



System Ewaluacji Oświaty

Nadzór pedagogiczny

Kathy Farber, Bill Armaline

ZESPOŁY NAUCZYCIELI JAKO ZASADNICZY ELEMENT  
DEMOKRATYCZNEJ SZKOŁY

## Wprowadzenie

W 1989 roku z bagażem doświadczeń związanych z pracą w różnych kontekstach edukacyjnych, takich jak szkoły państwowe, lokalne projekty edukacyjne i uniwersytety, przeprowadziliśmy się do Toledo w amerykańskim stanie Ohio i zaangażowaliśmy w nasz pierwszy formalny projekt reformy szkolnictwa: The Scott High Accelerated Program in Education (SHAPE). Projekt SHAPE, opracowany i uruchomiony przez doktora Josepha Kretovicsa, wyposażył nauczycieli w narzędzia służące do „opracowania programu przyspieszonego nauczania uczniów z trudnościami w nauce oraz zmiany systemu dydaktycznego w taki sposób, aby materiał programowy wiązał się z doświadczeniami wnoszonym do klasy przez uczniów zamieszkujących centra dużych miast”<sup>1</sup>. Łączył on w sobie wiele strukturalnych, społecznych i pedagogicznych elementów programu reformy edukacji, ale jego najważniejszą i dla nas najbardziej interesującą cechą było tworzenie zespołów nauczycieli dysponujących czasem, możliwościami oraz narzędziami współpracy, aby zaangażować uczniów w pracę w szkole. Naszym zdaniem to właśnie zespoły nauczycieli odgrywają najważniejszą rolę w tworzeniu odpowiedniego kontekstu dla rozwoju odpowiedzialnej i krytycznej postawy obywatelskiej.

Od czasów zaangażowania się projekt SHAPE uczestniczyliśmy w innych, mniej lub bardziej formalnych przedsięwzięciach reform edukacji w szkołach publicznych, uniwersytetach i na poziomie inicjatyw lokalnych. w sumie pełniliśmy funkcję kierowników projektów obejmujących ponad dwadzieścia gimnazjów i szkół średnich w stanach Ohio i Michigan oraz doradców, trenerów i zewnętrznych ewaluatorów w ramach wielu innych projektów w całych Stanach Zjednoczonych. Chcielibyśmy wyrazić szczególną wdzięczność Susan i Mike’owi Klonskim oraz Billowi Ayersowi, twórcom Small Schools Workshop w Chicago oraz liderom reformy szkolnictwa opartej na strukturalnych i etycznych zasadach demokracji. Niedawno za pośrednictwem Centrum Edukacji Obywatelskiej w Warszawie nawiązaliśmy też współpracę z kolegami z Polski, szczególnie z Grzegorzem Mazurkiewiczem. Wypróbujemy nasze pomysły w kontekście międzynarodowym i poznajemy praktyki wynikające z innych niż nasze krajowe uwarunkowań politycznych, społecznych oraz ekonomicznych. Współpraca z wieloma osobami, niezamordowanymi orędownikami sprawiedliwości społecznej poprzez edukację, wzbogaca nasze życie zawodowe i osobiste.

Dzięki zdobytym podczas pracy w ramach projektu SHAPE doświadczeniom i poznanym wówczas ludziom nasze metody bardzo się zmieniły i udoskonaliły. Jedna rzecz nie uległa jednak zmianie: podstawą naszego podejścia do reformowania szkolnictwa pozostaje współpraca nauczycieli w ramach zespołów. Zespoły pedagogów dysponujących czasem na spotkania w godzinach pracy oraz potrafiących go twórczo

<sup>1</sup> J. Kretovics, W. Armaline, K. Farber, *Reform from the bottom up: Empowering teachers to transform schools*, „Phi Delta Kappan”, Winter 1991.

i efektywnie wykorzystać, a także zdolnych do podejmowania decyzji, są sercem i duszą reformy edukacji.

