

Reforma26. Kompas Jutra w programie wychowawczo-profilaktycznym szkoły i placówki oświatowej

Od profilu absolwenta i absolwentki do zarządzania kulturą szkoły

prof. dr hab. Inetta Nowosad

dr hab. Aleksandra Tłuściak-Deliowska

Przewidywany czas

Na realizację prezentacji należy przewidzieć około 40-50 minut.

Opis prezentacji

Prezentacja pokazuje, w jaki sposób Profil absolwenta i absolwentki może zostać przekształcony w cele rozwojowe szkoły, codzienne praktyki pedagogiczne, rozwiązania organizacyjne oraz kryteria monitorowania efektów.

Głównym przedmiotem wystąpienia jest program wychowawczo-profilaktyczny rozumiany jako strategia rozwoju placówki i narzędzie zarządzania kulturą szkoły. Uczestnicy powinni po zakończeniu spotkania rozumieć, jak powiązać profil absolwenta i absolwentki z diagnozą potrzeb, kulturą organizacyjną, przywództwem pedagogicznym, partycypacją społeczności szkolnej, działaniami profilaktycznymi oraz cyklem planowania, realizacji, monitorowania i ewaluacji.

Najważniejsze pytanie organizujące prezentację brzmi:

Jak dyrektor może przełożyć założenia Reformy26. Kompas Jutra na spójny system pracy szkoły, który wzmacnia rozwój uczniów i prowadzi do rzeczywistej zmiany kultury placówki?

Część I. Reforma26. Kompas Jutra oraz rola Profilu absolwenta i absolwentki

Pierwsza część wyjaśnia kierunek zmiany edukacyjnej oraz znaczenie Profilu absolwenta i absolwentki jako wspólnego punktu odniesienia dla działalności dydaktycznej, wychowawczej i profilaktycznej.

Pokazuje uwarunkowania społeczne i technologiczne Reformy26. Kompas Jutra, napięcie między osiągnięciami edukacyjnymi a dobrostanem i sprawczością uczniów oraz przejście od działania reaktywnego do świadomego projektowania środowiska rozwoju. Slajdy tej części przedstawiają również architekturę profilu absolwenta i absolwentki: wartości, sprawczość, kompetencje i wiedzę. Uwaga uczestników zostaje skierowana na wzajemne powiązanie tych elementów oraz na konieczność tworzenia takich doświadczeń szkolnych, które umożliwiają ich równoczesny rozwój. Profil absolwenta i absolwentki pełni funkcję kompasu pedagogicznego, który porządkuje cele i decyzje szkoły.

Część II. Kultura szkoły i rola Program wychowawczo-profilaktycznego w procesie rekulturacji (zmiany kultury szkoły)

Dru ga część stanowi zasadniczy obszar prezentacji.

- 1) Wyjaśnia przejście od programu rozumianego jako zbiór akcji, tematów i harmonogramów do programu rozumianego jako strategia rozwoju szkoły. Program powinien łączyć diagnozę, cele wynikające z Profilu absolwenta i absolwentki, działania całej społeczności, sposób monitorowania i ocenę uzyskiwanych efektów. W tej części zostaje przedstawiona kultura szkoły jako rzeczywiste środowisko realizacji Reformy26. Kompas Jutra. Analizie podlegają wartości, normy, język, rytuały, relacje i głębokie przekonania dotyczące ucznia, nauczyciela, odpowiedzialności, współpracy i błędu. Slajdy pokazują również proces rekulturacji szkoły, jego dynamikę oraz znaczenie przywództwa, współpracy i organizacyjnego uczenia się. Program wychowawczo-profilaktyczny szkoły i placówki oświatowej zostaje ukazany jako narzędzie świadomego kształtowania kultury organizacyjnej placówki.
- 2) Zwraca uwagę na znaczenie przywództwa i odpowiedzialności za wdrożenie. Dyrektor zostaje przedstawiony jako lider pedagogiczny, organizator procesu i osoba dbająca o spójność celów, działań, zasobów i sposobów monitorowania. Jego zadaniem jest tworzenie warunków do współpracy, wspólnego uczenia się i podejmowania decyzji opartych na danych. Jednocześnie wdrożenie programu wymaga czytelnego określenia ról nauczycieli, specjalistów, rodziców, uczniów i pracowników

niepedagogicznych. Istotą jest współodpowiedzialność za jakość środowiska szkolnego. Partycypacja poszczególnych grup dostarcza wiedzy o rzeczywistych potrzebach szkoły, wzmacnia trafność podejmowanych decyzji i zwiększa szanse na trwałość zmiany.

Część III. Diagnoza, planowanie, monitoring i system profilaktyki

Przedstawia operacyjny model pracy nad programem wychowawczo-profilaktycznym.

