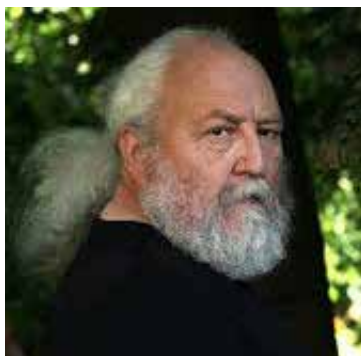


## JAROSŁAW KORDZIŃSKI



**JAROSŁAW KORDZIŃSKI** jest trenerem, coachem, mediatorem, tute-rem. Autor licznych książek i artykułów poświęconych edukacji oraz psychologii pozytywnej. Prywatnie zafascynowany mocą, jaką niesie w sobie edukacja i możliwość ciągłej pracy z nauczycielami.

## POTRZEBY ROZWOJOWE SZKOŁY I CO DALEJ?

JAROSŁAW KORDZIŃSKI

### HISTORIA NA DOBRY POCZĄTEK

W brzuchu ciężarnej kobiety były bliźniaki. Raz pierwszy zapytał drugiego:

- Wierzysz w życie po porodzie?
- Jasne. Coś musi tam być. Mnie się wydaje, że my właśnie po to tu jesteśmy, żeby się przygotować na to, co będzie potem.
- Głupoty. Żadnego życia po porodzie nie ma. Jak by miało wyglądać?
- No nie wiem, ale będzie więcej światła. Może będziemy biegać i jeść... buzią.
- No co ty, to przecież nie ma sensu! Biegać się nie da! A kto widział, żeby jeść ustami! Przecież żywi nas pępovina.
- No ja nie wiem, ale zobaczymy mamę, a ona się będzie o nas troszczyć.
- Mama? Ty wierzysz w mamę? Kto to według ciebie w ogóle jest?
- No przecież jest wszędzie wokół nas... Dzięki niej żyjemy. Bez niej by nas nie było.
- Nie wierzę! Żadnej mamy jeszcze nie widziałem, czyli jej nie ma...
- No jak to? Przecież jak jesteśmy cicho, możesz posłuchać, jak śpiewa albo poczuć, jak głaszcze nasz świat. Wiesz, ja myślę, że prawdziwe życie zaczyna się później.

### SKĄD SIĘ BIORĄ POTRZEBY ZMIAN

Wbrew pozorom przytoczony obok tekst ma ścisły związek z rzeczywistością, w jakiej znajduje się nasza dzisiejsza szkoła. Chodzi o wnioski, które z niego warto wyciągnąć. O to, że:

- są inne światy,
- drogę do nowego utrudnia wiele barier,
- istnieje wiele wskaźników, które zapowiadają istnienie innego świata.

Żyjemy w pewnym zbiorze zasad i uwarunkowań, które dla wielu z nas istnieją od zawsze i równie długo definiują oświatowy porządek rzeczy. Na pytanie, dlaczego coś nie działa, jak byśmy chcieli, słyszymy odpowiedź, że decydują o tym czynniki zewnętrzne. Z kolei na wynikającą z tej konstatacji propozycję zmiany słyszymy, że nie warto, bo przecież u nas było tak zawsze i w związku z tym niczego zmieniać nie należy. Problem polega na tym, że nie tylko trzeba, ale że wręcz jest to konieczne! Bliźniaki, które siedzą w brzuchu swojej mamy, mają prawo trwać w przekonaniu, że wszystko odbywa się tylko w ramach ich aktualnego świata. A przecież na zewnątrz istnieją równoległe światy. I to właśnie do życia w tych światach przygotowuje dziewięciomiesięczny pobyt w tonie matki. Podobnie jak szkoła, która w ciągu kilkunastu lat przygotowuje nas do kilkudziesięciu lat życia w rzeczywistości

## POTRZEBY ROZWOJOWE SZKOŁY I CO DALEJ?

dorostych. I do tego właśnie świata na zewnątrz powinniśmy przygotowywać naszych uczniów. Przestrzeni, w której będą żyli długo po tym, jak skończą formalną edukację w naszej szkole. Otoczeniu, które już dziś wpływa, a niekiedy wręcz decyduje o tym, co jest dla nich ważne i jak sobie z tym radzić na co dzień.