Stworzenie dobrze funkcjonujących zespołów nauczycieli wymaga wiele pracy, przygotowań i przemyśleń, na których opisywanie nie ma tutaj miejsca<sup>2</sup>. w niniejszym opracowaniu chcemy omówić przykłady przynoszących najlepsze rezultaty działań zespołów nauczycieli pod kątem propagowanych przez nas reform edukacyjnych oraz przedstawić przykładowe protokoły pedagogów dotyczące zajęć lekcyjnych i ich wpływ na pracę uczniów.

## Organizacja zespołu nauczycieli

O sukcesie zespołu decydują trzy czynności, jakie należy wykonać na początkowym etapie jego funkcjonowania: ustalenie standardów współpracy, określenie wspólnej wizji szkoły i klasy oraz zbudowanie wzajemnego zaufania i poszanowania w grupie. z pozoru wydaje się to banalne i można by powiedzieć, że aby osiągnąć pozytywne wyniki, wystarczy posadzić dorosłe osoby w jednym pokoju i kazać im razem zastanowić się nad przyszłością ich pracy, ale doświadczenia nasze i naszych kolegów pokazują, iż jest inaczej. Ustalenie standardów pracy w zespole i zapisanie ich tak, aby wszyscy mogli je widzieć, jest niezmiernie ważne. Istnieje kilka sposobów na określenie zasad funkcjonowania zespołu – w większości dotyczą one tego, co ogólnie uznaje się za konieczne do twórczej pracy w grupie. Przykłady niektórych standardów to: w danym momencie może mówić tylko jedna osoba, pozostali słuchają uważnie i nie przerywają mówiącemu; należy wszystkim dać możliwość aktywności lub do tego zachęcać; koncentracja na bieżącym problemie; profesjonalny sposób działania. Jeśli przyjrzeć się tym standardom, okaże się, że dotyczą zazwyczaj ogólnych zasad dobrego wychowania i okazywania szacunku, ale mimo to należy je głośno wypowiedzieć i skodyfikować, aby kształtujący się zespół mógł się do nich odwołać w razie ewentualnych trudności<sup>3</sup>.

Kolejnym elementem organizacyjnym tworzącego się zespołu jest wspólna wizja tego, jak ma wyglądać szkoła, klasa i uczniowie. Zarówno z analizy publikacji dotyczących reformy szkolnictwa, jak i z naszego doświadczenia wynika, że zespół musi być zgodny co do końcowych efektów reformy. Tworzący go nauczyciele powinni na początku współpracy odpowiedzieć na kilka istotnych pytań, na przykład: „Jakie będą najważniejsze skutki zmian dla uczniów?” oraz „Jakie są cele edukowania naszych uczniów?”<sup>4</sup>. Rozmowy na takie tematy bywają trudne, a dorosłym nienauczonym lub nieprzyzwyczajonym do pracy w grupie mogą się wydawać podejrzane lub zbędne.

<sup>2</sup> Więcej informacji na ten temat w: T. Dickenson, T. Erb (red.), *We gain more than we give: Teaming in the middle schools*, National Middle School Association, Westerville 1997, oraz D. Pounder, *Restructuring schools for collaboration: Promises and pitfalls*, State University of New York Press, Alban 1998.

<sup>3</sup> Zob. na przykład D. Pounder, *op. cit.*, rozdział 5, oraz T. Dickenson, T. Erb (red.), *op. cit.*, rozdział 8.

<sup>4</sup> Zob. National Association of Secondary School Principals, *Breaking ranks II: Strategies for leading high school reform*, NASSP, Reston 2004.

Sukces zespołu zależy więc w dużej mierze od ukształtowania wzajemnego zaufania i szacunku. Ustalenie zasad i zwrócenie uwagi na cele grupy oraz wysiłki dydaktyczne jej członków mogą być bardzo pomocne w budowaniu zaufania niezbędnego do funkcjonowania zespołu. Dyrektor lub wyznaczony lider powinien również przykładać wagę do relacji interpersonalnych w zespole powołanym w celu przeprowadzenia zmian w szkole.

