

NAUCZYCIELE
WSPÓLNIE
SIĘ UCZĄ

Wiedza i
Finanse

Wspólny cel

CZAS
I MIEJSCE

dobry
komunikacja

Znajdź cel
i do niego
dąż

Odnaleźć
drogę do
diamentu

Oni do nauki-
refleksyjna

SYSTEM
GRATYFIKACJI
MOTYWACJA

MOTYWACJA

OTWARCIŚĆ
NA ZMIANY

OTWARCIŚĆ
NA ZMIANY

LEADERZY

Wspólna praca
pobudza do
wykonalności
Osobistych
kompetencji

OTWARCIŚĆ
NA ZMIANY

Muszą ze
sobą rozmawiać,
dyskutować,
spierać się

Mają
obowiązek
wzajemnie
dobrych
opiniarzy
Klimat sprzyja
uczuciu

KLIMAT

dobry
klimat

- OTWARCIŚĆ
- SENS WSPÓLNEGO
WCELENIA, CEL
- CZAS

NAUCZYCIELE JAKO UCZĄCA SIĘ SPOŁECZNOŚĆ ZAWODOWA

10-12 PAŹDZIERNIKA, WARSZAWA



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



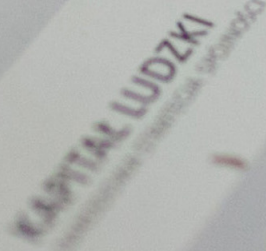
NAUCZYCIELE JAKO UCZĄCA SIĘ SPOŁECZNOŚĆ ZAWODOWA

W dniach 10–12 października w Warszawie odbyła się konferencja *Nauczyciele jako ucząca się społeczność zawodowa*. Podczas spotkania prelegenci przedstawili założenia nowego systemu wspomaganie szkół. Zaprezentowali również koncepcję wspólnego i wzajemnego uczenia się, w oparciu o przykłady działań realizowanych w Polsce i w innych krajach europejskich. Kluczowym tematem spotkania były sieci współpracy i samokształcenia jako forma doskonalenia zawodowego nauczycieli. Zajęcia przeprowadzili eksperci z Polski oraz z zagranicy (Belgii, Holandii oraz Słowenii).

W konferencji udział wzięli nauczyciele, dyrektorzy szkół i przedszkoli, szkolni organizatorzy rozwoju edukacji (SORE), przedstawiciele placówek doskonalenia, poradni psychologiczno-pedagogicznych oraz bibliotek pedagogicznych, uczestniczący w działaniach prowadzonych w ramach projektu *System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół* oraz przygotowujących się do realizacji projektów powiatowych finansowanych w ramach Konkursu 1/POKL/3.5/2012 Kompleksowe wspomaganie szkół.



Lp.	Nazwisko, Imię	Adres	Adres e-mail	Telefon
184.	Ruszek Joanna	ul.
185.	Rydzkowska Beata	ul.
186.	Sadkowska-Jakubów Barbara	ul.
187.	Sadowska Ewelina	ul.
188.	Schollaert Rudi	ul.
189.	Sielatycki Mirosław	ul.
190.	Sienkiewicz Henryk	ul.
191.	Skowyrza Dawid	ul.
192.	Skwarna Grzegorz	ul.
193.	Smużewska Anna	ul.
194.	Sołko Joanna	ul.

SPIS TREŚCI

MARIANNA HAJDUKIEWICZ	6
Projekt <i>System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół</i>	
DR DANUTA ELSNER	8
Sieć ENIRDELM, przykład dobrej praktyki	
JUSTINA ERCULIJ	10
Tworzenie społeczności uczących się nauczycieli na przykładzie doświadczeń słoweńskich	
PIETER LEENHEER	14
Jak działają sieci? O sieciach szkół i ich efektach w procesie uczenia się nauczycieli i instytucji	
RUDI SCHOLLAERT	18
Od uczenia się nauczycieli, przez ustawiczne doskonalenie zawodowe, do tworzenia społeczności uczących się. Tworzenie kultury uczenia i nauczania w szkołach	
JOANNA SOĆKO	22
Jakie zadania stoją przed koordynatorem sieci współpracy i samokształcenia? Czym różni się rola koordynatora od innych, bardziej tradycyjnych ról w nauczaniu?	
MONIKA KULPA	24
Współpraca nauczycieli źródłem motywacji dla ucznia. Dobra praktyka na przykładzie działań z Gimnazjum im. Króla Władysława Jagiełły w Niepołomicach	
MAJDA VAHOVEC	28
Projekty mające na celu doskonalenie praktyk szkolnych	
CO DLA MNIE? Z CZYM WYCHODZĘ?	32
Relacje uczestników konferencji	
SPISANE, ZAPAMIĘTANE	34
UCZESTNICZY MODERATORZY	36

SYSTEM DOSKONALENIA NAUCZYCIELI

Marianna Hajdukiewicz* - Projekt *System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół*

Szybko następujące zmiany globalne oraz rozwój gospodarki opartej na wiedzy stawiają nowe wymagania instytucjom powołanym do kształcenia dzieci i młodzieży. Niezwykle ważne staje się, aby zarówno szkoły jak i placówki doskonalące nauczycieli ewoluowały w kierunku organizacji uczących się.

Kształcenie i doskonalenie nauczycieli jest dziedziną niezwykle istotną dla jakości pracy każdej placówki oświatowej, w tym szkoły i przedszkola. Ważnym elementem z punktu widzenia wszystkich zainteresowanych (wychowanków, uczniów, nauczycieli, dyrekcji i rodziców) jest kompleksowe wsparcie szkół i przedszkoli w diagnozie oraz w wyszukaniu możliwych sposobów rozwiązania zidentyfikowanych problemów. Aby wsparcie to było skuteczne, niezbędne staje się unowocześnienie dotychczasowego systemu doradztwa i doskonalenia nauczycieli.

Działaniami zmierzającymi do budowy efektywnego systemu wspomaganie szkół i przedszkoli jest projekt systemowy prowadzony przez Ministerstwo Edukacji Narodowej *Wzmocnienie systemu wspierania szkół ze szczególnym uwzględnieniem doskonalenia nauczycieli*

i doradztwa metodycznego. Analiza obecnego systemu doskonalenia, przeprowadzona przez Ministerstwo w ramach wspomnianego projektu systemowego, pozwoliła wypracować rekomendacje dla nowoczesnego systemu wspomaganie oświaty. Zgodnie z nimi system powinien być silnie nakierowany na pracę ze szkołą, powinien służyć wspieraniu jej w wykonywaniu zadań nakładanych przez państwo oraz wspomagać w rozwiązywaniu indywidualnych problemów. Istotne dla całego procesu jest, aby wspomaganie było adresowane do szkoły, nie zaś wyłącznie do poszczególnych osób lub grup. Takie ujęcie tematu pozwala, poprzez doskonalenie nauczycieli, całościowo oddziaływać na szkołę rozumianą jako złożoną organizację. Ważne, aby wspomaganie pomagało szkole w rozwiązywaniu własnych problemów, a co za tym idzie nie wyręczało jej i nie narzucało rozwiązań. Filozofia współpracy między systemem wspomaganie a szkołami kładzie nacisk na podmiotową, autonomiczną rolę szkoły.

Zgodnie z rekomendacjami ekspertów wspomaganie powinno również wynikać z analizy indywidualnej sytuacji szkoły i odpowiadać na jej specyficzne potrzeby. Punktem wyjścia wszelkich działań adresowanych do

nauczycieli danej szkoły musi być rzetelna, angażująca całą społeczność szkolną, diagnoza potrzeb. I w końcu, wspomaganie powinno być procesem - wskazane jest odejście od pojedynczych, samodzielnych form doskonalenia. Każde działanie prowadzone na rzecz rozwoju szkoły winno być elementem rocznego planu wypracowanego przez dyrektora szkoły i radę pedagogiczną na podstawie zdiagnozowanych potrzeb placówki.

Dopełnieniem i rozszerzeniem realizowanego w szkole wspomaganie są sieci skupiające nauczycieli (dyrektorów, nauczycieli poszczególnych przedmiotów, psychologów, pedagogów, bibliotekarzy, itd.) z różnych szkół i placówek. Sieć rozumiana jest tutaj jako system służący współpracy i samokształceniu, ułatwiający wymianę doświadczeń, analizę dobrych praktyk, tworzenie innowacyjnych rozwiązań czy poszerzanie kompetencji. To system oparty na zaufaniu i wzajemności.