Współczesna szkoła, jak większość rozwiązań systemowych mających na celu zaspokajanie określonych potrzeb społecznych, z wielkimi oporami próbuje wyrwać się z okowów, które ukształtowały ją na przełomie XIX i XX wieku. Ówczesny świat aktywności zawodowej potrzebował w pięćdziesięciu procentach robotników, w trzydziestu rzemieślników i urzędników, a jedynie w dwudziestu osób z wykształceniem pozwalającym samodzielnie kształtować swoje życie i wpływać na życie innych. Dziś potrzeby w tym zakresie są radykalnie inne. Szeregi przemysłowej siły roboczej w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat uległy radykalnej zmianie. Podobnie jak procent ludzi zajmujących się pracą na roli. W zamian potrzeba przede wszystkim osób samodzielnie myślących, otwartych na konieczność uczestnictwa w nieustannej zmianie, akceptujących obowiązki uczenia się przez całe życie, potrafiących skutecznie zarządzać procesem własnego rozwoju.

Cywilizacja, w której rozum i wiedza człowieka systematycznie przejmują wiodącą rolę w procesach bogacenia się i rozwoju powoduje, że coraz bardziej liczą się społeczeństwa oparte na wiedzy, a w coraz większą biedę popadają te, która poprzestają jedynie na wykorzystywaniu swojego potencjału przemysłowego czy zasobów naturalnych. Perspektywa nowych czasów to możliwie trafna identyfikacja realnych potrzeb oraz możliwie szeroka oferta zajęć dla obecnych uczniów. Piszą o tym w książce „Rewolucja w uczeniu” jej autorzy, Gordon Dryden i Jeannette Vos: Współcześnie zdecydowana większość uczniów musi stać się pewnymi swoich możliwości, samodzielnymi i twórczymi „menadżerami własnej przyszłości”. Tragiczną alternatywą dla tego działania byłoby dopuszczenie

do dalszego rozwoju „klasy niższej” – ludzi bezrobotnych i żyjących w nędzy, a taki scenariusz jest prawdopodobny, gdyż większość dawnych prac fizycznych i rozmaitych zawodów po prostu zniknie<sup>1</sup>. Wypowiedź być może nieco przesadzona, ale fakt, że świat zmienia się niezwykle dynamicznie jest prawdą, z którą trudno dyskutować. Kiedy dodamy do tego, że bardziej niż nam się zdaje zmieniają się również kolejne pokolenia, wówczas konieczność nowego podejścia do edukacji wyda się czymś jeszcze bardziej oczywistym.

Paradoksalnie podważane jako ograniczające kreatywność i nowatorskie działania szkół i nauczycieli prawo oświatowe też uwzględnia ten kierunek rozwoju edukacji. Mówi o tym rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 sierpnia 2017 roku w sprawie wymagań wobec szkół i placówek (Dz. U. poz. 1611), zakładające między innymi to, że szkoły powinny:

- dbać o to, by prowadzone w niej procesy edukacyjne były zorganizowane w sposób sprzyjający uczeniu się,
- wspomagać rozwój uczniów z uwzględnieniem ich indywidualnej sytuacji,
- współpracować ze środowiskiem lokalnym na rzecz wzajemnego rozwoju,
- być zarządzane w sposób służący ich rozwojowi.

Potrzeba uczenia się jest naturalną potrzebą każdego człowieka, widoczną szczególnie u dzieci. Problem polega na tym, że z biegiem lat, między innymi na skutek uczestnictwa młodych ludzi w powszechnie funkcjonujących systemach edukacji, potrzeba ta zmienia się w obowiązek, a z czasem wręcz w przykry czy – jeszcze gorzej – zniechęcający przymus. Konsekwencją tego stanu rzeczy są wyniki badań Colina Rose i Malcolma Nicholla. Przedstawione w książce „Ucz się szybciej, na miarę XXI wieku”<sup>2</sup>, dowodzą, że 82% dzieci

<sup>1</sup> Dryden G., Vos J. *Rewolucja w uczeniu*, Poznań 2000, s. 29.