Niezmiernie ważne jest także, zwłaszcza podczas początkowych spotkań zespołu, dokumentowanie sposobu wykorzystania czasu i kodyfikowanie wszelkich podejmowanych decyzji. Korzyści z dokumentowania spotkań są wielorakie. Po pierwsze czas przeznaczony na pracę nauczycieli w zespołach jest bardzo kosztowny dla gminy, dlatego nauczyciele powinni być w stanie wykazać, jak go wykorzystują i co się udało im osiągnąć. Po drugie duże znaczenie ma protokołowanie wszelkich podejmowanych decyzji, aby na kolejnych spotkaniach nie wracać do spraw, które już zostały rozstrzygnięte. Poza tym analiza protokołów pozwala stwierdzić, czy zespoły dobrze wykorzystują swój czas i czy poświęcają wystarczająco dużo uwagi poszczególnym celom, do których mają dążyć. Pomocne jest pisemne sporządzanie i przestrzeganie porządku spotkań, w trakcie których przewiduje się czas na omówienie najważniejszych bieżących spraw.

Kiedy już zostaną określone podstawowe standardy pracy i cele grupy, a jej członkowie zaczną sobie ufać, zespół może zająć się realizacją zadań związanych z edukacją dzieci. Poniżej przedstawiamy niektóre z ważniejszych, jak to wynika z praktyki i literatury, działań (więcej informacji na temat tych i innych przykładów działań zespołów można znaleźć na stronach internetowych wyszczególnionych w bibliografii). Szczególną uwagę przykłada się do protokołów nauczycieli służących im do oceny własnych działań oraz wpływu tych działań na pracę uczniów.

## Tematy do rozważenia

Reformy strukturalne umożliwiają doskonalenie praktyk. Zdajemy sobie sprawę, że na wyniki pracy nauczycieli z uczniami ma wpływ wiele czynników od nich niezależnych. Są to między innymi: polityka edukacyjna i finansowa, wewnętrzne i zewnętrzne sprawdziany osiągnięć ucznia, w tym ujednoczone testy, sytuacja społeczna i ekonomiczna w środowisku, w którym funkcjonuje dana placówka, oraz wsparcie (lub jego brak) reform przez władze na poziomie szkoły i gminy. Chociaż te czynniki mogą przeszkadzać i często przeszkadzają w przeprowadzeniu sensownych reform, chcemy zastanowić się nad tym, co nauczyciele mogą zrobić, aby zwiększyć szansę na poprawę sytuacji w szkole.

Tworzenie zespołów nauczycieli, podobnie jak inne elementy reformy szkolnictwa, ma sens na tyle, na ile służy określonym celom. Podamy dwa przykłady, jak grupa nauczycieli może pomóc zmienić atmosferę i praktyki szkoły. z naszego doświadczenia wynika, że dobrze funkcjonujące zespoły mogą być punktem wyjścia do

zdemokratyzowania procesu decyzyjnego w szkole. Nauczyciele, jeśli tylko się da im możliwość współdziałania, mogą stać się dla dyrekcji źródłem informacji i pomysłów na rozwiązanie istniejących problemów. Niektóre obserwowane przez nas zespoły zajęły się kwestią zachowania uczniów i zaproponowały pewne zmiany w zasadach dyscypliny w szkole, które nie przynosiły efektów lub wręcz miały negatywny wpływ na atmosferę placówki. Jednym z narzędzi służących wspólnemu rozwiązywaniu problemów jest protokół „konsultacyjny” (ang. *consultancy protocol*). z braku miejsca w niniejszym artykule odsyłamy zainteresowanych czytelników na stronę internetową, gdzie można znaleźć cały ten dokument<sup>5</sup>. Przedmiotem konsultacji mogą być wszelkiego rodzaju dylematy stojące przed nauczycielami lub szkołą, a protokół nadaje prezentacji, analizie i propozycjom rozwiązania problemu opracowanym wspólnie przez nauczycieli określoną strukturę.

