



System Ewaluacji Oświaty

Nadzór pedagogiczny

Frank Crawford

UCZESTNICTWO W ZMIANACH TRANSFORMACYJNYCH
W SYSTEMIE EDUKACJI

„Tak wiele reform, a tak mało zmian” – taką opinię słyszymy bardzo często. Nie chodzi tu jednak tylko o innowacje, ale o to, by udało się je wprowadzić w życie poprzez bezwzględny proces zmian. Systematyczne zarządzanie zmianami, którego często brakuje, stanowi część układanki, jaką jest reforma edukacji. Reforma edukacyjna jest w dużej części regulowana odgórnie, dlatego nauczyciele albo nie mogą rozwinąć swoich umiejętności aktywnego uczestnictwa w zmianach, albo pozwalają im zaniknąć.

Każdy, kto chce uczestniczyć w zmianie edukacyjnej, by przygotować szkoły na XXI wiek, powinien sobie postawić następujące cele:

1. zostać ekspertem do spraw uczenia się;
2. zrozumieć, na czym polega zmiana;
3. określić cele, wskazać wartości i trzymać się zasad;
4. wystrzegać się dychotomii, by móc rozwiązywać dylematy;
5. patrzeć w głąb siebie, rozglądać się dookoła i spoglądać do przodu, aby zobaczyć cały obraz, a przede wszystkim podejmować działania w celu poprawienia rezultatów;
6. angażować uczniów.

1. Zostać ekspertem do spraw uczenia się

Jeżeli przeanalizujemy, czym jest proces uczenia się i z czym wiąże się zmiana wprowadzona w szkole oraz w systemie edukacji, odkryjemy pozytywny i pożądany cykl.

Uczenie się to zmiana. Kiedy się uczymy, nasz mózg się zmienia. Nauka to aktywny proces obejmujący czynności mentalne i fizyczne, w wyniku których pozyskujemy nową wiedzę, informacje, zdolności, umiejętności (między innymi umiejętność obserwacji), różne zachowania i postawy. Nauczyciele i rodzice z reguły widzą, jak ta zmiana zachodzi, dlatego uczą się, jak nią kierować w klasie lub w domu. Ich podejście najczęściej polega jednak na otoczeniu opieką i bezwarunkowo pozytywnym traktowaniu młodego człowieka.

Zmiana to nauka. Nauczyciele to sprawcy zmian w życiu młodych ludzi. Przewagę nad nimi mogą jednak zdobyć dopiero wtedy, gdy sami będą tymi, którzy się uczą – na przykład kiedy zmienią program nauczania lub podejście do kształcenia, aby pomóc uczniom w nauce.

Sposób, w jaki nauczyciele się uczą, najłatwiej można zaobserwować w społeczności uczących się specjalistów. Aby zostać jej członkiem, nauczyciel musi umieć słuchać, udzielać się, wciąż próbować czegoś nowego i wykazywać ducha przedsiębiorczości. Zdolności przywódcze są bardzo ważne przy wprowadzaniu zmian transformacyjnych. w wypadku edukacji przywództwo musi być zorientowane na uczenie się.

2. Zrozumieć, na czym polega zmiana

Zmiana sprzyja uczeniu się, a nauka przebiega najlepiej, gdy uczymy się razem z innymi, w grupach, i kiedy popełniamy błędy, a wszystko to odbywa się w konkretnym środowisku lub w ramach własnej organizacji lub pracy. Nie istnieje uniwersalne lub jedyne właściwe podejście do zmiany. Jako specjaliści musimy sami wypracować odpowiednie rozwiązania, które będą pasować do naszego kontekstu.

W dokumencie HM Inspectorate of Education *Learning Together: Opening up Learning* czytamy: „Umiejętność uczenia się razem to cecha charakterystyczna profesjonalizmu – niezbędna, jeżeli chcemy realizować [własne aspiracje]. Sukces każdej uczącej się osoby w zakresie rozwijania zaawansowanych umiejętności, pogłębiania wiedzy i możliwości rozumienia zależy od tego, czy doświadcza ona skutecznego i angażującego procesu uczenia się i nauczania. Większy nacisk na pogłębianie u uczniów takich cech, jak pewność siebie, wnikliwość, odporność, umiejętności pracy w zespole, kreatywność i poczucie odpowiedzialności, oznacza, że nauczyciele muszą z sobą współpracować, by ustalić metody, które można doskonalić i wzmacniać w trakcie realizacji programu nauczania”.

Przeanalizujmy cechy charakterystyczne krajów, w których udało się wdrożyć zmiany. Przeprowadzone niedawno analizy wyników Programme for International Students Assessment (PISA) z Finlandii, Szanghaju i Kanady wskazują, że kluczowe znaczenie mają zmiany w zakresie oceny pracy ucznia, programu nauczania oraz procesów uczenia się i nauczania oraz że wymagają one czasu ze względu na czynnik kulturowy.

