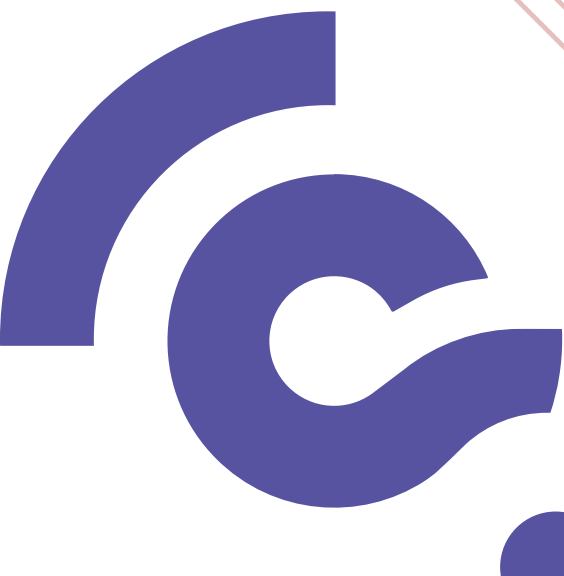


Jak rozwijać kompetencje proinnowacyjne w szkole?

Przewodnik i rekomendacje dla dyrekcji

Bernadetta Czerkawska, Dorota Pintał, Jędrzej Witkowski



ceo

CENTRUM EDUKACJI
OBYWATELSKIEJ



Rzeczpospolita
Polska

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego



PROJEKT REALIZOWANY JEST PRZEZ:



PARTNERAMI PROJEKTU SĄ:



PROJEKT WSPIERAJĄ:



Projekt *Szkoła dla innowatora* współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej, w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Program Operacyjny Inteligentny Rozwój 2014-2020, Priorytet 2: Wsparcie otoczenia i potencjału przedsiębiorstw do prowadzenia działalności B+R+I, Działanie 2.4: „Współpraca w ramach krajowego systemu innowacji” PO IR, Poddziałanie 2.4.1. inno_LAB-Centrum analiz i pilotaży nowych instrumentów.

Jak rozwijać kompetencje proinnowacyjne w szkole?

Przewodnik i rekomendacje dla dyrekcji

Bernadetta Czerkawska, Dorota Pintał, Jędrzej Witkowski



CENTRUM EDUKACJI
OBYWATELSKIEJ

Autorki i autor:

Bernadetta Czerkawska, Dorota Pintał, Jędrzej Witkowski

Konsultacje merytoryczne:

Oktawia Gorzeńska, Agnieszka Jankowska, Marek Krukowski,
Aleksandra Mikulska, Małgorzata Stodulna, Edyta Szytler

Szefowa działu *Szkoła dla Innowatora*: Małgorzata Stodulna

Redakcja publikacji: Katarzyna Radzikowska

Korekta: Katarzyna Dmitruk

Skład, łamanie, projekt okładki: Ewa Brejnakowska-Jończyk

Druk i oprawa: Orthdruk w Białymstoku

Wydawca: Centrum Edukacji Obywatelskiej

Sugerowany sposób cytowania: Czerkawska, Pintał, Witkowski (2022), *Jak rozwijać kompetencje proinnowacyjne w szkole? Przewodnik i rekomendacje dla dyrekcji*, Warszawa: Centrum Edukacji Obywatelskiej.

Utwór jest dostępny na licencji CC BY-NC-SA (uznanie autorstwa – użycie niekomercyjne – na tych samych warunkach).

Warszawa 2022

Wydanie pierwsze

ISBN: 978-83-67226-13-4

Wersja elektroniczna publikacji jest dostępna na stronach:
www.ceo.org.pl oraz www.szkoladlainnowatora.ceo.org.pl.

Dołącz do nas na Facebooku: <https://www.facebook.com/fundacjaCEO>.

Spis treści

Wstęp	6
Kompetencje proinnowacyjne i ich rozwijanie w szkole	7
Kluczowa rola dyrektora w procesie zmiany w szkole	14
Wskazówki dla dyrektora i dyrektorki	17
1. Wyznacz jasny cel związany z rozwojem uczniowskich kompetencji i pokaż kroki, które można podjąć w ramach jego realizacji	18
2. Zinventaryzuj szkolne inicjatywy. Odciąż nauczycieli i uczniów od działań, które nie przynoszą korzyści edukacyjnych	21
3. Zadbaj o tworzenie przestrzeni (pracowni i części wspólnych) wspierających procesy edukacyjne i sprzyjających rozwojowi kompetencji	24
4. Poszerzaj repertuar podejść, metod nauczania i technik pracy nauczycielek i nauczycieli	27
5. Monitoruj skuteczność rozwoju kompetencji	30
6. Wzmacniaj współpracę nauczycielek i nauczycieli	33
7. Wykorzystaj nadzór pedagogiczny do wspomaganie pracy nauczycielek i nauczycieli	36
8. Buduj w szkole klimat sprzyjający rozwojowi kompetencji	39
9. Zwiększ elastyczność organizacji zajęć dydaktycznych	42
10. Poszukuj dla siebie wsparcia rozwojowego	45
Przewodniki, narzędzia i materiały dotyczące rozwijania kompetencji	48
Bibliografia	50

Wstęp

Rozwijanie uczniowskich kompetencji (w tym kompetencji proinnowacyjnych czy kompetencji przyszłości) stanowi istotne zadanie szkoły. W Centrum Edukacji Obywatelskiej uważamy, że polska szkoła powinna **poszukiwać nowej równowagi** pomiędzy trzema celami, tj.:

- budowaniem u młodych osób **wiedzy** pomagającej zrozumieć otaczający je świat;
- rozwijaniem **kompetencji**, które pozwalają uczniom i uczennicom skutecznie działać;
- wzmacnianiem **podmiotowości** każdej osoby i poczucia **wspólnotowości**, z których młodzi ludzie mogą czerpać siłę do działania.

O kompetencjach w polskiej szkole dużo się dotychczas mówiło. Powstało wiele projektów i inicjatyw. Działania te były jednak zwykle podejmowane *ad hoc*. A przecież wiadomo, że **skuteczne kształcenie kompetencji wymaga systematyczności, celowego i ustrukturyzowanego podejścia** oraz skoordynowanego wysiłku wszystkich nauczycieli i dyrekcji.

W projekcie *Szkoła dla innowatora* podjęliśmy się **wypracowania rozwiązań upowszechniających kształcenie kompetencji proinnowacyjnych w polskich szkołach**. Ponad dwuletnia praca w dwudziestu placówkach w oparciu o autorskie podejście do rozwijania kompetencji proinnowacyjnych przyniosła wiele pozytywnych efektów. Najważniejszym z nich jest **wzrost poziomu uczniowskich kompetencji: samodzielności myślenia, rozwiązywania problemów, współpracy, zarządzania sobą oraz liderstwa**. Nauczyciele zaczęli stosować nowe metody nauczania i oceniania, poprawiła się współpraca w gronach pedagogicznych, zmieniła się przestrzeń szkół i kultura ich pracy. Te zmiany nie byłyby możliwe, gdyby nie twórcze i wspierające zaangażowanie dyrekcji.

Publikacja, którą oddajemy w Państwa ręce, opisuje doświadczenia współpracy z dyrekcjami szkół oraz sformułowane na tej podstawie wskazówki, które pozwolą dyrektorom kolejnych placówek zainicjować zmiany.

W pierwszych dwóch rozdziałach krótko prezentujemy podejście do kształcenia kompetencji wypracowane w projekcie *Szkoła dla innowatora*. Wyjaśniamy też, dlaczego to właśnie dyrektor jest kluczowy dla wprowadzenia w szkole zmian umożliwiających rozwijanie kompetencji.

W głównej części przedstawiamy **dziesięć rekomendacji dla dyrektorek i dyrektorów szkół**. Opieramy się przy tym na doświadczeniach szkół dla innowatora. Każda z rekomendacji dotyczy innego obszaru działań dyrekcji. Można wykorzystać wszystkie lub tylko wybrane wskazówki. Obok opisu proponujemy pytania do refleksji dyrektora nad sytuacją szkoły, wyjaśniamy znaczenie działań w danym obszarze, dzielimy się pomysłami i dobrymi praktykami ze szkół dla innowatora. Polecamy też lektury umożliwiające pogłębienie wiedzy.

W ostatniej części zbieramy linki i odnośniki do materiałów, które powstały w projekcie i mogą zostać wykorzystane przez nauczycieli i dyrektorów w ramach wprowadzania zmian w szkołach.

W wielu miejscach publikacji używamy wyłącznie form męskich. Ma to na celu ułatwienie odbioru tekstu. Cały dokument odnosi się do osób wszystkich płci.

Życzymy udanej lektury i zapraszamy do współpracy z Centrum Edukacji Obywatelskiej!

Małgorzata Stodulna
Szefowa Działu Szkoła dla Innowatora

Jędrzej Witkowski
Prezes Zarządu
Centrum Edukacji Obywatelskiej

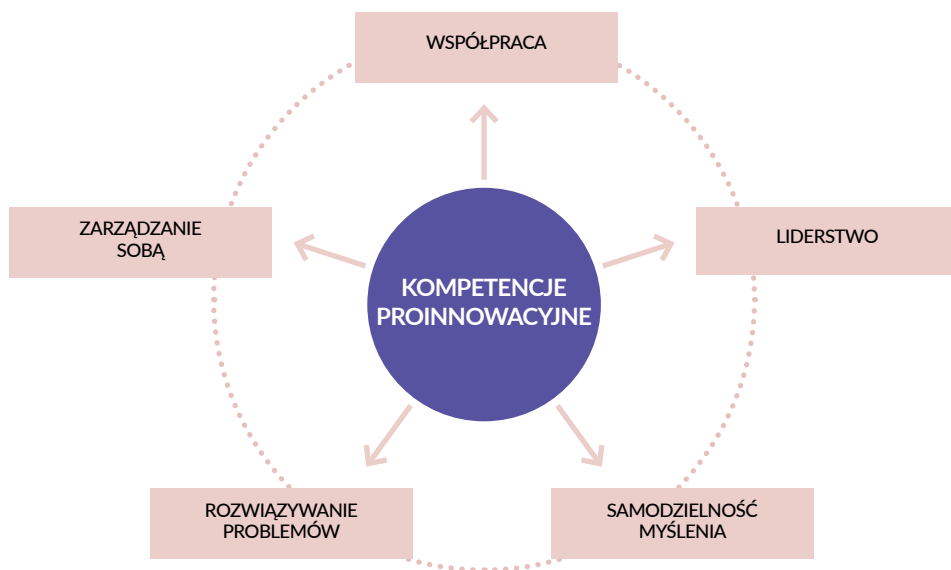
Kompetencje proinnowacyjne i ich rozwijanie w szkole

Coraz powszechniejsze jest przekonanie, że **edukacja to jeden z najważniejszych czynników sprzyjających rozwojowi społecznemu i gospodarczemu**. To wiedza i umiejętności obywateli i obywaterek, ich zdolności i kompetencje definiują na poziomie systemowym kapitał ludzki, który z kolei wpływa na konkurencyjność gospodarki. Od tego zależy również poziom dobrostanu społeczeństwa.

Dzisiejszy świat zmienia się coraz szybciej, a przyszłość staje się coraz mniej przewidywalna. Nie potrafimy już powiedzieć, jakie zawody będą w przyszłości wykonywali nasi uczniowie i w jakich rolach społecznych będą funkcjonować. Dlatego tak ważne jest gruntowne przemyślenie, **czego powinna uczyć szkoła i jak może przygotować młodych ludzi do funkcjonowania w świecie, którego nie znamy**.

W odpowiedzi na te pytania władze edukacyjne w wielu regionach świata coraz częściej mówią o **kompetencjach** rozumianych **jako zdolności do podejmowania określonych działań**. Kompetencje często zajmują kluczowe miejsce w opracowaniach prezentujących pożądany profil absolwenta szkoły. Towarzyszy temu rosnące zainteresowanie badaniem kompetencji, metod ich rozwijania i oceniania. W koncepcji kompetencji najbardziej atrakcyjny wydaje się **praktyczny wymiar** (zdolność do wykorzystania w praktyce zgromadzonej wiedzy) oraz **możliwość ich transferu** z jednego środowiska do drugiego. Autorzy koncepcji zakładają, że skoro nie możemy przewidzieć, jak będzie zmieniał się świat, to powinniśmy przede wszystkim rozwinąć w uczniach zdolność do samodzielnego uczenia się, działania i adaptowania do zmieniających się warunków. Takie umiejętności będą wykorzystywane w różnych kontekstach (np. zmieniając sektor, w którym pracują, lub profil miejsca pracy, które za kilka lat zostanie nasycone technologią).

W projekcie *Szkoła dla innowatora* zajmowaliśmy się rozwijaniem pięciu kompetencji przyszłości nazywanych kompetencjami proinnowacyjnymi.



Graf 1. Kompetencje proinnowacyjne rozwijane w projekcie *Szkoła dla innowatora*. Opracowanie własne

Czym są kompetencje?

Kompetencja to zdolność do podejmowania określonych działań, czyli zastosowania w praktyce tego, czego wcześniej się nauczyliśmy. Jako dyrektorzy i nauczyciele chcemy, by osoba posiadająca jakąś kompetencję potrafiła wykorzystać ją w różnych kontekstach – w szkole, w domu i w pracy.

Aby nasi uczniowie mogli skutecznie współpracować, myśleć samodzielnie czy rozwiązywać problemy, potrzebują określonej wiedzy, pewnych umiejętności i postaw. Dlatego najbardziej popularna w Polsce definicja kompetencji zwraca uwagę właśnie na te elementy.

Kompetencje to połączenie wiedzy, umiejętności i postaw. Oznaczają zdolność do podejmowania określonych działań.

- **Wiedza** to fakty, pojęcia, idee i teorie, które pomagają zrozumieć określone zagadnienie.
- **Umiejętności** to zdolność do realizacji procesów poznawczych i wykorzystywania wiedzy do osiągnięcia konkretnych wyników.
- **Postawy** obejmują gotowość i skłonność do działania w różnych sytuacjach.

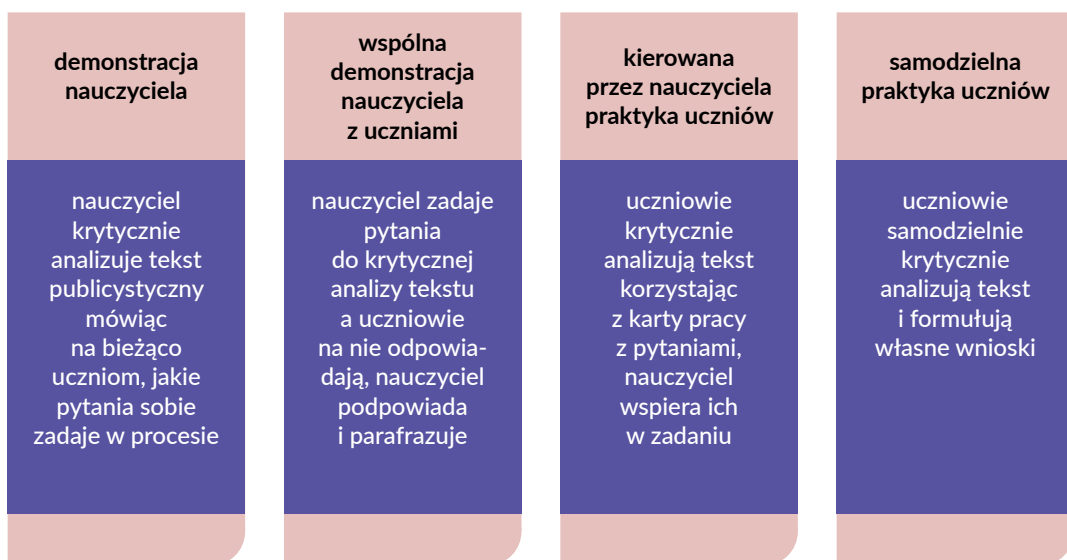
Źródło: Zalecenie Rady z dnia 22 maja 2018 roku w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie

Rozwijanie kompetencji

Kompetencje są złożone, dlatego ich rozwijanie to ambitny cel. Musimy uwzględnić w tej pracy metody, które pozwalają budować wiedzę uczniów i dają im szansę na nabywanie nowych umiejętności, oraz działania wpływające na postawy młodych ludzi (w tym interwencje wychowawcze). Wszystko to składa się na **dydaktykę rozwoju kompetencji**.

W dydaktyce przedmiotowej skupiamy się zwykle na wiedzy i umiejętnościach z danego przedmiotu. W pracy nad kompetencjami nasze cele będą szersze. Będziemy też zwracali szczególną uwagę na **praktyczny wymiar kształcenia kompetencji**. Skoro kompetencja to zdolność do podejmowania działań, to koniecznym elementem jej nabywania jest właśnie **działanie**. Inaczej nie da się jej zdobyć (nie nauczymy się współpracować, nie robiąc czegoś wspólnie z innymi).

