Dyrektora Szkoły" 2009, nr 5, s. 6–10.
- Kordziński J., *Kompetencje społeczne dyrektora szkoły*, „Dyrektor Szkoły" 2004, nr 12, s. 50–51.
- Kosińska E., *Dyrektor w szkole: krótki poradnik psychologiczny*, Kraków 1999.
- Król I., Pielachowski J., *Organizacja i kierowanie szkołą: narzędzia i techniki organizacyjne dyrektora szkoły*, Warszawa–Poznań 1993.
- Malinowski M., *Spostrzegawczość personalna dyrektora szkoły,* „Dyrektor Szkoły" 2004, nr 1, s. 54–57.
- Penc J., *Zarządzanie dla przyszłości: twórcze kierowanie firmą*, Kraków 1998.
- *Przywództwo w szkole*, red. nauk. Joanna M. Michalak, Kraków 2006.
- Sielatycki M., *Dyrektor szkoły doskonalący się ustawicznie*, „Dyrektor Szkoły" 2004, nr 12, s. 34–36.
- Stocki R., *Zarządzanie dobrami*, Kraków 2003.

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój

Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

Propozycja 2. Action learning – metoda rozwoju zespołu nauczycielskiego

Twórcą metody ACTION LEARNING jest profesor Reginald Revans, który jako pierwszy zastosował tę metodę w trakcie prowadzonych przez siebie szkoleń. Jako bystry obserwator procesów grupowych analizował zachowanie uczestników swoich szkoleń nie tylko w trakcie trwania zajęć, ale także w trakcie przerw. Kuluarowe rozmowy, najczęściej odbywane w małych kameralnych grupach często generowały najlepsze rozwiązania poruszanych tematów. Profesor Revans postanowił skorzystać z tej spontanicznej metody uczenia się i odpowiednio pokierować procesem tak, aby osiągnąć podobny efekt w trakcie szkoleń.

Metodę tę spopularyzowała Krystyna Weinstein-Fitzgerald, autorka książki *Action learning*, którą serdecznie polecam. O metodzie pisze w ten sposób: „Action learning, w polskim tłumaczeniu brzmiące nieco mniej zręcznie *„uczenie się przez działanie”,* jest procesem, który swój początek bierze z założenia, że nasze życie codzienne stanowi niewyczerpane źródło możliwości i okazji do uczenia się”[8]. W szkole, placówce edukacyjnej może być przydatna do rozwiązywania wielu problemów. W zespole action learning można poruszać sprawy wychowawcze, dydaktyczne, dotyczące poszczególnych uczniów i klas. Uczestnik grupy może dzielić się z innymi problemami z zakresu współpracy z rodzicami czy nawet konfliktów i nieporozumień we współpracy z innymi nauczycielami.

Opis metody

Action learning jest metodą pracy zespołowej, która w znacznym stopniu opiera się na korzystaniu z doświadczeń innych osób. Beneficjentami tej metody są wszyscy uczestnicy, którzy tworzą tzw. sekcję (Action Learning Sets). Praca zespołu służy rozwiązywaniu problemów.

Cztery kluczowe zasady decydujące o skuteczności metody:

1. Członkowie zespołu pracują nad realnymi problemami, gdzie każda z osób prezentuje odmienne podejście. Jest to praca w oparciu o autentyczne wyzwania związane z wykonywaną pracą.
2. Uczestnicy zobowiązują się do wdrażania przyjętych rozwiązań.
3. Uczestnicy zobowiązują się do aktywnego uczestnictwa w zespołowym uczeniu się.
4. Każdy z członków zespołu przejmuje indywidualną odpowiedzialność za samodzielne realizowanie własnych wyzwań[9].

[8] Weinstein-Fitzgerald K., *Action learning*, Warszawa, wyd. Petit, 1999, s. 11

[9] Kazimierska I., Lachowicz I., Piotrowska L., *Metoda action learning*. Publikacja powstała w ramach programu *System doskonalenia oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół* realizowanego przez Ośrodek Rozwoju Edukacji – projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego, ORE.

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

Zgodnie z zasadami metody, sekcję *action learning* tworzy kilkuosobowa grupa, optymalnie 5–6-osobowa, w której każdy z członków po kolei jest „właścicielem problemu". Założenia metody wskazują, że grupa powinna być stała. Nie zmienia się, nie modyfikuje jej składu.

W trakcie, gdy jedna z osób, dzieli się problemem, inna osoba z zespołu zawsze pełni rolę moderatora. Dba o to, aby nikt nie był w grupie oceniany, pilnuje porządku, dba o zachowanie odpowiedniej proporcji czasu na poszczególnych etapach, facylituje zadawanie pytań i zachęca wszystkich do aktywnego udziału w pracy zespołu.

Optymalny czas, który przeznaczony jest na przejście wszystkich etapów przez jedną osobę to 60 minut. Nie zawsze jest to możliwe. Należy zatem rozważyć, czy w trakcie jednego spotkania skracamy każdemu czas do np. 30–40 minut, czy raczej w trakcie jednego spotkania 6 osobowego zespołu przedstawi swoje sprawy tylko np. 3 uczestników sekcji. Przydzielony tzw. czas antenowy może zostać wykorzystany w dowolny sposób (np. na podzielenie się swoim doświadczeniem, głośne myślenie co zrobić, prośbą o opinię i komentarze, prośbą o radę, wysłuchanie doświadczeń innych)[10].

Pracę sekcji można podzielić na kilka etapów:

Etap 1. Właściciel problemu przedstawia grupie **sprawę, z którą przychodzi**.
W wyznaczonym czasie opisuje zdarzenie, sprawę, dylemat. Stara się zrobić to, nakreślając sytuację w kontekście (jeżeli nie jest grupie znany), kończy swoją wypowiedź dokładnym określeniem, co tak naprawdę stanowi problem? W czym grupa może mu pomóc.
Właściciel problemu może zakończyć swoją wypowiedź następującym sformułowaniem:

- zastanawiam się, jakie zachowanie w tej sytuacji będzie najlepsze;
- zastanawiam się jak powinnam postąpić;

Ważne jest to, że na tym etapie nikomu z członków grupy nie wolno zadawać pytań. Zadaniem pozostałych osób jest aktywne słuchanie właściciela problemu.

Etap 2. To **sesja pytań** do właściciele problemu. Tutaj uwidacznia się rola moderatora, który powinien pilnować zadawania pytań przez wszystkich uczestników. Pytania kierowane do osoby, która dzieli się problemem powinny umożliwić wgląd w jej sytuację, mają też dostarczyć faktów, które pozwolą wygenerować rozwiązania. Pytania powinny zaczynać się od: Gdzie? Kto? Kiedy? Co? itp. Ważne, że na tym etapie grupa nie podaje jeszcze rozwiązań.

Etap 3. Wyszukiwanie rozwiązań. Grupa, która zapoznała się z problemem, uzupełniła swoją wiedzę zadając pytania przechodzi w tym etapie do generowania rozwiązań. Nie można w tym etapie dopytywać właściciela problemu. W modyfikacji metody dokonanej przez Agnieszkę Grzymkowską i Izabelę Kazimierska z Pracowni Narzędzi dla oświaty, właściciel problemu opuszcza grupę, pozostaje jednak w pomieszczeniu słuchając dyskusji

[10] Ibidem, s. 2.

grupy. Może siedzieć w przygotowanym wcześniej miejscu, najlepiej bez kontaktu wzrokowego z grupą, ale tak aby dobrze wszystko słyszeć. Grupa głośno dyskutuje i poszukuje rozwiązań. Dyskusję porządkuje moderator. Pilnuje czasu, podsumowuje wygenerowane opcje.

Etap 4. Wybór rozwiązania. Gdy grupa zakończy dyskusje i przygotuje rozwiązania, wraca do niej właściciel problemu, który na forum grupy mówi, które z usłyszanych rozwiązań chce wprowadzić do działania. Jest to zgodne z podstawowymi zasadami metody, które zostały przedstawione na początku tekstu**:**

- praca nad realnymi problemami;
- publiczne zobowiązanie się do wdrażania przyjętego przez siebie rozwiązania;
- aktywne uczestnictwo w zespołowym uczeniu się.
- przejęcie indywidualnej odpowiedzialności za samodzielne realizowanie własnych wyzwań.

Po zakończeniu cyklu pracy z jedną osobą, kolejna osoba prezentuje swoją sprawę. Zmienia się także moderator, który w kolejnych cyklach staje się właścicielem problemu. Sekcja *action learning* planuje swoją prace na kilka miesięcy. Metoda zakłada, że spotkania powinny się odbywać z częstotliwością jeden raz w miesiącu.

Dlaczego warto spróbować?

Mimo tego, że zespoły, z którymi pracuję, znają różne techniki, zazwyczaj są zaskoczone nową formułą. Najbardziej zaskakujący dla wszystkich jest moment, gdy właściciel problemu odchodzi na bok i wsłuchuje się w dyskusję zespołu. Wiele razy, gdy dzieliliśmy się doświadczeniem po ćwiczeniu, właśnie ten moment uznawany był za kluczowy. Grupa generująca rozwiązania nabywa pewności o sprawczości działań, kreatywności rozwiązań, dostrzega siłę zespołu. Właściciel problemu, gdy wsłuchuje się w proponowane rozwiązania, już wykonuje część zadania wdrożeniowego. Klasyczny *coaching* nie jest doradztwem, tutaj jednak pojawiają się porady, konkretne rozwiązania. W cenie są dobre pomysły i wskazówki kompetentnych doradców, znawców tematu, często ludzi o podobnym doświadczeniu zawodowym. Pojawia się nam tutaj działanie „zbiorowego mentora". Nie mniej jednak wybór, uwłaszczenie najlepszego rozwiązania odbywa się tylko i wyłącznie w drodze wyboru osoby, która przychodzi z problemem.

Action learning wpływa na rozwój zespołu, który w niezmienionej formie pracuje przez dłuższy czas dzieląc się wiedzą, doświadczeniem, jest metodą pracy zespołowej służącą rozwiązywaniu problemów, rozwijaniu kompetencji oraz wprowadzaniu innowacji. Metoda ta stanowi doskonałe narzędzie otwartego dialogu i pracy zespołowej, rozwija zespoły w kierunku ciągłego doskonalenia się i uczenia, jest wykorzystywana do transferu wiedzy, wartości i doświadczeń osób, które pracują ze sobą w oparciu o tę metodę. Doświadczenie

wprowadzania tej metody w trakcie pracy z dorosłymi słuchaczami studiów podyplomowych podpowiada, że action learning jest znakomitą metodą do pracy z zespołami nauczycielskimi. Pracując z zespołem w ten sposób urzeczywistniamy myśl Alberta Einsteina, który mówił: „Nie uczę swych studentów, lecz zapewniam im warunki, w których mogą się uczyć".

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

Propozycja 3. Przyjęcie do użytku szkolnego zestawu programów nauczania – co trzeba wiedzieć?

Ustawa z dnia 7 września 1991 r. *o systemie oświaty* (Dz. U. z 2004 r. nr 256 ze zmianami) nakłada na dyrektora szkoły obowiązek dopuszczania do użytku szkolnego programów nauczania. Ustawa wskazuje na procedurę wykonania tego obowiązku. Art. 22a ust. 1 ustawy, określa, że „Nauczyciel lub zespół nauczycieli przedstawia dyrektorowi przedszkola lub szkoły program wychowania przedszkolnego lub program nauczania do danych zajęć edukacyjnych z zakresu kształcenia ogólnego na dany etap edukacyjny". W przypadku szkoły prowadzącej kształcenie zawodowe nauczyciel lub zespół nauczycieli prowadzących kształcenie zawodowe w danym zawodzie przedstawia dyrektorowi szkoły program nauczania do danego zawodu.

Natomiast art. 22a ust. 6 wskazuje, że dyrektor przedszkola lub szkoły, po zasięgnięciu opinii rady pedagogicznej, dopuszcza do użytku w danym przedszkolu lub danej szkole przedstawiony przez nauczyciela lub zespół nauczycieli program wychowania przedszkolnego lub programy nauczania. Uchylone zostało rozporządzenie w sprawie dopuszczania programów nauczania, które określało szereg warunków, które musiał spełniać program nauczania, aby został dopuszczony do użytku w szkole. Ustawa wskazuje wprost tylko na jeden warunek, który pozwala zaakceptować program nauczania. Powinien być on dostosowany do potrzeb i możliwości uczniów, dla których jest przeznaczony.

Ustawa wskazuje także, że program wychowania przedszkolnego i programy nauczania, mogą obejmować treści nauczania wykraczające poza zakres treści nauczania ustalonych w podstawie programowej wychowania przedszkolnego i treści nauczania ustalonych dla danych zajęć edukacyjnych w podstawie programowej kształcenia ogólnego albo treści nauczania ustalonych w formie efektów kształcenia dla danego zawodu w podstawie programowej kształcenia w zawodach.

Brak ustawowych zapisów i delegacji do ich wykonania w postaci rozporządzenia nie zwalnia dyrektora z odpowiedzialności za dopuszczenie tylko odpowiednich programów. To dyrektor gwarantuje realizację podstawy programowej. Warto zastanowić się, w jaki sposób zorganizować proces dopuszczania w szkole programów nauczania. Proces ten jest elementem jakościowego monitorowania realizacji podstawy programowej. Na tym etapie można zweryfikować nie tylko umiejętności nauczycieli w zakresie opracowywania, modyfikowania programów nauczania, ale także ich znajomość podstawy programowej czy kształtowanie kompetencji kluczowych uczniów, które wynikają z zapisów zarówno prawa oświatowego – podstawa programowa kształcenia ogólnego[11], jak i zaleceń Parlamentu

[11] Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 sierpnia 2012 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół (Dz. U. z 2012 r. poz. 977).

Europejskiego i Rady Europy[12]. Nie ma aktu prawnego, który określa, jak ma wyglądać numeracja programów nauczania. Jedynie w ustawie w art. 22a, ust 7. wskazana zostaje nazwa dokumentu: „Dopuszczone do użytku w danej szkole programy wychowania przedszkolnego lub programy nauczania stanowią odpowiednio zestaw programów wychowania przedszkolnego lub szkolny zestaw programów nauczania". Ustawa nie określa także terminu w jakim dyrektor szkoły ma obowiązek dopuścić programy do użytku.

Dla porządku można podzielić cały proces dopuszczania programów do użytku na trzy etapy:

1. składania wniosków przez nauczycieli
2. analiza wnioskowanych programów pod kątem zgodności z zasadami zawartymi w Rozporządzeniu i opinia rady pedagogicznej
3. dopuszczenie do użytku programów

Etap 1. Składanie wniosków przez nauczycieli

Nauczyciele mają prawo wyboru programu nauczania. Mogą samodzielnie lub we współpracy z innymi napisać i zaproponować do akceptacji własny program nauczania. Pozostaje aktualny wybór programów napisanych przez innych autorów i zgłoszenie ich do użytku w szkole lub dokonanie modyfikacji ogólnodostępnych programów nauczania. Należy przypomnieć w tym momencie cytowany już zapis Ustawy o systemie oświaty i uwagę, o konieczności podjęcia refleksji nad tym, czy wybrany program jest dostosowany do potrzeb i możliwości uczniów. Może to być istotne kryterium przy wyrażaniu akceptacji dla wybranych programów. Czy zawsze gotowe i dostępne na rynku programy, często skorelowane przez wydawnictwa z podręcznikami, są odpowiednie dla uczniów?

Nauczyciel powinien wykazać się znajomością zasad jakie musi spełniać program nauczania, który ma zostać dopuszczony do użytku w szkole. Zasady te zostały przedstawione w uchylonym w dniu 7 lipca 2014 r. rozporządzeniu mówiącym o dopuszczaniu do użytku w szkole programów i podręczników, czyli rozporządzenie MEN z dnia z dnia 21 czerwca 2012 r. *w sprawie dopuszczania do użytku w szkole programów wychowania przedszkolnego i programów nauczania oraz dopuszczania do użytku szkolnego podręczników* (Dz.U. poz. 752). Nie mniej jednak warto posługiwać się w praktyce szkolnej zapisami uchylonego już dokumentu i na jego podstawie stworzyć procedurę dopuszczania programów nauczania z wykorzystaniem niektórych zapisów uchylonego rozporządzenia.

Program nauczania ogólnego powinien obejmować co najmniej jeden etap edukacyjny i dotyczyć np. edukacji wczesnoszkolnej, przedmiotu. Program, którego dotyczy wniosek musi zawierać kilka niezbędnych elementów. Dobrze, gdy zawiera zwięzły opis sposobu

[12] Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady nr 2006/962/WE z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (Dz.U. L 394 z 30.12.2006).

realizacji celów kształcenia i zadań edukacyjnych ustalonych w podstawie programowej kształcenia ogólnego. Autorzy mogą określić w nim: szczegółowe cele kształcenia i wychowania, sposoby osiągania celów kształcenia i wychowania, z uwzględnieniem możliwości indywidualizacji pracy w zależności od potrzeb i możliwości uczniów oraz warunków, w jakich program będzie realizowany, opis założonych osiągnięć ucznia, propozycje kryteriów oceny i metod sprawdzania osiągnięć ucznia. Składanie wniosku o dopuszczenie programu nauczania jest dobrym momentem na weryfikację działań nauczycieli w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych. Warto wpisać taki punkt w arkusz oceny zatwierdzanego programu nauczania. Przedstawiony program musi być też poprawny pod względem merytorycznym i posiadać prawidłową obudowę dydaktyczną.

Istotnym zagadnieniem z punktu widzenia zarządzającego szkołą jest forma w jakiej dyrektor dopuszcza do użytku programy. Czyni to na wniosek nauczyciela lub grupy nauczycieli, którzy zamierzają pracować z wybranym programem. Wydaje się, że dla pewnego porządku i przygotowania odpowiedniej dokumentacji wskazane będzie przygotowanie wniosku w formie pisemnej. Wniosek może być oświadczeniem nauczyciela, w którym informuje dyrektora, że wybrany program spełnia warunki jakie stawia przed nim ustawa. Może być także dokumentem, w którym nauczyciel informuje dyrektora szczegółowo o spełnianiu przez program warunków. Z punktu widzenia dyrektora, który odpowiada w szkole za realizację podstawy programowej taka kompletne informacja ułatwia prace przy weryfikacji i dopuszczeniu programów do użytku. Wzór wniosku, który przedkłada nauczyciel znajduje się w załączniku do artykułu.

Etap 2. Analiza wnioskowanych programów i opinia rady pedagogicznej

Kolejnym etapem po złożeniu wniosków do dyrektora szkoły jest ich analiza. Nie zawsze dyrektor szkoły jest w stanie rzetelnie i merytorycznie ocenić przedstawione we wnioskach programy. Warto zasięgnąć opinii innego nauczyciela, który posiada doświadczenie w tworzeniu programów, posiada wykształcenie do prowadzenia zajęć, dla których program jest przeznaczony lub nauczyciele konsultanta. Dyrektor szkoły może również zasięgnąć opinii powołanego w tym celu zespołu problemowo-zadaniowego, działających w szkole zespołów przedmiotowych lub nauczycielskich. Warto z takiej pomocy skorzystać. Należy zastanowić się szczególnie w przypadku wykorzystania przez nauczyciela gotowych programów nauczania dostępnych na rynku. Czy nauczyciel nie zamierza dokonywać zmian w programie? Czy będzie dokładnie pracował zgodnie z założeniami autora?

Doświadczenie podpowiada, że nie ma idealnych programów. Nauczyciele często przygotowują dodatkowe elementy, które zostają włączone do pracy. Jeżeli nauczyciele zakładają korekty, zmiany, ingerencję w napisany program należy dokonać w nim modyfikacji. Po analizie wniosków dyrektor jest zobowiązany zasięgnąć opinii rady pedagogicznej. Obowiązek taki nakłada art. 22a ust. 6 ustawy *o systemie oświaty*. Rada pedagogiczna opiniuje programy przedstawione przez dyrektora na podstawie wniosków.

Czyni to w formie uchwały opiniującej, której integralną częścią jest załącznik, w którym zostają wymienione zaopiniowane programy.

Etap 3. Dopuszczenie programów do użytku

Po uzyskaniu pozytywnej opinii rady pedagogicznej dyrektor szkoły wydaje decyzję o wpisaniu programu do *Szkolnego zestawu programów nauczania*. Dobry obyczaj nakazuje na pisemny wniosek odpowiedzieć. Dyrektor czyni to wydając decyzję o dopuszczeniu programu lub o niedopuszczeniu programu do użytku szkolnego. Informacja o decyzji dyrektora może być umieszczona na dole wniosku, który składa nauczyciel. Ułatwi to obieg dokumentów i zmniejszy ilość dokumentacji. Wówczas można pominąć przytaczanie tytułu i autorów programu, gdyż uczynił to nauczyciel we wniosku. Może to być jednak niezależny dokument. Należy pamiętać, że program zostaje wpisany do zestawu na cały etap edukacyjny. Jeżeli nie zachodzi konieczność zmiany programu nauczania w czasie trwania etapu edukacyjnego nie ma konieczności w kolejnym roku wnioskowania o wpisanie programu ponownie do zestawu. Decyzja dyrektora obowiązuje do chwili ponownego złożenia wniosku przez nauczyciela.