Z badań i doświadczenia wynika, że zmiany następują etapami, z których każdy wymaga zrozumienia, wsparcia, czasu, wysiłku i zasobów. W wypadku wielu inicjatyw edukacyjnych podejmuje się próby przejścia do dalszych etapów wdrażania zmian bez wyraźnego obrazu całego procesu. Dlatego nie powinno dziwić, że odnoszą one mierne skutki, skoro świadomość ludzi koncentruje się na najgorszych obawach.

Cały proces zmiany obejmuje cztery etapy: **przygotowanie, zaangażowanie, realizacja, ugruntowanie**.

Przygotowanie polega na uświadomieniu potrzeby i możliwości wprowadzenia zmian, patrząc w przyszłość. Musimy przygotować młodych ludzi na burzliwe czasy, które będą się charakteryzować szybkim tempem zmian. Samo to wskazuje, jak pilna jest potrzeba transformacji w systemie kształcenia.

Kierowanie zmianą polega na angażowaniu tych, których ona dotyczy, i uwalnianiu naturalnego potencjału. Chodzi o podporządkowanie się i zapewnienie ludziom (w tym uczniom) swobody poprzez przekazanie odpowiedzialności, władzy i kontroli. Wbrew pozorom dzielenie się władzą sprawia, że w systemie rośnie poziom ogólnej odpowiedzialności. Istotny jest sposób, w jaki liderzy kształtują wartości i kulturę

organizacji. Innymi słowy, sposób sprawowania władzy przez daną osobę określa, kim ona jest. Istotne znaczenie ma zaangażowanie przełożonych, aby dostosować wizję do celu na każdym etapie zmian.

W edukacji, tak jak we wszystkich innych dziedzinach, musimy ruszyć w podróż ku wiedzy, by móc podążać inną drogą. Podczas tej podróży zapewne będziemy doświadczać uczuć podobnych do straty. Taki proces został dokładnie przeanalizowany i podzielony na etapy, takie jak szok, nieufność, złość, poczucie winy, niepokój, żal, a na końcu akceptacja.

Zasadnicze znaczenie dla zmniejszenia szoku mają otwartość i jasna informacja na temat powodów wprowadzania zmiany. Początkowo ludzie będą się koncentrować na swoich obawach. Na pewno nie zwrócą się ku czemuś, co nie zostało im w pełni i przekonująco objaśnione, bez wskazania drogi, którą mają podążać, i wyznaczenia roli, jaką mają odgrywać. Reakcja na zmianę i innowację przyjmuje formę od cichej niezgody do otwartego oporu. Posługując się przykładami pojedynczych osób, można pokazać, że uczucia takie są naturalne i należy się ich spodziewać. Lęk utrudnia pogodzenie się z wieloznacznością i złożonością zmiany, robienie postępów dzięki uczeniu się oraz akceptację nieprzewidywalności przyszłości. Może spowodować awersję do podejmowania ryzyka i pozbawić ducha przedsiębiorczości. Zmiana powinna dopingować do działania, a nie wywoływać obawy.

Zaangażowanie polega na nieustannym komunikowaniu wizji. Chodzi tutaj o zaangażowanie ludzi w proces zmiany, pozwolenie im na przejęcie inicjatywy, podkreślenie znaczenia ich działań, stworzenie miejsca na refleksję, zapewnienie przejrzystości celu i pozytywnego nastawienia wszystkich uczących się oraz promowanie nowego sposobu myślenia. Musimy sobie radzić z negatywnymi reakcjami ludzi, skoro mają się oni pogodzić z potrzebą zmiany. Zdają sobie sprawę, że najgorszych obaw jeszcze nie udało się rozwiązać, i gdy spoglądają z żalem wstecz, zaczynają też patrzeć w przyszłość, analizując szanse wynikające z nowego sposobu działania. Na tym etapie bardzo ważne jest, aby zaangażować ludzi w proces podejmowania decyzji, a celebrować przeszłość, zwracać się ku wizji „nowego świata”, zbudowanej na ich pasji i przydzielającej im nowe role oraz zadania.

Realizacja zmian w szkołach i placówkach oświatowych odbywa się zwykle w ramach projektów. Historia pomyślnie zrealizowanych i dających trwałe efekty projektów edukacyjnych nie jest olśniewająca. Zwykle projekt bywa postrzegany w kategoriach czasu. Nauczyciele są bardzo zajętymi ludźmi, ponieważ aby wspierać swoich uczniów, podejmują wiele fantastycznych działań w klasie i poza nią. Dlaczego więc mieliby ich zaniechać? Znalezienie czasu na wprowadzenie zmiany oznacza jednak, że trzeba zrezygnować z czegoś, na czym nam zależy, choćby na jakiś czas. Ciągłe dodawanie nowych zadań bez towarzyszącego im wzrostu w zakresie oczekiwanych wyników nie ma zatem sensu.