- 1) Punktem wyjścia jest wieloperspektywiczna diagnoza obejmująca uczniów, rodziców i nauczycieli, uzupełniana analizą danych dotyczących relacji, bezpieczeństwa, frekwencji, dobrostanu, zachowań ryzykownych, osiągnięć i dostępności wsparcia.
- 2) Następnie prezentacja prowadzi przez cykl diagnozy, planowania, realizacji, monitorowania, ewaluacji i korekty. Szczególne miejsce zajmuje rozróżnienie między wskaźnikami realizacji a wskaźnikami efektu. Część kończy omówienie podejścia obejmującego całą szkołę oraz trzech poziomów profilaktyki. Pokazuje to program jako skoordynowany system działań uniwersalnych, selektywnych i specjalistycznych.
- 3) Ostatnia część syntetyzuje główne przesłanie prezentacji. Profil absolwenta i absolwentki uzyskuje znaczenie wtedy, gdy jest obecny w codziennych doświadczeniach uczniów: sposobie prowadzenia lekcji, organizowania współpracy, reagowania na konflikty, traktowania błędów, komunikowania wymagań oraz tworzenia możliwości udziału i odpowiedzialności. Łączy cztery zasadnicze elementy wdrożenia: Profil absolwenta i absolwentki

jako kierunek, program wychowawczo-profilaktyczny jako strategię, kulturę szkoły jako środowisko rozwoju oraz przywództwo dyrektora jako mechanizm zapewniający spójność i ciągłość procesu. Uczestnicy powinni zobaczyć, że skuteczność Reformy26. Kompas Jutra zależy od jakości codziennego funkcjonowania całej organizacji szkolnej.

Szczegółowy opis slajdów prezentacji

Slajd 1. Kompas Jutra w obszarze wychowania i profilaktyki

Reforma26. Kompas Jutra wyznacza kierunek rozwoju szkoły poprzez Profil absolwenta i absolwentki. W obszarze wychowania i profilaktyki oznacza to powiązanie codziennych doświadczeń ucznia z wartościami, sprawczością, kompetencjami, wiedzą, dobrostanem i odpowiedzialnością społeczną. Program wychowawczo-profilaktyczny staje się głównym narzędziem przekładania tej wizji na sposób funkcjonowania placówki.

Z perspektywy dyrektora zasadnicze znaczenie ma przełożenie założeń reformy na system pracy całej szkoły: jej cele, organizację, relacje, praktyki nauczycielskie, współpracę z rodzicami, udział uczniów oraz sposób monitorowania efektów. Program tworzy platformę rozwoju szkoły, ponieważ łączy kierunek pedagogiczny z diagnozą potrzeb, zarządzaniem kulturą organizacyjną i oceną skuteczności podejmowanych działań.

Slajd 2. Plan prezentacji

Odczytać.

Slajd 3. Zmieniający się świat jako uzasadnienie Reformy26. Kompas Jutra

Uczeń dorasta w warunkach przyspieszenia technologicznego, nadmiaru informacji, rozwoju sztucznej inteligencji, przemian rynku pracy, napięć społecznych, migracji i wyzwań środowiskowych. W tych warunkach wiedza przedmiotowa pozostaje podstawą orientacji w świecie, a jej praktyczne wykorzystanie wymaga krytycznego myślenia, oceny wiarygodności informacji, samoregulacji, współpracy oraz zdolności rozwiązywania złożonych problemów.

Zmianie ulegają również społeczne warunki rozwoju dzieci i młodzieży. Wzrasta znaczenie relacji, dobrostanu psychicznego, odporności, poczucia przynależności i umiejętności funkcjonowania w środowisku cyfrowym. Program wychowawczo-profilaktyczny powinien odpowiadać na te uwarunkowania poprzez tworzenie stabilnego środowiska rozwoju, w którym uczeń zdobywa wiedzę, buduje tożsamość, uczy się odpowiedzialności i doświadcza własnego wpływu.

Slajd 4. Polski paradoks edukacyjny: wyniki a dobrostan i sprawczość

Polska szkoła osiąga znaczące rezultaty w zakresie wiedzy i umiejętności poznawczych uczniów. Jednocześnie analizy funkcjonowania młodych ludzi wskazują na napięcia związane z dobrostanem, poczuciem przynależności, motywacją, samodzielnością, odwagą twórczą i przekonaniem o własnej skuteczności. Powstaje rozbieżność między zdolnością wykonywania zadań szkolnych a gotowością do samodzielnego działania w sytuacjach złożonych.

Profil absolwenta i absolwentki kieruje uwagę na jakość wykorzystania wiedzy. Wiedza zapewnia orientację, kompetencje dostarczają narzędzi, wartości określają kierunek, a sprawczość uruchamia działanie. Program wychowawczo-profilaktyczny powinien tworzyć warunki równoczesnego rozwoju tych

wymiarów, ponieważ osiągnięcia edukacyjne, dobrostan i poczucie wpływu wzajemnie wzmacniają zdolność ucznia do uczenia się.