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

…… ……
(imię i nazwisko nauczyciela) (miejscowość, data)

Dyrektor Szkoły
……

WNIOSEK O DOPUSZCZENIE DO REALIZACJI W SZKOLE PROGRAMU

……
……

Wnioskuję o dopuszczenie do użytku w szkole ……. programu

z …… dla klasy/klas……

Termin rozpoczęcia realizacji programu: ……
Termin zakończenia realizacji programu: ……

Tytuł programu: ……
……

Autor: ……
……..
Oświadczam, że:

- program spełnia wymagania zawarte w Ustawie o Systemie Oświaty i jest dostosowany do potrzeb i możliwości uczniów, dla których jest przeznaczony *(Dz.U. z 2015 r. poz. 2156 oraz z 2016 r. poz. 35, 64, 195, 668 i 1010)*

Stwierdzam:

- zasadność i możliwość realizacji zawartych w programie treści wykraczających poza podstawę programową
  jakich? ……
  ……
  ……
  ……../ nie dotyczy

  (lub modyfikacja treści polegająca na wyeliminowaniu z programu treści wykraczających poza podstawę:……
  ……
  ……
  ……
  ……./nie dotyczy
- możliwość realizacji wybranego programu z uczniami w warunkach naszej szkoły

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

- poprawność dydaktyczną programu (materiał jest przystępny dla uczniów, uszeregowany zgodnie z zasadą stopniowania trudności, uwzględniający zainteresowania i potrzeby uczniów, uwzględniający różnorodność metod i indywidualizację kształcenia),
- interdyscyplinarność programu (łączy treści z innych przedmiotów), z jakich? ……
  ……
  ……
  ……
- program kształtuje kompetencje kluczowe uczniów TAK/NIE

  Jeżeli wybrano odpowiedź TAK, proszę wskazać, jakie kompetencje kluczowe są kształtowane: ……
  ……
  ……
  ……
- treści wychowawcze i profilaktyczne zawarte w programie są zgodne z zapisami podstawy programowej.

Zapoznałam/-em się i uwzględniłam/-em/nie uwzględniłam/-em zalecane przez MEN warunki i sposoby realizacji podstawy programowej wg załącznika do rozporządzenia.

Dołączam opinię/nie dołączam opinii innego nauczyciela mianowanego lub dyplomowanego (konsultanta, doradcy metodycznego)

Oświadczam, że istnieją/nie istnieją warunki do realizacji podstawy programowej. Jeżeli nie, to (do jakiego tematu, kiedy i czego brakuje)

……
……
……
……

…….
(czytelny podpis nauczyciela)

Decyzja Dyrektora Szkoły o dopuszczeniu programu do użytku w ……..

Po analizie przedłożonego wniosku oraz po uzyskaniu pozytywnej/negatywnej opinii Rady Pedagogicznej (Uchwała Rady Pedagogicznej nr …… z dnia …….. w sprawie opinii nt. programów nauczania w ……..)

dopuszczam/nie dopuszczam wnioskowany program/wnioskowanego programu do użytku w Szkole …….. w …….. w latach ……..

Podpis dyrektora szkoły

Data …… Podpis nauczyciela ……

Przykładowy arkusz oceny programu kształcenia ogólnego z uwzględnieniem kompetencji kluczowych

Autor/autorzy programu ……

Tytuł programu ……

Przedmiot nauczania/zajęcia edukacyjne ……

Etap kształcenia ……

Lp.	Oceniany aspekt	Ocena	
		TAK	NIE
1.	Program obejmuje co najmniej 1 etap edukacyjny i dotyczy edukacji wczesnoszkolnej, przedmiotu, innych zajęć np. innowacji, zajęć pozalekcyjnych (niepotrzebne skreślić).		
2.	Program zawiera szczegółowe cele kształcenia.		
3.	Program zawiera szczegółowe cele wychowania.		
4.	Treści programu są zgodne z treściami nauczania zawartymi w podstawie programowej kształcenia ogólnego.		
5.	Program przewiduje działania pozwalające kształtować kompetencje kluczowe wymienione w podstawie programowej kształcenia ogólnego:		

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

5.1	czytanie – rozumiane zarówno jako prosta czynność, jako umiejętność rozumienia, wykorzystywania i przetwarzania tekstów w zakresie umożliwiającym zdobywanie wiedzy, rozwój emocjonalny, intelektualny i moralny oraz uczestnictwo w życiu społeczeństwa;		
5.2	myślenie matematyczne – umiejętność korzystania z podstawowych narzędzi matematyki w życiu codziennym oraz prowadzenia elementarnych rozumowań matematycznych;		
5.3	myślenie naukowe – umiejętność formułowania wniosków opartych na obserwacjach empirycznych dotyczących przyrody i społeczeństwa;		
5.4	umiejętność komunikowania się w języku ojczystym i w języku obcym, zarówno w mowie, jak i w piśmie;		
5.5	umiejętność posługiwania się nowoczesnymi technologiami informacyjno-komunikacyjnymi, w tym także dla wyszukiwania i korzystania z informacji;		
5.6	umiejętność uczenia się jako sposób zaspokajania naturalnej ciekawości świata, odkrywania swoich zainteresowań i przygotowania do dalszej edukacji;		
5.7	umiejętność pracy zespołowej.		
6.	Wskazuje sposoby osiągania celów kształcenia i wychowania, z uwzględnieniem możliwości indywidualizacji pracy w zależności od potrzeb i możliwości uczniów.		
7.	Wskazuje sposoby osiągania celów kształcenia i wychowania, z uwzględnieniem możliwości indywidualizacji pracy w zależności od warunków, w jakich program będzie realizowany.		
8.	Zawiera opis założonych osiągnięć uczniów.		
9.	Zawiera propozycje kryteriów oceny.		
10.	Proponuje metody sprawdzania osiągnięć uczniów.		
11.	Jest poprawny pod względem merytorycznym.		
12.	Jest poprawny pod względem dydaktycznym.		
13.	Proponuje optymalną liczbę godzin realizacji.		
14.	Inne uwagi o programie dotyczące np.: zaproponowanych materiałów edukacyjnych, wymaganej bazy dydaktycznej, treści wykraczających poza podstawę programową (opis).		

…… ……

data imię i nazwisko oceniającego program nauczania

Propozycja 4. Obserwacja lekcji

Od momentu wejścia w życie rozporządzenia o nadzorze pedagogicznym, często powtarza się pytanie o istnienie hospitacji: czy dyrektorzy szkół mogą realizować hospitacje czy zostały one zastąpione obserwacjami i jako takie już nie funkcjonują. Hospitacja jest jedną z form prowadzenia obserwacji, więc nadal może być stosowana w zakresie uznanym przez dyrektora za właściwy. Obserwacja natomiast może być stosowana w dowolnej formie, np. obserwacje fragmentów lekcji czy innych zajęć, obserwację spotkań nauczyciela z rodzicami, prowadzenia zebrań zespołu, któremu nauczyciel przewodniczy itp.

Obserwacja jest jedną z form prowadzenia badań i gromadzenia informacji, polega na planowanym i systematycznym postrzeganiu faktów, zdarzeń, procesów, zjawisk pedagogicznych, gromadzeniu informacji oraz ich interpretowaniu. Obserwacja, jak każda inna czynność badawcza, powinna być przygotowana i przemyślana. Wyróżnia się cztery podstawowe czynniki, które powodują, że obserwacja może być skutecznym narzędziem nadzoru pedagogicznego. Powinna być ona:

1. celowa
2. planowa
3. wyczerpująca, wnikliwa
4. obiektywna.

Według Łobockiego obserwacje przydatne w badaniach pedagogicznych można podzielić na dwie kategorie:

1. obserwacje zaprogramowane (kategoryzowane) – w tym rodzaju obserwacji dokładnie przewidziane są kryteria badania, stosuje się tutaj technikę obserwacji skategoryzowanej oraz technikę próbek czasowych;
2. obserwacje swobodne (nieskategoryzowane) – przydatne w badaniach jakościowych, jej techniki to opisowe arkusze obserwacyjne oraz obserwacje fotograficzne. Obserwator zajęć kieruje się niejednokrotnie własnymi doświadczeniami i zwraca uwagę przede wszystkim na to, co sam uznaje za ważne. Jakość badania jest zatem zależna również od kompetencji osoby obserwującej: „Kto wie więcej, także widzi więcej”. Te uwarunkowania powodują, że obserwacje często nie są porównywalne ze sobą, nie poddają się łatwo standaryzacji. W zamian dostarczają jednak konkretnej wiedzy, adresowanej wprost do osoby, która poddawała się lub została poddana obserwacji. Wynik obserwacji jest bardzo spersonalizowany i stanowi znakomity materiał do analizy i refleksji.

Wydaje się, że proces obserwacji mimo tego, że jest najbardziej adekwatnym w procesie doskonalenia się nauczyciela i wcale nie nowym narzędziem, aktualnie przeżywa renesans. Pojawiają się nowe formy obserwacji indywidualnych i zespołowych. Nauczyciele otwierają swoje klasy chcąc z jednej strony dzielić się z innymi

własnymi doświadczeniami, dobrymi praktykami i rozwiązaniami metodycznymi, z drugiej strony oczekując informacji zwrotnej, która pozwoli im modyfikować własny warsztat pracy, poddawać go przyjacielskiej ocenie, co w efekcie pozwala uczyć lepiej i skuteczniej.

Spacer edukacyjny

Jedną z ostatnio promowanych metod jest spacer obserwacyjny. Metoda ta angażuje wszystkich nauczycieli w szkole. „Przedmiotem" spaceru jest zagadnienie, które nauczyciele uznają za istotne i rozwijające, ale także związane z istotą edukacji, czyli procesem uczenia się i nauczania. Najlepiej jest, gdy problem taki zdefiniują sami nauczyciele. Jest to także okazja do tego, aby poddać obserwacji kształtowanie umiejętności kluczowych na różnych zajęciach. Można zaplanować cykl spacerów, w trakcie których będziemy obserwować poszczególne umiejętności kluczowe. Dobrze, gdy taki styl pracy przyjmie rada pedagogiczna, która chce stawać się organizacją uczącą się. Rada może również wyznaczyć zespół, który będzie prowadził spacer oraz dzień, w którym on się odbędzie. Zespół ustala narzędzia, którymi będzie się posługiwał – czyli arkusze, aby móc ocenić obserwowane zjawisko. W ustalonym wcześniej terminie zespół realizuje spacer po szkole, nauczyciele wchodzą do różnych klas, uczestniczą w całych lekcjach lub tylko w ich fragmentach. Starają się nie przeszkadzać uczniom w pracy. Obserwować lekcję może kilku nauczycieli, w zespole może być też dyrektor szkoły. Zespół może obserwować to samo zagadnienie lub podzielić się zadaniami pomiędzy członkami.

Kluczowym elementem procesu jest spotykanie zespołu po spacerze i opracowanie wniosków. Nauczyciele dzielą się przede wszystkim zaobserwowanymi dobrymi praktykami, ale również niedociągnięciami. Obserwatorzy dzielą się na mniejsze podzespoły, które udzielają obserwowanym nauczycielom informacji zwrotnej. Dobrze, gdy spacer znajduje także swoje miejsce w trakcie spotkania całej rady pedagogicznej, gdzie następuje omówienie wniosków. W trakcie omówienia koncentrujemy się wówczas na dobrych praktykach, aby wszyscy nauczyciele mogli z nich skorzystać, uczyć się od siebie. Ważny punkt stanowi wyciągniecie wniosków z obserwacji i zaplanowanie wynikających z nich przyszłych działań. Warto sporządzić dokument, który będzie zawierał wnioski ze spaceru, aby każdy nauczyciel w późniejszym czasie mógł do niego zajrzeć.
W zespole obserwacyjnym może być dyrektor, ale nie jest to konieczne. Należy jednak zdać sobie sprawę, że nie pełni wówczas swojej roli nadzorczej. Jest nauczycielem, który podobnie jak inni uczy się, formułuje wnioski, nie ocenia.

Narzędzia obserwacji

Nie zawsze w szkole można zorganizować spacer. Pozostaje jednak aktualna rola dyrektora jako „pierwszego nauczyciela", który może być dla nauczycieli wsparciem i tworzyć kulturę uczenia się i nauczania. Dyrektor z jednej strony sprawuje nadzór pedagogiczny, z drugiej strony powinien być praktykiem, a dla nauczycieli ekspertem. Dobre przygotowanie

obserwacji, wybór obszaru, interesujących nas i nauczyciela elementów zajęć powinny szczególnie interesować dyrektora. Obserwować można wiele aktywności szkolnych: zajęcia, akademie, wycieczki, spotkania zespołów. Do tego, aby obserwować zajęcia i wyciągać z nich wnioski, które będą stanowiły praktyczny materiał dla nauczycieli i zespołu, potrzebne są narzędzia. Proponuję stworzenie własnych narzędzi. Każda obserwacja w zasadzie wymaga indywidualnych narzędzi, szczególnie obserwacja swobodna (nieskategoryzowana). Przed obserwacją warto poświęcić czas na przygotowanie takich narzędzi. Poniżej proponuję kilka narzędzi, które można dowolnie modyfikować. Są to arkusze wyjściowe, do których można dowolnie dołączyć inne elementy poddawane obserwacji, albo odjąć te aspekty, którymi się nie będziemy interesować. We wszystkich zamieszczono element obserwacji umiejętności kluczowych, jako przykład kompleksowego poszukiwania w różnych szkolnych działalnościach ich występowania i kształtowania.

Literatura/wykaz przydatnych materiałów/stron internetowych

- Łobocki M., *Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych*, Oficyna wydawnicza Impuls, Kraków 2009.
- Niemierko B., *Kształcenie szkolne. Podręcznik skutecznej dydaktyki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
- Niemierko B., *Diagnostyka edukacyjna*. *Podręcznik akademicki*. PWN, Warszawa 2009.
- Rubacha K., *Metodologia badań nad edukacją*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Materiały publikowane na stronie www.npseo.pl

Załączniki do artykułu o obserwacji zajęć

ARKUSZ HOSPITACJI

Data ..... Klasa ..... Przedmiot .....

Nauczyciel ..... stopień awansu ……
Temat: ……
…….
……..……..

Cel hospitacji		Ustalone z nauczycielem / ustalone przez hospitującego – obszary podlegające obserwacji
Awans zawodowy		
Ocena pracy		
Inne (jakie?)…		
Obserwacja w ramach prowadzonej ewaluacji wewnętrznej.		Zakres ewaluacji/obszar badań

ROZMOWA PRZEDHOSPITACYJNA: data……

Cele: ……
……..…
……..
Metody, cele, środki: ……
……
……
Informacje o zespole klasowym: ……
……
……

Treści z podstawy programowej: ……
……..
……

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

Lp.	Kryteria (przykładowe elementy podlegające obserwacji)	Spostrzeżenia i uwagi
1	Poprawność merytoryczna Treść lekcji/zajęć: • przygotowanie rzeczowe nauczyciela • znajomość i interpretacja programu nauczania (podst. programowej), umiejscowienie tematu w treści programu • logiczny układ treści lekcji • korelacja z innymi przedmiotami	
2	Organizacja nauczania i uczenia się w czasie lekcji: • racjonalne wykorzystanie czasu lekcji • sprawność organizacyjna nauczyciela • dobór form pracy uczniów • dobór, przygotowanie i umiejętność wykorzystania środków dydaktycznych • troska naucz. o poprawną postawę fizyczną	
3	Poprawność lekcji z punktu widzenia wymagań współczesnej dydaktyki: • uświadomienie uczniom celów lekcji i budzenie motywacji uczenia się • aktywizowanie uczniów przez nauczyciela (sensomotoryczne, emocjonalne, werbalne, intelekt.) • elementy problemowego nauczania-uczenia się, rozwijanie zdolności poznawczych • wiązanie teorii z praktycznym działaniem	
4	**Utrwalenie, kontrola i ocena osiągnięć uczniów:** • kontrola i regulacja uczenia się w toku lekcji • częstotliwość i prawidłowość oceniania pracy i wyników pracy uczniów (oceny) • troska nauczyciela o poprawność języka (mówionego i pisanego) uczniów oraz właściwe prowadzenie zeszytów przedmiotowych. • podsumowanie treści lekcji (rekapitulacja), uogólnienie wyników • prawidłowość stosowania i organizowania nauki domowej uczniów	
5	**Dodatkowe walory lub ujemne cechy lekcji/zajęć**	

ZALECENIA:.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....
podpis nauczyciela

.....
podpis dyrektora

Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny

ARKUSZ OBSERWACJI WYCIECZKI

Data ..... ……..

Nauczyciel organizujący (kierownik)……..……..

Nauczyciele opiekunowie ……..……..

Spotkanie informujące przed dokonaniem obserwacji odbyło się ……..……..
Nauczyciel/-ele przedstawili dokumentację wycieczki:
(kopie dokumentów stanowią załączniki do arkusza obserwacji)

- program wycieczki TAK/ NIE
- regulamin wycieczki TAK/NIE
- kartę wycieczki TAK/NIE

	Cel obserwacji:		
Obserwacja w ramach prowadzonej ewaluacji wewnętrznej:	Temat obserwacji:		
Inne powody podjęcia obserwacji:			
Wyniki, wnioski z przeprowadzonej obserwacji			
		TAK	NIE
Organizacja wycieczki zgodna z Rozp. MENiS z dn. 8 listopada 2001 r. w sprawie warunków i sposobu organizowania przez publiczne przedszkola , szkoły i placówki krajoznawstwa i turystyki (DZ.U. Nr 135 z dnia 26 listopada 2001 roku pozycja 1516) Jeżeli nie: wskazać uchybienia i niezgodności z przepisami:			
Przez udział uczniów w wycieczce realizowane są treści podstawy programowej kształcenia ogólnego. Jeżeli tak, jakie treści podstawy są realizowane. Jeżeli nie, jakie są powody organizacji wyjazdu.			
Wycieczka została ujęta w planie pracy wychowawcy klasy			
W przypadku wyjazdu kilkudniowego (zielonej szkoły) nauczyciele zorganizowali spotkanie z rodzicami, w trakcie którego przedstawili program, regulamin wycieczki			
W przypadku wyjazdu na zieloną szkołę nauczyciele uzgodnili z prowadzącymi zajęcia dydaktyczne zakres realizowanego materiału i sposób dokonywania oceny uczniów w trakcie wycieczki			
Wycieczka została sfinansowana przez rodziców			

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

Wycieczka jest elementem projektu, na który pozyskano fundusze zewnętrzne		
Organizacja wycieczki pozwoliła na udział wszystkich zainteresowanych uczniów. Jeżeli nie, jakie były kryteria doboru uczniów. Jaką formę zajęć zaproponowano uczniom, którzy nie wyjechali na wycieczkę		
Przebieg wyjazdu (realizacja planu, warunki lokalowe, transport) zgodne z przedstawioną ofertą. Jeżeli nie, wskazać niezgodności.		
W trakcie podejmowanych działań zachowane zostały przepisy bezpieczeństwa uczniów i pracowników. Jeżeli nie wskazać uchybienia		
Inne wnioski wynikające z obserwacji, ewentualne zalecenia		

Obserwacja kształtowania kompetencji kluczowych w działaniu (skala 1-10)													
L.p.	kompetencja kluczowa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nie występuje	Uwagi obserwatora
1	porozumiewanie się w językach obcych												
2	kompetencje matematyczne i podstawowe kompetencje naukowo – techniczne												
3	kompetencje informatyczne												
4	umiejętność uczenia się												
5	kompetencje społeczne i obywatelskie												
6	inicjatywność i przedsiębiorczość												

Wnioski, wynik przedstawiono nauczycielowi, zespołowi nauczycieli, radzie pedagogicznej

Data	Podpis prowadzącego obserwację

ARKUSZ OBSERWACJI UROCZYSTOŚCI/IMPREZY SZKOLNEJ

Data .....

Nauczyciel/zespół nauczycieli ……..
Spotkanie przed dokonaniem obserwacji odbyło się ……..……
Nauczyciel/-ele przedstawili scenariusz imprezy TAK/NIE (scenariusz stanowi załącznik do niniejszego arkusza)

	Cel obserwacji:
Obserwacja w ramach prowadzonej ewaluacji wewnętrznej:	Obszar:
Inne powody podjęcia obserwacji:	

Wyniki, wnioski z przeprowadzonej obserwacji

	TAK	NIE
Uroczystość/impreza została zaplanowana w planie pracy szkoły.		
Uroczystość/ impreza zorganizowana z inicjatywy nauczyciela/nauczycieli.		
Uroczystość/ impreza ma charakter cykliczny.		
Przez udział w uroczystość/ imprezie realizowana jest podstawa programowa kształcenia ogólnego. Jeżeli tak, jakie treści podstawy są realizowane:		
Uroczystość/ impreza zgodna z programem wychowawczym lub profilaktyki szkoły. Jeżeli tak, jakie treści programowe zostały zrealizowane.		
W trakcie podejmowanych działań zachowane zostały przepisy bezpieczeństwa uczniów i pracowników		

Obserwacja kształtowania kompetencji kluczowych w działaniu (skala 1-10)													
L.p.	kompetencja kluczowa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nie występuje	Uwagi obserwatora
1	porozumiewanie się w językach obcych												
2	kompetencje matematyczne i podstawowe kompetencje naukowo – techniczne												
3	kompetencje informatyczne												
4	umiejętność uczenia się												
5	kompetencje społeczne i obywatelskie												
6	inicjatywność i przedsiębiorczość												

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

Wnioski z obserwacji, ewentualnie zalecenia	
Wnioski, wynik przedstawiono nauczycielowi, zespołowi nauczycieli, radzie pedagogicznej ……..	
Data	Podpis prowadzącego obserwację

ARKUSZ OBSERWACJI

Data/okres .....

