

## JAK ZMIENIAĆ, ŻEBY BYŁO LEPIEJ? – MARKPIW – MĄDRY POMYSŁ NA ZMIANY



**DR MAŁGORZATA SKURA** jest pedagożką, autorką programów oraz podręczników i poradników dla nauczycieli, dzieci i rodziców. Prowadzi warsztaty i szkolenia z zakresu pedagogiki przedszkolnej i wczesnoszkolnej. Ekspertka w zakresie metodyki nauczania matematyki na pierwszych etapach kształcenia. Autorka programów edukacyjnych oraz podręczników szkolnych.

**MICHAŁ LISICKI** jest psychologiem, autorem programów oraz podręczników i poradników dla nauczycieli, dzieci i rodziców. Prowadzi warsztaty i szkolenia z zakresu pedagogiki przedszkolnej i wczesnoszkolnej. Ekspert w zakresie metodyki nauczania matematyki na pierwszych etapach kształcenia. Autor programów edukacyjnych oraz podręczników szkolnych.

## JAK ZMIENIAĆ, ŻEBY BYŁO LEPIEJ? – MARKPIW – MĄDRY POMYSŁ NA ZMIANY

MAŁGORZATA SKURA • MICHAŁ LISICKI

W ostatnich dniach Najwyższa Izba Kontroli opublikowała raport o wynikach kontroli nauczania matematyki w polskich szkołach. W swoich wnioskach NIK zaleca dyrektorom szkół m.in.:

- rozpoznanie poziomu wiedzy i umiejętności matematycznych uczniów pod kątem indywidualnych form pracy z uczniem,
- organizację lekcji matematyki w podziale na grupy, odpowiednio do poziomu umiejętności uczniów,
- tworzenie własnych programów nauczania lub modyfikowanie istniejących, odpowiednio do poziomu umiejętności uczniów,
- stworzenie oferty zajęć pozalekcyjnych z matematyki, w tym wyrównawczych oraz zajęć dla uczniów uzdolnionych matematycznie,
- wsparcie systematycznego rozwoju zawodowego nauczycieli matematyki, zgodnego z potrzebami pracy szkoły,
- podjęcie działań na rzecz poprawy stanu wyposażenia sal lekcyjnych,
- kreowanie pozytywnego wizerunku nauczania matematyki<sup>1</sup>.

Z pewnością po lekturze tego raportu niejedna dyrektorka i niejeden dyrektor szkoły dojdzie do wniosku, że w swojej placówce ma problemy z edukacją matematyczną. I bez badań Najwyższej Izby Kontroli wiedzieliśmy, że matematyka nie jest ulubioną dyscypliną w polskich szkołach. Wielu uczniów z klas I-III trafia na zajęcia korekcyjno-wyrównawcze, liczba ocen miernych i niedostatecznych z matematyki, na kolejnych etapach kształcenia, jest znacznie wyższa niż z innych przedmiotów. Wyniki egzaminów próbnych ósmoklasistów z matematyki spędzają sen z oczu. Co może zrobić szef szkoły, kiedy dopadnie go jeszcze raport NIK? Dyrektor placówki oświatowej w Polsce najczęściej nie ma matematycznego wykształcenia. Ale liczby w raporcie na każdym zrobią wrażenie: Ocenę dopuszczającą na świadectwie ukończenia szkoły ponadgimnazjalnej otrzymało aż 46% uczniów. Oznacza to, że efekty (...) nauczania (matematyki) prawie połowy uczniów są na minimalnym poziomie wymaganym w szkole ponadgimnazjalnej<sup>2</sup>. Wobec tak ciężkich zarzutów spokojnie spać będzie jeszcze trudniej. Każdy, kto mimo wszystko nie porzuci

<sup>1</sup> <https://www.nik.gov.pl/plik/id,19331,vp,21939.pdf>, dostęp: luty 2019.

<sup>2</sup> Ibidem, s. 9.

## MAŁGORZATA SKURA MICHAŁ LISICKI

tej ponurej lektury, a na swoje nieszczęście kieruje szkołą na przykład na Podlasiu, kilka stron dalej znajdzie informację, która go dobije. Liczba doradców metodycznych, do których mógłby się zwrócić z prośbą o pomoc, wynosi 0 (zero)<sup>3</sup>. Tylu jest doradców metodycznych – nauczycieli matematyki na Podlasiu!

Jak sobie poradzić w takiej sytuacji? Co może zrobić dyrektorka lub dyrektor, dla których jakość szkoły lub przedszkola jest priorytetem? Gdzie szukać wsparcia? Na szczęście Mazowieckie Samorządowe Centrum Doskonalenia Nauczycieli i na ten problem ma radę! Koszmarne wspomnienia lekcji matematyki, które ma niejeden nauczyciel i dyrektor, zapewne podsuwają myśl, żeby znaleźć fachowca, który będzie potrafił pomóc w postawieniu diagnozy, a następnie opracować plan wspomagania placówki w zakresie poprawy wyników z edukacji matematycznej. A jeszcze lepiej, żeby była to osoba nie tylko „od matematyki”. Ktoś, kto życzliwie przyjrzy się placówce, pomoże zrozumieć, co i dlaczego nie najlepiej działa. Poprowadzi zespół przez proces zmian tam, gdzie to najbardziej potrzebne.

