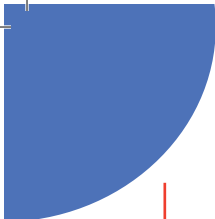




Współczesne zarządzanie szkołą

MATERIAŁY METODYCZNE
WSPIERAJĄCE DYREKTORA
PRZY WPROWADZANIU
ZMIAN W SZKOLE



Autorzy: Teresa Gańko, Grażyna Gregorczyk, Janina Janosz, Bogusława Ogrodowczyk, Renata Stoczkowska,
Cezary Ziembicki

Koordinator projektu Akademia Profesjonalnego Nauczyciela: Beata Kossakowska

Redaktor prowadzący: Janina Ziętek

Skład: Justyna Domagała

Druk:
PPU Multigraf SC
ul. Bielicka 76c
85-135 Bydgoszcz

ISBN 978-83-938184-2-6

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
TEORIA	
1 Dyrektor liderem w nowoczesnej szkole	7
Teresa Gańko	
2 Wybrane kompetencje społeczne dyrektora szkoły	15
Bogusława Ogrodowczyk	
3 Motywująca rola dyrektora przy wprowadzaniu zmian w szkole	20
Janina Janosz	
4 Wykorzystanie narzędzi coachingowych w pracy z radą pedagogiczną	25
Renata Stoczkowska	
5 Zastosowanie narzędzi TOC w pracy z radą pedagogiczną	29
Renata Stoczkowska	
6 Wykorzystanie autoewaluacji w pracy nauczyciela i dyrektora szkoły	32
Cezary Ziembicki	
7 Cyfrowa edukacja – w stronę cyfrowej szkoły	37
Grażyna Gregorczyk	
PRAKTYKA	
8 Dobre praktyki – wywiady z dyrektorami wybranych szkół na temat wprowadzanych zmian	49

8.1	Wywiad z Krzysztofem Kaźmierczakiem dyrektorem Zespołu Szkół Publicznych w Błędowie	50
8.2	Wywiad z Elżbietą Kołodziejczuk wicedyrektorem Szkoły Podstawowej nr 185 im. UNICEF w Warszawie	53
8.3	Wywiad z Janem Rychlickim dyrektorem Zespołu Szkół Integracyjnych im. Jana Pawła II w Radomiu	56
8.4	Wywiad z Tomaszem Bernatem wicedyrektorem PSP nr 23 im. Stefana Żeromskiego w Radomiu	58
8.5	Wywiad z Piotrem Praczkowskim wicedyrektorem Zespołu Szkół nr 3 im. Stanisława Staszica w Ciechanowie	60
8.6	Wywiad z Iwoną Grabowską dyrektorem Zespołu Szkół w Siemiatkowie	62
8.7	Wywiad z Izabelą Grzegrzótką dyrektorem Zespołu Szkół Poligraficznych im. Marszałka Józefa Piłsudskiego w Warszawie	64
8.8	Wywiad z Luizą Tkacz dyrektorem Zespołu Szkół nr 28 w Warszawie	67

WSTĘP

*Lider we współczesnej szkole to ktoś taki, jak projektant,
pomocnik lub po prostu mądry nauczyciel.
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.
Trudno opisać lidera bez określenia kontekstu, w jakim działa, dlatego lider objawia się
w konkretnej sytuacji, konkretnej szkole, gdzie, sięgając po konkretne problemy do rozwiązania,
przygotowuje współpracowników do radzenia sobie z nimi.*
Grzegorz Mazurkiewicz, Przywództwo edukacyjne,
Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011

Zeszyt dyrektora jest kolejną formą wsparcia metodycznego dyrektorów mazowieckich szkół w zarządzaniu placówkami oświatowymi. Zamieszczone w nim materiały są efektem projektu systemowego Akademii Profesjonalnego Nauczyciela, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, a zrealizowanego przez Mazowieckie Samorządowe Centrum Doskonalenia Nauczycieli i Ośrodek Edukacji Informatycznej i Zastosowań Komputerów w Warszawie.

Część pierwszą, teoretyczną, rozpoczyna rozdział wskazujący zmiany dokonujące się w edukacyjnej rzeczywistości XXI wieku oraz wyzwania, jakie z sobą niosą. Wymagają one zdefiniowania na nowo zadań, ról i kompetencji osób zarządzających oświatą.

Rozdział 2 poświęcony jest kompetencjom społecznym dyrektora szkoły, uznanym za niezbędne w budowaniu relacji międzyludzkich w zespole nauczycielskim, od których zależy sukces szkoły. Umiejętność sprawnego komunikowania się z ludźmi stanowi w dużej mierze o sukcesach w zarządzaniu. Mówi się wtedy o dyrektorze-liderze, którego potrzebuje dzisiejsza szkoła.

Kolejne rozdziały nawiązują tematycznie do programu doskonalenia metodycznego „Dyrektor jako lider w tworzeniu nowoczesnej szkoły”.

Kontynuacja tematyki związanej z wykorzystywaniem narzędzi coachingowych, narzędzi TOC w pracy z radą pedagogiczną oraz stosowaniem autoewaluacji w codziennej pracy z pewnością pomoże utrwalić wiedzę tematyczną, niezbędną przy tworzeniu nowoczesnej szkoły.

Ostatni rozdział części teoretycznej został poświęcony technologiom informacyjno-komunikacyjnym, odgrywającym dużą rolę w procesie uczenia się i nauczania we współczesnej szkole. Zaprezentowane modele edukacyjne mogą w znacznym stopniu podnieść skuteczność i atrakcyjność zajęć edukacyjnych. Nowe zadania dyrektora w cyfrowej szkole obligują go do przygotowania nauczycieli i uczniów do życia w cyfrowym społeczeństwie.

Treści te traktujemy jako kompendium wiedzy, niezbędne minimum do zarządzania współczesną szkołą.

Autorami części teoretycznej są nauczyciele konsultanci oraz specjaliści ds. zarządzania w oświacie, ewaluacji wewnętrznej oraz technologii informacyjnej, osoby, które oprócz doświadczenia w kierowaniu szkołą są aktywnymi trenerami w określonych obszarach merytorycznych.

Część praktyczna zawiera osiem przykładów dobrych praktyk. Poprosiliśmy dyrektorów, aby podzielili się doświadczeniami i opowiedzieli o tym, w jaki sposób wprowadzali zmiany w swojej szkole, na jakie trudności napotkali, jakich efektów się spodziewają i co powiedzieliby tym, którzy dopiero zaczną tę pracę.

Powyższe rozwiązania przedstawiono w formie wywiadów na temat wprowadzanych lub zaplanowanych do realizacji rozwiązań metodycznych/organizacyjnych w zarządzaniu szkołą czy pracy z radą pedagogiczną. Warto je poznać, bo być może zainspirują innych dyrektorów do poszukiwania własnych rozwiązań.

Życzymy dużo sukcesów w zarządzaniu oraz wprowadzaniu zmian w szkole

Zespół APN ds. doskonalenia kadry kierowniczej



TEORIA

Teresa Gańko

1. Dyrektor liderem w nowoczesnej szkole

Jeśli twoje działania inspirują innych do tego, żeby marzyć (...), poznawać więcej, robić więcej i stawać się lepszym, to jesteś liderem.
John Quincy Adams

Liderzy umożliwiają innym działanie, nie przez zatrzymywanie ich energii, ale przez jej uwalnianie.
Joanna Madalińska-Michalak, *Przywództwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie edukacją*, Kraków 2011

Żyjemy w czasach burzliwych zmian, które stawiają wiele wyzwań w życiu codziennym i na rynku pracy. Dlatego w wielu dziedzinach społecznych, gospodarczych, w tym także w edukacji rozpoczęliśmy erę „społeczeństwa wiedzy”, w której każdy człowiek musi być przygotowany do twórczej refleksji, interpretacji tego, co się dzieje i wyciągania z tego wniosków. Liczy się rozwój kreatywności, będącej siłą napędową innowacji oraz głównym czynnikiem rozwoju kompetencji osobistych, zawodowych, społecznych i tych związanych z technologiami informacyjnymi.

Ponieważ edukacja jest ważnym warunkiem budowania świata, musi się zmieniać, aby być w harmonii ze zmieniającą się rzeczywistością, a jednocześnie nań wpływać. Jej zadaniem jest wyposażenie uczniów w umiejętności, które będą potrzebne w świecie, który jeszcze nie istnieje¹. Powinna przygotować ludzi nie tylko do korzystania z osiągnięć cywilizacji, ale także do świadomego uczestnictwa w jej dalszym rozwoju.

Szkoła ma przygotowywać do życia w świecie, który JESZCZE nie istnieje, ale który nastanie wkrótce po tym, gdy uczniowie opuszczą jej mury. W tym drugim ujęciu jest to swego rodzaju meta-wyzwanie, które powinno nam towarzyszyć zawsze, gdy myślimy o edukacji i rozwoju szkolnictwa².

Wychowanie społeczeństw do wolności, demokracji oraz humanistycznego rozwoju jest zadaniem szczególnie skomplikowanym, dlatego wymaga otwartego dialogu i partnerstwa wszystkich podmiotów edukacji. Nie będzie to proste i nie będzie przebiegało ani szybko, ani bezboleśnie. Nie zwalnia to nas jednak z obowiązku działania.

Nowe wyzwania wymagają dużych zmian od nauczycieli. Tradycyjna kreda, tablica i dobry nauczyciel są już niewystarczające w informacyjnym społeczeństwie. Nauczyciel nie może być tylko „księgą wiedzy”. Ma pełnić rolę mistrza i przewodnika w świecie realnym i wirtualnym.

¹ Szkoła przygotowuje dzieci do życia w świecie, który jeszcze nie istnieje. A. Camus

² Kołodziejczyk W., Polak M. Jak będzie zmieniała się edukacja. Wyzwania dla polskiej szkoły i ucznia, http://www.institutobywatelski.pl/wp-content/uploads/2011/11/edukacja_kolodziejczyk-polak_internet.pdf



W organizacjach opartych na nowym modelu każdy człowiek musi mieć umiejętności pozwalające pracować zespołowo, wspólnie rozwiązywać problemy i podejmować decyzje, być kreatywny, a przede wszystkim skutecznie komunikować się z innymi³. To dotyczy także szkoły.

Szkoła musi zadbać o to, żeby uczniowie już od pierwszej klasy szkoły podstawowej na wszystkich przedmiotach mieli możliwość rozwoju kompetencji cyfrowych i medialnych, określanych w Unii Europejskiej jako *digital competences*. Należy ich nauczyć, jak współpracować w grupie nie tylko „w realu”, ale także w sieci. Wydaje się to takie proste, ale jak do tej pory nie ma tego w programach nauczania i nikt tego nie uczy. Chodzi tu o umiejętności wyszukiwania informacji, ocenę ich jakości i wiarygodności oraz znajomość metod ich przetwarzania i wykorzystywania. O słuszności tej tezy dyrektorzy i nauczyciele muszą być przekonani, muszą się identyfikować z zadaniem, które będzie wprowadzane w szkole. Nie będzie bowiem oczekiwanego efektu wtedy, gdy ucząc czegoś, sami w to nie wierzymy.

Nauczyciele i rodzice muszą zaakceptować to, że cyfrowy świat jest elementem codziennego życia młodych ludzi. Badania MEN i ORE w 2012 r. wykazały, że około 73% uczniów spędza przed komputerem ponad 10 godzin tygodniowo, 95% wyszukuje różne informacje, tyle samo korzysta z Internetu, by utrzymać kontakty towarzyskie. Jest to potwierdzeniem konieczności wprowadzania technologii informacyjno-komunikacyjnych do szkół.

W raporcie UNESCO pt. *Edukacja – jest w niej ukryty skarb* określono cztery podstawowe aspekty wiedzy i edukacji: „uczyć się, aby wiedzieć” (wiedza), „uczyć się, aby działać” (umiejętności), „uczyć się, aby żyć wspólnie”, „uczyć się, aby być” (system wartości i potrzeby). Powinny być one uwzględniane przy tworzeniu nowoczesnej szkoły.

Przyjęty przez Unię Europejską program rozwoju społeczno-gospodarczego, czyli strategia *Europa 2020* zachęca do inwestowania w innowacje, także w oświacie. Należy więc korzystać ze sprzyjającego klimatu i zmieniać polską szkołę na miarę XXI wieku.

³ Opolski K. *Strategia jakości w nowoczesnym zarządzaniu bankiem*, Instytut Naukowo-Wydawniczy OLYMPUS CEiRB, Warszawa 1998

JAKA WIĘC POWINNA BYĆ SZKOŁA XXI WIEKU?

*Dobra szkoła XXI wieku to szkoła, która pozwala uczniom zadawać pytania.
Bo dzieci w szkole często uczone są, by nie zadawały pytań.
Rozwijanie kreatywności, cyfrowych kompetencji, umiejętności społecznych
i przedsiębiorczych – to są bardzo ważne zadania szkoły w XXI wieku.*
Jannie Jeppesen

Szkoła XXI wieku powinna być otwarta na innowacje nie tylko w świecie technologii, ale także w odniesieniu do procesów nauczania i uczenia się. Uczniowie, pod kierunkiem nauczycieli, powinni umieć na wszystkich przedmiotach mądrze korzystać z dobrodziejstw nowych technologii. Dzięki takim działaniom szkoła stanie się bardziej atrakcyjna dla uczniów i przyczyni się do większej motywacji do nauki. Szkoła powinna być miejscem, w którym wszyscy się uczą – i uczniowie, i nauczyciele, i dyrektor. Szkoła ucząca się to sposób na zwiększenie jej roli w zmaganiach z wyzwaniami współczesnej cywilizacji, a także odpowiedź na fragmentaryzację i standaryzację⁴. Szkoła ucząca się to szkoła, która tworzy klimat zachęcający do nauki i rozwoju. Uczący się w niej są w stanie ciągłej zmiany, biorą udział w procesie zadawania pytań i patrzenia w przyszłość. Nie ma w niej miejsca na nakazy czy zakazy.

JAKI POWINIEN BYĆ NOWOCZESNY DYREKTOR-LIDER?

Zmieniająca się rzeczywistość wymaga nowego spojrzenia na zarządzanie szkołą. Nie można zarządzać szkołą w sposób, który zamiast zadowolenia, rozwoju i nauki przynosi rywalizację wśród nauczycieli, biurokrację i rankingi, a w konsekwencji frustrację i niepowodzenia. Dlatego podstawą funkcjonowania współczesnej, nowoczesnej, efektywnej i wiarygodnej szkoły są niewątpliwie wysokiej jakości kompetencje dyrektora: wiedza, umiejętności, a także cechy osobowe, które pozwolą na właściwą realizację zadań.

Obok funkcji zarządzającej dyrektor powinien w swojej szkole być liderem. Wskazuje na to praktyka, z której wynika, że zarządzanie i przywództwo są nierozłączne w kierowaniu zespołem ludzi. *Role dyrektora i lidera są jak dwie strony jednej monety: nigdy nie występują pojedynczo. Ważne, aby te funkcje wzajemnie się równoważyły. Tak jak współczesne zarządzanie, także wszystkowiedzący lider ustępuje koncepcji lidera, który jako wrażliwy budowniczy kultury wspomaga organizacyjnie uczenie się i przygotowuje organizację do funkcjonowania w zmieniającym się otoczeniu. Zasadniczym celem dyrektora-lidera staje się budowanie relacji między członkami rady pedagogicznej, a nie konkurowanie o władzę⁵.* W ten sposób tworzy się kultura organizacyjna szkoły.

Poniższa tabela obrazuje wzajemne przenikanie i uzupełnianie się umiejętności dyrektora szkoły.

Umiejętności dyrektora menedżera	Umiejętności dyrektora lidera
Planuje	Posiada wizję
Działa od szczegółu do ogółu	Działa od ogółu do szczegółu
Eliminuje ryzyko	Podejmuje ryzyko
Koncentruje się na zadaniach, systemach, strukturach	Koncentruje się na ludziach
Motywuje i kontroluje wyniki	Inspiruje do działania
Podporządkowuje	Zobowiązuje
Używa formalnych struktur i tworzy porządek w organizacji	Używa nieformalnych struktur i wprowadza innowacje
Organizuje	Ustala kierunki

⁴ Battery, 2004

⁵ Madalińska-Michalska J. Przywództwo edukacyjne. Współczesne wyzwania, Wolters Kluwer, Warszawa 2014

Menedżer i przywódca to dwie różne funkcje w jednej organizacji. Gdyby istniał tylko jeden typ zarządzania firmą – menedżer – z pewnością doprowadziłoby to organizację do zbiurokratyzowania. Po pewnym czasie taka organizacja byłaby odporna na wszelkie innowacje, osiągnęłaby stagnację⁶.

Dyrektor-lider nie przewodzi tu w tradycyjnym rozumieniu tego słowa, nie przychodzi z wizją zmian i nie idzie na czele pochodu, heroicznie pokazując, że to, co proponuje, jest możliwe. Pomaga innym uwierzyć w siebie, dostrzec i wykorzystać własny potencjał, wspólnie wypracowując wizję i strategię działania. Powinien również upewniać współpracowników co do słuszności kierunku pracy, prawidłowości podejmowanych decyzji i pomagać w zwalczaniu niepewności tak często łączącej się z uzyskiwaniem autonomii i samodzielności. Profesjonalny dyrektor zarządza sobą i swoimi współpracownikami w taki sposób, aby dzięki ich pracy i szkoła, i ludzie rozwijali się. Efekty pracy szkoły są pochodną rozwoju osobistego każdego nauczyciela i pracownika z osobna i wszystkich razem jako zespołu. Prawdziwy przywódca inwestuje w ludzi i dostaje efekty⁷.

DYREKTOR-LIDER:

- dba o ustawiczne kształcenie zawodowe i rozwój wszystkich zatrudnionych w szkole, dzieli się wiedzą z pracownikami, dba o proces uczenia się innych, dąży do profesjonalizmu i umożliwia to pracownikom szkoły,
- potrafi słuchać innych, rozmawia, ufa, wspiera, motywuje do pracy i wprowadzanych zmian w szkole, dba o jawny, zrozumiały i sprawny przepływ informacji w szkole,
- jest autentyczny i wiarygodny, co generuje zaufanie pracowników, dba o dobre relacje, buduje zaufanie w zespole, potrafi zarządzać konfliktem w szkole,
- analizuje i ocenia zachodzące zjawiska w szkole, zna potrzeby i oczekiwania nauczycieli, reaguje na nie i w miarę możliwości je realizuje,
- zachęca nauczycieli do samooceny pracy, stosuje konstruktywną informację zwrotną,
- doskonalili się w coachingu i poznaje inne narzędzia pracy z radą pedagogiczną,
- dba o rozwój kompetencji cyfrowych i medialnych wszystkich podmiotów szkolnych,
- jest widoczny i pokazuje całej radzie pedagogicznej swoją postawą i zaangażowaniem, jak ważne są procesy realizowane w szkole, zachęca do wspólnej pracy i poszukiwania rozwiązań zaistniałych problemów,
- oddaje się pracy z pasją, zapewnia siłę i skupienie w działaniu szkoły oraz stanowi przykład dla innych,
- traktuje wszystkich wokół siebie z życzliwością, szacunkiem i uczciwością, w ten sam sposób, w jaki chciałby być traktowany,
- to osoba o dużej inteligencji, która pozwala mu na szersze i szybsze spostrzeganie, daje możliwość bardziej efektywnego myślenia i łączenia wszystkiego, co umie,
- przyciąga ludzi i sprawia, że wiążą ich z nim symbiotyczne związki.

CO SPRAWIA, ŻE LUDZIE PODAJĄ ZA DYREKTOREM-LIDERM?

Kluczowym elementem siły dyrektora jest bycie sobą, umiejętność zarządzania swoim życiem, refleksja nad podejmowanymi decyzjami, analiza porażek, by zamienić je w sukcesy. Jeśli ludzie

⁶ <http://akademia.europartner-akie.pl>

⁷ Nowak M. *Dyrektor liderem rozwoju*, Meritum nr 1/2014

czują, że twoja siła ma źródło w wartościach, które wyznajesz nie tylko deklaratywnie, ale realizujesz w swoim życiu, to jako przełożony budzisz szacunek, nie drwinę i szyderstwo za plecami. I wtedy możesz odpuścić sobie formalną kontrolę, drobiazgowo monitorowanie podstawy programowej, urzędnicze rozliczanie ze zrealizowanych godzin karcianych. *Naturalny lider, dyrektor prawdziwy przywódca edukacyjny, to połączenie autentyczności, empatii, odwagi, spójności, sprawstwa i pasji. Nikt się takim nie rodzi, ale takim możesz się stać; zacznij od samopoznania i doskonal się w tej sztuce całe życie*⁸.

Zaangażowanie dyrektora-lidera i wicedyrektorów ma duży wpływ na pracę zespołową nauczycieli. Kierownictwo szkoły musi mieć wypracowaną gotowość do przyjmowania uwag rady pedagogicznej oraz powinno wspierać wprowadzanie sugerowanych przez nią rozwiązań.

Klucz do sukcesu grupy tkwi także w zaangażowaniu jej członków, którzy niejednokrotnie będą poza pracą analizować ważne problemy szkolne, wypracowywać rozwiązania oraz prowadzić działania. Dlatego dyrektor-lider powinien zwrócić szczególną uwagę na umiejętność współpracy grupowej członków rady pedagogicznej i wypracowanie wśród nich zaufania do siebie. Wtedy każdy z nich będzie miał możliwość wykazania się własnym wkładem pracy w zespole. Wspólna, aktywna i głęboka refleksja będzie podstawą powstającego systemu wsparcia i zaufania w grupie, co wpłynie na większą motywację do pracy w szkole.

ZASADY LIDERA⁹

1. Skup się na ludziach, a nie na sobie.
2. Nie staraj się być idealny.
3. Poznaj wartości ludzi, dla których chcesz być liderem.
4. Miej wizję i komunikuj ją. Podziel się z ludźmi tym, w co wierzysz i powiedz im, dlaczego w to wierzysz.
5. Słuchaj ludzi. Pozwól im działać. Wszelkie marzenia nie stają się rzeczywistością za sprawą jednej osoby. Ich realizacja wymaga wysiłku całego zespołu. Daj im do zrozumienia, że chcesz, aby się zaangażowali. Aby mogli podzielić się swoimi doświadczeniami i pomysłami. Aby wiedzieli, że ich głos jest dla Ciebie ważny.
6. Motywuj i wspieraj, zwłaszcza w chwilach pojawiania się barier, większych trudności, stanach kryzysu. Gdy chcesz zachęcić grupę osób, aby zrobiła coś, co ty proponujesz, zawsze pamiętaj o motywacji.
7. Nie bój się zmian. Nie ma bowiem takich rozwiązań, które nie mogłyby być zmienione na jeszcze lepsze.
8. Wskazuj właściwą drogę. Rozbudzaj wspólną wizję.