Obserwowane
działanie .....

Nauczyciel / zespół nauczycieli ..... klasa/ zespół uczniów.....

	Cel obserwacji:
Obserwacja w ramach prowadzonej ewaluacji wewnętrznej:	Badane zjawisko/obszar
Inne powody podjęcia obserwacji:	
Zakres obserwacji (czynności nauczycie la, zespołu nauczycieli, podejmowanych działań, zespołu klasowego, czynności uczniów, inne:	

Obserwacja kształtowania kompetencji kluczowych w działaniu (skala 1–10)													
L.p.	kompetencja kluczowa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nie występuje	Uwagi obserwatora
1	porozumiewanie się w językach obcych												
2	kompetencje matematyczne i podstawowe kompetencje naukowo-techniczne												
3	kompetencje informatyczne												
4	umiejętność uczenia się												
5	kompetencje społeczne obywatelskie												
6	Inicjatywność i przedsiębiorczość												

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

Wyniki obserwacji	
Wnioski do dalszej pracy	
Wnioski, wynik przedstawiono nauczycielowi, zespołowi nauczycieli, radzie pedagogicznej	
Data	Podpis prowadzącego obserwację

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

Propozycja 5. Zmieniać szkołę – o zmianie edukacyjnej i roli dyrektora. Szkolny zespół ds. jakości kształcenia

Zmiana edukacyjna – kontekst edukacyjny

Zmiana jest procesem złożonym i wieloaspektowym, co sprawia, że jest trudna we wdrażaniu. Obok samej struktury zmiany, jej elementów i etapów, ważnymi dla powodzenia i realizacji założeń są warunki, w których może być realizowana. Kontekst środowiskowy, społeczny, potencjał zespołu – wszystko to stanowi o możliwych sukcesach i porażkach. Czynnikami ważnymi z punktu widzenia skuteczności zaplanowanej zmiany są odpowiednie warunki materialne i techniczne. W związku z tym, że zaplanowana przeze mnie zmiana stawia sobie za cel zmianę przekonań, zwrócenie się w kierunku podejmowania refleksji na temat kształcenia oraz wdrażanie oceniania kształtującego, czynniki materialne mają mniejsze znaczenie.

PAMIĘTAJ! Zmianę trzeba zawsze postrzegać w kontekście danej placówki. Tylko w taki sposób odpowiednio zaplanujesz odpowiednie kryteria sukcesu.

Zmiana edukacyjna – podstawy teoretyczne

W pojęciu zmiany edukacyjnej ukrywają się inne terminy często stosowane w procesach przemian dokonywanych w szkole. Gdy pada termin „zmiana", środowisko edukacyjne odnosi je do takich pojęć jak reforma, innowacja czy nowatorstwo. Samo pojęcie „zmiany" jest dość szerokie i wielokontekstowe. Odnosi się zarówno do wprowadzania nowych rozwiązań, śledzenia procesów w szkole (czyli do działania, które ma swoją dynamikę), jak i do efektu podejmowanych inicjatyw, uzyskania czegoś i poddanie tych działań weryfikacji. To ostatnie rozumienie zmiany jest najbardziej namacalne, mierzalne i może zostać dookreślone kryteriami sukcesu.

Analizując pojęcie zmiany edukacyjnej jako procesu, niezwykle ważną okolicznością jest czas, w którym się ona dokonuje. Zmiany w edukacji są szczególnie wrażliwe na to kryterium. Kształcenie wymaga czasu, a jego efekty nie są widoczne natychmiast. Długi proces i brak szybko widocznych efektów powoduje, że zmiana często jest zjawiskiem nierozumianym. Mimo gotowości i szczerych chęci zespołu w chwili jej inicjowania, jest następnie porzucana, zanim zdąży dać zamierzone efekty. Ponadto źle skonstruowana, wdrażana i niezakończona zmiana powoduje zniechęcenie i opór przed dokonywaniem kolejnych. Dobrze zaplanowany proces zmiany składa się z wielu elementów. W wielu wypadkach jego przebieg nie jest linearny[13]. Jak wskazuje Danuta Elsner w swojej książce *Kierowanie zmianą w szkole. Nowy sposób myślenia i działania*, zanim dojdzie do wdrożenia zmiany poprzedza ten fakt analiza wielu czynników. Należy zastanowić się nad

[13] Elsner D., *Kierowanie zmianą w szkole. Nowy sposób myślenia i działania*, Wydawnictwo CODN, Warszawa 2005, s. 24.

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

potrzebą, celem i zakresem zmian. Określenia wymaga też kontekst i adresaci – interesariusze zmiany. Zasadniczymi sprawami są też: rola lidera oraz metody motywacji i inicjacji zmiany. Po wdrożeniu zaplanowanych działań niezwykle ważne są: utrwalenie i ewaluacja zmiany. Mimo starannego planowania zmiana może być nieprzewidywalna, może przynosić różnorodne zdarzenia, komplikacje. Stąd jej nielinearność.

Wydaje się, że metafora zmiany jako dzikiej rzeki (jej autorką jest Jane Jones)[14], w której na płynących czyhają różnorodne niebezpieczeństwa, znakomicie oddaje klimat skomplikowanego i nieprzewidywalnego procesu. W perspektywie zmiany, która stanowi kanwę tego artykułu szczególnie ważne okazują się elementy dotyczące interesariuszy, czyli osób zaangażowanych w zmianę oraz sposoby informowania o podejmowanych działaniach. Jako skuteczne należy wskazać tutaj wszystkie sposoby komunikowania, które powodują możliwość uzyskania informacji zwrotnej oraz prowadzenie dyskusji. Wdrażanie głębokich zmian, które dotykają nie tylko powierzchownych spraw z zakresu administrowania szkołą, wymaga takich właśnie dróg komunikowania, a wprowadzanie zmian drogą zarządzeń czy innych form, np. listów czy odezw, jest mało skuteczne.

Bezpośredni kontakt z zespołem, którego dotyczy zmiana, stwarza liderowi możliwość szybkiej oceny nastawienia do zmiany. Michael Fullan[15] wskazuje, że jednym z przejawów zaufania relacyjnego, niezwykle ważnego przy dokonywaniu zmiany, **jest zaufanie komunikacyjne**.

ZAUFANIE KOMUNIKACYJNE objawia się:

- dzieleniem informacjami,
- mówieniem prawdy,
- udzielaniem i otrzymywaniem konstruktywnej informacji zwrotnej.

Przyjęcie postawy zaufania relacyjnego, obok komunikowania, zawiera w sobie również zaufanie kompetencyjne, osadzone na szacunku dla wiedzy i umiejętności uczestników zmian, oraz zaufanie umowne, zakładające odpowiednie dzielenie się władzą i kierowanie oczekiwaniami. Nastawienie interesariuszy może przybierać różne formy: od oporu, który jest okazywany, (a często manifestowany) na forum, przez brak zaangażowania, obojętność i lekceważenie dla podejmowanych działań, aż do aprobaty i autentycznego entuzjazmu. Osoby, które akceptują zmianę i traktują ją jako okazję do uczenia się powinny zostać włączone do grupy, która steruje procesem zmiany. Same stają się one przywódcami dla innych nauczycieli i uczniów. Wypełniają tym samym funkcję przywództwa edukacyjnego jako swego rodzaju przymierza[16].

[14] Ibidem, s. 29.
[15] Fullan M., *Odpowiedzialne i skuteczne kierowanie szkołą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 66–67.
[16] Zob. Mendel M., *Przywództwo edukacyjne jako przymierze*, w: *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*,

Analiza przypadku – zmiana w mojej szkole

Szkoła podstawowa, w której wdrażana jest zmiana, to szkoła publiczna. W chwili podjęcia decyzji o dokonaniu zmiany, w szkole w 14 oddziałach uczyło się 324 uczniów. Radę pedagogiczną tworzyło 27 nauczycieli, z czego 25 pracuje w szkole w pełnym wymiarze godzin. Pozostawali więc w pełnej dyspozycji do pracy na terenie szkoły. Szkoła położona jest w osiedlu domów z lat 50. W substancję mieszkaniową opuszczoną przez starszych mieszkańców osiedla wprowadzają się młode rodziny, których dzieci uczęszczają do szkoły.

Placówka od kilku lat dynamicznie się zmienia. Znacznej poprawie uległy stan techniczny budynku oraz wyposażenie w pomoce dydaktyczne. Od 2007 r. w szkole systematycznie wzrasta liczba otwieranych oddziałów. W gęstej sieci szkół położonych w najbliższej okolicy placówka cieszy się największym zaufaniem rodziców i jest chętnie wybierana. Od kilku lat sąsiednie szkoły nie stanowią konkurencji dla placówki. Spowodowane jest to dobrymi wynikami uzyskanymi przez absolwentów szkoły w pomiarze zewnętrznym. Kształtują się one znacznie powyżej średniej uzyskiwanej w mieście.

Szkoła oferuje różnorodne zajęcia pozalekcyjne, aktywnie uczestniczy w życiu społeczności lokalnej. Nauczyciele pozytywnie odnoszą się od proponowanych zmian. Jest to o tyle łatwiejsze, że wcześniej podejmowane zmiany w zakresie organizacji pracy szkoły przynosiły dobre efekty w postaci dużego naboru. Poczucie wspólnie odniesionego sukcesu owocuje zaufaniem do podejmowanych przez dyrektora decyzji. Znacznie mniej uwagi rada pedagogiczna poświęca procesowi kształcenia. Jest to obszar szkoły bardzo zindywidualizowany. Oprócz wymiany doświadczeń prowadzonej w ramach awansu zawodowego nie istnieje w szkole dialog na tematy dotyczące jakości uczenia i kształcenia. Zdiagnozowanie potrzeb w tym zakresie stało się podstawą do podjęcia decyzji o zmianie edukacyjnej.

Planowanie zmiany

W obszarze planowania zmiany należy wyróżnić dwa etapy. Pierwszy obejmuje czas od decyzji o dokonaniu zmiany do podjęcia pierwszych efektywnych działań w kierunku zmiany. Drugi okres, to czas weryfikacji założonych kryteriów sukcesu. Oba elementy postrzegam jako niezwykle ważne i niezbędne do uzyskania zamierzonych efektów. Okres pierwszy był czasem refleksji i ukierunkowywania zespołu w stronę problematyki jakości kształcenia. Był przygotowaniem do zmiany. W pierwszej części rozdziału znajduje się opis tego okresu wraz z wyborem obszaru zmiany i uzasadnieniem. W dalszej części zaprezentowano plan działań z określeniem etapów i kryteriów sukcesu.

---

pod red. S.M. Kwiatkowskiego, J.M. Michalak, Warszawa 2010, s. 47.

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

Założenia i wybór obszaru zmiany

Pomysł na wybór obszaru zmiany był właśnie wynikiem przemyśleń, prowadzonych diagnoz i obserwacji. Od dłuższego czasu w części zespołu, którym kieruje, panowało poczucie, że szkole zaczyna brakować jednoznacznego drogowskazu. Wcześniej podjęte działania oraz praca nad misją i wizją szkoły zdezaktualizowały się, nie były ewaluowane, pielęgnowane. Zmieniał się zespół, który nie identyfikował się z wcześniej ustaloną misją i wizją szkoły. Podczas przeprowadzonego w zespole eksperymentu okazało się, że członkowie rady pedagogicznej nie potrafią wskazać z kilku przedstawionych wizji i misji różnych placówek tej, która dotyczy ich szkoły.

To proste doświadczenie pozwoliło wszystkim zrozumieć, że przygotowany programowy dokument, który klika lat wcześniej stworzył powołany zespół, dziś już nic nam nie mówi. Pierwsze spotkanie doprowadziło zespół pracowników szkoły (nie tylko nauczycieli) do wniosku, że nie mamy żadnych wspólnych wartości, do których możemy się odwołać, nie mamy miejsca i celu, do którego zmierzamy. Jednocześnie towarzyszył mi niepokój, aby nie znaleźć się w sytuacji, o której pisze David Tuohy: „(…) ujmowanie wizji w słowa i przygotowanie planu rozwoju szkoły bywa niekiedy zajęciem jałowym. Potrafi zająć umysły, ale nie zyskuje serc”[17].

Ważnym zadaniem od samego początku było dla mnie pozyskanie ludzi do zmiany. Był to także dobry moment, aby idea doskonalenia umiejętności nauczania i uczenia się znalazła się w misji i wizji szkoły. Chodziło o poszukiwanie takich działań, które łączyłyby się z proponowanym kierunkiem zmian i pozwoliłyby wyłonić moich sojuszników, osoby kierujące ze mną procesem zmiany. Podstawową przesłanką, która przesądziła o wyborze kierunku zmiany i zachęciła mnie do jej zaplanowania i wdrażania, były wyniki ewaluacji wewnętrznej przeprowadzonej w placówce. W zasadzie szkoła, którą kieruję dobrze sobie radzi w sferze edukacyjnej. Pracujący zespół nauczycieli profesjonalnie wykonuje swoje zadania. Osiągamy dobre wyniki podczas sprawdzianów zewnętrznych. Wielu uczniów uzyskuje wysokie oceny i otrzymuje promocję lub kończy szkołę z wyróżnieniem. Monitorując losy absolwentów widzimy, że dobrze sobie radzą w kolejnych etapach edukacji.

To, co mnie zastanowiło to fakt, że wśród rozlicznych spraw i problemów szkoły nie rozmawiamy ze sobą o tym, jak uczymy. Dyskutujemy wiele o problemach wychowawczych i trudnych przypadkach, nie ma jednak nawyku i potrzeby dzielenia się pomysłami, sukcesami i trudnościami z najważniejszego obszaru, jakim zajmuje się szkoła, czyli z obszaru kształcenia.

[17] Tuohy D., *Dusza Szkoły. O tym, co sprzyja zmianie i rozwojowi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa2002, s. 183.

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

Plan zmiany, kryteria sukcesu i monitorowanie procesu

Strategia planowania zmiany została oparta na założeniu, że nie musi i że nie powinna być rewolucją. Pojęcie zmiany nie należy do ulubionych wśród nauczycieli. Być może dlatego, że we wcześniejszych doświadczeniach dokonywane reformy nie były odpowiednio przedstawione, często wywracały cały świat do góry nogami. Jednocześnie zmiany te nie bazowały na potencjale i doświadczeniu zespołów, które miały je wdrażać. Podstawą moich działań w planowaniu zmiany było wpisanie jej w życie i rytm szkoły. W pewnym sensie "ukrycie", aby z jednej strony nie budziła sprzeciwu i oporu (choć tego nie musiałem się specjalnie obawiać), a z drugiej strony, żeby nie była działaniem na pokaz.

PAMIĘTAJ! Zmiana, nawet najbardziej słuszna i potrzebna, nie może urodzić się tylko w głowie dyrektora i w niej pozostać. Sztuką jest nie tylko zaprojektowanie zmiany, chęć jej wprowadzenia. Sztuką jest akceptacja zespołu dla zmiany i normalne funkcjonowanie placówki w okresie jej wdrażania, aby nie doszło do zniechęcenia. Zmiana w moim przeświadczeniu nie może być eksperymentem. Nie spełnia takiej funkcji i nie takie jest jej zadanie.

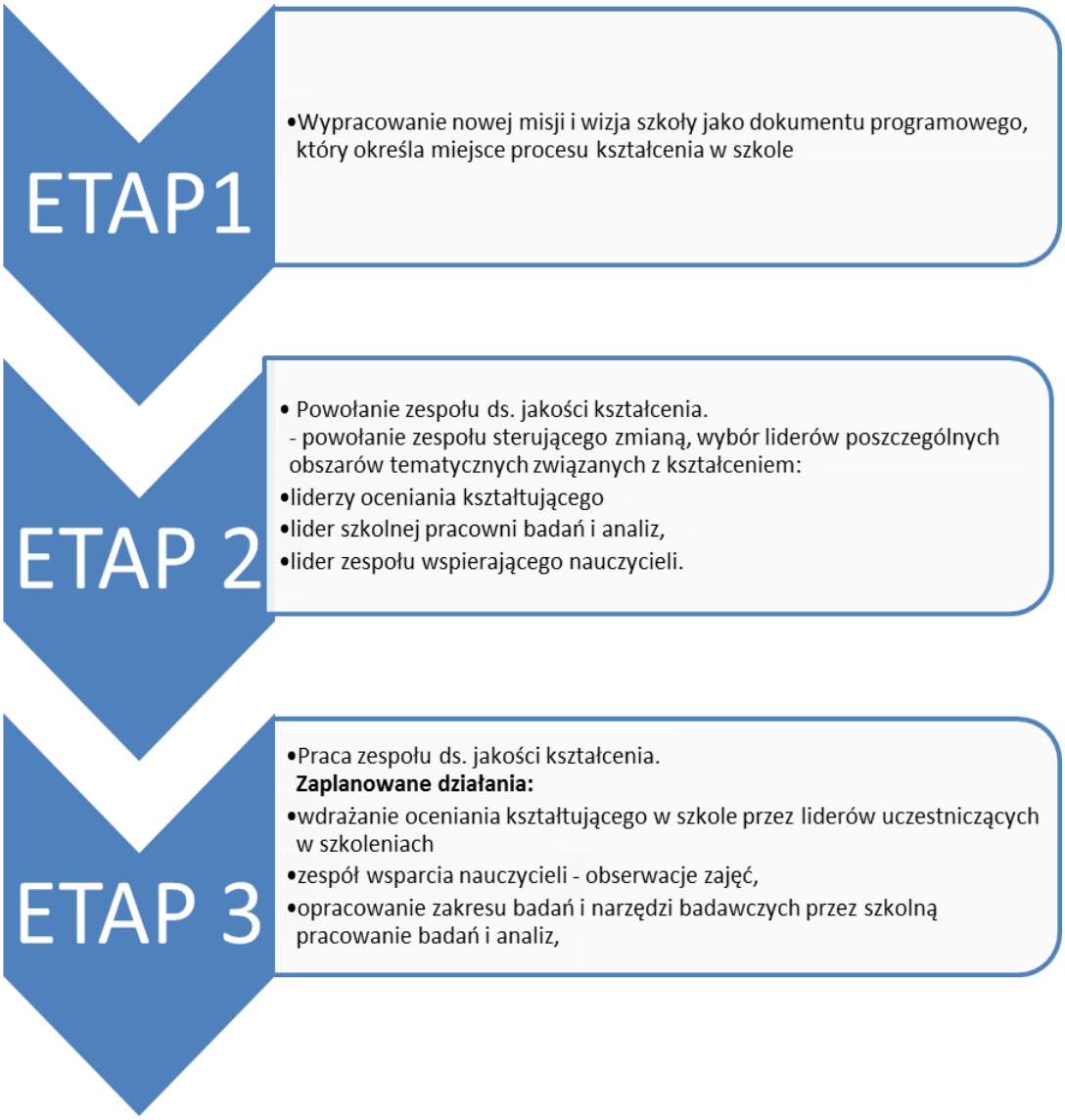
Drugim założeniem było wprowadzenie zmiany pożytecznej, dającej konkretne efekty nauczycielom, a także przeorganizowanie ich pracy w taki sposób, aby podejmowane zadania były przydatne, nie dublowały zadań wykonywanych, integrowały toczące się prace, wykorzystywały ich wyniki. Od początku w planowaniu zmiany, ze względu na jej charakter, postrzegałem ją jako proces długofalowy, który nie zamknie się w jednym roku szkolnym. Zakładałem, że taki obszar jak kształcenie wymaga systematycznej pracy zespołu lub zespołów, których celem będzie dyskusja nad tym zagadnieniem, poszukiwanie nowych rozwiązań, zintegrowania różnych działań, zasobów i umiejętności, którymi dysponują nauczyciele w jednym kierunku. Stąd sekcyjny charakter zespołu i wykorzystanie istniejącego potencjału uzupełnione o nowe działania, takiej jak wdrażanie oceniania kształtującego czy obserwacje koleżeńskie. Pozostałe działania zostaną opisane, wnioski zostały wykorzystane do organizacji pracy zespołu w kolejnym roku szkolnym. Opracowana koncepcja zmiany, która została przedstawiona radzie pedagogicznej, wyglądała następująco.

Tytuł projektu: Szkolny zespół ds. jakości kształcenia

Cele:

- zintegrowanie działań rady pedagogicznej w kierunku poprawy jakości kształcenia,
- wykorzystanie elementów oceniania kształtującego do poprawy jakości kształcenia.