Ugruntowanie zmian to trudne zadanie. Trzeba znaleźć dla nich poparcie oraz poruszyć wiele problematycznych kwestii, nawet po tym, jak transformacja wydaje się wprowadzona. Musimy mieć pewność co do tego, że dokonane zmiany staną się częścią naszego sposobu działania w szkole. Na tym etapie bardzo często pojawia się rezygnacja z podejmowania dalszych wysiłków i powrót do starych sposobów. Należy więc wskazywać oczywiste powiązania pomiędzy zmianą, jaką wprowadziliśmy, a poprawą wyników uzyskaną u uczniów. Następnie stopniowo możemy zacząć bardziej koncentrować się na realizacji celów edukacyjnych, przywiązując mniej wagi do samego przebiegu procesu zmiany.

Narzędzia, które mogą nam pomóc podczas wprowadzania zmian, są bardzo przydatne, jeżeli zależy nam na systematyczności działań. Nie ma problemu z dostępem do nich (w Internecie, na przykład JISCinfonet). Bardziej złożone najlepiej pomijać.

3. Określić cele, wskazać wartości i trzymać się zasad

Uczenie się i nauczanie, program nauczania i ocena pracy ucznia opierają się na tych samych wartościach. Wywodzą się one z poczucia osobistej, a być może też narodowej tożsamości. Jako nauczyciele musimy wyraźnie pokazywać, że żyjemy w zgodzie z takimi wartościami, jak sprawiedliwość, mądrość, uczciwość oraz współodczuwanie. w Szkocji staraliśmy się wprowadzić to w naszym nowym programie nauczania¹, aby zapewnić spójność wartości, zasad i rezultatów.

Cała praktyka, polityka i badania oświatowe powinny się koncentrować na wspieraniu uczenia się. Niedawno analizowaliśmy trójwymiarową koncepcję programu nauczania. Zamiast liniowej, przypominającej szczeble, podzielonej na etapy i pojęcia, widzielibyśmy raczej konstrukcję trójwymiarową. Trzy wymiary tej drabiny to: zastosowanie (jak mogę wykorzystać to, czego się nauczyłem/nauczyłam w nowych sytuacjach), zakres (dziedziny/przedmioty/aspekty zawarte w programie) oraz możliwości (w tym umiejętności wyższego rzędu). Najbardziej znaną ramą dla zdolności myślenia wyższego rzędu jest taksonomia Blooma. Zorientowane na technologię (lub cyfrowe) wersje taksonomii Blooma są dostępne w Internecie. Nauczyciele mogą wykorzystywać związane z nią „czasowniki”, ponieważ wywołują one skojarzenia z procesem uczenia się. a więc na przykład uczniowie powinni projektować, konstruować, planować, wytwarzać i wymyślać rzeczy w różnych kontekstach. Zachowując wierność naszym zasadom w XXI wieku, możemy pokazać, że celem zmian w edukacji jest zapewnienie wsparcia uczeniu się, zwiększanie zaangażowania uczniów oraz sprawienie, by system kształcenia był otwarty i sprawiedliwy.

¹ Zob. *Opracowywanie programu nauczania 3*: LTS, s. 13.

4. Wystrzegać się dychotomii, by móc rozwiązywać dylematy

Zajadłe internetowe kłótnie wokół koncepcji oświaty często budzą zdumienie. Oczywiście powinniśmy bronić tego, w co wierzymy, ale jest jakaś bolesna ironia w prowadzeniu w sieci dyskusji dotyczących obecnej i przyszłej sytuacji w duchu średniowiecznej bitwy.

Debata na temat oświaty jest pełna dychotomii i błędów logicznych wynikających z osobistych doświadczeń. Każdy z nas ma jakąś opinię na temat systemu kształcenia, ponieważ wszyscy kiedyś chodziliśmy do szkoły. Klucz do sukcesu leży jednak w osiągnięciu syntezy istotnych pojęć, które tworzą spektrum dyskusji na temat edukacji. Zgodność taka może być jednak wrogiem innowacji ze względu na ograniczenie różnorodności:

„Jeżeli nasze działania nie mają obejmować wszystkich, to nie powinniśmy tego robić dla nikogo». Oto przyjęty sposób myślenia, który zupełnie nie pasuje do dynamizmu, jakiego wymaga obecnie nowoczesny świat. Aby go obalić, należy traktować uniwersalizm i różnorodność jako dylemat, a nie wybór, a politykę kształtować opierając się na jego rozwiązywaniu, a nie kompromisie”².

Rozwiązując takie dylematy, musimy po pierwsze przeanalizować i ocenić wartości oraz podstawowe argumenty konkurujących z sobą stanowisk w sposób neutralny i z szacunkiem dla drugiej strony. Po drugie powinniśmy przeanalizować kompromisy, które zostały już przyjęte, a które prawdopodobnie zawiodły z powodu konfliktów tkwiących w sprzecznych z sobą koncepcjach. Na koniec trzeba się przyjrzeć tym koncepcjom, którym udało się zbliżyć do siebie obydwie światy oraz ich wartości, aby móc zmienić nastawienie i wartości tych z przeciwnego obozu. o tym, jak to zrobić, traktuje punkt 5.