Wśród kompetencji kluczowych, wskazanych przez Parlament Europejski jako niezbędne do samorealizacji, integracji społecznej, aktywnej postawy obywatelskiej i uzyskania szans na rynku pracy w społeczeństwie opartym na wiedzy, znalazły się kompetencje społeczne. Obejmują one zdolność do konstruktywnego porozumiewania się w różnych środowiskach, wykazywania się tolerancją, wyrażania i rozumienia różnych punktów widzenia, negocjowania połączonego ze zdolnością tworzenia klimatu zaufania, a także zdolność do empatii. Osoby kompetentne społecznie powinny być zdolne do radzenia sobie ze stresem i frustracją oraz do wyrażania ich w konstruktywny sposób, a także powinny rozróżniać sferę osobistą i zawodową¹⁰.

⁸ Tamże

⁹ Wg Kauzes M., Posner Z. *Przywództwo w edukacji* oraz M. Pastorskiego

¹⁰ *Kompetencje kluczowe w uczeniu się przez całe życie. Europejskie ramy odniesienia*, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luksemburg 2007, s. 9

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej daje duże możliwości korzystania z funduszy unijnych na cele oświatowe. Dlatego dyrektorzy, nauczyciele, uczniowie mogą korzystać z wielu programów i przedsięwzięć finansowanych przez Unię Europejską.

Dyrektorzy i nauczyciele mogą uczestniczyć w wielu szkoleniach, także tych organizowanych poza miejscem zamieszkania, w oderwaniu od codziennych obowiązków, a następnie wdrażać pozyskaną wiedzę i umiejętności poprzez wprowadzanie zmian w różnych obszarach pracy dydaktyczno-wychowawczej. Zgodnie z opinią V. Robinson, ustawiczny rozwój zawodowy dyrektorów szkół ma zasadnicze znaczenie w odnoszeniu sukcesów w pracy i rzutuje na uczenie się nauczycieli.

Mazowieckie Samorządowe Centrum Doskonalenia Nauczycieli wspólnie z Ośrodkiem Edukacji Informatycznej i Zastosowań Komputerów w Warszawie, realizując projekt Akademii Profesjonalnego Nauczyciela, objęło wieloaspektowym wsparciem ponad 300 dyrektorów oraz ponad 3000 nauczycieli szkół/przedszkoli województwa mazowieckiego. Udział w projekcie umożliwił im uzyskanie dodatkowych kwalifikacji na kursach kwalifikacyjnych, podniesienie kompetencji dyrektorskich, społecznych, przedmiotowych, informatycznych, metodycznych oraz językowych na kursach doskonalących. Projekt był współfinansowany z funduszy Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego z PO KL.

Przeprowadzone w ramach APN wyjazdowe szkolenie metodyczne dla ponad 300 dyrektorów/wicedyrektorów szkół/przedszkoli na temat **Dyrektor jako lider w procesie tworzenia nowoczesnej szkoły** zostało wysoko ocenione przez uczestników. Dyrektorzy potrzebują ustawicznych spotkań w dużym gronie, chcą wymiany doświadczeń i są chętni do wprowadzania zmian w swoich szkołach. Są świadomi zmian i uważają je za nieuniknione, starają się je traktować jako stałe elementy pracy szkoły.

Opracowany zeszyt metodyczny otwiera drogę do wprowadzania zmian metodycznych, organizacyjnych i merytorycznych w szkole. Jest etapem rozpoczynającym wspomaganie dyrektorów w ich trudnej codziennej pracy. Jest inspiracją do poszukiwania nowoczesnych rozwiązań i wprowadzania ich w szkole.



PYTANIA DO AUTOREFLEKSJI:

- Co robisz, aby kształtować umiejętność uczenia się w twojej szkole i w jaki sposób motywujesz innych do uczenia się?
- W jakim stopniu wartości, które wyznajesz, są znane nauczycielom, uczniom, rodzicom i jaki mają wpływ na uczenie się w szkole?
- Dokąd zmierzasz? Czy zbliżasz się do osiągnięcia swoich celów jako dyrektor?
- Czy twoje cechy osobowe pomagają ci pełnić rolę dyrektora-lidera?



ROZWIĄZANIE TESTU:

- 40-36 punktów – wykazujesz wysokie zdolności przywódcze. Jesteś prawdziwym liderem.
- 35-32 punkty – bardzo dobrze, ale musisz jeszcze nad tym popracować.
- 31-28 punktów – dobrze, masz zdolności, ale musisz jeszcze sporo popracować, jeżeli chcesz rozwijać się jako lider.
- Mniej niż 27 punktów – zastanów się nad sobą.

Na podstawie: *Osiem różnic między rolą menadżera i lidera*,
<http://nf.pl/manager/8-roznic-miedzy-rola-menadzera-i-lidera,,9983,147>

TEST OCENIAJĄCY ZDOLNOŚCI DYREKTORA JAKO LIDERA

Treści	Prawda 2 punkty	Nieprawda -1 punkt	Czasami 1 punkt
Nigdy nie pomijam zasług innych ludzi.			
Chętnie przyjmuję nowe pomysły i staram się je spożytkować.			
Szukam sposobów zmniejszania kosztów i zwiększania zysków.			
Odnoszę prawdziwą satysfakcję z rozmiarów wykonywanej pracy.			
Nie przeszkadzają mi nieodpłatne godziny, przewiduję je.			
Czytam wszystkie fachowe pisma z mojej dziedziny.			
Tam, gdzie powstaje wątpliwość, raczej przyznam rację innym, niż będę się sprzeczać.			
Nie lubię niektórych osób, ale staram się być dyplomatyczna/-y.			
Pomagam innym, czy mi się opłaca, czy nie.			
Nakładam na pracowników takie obowiązki, jakim zdołają podołać.			
Kiedy jakaś praca staje się rutyną, przydzielam ją innym.			
Szukam inspiracji i nowych metod w zarządzaniu i pracy z nauczycielami.			
Jeśli podejmę niewłaściwą decyzję – konsekwencje w pełni ponoszę sama/sam.			
Raczej podejmę błędną decyzję niż będę niezdecydowana/-y.			
Nie lubię krytyki, ale mogę ją „strawić”.			
Krytyka pomogła mi poprawić się pod przynajmniej kilkoma względami.			
Potrafię słuchać innych bez przerywania.			
Kiedy inni się wypowiadają, skupiam uwagę na tym, co mówią.			
Kiedy czuję się zniechęcona/-y, próbuję zdwoić wysiłki.			
Uważam lojalność i etyczne postępowanie za sprawę zasadniczą dla osiągnięcia długotrwałego sukcesu.			
RAZEM			

Za: http://akademia.europartner-akie.pl/?action=show_news&id_news=60&id=29, dr B. Feder

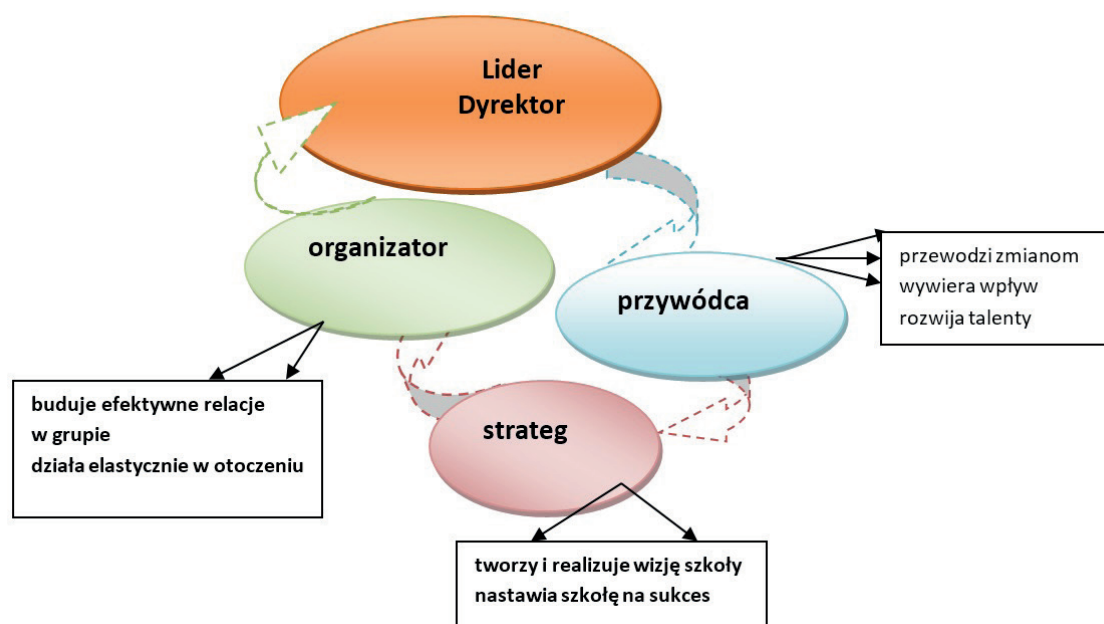
POLECANA LITERATURA

1. **Hesselbein F.** *Lider przyszłości. Inspiracje*, Business Press, Warszawa 1997.
2. **Gillen T.** *Jak asertywnie wpływać na ludzi*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 2002.
3. **Kołodziejczyk W., Polak M.** *Jak będzie zmieniała się edukacja. Wyzwania dla polskiej szkoły i ucznia*, Edukacja i Dialog nr 127/2001.
4. **Kompetencje kluczowe w uczeniu się przez całe życie. Europejskie ramy odniesienia.** Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luksemburg 2007.
5. **Madalińska-Michalak J.** *Przywództwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie edukacją*, Kraków 2011.
6. **Mazurkiewicz G.** *Przywództwo edukacyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
7. **Nowak M.** *Dyrektor liderem rozwoju*, Meritum nr 1/2014.
8. **Opolski K.** *Strategia jakości w nowoczesnym zarządzaniu bankiem*, Instytut Naukowo-Wydawniczy OLYMPUS CEiRB, Warszawa 1998.

2. Wybrane kompetencje społeczne dyrektora szkoły

Specjaliści bez kompetencji społecznych nie mają przed sobą przyszłości.
W. Lanthaler, W. Zugmann

W szkołach XXI wieku nikt nie ma wątpliwości, że jeżeli mają dobrze działać w coraz bardziej wymagającym otoczeniu, potrzebują sprawnie działających dyrektorów-liderów-przywódców. Tacy ludzie w oświacie powinni przejawiać silne poczucie odpowiedzialności za szkołę, wychodzić na przeciw potrzebom edukacyjnym, podejmować strategiczne decyzje co do rozwoju szkoły i mądrze wspierać pracę oraz rozwój zawodowy nauczycieli. Lider musi rozumieć szkołę jako społeczność tych, którzy chcą uczyć się na rzecz podnoszenia znaczenia swojej szkoły w środowisku. To od kompetencji dyrektora przywódcy zależy powodzenie wszystkich działań związanych z szeroko rozumianym rozwojem szkoły.



Rysunek 1. Źródło inspiracji: Badanie Deloitte *Kompetencje Przywódcze Nowych Liderów*, 2014

W świadomości każdego rozpoczynającego karierę dyrektora muszą pojawić się pytania: **Czy chcę być liderem, przywódcą, czy tylko zarządzającym? Jakie cechy osobowości i umiejętności są mi niezbędne do tego, aby wraz z innymi dobrze budować sukces szkoły?**

Jednymi z najważniejszych umiejętności osób na stanowiskach kierowniczych są kompetencje społeczne, bo to one są kluczową podstawą rozwijania innych kompetencji każdego człowieka. Składają się na nie wiedza i umiejętności dotyczące określonego obszaru relacji społecznych, tj. komunikowanie się, motywowanie do pracy, asertywność, rozwiązywanie konfliktów. Osoba odznaczająca się nimi przejawia je w codziennych kontaktach z innymi ludźmi. Kompetencje społeczne pozwalają na tworzenie opartych na szacunku relacji w życiu osobistym i zawodowym. Są konieczne w wielu zawodach, np. nauczyciela, psychologa, lekarza oraz na stanowiskach kierowniczych, bez względu na szczebel kierowania i specyfikę organizacji.

Dyrektor wyróżniający się kompetencjami społecznymi wykorzystuje wiedzę i umiejętności, aby wywierać pozytywny wpływ na innych, tzn. buduje relacje sprzyjające rozwojowi osób, które w nich uczestniczą, zapewnia właściwe relacje międzyludzkie w zespole pracowniczym. Kompetencje społeczne umożliwiają czerpanie satysfakcji z podejmowania współpracy przy rozwiązywaniu wspólnych problemów i osiąganiu celów. Niski poziom kompetencji społecznych wiąże się z przedmiotowym traktowaniem relacji międzyludzkich, wywieraniem na innych ludzi jednostronnego wpływu po to, by osiągnąć wyłącznie swoje cele. Dyrektor jest odpowiedzialny za całą działalność szkoły, dlatego wymaga się od niego wielu umiejętności nie tylko w zakresie kwalifikacji zawodowych, ale przede wszystkim doświadczenia, znajomości miejsca pracy, psychiki ludzkiej i etyki postępowania. Joanna Michalak, autorka książki *Przywództwo w zarządzaniu szkołą* mówi, że: *Skuteczność dyrektora jako osoby kierującej szkołą, zarządzającej nią i odpowiedzialnej za jej działalność dydaktyczną, wychowawczą i opiekuńczą zależy w znacznej mierze od skuteczności jego przywództwa*¹¹.

Kompetencje społecznych bardzo trudno się wyuczyć, ponieważ często są one związane z pewną wrażliwością społeczną, otwartością na drugiego człowieka, zdolnościami negocjacyjnymi, empatią, asertywnością, zdolnościami komunikacyjnymi. Atmosfera w szkole, stosunki panujące w placówce w dużej mierze zależą od postawy i cech osobowościowych kierownictwa.

Bożena Tołwińska w książce *Kompetencje społeczne dyrektorów szkół* przeanalizowała wybrane wyniki badań dotyczące kompetencji społecznych dyrektorów. Okazało się, że blisko połowa badanych dyrektorów miała kłopoty we współpracy z gronem pedagogicznym, a główne przyczyny tej sytuacji to często obserwowany autokratyzm dyrektorów, niesprawność w realizacji funkcji motywującej oraz budowanie niewłaściwych relacji interpersonalnych. W latach 2004-2005 przeprowadzono badania sondażowe wśród nauczycieli i dyrektorów szkół, które potwierdziły konieczność posiadania przez dyrektorów umiejętności „miękkich” nazywanych społecznymi¹².

MODEL KSZTAŁTOWANIA KOMPETENCJI SPOŁECZNYCH

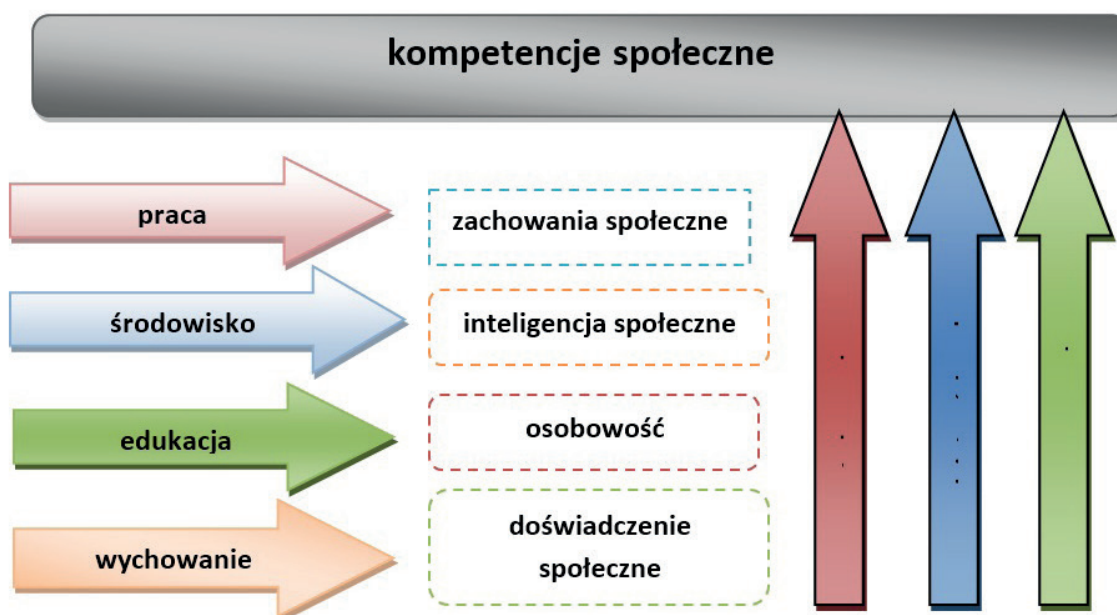
Także najnowsze wyniki badań, opisane w książce *Status dyrektora szkoły. Poradnik dla samorządowców i dyrektorów szkół na podstawie obowiązującego prawa, ekspertyz prawnych oraz badań* autorstwa Andrzeja Perego, zawierają analizę potrzeb doskonalenia kadry zarządzającej w zakresie kompetencji społecznych. Na pierwszym miejscu dyrektorzy wymieniali potrzebę szkoleń dotyczących kompetencji komunikacyjnych, asertywności i umiejętności rozwiązywania konfliktów, ponieważ jako skuteczni liderzy-przywódcy powinni kierować się wartościami i odznaczać się:

- kreatywnością, kompetencją, nastawieniem na współpracę,
- otwartością na zmiany i gotowością do uczenia się,
- elastycznością w planowaniu i działaniu,

¹¹ Michalak J.M. *Przywództwo w zarządzaniu szkołą*, ORE

¹² Tołwińska N. *Kompetencje społeczne dyrektorów szkół*, Impuls, Kraków 2011

- wysokimi oczekiwaniami w stosunku do innych i do samych siebie,
- zaufaniem w relacjach z pracownikami i uczniami,
- umiejętnością tworzenia warunków do ich partycypacji (wysokiej orientacji na ludzi, niskiej orientacji na zadania) w przywództwie i podejmowaniu kluczowych decyzji i obowiązków w szkole,
- odpornością emocjonalną i optymistyczną¹³.



Takie cechy pomagają skutecznie oddziaływać na innych i tworzyć środowisko szkolne otwarte oraz zdolne do ciągłego rozwoju. Te różnorodne umiejętności tworzą dyrektora-przywódcę edukacyjnego, czyli osobę, dzięki której dana szkoła staje się odrębną, wyjątkową instytucją o wyrazistym obliczu i silnej pozycji w środowisku społecznym. Przywódca edukacyjny powinien stać się zarówno dla uczniów, jak i nauczycieli wzorem, modelem osoby uczącej się i rozwijającej oraz świadomie realizującej swoje potrzeby rozwojowe.

Jak powiedział Johnson: *Człowiek jest zwierzęciem społecznym, a więc jego poczucie szczęścia i pełni zależy od umiejętności sprawnego kontaktowania się z innymi ludźmi. Ponadto cała cywilizacja opiera się na ludzkiej zdolności do współpracy z innymi i prowadzenia wspólnych działań. Ludzie są nam niezbędni do szczęścia i spełnienia, musimy też umieć z nimi współpracować, jeśli chcemy stanąć na wysokości swoich zadań, swoich upodobań¹⁴.*

Każdy człowiek stawia przed sobą różnorodne cele, podejmuje działania i aby je osiągnąć, walczy z przeciwnościami losu czy własnymi słabościami. To, co uda nam się zrealizować, zależy od wielu czynników, w tym warunków, w jakich podejmujemy działania, od ludzi, którzy nam towarzyszą, ale przede wszystkim od nas samych, naszej wiedzy, doświadczenia i umiejętności, które posiadamy. Sprawowanie funkcji dyrektora szkoły jest na pewno wielkim wyzwaniem, gdyż to właśnie dyrektor wywiera największy wpływ na atmosferę panującą w szkole. To on kieruje działaniami całej społeczności szkolnej. Każda grupa: uczniowie, nauczyciele, pracownicy niepedagogiczni, rodzice, władze samorządowe i oświatowe liczą na to, że dyrektor tak pokieruje szkołą, by zrealizować jej cele. Dyrektor obejmujący stanowisko kierownicze musi tak zarządzać procesem dydaktyczno-wychowawczym i opiekuńczym, by wszyscy ww. „klienci” szkoły byli zadowoleni.

¹³ Michalak J.M. *Przywództwo w zarządzaniu szkołą*, ORE

¹⁴ Johnson D.W. *Podaj dłoń*, Warszawa 1992, s. 17

Aby być pewnym, że wiedza i umiejętności, które posiadamy, są wystarczające do pełnienia funkcji lidera-przywódcy, dyrektorzy szkół powinni często wzbudzać autorefleksję, zadawać sobie pytania oraz analizować je na przykładach, np.

- **W jakim stopniu mój styl zarządzania (przywództwa) ma wpływ na funkcjonowanie szkoły i wywołuje zmiany we mnie oraz w innych?**
- **W jakim zakresie moja strategia przywództwa opiera się na myśleniu analitycznym, otwartości, kreatywności i wpływa na refleksyjność oraz radzenie sobie z paradoksami?**
- **Czy mój rozwój zawodowy jest zbieżny z zadaniami szkoły i spójny z rozwojem zawodowym nauczycieli?**

Marcus Buckingham powiedział to jedno, co powinieneś wiedzieć: *Jako lider nigdy nie będziesz zadowolony z teraźniejszości, ponieważ w swojej głowie widzisz lepszą przyszłość, i rozdźwięk między tym „co jest” a tym „co mogłoby być” trawi cię, denerwuje i popycha naprzód. To właśnie jest przywództwo.*

DYREKTORZE-LIDERZE:

Spójrz na poniższą tabelę kompetencji „miękkich”, które są wyznacznikiem funkcjonowania w społeczności szkolnej dyrektora-lidera-przywódcy. Przeanalizuj zadania w kontekście tych kompetencji i dokonaj głębokiej analizy ich wpływu na ludzi współpracujących z tobą w twojej szkole. Zbadaj własne zachowanie w opisanej sytuacji konfliktowej, wykorzystując kwestionariusz Thomasa-Kilmanna.

Tabela 1. Rodzaje kompetencji dyrektora i ich wpływ na funkcjonowanie szkoły

Rodzaj kompetencji dyrektora →	Zadania dyrektora w zakresie kompetencji →	Wpływ kompetencji na odbiorcę, funkcjonowanie szkoły
Rozwiązywanie konfliktów Współpraca i rozwiązywanie konfliktów Umiejętność rozwiązywania konkretnych problemów interpersonalnych i sterowania sytuacjami społecznymi	Dyrektor-lider: • rozumie konflikt i tworzy strategię wychodzenia z kryzysu, • zna typy konfliktów, • zna style rozwiązywania konfliktów, • konstruktywnie radzi sobie z frustracją i stresem, • podejmuje trafne decyzje w sytuacji konfliktowej, • dąży do rozwiązania konfliktu <i>wygrany-wygrany</i>, • zna techniki mediacyjne i negocjacyjne.	Odbiorca pracuje w korzystnym środowisku zawodowym, które sprawia, że: • postrzega konflikt jako problem do rozwiązania, • analizuje konflikt w kategoriach potrzeb stron, • ma poczucie bezpieczeństwa i komfortu pracy, odróżnia swoje stanowisko od stanowisk, jakie zajmują inni w sytuacji konfliktowej, co jest jedną z podstawowych umiejętności koniecznych do praktycznej realizacji problemowego podejścia do konfliktu, • rozumie potrzebę znajomości podstawowych narzędzi komunikacyjnych służących komunikowaniu własnych potrzeb i identyfikacji potrzeb drugiej strony konfliktu, • rozumie mechanizmy prowadzące do eskalacji konfliktu, • zwiększa swoją świadomość przeżywanej złości, dzięki czemu szybciej ją sobie uświadamia, a tym samym reaguje bardziej adekwatnie i bardziej konstruktywnie w sytuacjach konfliktowych, • analizuje stosowane przez siebie sposoby wyrażania złości i ich wpływ na relacje z innymi.