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny



W planowaniu zmiany należy określić kryteria sukcesu w danym okresie czasu. Proponuję, aby nie były one zbyt wygórowane, tak aby nie zniechęcić potencjalnie zainteresowanych. Dobrze jednak, aby były konkretne i mierzalne, np.:

- **minimum 30% nauczycieli odbędzie obserwacje dotyczące OK**
- **minimum 20% nauczycieli rozpocznie wdrażanie elementów oceniania kształtującego**

W jaki sposób zmiana może wpływać na jakość kształcenia w placówce? Przede wszystkim zostaje podjęty temat jakości kształcenia, który do tej pory traktowany był jako indywidualna sprawa nauczycieli, ewentualnie zespołów przedmiotowych. Wdrażanie zasad oceniania kształtującego, mimo mylącej nazwy „ocenianie", zwraca uwagę zespołowi, że jakość kształcenia to nie tylko ocenianie. Na sukces dydaktyczny składa się wiele czynników, wiele działań. Nawet stosunkowo mało znaczące elementy, jak prawidłowe formułowanie celów czy kryteriów sukcesu, może podnosić jakość kształcenia.

Najważniejsze jest wdrożenie do myślenia i do rozwiązań systemowych, które nie zakończą się w czerwcu wraz z zajęciami lekcyjnymi, nie będą epizodem w życiu szkoły. Nie będą realizowane tylko na potrzeby samej zmiany czy pracy dyplomowej. Jakość kształcenia to proces, w którym monitoruje się i weryfikuje podejmowane działania. Elementem praktycznym, który może mieć bezpośrednie przełożenie na podniesienie jakości kształcenia, jest różnorodność zadań w zespole, które pozwalają uczestniczyć wielu nauczycielom w jego pracach. Chciałbym, aby pojawiło się poczucie, że wszyscy, choć w różnych rolach i różnym stopniu, jesteśmy odpowiedzialni za jakość kształcenia.

Wdrażanie zmiany

Większość zaplanowanych działań została zrealizowana zgodnie z przyjętymi założeniami. Poniżej przedstawiony zostanie opis zrealizowanych działań. Zaprezentowane zostaną zarówno pozytywne efekty i stopień realizacji kryteriów sukcesu jak również te elementy, których nie udało się zrealizować. Podkreślone zostaną też działania, które nie zostały zaplanowane, ani nie pojawiły się w ramach kryteriów sukcesu. Potwierdzają one jednak pozytywny kierunek zmian, są jednocześnie potwierdzeniem słów Simona Coffeya: „Niektórzy akceptują nieprzewidywalność zmiany i traktują ją jako szansę, ponieważ poznawanie nowego, bez względu na uzyskany wynik, jest dla nich samo w sobie sytuacją uczącą”[18].

Rola lidera jako przywódcy zmiany

Zgadzam się z opinią, którą wskazuje Coffey[19]. Każda zmiana jest czymś nowym, jest wartością, a jej odkrywanie może dawać radość, może stać się okolicznością, w której się uczymy. Tak jest w sytuacji, gdy zmiana dotyczy jednostki. Jest przygotowana i spontanicznie przeżywana przez jednostkę. Nieprzewidywalność zmiany może w takich okolicznościach zaskoczyć jednostkę lub stać się motywatorem do dalszych poszukiwań. Osobiście, jako przywódca, postawiłem sobie pytania:

Czy zmiana, która urodziła się w mojej głowie, jest zrozumiała dla zespołu?

Czy nieprzewidywalność zmian nie jest przypadkiem przez niektórych członków zespołu odczytywana jako nieodpowiedzialność lidera?

Czy nie jest interpretowana jako źle zaplanowane działanie?

Sam bardzo lubię poszukiwać, ryzykować, improwizować, ale jednocześnie w zespole staram się mieć poczucie „drugiego planu”. Nie wszyscy muszą odbierać to podobnie. Taka postawa w pewnym sensie określa i wskazuje, jakimi jesteśmy

[18] Coffey S., *Poza strefą komfortu*, w: *Zmiana edukacyjna siłą napędową doskonalenia jakości pracy szkoły*, pod red. R. Schollaerta, D. Elsner, Chorzów 2006, s. 40.
[19] Ibidem, s. 42.

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

przywódcami. Jestem zdania, że ogólne ramy zmiany w organizmie takim, jak szkoła muszą być przygotowane, przemyślane. Podobnie, jak wizja i misja szkoły. Fundament i kierunek powinny być wyznaczone i akceptowane. Efektem takiego podejścia do sprawy jest konsekwencja działań. To pozwala czynić zmianę mierzalną, odnosić się do kryteriów. Pierwszą cechą, którą dostrzegam w swoim przewodzeniu, jest właśnie konsekwencja. Jedna z licznych definicji przywództwa mówi, że lider – przywódca to strażnik działań, wizji[20]. To pilnowanie opiera się z jednej strony na konsekwencji, z drugiej zaś na umiejętności dzielenia się przywództwem.

Wypada odróżnić tutaj dzielenie się zadaniami, funkcjami, które można w różny sposób delegować na pracowników, jak wskazuje na to Tim Brighaus[21]. Delegowanie w zależności od posiadanego zaufania relacyjnego, zaufania do kompetencji nauczyciela, charakteru człowieka i jawności relacji[22]. Spontaniczność, improwizacja, poszukiwanie najlepszych rozwiązań, kreatywność nauczycieli w realizacji wizji, ma swoje miejsce w bardziej szczegółowych działaniach, w konkretach. Nie planowałem w swojej zmianie, że nauczyciele będą pracować nowymi metodami. To ich improwizacja w działaniu, w realizacji zmiany, improwizacja, która mieści się w pewnym planie, pozwala w sposób twórczy dochodzić do postawionych celów.

Drugą postawę przywódcy, którą dostrzegam, jako niezwykle cenną określiłbym jako obecność uczestnicząca, czyli faktyczne zaangażowanie w to, co robimy, okazywanie zainteresowania, wspieranie, szukanie rozwiązań[23]. Prawdopodobnie ilość zadań i zakres odpowiedzialności ogranicza lub zabija w dyrektorze poczucie bycia przede wszystkim nauczycielem. Tym bardziej nie pozostawia miejsca na przyjęcie postawy dyrektora jako pierwszego ucznia. Wbrew częstym narzekaniom, że dyrektorzy już nie są nauczycielami tylko urzędnikami, dokonała się we mnie zmiana. Zmieniły się moje priorytety. Nauczanie i jakość pracy nauczycieli stały się dla mnie bardzo ważne. Daje mi to poczucie radości oraz pewnej równowagi w pracy.

Jednocześnie próbuję realizować styl liderowania, o którym pisze G. Mazurkiewicz: „Lider uczącej się organizacji to ktoś rozumiejący doskonale swoją rolę i świat. Ktoś, kto potrafi rozwijać się samemu i jednocześnie wspierać w tym procesie innych poprzez projektowanie uczenia się przez doświadczenie i odpowiednią refleksję”[24]. Cennym i ułatwiającym wprowadzenie zmiany elementem jest intuicja twórcza – odkrywcza[25]

[20] Zob. Bergmann H., Hurson K., Russ-Eft D., *Lider w każdym z nas*, Wydawnictwo Galaktyka, Łódź 2000.
[21] Zob. Brighouse T., *How successful head teachers survive and thrive*, RM. s. 27.
[22] Zob. Fullan M., *Odpowiedzialne i skuteczne* …, op.cit., s.67.
[23] Zob. Zubrzycka-Nowak M., Rybczyńska K., Monostori S., *Czym nie jest coaching. Prawdy i mity o coachingu*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2010, s. 48.
[24] Mazurkiewicz G., *Przywództwo edukacyjne. Szansa na nową jakość w oświacie*, w: „Sedno. Magazyn dyrektora szkoły” nr 5/2009, s.10.
[25] Zob. Gut R., *Cechy osobowe dyrektora szkoły a styl zarządzania*, Wydawnictwo CODN, Warszawa 2009, s. 82–90.

i związana z nią wiara w sukces. Wierzę, że to, co robimy ma sens. Może nie globalny, nie zmienia systemu, ale dla nas jest to ważne, że zmienia sposób naszego patrzenia na szkołę i ucznia.

Zdaję sobie sprawę, że nauczanie, jest procesem, którego efekty widać dopiero po latach, mam jednak nadzieję, że w najbliższym czasie uda mi się zobaczyć jakieś postępy i sukcesy, które będą mierzalne i dostrzegalne w okresie zaplanowanej zmiany. Dostrzegam, że częściej rozmawiamy o nauczaniu. Pewnie sam powoli dorastam do kierowania szkołą w taki sposób. Poznaję na nowo moich nauczycieli. Poznaję ich od strony, od której nie znałem, albo uznawałem, że dobre wyniki świadczą o ich pracy i nie ma potrzeby dyskutować o kształceniu i jego jakości.

Wnioski i plany kontynuacji zmiany

Zespół ds. jakości będzie w szkole funkcjonował nadal. Wydaje się, że formuła zespołu zadaniowego, którego celem działania jest dbanie o podnoszenie jakości kształcenia jest potrzebna. W szkole działa grupa nauczycieli, która jest gotowa w nim pracować.
W procesie wprowadzania zmiany niezwykle ważna, wydaje mi się konieczność udzielania wsparcia dyrektorowi w zakresie kształtowania umiejętności udzielania informacji zwrotnej. Dziś wiem, że jest jedną z najważniejszych umiejętności jakiej przyszło mi w trakcie zmiany używać.

Zmiana stwarza możliwość weryfikacji pracy zespołów działających w szkole, szczególnie tych, które w zakresie swoich odpowiedzialności mają wpływać na jakość kształcenia.
W moim przypadku zespoły te były mało skuteczne, ich praca nie poprawiała jakości kształcenia. Zmiana zasad pracy zespołu i stworzenie różnych możliwości aktywnego udziału w nim nauczycieli skoncentrowała uwagę na kształceniu. W tym aspekcie warto, budując zespół, zwrócić uwagę nauczycieli na ich predyspozycje, umiejętności oraz kompetencje zawodowe nabyte wcześniej.

W najbliższym czasie będziemy analizować wyniki naszych uczniów po wprowadzonych zmianach. Efektywność oceniania kształtującego docenili już rodzice uczniów dwóch klas. Szczególnie uczniów, którzy wcześniej nie uzyskiwali wysokich wyników. Z uzyskanych od wychowawcy klasy informacji wynika, że zmieniła się motywacja tych uczniów.

Zmiana edukacyjna jest możliwa, gdy zaczynamy patrzeć na szkołę jako organizację uczącą się. Nie jest możliwa, gdy dyrektor staje się administratorem, zarządcą. Jeśli zmienimy optykę oglądu sytuacji szkoły i zobaczymy ją z perspektywy procesu kształcenia, zmiana staje się czymś naturalnym. Pojawiają się, podobnie jak w kształceniu, cele do realizacji. Odpowiedzialny lider pomaga poszukać środków, metod musi wiedzieć jak zmotywować swój zespół, aby się uczył. Tworzy, czasami prowokuje, sytuacje, w których zespół się uczy. Warto przy tej okazji wykorzystać zasoby, którymi się dysponuje.

Okres ostatniego roku, zarówno w sferze organizacyjnej oraz edukacyjnej spowodował kolejne zmiany. Zasadą staje się twierdzenie, że zmiana powoduje kolejne zmiany.

Doświadczenie zmiany i refleksja nad nią tworzą sytuację uczącą. Dokonana zmiana, z wszystkim sukcesami i porażkami powoduje, dostrzegamy w szkole nieuchronność zmiany. Każdy wniosek z badania szkolnej rzeczywistości powiązany jest z rekomendacjami do działania. W ten sposób dokonaliśmy kolejnych drobnych zmian w ostatnim czasie. Zrezygnowaliśmy z dzwonków na lekcje i przerwy, wdrażamy grupę uczniów do prowadzenia obserwacji zajęć wspólnie z dyrektorem. Tworzymy ofertę dla uczniów zdolnych i chcących się rozwijać przez objęcie ich programem tutoringu. Zmiana wchodzi w każdy obszar pracy szkoły od organizacji, przez opiekę i wychowanie. Staje się częścią rzeczywistości zespołu nauczycieli i uczniów.

Literatura/wykaz przydatnych materiałów/stron internetowych

- Bergmann H., Hurson K., Russ-Eft D., *Lider w każdym z nas*, Wydawnictwo Galaktyka, Łódź 2000.
- Coffey S., *Poza strefą komfortu*, [w:] *Zmiana edukacyjna siłą napędową doskonalenia jakości pracy szkoły*, red. R. Schollaerta, D. Elsner, Chorzów 2006.
- Elsner D., *Kierowanie zmianą w szkole. Nowy sposób myślenia i działania*, Wydawnictwo CODN, Warszawa 2005.
- Fullan M., *Odpowiedzialne i skuteczne kierowanie szkołą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Gut R., *Cechy osobowe dyrektora szkoły a styl zarządzania*, Wydawnictwo CODN, Warszawa 2009.
- Mazurkiewicz G., *Przywództwo edukacyjne. Szansa na nową jakość w oświacie*, „Sedno. Magazyn Dyrektora Szkoły" 2009, nr 5.
- Mendel M., *Przywództwo edukacyjne jako przymierze*, [w:] *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*, red. S.M. Kwiatkowski, J.M. Michalak, Warszawa 2010.
- Tuohy D., *Dusza szkoły. O tym, co sprzyja zmianie i rozwojowi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Zubrzycka-Nowak M., Rybczyńska K., Monostori S., *Czym nie jest coaching. Prawdy i mity o coachingu*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2010.

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

Propozycja 6. Rozwijanie kompetencji kluczowych uczniów w oparciu o strategię współpracy (szkoła – środowisko – organ prowadzący)

„Dynamizm współczesnych przemian edukacyjnych powoduje, iż celem

kształcenia nie może być wyposażenie ucznia w daną z góry wiedzę,

ale wykształcenie umiejętności i nawyku ciągłego zdobywania informacji

i ich samodzielną transformację w wiedzę”

K. Borowska-Kalbarczyk

Wyzwania współczesności

Potrzeba wynikająca z wyzwań współczesności, która dotyczy pracy z uczniem w zakresie rozwijania kompetencji kluczowych w sposób spójny i służących jego rozwojowi nie powinna generować rozwiązań dydaktycznych opartych na przypadkowości i jednorazowości poczynań. W zakres swoich obowiązków powinien więc dyrektor włączyć strategiczne zarządzanie procesem kształcenia tychże kompetencji. Codzienna praca nowoczesnej szkoły to przede wszystkim uczenie się we współpracy, w różnorodnych sytuacjach społecznych, z wykorzystaniem zasobów środowiska lokalnego. Przemyślane działania ujęte w ten właśnie sposób mają wydźwięk dobrze opracowanej strategii, rozumianej jako zadanie, które należy wykonać, by zrealizować cele. Celem zaś w dobie gospodarki opartej na wiedzy jest wykształcenie w młodych ludziach uczęszczających do szkoły postaw sprzyjających ich sprawnemu funkcjonowaniu w pełnym przemian i niespodzianek świecie.

Pamiętać przy tym należy, że „możliwości rozwojowe gospodarek zależą bardziej niż kiedykolwiek od jakości kapitału ludzkiego, jego kreatywności, zdolności innowacyjnych i adaptacji do nowości. Współcześnie jakość kształtowana jest w decydującym stopniu w procesie kształcenia. O potencjale edukacyjnym społeczeństwa stanowi w coraz większym stopniu czynnik decydujący o konkurencyjności kraju. Poziom, jakość oraz struktura wykształcenia społeczeństwa mają obecnie zasadnicze znaczenie zarówno w procesie wzrostu gospodarczego, jak i z punktu widzenia realizacji celów społecznych. Edukacja stanowi czynnik zwiększający zatrudnienie oraz wydajność, ułatwia dostosowywanie do zmian zachodzących na rynku pracy. Wykształcenie przeciwdziała ubóstwu i wykluczeniu społecznemu, poprawia jakość życia, a badania pokazują, że ludzie lepiej wykształceni nie tylko lepiej zarabiają, ale też są zdrowsi i bardziej zadowoleni z życia. Jednym z głównych atutów Unii Europejskiej w międzynarodowej konkurencyjności są jej wykształcone społeczeństwa oraz wysoko wykwalifikowane specjalistyczne kadry. Jednak w wyścigu o jak najwyższą jakość kapitału ludzkiego biorą obecnie udział także wszyscy główni konkurenci UE. Utrzymanie przez UE międzynarodowej pozycji konkurencyjnej w obszarze kapitału ludzkiego wymaga więc dostosowanej do

współczesnych wyzwań strategii edukacyjnej. W założeniach unijnych strategii rozwoju wyższy potencjał edukacyjny społeczeństwa ma być też czynnikiem kompensującym prognozowany znaczący ilościowy ubytek zasobów pracy związany ze starzeniem się europejskich społeczeństw”[26].

Świadomość powyższych kierunków rozwoju edukacji wymaga od dyrektora szkoły jako przywódcy szczególnej uwagi i czujności. Nie wolno mu bowiem zaniedbać podstawowego obowiązku związanego z aktywnym reagowaniem na potrzeby współczesnego rynku edukacyjnego i zawodowego związanego ze skutecznym wdrażaniem zmian w organizacji procesów edukacyjnych.

Strategia rozwoju kompetencji oparta na współpracy

Uczeń od początku swojej edukacji powinien uczestniczyć w sytuacjach społecznych rozwijających jego kompetencje kluczowe. Dyrektor organizuje środowisko sprzyjające ich doskonaleniu zarówno w obrębie „murów szkolnych”, jak i w szeroko rozumianym otoczeniu lokalnym. Najlepiej, jeśli czyni to we współpracy z zainteresowanymi podmiotami – rodzicami, instytucjami funkcjonującymi w najbliższym otoczeniu, organem prowadzącym, fundacjami i stowarzyszeniami. Wykorzystanie zasobów zewnętrznych jako okazji do uczenia się w działaniu oraz relacjach stanowi nieocenione źródło doświadczeń, badań, eksperymentów i przedsiębiorczości młodych ludzi w procesie wzrastania do mądrości. Doskonałą metodą wspierającą ten rodzaj pracy z uczniem jest projekt. To dzięki założeniom dotyczącym zasad organizowania, planowania, realizacji, odpowiedzialności i inicjatywności spełnia się on w obrębie budowania strategii współpracy na poziomie interakcji między uczestnikami, opiekunami oraz oddziaływań ze środowiskiem zewnętrznym.

Kreatywne myślenie – szansą rozwoju potencjału współczesnego społeczeństwa

Odwaga w myśleniu, znajomość procesów myślowych, metody i techniki twórczego myślenia stanowią umiejętność, której można się nauczyć. Dyrektor myślący z rozwagą o swoich uczniach i ich roli w kształtowaniu przyszłości, powinien wizję, misję i cele strategiczne szkoły podporządkować idei rozwijania, doskonalenia, pielęgnowania w dzieciach i młodzieży tej cennej umiejętności. To dzięki niej uczeń zyskuje niezależność, pewność siebie, otwartość, mądrość rozumianą jako wiedzę zdobytą w sposób aktywny, w działaniu, wiedzę, która staje się integralną częścią osobowości młodego człowieka. Kreatywne, twórcze myślenie to umiejętność, która pozwala człowiekowi czuć się wolnym i sprawczym.

Dzięki tak rozumianemu myśleniu dziecko, a potem dorosły jest w stanie stawić czoła

[26] Sulmicka M., *Cele edukacyjne Strategii Europa 2020 a Polska.*

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

przeciwnościom, ponieważ wie, że dysponuje najsilniejszą bronią – siłą umysłu, która pozwoli mu rozwiązać naprawdę wiele (bo przecież nie wszystkie) problemów o wiele szybciej i skuteczniej. W dobie powszechnego dostępu do informacji I nowoczesnych technologii, włączania do codziennego życia maszyn wyręczających nas z wielu uciążliwych zadań, myślenie kreatywne staje się umiejętnością decydującą o poziomie rozwoju społeczeństwa, jego możliwościach I kierunkach rozwoju, a także miejscu w rankingu efektywnych gospodarek opierających się na wdrażaniu innowacji i niekonwencjonalnych rozwiązań organizacyjnych.

Kreatywność w działaniu

Od kilku lat 5 szkół podstawowych z gminy, w której pracuję jako dyrektor, realizuje strategię prezentacji osiągnięć uczniów w dziedzinach specjalistycznych. Są to międzyszkolne konkursy: ortograficzny, matematyczny, skierowany do klas I–III, wokalny oraz projekty: „Czy znasz swój samorząd?", „Przedszkoliada", „Gminne Święto Sportu". W roku 2016/2017 zainicjowany został kolejny element tej struktury opartej na współpracy – „Międzyszkolny Dzień Kreatywnego Myślenia". Założeniem projektu stało się rozwijanie postaw uczniów w zakresie doskonalenia kompetencji kluczowych, ze szczególnym uwzględnieniem kreatywności w myśleniu i działaniu. Zadanie objęło swoim zasięgiem także uczniów gimnazjum, a więc wszystkie szkoły w obwodzie JST. Do współpracy włączyli się dyrektorzy, nauczyciele, władze gminy, miejscowe zakłady pracy (firma recyklingowa jako sponsor), rodzice. Pozyskano doskonałego partnera strategicznego – ogólnopolską fundację promującą i wspierającą kreatywność. W planowaniu uwzględniono potrzeby związane z koniecznością i odpowiedzialnością szkoły za wyzwalanie twórczych postaw w procesie edukacyjnym.