W wyniku prac legislacyjnych prowadzonych przez Ministerstwo Edukacji Narodowej, zmierzających do budowy bardziej efektywnego systemu wspomaganie szkół i przedszkoli, dokonywane są zmiany do aktów wykonawczych regulujących funkcjonowanie instytucji zajmujących się doskonaleniem nauczycieli i wspieraniem szkół. Prace te mają na celu zmianę obowiązkowych zadań oraz form pracy stosowanych przez publiczne placówki, poradnie psychologiczno-pedagogiczne i biblioteki pedagogiczne zgodnie z zaproponowanymi rekomendacjami. I tak, wydane zostało rozporządzenie Ministra Edu-

System doskonalenia nauczycieli powinien:

- być blisko szkoły • pracować na jej potrzeby • wykorzystywać potencjał różnych instytucji • wspomagać pracę szkół w rozwiązywaniu problemów
- motywować nauczycieli do kształcenia w miejscu pracy, indywidualnie lub w grupie • być oparty na wzajemności • być procesem • być niehierarchiczny



zdjęcie: Kamil Owikiewicz

kacji Narodowej z dnia 26 października 2012 roku zmieniające rozporządzenie w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli (Dz. U. poz. 1196). Trwają również prace nad zmianami rozporządzenia w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych poradni psychologiczno-pedagogicznych, w tym publicznych poradni specjalistycznych oraz rozporządzenia w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych bibliotek pedagogicznych. Zmiany w przepisach zostały zaprojektowane w taki sposób, aby od momentu wejścia ich w życie umożliwić wyżej wspomnianym jednostkom realizację wspomagania szkół (z dniem 1 stycznia 2016 roku wspomaganie stałoby się ich zadaniem obowiązkowym).

Równolegle, z inicjatywy Ośrodka Rozwoju Edukacji, tj. od 2010 roku, prowadzony jest projekt *System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół*, który ma na celu szczegółowe opracowanie nowych form wspomagania pracy szkół i doskonalenia nauczycieli. Podstawowymi formami wspomagania szkół proponowanymi w ramach projektu jest procesowe wspomaganie pracy szkół oraz sieci współpracy i samokształcenia. Wspomaganie szkół prowadzone jest w oparciu o roczne plany wspomagania przygotowywane na podstawie ofert doskonalenia opracowanych w projekcie ORE. Kluczową postacią w procesowym wspomaganiu rozwoju szkół jest Szkolny Organizator Rozwoju Edukacji (SORE). To osoba, która pracuje na rzecz szkoły, wspiera

ją w ramach realizowanego w powiecie projektu i jest odpowiedzialna za realizację rocznego planu wspomagania. Współpracujący z SORE zewnętrzni eksperci mają za zadanie zapoznać się ze specyficznymi potrzebami konkretnej szkoły. Są odpowiedzialni za przygotowanie i przeprowadzenie dostosowanych do potrzeb szkoły warsztatów lub innych form szkoleniowych, zaplanowanych dla nauczycieli w ramach rocznego planu wspomagania (konsultacji, wykładów itd.).

Kolejną, wspomnianą formą wspomagania szkół proponowaną przez ORE są sieci współpracy i samokształcenia, czyli międzyuczelniane zespoły nauczycieli lub dyrektorów współpracujących ze sobą w ramach wybranego zagadnienia. Ich celem jest wspólne rozwiązywanie problemów, dzielenie się pomysłami, spostrzeżeniami i propozycjami - zarówno za pośrednictwem internetowej platformy traktowanej jako forum wymiany doświadczeń, jak i osobistych spotkań. Istotną rolę w systemie odgrywa koordynator sieci: proponuje inicjatywy, tematy spotkań i sposoby pracy, wspiera aktywność i dzielenie się wiedzą przez uczestników. Jego rolą jest zapewnienie bezpiecznej atmosfery do pracy, motywowanie uczestników do działań w sieci oraz monitorowanie ich postępów. Dobry koordynator wspiera otwartość oraz organizuje pracę sieci.

W ramach projektu realizowanego w ORE prowadzone są następujące działania:

- opracowanie założeń (np. oferty doskonalenia,

- plany pracy sieci)
- ewaluacja on-going and ex-post
- szkolenia dla SORE/animatorów
- wsparcie SORE (spotkania regionalne i kursy e-learningowe)
- szkolenia dla dyrektorów szkół i przedszkoli
- szkolenia dla koordynatorów sieci współpracy (merytoryczne i techniczne)
- platforma internetowa
- opracowanie materiałów i narzędzi dostępnych on-line



zdjęcie: Kamil Owikiewicz

*Marianna Hajdukiewicz - koordynatorka projektu *System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół* realizowanego przez Ośrodek Rozwoju Edukacji. Autorka programów edukacyjnych, materiałów dydaktycznych, programów szkoleń. Absolwentka Instytutu Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego (specjalizacja animacja działań lokalnych). Wcześniej związana z Centrum Edukacji Obywatelskiej i innymi organizacjami pozarządowymi.

Sieć jest

SIEĆ ENIRDELM

dr Danuta Elsner* - Sieć ENIRDELM, przykład dobrej praktyki

ENIIRDELM, czyli European Network for Improving Research and Development in Educational Leadership and Management (Europejska Sieć Doskonalenia Badań i Rozwoju Edukacyjnego Przywództwa oraz Zarządzania) to organizacja, której sposób utworzenia oraz kolejne etapy rozwoju mogą służyć przykładem dla reformatorów polskiego systemu doskonalenia nauczycieli, a zwłaszcza koordynatorów sieci samokształcenia i współpracy. Jest doskonałym przykładem inicjatywy oddolnej; skupia osoby fizyczne i instytucje.

FUNKCJONOWANIE SIECI ENIRDELM

Pracę sieci inicjuje inauguracyjna konferencja oraz „sformułowanie zasad wspólnego działania”. Określone są również misja i cel sieci: po co istnieje nasza sieć i co planujemy wspólnie robić.

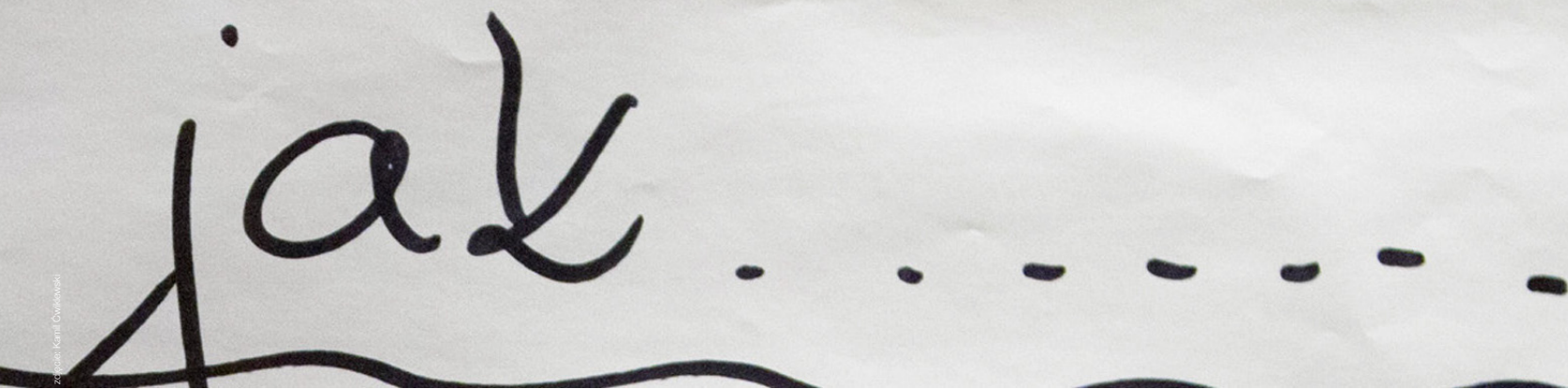
Budując sieć ENIRDELM przyjęliśmy następujące formy aktywności:

- dobroczynne konferencje
- wspólne badania
- wspólne projekty
- wspólne publikacje
- wymiana informacji, materiałów, literatury
- tłumaczenia
- wizyty studyjne
- seminaria
- zapraszanie na wykłady
- zapraszanie nowych członków
- kontakty elektroniczne i naoczne.

Sukcesy i porażki Sieci ENIRDELM:

- samoocena
- świętowanie sukcesów





KOMUNIKACJA MIĘDZY CZŁONKAMI

- newsletter
- strona www
- lista mailingowa.

DOKUMENTOWANIE PRACY SIECI

- materiały pokonferencyjne
- historia ENIRDELM
- dokumentowanie dorobku członków.



*dr Danuta Elsner - niezależna konsultantka ds. zarządzania oświatą. Współzałożycielka powstałej w 1991 roku w Utrechcie European Network for Improving Research and Development in Educational Leadership and Management (Europejskiej Sieci Doskonalenia Badań i Rozwoju Edukacyjnego Przywództwa oraz Zarządzania), przez pięć lat członkini rady, a przez jedną kadencję przewodnicząca tej organizacji. Od wielu lat związana z systemem doskonalenia nauczycieli jako wykładowczyni, autorka programów i materiałów szkoleniowych oraz była dyrektorka Wojewódzkiego Ośrodka Metodycznego w Katowicach. Autorka, współautorka, redaktorka ponad 350 publikacji w kilku językach, w tym 20 książek, z których dwie ukazały się za granicą (w Anglii i w Finlandii). Uczestniczka wielu projektów międzynarodowych. Tłumaczka z języka angielskiego literatury specjalistycznej.