Warto wyobrazić sobie rozwijanie kompetencji jako **stopniowe budowanie samodzielności ucznia w działaniu**: od obserwowania nauczyciela, przez wspólną pracę nauczyciela z uczniami i kierowaną przez nauczyciela praktykę uczniów, aż po ich samodzielną praktykę (dotyczy to w tym samym stopniu bardzo różnych kompetencji, np. samodzielnego myślenia i pływania).



Graf 2. Proces budowania samodzielności ucznia w stosowaniu kompetencji. Opracowanie własne

Czy nam się to podoba, czy nie, szkoła nadal jest zorganizowana wokół przedmiotów. Dlatego to **w ramach nauczania przedmiotowego** (a nie dodatkowych zajęć czy kursów) trzeba szukać okazji do rozwijania kompetencji. Nauczanie przedmiotowe jest dobrą płaszczyzną zdobywania kompetencji – zawsze nabywamy je przecież w określonym kontekście (uczymy się współpracy, uprawiając sport, którego zasady znamy, lub kiedy rozwiązujemy problem dotyczący konkretnego zagadnienia). Dopiero później możemy biegłość w stosowaniu danej kompetencji przenosić na inne obszary. Ważnym wyzwaniem dla rozwoju kompetencji jest więc **połączenie procesu ich nabywania z nauczaniem treści przedmiotowych**.

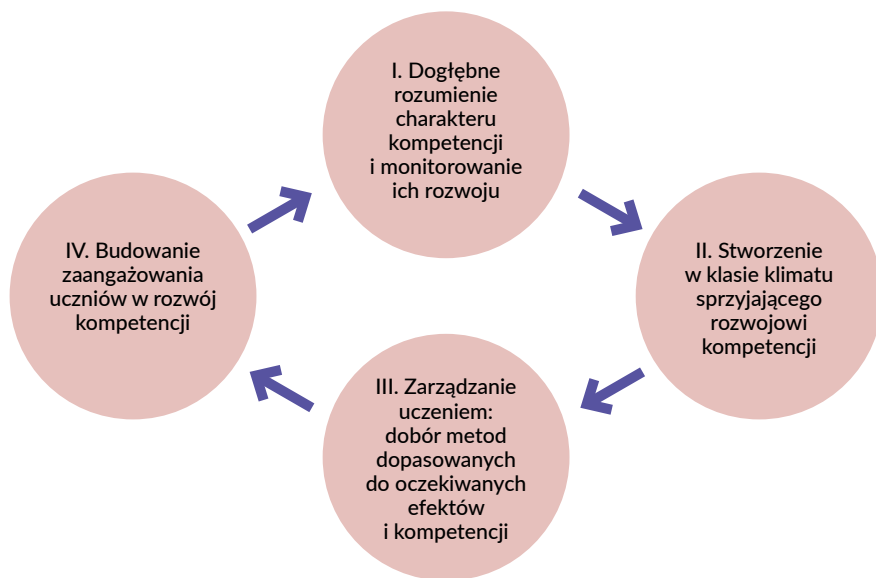
Kompetencje krok po kroku

Wiedzy, umiejętności i postaw nie da się skutecznie rozwijać w sposób incydentalny, nieświadomy, „na dokładkę”. Potrzebne jest do tego świadome podejście oraz systematyczność w tworzeniu sytuacji edukacyjnych sprzyjających pogłębianiu kompetencji w różnych kontekstach.

Da się to pogodzić z codzienną praktyką pracy szkoły, jeśli skupimy się na działaniach, które mają największe znaczenie, wykorzystamy sprawdzone odpowiedzi i rozwiązania oraz zachęcimy do współpracy nauczycieli.

W projekcie *Szkoła dla innowatora* wykorzystaliśmy zaprezentowany poniżej model rozwijania kompetencji. Został on opracowany przez Billa Lucasa i Hellen Spencer i zaadaptowany do naszych potrzeb przez zespół Centrum Edukacji Obywatelskiej (do pierwszego kroku dodaliśmy monitorowanie rozwoju kompetencji).

SYSTEMATYCZNE ROZWIJANIE KOMPETENCJI



Graf 3. Model rozwoju kompetencji. Opracowanie na podstawie: Lucas, Spencer, 2018

Naszym zdaniem ten model najlepiej porządkuje myślenie o rozwijaniu kompetencji i może stanowić pomocne narzędzie do planowania pracy z tym zagadnieniem. Jego poszczególne fazy to kolejne działania szkoły i nauczycieli.

KROK I – głębokie zrozumienie kompetencji

Pierwszym krokiem powinno być dobre zrozumienie i zdefiniowanie kompetencji, którą chcemy rozwijać w szkole lub w klasie. Z naszego doświadczenia wynika, że użyteczna w pracy szkoły jest definicja złożona z dwóch elementów. Pierwszym z nich jest **wyodrębnienie konkretnych umiejętności i postaw składających się na daną kompetencję**. To odpowiedź na pytanie, jakie umiejętności musi posiadać uczeń i jakimi postawami się wykazywać, by można było powiedzieć, że ma daną kompetencję.

Kolejnym przydatnym elementem definicji jest **opisanie zachowań, których będziemy wypatrywali, obserwując uczniów** (lub analizując ich prace). Mają one być potwierdzeniem, że młodzi ludzie nabyli daną kompetencję. W projekcie *Szkoła dla innowatora* sprawdziło się ułożenie tych zachowań w kolejne kroki, które razem stanowią tzw. linię rozwoju.

Po taką wspólną definicję można sięgnąć do materiałów z projektu *Szkoła dla innowatora* (zobacz odnośniki w ostatnim rozdziale) lub sformułować ją na poziomie szkoły dla kompetencji, na której jako placówka chcielibyśmy się skupić.

KROK II – sprzyjający klimat w szkole i w klasie

Nabywanie kompetencji nie odbywa się w próżni. Klimat szkoły i klasy musi sprzyjać działaniom uczniów. Żeby skutecznie uczyć współpracy, samodzielności myślenia czy zarządzania sobą, powinniśmy najpierw:

- postarać się o dobre relacje pomiędzy uczniami (inaczej trudno im będzie współpracować);
- ograniczyć ich lęk przed popełnieniem błędu (inaczej będą niechętnie podejmowali nowe wyzwania);
- zachęcić ich do refleksji nad własną pracą (bez niej trudno o samodzielność i doskonalenie własnej praktyki).

Warto zwrócić uwagę na przynajmniej cztery elementy klimatu: **normy klasowe, praktyki dydaktyczne, przestrzeń klasy i szkoły oraz dobrostan uczniów**.

Wiele z tych elementów to obszar wpływu poszczególnych nauczycieli. Rolą dyrektora jest zaś zapewnienie spójności oddziaływania osób uczących różnych przedmiotów. To nauczyciel ustala z uczniami **normy regulujące klasowe relacje**, ale warto z poziomu dyrekcji szkoły zadbać o wspólny mianownik kontraktów zawieranych przez różnych nauczycieli. Można w ten sposób uniknąć sytuacji, w której konkretne zachowania (np. udzielenie błędnej odpowiedzi) na jednych zajęciach są karane, a na drugich traktowane jako okazja do uczenia się.

Podobnie jest z **praktykami dydaktycznymi stosowanymi przez nauczycieli na lekcjach**. Do praktyk, które budują klimat sprzyjający rozwojowi kompetencji, zaliczamy: zadawanie pytań, które stymulują do myślenia, wykorzystywanie błędów jako okazji do uczenia się, zastąpienie części stopni informacją zwrotną

oraz pracę w parach i grupach. To od poszczególnych nauczycieli zależy, jak pracują na lekcji, ale jeśli w całej szkole umówimy się na przykład na to, by częściej stosować pracę w parach i grupach, szybciej zobaczymy pozytywne efekty.

Kolejny istotny element to **dobrze urządzona i zaaranżowana przestrzeń szkoły i klasy**. Nie może ona rozpraszać uwagi elementami wystroju. Powinna natomiast dawać możliwość pracy grupowej oraz indywidualnej, a także ułatwiać działanie w grupach dzięki ustawieniu ławek i ich mobilności. Dotyczy to zarówno sal lekcyjnych, które są pod opieką poszczególnych nauczycieli, jak i przestrzeni wspólnych szkoły, za które w największym stopniu odpowiada dyrektor.

Do zajmowania się kompetencjami konieczne jest również **zadbanie o dobrostan uczniów**, co warto robić zarówno na poziomie klasy (np. poprzez wychowawców), jak i całej placówki.



KROK III – dobór metod nauczania

Jak już wspomniano, rozwijanie kompetencji uczniów **to proces budowania ich samodzielności**. Dlatego kluczowym podejściem jest w tym wypadku znane w edukacji modelowanie oraz stopniowe przekazywanie dzieciom i młodzieży odpowiedzialności za pracę i uczenie się. Warto więc pamiętać, że rozwijanie kompetencji to nie tylko uczenie przez działanie. Swoje miejsce w tym procesie mają też wykład i demonstracja.

Zależnie od etapu procesu uczenia się większe znaczenie będą w nim miały **metody podające lub aktywizujące**. Na początku sprawdzą się: nauczanie bezpośrednie, uczenie przez obserwację oraz wszelkie formy instruktażu.

Wyzwaniem dla nauczyciela jest więc **rozpoznanie, w jakim miejscu procesu uczenia są młode osoby i jakie wsparcie będzie im potrzebne do wykonania zadania** (to tzw. rusztowanie). Czy do rozwiązania danego problemu potrzebują demonstracji i możliwości obserwowania, jak robi to nauczyciel? Czy karty zadania strukturyzującej ich pracę lub pojedynczej odpowiedzi? A może poradzą sobie sami, pracując w grupie lub indywidualnie?

Metody uczenia przez doświadczenie – przez działanie, dociekanie, eksperymentowanie i projekty – sprawdzą się wtedy, **kiedy uczniowie mają już podstawową wiedzę przedmiotową oraz umiejętności**, a celem jest ich pogłębianie, praktykowanie i przekładanie na inne konteksty. Zbyt wczesne zastosowanie takich metod może się zakończyć porażką – zwiększyć różnice pomiędzy uczniami, bo tylko niektórzy poradzą sobie z takim wyzwaniem.

KROK IV – angażowanie uczniów

Zaangażowanie młodych osób jest niezbędne w procesie rozwijania kompetencji. Nie da się przecież nauczyć współpracy kogoś, kto nie będzie działał z innymi. Osoba, która nigdy nie przejęła inicjatywy w zespole, nie rozwinie się liderko. Dlatego tak ważne jest **angażowanie podczas zajęć każdego ucznia w klasie**, a nie tylko chętnych.

Należy też pamiętać o **budowaniu przekonania uczniów o własnej skuteczności**. Dobrym sposobem będzie stawianie przed młodą osobą zadań, które są w jej zasięgu, i docenianie jej sukcesów.

Żeby zaangażowanie było skuteczne, uczniowie **po wykonaniu zadania powinni otrzymać informację zwrotną na temat efektu swojej pracy i samego procesu**. Nie zawsze musi ona pochodzić od nauczyciela. Młodzi ludzie mogą udzielić sobie koleżeńskiej informacji zwrotnej lub dokonać samooceny (na przykład na podstawie kart pracy). Wcześniej trzeba ich jednak do tego przygotować.

POWRÓT DO KROKU I – monitorowanie rozwoju kompetencji

Rzeczy, które nie podlegają ocenie w szkole, są w niej stopniowo marginalizowane. Niestety nie inaczej jest z kompetencjami. Nie oceniamy ich, więc powoli schodzą z naszego pola widzenia. Warto więc monitorować ich rozwój. Nie chodzi jednak o wystawianie stopni – to byłoby nieadekwatne podejście. Zamiast tego proponujemy ocenianie kształtujące kompetencji oparte o narzędzia, które ułatwiają ich rzetelną obserwację.

Takie monitorowanie nie tylko zamyka cykl pracy i pozwala przekazać uczniom informację zwrotną. Dostarcza też informacji, jak dopasowywać nasze działania i stopień trudności zadań do możliwości poszczególnych osób.

➔ Więcej o sposobach kształcenia kompetencji proinnowacyjnych piszemy w publikacji *Dydaktyka rozwoju kompetencji proinnowacyjnych* pod redakcją Jędrzeja Witkowskiego. Opisujemy tam kolejno elementy procesu kształcenia kompetencji oraz stosowane w tym procesie podejścia, metody i praktyki. Pokazujemy również spójność tej propozycji z podstawą programową kształcenia ogólnego i dzielimy się dobrymi praktykami z polskich szkół.

<https://szkoladlainnowatora.ceo.org.pl/publikacje/>



Kluczowa rola dyrekcji w procesie zmiany w szkole

Potrzeba głębokiej zmiany

Wiemy, że rozwijanie **kompetencji** proinnowacyjnych w szkole jest możliwe, ale są one **kształtowane przez całość szkolnego doświadczenia** ucznia i uczennicy. Nie da się skutecznie rozwijać kompetencji w ramach kursu na innowatora, podczas zajęć pozalekcyjnych czy pojedynczych zajęć przedmiotowych, ciekawych projektów lub kół zainteresowań. Wymaga to całościowej zmiany w szkole.

Głęboka zmiana, która prowadzi do kształcenia kompetencji proinnowacyjnych, może i powinna stopniowo obejmować wiele aspektów działania szkoły: **metody nauczania i praktyki pracy** nauczycieli, **sposoby oceniania**, **styl przywództwa**, **organizacyjne formy pracy**, a przede wszystkim wewnątrzszkolne **relacje** oraz **przestrzeń** placówki.

Już teraz nauczyciele podejmują wiele ciekawych, wartościowych inicjatyw rozwijających wybrane kompetencje proinnowacyjne. Większość z tych przedsięwzięć ma jednak charakter akcyjny i punktowy. Tymczasem **dla skuteczności kluczem jest wdrożenie rozwiązań, które pozwolą systematycznie pracować** nad kształceniem kompetencji w ramach nauczania przedmiotowego oraz działań wychowawczo-profilaktycznych.

Inicjatorem i liderem takiej zmiany – kompleksowej, głębokiej i systematycznej – **może być tylko dyrektor szkoły**. Dlatego bez przekonania i świadomego, strategicznego zaangażowania dyrekcji nie może być mowy o ewolucji placówki w kierunku kształcenia kompetencji.

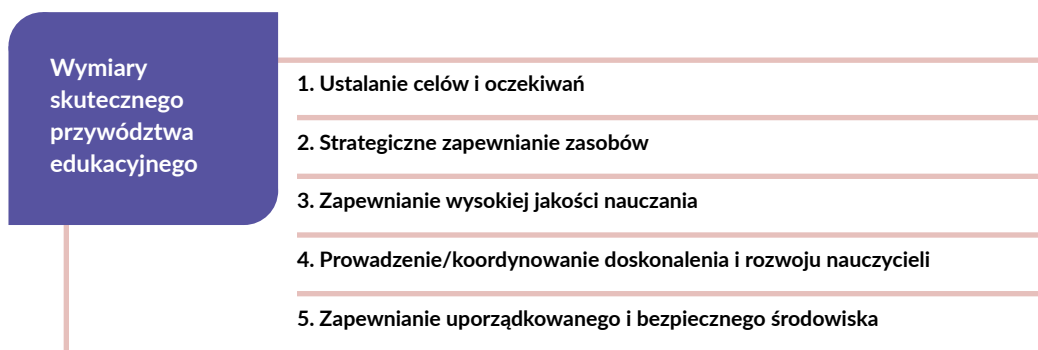
Jakiego przywództwa edukacyjnego potrzebujemy?

Nie ma jednej gotowej recepty na szkołę kształcącą kompetencje proinnowacyjne. To od dyrekcji i nauczycieli zależy, jaką drogę wybiorą, z jakimi podejściami będą eksperymentowali i które wprowadzą na stałe do swojej pracy. Podobnie jest w przypadku przywództwa – **nie istnieje jeden scenariusz działań dyrektora, który chce wzmocnić u uczniów kompetencje przyszłości**.

Wszystko zależy od punktu, z którego szkoła startuje, od kompetencji, zainteresowań i motywacji kadry, od specyficznych potrzeb uczniów i oczekiwań rodziców, a wreszcie również od kompetencji, motywacji i wizji samego dyrektora. Nie oznacza to jednak, że we wprowadzaniu zmian jesteśmy pozostawieni sami sobie. Możemy **czerpać z wyników badań** dotyczących skutecznego przywództwa edukacyjnego oraz **z doświadczeń dyrektorów pracujących w projekcie Szkoła dla innowatora**. Szczęśliwie dla nas wnioski z tych dwóch źródeł są spójne i wzajemnie się uzupełniają.