Dylemat, o którym wspomnieliśmy wcześniej, wiązał się z tym, że wielu uczniów miało zaległości w nauce z powodu nieusprawiedliwionych nieobecności w szkole. Jedną z przyczyn absencji była stosowana przez dyrekcję praktyka zawieszania uczniów za powtarzające się wykroczenia dyscyplinarne. Ponieważ nauczyciele z jednej strony nie chcieli, żeby uczniowie opuszczali się w nauce tylko dlatego, że nie uczęszczali na lekcje, a z drugiej zdawali sobie sprawę z konieczności zachowania dyscypliny w klasie i szkole, postanowili za pomocą protokołu konsultacyjnego opracować rozwiązania alternatywne wobec zawieszania uczniów. w efekcie zespół zaproponował metody dyscyplinarne, które pozwoliły zmniejszyć ilość interwencji dyrekcji i jednocześnie liczbę lekcji opuszczanych przez uczniów. Zamiast zawieszania miały być stosowane wobec nich inne metody dyscyplinarne mające wpłynąć na zachowanie, realizowane w ramach zespołu bez szkody dla zajęć lekcyjnych. w niektórych przypadkach zapraszano uczniów na rozmowy na temat możliwych strategii alternatywnych.

Protokoły nauczycieli stosuje się często również w sytuacji, kiedy potrzebują oni informacji na temat konkretnych zadań niekoniecznie służących realizacji celów, takich jak większe zaangażowanie rodziców w edukację dzieci, pozyskiwanie lokalnych zasobów do wzbogacenia doświadczeń klasowych, tworzenie interdyscyplinarnych modułów lekcji, opracowywanie ćwiczeń edukacyjnych czy angażowanie uczniów w lekcjach poprzez odwoływanie się do ich wiedzy i zainteresowań. Protokół może być pomocny przy rozwiązywaniu wszelkiego rodzaju dylematów edukacyjnych i ma służyć wspólnemu korzystaniu z doświadczeń wszystkich członków zespołu.

Inny przykład zastosowania protokołów nauczycieli dotyczy określania na podstawie analizy wyników pracy uczniów, czego faktycznie uczą się oni na lekcjach. w tym właśnie celu opracowano protokół spostrzeżeń (ang. *tuning protocol*), który przedstawiliśmy w załączniku A, ponieważ uważamy, że jest jednym z najbardziej przydatnych protokołów nauczycieli, z jakimi zdarzyło się pracować nam lub zespołom,

<sup>5</sup> Zob. National School Reform Faculty, <http://www.nsrffharmony.org/protocol/doc/consultancy.pdf>.

które obserwowaliśmy. Analiza wyników uczniów może należeć do najbardziej złożonych i trudnych zadań stojących przed nauczycielem, a jednocześnie do najważniejszych wskaźników efektywności praktyki dydaktycznej. Wszelkie reformy dążące do nadania szkole znaczenia – w oczach uczniów, rodziców, społeczeństwa i pracodawców – oraz do tworzenia placówek promujących demokratyczne zasady równego udziału, sprawiedliwości i humanitarnego traktowania powinny opierać się na analizie, w jaki sposób uczniowie wykorzystują doświadczenie zdobyte w klasie.

## Uwagi końcowe

Jak wspomnieliśmy, struktury, działania i funkcjonowanie szkoły są zdeterminowane przez różnorodne czynniki, na które nauczyciele czy pozostali personel często nie mają bezpośredniego wpływu. Na przykład przez ostatnie trzydzieści lat w Stanach Zjednoczonych znacząco wzrosła liczba ujednoczonych testów rzekomo mających badać efekty pracy uczniów (i nauczycieli) oraz umacniać w kadrze szkoły poczucie odpowiedzialności za wyniki. Efekt jednak jest taki, że zbyt częste i zbyt obszerne materiałowo sprawdziany nadwyrężają już i tak napięty system edukacyjny. Nauczyciele muszą poświęcać znaczną część czasu lekcyjnego na przygotowanie do testów, często kosztem programu, który powinni realizować. Mimo że testy z założenia powinny bazować na podstawie programowej, w rzeczywistości nauczyciele są zmuszeni do walki o brakujący czas, ludzką energię i wytrzymałość. Jak wynika z naszych obserwacji, taka sytuacja wywiera szczególnie negatywny wpływ na szkoły, do których uczęszczają najbardziej wrażliwe populacje uczniów.