### **NASZE DOŚWIADCZENIE W PROGRAMIE ROZWIJANIA KOMPETENCJI WSPOMAGANIA PRACOWNIKÓW OŚWIATY**

Przez kilka tygodni byliśmy zaangażowani w przygotowania i przebieg programu realizowanego przez MSCDN, którego celem jest wsparcie rozwoju kompetencji osób wspomagających placówki oświatowe na terenie Mazowsza. Naszym zdaniem ten program to możliwa i, co najważniejsze, dostępna propozycja, która może być jedną z odpowiedzi na postulaty wynikające z przytoczonego na wstępie raportu.

Dzięki projektowi Mazowiecka Akademia Rozwoju Kompetencji Pracowników Instytucji Wspomagania (MARKPIW) Mazowieckie Samorządowe Centrum Doskonalenia Nauczycieli w Warszawie

przygotowuje specjalistów, którzy wspomagają przedszkola/szkoły/placówki oświatowe w procesie zmian w obszarach ważnych dla przygotowania uczniów do funkcjonowania w życiu zawodowym i społecznym<sup>4</sup>. Przygotowani w ramach projektu specjaliści potrafią:

- zebrać informacje potrzebne do zaplanowania rozwoju placówki,
- przeprowadzić diagnozę potrzeb – dostosować narzędzia diagnostyczne, poprowadzić badania oraz zinterpretować ich wyniki,
- sformułować wnioski i rekomendacje dotyczące potrzeb rozwojowych szkoły/przedszkola,
- zaplanować cały proces wspomagania – roczny plan wspomagania szkoły/przedszkola. Taki plan opracowuje specjalista i przedstawia go najpierw dyrektorowi placówki, a potem wszystkim innym zainteresowanym, na przykład na spotkaniu rady pedagogicznej.

Każdy dyrektor może dzięki projektowi MARKPIW zaprosić do swojej szkoły/przedszkola osobę wspomagającą, która będzie zarządzała planem wspomagania w procesie doskonalenia i zmiany. Tak przygotowany specjalista:

- sporządzi harmonogram działań,
- zaplanuje delegowanie zadań,
- będzie kontrolować ich wykonanie,
- zadba o dobry obieg informacji,
- zaplanuje działania ewaluacyjne (przygotuje odpowiednie narzędzia badawcze, przeprowadzi badania, a następnie sformułuje wnioski i rekomendacje dotyczące dalszych działań placówki).

W ramach szkolenia przyszli specjaliści ds. wspomagania przygotowani są do wielu różnorodnych działań wymagających nie tylko twardych, ale też tzw. miękkich umiejętności. Skuteczna komunikacja, umiejętność porozumiewania się werbalnego i niewerbalnego. Odczytywanie komunikatów, świadome ich nadawanie, weryfikowanie, czy nadawca

<sup>3</sup> Ibidem, s. 19.

<sup>4</sup> <http://mscdn.pl/mscdn2018/index.php/pl/allcategories-pl-pl/55-centrum/czym-sie-zajmujemy/37-nasze-projekty>, dostęp: luty 2019.

## JAK ZMIENIAĆ, ŻEBY BYŁO LEPIEJ? – MARKPIW – MĄDRY POMYSŁ NA ZMIANY

został dobrze zrozumiany. Umiejętność obdarzania uwagą drugiego człowieka i uważnego słuchania. Współpraca i współdziałanie, to kolejne kluczowe kompetencje, kształtowane w ramach tego obszernego i wszechstronnego szkolenia. Nie da się uniknąć w szkole czy przedszkolu wspólnego działania. Nauczyciele tworzą zespół, w którym każdy musi znaleźć swoje miejsce. Od tego, jak będą się w tym zespole czuli wszyscy jego członkowie, zależy nie tylko ich komfort, ale i efektywność pracy.

Parlament Europejski sformułował tzw. kompetencje kluczowe, które mają zapewnić podstawy dla osiągnięcia bardziej demokratycznych społeczeństw, w których panuje większa równość. Są one odpowiedzią na potrzebę trwałego wzrostu gospodarczego sprzyjającego włączeniu społecznemu, spójności społecznej i dalszemu rozwojowi kultury demokratycznej<sup>5</sup>. Kompetencje to połączenie wiedzy, umiejętności i postaw. Parlament Europejski zdefiniował osiem kompetencji kluczowych. Jedną z nich jest umiejętność uczenia się. Ma ona, wraz z pozostałymi siedmioma<sup>6</sup>, ułatwić samorealizację i rozwój osobisty, zwiększyć szanse młodych ludzi na zatrudnienie, uczestniczenie w życiu społecznym i bycie aktywnym obywatelem. Kompetencje te należy rozwijać u dzieci na każdym etapie kształcenia – już od przedszkola, nie tylko w edukacji formalnej, ale też pozaszkolnej, nieformalnej. W ramach projektu MARKPIW specjaliści ds. wspomaganie uczyć się pomagają placówce rozwijać tę kluczową kompetencję – umiejętność uczenia się.

<sup>5</sup> ZAŁĄCZNIK do wniosku dotyczącego Zalecenia Rady w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie. Komisja Europejska, Bruksela, 17 stycznia 2018 roku.