Po pierwsze, warto zauważyć, że pomimo wszelkich przeciwności to **dyrektor jest osobą, od której zależy w szkole najwięcej**. Choć pracuje w bardzo trudnej sytuacji, jest zależny od władz oświatowych i organu prowadzącego, powinien jednocześnie odpowiadać na potrzeby rodziców i respektować autonomię nauczyciela, to **ma ogromny wpływ na uczniów, ich proces uczenia się, efekty edukacyjne i dobrostan**. Wniosek ten jest oparty nie tylko na intuicji i doświadczeniu wielu dyrektorów szkół, ale także na wynikach badań.

Najsukuteczniejsi dyrektorzy koncentrują się przede wszystkim na procesie uczenia się dzieci i młodzieży. Viviane Robinson nazywa to **przywództwem skupionym na uczeniu się uczniów** (ang. *student-centered leadership*). Na podstawie analizy wielu wcześniejszych badań Robinson określiła pięć wymiarów przywództwa edukacyjnego, które znacząco poprawiają uczenie się młodych ludzi. Przedstawiamy je na grafie poniżej.



Graf 4. Wymiary skutecznego przywództwa edukacyjnego. Źródło: Robinson, 2011

Badaczka słusznie zwraca uwagę, że rolą dyrektora jest: ustalanie jasnych celów i formułowanie oczekiwań dotyczących procesu uczenia się uczniów i pracy nauczycieli, zapewnianie materialnych i niematerialnych zasobów potrzebnych do funkcjonowania szkoły oraz wprowadzania proponowanych zmian, a także stałe dbanie o wysoką jakość procesu uczenia się i nauczania jako kluczowego działania w szkole. Jednak według badań **dyrektor może uzyskać najlepsze efekty związane z uczeniem się młodych ludzi, jeżeli weźmie odpowiedzialność za proces doskonalenia i rozwoju nauczycieli**. Skuteczna dykcja dba też o zapewnienie uporządkowanego i bezpiecznego środowiska pracy (np. przestrzeni edukacyjnych).

Ustalenia badawcze pokrywają się z rekomendacjami, które wynikają z doświadczeń dyrektorek i dyrektorów pracujących w projekcie *Szkoła dla innowatora*. Dlatego sformułowane w kolejnej części wskazówki przyporządkowaliśmy do pięciu wymiarów skutecznego przywództwa edukacyjnego według Robinson. Do tych ustaleń dodajemy jednocześnie własne wnioski dotyczące wyzwań przywództwa. Zgodnie z nimi skuteczni dyrektorzy:

- **dzielą się przywództwem** – praktykują rozproszone przywództwo: zapraszają nauczycieli do przyjmowania ról liderekich, delegują odpowiedzialność, oddają decyzyjność (np. osobom koordynującym pracę zespołów);
- **podjąją refleksję** o miejscu swojej szkoły w procesie zmiany, o potrzebach, które leżą u podstaw nowych inicjatyw, i o skuteczności wprowadzanych rozwiązań; na tej podstawie stale weryfikują swoje działania;
- **dbają o podtrzymanie pozytywnych efektów zmian** – rozumieją, że każda pozytywna zmiana musi się utrwalić, więc nie zaliczają kolejnych projektów, ale twórczo myślą o tym, jak zapewnić trwałość tego, co raz zadziało w szkole;
- **dopasowują działania do kontekstu** lokalnych potrzeb – korzystają z inspiracji z innych szkół, ale jednocześnie przed wdrożeniem dostosowują pomysły do aktualnej sytuacji szkoły, a w szczególności do potrzeb uczniów oraz kompetencji i motywacji nauczycieli;
- **zachowują uważność na innych** – dbają, by zmiana służyła przede wszystkim uczniom, ale by nie była realizowana kosztem nauczycieli (bez zadbania o kadre szkoły żadna długofalowa zmiana nie może się udać).

Na kolejnej stronie zebraliśmy wszystkie wskazówki dla dyrektora, który chce rozpocząć w swojej szkole zmianę w kierunku kształcenia kompetencji proinnowacyjnych. Z rekomendacji można korzystać w dowolny sposób: realizować wszystkie lub wybrane z nich, zacząć od pierwszej lub od ostatniej. Można podjąć próbę zrealizowania wszystkich proponowanych działań lub wybrać tylko jedną, szczególnie inspirującą dobrą praktykę.

Wskazówki dla dyrektora i dyrektorki

- 1 Wyznacz jasny cel związany z rozwojem uczniowskich kompetencji i pokaż kroki jego realizacji **CELE**
- 2 Zinventaryzuj szkolne inicjatywy. Odciąż nauczycieli i uczniów od działań, które nie przynoszą korzyści **ZASOBY**
- 3 Zadbaj o tworzenie przestrzeni wspierających procesy edukacyjne i sprzyjających rozwojowi kompetencji **ZASOBY**
- 4 Poszerzaj repertuar podejść, metod nauczania i technik pracy nauczycielek **NAUCZANIE**
- 5 Monitoruj skuteczność rozwoju kompetencji **NAUCZANIE**
- 6 Wzmacniaj współpracę nauczycielek i nauczycieli **DOSKONALENIE**
- 7 Wykorzystaj nadzór pedagogiczny do wspomagania pracy nauczycielek i nauczycieli **DOSKONALENIE**
- 8 Buduj w szkole klimat sprzyjający rozwojowi kompetencji **ŚRODOWISKO**
- 9 Zwiększ elastyczność organizacji zajęć dydaktycznych **ŚRODOWISKO**
- 10 Poszukuj dla siebie wsparcia rozwojowego

Wymiary przywództwa edukacyjnego wg Viviane Robinson

CELE
ZASOBY
NAUCZANIE

ustalenie celów i oczekiwań
strategiczne zapewnianie zasobów
zapewnianie wysokiej jakości nauczania

DOSKONALENIE
ŚRODOWISKO

prowadzenie/koordynowanie doskonalenia i rozwoju nauczycieli
zapewnienie uporządkowanego i bezpiecznego środowiska

Wyznacz jasny cel związany z rozwojem uczniowskich kompetencji i pokaż kroki, które można podjąć w ramach jego realizacji

Pytania do refleksji

1. W jaki sposób wyznaczam cele pracy szkoły? Kto bierze udział w ich ustalaniu? W jaki sposób komunikuję cele kadrze nauczycielskiej, uczennicom, uczniom i rodzicom?
2. Czego dotyczą cele pracy szkoły? Z czego wynikają: z czynników zewnętrznych (np. kierunków polityki oświatowej wyznaczanej co roku przez MEiN) czy wewnętrznych analiz i potrzeb uczniów i uczennic? Jak diagnozuję te potrzeby?
3. Czy i w jaki sposób wyznaczam kroki, które pomogą w realizacji celów? Kto ma na nie wpływ? Czy wszyscy w szkole wiedzą, co mogą zrobić dla realizacji ustalonego celu? Czego dotyczą kroki: kontroli, wsparcia czy może inspiracji? Jak je monitoruję?

Dlaczego to jest ważne?

- 1 Działania dyrektora powinny się skupiać na procesach uczenia się, w tym rozwijania kompetencji uczniów (Hattie, 2015). To dyrektor – począwszy od koncepcji szkoły, poprzez coroczne planowanie, aż po nadzorowanie działań – jest odpowiedzialny za wyznaczanie celów ważnych dla swojej placówki i pracę z nimi. Ma tu dużą swobodę.
- 2 Wyznaczony cel oraz kroki, które mają służyć jego realizacji, budują motywację nauczycieli. Zespół skonsolidowany wokół wspólnej wizji i precyzyjnych zadań ma poczucie sprawczości, wierzy w sens podejmowanych działań, jest kreatywny i otwarty na uczenie się (Blanchard, 2012).
- 3 Cel służący rozwojowi kompetencji przyszłości oraz kroki, które pomagają go zrealizować, mogą stać się kręgosłupem działań szkoły. Są podstawą do planowania wszelkich remontów, zakupu sprzętu czy doboru tematyki szkoleń dla nauczycieli. Dyrektorowi powinna zawsze towarzyszyć refleksja, w jakim stopniu dane działanie zwiększy szanse uczniów na osiągnięcie sukcesu.

Jak rozumiemy tę wskazówkę w szkole rozwijającej kompetencje przyszłości?

Dyrektor odgrywa kluczową rolę w wyznaczaniu celów szkoły i motywowaniu zespołu do ich realizacji. Choć podczas formułowania celów musi uwzględnić oczekiwania władz oświatowych i organu prowadzącego, nadal zachowuje w tym obszarze sporą dozę samodzielności. Myśląc o celach pracy placówki, warto również brać pod uwagę rozwój kompetencji proinnowacyjnych młodych ludzi i traktować je priorytetowo.

W szkole rozwijającej kompetencje przyszłości cel powinien dawać szansę ich kształtowania wszystkim uczniom, chociaż podejmowane działania mogą się różnić dla każdego rocznika.

Cel będzie angażował kadrę szkoły, jeśli będzie konkretny, realny i obejmie systematyczną pracę związaną z wykonywanymi codziennie obowiązkami. Dla przełożenia celu na działania konieczne jest wskazanie przez dyrekcję placówki lub całą kadrę konkretnych kroków pozwalających na jego realizację – aktywności, które mogą podjąć nauczyciele różnych przedmiotów, ale też uczniowie, rodzice i pracownicy niepedagogiczni. Przykładowo: jeśli celem jest rozwijanie u uczniów kompetencji zarządzania sobą lub – wężiej – planowania własnej pracy, kroki mogą zakładać:

- spotkanie nauczycieli lub spotkania zespołów przedmiotowych nt. *Jak rozumiemy tę kompetencję i jak będziemy ją rozwijać?* – wypracowanie banku pomysłów na lekcje;
- włączenie w plan godzin wychowawczych tematów związanych z zarządzaniem sobą (scenariusze może przygotować np. pedagog szkolny);
- podawanie uczniom kryteriów sukcesu na początku nowego działu z każdego przedmiotu, przeznaczenie czasu na planowanie pracy przez samych uczniów oraz wykorzystanie uczniowskiej samooceny;
- organizację spotkania z rodzicami na temat rozwijania uczniowskich umiejętności zarządzania sobą.

Jakie działania mogą podjąć dyrektorzy w szkole?

1 Zmiana sposobu ustalania celów

Każdy dyrektor ma wypracowaną strategię wyznaczania celów na najbliższy rok szkolny. Warto się jej przyjrzeć i sprawdzić inne sposoby ich ustalania. Pierwszą możliwością może być weryfikacja, które cele służą rozwojowi kompetencji uczniów. Drugą – zachęcenie, żeby nauczyciele wybrali spośród celów przygotowanych przez zespół kierowniczy te, nad którymi chcą pracować. Trzecią – zaproszenie nauczycieli do wspólnego wypracowania celów kształcących kompetencje dzieci i młodzieży.

2 Precyzyjne opisanie działań, które pozwolą na realizację ogólnego celu

Jeśli jako cel dla szkoły wskażemy uczenie młodych ludzi współpracy, warto poświęcić więcej czasu, by wspólnie ze wszystkimi pracownikami (a być może również z uczniami) zdefiniować działania, które podejmiemy na rzecz realizacji tego celu. Warto przy każdej aktywności szkoły zastanowić się: ilu uczniów obejmuje to działanie? Jak często uczniowie

mogą kształcić kompetencję? Jakie mamy efekty do tej pory? Które działania się powtarzają? Jakiego działania jeszcze nie wprowadziliśmy? Planowanie kroków prowadzących do realizacji celu związanego z kształceniem kompetencji przyszłości powinno uwzględniać wszelkie obszary działalności szkoły:

- **realizacja zajęć dydaktycznych** – włączenie konkretnej metody jako stałej praktyki, np. praca w parach lub trójkach na każdej lekcji, raz w semestrze zespołowy projekt edukacyjny;
- **realizacja zajęć dodatkowych** – włączenie na stałe pracy w parach i dyskusji;
- **działalność samorządu uczniowskiego** – zaplanowanie działań, które każda klasa zrealizuje zespołowo;
- **realizacja godzin wychowawczych** – przeprowadzenie cyklu zajęć nt. komunikacji i rozwiązywania konfliktów w klasie;
- **realizacja programu wychowawczo-profilaktycznego** – spotkania z inspirującą osobą, która odniosła sukces dzięki współpracy (np. szefem lokalnej firmy);
- **organizacja wycieczek szkolnych** – zaplanowanie na każdej wycieczce działań wymagających pracy zespołowej;
- **organizacja spotkań z rodzicami** – warsztaty z rodzicami na temat kompetencji współpracy;
- **organizacja uroczystości**, np. z okazji 11 listopada (tematyka: współpraca Polaków w odbudowie Polski) lub Dnia Ziemi – zadania wymagające współpracy uczniów;
- **wprowadzanie innowacji pedagogicznych** – dzień pracy nad zespołowymi zadaniami interdyscyplinarnymi.

3 Organizacja spotkania nauczycieli poświęconego definiowaniu celów i planowaniu działań, które rozwijają kompetencje przyszłości uczniów

Jedną z cech dojrzałego przywództwa edukacyjnego jest partycypacja nauczycieli w procesie decyzyjnym dyrektora (Michalak, 2006). Oznacza to włączanie pedagogów w pracę nad celami i krokami wzmacniającymi rozwój kompetencji uczniów. Takie spotkanie musi mieć zaplanowaną formułę. Bardzo prostym narzędziem jest wykorzystanie analizy wpływu zgodnie z poniższymi krokami:

➔ Pracujemy nad wybranym celem, np. *Uczymy uczniów samodzielnej myślenia*. Prosimy nauczycieli o zastanowienie się i wspólne wypisanie wszystkich czynników, które zdaniem zespołu sprawiają, że nie uda się zrealizować tego celu, np: *nie mamy czasu na lekcji, nie umiemy tego zrobić, uczniowie nie wiedzą, o co chodzi*. Następnie każdy czynnik przydzielamy grupie nauczycieli i prosimy o refleksję: o co musimy zadbać, żeby pokonać daną trudność, np. *nie mamy czasu na lekcji* – planowanie działania w kontekście działu, a nie jednej jednostki lekcyjnej, wypracowanie banku pomysłów dla nauczycieli, organizacja lekcji pokazowej. Na koniec wystuchujemy propozycji, wybieramy te, które są znaczące dla wszystkich nauczycieli, i zapisujemy jako działania do podjęcia w szkole.

Warto przeczytać

- Publikacja pod redakcją Jerzego Hausnera i Magdaleny Jelonek *Szkoły poza horyzont* (2021)
- Publikacja Oktawii Gorzeńskiej i Ewy Radanowicz *Zmiany, innowacje, eksperymenty. W poszukiwaniu inspiracji. Poradnik dla dyrektorów szkół i nauczycieli* (2019)

Zinwentaryzuj szkolne inicjatywy. Odciąż nauczycieli i uczniów od działań, które nie przynoszą korzyści edukacyjnych

Pytania do refleksji

1. Jakie działania – poza standardową pracą – są podejmowane w mojej szkole? Czy w przypadku każdego z nich potrafię określić cel edukacyjny i korzyść dla uczniów i uczennic? Czy realizatorzy i realizatorki działań znają te korzyści?
2. Jakie efekty dla uczniów i uczennic, a także dla szkoły przynoszą podejmowane przedsięwzięcia? Czym się kierujemy, podejmując decyzję o realizacji różnych inicjatyw, ich kontynuacji lub zaniechaniu?
3. Czemu służy dokumentacja wypełniana przez nauczycielki i nauczycieli? Jak przyczynia się do rozwoju kadry pedagogicznej i szkoły? Czy wszystkie elementy dokumentacji są konieczne?

Dlaczego to jest ważne?

1. Inwentaryzacja pozwala na wspólne zebranie i uporządkowanie wiedzy na temat szkolnych działań i inicjatyw, a także dokumentacji. Wskazuje te rozwiązania, które nie przynoszą efektów edukacyjnych i być może są kontynuowane jedynie ze względu na nasze mocne przywiązanie (na zasadzie „zawsze tak było”).
2. Dzięki inwentaryzacji dyrektor i nauczyciele mogą wspólnie przyjrzeć się działaniom szkoły oraz ich związkowi ze strategią rozwoju placówki i jej priorytetami. Mogą też na tej podstawie wyznaczyć nowe priorytety.
3. Inwentaryzacja pozwala znaleźć czas na wdrożenie nowych rozwiązań sprzyjających kształceniu kompetencji proinnowacyjnych. Uwalnia też zasoby ludzkie, które można wykorzystać do podejmowania nowych inicjatyw prowadzących do rozwoju placówki.

Jak rozumiemy tę wskazówkę w szkole rozwijającej kompetencje przyszłości?