Celem głównym stało się podjęcie kreatywnych wyzwań realizowanych przez drużyny „na żywo", w trakcie spotkania integracyjnego. W założeniach pominięto element rywalizacji i walki o miejsce, na pierwszy plan wysuwając potrzebę eksponowania różnorodności i odwagi w generowaniu niezwykłych rozwiązań pod presją czasu i wymagań opisanych w kolejnych instrukcjach. Nacisk położono również na umiejętność oryginalnej prezentacji własnych pomysłów. Wydarzenie objęto narracją związaną z wdrożeniem elementów grywalizacji – wykonanie poszczególnych zadań pozwalały drużynom sięgać po kolejne zagadki, zaliczenie zaś potwierdzali obserwatorzy komentarzem adekwatnym do własnej oceny sytuacji. O głos proszono przedstawicieli władz, trenera kreatywności, publiczność. Wytwory, jakie powstały w związku z podejmowaniem kolejnych wyzwań, miały wybitnie twórczy charakter. Były to: pojazdy przyszłości wykonane z surowców recyklingowych, które miały przysłużyć się ludzkości, mosty z niekoniecznie łatwych do zaadaptowania materiałów z nazwą o metaforycznym przekazie, np.: most relacji, przyjaźni, miłości, zmiany, pomocy.

W zadaniu koncepcyjnym udało się wygenerować uczestnikom pomysły związane

z rozwojem gminy, stosując technikę słowa losowego i mapę myśli. Wśród propozycji znalazły się wizje zbudowania oczyszczalni ścieków, powołania Młodzieżowej Rady Gminy, zbudowania specjalnego placu rekreacyjnego dla kobiet chodzących w szpilkach, czy też zaprojektowania w nieodległej przyszłości lądowiska dla rakiet kosmicznych(!). Jako wzmocnienie idei przedsiębiorczości zaproponowano pokazy udzielania pierwszej pomocy przez uczniów gimnazjum oraz wsparcie organizacyjne przez wolontariuszy. Nie mogło w tym kontekście zabraknąć odniesienia do najbardziej kreatywnych umysłów naszej cywilizacji, dlatego dla wszystkich uczestników przygotowano profesjonalny pokaz wynalazków Leonarda da Vinci.

Cele projektu zostały skutecznie zrealizowane. Uczniowie w pełnej emocji i zaangażowania atmosferze wykazali się wszystkimi cechami niekonwencjonalnego myślenia i odpowiedzieli sobie na pytanie: Co to znaczy twórczo myśleć? Z łatwością generowali pomysły **(płynność),** bez trudu zmieniali kierunek myślenia **(giętkość)**, wytwarzali pomysły niezwykłe i wyjątkowe **(oryginalność)**, okazywali zaangażowanie w ekspresję swojego pomysłu **(staranność)**. Potwierdzili swoją postawą, że są osobami kreatywnymi, czyli otwartymi, niezależnymi, z poczuciem humoru, niebojącymi się nieznanego, zagadkowego, umiejącymi łączyć to, czego „na pierwszy rzut oka" połączyć się nie da, akceptującymi własne myśli i odczucia, spontanicznymi, ekspresywnymi oraz wytrwałymi. W osiąganiu wyżyn kompetencji wspomagali ich oczywiście opiekunowie drużyn, którzy podczas całego spotkania moderowali procesy myślowe i pomagali swoim podopiecznym.

Na podsumowanie projektu na łamach prasy lokalnej zamieszczony został artykuł podsumowujący, mający na celu wyeksponowanie nowatorskiego charakteru wydarzenia.

Spotkanie robocze, służące ewaluacji projektu, pozwoliło wyłonić elementy, które należy zmodyfikować tak, aby mógł być on sprawniej i w szerszym zakresie realizowany w kolejnych latach. Organ prowadzący wyraża potrzebę kontynuacji zadania, rozumiejąc rangę uczenia się we współpracy, poprzez zaangażowanie społeczności szkolnej oraz środowiska lokalnego. Dla wójta gminy ważny jest bowiem aspekt budowania kultury uczenia się w wymiarze zarówno indywidualnym, osobistym, jak i społecznym.

Jako dyrektor szkoły zainteresowanej taką formą pracy uczniów oraz ekspert w zakresie wspomagania szkół w rozwijaniu kompetencji kluczowych uczniów, byłam współautorką opisywanego tutaj projektu, dlatego pozwalam sobie na przedstawienie materiałów związanych z jego realizacją.

Załączniki – materiały związane z organizacją projektu

Załącznik 1. Program

Projekt gminny doskonalący kompetencje kluczowe uczniów „Międzyszkolny Dzień Kreatywnego Myślenia”.

„Mądrość można dostrzec w liczbie aspektów, które ktoś bierze pod uwagę w procesie decyzyjnym. Jest to przede wszystkim umiejętność znajdowania praktycznych, kreatywnych, właściwych dla danej sytuacji i emocjonalnie satysfakcjonujących sposobów rozwiązania skomplikowanych problemów”

Howard Gardner

Założenia

1. Projekt zakłada organizację MDKM raz do roku w miesiącach październik – listopad podczas festynu rodzinnego na obiektach sportowych gminy.
2. Patronat nad MDKM obejmuje Wójt Gminy oraz gościnnie FWRiK organizator Olimpiady DI.
3. Do projektu przystępuje każda szkoła z terenu gminy, przygotowując 6-osobową drużynę składającą się z reprezentantów dowolnych klas z II poziomu edukacyjnego (klasy IV–VI) lub klas I–III gimnazjum.
4. Drużyny szkolne przygotowują zgodnie z instrukcją jedno zadanie wspólnie na terenie szkoły – jest to jakaś innowacyjna konstrukcja, np. niezwykły pojazd i prezentują dzieło na wystawie podczas festynu.
5. Organizatorów wspomagają wolontariusze z PG.
6. Uczestnictwo w projekcie polega na wykonywaniu zadań o charakterze twórczym, kreatywnym, innowacyjnym i nie wiąże się z rywalizacją między grupami, lecz opiera się na zasadach tzw. dobrej zabawy. Zadania mają na celu wspomagać rozwijanie kompetencji kluczowych uczniów (praca zespołowa, kreatywność, korzystanie z informacji, porozumiewanie się w języku ojczystym, umiejętność eksperymentowania).
7. Podczas festynu drużyny z poszczególnych szkół wykonają następujące zadania:
    - Obiorą nazwę drużyny, wykonają ćwiczenia integracyjne, przedstawią drużynę na forum.
    - Wykonają zadanie o charakterze badawczo – naukowym lub konstrukcyjnym i zaprezentują je na forum.
    - Wykonają zadanie o charakterze artystycznym i zaprezentują je na forum.
    - Wykonają zadanie o charakterze koncepcyjnym i zaprezentują je na forum.
    - Wykonają zadanie-niespodziankę.

8. Co roku zadania skupiają się wokół jednego motywu przewodniego, np. podróż.
9. Wykonanie zadań wiąże się z kosztami związanymi z zakupem niezbędnych materiałów i pomocy.
10. Budżet na realizację projektu ustala Wójt Gminy po przedstawieniu propozycji przez współorganizatorów projektu.
11. Wszyscy uczestnicy projektu otrzymują pamiątkowe dyplomy i nagrody za uczestnictwo.

Cele projektu

1. Cel główny:
    - rozwijanie myślenia i działania twórczego dzieci i młodzieży,
    - kształtowanie w uczestnikach innowacyjnego podejścia do wykonywanych zadań,
    - rozbudzanie i rozwijanie indywidualnych zdolności twórczych,
    - pobudzanie kreatywności uczniów,
    - odkrywanie radości tworzenia, motywowanie do samorozwoju.
    - kształtowanie twórczych umiejętności odnośnie: oryginalności prezentacji, doboru materiałów, estetyki i sposób zaprezentowania wytworu własnej wyobraźni.
2. Cele szczegółowe:
    - rozwijanie myślenia dywergencyjnego – giętkości, płynności, oryginalności,
    - rozwijanie umiejętności rozumienia problemów i planowania własnych działań,
    - kształtowanie umiejętności budowania relacji i nawiązywania kontaktów,
    - rozwijanie umiejętności w rozumieniu cudzych uczuć i emocji i ich akceptacja,
    - kształtowanie umiejętności współpracy w grupie i wrażliwości na potrzeby innych,
    - kształtowanie pozytywnej samooceny i wdrażanie do przyjmowania konstruktywnej krytyki,
    - kształtowanie umiejętności komunikowania się bez przemocy – „język żyrafy”, rozwijanie zdolności manipulacyjnych i konstrukcyjnych,
    - rozwijanie umiejętności myślenia przyczynowo - skutkowego,
3. Formy organizacji działań – formy pracy:
    - grupowa (jednolita, zróżnicowana),
    - indywidualna (jednolita, zróżnicowana),
    - zespołowa.
4. Metody i techniki:

Techniki interpersonalne:

a) rozwijające współdziałanie w grupie, umiejętności porozumiewania się;

b) wytwarzające i wzmacniające dobry klimat w grupie.

Techniki motywacyjne: rozwijające ciekawość poznawczą, umiejętność dostrzegania wad i usuwania ich, pragnienie dążenia do sukcesu, wyrażania siebie poprzez twórczość, przeżywania radości tworzenia, podnoszenia poczucia własnej wartości.

Techniki kształcące zdolności myślenia twórczego.

a) rozwijające zdolność:

- abstrahowania;
- dokonywania skojarzeń;
- rozumowania dedukcyjnego;
- rozumowania indukcyjnego;
- myślenia metaforycznego;
- dokonywania transformacji.

5. Procedury osiągania celów

- Aktywne i twórcze zaangażowanie w zajęcia.
- Prezentacja wytworów rodzicom i społeczności szkolnej.
- Publikacje na gazetce szkolnej i na stronie internetowej szkoły.
- Udostępnienie opracowanych materiałów bibliotece szkolnej.

6. Oczekiwane efekty:

Uczeń potrafi:

- współpracować w grupie,
- podejmować trudne zadania,
- wywiązywać się z powierzonego zadania,
- być odpowiedzialnym,
- być asertywnym,
- rozwija sprawność manualną.

Uczeń:

- myśli dywergencyjnie,
- kojarzy fakty i sytuacje,
- umiejętnie planuje działania,

Literatura/wykaz przydatnych materiałów/stron internetowych

- Bono E., *Naucz się myśleć kreatywnie*, Warszawa 1995.
- Kujawiński J., *Twórczość metodyczna nauczyciela*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2001.
- Nęcka E., *Psychologia twórczości*, GWP, Gdańsk 2001.
- Popek S. (red.), *Aktywność twórcza dzieci i młodzieży*. WSiP, Warszawa 1998.

– Szmidt K. J., *Trening kreatywności*., HELION, Gliwice 2008.

Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny

Załącznik 2: Scenariusz

Scenariusz spotkania

1. Powitanie zebranych, otwarcie.
2. Wprowadzenie – kompetencje kluczowe, kreatywność – 5 min.
3. Prezentacja zadania realizowanego przez drużyny w szkole. Pojazdy – 20 min (ok. 3 min/grupa).
4. Występ I GOK – 10 min.
5. Zadanie integracyjne – przygotowanie drużyn 5 min + prezentacja po 2 min.
6. Zadanie I konstrukcyjne – przygotowanie 15 min + prezentacja po 3 min.
7. Zadanie II artystyczne – przygotowanie 15 min + prezentacja po 3 min.
8. Pokaz udzielania pierwszej pomocy – 15 min.
9. Zadanie III koncepcyjne – przygotowanie 15 min + prezentacja po 3 min.
10. Zadanie IV niespodzianka przygotowana przez patrona – organizatora Międzynarodowej Olimpiady Kreatywności DI. Wprowadzenie – trener DI, przedstawiciel FWiRK– 3–5 min, przygotowanie zadania przez drużyny – 15 min + prezentacja po 3 min.
11. Występ II GOK – 10 min.
12. Pokaz interaktywny LEONARDO – 45 min.
13. W czasie, gdy drużyny pracują, widzowie mogą wykonywać zadania przy „kreatywnym stoliku” (łamigłówki, rebusy, rysunki kreatywne, układanie kostki Rubika) prowadzonym przez „Klub Wolontariusza”. W trakcie przewidziany jest dla wszystkich kreatywny poczęstunek przygotowany przez „Klub Wolontariusza”.

Załącznik 3. Instrukcje

„W XXI wieku walutą będą pomysły”

Peter Drucker

Motyw przewodni 2016 – „Podróż niejedno ma imię…”

INSTRUKCJA nr 1

Zadanie – wykonanie z surowców wtórnych modelu pojazdu przyszłości

Na co zwrócić uwagę:

1. Model odnosi się do odbywania podróży w przyszłości (w powietrzu, na lądzie, w wodzie, w przestrzeni kosmicznej itd.).
2. Wykonujemy go z dostępnych materiałów recyklingowych (papier, plastyk, metal itp.).
3. Możemy dokupić materiały dodatkowe za kwotę maks. 50 zł.
4. Zwracamy uwagę na następujące aspekty:
   - zastosowanie.
   - paliwo, napęd, budowa.
   - korzyści dla ludzkości.
5. Podczas wykonywania zadnia drużyna może konsultować się z różnymi specjalistami, nauczycielami.
6. Przygotowujemy prezentację zadania w 3 krokach: produkt, prezentacja plakatowa, prezentacja słowna.

Powodzenia!

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

„W XXI wieku walutą będą pomysły”

Peter Drucker

Motyw przewodni 2016 – „Podróż niejedno ma imię…”

INSTRUKCJA nr 2

Zadanie integracyjne – PRZYGOTOWANIE DRUŻYNY (punkty 1–4) – 5 min + prezentacja na forum 2 min.

Witajcie, Podróżnicy :-)

Zadanie wymaga szybkiej integracji i prezentacji. Podróżnik często zmienia miejsce pobytu, spotyka nowych ludzi, zaprzyjaźnia się… Warto, aby był szybko rozpoznawalny, prezentował z daleka swoje nastawienie do życia, otoczenia, świata. Dlatego Wasze zadanie na rozgrzewkę ma charakter prezentacyjny:

1. Przygotujcie nazwę drużyny związaną z podróżą, kreatywnością, myśleniem.
2. Zapiszcie ją w atrakcyjny i widoczny sposób.
3. Z otrzymanych materiałów wykonajcie logo swojej drużyny, które może Wam towarzyszyć podczas dzisiejszego spotkania.
4. Wymyślcie proste hasło będące mottem Waszej aktywności – zapiszcie je.
5. Zaprezentujcie wszystkim swoją drużynę w nietuzinkowy sposób (2 min).
6. Część materiałów – nożyczki, pisaki, kredki, klej – będą Wam służyć do realizacji następnych działań.

Powodzenia!

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

„W XXI wieku walutą będą pomysły”

Peter Drucker

Motyw przewodni 2016 – „Podróż niejedno ma imię…”

INSTRUKCJA nr 3

Zadanie I konstrukcyjne: MOSTY – przygotowanie 15 min + prezentacja 3 min.

Dzielni Podróżnicy :-)

Wyprawy i eskapady wiążą się z przygodą, często też z trudami oraz niebezpieczeństwami. Drogi bywają proste, ale i niebezpieczne. Niekiedy, aby iść dalej, trzeba przekraczać niezwykłe mosty – jak to w życiu…. I Wy musicie zbudować dzisiaj most, który połączy dwa brzegi, ale jednocześnie będzie symbolem, tego, co łączy ludzi.

Wasz most powinien:

1. Być wykonany z przekazanych Wam materiałów.
2. Stać na podstawie umożliwiającej jego przeniesienie.
3. Musi być na tyle stabilny, aby utrzymać na sobie model pojazdu.
4. Powinien zawierać tablicę informacyjną, opisującą go w 3–5 zdaniach w języku polskim i angielskim.
5. Nazwa mostu i jego wygląd powinny eksponować jego metaforyczne znaczenie (w jaki sposób łączy ludzi, co najskuteczniej łączy ludzi itp.).

Powodzenia!

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

„W XXI wieku walutą będą pomysły”

Peter Drucker

Motyw przewodni 2016 – „Podróż niejedno ma imię…”

INSTRUKCJA nr 4

Zadanie II teatralne: WIATR PODRÓŻNIK – przygotowanie 15 min + prezentacja 3 min.

Natchnieni Podróżnicy :-)

Wiatr podróżuje po świecie bez ograniczeń. Zazdrościmy mu czasem tej swobody. Jest i tu, i tam – wolny, szalony, radosny, niekiedy niebezpieczny…

Wasze zadania:

Przeczytajcie tekst wiersza J. Tuwima „Dwa wiatry” i na jego podstawie:

a) nadajcie nazwy bohaterom wiersza.

b) wyobraźcie sobie, że Jesteście reporterami-meteorologami, którzy śledzą pogodę. Właśnie zauważyliście nietypowe powiewy wiatru. Zaglądacie przez okno do pracowni krawcowej/stodoły/warsztatu samochodowego lub innego dowolnego miejsca i … Zredagujcie intrygujący nagłówek do lokalnej prasy o zaobserwowanym zdarzeniu i zapiszcie go na otrzymanej kartce.

c) za pomocą dostępnych materiałów przedstawcie działania bohaterów wiersza w pracowni krawcowej/stodole/warsztacie samochodowym lub innym dowolnym miejscu, które będą opowiadały treści nagłówka. Efekty waszej pracy przedstawcie w formie scenki teatralnej/pantomimy/relacji reporterskiej/stopklatki (3 min).

Powodzenia!

Julian Tuwim – *Dwa wiatry*

Jeden wiatr – w polu wiał,
Drugi wiatr – w sadzie grał:
Cichuteńko, leciuteńko,
Liście pieścił i szeleścił,
Mdlał...

Jeden wiatr – pędziwiatr!
Fiknął kozła, plackiem spadł,
Skoczył, zawiał, zaszybował,
Świdrem w górę zakołował
I przewrócił się, i wpadł
Na szumiący senny sad,
Gdzie cichutko i leciutko

Liście pieścił i szeleścił
Drugi wiatr...

Sfrunął śniegiem z wiśni kwiat,
Parsknął śmiechem cały sad,
Wziął wiatr brata za kamrata,
Teraz z nim po polu lata,
Gonią obaj chmury, ptaki,
Mkną, wplątują się w wiatraki,
Głupkowate mylą śmigi,
W prawo, w lewo, świst, podrygi,
Dmą płucami ile sił,
Łobuzują, pal je licho!...

A w sadzie cicho, cicho...

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

„W XXI wieku walutą będą pomysły”

Peter Drucker

Motyw przewodni 2016 – „Podróż niejedno ma imię…”

INSTRUKCJA nr 5

Zadanie III koncepcyjne: MOJA MAŁA OJCZYZNA – przygotowanie 15 min + prezentacja 3 min.

Mądrzy Podróżnicy!

Podróżujemy my, podróżują inni. Również w naszej gminie pojawia się wielu ludzi z różnych stron świata, dla których jest ona etapem ich życiowej wędrówki. Co należałoby zmienić w naszej Małej Ojczyźnie w najbliższej przyszłości, aby stała się ona rozpoznawalna, przyciągała ludzi z zewnątrz I przynosiła mieszkańcom poczucie szczęścia? Opracujcie jeden pomysł związany z rozwojem Gminy Trzydnik Duży.

Wasza koncepcja:

1. Musi być zainspirowana losowo wybranym słowem.
2. Powinna zostać przedstawiona w formie mapy myśli, której wzór stanowi załącznik do instrukcji.
3. Wzór ten przenieście na duży arkusz papieru I rozpiszcie swój pomysł na poszczególne „gałązki”.
4. Przygotujecie prezentację pomysłu w formie konferencji prasowej (scenka na 3 minuty. Przydzielcie role:
    - 2 mieszkańców prezentujących koncepcję
    - 2 dziennikarzy nagrywających konferencję
    - 2 słuchaczy zainteresowanych projektem
5. Bezpośrednio po konferencji wręczcie Panu Wójtowi swoje mapy myśli.

Powodzenia!

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

„W XXI wieku walutą będą pomysły”

Peter Drucker

Motyw przewodni 2016 – „Podróż niejedno ma imię…”

INSTRUKCJA nr 6

Zasady współpracy:

- Korzystając z burzy mózgów, wybierajcie najlepsze pomysły.
- Pamiętajcie, że każdy pomysł jest dobry, bo prowadzi do celu.
- Używajcie siły argumentów, forsując wasze pomysły.
- Nie krytykujcie się i nie oceniajcie.
- Wykorzystujcie wzajemnie wasze pomysły do stworzenia ostatecznej (waszej wspólnej) wersji.
- Przydzielcie sobie role.
- Równomiernie dzielcie się pracą.
- Kontrolujcie czas.
- Dokładnie czytajcie instrukcje.
- Bawcie się i bądźcie twórczy, pomysłowi i odważni!