UCZENIE SIĘ
NAUCZYCIELI

ZASADY DLA GRUPY
UCZĄCYCH SIĘ NAUCZYCIELI

SPOŁECZNOŚCI NAUCZYCIELI

Justina Erculij* - Tworzenie społeczności uczących się nauczycieli na przykładzie doświadczeń słoweńskich

Współpraca i tworzenie sieci kontaktów są ściśle powiązane z rozwojem zawodowym nauczycieli i dyrektorów. Użycie terminu *społeczność uczących się nauczycieli* wskazuje na wspólne pozyskiwanie informacji wśród osób wykonujących ten sam zawód, w celu poprawienia praktyki w ważnych dla nich obszarach, a następnie wdrożenie efektów poprzez współpracę.

Ponad 10 lat temu Państwowa Szkoła Przywództwa w Edukacji w Słowenii (dalej zwana NSLE - National School for Leadership in Education) zapoczątkowała projekt oparty na sieciach współpracy nauczycieli. W tych czasach było to całkowicie nowym doświadczeniem

dla nauczycieli - w większości szkół, w kulturze nauczania przeważał wtedy indywidualizm. Programy szkoleniowe trwały od 1 do 3 dni. I chociaż w większości szkół zostały one bardzo pozytywnie przyjęte, a współpraca oraz profesjonalne dyskusje wśród nauczycieli były wysoce konstruktywne, to jednak współpraca nie stała się sposobem na rozwój szkół i na rozwiązywanie ich problemów. Dlatego też trzy osoby z naszego grona pedagogicznego, przy silnym wsparciu ze strony dyrektora, opracowały program *Sieć szkół nauczania*, wdrażany przez zespoły rozwoju szkolnictwa przeszkolone przez ekspertów z NSLE i spoza niej.

Do etapu pilotażowego zaproszono 8 szkół, których wspólne cechy są następujące:

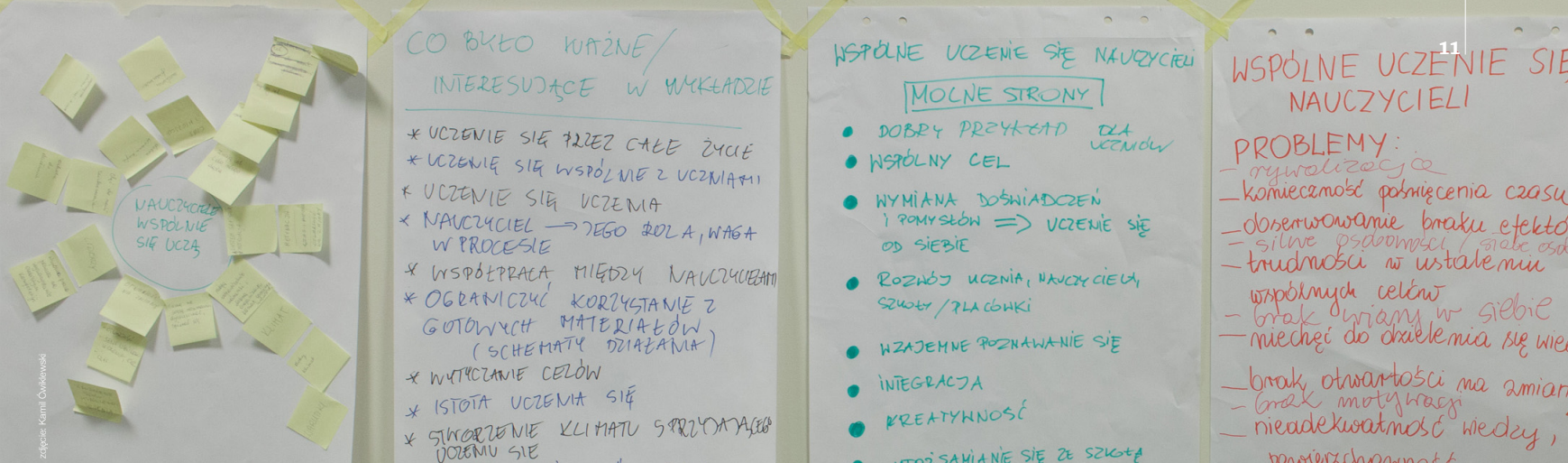
- ich dyrektorzy posiadają stosunkowo długie doświadczenie w kierowaniu szkołą
- są chętne na zmiany
- zaufały nam jako instytucji tak, że mogliśmy zbudować razem program.

Od tego czasu w programie wzięło udział ponad 300 szkół (ok. 1/3 szkół w Słowenii).

Działania oparto na dwóch założeniach:

- usprawnienie szkoły
- współpraca wewnętrzna i pomiędzy szkołami.





Program wdrożono na różnych poziomach:

- NSLE koordynowała program i zapewniała szkolenie dla szkolnych zespołów ds. rozwoju
- szkolne zespoły ds. rozwoju opracowywały warsztaty w szkołach i oceniały ich wpływ na poziom szkoły
- grono pedagogiczne określało obszary usprawnień i wdrażało zmiany
- dyrektorzy wspierali cały proces w szkołach (rola dyrektora w programie polegała na promowaniu doskonalenia szkoły, motywowaniu personelu do wprowadzania zmian. Dyrektor był również wprawiem dla zespołu oraz nadawał mu określone uprawnienia).

W SIECI

Następnie opracowaliśmy program *Sieci szkół nauczania 2* (Sieć 2), w ramach którego szkoły współpracowały na wcześniej ustalonym obszarze usprawnienia. Wybraliśmy następujące tematy: komunikacja, zapobieganie gnębieniu, współpraca z rodzicami, nauczanie w klasach, rozwój kompetencji ICT oraz zarządzanie klasą. Główna zasada była podobna do założeń obowiązujących w Sieciach 1, jednak szkolne zespoły ds. rozwoju nabywały i przekazywały bardziej teoretyczną wiedzę na wybrany temat. W projekcie *Sieć szkół nauczania 1* (Sieć 1) grono pedagogiczne - przede wszystkim - uczyło się procesu.

INNE AKTYWNOŚCI

Kolejny program *Kierowanie nauczaniem* został opracowany dla małych grup dyrektorów (8-10 osób) ze wszystkich poziomów edukacyjnych. Dyrektorzy wybierali wspólnie

NSLE: program przywództwa w uczeniu się, rozwój kompetencji dyrektorskich, sieci szkół uczących się

obszary rozwoju związane z kierownictwem w nauczaniu, takie jak obserwowanie lekcji, prowadzenie rozmów profesjonalnych, przewodniczenie zebraniami personelu, promowanie refleksji wśród nauczycieli itp. Spotykali się raz w miesiącu (9 spotkań w roku szkolnym), omawiali rozwijany obszar, planowali usprawnienia oraz wdrażali je w swoich szkołach. W ciągu sześciu lat utworzono w ten sposób wiele szkolnych wspólnot zawodowych dyrektorów.



*Justina Erculij - pracuje w Šolazaravnetelje (Państwowej Szkole Przywództwa w Edukacji) w Lublanie. Jest odpowiedzialna za programy związane z ustawicznym rozwojem zawodowym dla dyrektorów, takie jak program uzyska-

nia uprawnień do objęcia stanowiska dyrektora szkoły, program doradzania nowo mianowanym dyrektorom szkół, a także rozwoju kompetencji dyrektorskich. Przez wiele lat była aktywnie zaangażowana w programy rozwoju szkoły, szczególnie w *Sieci szkół uczących się*. Prowadzi również działania międzynarodowe. Obecnie, jest prezesem Stowarzyszenia na rzecz Edukacji Nauczycieli w Europie (ATEE od ang. Association for Teacher Education in Europe) oraz koordynatorem wielonarodowego projektu *Comenius* skoncentrowanego na szkoleniach dyrektorów. Pracuje również jako wykładowca na Wydziale Zarządzania w Koper oraz na Międzynarodowym Wydziale Studiów Społecznych i Biznesowych w Celje (Słowenia). Studia magisterskie i doktoranckie ukończyła na uniwersytecie Manchester Metropolitan University w Wielkiej Brytanii.