Slajd 5. Szkoła reaktywna i szkoła proaktywna

Szkoła reaktywna koncentruje zasoby na reagowaniu na występujące trudności: konflikty, przemoc, absencję, zachowania ryzykowne, kryzysy emocjonalne i problemy adaptacyjne. Ten sposób działania jest potrzebny w sytuacjach wymagających szybkiej interwencji, jasnych procedur oraz współpracy ze specjalistami i instytucjami zewnętrznymi.

Szkoła proaktywna projektuje warunki, które wzmacniają czynniki chroniące i ograniczają prawdopodobieństwo narastania trudności. Buduje relacje, jasne normy, przewidywalność, poczucie bezpieczeństwa, dostępność pomocy, kompetencje społeczno-emocjonalne i udział uczniów. Dojrzały system szkolny łączy zdolność skutecznej interwencji z długofalowym kształtowaniem środowiska sprzyjającego rozwojowi.

Slajd 6. Architektura profilu absolwenta i absolwentki

Architektura Profilu absolwenta i absolwentki obejmuje wartości, sprawczość, kompetencje fundamentalne i przekrojowe oraz wiedzę związaną z obszarami kształcenia. Wartości wyznaczają kryteria decyzji i odpowiedzialności. Sprawczość oznacza zdolność do świadomego działania, regulowania własnego postępowania i współtworzenia otoczenia. Kompetencje pozwalają wykorzystywać wiedzę w różnorodnych sytuacjach.

Dla programu wychowawczo-profilaktycznego architektura ta stanowi strukturę celów. Szkoła powinna określić, jak codzienne praktyki rozwijają odpowiedzialność, współpracę, samoregulację, troskę o innych, odporność,

krytyczne myślenie i gotowość do uczenia się. Profil staje się operacyjny wtedy, gdy jego elementy zostają powiązane z konkretnymi doświadczeniami uczniów.

Slajd 7. Profil absolwenta i absolwentki – kompas edukacji

Profil absolwenta i absolwentki opisuje oczekiwany kierunek rozwoju ucznia kończącego określony etap edukacyjny. Łączy przygotowanie intelektualne z dojrzałością społeczną, emocjonalną, aksjologiczną i obywatelską. Wskazuje, jakiej wiedzy, kompetencji, postaw i zdolności do działania potrzebuje młody człowiek, aby rozumieć świat, podejmować odpowiedzialne decyzje, współpracować i rozwijać się przez całe życie.

Dla szkoły profil pełni funkcję wspólnego kompasu pedagogicznego. Pozwala oceniać, czy podstawa programowa, metody nauczania, działania wychowawcze, organizacja wsparcia i kultura relacji prowadzą w tym samym kierunku. Każdy priorytet programu wychowawczo-profilaktycznego powinien wskazywać, który wymiar profilu wzmacnia oraz przez jakie doświadczenia szkolne rozwój ten będzie zachodził.

Slajd 8. Ekosystem: wartości, sprawczość, kompetencje i wiedza

Wartości, sprawczość, kompetencje i wiedza tworzą wzajemnie powiązany ekosystem rozwoju. Wartości nadają działaniu sens i kierunek. Sprawczość pozwala podejmować inicjatywę oraz brać odpowiedzialność za wybory. Kompetencje umożliwiają skuteczne funkcjonowanie, a wiedza dostarcza treści potrzebnych do rozumienia świata i podejmowania trafnych decyzji.

Rzeczywistość jednego elementu wpływa na pozostałe. Odpowiedzialność dojrzewa poprzez realne zadania i doświadczenie konsekwencji. Współpraca rozwija się w regularnej pracy zespołowej. Krytyczne myślenie wzrasta podczas analizy

informacji i argumentowania. Program wychowawczo-profilaktyczny powinien organizować takie doświadczenia w całej przestrzeni szkoły: na lekcjach, przerwach, w projektach, działaniach samorządu, wolontariacie i codziennych relacjach.

Slajd 9. Od programu jako zbioru działań do programu jako strategii

Program wychowawczo-profilaktyczny rozumiany jako strategia określa kierunek rozwoju szkoły i porządkuje działania całej społeczności. Łączy Profil absolwenta i absolwentki, podstawę programową, diagnozę potrzeb, rozpoznanie czynników ryzyka i czynników chroniących, cele rozwojowe, podział odpowiedzialności oraz sposób monitorowania efektów.

Taka konstrukcja prowadzi od harmonogramu wydarzeń do zarządzania procesem zmiany. Poszczególne akcje, warsztaty, projekty i interwencje zyskują wspólny sens, ponieważ wynikają z rozpoznanych potrzeb i służą osiągnięciu określonych rezultatów. Program staje się platformą rozwoju placówki, gdy wpływa na plan pracy szkoły, doskonalenie nauczycieli, organizację pomocy, współpracę z rodzinami i kulturę podejmowania decyzji.