<sup>6</sup> Osiem kompetencji kluczowych:

1. w zakresie czytania i pisania
2. językowe
3. matematyczne oraz w zakresie nauk przyrodniczych, technologii i inżynierii
4. cyfrowe
5. osobiste, społeczne i w zakresie uczenia się
6. obywatelskie
7. w zakresie przedsiębiorczości
8. w zakresie świadomości i ekspresji kulturalnej.

Wszystkie kompetencje są jednakowo ważne.

### JAKIE PRAKTYCZNE ROZWIĄZANIA PROPONUJE PROJEKT MARKPIW?

#### KOMPETENCJE KLUCZOWE

W naszej grupie zajmowaliśmy się rozwijaniem kompetencji uczenia się u dzieci z klas I-III, co było niezwykle ciekawym doświadczeniem. Przygotowaliśmy osoby do tego, by potrafiły rozwijać u dzieci umiejętność uczenia się, jednocześnie organizując im proces uczenia się odpowiedni do ich potrzeb. Dzięki temu mogliśmy korzystać z doświadczeń każdej z uczestniczek, bo przecież każda z nich była wielokrotnie w sytuacji osoby uczącej się oraz osoby nauczającej. Jak zorganizować ten proces tak, by był jak najlepiej dostosowany do preferencji i możliwości uczniów, rozwijając jednocześnie umiejętność uczenia się? Czyli jak uczyć dzieci uczenia się? Zastanawialiśmy się, jak diagnozować typowy dla placówki sposób rozwijania kompetencji uczenia się u uczniów. Jak w oparciu o wyniki przeprowadzonej diagnozy zaplanować proces wspomaganie, w wyniku którego placówka jeszcze lepiej zadba o rozwijanie u dzieci kompetencji uczenia się? Jak ten proces poprowadzić, monitorować, a na końcu sprawdzić efekty wspomaganie i sformułować zalecenia do dalszej pracy w tym zakresie?

Każdy, kto zarządza placówką oświatową wie, że dobry plan działania to dopiero początek zmiany. Zmianę trzeba dobrze przeprowadzić. Na szkoleniu uczestnicy uczyć się monitorować przebieg zmian oraz przeprowadzać ewaluację całego procesu.

Przygotowanie do tej roli obejmuje kilkadziesiąt godzin zajęć stacjonarnych, zajęcia e-learningowe, konsultacje oraz wspomaganie pierwszej placówki pod okiem mentora. Zajęcia stacjonarne to nie tylko wykłady, to przede wszystkim zajęcia warsztatowe.

MAŁGORZATA SKURA  
MICHAŁ LISICKI**JAKIE PRAKTYCZNE  
ROZWIĄZANIA PROPONUJE  
PROJEKT MARKPIW?****EKSPERYMENTOWANIE,  
DOŚWIADCZANIE I INNE METODY  
AKTYWIZUJĄCE UCZNIÓW**

Na naszych warsztatach uczestnicy przygotowywali się do rozmowy z dyrektorem placówki, którą będą wspomagać. Co zrobić, kiedy jest się ignorowanym, kiedy rozmówca przerywa wypowiedzi? Ćwiczenia są tak pomyślane, by potrafić się znaleźć w bardzo różnych sytuacjach.

Grupa, z którą mieliśmy przyjemność pracować, przygotowywała się głównie do wspomaganie szkoły w zakresie rozwijania kompetencji uczenia się przez eksperymentowanie, doświadczanie i inne metody aktywizujące uczniów. Dlatego dużo czasu poświęciliśmy metodom nauczania. Niektóre z nich były dobrze znane uczestniczkom, dlatego mogliśmy korzystać z ich doświadczeń. Inne wymagały szerszego omówienia, na przykład rozróżnienie między doświadczeniem a eksperymentem. Uczestniczki szkolenia planowały eksperyment, jaki przeprowadzą w swoich domach. Jeden zespół wymyślał eksperyment o charakterze społecznym: ile razy trzeba powiedzieć dziecku „wynieś śmieci”, żeby to zrobiło. Drugi – eksperyment chemiczny – jak zmieni się smak zupy pomidorowej, kiedy dodam do niej cukru. Trzeci – ekonomiczny – na ile przygotowanie listy zakupów wpływa na ich racjonalność. Uczestniczki szkolenia planowały eksperyment, czyli określały problem badawczy, stawiały hipotezy. Potem w domu przeprowadziły zaplanowany eksperyment, sformułowały wnioski i zalecenia dla praktyki. Swoje eksperymenty opisały na platformie e-learningowej. W ten sposób przygotowywały się do ważnego zadania, jakiego się podjęły – wspomaganie szkoły/przedszkola.