Załącznik 2 Kwestionariusz Thomasa- Kilmanna:

badanie własnego
zachowanie
w opisanej sytuacji
konfliktowej

Asertywność

Umiejętność
wyrażania
swoich uczuć,
myśli, opinii,
decyzji i życzeń
w bezpośredni,
skuteczny sposób,
nie naruszając
przy tym godności
drugiej osoby

Dyrektor-lider:

- broni własnych granic działania,
- odpowiada na krytykę innych,
- zna prawa człowieka – szanuje swoje prawa i prawa innych,
- rozumie zasady społecznego funkcjonowania,
- wzbudza autorefleksję dotyczącą znajomości własnych preferencji, wartości i zasad.

Odbiorca:

- radzi sobie z agresją i manipulacją ze strony innych,
- potrafi mówić „nie”,
- przyjmuje i wyraża konstruktywną krytykę,
- rozwija zdolności do inicjowania, podtrzymywania i kończenia konwersacji,
- potrafi wyrażać pozytywne i negatywne uczucia,
- wzbudza pozytywne emocje w otoczeniu społecznym.

Komunikacja

Komunikacja
jest procesem
przekazywania
i odbierania
informacji

Rodzaje komunikatów:

- werbalne
- niewerbalne

Dyrektor-lider:

- aktywnie słucha,
- koncentruje się na rozmówcy i na tym co ma do powiedzenia,
- umiejętnie podąża za rozmówcą – okazuje, że to, co on mówi, jest ważne i interesujące.

Odbiorca:

- koncentruje uwagę na rozmówcy, utrzymuje z nim kontakt wzrokowy i słucha tego, co mówi, używa zwrotów podtrzymujących rozmowę, np. *Tak, rozumiem*,
- parafrazuje, czyli powtarza własnymi słowami sens usłyszaną wypowiedzi, np.
 - *Czy chcesz przez to powiedzieć, że...*
 - *Rozumiem, że chodzi ci o to, by...*
 - *O ile dobrze cię rozumiem...*
 - *Czy dobrze cię zrozumiałem?*
- odzwierciedla, czyli mówi rozmówcy, jak odbiera jego odczucia, np.
 - *Zdaje się, że jesteś rozgniewany,*
 - *Wygląda na to, że cię rozczłowiłem,*
 - *Oczywiście jesteś zadowolony z...*
- klaryfikuje, czyli skupia się podczas komunikacji na kluczowej kwestii, np. *Która z tych propozycji jest dla ciebie najważniejsza?*
- rozumie reakcje innych, wykazuje emocjonalne zrozumienie (empatię),
- modyfikuje własne zachowania,
- staje się otwarty na wymianę myśli,
- jest naturalny i wiarygodny, po prostu jest sobą,
- jest konsekwentny i dotrzymuje danego słowa,
- czuje się odpowiedzialny za wygłaszane wypowiedzi,
- rozumie, że nie ma ludzi nieomylnych, zamiast kategoriicznych stwierdzeń, używa słów *Moim zdaniem*,
- komunikuje się bez zakłóceń, tj. bez sprzeczności języka ciała ze słowem,
- nie interpretuje przedwcześnie ani nie odgaduje intencji rozmówcy,
- staje się otwarty na punkt widzenia innych,
- posiada umiejętność zadawania pytań otwartych,
- używa w pełni zrozumiałego języka,
- rozumie i wyraża siebie,
- wie, że wymiana informacji umożliwia rozwój,
- jest tolerancyjny, cierpliwy, wyrozumiały,
- jest otwarty na innych, nie osądza i nie decyduje za innych,
- wie, że mamy prawo do asertywnego wyrażania swojego zdania, do mówienia:
 - *Nie wiem,*
 - *Nie rozumiem,*
 - *Nie zgadzam się z tym.*

techniki aktywnego słuchania

klaryfikacja

skupianie się na
najważniejszym

parafraza

powtarzanie własnymi
słowami treści usłyszaną
wypowiedzi

odzwierciedlenie

naśladowanie zachowań i emocji
rozmówcy (poprzez: postawę ciała,
mimikę, gestykulację, ton głosu, tempo
mówienia)
mówienie o odbiorze odczuć rozmówcy

3. Motywująca rola dyrektora przy wprowadzaniu zmian w szkole



Wszystko przemija, prócz zmiany.
Heraklit

Przed współczesną szkołą stają nowe, coraz bardziej złożone zadania. Zmieniają się programy nauczania, treści i cele kształcenia, a dotychczasowe metody pracy z uczniami nie zawsze przynoszą zadowalające efekty. Od szkoły wymaga się, by tworzyła klimat bezpieczeństwa, dawała swoim wychowankom poczucie godności oraz umożliwiała im wszechstronny rozwój, przede wszystkim sprzyjający twórczemu myśleniu.

Zdaniem Michaela Fullana, dobre szkoły od słabych odróżnia poprawne rozumienie pojęcia zmiany i efektywne wprowadzanie jej w życie. Ten kanadyjski pedagog, światowy autorytet w dziedzinie zmian w edukacji, przyrównuje zmianę do podróży w nieznane¹⁵.

Zmiana nie jest pojęciem jednoznacznym – może mieć pozytywne i negatywne znaczenie (na lepsze i na gorsze), może odnosić się do efektu, czegoś konkretnego lub do samego procesu zmieniania – dochodzenia do efektu. Proces dochodzenia do efektu stwarza możliwość uczynienia ze zmiany sytuacji uczącej ze względu na powstającą wtedy możliwość korzystania z wiedzy innych członków społeczności szkolnej, uzgadniania znaczeń używanych pojęć, tworzenia wspólnej wiedzy na dany temat i ustalania wspólnych rozwiązań. Tak pojmowana zmiana sprzyja rozwojowi i doskonaleniu kompetencji społecznych uczestników tego procesu. Zmiany inicjowane w szkole bywają najczęściej procesem planowym, czasem spontanicznym i nieprzewidywalnym, nieliniowym.

Wprowadzając określoną zmianę, należy liczyć się z tym, że z jednej strony będzie ona miała swoich zwolenników oraz warunki i czynniki sprzyjające, ale z drugiej – przeciwników oraz czynniki hamujące wprowadzenie zmiany. Człowiek jako podmiot działań innowacyjnych, nie znając skutków tych działań i mając świadomość, że każda nowość eliminuje stabilizację, może być tym działaniom mniej lub bardziej przychylny. Jego zróżnicowany stosunek wobec proponowanej zmiany wyraża się w trzech zasadniczych postawach¹⁶:

- **postawa zachowawcza** charakteryzująca człowieka, który stawia bierny opór, poszukuje „spokojnych kątów”, nie przyjmuje na siebie odpowiedzialności, odczuwa lęk przed uczeniem się rzeczy nowych lub lęk przed utratą autorytetu na rzecz osoby lepiej przygotowanej do działania w zmienionych warunkach,

¹⁵ Fullan H. *The New Meaning of Educational Change*, CASSELL, London 1991

¹⁶ Ratajczak Z. *Człowiek w sytuacji innowacyjnej*, Warszawa 1980



- **postawa recepcyjna** dotyczy człowieka, który podejmując określone działania, rozpatruje je z punktu widzenia ich przydatności do zaspokajania własnych potrzeb czy osiągnięcia korzyści („może być lepiej dla mnie”) i akceptuje innowację tylko wówczas, jeśli została ona już gdzieś dobrze sprawdzona i pozwala uniknąć ryzyka związanego z przyjmowaniem nowości jeszcze nie zweryfikowanych w praktyce,
- **postawa pionierska** charakteryzuje człowieka, który gotowy jest przyjąć na siebie ryzyko działań innowacyjnych i nieustannie nastawiony jest na poszukiwanie nowych, twórczych rozwiązań, mając na celu głównie interes grupowy czy organizacyjny.

Z powyższego wynika, że w sytuacjach zmian ludzie mogą prezentować postawy pozytywne – wspierające zmiany, obojętne lub negatywne – utrudniające i niechętnie zmianom. Niekoniecznie więc postawy wobec zmian muszą być negatywne. Często ujawniają się przecież postawy przychylnie, które opowiadają się za nowością bądź same ją inicjują. Opór zależy od roli, jaką dana osoba pełni w procesie zmiany¹⁷.

Nie należy oczekiwać, że postawy proinnowacyjne staną się powszechne wśród nauczycieli, ale też trzeba mieć świadomość, że nastawienie do zmiany może się zmieniać, zwykle potrzeba na to czasu. Aby do tego doszło, trzeba najpierw doprowadzić do zmian w świadomości i systemie norm oraz wartości uznawanych przez nauczycieli oraz mieć na uwadze motywacje, jakimi kierują się ludzie w sytuacjach innowacyjnych: lęk (koszty psychologiczne), korzyść własna (zaspokojenie potrzeby uznania, korzyść materialna, wzrost satysfakcji z pracy, podniesienie samooceny), identyfikacja (poczucie powinności, lojalności wobec szefa i współpracowników, wysoka ocena samej idei, chęć przyczynienia się do podwyższenia oceny szkoły).

Motywująca rola dyrektora przy wprowadzaniu zmian w szkole polega na umiejętności efektywnej współpracy z nauczycielami oraz tworzenia warunków do niej, czuwaniu nad procesem

¹⁷ Elsner D. *Kierowanie zmianą w szkole. Nowy sposób myślenia i działania*, Warszawa 2005

zmiany, kreowaniu przestrzeni życzliwości i nagradzaniu wyników. Celem tych działań jest doprowadzenie podwładnych do skutecznej realizacji potrzebnych zadań¹⁸.

Pożądaną cechą dyrektora jest również umiejętność słuchania otoczenia. Zarządzający zmianami powinien stać się liderem, strategiem, koordynatorem, promotorem innowacji, motorem przedsięwzięć.

Przywódstwo jest niezbędnym warunkiem umożliwiającym zmiany, a zarządzanie jest niezbędnym środkiem uzyskiwania systematycznych wyników¹⁹.

Umiejętność wpływania na zachowania pracowników jest bardzo ważna, jeżeli chcemy, by swoje obowiązki wykonywali zgodnie z naszymi oczekiwaniami. Należy uzyskać ich zgodę w przynajmniej trzech zasadniczych sprawach, a mianowicie:

- co do sensu przeprowadzenia zmian – dlaczego musimy przez to przejść?
- co do zakresu i skali przekształceń – jakie procesy zamierzamy poddać reorganizacji? do jakiego stopnia prowadzona działalność ulegnie zmianie?
- oraz w kwestii odpowiedzialności za zarządzanie zmianami – kto będzie odpowiedzialny za projekt zmian i za ich rezultaty?

Wywołanie wśród członków organizacji świadomości, że zmiany są konieczne, powinno stać się pierwszym krokiem w procesie wprowadzania zmian. Należy zwrócić uwagę, że wywołanie takiej świadomości może być trudne. Jest to związane z jednej strony z aprobatą, czy też choćby tolerancją nauczycieli dla obecnego stanu w szkole, z drugiej zaś niechęcią do zmiany obecnego *status quo*.

Należy więc dążyć do wskazywania rodzących się możliwości i zachęcania do osobistego angażowania się w proces zmian. Dyrektor szkoły musi zatem oddziaływać pozytywnie na nauczycieli, stosując rozmaite formy i środki, a do tego potrzebna jest mu wiedza na temat sposobów motywacji nauczycieli do pracy.

Motywowanie do pracy to przede wszystkim stosowanie szeregu zróżnicowanych indywidualnie narzędzi i instrumentów oddziaływania na człowieka. *Chodzi o to, by człowiek robił chętnie to, co robić musi, by tego, co robić musi, nie robił dlatego, że musi, by w robieniu tego, co musi, znalazł*

*upodobanie i dzięki temu pracę swą usprawnił wielokrotnie, okazując hojność w oddaniu się jej*²⁰.

Według E. Skrzypka *motywacja stanowi siłę wewnętrzną, która pozwala osiągnąć sukces w każdej dziedzinie życia. Gwarantuje wspaniałą współpracę w zespole i możliwość realizacji trudnych celów. Motywowanie to umiejętność wykorzystania energii dla rozwoju człowieka*²¹.

*Motywacja działa tak, jak ognisko. Nie dorzucisz drewna – zgaśnie. Tak samo pracownik: raz zmotywowany, ale potem zapomniany, wypali się. Musimy stale jego energię zasilać. Inaczej płomień, kiedyś ogromny, może zacząć przygasać*²².

Motywująca rola dyrektora szkoły nie ogranicza się wyłącznie do finansów, jednak bez czynnika finansowego wpływ dyrektora szkoły na zaangażowanie w działania innowacyjne podwładnych byłby niemożliwy. Nie należy jednak lekceważyć motywującej roli pochwał i ustnych wyróżnień.

Jednym ze sposobów motywujących nauczycieli do pracy jest dostrzeganie ich osiągnięć. To bardzo skuteczna i tania metoda motywowania. Dyrektor, który nie zauważa sukcesów swoich

¹⁸ Tyrata P. *Kierowanie. Organizowanie. Zarządzanie. Zarys prakseologii*, Toruń 2003

¹⁹ Elsner D. *Doskonalenie kierowania placówką oświatową*, Mentor, Chorzów 1999. s. 39

²⁰ Tadeusz Kotarbiński

²¹ http://mfiles.pl/pl/index.php/Motywacja_pracownik

²² <http://trenerzy.pl/wiedza/artykuly-prasowe/artikul/zobacz/dekalog-motywacji/>

pracowników, niszczy ich motywację. Dlatego nie powinno się szczędzić wyrazów uznania, gdyż prawie każdy z nas ich potrzebuje. Pochwała może przybierać różne formy, może to być na przykład specjalny tytuł, dyplom, wyróżnienie na forum rady pedagogicznej czy szkoły. Trzeba pamiętać, że nie każda forma uznania pasuje do każdego pracownika. Musimy dobierać te najbardziej przynoszące satysfakcję wybranej osobie. Odpowiednia pochwała może czasem działać dużo, ponieważ oddziałuje na emocje nauczyciela.

Motywować można także, tworząc warunki sprzyjające rozwojowi pracownika poprzez zachęcanie go do zdobywania dodatkowych kwalifikacji lub doskonalenia posiadanych. Delegowanie uprawnień jest także znaną metodą motywowania, którą można w przemyślany sposób stosować w szkole. Ponadto dyrektor powinien wykorzystać wiedzę na temat coachingu, którego założeniem jest, że każdy z nas ma potencjał, żeby wprowadzić do swojego życia zmiany na lepsze i wie, jak to zrobić. Czasem tylko ta wiedza jest ukryta.

Elitarność może być także skutecznym źródłem motywacji działającym na trzech poziomach – jako elitarność zadania, nagrody i zespołu. Nauczyciel, który otrzymał trudne zadanie, powinien czuć się specjalnie wyróżniony. Powinien być przekonany o tym, że jeśli uda się mu z sukcesem doprowadzić zadanie do końca, dodatkowo czeka go wyróżnienie.

Umiejętność motywowania jest bardzo ważnym zadaniem dyrektorów, ponieważ motywacja, obok indywidualnych możliwości i uzdolnień oraz czynników po stronie otoczenia, decyduje o indywidualnych osiągnięciach pracownika. Należy też wiedzieć o tym, że jeśli dyrektor sam nie jest zmotywowany, raczej nie zachęci i nie przekona do wysiłku pracowników. Łatwo rozpoznać szefa, który nie ma motywacji – każde jego działanie niesie w sobie „ziarno fałszu”. A, jako niewiarygodne, nie przekonuje. Sprzeczność w komunikacji werbalnej i niewerbalnej demaskuje zdemotywowanego szefa. Cała jego postawa i wszystkie wypowiedzi są czytelnymi sygnałami dla pracowników. Należy się spodziewać, że zadziałają oni na zasadzie lustrzanego odbicia.

Pamiętajmy także o tym, że motywowanie to proces ciągły, zmienny. Dlatego tak ważne jest długofalowe patrzenie, określenie celu i świadomość adekwatności narzędzi, które dyrektor może i powinien wykorzystać w danej sytuacji. Poza tym motywacja nie trwa wiecznie.



PYTANIA DO AUTOREFLEKSJI:

- Czy znasz strategie wprowadzania zmiany?
- Jakie strategie motywowania nauczycieli zastosujesz, wprowadzając trudną zmianę?
- Po czym rozpoznasz stosunek poszczególnych nauczycieli do zmiany?



QUIZ DOTYCZĄCY MOTYWACJI NA:

- <http://motkiermarketing.weebly.com/motywacja.html>
- https://efs.men.gov.pl/images/Produktyfinalne/Doskonalenienauczycieli/prezentacja_ore_organizacja_uczaca_sie.pdf

POLECANA LITERATURA

1. **Elsner D.** *Doskonalenie kierowania placówką oświatową*, Mentor, Chorzów 1999.
2. **Elsner D.** *Kierowanie zmianą w szkole. Nowy sposób myślenia i działania*, Warszawa 2005.
3. **Fullan M.** *Odpowiedzialne i skuteczne kierowanie szkołą*, Warszawa 2006.
4. **Madalińska-Michalak J.** *Przywódstwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie edukacją*, Kraków 2011.
5. **Michalak J.M.** *Przywódstwo edukacyjne w budowaniu potencjału szkoły* [w:] Kwiatkowski S.M., Michalak J.M. [red.] *Przywódstwo edukacyjne w teorii i praktyce*, Warszawa 2010.
6. **Penc J.** *Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
7. **Ratajczak Z.** *Człowiek w sytuacji innowacyjnej*, Warszawa 1980.
8. **Tołwińska B.** *Kompetencje społeczne dyrektorów szkół*, Kraków 2011.
9. **Tyrała P.** *Kierowanie. Organizowanie. Zarządzanie. Zarys prakseologii*, Toruń 2003.

4. Wykorzystywanie narzędzi coachingowych w pracy z radą pedagogiczną



Coaching jest procesem pomagania ludziom i zespołom w wykonywaniu zadań w możliwie jak najbardziej skuteczny sposób. Obejmuje on wydobywanie mocnych stron ludzi, pomaganie w omijaniu wewnętrznych barier i ograniczeń w celu bardziej efektywnego funkcjonowania w zespole. Skuteczny coaching wymaga zatem nacisku zarówno na zadanie, jak też i na relację.
Robert Hargrove, *Mistrzowski coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006

Coaching jest interaktywnym procesem, który pomaga pojedynczym osobom lub organizacjom w przyspieszeniu tempa rozwoju i polepszeniu efektów działania²³. Uczestnicząc w procesie coachingowym, ludzie poprawiają jakość swojego życia i zdobywają to, czego pragną. Ze względu na możliwości osiągania coraz lepszych efektów coaching początkowo znalazł zastosowanie w sporcie i biznesie. Aktualnie wykorzystywany jest we wszystkich dziedzinach życia jako sposób na osiągnięcie zamierzonych celów.

Bardzo powoli, ale systematycznie coaching upowszechniany jest w edukacji, gdzie ciągle doskonalenie i potrzeba osiągania rezultatów jest elementem codziennej pracy.

W szkole coaching może stać się skutecznym sposobem na zwiększenie efektywności zawodowej dyrektora i nauczycieli oraz być pomocą w odkrywaniu i wykorzystaniu zasobów poszczególnych osób tworzących szkołę jako organizację²⁴.

O profesjonalnym coachingu można mówić wtedy, gdy funkcjonuje jako rzeczywisty proces rozumiany jako świadome spotkania coacha i osoby potrzebującej zmian w swoim życiu osobistym lub zawodowym. Prowadzenie przez dyrektora indywidualnego procesu coachingowego z nauczycielami czy innymi pracownikami szkoły podlegającymi mu służbowo nie jest polecanym rozwiązaniem. Należy zatem założyć, że dyrektor szkoły będzie jedynie wykorzystywał w pracy indywidualnej lub zespołowej różne narzędzia coachingowe oraz będzie wprowadzać do szkoły kulturę coachingową.

Szukanie rozwiązań w trudnych sytuacjach wymaga od rady pedagogicznej odejścia od utrwalonego sposobu myślenia, określenia oczekiwanego efektu i nabrania przekonania o możliwości jego osiągnięcia. Niezależnie od przyjętego modelu coachingu, w pracy coachingowej potrzebne jest sformułowanie celu (Co chcemy osiągnąć/zmienić?), ustalenie, jak przedstawia się rzeczywistość (Gdzie jesteśmy na drodze do osiągnięcia celu?), szukanie możliwości (Jak można rozwiązać problem? Jak to można wykonać?), wybranie rozwiązań (Którą opcję wybieramy?) i podjęcie działania (Jaki będzie pierwszy krok?). Na każdym z tych etapów procesu coachingowego wykorzystywane są różnorodne narzędzia oraz umiejętności komunikacyjne.

²³ www.icf.org.pl

²⁴ Grzymkowska A. *Coaching w pracy z zespołami nauczycielskimi*, <http://www.ore.edu.pl/>



Zakres używania w języku potocznym terminu *narzędzia coachingowe* jest szeroki. Obejmuje zarówno określone umiejętności, tzw. miękkie, jak i ustrukturyzowane techniki wsparte graficznymi narzędziami. W codziennych kontaktach z nauczycielami (jak również uczniami i rodzicami) dyrektor szkoły może stosować, i jako lider modelować, umiejętności coachingowe, takie jak: stawianie pytań otwartych, aktywne słuchanie, udzielanie informacji zwrotnej, rozwijanie elastyczności w myśleniu.

Podstawowym sposobem pracy w coachingu jest zadawanie pytań otwierających myślenie rozmówcy, np. Czego chcesz/chcecie? Co jest dla ciebie/dla was ważne? Jak to można zrobić inaczej? Co to dla ciebie/dla was znaczy? Jakie widzisz/widzicie rozwiązania? Jaki jest twój/wasz plan działania?

Dzięki pytaniom otwartym uruchamia się myślenie rozmówcy (grupy osób) powalające samodzielnie dojść do określonych wniosków.

Ważnymi umiejętnościami coachingowymi jest aktywne słuchanie oraz odzwierciedlanie słów, wartości, emocji i zachowań itp. (*Jeśli dobrze zrozumiałam...*), zapewniające lepszy wgląd w analizowane sprawy²⁵.

W znalezieniu optymalnego rozwiązania w trudnej sytuacji niezbędna jest elastyczność myślenia umożliwiająca spojrzenie na sytuację z różnej perspektywy, np. Jak ten problem rozwiązałby mistrz świata kierowców Formuły 1, a jak przedszkolak? Jak tę trudność pokonałby zdobywca K2, a jak mrówka? Jak ten cel osiąga się w pojedynkę, a jak grupowo?