Slajd 10. Program autentyczny i program pozorny

Program pozorny koncentruje się na formalnym opracowaniu dokumentu, zestawieniu tematów, przypisaniu terminów i potwierdzeniu wykonania zaplanowanych działań. Jego funkcjonowanie pozostaje związane przede wszystkim z dokumentacją, a znajomość celów i priorytetów ogranicza się do osób bezpośrednio zaangażowanych w jego przygotowanie.

Program autentyczny wyrasta z diagnozy, jest rozumiany przez społeczność i porządkuje codzienne decyzje. Nauczyciele wykorzystują go podczas

planowania pracy, rodzice rozpoznają kierunek działań szkoły, a uczniowie doświadczają jego celów w relacjach, wymaganiach i możliwościach udziału. Monitoring prowadzi do korekt, dzięki czemu program rozwija się wraz ze zmianą potrzeb szkoły.

Slajd 11. Kultura szkoły jako przestrzeń wdrażania reformy

Kultura szkoły obejmuje utrwalone sposoby myślenia, działania i współpracy. Wyraża się w jakości relacji, sposobie komunikowania wymagań, reagowaniu na błędy i konflikty, organizowaniu współpracy oraz podejmowaniu decyzji. To właśnie kultura rozstrzyga, jak deklarowane wartości i cele są doświadczane przez uczniów, nauczycieli i rodziców.

Wdrażanie reformy wymaga więc świadomego kształtowania codziennego środowiska szkoły. Profil absolwenta i absolwentki zyskuje znaczenie poprzez praktyki, które wzmacniają odpowiedzialność, zaufanie, sprawczość, dialog i gotowość do uczenia się. Program wychowawczo-profilaktyczny powinien wskazywać, jakie elementy kultury szkoła zamierza rozwijać oraz jakie zachowania i rozwiązania organizacyjne będą potwierdzać przyjęty kierunek.

Slajd 12. Elementy kultury: wartości, normy, język, rytuały i założenia

Kultura szkoły składa się z widocznych praktyk oraz głębszych przekonań. Do jej elementów należą wartości, normy, język, rytuały, symbole, opowieści, sposoby komunikacji i wzorce zachowań. W ujęciu Edgara Scheina można wyróżnić poziom artefaktów, poziom deklarowanych wartości oraz poziom podstawowych założeń kierujących codziennym działaniem organizacji.

Szczególne znaczenie mają przekonania dotyczące ucznia, nauczyciela, błędu, sukcesu, współpracy i odpowiedzialności. Przekonania te wpływają na sposób

oceniania, udzielania wsparcia, rozwiązywania konfliktów i traktowania różnorodności. Diagnoza kultury powinna zatem obejmować zarówno widoczne procedury, jak i znaczenia, które społeczność przypisuje codziennym praktykom.

Slajd 13. Trzy filary rekulturacji: przywództwo, współpraca i uczenie się

Rekulturacja oznacza świadome przekształcanie utrwalonych wzorów funkcjonowania szkoły. Jej pierwszym filarem jest przywództwo, które nadaje kierunek, buduje poczucie sensu i tworzy warunki organizacyjne dla zmiany. Drugim filarem jest współpraca, pozwalająca rozłożyć odpowiedzialność, łączyć różne perspektywy oraz rozwijać wspólne standardy działania.

Trzecim filarem jest uczenie się organizacji. Szkoła gromadzi dane, analizuje doświadczenia, korzysta z informacji zwrotnej, testuje rozwiązania i koryguje praktykę. Trzy filary tworzą jeden mechanizm: przywództwo ukierunkowuje proces, współpraca zwiększa zdolność do działania, a uczenie się pozwala oceniać efekty i doskonalić przyjęte rozwiązania.

Slajd 14. Dynamika zmiany według Kurta Lewina

Model Kurta Lewina pozwala uporządkować proces zmiany w trzech fazach. Rozmrożenie polega na rozpoznaniu potrzeby zmiany, zakwestionowaniu dotychczasowych nawyków i zbudowaniu wspólnego rozumienia celu. W tej fazie szczególne znaczenie mają diagnoza, rozmowa o doświadczeniach szkoły oraz wyjaśnienie związku między reformą a rozwojem uczniów.

Faza zmiany obejmuje testowanie nowych rozwiązań, rozwijanie kompetencji, zespołowe uczenie się i gromadzenie informacji zwrotnej. Faza stabilizacji służy utrwaleniu skutecznych praktyk w dokumentach, podziale obowiązków, rytuałach

pracy zespołów i codziennych zachowaniach. Zmiana staje się trwała, gdy zostaje włączona w standardowy sposób funkcjonowania szkoły.