Nauczyciele borykają się z dylematami na co dzień. Społeczeństwo oczekuje gruntownego wykształcenia, a jednocześnie wysoko ceni dobre wyniki egzaminów. To oznacza, że powinniśmy uczyć tak, aby przygotować uczniów do sprawdzianu, a nie rozwijać ich talenty. w wypadku syntezy nie ma powodów do obaw, że dobrze kształceni uczniowie poniosą porażkę na egzaminach. Inny dylemat dotyczy oceniania pracy uczniów. Zdaniem niektórych w tym przypadku należy koncentrować się tylko na doskonaleniu procesu uczenia się na podstawie opinii nauczyciela, aby być pewnym co do zasadności takich poprawek. Jednocześnie wysoko cenimy także przeprowadzanie sprawdzianów jako metodę rozliczania ucznia. w rzeczywistości zamiast dzielić ocenę na działania o charakterze kształtującym i podsumowującym pracę ucznia, można spróbować dokonywać syntezy na bieżąco (na przykład w trakcie lekcji), okresowo (co tydzień, miesiąc lub w innych odstępach czasu) oraz w momentach przejściowych (przy przejściu z klasy do klasy, z etapu na etap, ze szkoły do szkoły). Czasami będziemy stosować podejście o charakterze kształtującym ucznia, aby wskazać mu kolejne kroki

² Międzynarodowe Forum Przyszłości.

w procesie uczenia się, a innym razem bardziej stosowne będzie podejście podsumowujące, pozwalające na sprawdzenie postępów poszczególnych uczniów, zwłaszcza w zakresie realizacji szerszych celów i rezultatów kształcenia. Kolejny dylemat szkoły dotyczy obszaru technologii informacyjnej i komunikacyjnej. Nie ma obowiązku stosowania jej w nauczaniu, nie istnieje też zestaw ustalonych praktyk zawodowych w tym zakresie. Na nauczycieli wywiera się jednak presję będącą przyczyną tego dylematu. Zdaniem niektórych uczniowie powinni mieć do czynienia z tego typu technologiami, podczas gdy inni twierdzą, że szkoły powinny być strefami od nich wolnymi. Popularne urządzenia, takie jak smartfony, są zakazane, a zapory ogniowe w komputerach budzą frustrację. Jednocześnie krytykuje się nauczycieli, że nie korzystają z tablic interaktywnych i programów komputerowych. Nie można być tutaj za bardzo krytycznym, bo sprawa jest dość złożona, ale jeżeli poważnie podchodzimy do metod nauczania dziś i jutro, musimy opracować odpowiednie zasady dotyczące korzystania z urządzeń komunikacyjnych. Ujmując szerzej, ustalony zestaw praktyk w tym zakresie sprawiłby, że wszyscy nauczyciele byłiby zobowiązani do stosowania takich metod, które przynoszą pożądany skutek.

5. Patrzyć w głąb siebie, rozglądać się dookoła i spoglądać do przodu, by zobaczyć cały obraz, a przede wszystkim podejmować działania w celu poprawienia rezultatów

Umiejętności autorefleksji (patrzenia w głąb siebie) musi towarzyszyć zastanowienie się nad wywieranym wpływem oraz jego rezultatami. Samoocena przynosi korzyść tylko wtedy, gdy prowadzi do poprawy naszej pracy i wyników uczniów. Jest natomiast niezbędna przy wprowadzaniu zmian transformacyjnych. Ma nam w tym pomóc publikacja wydana przez Szkocki Inspektorat Oświaty *Jak dobra jest nasza szkoła?*. Została ona opracowana na podstawie sprawdzonych praktyk zebranych w szkołach i klasach w całej Szkocji oraz w innych krajach. Ma za zadanie ułatwić nauczycielom ocenę własnych wyników pracy oraz ustalenie priorytetów działań. Samoocena jest najbardziej skuteczna, gdy odbywa się w miejscu pracy, gdzie można dzielić się z innymi własnym doświadczeniem i wiedzą, co prowadzi do ogólnej refleksji i dyskusji.

Szkoły to miejsca, w których wiele się dzieje. Jednak większość działań nie prowadzi do uzyskania poprawy. Ważne jest planowanie, niebędące jednak tym samym, co działanie. Nie jest nim także pogłębianie specjalistycznej wiedzy na temat innowacji lub inicjatyw. z zebrań również niewiele się wynosi. Decyzje są pozbawione treści, jeżeli nie prowadzą do podjęcia działań. Ustalenie celów i sposobów pomiaru wyników ma sens, jeżeli zostało dobrze przemyślane i w jego wyniku pojawiają się działania ukierunkowane na poprawę.