<sup>2</sup> Rose C., Nicholl M. *Ucz się szybciej, na miarę XXI wieku*, Warszawa 2005.

rozpoczynających naukę pozytywnie ocenia swoje zdolności w zakresie uczenia się. Z czasem jednak tracą wiarę w swoje możliwości. W efekcie pozytywną ocenę swoich zdolności do uczenia się wykazuje jedynie 18% szesnastolatków. Podobny efekt przyniosło badanie, jakie przeprowadził na początku drugiej połowy pierwszej dekady XXI wieku CBOS<sup>3</sup>, pytając uczniów o ich poczucie związku ze szkołą. Badano uczniów z klas IV-VI szkoły podstawowej, gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych. Odpowiedź „boję się niektórych lekcji” wybrało średnio 44,4% badanych, z czego najmniej w szkołach podstawowych, a najwięcej (prawie 60%) w szkołach ponadgimnazjalnych. Podobnie kształtowały się odpowiedzi dotyczące kwestii „nudzę się na niektórych lekcjach”. Średnio na tak odpowiedziało 38,4% badanych. I znowu najmniej (19,8%) w szkołach podstawowych, najwięcej (54,1%) w szkołach ponadgimnazjalnych.

Edukacja musi się zacząć od poznania samego siebie i musi dostarczać wielu atrakcyjnych doznań związanych z poszukiwaniem i odkrywaniem rzeczy nowych.

## RÓŻNICA MIĘDZY REALIZACJĄ A ROZWOJEM

Czasy, które w edukacji słusznie mijają, to lata skupione na realizacji zadań, jakie przed oświatą i nauczycielami stawiało państwo, twórcy programów i autorzy podręczników. Dziś na pierwszym miejscu coraz bardziej zdecydowanie zaczyna sytuować się uczeń. On może jeszcze tego tak do końca nie wie. Zresztą, wiele wskazuje na to, że do objęcia swojej priorytetowej i podmiotowej roli w procesie uczenia się żadna wiedza nie jest mu potrzebna. On nie wyobraża sobie po prostu innej pozycji niż centralna. Ten świat jest jego i jeśli ktoś tego nie rozumie – tym gorzej dla niego!

Dzisiejszy uczeń to dla wielu nauczycieli zupełnie nowa postać. To – jaki pisze znawca tematu Marc Prensky – cyfrowi tubylcy. Osoby przyzwyczajone

do szybkiej wymiany informacji, preferujące wielozadaniowość, wolące oglądać niż czytać i ściśle powiązane z modelem komunikowania się oferowanym głównie przez Internet. Do tego są dość niecierpliwi, oczekują natychmiastowej i najlepiej częściej nagrody oraz wolą gry czy zabawy niż bardziej tradycyjne, statyczne formy działania. Dodajmy jeszcze i to, że dzisiejsi uczniowie urodzili się w świecie, w którym jest wszystko. Zawsze, wszędzie i w nadmiarze. Stąd bycie czegoś pozbawionym jest dla nich skrajnie negatywnym wyróżnikiem. To jedna z podstaw negacji szkoły przez wielu uczniów. Ale są i inne. Merrill Harmin w książce zatytułowanej „Duch klasy. Jak motywować uczniów do nauki” napisał: Wielu uczniów boi się szkoły. Nie są pewni, czy uda się im sprostać oczekiwaniom nauczyciela, nie bardzo wierzą, że kiedykolwiek będą w stanie opanować materiał, obawiają się reakcji kolegów na swoje pomyłki. Lęk przed porażką obezwładnia ich do tego stopnia, że wolą nie uczestniczyć w zajęciach w obawie, że źle wypadną albo ujawnią swoją niewiedzę. Krótko mówiąc, boją się uczyć<sup>4</sup>.