Slajd 15. Przywództwo wobec zmiany: od oporu do gotowości

Materiały dotyczące kultury szkoły wskazują, że gotowość do zmiany maleje w warunkach przeciążenia, osamotnienia, chaosu, słabego wsparcia i poczucia obcości reformy, a wzrasta dzięki kolektywnej pracy i udziałowi zainteresowanych osób. Opór staje się więc źródłem danych o kulturze organizacyjnej, jakości przywództwa oraz zdolności szkoły do wspólnego uczenia się.

Opór wobec zmiany jest reakcją na przewidywane konsekwencje Reformy26. Kompas Jutra dla profesjonalnej tożsamości nauczyciela, jego poczucia wpływu, kompetencji, bezpieczeństwa i warunków pracy. Nauczyciele interpretują nowe rozwiązania przez pryzmat dotychczasowych doświadczeń, utrwalonych przekonań pedagogicznych oraz praktyk funkcjonujących w szkole. Badania nad wdrażaniem innowacji wskazują, że samo przekazanie informacji uruchamia proces interpretowania zmiany, podczas którego nowe założenia bywają dopasowywane do dotychczasowych sposobów działania. Dlatego rzeczywista zmiana praktyki wymaga wspólnego nadawania znaczenia, uczenia się i sprawdzania rozwiązań w codziennym środowisku pracy.

Najczęstsze źródła oporu można uporządkować w kilku obszarach:

- **sens i spójność zmiany** – potrzeba dostrzeżenia związku programu z rzeczywistymi potrzebami uczniów i szkoły;
- **tożsamość zawodowa i wartości** – potrzeba zgodności zmiany z rozumieniem roli nauczyciela i celów edukacji;

- **sprawczość i wpływ** – potrzeba udziału w diagnozie, projektowaniu i podejmowaniu decyzji;
- **poczucie kompetencji** – potrzeba wiedzy, umiejętności, wsparcia oraz możliwości bezpiecznego uczenia się;
- **obciążenie i zasoby** – potrzeba czasu, jasnego podziału zadań i ograniczonej liczby równoczesnych priorytetów;
- **zaufanie i bezpieczeństwo psychologiczne** – potrzeba swobodnego wyrażania wątpliwości, zadawania pytań i ujawniania trudności;
- **doświadczenia wcześniejszych zmian** – potrzeba wiarygodności, ciągłości i widocznych rezultatów.

Slajd 16. Przywództwo dyrektora w przekształcaniu oporu w gotowość do zmiany

Dyrektor kieruje procesem tworzenia wspólnego rozumienia zmiany. Punktem wyjścia jest diagnoza potrzeb uczniów i funkcjonowania szkoły, a następnie wyjaśnienie, jaki problem ma zostać rozwiązany, jaki rezultat szkoła zamierza osiągnąć oraz jak program wychowawczo-profilaktyczny łączy się z codzienną pracą nauczycieli. Komunikacja pełni funkcję poznawczą i organizacyjną: porządkuje znaczenia, ogranicza niepewność, pokazuje granice zmiany i pozwala pracownikom określić własną rolę. OECD podkreśla, że zdolność nauczycieli do prowadzenia zmiany opiera się na profesjonalnej tożsamości, sprawczości, kompetencjach, dobrostanie oraz uczestnictwie we wspólnocie współpracy.

Dyrektor dobiera działania do rozpoznanego źródła oporu:

- **niepewność dotycząca sensu** → analiza danych, rozmowa o potrzebach uczniów, jasne określenie celów i kryteriów powodzenia;
- **ograniczone poczucie wpływu** → współprojektowanie programu, zespoły zadaniowe i rzeczywisty udział w decyzjach;
- **obawa dotycząca kompetencji** → szkolenia osadzone w praktyce, konsultacje, współprowadzenie działań, obserwacja i informacja zwrotna;
- **przeciążenie** → hierarchizacja priorytetów, zapewnienie czasu, uproszczenie procedur i czytelny podział odpowiedzialności;
- **niski poziom zaufania** → przewidywalność decyzji, jawność kryteriów, dotrzymywanie ustaleń i bezpieczna przestrzeń do zgłaszania trudności;
- **rozbieżność z kulturą szkoły** → rozmowa o wartościach, normach i przekonaniach obecnych w codziennych praktykach;
- **zmęczenie wcześniejszymi reformami** → ograniczony zakres pierwszego etapu, szybkie uczenie się z wdrożenia i prezentowanie wiarygodnych rezultatów.

Przywództwo uzyskuje wiarygodność, gdy deklarowanym celom odpowiadają decyzje dotyczące czasu, zasobów, doskonalenia i organizacji pracy. Szkoła potrzebuje środowiska, w którym nauczyciel może zadawać trudne pytania, ujawniać niepewność, analizować błędy i korzystać ze wsparcia współpracowników. Bezpieczeństwo psychologiczne, zaufanie i poczucie przynależności wzmacniają współpracę, dobrostan oraz zdolność nauczycieli do podejmowania ryzyka związanego z uczeniem się nowych praktyk.