Zbyt często szkoły za bardzo koncentrują się na swoim rejonie. Umiejętność szerszego spojrzenia jest obecnie bardzo ważna, jeżeli chcemy ustalić, co tak naprawdę ma wpływ

na nasze placówki edukacyjne. To oznacza, że musimy stać się bardziej aktywni i nastawieni na partnerstwo w działaniach z innymi służbami na rzecz dzieci, lokalnymi szkołami, a także instytucjami w innych regionach kraju i na całym świecie. Oznacza to również, że powinniśmy osobiście kontrolować, jak działają nasze społeczności zawodowe. Skąd biorą się nasze poglądy? Gdzie odbywają się te wszystkie ważne dyskusje, dzięki którym możemy rozwinąć nasze kompetencje? w ramach dynamicznych i rozległych sieci społecznościowych możemy dzielić się swoimi poglądami na edukację z osobami na całym świecie. w ostatniej publikacji Her Majesty's Inspectorate of Education (HMIE) pt. *Wspólne uczenie się: edukacja międzynarodowa – odpowiedzialni obywatele świata* zwrócono uwagę na potrzebę spojrzenia na problematykę szkoły w skali międzynarodowej. w załącznikach można znaleźć ciekawe kwestie dotyczące pracy nauczycieli. Podkreśla się na przykład konieczność prowadzenia uczniów w taki sposób, aby byli otwarci na świat, pewni siebie i własnego pochodzenia, posiadali więcej umiejętności, sprawnie posługiwali się językami obcymi, rozwijali swoją wiedzę o świecie i mieli świadomość pozycji ich własnego kraju, potrafili reagować i podejmować wyzwania stawiane przez globalizację, poznawali i rozumeli inne kultury, religie, okoliczności i środowiska poprzez kontakty ze swoimi rówieśnikami, działali na rzecz ochrony środowiska w kontekście międzynarodowym oraz uczestniczyli w życiu świata jako aktywni i odpowiedzialni obywatele.

Obecnie w Szkocji realizujemy projekt, który ma umożliwić oświacie nabranie dystansu i zapewnić spojrzenie w przyszłość. Grupa metodyków we współpracy z Międzynarodowym Forum Przyszłości opracowała model zmian pod nazwą „Trzy horyzonty”, który ma przyczynić się do wprowadzenia nowej metody zatytułowanej „Projektowanie przyszłości procesu uczenia się”. Model trzech horyzontów (3H) pozwala na planowanie przyszłości, promuje kreatywność i odwagę, zachęca do myślenia o zmianie jako o procesie wywierającym istotny wpływ na naszą pracę, a jednocześnie uwzględnia to, że wiele aspektów obecnego modelu wciąż będzie odgrywało rolę w przyszłości. Co istotne, zakłada on także, że pewne aspekty dotyczące przyszłości już teraz znajdują swoje odbicie w postaci innowacyjnych rozwiązań, które mają wpływ na nasze działania, trzeba więc brać je pod uwagę i wspierać. Podstawowym celem modelu trzech horyzontów jest ułatwienie rozpoznawania różnicy między innowacją nastawioną na utrzymanie aktualnego systemu (innowacja podtrzymująca system) a taką, która wprowadzi nas na drogę ku nowemu systemowi (innowacja transformacyjna).

Jak dobrzy jesteśmy teraz?

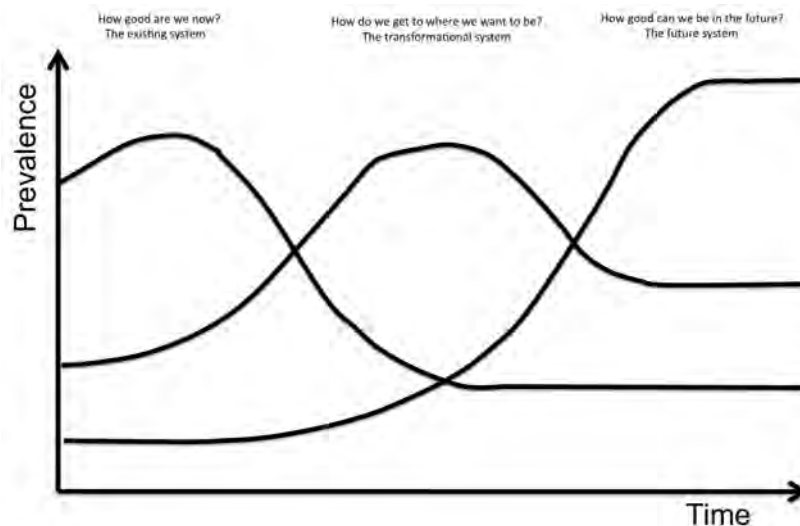
W jaki sposób dotrzemy tam,
gdzie chcemy?

Jak dobrzy możemy być
w przyszłości?