Nauczyciele bardzo często narzekają na nadmiar zadań realizowanych w szkole. Energia kadry jest tracona na działania, które pedagodzy nieraz uważają za bezcelowe i nieprzynoszące edukacyjnych korzyści im samym, a przede wszystkim uczniom. Podobnie jest ze szkolną dokumentacją, która często wykracza poza to, co jest absolutnie konieczne („na wszelki wypadek”).

Inwentaryzacja to przyjrzenie się wszystkim szkolnym inicjatywom i działaniom pod kątem ich skuteczności, a następnie dokonanie selekcji i podjęcie decyzji, co z nami zostaje, a z czego rezygnujemy. Możemy także dojść do wniosku, że brakuje nam pewnych rozwiązań, które mogłyby wpływać na rozwijanie kompetencji proinnowacyjnych. Inwentaryzacja pozwoli znaleźć miejsce na te nowe przedsięwzięcia.

Warto przyrzeć się wykorzystywanym w szkole dokumentom, formularzom, zestawieniom oraz raportom i zadać sobie pytanie, czy na pewno wszystko jest nam potrzebne. Jeśli tak, to jak możemy to uprościć.

W szkole podejmujemy wiele aktywności. Nauczyciele przygotowują akademie, robią gazetki, organizują wystawy, kiermasze, konkursy, festiwale. Działania te są powielane, a nawet mnożone każdego roku. Wśród tych aktywności znajdują się takie, które nie rozwijają ani uczniów, ani nauczycieli, a jednak trudno z nich zrezygnować, „bo były zawsze”. I tu powinniśmy się zastanowić, czy wszystko jest nam potrzebne, co nas przybliży do osiągnięcia zamierzonych celów, z czego możemy zrezygnować. Decyzje nie zawsze będą łatwe. Warto jednak wybrać najistotniejsze aktywności i skupić się na nich.

Inwentaryzacja powinna być działaniem cyklicznym, np. corocznym. Ważne jest powracanie do ustaleń podjętych w jej trakcie, a po pewnym czasie powtórzenie całego procesu.

Jakie działania mogą podjąć dyrektorzy w szkole?

1 Przeanalizowanie wykazu dokumentów przygotowanego przez Ministerstwo Edukacji i Nauki

Dyrektor, sam lub z nauczycielami, może skorzystać z przygotowanego przez MEiN wykazu dokumentów, które nie są obowiązkowe (ministerstwo przesłało listę do wszystkich szkół). Jeśli prowadzimy taką dokumentację, warto się zastanowić, jak jej tworzenie wpływa na rozwój nauczycieli i uczniów. Jeśli nie znajdujemy argumentów lub są one mało istotne, to rozważmy rezygnację z jej opracowywania.

2 Warsztaty dla nauczycieli na temat inwentaryzacji

Warto zorganizować warsztaty dla nauczycieli. Dyrektor może je poprowadzić sam albo zaprosić zewnętrznego eksperta lub trenera. Warsztaty zaczynamy od prezentacji szkolnej dokumentacji opisującej działanie i rozwój placówki. Nauczyciele zastanawiają się, co pamiętają z tych dokumentów, ile czasu potrzebują na rzetelną realizację zadań i jakie jest zaangażowanie sił w stosunku do uzyskiwanych efektów. Następnie, pracując w grupach, dokonują inwentaryzacji:

- **grupa 1.** – analiza planu imprez: porównanie sił i czasu włożonego w przygotowanie danego przedsięwzięcia z realnymi korzyściami dla ucznia, nauczyciela, szkoły i środowiska;
- **grupa 2.** – wypisanie zasobów ludzkich, środowiskowych i materialnych, z których można skorzystać przy realizacji działań;
- **grupa 3.** – spisanie tego, z czego można zrezygnować;
- **grupa 4.** – przygotowanie listy działań, na których nauczycielom zależy, a których obecnie brakuje;
- **grupa 5.** – ustalenie priorytetów pracy szkoły na najbliższy rok oraz na trzy lata (w skład tej grupy wchodzi przedstawiciel zespołu kierowniczego);
- **grupa 6.** – analiza dokumentów, jakie są tworzone w szkole (w skład tej grupy wchodzi przedstawiciel zespołu kierowniczego).

Po zakończeniu pracy w grupach przychodzi kolej na prezentację wyników na forum oraz na ustalenie wniosków i ewentualnych rekomendacji do dalszej pracy. Opis takiego warsztatu można znaleźć na blogu CEO (link poniżej).

2 Debata dotycząca realizowanych w szkole przedsięwzięć

Inną wartą rozważenia formą jest debata, na którą zaprosimy nauczycieli, uczniów i rodziców. Można ją poprowadzić metodą world café. Rozmówcy dyskutują nad konkretnymi pytaniami, np.: które z działań podejmowanych w szkole uważasz za ważne i warte kontynuowania? Z których działań szkoła powinna zrezygnować i dlaczego? Które działania powinny ulec modyfikacji i w jakim kierunku? Jakie działania sprzyjające rozwijaniu kompetencji proinnowacyjnych powinny być podejmowane w szkole?

Przed debatą należy wyjaśnić uczestnikom jej zasady, a także omówić krótko, czym są kompetencje proinnowacyjne.

Warto przeczytać

- Wpis Małgorzaty Stodulnej na blogu CEO pt. *Inwentaryzacja w szkole, czyli jak uwolnić czas na rozwój i wprowadzanie zmian przez nauczycieli i nauczycielki*: <https://blog.ceo.org.pl/inwentaryzacja-w-szkole-czyli-jak-uwolnic-czas-na-rozwoj-i-wprowadzanie-zmian-przez-nauczycieli-i-nauczycielki/>

Zadbaj o tworzenie przestrzeni (pracowni i części wspólnych) wspierających procesy edukacyjne i sprzyjających rozwojowi kompetencji

Pytania do refleksji

1. Jak lubią się uczyć nasi uczniowie i uczennice? Czy siedzą „sztywno” w ławce, czy może „kręcą się” i szukają innych rozwiązań w przestrzeni sali lekcyjnej? Jakich?
2. W jakim stopniu przestrzenie poszczególnych klas ułatwiają stosowanie różnorodnych metod nauczania, w tym pracę w grupach i pracę indywidualną? Na ile pomagają w koncentracji na wykonywanych zadaniach?
3. Które przestrzenie wspólne szkoły umożliwiają uczennicom i uczniom wchodzenie w interakcje, a które pozwalają się wyciszyć w czasie przerwy? Jak przyjazna dla młodych ludzi i odwiedzających jest przestrzeń wspólna szkoły?
4. Ile samodzielności w aranżowaniu własnych pracowni mają nauczycielki i nauczyciele? Czy mają wiedzę o tym, jak to robić? W jakim stopniu wspieram te wysiłki? Na ile propozycje reorganizacji i doposażenia wynikają z realnych potrzeb osób uczących się i nauczających?

Dlaczego to jest ważne?

1. Przestrzeń w istotny sposób wpływa na klimat placówki. Przestrzenie szkolne pełnią ważną rolę w procesie uczenia się, mogą też wpływać na rozwijanie kompetencji proinnowacyjnych uczniów, ułatwiając lub utrudniając stosowanie wybranych metod i technik pracy. Dzięki odpowiedniej aranżacji klasy i przestrzeni wspólnych (w tym korytarzy) możemy organizować pracę młodych osób w sposób sprzyjający uczeniu się, np. w grupach, metodą projektu, metodami problemowymi czy stosując gamifikację.
2. Dzieci i młodzież mają różnorodne potrzeby związane z uczeniem się. Jedni efektywniej uczą się w grupie, inni potrzebują chwili samotności, aby lepiej zrozumieć nowe treści. Jedni uczniowie wolą pracować w tradycyjnej ławce, inni w miejscach niekonwencjonalnych (takich jak kanapy, puffy, dywan). Aranżując odpowiednią przestrzeń, możemy wyjść naprzeciw tym potrzebom.

Jak rozumiemy tę wskazówkę w szkole rozwijającej kompetencje przyszłości?

Szkoła jest miejscem, w którym uczeń spędza sporo czasu, powinna zatem być przyjazna, wygodna i estetyczna. Przestrzenie powinny ułatwiać efektywne uczenie się, np. pomagać w skupieniu dzięki stonowanym barwom ścian, w koncentracji na zadaniu dzięki przestrzeni do pracy indywidualnej, w pracy grupowej dzięki odpowiednio ustawionym ławkom.

Zgodnie z definicją OECD przestrzeń edukacyjna to „przestrzeń fizyczna, która wspiera wielorakie i zróżnicowane programy i pedagogiki nauczania/uczenia się, w tym takie, które wykorzystują współczesne technologie; [przestrzeń edukacyjną] to taka, która demonstruje optymalne i efektywne kosztowo wykorzystanie i użycie budynków; taka, która funkcjonuje w harmonii ze środowiskiem naturalnym; taka, która zachęca do społecznej partycypacji, zapewniając zdrowe, komfortowe, bezpieczne i stymulujące warunki dla jej użytkowników” (Kuuskorpi, Cabellos González, 2011).

Przestrzeń wspierającą procesy edukacyjne rozumiemy jako przestrzeń fizyczną, na którą składają się:

- naturalność (światło, dźwięk, jakość powietrza, temperatura);
- indywidualizacja, czyli dopasowanie do różnych sposobów uczenia się młodych ludzi (możliwość wyboru przestrzeni do uczenia się, elastyczność umożliwiająca dostosowanie się np. do rodzaju zadań lub zajęć);
- poziom stymulacji (przestrzeń nie powinna rozpraszać uczniów, a stymulować ich zachowania, nie powinna być zagracona, należy też zadbać o odpowiednią kolorystykę).

W tak rozumianej przestrzeni mieszczą się pracownie tematyczne, przyjazne sale lekcyjne, wspólne miejsca i otoczenie szkoły umożliwiające przenoszenie procesów edukacyjnych na zewnątrz.

Jakie działania mogą podjąć dyrektorzy w szkole?

1 Organizacja pracowni tematycznych

Pracownie tematyczne to rozwiązanie organizacyjne wspierające rozwijanie kompetencji uczniów. W szkołach coraz częściej są tworzone sale, których wyposażenie sprzyja pełnieniu określonych funkcji. W pracowniach tematycznych młodzi ludzie rozwijają umiejętność uczenia się i współpracy, samodzielność, innowacyjność i kreatywność. Wdrożenie tego rozwiązania jest obecnie ułatwione dzięki rządowemu programowi *Laboratoria przyszłości*. W szkole można stworzyć m.in. pracownię kulinarną, do eksperymentowania, do pracy metodą projektu, podróżniczą, teatralną lub techniczną. Warto opracować programy pracowni tematycznych, dzięki którym mają one szansę zaistnieć i służyć rozwijaniu uczniowskich kompetencji.

2 Tworzenie elastycznych przestrzeni w salach lekcyjnych

Tradycyjny sposób organizacji przestrzeni w sali lekcyjnej służy głównie pracy indywidualnej. Jeśli chcemy stosować metody sprzyjające uspołecznianiu uczniów, nieodzowna jest zmiana podejścia w tym obszarze. Ważna jest elastyczność zastosowanych

rozwiązań i możliwość szybkiego przearanżowania sali. Klasa powinna móc sprawnie ustawić stoliki w tzw. wyspy, podkowę czy literę L. Dostępny na rynku sprzęt – pojedyncze stoliki w kształcie trójkątów lub trapezów – umożliwi ich dowolne łączenie. Na ścianach możemy umieścić kilka małych tablic suchościeralnych, które będą służyły grupom uczniów np. do planowania pracy, a nauczycielowi do zapisywania ważnych treści. Wychodząc naprzeciw zróżnicowanym potrzebom młodych ludzi, możemy zadbać, żeby w sali znalazły się np.: hamaki, dywan, kilka puf, mały stolik, kanapa. W ten sposób powstaną przestrzenie, w której każda osoba znajdzie dla siebie najlepsze miejsce do uczenia się.

Warto też przyjrzeć się poziomowi „zagracenia” sal lekcyjnych. Ile jest w nich sprzętu i pomocy, z których nie korzystamy? Często ten nadmiar rzeczy rozprasza uczniów. Uporządkowanie przestrzeni nie wymaga dużego nakładu środków i może być z powodzeniem przeprowadzone przez samych nauczycieli. Dyrektor może zainicjować takie zmiany.

Na funkcjonowanie uczniów w przestrzeni szkolnej wpływa także kolorystyka. Planując kolejne remonty, możemy wybrać przyjazne kolory, które znajdą się nie tylko na ścianach, ale także na elementach ruchomych stanowiących wyposażenie sal.

3 Tworzenie wspólnych przestrzeni

Wprowadzając zmiany aranżacyjne nie zapominajmy o wspólnych przestrzeniach, tj. korytarzach, holach, wejściu do szkoły, otoczeniu na zewnątrz. Na holach i korytarzach możemy wstawić pufy, kanapy, stoliki tworząc przyjemną przestrzeń do odpoczynku i rozmowy. Możemy tworzyć kąciaki do gier i do czytania (z półkami na gry planszowe i książki, np. do wymiany). Warto również zadbać o przyjazne miejsce dla rodziców, w którym będą czekali na swoje dzieci. Na zewnątrz, w otoczeniu szkoły, możemy także stworzyć miejsca do gier. Jeśli warunki pozwalają, dobrym rozwiązaniem będzie zbudowanie ogrodu edukacyjnego, zielonej klasy z altaną, placu zabaw, a nawet ścieżki historycznej.

W opisane powyżej działania bardzo często angażują się sami nauczyciele, szukając rozwiązań tanich i praktycznych. Możemy też zaprosić do współpracy rodziców, którzy chętnie włączają się w modernizację sali przeznaczonej dla ich dzieci. Zatem rearanżacja nie musi być działaniem kosztownym, a pamiętajmy, że i tak co jakiś czas odświeżamy nasze szkolne pomieszczenia. Zastosujmy wówczas rozwiązania, które sprzyjają rozwijaniu kompetencji naszych uczniów.

Warto przeczytać

Linki do materiałów wypracowanych w ramach projektu *Szkoła dla innowatora* zamieszczamy w części *Przewodniki, narzędzia i materiały dotyczące rozwijania kompetencji*.

- Ekspertyza Alicji Pacewicz *Przestrzeń, w której dobrze się uczy. Jak to osiągnąć w naszej szkole?* (2021)
- Podrozdział 4.4. *Przestrzeń w klasie i szkole* w publikacji pod redakcją Jędrzeja Witkowskiego *Dydaktyka rozwoju kompetencji proinnowacyjnych* (2022)
- Podstrona dotycząca aranżacji przestrzeni na stronie projektu *Szkoła dla innowatora*: <https://szkoladlainnowatora.ceo.org.pl/rearanzacja-szkoly/>
- Publikacja CEO *Przestrzeń fizyczna i architektoniczna. Przestrzenie edukacji 21. Otwieramy szkołę!* Tom 1 (2016)

Poszerzaj repertuar podejść, metod nauczania i technik pracy nauczycielek i nauczycieli

Pytania do refleksji

1. Jakimi metodami nauczania najczęściej pracują moi nauczyciele i nauczycielki? Co wiem o skuteczności tych metod? Skąd czerpię o nich wiedzę?
2. Którymi metodami nauczania mógłbym/mogłabym się pochwalić przed innymi szkołami? Ilu nauczycieli i ile nauczycielek nimi pracuje? Czy jest to standard pracy mojej szkoły i wyznacznik jej jakości?
3. Które moje działania i w jakim stopniu inspirują nauczycielki i nauczycieli do wzbogacania ich warsztatu pracy? Ile takich działań było w ostatnim roku szkolnym? Ilu nauczycieli i ile nauczycielek stosuje nowe podejścia, metody i techniki? Ilu uczniów i ile uczennic z nich korzysta?

Dlaczego to jest ważne?

- 1 Według badań najsukuteczniejszym dyrektorem z perspektywy sukcesu uczniów jest **lider nauczania**. Buduje on kulturę refleksji i namysłu nad procesem nauczania i uczenia się. Skupia się na podnoszeniu kompetencji nauczycieli poprzez poszerzanie ich repertuaru podejść i metod nauczania. Wspiera grono pedagogiczne, by dbało o jakość każdej lekcji jako niepowtarzalnej okazji do rozwoju i doświadczania siebie przez każdego ucznia.
- 2 Na skutecznych metodach pracy korzystają wszyscy: uczniowie – rozwijają się, nauczyciele – mają poczucie sukcesu i widzą efekt swojej pracy, rodzice – mają satysfakcję z pracy dzieci, społeczność lokalna – kształci się jej kolejne pokolenie, które w przyszłości będzie stanowiło o rozwoju miejscowości, budowany jest kapitał społeczny.