Świadomość tych faktów studzi nasz zapał do odkrywania nowych możliwości wykorzystania jednego z elementów reformy szkolnictwa – zespołów nauczycieli – w celu zmiany sposobu pracy ucznia i nauczyciela. z drugiej strony potęgą reform leży w potencjale, jaki dają one tym samym nauczycielom i uczniom, do przekształcania szkoły na podstawie własnych doświadczeń w lepszą i bardziej skuteczną organizację edukacyjną oraz bardziej sprawiedliwe i humanitarne środowisko funkcjonowania człowieka.

## Załącznik 1

### Protokół spostrzeżeń: omówienie

Poniższy opis, z niewielkimi zmianami, pochodzi z publikacji *Looking Together at Student Work* autorstwa Tiny Blythe, Davida Allena i Barbary S. Powell (New York: Teachers College Press, 1999)

Pierwotnie protokół spostrzeżeń miał być narzędziem dla szkół średnich służącym do komentowania i doskonalenia tworzonych systemów oceny uczniów, obejmującym prezentacje, portfolio i projekty. z uwagi na złożoność procesu tworzenia nowych form oceny zespół projektowy opracował uproszczoną procedurę wymiany informacji między nauczycielami na temat pracy uczniów i wyciągania stosownych wniosków. Dzięki wspólnej analizie nauczyciele mogą opracowywać i udoskonalać systemy oceny oraz pomagać uczniom w osiąganiu lepszych wyników. Protokół spostrzeżeń jest powszechnie stosowany w amerykańskich szkołach od 1992 roku, również na potrzeby rozwoju zawodowego.

Aby wziąć udział w protokole spostrzeżeń, nauczyciel powinien przedstawić przykłady prac ucznia w formie pisemnej lub, jeśli to możliwe, w postaci nagrania wideo oraz samodzielnie opracowane przykładowe materiały stymulujące pracę ucznia, takie jak opisy zadań czy punktacje. w grupie od sześciu do dziesięciu „krytycznych przyjaciół” (zazwyczaj innych nauczycieli) prowadzonej przez moderatora nauczyciel lub zespół nauczycieli przedstawia kontekst, w jakim pracowali uczniowie (zadanie lub projekt); inni uczestnicy grupy nie mogą w tym czasie zadawać pytań ani komentować tego, co słyszą.

Prezentacja często zaczyna się od zasadniczego pytania, co do którego dana osoba szczególnie potrzebuje informacji zwrotnych, na przykład: „Czy w wypracowaniu ucznia widzisz elementy perswazji?”. Uczestnicy mają czas na zapoznanie się z pracą ucznia i zadawanie pytań wyjaśniających, a następnie wyrażają swoje spostrzeżenia: ciepłe (pochwalające) lub chłodne (kwestionujące). w tym czasie autor prezentacji zachowuje milczenie. Komentarz zazwyczaj przybiera formę pytania, na przykład: „Czym różniłby się projekt, gdyby uczniowie sami wybierali temat pracy?”.

Po wysłuchaniu spostrzeżeń autor prezentacji ma możliwość skomentowania i udzielenia odpowiedzi na wybrane uwagi lub pytania. Na koniec nadchodzi czas na podsumowanie. Zarówno osoby przedstawiające swoją pracę, jak i uczestnicy spotkań uważają, że tego typu doświadczenie jest bardzo mocnym bodźcem do zastanowienia się nad stosowanymi metodami nauczania.

## Procedura

### Wprowadzenie – 5 minut

- Moderator pokrótce omawia cele protokołu, wytyczne i porządek spotkania.
- Jeśli to konieczne, uczestnicy spotkania krótko się przedstawiają.

### Prezentacja – 15 minut

- Autor prezentacji ma możliwość przedstawienia kontekstu, w jakim pracowali uczniowie: informacji o uczniach lub klasie (jak zazwyczaj zachowują się w szkole, jak daleko są z materiałem).
- Przedstawienie zadania, jakie uczniowie mieli wykonać.
- Cele lub standardy związane z zadaniem.
- Anonimowe przykłady prac uczniów – kopie prac, nagrania wideo itp.
- Sposób oceny: punktacja lub kryteria itp.
- Zasadnicze pytanie, które uczestnicy mają skomentować.
- Uczestnicy zachowują milczenie – w tym czasie nie należy zadawać pytań.