Elementem dobrej komunikacji jest udzielanie informacji zwrotnej rozumianej jako wyrażenie opinii o działaniu czy wykonaniu określonego zadania bez krytyki osoby, której to dotyczy (np. *Zadanie zostało wykonane niedokładnie* zamiast *Jesteś słaby w takich zadaniach*).

²⁵ <http://encyklopediacoachingu.pl/>

W pracy zespołowej przydają się różnorodne techniki wsparte narzędziami graficznymi, pomagające osiągnąć założone cele. Do takich ustrukturyzowanych narzędzi należą:

- koło priorytetów (pomaga tworzyć hierarchię celów i zadań),
- mapa celów i marzeń (pomaga tworzyć wizję),
- analiza SWOT (umożliwia uzmysłowienie słabych i mocnych stron, potencjału wewnętrznego i zasobów otoczenia),
- matryca zarządzania czasem (uczy określania ważności i pilności zadań i aktywności),
- technika 5xQ – użyteczna w sytuacji zmiany poprzez szukanie odpowiedzi na pytania:
 - Czego możemy robić więcej, aby osiągnąć cel?
 - Czego możemy robić mniej, aby osiągnąć cel?
 - Co możemy robić inaczej, aby osiągnąć cel?
 - Co możemy przestać robić, aby osiągnąć cel?
 - Co możemy zacząć robić, aby osiągnąć cel?
- i wiele innych.

Jeśli do wymienionych umiejętności i narzędzi dodamy określone postawy, będzie można mówić o *kulturze coachingowej*. Mowa tu o postawach takich jak:

- stosowanie na co dzień języka pozytywów (wykorzystywanie informacji zwrotnej zamiast krytyki),
- sygnalizowanie przekonania, że ludzie są sprawczy i potrafią znaleźć właściwe rozwiązania problemów (*Kiedy przypomnę sobie, jak realizowaliście projekt X, sądzę, że poradzicie sobie z opracowaniem tego*),
- motywowanie do podejmowania aktywności oraz stawiania sobie ambitnych celów i dążenia do nich,
- refleksja na temat własnych decyzji i działań oraz zachęcanie do niej całej społeczności szkolnej,
- partnerskie, pełne szacunku traktowanie każdego nauczyciela, pracownika niepedagogicznego, rodzica, ucznia i gościa,
- etyczne postępowanie.

Warto uczyć się i wdrażać umiejętności coachingowe w życiu prywatnym i zawodowym. Komunikując się w sposób charakterystyczny dla coachingu i bazując na zasobach ludzi, można istotnie wpływać na motywację poszczególnych osób i całych zespołów nauczycielskich i dzięki temu osiągać oczekiwane efekty.



PYTANIA DO AUTOREFLEKSJI:

- Jaka ma być szkoła, w której jesteś dyrektorem-liderem?
- Które umiejętności coachingowe potrzebne w pracy z radą pedagogiczną potrzebujesz rozwinąć?
- Co zmieniłoby się w twojej szkole po wprowadzeniu kultury coachingowej?
- Jak reagują ludzie, kiedy udziela im się informacji zwrotnej?

POLECANA LITERATURA

1. **Adams M.** *Myślenie pytaniami*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2007.
2. **Bennewicz M.** *Coaching i mentoring w praktyce*, G+J Gunter + Jahr Polska, Warszawa 2011.
3. **Bennewicz M.** *Coaching, czyli przebudzacz neuronów*, G+J Gruner + Jahr Polska, Warszawa 2009.
4. **Kupaj L.**, Krysa W. *Kompetencje coachingowe nauczycieli. Jak rozwijać potencjał ucznia w szkole*, Wydawnictwo Wolters Kluwers, Warszawa 2014.
5. **Rogers J.** *Coaching*, GWP, Gdańsk 2010.
6. **Sidor-Rządkowska M.** [red.] *Coaching, teoria, praktyka, studia przypadków*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Kraków 2009.
7. **Stoltzfus T.** *Sztuka zadawania pytań w coachingu. Jak opanować najważniejszą umiejętność coacha?* Aetos Media. 2002.
8. **Wilczyńska M.**, Kućka J., Nowak M., Sawicka J., Sztajerwald K. *Moc coachingu. Poznaj narzędzia rozwijające umiejętności i kompetencje osobiste*, HELION, Gliwice 2011.

5. Wykorzystanie narzędzi TOC w pracy z radą pedagogiczną

Możliwość zastosowania narzędzi TOC jest atutem nie tylko dla młodych ludzi w szkole, ale również wielkim atutem dla każdej organizacji, która w przyszłości ich zatrudni.
Debi Roberts, trener TOC z Wielkiej Brytanii, za: Meritum nr 1/2012

W pracy z zespołami nauczycielskimi przydatne mogą być narzędzia TOC. TOC, czyli teoria ograniczeń (skrót od ang. *Theory of Constraints*) zakłada, że podejmując działania rozwojowe – zarówno osobiste, jak i zawodowe – napotykamy na ograniczenia, które jako najsłabsze punkty systemu opóźniają lub uniemożliwiają osiąganie wyznaczonych celów. Zidentyfikowanie trudności, ich analiza, przemyślenie potencjalnych rozwiązań pozwala zarządzać planem działań, usprawnić je i kontynuować.

Założenia teorii ograniczeń:

- Ludzie są dobrzy.
- Każdy konflikt można usunąć.
- Każda sytuacja – niezależnie od tego, jak wydaje się początkowo złożona – jest niezwykle prosta.
- Każdą sytuację można znacząco poprawić – nawet niebo nie jest kresem możliwości.
- Każdy może żyć pełnią życia.
- Zawsze jest rozwiązanie *win-win*.

Narzędzia i metodologia TOC oparte są na zasadach logicznego wnioskowania – *chmura, gałąź, drzewko ambitnego celu* umożliwiają identyfikację przeszkód i późniejszą ich eliminację²⁶. Narzędzia te pomagają w zmianie schematów myślowych, co jest niezbędne podczas wdrażania zmiany i podejmowania działań prorozwojowych. Każdym z tych narzędzi poszukuje się odpowiedzi na trzy pytania:

- Co należy zmienić?
- W co należy zmienić?
- Jak należy to zmienić?²⁷

²⁶ <http://www.toc-consulting.pl/>

²⁷ Suerken K. *Techniki aktywizujące myślenie – TOC*, Inc. 2003, Revised 2009

Każde z nich ma swoje szczegółowe zastosowanie na różnych etapach podejmowania działań rozwojowych: diagnozy, stawiania celów, planowania działań, analizy i oceny efektów.

Za pomocą **chmurki** można analizować sytuacje konfliktowe z różnych stron (np. analiza problemu: grupa rodziców przeciwko rodzicom dziecka odrzucanego przez rówieśników), rozpa- trywać potrzeby własne oraz innych ludzi i dążyć do rozumienia przyczyn.

Drzewko ambitnego celu umożliwia ustalenie etapów niezbędnych do osiągnięcia zamie- rzanego celu (np. otwarcie klasy o nowym profilu, organizacja zagranicznej wycieczki), ułożenie ich w odpowiedniej kolejności i zidentyfikowanie przeszkód stojących na drodze do jego osiągnięcia.

Z kolei chcąc przeprowadzić logiczną analizę zagadnienia i wyjaśnić powiązania przyczynowo- skutkowe (np. organizacja dyżurów w okresie świątecznym lub wakacyjnym), można posłużyć się **gałęzią logiczną**.

TOC jest z założenia metodą uniwersalną, możliwą do zastosowania zarówno w biznesie, jak i w edukacji, zarówno w przedszkolach, jak i w szkołach, do pracy nad relacjami oraz do analizy treści edukacyjnych wszystkich nauczanych przedmiotów.

Dyrektor szkoły, mając praktykę w stosowaniu tych narzędzi do indywidualnej analizy róż- nych zagadnień, może wykorzystać je w pracy zespołowej z radą pedagogiczną czy zespołami nauczycielskimi podczas planowania pracy, podejmowania decyzji i przewidywania ich conse- kwencji, poprawnej komunikacji z radą pedagogiczną, analizy konfliktów i szukania sposobów ich rozwiązywania.

Modelowanie pracy z narzędziami TOC przyczyni się do upowszechnienia wśród nauczy- cieli tego sposobu działania i naturalnie może wejść do praktyki szkolnej, także do procesu dydaktycznego.



PYTANIA DO AUTOREFLEKSJI:

- Przeanalizuj zagadnienie/problem, który ma być omawiany podczas zebrania rady pedagogicznej, przy pomocy wybranego narzędzia TOC.
- Jak dużo teraz wiesz na temat tego zagadnienia (problemu) lub sytuacji szkoły?
- Co nowego odkryłeś/-eś? Czego dotychczas nie brałeś/-eś pod uwagę?



CIEKAWY INFORMACJE MOŻNA ZNALEŹĆ W:

- *Co jest mocną stroną narzędzi TOC? Chmurka to świetne narzędzie do rozwiązywania konfliktów:*
http://plock.gazeta.pl/plock/1,35681,10558225,Chmurka_to_swietne_narzedzie_do_rozwiazywania_konfliktow.html
- *Jak chmurka, gałąź oraz drzewko mogą uczyć twórczego myślenia:*
http://plock.gazeta.pl/plock/1,35681,10509001,Jak_chmurka_galaz_oraz_drzewko_moga_uczyc_tworczego.html
- Kathy Suerken, tłumaczenie: Marta Piernikowska-Hewelt, *Narzędzia krytycznego myślenia do analizy treści programowych:*
<http://www.kkszpelp.net/materialy/pobierz/narz-kryt-mysl.pdf>

POLECANA LITERATURA

1. **Suerken K.** *Techniki aktywizujące myślenie – TOC*, MSCDN, Warszawa 2009.



Cezary Ziembicki

6. Wykorzystanie autoewaluacji w pracy nauczyciela i dyrektora szkoły



Podstawowym zadaniem ewaluacji jest gromadzenie i komunikowanie wiedzy pozwalającej na sensowne orzekanie o wartości działania. Wiedza, którą gromadzi się, respektując surowe rygory metodologiczne obowiązujące w naukach społecznych, pełni wiele funkcji. Spośród nich najważniejszą jest dostarczanie danych do refleksji.
Henryk Mizerek, *Dyskretny urok ewaluacji, Jak być jeszcze lepszym? Ewaluacja w edukacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012

Każdy dobry nauczyciel powinien dążyć do poprawy jakości swojej pracy i pracy szkoły, a autoewaluacja może być jednym ze sposobów, by tego dokonać.

Autoewaluacja to określenie oraz poznanie wartości tego, co i jak robimy. Poddajemy się autoewaluacji, by wyeliminować z własnej praktyki nieefektywne metody i formy nauczania, by ciągle doskonalić proces kształcenia i podejmować skuteczne działania zapobiegające niepowodzeniom uczniów. Autoewaluacja jest przydatna podczas analizy realizowanego programu nauczania, wybranych podręczników, pokazuje kierunki działania, jest formą dialogu z uczniami, rodzicami. Autoewaluacja jest to więc rodzaj zawodowej autorefleksji nad wymiernymi efektami swojej pracy.

Odpowiedzialny nauczyciel musi regularnie ewaluować jakość swojej pracy, ponieważ to, co sami uważamy za bardzo dobre, może okazać się zupełnie inne dla uczniów, rodziców, dyrektora. Istota poprawy jakości pracy leży w uświadomieniu sobie potrzeby zmiany. Odpowiedź na pytania: Jak sobie radzę? Co robię dobrze? Jak mogę wzmocnić moje mocne strony? Co mi nie wychodzi? Co mogę zrobić, żeby to poprawić? Kto może mi w tym pomóc? – pozwoli wyeliminować błędy i poprawić jakość pracy. Pracując z dziećmi i młodzieżą, musimy pamiętać, że *współcześni nauczyciele są ekspertami od nauczania, aktywnymi przewodnikami ucznia, doradcami edukacyjnymi, wykorzystującymi potencjał ucznia dla realizacji jego kariery edukacyjnej, w pełni akceptując fakt, że każdy człowiek jest inny i ma prawo do wyboru własnej drogi życiowej*²⁸.

Aby autoewaluacja była użyteczna i można było ją wykorzystać w pracy nauczyciela i dyrektora szkoły do planowania rozwoju, ważny jest dobór metod i technik badawczych oraz narzędzi, którymi zbierzemy potrzebne dane.

Do tych tradycyjnych zaliczymy badanie ankietowe, wywiad, obserwację, analizę danych zastanych i bieżących. Znamy je wszyscy i raczej wiemy, które, kiedy i jak zastosować. Dostarczają nam niezbędnych danych, ale też wymagają pracochłonnych analiz i wprowadzają w rutynę zawodową. Może zatem warto od czasu do czasu sięgnąć po metody alternatywne. Ich zaletą jest

²⁸ Taraszkiewicz M. *Nowa szkoła. Wspieranie kariery ucznia*, Warszawa 1998

łatwość zastosowania w codziennej pracy szkoły, zajmują mało czasu, pozwalają na szybkie zebranie i wykorzystanie danych. A to, że są nowe i mało znane, wzbudza wśród badanych ciekawość i zainteresowanie.

Agnieszka Borek i Emilia Kowalczyk-Rumak w poradniku dla dyrektorów szkół i placówek proponują kilka takich metod, które zostały wykorzystane podczas szkoleń dla dyrektorów realizowanych w ramach projektu Nauczyciel Badacz przez Erę Ewaluacji w partnerstwie z ORE i UJ.

1. Identyfikacja przeszkód (pole siłowe)

Na rozwój szkoły ma wpływ wiele różnych czynników. Identyfikacja przeszkód wykorzystywana jest do badania tych czynników jako przeciwstawnych sił – popychających w kierunku osiągnięcia założonego celu lub jego osiągnięcie utrudniających. Narzędzie do identyfikacji przeszkód konstruuje się zwykle właśnie jako zestawienie przeciwstawnych sił. Nauczyciele, uczniowie, rodzice mogą w ten sposób wskazać, co pomaga im w konkretnych działaniach (np. wzajemnych kontaktach, uczeniu się, współpracy), a co przeszkadza. Narzędzie takie ma najczęściej postać tabeli, w której badani umieszczają swoje odpowiedzi na zadane pytanie, np. Co ci ułatwia uczenie się, a co utrudnia? (pytanie skierowane do uczniów).

Ułatwia uczenie się	Przeszkadza w uczeniu się

2. Sortowanie

Sortowanie może być wykorzystywane w badaniu zarówno uczniów, jak i rodziców i nauczycieli. Badani mogą wykonywać zadanie samodzielnie lub grupowo. Otrzymują w tym celu zbiór kart, na których wypisane są przygotowane stwierdzenia. Treść kart jest uzależniona od tego, co poddawane jest ewaluacji, czego chcemy się dowiedzieć, jakie są cele badania. Zadaniem badanych jest poseregowanie kart według ustalonych przez badacza kategorii. Rezultaty sortowania ułatwiają decyzję, co zmienić w swoim działaniu, a co pozostawić bez zmian.

Przykład:

Nauczyciele chcą się dowiedzieć, jak wyglądają relacje między uczniami i jaki jest poziom bezpieczeństwa w szkole. W tym celu na każdej karcie opisują hipotetyczne lub zaobserwowane sytuacje, np.

- Lubi chodzić do szkoły,
- Boi się zaczepek uczniów ze starszych klas,
- Może liczyć na pomoc innych uczniów w nauce,
- Koledzy i koleżanki z klasy go wyśmiewają,
- Koleżanki i koledzy z klasy lubią go itp.

Każdy z badanych otrzymuje takie karty, a następnie ma za zadanie posortować je wg określonych kategorii:

- Tak, jak ja,
- Trochę tak jak ja,
- Raczej tak jak ja,
- Wcale nie tak jak ja.

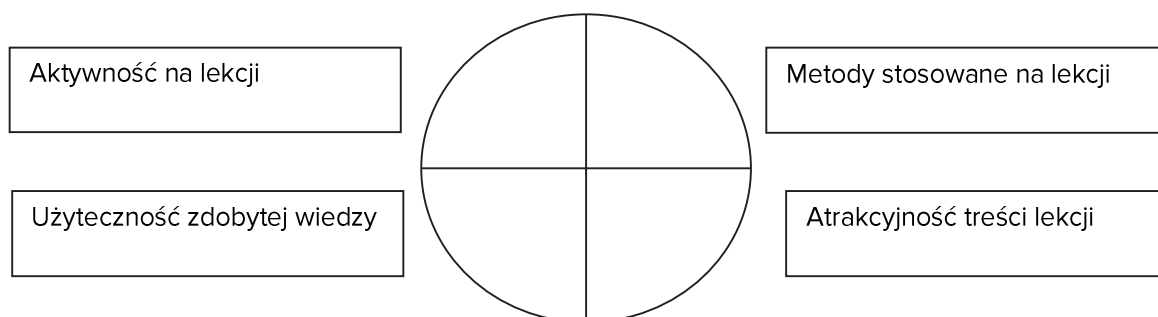
3. Informacja dla przyszłości

To interaktywna metoda grupowa, która dobrze się sprawdza w ewaluacji konkretnych zajęć lub badaniu odczuć czy też poglądów grupy. W tym celu uczestnicy formułują komunikat, który pozwoli „obcemu” poznać grupę, proces uczenia się, współpracę w grupie, atmosferę w grupie, relacje w grupie.

4. Tarcza strzelnicza

Jedną z wizualnych metod pozwalających ocenić jednocześnie wiele elementów ewaluowanego badania. Uczestnicy badania zaznaczają na narysowanym na plakacie schemacie tarczy strzelniczej swoje oceny. Im bliżej środka tarczy postawią swój „punkt”, tym wyższa jest ich ocena.

Niewątpliwą zaletą tej metody jest możliwość uzyskania w krótkim czasie informacji o tym jak było/jak jest w odniesieniu do kilku interesujących nauczyciela obszarów badanego działania (w zależności od tego, na ile obszarów podzielimy tarczę). Metodę tę możemy zastosować do autoewaluacji lekcji, gdzie uczniowie oceniają lekcję, zaznaczając swoje „punkty, strzały” na czterech niezależnych ćwiartkach tarczy strzelniczej zatytułowanych: *Metody zastosowane na lekcji, Atrakcyjność treści lekcji, Użyteczność zdobytej wiedzy, Aktywność na lekcji*.



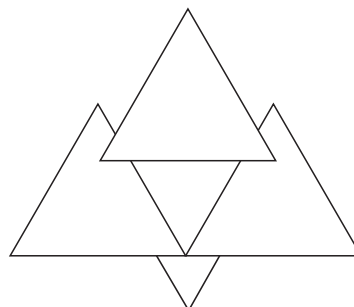
Tarcza oddaje stanowisko grupy, respondenci pozostają anonimowi. Stosując tę metodę, nie uzyskamy wprowadzić odpowiedzi na pytanie: Dlaczego tak oceniłam/-em?, ale możemy wtedy tę metodę uzupełnić inną, która dostarczy nam danych jakościowych, szczególnie gdy oceny były niezadowolające.

W procesie planowania i prowadzeniu kształcenia uczniów znaczenie ma nie tylko informacja zwrotna nauczyciela. Ważne jest pozyskiwanie przez nauczyciela informacji zwrotnej od uczniów na temat tego, co już umieją, a czego nie, co jest dla nich łatwe, a co sprawia im trudności. Sprawdziany wiadomości, kartkówki przeprowadzane co jakiś czas nie dają nauczycielowi pełnej wiedzy o tym, co dzieje się w umysłach uczniów w czasie każdej lekcji. Nauczyciel, któremu zależy, żeby wszyscy uczniowie uczyli się podczas lekcji i aktywnie w niej uczestniczyli, powinien przyglądać się, jak przebiega proces uczenia się w klasie. Zebrane w tym czasie uwagi uczniów mogą znacząco przyczynić się do dobrego rozpoznania przez nauczyciela ich potrzeb edukacyjnych i umożliwić szybkie reagowanie, gdy klasa nie osiąga zakładanych celów lekcji.

Oto kilka przykładowych sposobów na uzyskanie informacji zwrotnej od uczniów, które możemy znaleźć na stronie <http://www.ceo.org.pl/pl/cyfrowaszkola/kurs/informacja-zwrotna-uczni-dla-nauczyciela>:

1. Światła drogowe – uczniowie, którzy rozumieją omawiane na lekcji zagadnienie, sygnalizują to na prośbę nauczyciela podniesieniem kartki w kolorze zielonym (sygnał „mogę iść dalej”). Ci, którzy mają pytania, pokazują kartkę żółtą (światło żółte), a klasa wspólnie z nauczycielem szuka odpowiedzi na pytania. Uczniowie, którzy nie rozumieją lekcji, sygnalizują to kartką czerwoną („stop, nie mogę iść dalej”). Nauczyciel wyjaśnia im to, czego nie rozumieją.

2. Na podobnej zasadzie działają inne metody, np. kciuka („rozumiem” – kciuki w górę, „mam pytania” – kciuki poziomo, „nie rozumiem” – kciuki w dół) lub buźki (uśmiechnięta, obojętna, smutna). Nauczyciel reaguje adekwatnie do sytuacji.
3. Niepodnoszenie rąk i losowanie uczniów do odpowiedzi – nauczyciel daje czas uczniom na przygotowanie odpowiedzi samodzielnie lub w parach, a następnie losuje ucznia, który jej udziela. W ten sposób otrzymuje informację o uczeniu się każdego ucznia, nie tylko tych, którzy się zazwyczaj zgłaszają.
4. Nauczyciel (lub uczeń) przypomina cele lekcji i kryteria sukcesu, a potem prosi klasę o dokończenie zdań zaczynających się od zwrotów:
 - Dowiedziałem się, że...
 - Nauczyłem się, że...
 - Zaskoczyło mnie, że...
 - Zastanawia mnie to, że...
5. Uczniowie w podsumowaniu lekcji sporządzają tzw. wyjściówkę, czyli wypisują na kartkach informacje, czego się nauczyli w czasie lekcji, następnie przyklejają je do tablicy lub wkładają do pudełka, aby przekazać je nauczycielowi.
6. Inny wariant tej techniki to minutowe podsumowanie – uczniowie przez minutę zapisują najważniejsze informacje, które przyswoili (użyteczne, znaczące, zaskakujące, warte zapamiętania itp.). Można tę technikę stosować zarówno w trakcie lekcji, jak i na jej końcu.
7. Techniki graficzne pomocne w uzyskaniu informacji zwrotnej od ucznia:
 - tarcza – „na ile osiągnąłem cele lekcji – im więcej, tym bliżej 10 na tarczy”,
 - termometr – „im więcej się nauczyłem, tym wyższa temperatura”,
 - walizka – „co zabieram z lekcji ze sobą”,
 - kosz – „czego nie rozumiem i wyrzucam” – podobnie działa technika „kieszeń i szuflada”
8. Trójkąty – uczniowie mogą wpisać w trójkątach:
 - Co zobaczyłem?
 - Co usłyszałem?
 - Co zrozumiałem?
 - Co zrobiłem? Co zapamiętałem?
 - Oco chcę zapytać?
 - inne dobrane przez nauczyciela pytania lub zadania.