- 3 Jak pokazują doświadczenia projektu *Szkoła dla innowatora*, refleksja nad metodami pracy i troska dyrektora o jakość nauczania przekładają się na dobrostan uczniów i nauczycieli oraz na poczucie sukcesu. Ten efekt jest szczególnie silny w szkołach, w których dyrektor uczestniczył w szkoleniach, sam eksperymentował z wybranymi przez placówkę metodami i zachęcał do rozszerzania działań nauczycieli także na pozostałe, niebiorące udziału w projekcie klasy – np. do stosowania pracy w parach i grupach lub udzielania informacji zwrotnej.

Jak rozumiemy tę wskazówkę w szkole rozwijającej kompetencje przyszłości?

Skuteczny lider nauczania musi rozumieć istotę metod, które wspierają rozwój kompetencji przyszłości, oraz wagę stałego poszerzania repertuaru działań nauczycieli. Mamy bardzo zróżnicowane klasy, młodzież ma różne potrzeby, zmienia się kontekst funkcjonowania szkoły, wiedza o świecie i uczeniu się. Dlatego tak ważne są: stałe dbanie o rozwój nauczycielskiego warsztatu pracy oraz namysł nad skutecznością metod i podejść stosowanych w pracy z uczniem. Warto wprowadzać do szkoły nie te metody, które aktualnie są modne w środowisku, ale te, których skuteczność została potwierdzona badaniami. Zadaniem dyrektora jest stwarzanie okazji do autentycznych rozmów nauczycieli o uczeniu się dzieci i młodzieży – nie w biegu, nie na przerwie, nie przy odczytywaniu sprawozdania na radzie klasyfikacyjnej, ale z uważnością na proces uczenia się każdej osoby, na wiedzę o danym uczniu oraz na profesjonalizm nauczycieli i z otwartością na zmianę strategii działania.

Dbanie o poszerzanie nauczycielskiego repertuaru metod pracy powinno być systematyczne i odbywać się na kilku poziomach:

- Modelowanie i uczenie systematyczności poprzez swoje praktyki – dla nauczycieli nie ma nic bardziej demotywującego niż zaniechanie działań przez dyrektora. Osoba, która komunikuje działanie, a potem je zarzuca, uczy, że systematyczność nie jest wartością, że liczy się akcyjność, wydarzenie, a nie skuteczna i wytrwała realizacja.
- Poznanie i wprowadzanie nowych podejść, metod i strategii nauczania oraz oceniania – może to być jedna metoda na rok lub na półrocze. Ważne jest budowanie kultury poszukiwań i refleksji. To, co nie sprawdziło się trzy lata temu, może być dobre dziś.
- Zachęcanie do refleksji na temat uczenia się dzieci i młodzieży – skuteczny lider nauczania ma wypracowany sposób rozmawiania z radą o tym, jak uczy się w danej szkole, co jest standardem pracy i co powinno się zmienić w metodyce.

Jakie działania mogą podjąć dyrektorzy w szkole?

1 Systematyczna inspiracja nauczycieli

Warto zaproponować jedną publikację dotyczącą metod nauczania (bardzo dobrze sprawdza się *Duch klasy. Jak motywować uczniów do nauki?* Merrill Harmin – zbiór bardzo prostych i szybkich do zastosowania technik i metod pracy). Dyrektor zachęca nauczycieli do zapoznania się z metodami, wypróbowania ich i podzielenia się refleksjami na

kolejnych radach pedagogicznych według różnych kluczy. Np. na każdy miesiąc pracy wyznaczamy jedną metodę, którą wszyscy próbują zastosować minimum pięć razy, lub wybieramy kilka osób, których zadaniem będzie wypróbowanie konkretnych metod i opowiedzenie o swoich przemyśleniach na kolejnym spotkaniu. To działanie nie wymaga dużego budżetu i doskonale wpisuje się w wewnętrzzszkolny system doskonalenia.

2 Umożliwienie udziału w szkoleniach kilku osobom

Nie ma nic trudniejszego niż *bycie prorokiem we własnym kraju*. Bardzo wielu nauczycieli szkoli się indywidualnie. Dyrektorzy chętnie wspierają takie inicjatywy, ale w ten sposób buduje się warsztat pracy jednego zaangażowanego nauczyciela, a nie standard pracy szkoły. Warto wysyłać na dobre szkolenia dwóch lub trzech nauczycieli, których zadaniem będzie wdrożenie poznanej metody wspierającej rozwój kompetencji przyszłości, a potem wspólne zaprezentowanie efektów i rekomendacji całej radzie pedagogicznej. Taka forma doskonalenia powinna się kończyć wskazówkami, co działa na uczniów danej placówki, co powinno być stałą praktyką w tej szkole i co można zmienić.

3 Stosowanie w szkole metod nauczania poznanych na szkoleniach rad pedagogicznych

W każdej placówce odbywa się wiele rad szkoleniowych. Często warsztaty prowadzą naprawdę świetni specjaliści. Badania pokazują jednak, że nauczyciele i tak najchętniej korzystają ze znanych sobie metod podających, które umieją swobodnie stosować (Hernik, 2015). Warto zmienić sposób pracy kadry po warsztatach. Ostatnim modułem szkolenia zawsze powinno być opracowanie planu wdrożenia wiedzy, np. umawiamy się, że przez dwa miesiące systematycznie stosujemy poznana metodę, podejście lub strategię. Po tym czasie rozmawiamy na radzie, jak ta metoda sprawdza się u nas na różnych przedmiotach, udzielamy sobie wsparcia, inspirujemy się wzajemnie i pracujemy dalej przez określony czas. Na koniec roku podsumowujemy te prace i decydujemy, czy poznany sposób powinien być naszą uwspólnioną praktyką, czy i w jakim wymiarze ją modyfikujemy.

Warto przeczytać

- Podrozdział 4.3. *Praktyki dydaktyczne* i rozdział 5. *Krok trzeci – systematyczne tworzenie sytuacji edukacyjnych sprzyjających rozwojowi kompetencji* w publikacji pod redakcją Jędrzeja Witkowskiego *Dydaktyka rozwoju kompetencji proinnowacyjnych* (2022)
- Publikacja Kingi Biątek i Magdaleny Swat-Pawlickiej *Standardy rozwoju umiejętności nauczycieli kształcących kompetencje proinnowacyjne* (2021)
- Publikacja Merrill Harmin *Duch klasy. Jak motywować uczniów do nauki?* (2005)
- Publikacja Roberta J. Marzano *Sztuka i teoria skutecznego nauczania* (2012)

Pytania do refleksji

1. Jakie znaczenie dla mojego zespołu nauczycielskiego ma monitorowanie osiągnięć uczennic i uczniów? Czy wynika z przekonania i profesjonalizmu kadry pedagogicznej, czy z obowiązku i zapisów prawa?
2. W jaki sposób i co monitorują nauczyciele i nauczycielki: wiedzę, umiejętności, kompetencje? Czy jest to indywidualna, czy wspólna praca osób nauczających? Czy i jak rozmawiamy na temat wniosków z monitorowania i podejmowanych działań?
3. Jakie zmiany w naszej nauczycielskiej praktyce wprowadzamy na bazie wyników obserwacji uczniów i uczennic? Kto je wprowadza: kadra nauczycielska, zmieniając proces nauczania, czy uczennice i uczniowie, poprawiając pracę? Ile młodych osób autentycznie poprawia swoje wyniki dzięki nauczycielskim działaniom wprowadzonym po monitorowaniu osiągnięć? Które to osoby?

Dlaczego to jest ważne?

- 1 Świadome monitorowanie osiągnięć uczniów pomaga im szybciej się rozwijać. Nauczyciele znają trudności młodej osoby, podejmują działania i dzięki monitorowaniu zauważają jej progres. Nauczycielskie wsparcie staje się bardziej celowe i dostosowane do autentycznych potrzeb dzieci i młodzieży.
- 2 Jeśli zadbamy o przejrzystość procesu monitorowania rozwoju kompetencji (uniwersalne, znane uczniom i rodzicom narzędzie), będziemy komunikować nasze wnioski młodym ludziom i ich opiekunom oraz włączymy ich w proces wypracowywania działań, zbudujemy kulturę komunikacji, w centrum której będzie uczeń, jego osiągnięcia, możliwości i rozwój.
- 3 Systematyczne monitorowanie rozwoju kompetencji uwspólnia działania pedagogów. Uczeń czuje się bezpiecznie, wie, co musi zrobić, żeby wzmocnić kompetencje. Jak wynika z badań, pozwala to na wzrost oczekiwań nauczycieli wobec młodych ludzi. Przyczynia się też do spadku liczby skierowań do edukacji specjalnej.

Jak rozumiemy tę wskazówkę w szkole rozwijającej kompetencje przyszłości?

Kompetencji przyszłości nie uczymy w ramach jednej dziedziny nauki. Nie są też one przypisane do wymagań z konkretnego poziomu edukacji. Są wieloaspektowe, a ich rozwój zapewniają wszyscy nauczyciele na każdym przedmiocie.

W monitorowaniu kompetencji przyszłości nie sprawdzają się kartkówki, testy czy odpytywanie. Rozwój dzieci i młodzieży w poszczególnych obszarach kompetencji możemy zauważyć tylko dzięki obserwacji zachowań i analizie prac. Wspólny namysł nauczycieli, którzy dzielą się refleksją, jak widzą pracę ucznia w danym obszarze (np. jak młody człowiek stosuje wnioskowanie na poszczególnych przedmiotach), pomoże określić poziom osoby i zaplanować adekwatne działania. Tak wykorzystane wspólne wnioski z monitoringu wzmacniają celowe działania szkoły i budują koalicję na rzecz postępów ucznia.

W projekcie *Szkoła dla innowatora* zostały opracowane **linie rozwoju** każdej z kompetencji proinnowacyjnych dla II etapu edukacyjnego. Narzędzie opisuje zachowania i działania, jakie uczeń podejmuje na różnych etapach doskonalenia danej kompetencji. Linie pomagają uchwycić dynamikę rozwoju każdej osoby. Są bazą do planowania działań przez pedagogów.

Jakie działania mogą podjąć dyrektorzy w szkole?

1 Inspiracja liniami rozwoju

Warto zapoznać nauczycieli z opisanym wyżej narzędziem. Może temu służyć jedno ze spotkań całej rady. Ważne jest przekazanie pedagogom idei linii rozwoju. Można do tego wykorzystać materiały polecane na końcu tej rekomendacji. Pomocne będą pytania: co mnie zaintrygowało? Jak rozwijają się poszczególne kompetencje? Jak mogę je zaobserwować na moim przedmiocie? Czego mogę nie zauważyć? Dlaczego? Itp.

2 Monitorowanie rozwoju kompetencji

Skutecznym pomysłem jest strukturyzowanie pracy z liniami rozwoju. Warto zachęcić nauczycieli, żeby wybrali, na które kompetencje chcą zwracać uwagę w poszczególnych latach, np. klasa IV – zarządzanie sobą, klasa V – współpraca, klasa VI – liderstwo, klasa VII – samodzielność myślenia, klasa VIII – rozwiązywanie problemów. Dzięki temu, planując lekcje, nauczyciele wiedzą, na jakie kompetencje powinni zwrócić uwagę i jak dobrać metody pracy, aby je wzmacniać. Na początku każdy zespół uczący w danej klasie może przeprowadzić diagnozę uczniów. Powtarza ją na koniec roku szkolnego. W ten sposób każdy uczeń będzie systemowo rozwijał każdą z kompetencji przyszłości, a nauczyciele będą mogli autentycznie zadbać o ten proces i udzielić młodym osobom informacji zwrotnej.

3 Włączenie linii rozwoju w pracę wychowawczą

W projekcie *Szkoła dla innowatora* na bazie linii rozwoju powstały **formatki samooceny uczniów** – jest to doskonałe narzędzie, które pomaga zachęcić młodych ludzi do świadomej refleksji nad tym, co potrafią i co mogą jeszcze doskonalić.

Linie rozwoju mogą wpisać się w program wychowawczo-profilaktyczny szkoły. Zespół wychowawczy może wybrać – zgodnie z celem programu placówki – którą kompetencję przyszłości należy doskonalić. Na godzinach wychowawczych, np. raz na dwa miesiące, wychowawcy zapoznają uczniów z narzędziem i zachęcają do samooceny w poszczególnych obszarach. Pomocne mogą być pytania: co już potrafię? Co chciałbym rozwijać? Co zrobię w pierwszej kolejności?

To działanie wspiera uczniów w rozwijaniu umiejętności metapoznawczych oraz myśleniu o własnych zasobach. Dostarcza też słownictwa do opisywania siebie i kompetencji, którą chce się rozwijać.

Warto przeczytać

- Publikacja Kingi Białek i Magdaleny Swat-Pawlickiej *Diagnoza i monitoring kompetencji proinnowacyjnych uczniów* (2020)
- Rozdział 7. *Powrót do kroku pierwszego – monitorowanie rozwoju kompetencji* w publikacji pod redakcją Jędrzeja Witkowskiego *Dydaktyka rozwoju kompetencji proinnowacyjnych* (2022)

Pytania do refleksji

1. W jaki sposób modeluję współpracę nauczycielek i nauczycieli? W jakim stopniu spotkania rady pedagogicznej wspierają współpracę (otwarty dialog, wspólną refleksję, wypracowywanie rozwiązań, planowanie itp.)?
2. W jaki sposób wspieram współpracę nauczycielek i nauczycieli? Czy przydzielam zadania, czy prowadzę rozmowy? W jaki sposób konstytuują się liderzy i liderki zespołów nauczycielskich? Jaki jest wpływ osób nauczających na to, z kim i jak współpracują?
3. Czego dotyczy nauczycielska współpraca? Jak często jest skoncentrowana na poprawie nauczania i uczenia się dzieci i młodzieży? Jakie zmiany zostały wprowadzone w wyniku tej współpracy? Ilu i których osób uczących się one dotyczą?

Dlaczego to jest ważne?

- 1 Aby można było wprowadzić jakąkolwiek zmianę jakościową w placówce, niezbędna jest nauczycielska współpraca. Jak pokazują badania, przekłada się ona na wyższe wyniki uczniów (Schleifer i in., 2017).
- 2 Kompetencje przyszłości – ze względu na swoją złożoność – wymagają współpracy. Nie może ich wybiórczo kształcić jedna osoba raz w tygodniu na przyrodzie czy wiedzy o społeczeństwie.
- 3 Jedną z kompetencji przyszłości jest współpraca. Szkoła, w której nauczyciele autentycznie nie współpracują, nie może sprostać współczesnym i przyszłym wyzwaniom. Tylko osoby doświadczające współpracy mogą jej skutecznie nauczyć na swoich lekcjach.

Jak rozumiemy tę wskazówkę w szkole rozwijającej kompetencje przyszłości?

Kompetencje przyszłości kształcimy poprzez odpowiedni dobór metod, strategii i podejść edukacyjnych. Dlatego współpraca nauczycieli powinna się skupiać na wspólnym planowaniu i organizowaniu procesów uczenia się. Tylko doskonalenie metod pracy i ujednolicone oddziaływanie nauczycieli na wszystkich przedmiotach, mogą skutecznie rozwijać kompetencje przyszłości dzieci i młodzieży.

W projekcie *Szkoła dla innowatora* wzmocniliśmy nauczycielską współpracę w ramach jednego zespołu klasowego – jest to naturalne rozwiązanie, ugruntowane w polskim prawie oświatowym. Nauczyciele wybranej klasy wspólnie planowali rozwój kompetencji uczniów. Dostosowywali metody i narzędzia pracy, tworzyli zadania interdyscyplinarne, monitorowali i oceniali efekty swoich działań, a nade wszystko byli zachęceni do wspólnej refleksji: co zrobiliśmy, jaki jest tego skutek, co i jak powinniśmy zmienić. Współpraca nauczycieli może przybierać wiele form:

- zespoły klasowe – wspólne planowanie systematycznej pracy nad rozwojem kompetencji uczniów, tworzenie zadań edukacyjnych, zwłaszcza interdyscyplinarnych, wspólne prowadzenie lekcji, dzielenie się wiedzą, zdobytymi kompetencjami i doświadczeniem w ramach wewnątrzszkolnego systemu doskonalenia;
- zespoły przedmiotowe – doskonalenie zadań poprzez analizę prac uczniów, wypracowywanie banku pomysłów na kształcenie wybranej kompetencji przyszłości;
- zespoły zadaniowe – doskonalenie własnej praktyki dydaktycznej poprzez obserwacje koleżeńskie i spacer edukacyjny, organizacja zadań uwzględniających kształcenie wybranej kompetencji.

Jakie działania mogą podjąć dyrektorzy w szkole?

1 Refleksja: co z naszą współpracą?

Punktem wyjścia do poprawy jakości nauczycielskiej współpracy powinna być rozmowa, w której określimy, w jakim miejscu jesteśmy. Może się ona stać przedmiotem ewaluacji wewnętrznej wymagania *Nauczyciele, w tym nauczyciele pracujący w jednym oddziale, współpracują ze sobą w planowaniu, organizowaniu, realizowaniu i modyfikowaniu procesów edukacyjnych*, które zostało sformułowane w ramach prac nad standardami nadzoru pedagogicznego.