Slajd 17. Od uczestnictwa do sprawstwa i współodpowiedzialności nauczycieli

Zaangażowanie nauczycieli rozwija się wraz ze wzrostem ich realnego wpływu na proces zmiany. Informowanie pozwala poznać jej założenia, konsultowanie umożliwia wniesienie opinii, współprojektowanie przekazuje wpływ na kształt rozwiązań, a współodpowiedzialność obejmuje podejmowanie decyzji, realizację działań i wspólną ocenę rezultatów. Autentyczność uczestnictwa można rozpoznać po tym, czy wiedza i doświadczenie nauczycieli wpływają na diagnozę, wybór priorytetów, metody działania oraz korektę programu. OECD wskazuje nauczycieli jako współprojektantów zmiany programowej, których sprawczość stanowi warunek przejścia od założeń reformy do praktyki szkolnej.

Współodpowiedzialność buduje się poprzez pracę zespołów uczących się, które prowadzą krótkie cykle badania praktyki:

1. rozpoznają konkretny problem dotyczący doświadczeń lub funkcjonowania uczniów;
2. analizują dane i dotychczasowe sposoby działania;
3. projektują ograniczoną i możliwą do sprawdzenia zmianę;
4. wdrażają ją w klasie, zespole lub wybranym obszarze szkoły;
5. zbierają informację zwrotną i dane o rezultatach;
6. wspólnie interpretują wyniki, korygują rozwiązanie i decydują o jego upowszechnieniu.

Badania nad wdrażaniem innowacji wskazują, że wspólnoty profesjonalnego uczenia się umożliwiają zmianę praktyki poprzez społeczne konstruowanie wiedzy, refleksję, wymianę doświadczeń i wspólne rozwiązywanie problemów. Szkolne zespoły uczące się tworzą bezpieczną przestrzeń profesjonalnego dialogu, w której nauczyciele analizują własne przekonania, obserwują praktykę, udzielają sobie informacji zwrotnej i biorą zbiorową odpowiedzialność za efekty uczniów.

Program wychowawczo-profilaktyczny staje się wspólnym narzędziem pracy, gdy nauczyciele rozpoznają w nim własną wiedzę praktyczną, widzą związek między działaniem a doświadczeniem uczniów oraz uczestniczą w ocenie rezultatów. Dyrektor tworzy ramy tego procesu, natomiast zespoły nauczycielskie rozwijają, testują i utrwalają praktyki. Taki model łączy przywództwo z profesjonalną autonomią, uczenie się z odpowiedzialnością oraz zmianę kultury szkoły z doskonaleniem codziennej praktyki.

Slajd 18. Krótkie cykle badania praktyki

Slajd przedstawia krótkie cykle badania praktyki, realizowane przez zespoły nauczycielskie jako proces ciągłego doskonalenia pracy szkoły. Cykl obejmuje rozpoznanie problemu, analizę danych, zaprojektowanie rozwiązania, jego wdrożenie, zebranie informacji zwrotnej oraz podjęcie decyzji o korekcie lub upowszechnieniu zmiany. Rola dyrektora polega na tworzeniu bezpiecznych ram współpracy, natomiast nauczyciele zachowują profesjonalną autonomię w testowaniu i rozwijaniu skutecznych praktyk.

Slajd 19. Etapy świadomej rekulturacyj

Świadoma rekulturacyja rozpoczyna się od rozpoznania aktualnego sposobu funkcjonowania szkoły. Kolejne etapy obejmują identyfikację wzorów

wspierających rozwój i obszarów wymagających zmiany, określenie pożądanego kierunku, zbudowanie zespołu odpowiedzialnego za proces oraz zaplanowanie nowych praktyk. Każdy etap powinien wynikać z danych i doświadczeń społeczności.

Następnie szkoła wdraża rozwiązania, obserwuje ich przebieg, zbiera informację zwrotną i wprowadza korekty. Skuteczne praktyki zostają włączone do organizacji pracy, programu wychowawczo-profilaktycznego, planu doskonalenia i systemu monitorowania. W ten sposób placówka rozwija zdolność uczenia się na podstawie własnej praktyki.

Slajd 20. Program wychowawczo-profilaktyczny jako strategia kultury szkoły

Program wychowawczo-profilaktyczny powinien określać kulturę potrzebną do realizacji Profilu absolwenta i absolwentki. Punktem wyjścia jest diagnoza klimatu, relacji, potrzeb, zasobów, norm oraz czynników wpływających na bezpieczeństwo i dobrostan. Na tej podstawie szkoła formułuje wartości, cele, standardy działania i oczekiwane efekty.