PYTANIA DO AUTOREFLEKSJI:

- Czy prowadzę ewaluację własnej pracy? Jeśli tak, to które elementy tej pracy poddałam ewaluacji w ciągu mijającego roku szkolnego?
- W jaki sposób zachęcam nauczycieli do ewaluacji własnej pracy?

POLECANA LITERATURA

1. **Borek A.**, Kowalczyk-Rumak E. *Różne drogi ewaluacji – poradnik dla dyrektorów szkół i placówek*, Warszawa 2015.
2. **Korporowicz L.** *Ewaluacja edukacji*, Oficyna Naukowa, Warszawa 1997.
3. **Mazurkiewicz G.** *Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym. Konteksty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
4. **Mazurkiewicz G.** *Jak być jeszcze lepszym? Ewaluacja w edukacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.
5. **Mizerek H.** *Efektywna autoewaluacja w szkole – jak ją sensownie zaprojektować i przeprowadzić?* [w:] Mazurkiewicz G. [red.] *Jak być jeszcze lepszym. Ewaluacja w edukacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.
6. **Niemierko B.**, Szmigiel K. *Ewaluacja w edukacji: koncepcje, metody, perspektywy*, Grupa Tomami, Kraków 2011.
7. **Tołwińska-Królikowska E.** *Autoewaluacja w szkole*, ORE, Warszawa 2010.
8. <http://www.ceo.org.pl/pl/cyfrowaszkola/kurs/informacja-zwrotna-ucznia-dla-nauczycieli>

7. Cyfrowa edukacja – w stronę cyfrowej szkoły

*Edukacja jest podstawowym prawem człowieka oraz uniwersalną wartością.
Powinna organizować się wokół czterech aspektów kształcenia:
uczyć się, aby wiedzieć, tzn. aby zdobyć narzędzia rozumienia,
uczyć się, aby działać,
uczyć się, aby żyć wspólnie, wreszcie,
uczyć się, aby być.*

*Z raportu dla UNESCO Edukacja: jest w niej ukryty skarb
Międzynarodowa Komisja do Spraw Edukacji
pod przewodnictwem Jacques'a Delorsa,
opublikowany w 1996 roku*

Technologie informacyjno-komunikacyjne (TIK) bardzo silnie wpływają na procesy edukacyjne, wymuszając ciągłe zmiany w uczeniu się i nauczaniu.

Kiedy rozważamy tematykę nowoczesnych technologii, z jednej strony zdajemy sobie sprawę, że nie ma od nich odwrotu, budujemy przecież społeczeństwo informacyjne. Zatem szkoła musi przygotować młodego człowieka do życia w tym społeczeństwie.

Z drugiej strony w wypowiedziach wielu autorytetów edukacyjnych pojawiają się stwierdzenia, że współczesna szkoła, nie tylko w Polsce, należy do najbardziej konserwatywnych instytucji społecznych: wolno reaguje na zmiany zachodzące w otaczającej nas rzeczywistości, ignoruje fakt, że dzisiejszy uczeń pochodzi z innego cyfrowego świata.

Co stoi na przeszkodzie we właściwym stosowaniu TIK?

Jednym z powodów jest dająca się zaobserwować dysproporcja pomiędzy nowoczesnością współczesnych rozwiązań technologicznych a konserwatyzmem dzisiejszej szkoły, wyrażającym się przywiązaniem do tradycyjnego modelu edukacyjnego, w którym:

- rozwój ucznia następuje w warunkach systemu klasowo-lekcyjnego,
- wszyscy uczą się jednocześnie i tego samego,
- w nauczaniu przeważa metoda podająca,
- zadaniem ucznia jest zapamiętywanie faktów, dat, szczegółów itp.,
- wszechobecne jest rozwiązywanie przykładowych testów,
- nauczanie skoncentrowane jest na nauczycielu, który jest ekspertem przedmiotowym.

Dlatego właśnie *technologia staje się coraz lepsza, a nauczanie nie*²⁹, rodzi się też problem dominacji technologii, pojawia się niebezpieczeństwo technokratyzmu, niewolnictwa w stosunku do technologii itp.

Jeżeli podejmujemy się trudu kierowania placówką oświatową, należy konsekwentnie poszukiwać odpowiedzi na pytania:

- Jak powinno wyglądać uczenie się w szkole epoki cyfrowej? Czego, po co i jak będziemy się uczyć jutro?
- Co zrobić, aby moja szkoła faktycznie wyposażała uczniów w wiedzę, umiejętności (np. uczenia się, komunikowania, zarządzania procesami itp.), które będą im potrzebne w świecie, który dziś jeszcze nie istnieje?
- Co zrobić, aby przygotowywała uczniów do wykonywania zawodów, których jeszcze nie ma?
- Jak sprawić, aby szkoła kształciła kreatywnych uczniów, sprawnie poruszających się w przestrzeni międzynarodowej?
- Jakich umiejętności będą potrzebować uczniowie, aby móc odnosić sukcesy w złożonej globalnej rzeczywistości?
- Na co wpływa i jakie zadania stawia przed dyrektorem pędząca digitalizacja (tj. ucyfrowienie)?

Odpowiedzi na te pytania są kluczowe dla uczniów XXI wieku i dlatego warto zastanawiać się, jak może, albo jak powinna zmieniać się edukacja i jakie stoją przed nami wyzwania.

MIEJSCE I ROLA TECHNOLOGII W SZKOLE

Dynamicznie rozwijające się technologie umożliwiają dostęp do informacji i treści edukacyjnych na niespotykaną do tej pory skalę. Edukacja mobilna, *online* czy oparta na danych w chmurze to tylko przykładowe rozwiązania, które pozwalają, by proces nauczania wyszedł poza szkolną klasę oraz zapewniają uczniom udział w nim niezależnie od czasu i miejsca.

Rysunek 2 pokazuje, jak zmieniało się środowisko TIK w szkole. Do prezentacji zmian wybrano następujące obszary:

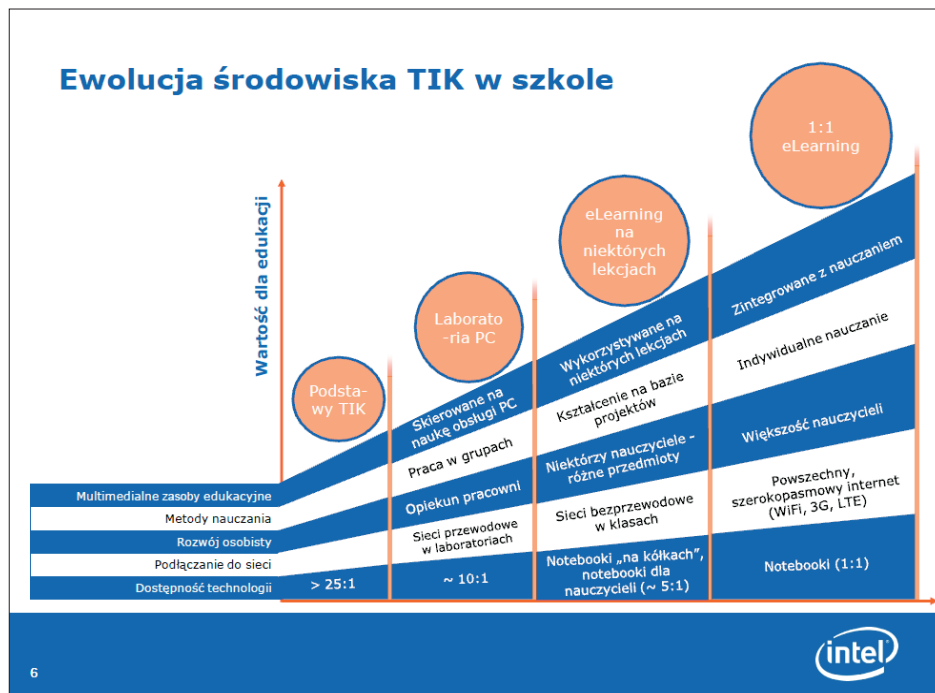
- dostępności technologii (sprzęt, oprogramowanie, infrastruktura technologiczna),
- jakość i sposób podłączenia do sieci,
- kompetencje cyfrowe nauczycieli,
- metody nauczania,
- multimedialne zasoby edukacyjne.

Ostatnia kolumna pokazuje cel, do którego zmierzamy.

Technologia (czyli sprzęt, oprogramowanie, Internet, zasoby edukacyjne, dane) **jest wszędzie** tam, gdzie potrzebuje jej uczeń, nauczyciel, dyrektor, personel szkoły, rodzice i **w każdej chwili**, gdy jej potrzebują – w szkole i poza szkołą.

Środki technologii informacyjno-komunikacyjnych są **zintegrowane z programami nauczania** oraz z programami zajęć, włączone do środowisk efektywnego nauczania-uczenia się jako narzędzia,

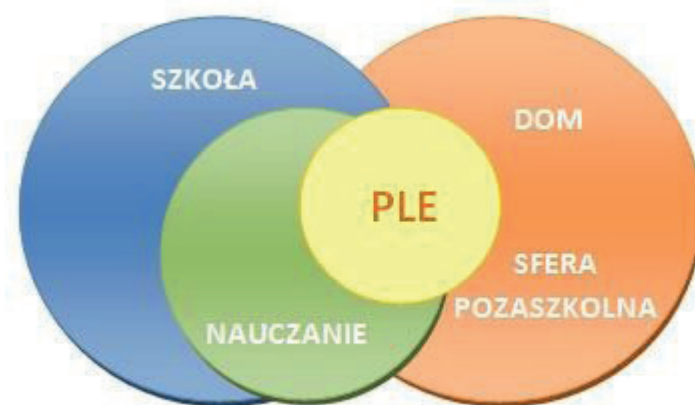
²⁹ Kielech J. *Jak technologie zmieniają szkoły; nadzieje, zagrożenia, możliwości*, http://www.npse.pl/data/various/files/Sesja%20I_6%20Jerzy%20Kielech%20poprawione.pdf, dostęp 22.06.2015



Rysunek 2. Ewolucja środowiska TIK w szkole
za: http://16.kmwi.pl/phocadownload/prezentacje/III_warsztat/intel_31_05.pdf

które wywołują i wspierają uczących się w aktywnych procesach nabywania wiedzy. Tworzą **indywidualne środowisko kształcenia** (ang. *Personal Learning Environment* – PLE) – system, który pomaga uczniowi w kontrolowaniu i kierowaniu własnym procesem uczenia się, w szczególności w:

- ustanawianiu własnych celów edukacyjnych,
- zarządzaniu zarówno przebiegiem procesu uczenia się, jak i zasobami dydaktycznymi,
- komunikowaniu się z innymi uczestnikami procesu edukacyjnego, a tym samym w osiągnięciu wytyczonych celów kształcenia.



Rysunek 3. Ilustracja *Personal Learning System* – indywidualne środowisko kształcenia

Takie środowiska wywołują u uczniów konstruktywne procesy uczenia się, niezbędne do osiągnięcia wartościowych celów edukacyjnych skierowanych na:

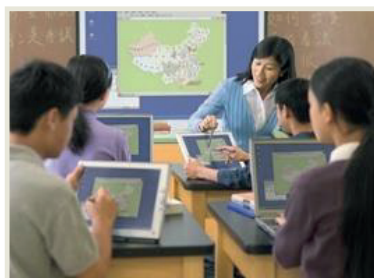
- zrozumienie,
- umiejętności rozwiązywania problemów,
- poznawanie, jak się uczyć,

w przeciwieństwie do gromadzenia wiedzy pamięciowej.

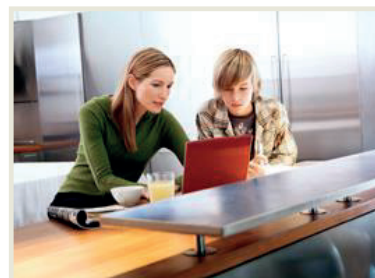
Zmienia się również nasze myślenie o środowisku edukacyjnym. Tradycyjnie miejsce, w którym zachodził proces edukacyjny, było fizycznie namacalne. Dziś mówimy raczej o przestrzeni lub przestrzeniach edukacyjnych. Stają się one bardziej społecznościowe, interdyscyplinarne i wspierane są przez technologie, które prowadzą do wirtualnej komunikacji i współpracy. Będzie to również miało istotne znaczenie dla szkół – miejsce edukacji może być w każdym „tu i teraz”, a nie w czterech ścianach klasy.



Na zewnątrz



W klasie



W dowolnym miejscu

Rysunek 4. Środowisko nauczania w XXI wieku, za: kongres.zgwrp.pl/11/doc/Intel.pptx

Coraz większą wartość ma **innowacyjność i kreatywność**. Rośnie zainteresowanie edukacją nieformalną, alternatywną, prowadzoną w każdym czasie i miejscu – **whatever, whenever, wherever** – *uczmy się, robiąc cokolwiek, w każdej chwili, gdziekolwiek jesteśmy*. Tym należy tłumaczyć popularność e-learningu, mentoringu czy zapisywania się na zajęcia pozaszkolne. Szkoła przestaje być postrzegana jako jedyne miejsce, w którym się uczymy, gdyż uczniowie otrzymują atrakcyjne propozycje edukacyjne spoza szkoły.

Technologie informacyjne stają się coraz bardziej zdecentralizowane. Te, z których korzystają szkoły, coraz częściej nie będą znajdowały się na szkolnych serwerach, lecz gdzieś poza szkołą: **w chmurze**.

Chmura jest modelem przechowywania i przetwarzania danych, opartym na użytkowaniu usług dostarczanych poprzez Internet, zwykle za pośrednictwem standardowej przeglądarki. W każdym momencie podłączenia do Internetu – gdziekolwiek jesteśmy – mamy dostęp do naszych plików. Rozwiązanie to oznacza dużo większą elastyczność procesu uczenia się i znaczące obniżenie przez szkoły kosztów infrastruktury informatycznej.

Profesor Maciej M. Sysło w obrębie oddziaływań TIK poddaje analizie również uczestników procesów edukacyjnych – nauczycieli i uczniów (tabela 2).

Tabela 2. Model technologii w edukacji i kompetencji informacyjnych nauczycieli³⁰

ROZWÓJ TECHNOLOGII	KSZTAŁTOWANIE SIĘ KOMPETENCJI NAUCZYCIELA
1. Etap odkrywania, wyłaniania się technologii (ang. <i>emerging stage</i>)	
▼ Odkrywanie i uświadamianie sobie możliwości technologii (sprzętu i oprogramowania) i edukacyjnych zastosowań	▼ Wyłanianie się i rozwijanie umiejętności posługiwania się technologią – główna uwaga nauczycieli jest skupiona na poznaniu technicznych możliwości technologii i jej potencjalnych zastosowań edukacyjnych
2. Etap zastosowań (ang. <i>applying stage</i>)	
▼ Stosowanie technologii we wspomaganiu nauczania różnych przedmiotów na zasadzie „dodania” technologii do istniejącej praktyki	▼ Stosowanie technologii w różnych dziedzinach kształcenia – nauczyciel wzbogaca technologią wykorzystywane przez siebie środowisko kształcenia
3. Etap integracji (ang. <i>integrating stage</i>)	
▼ Integrowanie technologii z dziedzinami kształcenia, rozwiązywania rzeczywistych problemów	▼ Włączanie technologii do poprawy poziomu i organizacji kształcenia – nauczyciel potrafi w pełni integrować technologię z najważniejszymi aspektami swojej działalności edukacyjnej i własnego doskonalenia
4. Etap transformacji (ang. <i>transformation stage</i>)	
▼ Technologia wpływa na zmianę form kształcenia i funkcjonowania szkoły jako instytucji edukacyjnej, działającej w środowisku lokalnym	▼ Transformacja nauczania i szkoły za pomocą technologii – nauczyciel, posługując się technologią, wspiera transformację szkoły jako instytucji edukacyjnej, działającej w środowisku lokalnym

NAUCZANIE ZORIENTOWANE NA UCZNIA – UCZEŃ PODMIOTEM NAUCZANIA I WYCHOWANIA

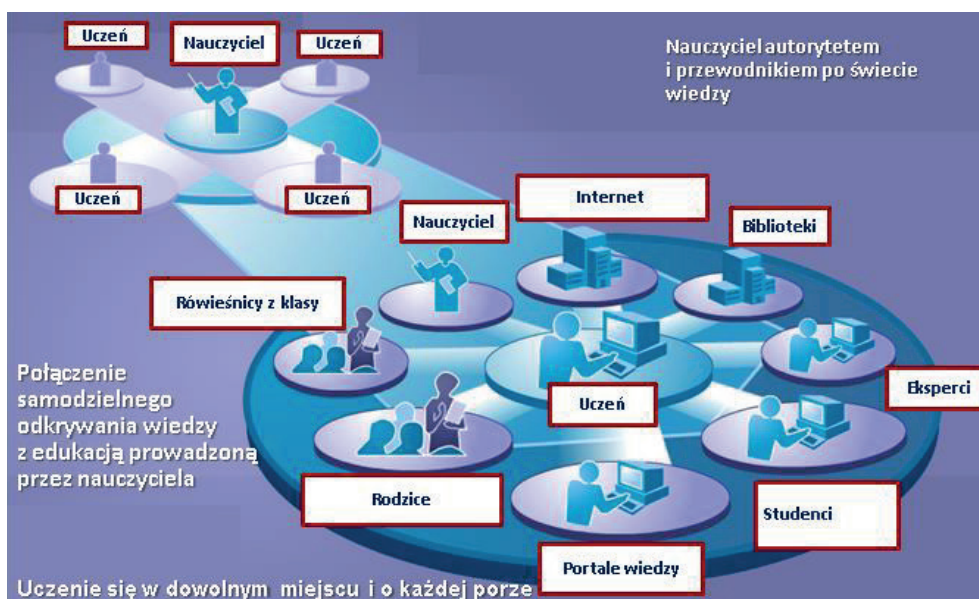
Technologie w istotny sposób wpływają również na zmianę relacji uczeń – nauczyciel, czyniąc ucznia podmiotem nauczania i wychowania.

Podmiotowość to aktywna relacja człowieka do otaczającej go rzeczywistości i możliwości wpływu na ową rzeczywistość.

W obecnej praktyce szkolnej wygląda to tak: uczeń podlega, jest zapisany do, jest oceniany, kontrolowany, egzaminowany, promowany, karany, nagradzany, klasyfikowany, przyporządkowany do grupy rówieśniczej – wyłącznie na podstawie decyzji podejmowanych przez osoby dorosłe. Natomiast chcemy, aby uczeń znalazł się w centrum zarówno szkolnej klasy, jak i całego procesu edukacji (**nauczanie zorientowane na ucznia** – ang. *student-centred learning*). Wzrost aktywności uczniów wymaga modyfikacji roli, jaką w procesie edukacji pełnili dotąd nauczyciele.

³⁰ Źródło: Sysło M.M. *Co pozostaje edukacji z przemijającej technologii?*, http://www.edunews.pl/images/pdf/eid_listopad_2010.pdf, dostęp 12.08.2014

Bardzo dobrze prezentuje to poniższa ilustracja, ukazująca ewolucję nauczania od zorientowanego na nauczyciela (nauczyciel ekspertem) do nauczania zorientowanego na ucznia.



Rysunek 5. Środowisko nauczania w XXI wieku
za: <http://kongres.zgwrp.pl/11/doc/Intel.pptx>

Nauczanie zorientowane na ucznia to:

- połączenie samodzielnego odkrywania wiedzy z edukacją prowadzoną przez nauczyciela,
- dostęp do zasobów wiedzy (portale, biblioteki, zewnętrzni eksperci),
- nauczanie rówieśnicze,
- łatwa i efektywna komunikacja,
- rozwój kompetencji kluczowych.

INWERSJA PEDAGOGICZNA

Należy jeszcze wspomnieć o coraz częściej spotykanym współcześnie w szkole zjawisku **inwersji pedagogicznej**, polegającym na tym, że uczniowie przewyższają wiedzą, a zwłaszcza umiejętnościami, swoich nauczycieli. Zjawisko to dotyczy w szczególności języków obcych oraz przedmiotów informatycznych. Wpisuje się ono doskonale w kulturę prefiguratywną³¹, która jest charakterystyczna dla społeczeństwa informacyjnego.

INNOWACYJNE UCZENIE DLA EFEKTYWNEGO UCZENIA SIĘ

W niniejszym materiale zostanie zaprezentowanych kilka modeli edukacyjnych, które mogą być wykorzystane w praktyce szkolnej w celu podniesienia skuteczności i atrakcyjności procesu dydaktycznego. Modele te w dużej mierze bazują na koncepcji nauki przez doświadczenie, na korzystaniu z narzędzi TIK i multimedialnych zasobów Internetu. Zasoby cyfrowe mają pomóc uczniowi przygotować się do funkcjonowania we współczesnym świecie, jednak nauka wykorzystywania narzędzi teleinformatycznych i zasobów Internetu nie jest celem samym w sobie.

³¹ Kultura prefiguratywna, tzw. kultura zagadkowych dzieci to – według antropolog Margaret Mead – typ kultury, w którym młodsze pokolenia przekazują wiedzę techniczną starszym pokoleniom, zmienia się kierunek przekazu wartości, dorośli nie nadążają za zmianami, świat jest zrozumiały tylko dla dzieci. Tego typu kultury są dominujące i charakterystyczne dla społeczeństw nowoczesnych, gdzie ze względu na szybką ewolucję kulturową i technologiczną starsze pokolenia muszą przystosowywać się do wzorców wypracowywanych przez pokolenia młodsze, mniej konserwatywne względem istniejących już w społeczeństwie norm i wartości, za: Wikipedia, wolna encyklopedia.

Poniższe modele mają przede wszystkim wesprzeć nauczyciela w realizacji podstawowej misji edukacji, jaką jest zdobywanie wiedzy i rozwój umiejętności uczniów.

1. **Nauczanie podające z wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych**
Bezpośredni przekaz wiedzy uczniom w formie gotowej do zapamiętania.
2. **Kształcenie wyprzedzające albo metoda odwróconej klasy**



Ilustracja przedstawiająca ten model za zgodą prof. Macieja M. Sysły

W tradycyjnym modelu nauczania przekazywanie informacji, wiedzy czy kształtowanie umiejętności dotyczących nowego zagadnienia odbywa się na lekcji, natomiast ich ćwiczenie i utrwalanie w ramach pracy domowej.

Odwrócona lekcja (odwrócona szkoła, odwrócona klasa) zakłada odwrócenie tego modelu. Praca domowa zadawana jest jakby przed właściwą lekcją, jako wprowadzenie do niej. Uczniowie, korzystając z materiałów przygotowanych lub wybranych wcześniej przez nauczyciela, zapoznają się z tematem lekcji przed zajęciami. Czytają wskazane teksty, oglądają krótkie filmy edukacyjne, słuchają nagrań, szukają odpowiedzi na postawione przez nauczyciela pytania.