Obecny system

System w transformacji

Przyszły system



Przewaga

Czas

Schemat 1: Model zmian „Trzy horyzonty”

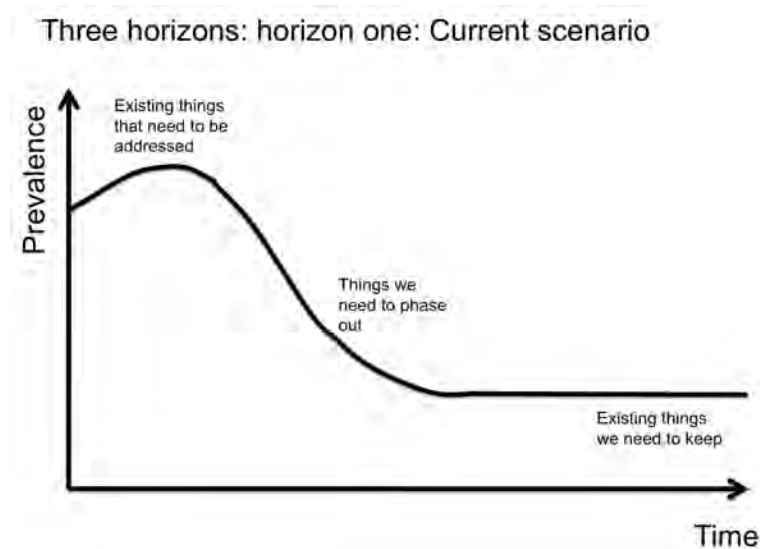
Powyższy wykres pokazuje model trzech horyzontów i przewagę poszczególnych praktyk obecnie i w przyszłości. Linie wskazują trzy różne przebiegi zmian. Horyzont pierwszy (H1) to linia wskazująca na tendencję spadkową, horyzont drugi (H2) jest linią możliwości, a trzeci (H3) – linią realizacji pożądanego celu w przyszłości. Ten ostatni stanie się realny dopiero z upływem czasu, natomiast dominacja obecnych praktyk w ramach horyzontu pierwszego ulegnie osłabieniu w okresie pośrednim. Drugi horyzont to „przestrzeń przyszłości” obejmująca propozycje alternatywnych, często konkurujących ze sobą dróg ku przyszłości. To tutaj dochodzi do konfliktów i pojawiają się różne opcje, które można wypróbować.

Trzy horyzonty: horyzont pierwszy – aktualny scenariusz

Sprawy bieżące,
którymi należy się
zająć

Elementy,
które należy
wycofać

Rzeczy, które
musimy zachować



Przewaga

Czas

Schemat 2: Trzy horyzonty: horyzont pierwszy – aktualny scenariusz

Horyzont pierwszy: „Jak dobrzy jesteśmy teraz?”

Tak przedstawia się obecnie istniejący system. Może on działać sprawnie i przynosić oczekiwane efekty, jeżeli jednak będzie dalej realizowany, a zmieni się otoczenie, stopniowo utraci swoją „przydatność do określonego celu”. w konsekwencji znacznie wadliwie funkcjonować i powodować problemy. Na obrzeżach obecnego systemu (H1) da się dostrzec elementy przyszłego (H3). Te przyszłe elementy to nowe technologie, nowo powołane instytucje społeczne lub inne modele sprawowania władzy. Pojawiają się one dzięki wizjonerom kwestionującym skuteczność dotychczasowych metod lub dzięki osobom, które przyjmują ich podejście.

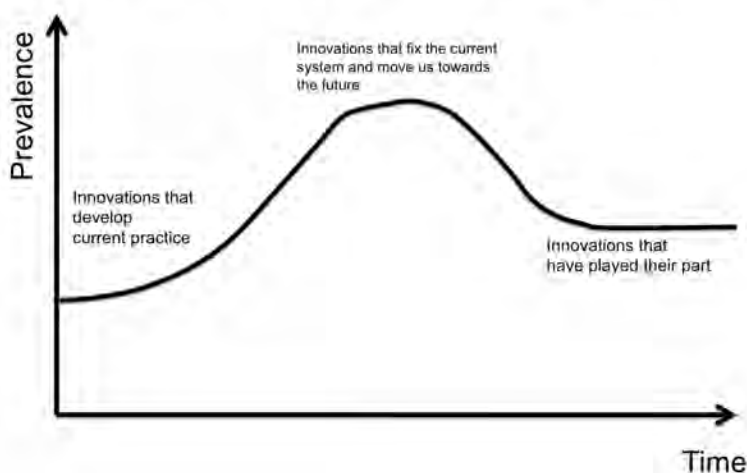
Trzy horyzonty: horyzont drugi – scenariusz przejściowy

Innowacje przyczyniające się do rozwoju obecnych metod

Innowacje, które naprawiają obecny system i pokierują nas

Innowacje, które odegrały już swoją rolę ku przyszłości

Three horizons: horizon two: Transitional scenario



Przewaga

Czas

Schemat 3: Trzy horyzonty: horyzont drugi – scenariusz przejściowy

Horyzont drugi: „W jaki sposób dotrzemy tam, gdzie chcemy?”

Tak wygląda system w transformacji. Ten horyzont to miejsce na innowacje i możliwości, ale też obszar, w którym pojawiają się problemy i bariery. To tutaj następuje przekierowanie na horyzont trzeci. Często jednak pomiędzy grupami lub osobami występują konflikty, które nadają różną wartość podejmowanym problemom lub wyzwaniom. Horyzont drugi to miejsce na rozwiązywanie dylematów i analizowanie paradoksów, gdzie nowe perspektywy widniejące na horyzoncie trzecim kwestionują obecny system. Tutaj innowacje mogą jedynie „podpierać” istniejący, chylący się ku upadkowi system, odwołując w czasie to, co nieuchronne: innowację bez zmiany.