MOJE DOŚWIADCZENIA

Oto moje wnioski poparte zawodowymi doświadczeniami w zakresie współpracy i sieci:

- udział w sieci powinien być dobrowolny dla szkół; obowiązkowy udział niesie za sobą kilka negatywnych elementów
- na etapie pilotażowym tylko kilka sieci powinno być ustanowionych tak, aby proces mógł być dokładnie monitorowany i oceniany
- pozytywne doświadczenia są najlepszym promotorem zmian, stąd na etapie pilotażowym należy wybrać szkoły, które są zmotywowane do udziału w sieci
- ponieważ rola dyrektora jest zasadnicza w promowaniu i utrzymywaniu sieci, dyrektorzy powinni być zmotywowani do udziału w ich sieciach tak, aby mogli lepiej rozumieć korzyści płynące z dzielenia się dobrą praktyką, współpracy i sieci, lecz również aby mogli doświadczyć ewentualnych problemów i zdobyć siłę na ich rozwiązanie
- projekty międzynarodowe należy promować zarówno poprzez Agencję Krajową zajmującą się programami UE, jak i poprzez te szkoły, które już w nich uczestniczyły
- dobrym rozwiązaniem jest zorganizowanie krajowych „targów”, gdzie można promować dobrą praktykę.

SIECI SZKÓŁ NA PLUS:

- wymiana doświadczeń
- lepsza komunikacja w szkole
- rozwój osobisty i zawodowy
- więcej pracy zespołowej
- identyfikacja „rzeczywistych problemów”
- wspólne rozwiązania.

NA MINUS:

- przeciążenie pracą
- czasochłonność
- duże oczekiwania związane ze zmianami
- niska motywacja u niektórych nauczycieli.



Pieter Leenheer* - Jak działają sieci? O sieciach szkół i ich efektach w procesie uczenia się nauczycieli i instytucji

Nauczyciele najlepiej podnoszą swoje zawodowe kompetencje, ucząc się w miejscu pracy. Dzieje się tak, jeśli wykonywanym zadaniom towarzyszy nie tylko indywidualna refleksja, ale także rozmowa z kolegami, wymiana poglądów i doświadczeń wśród osób, które realizują podobne zadania. Niestety, decydenci, jak również kadra zarządzająca oświatą, często bardziej doceniają kursy i szkolenia zewnętrzne, niż uczenie się w swoim miejscu pracy. A szkoda, bo praktyka pokazuje, że np. jednodniowe konferencje - jedna z najbardziej popularnych form rozwoju zawodowego na całym świecie - jest również jedną z najmniej efektywnych metod. I to właśnie wyjaśnia, dlaczego osoby rzadko wymieniają dni nauki, kiedy zostaną zapytane o typ działalności rozwoju zawodowego, z którego nauczyły się najwięcej w zakresie codziennej pracy. O wiele częściej wskazują na nieformalne rozmowy ze współpracownikami, bądź na współpracę z nimi w praktycznych badaniach lub przy opracowywaniu materiałów pomocniczych w nauczaniu. Innymi słowy dokształcanie się z kolegami podczas pracy - poprzez refleksję i dyskusję - jest podstawą w organizacyjnym uczeniu się. Sieci, w których profesjonalści dzielą się istniejącą wiedzą i opracowują nową, są mocnymi środkami promującymi ten rodzaj uczenia się.

OD ŁODYGI DO SIECI

Niestety, szkoły rzadko są zorganizowane oraz zbudowane w sposób, który wspiera proces uczenia się nauczycieli. W tym

Sieci są bardzo przydatne, ale... w sieciach (społecznościach) nic nie dzieje się automatycznie

kontekście sieci szkół mogą stanowić ogromną pomoc, ponieważ oferują naturalne zawodowe środowisko uczenia się. Mogą też być wsparciem w zakresie wdrażania mniejszych i większych innowacji, a także rozwoju szkół w kierunku instytucji uczących się (lub raczej społeczności uczących się nauczycieli). Pamiętajmy jednak, że sieci nie są INTELIGENTNE, nie posiadają cech, które tak lubimy: nie są konkretne, mierzalne, realistyczne i terminowe. Sieci nie rozwijają się systematycznie. Są jak rośliny: rosną poprzez rozwój łodyg.

Aby zrozumieć ideę sieci, konieczne jest poznanie zasad ich działania. Sam termin sieć nie jest - mówiąc ogólnie - jednoznaczny. Obejmuje nieformalne sieci społeczne (sieci dla starych kolegów ze szkoły, LinkedIn itp.) jak również formalne formy współpracy, w ramach których organizacje różnego charakteru współpracują ze sobą dla świadczenia pewnych usług lub wykonywania produktów, jakich samodzielnie nie mogłyby sobie zapewnić. W omawianym przypadku stosuję ten termin w znaczeniu

tymczasowych formalnych form współpracy, w których partnerzy wymieniają się wiedzą i zdobywają nową do wykorzystywania przez każdego z nich indywidualnie.

MOJA HISTORIA

W styczniu 1995 roku rozpocząłem pracę jako krajowy koordynator sieci szkół średnich. Był to początek jednego z najbardziej inspirujących okresów mojej kariery zawodowej. Jako koordynator sieci byłem związany z agencją podlegającą Ministerstwu Edukacji. Zajmowała się ona zarządzaniem procesem innowacji w edukacji średniego szczebla.

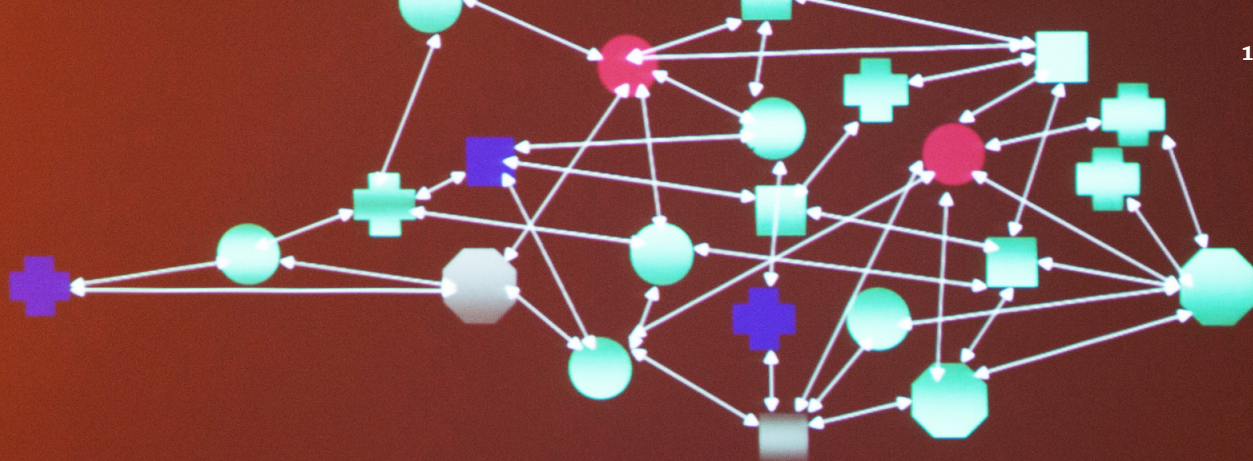
Do tego czasu większość innowacji w Holandii było narzuconych na szkoły przez zewnętrznych ekspertów i doradców. Skutki takiego podejścia były raczej niezadowolające, powodując więcej oporu i cynizmu niż entuzjazmu. W tej sytuacji wiceprezes agencji, utalentowana była dyrektorka jednej ze szkół, wsparła pomysł sfinansowania sieci. Twierdziła, że w szkołach kumulują się doświadczenia, które powinniśmy połączyć w jedną, większą całość. Postulowała, że szkoły są bardzo do-

Rezultaty sieci edukacyjnych na szczeblu podstawowym i średnim w Holandii:

poczucie komfortu, inspiracja, „liczymy się” ✓✓

wsparcie określonych dziedzin rozwoju ✓/-

wsparcie procesu uczenia się instytucji ?