Warto ustrukturyzować taką rozmowę, korzystając z konkretnego narzędzia, np. metaplanu. Wspólne wypracowanie wniosków może być dobrym początkiem dbania o jakość współpracy nauczycieli.

2 Działania interdyscyplinarne

Małym krokiem w nawiązywaniu współpracy w kontekście rozwoju kompetencji przyszłości może być zachęcenie nauczycieli do połączenia się w pary i podjęcia jednego działania, które zrealizują w ramach swoich lekcji w tej samej klasie. Jeśli pary umówią się, jak i czego chcą nauczyć, pedagodzy doświadczą współpracy, która najlepiej wspiera

uczenie się młodych ludzi, a uczniowie zyskują wartościowe zajęcia. Współpraca może dotyczyć informatyki i biologii (opracowanie w programie Canva treści z biologii), geografii i religii (stworzenie mapy miejsc omawianych na religii), języka polskiego i WF-u (zredagowanie listu do urzędu miasta z prośbą o realizację potrzeb dostrzeżonych na lekcjach WF-u) itp. Zadania mogą być bardzo proste lub ambitne. Ważne jest, aby nauczyciele porozmawiali, jakie mają cele, jakie treści chcą przekazać, jakim metodami i jak będą się uzupełniać.

Można też sięgnąć do zadań interdyscyplinarnych proponowanych w projekcie *Szkoła dla innowatora* i materiałów publikowanych na stronie: <https://szkoladlainnowatora.ceo.org.pl/zadania-interdyscyplinarne/>.

3 Wspólne prowadzenie zajęć

Wiele korzyści daje rzadko praktykowane w polskich szkołach wspólne prowadzenie zajęć. Nauczyciele muszą je najpierw omówić, co wzmacnia ich współpracę. Uczniowie zyskują nowe doświadczenie i zajęcia wyższej jakości. W ten sposób może być zorganizowany konkretny dzień, np. raz na miesiąc, lub godziny dyrektorskie (więcej na temat organizacji piszemy w rekomendacji 9. *Zwiększ elastyczność organizacji zajęć dydaktycznych*).

4 Obserwacje koleżeńskie

To nieoceniona forma, która wspiera doskonalenie każdego nauczyciela, ale też zwiększanie jakości prowadzonych zajęć w całej szkole. Warto zacząć od małych kroków, np. osoby w parach obserwują się nawzajem według tego samego arkusza obserwacji: jakie działania podjął nauczyciel, aby kształcić kompetencję? Jak zareagowali na to uczniowie (na poziomie faktów)? Co mnie zainspirowało? Co i jak dostosuję do mojej pracy? Ostatnie dwa pytania mogą stanowić bazę do budowy banku dobrych praktyk. Więcej o obserwacji koleżeńskiej na kolejnych stronach.

Warto przeczytać

- Podrozdział 8.2. *Szczególne znaczenie współpracy nauczycielek i wzmacniające ją praktyki* w publikacji pod redakcją Jędrzeja Witkowskiego *Dydaktyka rozwoju kompetencji proinnowacyjnych* (2022)
- Publikacja Małgorzaty Skury i Michała Lisickiego *Zadania interdyscyplinarne. Konstruowanie i stosowanie* (2020)

Wykorzystaj nadzór pedagogiczny do wspomagania pracy nauczycielek i nauczycieli

Pytania do refleksji

1. Jak przebiega stosowany przeze mnie proces wspomagania nauczycielek i nauczycieli? Jakie formy dominują w mojej pracy?
2. Co jest moim celem, kiedy wchodzę na obserwację lekcji? Jak wykorzystuję obserwacje do wspierania kadry pedagogicznej?
3. Jak wygląda praca z wnioskami z prowadzonego przeze mnie nadzoru pedagogicznego? Czego dotyczą te wnioski? Jakie zmiany zaszły w szkole po ich wdrożeniu?

Dlaczego to jest ważne?

- 1 Nadzór pedagogiczny może stać się jednym z narzędzi do utrwalania zmiany w szkole. Przez zmianę rozumiemy tu wdrożenie metod i sposobów pracy sprzyjających rozwijaniu u uczniów kompetencji proinnowacyjnych, budowanie jakości współpracy nauczycieli, zadbanie o funkcjonalność szkolnych przestrzeni. Dzięki działaniom wspierającym rozwój kadry budowane będą relacje i atmosfera wzajemnego zaufania. Wiedząc, że może liczyć na pomoc, nauczyciel będzie czuł się bezpiecznie i łatwiej podejmie działania, które prowadzą do wdrożenia zmiany.
- 2 Najbardziej skuteczni dyrektorzy wykorzystujący nadzór pedagogiczny do wspierania pracy nauczycieli będą unikać incydentalnych sposobów działania. Skupią się na rozwiązaniach procesowych: od diagnozy, poprzez planowanie i realizację, po podsumowanie działań. Będzie to skłaniało wszystkich uczestników procesu do refleksji nad jakością podejmowanych przedsięwzięć rozwojowych. W konsekwencji wpłynie na kształtowanie się szkół jako organizacji uczącej się.

Jak rozumiemy tę wskazówkę w szkole rozwijającej kompetencje przyszłości?

W świetle rozporządzenia dotyczącego nadzoru pedagogicznego formami nadzoru są kontrola i wspomaganie. Dyrektor kontroluje przestrzeganie przez nauczycieli przepisów prawa, przebieg procesów kształcenia i wychowania, a także efekty działalności placówki. W ramach wspomagania nauczycieli w realizacji ich zadań przeprowadza diagnozę pracy szkoły, planuje i realizuje działania rozwojowe, w tym organizuje szkolenia.

Wspomaganie to inne podejście do doskonalenia nauczycieli. Dzięki identyfikacji potrzeb ma być wsparciem w ich rozwoju. Dlatego właśnie tę formę nadzoru pedagogicznego warto wykorzystać podczas wdrażania zmian związanych z rozwijaniem u uczniów kompetencji proinnowacyjnych. Dzięki diagnozie potrzeb nauczycieli w tym zakresie możemy zaplanować działania, które będą służyły podnoszeniu umiejętności kadry. Wdrażając te działania w codziennej pracy, będziemy wspierać najważniejszą zmianę – włączanie nowych rozwiązań do szkolnej praktyki.

Tak rozumiany nadzór pedagogiczny wykorzystujemy nie do kontrolowania, wskazywania błędów czy krytykowania. Staje się on narzędziem, dzięki któremu dyrektor może kreować politykę systemowej zmiany w szkole.

Jakie działania mogą podjąć dyrektorzy w szkole?

1 Diagnoza zasobów i potrzeb z wykorzystaniem spaceru edukacyjnego

Spacer edukacyjny opiera się na obserwacji codziennej rzeczywistości. Pomaga w identyfikacji zjawisk związanych z procesem kształcenia u uczniów kompetencji proinnowacyjnych. Uzyskane wnioski pozwalają między innymi na określenie celów rozwojowych i zaplanowanie adekwatnych działań.

Spacer przebiega w następujący sposób: tworzymy np. trzy zespoły obserwujące, w skład których wchodzi dwoje–troje nauczycieli. Zespoły obserwują pierwsze piętnaście minut trzech różnych lekcji. Po upływie tego czasu zamieniają się i obserwują kolejny kwadrans. Potem znów następuje zamiana i obserwacja ostatnich piętnastu minut zajęć. W ten sposób w każdej z trzech lekcji uczestniczą wszystkie zespoły obserwujące. Proces powtarzamy na kolejnej godzinie i ponownie obserwujemy troje trwających równolegle zajęć. W trakcie spaceru obserwujący odnotowują fakty (w oparciu o wcześniej ustalone kryteria sukcesu), a po zakończonym spacerze wspólnie uzgadniają swoje spostrzeżenia. W tym etapie nie uczestniczą nauczyciele prowadzący lekcje. Są oni włączani do współpracy na koniec – wtedy następuje omówienie i ustalenie wniosków.

2 Szkolenia nauczycieli

Jednym z działań wynikających z przeprowadzonej diagnozy mogą być szkolenia. Do ich realizacji zapraszamy sprawdzone i doświadczone instytucje lub osoby. Warto zapytać o jakość prowadzonych szkoleń dyrektorów szkół, które już wdrażają podobne zmiany. W wyniku diagnozy może się okazać, że w dużej radzie pedagogicznej potrzeby nauczycieli są rozproszone. Powstaną grupy zainteresowane daną tematyką. Warto wówczas wyjść naprzeciw takim oczekiwaniom i dla każdej z grup zorganizować odrębne szkolenie. W małych zespołach możemy kierować się potrzebami większości. W obu przypadkach dobrze jest też przyjrzeć się zasobom ludzkim i wykorzystać już posiadane umiejętności niektórych nauczycieli do wewnątrzszkolnego doskonalenia. Ustalając programy szkoleń, warto upewnić się, że uczestnicy zakończą je z wnioskami, które mogą wdrożyć w swojej codziennej pracy, i że podczas warsztatów zaplanują ten proces.

3 Obserwacja zajęć prowadzonych przez nauczycieli i informacja zwrotna

Obserwacja pozwala na monitorowanie wdrażanej w szkole zmiany, które jest niezwykle ważne dla zapewnienia ciągłości i efektywności działań. Obserwację ukierunkowujemy na nabywane podczas szkoleń i innych form doskonalenia umiejętności nauczycieli w zakresie stosowania nowych metod i sposobów pracy. Zamiast tradycyjnego omawiania lekcji udzielamy informacji zwrotnej, np. według modelu wywodzącego się z oceniającego kształtującego. Wskazujemy i doceniamy mocne strony nauczycielskich działań na lekcji, odnosimy się do elementów wymagających poprawy lub dodatkowej pracy, dajemy wskazówki dotyczące doskonalenia słabszych obszarów, a na koniec wskazujemy kierunki, w których nauczyciel mógłby się dalej rozwijać. W ten sposób także wspieramy kadre pedagogiczną. Można do tego wykorzystać *Standardy rozwoju umiejętności nauczycieli kształtujących kompetencje proinnowacyjne* (patrz poniżej).

4 Rozmowa coachingowa

Jeśli dyrektorzy czują się na siłach, mogą poprowadzić z nauczycielami rozmowy coachingowe, np. w oparciu o model GROW, który przebiega następująco: na początku pytamy nauczyciela o cel w kontekście jego rozwoju związanego z kształceniem u uczniów kompetencji proinnowacyjnych (np. co chcesz osiągnąć?). Kolejne pytania powinny dotyczyć obecnego stanu (np. jak jest teraz? Co działa, a co nie?). W następnym kroku szukamy możliwych rozwiązań (np. jakie działania mógłbyś podjąć?). Na koniec określamy plan działania (np. jaki będzie twój pierwszy krok? Do kiedy go zrobisz?).

5 Wymiana doświadczeń i wzajemne uczenie się nauczycieli od siebie

W ramach procesu wspomaganie stwarzamy nauczycielom przestrzeń do wymiany doświadczeń i wzajemnego uczenia się od siebie. Mogą to być obserwacje koleżeńskie, spacery edukacyjne, lekcje pokazowe czy zespołowe spotkania, w czasie których pedagodzy będą mogli porozmawiać na temat stosowanych przez siebie metod i sposobów pracy. Warto w każdym miesiącu zaplanować jeden dzień (np. ostatni wtorek), w którym nauczyciele będą mogli zobaczyć się w zespołach i wymienić doświadczenia. Dobrą praktyką będzie ustalenie ram takiego spotkania, co zapewni mu całkowicie merytoryczny przebieg. Sposobem na wymianę doświadczeń jest też stworzenie bazy materiałów edukacyjnych, np. w folderze współdzielonym w chmurze – każdy nauczyciel będzie mógł w ten sposób przekazywać swoje pomysły i zainspirować się propozycjami innych.

Warto przeczytać

- Materiał Marty Dobrzyńskiej *Spacer edukacyjny, czyli dzielimy się doświadczeniem*: <https://pomagajsieuczyc.ceo.org.pl/material/spacer-edukacyjny-czyli-dzielimy-sie-doswiadczeniem/>
- Materiał Izabeli Jaskółki-Turek *Obserwacja koleżeńska, czyli wspieramy się w uczeniu uczniów*: <https://pomagajsieuczyc.ceo.org.pl/material/obserwacja-kolezenska-czyli-wspieramy-sie-w-uczeniu-uczniow/>
- Publikacja Kingi Białek i Magdaleny Swat-Pawlickiej *Standardy rozwoju umiejętności nauczycieli kształtujących kompetencje proinnowacyjne* (2021)

Buduj w szkole klimat sprzyjający rozwojowi kompetencji

Pytania do refleksji

1. Czym dla mnie jest klimat szkoły? Jak go tworzę z pozycji dyrektora/dyrektorki? Które moje działania wpływają pozytywnie na budowanie i wzmacnianie relacji wśród kadry nauczycielskiej? Ile jest takich aktywności, kogo dotyczą, a kogo pomijam?
2. Co myśli grono nauczycielskie o klimacie i relacjach wśród pracowników i pracowników szkoły? Skąd czerpię o tym wiedzę? Co z nią robię, jakie zmiany wprowadziłam/wprowadziłem?
3. Co myślą uczniowie i uczennice o klimacie szkoły? Czy lubią do niej przychodzić? Co lubią? Czy mają miejsca, w których mogą godnie spędzać czas, zjeść kanapkę, porozmawiać z rówieśnikami i rówieśniczkami itp.?

Dlaczego to jest ważne?

- 1 Relacje uczeń – nauczyciel mają fundamentalne znaczenie dla rozwijania kompetencji przyszłości i całego procesu uczenia. Tylko relacja oparta na szacunku, trosce, cierpliwości i woli zrozumienia procesu uczenia się każdego ucznia może zapewnić dobrostan młodych ludzi, stworzyć warunki do skutecznej nauki i zamodelować jakość komunikacji na linii dorosły – dziecko.
- 2 Klimat szkoły i klasy ma znaczący wpływ na zapobieganie przemocy oraz na osiągnięcia uczniów. Pozytywne relacje budują poczucie bezpieczeństwa dzieci i młodzieży, a to zachęca do eksperymentowania, uczenia się i popełniania błędów.
- 3 Dobre relacje między nauczycielami i dyrekcją szkoły motywują do podejmowania wyzwań i wprowadzania innowacyjnych rozwiązań. Tylko w bezpiecznych warunkach (w sprzyjającym klimacie miejsca pracy) pedagodzy są gotowi na zmianę paradygmatów swojej praktyki.

Jak rozumiemy tę wskazówkę w szkole rozwijającej kompetencje przyszłości?

Warunkiem rozwoju kompetencji przyszłości jest stworzenie sprzyjającego klimatu. Składają się na niego: jakość wszelkich relacji społecznych w szkole, stosowane na lekcjach praktyki dydaktyczne, budowanie bezpieczeństwa fizycznego i emocjonalnego wszystkich członków szkolnej społeczności oraz przyjazna i wspierająca proces edukacyjny przestrzeń.

Relacje rozumiemy jako tworzenie więzi – trwałego poczucia wspólnoty, wzajemnej uważności i woli współpracy. Głębsza więź daje szansę większych sukcesów edukacyjnych i wychowawczych w przyszłości, a modelują ją osoby dorosłe. Modelowanie zachodzi poprzez wspierającą postawę pedagogów oraz stosowanie takich praktyk dydaktycznych jak: wykorzystywanie informacji zwrotnej, praca z błędem jako okazja do uczenia się, praca w parach i grupach czy zadawanie pytań stymulujących myślenie i dyskusje w klasie.

Klimat szkoły to również jej przestrzeń – wygląd i adekwatność do potrzeb uczniów, nauczycieli i rodziców oraz do ilości czasu, jaki spędzają oni w szkole. Więcej o tym ważnym aspekcie piszemy w rekomendacji nr 3.

Jakie działania mogą podjąć dyrektorzy w szkole?

1 Rozmowa o klimacie szkoły

Zanim dyrektor zacznie planować jakiegokolwiek zmiany, powinien zapytać różne grupy (nauczycieli, uczniów, rodziców itp.) o ich ocenę klimatu w szkole. Mogą to być dwa proste pytania: jakie działania budują klimat szkoły? Jakie działania utrudniają budowę klimatu w szkole? Po zebraniu i skategoryzowaniu odpowiedzi warto się zastanowić: co powinniśmy zmienić? Jakie działania podejmę jako dyrektor placówki? Jakie działania powinni podjąć nauczyciele? Jakiego wsparcia będą potrzebowali?