Role w zespole:

1. Czuwający nad wszystkim
2. Czuwający nad pisaniem
3. Czuwający nad komunikacją
4. Czuwający nad instrukcją
5. Czuwający nad czasem
6. Czuwający nad porządkiem

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

Załącznik 4: Zadania opiekuna drużyny

Motyw przewodni 2016 – „Podróż niejedno ma imię…”

OPIEKUN DRUŻYNY – ZADANIA

1. Dokonuje wyboru 6-osobowej drużyny i zgłasza ją do projektu.
2. Przedstawia zakres uczestnictwa w projekcie wynikający z regulaminu i planu działań.
3. Gromadzi dokumentację – zgody rodziców uczniów na udział w projekcie, zgoda na przetwarzanie danych osobowych, wizerunku.
4. Propaguje ideę projektu w środowisku lokalnym, zachęcając do udziału w spotkaniu 20.11.2016.
5. Organizuje spotkania drużyny przed finałem 20.11.2016 w celu realizacji zadania „Wykonanie z surowców recyklingowych pojazdu przyszłości”.
6. Wspiera, inspiruje drużynę do pracy, wyzwala kreatywność uczniów, jest facylitatorem.
7. Uczy podopiecznych zasad pracy zespołowej i odpowiedzialności za wypracowane efekty. Zapoznaje z techniką „mapa myśli” w planowaniu. Buduje etos drużyny.
8. Wypełnia swoją rolę z pasją :-))

Powodzenia!

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

Załącznik 5: Rola dyrektora

Motyw przewodni 2016 – „Podróż niejedno ma imię…”

ROLA DYREKTORA

1. Dokonanie wyboru opiekuna drużyny.
2. Koordynacja działań, współpraca z organizatorem.
3. Promowanie idei projektu w środowisku szkolnym i pozaszkolnym, z uwzględnieniem faktu, że impreza ma charakter pikniku, w którym powinno uczestniczyć jak najszersze grono uczestników.
4. Zapoznawanie środowiska szkolnego ze znaczeniem, jakie ma w kształceniu dziecka rozwijanie kompetencji kluczowych.

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

Załącznik 6: Pismo do sponsora

„Mądrość można dostrzec w liczbie aspektów, które ktoś bierze pod uwagę w procesie decyzyjnym. Jest to przede wszystkim umiejętność znajdowania praktycznych, kreatywnych, właściwych dla danej sytuacji i emocjonalnie satysfakcjonujących sposobów rozwiązania skomplikowanych problemów”

Howard Gardner

Szanowni Państwo,

Zwracamy się z prośbą o objęcie wsparciem finansowym oraz patronatem projektu gminnego doskonalącego kompetencje kluczowe uczniów oraz inicjującego „Międzyszkolny Dzień Kreatywnego Myślenia – Trzydnik Duży 2016.” Motyw przewodni w roku 2016 – „Podróż niejedno ma imię….”, którego finał będzie miał miejsce 20.11.2016 r. na terenie obiektów sportowych PG w Trzydniku Dużym.

Projekt zakłada organizację MDKM raz do roku w miesiącach październik – listopad podczas festynu rodzinnego. Patronat nad MDKM obejmuje Wójt Gminy Trzydnik Duży oraz gościnnie FWRiK – organizator Olimpiady DI. Do projektu przystępuje każda szkoła z terenu gminy. Drużyny szkolne przygotowują zgodnie z instrukcją jedno zadanie wspólnie na terenie szkoły – jest to jakaś innowacyjna konstrukcja. W tym roku będzie to niezwykły pojazd przyszłości wykonany z surowców wtórnych. Uczniowie z każdej szkoły zaprezentują dzieło na wystawie podczas festynu.

Uczestnictwo w projekcie polega na wykonywaniu zadań o twórczym charakterze. Zadania mają na celu wspomagać rozwijanie kompetencji kluczowych uczniów takich jak: praca zespołowa, kreatywność, korzystanie z informacji, porozumiewanie się w języku ojczystym i obcym, umiejętność eksperymentowania, przedsiębiorczość.

Wierzymy, że tak szczytny cel, jakim jest bez wątpienia wdrażanie młodych ludzi do innowacyjności, kreatywności i współpracy, wart jest, Państwa zdaniem, wsparcia i promowania. Dlatego z ogromną nadzieją składamy niniejsze pismo na Państwa ręce. Z pomysłowości i nieskrępowanego myślenia dzieci korzystają największe firmy na świecie. Liczymy, że pomysły naszych uczniów mogą stanowić inspirację także dla Państwa.

Pozyskane fundusze wykorzystalibyśmy na organizację pokazu interaktywnego poświęconego wynalazkom Leonarda da Vinci.

Z wyrazami szacunku

Organizatorzy

Międzyszkolnych Dni Kreatywnego Myślenia

– Podróż niejedno ma imię…”

Załącznik 7: Artykuł podsumowujący wydarzenie

Niedziela 20 listopada 2016 r. to wyjątkowy dzień, to Międzyszkolny Dzień Kreatywnego Myślenia – dzień radości i entuzjazmu ze wspólnego tworzenia, przygoda odkrywania i rozwijania własnych uzdolnień i talentów. Pod takim hasłem rozpoczyna się w Trzydniku Dużym realizacja gminnego projektu doskonalącego kompetencje kluczowe uczniów, takie jak umiejętność pracy w zespole, myślenie twórcze, porozumiewanie się w ojczystym języku czy umiejętność eksperymentowania. Pod patronatem Wójta Gminy Trzydnik Duży oraz Fundacji Wspierania i Rozwoju Kreatywności z Otwocka – organizatora Ogólnopolskiej Olimpiady Kreatywności, a w tym roku także Międzynarodowej Olimpiady Kreatywności raz do roku w obiektach sportowych organizowane będą festyny rodzinne.

Projekt MDKM zakłada, że co roku zadania będą skupiać się wokół jednego motywu przewodniego. W tym roku brzmi on: „Podróż niejedno ma imię…".

Wszystkie szkoły z terenu gminy, reprezentowane przez 6-osobowe drużyny składające się z przedstawicieli klas IV–VI i I–III gimnazjum zaproponowały własne twórcze sposoby rozwiązania przydzielonego wcześniej zadania, polegającego na skonstruowaniu innowacyjnego pojazdu ekologicznego. Pojazdy te wykonywane były na terenie rodzimych szkół (w Łychowie Gościeradowskim, Olbięcinie, Rzeczycy Księżej, Rzeczycy Ziemiańskiej, Trzydniku Dużym i Woli Trzydnickiej), a pomysłowość konstruktorów nie miała żadnych ograniczeń (czasem tylko napotykała na trudności w realizowaniu własnych wyobrażeń, ale z takimi problemami z pewnością borykają się wszyscy wynalazcy). Co by nie mówić, oglądający byli pod ogromnym wrażeniem, jeśli chodzi o wykonanie, przeznaczenie i wygląd pojazdów, a także sposób ich prezentacji.

W dalszej części festynu drużyny z poszczególnych szkół wykonywały szereg innych działań o charakterze kreatywnym, które utwierdziły nas w przekonaniu, że dzieci mają niezmierzone wręcz pokłady wyobraźni, która pozwala generować pomysły bez ograniczeń. I o to organizatorom chodziło, by uczniowie przestali myśleć o ograniczeniach, a zaczęli myśleć o możliwościach, współpracując ze sobą, aby uczyli się pracować w oparciu o swoje mocne strony i mieli świadomość, jak ważna jest swoboda w działaniu, dzięki której dopuszcza się możliwość wielu satysfakcjonujących rozwiązań tego samego problemu i aby ćwiczyli giętkość myślenia, umieli zarządzać czasem, pomysłami oraz wszelkimi zasobami stanowiącymi ich bezcenny ogromny potencjał.

Na rozgrzewkę uczniowie zaprezentowali swoje drużyny – nadali im nazwy, wykonali logo i wymyślili hasła rozpoznawcze. Podczas kolejnej konkurencji z otrzymanych materiałów drużyny budowały mosty łączące dwa brzegi i dodatkowo akcentowały metaforyczne znaczenie budowli jako symbolu tego, co łączy ludzi. Z każdą konkurencją temperatura przy stolikach rosła, a wraz z nią emocje, które udzieliły się nie tylko uczniom, ale także opiekunom drużyn.

Następne zadanie było inspirowane wierszem Juliana Tuwima „Dwa wiatry". Uczniowie

wcielali się w role reporterów-meteorologów, redagowali intrygujące notatki do lokalnej prasy na temat pogody i odgrywali scenki teatralne odpowiadające treści nagłówka. Później drużyny zmierzyły się z wyzwaniem koncepcyjnym na rzecz swojej Małej Ojczyzny – opracowały mapy myśli skupiające propozycje zmian związanych z rozwojem Gminy Trzydnik Duży i działaniami na rzecz jej mieszkańców oraz zaprezentowały swoje pomysły w formie konferencji prasowej.

Dzięki finansowemu wsparciu miejscowej firmy recyklingowej „Akpol" program Międzyszkolnego Dnia Kreatywnego Myślenia uzupełniły interaktywne pokazy poświęcone wynalazkom Leonarda da Vinci.

Warto podkreślić, że organizatorzy kładli nacisk na dobrą zabawę, czyste współzawodnictwo, umiejętność budowania dobrych relacji, doskonalenie umiejętności planowania i przewidywania skutków eksperymentowania oraz poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań przydzielonych zadań. Jest to bardzo ważne, bowiem myślenie twórcze konieczne jest w sytuacjach problemowych, dla rozwiązania których nie wystarcza posiadana wiedza i nie da się wykorzystać „wykutego na pamięć" wzoru czy schematu. Celem proponowanych zadań było więc rozwijanie i doskonalenie zdolności kreatywnego myślenia, odkrywanie i rozwijanie zainteresowań, zdolności i talentów oraz prezentowanie wytworów własnej pracy na forum, co, jak wiemy, łatwe nie jest. Tym większe brawa i wyrazy uznania dla wszystkich, którzy pokonali barierę własnych ograniczeń.

Drużynom kibicowali rodzice, nauczyciele, zaproszeni goście, społeczność lokalna, a wspierali wolontariusze zwerbowani spośród uczniów Publicznego Gimnazjum w Trzydniku Dużym. W czasie wykonywania przez drużyny poszczególnych zadań widzowie mogli sprawdzić się przy „kreatywnym stoliku", rozwiązując łamigłówki, rebusy, quizy, przygotowane przez samorząd uczniowski trzydnickiego gimnazjum. Dla wszystkich przewidziany był również „kreatywny poczęstunek", który zapewnił Szkolny Klub 4H działający w gimnazjum. Uczestnikom podobały się występy zespołu tanecznego DOMINO z Gminnego Ośrodka Kultury w Trzydniku Dużym oraz solistek z Publicznego Gimnazjum w Trzydniku Dużym. Widzowie mieli również okazję uczestniczyć w pokazie pierwszej pomocy przygotowanym przez gimnazjalistów i odbyć wirtualną podróż po najpiękniejszych zakątkach środowiska przyrodniczego trzydnickiej gminy.

Niewątpliwie realizacja projektu przyniesie wiele pozytywnych efektów, przyczyni się do rozwinięcia ciekawości poznawczej uczniów, podniesie poczucie własnej wartości, a radość z sukcesu w postaci dobrze wykonanego zadania zmotywuje do podejmowania kreatywnych działań w rozwiązywaniu własnych sytuacji problemowych, a tym samym lepszego funkcjonowania w świecie.

Propozycja 7. Koncepcja rozwoju szkoły w oparciu o ideę organizacji uczącej

„Bądź zmianą, którą chcesz widzieć u innych”
Mahatma Gandhi

Dlaczego organizacja ucząca się?

Peter M. Senge w książce *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się* podjął dyskurs o istocie funkcjonowania organizacji, które „uczą się jak ludzie”**.** Wysnuł w niej wnioski związane z sukcesami oraz porażkami różnych instytucji. Dostrzegł, że te podmioty, które nie pozostają w stanie niczym niezmąconego zadowolenia lub bezrefleksyjnej bezradności, mogą zmieniać swój status i wchodzić na nowe drogi rozwoju. Natomiast pozostałe, wcześniej czy później, skazują się na zastój, kryzys, a nawet upadek. W czym tkwi źródło siły tych pierwszych? Peter M. Senge odpowiada, że w zdolności do samopoznania, zrozumienia swoich problemów i doskonalenia się.

Zapoznając się z teorią Senge, nie mogłam nie wyobrazić sobie swojej szkoły w obu sytuacjach. Natychmiast też pomyślałam, że nie godzę się na pozostanie w roli przywódcy skazującego swoją placówkę i jej społeczność na pozorne zadowolenie wynikające z pozostawania w znanej wszystkim strefie komfortu, która w perspektywie zamyka drogi do lepszej przyszłości, przemyślanej i pożądanej zmiany oraz wpycha wszystkich w ślepą uliczkę z napisem: „My zawsze postępujemy najlepiej i niczego nie musimy się już uczyć”. Zainteresowałam się teorią organizacji uczących się. Intuicyjnie była mi ona chyba zawsze bliska, ponieważ nigdy nie traktowałam większych i mniejszych problemów jako zagrożenia, raczej myślałam o nich jako o zadaniu do rozwiązania i wysnucia na jego podstawie wniosków na przyszłość.

Wszystkie zadania od początku mojej pracy na stanowisku dyrektora realizuję we współdziałaniu i z uwzględnieniem opinii innych. To naprawdę nie jest trudne. Wszyscy pracownicy, nauczyciele, uczniowie i ich rodzice wiedzą, że w naszej wspólnocie „każdemu może zdarzyć się popełnić błąd, jednak tylko osoby niemądre w tych błędach tkwią”. Jarosław Kordziński taką postawę nazywa myśleniem rozwojowym. Bazuje ono z jednej strony na budowaniu indywidualnych strategii zmiany, a z drugiej – na włączaniu każdego członka społeczności szkolnej w proces kreowania nowej, lepszej rzeczywistości. Twierdzi on też, że **„**jesteśmy tym, co o sobie myślimy. To, co myślimy o naszych perspektywach, decyduje o tym, jak przystępujemy do próby osiągnięcia celu. To, jaka będzie nasza szkoła, zależy od tego, jak myślimy o tym, jaka powinna być”.

W idei organizacji uczącej się szczególnie ważne wydaje mi się sprecyzowanie wyznaczników, których spełnienie przyczynia się do uzyskania statusu organizacji rozwijającej się. Za bardzo istotne uznać należy oczywiście dążenie do **mistrzostwa osobistego** wszystkich członków zespołu. Obejmuje ono, co jest oczywiste, niezbędne kompetencje zawodowe, ale, także pewne dyspozycje moralne, które pozwalają

formułować właściwe cele i kreować wciąż na nowo wizję własnego życia. Tak rozumiane mistrzostwo sprawia, że czujemy się po prostu człowiekiem spełnionym i szczęśliwym, a tylko taki nauczyciel będzie mógł w życiu ucznia pełnić rolę wyzwalającą – będzie mógł stać się dla niego mistrzem, mentorem, przyjacielem.

Mistrzostwo osobiste nie jest stanem, ale procesem polegającym na wdrażaniu umiejętności doskonalenia własnego sposobu postrzegania rzeczywistości i dostosowywania go do zmieniających się okoliczności. Warunkiem osiągnięcia mistrzostwa osobistego jest więc wewnętrzna motywacja każdego człowieka. Wśród czynników zewnętrznych zaś sprzyjająca kultura organizacyjna instytucji, w której pracownik funkcjonuje i którą swoim stylem pracy współtworzy dyrektor szkoły.

Kolejny aspekt, nad którym pochyliłam się, zgłębiając omawianą ideę, dotyczy wznoszenia się ponad **modele mentalne**, które każdy z członków organizacji wnosi do systemu w związku ze swoim bagażem doświadczeń życiowych. Zrozumiałam, że nie należy walczyć ze schematami myślenia, ale rozpoznać algorytmy ich powstawania oraz wypracować sposoby wznoszenia się ponad nie. Stanowi to niezbędny warunek skutecznej, pozytywnej komunikacji i porozumiewania się „bez zakłóceń". To tajemnica dobrych relacji opartych na jasnych zasadach, wzajemnym szacunku i poczuciu bezpieczeństwa.

Kolejny ważny element samouczącej się organizacji odnosi się do **budowania wspólnej wizji**. Utożsamianie się z jej sensem musi po prostu wynikać z osobistego zaangażowania każdego członka organizacji. Nie może być ideą oderwaną od ich postaw, oczekiwań, wyobrażeń związanych ze szkołą, w której pracują, do której uczęszczają lub w której uczą się ich dzieci. Wspólna wizja nie może powstawać na „na zawołanie" albo, co gorsza, rozkaz. Do jej stworzenia potrzeba czasu, cierpliwości, uważności. Musi pojawić się identyfikacja z instytucją, a nie roszczeniowość, zaufanie i szczerość, a nie wrogość.

Dyrektor pragnący stworzyć spójną, akceptowalną, rozwojową wizję, musi być i wizjonerem, i uważnym słuchaczem. Z jednej strony powinien umieć w atrakcyjny sposób pokazać kierunki rozwoju, z drugiej zaś zainspirować społeczność do ujawnienia prawdziwych i mądrych oczekiwań związanych z jej przyszłością. Trafna wizja zmierza w naturalny sposób do tego, by się urzeczywistnić. Staje się dla wszystkich impulsem do podejmowania nieoczekiwanych, nowych aktywności. Generuje zespołowe działanie. W niewymuszony sposób skupia członków społeczności w pełnej radości i zaangażowania pracy nad rozwojem osobistym i organizacyjnym.

Szczególnie ważny okazuje się również kolejny element perfekcyjnego zestawu tworzącego strukturę organizacji uczącej się, którym jest **zespołowe uczenie** się. To idea pracy zespołowej, polegająca na dążeniu do osiągnięcia efektu synergii – możliwa tylko wtedy, gdy wszyscy członkowie organizacji zrozumieją, że istotą i sensem ich pracy jest budowanie tożsamości opartej na współpracy, nie zaś konkurencji i rywalizacji. To działanie na rzecz własnego rozwoju z uwzględnieniem i poszanowaniem potencjału innych oraz, co

niezmiernie ważne, konieczność zrozumienia, że w naszym miejscu pracy możemy wyzwolić „inteligencję organizacji", która będzie silniejsza niż intelekt poszczególnych jej członków. Stąd już krok do **myślenia systemowego**, które pozwala osobie zarządzającej/przywódcy z jednej strony patrzeć na organizację tak, jak się spogląda na oddalony obiekt – całościowo i perspektywicznie, z drugiej zaś – niezwykle dogłębnie i precyzyjnie oceniać jej potrzeby i analizować zasoby, aby optymalnie dopasowywać do poczynionych obserwacji i spostrzeżeń wszystkie decyzje.

Kultura organizacyjna placówki

Każda organizacja wyróżnia się sposobem funkcjonowania, w którym mieszczą się m.in.: sposoby i schematy reagowania na problemy i zagrożenia, załatwiania spraw i traktowania klientów (uczniów, rodziców, pracowników), zasady budowania relacji międzyludzkich, styl zarządzania dyrektora i pracy nauczycieli. Jest to zasób wartości, norm, przekonań, postaw i założeń, które nie muszą być sformułowane, ale które kształtują zachowanie ludzi i sposób działania. Są organizacje, w których każde działanie przebiega sprawnie i spójnie, będą też takie, gdzie zawsze pojawia się opór lub niezadowolenie. Na pewno wysoki poziom kultury organizacji, w której panuje autentyzm, szacunek, solidarność, otwartość oraz pragnienie rozwoju, będą zasługą zarówno lidera, jak i każdego członka zespołu. I to jej pozytywny wydźwięk sprzyja efektywnej organizacji pracy szkoły/przedszkola.

Zatem kultura szkoły to wzorce zachowań, myślenia, reagowania, które nie są stałe i niezmienne. Można śmiało stwierdzić, że kultura organizacyjna szkoły ciągle ewoluuje, opierając się na dynamicznej wymianie między teorią i praktyką, między ideałem i realnym „tu i teraz". Dyrektor musi stale mieć świadomość tej zmienności i pragnienie jej modyfikowania w sposób sprzyjający rozwojowi organizacji. Dlatego nieunikniona wydaje się konieczność posiadania wiedzy z tego zakresu.

Interesującą propozycją klasyfikującą poziomy kultury organizacji i ich wzajemne związki jest model Edgara Scheinala.

Wskazuje on trzy poziomy:

- założenia – związki organizacji z otoczeniem, ludzka aktywność, pojmowanie prawdy, natura człowieka, stosunki międzyludzkie;
- normy i wartości – deklarowane i przestrzegane;
- artefakty – językowe: język, mity, legendy, behawioralne: ceremonie, rytuały, fizyczne: sztuka, technologia, przedmioty materialne.

Równie ciekawa wydaje się typologia Ch. Handy'ego. Autor ten czerpał z modelu kultur organizacyjnych i narzędzi zaproponowanych przez R. Harrisona, który wyróżnił cztery podstawowe typy kultury organizacyjnej związane z realizacją zadań, strukturą organizacji i jej klimatem. Twierdził przy tym, że każda organizacja jest wypadkową czterech orientacji, do których należą: kultura władzy, kultura roli, kultura wsparcia, kultura sukcesu.