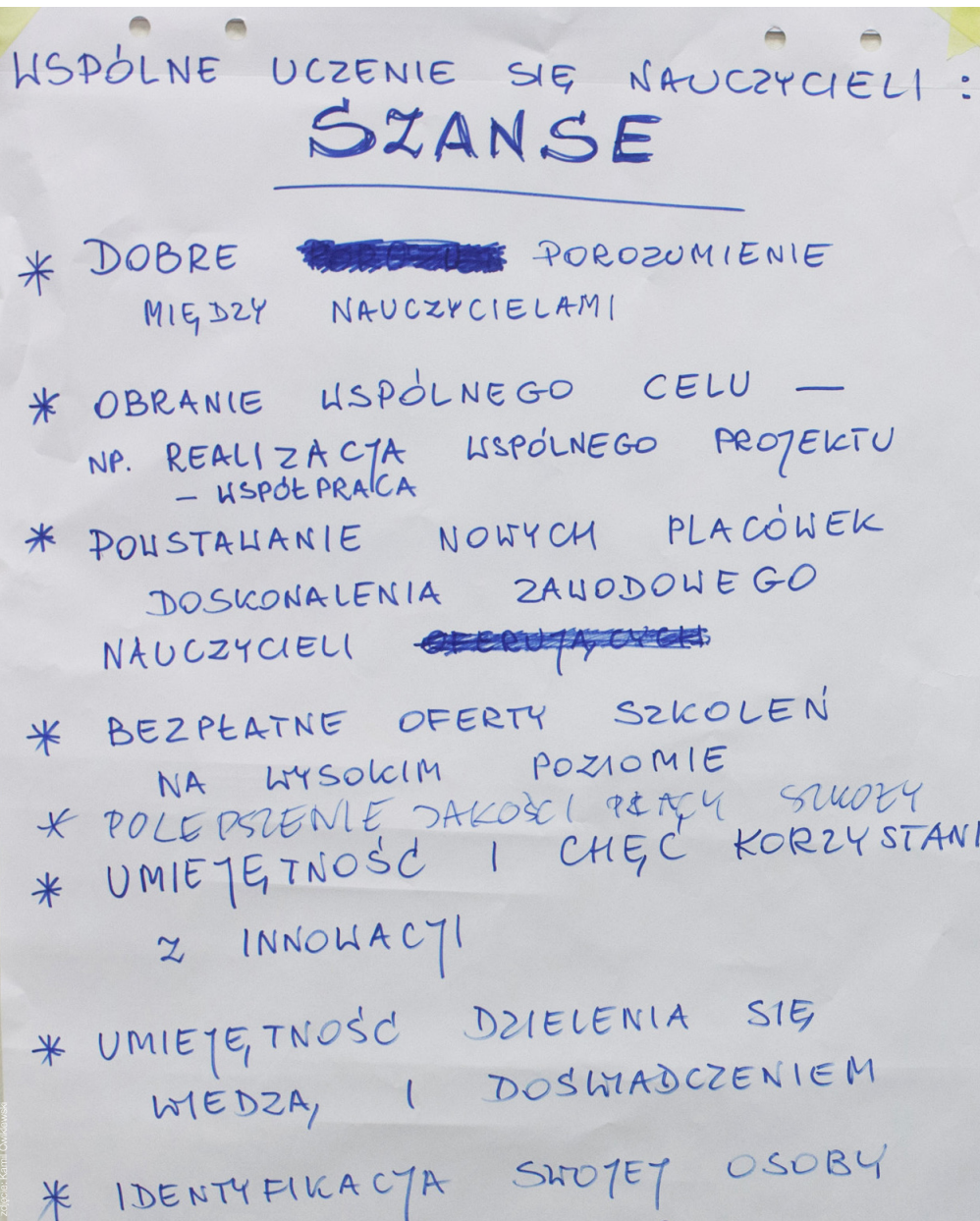
brze przygotowane do badania samych siebie, tego co powinno być zrobione i bardzo dużo mogą się nauczyć jedna od drugiej.

Co ciekawe, same szkoły (lub przynajmniej większość ich dyrektorów) nie były przekonane, że mogłyby się czegoś nauczyć od innych placówek. Wręcz przeciwnie...

DLACZEGO SIECI STAŁY SIĘ MODNE?

Odpowiedź na to pytanie można zawrzeć w kilku punktach. Jedną z przyczyn jest zmienioma (lub zmieniająca się) wizja innowacji. Duże operacje innowacyjne w Holandii w latach 80-tych i 90-tych ubiegłego wieku zakrojone były na szeroką skalę, jednak nauczyciele postrzegali je niemal jako zbędne; ich cele były celami ekspertów i decydentów - nie były więc związane z kontekstem i problemami samych nauczycieli. W efekcie niemal wszystkie te operacje skończyły się niepowodzeniem. Tymczasem nasze działania przyniosły zupełnie inny efekt. W promowanych przez nas ideach wielu nauczycieli zauważyło elementy związane z ich własnymi pomysłami. I choć początkowo byli jedynie obserwatorami naszych prac, szybko stali się aktywnymi uczestnikami sieci, wspólnie pracując w nich razem z kolegami i koleżankami.

Kolejnym ważnym czynnikiem była decentralizacja oznaczająca niezależność w zakresie programów nauczania oraz przydzielenia zasobów. W okresie ostatnich pięćdziesięciu lat edukacja stała się bardziej złożona, napływ uczniów wyraźnie wzrósł a koszty - stopniowo - zaczęły być nieosiągalne. Scentralizowane



i zbiurokratyzowane zarządzanie, jakie mieliśmy do tej pory, stało się coraz mniej produktywnie. Tak więc pod koniec lat osiemdziesiątych rozpoczął się proces decentralizacji. Szkoły stawały się coraz bardziej autonomiczne nie tylko w temacie programu nauczania czy systemu ocen, lecz również w zakresie przydziału zasobów (np. zatrudnianie, zwalnianie, budynki itp.). Skutki tego procesu były dwójakiego rodzaju. Zgodnie z oczekiwaniami doprowadził on do lepszej wydajności. Z drugiej strony szkoły przyzwyczyły się do ponoszenia odpowiedzialności za swoją politykę, włącznie z rozwojem zawodowym nauczycieli. Spowodowało to wzrost zainteresowania sieciami dla szkół.

Kolejna odpowiedź na pytanie o przyczyny tak dużej popularyzacji sieci kryje się w zmiennej (lub zmieniającej się) wizji uczenia się nauczycieli. Jak już wspominałem wcześniej, jednodniowe konferencje (oraz kursy i szkolenia) nadal są najbardziej popularną formą rozwoju zawodowego nauczycieli na całym świecie. Jednak, kiedy zapytamy nauczycieli z jakiego rodzaju działań nauczyli się najwięcej w ich codziennej pracy lub w jakich rodzajach działań uczestniczyli najczęściej, prawie wszyscy wskażą na nieformalne rozmowy z kolegami i koleżankami.

OD MODELU BRAKU DO MODELU ROZWOJU

Dobrzy nauczyciele nie tylko wykonują zadania określone przez ekspertów ale stale dostosowują treść i metodykę do lokalnych

warunków. Podczas kursów i szkoleń eksperci oferują wiedzę ogólną - nauczyciel potrzebuje natomiast kolegów i koleżanek, aby omówić i skonsultować jej adaptację do własnych potrzeb. Ogólnie mówiąc, zmiana wizji na temat uczenia się nauczycieli oznacza odejście do tradycyjnego modelu braku, który postrzega nauczyciela jako kogoś, kto nie posiada pewnych umiejętności lub wiedzy, a przejście w kierunku modelu rozwoju, promującego nauczycieli jako osoby zdolne i oparte na założeniu, że należy rozpocząć od skorzystania z ich wiedzy praktycznej.

Wiedza praktyczna nauczycieli nie jest jednak wolna od problemów. Podczas pracy zawodowej, w oparciu o doświadczenia i refleksje, nauczyciele opracowują cały zestaw rutyn, podejść, interpretacji i rozwiązań, które pomagają im radzić sobie w złożonych sytuacjach w klasach. W miarę upływu czasu ten rodzaj wiedzy staje się oczywisty i podświadomy. Oszczędza to czas (nie ma potrzeby analizowania sytuacji i opracowywania planu przed podjęciem działań) oraz zapewnia szybkie reakcje na wymagania danej sytuacji. Z drugiej strony, taka wiedza może - przynajmniej częściowo - opierać się na błędnych założeniach i pomyłkach. Może łatwo stać się sztywna i nieelastyczna, szczególnie w przypadku nauczycieli pracujących w idealnej izolacji lub nigdy nie otrzymujących informacji zwrotnej.

LOBBY I KORYTARZE

Istotne jest, by szkoły promowały i wspierały wspólne uczenie się. Uczący się nauczyciele to nie tylko ich uczestnictwo w kursach. Wręcz przeciwnie - kluczowym punktem w procesie uczenia się jest nauka w miejscu pracy. To tutaj nauczyciele powinni udzielać sobie informacji zwrotnej, sprawiać, że ich ukryta wiedza staje się bardziej widoczna dla innych oraz współpracować ze sobą w poszukiwaniu rozwiązań lokalnych problemów. Ważną cechą takiej organizacji uczenia się jest to, co Nancy Dixon określa jako *lobby i korytarze*, czyli miejsca, w których ludzie spotykają się nieformalnie, rozmawiają i wymieniają się wiedzą. Według Nancy Dixon *lobby i korytarze* są roboczą pamięcią organizacji.