## JAK SPRAWDZIĆ, W KTÓRĄ STRONĘ WARTO ZMIERZAĆ

Dawno temu trzech mnichów buddyjskich wędrowało przez pustynię. Po długim marszu, kiedy słońce zaczęło się chylić ku zachodowi, mnisi zorientowali się, że nie wiedzą dokładnie, dokąd mają iść. Zmęczeni usiedli na piasku i zaczęli medytować. W pewnym momencie jeden przerwał milczenie i powiedział: Bracia, jesteście zgubieni. I znowu zapadła cisza. Nagle przerwał ją drugi, który stwierdził: Nie, bracia, to nie my się zgubiliśmy – przecież jesteśmy tutaj. To droga zginęła. Pozostawanie w obszarze przekonania, że świat się musi dopasować do nas, a nie my do świata, może w konsekwencji zmusić nas do samotnego pozostawania na pustyni w nadziei, że któregoś dnia droga odnajdzie nas

<sup>3</sup> Opinie i Diagnozy nr 2: *Młodzież 2003*, CBOS 2004.

<sup>4</sup> Harmin M. *Duch klasy. Jak motywować uczniów do nauki*, Warszawa 2005.

## POTRZEBY ROZWOJOWE SZKOŁY I CO DALEJ?

sama. Żeby tak się nie stało, trzeba odnieść się przede wszystkim do potrzeb świata, którego nie znamy i oczekiwać, ale też możliwości rozwojowych uczniów, którzy mogliby nam powiedzieć wiele o tym, co jest dla nich ważne... jeśli tylko zdecydowalibyśmy się ich o to zapytać.

Podczas 3 Kongresu Polskiej Edukacji na to pytanie próbował odpowiedzieć „świeży” absolwent liceum ogólnokształcącego, Arkadiusz Siwko. Zwrócił uwagę na to, że:

- Szkoła nie pokazuje, jak można rozwijać się poza nią.
- Szkoła nie wspiera tych, którzy umieją więcej. Siłą rzeczy koncentruje się na tych z deficytami.
- Szkoła za mało kształtuje umiejętność współpracy w grupie.
- Za bardzo skupiamy się na tym, jak zrealizować program, a nie, jak zdobyć wiedzę z różnych źródeł.
- Nie wszyscy uczący są dobrze przygotowani do zajęć, nie mówiąc o trudnym dostępie uczniów do nauczyciela w szkole.
- Szkoła nie pokazuje, w jaki sposób uczeń powinien się rozwijać i jak realizować pasję.

Ktoś powie, że zbyt krytycznie. Zapewne tak. Ktoś powie, że nie wszystko zależy od nauczycieli. Bez wątplenia tak. Ktoś powie, że główną winę ponosi system – i tu już trudno będzie mi się zgodzić. System rzeczywiście celebrowa efekty. Jesteśmy najwspanialszą edukacją na świecie, ponieważ w ciągu zaledwie dziesięciu lat udało nam się przejść z ostatniej dziesiątki badanych w ramach PISA na pozycje liderów. Nikomu się to nie udało – nam tak! Kiedy popatrzymy na szkolną infrastrukturę i przypomnimy sobie, w jakim znajdowała się stanie, kiedy dziedziczyliśmy ją po poprzednim systemie, to śmiało możemy powiedzieć, że i tu nastąpił wielki cywilizacyjny, a i estetyczny postęp. Kiedy

spotykam uczniów naszych szkół i kiedy z nimi rozmawiam – wiem, że to są obywatele XXI wieku i cieszę się z tego. Czy jednak szkoły, do których chodzą, są ich i dla nich?

### **NARZĘDZIA, PROCEDURY, WSPÓŁPRACA**

Szkoła potrzebuje umiejętnej diagnozy swoich potrzeb rozwojowych. Diagnozy, której rezultatem będzie program działań sprzyjających rozwojowi niezbędnych kompetencji nauczycielskich, ale też organizacyjnych placówki. Której efektem będzie wdrożenie w szkołach i placówkach rozwiązań sprzyjających zaangażowaniu uczniów do pracy nad własnym rozwojem. Czego finalnym wynikiem będzie wzrost atrakcyjności oraz jakości wszelkich działań kierowanych do uczniów, ale też i do ich nauczycieli, a być może rodziców czy przedstawicieli środowisk zaangażowanych w rozwój oświaty.