FL (FC) – (ang. *flipped lessons, flipped classroom*) – odwrócona lekcja, odwrócone kształcenie (Akademia Khana, Ted-Ex), strategia nauczania wyprzedzającego, w której następuje:

- zamiana ról w edukacji – nauczyciel usuwa się z centrum uwagi, miejsce to zajmują uczniowie,
- odwrócenie procesu przygotowania merytorycznego – uczniowie, zanim przejdą do przyswojenia określonego materiału, szukają odniesień do własnej wiedzy, samodzielnie korzystają ze źródeł zewnętrznych (przede wszystkim z materiałów udostępnionych przez nauczyciela), przetwarzają zdobyte wiadomości, aby dopiero na koniec, w klasie, dokonać syntezy i pod aktywnym przewodnictwem nauczyciela uzupełnić braki.

3. **Nauczanie problemowe** (ang. PBL – *Problem Based Learning*)

Rozwiązywanie przez uczniów autentycznych problemów, zawczasu podanych przez nauczyciela, poprzez formułowanie hipotez i weryfikowanie ich w toku operacji umysłowych i praktycznych przy wsparciu nauczyciela.

4. **Metoda projektowa, ze szczególnym uwzględnieniem metody WebQuest**

Projekt edukacyjny jest to długoterminowe zadanie przygotowane przez nauczyciela na podstawie wcześniej ustalonych założeń, polegające na samodzielnym i dogłębnym zbadaniu przez ucznia lub grupę uczniów zjawiska lub problemu związanego z dowolną dziedziną wiedzy.

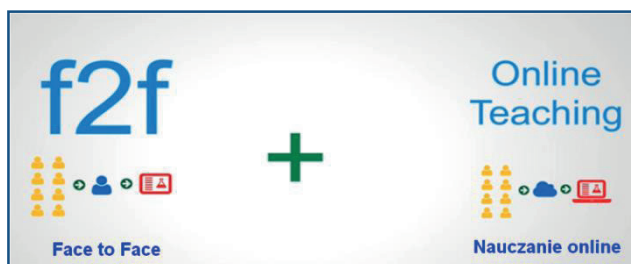
WebQuest jest metodą nauczania zorientowaną na samodzielne zdobywanie wiedzy przez ucznia, w której głównym źródłem informacji jest sieć Internet. Nazwa *WebQuest* pochodzi od złożenia angielskich słów *web*, czyli pajęczyna (sieć) i *questionnaire*, czyli kwestionariusz (ankieta). Od strony technicznej *WebQuest* jest odpowiednikiem instrukcji dla ucznia, którą opracowuje nauczyciel przed przystąpieniem do pracy metodą projektu.

W tym przypadku instrukcja może być opublikowana w sieci Internet lub lokalnej i składa się z **wprowadzenia, zadania, opisu procesu, kryteriów oceny, konkluzji**.

5. Kształcenie hybrydowe (ang. *Blended Learning*)

Połączenie dwóch form:

- **e-nauczania**, które odbywa się w środowisku cyfrowym,
- **kształcenia tradycyjnego**, nauczania, które odbywa się podczas bezpośredniego spotkania uczniów z nauczycielem.



Blended learning lub **B-learning** to tak zwana mieszana (zintegrowana) metoda kształcenia, łącząca tradycyjne metody nauki (bezpośredni kontakt z prowadzącym) z pracą zdalną przy użyciu komputera (*M-learning*). Metoda ta cechuje się dużą skutecznością, ponieważ pozwala na elastyczny sposób budowania szkolenia z uwzględnieniem celów, tematyki i poziomu nauczania. Zaletą *B-learningu* jest z pewnością możliwość sto-

sowania zarówno zdalnych, jak i bezpośrednich form aktywizacji uczniów oraz wspólnej pracy *online* nauczyciela i uczniów.

Organizacja czasu w B-learningu jest swobodna dzięki zajęciom zdalnym, a nie wymuszona jak podczas tradycyjnych zajęć stacjonarnych.

6. Edukacja przez rozrywkę (ang. *edutainment*)

Edukacja przez rozrywkę (ang. *edutainment*) cieszy się coraz większą popularnością. W skład tego nurtu wchodzi dwa modele: edukacja związana z wykorzystaniem **gotowych gier** (ang. *Game Based Learning*), szczególnie internetowych, oraz **gamifikacja** (zwana także **grywalizacją** lub **gryfikacją**) polegająca na wykorzystaniu w różnych dziedzinach, między innymi w edukacji, mechanizmów znanych z gier, które mobilizują do działania, zwiększają zaangażowanie lub zwyczajnie uprzyjemniają nudne, powtarzalne i monotonne czynności. Dzięki zastosowaniu gier w edukacji dobrowolnie podejmujemy się wykonania zadań, do których często sami nie umiemy się zmusić.



To, co kochamy w grach, to **friends, feedback** and **fun** – przyjaciele, informacja zwrotna i zabawa.

7. Otwarte zasoby edukacyjne

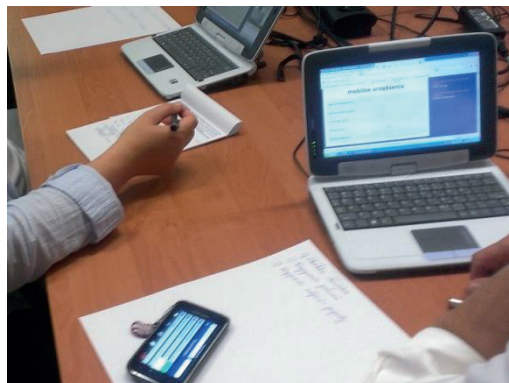
Otwarte zasoby edukacyjne to materiały udostępnione do dalszego wykorzystania, bez konieczności pytania kogokolwiek o zgodę. Zasoby mogą mieć formę: podręczników, kursów *online*, sylabusów, testów, multimediów, oprogramowania i innych narzędzi, które można wykorzystać w procesie nauczania i uczenia się. Każdy ma prawo się nimi

dzielić, adaptować, poprawiać i tłumaczyć na inne języki. Aby to było legalne, zgodne z zasadami prawa autorskiego, publikowane są na tzw. wolnych licencjach.

8. Ruch BYOD (ang. *Bring On Your Device* – przynieś swoje własne urządzenie)

W czasie lekcji wykorzystujemy te urządzenia, które uczniowie przyniosą do szkoły.

Mogą to być zarówno laptopy, netbooki czy tablety, jak i smartfony, odtwarzacze multimedialnych czy przenośne konsole do gier (pod warunkiem, że mogą łączyć się ze stronami internetowymi).



Uczniowie, używając własnego sprzętu komputerowego, zarówno w szkole, jak i w domu, wykorzystują jego potencjał do uczenia się – uczenia ciekawego, aktywnego, odpowiedzialnego i kreatywnego. Ale aby BYOD miało w ogóle sens, zarówno nauczyciel, jak i uczniowie muszą mieć dostęp do Internetu.

9. Uczenie przez kształtowanie kompetencji twórczych

Uczniowie uczą się przede wszystkim podczas tworzenia własnych treści (głównie o charakterze audiowizualnym) i w oparciu o samodzielnie zdobyte informacje.

10. Programowanie wizualne

Programowanie wizualne to taki styl programowania, w którym budujemy program z gotowych bloków, jakby z „klocków”, przeciągając je z listy dostępnych elementów i ustawiając we właściwej kolejności. Przykładem takiego środowiska jest aplikacja **Scratch**, która oferuje:

- język programowania, odpowiedni do nauczania dzieci i młodzieży podstaw programowania,
- środowisko programistyczne służące do tworzenia i uruchamiania programów w tym języku,
- portal edukacyjny, pozwalający na dzielenie się już wykonanymi aplikacjami.

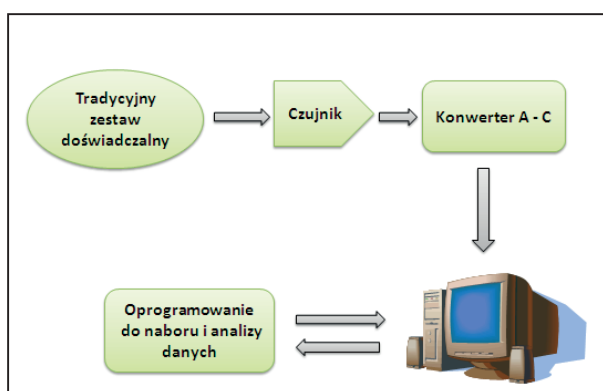
*Nie musisz być geniuszem, żeby umieć programować.
Czy musisz być geniuszem, żeby umieć czytać?
Bronwen Grimes, artysta technik w Valve*

11. Formy pracy z zasobami sieci – zdalna praca w grupach, w parach oraz praca indywidualna ucznia

Praca zespołowa za pomocą infrastruktury sieci informatycznej (praca zespołowa i indywidualna wspomagana komputerem).

Nowe formy akumulacji i przekazywania wiedzy – kolekcje zasobów cyfrowych, serwisy internetowe tworzone w standardzie Wiki, treści publikowane w sieci na licencjach Creative Commons i połączone siecią linków, chmury obliczeniowe i aplikacje w chmurze, aplikacje Augmented Reality, Semantic Web itp.

12. Mikrokomputerowo wspomagane laboratorium



Rysunek 6. Mikrokomputerowo wspomagane laboratorium

Dołączenie do komputera interfejsu pomiarowego z zestawem czujników powoduje, że komputer może mierzyć różne wielkości fizyczne. Może to być na przykład pomiar temperatury, światła, dźwięku, pH, stężenia tlenu czy dwutlenku węgla w powietrzu. Technika pomiarów wspomaganych komputerowo jest nazywana **mikrokomputerowo wspomagane laboratorium**, a zasadę jego działania ilustruje rysunek 6. Prowadzenie takich eksperymentów wymaga wyposażenia pracowni przedmiotowych w interfejsy pomiarowe z zestawem czujników i oprogramowanie do obsługi eksperymentów, naboru danych i ich analizy oraz wykorzystania tradycyjnych pomocy dydaktycznych. Wymaga to także odpowiedniego przeszkolenia i zaangażowania nauczycieli, ale daje wiele satysfakcji.

13. Modelowanie i symulacje

Modelowanie polega na budowaniu modelu matematycznego, zawierającego uproszczony opis zjawiska przyrodniczego. Celem modelowania jest ułatwienie myślenia o danym zjawisku, stworzenie powiązań między zjawiskiem, znanymi już prawami przyrodniczymi i samym modelem.

Model może składać się z jednego wzoru lub sekwencji kilku współzależnych równań. Weryfikowany jest doświadczalnie, tzn. sprawdza się go, porównując dane wygenerowane przez model z wynikami uzyskanymi w eksperymencie. Najważniejszą cechą procesu modelowania jest możliwość edycji i zmiany modelu, dzięki czemu można badać, jak zmiany modelu wpływają na zachowanie się badanego układu, czyli przeprowadzać symulacje.

CO TO ZNACZY CYFROWA SZKOŁA?

Cyfrowa szkoła to taka, która opiera się na założeniu, że jednym z podstawowych zadań współczesnej szkoły jest rozwijanie u uczniów kompetencji przygotowujących ich do życia w cyfrowym społeczeństwie oraz że rozwój kompetencji uczniów powinien zachodzić w szkole, w wyniku działań nauczycieli **świadomych korzyści edukacyjnych wynikających z wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych**. Zastosowanie TIK w edukacji przyczynia się także do rozwoju nieformalnych form kształcenia i samokształcenia uczniów i nauczycieli oraz przygotowuje ich do udziału w procesie uczenia się przez całe życie.

Cyfrowa szkoła to taka, która przede wszystkim zapewnia dostęp do treści i usług edukacyjnych, do multimediów i platform dostępnych w chmurze. Dla każdego, z każdego miejsca i o każdej porze. Urządzenie jest tylko swoistym interfejsem umożliwiającym skorzystanie z tych zasobów, niezależnym od sprzętu czy zainstalowanego oprogramowania.

Szczególnie ważną rolę w tych działaniach odgrywa dyrektor szkoły, który powinien postrzegać zarządzanie placówką wielowymiarowo, a w każdym wymiarze widzieć pole zastosowania TIK, zarówno w nadzorze procesu wychowawczo-dydaktycznego, jak i w planowaniu i usprawnianiu pracy administracyjnej.

JAKIE SĄ ZADANIA DYREKTORA W BUDOWIE CYFROWEJ SZKOŁY?

Budując cyfrową szkołę, dyrektor powinien być świadomy, że:

- powszechnie dostępne zasoby społecznościowe nie zawsze nadają się do zaimplementowania w pracę szkoły,

- rozwiązania systemowe zawsze są bezpieczniejsze,
- szkoła powinna dać nauczycielom i uczniom profesjonalne narzędzia do pracy,
- szkolny system informatyczny powinien być „skrojony na miarę”,
- wykorzystanie technologii w pracy szkoły powinno być spójne i skorelowane.

JAK BUDOWAĆ CYFROWĄ SZKOŁĘ?

Krok 1. Zastanawiamy się, w jaki sposób nowe technologie mogą zmienić naszą szkołę na lepsze?

Krok 2. Analizujemy posiadane zasoby.

Krok 3. Określamy nasze potrzeby.

Krok 4. Planujemy proces wdrażania TIK w naszej szkole.

Jeżeli dyrektor (grono pedagogiczne) ma wizję, jak ma wyglądać kształcenie w placówce i jak ma być przygotowany do życia absolwent szkoły, można dążyć do realizacji tej wizji nawet za pomocą niewielkich środków, powoli, ale konsekwentnie. Wtedy każdy projekt i każde działanie wpisuje się w określoną strategię i zbliża do celu.

DYREKTOR SZKOŁY:

- tworzy pozytywny klimat sprzyjający wykorzystaniu TIK w uczeniu się i nauczaniu, klimat otwartości, swobodnej dyskusji, ciekawości, wymiany doświadczeń, wzbudzania zainteresowania jednych pracą innych; podejmuje odpowiednie rozwiązania organizacyjne,
- posiada rozeznanie co do umiejętności komputerowych swoich nauczycieli, na tej podstawie może zaplanować szkolenia tak, by były nakierowane na ich rzeczywiste potrzeby,
- promuje najbardziej aktywnych nauczycieli, tworzy w szkole grupę nauczycieli, którzy mogliby wspierać innych w wykorzystaniu TIK,
- prowadzi monitorowanie wykorzystania sprzętu, jakim dysponuje szkoła, tak aby się nic nie marnowało,
- podejmuje działania mające na celu zapewnienie szkole możliwie najlepszego dostępu do sieci,
- wykorzystuje TIK do promocji działalności oświatowej swojej placówki oraz do codziennej komunikacji z nauczycielami, uczniami i rodzicami,
- rozumie potrzebę wprowadzenia szkolnej platformy edukacyjnej, e-dziennika i wykorzystania ich do poprawy jakości pracy szkoły,
- tworzy warunki do udostępniania uczniom sprzętu komputerowego i multimedialnego poza lekcjami.

**POLECANA LITERATURA
NETOGRAFIA**

1. **Wilam A.** *Szkoła w chmurze*,
<http://www.edunews.pl/nowoczesna-edukacja/ict-w-edukacji/2189-szkola-w-chmurze>
dostęp 8.06.2015.
2. <http://nowoczesnaklasa.pl/dokument/szkola-w-chmurze-plusy-i-minusy/31>
dostęp 8.06.2015.
3. <http://www.cyfrowynauczyciel.pl/>, dostęp 8.06.2015.
4. **Polak M.** *Wspieraj swojego lidera TIK*,
<http://www.edunews.pl/edytoriale/2934-wspieraj-swojego-lidera-tik>, dostęp 8.06.2015.
5. **Grzybowski A.**, **Sobala-Zbroszczyk A.** *TIK w organizacji pracy szkoły*,
http://www.ceo.org.pl/sites/default/files/news-files/publikacja_27-37_tik_w_organizacji_szkoly.pdf, dostęp 8.06.2015.
6. **Stachecki D.** *Cyfrowa szkoła: jak to zrobić?*
<http://www.edunews.pl/nowoczesna-edukacja/ict-w-edukacji/2759-cyfrowa-szkola-jak-to-zrobic>, dostęp 8.06.2015.
7. **Konieczniak M.** *Samorządowa szkoła cyfrowa, czyli jaka?*
<http://www.edunews.pl/system-edukacji/szkoly/2673-samorzadowa-szkola-cyfrowa-czyli-jaka>, dostęp 8.06.2015.
8. **Polak M.** *Technologie w edukacji, czyli o co chodzi?*
<http://www.edunews.pl/edytoriale/2561-technologie-w-edukacji-czyli-o-co-chodzi>
dostęp 8.06.2015.
9. **Blog** *Co dobrego środowisko lokalne wie o mojej szkole?*
<http://e-dyrektor.blogspot.com>, dostęp 22.06.2015.
10. **Rostkowska M.** *Zbiór wiarygodnych, wypróbowanych i wartościowych zasobów do uczenia się i nauczania*, <http://mrooze.blogspot.com>, dostęp 22.06.2015.

PRAKTYKA

8. **Dobre praktyki – wywiady z dyrektorami wybranych szkół na temat wprowadzanych zmian**



Rozdział ten zawiera przykłady dobrych praktyk, których autorami są dyrektorzy i wicedyrektorzy mazowieckich szkół. Przedstawione są one w formie wywiadów.

Naszym celem jest wspieranie dyrektorów, aby ich szkoły stawały się coraz nowocześniejsze, coraz bardziej przyjazne środowisku szkolnemu.

Prezentujemy osiem opisów dotyczących wykorzystywania chmury w Internecie, wykorzystania autoewaluacji w pracy nauczyciela i dyrektora szkoły, zastosowania TOC w pracy z radą pedagogiczną, wprowadzenia oceniania kształtującego.

Uważamy, że przedstawione opisy będą służyły jako źródło inspiracji do własnych pomysłów. Zapraszamy do współpracy wszystkich entuzjastów nowoczesnej szkoły. Jesteśmy otwarci na Państwa uwagi i komentarze, a także pomysły na nowe rozwiązania organizacyjne, metodyczne i merytoryczne.

Chcielibyśmy razem z Państwem tworzyć bazę dobrych praktyk, aby dzielić się owocami tej wymiany doświadczeń ze wszystkimi dyrektorami mazowieckich szkół.

8.1 Wywiad z Krzysztofem Kaźmierczakiem dyrektorem Zespołu Szkół Publicznych w Błędowie

Które z omawianych w trakcie szkoleń APN strategii i działań lub proponowanych rozwiązań wprowadził Pan lub planuje wprowadzić w swojej szkole?

Wszystkie wymienione propozycje są przydatne i możliwe do wprowadzenia. Uważam, że nie było zbędnych elementów w programie kursu APN dla dyrektorów. W zależności od sytuacji i potrzeb szkoły dyrektorzy mogą zacząć wdrażanie nowych rozwiązań od każdej z wymienionych propozycji.

Spośród podanych zagadnień w mojej szkole aktualnie wykorzystywana jest chmura w Internecie. W oparciu o Google Apps założyłem konto dla szkoły. W ramach usługi działa: poczta, dokumenty i kalendarz. Wszystko to w ramach domeny szkolnej bledow.edu.pl.

Inne omawiane podczas zajęć strategie czy modele działania być może wykorzystam w przyszłości.

Co skłoniło Pana do wprowadzenia pracy w chmurze do codziennej praktyki szkolnej?

Od dawna o tym myślałem. Najpierw korzystałem z aplikacji przeznaczonych dla użytkowników indywidualnych. Kiedy zorientowałem się, że można wprowadzić platformę dla szkoły z jej dodatkowymi możliwościami i, co ważne, to nie będzie szkoły kosztować, stwierdziłem, że to jest dobre rozwiązanie. Wykorzystanie nowoczesnych rozwiązań opartych na chmurze pozwala usprawnić komunikację, a dodatkowo daje ogromne możliwości współdziałania różnego rodzaju zespołów pracujących w szkole.

W jaki sposób wprowadzał Pan lub zamierza wprowadzić pracę w chmurze? Proszę opowiedzieć o procesie wprowadzania takiego rozwiązania w szkole.

To był proces. Wybrane rozwiązania wprowadzane były powoli, cierpliwie, w kilku etapach, aby ułatwić nauczycielom ich przyjęcie. Mieliśmy już wcześniej wykupioną domenę internetową i przestrzeń dyskową na serwerze z przeznaczeniem na szkolną stronę internetową. Sam od lat korzystałem z rozwiązań Google Apps dla użytkowników indywidualnych i dostrzegałem ogrom możliwości, jakie daje nie tylko w komunikacji, ale również w organizacji czasu oraz tworzeniu dokumentów. Uznałem, że można to wykorzystać do usprawnienia pracy szkoły.

Pierwszym krokiem było założenie konta w Google Apps dla Szkół i Uczelni, oraz potwierdzenie, że jest to konto dla szkoły. Następnie przypisałem konto do posiadanej domeny

szkolnej. Kolejny krok to, w ramach usługi, założenie kont dla wszystkich nauczycieli oraz uczniów. Do tej pory w kontaktach ze sporą grupą nauczycieli korzystaliśmy z prywatnej poczty elektronicznej.

Poprosiłem kilku najbardziej sprawnych technologicznie nauczycieli o pomoc w testowaniu takiego rozwiązania. W ramach testów komunikowaliśmy się za pomocą e-maila oraz czatu. Udostępniłem swój kalendarz i zaprosiłem do wspólnego edytowania kilku dokumentów. Po około 2 tygodniach testowania, na posiedzeniu rady pedagogicznej poinformowałem nauczycieli o tym, że dla wszystkich założyłem konta poczty elektronicznej w domenie szkolnej. W ten sposób nauczyciele nie będą musieli udostępniać swoich prywatnych adresów mailowych ani dyrekcji, ani uczniom, ani rodzicom. Wyjaśniłem, że wszyscy będą mieli adresy jednoznacznie kojarzące się ze szkołą i że bardziej profesjonalnie jest w kontaktach służbowych, zwłaszcza zewnętrznych, używać poczty e-mail o poważnie brzmiącym adresie. Lepiej wygląda adres typu dyrektor@bledow.edu.pl niż kiziamizia@buziaczek.pl, zwłaszcza gdy należy do dyrektora.

Dbłość o takie szczegóły jest elementem budowania wizerunku szkoły w środowisku. Na posiedzeniu rady pedagogicznej przeprowadziłem szkolenie nauczycieli z obsługi nowej poczty. Na tym etapie nie wspominałem o pozostałych możliwościach kont, skupiając się na podstawowym wykorzystaniu tylko poczty elektronicznej. Jednocześnie zastrzegłem, że teraz już nie będę wysyłał służbowej korespondencji na prywatne adresy.

Modelowałem pracę z wykorzystaniem tych narzędzi i sam wykorzystywałem kalendarz do organizacji swojej pracy. Planując np. posiedzenia rady pedagogicznej lub obserwacje lekcji, dodawałem użytkownika do wydarzenia i wysyłałem z kalendarza zaproszenie na takie wydarzenie. Po jakimś czasie zorganizowałem kolejne szkolenie, na którym pokazałem dalsze możliwości posiadanych kont (np. kalendarz) i zachęciłem do ich wykorzystywania, sam udostępniłem wszystkim kalendarz wydarzeń szkolnych. Osoby, które wcześniej testowały ze mną działanie aplikacji, podzieliły się z radą swoimi doświadczeniami.