Handy dokonał modyfikacji jego poglądów i opisał typy kultur organizacyjnych, nawiązując do postaci mitologicznych. W jego słynnym zestawieniu pojawia się więc: kultura Zeusa, czyli kultura władzy – posiadająca scentralizowaną strukturę oraz mocnego, dominującego i panującego nad wszystkim szefa. Silny nacisk położony jest w niej na kontrolę wszystkich aspektów funkcjonowania organizacji. Następną w zestawieniu jest kultura Apolla, czyli kultura ról. Często nazywana biurokratyczną ze względu na usztywnienie struktury i rozbudowany system procedur i regulacji wewnętrznych. Jednostka staje się tu biernym wykonawcą zadań w przepełnionym rygorami środowisku pracy. Z kolei kultura Ateny to kultura pracy zespołowej lub zadań. Wyróżnia się elastycznością, która umożliwia dopasowywanie się do zmieniających się potrzeb lub sytuacji zadaniowych. W tej kulturze najbardziej ceniona jest wiedza i kompetencje jednostek oraz swoboda ich działania, co sprzyja podejmowaniu zadań twórczych, innowacyjnych, wymagających kreatywności. Czwarta – to kultura Dionizosa, czyli kultura wolności. Jej istotą jest brak wyraźnej struktury, hierarchii i systemu oceny. Najważniejsze są w niej stosunki międzyludzkie i dlatego jednostki mają tu niezwykłą swobodę działania, ale też ich poczynania nie są w żaden sposób koordynowane. Każdy członek organizacji realizuje głównie swoje indywidualne cele, a organizacja jest do tego środkiem. Handy stwierdził, że dla instytucji edukacyjnych najwłaściwsza jest kultura Ateny, ponieważ sprzyja tworzeniu najbardziej

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

właściwych warunków do wdrażania efektywnych i skutecznych rozwiązań mających na celu rozwój i dobro ucznia[27].

Działania dyrektora związane z budowaniem kultury organizacyjnej

Oddziaływania dyrektora – przywódcy muszą mieć szeroki wydźwięk, odnosić się do wszystkich członków organizacji w równej mierze i wynikać z autentyczności i prawdy będącej obrazem jego spójnej osobowości. Efekty swoich spostrzeżeń może ująć we wnioskach z nadzoru pedagogicznego w przykładowy sposób:

1. Szczerze dbajmy o wysoką jakość naszej pracy z uczniem, stosując nowoczesny model nauczania/uczenia się z wykorzystaniem poznanych technik i metod.
2. Skutecznie motywujmy dzieci, unikając przy tym narzekania, że to trudne.
3. W pracy opierajmy się na wartościach fundamentalnych – tym co jest niezbędne i buduje u dzieci poczucie sensu: solidny proces dydaktyczny, sumiennie pełnione dyżury, klasowe rytuały i zwyczaje.
4. Przyjmujmy w naszej pracy (a najlepiej i w życiu) postawę proaktywną, polegającą na tym, że mamy w sobie chęć robienia więcej niż zwyczajowe obowiązki, posiadamy umiejętność zauważania nadarzających się sposobności, poszukiwania alternatywnych rozwiązań oraz korzystania z nich. Osoba proaktywna nie poddaje się, bo wie, że przeszkody są po to, aby je pokonywać. Ludzie proaktywni wnoszą ducha innowacji, co prowadzi do poprawy jakości życia i pracy.
5. Współpracujmy ze sobą – nasze rozmowy niechaj skupiają się na tym, co dobre, a w trudnych lub kryzysowych chwilach stosujmy komunikat „ja” oraz „kanapkę”.
6. Pamiętajmy, że dobre relacje w naszym zespole nie są nam dane raz na zawsze – kształtujemy je sami każdego dnia i w każdej sytuacji. Odrzućmy negatywną narrację.
7. Bądźmy wobec siebie wyrozumiali, bo każdy z nas ma prawo do błędu, ale też pamiętać należy, że trwanie w nim jest już dla nas pułapką.

Wiem, że każdy z dyrektorów mógłby dopisać w tym miejscu jeszcze wiele innych cennych uwag, zachęcając bezpośrednio do troski o wysoki poziom relacji interpersonalnych w szkole i jej otoczeniu poprzez odwołanie się do inteligencji emocjonalnej nauczycieli.

Przykład koncepcji nawiązującej do założeń organizacji uczącej się (dokument powstały w 2013 r.)

„Szkoła, której głównym zadaniem jest dostarczanie wiedzy i wyposażenie uczniów

[27] Dorczak R., *Badanie kultury organizacyjnej szkół* i *Nowy system nadzoru pedagogicznego – wizja pewnej kultury organizacyjnej instytucji edukacyjnych* w: *Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym* pod red. G. Mazurkiewicza.

w umiejętność posługiwania się podstawowymi algorytmami odchodzi powoli w zapomnienie. Przed kolejnymi pokoleniami wchodzącymi w dorosłość rysuje się zupełnie nowa rzeczywistość – świat, w którym najbardziej stabilnym elementem będą nieustanne zmiany, nabyta wiedza i umiejętności będą wymagały ciągłych korekt, niekiedy totalnej modyfikacji, a elementarnymi kompetencjami będą umiejętność przewidywania, dostosowywania się, a nawet kreowania nowego świata”

Jarosław Kordziński

WIZJA

Nadrzędnym celem naszych poczynań jest dobro i bezpieczeństwo dzieci i uczniów, ponieważ dziecko, które przychodzi do naszej szkoły czy przedszkola jest dla nas największą wartością – musimy i chcemy, współpracując z rodzicami, wydobyć z niego wszystko co najlepsze, pomóc mu uwierzyć w siebie, sprawić, by odkryło w sobie wszystkie zdolności, by je skutecznie rozwinęło. W codziennej pracy z uczniami zawsze towarzyszy nam refleksja, że każde z naszych dzieci jest wyjątkowe, mądre, posiada w sobie pokłady dobra i zasługuje na szacunek.

MISJA

Szkoła i przedszkole w Rzeczycy Ziemiańskiej miejscem sukcesu każdego dziecka, miejscem przygotowującym je do uczenia się przez całe życie.

Główne założenia koncepcji funkcjonowania i rozwoju szkoły.

1. ZPPO w Rzeczycy Ziemiańskiej jako organizacja ucząca się i przygotowująca dzieci do uczenia się przez całe życie.

Organizacje uczące się, to takie, które są zdolne do samopoznania, zrozumienia swoich problemów i doskonalenia się, czyli uczenia się na „własnych błędach”. Sprawne funkcjonowanie szkoły/przedszkola w środowisku ciągłych zmian, reform zależy od szybkiej adaptacji do zmiennych warunków oraz umiejętności jej członków do szybkiego i sprawnego nabywania nowych umiejętności, możliwości i wzorców działania. Istotna jest też zdolność uzyskiwania informacji na temat popełnionych przez siebie błędów i pozyskiwania wskazówek, w jaki sposób należy je skorygować.

W zarządzaniu placówką należy wykorzystywać „cykl Kolba”:

- zdobywanie wiedzy,
- refleksja nad jej użytecznością,
- zastosowanie,
- wyciągnięcie wniosków na przyszłość.

Dzięki takiej koncepcji szkoła/przedszkole staje się dla dziecka i młodego człowieka ważnym miejscem w procesie osobistego rozwoju oraz przygotowania do życia w trudnej do przewidzenia przyszłości. Szkoła i przedszkole w Rzeczycy Ziemiańskiej spełni warunki

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

organizacji uczącej się, gdy osiągnie jednocześnie współwystępowanie 5 elementów:

- mistrzostwo osobiste członków organizacji – pracownicy, nauczyciele są zainteresowani podejmowaniem działań wpływających na ich sukces oraz sukces uczniów (dowartościowywanie osiągnięć);
- modelowe myślenie – wszyscy pracownicy nabędą świadomość schematów myślenia dominujących w organizacji oraz podejmą trud budowania skutecznej komunikacji ponad tymi schematami;
- budowanie wspólnej wizji przyszłości – osobiste wizje nauczycieli, pracowników, uczniów i rodziców uzupełniają się, następuje wysoka identyfikacja ludzi z celem funkcjonowania szkoły/organizacji (osobiste zaangażowanie poszczególnych pracowników, wysoki poziom motywacji wewnętrznej);
- zespołowe uczenie się – praca zespołowa w małych zespołach pracowniczych tzw. action learning;
- myślenie systemowe – o całości organizacji (zatrudniamy nie tylko nauczyciela np. matematyka, ale patrzymy całościowo na jego wszystkie kompetencje, dążymy do zachowania równowagi w funkcjonowaniu szkoły jako systemu).

Nasza szkoła/przedszkole staje się organizacją uczącą się. Szanuje się w niej różnorodność, ale jednocześnie wszyscy jej członkowie stanowią swego rodzaju wspólnotę – poszczególne osoby budują sukces placówki, a szkoła/przedszkole dba o to, by one na co dzień odnosiły swoje sukcesy. Taki kształt relacji społecznych wspiera postawa dyrektora, który powinien w instytucji pełnić funkcję trenera wewnętrznego, coacha oraz facylitatora.

Wyżej wymienione zadania są od kilku lat jednym z najistotniejszych zabiegów związanych z zarządzaniem w placówce.

2. Uczenie się uczniów jako proces emocjonalno-społeczno-poznawczy.

Moim marzeniem jest, by radykalnie zmienić nastawienie do procesu edukacji – przejść z systemu biernego do aktywnego. Taka zmiana podejścia wpłynie bez wątpienia na postrzeganie nauki jako zadania, które nie będzie przerastać możliwości ucznia, nie będzie ona czymś trudnym i niechętnie podejmowanym. Nasza szkoła musi odchodzić od oceniania, które opiera się na potwierdzaniu tego, czego jeszcze dziecko się nie nauczyło, zmierzać do wdrażania oceniania wspierającego, potwierdzającego to, co dziecko już umie i wskazującego kierunki pracy nad rozwojem. Koniecznie należy też dążyć do powiązania nauki z życiem ucznia i jego otoczeniem. Doskonalić jego umiejętności zgodnie z okresem rozwojowym, w którym się znajduje. Jasno precyzować wspólnie z dzieckiem cele, które powinno znać, akceptować i silnie się z nimi identyfikować.

Należy podjąć działania związane z kształceniem umiejętności, które ułatwią absolwentowi uczestniczenie w życiu społecznym i zawodowym (praca zespołowa, rozwiązywanie

problemów, znajomość języków, organizowanie i ocena własnej pracy).

Szczególnie ważnym elementem wdrażającym uczniów do uczenia się jest wzbudzanie motywacji wewnętrznej do pracy. Niezbędne jest tu wypracowanie w każdym dziecku przekonania o użyteczności planowanego efektu. Dodatkowo każdy uczeń powinien być przekonany, że taki efekt jest w stanie osiągnąć. Niezbędne jest więc spełnienie w rzeczywistości szkolnej 3 warunków:

- poczucia znaczenia własnej pracy,
- świadomość jej efektów,
- indywidualnego poczucia odpowiedzialności.

Uczenie się uczniów będzie przebiegać należycie tylko wtedy, gdy będą oni mieli poczucie bezpieczeństwa, którego przejawem będzie:

- odpowiednia baza i wyposażenie;
- nowoczesne pomoce dydaktyczne;
- otoczenie szczególną troską dzieci rozpoczynających naukę w szkole;
- poczucie bezpieczeństwa emocjonalnego (jasne i akceptowane zasady oceniania, funkcjonowania w środowisku szkolnym, właściwe relacje z rówieśnikami, nauczycielami, zaufanie, wykorzystanie informacji zwrotnej w budowaniu przejrzystych relacji);
- budowanie etosu uczciwości i szlachetności w codziennym postępowaniu (promowanie wolontariatu, pracy na rzecz innych, samorządności, potrzeby wywiązywania się z obowiązków);
- wychowanie poprzez pracę;
- silna identyfikacja ze środowiskiem szkolnym zarówno wśród rodziców, jak i uczniów (tworzenie życzliwej atmosfery, wspólne dyskusje, uroczystości i prace nad kierunkiem rozwoju szkoły i przedszkola, uwzględnianie spostrzeżeń i wskazówek w bieżącym funkcjonowaniu placówki – elastyczność, otwartość, autentyczna współpraca);
- wdrażanie stosownych do potrzeb zainteresowanych podmiotów programów profilaktycznych (ogólnodostępnych lub stworzonych na potrzeby placówki).

Uczeń chętnie podejmuje trud uczenia się, gdy towarzyszyć mu będzie atmosfera twórczej aktywności, w codziennych działaniach wykorzysta swoją pomysłowość i kreatywność, a klimat szkolny sprzyjać będzie podejmowaniu ryzyka bez strachu przed niepowodzeniami i krytyką ze strony nauczyciela.

3. Sukces edukacyjny ucznia jako wynik odpowiednich kompetencji nauczycieli.

Sukces edukacyjny ucznia jest sukcesem edukacyjnym szkoły/przedszkola i nauczyciela. Nauczyciel powinien zatem w swojej codziennej pracy zmierzać do przygotowania ucznia do refleksyjnego wykorzystania w praktyce zdobytej w szkole wiedzy i umiejętności.

Nauczyciel nie może jedynie nauczać swojego przedmiotu – musi kształtować człowieka, który w przyszłości, dzięki jego postawie będzie mógł zbudować swój świat. To ogromne wyzwanie, o którym często nie pamiętamy, mówiąc o zadaniach nauczyciela. Szkoła jako instytucja powinna zmierzać do stałego doskonalenia i rozwijania kompetencji nauczycieli. Nauczyciel to wymagający zawód. Jego przydatność do pracy z młodzieżą określają 4 poziomy:

- merytoryczny;
- metodyczny (stosowanie metod aktywizujących, mentoring, coaching, tutoring indywidualizacja pracy);
- społeczny – zaniedbywany, a szczególnie pożądany w postawach nauczyciela w sytuacji uczenia oraz relacji z uczniem:

  samoświadomość: umiejętność rozpoznawania swoich emocji, poczucie własnej wartości, empatia, komunikatywność,

  zdolność samoregulacji: umiejętność samokontroli, elastyczność, innowacyjność, sumienność,

  zdolność motywowania: podwyższanie aspiracji ucznia, zaangażowanie, inicjatywa, optymizm, życzliwość,
- refleksji i samorozwoju (lekcje i obserwacje koleżeńskie, pragnienie ciągłego rozwoju).

W pracy szkoły i przedszkola należy prowadzić coaching dyrektorski i szkolenia zmierzające do wdrażania, rozwijania i utrwalania takich właśnie postaw wśród nauczycieli.

4. Propozycje działań.

Niniejszy dokument stanowi koncepcję, a więc pewien zamysł funkcjonowania szkoły i przedszkola na najbliższe lata. Jest on wynikiem obserwacji dyrektora, rozmów z rodzicami, uczniami, władzami i instytucjami współpracującymi z placówką. Wyeksponowane w nim zadania odnoszą się do wszystkich obszarów funkcjonowania szkoły – zarządzania, dydaktyki, wychowania, opieki, a więc szeroko rozumianego nadzoru pedagogicznego. Ostateczny kształt i wydźwięk koncepcji powstanie podczas spotkania zainteresowanych podmiotów – dopiero wtedy bowiem nastąpi pełna identyfikacja wszystkich z dokumentem, w którym zostanie opisana przyszłość szkoły i przedszkola w Rzeczycy Ziemiańskiej.

Na pewno chciałabym umieścić w harmonogramie pracy placówki na najbliższe lata między innymi następujące zadania:

- realizacja wszystkich zadań szkoły i przedszkola zgodnie z obowiązującym prawem i na wysokim poziomie merytorycznym;

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

- podtrzymywanie dobrych relacji szkoły i przedszkola z rodzicami, władzami, instytucjami współpracującymi;
- rozważne i oszczędne gospodarowanie środkami finansowymi, pozyskiwanie dodatkowych środków na cele szkolne poprzez korzystanie z funduszy unijnych, sponsoringu, organizowanie aukcji prac uczniów;
- założenie stowarzyszenia wspierającego placówkę w pracy opiekuńczej i wychowawczej;
- włączenie placówki do projektu kuratoryjnego szkół kształtujących tożsamość krajobrazu;
- modyfikowanie pracy z uczniem zdolnym – mentoring, coaching, tutoring, zainteresowanie udziałem szkoły w projekcie „Szkoła Talentów", wydawanie szkolnej gazetki;
- sukcesywne stosowanie we współpracy z organem prowadzącym nauczania włączającego dla uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi, współpraca w zakresie organizacji zajęć dodatkowych;
- modyfikacja zapisów wewnątrzszkolnego systemu oceniania w zakresie kryteriów ocen z zachowania, sprzyjających wzmacnianiu aktywności, samorządności, kreatywności i odpowiedzialności uczniów;
- promowanie wartości edukacji w szkole i przedszkolu poprzez organizację dni otwartych, lekcji i zajęć otwartych, imprez środowiskowych, organizację wycieczek i spotkań interesującymi ludźmi, realizację projektów edukacyjnych (poznawanie struktur władzy lokalnej, ciekawych zakątków przyrodniczych);
- stała współpraca szkoły i przedszkola ze środowiskiem poprzez zachęcenie członków rodzin naszych uczniów do spędzania czasu w szkole na spotkaniach z dziećmi, prezentacji umiejętności, ciekawych zawodów, dzielenia się opowieściami, wspólnego gotowania, czytania książek itp.;
- doskonalenie kompetencji społecznych nauczycieli w celu wzmacniania przez nich motywacji uczniów do nauki;
- założenie monitoringu na zewnątrz budynku szkolnego;

5. Zakończenie.

Podsumowując swoją propozycję, pragnę podkreślić, że dla mnie jako dyrektora przystępującego do konkursu liczy się w tej chwili konieczność wprowadzenia placówki na nowe drogi rozwoju – uświadomienie uczniom, rodzicom i nauczycielom faktu poważnej zmiany cywilizacyjnej, której jesteśmy świadkami i uczestnikami – zamiany polegającej na tym, że czy tego chcemy, czy nie – zarówno nasze dzieci, jak i my musimy polubić uczenie się, ponieważ świat wymaga od nas, abyśmy uczyli się przez całe życie.

Propozycja 8. Konteksty rozumienia kompetencji kluczowych w przedszkolu

Kształtowanie kompetencji kluczowych jest procesem, którego pierwszym formalnym etapem jest wprowadzanie dziecka w funkcjonowanie poza środowiskiem rodzinnym – przedszkole. Budowanie i wspieranie rozwoju poszczególnych komponentów kompetencji realizowane w edukacji przedszkolnej kładzie podwaliny pod dalsze funkcjonowanie edukacyjne dziecka, jego samorealizacji i aktywny udział w życiu społecznym i kulturalnym. Ukierunkowane prowadzanie edukacji kompetencyjnej od pierwszych etapów edukacyjnych dziecka jako prowadzi do późniejszego dobrego funkcjonowania w środowisku szkolnym oraz docelowo na rynku pracy. Poniższy zestaw stanowi próbę spojrzenia na możliwości budowy szkieletu kompetencyjnego w edukacji przedszkolnej ukazując profil absolwenta przedszkola poprzez analizę możliwości i potencjałów dziecka w odniesieniu do poszczególnych kompetencji kluczowych.

Porozumiewaniem się w językach obcych w środowisku przedszkolnym wyraża się poprzez wskazywanie dziecku na inność i różnorodność językową, kulturową, obyczajową. Istotnym elementem jest wprowadzenie dziecka w odmienne do znanych i typowych sytuacji społecznych, wskazywanie na bogactwo kulturowe, społeczne i językowe innych narodów, z drugiej zaś na kultywację lokalnych i narodowych tradycji (w tym językowych). Poszerzanie jego perspektyw poznawczych i zachęcenie do aktywnej eksploracji przestrzeni językowej innych kultur opiera się na demonstrowaniu dorobku językowego, kulturowego i społecznego innych narodów między innymi poprzez wprowadzanie do zabaw językowych, używania zwrotów w języku obcym w sytuacjach codziennych – w zabawie i w nauce. Kształtowaniu postawy otwartości eksploracyjnej służą działania ukierunkowane na ukazywaniu korzyści jakie wynikają z umiejętności posługiwania się językiem obcym (np. nawiązywanie i podtrzymywanie kontaktów między osobami posługującymi się rożnymi językami, możliwości pozyskiwania nowych zasobów edukacyjnych).

Kompetencja ta jest kształtowana poprzez realizację obszaru podstawy programowej wychowania przedszkolnego:

- Przygotowanie dzieci do posługiwania się językiem obcym nowożytnym.
- Przygotowanie do posługiwania się językiem mniejszości narodowej lub etnicznej lub językiem regionalnym dzieci należących do mniejszości narodowych i etnicznych oraz społeczności posługującej się językiem regionalnym, o których mowa w ustawie z dnia 6 stycznia 2005 r. o mniejszościach narodowych i etnicznych oraz o języku regionalnym, w tym z uwzględnieniem potrzeb dzieci niesłyszących posługujących się językiem migowym.
- Wychowanie rodzinne, obywatelskie i patriotyczne.

Dziecko przedszkolne buduje kompetencje porozumiewania się w języku obcym m.in. kiedy:

- bierze udział w zabawach prowadzonych w języku obcym;
- słucha wypowiedzi różnych osób, a także nagrań, słuchowisk, audycji, czytania literatury dziecięcej w języku obcym;
- podejmuje próby rozmowy z zastosowaniem zwrotów grzecznościowych w innych językach;
- uczestniczy w sytuacjach komunikacyjnych, uroczystościach, zabawach dydaktycznych i swobodnych prowadzonych w języku obcym;
- korzysta z różnych zasobów w językach obcych, tj. książki, czasopisma dla dzieci nagrania, słuchowiska.