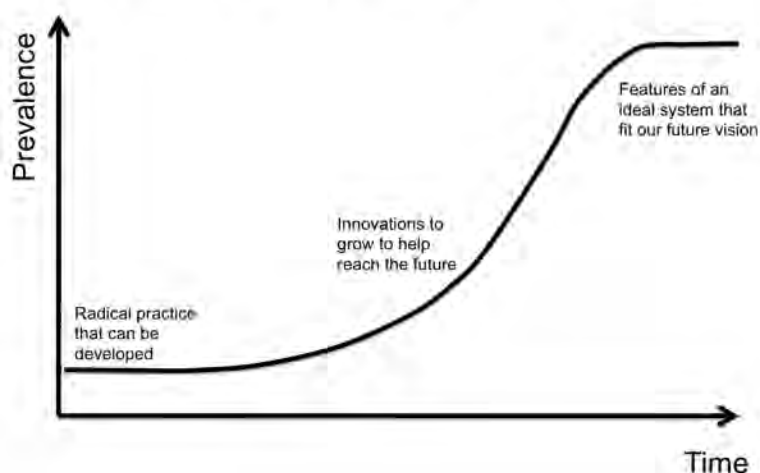
Trzy horyzonty: horyzont trzeci – przyszły scenariusz

Radykalna praktyka,
którą można udoskonalić

Innowacje do
rozwiązania, które
pomogą osiągnąć cel

Cechy idealnego systemu,
który pasuje do naszej wizji przyszłości

Three horizons: horizon three: Future scenario



Przewaga

Czas

Schemat 4: Trzy horyzonty: horyzont trzeci – przyszły scenariusz

Horyzont trzeci: „Jak dobrzy możemy być w przyszłości?”

Oto system w przyszłości. Horyzont trzeci obejmuje pomysły i propozycje dotyczące kształtu systemu w przyszłości, które będą wymagać zmiany w obrębie horyzontu drugiego. Chodzi o nowe podejścia mające obecnie drugorzędne znaczenie, lecz zawierające świeże i wizjonerskie spojrzenie na przyszłość. Mogą to być rozwiązania aktualnych dylematów pojawiających się w horyzoncie drugim. Pomysły lub propozycje w ramach horyzontu trzeciego mogą mieć dla niektórych charakter marginalny, a nawet radykalny. Jednak kryją potencjał, by z czasem nabrać znaczenia i przydatności, ponieważ stanowią bardziej skuteczną odpowiedź na zmiany, zachodzące w otoczeniu już teraz.

6. Angażować uczniów

Co sprawia, że nauczyciel jest świetny? Niektórzy z miejsca odpowiedzą, że chodzi o umiejętność patrzenia z perspektywy uczniów, wczucia się w ich sytuację, rozumienia ich poglądów oraz o posiadanie wiedzy na temat ich pasji i motywacji. Patrząc na świat z perspektywy uczniów, jako nauczyciele musimy umieć im objaśnić to, co i dlaczego robimy każdego dnia. Jeżeli zapytamy uczniów, odpowiedzą, że dobry pedagog jest wspaniałomyślny, potrafi słuchać, wierzy w ucznia, potrafi dochować tajemnicy, lubi uczyć młodych ludzi, jest cierpliwy, pomaga w kłopotach, informuje o postępach, pozwala na wyrażanie własnego zdania, sprawdza zrozumienie, pomaga tym, którzy pracują wolniej, sprawia, że uczeń myśli dobrze o sobie, nie przekreśla ucznia i potrafi wybaczać³. Jak bliscy jesteśmy temu idealnemu obrazowi?

Większość podejść do kwestii angażowania uczniów w szkołach należałoby opisać jako działania pozorne. Na „drabinę zaangażowania”⁴ w systemie edukacji można się wspinać poprzez: informowanie (o decyzji), objaśnianie (aby zmienić nastawienie/działanie), konsultowanie (prosząc o opinie), włączanie w działanie (traktując uczniów jako czynnych uczestników działań mających na celu wyszukiwanie i wprowadzanie w życie rozwiązań), współpracowanie (angażując uczniów w proces podejmowania decyzji i działań oraz ustalania i wspólnego realizowania celów) oraz przekazywanie (oddawanie władzy w zakresie podejmowania decyzji, kierowania zasobami i kontroli przy wskazaniu zakresu odpowiedzialności). Jeżeli transformacja systemu edukacji ma odnieść sukces, musimy wspiąć się na tej drabinie jeszcze wyżej. w klasie angażowanie uczniów polega na wywołaniu u nich poczucia przynależności, pokazaniu, że zależy nam na nich i że cenimy ich jako młodych ludzi. Należy dać im poczucie samostanowienia, wzmacniać ich zaangażowanie, organizować proces uczenia się tak, aby pokazać, że im ufamy, wskazywać cele poprzez stymulowanie właściwych doświadczeń i wywoływanie entuzjazmu, udowadniać, że lubimy uczyć, oraz stymulować poczucie wiary w siebie poprzez udzielanie informacji zwrotnych i okazywanie zaufania⁵.