Takich szkoleń rady pedagogicznej zorganizowałem kilka, zawsze dodając następne możliwości kont. Zapewniłem też możliwość indywidualnego szkolenia dla osób zainteresowanych, i okazało się, że z tego korzystają zarówno nauczyciele, którzy „nie czują się pewnie”, jak i ci, którzy sami zauważyli kolejne, niepokazywane jeszcze możliwości aplikacji. W moim odczuciu taki sposób wprowadzania czegoś nowego się sprawdza.

Na jakie trudności napotkał Pan lub można napotkać w trakcie wprowadzania pracy w chmurze w szkole? Jak zaradził Pan występującym trudnościom?

Muszę przyznać, że większych problemów nie miałem. Mam fajne i zaangażowane grono pedagogiczne. W pojedynczych przypadkach pojawił się lęk przed zmianą spotęgowany u niektórych osób obawą przed „elektroniką”. Założyłem, że będę pokonywał ten opór, powoli wprowadzając kolejno nowe elementy. Wiem, że jeśli zaplanuje się za dużo i za szybko chce się coś realizować, efekt może być odwrotny, a wtedy opór jest nie do przezwyciężenia. U niektórych osób niechęć do komputerów ostatecznie udało się przełamać, przypominając wymagania stawiane nauczycielom choćby podczas awansu zawodowego.

Innym problemem może być zapewnienie możliwości technicznych do wykorzystania tego rozwiązania. U mnie ten problem występował w znikomym stopniu, ponieważ stopniowo uzupełniane było niezbędne wyposażenie. W pokoju nauczycielskim są dwa stanowiska posiadające łącze internetowe, sukcesywnie wyposażałem sale lekcyjne w komputer dla nauczyciela – myśląc o wprowadzeniu w przyszłości dziennika elektronicznego, a na terenie szkoły udostępniłem sygnał wifi.

Jakich wskazówek udzieliłby Pan dyrektorom planującym wprowadzać podobne zmiany w szkole?

Ważne jest zacząć od siebie. Uważam, że aby móc zainteresować ludzi muszę sam wykorzystywać nowe rozwiązania czy narzędzia. Dzięki temu wiem, jak to działa i uwiarygodniam potrzebę i możliwość ich wprowadzenia. Ponadto warto wprowadzać nowe rzeczy małymi krokami. Trzeba sukcesywnie wskazywać te elementy, które będą wykorzystywane w pracy. Jak się przyjmuje, to wprowadzać następne. Jak się nie przyjęły, to czekać, aż się przyjmą. Bardzo istotne w osiągnięciu celu jest zapewnienie ludziom pomocy. W swojej szkole zorganizowałem to tak, że napisałem nauczycielom, kiedy jestem dostępny i zobowiązałem się być w pracowni komputerowej i udzielać indywidualnej pomocy. Jeśli dyrektor nie jest na tyle sprawny technologicznie, aby pomagać nauczycielom w opanowaniu nowych umiejętności, to można zapewnić pomoc innej osoby, na przykład, w przypadku chmury, informatyka.

Jakie są efekty lub jakich efektów spodziewa się Pan po wprowadzeniu nowych narzędzi pracy?

W efekcie wszyscy, uczniowie i nauczyciele, posiadają ujednolicony adres poczty elektronicznej w domenę szkoły. Adresy „wyglądają” profesjonalnie, a dzięki temu, że działa katalog adresów, nie ma problemu ze znalezieniem adresu konkretnej osoby ze społeczności szkolnej.

Poczta elektroniczna stała się podstawowym narzędziem komunikacyjnym, nauczyciele w planowaniu pracy korzystają z kalendarza (szczególnie wydarzeń szkolnych, ale też niektórzy założyli swoje kalendarze). Zespoły nauczycielskie wspólnie pracują nad dokumentami w chmurze, na przykład opracowując sprawozdania czy projekty dokumentów. Niektórzy nauczyciele wykorzystują formularze do zbierania opinii uczniów lub przeprowadzenia sprawdzianów.

Podobnie ja – planuję wydarzenia w kalendarzu, z którego wysyłam zaproszenia dla członków rady itp. Udostępniam kalendarz wydarzeń szkolnych. Wykorzystuję dokumenty Google do zbierania informacji (np. zestawienia ocen) czy wspólnego opracowywania dokumentów. Mam np. stworzony formularz obserwacji lekcji, który wypełniam online.

Planuję jeszcze pokazanie nauczycielom usługi Classroom, ale to musi jeszcze poczekać.

Ogromną zaletą pracy w chmurze jest ułatwienie pracy nauczycielom i uczniom w trakcie realizacji projektów edukacyjnych. Uczniowie chętnie i często wymieniają się doświadczeniami i tworzą dokumenty w aplikacjach Google. Wprowadzając te narzędzia, nauczyciele znajdują uznanie w oczach uczniów. Uczniowie widzą, że nauczyciele starają się ich dogonić.

Mówiąc o korzyściach, chciałbym wspomnieć o potencjalnych zagrożeniach. Rzeczywiście praca w chmurze pomaga się nam komunikować, ale jest to jednak inna komunikacja. Ludzie sprawni technologicznie, zarówno uczniowie, jak i nauczyciele, potrafią korzystać z Facebooka, Twittera, wysłać esemesa i maila, ale rozmawiać bezpośrednio nie jest im łatwe. Można popracować online nad dokumentem, ale spotkanie i rozmowa jest niezbędna. Chodzi o to, żeby nauczyć się mądrze korzystać z możliwości, jakie daje technologia i łączyć je z tradycyjnym spotkaniem zespołu, który bezpośrednio przedyskutuje niektóre sprawy.

8.2 Wywiad z **Elżbietą Kołodziejczuk** wicedyrektorem Szkoły Podstawowej nr 185 im. UNICEF w Warszawie

Które z omawianych w trakcie szkoleń APN strategii i działań lub proponowanych rozwiązań wprowadziła Pani lub planuje wprowadzić w swojej szkole?

Pracę na stanowisku wicedyrektora dopiero zaczynam i na razie dość nieśmiało poruszam się na tym gruncie. Korzystam z doświadczeń innych, ale też podejmuję własne inicjatywy, które uważam za słuszne i potrzebne dla szkoły. Chętnie biorę udział w różnorodnych szkoleniach. Stąd też mój udział w Akademii Profesjonalnego Nauczyciela. Właściwie wszystkie zagadnienia poruszane podczas szkolenia „Dyrektor jako lider w procesie tworzenia nowoczesnej szkoły” były dla mnie ważne i niezmiernie ciekawe.

Każde z nich warto wprowadzać, może nie w całości, może nie od razu i na pewno małymi krokami. W mojej szkole rozpoczęliśmy wprowadzanie oceniania kształtującego. Ogromne wrażenie zrobiło na mnie wykorzystanie narzędzi coachingowych w pracy z radą pedagogiczną. Natomiast zdaję sobie sprawę z tego, że aby być coachem, trzeba się tego nauczyć. Pewne elementy coachingu, czasem nawet nieświadomie, stosujemy w życiu. Zetknięcie się na szkoleniu z taką skomasowaną wiedzą na ten temat było dla mnie bardzo cenne.

Jednakże obecnie najbliższa moim zainteresowaniom jest chmura w Internecie. Bardzo podoba mi się praca w chmurze, ponieważ daje ogromne możliwości. Dzięki niektórym narzędziom można tworzyć ankiety, sprawdziany. Chciałabym, żeby nauczyciele dla ułatwienia i unowocześnienia pracy wykorzystywali wszelkie narzędzia TIK, w tym te działające w chmurze. Żeby to nie było obce ani nauczycielom, ani uczniom. Staram się na miarę swoich możliwości czasowych i percepcyjnych poznawać nowe możliwości wykorzystania w pracy Internetu. Bardzo chciałabym zarazić tym nauczycieli. Myślę, że takim sposobem może być założenie w chmurze teczki z ciekawymi materiałami dydaktycznymi, z których można korzystać nie tylko w szkolnej bibliotece czy ze szkolnego komputera, ale z każdego miejsca. Można by się nimi wymieniać.

Wydaje mi się, że taka możliwość byłaby cenna dla młodych nauczycieli, ale i dla tych doświadczonych. Każdy nauczyciel mógłby zajrzeć i zobaczyć, jak coś zrobić inaczej, ciekawiej, może lepiej... Ponadto możliwa byłaby wymiana doświadczeń pomiędzy nauczycielami z różnym stażem pracy i różnym doświadczeniem – wzajemne uczenie się od siebie.

Współczesna szkoła nie może i nie powinna nie wykorzystywać dóbr, jakie oferuje nam Internet. Jest on obecnie najbogatszym źródłem wszelkich informacji. Pozwala również w sposób nowoczesny zarządzać placówką, zarówno zasobami ludzkimi, jak i jakością pracy szkoły. Korzystanie z zasobów umieszczonych w chmurze za pomocą różnych urządzeń i z różnych miejsc niezwykle ułatwia dostęp do danych.

Każdy z nauczycieli może posiadać inny sprzęt mobilny oparty na różnym systemie operacyjnym, starszego i nowszego typu, który niekoniecznie jest ze sobą kompatybilny. Pracując w chmurze, zyskujemy niezależność od systemu operacyjnego, ponieważ rozwiązania oparte na chmurze działają przez przeglądarkę internetową. Za korzystaniem z narzędzi chmury przemawia zarówno różnorodność możliwości, jak bezkosztowość.

W jaki sposób zamierza Pani wprowadzić pracę w chmurze do praktyki szkolnej? Proszę opowiedzieć o planowanym procesie wprowadzania tego rozwiązania w swojej szkole.

Korzystanie z chmury należy rozpocząć od przygotowania do tego kadry. Na razie zespół kierowniczy mojej szkoły wziął udział w szkoleniach. W przyszłym roku szkolnym planowane są warsztaty dla nauczycieli.

Bardzo ważne jest przygotowanie szkoły pod względem technicznym i obecnie na tym się skupiamy. Planujemy wyposażać każdą salę w komputer z dostępem do Internetu i rzutnik multimedialny. Zależy mi na tym, aby Internet miał dobry sygnał. Kiedy już to wszystko zrealizujemy, przyjdzie czas na pracę nauczycieli w wykorzystaniu narzędzi chmury. Pracę w chmurze można rozpocząć od umieszczania w niej informacji dla grona pedagogicznego, różnych dokumentów, ofert czy stworzenia bazy adresów e-mailowych. Na początku należy przyzwyczaić grono do częstego odwiedzania chmury. Kolejnym krokiem jest przekonanie grona do aktywności pracy w chmurze, na przykład do zamieszczania materiałów autorskich, do wspólnej pracy nad jakimś dokumentem. Myślę też o tym, aby do pewnych materiałów mieli dostęp uczniowie, którzy po zalogowaniu się mogliby korzystać z przygotowanych pakietów pomocnych do zajęć, kart pracy, próbnych testów, pomocy dydaktycznych itp.

Będziemy powoli, ale systematycznie wprowadzać kolejne elementy, tak aby z czasem móc w pełni korzystać z dobrodziejstw, jakie zapewnia praca w chmurze.

Na jakie trudności można napotkać w trakcie wprowadzania pracy w chmurze w szkole? Jak można im zaradzić?

Przyzwyczajania nauczycieli do pracy z wykorzystaniem tradycyjnych narzędzi, dokumentów w wersji papierowej powodują, że przed nowościami – zwłaszcza takimi, których trudno dotknąć – rodzi się opór lub strach o bezpieczeństwo umieszczania ważnych dokumentów w wirtualnej przestrzeni.

Kolejnym kłopotem może być różny poziom umiejętności posługiwania się TIK przez kadrę nauczycielską lub zwykła niechęć do podnoszenia swoich umiejętności w tym zakresie.

Pracę w chmurze należy rozpoczynać od małych kroków. Aby zainteresować nauczycieli nowymi sposobami komunikowania się, można przygotować np. w Google Drive ankiety lub testy dla uczniów i zaprezentować je nauczycielom. Przedstawienie takich narzędzi z pewnością zainspiruje wiele osób do poszukiwania własnych sposobów wykorzystywania chmury. Pokaże, jak łatwo zbudować atrakcyjne, łatwo dostępne narzędzie do wykorzystania w pracy. Będzie to zapewne dobra reklama planowanych w przyszłym roku warsztatów dla nauczycieli. Ważne jest również uświadomienie, że „nie taki diabeł straszny” – korzystanie na przykład z portali społecznościowych czy szkolnej strony internetowej nie jest już takie obce i trudne, a przecież oparte na pracy w chmurze. Poprzez stopniowe wprowadzanie nowinek łatwiej je zaakceptować i przyzwyczaić się do nich.

Jakich efektów spodziewa się Pani w pracy szkoły po wprowadzeniu nowych narzędzi?

Głównym spodziewanym efektem będzie umieszczenie ważnych dokumentów, wiadomości, adresów e-mailowych w jednym bezpiecznym miejscu, do którego dostęp można uzyskać z każdego urządzenia mającego połączenie z Internetem. Dzięki temu usprawnimy przepływ

informacji w szkole. Kolejnym będzie podniesienie atrakcyjności i jakości zajęć szkolnych poprzez korzystanie na przykład z platform zdalnego nauczania.

Praca nauczycieli z nowoczesnymi narzędziami jest ważna dla ucznia. Doświadczylam już tego, że dla uczniów praca w sieci szkolnej, na wspólnym dysku jest atrakcyjna, że na przykład znacznie ciekawsze jest wypełnianie ankiety online, niż papierowej. Te doświadczenia są dla nich wstępem do pracy w chmurze.

Mam też nadzieję, że kiedy już nauczyciele i uczniowie będą korzystali w pełni z nowoczesnych narzędzi komunikacji, nie przestaną ze sobą rozmawiać „w realu”. Przed zbytnim zapatrzeniem się w TIK przestrzegają przecież socjolodzy i psycholodzy.

Wywiad z Janem Rychlickim

8.3 dyrektorem Zespołu Szkół Integracyjnych im. Jana Pawła II w Radomiu

Szkoła powstała w 1993 roku na wniosek rodziców dzieci niedosłyszących i ich terapeutów. W skład Zespołu Szkół Integracyjnych wchodzi Publiczna Szkoła Podstawowa nr 14 z oddziałami przedszkolnymi oraz Publiczne Gimnazjum nr 14. Nie obowiązuje tu rejonizacja, w szkole uczą się również dzieci niepełnosprawne z całego miasta i jego okolic (w bieżącym roku szkolnym 620 uczniów). Wszystkie oddziały, w tym także przedszkolne, są integracyjne. W każdej klasie jest od 3 do 5 uczniów niepełnosprawnych z różnymi rodzajami niepełnosprawności (obecnie około 150).

Szkoła zapewnia opiekę, nauczanie i terapię dzięki wykwalifikowanej kadrze pedagogicznej oraz terapeutom (około 120 osób). Oprócz nauczycieli przedmiotów pracują tu pedagodzy specjaliści pełniący w klasach funkcję nauczycieli wspomagających z różnorodnymi specjalnościami, m.in. surdopedagogiką, oligofrenopedagogiką, tyflopädagogiką, pedagogiką terapeutyczną, psychologów, pedagog szkolny, logopedzi, fizjoterapeuta, rehabilitant.

Jesteśmy inicjatorami działania Rodziny Szkół imienia Jana Pawła II. Jesteśmy organizatorami i uczestniczymy z powodzeniem w wielu konkursach sportowych i artystycznych. Możemy pochwalić się dobrymi wynikami sprawdzianu szóstoklasistów i egzaminu gimnazjalnego. Mamy przyjaciół także za granicą – we Francji, Rumunii, Portugalii, Wielkiej Brytanii, na Łotwie i Litwie – jesteśmy współtwórcami działań w ramach programu Comenius.

Które z omawianych w trakcie szkoleń APN strategii i działań lub proponowanych rozwiązań wprowadził Pan lub planuje wprowadzić w swojej szkole?

Planuję w przyszłości wdrożyć wykorzystanie narzędzi coachingowych w poszukiwaniu rozwiązań w trudnych sytuacjach, natomiast wdrażam wykorzystanie chmury w Internecie w zarządzaniu szkołą.

Co skłania Pana do wprowadzenia tego rozwiązania w swojej szkole?

Do wprowadzenia tej strategii skłonił mnie słaby przepływ informacji, częściowo wynikający ze specyfiki szkoły: zespół szkół, 120 nauczycieli, 2 pokoje nauczycielskie...

W jaki sposób zamierza Pan wprowadzić pracę w chmurze do praktyki szkolnej? Proszę opowiedzieć o planowanym procesie wprowadzania tego rozwiązania.

Najpierw opowiedziałem na spotkaniu z nauczycielami o skutkach słabego przepływu informacji – dezinformacja, niewiedza, nieterminowe wykonywanie zadań.

Następnie:

- przekonałem nauczycieli do konieczności założenia służbowych kont pocztowych,
- podzieliłem zespół na grupy według stopnia sprawności posługiwania się komputerem i pracy w Internecie oraz w chmurze – w trakcie szkoleń uczestnicy zapoznani zostali także z zasobami internetowymi wspierającymi edukację,
- zorganizowałem cykl szkoleń z podziałem na kilkunastoosobowe grupy – warsztaty,
- zebrałem informacje zwrotne, w efekcie których zaplanowałem dodatkowe zajęcia dla osób, które nadal potrzebują wsparcia,
- zaplanowałem budowę sieci internetowej w szkole – obecnie trwa proces budowy sieci,
- wyposażylem wszystkie pracownie w komputery,
- zachęciłem do pracy w Internecie, m.in. poprzez umieszczenie ankiety skierowanej do wszystkich nauczycieli i innych materiałów dotyczących pracy szkoły.

Na jakie trudności napotkał Pan w trakcie wprowadzania tych rozwiązań? Z jakimi trudnościami mogą wiązać się planowane zmiany?

Część osób bała się zmiany, ponieważ nie posiadała wystarczających kompetencji, nie posługiwała się wcześniej komputerem, nie korzystała z zasobów Internetu.

Zawsze na przeszkodzie może stanąć brak finansów na budowę sieci i zakup komputerów.

Jak zaradził Pan występującym trudnościom? Jakich wskazówek udzieliłby Pan dyrektorom planującym wprowadzać podobne zmiany w szkole?

Działalem planowo:

- uzasadniłem i przekonałem nauczycieli do konieczności wprowadzenia zmiany,
- zaplanowałem szkolenia w niewielkich grupach – odbyły się one w szkole na koszt pracodawcy,
- wykorzystałem niewielkie środki finansowe na zakup sprzętu i rozbudowę sieci: część komputerów podarowali nam sponsorzy i sympatycy szkoły, kupowałem także sprzęt używany, ale sprawny. Sieć kładziemy metodą gospodarczą – własnymi siłami.

Jakich efektów spodziewa się Pan po wprowadzeniu nowych rozwiązań?

Spodziewam się:

- wzrostu kompetencji nauczycieli,
- sprawnej komunikacji
- uatrakcyjnienia zajęć lekcyjnych,
- poprawy bazy szkoły.

Wywiad z **Tomaszem Bernatem**

8.4

wicedyrektorem Publicznej Szkoły Podstawowej nr 23 im. Stefana Żeromskiego w Radomiu

Publiczna Szkoła Podstawowa nr 23 w Radomiu jest placówką samodzielną, w tym roku obchodzącą 70-lecie działalności. Obecnie w placówce pracuje 38 nauczycieli, a uczy się 405 uczniów. Mottem działalności szkoły jest: *Żeby nauczyć Piotrusia czytać, nie wystarczy znajomość liter. Trzeba jeszcze znać Piotrusia*. Szkoła posiada certyfikat „Szkoły z Klasą”, bierze udział w projektach współfinansowanych przez EFS (np. zajęcia wyrównawcze dla uczniów radomskich szkół podstawowych, indywidualizacja nauczania) i różnego rodzaju konkursach organizowanych zarówno na poziomie miejskim, jak i krajowym i osiąga bardzo dobre wyniki. Placówka przystąpiła także, jako jedyna w Radomiu, do pilotażu programu „E-tornister”. Także jako jedyna w mieście od roku szkolnego 2014/2015 prowadzi dokumentację procesu nauczania tylko w formie elektronicznej, wykorzystując do tego e-dziennik zakupiony przez miasto Radom w ramach projektu Zintegrowany System Zarządzania Oświatą. Na zajęciach wykorzystujemy technologię informacyjną – posiadamy 6 tablic interaktywnych, w każdej sali komputer i w prawie wszystkich rzutnik multimedialny. Łączność internetową zapewnia nam wydajne łącze internetowe.

Które z omawianych w trakcie szkoleń APN strategii i działań lub proponowanych rozwiązań wprowadził Pan lub planuje wprowadzić w swojej szkole?

Obecnie wdramy w szkole autoewaluację pracy nauczyciela, wykorzystujemy TOC w pracy z radą pedagogiczną oraz chmurę w Internecie wraz z platformą Moodle. Stosujemy różne metody motywowania nauczycieli do tych zmian.

Co skłoniło Pana do wprowadzenia tych rozwiązań w swojej szkole?

Można by powiedzieć krótko – potrzeba zmian związana ze zmianami świata. Nie da się bowiem pracować „we wczorajszej szkole”. Szkoła musi reagować na zmiany życia i wykorzystywać możliwości obecnego rozwoju technologii i wiedzy. Tylko świadomi nauczyciele są w stanie nadążyć i wprowadzać w swym działaniu nowe trendy.

Narzędzia TOC pozwalają lepiej dostrzec i rozwiązać problemy. Pozwalają także wzmocnić pracę w grupie.

Autoewaluacja dostarcza wiedzy o tym, co można jeszcze poprawić i usprawnić w działaniu szkoły.

Chmura internetowa jest wygodnym sposobem przekazywania informacji. Pozwala także monitorować kompletność otrzymywania informacji i skraca czas ich obiegu.

Platforma Moodle jako pomoc dydaktyczna jest świetnym uzupełnieniem oferty edukacyjnej. Ułatwia realizację pasji nauczycieli i uczniów.

W jaki sposób wprowadził Pan lub zamierza wprowadzić te rozwiązania? Proszę opowiedzieć o procesie wprowadzania zmian w szkole.

Zawsze wprowadzanie zmiany budzi opór. Aby go zminimalizować, na przykład przed wprowadzeniem chmury, szkoła została wyposażona w sprzęt TIK – komputery, sieć itp. Przed wprowadzeniem zmian nauczyciele odbywają szkolenia związane z tematem zmiany.

Na jakie trudności napotkał Pan w trakcie wprowadzania zmian? Z jakimi trudnościami mogą wiązać się planowane zmiany?

Trudności dotyczą głównie motywacji do zmiany i potrzeby jej dostrzegania. Wieloletnia praca wykonywana w podobny sposób staje się rutyną. A rutyna jest wrogiem innowacji.

Jak zaradził Pan występującym trudnościom? Jakich wskazówek udzieliłby Pan dyrektorom planującym wprowadzać podobne zmiany w szkole?

Jeżeli nauczyciele widzą zaangażowanie dyrektora i wiedzą, że mogą liczyć na jego wsparcie, o wiele łatwiej przebiega wprowadzanie zmian. Jeżeli nauczyciele czują się przygotowani do zmiany i mają przekonanie, że mogą w niej świadomie uczestniczyć i tworzyć ją, to z pewnością pomaga.