Zadaniem przedszkola, szkoły jest stwarzanie dzieciom jak najlepszych warunków do ich wszechstronnego rozwoju. Żeby tak się działo, spełnionych musi zostać wiele warunków. W ogromnym stopniu

zależy to od tworzących placówkę ludzi – nauczycieli, kadry zarządzającej, a także innych osób związanych z placówką. Dobrze przygotowany do swojej pracy dyrektor i nauczyciele to podstawa dobrego funkcjonowania placówki. Bez tego nie będzie nowoczesnych, przyjaznych dzieciom i nauczycielom placówek. Początek każdego procesu zmiany to uświadomienie sobie mocnych i słabych stron szkoły/przedszkola, wyróżnienie i nazwanie obszarów, które wymagają zmiany. Zdiagnozowanie tych obszarów, a potem opracowanie działań, które mają doprowadzić do trwałej zmiany jest zadaniem systemu wspomagania. Każda szkoła, każde przedszkole potrzebuje autonomii, możliwości wyboru kierunku, w którym chce się rozwijać. To z jednej strony. Z drugiej państwo przed szkołą/przedszkolem stawia określone wymagania, które placówka musi spełnić. Pogodzeniem tych dwóch nurtów zająć się ma właśnie system wsparcia placówek. Opiera się on przede wszystkim na doskonaleniu kadry tak, aby poradziła sobie z nowymi wyzwaniami, z przeprowadzeniem placówki przez proces zmiany. Zmiany, jakie zachodzą w dzisiejszym świecie, sprawiają, że każda instytucja zajmująca się edukacją – przedszkole, szkoła, poradnia psychologiczno-pedagogiczna, placówka doskonalenia nauczycieli musi stać się organizacją uczących się ludzi. Badania wskazują na to, że w dużym stopniu na poziom kształcenia dzieci i młodzieży wpływ ma kultura pracy i uczenia się nauczycieli, zdolność szkoły do rozpoznawania utalentowanych pedagogów i dbania o ich dalszy rozwój, a także procesy zarządzania zasobami ludzkimi<sup>7</sup>. Spośród różnych czynników kluczowe znaczenie dla sukcesów edukacyjnych uczniów ma dobre przygotowanie nauczycieli do pracy.

Nowe podejście do doskonalenia nauczycieli oparte jest na założeniu – każdemu wedle jego potrzeb. Najpierw trzeba pomóc placówce zidentyfikować jej potrzeby, a potem wesprzeć w zaplanowaniu zmiany i w przeprowadzeniu przez proces zmiany. W tym celu trzeba przygotować osoby, które pomogą placówce w tym procesie – zainicjują

<sup>7</sup> Bassi L., McMurrer D. Jak osiągnąć zwrot z inwestycji z pracowników, „Harvard Business Review Polska” nr 63/2008.

## JAK ZMIENIAĆ, ŻEBY BYŁO LEPIEJ? – MARKPIW – MĄDRY POMYSŁ NA ZMIANY

go, wdrożą, następnie będą monitorować. Są to (najlepiej zewnątrzni) specjaliści ds. wspomagania. Mają oni wspierać dyrektora oraz nauczycieli we wdrażaniu zmian. Dobrze, jeżeli specjalistą jest osoba z zewnątrz placówki, ma ona wtedy świeże spojrzenie na działanie szkoły/przedszkola, nie jest emocjonalnie z nią/nim związana, może zachować dystans i spojrzeć chłodnym okiem na potrzeby placówki. Zdarza się, że specjalista ds. wspomagania jest jednocześnie pracownikiem wspomaganą placówki. Z jednej strony jest mu prościej, bo zna nauczycieli, zna środowisko, w jakim placówka funkcjonuje, różne powiązania. Z drugiej – staje przed dużym wyzwaniem. Musi nie tylko profesjonalnie przeprowadzić diagnozę potrzeb swojej placówki, ale też zmierzyć się z różnymi trudnościami, na jakie może napotkać w samym procesie zmiany, na przykład z zależnościami służbowymi, kontaktami towarzyskimi. Wśród osób z grupy, z którą pracowaliśmy, były zarówno osoby, które planowały pracę z nieznaną sobie placówką, jak i osoby, które były pracownikami, a nawet dyrektorkami wspomaganą placówki. Do każdej z tych grup trzeba było podejść indywidualnie.

Pojęcie „uczenie się” jest bardzo różnie definiowane. Potocznie to sytuacje, w których przyswajamy sobie określone wiadomości lub nabywamy umiejętności. Szeroko definiowane – to niemal wszystkie zmiany, jakie zachodzą w naszym zachowaniu, powstałe w wyniku nabywania doświadczeń. Zaś w wąskim ujęciu to ograniczona kategoria zmian w zachowaniu. Niektórzy uważają, że o uczeniu się można mówić tylko wtedy, gdy zachodzące w nas zmiany mają charakter trwałości. Inni uważają wręcz przeciwnie – niekoniecznie muszą one mieć trwałości charakter. Uczeniem się możemy nazwać tylko te sytuacje, w których w sposób świadomy i zamierzony dochodzimy do zmian. Temu przeczy inne podejście – nie zawsze uczenie się jest zamierzone, może być też niezamierzone, okazyjne.

Jak różnie definiowane jest pojęcie uczenia się, niech świadczą te trzy definicje trzech wielkich polskich pedagogów. Zdaniem Czesława Kupisiewicza uczenie się to proces nabywania przez

uczący się podmiot określonych wiadomości, umiejętności i nawyków<sup>8</sup>. Wincenty Okoń: Proces, w toku którego na podstawie doświadczenia, poznania i ćwiczenia powstają nowe formy zachowania się i działania lub ulegają zmianom formy wcześniej nabyte<sup>9</sup>. I jeszcze Ziemowit Włodarski: Proces prowadzący do zmian w szeroko rozumianym zachowaniu się osobnika, które nie zależą wyłącznie od funkcji jego receptorów i efektów, zachodzą na podłożu indywidualnego doświadczenia i jeżeli nie odznaczają się trwałością, to polegają na wystąpieniu elementów nowych w porównaniu z poprzedzającym je zachowaniem<sup>10</sup>.