Kompetencje matematyczne i podstawowe kompetencje naukowo-techniczne na etapie wychowanie przedszkolnego kształtowane są poprzez rozwijania i wykorzystywania myślenia matematycznego i logicznego w celu rozwiązywania problemów wynikających z codziennych sytuacji. Elementami możliwymi do realizacji w przedszkolach są zabawy i kierowane sytuacje wspierające opanowanie, wykorzystywanie i stosowanie wiedzy dostępnej dziecku, przy wykorzystaniu sposobów i metod objaśniających świat społeczny i świat przyrody. Szczególnie istotne wydają się działania związane z eksperymentowaniem, sprawdzaniem, powtarzaniem procedur i instrukcji oraz weryfikowaniem wiedzy i odnoszeniem jej do codziennych sytuacji, które dziecko zna i w których może dokonywać uogólnień i uszczegółowień.

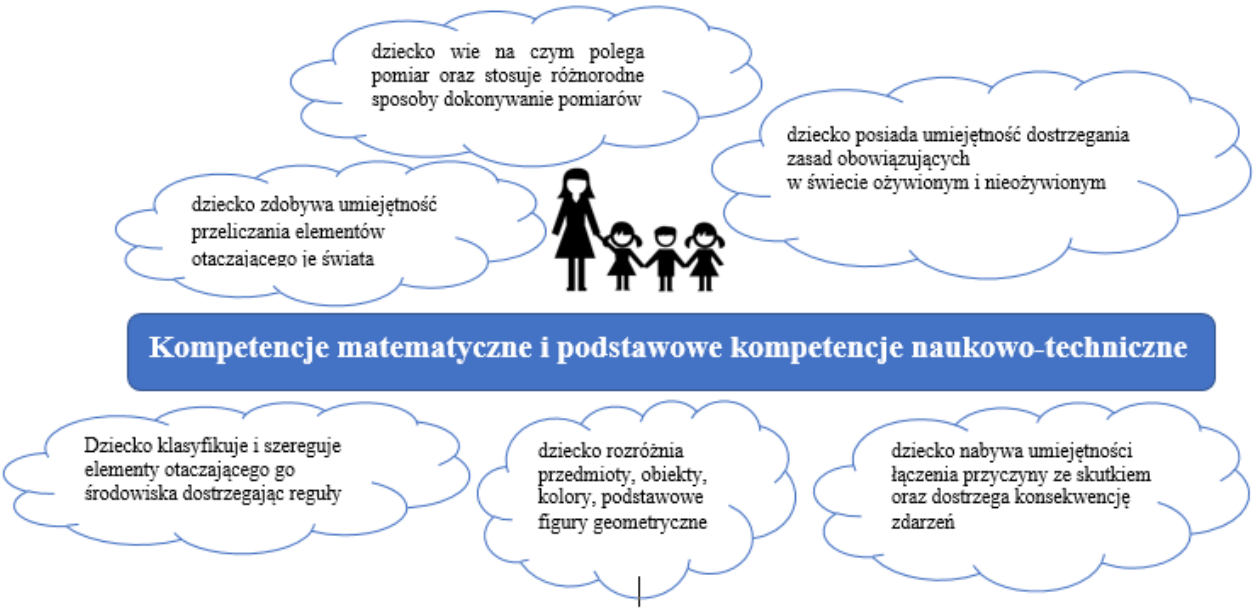
Kompetencja ta jest kształtowana poprzez realizację obszaru podstawy programowej wychowania przedszkolnego:

- Wspomaganie rozwoju intelektualnego dzieci wraz z edukacją matematyczną.

- Wspomaganie rozwoju intelektualnego dzieci poprzez zabawy konstrukcyjne, budzenie zainteresowań technicznych.
- Wychowanie dla poszanowania roślin i zwierząt.
- Pomaganie dzieciom w rozumieniu istoty zjawisk atmosferycznych i w unikaniu zagrożeń.

Dziecko przedszkolne buduje kompetencje matematyczne i podstawowe kompetencje naukowo-techniczne m.in. kiedy:

- określa pogodę i zna zjawiska atmosferyczne charakterystyczne dla każdej pory roku, bierze udział w prostych eksperymentach ukazujących prawa przyrody;
- poznaje wybrane środowiska przyrodnicze;
- zdobywa wiadomości o zwierzętach i roślinach, obserwuje je;
- obcuje z przyrodą podczas spacerów, wycieczek, zajęć terenowych;
- graficznie odtwarza wysłuchane rytmy (układa obrazki, figury geometryczne według instrukcji nauczyciela);
- przelicza przedmioty, szacuje, ile ich jest, aby w kolejnych etapach przeliczać przy użyciu rysunkowych symboli przedmiotów;
- przelicza zadaniowo w zakresie do 10;
- wskazuje, ile przedmiotów należy usunąć ze zbioru/dołożyć do zbioru, aby miał on tyle elementów, ile wskazuje nauczyciel;
- zastępuje przedmioty do liczenia ich odpowiednikami a w późniejszych okresach potrafi dokonać tej samej operacji na ich rysunkowych symbolach;
- zna pory dnia, pory roku, dni tygodnia, miesiące, potrafi posługiwać się prostymi kalendarzami graficznymi;
- obsługuje proste urządzenia i zna zasady ich działania.



Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

Kompetencje informatyczne realizowane są w przedszkolu poprzez działania zmierzające do sprawnego korzystaniu z nowoczesnych źródeł i nośników informacji**.** Obszarem wskazanym w podstawie programowej jako szczególnie istotny z punktu widzenie rozwoju tej umiejętności, jest obszar związany z rozwojem intelektualnym wspomaganym poprzez zabawy projektowe, konstrukcyjne oraz pracę techniczną i plastyczną. Uwzględnienie w edukacji przedszkolnej technik informacyjnych pozwala na ukazanie zarówno zagrożeń i wzbudzeniu ostrożności u młodego odbiorcy mediów masowych, jak również rozszerza możliwości odbioru rzeczywistość społecznej, przyrodniczej i kulturowej. Dziecko w wieku przedszkolnym stopniowo i kontrolowanie wprowadzane w przestrzeń wirtualną zyskuje możliwość rozwijania wszystkich pozostałych kompetencji kluczowych.

Kompetencja rozwijana może być przy użyciu sprzętu multimedialnego, dostępnych w placówce programów edukacyjnych i pakietów multimedialnych, ale także poprzez wdrożenie do obsługi urządzeń komunikacyjnych – telefonów, tabletów, komputerów. Dzieci podczas zabaw przedszkolnych poznają podstawy obsługi Internetu i prostych aplikacji edukacyjnych oraz nabywają świadomość zarówno korzyści płynących z użycia nowoczesnych technologii jak i z towarzyszących temu zagrożeń.

Kompetencja ta jest kształtowana poprzez realizację obszaru podstawy programowej wychowania przedszkolnego: Wspomaganie rozwoju intelektualnego dzieci poprzez zabawy konstrukcyjne, budzenie zainteresowań technicznych.

Dziecko przedszkolne buduje kompetencje informatyczne m.in. kiedy:

- bierze udział w zajęciach z zastosowaniem sprzętu multimedialnego, dostępnych w placówce programów edukacyjnych i pakietów multimedialnych;
- poznaje urządzenia komunikacyjne – telefon, tablet;
- podczas zajęć zdobywa wiedzę poprzez obserwację zachowania nauczyciela, który stosuje różne środki IT;
- bierze udział w układaniu codziennych czynności;
- otrzymuje od nauczyciela informacje o zasadach korzystania z nowoczesnych źródeł informacji;
- uczestniczy w aktywnościach ukierunkowanych na wykorzystanie zasobów internetowych do celów edukacyjnych i rekreacyjnych;
- gra w gry oparte na planowaniu, rozwiązywaniu problemów i selekcji informacji;
- zna zasady użytkowania urządzeń mobilnych.

Umiejętność uczenia się jest kluczowym zadaniem, jakie powinien zrealizować absolwent przedszkola – właściwe wyposażanie dziecka w aparat metodyczny jest inwestycją na kolejne etapy edukacyjne i podstawą kompetencją uczenia się przez całe życie – przedszkole to pierwsze metodyczne doświadczanie dziecka z uczeniem – uczeniem się konsekwentnym, możliwie świadomym i ukierunkowanym na osiągniecie konkretnych celów. Perspektywa właściwego wdrażania do rozwoju tej kompetencji stawia przed nauczycielami zadanie przygotowanie dziecka do różnych form nauki – pracy grupowej i indywidualnej oraz do różnorodności stylów uczenia się. Jest to również czas wzbudzania motywacji do nauki, kształtowanie perspektywy motywacji wewnętrznej, zadaniowej, ukierunkowanie wysiłków.

Kompetencja ta jest kształtowana poprzez realizację wszystkich obszarów podstawy programowej wychowania przedszkolnego, a rezultaty w tym obszarze są ściśle skorelowane z umiejętnościami, postawami i prezentowanymi sposobami pracy nauczyciela – ważnym elementem pracy jest zatem doskonalenie warsztatu wychowawcy oraz ukazywanie na łączność procesów edukacyjnych z funkcjonowaniem społecznym i aktywnością codzienną.

Zakres tej kompetencji możliwy do realizacji w edukacji przedszkolnej obejmuje m. in. rozwijanie ciekawości świata, odkrywanie swoich zainteresowań, rozwijanie predyspozycji i zdolności poznawczych dziecka, kształtowanie pozytywnego obrazu siebie, rozwijanie samodzielności oraz odpowiedzialności za swoje działania, zachęcanie do bezpiecznego eksperymentowania i eksploracji środowiska przyrodniczego, społecznego i kulturalnego.

Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny

Kompetencje społeczne i obywatelskie w warunkach edukacji przedszkolnej to kształtowanie zdolności do stopniowego wychodzenia poza obszar rodziny zmierzają do tworzenia warunków do pracy z innymi, pracy w grupie, tworzeniu i współdziałania w obrębie grupy. W kontekście przedszkola istotne jest zrozumienie przez dziecko obyczajów i sposobów funkcjonowania osób w różnych społeczeństwach i środowiskach, dostrzeganie różnorodności zachowań, a także stopniowo różnorodności postaw reprezentowanych przez rówieśników i osoby dorosłe. Praca z dzieckiem przedszkolnym prowadzona powinna być w kierunku umożliwiania mu dokonywania wyborów oraz uświadamiania, że mają one realne konsekwencje i warunkują funkcjonowanie w grupie.

Kompetencja ta jest kształtowana poprzez realizację obszarów podstawy programowej wychowania przedszkolnego:

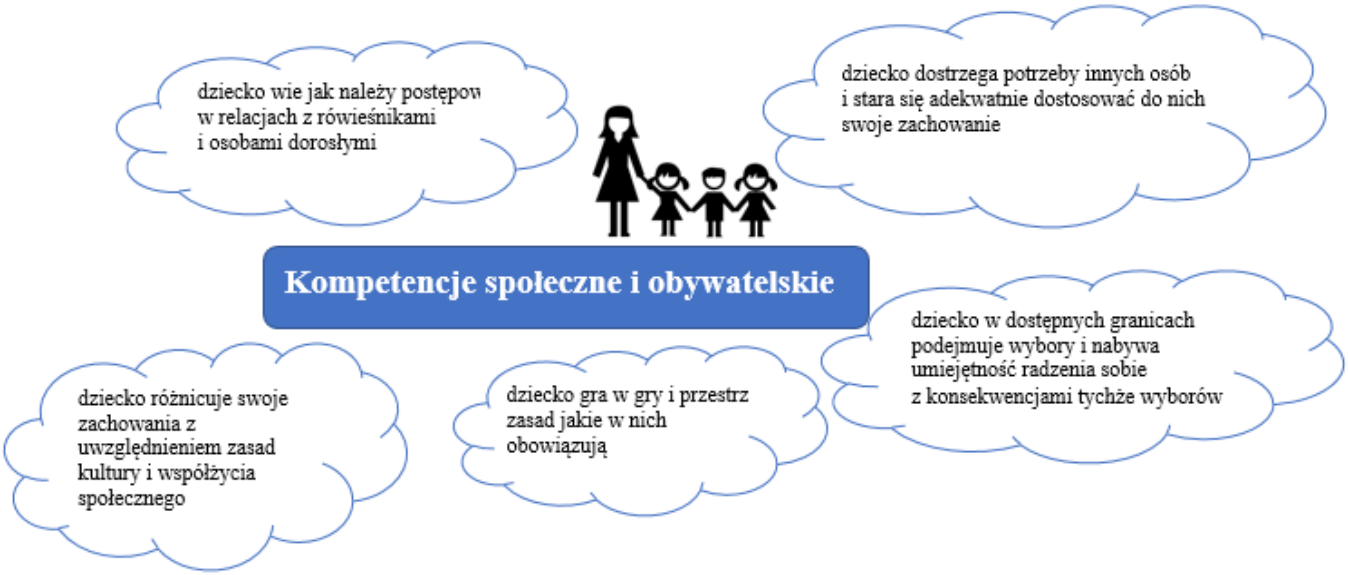
- Kształtowanie umiejętności społecznych dzieci: porozumiewanie się z dziećmi i dorosłymi, zgodne funkcjonowanie w zabawie i w sytuacjach zadaniowych;
- Kształtowanie czynności samoobsługowych, nawyków higienicznych i kulturalnych. Wdrażanie dzieci do utrzymywania ładu i porządku;
- Wspieranie dzieci w rozwijaniu czynności intelektualnych, które stosują w poznawaniu i rozumieniu siebie i swojego otoczenia;
- Wychowanie zdrowotne i kształtowanie sprawności fizycznej dzieci;
- Wdrażanie dzieci do dbałości o bezpieczeństwo własne oraz innych;
- Pomaganie dzieciom w rozumieniu istoty zjawisk atmosferycznych i w unikaniu zagrożeń;
- Wychowanie dla poszanowania roślin i zwierząt;
- Wychowanie rodzinne, obywatelskie i patriotyczne;
- Przygotowanie dzieci do posługiwania się językiem obcym nowożytnym;

- Przygotowanie do posługiwania się językiem mniejszości narodowej lub etnicznej lub językiem regionalnym dzieci należących do mniejszości narodowych i etnicznych oraz społeczności posługującej się językiem regionalnym, o których mowa w ustawie z dnia 6 stycznia 2005 r. o mniejszościach narodowych i etnicznych oraz o języku regionalnym, w tym z uwzględnieniem potrzeb dzieci niesłyszących posługujących się językiem migowym;

Dziecko przedszkolne rozwija kompetencje społeczne i obywatelskie m.in. kiedy:

- dobrze orientuje się w swoim otoczeniu (zna imiona członków rodziny, zna swoje dane osobiste – nazwisko, adres, miejsce zamieszkania);
- opisuje swój wygląd, rysuje siebie;
- zwraca uwagę na zmiany, jakie zachodzą w jego ciele wraz z upływem czasu oraz w sytuacjach codziennych (kiedy zmarznie, kiedy jest mu zbyt gorąco);
- ma okazję do oceny swoich możliwości podczas pracy grupowej, porównania się do możliwości innych dzieci w grupie;
- bierze udział w czynnościach i zadaniach, które pozwalają na ocenę siebie;
- potrafi zająć postawę empatyczną wobec rówieśników i osób dorosłych;
- potrafi za pomocą różnych form (również plastycznych) wyrazić uczucia i emocje;
- dostrzega związek między wydarzeniami a emocjami zarówno u siebie, jak i u rówieśników;
- korzysta z metod relaksacyjnych, które pomagają rozładować napięcie (ćwiczenia oddechowe, masażyki, relaksacja przy muzyce i przy czytaniu);
- przestrzega zasad i norm panujących w różnych grupach;
- uczestniczy w grach inicjowanych przez nauczyciela a stopniowo samo wymyśla i organizuje zabawy, zaprasza do nich inne dzieci;
- akceptuje i stosuje reguły obowiązujące w przedszkolu oraz w zabawach grupowych;
- samodzielnie i sumiennie wypełnia obowiązki (dyżurny);
- okazuje zainteresowanie problemami innych i aktywnie podejmuje próby ich rozwiązywania;
- jest gotowe do niesienia pomocy i korzysta z pomocy oferowanej mu podczas trudności i problemów;
- posiada wiedzę na temat roli różnych osób – w środowisku domowym oraz w przedszkolu – potrafi adekwatnie określić swoje domowe i przedszkolne role;
- zachowuje się kulturalnie w przedszkolu i innych miejscach publicznych;
- wie, jakie zachowania mogą urazić drugą osobę i reaguje w sytuacjach, kiedy zauważa zachowania niepożądane;
- uczy się akceptować porażkę i sukces;

- poszukuje różnych sposobów rozwiązywania konfliktów zgodnie z panującymi w grupie regułami;
- jest wrażliwy na potrzeby innych osób, a także zwierząt.



Poczucie inicjatywy i przedsiębiorczość w edukacji przedszkolnej rozumiane jest jako zdolność do wcielania pomysłów w czyn. W skład kompetencji zaliczyć należy działania zmierzające do rozwoju poczucie sprawstwa, kształtowanie odpowiedzialność za podejmowane decyzje oraz uwzględnianie społecznych kontekstów warunkujących możliwe działania. Istotne jest kształtowanie umiejętności planowania działań i konsekwentnego ich realizowania np. poprzez pracę metodą projektu edukacyjnego oraz uczestnictwo w wydarzeniach, programach i akcjach tematycznych. Kompetencja ta jest kształtowana wielopłaszczyznowo, jej elementy obecne są podczas wszystkich działań edukacyjnych, wychowawczych i opiekuńczych, w których uczestniczy dziecko. Istnieje ścisły związek pomiędzy tą kompetencją a składowymi kompetencji społecznych obywatelskich.

Kompetencja ta jest kształtowana poprzez realizację obszarów podstawy programowej wychowania przedszkolnego:

- Wspieranie dzieci w rozwijaniu czynności intelektualnych, które stosują w poznawaniu i rozumieniu siebie i swojego otoczenia;
- Wychowanie rodzinne, obywatelskie i patriotyczne.

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

Przykładowe wskaźniki

1. Koncepcja pracy przedszkola ukierunkowana jest na rozwój umiejętności i kompetencji kluczowych.
2. Nauczyciele formułują cele zajęć w języku dziecka i informują dzieci, jakie umiejętności będą kształtowane podczas zajęć.
3. Nauczyciele udzielają dzieciom informacje zwrotną o efektach uczenia się.
4. Nauczyciele wdrażają dzieci do samooceny w zakresie nabytej wiedzy i umiejętności.
5. Nauczyciele stosują różnorodne formy i metody pracy aktywizujące dzieci i umożliwiające indywidualizację procesu nauczania.
6. Wychowawcy wykorzystują w procesie edukacyjnym potencjał, umiejętności i doświadczenie dzieci.
7. Nauczyciele uwzględniają w swoich planach i programach, działania w zakresie rozwijania kompetencji kluczowych.
8. Nauczyciele diagnozują poziom rozwoju poszczególnych kompetencji kluczowych w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw.
9. Nauczyciele planują i monitorują realizację podstawy programowej wychowania przedszkolnego z uwzględnieniem kompetencji kluczowych.
10. Nauczyciele kształtują na zajęciach kompetencje porozumiewania się w języku ojczystym.
11. Nauczyciele kształtują na zajęciach kompetencje porozumiewania się w języku obcym.
12. Nauczyciele kształtują na zajęciach kompetencje matematyczne i naukowo-techniczne.

13. Nauczyciele kształtują na zajęciach kompetencje związane z umiejętnością uczenia się.
14. Nauczyciele kształtują na zajęciach kompetencje informatyczne.
15. Nauczyciele kształtują na zajęciach kompetencje związane z innowacyjnością i przedsiębiorczością.
16. Nauczyciele kształtują na zajęciach świadomość i ekspresję kulturowa.

Przykłady pytań do indywidualnego wywiadu pogłębionego dla nauczycieli edukacji przedszkolnej służący – diagnoza w kierunku kompetencji kluczowych:

- na rozwój których kompetencji kluczowych kładzie Pani/Pan największy nacisk w swojej codziennej pracy z dziećmi?
- które z kompetencji kluczowych są Pani/Pan zdaniem najmniej rozwijane w Pani/Pana codziennej pracy z dziećmi?
- jakie Pani/Pana zdaniem wyzwania stawia przed nauczycielami realizacja wymagań podstawy programowej wychowania przedszkolnego w zakresie rozwoju kompetencji kluczowych?
- jakie Pani/Pana zdaniem wyzwania stawia przed rodzicami dzieci przedszkolnych zapisy podstawy programowej wychowania przedszkolnego w zakresie rozwoju kompetencji kluczowych?
- jakie są obecnie stosowane przez Panią/Pana formy działań przyczyniające się do kształtowania kompetencji kluczowych dzieci?
- które z podejmowanych przez Panią/Pana form działań uważa Pani/Pan za najskuteczniejsze?
- które z podejmowanych przez Panią/Pana form działań ocenia Pani/Pan jako nieskuteczne?
- jakie metody i narzędzia pracy są dla Pani/Pana przydatne w odniesieniu do kształtowania kompetencji kluczowych dzieci?
- jak ocenia Pni/Pan swoje umiejętności metodyczne w odniesieniu do kształtowania kompetencji kluczowych dzieci – co mogłoby być dla Pani/Pana pomocne w tym zakresie?
- jak ocenia Pani/Pan swoje umiejętności w zakresie wykorzystania nowoczesnych technologii w odniesieniu do kształtowania kompetencji kluczowych dzieci?