Wiele w tym zakresie od lat robi Ośrodek Rozwoju Edukacji, realizując kolejne ogólnokrajowe projekty związane ze wzmacnianiem systemu wspomagania oświaty. Wiele robią same placówki doskonalenia nauczycieli, jak chociażby MSCDN i jego projekty typu MARKPIW czy działania oferowane placówkom oświatowym w ramach wspomagania. I wspomaganie jest właśnie pojęciem kluczowym. Pojęciem zakładającym wieloetapowy proces aktywnego towarzyszenia w rozwoju przedszkola czy szkoły. Współpracy realizowanej w ramach czterech kroków:

- Diagnozy czy inaczej rozpoznania potrzeb.
- Planowania celów oraz procesu osiągnięcia rezultatów zapisanych w opracowanej wewnątrz danej placówki koncepcji rozwoju.
- Wdrażania nowych rozwiązań – od proponowania możliwości pozyskania odpowiednich dla zaspokojenia stwierdzonych potrzeb kompetencji, po wspólne świętowanie uzyskiwanych w wyniku ich zastosowania rezultatów.
- Wspólnej refleksji powiązanej z przeprowadzeniem badań na temat efektów wprowadzonych rozwiązań.

## JAROSŁAW KORDZIŃSKI

Diagnoza w tym zestawie jest krokiem kluczowym. Przede wszystkim pozwala określić rzeczywisty stan oraz zasoby powiązane z realizacją kształcenia określonych kompetencji. Świadomość stanu i efektów pracy szkoły w badanym zakresie, w odniesieniu do standardów i oczekiwań, jakie w tym zakresie zakłada prawo – pozwalają określić cele rozwojowe szkoły i nauczycieli, a co za tym idzie doprecyzować niezbędne działania i konkretne formy realizacji procesu wspomaganie w wybranym obszarze. Wyniki diagnozy oraz powiązane z nią cele planowanej zmiany powinny również stanowić podstawę do budowania narzędzi oraz wdrożenia procedur umożliwiających przeprowadzenie oceny efektywności podjętych w szkole działań. Ważnym aspektem prowadzonej diagnozy jest również unaocznienie przedstawicielom społeczności szkolnej, a w szczególności nauczycielom oraz dyrekcji, rzeczywistego stanu funkcjonowania szkoły w wybranym obszarze i w konsekwencji potrzeb oraz możliwości ich zaspokojenia. Unaocznienie powyższe sprzyja budowaniu świadomości, a w konsekwencji również motywacji do włączenia się i przeprowadzenia zmian wpisanych w proces wspomaganie szkoły i nauczycieli.

Dysponujemy wieloma narzędziami, które mogą nam w tym pomóc. W zależności od tego, co zamierzamy osiągnąć, możemy postawić się jednym czy nawet kilkoma z nich. Na wejściu warto jednak przyjąć, że jedno z najbardziej popularnych działań, jakie podejmują szkoły w zakresie diagnozowania potrzeb, a mianowicie prowadzenie badań ankietowych – nie jest rozwiązaniem optymalnym. Przede wszystkim dlatego, że wciąż mamy sporo do zrobienia w zakresie kompetentnego budowania narzędzi, czyli ankiet. Po drugie, wynik badań ankietowych bez odpowiedniej triangulacji, czyli obiektywizacji efektów, to w gruncie rzeczy zgromadzenie wiedzy na temat deklaracji, a nie opis stanu faktycznego. Stąd lepiej stosować narzędzia czy rozwiązania unikające tego typu negatywnych skutków. Bardzo wartościowymi narzędziami, którymi możemy się posłużyć w takich przypadkach, są metaplan czy analiza SWOT. Dla W obu kluczowe są jednak dane,

którymi się będziemy posługiwać. Pamiętajmy, że pracujemy tu na czterech obszarach, odpowiednio:

- metaplan – Jak jest? Dlaczego tak jest? Jak być powinno? Co zrobić, żeby było tak, jak być powinno?
- SWOT – Jakie są mocne i jakie są słabe strony szkoły czy danego obszaru jej działania? Jakie są wynikające z zewnętrznych uwarunkowań szanse i zagrożenia dotyczące danej szkoły czy wybranego obszaru działania?