Podjęcie działań w celu wprowadzenia zmian to ambitne zadanie. Jednak obraz idealnego systemu wymaga głębokich dyskusji wśród specjalistów z naszej dziedziny. Dopiero potem będziemy w stanie odpowiedzieć na pytanie: Co oznacza dla mnie taki ideał? Czy zgodzimy się poglądem, że w doskonałym systemie wyrażanie większej troski jest rzeczą mądrą, podejmowanie większego ryzyka – bezpieczną, snucie marzeń – praktyczną, a oczekiwanie czegoś więcej – możliwą?

Zmiana sposobu patrzenia na świat zależy od nas (Gandhi).

³ J. MacBeath, *The Power and Potential of Pupil Voice: PowerPoint*, <http://www3.hants.gov.uk/johnmacbeath-thepowerandpotentialofpupilvoice.pdf>.

⁴ Zob. <http://www.rkpartnership.co.uk/documents/Arnstein's%20Ladder.pdf>.

⁵ Zob. <http://www.themotivatedschool.co.uk/>.

Bibliografia internetowa

Learning Together: Opening up learning, HMIE 2009

<http://www.hmie.gov.uk/documents/publication/ltoul.pdf>

The Journey to Excellence, cz. 1–2, 2006

<http://www.hmie.gov.uk/documents/publication/hgiosjte.pdf>

How good is our school?, HMIE 2007

<http://www.hmie.gov.uk/documents/publication/hgiosjte3.pdf>

Planning for excellence, HMIE 2007

<http://www.hmie.gov.uk/documents/publication/tjtepfe4.pdf>

Leadership for learning: The challenges of leading in a time of change, HMIE 2007

<http://www.hmie.gov.uk/documents/publication/lflcltc.pdf>

Learning Together: International education, HMIE 2010

<http://www.hmie.gov.uk/documents/publication/Learning%20together%20international%20education.pdf>

Building the curriculum: Learning and Teaching Scotland

http://www.ltscotland.org.uk/Images/building_the_curriculum_3_jms3_tcm4-489454.pdf

Transformative Innovation in Education: a playbook for pragmatic visionaries:
International Futures Forum

<http://www.internationalfuturesforum.com/>

John MacBeath, The Power and Potential of Pupil Voice: PowerPoint

<http://www3.hants.gov.uk/johnmacbeath-thepowerandpotentialofpupilvoice.pdf>

The motivated school website: Alan MacLean

<http://www.themotivatedschool.co.uk/>

So what is learning?, strona internetowa Learningandteaching

<http://www.learningandteaching.info/learning/whatlearn.htm>

Drabina zaangażowania

<http://www.rkpartnership.co.uk/documents/Arnstein's%20Ladder.pdf>

John Hattie na temat kanału YouTube Grega Whitby'ego

<http://www.youtube.com/watch?v=NMSsH0jsfd4&feature=related>

Cyfrowa taksonomia Blooma: strona internetowa edorigami
<http://edorigami.wikispaces.com/Bloom's+Digital+Taxonomy>

Zarządzanie zmianą: strona internetowa JISCinfoNet
http://www.jiscinfonet.ac.uk/infokits/change-management/index_html

Strona internetowa Elisabeth Kubler-Ross Foundation
<http://www.ekrfoundation.org/>

Ken Robinson: RSA Animate – Changing Education Paradigms, łącze YouTube
<http://www.youtube.com/watch?v=zDZFcDGpL4U&feature=youtu.be>

Charles Leadbeater, Education innovation in the slums, na stronie TED.com
http://www.ted.com/talks/lang/eng/charles_leadbeater_on_education.html

Sugata Mitra, Child-driven education, na stronie TED.com
http://www.ted.com/talks/lang/eng/sugata_mitra_the_child_driven_education.html

Wyniki badań OECD PISA
<http://www.oecd.org/dataoecd/11/40/44455820.pdf>

Pearson Foundation: studia przypadku PISA
<http://www.pearsonfoundation.org/oecd/>

Doradcy Forthroad
<http://www.forthroad.com/>

Capturing the leadership premium, McKinsey: łącze internetowe
http://www.mckinsey.com/clientservice/Social_Sector/our_practices/Education/Knowledge_Highlights/Capturing%20the%20leadership%20premium.aspx

Technologia w strategii uczenia się: łącze blog/wiki
<https://blogs.glowscotland.org.uk/glowblogs/technologiesforlearningstrategy/>

So Much Reform, So Little Change: The Persistence of Failure in Urban Schools, Charles M. Payne
http://www.amazon.com/Much-Reform-Little-Change-Persistence/dp/1891792881/ref=sr_1_1?ie=UTF8&s=books&qid=1247191985&sr=1-1

Leading Change, John P. Kotter
<http://kotterinternational.com/>