### JAKIE PRAKTYCZNE ROZWIĄZANIA PROPONUJE PROJEKT MARKPIW?

### NAUKA UCZENIA SIĘ

Do tak różnorodnych podejść teoretycznych musimy ustosunkować się w sposób praktyczny, to znaczy sprecyzować, co dla nauczyciela oznacza, że ma pomóc swoim uczniom rozwijać kompetencje uczenia się. Co temu służy, a co przeszkadza? Jak poznać, że u dzieci rozwija się kompetencja uczenia się? Jakie są ograniczenia związane z wiekiem dzieci? To ostatnie pytanie jest bardzo ważne. Zajmowaliśmy się bowiem grupą dzieci, u których zachodzą intensywne zmiany w rozwoju intelektualnym, społecznym, emocjonalnym, co na pewno przekłada się na sposób, w jaki dziecko korzysta z umiejętności uczenia się. Nawiązywaliśmy do tego, co wiemy o sytuacjach sprzyjających procesowi uczenia się dziecka w młodszym wieku szkolnym. Wiadomo, że lepiej, skuteczniej, a też przyjaźniej, gdy dziecko uczy się, samodzielnie działając, gdy poznaje świat wieloma zmysłami. Temu służą

<sup>8</sup> Kupisiewicz Cz. *Podstawy dydaktyki ogólnej*, PWN, Warszawa 1984, s. 17.

<sup>9</sup> Okoń W. *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, PWN, Warszawa 1987, s. 56.

<sup>10</sup> Włodarski Z. *Psychologiczne prawidłowości uczenia się i nauczania*, WSiP, Warszawa 1980, s. 14-17.



MAŁGORZATA SKURA  
MICHAŁ LISICKI

m.in. doświadczenia, eksperymenty, różne metody zwane metodami aktywizującymi. Przyjęliśmy więc założenie, że jeżeli nauczyciele edukacji wczesnoszkolnej będą w swojej codziennej pracy przeprowadzać doświadczenia, eksperymenty, różne metody aktywizujące, to dzięki temu rozwijać się będzie u dzieci kompetencja uczenia się. Z tego powodu poznawaliśmy zalety doświadczeń, eksperymentów, metod aktywizujących. Praktycznie ćwiczyliśmy ich różne zastosowania. Wszystko to po to, żeby dobrze poznać owe metody, a potem zachęcać do ich stosowania we wspomaganej placówce.

Założenie, jakie przyjęliśmy oznacza, że przed specjalistą ds. wspomagania stoi zadanie zachęcenia, a potem przeprowadzenia wielu nauczycieli przez proces zmiany. W tym przypadku zmiana ma polegać przede wszystkim na pracy za pomocą innych metod, które często wymagają od pedagoga większego zaangażowania, nakładu czasu i wkładu własnej pracy, analizy różnych informacji, a także na przykład „uodpornienia się” na hałas, na to, że dzieci w czasie zajęć chodzą, siadają w różnych miejscach, rozmawiają ze sobą. Wielu z nas nie lubi zmian. Żyjemy jednak w takich czasach, w których nie ma zawodów niewymagających ciągłego doskonalenia się, zmiany przyzwyczajęń, postaw. Zmiany są nieuchronne, dlatego trzeba się na nie przygotować. Małe zmiany przygotowują nas na duże, dlatego dobrze jest na początku planować mniejsze. Nie warto ich odwlekać. Najlepiej podejmować się działań zaplanowanych i sukcesywnie wdrażać zmiany. Samemu trzeba się zmieniać, żeby nie dać się zmianom wyprzedzić. A samej zmiany trzeba się zawsze spodziewać. Stagnacja w życiu jest nudna. To zasady opracowane przez Johna Spencera, amerykańskiego autora, którego poradniki przetłumaczone zostały na kilkadziesiąt języków<sup>11</sup>.

Osoba wspomagająca towarzyszy nauczycielom w przejściu przez zmianę. Towarzyszy w 8 krokach zarządzania zmianą, które opracował John Kotter, profesor Harvard Business School, zajmujący się wprowadzaniem zmian w organizacjach<sup>12</sup>. Początek to wykreowanie klimatu zmian. Z tym związane są 3 kroki: 1) Uświadomienie pilnej potrzeby wprowadzenia zmiany. 2) Pozyskanie wśród nauczycieli, dyrekcji sojuszników zmiany. 3) Wspólne ustalenie wizji przyszłości. Razem szukają odpowiedzi na pytanie: Jak наша placówka będzie funkcjonowała po zmianie? W dalszej kolejności osoba wspomagająca placówkę angażuje i włącza w przeprowadzenie zmiany nie tylko nauczycieli i dyrekcję, ale też innych pracowników placówki, rodziców, uczniów czy środowisko lokalne. Trzeba o planowanym procesie zawiadomić wszystkich zainteresowanych i poinformować, na czym będzie polegała nowość. To mobilizacja do działania i usuwanie barier, które utrudniają zmianę. Na pierwszych etapach niezwykle ważne są nawet niewielkie sukcesy, które zachęcać będą do podejmowania dalszych działań. Ostatnie dwa kroki związane są z wdrażaniem i podtrzymaniem zmian – trzeba w działaniu wytrwać i zmiany utrwalić.