2 Zadbanie o jakość godzin wychowawczych

W kontekście klimatu szkoły należy się przyjrzeć, w jaki sposób młode osoby korzystają z lekcji wychowawczych. Powszechną praktyką jest poświęcanie ich na zajęcia przedmiotowe lub tzw. wolne lekcje (pewnie są one potrzebne, ale warto sprawdzić, jaki to procent zajęć). Warto zachęcić nauczycieli do rozmowy, jak mądrze wykorzystać godziny wychowawcze do budowania więzi w klasach. Wychowawcy mogą skorzystać ze scenariuszy warsztatów i lekcji zaproponowanych w Szkole dla innowatora, z idei porozumienia bez przemocy czy innych gotowych rozwiązań wspierających dbałość o klasowy klimat.

3 Zadbanie o relacje rówieśnicze w całej społeczności szkolnej

Warto poszukać możliwości budowania więzi między różnymi klasami i rocznikami. W szkole uczniowie są podzieleni na oddziały według wieku, a przecież żadne społeczeństwo nie jest tak jednorodne. Należy więc szukać sposobów integrowania całej społeczności szkolnej. Działania mogą mieć różną formę np.:

- określenie, że każda klasa (lub np. wszystkie klasy VII) ma za zadanie raz w roku szkolnym zrobić coś dla całej społeczności: przygotować wlepki motywujące lub wspierające plakaty, stworzyć playlistę z muzyką, która pomaga się uczyć, zorganizować fotobudkę itp.
- zorganizowanie Szkolnej Ligi, w której zgłaszające się drużyny muszą być różnorodne pod względem wieku – zadania mogą być bardzo różne, np. przeprowadzenie badań i zaprezentowanie wniosków na wybrany temat dotyczący całej społeczności szkoły (ulubione dania, muzyka, drużyny sportowe, dyscypliny sportowe itp.), przygotowanie zadań w wybranej aplikacji (np. Learning Apps) na temat szkoły;
- wzmocnienie roli samorządu uczniowskiego, czyli zadbanie, by jak największa liczba uczniów mogła uczestniczyć w zadaniach SU i by dotyczyły one budowy klimatu szkoły.

Warto również wprowadzić zmiany w zakresie przestrzeni edukacyjnych oraz praktyk dydaktycznych. One także wpływają na klimat szkoły. Piszemy o tym w innych częściach publikacji.

Warto przeczytać

- Rozdział 4. *Krok drugi – stworzenie klimatu sprzyjającego rozwojowi kompetencji* w publikacji pod redakcją Jędrzeja Witkowskiego *Dydaktyka rozwoju kompetencji proinnowacyjnych* (2022)
- Publikacja Doroty Kuleszy-Tańan *Jak wspierać dobrostan uczennic i uczniów w szkole? Przewodnik* (2021)
- Zestaw scenariuszy warsztatów autorstwa Agnieszki Winnik-Pomichter i Tomasza Kołodziejczyka. Warsztaty są przeznaczone na godziny wychowawcze i dotyczą proinnowacyjnych kompetencji behawioralnych: <https://szkoladlainnowatora.ceo.org.pl/scenariusze-warsztatow/>
- Zestaw scenariuszy lekcji wychowawczych autorstwa Bożeny Turek i Zofii Steć. Zajęcia dotyczą kompetencji proinnowacyjnych: <https://szkoladlainnowatora.ceo.org.pl/nowoczesne-narzedzia-edukacyjne/>
- Publikacja Daniela J. Siegela i Tyny P. Bryson *Potęga obecności* (2020)

Pytania do refleksji

1. W jaki sposób w mojej szkole są organizowane zajęcia dydaktyczno-wychowawcze? W jakim stopniu jestem otwarty/otwarta na niestandardowe rozwiązania, które wykraczają poza system klasowo-lekcyjny? Ilu uczniów i ile uczennic korzysta z niestandardowych rozwiązań organizacyjnych?
2. Na ile nauczycielki i nauczyciele są gotowi odejść od standardowych sposobów pracy? Czego potrzebują do zwiększenia elastyczności organizacji zajęć?
3. Jaka jest efektywność godzin do dyspozycji dyrektora? W jakim stopniu rozwijają one kompetencje proinnowacyjne dzieci i młodzieży? W czym przejawia się rozwój kompetencji uczniów i uczennic na zajęciach prowadzonych w ramach tych godzin?

Dlaczego to jest ważne?

- 1 Podstawą pracy szkoły jest system klasowo-lekcyjny. Lekcje trwają czterdzieści pięć minut. Rzadko wychodzimy poza te schematy. Tymczasem warto przełamać takie rutyny. Odmienne spojrzenie na organizację pracy szkoły czy pojedynczej lekcji zwiększy efektywność zajęć i ułatwi kształcenie kompetencji uczniów.
- 2 Część skutecznych sposobów uczenia się (np. praca w grupach, uczenie się poprzez badanie, uczenie się poprzez pracę na rzecz społeczności) wymaga odejścia od tradycyjnego organizowania procesów dydaktycznych. Elastyczne planowanie zajęć pozwala efektywnie wykorzystać możliwości, jakie dają nam te sposoby pracy.
- 3 Funkcjonując w codziennym życiu, łączymy różne dziedziny wiedzy. Dlaczego w szkole nie moglibyśmy łączyć ze sobą treści z różnych przedmiotów? Wymaga to zmiany myślenia o organizacji zajęć dydaktycznych.
- 4 W placówkach uczestniczących w projekcie *Szkoła dla innowatora* z powodzeniem wprowadzano rozwiązania wykraczające poza utarte schematy. Cieszyło się to dużym uznaniem rodziców i akceptacją uczniów, którzy upatrywali w tym szansę na lepsze uczenie się. Nauczyciele dostrzegali zwiększenie zaangażowania młodych ludzi, co przekonywało ich o słuszności zmiany.

Jak rozumiemy tę wskazówkę w szkole rozwijającej kompetencje przyszłości?

W organizacji szkolnych działań uwzględniamy nie tylko rozwiązania oparte na systemie klasowo-lekcyjnym. Możliwość reorganizacji pracy jest wskazana w rozporządzeniu w sprawie podstawy programowej kształcenia ogólnego (część wprowadzająca załącznika nr 1). Możemy w nim przeczytać, że *Projekt, w zależności od potrzeb, może być realizowany np. przez tydzień, miesiąc, semestr lub być działaniem całorocznym. W organizacji pracy szkoły można uwzględnić również takie rozwiązanie, które zakłada, że w określonym czasie w szkole nie są prowadzone zajęcia z podziałem na poszczególne lekcje, lecz są one realizowane metodą projektu* (Rozporządzenie, 2017). Zapis ten pozwala na zmianę sposobu myślenia o procesach realizowanych w szkołach i umożliwia bardziej elastyczne podejście do nich.

W czym może się to przejawiać? Zajęcia mogą być realizowane w blokach przedmiotowych, łączyć różne rodzaje zajęć edukacyjnych (m.in. zadania interdyscyplinarne), odbywać się poza salą szkolną, w oderwaniu od tygodniowego rozkładu lekcji lub być prowadzone metodą projektu badawczego. Uczniowie mogą też realizować projekty społeczne. Ciekawym rozwiązaniem są pracownie tematyczne, których wyposażenie i aranżacja pozwalają między innymi na organizowanie współpracy dzieci i młodzieży oraz na rozwijanie kreatywności. W planowaniu i prowadzeniu lekcji skupiamy się wówczas na metodach i formach pracy angażujących uczniów i wspierających efektywne kształcenie kompetencji. Warto także umożliwiać wspólną pracę młodych osób z różnych klas w ramach projektów lub rozwiązywania zadań interdyscyplinarnych.

Pomocą dla dyrektora w takim podejściu do organizacji zajęć dydaktycznych są godziny, które ma on do swojej dyspozycji. Z przepisów rozporządzenia w sprawie ramowych planów nauczania dla publicznych szkół wynika, że taki czas powinien być przeznaczony na rozwijanie aktywności, kreatywności, zainteresowań i uzdolnień uczniów. Dlatego w ramach tych godzin można wdrażać proponowane rozwiązania.

Jakie działania mogą podjąć dyrektorzy w szkole?

1 Zorganizowanie tygodnia z projektem interdyscyplinarnym

Warto zorganizować w sposób niestandardowy pracę metodą projektu z uwzględnieniem interdyscyplinarności. Np.: uczniowie przez cały tydzień uczą się nowych rzeczy i rozwijają różne umiejętności, pracując tą metodą. Każdego dnia są w szkole tyle godzin, ile na dany dzień zaplanowano w tygodniowym planie zajęć i w ramach tego czasu odbywa się praca. Nie ma podziału na typowe przedmioty, zadania projektowe integrują treści z wielu dziedzin. Pierwszego dnia uczniowie określają cele i planują działania, przez kolejne trzy dni je realizują, a na koniec tygodnia prezentują efekty, dokonują ewaluacji i oceny.

2 Praca nad zadaniem interdyscyplinarnym

Na zadanie interdyscyplinarne w zależności od zakresu i liczby powiązanych dziedzin edukacyjnych możemy przeznaczyć dwie–trzy godziny w jednym dniu lub nawet cały dzień. Pracę z zadaniem warto organizować cyklicznie. Sprawdzonym rozwiązaniem jest realizacja jednego zadania w każdym miesiącu roku szkolnego, za każdym razem w innym dniu tygodnia (we wrześniu w ostatni poniedziałek, w październiku w ostatni wtorek itd.). Dobrym pomysłem jest koordynacja całego przedsięwzięcia przez jednego nauczyciela uczącego w danej klasie. Więcej na temat zadań interdyscyplinarnych można przeczytać na stronie: <https://szkoladlainnowatora.ceo.org.pl/zadania-interdyscyplinarne/>.

3 Nauczanie blokowe

Organizację nauczania blokowego przeanalizujemy na przykładzie klasy IV i zajęć edukacyjnych z języka polskiego, historii, plastyki, muzyki i przyrody. Nauczyciele tych przedmiotów planują pracę, ustalają treści podstawy programowej, które będą nauczane blokowo, opracowują zadania i problemy do rozwiązania integrujące treści z wymienionych przedmiotów. Określają, że na realizację planu potrzebują sześciu godzin w danym tygodniu. Ostatnia godzina jest przeznaczona na podsumowanie i ewaluację, a także na uzupełnienie i pogłębienie treści z poszczególnych przedmiotów, oczywiście w miarę potrzeb. Na realizację przeznaczają dwie godziny języka polskiego i po jednej godzinie historii, przyrody, plastyki i muzyki. Działania te są powtarzane raz w miesiącu.

4 Propozycja wykorzystania godzin do dyspozycji dyrektora

Możemy zaplanować organizację zajęć w kilku blokach tematycznych, np. eksperymentowanie, matematyka w praktyce, zajęcia artystyczne, teatr, film, życie kulturalne miasta, rekonstrukcje historyczne. Każdy uczeń klasy, w której są realizowane godziny do dyspozycji dyrektora szkoły, w ciągu jednego roku uczestniczy w czterech wybranych blokach tematycznych. Zajęcia w ramach jednego bloku trwają osiem tygodni. Po tym czasie rozpoczyna się nowy blok.

Warto przeczytać

- Podrozdział 8.4. *Rozwiązania organizacyjne sprzyjające rozwijaniu kompetencji* w publikacji pod redakcją Jędrzeja Witkowskiego *Dydaktyka rozwoju kompetencji proinnowacyjnych* (2022)
- Publikacja Małgorzaty Skury i Michała Lisickiego *Zadania interdyscyplinarne. Konstruowanie i stosowanie* (2020)

Pytania do refleksji

1. W jaki sposób dbam o swój rozwój? Jak określam swoje potrzeby? Jak wykorzystuję wnioski z nadzoru pedagogicznego do doskonalenia własnej pracy, podnoszenia umiejętności i uczenia się nowych rzeczy?
2. Jakie działania innowacyjne podjęłam/podjąłem w ostatnim czasie? Kto mnie w tym wspierał?
3. Skąd czerpię inspirację do podejmowania działań w szkole? Jaki wpływ mają na to kontakty z innymi dyrektorami i dyrektorkami oraz udział w zewnętrznym doskonaleniu?
4. Jak dobieram dla siebie formy doskonalenia i literaturę dotyczącą edukacji? Jaki ma to wpływ na mój rozwój?

Dlaczego to jest ważne?

- 1 Rozwój zawodowy jest kluczowy dla powodzenia każdej zmiany. Dyrektor powinien stać się pierwszym uczniem, wzbogacać swoją wiedzę i umiejętności, aby skutecznie tą zmianą kierować.
- 2 Dyrektorzy szkół są przeciążeni nadmiarem obowiązków i pełnionych ról zawodowych. Czują się odpowiedzialni za realizację swoich zadań, a wiele z nich wykonują równolegle. To zjawisko wiąże się z dużym stresem i w konsekwencji prowadzi do wypalenia zawodowego. Wkraczanie na drogę rozwoju zawodowego i osobistego chroni dyrektorów przed tymi negatywnymi skutkami.
- 3 Wsparcie rozwojowe, po jakie sięgamy, daje pewne poczucie bezpieczeństwa. Dostrzegamy, że inni myślą podobnie. Możemy czerpać z ich doświadczeń i dzielić się swoimi rozwiązaniami – uczyć się od siebie nawzajem. To także wzmacnia samoocenę.

- 4 Sprawdzone rozwiązania wdrożone przez inne szkoły to źródło nieocenionych inspiracji dla rozwoju placówki, którą kierujemy. Czasem po niewielkich modyfikacjach możemy zaadaptować pomysły do naszych warunków i potrzeb. Czasem natomiast wystarczy mały impuls, aby w danej szkole powstały autorskie programy służące rozwojowi kompetencji proinnowacyjnych uczniów.

Jak rozumiemy tę wskazówkę w szkole rozwijającej kompetencje przyszłości?

Dyrektor nie musi wiedzieć wszystkiego od razu. Organizowanie pracy szkoły w sposób sprzyjający rozwijaniu kompetencji proinnowacyjnych to dla dyrekcji nowy temat. Dlatego konieczne jest poszukiwanie dla siebie wsparcia w tym nowym obszarze.

Rozwiązaniem są szkolenia, konferencje i warsztaty – spotykamy na nich ekspertów w danej dziedzinie, ale także praktyków, czyli np. innych dyrektorów, którzy już realizują zmiany i mogą się podzielić swoimi spostrzeżeniami.

Wsparciem będą także sieci współpracy i samokształcenia, grupy konsultacyjne oraz możliwość udziału w wizytach studyjnych.

Sieci dyrektorów skupiają osoby z różnych szkół wokół określonych obszarów tematycznych. W naszym przypadku będą to tematy związane z rozwijaniem kompetencji proinnowacyjnych (np. *Jak tworzyć przestrzeń sprzyjające rozwijaniu kompetencji?, Jak rozwijać u uczniów współpracę?*). Uczestnicy spotykają się zarówno online, jak i stacjonarnie, korzystają też z pomocy ekspertów i z wizyt studyjnych. Wizyta studyjna to wyjazd do innej szkoły, który pozwala przyjrzeć się funkcjonowaniu różnych rozwiązań w praktyce. Grupy konsultacyjne pozwalają na szybkie omówienie ważnych problemów związanych z bieżącym wdrażaniem działań.

Jakie działania mogą podjąć dyrektorzy w szkole?

1 Skorzystanie z doświadczeń szkół dla innowatora

Dyrektor może poszukać w swojej okolicy szkoły, która podjęła już działania w kierunku rozwijania kompetencji proinnowacyjnych, nawiązać z nią współpracę i skorzystać z doświadczeń. Może to być placówka, która wzięła udział w projekcie *Szkoła dla innowatora* i ma wiele dobrych praktyk związanych z wdrażaniem metod i sposobów pracy kształcących kompetencje. Takich szkół jest dwadzieścia i są one rozsiane po całej Polsce.

2 Sieć współpracy dyrektorów

Dyrektor może dołączyć do już istniejących sieci współpracy. Współpraca jest oferowana między innymi przez placówki doskonalenia nauczycieli czy organizacje działające na rzecz edukacji. Warto rozeznac się w swojej okolicy, ale nie tylko, ponieważ wiele takich rozwiązań działa w trybie zdalnym. Dyrektor może też zainicjować powstanie nowej sieci we współpracy z najbliższą placówką doskonalenia nauczycieli.

3 Wizyty studyjne

Dyrektor może skorzystać z oferty wielu szkół organizujących wizyty studyjne. W takiej formie rozwoju pomagają też placówki doskonalenia nauczycieli i organizacje działające na rzecz edukacji. Na wizytę można się udać m.in. do Szkoły Podstawowej w Radowie Małym lub do Szkoły Podstawowej Cogito w Poznaniu. Swoje drzwi otworzą zapewne także szkoły biorące udział w projekcie *Szkoła dla innowatora*.