Jakich efektów spodziewa się Pan po wprowadzeniu nowych rozwiązań?

Głównie poprawy efektywności nauczania i kultury organizacyjnej placówki. To z pewnością wpłynie też na wzrost satysfakcji zawodowej.

Wywiad z **Piotrem Praczkowskim** wicedyrektorem Zespołu Szkół nr 3 im. Stanisława Staszica w Ciechanowie

8.5

Szkoła powstała w 1977 roku. W czerwcu 1996 roku przyjęła imię Stanisława Staszica, od 1998 posiada nazwę Zespół Szkół nr 3. W skład zespołu wchodzi:

- Liceum Ogólnokształcące,
- Technikum.

W Zespole funkcjonuje Ośrodek Doksztalcania Zawodowego koordynujący szkolenie uczniów z klas wielozawodowych ze szkół znajdujących się na terenie działania ciechanowskiej Delegatury M.K.O. Szkoła posiada własny ośrodek szkolenia kierowców. Obecnie w szkole kształci się 904 uczniów w 39 oddziałach. Szkoła zatrudnia 41 nauczycieli pełnoetatowych i 23 na część etatu.

Które z omawianych w trakcie szkoleń APN strategii i działań lub proponowanych rozwiązań wprowadził Pan lub planuje wprowadzić w swojej szkole?

Planuję wdrożyć wykorzystanie autoewaluacji pracy nauczyciela i dyrektora szkoły oraz chmurę w Internecie wraz z platformą Moodle.

Co skłoniło Pana do wprowadzenia właśnie tych rozwiązań w swojej szkole?

Dążenie do ciągłego rozwoju i doskonalenia. Obawa przed uznaniem siebie za osobę „doskonałą” w swej pracy. Brak wielu nowoczesnych podręczników i pomocy do nauczania przedmiotów zawodowych. Chęć wykorzystania takiego narzędzia, do którego można przekonać młodzież.

W jaki sposób zamierza Pan wprowadzić te rozwiązanie? Proszę opowiedzieć o procesie wprowadzania zmian w szkole.

Wygląda to następująco:

- *wybieram dziedziny, na których chcę się skupić,*
- *określam efekty, jakie chciałbym uzyskać,*
- *określam wskaźniki, jakie będę mierzył i terminy dokonywanego pomiaru,*
- *wyznaczam termin podsumowania, wyciągania wniosków i wyznaczania kolejnych celów.*

Na zebraniu zespołu przedmiotów zawodowych przedstawię pomysł wykorzystania platformy Moodle do nauczania przedmiotów zawodowych, nauczyciele przedmiotów zawodowych zapoznają się z możliwościami platformy Moodle we własnym zakresie i przygotowują po jednym pomysle na jej wykorzystanie, na kolejnym zebraniu przedstawimy pomysły i zastanowimy się nad ich sensownością, wyciągniemy wnioski i ustalimy zalecenia do dalszej pracy.

Na jakie trudności napotkał Pan w trakcie wprowadzania zmian w szkole? Z jakimi trudnościami mogą wiązać się planowane zmiany?

Wszystkie trudności będą się wiązały z „czynnikiem ludzkim”, a jest to:

- *brak czasu,*
- *brak chęci,*
- *znudzenie kolejnymi szkoleniami,*
- *tłumaczenie się brakiem dostępu do szybkiego Internetu,*
- *słomiany zapal.*

Jak zaradzi Pan przewidywanym trudnościom? Jakich wskazówek udzieliłby Pan dyrektorom planującym wprowadzać podobne zmiany w szkole?

Brak mi stosownego doświadczenia, ale wiara, głębokie przekonanie i upór lidera wprowadzającego daną zmianę ma tu decydujące znaczenie.

Jakich efektów spodziewa się Pan po wprowadzeniu nowej strategii działania?

Mój warsztat pracy będzie sprawniejszy. Uporządkuję sprawy z wielu dziedzin, którymi się zajmuję. Będę umiał postawić sobie cele, do których będę dążył. Nauczyciele przedmiotów zawodowych zyskają kolejne narzędzie do pracy. Narzędzie, z którego będą chętnie korzystali nauczyciele i uczniowie.

Wywiad z Iwoną Grabowską dyrektorem Zespołu Szkół w Siemiątkowie

8.6

Zespół Szkół w Siemiątkowie znajduje się na terenie powiatu żuromińskiego. W skład Zespołu Szkół w Siemiątkowie wchodzi:

- Przedszkole Samorządowe,
- Szkoła Podstawowa,
- Publiczne Gimnazjum.

Zespół składa się z 11 oddziałów i 17 nauczycieli. W przedszkolu realizowany jest projekt EFS „Przedszkole szansą na lepszy rozwój”. Uczniowie z Zespołu Szkół w Siemiątkowie wzięli udział w Eliminacjach Powiatowych do Ogólnopolskiego Turnieju Bezpieczeństwa w Ruchu Drogowym i zajęli II miejsce. W roku szkolnym 2014/2015 zajęli też I miejsce w Powiatowym Turnieju Halowej Piłki Nożnej oraz IV miejsce w Rejonowym Turnieju Halowej Piłki Nożnej – dziewczęta, III miejsce – chłopcy.

Które z omawianych w trakcie szkoleń APN strategii i działań lub proponowanych rozwiązań wprowadziła Pani lub planuje wprowadzić w swojej szkole?

Wdrażam ocenianie kształtujące.

Co skłoniło Panią do wprowadzenia właśnie tej strategii?

Konieczność zwiększenia motywacji uczniów do nauki, podniesienia wyników kształcenia i wzrostu świadomości uczniów, za co mogą uzyskać dane oceny.

W jaki sposób wprowadzała Pani lub zamierza wprowadzić ocenianie kształtujące? Proszę opowiedzieć o procesie wprowadzania takiej zmiany w szkole.

W poprzednim roku szkolnym została przeszkolona rada pedagogiczna, w tym roku szkolnym wprowadziliśmy dwa elementy oceniania kształtującego: cele lekcji w języku ucznia na wszystkich przedmiotach, kryterium sukcesu przed sprawdzianami i na lekcjach powtórzeń. Zapoznaliśmy rodziców z planowanymi zmianami.

Na jakie trudności Pani napotkała? Z jakimi trudnościami mogą wiązać się planowane zmiany?

Wszystkie trudności wynikały z obawy przed nowością, zwiększeniem nakładu pracy, brakiem czasu.

Jak zaradziła Pani trudnościom? Jakich wskazówek udzieliłaby Pani dyrektorom planującym wprowadzać podobne zmiany w szkole?

Rozmawiałam z nauczycielami. Łatwiej było przekonać nauczycieli do tej zmiany ze względu na wprowadzanie jej małymi krokami.

W pracy z nauczycielami stosuję:

- *wspieranie aktywnego uczestnictwa – od początku wspieram aktywistów, nagradzam w różny sposób,*
- *indywidualne motywowanie – rozmowy indywidualne w przyjaznej i pełnej życzliwości atmosferze, szczególnie z tymi, którzy niezbyt chętnie chcą wprowadzać nowości,*
- *celebrujemy nawet najmniejsze sukcesy.*

Jakich efektów spodziewa się Pani po wprowadzeniu zmiany?

Wprowadzane zmiany są powolne, każdy nauczyciel zapisuje cele w języku ucznia, opracowuje „nacobezu” do lekcjach powtórzeniowych. Pod koniec roku chcę, aby nauczyciele po opracowaniu banku celów i „nacobezu” mogli się swoją pracą podzielić.

Mocne strony wprowadzania zmiany to:

- *na wszystkich lekcjach uczniowie mają podane cele lekcji,*
- *przed sprawdzianami nauczyciele podają kryterium sukcesu,*
- *uczniowie wypowiadają się pozytywnie na temat wprowadzanej zmiany, kryterium sukcesu pomaga im w przygotowaniu się do sprawdzianu,*
- *wszyscy nauczyciele dostrzegają celowość zmiany.*

Słabe strony:

- *mylenie celów lekcji z „nacobezu” przez niektórych nauczycieli,*
- *czasem brak odwołania się do celów lekcji w podsumowaniu.*

8.7 Wywiad z Izabelą Grzegrzólką dyrektorem Zespołu Szkół Poligraficznych im. Marszałka Józefa Piłsudskiego w Warszawie

Zespół Szkół Poligraficznych im. Marszałka Józefa Piłsudskiego to Technikum Poligraficzne i Zasadnicza Szkoła Poligraficzna. Obecnie szkoła kształci w 4 zawodach. Liczy 434 uczniów i 54 nauczycieli. W środowisku oświatowym posiada tytuł „Dobrej szkoły”. Cieszy się dużym zainteresowaniem absolwentów gimnazjów. W 2011 roku szkoła została wyróżniona przez MEN w ogólnopolskim konkursie „Lider edukacji zawodowej”. Uczniowie bardzo dobrze zdają egzaminy zawodowe. W Ogólnopolskim Rankingu Egzaminów Zawodowych – Perspektywy 2015 szkoła zajęła: 1 miejsce w Warszawie, 1 miejsce w województwie mazowieckim, 6 miejsce w Polsce. Znajduje się wśród 200 najlepszych techników w Polsce sklasyfikowanych w Rankingu Szkół Ponadgimnazjalnych PERSPEKTYWY 2015 i przysługuje jej tytuł „Srebrnej Szkoły 2015”.

Które z omawianych w trakcie szkoleń APN strategii i działań lub proponowanych rozwiązań wprowadziła Pani lub planuje wprowadzić w swojej szkole?

Uważam, że kompetencje miękkie mają ogromne znaczenie dla rozwoju i sukcesu zawodowego, odgrywają ważną rolę w różnych obszarach naszego życia. Można je budować i rozwijać poprzez samodoskonalenie, ale także w ramach kursów i szkoleń.

Dlatego zainteresowała mnie propozycja szkolenia w ramach projektu APN „Dyrektor jako lider w procesie tworzenia nowoczesnej szkoły”, zwłaszcza dwa pierwsze tematy szkolenia, to znaczy motywowanie nauczycieli przy wprowadzaniu zmian w szkole oraz wykorzystanie narzędzi coachingowych w poszukiwaniu rozwiązań w trudnych sytuacjach. Oczywiście – z racji swoich zainteresowań – lubię wiedzieć, co nowego przynosi technologia – byłam zatem ciekawa nowych propozycji chmury w Internecie i zastosowań platformy Moodle we wspomaganiu nauczania i w zarządzaniu szkołą.

Co skłoniło Panią do wprowadzenia rozwiązań „chmurowych” w szkole?

Kształcenie zawodowe w mojej szkole jest w naturalny sposób powiązane z technologiami informacyjno-komunikacyjnymi (TIK) i generuje na co dzień potrzebę korzystania z narzędzi informatycznych ułatwiających kształcenie.

Szkoła jest dosyć dobrze wyposażona w sprzęt i oprogramowanie, posiadamy sześć nowoczesnych dużych pracowni komputerowych i trzy małe do zajęć z symulatorów offsetowych i fleksograficznych oraz strukturalnego projektowania opakowań. Wszystkie sale w szkole wyposażone są w projektory multimedialne i mają dostęp do Internetu. Mamy siedem tablic interaktywnych.

W szkole wykorzystuje się nowoczesne oprogramowanie, m.in. PuzzleFlow Organizer, Photoshop CS6 Extended, Illustrator CS6, InDesign CS6, Dreamweaver CS6, Flash Professional CS6, Fireworks CS6, Corel, Adobe Premiere Elements 13, Artios CAD.

Jest to możliwe dzięki wsparciu organu prowadzącego, jakim jest Dzielnicza Śródmieście, własnym staraniom pozyskania do współpracy firm ESKO, DIGIPRINT PL, AGFA oraz gromadzeniu dodatkowych środków finansowych, na przykład za wynajmem pomieszczeń.

W jaki sposób wprowadzała Pani te rozwiązania? Proszę opowiedzieć o procesie wprowadzania takiej zmiany w szkole.

Jeżeli dyrektor, grono pedagogiczne ma wizję, jak ma wyglądać kształcenie w placówce i jak ma być przygotowany do życia absolwent szkoły, można dążyć do realizacji tej wizji nawet za pomocą niewielkich środków, powoli, ale konsekwentnie. Wtedy każdy projekt i każde działanie wpisuje się w określoną strategię i zbliża do celu.

Bardzo ważny jest własny przykład, pasja i zaangażowanie, konsekwencja we wdrażaniu rozwiązań.

W 2008 roku ukończyłam Studium Podyplomowe dla edukatorów kształcenia na odległość, prowadzone przez UW. Zdobyta wiedza i umiejętności oraz rozumienie potrzeby wykorzystania nowych technologii do poprawy jakości pracy szkoły zachęciły mnie do samodzielnej instalacji platformy Moodle. Obecnie administrowaniem platformy e-Poligraf, oferującej kursy dla uczniów i nauczycieli, zajmuję się wspólnie z nauczycielem informatyki.

W szkole, obok tradycyjnego, wdrożony został dziennik elektroniczny. Wiele dokumentów dostępnych jest dla uczniów i nauczycieli w chmurze. Są to opracowane wykazy podręczników, zajęć pozalekcyjnych, informacje o konkursach i stypendiach.

Wykorzystujemy TIK do promocji działalności oświatowej naszej placówki oraz do codziennej komunikacji z nauczycielami, uczniami i rodzicami.

Na jakie trudności napotkała Pani w trakcie wprowadzania tych rozwiązań?

Na początku wymagało to dużego nakładu pracy i czasu: przygotowania koncepcji kursów e-learningowych, elektronicznej formy wykorzystywanych tam materiałów, przyzwyczajanie nauczycieli do systematycznego codziennego odbierania poczty i do dyscypliny czasowej w wypełnianiu zamieszczanych na e-Poligraf dokumentów.

Rozumiałam obawy nauczycieli i pomagałam im je pokonywać. Przede wszystkim zmiany wprowadzałam stopniowo, uzasadniając celowość ich stosowania. Uważam, że to nie technologia zmienia dziś szkołę, ale nauczyciel, który potrafi wykorzystać jej potencjał i edukacyjną wartość.

Nie jest bowiem najważniejsze, czy szkoła będzie wyposażona w technologie najnowszej generacji, ale czy nauczyciel będzie umiał je wykorzystać jako narzędzia do nauczania, pozyskiwania informacji, twórczości czy komunikowania się. Zadbanie o kompetencje nauczycieli, motywowanie ich do wdrażania nowych rozwiązań oraz zauważanie ich starań i rozwoju jest kluczem do sukcesu w tworzeniu nowoczesnej szkoły.

Jak zaradziła Pani występującym trudnościom? Jakich wskazówek udzieliłaby Pani dyrektorom planującym wprowadzać podobne zmiany w szkole?

Przede wszystkim należy odpowiedzieć sobie na pytanie czego oczekujemy i w jakim czasie chcemy nasz cel osiągnąć. Istotne jest uświadomienie sobie, że informatyzacja zarządzania szkołą jest procesem, a nie jednorazowym aktem związanym z zakupem sprzętu i oprogramowania.

Dlatego należy starannie zaplanować etapy wprowadzania zmian i cały czas monitorować stopień ich realizacji. Taki sposób pracy umożliwia bieżące diagnozowanie sukcesów, ale i problemów – technologicznych, czasowych czy też finansowych.

Bardzo ważny jest pozytywny klimat, sprzyjający wykorzystaniu TIK w uczeniu się i nauczaniu. Znajdowanie odpowiednich rozwiązań organizacyjnych, codzienne „bycie z nauczycielami i uczniami”, a nie kierowanie szkołą z zacisza gabinetu dyrektora.

Rozeznanie co do umiejętności cyfrowych swoich nauczycieli ułatwia planowanie szkoleń nakierowanych na rzeczywiste potrzeby nauczycieli i te wynikające z planu rozwoju szkoły.

Jakich efektów spodziewa się Pani po wprowadzeniu nowych rozwiązań?

Nowe technologie pozwalają na wykonanie tej samej pracy w znacznie krótszym czasie, do tego zazwyczaj ze znacznie lepszymi efektami.

Często też umożliwiają sprawną realizację zadania, które wymaga pracy zespołowej nauczycieli. Dzięki nim potrafimy w szybki sposób dotrzeć do potrzebnej informacji, jak również taką informację przekazać. IT ułatwia realizowanie zadań, które w sposób cykliczny powtarzają się w szkole.

Należy również pamiętać, że jednym z podstawowych zadań współczesnej szkoły jest rozwijanie u uczniów kompetencji przygotowujących ich do życia w cyfrowym społeczeństwie, aby mogli w przyszłości odnosić sukcesy zawodowe w złożonej globalnej rzeczywistości. Zadanie to mogą efektywnie realizować tylko ci nauczyciele, którzy takie kompetencje posiadają i na co dzień wykorzystują nowoczesne technologie w swojej pracy zawodowej, a więc w pracy z uczniami.

Wywiad z **Luizą Tkacz** dyrektorem Zespołu Szkół nr 28 w Warszawie



W skład Zespołu wchodzi placówki:

- Technikum Elektryczne nr 2 im. Synów Pułku,
- Szkoła Policealna nr 39,
- Zasadnicza Szkoła Zawodowa nr 61.

Szkoła pod nowym adresem działa od 1 września 2013 roku, poprzednio miała swoją siedzibę na Mokotowie, przy ul. Żywnego 25. W nowym miejscu nie jest łatwo zaczynać od początku, ale dyrektor szkoły jest optymistką i wierzy, że uda się odbudować renomę placówki sprzed przenosin. Obecnie szkoła liczy 112 uczniów i 22 nauczycieli. Jest szkołą z wielkimi tradycjami kształcenia zawodowego, w kwietniu 2015 roku obchodziła 70-lecie swojego istnienia. Szkoła kształci zgodnie z myślą, którą można odczytać na jej stronie internetowej: *Szkoła nie jest przystankiem, jest drogą, która otwiera się na coraz nowe horyzonty*. Zarówno w swojej bogatej historii, jak i współcześnie szkoła odnosiła i odnosi wiele sukcesów. W 2012 roku placówka otrzymała Certyfikat „Wars i Sawa”, przyznawany przez prezydenta m.st. Warszawy za wspieranie uzdolnionej młodzieży, oraz wyróżnienie w rankingu IT-SZKOŁA, przyznane przez rektora Warszawskiej Wyższej Szkoły Informatyki w uznaniu działań na rzecz rozwijania kompetencji uczniów szkół ponadgimnazjalnych w zakresie technologii informacyjno-komunikacyjnych. Uczniowie uczestniczą w wielu projektach, oprócz wspomnianego już projektu IT-SZKOŁA biorą udział w zajęciach programu „Junior Net”, prowadzonych przez Politechnikę Warszawską.

Które z omawianych w trakcie szkoleń APN strategii i działań lub proponowanych wprowadziła Pani lub planuje wprowadzić w swojej szkole?

Najbardziej w programie szkolenia zainteresowały mnie dwa tematy: „Zastosowanie TOC w pracy z radą pedagogiczną lub zarządzaniu szkołą” oraz – z racji specyfiki szkoły – „Wykorzystanie chmury w Internecie w zarządzaniu szkołą opartą na wiedzy”.

TOC to uniwersalny program edukacyjny, którego celem jest rozwój myślenia logicznego, myślenia krytycznego u dzieci, młodzieży i dorosłych. Ciekawie prowadzone zajęcia z TOC utwierdziły mnie w przekonaniu, że są to umiejętności na miarę XXI wieku, a rozwój tych kompetencji podczas nauki w szkole jest kluczowym elementem przygotowującym dzieci i młodzież do dorosłego życia – pełnego sukcesów.

Jeżeli chodzi o chmurę, to omawiane zagadnienia także wydają się być bardzo przydatne w mojej pracy, ale ze względu na ograniczenia czasowe – matury i egzaminy zawodowe – nie zdążyłam jeszcze wgłębić się w praktyczne zastosowania prezentowanych podczas szkolenia zagadnień.

Co skłoniło Panią do decyzji o wprowadzeniu w szkole rozwiązań TOC?

Zainteresowała mnie uniwersalność programu, która polega na tym, że te trzy prezentowane narzędzia (chmura, gałąź, drzewko ambitnego celu) można zastosować do wszelkich treści edukacyjnych występujących w szkole.

Pozwalają one nie tylko na poprawę uczenia się, na przykład poprzez poprawę rozumienia tego, czego się uczymy czy umiejętność logicznego myślenia, ale także wpływają na sprawy wychowawcze poprzez poprawę komunikacji w klasie czy też analizę konfliktów i umiejętność znajdowania ich rozwiązań.

W jaki sposób zamierza Pani wprowadzić te rozwiązania w swojej szkole?

Planuję 1 czerwca 2015 roku przeprowadzić szkolenie rady pedagogicznej, aby zapoznać nauczycieli z programem. Będą mogli podczas wakacji przemyśleć przedstawione zasady programu, zastanowić się nad możliwością wdrożenia ich do swojej pracy i ewentualnie poszerzyć swoją wiedzę z tej dziedziny.

W nowym roku szkolnym planuję wprowadzenie elementów programu TOC najpierw na godzinach wychowawczych, a następnie na przedmiotach ogólnokształcących.

Z jakimi trudnościami mogą wiązać się planowane zmiany?

Zdaję sobie sprawę, że wdrożenie programu TOC nie będzie łatwe.

Metoda TOC wymaga od nauczyciela zmiany w podejściu do ucznia oraz w organizacji procesu edukacyjnego, podczas którego należy uczniowi stworzyć warunki do samodzielnego działania, aktywności. Zadaniem nauczyciela jest wspieranie i ukierunkowywanie swoich podopiecznych.

Obawiam się, że wśród nauczycieli może dominować przekonanie, że konieczność stosowania nowego podejścia, nowych metod będzie dla nich zbyt dużym obciążeniem czasowym, bez gwarancji uzyskania oczekiwanego rezultatu.

Jak poradzi sobie Pani z występującymi trudnościami?

Postaram się wykorzystać wiedzę pozyskaną w czasie zajęć „Motywowanie nauczycieli przy wprowadzaniu zmian w szkole”, pokazać, że nowe metody pracy z uczniem mogą ich także uchronić przed zrutynizowanym wykonywaniem czynności zawodowych.

Jeżeli chodzi o poznane zagadnienia związane z chmurą, na przykład tworzeniem i wykorzystaniem formularzy ankiet w Google, to liczę na nauczycieli przedmiotów informatycznych.

Jakich efektów spodziewa się Pani po wprowadzeniu nowych rozwiązań?

Dzięki zastosowaniu narzędzi i metod TOC w codziennej nauce uczniowie będą potrafili: zrozumieć materiał, zamiast uczyć się go na pamięć, odnieść wiedzę zdobytą w szkole do swojego życia,

wiedzieć, jak rozwiązywać problemy i konflikty. Będą dysponować narzędziami, dzięki którym to właśnie oni ponoszą odpowiedzialność za proces uczenia się.

Mam nadzieję, że uzyskane kompetencje, jak umiejętność logicznego i krytycznego myślenia, planowania bardzo przydadzą się uczniom, którzy w przyszłości zostaną technikami, inżynierami. Umiejętność zastosowania narzędzi TOC będzie ich atutem nie tylko w szkole, ale również w przyszłej pracy.