Powiedzieć „zmień się” jest prosto, trudniej wprowadzić zmiany w życie. Osoba, która wspomaga placówkę ma być agentem/agentką zmiany – zorganizować wdrażanie zmiany, przygotować osoby do zmiany, pomagać w trakcie wdrażania zmian, niwelować sprzeciw, pomagać rozwiązywać spory, ocenić efekty przemian. Jednak autonomiczna rola zarządzania zmianą pozostaje w rękach dyrektora placówki. Dlatego bardzo ważne było uświadomienie osobom, które przygotowują się do roli specjalisty ds. wspomagania ich roli. Mają być facytatorami zmian. Pomagać rozwiązywać problemy, ale nie wyręczać, nie narzucać swoich pomysłów, szanować podmiotowy, autonomiczny charakter placówki. To wielkie wyzwanie, które wymaga wielu osobistych umiejętności.

<sup>11</sup> Spencer J. *Kto zabrał mój ser?* Studio EMKA, Warszawa 2010.

<sup>12</sup> Kotter J. *Jak przeprowadzić transformację firmy*, Helion, Gliwice 2012, s. 256-260.

## JAK ZMIENIAĆ, ŻEBY BYŁO LEPIEJ? – MARKPIW – MĄDRY POMYSŁ NA ZMIANY

### JAKIE PRAKTYCZNE ROZWIĄZANIA PROPONUJE PROJEKT MARKPIW?

### UMIEJĘTNOŚCI OSOBISTE

Pomoc przyszłemu specjalistce ds. wspomagania w rozwijaniu osobistych umiejętności stanowiła bardzo ważną część naszych zajęć. Przygotowywaliśmy się do spotkania z dyrektorem placówki. Poznaliśmy model GROW, według którego specjalista będzie prowadził wywiad. Zapyta o stan pożądaný, czyli o to, jaki cel stawia przed sobą dyrektor (ang. *goal*). Zapyta o rzeczywistość, czyli o stan obecny (ang. *reality*) oraz o pomysły dyrektora na osiągnięcie celu (ang. *options*). A na koniec wspólnie opracują plan działań na najbliższą przyszłość – co? kiedy? kto? (ang. *will*). Przygotowywaliśmy się do poprowadzenia takiego wywiadu nie tylko pod względem rodzaju zadawanych pytań, ale przede wszystkim umiejętności interpersonalnych – komunikacji werbalnej i niewerbalnej. Uczyliśmy się też radzenia sobie z różnymi barierami komunikacyjnymi, na jakie może specjalista natrafić, nie tylko w czasie wywiadu z dyrektorem, ale też na przykład w czasie prowadzenia rady pedagogicznej czy spotkania z zespołem, który będzie zmiany wdrażać. Omawialiśmy i praktycznie ćwiczyliśmy sposoby radzenia sobie m.in. z brakiem aktywnego słuchania, osądzaniem, sprzeciwianiem się czy zmianą toru rozmowy.

Dużo czasu poświęciliśmy przygotowaniu się do poprowadzenia spotkania z całym gronem pedagogicznym wspieranej placówki. Jakie informacje trzeba przekazać, w jakiej formie to zrobić, żeby było to skuteczne i atrakcyjne zarówno dla odbiorców, jak i dla samego specjalisty. Były to bardzo praktyczne wskazówki, typu „przygotuj plan spotkania i wyznacz ramy czasowe”. Poznawaliśmy różne formy dyskusji, w tym dyskusję typu „akwarium” czy dyskusję panelową. Jak przygotować dobrą, czytelną prezentację, to kolejne zagadnienie poruszane na zajęciach. Sami też staraliśmy się, żeby nasze prace spełniały jak najlepiej kryteria dobrych prezentacji i stanowiły wzór dla uczestniczek spotkania do przygotowywania własnych prac.

Kształcone przez nas specjalistki staną przed zespołem nauczycieli i będą prowadziły rady pedagogiczne, szkolenia. Do tego zadania trzeba się przygotować. Nie tylko umieć poradzić sobie z treścią związaną z występami publicznymi, ale też dobrze zarządzać czasem szkolenia czy radzić sobie z trudnymi sytuacjami związanymi z różnymi zachowaniami uczestników szkolenia. Dla wielu osób będą to pierwsze tego typu doświadczenia, dlatego muszą się na to wyzwanie przygotować. W bezpiecznych warunkach ćwiczyliśmy różne przydatne zachowania. Dużo czasu poświęciliśmy przede wszystkim na ćwiczenie, jak radzić sobie z trudnymi zachowaniami uczestników szkolenia, na przykład spóźnianiem się czy wcześniejszym wychodzeniem, nieustannym podważaniem przekazywanych przez osobę szkolącą treści, głośnymi rozmowami, atakowaniem innych uczestników szkolenia, zachowaniami typu „Wiem najlepiej”, „Wiem wszystko”. Tego typu zachowania zna każdy, kto nie tylko prowadzi na co dzień szkolenia dorosłych, ale też ten, kto w takich formach uczestniczy. Symulacja takich sytuacji, przećwiczenie różnych sposobów radzenia sobie z nimi pod życzliwym okiem trenerów może pomóc poczuć się pewniej. Na przykład uczyliśmy się stosować technikę bumeranga – krytykę i zastrzeżenia przeformułuj na główne zalety.