Okazją do udziału w wizytach studyjnych jest współpraca pomiędzy szkołami w ramach programu Erasmus+ w zakresie wymiany młodzieżowej. Dyrektor może zatem podjąć działania zmierzające do zorganizowania takiej współpracy. W przygotowanie niezbędnej dokumentacji projektowej warto zaangażować nauczycieli, szczególnie tych, którzy mieliby wziąć udział w przyszłych wizytach.

4 Programy wsparcia dla dyrektorów

Dyrektor może skorzystać ze szkoleń lub długofalowego wsparcia w postaci studiów podyplomowych. Obejmują one: szkolenia, warsztaty oraz program indywidualnego lub grupowego wsparcia coachingowego. Wśród takich propozycji znajdują się między innymi Studia Podyplomowe Liderów Oświaty prowadzone przez Centrum Edukacji Obywatelskiej we współpracy z Collegium Civitas.

Warto przeczytać

- Publikacja Ewy Radanowicz *W szkole wcale nie chodzi o szkołę* (2020)
- Publikacja Marzeny Kędry *Cogito – szkoła z własnym obliczem* (2021)
- Publikacja Oktawii Gorzeńskiej *Projekt zmiana. Od frustracji do satysfakcji z pracy w szkole* (2021)

Przewodniki, narzędzia i materiały dotyczące rozwijania kompetencji

Publikacje na temat rozwoju kompetencji proinnowacyjnych

- *Dydaktyka rozwoju kompetencji proinnowacyjnych* – praca zbiorowa pod redakcją Jędrzeja Witkowskiego
- *Jak rozwijać kompetencję liderstwa w szkole?* – Michał Lisicki, Małgorzata Skura
- *Jak rozwijać kompetencję rozwiązywania problemów w szkole?* – Lidia Pasich, Janusz Żmijński
- *Jak rozwijać kompetencję samodzielności myślenia w szkole?* – Maciej Pabisek
- *Jak rozwijać kompetencję współpracy w szkole?* – Agnieszka Arkusińska, Magdalena Bogustawska
- *Jak rozwijać kompetencję zarządzania sobą w szkole?* – Janina Stojak

Publikacje są dostępne pod adresem: <https://szkoladlainnowatora.ceo.org.pl/publikacje/>.

Zadania interdyscyplinarne

- *Zadania interdyscyplinarne. Konstruowanie i stosowanie* – Małgorzata Skura, Michał Lisicki
- *Zestaw sześćdziesięciu zadań interdyscyplinarnych* – Małgorzata Skura, Michał Lisicki

Materiały są dostępne pod adresem: <https://szkoladlainnowatora.ceo.org.pl/zadania-interdyscyplinarne/>.

Aranżacja przestrzeni edukacyjnych

- *Przestrzeń, w której dobrze się uczy. Jak to osiągnąć w naszej szkole?* – Alicja Pacewicz

Materiał jest dostępny pod adresem: <https://szkoladlainnowatora.ceo.org.pl/rearanzacja-szkoly/>.

Projekty edukacyjne

- *Jak prowadzić z uczniami edukacyjne projekty badawcze? Przewodnik oraz Opis przebiegu realizacji projektów badawczych* – Magdalena Bogustawska i Agnieszka Wenda
- *Przewodnik po realizacji projektu społecznego oraz Opis przebiegu realizacji projektów społecznych* – Zofia Krajewska

Materiały są dostępne pod adresem: <https://szkoladlainnowatora.ceo.org.pl/projekty-edukacyjne/>.

Pracownie tematyczne

- *Programy interdyscyplinarne. Konstruowanie i stosowanie programów interdyscyplinarnych. Poradnik dla nauczycieli i nauczycielek* – Małgorzata Skura, Michał Lisicki
- Programy tematycznych pracowni interdyscyplinarnych
 - *Pracownia uczenia się* – Małgorzata Taraszkiewicz
 - *Pracownia wysokich lotów* – Beata Kozak-Łatkowska
 - *Obserwuję, więc tworzę* – Mirosława Pleskot
 - *Podróże* – Małgorzata Skura, Michał Lisicki
 - *Kuchnia, jakiej nie znacie* – Elżbieta Tchurcz

Materiały są dostępne pod adresem: <https://szkoladlainnowatora.ceo.org.pl/programy-pracowni/>.

Pozostałe publikacje, opracowania i ekspertyzy

- *Diagnoza i monitoring kompetencji proinnowacyjnych uczniów* – Kinga Białek, Magdalena Swat-Pawlicka: <https://szkoladlainnowatora.ceo.org.pl/wp-content/uploads/2022/07/Diagnoza-poziomu-kompetencji-proinnowacyjnych-uczniow.pdf>
- *Standardy rozwoju umiejętności nauczycieli kształcących kompetencje proinnowacyjne* – Kinga Białek, Magdalena Swat-Pawlicka: <https://szkoladlainnowatora.ceo.org.pl/wp-content/uploads/2022/08/Standardy-rozwoju-umiejetnosci-nauczycieli-ksztalcacych-kompetencje-proinnowacyjne-uczniow.pdf>
- *Jak wspierać dobrostan uczennic i uczniów w szkole? Przewodnik* – Dorota Kulesza-Tańan: <https://szkoladlainnowatora.ceo.org.pl/wp-content/uploads/2021/03/dobrostan-przewodnik.pdf>
- *Kompetencje behawioralne – scenariusze warsztatów* – Agnieszka Winnik-Pomichter, Tomasz Kołodziejczyk: <https://szkoladlainnowatora.ceo.org.pl/scenariusze-warsztatow/>
- *Kompetencje proinnowacyjne – scenariusze lekcji wychowawczych* – Bożena Turek: <https://szkoladlainnowatora.ceo.org.pl/nowoczesne-narzedzia-edukacyjne/>
- *Jak zorganizować system edukacji, by kształcić w nim kompetencje przyszłości?* – Jędrzej Witkowski, Rafał Lew-Starowicz: https://szkoladlainnowatora.ceo.org.pl/wp-content/uploads/2021/12/Rekomendacje-og%C3%B3lne_Jak-organizowac-system-edukacji.pdf
- *Czy brak dzwonka to patent na patent?* – Wioleta Dobosz-Leszczyńska, Alicja Weremiuk: https://szkoladlainnowatora.ceo.org.pl/wp-content/uploads/2021/10/Czy-brak-dzownka-to-patent-na-patent_Dobosz_Weremiuk.pdf
- *Jak tworzyć szkołę, która pomaga uczyć (się)?* – Sylwia Żmijewska-Kwiręg: https://szkoladlainnowatora.ceo.org.pl/wp-content/uploads/2021/10/Jak-tworzy%C4%87-szko%C5%82%C4%99-kt%C3%B3ra-pomaga-uczy%C4%87-si%C4%99_Sylwia_%C5%BBmijewska-Kwir%C4%99g.pdf

Bibliografia

- Biątek, K., Swat-Pawlicka, M. (2021). *Standardy rozwoju umiejętności nauczycieli kształcących kompetencje proinnowacyjne*. CEO.
- Blanchard, K. (2012). *Przywództwo wyższego stopnia* (A. Bekier, tłum.). PWN.
- CEO (2016). *Przestrzeń fizyczna i architektoniczna. Przestrzeń edukacji 21. Otwieramy szkołę!* Tom 1. CEO.
- CEO (2022). *Dydaktyka rozwoju kompetencji proinnowacyjnych*. CEO.
- Donohoo, J., Hattie, J., Eells, R. (2018). The Power of Collective Efficacy. *Educational Leadership*, Vol. 75 (6).
- Dorczak, R., Kołodziejczyk, J. (b.d.). *Kompetencje przywódcze kadry kierowniczej szkół i placówek oświatowych w Polsce*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Fullan, M., Quinn, J., Drummy, M., Gardner, M. (2021). *Nowa wizja edukacji. Przyszłość uczenia się* (A. Wojtych, tłum.). CEO.
- Gordon, J., Halasz, G., Krawczyk, M., Leney, T., Michel, A., Pepper, D., Putkiewicz, E., Wiśniewski, J. (2009). *Key Competences in Europe: Opening Doors For Lifelong Learners Across the School Curriculum and Teacher Education*. SSRN Electronic Journal.
- Gorzeńska, O. (2021). *Projekt zmiana. Od frustracji do satysfakcji z pracy w szkole*, Oktawia Gorzeńska.
- Gorzeńska, O., Radanowicz, E. (2019). *Zmiany, innowacje, eksperymenty. W poszukiwaniu inspiracji. Poradnik dla dyrektorów szkół i nauczycieli*. ORE.
- Grissom, J.A., Egalite, A.J., Lindsay, C.A. (2021). *How Principals Affect Students and Schools: A Systematic Synthesis of Two Decades of Research*. The Wallace Foundation.
- Harmin, M. (2005). *Duch motywować uczniów do nauki* (A. Tomaszewska, tłum.). CEO.
- Hattie, J. (2009). *Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement*. Routledge.
- Hattie, J. (2015). *Widoczne uczenie się dla nauczycieli. Jak maksymalizować siłę oddziaływania na uczenie się uczniów* (Z. Janowska, tłum.). CEO.
- Hausner, J., Jelonek, M. (red.) (2021). *Szkoły poza horyzont*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej.
- Hernik, K. (red.). (2015). *Polscy nauczyciele i dyrektorzy w Międzynarodowym Badaniu Nauczania i Uczenia się TALIS 2013*. Instytut Badań Edukacyjnych.
- Kędra, M. (2021). *Cogito – szkoła z własnym obliczem*. Impuls.
- Kuuskorpi, M., Cabellos González, N. (2011). *The future of the physical learning environment: school facilities that support the user*. OECD.
- Lucas, B. (2019). *Why we need to stop talking about twenty-first century skills*. Centre for Strategic Education.
- Lucas, B. (2021). *Rethinking assessment in education: The case for change*. Centre for Strategic Education.
- Lucas, B., Spencer, E. (2018). *Developing Tenacity: Teaching learners how to persevere in the face of difficulty*. Crown House Publishing Ltd.
- Marzano, R.J. (2012). *Sztuka i teoria skutecznego nauczania* (A. Kasprzak, J. Czernik, A. Kurzemska, tłum.). CEO.
- Michalak, J.M. (2006). *Istota i modele przywództwa*. W: J.M. Michalak (red.), *Przywództwo w szkole*. Oficyna Wydawnicza Impuls.
- *New Vision for Education Unlocking the Potential of Technology* (2015). World Economic Forum.
- OECD (2015). *Schooling Redesigned: Towards Innovative Learning Systems*. OECD.
- OECD (2019). *OECD Future of Education and Skills 2030*. OECD Learning Compass.
- Pacewicz, A. (2021). *Przestrzeń, w której dobrze się uczy. Jak to osiągnąć w naszej szkole?* CEO.
- Pery, A. (2012). *Status dyrektora szkoły. Poradnik dla samorządów i dyrektorów szkół*, ORE.
- Radanowicz, E. (2020). *W szkole wcale nie chodzi o szkołę*. Sensor.
- Radanowicz, E., Taraszkiewicz, M., Taraszkiewicz, Z. (2021). *Tu dba się o dobrostan*. Sensor.
- Robinson, V. (2011). *Student-Centered Leadership*, Jossey Bass.
- *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 14 lutego 2017 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz podstawy programowej kształcenia ogólnego dla szkoły podstawowej, w tym dla uczniów z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym lub znacznym, kształcenia ogólnego dla branżowej szkoły I stopnia, kształcenia ogólnego dla szkoły specjalnej przysposabiającej do pracy oraz kształcenia ogólnego dla szkoły policealnej* (Dz.U. poz. 356, z późn. zm.).
- Schleifer, D., Rinehart, C., Yanisch, T. (2017). *Teacher Collaboration in Perspective: A Guide to Research*. Public Agenda.
- Scoular, C., Ramalingam, D., Duckworth, D., Heard, J. (2020). *Assessment of general capabilities: Skills for the 21st-century learner. Final report*. Australian Council for Educational Research.
- Siegel, D.J., Bryson, T.P. (2020). *Potęga obecności* (J. Dźdża, tłum.). Mamina.
- *Zalecenie Rady z dnia 22 maja 2018 roku w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie* (2018/C 189/01).

Źródła internetowe

- CEO (b.d.) *Rearanżacja przestrzeni*. <https://szkoladlainnowatora.ceo.org.pl/rearanzacja-szkoly/> [dostęp: 4.08.2022].
- Dobrzyńska, M. (2021). *Spacer edukacyjny*. <https://pomagajsieuczyc.ceo.org.pl/material/spacer-edukacyjny-czyli-dzielmy-sie-doswiadczeniem/> [dostęp: 16.07.2022].
- Jaskółka-Turek I. (2021). *Obserwacja koleżeńska*. <https://pomagajsieuczyc.ceo.org.pl/material/obserwacja-kolezenska-czyli-wspieramy-sie-w-uczeniu-uczniow/> [dostęp: 16.07.2022].

Szkoła dla innowatora

Szkoła dla innowatora to trzyletni pilotażowy projekt realizowany z inicjatywy Ministerstwa Rozwoju i Technologii oraz Ministerstwa Edukacji i Nauki.

Jego główny cel to wprowadzenie w szkołach zmian sprzyjających systematycznemu rozwijaniu kompetencji proinnowacyjnych uczniów oraz wypracowanie sposobu wdrażania podobnych rozwiązań w kolejnych placówkach. *Szkoła dla innowatora* to przestrzeń dla innowacyjnych działań edukacyjnych, które można wprowadzać w szerszej skali. Efektem projektu jest między innymi wypracowanie rekomendacji zmian ułatwiających systemowe rozwijanie kompetencji proinnowacyjnych.

W projekcie brało udział dwadzieścia szkół. W każdej z nich pracowaliśmy z jedną siódmą klasą oraz jej nauczycielami i dyrekcją. Nauczyciele i dyrektorzy byli objęci szerokim wsparciem szkoleniowym i konsultacyjnym. Pod opieką indywidualnych doradców nauczyciele poszerzali repertuar stosowanych metod nauczania i oceniania. Ważny element projektu to dostosowanie przestrzeni szkolnej do kształcenia kompetencji proinnowacyjnych. Każda ze szkół otrzymała wsparcie w rearanżacji przestrzeni i doposażeniu swoich pracowni. W ramach *Szkoły dla innowatora* powstało także kilkadziesiąt narzędzi edukacyjnych i scenariuszy do wykorzystania w pracy z uczniami.

Projekt był realizowany przez Centrum Edukacji Obywatelskiej we współpracy ze Stowarzyszeniem Wolne Inicjatywy Społeczne, Szkołą Edukacji Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności i Uniwersytetu Warszawskiego, Fundacją Zwolnieni z Teorii oraz Deloitte Polska.

Więcej na www.szkoladlainnowatora.ceo.org.pl.





CENTRUM EDUKACJI
OBYWATELSKIEJ

Centrum Edukacji Obywatelskiej

Jesteśmy największą w Polsce organizacją pozarządową zajmującą się edukacją. Współpracujemy z nauczycielami, nauczycielkami i dyrekcjami szkół, proponując im nowe metody nauczania oraz tematy do podjęcia w szkole. Dzięki nim uczniowie i uczennice angażują się w swoją edukację i lepiej radzą sobie z wyzwaniami współczesnego świata.

Prowadzimy programy, które rozwijają wiarę we własne możliwości, otwartość oraz krytyczne myślenie, uczą współpracy i odpowiedzialności, zachęcają do zaangażowania w życie publiczne i działania na rzecz innych. W proponowanych rozwiązaniach łączymy wiedzę ekspercką ze współpracą z doświadczonymi nauczycielami, nauczycielkami oraz dyrektorami i dyrektorkami pracującymi na co dzień w szkołach.

Działamy od dwudziestu ośmiu lat. Współpracujemy z około czterdziestoma tysiącami nauczycielek i nauczycieli oraz dyrektorów i dyrektorek z około dziesięciu tysięcy szkół z całej Polski.

Jesteśmy niezależną instytucją edukacyjną i mamy status organizacji pożytku publicznego (OPP). Za swoją działalność i dorobek merytoryczny zostaliśmy wielokrotnie nagrodzeni, m.in. honorową odznaką Ministerstwa Edukacji Narodowej „Za zasługi dla oświaty” oraz tytułem „Instytucja Pro Publico Bono”.

Współpracujemy z instytucjami takimi jak Ministerstwo Edukacji i Nauki, Ministerstwo Rozwoju i Technologii, Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności, Komisja Europejska, Miasto Stołeczne Warszawa i Rzecznik Praw Obywatelskich. Realizowaliśmy także projekty we współpracy z partnerami biznesowymi, m.in. Google, Deloitte, ING Bank Śląski, PwC, mBank i Credit Suisse.

Prowadzimy akredytowaną placówkę doskonalenia nauczycieli o zasięgu ogólnopolskim.

Więcej na → www.ceo.org.pl.

ISBN 978-83-67226-13-4



9 788367 226134