### Pytania wyjaśniające – 5 minut

- Uczestnicy mają możliwość zadawania pytań „wyjaśniających”, jeśli w prezentacji pominięto informacje, które ich zdaniem mogą pomóc w zrozumieniu kontekstu, w jakim uczniowie pracowali. Pytania wyjaśniające dotyczą „faktów”.
- Moderator powinien dopilnować, aby pytania ograniczały się wyłącznie do „wyjaśnień”, ponieważ niektóre mogą bardziej pasować do części ciepłych/chłodnych spostrzeżeń.

### Zapoznanie się z przykładami prac uczniów – 15 minut

- Uczestnicy zapoznają się z materiałami, zwracając uwagę na te elementy, które służą postawionym celom, oraz na kwestie problematyczne. Uczestnicy szukają przede wszystkim odpowiedzi na zasadnicze pytanie zadane przez autora prezentacji.
- Autor prezentacji zachowuje milczenie, a uczestnicy pracują w ciszy.

### Refleksja nad ciepłymi i chłodnymi spostrzeżeniami – 2–3 minuty

- Uczestnicy przez chwilę zastanawiają się, jak chcieliby skomentować prezentację.
- Autor prezentacji zachowuje milczenie, a uczestnicy pracują w ciszy.



#### Ciepłe i chłodne spostrzeżenia – 15 minut

- Uczestnicy dzielą się swoimi spostrzeżeniami, podczas gdy autor prezentacji zachowuje milczenie. Zazwyczaj wygląda to tak, że przez kilka minut uczestnicy dzielą się ciepłymi spostrzeżeniami, przez kolejne minuty – chłodnymi (często wyrażanymi w formie pytań do refleksji), a później na zmianę uwagami ciepłymi i chłodnymi.
- Ciepłe spostrzeżenia mogą dotyczyć tego, w jaki sposób przedstawione prace służą realizacji zamierzonych celów, natomiast chłodne – możliwego braku związku z celami czy problemami. Uczestnicy często dzielą się pomysłami, jak udoskonalić przedstawione prace.
- Moderator może być zmuszony do przypominania uczestnikom o zasadniczym pytaniu, które wcześniej powinno zostać zapisane w miejscu widocznym dla wszystkich.
- Autor prezentacji zachowuje milczenie i robi notatki.

#### Refleksje – 5 minut

- Autor prezentacji odnosi się do wybranych uwag/pytań, podczas gdy pozostali uczestnicy zachowują milczenie.
- Nie jest to czas na obronę swojej pracy, ale na głośną refleksję autora prezentacji na temat tych pytań lub pomysłów, które szczególnie go zainteresowały.
- Moderator pilnuje, aby wypowiedzi były jasne i na temat.

#### Podsumowanie – 5 minut

- Dyskusja na temat spotkania, prowadzona przez moderatora.

## Bibliografia

Blythe T., Allen D., Powell B., *Looking together at student work*, Teachers College Press, New York 1999.

Coalition of Essential Schools, *Looking collaboratively at student work*, <http://www.essentialschools.org/resources/60>.

Dickenson T., Erb T. (red.), *We gain more than we give: Teaming in the middle schools*, National Middle School Association, Westerville 1997.

Kretovics J., Armaline W., Farber K., *Reform from the bottom up: Empowering teachers to transform schools*, „Phi Delta Kappan”, Winter 1991, s. 295–299.

National Association of Secondary School Principals, *Breaking ranks II: Strategies for leading high school reform*, NASSP, Reston 2004.

National School Reform Faculty,  
<http://www.nsrffharmony.org/protocol/doc/consultancy.pdf>. Pounder D., *Restructuring schools for collaboration: Promises and pitfalls*, State University of New York Press, Alban 1998.

Small School Workshop, <http://smallschoolsworkshop.wordpress.com/>.

Teachers Network, <http://www.teachersnetwork.org/NTNY/nychelp/energize/talk.htm>.  
The School Reform Initiative, <http://schoolreforminitiative.org/index.html>.