Musimy wiedzieć, że odpowiedzi na poszczególne pytania nie mogą być jedynie zbiorami naszych przekonań, ale zestawieniem konkretnych faktów. Oznacza to, że zarówno jedno, jak i drugie narzędzie zadziała dopiero gdy zastosujemy w nich dane zastane, jakimi dysponuje dana placówka.

Narzędziem łączącym założenia badań polegających na zadawaniu pytań respondentom oraz pracy w określonej strukturze z uwzględnieniem danych zastanych jest metoda nazywana profilem szkoły. „Profil szkoły” to stosunkowo prosty, szybki i bezpośredni sposób badania szkoły przez zwrócenie się o opinie do przedstawicieli kluczowych środowisk budujących społeczność szkolną, które na ogół wiedzą o niej najwięcej i nierzadko są bardzo zainteresowane możliwościami poprawy jej działania. Metoda ta pozwala na pogłębione spojrzenie na szkołę z różnych punktów widzenia oraz wyłonienie jej mocnych stron oraz barier czy wyzwań, którymi należy się zająć w pierwszej kolejności. Ważnymi efektami pracy tą metodą jest poszerzenie i pogłębienie współpracy między rodzicami a szkołą, zwiększenie świadomości rodziców na temat działań szkoły i nauczycieli, wzrost poczucia wpływu poszczególnych grup społeczności szkolnej na działania podejmowane w placówce. Dla dyrekcji szkoły, ale też dla nauczycieli zajmujących zwykle stanowiska osób lepiej zorientowanych w szkole, praca tą metodą daje szansę poznania opinii o funkcjonowaniu szkoły w analizowanych obszarach i stanowi dobrą podstawę do wyciągnięcia stosownych wniosków i zbudowania wspólnych kierunków działania.

## POTRZEBY ROZWOJOWE SZKOŁY I CO DALEJ?

Praca z wykorzystaniem metody „Profil szkoły” zakłada współpracę i budowanie zaangażowania oraz odpowiedzialności różnych podmiotów tworzących społeczność szkolną. Bazuje na wspólnej diagnozie przeprowadzanej najpierw w grupach jednorodnych (nauczycieli, uczniów, rodziców, pracowników administracji i obsługi itd.), a później przedyskutowywanej na wspólnym forum. Przebieg prac obejmuje trzy następujące etapy:

- przygotowanie pytań kluczowych dla zbiorowej analizy wybranego obszaru pracy szkoły,
- przeprowadzenie dyskusji w zespołach, podczas których jej członkowie odpowiadają na przygotowane pytania, wspólnie poszukują argumentów obrazujących pracę szkoły,
- dyskusja i wspólne opracowanie mapy pracy szkoły wskazującej jej mocne i słabe strony oraz najważniejsze obszary do rozwoju.

Pierwszy etap, który może przykładowo dotyczyć zadania typu „Szkoła rozwija kompetencje społeczne uczniów w zakresie pracy zespołowej” może się skończyć wypracowaniem kryteriów typu:

- I. Nauczyciele rozpoznają i dostosowują zadania do różnych predyspozycji i ról charakterystycznych dla poszczególnych uczniów.
- II. Nauczyciele wspierają i motywują uczniów w trakcie pracy zespołowej.
- III. Uczniowie wykorzystują swoje kompetencje społeczne w aktywnościach pozalekcyjnych i pozaszkolnych.

Dla kryteriów tych warto doprecyzować pytania pomocnicze, np.:

- I. Czy nauczyciele indywidualizują wymagania oraz zadania, dostosowując je do możliwości poszczególnych uczniów? Czy dobór do grup pozwala uczniom pracować w różnym kontekście społecznym? Czy zajęcia organizowane przez nauczycieli uwzględniają predyspozycje i ograniczenia poszczególnych uczniów?
- II. Czy nauczyciele dbają o różnorodność celów umożliwiających zaangażowanie każdemu z uczniów? Czy uczniowie znają cele i oczekiwane efekty pracy zespołowej? Czy uczniowie otrzymują informację zwrotną na temat swoich osiągnięć?
- III. Czy uczniowie biorą udział w projektach współpracy międzynarodowej? Czy i w jakim zakresie uczniowie komunikują się z rówieśnikami na portalach społecznościowych? Czy uczniowie angażują się w działania na rzecz środowiska (festiwale, spotkania, tłumaczenia ulotek itp.)?