Program łączy rozwój ucznia z rozwojem organizacji. Jeżeli szkoła chce rozwijać współpracę uczniów, powinna wzmacniać współpracę nauczycieli. Jeżeli celem jest sprawczość, codzienna organizacja powinna tworzyć przestrzeń udziału i odpowiedzialności. Jeżeli priorytetem jest dobrostan, potrzebne są stabilne relacje, przewidywalne zasady i dostępne formy wsparcia.

Slajd 21. Dyrektor jako lider pedagogiczny i organizator procesu

Dyrektor pełni funkcję lidera pedagogicznego, który łączy wizję Reformy26. Kompas Jutra z codziennym funkcjonowaniem placówki. Inicjuje diagnozę,

organizuje pracę zespołową, ustala strukturę odpowiedzialności, wspiera rozwój kompetencji nauczycieli i dba o spójność programu z Profilem absolwenta i absolwentki, podstawą programową oraz planem pracy szkoły.

Przywództwo pedagogiczne opiera się na tworzeniu warunków do współpracy i uczenia się. Dyrektor wykorzystuje dane, inicjuje refleksję nad praktyką, umożliwia testowanie rozwiązań i pilnuje ciągłości procesu. Jego decyzje dotyczące czasu, komunikacji, zasobów, sposobu prowadzenia zebrań i wspierania zespołów bezpośrednio kształtują kulturę wdrażania reformy.

Slajd 22. Sieciowy podział ról we wdrażaniu programu (Role dyrektora, nauczycieli, rodziców i uczniów)

Dyrektor tworzy ramy organizacyjne i odpowiada za spójność procesu. Nauczyciele przekładają cele programu na codzienną dydaktykę, relacje, informację zwrotną, pracę zespołową i reagowanie na trudności. Specjaliści wspierają diagnozę, profilaktykę, interwencję i koordynację pomocy. Pracownicy niepedagogiczni współtworzą klimat bezpieczeństwa oraz jakość codziennych kontaktów.

Rodzice wnoszą wiedzę o dziecku i środowisku rodzinnym, uczestniczą w diagnozie, ustalaniu priorytetów i ewaluacji. Uczniowie dostarczają wiedzy o rzeczywistym doświadczeniu szkoły oraz współtworzą rozwiązania dotyczące relacji, bezpieczeństwa i życia wspólnoty. Sieciowy podział odpowiedzialności zwiększa trafność programu i wzmacnia wspólne poczucie wpływu.

Slajd 23. Model pracy nad programem: model zarządczy (diagnoza, identyfikacja, operacjonalizacja i ewaluacja)

Model pracy nad programem obejmuje cztery powiązane fazy. Diagnoza dostarcza wiedzy o potrzebach, zasobach, relacjach, klimacie, zachowaniach ryzykownych i doświadczeniach uczniów. Identyfikacja służy wyborowi priorytetów, rozpoznaniu czynników ryzyka i czynników chroniących oraz ustaleniu obszarów wymagających skoordynowanego działania.

Operacjonalizacja przekłada ogólne wartości i cele na konkretne rezultaty, zadania, odpowiedzialności, terminy i wskaźniki. Ewaluacja pozwala sprawdzić przebieg działań oraz ich wpływ na uczniów i kulturę szkoły. Model ten porządkuje program jako proces zarządczy, w którym każda decyzja posiada uzasadnienie diagnostyczne i określony sposób oceny efektu.

Slajd 24. Trójkąt diagnostyczny: uczniowie, rodzice i nauczyciele

Rzetelna diagnoza łączy trzy perspektywy. Uczniowie opisują własne doświadczenie relacji, bezpieczeństwa, wymagań, przynależności, presji i dostępności pomocy. Rodzice wnoszą wiedzę o funkcjonowaniu dziecka poza szkołą, zmianach zachowania, potrzebach rozwojowych i jakości komunikacji z placówką. Nauczyciele rozpoznają procesy zachodzące podczas lekcji, przerw i pracy zespołów klasowych.

Każda perspektywa odsłania inną część rzeczywistości szkoły. Ich zestawienie pozwala odróżnić jednostkowe doświadczenia od powtarzających się mechanizmów oraz wskazać obszary wymagające dalszego rozpoznania. Diagnoza powinna łączyć ankiety, rozmowy, obserwacje, analizę frekwencji, dokumentacji, zdarzeń kryzysowych i danych dotyczących osiągnięć uczniów.

Slajd 25. Cykl ciągłego doskonalenia programu: diagnoza – plan – realizacja – monitoring – ewaluacja – korekta

Program wychowawczo-profilaktyczny funkcjonuje w cyklu ciągłego doskonalenia. Diagnoza określa punkt wyjścia i potrzeby. Plan porządkuje cele, działania, zasoby i odpowiedzialności. Realizacja wprowadza założenia do codziennej praktyki szkoły, a monitoring dostarcza bieżącej wiedzy o przebiegu procesu, uczestnictwie i napotykanym trudnościach.