– *To szkolenie jest zbyt długie.*

– *Tak, to szkolenie jest długie, gdyż specjalnie poświęciłam tyle czasu, żebyśmy gruntownie poznali nowe metody pracy nad nietypowymi zadaniami z treścią.*

Inną ćwiczoną techniką była zamiana oceny na opinię – trzeba w grzeczny i logiczny sposób zaprzeczyć temu, co ktoś mówi i dzięki temu usunąć zastrzeżenia. Na przykład:

– *Co pani opowiada! Pani nie zna realiów naszej pracy!*

– *Przykro mi, że tak pani o mnie myśli (zamiana w opinię), ale nie zgadzam się z tym (zaprzeczenie). Mam inne zdanie na ten temat (własna opinia).*

Kiedy w trakcie szkolenia pojawiają się zastrzeżenia ze strony uczestników, szczególnie takie, które dotyczą bezpośrednio osoby prowadzącego, wywołuje to emocje. Uczyliśmy się zachowań

MAŁGORZATA SKURA  
MICHAŁ LISICKI

w takich sytuacjach. Na przykład: słuchać i nie reagować natychmiast; starać się skoncentrować na treści argumentów, a nie od razu na własnej obronie; sparafrazować to, co usłyszeliśmy, aby sprawdzić, czy dobrze odebraliśmy komentarz; zadawać pytania dla wyjaśnienia tego, co zostało błędnie zrozumiane; ocenić, czy niezbędna jest natychmiastowa reakcja, czy też wyjaśnienie tej kwestii można odłożyć na później, wreszcie przyznać się do błędu, jeśli taki popełniliśmy. Tego typu umiejętności przydają się nie tylko osobie wspomagającej placówkę, ale każdemu, kto ma do czynienia z procesem nauczania – dorosłych czy dzieci.

Jednym z tematów, z jakim miały zaznajomić się uczestniczki naszych zajęć, były metody aktywizujące, które może zastosować nauczyciel na zajęciach z dziećmi w klasach I-III oraz metody, jakie można zastosować do ewaluacji tych zajęć oraz działań specjalisty z osobami ze wspomaganej szkoły. Dlatego praktycznie poznawaliśmy najważniejsze, najczęściej stosowane techniki, jak na przykład technikę „tarcza strzelnicza”, która pozwala równocześnie ocenić wiele elementów. Korzystaliśmy też z krótkich filmów przygotowanych przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w partnerstwie z Uniwersytetem Jagiellońskim i Erą Ewaluacji w ramach programu wzmocnienia efektywności systemu nadzoru i oceny jakości pracy szkoły<sup>13</sup>. Pokazują one sposób przeprowadzenia badania, a potem sposób analizy jego wyników i wyciągania wniosków.

**JAKIE PRAKTYCZNE  
ROZWIĄZANIA PROPONUJE  
PROJEKT MARKPIW?****DIAGNOZOWANIE**

Dokonując diagnozy potrzeb placówki, specjalista ds. wspomagania organizuje warsztat diagnostyczno-rozwojowy. Wyłoniony z członków rady pedagogicznej zespół zadaniowy pod kierunkiem specjalisty przeprowadza pogłębianą diagnozę wybranego obszaru.

Określa to, co powinno ulec zmianie w szkole/przedszkolu (priorytetowe potrzeby rozwojowe). Wspólnie formułują cel główny oraz cele szczegółowe. Specjalista pomaga zespołowi w określeniu, jakiego placówka oczekuje wsparcia, jakich efektów oraz określa wstępny harmonogram realizacji działań. Część zajęć poświęconą temu zagadnieniu zaczęliśmy od zastanowienia się, kogo zaprosić do takiego zespołu – agentów dobrej zmiany (innowatora, wczesnego zwolennika), naśladowców, ale też maruderów. Uczyliśmy się dokonywać analizy metodą SWOT – określać mocne i słabe strony placówki, szanse i zagrożenia, jakie niesie zmiana. Ważnym momentem było uświadomienie sobie, że możemy pracować tylko nad tym, na co mamy wpływ. Na przykład jeżeli szkoła nie posiada dobrej sali gimnastycznej, to raczej w ciągu roku jej nie zbuduje. Dlatego problem uatrakcyjnienia zajęć wychowania fizycznego trzeba rozwiązać, obchodząc brak zaplecza w postaci sali gimnastycznej.

Po określeniu obszarów, które w pierwszej kolejności wymagają wsparcia zespół pod kierunkiem specjalisty ds. wspomagania formułuje cel rozwojowy dla szkoły/przedszkola. Ma być on sprecyzowany, mierzalny, atrakcyjny, realistyczny i terminowy (metoda SMART). Na przykład: Większość nauczycieli i nauczycielek w roku szkolnym 2018/2019 zastosuje w każdej klasie na poziomie nauczania wczesnoszkolnego, przynajmniej raz na dwa tygodnie, aktywizujące metody pracy. Każda z uczestniczek zajęć miała możliwość popróbowania sformułowania celów tak, żeby spełniały kryteria SMART. Formułowanie celów to ważna i trudna nauczycielska umiejętność. Prowadząc zajęcia z dziećmi, nauczyciel powinien wiedzieć, do czego dąży i jakie zachowania dziecka będą oznaczały, że cel zostanie osiągnięty. Wpisuje się to w jeszcze jedną tematykę, jaką się zajmowaliśmy – ocenianie kształtujące. Wprowadzenie elementów oceniania kształtującego może podnieść rozwój kompetencji uczenia się. Pierwsza strategia oceniania kształtującego odnosi się do tego, że nauczyciel wyjaśnia uczniom cele uczenia i kryteria sukcesu. Dziecko ma wiedzieć, po co się uczy oraz co będzie przez nauczyciela oceniane.