Niestety, szkoły - mniej lub bardziej - wykazują tendencje do zapobiegania wspólnemu uczeniu się. Judith Warren Little porównuje szkoły do ruchliwych miejsc, które łatwo mogą się odizolować. Rozkład zajęć, budynek (długie korytarze i zamknięte sale, gdzie nauczyciele pracują w idealnym odizolowaniu), nierówno podzielona praca, kultura zawodowa (nauczyciele często pozostawiają innych samych, wyraźnie rozdzielają pracę zarządzającą od ich własnej pracy) - to jedynie wybrane przykłady blokujące wspólne uczenie się. I właśnie w takich sytuacjach sprawdzają się sieci. Oferują one miejsce, gdzie nauczyciele (oraz dyrektorzy) mogą dzielić się posiadaną wiedzą i rozwijać nową w bezpiecznym, wspólnym środowisku; miejsce, w którym szkoły uczą się jak zostać organizacją sprzyjającą uczeniu się. Kiedy szkoły staną się takimi organizacjami, sieci nadal będą pełniły kluczową rolę, bo są naturalnym środowiskiem uczenia się nauczycieli. Organizacje prawdziwie nastawione na uczenie się stale poszukują możliwości nauki, zdobywania nowych idei, pytania o informacje zwrotne.

JAK DZIAŁAJĄ SIECI

Sieci nie dostarczają automatycznie pożądanego rezultatu i efektów. Helen Kimberley odkryła w swoich badaniach, że sieć pozostawiona sama sobie, może stać się bezproduktywna i np. zachować tylko swój status quo. Z drugiej strony - może być miejscem bardzo skutecznych interwencji i działań. Wykorzystywana umiejętnie i cierpliwie, może stać się skutecznym środkiem promocji i wspierania wspólnego uczenia się.

Skuteczność działań

Prowadząc rozważania nad efektami w zakresie nauczania, doradztwa i oceniania wyszczególniono działania określone jako najsukuteczniejsze w procesie uczenia się nauczyciela:

- nauczanie i refleksje o nauczaniu
- nauczanie i omawianie nauczania z koleżankami i kolegami ze szkoły lub zespołu
- współpraca i wymiana doświadczeń z koleżankami i kolegami z innych szkół (wirtualnie lub naocznie)
- badanie w zakresie praktyki
- szkolenia prowadzące
- kursy, szkolenia, konferencje lub seminaria
- lektura profesjonalnej literatury
- przedstawienie lub opisanie dobrych praktyk.

Punktem wyjścia dla działania sieci są:

- profesjonalisci, wiedza ukryta i praktyczna znajomość zawodu
- społeczność praktykantów: grupy osób, które posiadają wspólne zainteresowania i pasję robienia czegoś, a regularne kontakty umożliwiają im uczenie się, jak robić to lepiej
- sieci międzyinstytucjonalne (sieci szkół): struktura wspomagająca, łączenie społeczności praktyków i instytucji.

SIECI W HOLANDII

Sieci szkół w Holandii oparte są na współpracy (metoda udogodnień wymiany doświadczeń) oraz uczeniu się i innowacji. Łączy nas wspólny przedmiot zainteresowania, wspólna praktyka i ukryta wiedza, i w końcu - wzajemne uczenie się i dzielenie informacjami, wspólnymi działaniami rozwojowymi. Nasze doświadczenia wskazują również na problemy w postaci braku standardowych rozwiązań czy różnych poglądów.

Tematy sieci edukacyjnych na szczeblu podstawowym i średnim w Holandii obejmują:

- dydaktykę, metodologię, zachowanie nauczyciela
- opracowanie materiałów, środowiska uczenia się
- technologie informacyjno-komunikacyjne
- przejście
- poradnictwo i doradztwo
- egzaminy i ocenianie
- zarządzanie i organizację szkoły.

OD SONDOWANIA DO....

Oto model sieci, opracowany na podstawie naszych doświadczeń od 1995 roku i najnowszych badań holenderskich. Jest to model etapu liniowego - choć w praktyce omawiany proces rzadko jest działaniem liniowym. Głównym powodem jest typ tematów i spraw, jakie są przedstawiane w sieciach. Sieci są szczególnie odpowiednie dla tzw. problemów podchwytliwych, czyli problemów złożonych, dla których nie ma standardowego rozwiązania.

- Etap 0, czyli sondowanie: na tym etapie potencjalni partnerzy sprawdzają z kim mogliby współpracować i podejmują pierwsze kroki, aby zainicjować organizację sieci.
- Etap 1, czyli wspólna podstawa i główny temat: na tym etapie uczestnicy, którzy zde-

cydowali się spróbować, omawiają podchwytliwe problemy, jakie wybrali na temat przewodni sieci, próbują poznać siebie, poszukują wspólnej podstawy i opracowują pierwsze idee w zakresie kierowania procesem. Na tym etapie bardzo pomocne mogą być wizyty w szkołach. Bardzo ważne jest, aby nie działać pochopnie, choć zazwyczaj nauczyciele i dyrektorzy w tej fazie działania wykazują dużo niecierpliwości.

- Etap 2, czyli działania praktyczne: po ustaleniu i uzgodnieniu wspólnej podstawy i głównego tematu rozpoczyna się prawdziwa praca. W rzeczywistości jednak nie ma jasnego rozdzielenia między tymi dwoma etapami. Jak już wspomniałem powyżej, sieci to prawdziwa podróż odkrywczą, a nie zorganizowana wycieczka, więc zawsze istnieje ryzyko cofnięcia się i rozpoczynania od początku itp. W zależności od okoliczności, zakresu wzajemnego zaufania czy też preferencji osobistych można tu wykorzystywać różnego rodzaju działania takie jak: praca w grupie, wizyty w szkole, obserwacje lekcji, krytyczne znajomości, konferencje, warsztaty (nie tylko dla członków sieci, ale również dla innych kolegów i koleżanek), publikacje lub prezentacje. Szczególnie wizyty w szkole mogą być bardzo inspirujące, a czasami również uspokajające: pokazują, że inni nauczyciele również mają swoje problemy.

- Etap 3, czyli składanie wszystkiego razem: sieci powstają głównie z uwagi na wymierne korzyści dla jej uczestników i są rozpatrywane w kontekście profitów, jakie szkoła może osiągnąć jako cała placówka. Wymaga to różnego rodzaju ostrożnego postępowania ze strony kierownictwa w szkole: nie tylko ustalenia dobrej równowagi między celami indywidualnych uczestników i organizacji, lecz również promowania i wspierania połączeń między siecią i uczestniczącymi w niej organizacjami. Zapewnienie połączenia między siecią i szkołą wymaga warsztatów, dyskusji, obserwacji, bo - jak twierdzi Nancy Dixon mówi - wprowadzenie lekcji z projektu do bazy danych nie przyczynia się do ich rozprzestrzenienia się w organizacji.

- Etap 4, czyli ocena, refleksja i cykl życia: nauczyciele rzadko poświęcają czas na refleksję, na zawrótce i zadanie pytania *jak mi idzie? co powinienem zmienić? co dalej?*

Refleksja jednak jest tutaj kluczowa. Nie tylko ze względu na ryzyko całego procesu, lecz również na uczenie się poszczególnych uczestników. Dlatego zaleca się z góry zaplanowane regularne oceny (np. co cztery miesiące), uzupełnione - oczywiście - o wnioski z nieoczekiwanych przemyśleń i refleksji.

I pamiętajmy: sieci nie żyją wiecznie. Po kilku latach mogą stać się przewidywalne, tracąc swoją moc inspirowania. Dobrą praktyką jest sprawdzenie, np. po trzech latach, czy zasadne jest kontynuowanie działań w tej samej formie lub wprowadzenie modyfikacji, a nawet całkowite zawieszenie sieci.



*Pieter Leenheer - specjalizuje się w zarządzaniu i organizacji, jest redaktorem wydawnictwa Meso i Meso Focus, publikującego czasopisma i książki dotyczące zarządzania edukacją, wicedyrektorem Akademii WON, która tworzy sieci szkół oraz członkiem zarządu National Award for Educational Journalism. Zaczynał jako nauczyciel języka holenderskiego i literatury. Po kilku latach pracy, jako członek zarządu dużego instytutu zajmującego się szkoleniami dla nauczycieli, został narodowym koordynatorem sieci szkół. Autor licznych artykułów oraz książek dotyczących zarządzania edukacją, sieci i szkoleń nauczycieli.

KULTURA UCZENIA SIĘ

Rudi Schollaert* - Od uczenia się nauczycieli, przez ustawiczne doskonalenie zawodowe, do tworzenia społeczności uczących się. Tworzenie kultury uczenia i nauczania w szkołach

Nauczyciele oprócz bycia ekspertami w zakresie przedmiotów, których uczą w szkole, powinni być również ekspertami w kształceniu się, ponieważ własna nauka jest podstawą ich działalności. Chciałbym zwrócić uwagę na sposoby uczenia się nauczycieli oraz przybliżyć metody, za pomocą których szkoły i inne organizacje wsparcia promują kształcenie nauczycieli. Aby jednak przejść do głównych kryteriów skuteczności CPD (ang. Continuing Professional Development - Ciągły Rozwój Zawodowy), należy wyjaśnić wcześniej, jak w wyniku głębszego zrozumienia procesów uczenia się i zmieniających się wymagań, co do edukacji ogólnie a wobec zawodu nauczyciela w szczególności - ewoluował concept CPD.