Ewaluacja odpowiada na pytanie o zmianę osiągniętą w funkcjonowaniu uczniów i szkoły. Korekta pozwala dostosować cele, metody, zakres wsparcia i organizację pracy do uzyskanych wyników. Cykl ten przekształca program w mechanizm uczenia się organizacji oraz umożliwia dyrektorowi zarządzanie wdrożeniem na podstawie danych.

Slajd 26. Całościowe podejście do funkcjonowania szkoły jako rama wdrożenia

Whole-school approach, czyli podejście obejmujące całą szkołę, zakłada koordynację działań dydaktycznych, wychowawczych, profilaktycznych i organizacyjnych. Program obejmuje treści nauczania, praktyki pedagogiczne, etos szkoły, relacje, normy, środowisko fizyczne i cyfrowe, system wsparcia oraz współpracę z rodzinami i społecznością lokalną.

W tym ujęciu odpowiedzialność za rozwój ucznia jest rozłożona w całą organizację. Każdy nauczyciel realizuje cele wychowawcze poprzez sposób prowadzenia lekcji, budowania relacji, oceniania i organizowania współpracy. Dyrekcja, specjaliści, pracownicy, rodzice i uczniowie współtworzą spójne środowisko, w którym wartości i standardy działania są obecne w różnych obszarach życia szkoły.

Slajd 27. Piramida interwencji: trzy poziomy działań profilaktycznych

Pierwszy poziom obejmuje profilaktykę uniwersalną skierowaną do wszystkich uczniów. Koncentruje się na wzmacnianiu relacji, integracji, bezpieczeństwa, kompetencji społeczno-emocjonalnych, zdrowych norm grupowych, samoregulacji i dostępności wsparcia. Stanowi podstawę kultury szkoły i tworzy środowisko sprzyjające pozytywnej adaptacji.

Drugi poziom obejmuje działania selektywne dla grup uczniów doświadczających podwyższonego ryzyka, a trzeci działania wskazujące i specjalistyczne dla osób z nasilonymi trudnościami. System wymaga jasnych kryteriów rozpoznawania potrzeb, sprawnej komunikacji, koordynacji pomocy i współpracy z instytucjami zewnętrznymi. Trzy poziomy tworzą jeden układ wsparcia o rosnącej intensywności.

Slajd 28. Profil absolwenta i absolwentki żywy w kulturze szkoły

Profil absolwenta i absolwentki staje się żywy poprzez codzienne doświadczenia. Odpowiedzialność rozwija się tam, gdzie uczniowie otrzymują realne zadania i poznają konsekwencje decyzji. Samodzielność wzrasta dzięki wyborom, planowaniu i refleksji. Współpraca dojrzewa w zespołowym działaniu, dialogu i wspólnym rozwiązywaniu problemów.

Kultura szkoły jest przestrzenią, w której uczniowie obserwują, jak dorośli realizują deklarowane wartości. Sposób prowadzenia zebrań, reagowania na konflikt, traktowania błędu, komunikowania wymagań i współpracy z rodzicami tworzy rzeczywisty przekaz wychowawczy. Program wychowawczo-profilaktyczny powinien zapewniać zgodność między profilem absolwenta i absolwentki, praktyką nauczycieli i organizacją życia szkoły.

Slajd 29. Architektura spójności

Szkoły kierują się wartościami, rozumieją świat, potrafią korzystać z wiedzy, współpracować, troszczyć się o siebie i innych, podejmować odpowiedzialne decyzje oraz uczyć się przez całe życie. Posiadają poczucie wpływu, zdolność samoregulacji, gotowość do dialogu i świadomość własnego miejsca we wspólnocie.

Realizacja tej wizji wymaga spójności całego środowiska szkoły. Profil absolwenta i absolwentki określa kierunek, program wychowawczo-profilaktyczny porządkuje strategię, kultura szkoły tworzy codzienne warunki rozwoju, a przywództwo dyrektora zapewnia ciągłość wdrożenia. Najważniejszym zadaniem zarządczym staje się takie organizowanie szkoły, aby każde doświadczenie ucznia wspierało jego rozwój poznawczy, społeczny, emocjonalny i aksjologiczny.

Slajd 30. Podsumowanie

Slajd przedstawia Profil absolwenta i absolwentki jako Nową Umowę Społeczną, tworzoną wspólnie przez uczniów, rodziców oraz nauczycieli i szkołę. Uczniowie zyskują świadomość celu i znaczenia uczenia się, rodzice – przejrzystość oczekiwań i efektów kształcenia, a nauczyciele – jasny kierunek rozwijania kompetencji podczas każdej lekcji. Wspólnym rezultatem jest spójne rozumienie wartości, postaw i umiejętności, które szkoła powinna kształtować.