Kolejny etap to praca w grupach przedstawicieli reprezentujących poszczególnych uczestników życia szkoły (np. grupa nauczycieli, uczniów, rodziców, pracowników niepedagogicznych itd.), którzy rozmawiając na temat podejmowanych w szkole działań, oceniają je z własnej perspektywy na dwa plusy, jeden plus, jeden minus, dwa minusy. Wystawiając tę szacunkową ocenę, uczestnicy podają jednocześnie argumenty, dlaczego zdecydowali się w danym obszarze przyznać właśnie tyle punktów. Argumenty i ocena zaznaczane są na specjalnie przygotowanym arkuszu:

ZAGADNIENIE	OCENA				ARGUMENTY
	++	+	-	--	

## JAROSŁAW KORDZIŃSKI

**Dzisiejsi uczniowie urodzili się w świecie, w którym jest wszystko. Zawsze, wszędzie i w nadmiarze. Stąd bycie czegoś pozbawionym jest dla nich skrajnie negatywnym wyróżnikiem. To jedna z podstaw negacji szkoły przez wielu uczniów.**

Ważne, żeby każda grupa pracowała na tych samych kryteriach i posługiwała się tymi samymi pytaniami badawczymi.

Trzeci etap to spotkanie panelowe przedstawicieli poszczególnych grup. Rozmowa zaczyna się od umieszczenia na jednym wspólnym arkuszu efektów pracy poszczególnych grup. Dobrze jest korzystać z różnych kolorów, a poszczególne

punkty typowane przez każdą z grup połączyć wspólną linią tak, żeby powstał zbiór linii pokazujących już na pierwszy rzut oka ogląd i ocenę wybranych aspektów rzeczywistości szkolnej reprezentowane przez każdą z grup. Wspólne wskazanie dwóch plusów w jakimś obszarze pracy szkoły przez wszystkich uczestników jest punktem wyjścia do uznania tego obszaru za mocną stronę w ten sposób diagnozowanej placówki. I odwrotnie, przyznanie minusów w jakimś obszarze może wskazywać na problem.

**PLANOWANIE DLA ROZWOJU**

Świadomość potrzeb, określenie oczekiwań, ale też pretensji i roszczeń osób współtworzących naszą szkolną rzeczywistość to pierwszy i najistotniejszy krok do formułowania celów rozwojowych oraz planowania działań mających przynieść korzyści dla każdej ze stron. Diagnoza pozwala właśnie sformułować cel. Cel rozumiany jako rezultat odroczony w czasie. Efekt, który jest dla nas ważny i wynik, który pozwoli nam pracować lepiej i z bardziej atrakcyjnymi rezultatami. Ten powinien determinować nasze kolejne aktywności.

Dobrym narzędziem wspierającym efektywne zaplanowanie naszych działań jest tzw. siatka celów. Zakłada ona pracę w czterech następujących obszarach:

	<b>CZEGO CHCESZ?</b>	<b>CZEGO NIE CHCESZ?</b>
<b>CO MASZ?</b>	<b>CO CHCESZ UTRZYMAĆ?</b>	<b>CO CHCESZ WYELIMINOWAĆ?</b>
<b>CZEGO NIE MASZ?</b>	<b>CO CHCESZ OSIĄGNAĆ?</b>	<b>CZEGO CHCESZ UNIKNAĆ?</b>