Dolna granica, która określa skuteczność CPD to zakres, w jakim proces uczenia się nauczyciela ściera się z procesem nauczania, czyli nauką ucznia. Badania wskazują, że nauczyciele, ale również szkoły, mogą mieć ogromny wpływ na proces uczenia się uczniów, nad którymi sprawują pieczę. Dowiedziono, że postępy w procesie ucze-

nia się (liczone jako roczny postęp wyrażony w procentach), zależą od nauczyciela - w 67 proc.; w przypadku szkoły wpływ ten jest dwukrotnie mniejszy i wynosi 33 proc. Według Haycock'a (1998) wpływ nauczycieli na proces uczenia się uczniów - liczony jako roczny postęp wyrażony w procentach - wynosi odpowiednio:

- przeciętny nauczyciel - 34 proc.
- najbardziej skuteczny nauczyciel - 53 proc.
- najmniej skuteczny nauczyciel - 14 proc.
- nieformalne nauczanie - 6 proc.

Doświadczenie pokazuje, że CPD powinno być wysiłkiem zespołowym - systematycznym i celowym - uwzględnionym w strukturze organizacyjnej kształcenia nauczycieli. Szczególnie, że wspólnoty kształcenia zawodowego są silnym środkiem osiągnięcia tego celu (dotyczy to sytuacji, gdy nauczanie zapewnione przez nie, jest przekształcane w działanie). Kiedy rozwój poszczególnego nauczyciela idzie ręką w rękę z rozwojem szkoły, CPD może jedynie maksymalizować efekt wpływający na naukę ucznia.

NAUCZYCIELE JAKO PROFESJONALIŚCI

XXI wiek to okres wielu nowych wyzwań dla zawodu nauczyciela. Z jednej strony mamy szkoły, posiadające jeszcze do niedawna monopol na wiedzę, które zaczęły dzielić się nim z licznymi mediami informacyjnymi i komunikacyjnymi. Z drugiej strony jest społeczeństwo, teraz już w pełni świadome i ukształtowany odbiorca, posiadający dostęp do stale przyrastającego ogromu informacji; informacji, która jednak szybko staje się nieaktualna. Tłem dla obu stron są rozpadające się osiągnięcia ekonomiczne, powodujące zanik poczucia bezpieczeństwa u społeczeństwa. Nowy podział zasobów sprzyja rozwarstwieniu. Czynnikiem różnicującym staje się głównie sytuacja finansowa, dzieląc społeczeństwo na tych, co mają i tych, co nie posiadają.

Jaką rolę w tych okolicznościach pełni nauczyciel? Czy będzie wykonawcą, rzemieślnikiem, a może profesjonalistą? Sytuacja szczególna tym bardziej, że stery przejmuje nowe pokolenie nauczycieli: grupa niedoświadczonych nowicjuszy, którzy muszą stawić czoła konsekwencjom zmian. To oni będą kształtować ten zawód przez kolejne 30-40 lat. Należy więc szczególnie uważnie zadbać o ich rekrutację, początkową edukację, wprowadzanie i ciągłe kształcenie zawodowe (CPD). Tym bardziej, że oczekiwania społeczeństwa wyraźnie wskazują na nauczycieli profesjonalistów, którzy „rozwijają szerokie nauczanie kognitywne, kreatywność i pomysłowość wśród uczniów;

Istota uczenia się:

dane na wejściu • łączenie • grupowanie • organizowanie • strukturalizowanie • poszukiwanie sensu • nadawanie znaczenia

Samokształcenie:

uczenie się nauczyciela: nikt nie nauczy się za ciebie • nie ma dróg na skróty • nauczyciel ekspertem uczenia się • własność: moja nauka



prowadzą badania, pracują w sieciach oraz zespołach i dążą do ciągłego rozwoju zawodowego jako nauczyciele, a także promują rozwiązywanie problemów, podejmują ryzyka" (Andy Hargreaves, 2003). W definicji nauczyciela profesjonalisty nie zapominajmy również o potrzebie zaufania jaką winien on wykazać wobec procesu współpracy, jego zdolności do radzenia sobie ze zmianami i zaangażowaniu w ciągły rozwój organizacji.

Zaprawdę, trudne zadanie, które dodatkowo znajduje się w konflikcie z aspiracjami własnymi nauczyciela w jego pierwszym roku pracy - pozostać nauczycielem w kolejnym roku szkolnym. Zadanie osadzone w realiach przeciążenia i podziałów, braku wytycznych i wsparcia oraz innych niedogodności. Dlatego tak ważnym czynnikiem rozwoju zawodowego nauczycieli na początkowym etapie ich kariery, jest odpowiednie wsparcie ugruntowane w kulturze szkoły, ukierunkowane na tworzenie umiejętności oraz spójności. Brak takich bodźców powoduje powrót do rutyny nauczania, dalekiej od inspiracji i pełnej stereotypów.

NIKT NIE NAUCZY SIĘ ZA CIEBIE

CPD to uczenie się nauczycieli przez całe życie i stąd objęte jest tymi samymi prawami, jak inne uczenie się. W ciągu ostatnich dziesięciu lat w zrozumieniu charakteru procesu uczenia się, zaszły istotne zmiany. Głównie dzięki przełomowi w neurologii, a szczególnie badaniom mózgu. Wynika z nich, że uczenie się to nie tylko przechowywanie nowej wiedzy

Jedynym decydującym czynnikiem, który wpływa na ucznia, nie jest program nauczania, ani podręcznik, ani też metoda nauczania, czy organizacja pracy szkoły, ale osoba nauczyciela.

Andy Hargreaves, 1994

w formie podobnej do plików komputerowych w mózgu, lecz raczej łączenie nowych informacji w już istniejących zbiorach wiedzy. Każda osoba posiada swój własny model mentalny (Senge, 1990), poprzez który filtruje nowe informacje, oznacza je, wiąże oraz zachowuje w unikalnej ramie referencyjnej. Dlatego uczenie się nie oznacza samego przechowywania i odtwarzania tego, czego się już nauczyliśmy; bliższe jest konstruowaniu nowej wiedzy poprzez rozumowanie i przypisywanie jej znaczenia.

W praktyce dochodzimy więc do przesunięcia paradygmatu tradycyjnych ról nauczyciela i - ogólnie - edukacji nauczycieli oraz ich ciągłego rozwoju zawodowego. Nauczyciele nie tylko wpajają wiedzę przedmiotu, ale stają się również „uczniami”, aby móc uczyć się przez całe życie. Są nie tylko ekspertami przedmiotowymi, ale również ekspertami w uczeniu się. Mogą to jednak osiągnąć tylko wtedy, gdy sami będą potrafili nie tylko przekazać konkretną wiedzę i wyjaśniać uczniom jak ją opanować, ale będą zdolni wykazać, jak działa uczenie się.

I tu znowu wracamy do definicji nauczyciela perfekcjonisty, jako:

- eksperta w zakresie przedmiotu
- eksperta w zakresie uczenia się:
 - « facylitatora uczenia się
 - « wzoru do naśladowania
 - « uczącego się eksperta
- eksperta ds. edukacji, autorytetu, adwokata i rozmówcy.

KWESTIA CZASU

Aby zostać ekspertem - również w nauczaniu czy uczeniu się - należy być pasjonatem w tym zakresie, poświęcać dużo czasu lub energii na zgłębianie danego tematu. Jednorazowe seminaria CPD lub warsztaty nie zapewniają osiągnięcia ambitnego celu przekształcenia nauczycieli w ekspertów w uczeniu się. Jeśli weźmiemy pod uwagę, że uczniowie spędzają około 1 200 godzin na formalnej nauce rocznie, to odpowiedź na pytanie - w jaki sposób nauczyciele mogą uczyć się lepiej - staje się oczywista. To nauka w miejscu pracy, gdzie uczenie się i praca idą w parze, gdzie każde działanie zawodowe - czy to przygotowanie lekcji, ocena pracy ucznia lub zebranie personelu - jest postrzegane jako potencjalna okazja do uczenia się. Dlatego ustawiczne CPD to zdobywanie nowej wiedzy podczas pracy.

INSTYTUCJONALNE UCZENIE SIĘ

CPD to więcej niż edukacja i szkolenie nauczycieli, to proces uczenia się nauczyciela ale również i szkoły. Podobnie jak nauczyciele powinni być ekspertami w uczeniu się (ponieważ uczenie się stanowi ich podstawowy cel), tak samo i szkoły - same z siebie powinny być organizacjami kształcenia, bo nauczanie i uczenie się to ich główna działalność. I tu dochodzimy do pojęcia Profesjonalnych Społeczności Uczących się (PLC). Zgodnie z definicją Nancy Fichtman Dana & Diane Yendoll-Hoppey (2008), PLC mają za zadanie łączyć w sieci grupy profesjonalistów, aby wykonywali oni to, co wynika z ich nazwy - uczyli się praktycznie. Uczestnicy PLC spotykają się regularnie. Dla zapewnienia skupionej na temacie, celowej dyskusji i dialogu nauczycieli i uczniów pracujących i uczących się, czas ich wspólnej pracy często jest zorganizowany poprzez wykorzystanie protokołów. PLC nie jest więc ograniczona do jednej organizacji, tzn. jednej szkoły, lecz może być założona przez sieć szkół, dyrektorów lub nauczycieli dowolnej liczby szkół. Ich wspólne działania mają na celu uczenie się profesjonalistów PLC.