<sup>13</sup> Projekt współfinansowany ze środków UE w ramach EFS. Filmy dostępne na <https://www.youtube.com/channel/UCYpAyxvTOHAU-75FofLD MBA>, dostęp: luty 2019.



## JAK ZMIENIAĆ, ŻEBY BYŁO LEPIEJ? – MARKPIW – MĄDRY POMYSŁ NA ZMIANY

Po przeprowadzeniu diagnozy przychodzi czas na planowanie zmian:

- Czego możemy zrobić WIĘCEJ, żeby osiągnąć cel?
- Czego możemy zrobić MNIEJ, żeby osiągnąć cel?
- Co możemy PRZESTAĆ robić, żeby osiągnąć cel?
- Co możemy ZACZAĆ robić, żeby osiągnąć cel?

Pomysły na działania powinny być adekwatne do realiów szkoły/przedszkola i środowiska, w jakim placówka funkcjonuje. Należy rozważyć, jakie są dostępne zasoby, jakie są możliwości realizacyjne, jakie doświadczenia mają nauczyciele w danym obszarze itp. Biorąc to wszystko pod uwagę, specjalista ds. wspomagania opracowuje Roczny Plan Wspomagania (RPW), który przedstawia dyrektorowi placówki. Znajdują się w nim informacje – co, kiedy, kto.

Po akceptacji RPW przychodzi czas na jego realizację. Nauczyciele ze wspomaganą placówki, punkt po punkcie, wprowadzają kolejne zmiany. Specjalista ds. wspomagania monitoruje ich realizację. Pomaga w organizacji różnych przedsięwzięć, na przykład szkoleń kadry pedagogicznej czy spotkań z rodzicami. Ten okres kończy spotkanie podsumowujące, na którym razem z radą pedagogiczną wspomaganą placówki specjalista ocenia proces i jego efekty. Na ile analizowane działanie, zadanie, sytuacja lub proces były skuteczne, czy udało się osiągnąć zakładane cele, co i w jakim obszarze sprawiało trudność, co się nie udało, jakie są mocne i słabe strony przedsięwzięcia, działania, procesu itp. Na koniec opracowuje rekomendacje do dalszego rozwoju oraz planowania procesu wspomagania na kolejny rok szkolny.

Osoba, która ma zająć się wspomaganiami placówki musi posiadać wiele umiejętności, wiedzę i mieć rozwinięte postawy, które pozwolą jej być dobrym specjalistą. Umiejętności i wiedzę można przyswoić. Trudniej z postawami – otwartość, zaangażowanie, realistyczny optymizm, partnerstwo, kreatywność, otwartość na innych, szczerść

i obiektywizm, umiejętności komunikacyjne – na ich wypracowanie potrzeba czasu. Wiele umiejętności, którymi zajmowaliśmy się w czasie szkolenia, przydaje się w codziennej pracy każdej osoby, która zajmuje się szeroko pojętą edukacją. Na przykład umiejętności trenerskie, pracy z zespołem, ewaluacji procesu zmian tradycyjnymi i alternatywnymi technikami czy planowania swojego własnego rozwoju zawodowego. Z tego wynika, że nawet jeżeli uczestniczka szkolenia nie odnajdzie się w roli osoby wspomagającej, to umiejętności i wiedza, które nabyła, przydadzą jej się zapewne w różnych innych zawodowych i nie tylko zawodowych sytuacjach.

Walt Disney uczył swój zespół pracować przy projektach poprzez patrzenie na pomysły z trzech różnych perspektyw: marzyciela, realisty i krytyka. Najważniejsze było świadome i celowe oddzielenie tych ról – tak bardzo, jak to tylko możliwe. Wejść w postać Marzyciela – uruchom swoją wyobraźnię, twórz najbardziej fantazyjne idee. Baw się opcjami, przyjmij, że wszystko jest możliwe. Twórz koncepcje bez obaw, stawiaj rzeczy na głowie i notuj najbardziej szalone pomysły. Kiedy już twoja wizja jest gotowa, przejdź do postaci Realisty. Zastanów się nad swoimi zasobami (czy masz wystarczająco dużo pieniędzy, czasu, zasobów ludzkich itp.) i na ile swoje pomysły możesz uznać za realne. Teraz kieruj się głosem rozsądku, postępuj pragmatycznie, systematycznie i rozważnie. Szukaj krótkiej, ale pewnej i efektywnej drogi. Dalej myśl jak Krytyk. Szukaj potencjalnych barier w realizacji swojego pomysłu, słabych punktów. Nazwij wady, wyraż lęki i czarne myśli. Potem przejdź do realizacji albo znowu usiądź na fotelu Marzyciela. Metoda mistrza Disneya przydaje się każdemu, kto chce przeprowadzić jakieś zmiany, niekoniecznie „szkolne rewolucje”. ●