## POTRZEBY ROZWOJOWE SZKOŁY I CO DALEJ?

Siatka pozwala sprawdzić cele szkoły zarówno z poziomu zasobów („mam”, „nie mam”) jak i oczekiwań („chcę”, „nie chcę”). Punktem wyjścia jest sformułowanie stosownych do danej sytuacji celów. Założmy, że naszym celem jest rozwój kompetencji społecznych uczniów. Kiedy pytamy o to, co w związku z tym mamy i co chcemy utrzymać, to mogą się pojawić skojarzenia typu: program profilaktyczno-wychowawczy, zasady pracy wychowawców klas, aktywność samorządu uczniowskiego. Zastanówmy się więc, czego, z tego co mamy, byśmy nie chcieli. Może „papierowego” podejścia do koncepcji pracy wychowawczej szkoły. Może też braku zaangażowania czy wręcz jawnego podważania jej sensu przez część osób, z którymi współpracujemy. Co w związku z tym byśmy chcieli, a czego nie mamy? Może właśnie autentycznego dialogu dookoła spraw, które są dla nas ważne? Przełożenia tego, co założone teoretycznie, na to, z czego można korzystać praktycznie na co dzień? A czego nie mamy i byśmy nie chcieli? Może odgórnym, „jedynie słusznym” rozwiązaniem? Nadmiernej kontroli etc.? Kiedy przejdziemy te wszystkie wątpliwości, pojawi się szereg optymalnych rozwiązań. Teraz wystarczy ułożyć je w jakiejś linii czasowej, znaleźć sposoby wprowadzenia ich w życie, osoby czy instytucje, które nam mogą w tym pomóc, sposoby, które umożliwią nam sprawdzenie, czy to, co założyliśmy, zostało przez nas rzeczywiście zrealizowane. I tyle!

**TURKUSOWE WSPÓŁWDRAŻANIE I ŚWIĘTOWANIE SUKCESÓW**

To, co będzie w coraz większym stopniu decydować o jakości oraz rozwoju naszych szkół, to zasady wspólnego działania, jakimi będą się w ich ramach kierować zatrudnione w nich osoby. Po części mówi o tym jedno z oczekiwań wpisane w przytoczone na wstępie rozporządzenie w sprawie wymagań wobec szkół i placówek, mówiące, że nauczyciele współpracują w planowaniu i realizowaniu procesów edukacyjnych. Co na poziomie podstawowym oznacza, że nauczyciele współpracują ze sobą w planowaniu, organizowaniu, realizowaniu i modyfikowaniu procesów edukacyjnych, pomagają sobie

nawzajem i wspólnie rozwiązują problemy. A na wysokim, że nauczyciele nie tylko pomagają sobie nawzajem w ewaluacji i doskonaleniu własnej pracy, ale też, że wprowadzanie zmian następuje w wyniku ich wspólnych ustaleń. Jednym słowem, o pracy szkoły decydują zatrudnieni w niej nauczyciele. Frederic Laloux, opisując najbardziej dziś atrakcyjny, określony kolorem turkusowym model rozwoju organizacji wskazuje, że jest to poziom, na którym uczestników interesuje... kwestia wewnętrznego poczucia słuszności: Czy ta decyzja wydaje się słuszna? Czy jestem wierny sobie? Czy to jest w zgodzie z moim powołaniem? Czy w ten sposób służę światu?<sup>5</sup>. Warto się zastanowić nad tymi pytaniami.

Uczniowie, zwłaszcza ci, którzy podważają sens istnienia szkoły, często pytają o to, po co się uczą tego, czego się uczą. Nawiasem mówiąc, to bardzo ważne pytanie. Dobrze jest wiedzieć, czemu służy nasze zaangażowanie. Warto, by odpowiedzieli sobie na nie również nauczyciele. Szczególnie, że szeregi rad pedagogicznych zasilają w coraz większym stopniu osoby, dla których pytanie o sens indywidualnego zaangażowania ma coraz większe znaczenie. Punktem wyjścia jest zdefiniowanie istotnych celów działania nas i naszej szkoły. By rezultat, dla którego pracuję, był jednocześnie powodem, dla którego przychodzę do pracy. Zgodnie ze zdaniem Erica Butterwortha:

Zobaczyć ,to nie uwierzyć; uwierzyć, to zobaczyć! Widzisz rzeczy nie takimi, jakie są, lecz takimi, jaki jesteś ty.

Warto być dobrym nauczycielem pracującym w szkole, która jest właściwym miejscem spotkań zaangażowanych uczących z reagującymi na ich starania nie mniej zaangażowanymi uczniami. ●

<sup>5</sup> Dryden G., Vos J. Op. cit. s. 60.