WSPARCIE

W swojej meta-analizie Helen Timperley twierdzi, że przepisem na nieskuteczne CPD jest pozostawienie nauczycieli samych sobie. Dlatego skuteczne CPD wymaga wewnętrznego i zewnętrznego wsparcia w celu osiągnięcia odpowiednich efektów. Jak ocenił Gladwell (2000): „Jeżeli

chcesz wprowadzić fundamentalną zmianę w poglądach i zachowaniu innych osób, musisz otoczyć ich wspólnotą, w której takie poglądy są wyznawane i wdrażane praktycznie; wspólnotą, w której przeważają takie poglądy.“ Dlatego kształtowanie warunków koniecznych dla rozwoju potencjału nauczycieli z poziomu szkoły, sprowadza się do tworzenia umiejętności i spójności. Pierwsze z nich obejmują między innymi zbudowanie silnego środowiska kształcenia dla uczniów i personelu oraz określenie polityki CPD.

Kształtowanie spójności dotyczy spójności idei i relacji między ludźmi. Co to oznacza w praktyce? Na przykład porzucenie oczekiwań, że wszyscy nauczyciele przyjmą i wdrożą nową praktykę w tym samym czasie i zakresie. Wręcz przeciwnie: niektórzy przyswoją ją szybko, inni wolniej; niektórzy nauczą się więcej, inni mniej. Jest to nieuniknione i pozostaje bez znaczenia, o ile wszystkie działania będą spójne z filozofią stanowiącą podstawę wspólnego projektu, jaki wszyscy zobowiązali się realizować. Można tu użyć obrazowego porównania z orkiestrą symfoniczną gdzie muzycy nie grają tych samych nut na tych samych instrumentach. Każdy muzyk wnosi swój własny, unikalny wkład, stanowiący element całego koncertu, który ostatecznie dociera do końcowego odbiorcy.

Przekształcenie szkoły w prawdziwą organizację kształcenia jest trudnym zadaniem. Do wypracowania nowej wiedzy

i umiejętności lub do zakwestionowania istniejących założeń - jak twierdzi Helen Timperley - konieczny jest zewnętrzny ekspert. Jego skuteczność w działaniu wynika między innymi z umiejętności odejścia od istniejących wzorców działań i poddania pod dyskusję rozwiązań nie branych do tej pory pod uwagę. Zewnętrzne wsparcie eksperta tworzy również delikatny nacisk na przestrzeganie umów i ustanowionych w nich terminów. Jego wiedza wydaje się być bardziej wyraźna niż ukryta wiedza, jaką niekiedy posiadają nauczyciele. Wszystko to sprawia, że zewnętrzni eksperci mogą doskonale oferować pomoc pełniąc rolę krytycznego przyjaciela, oferującego coaching lub zapewniającego pocieszenie w trudnych sytuacjach.



*Rudi Schollaert - magister nauk humanistycznych, dyrektor SESS (Schollaert Education Support Services), instytucji wspierającej edukację, belgijskiej międzynarodowej spółki doradztwa. Po wieloletniej pracy w szkole został wizytatorem, a następnie starszym doradcą Flamandzkiego Ministra Edukacji w sprawie CPD (Ustawicznego Rozwoju Zawodowego) oraz dyrektorem wydziału stosunków międzynarodowych VSKO (Flemish Board of Catholic Education), czołowej organizacji edukacyjnej we Flandrii. Uczestniczył w sześciu europejskich projektach edukacyjnych opartych na sieciach współpracy. Pracował jako wykładowca w College'u Świętego Michała w Vermont (USA) i w Stanowy Uniwersytecie Ghent (BE). Opublikował wiele książek oraz artykułów opierających się na różnych aspektach edukacji. Wykładał w różnych krajach europejskich.

Definicja Profesjonalnych Społeczności Uczących się (PLC)

Profesjonalne Społeczności Uczące się tworzą sieci w celu wykonywania tego, co sugeruje ich nazwa - uczenia się z praktyki. Społeczności PLC spotykają się regularnie, a ich spotkania poświęcone są pracy ucznia i procesowi uczenia się ucznia. Spotkania często przebiegają wg protokołu, który jest gwarancją przemyślanej i prowadzonej na temat, debaty.

Nancy Fichtman Dana & Diane Yendoll-Hoppey (2008)

Cechy społeczności PLC

- wspólne cele i wartości
- skupienie się na procesie uczenia się ucznia
- skoordynowane działania wspierające i doskonalące proces uczenia się ucznia
- dialog oparty na rozważaniach
- wspólny wpływ na decyzje dotyczące programów nauczania.

J. Warren Little (2006)

WSPÓLNA I UCZENIE SIĘ PRACA

- obserwacja lekcji kolegów i koleżanek
- udzielanie i otrzymywanie informacji zwrotnej
- wzajemne wskazówki
- wspólne planowanie lekcji
- mentorowanie nauczycielom - nowicjuszom
- wspólna ocena pracy uczniów
- wspólne refleksje
- systematyczny proces oparty na ustalonych zasadach
- analiza przeprowadzonych działań
- dokumentowanie analizy
- wsparcie ze strony krytycznego zewnętrznego przyjaciela.

KORZYŚCI

- stworzenie kultury
 - « współpracy
 - « refleksji
 - « dialogu zawodowego
- zbudowanie struktury
 - « „uwolnienia” personelu
 - « procedur
 - « planowania przyszłości
 - « odpowiedzialności
- odcięcie dróg prowadzących do regresji
- budowanie na podstawie istniejącej wiedzy, umiejętności i struktur
- zapewnienie możliwej do przekazania wiedzy, umiejętności i struktur
- osadzenie w planie rozwoju szkoły i planie rozwoju zawodowego.

Doskonalenie szkoły wychodzi najlepiej, gdy jasno sprecyzowany i praktyczny cel rozwoju jest związany z pracą nad wewnętrznymi warunkami panującymi w szkole.

D. Hopkins



ROLA I ZADANIA Koordynatora Sieci

Joanna Soćko* - Jakie zadania stoją przed koordynatorem sieci współpracy i samokształcenia? Czym różni się rola koordynatora od innych, bardziej tradycyjnych ról w nauczaniu?

Punktem wyjścia do rozważań o roli koordynatora sieci współpracy i samokształcenia jest lista jego zadań. Stanowi ona podstawę dla wskazania różnic pomiędzy rolą koordynatora a innymi rolami w systemie nauczania.

Na podstawie własnych doświadczeń związanych z udziałem w poszczególnych sieciach (np. nauczycieli Edukacji Obywatelskiej oraz nauczycieli Oceniania Kształtującego czy też w sieciach nauczycieli realizujących projekty młodzieżowe), mogę przedstawić rekomendację dla pracy koordynatorów sieci.

MOJE DOŚWIADCZENIA Z PRACY SIECI

Formuła i praca sieci w jakiej brałam udział przedstawiała się następująco:

- sieć składała się z 12. nauczycieli
- nauczyciele co pół roku pełnili funkcję koordynatora
- ustalaliśmy zakres wspólnych działań, przygotowując plan współpracy i spotkań
- przeprowadzaliśmy wspólne analizy, badania i obserwacje
- omawialiśmy efekty działań i wnioski, wymienialiśmy się doświadczeniami.

Praca w takim modelu zapewniała wsparcie w rozwiązywaniu problemów, możliwość wymiany doświadczeń oraz poczucie sprawczości i satysfakcję z uzyskanych efektów. Wymierną korzyścią była stworzona bezpieczna przestrzeń do uczenia się oraz motywacja do dalszej pracy.

Cele sieci współpracy i samokształcenia obejmowały wymianę doświadczeń między uczestnikami, analizę dobrych praktyk stosowanych przez uczestników oraz pozyskiwanie metodycznego i merytorycznego wsparcia ekspertów. Do obranych celów zaliczyć można również poszerzenie kompetencji uczestników, tworzenie nowych rozwiązań na potrzeby szkół uczestniczących w sieci oraz nawiązywanie kontaktów i współpracę pomiędzy szkołami.

ZADANIA KOORDYNATORA

W całym procesie kluczową postacią była osoba koordynatora, do zadań którego należało organizowanie pracy sieci, w tym: wzbudzenie automotywacji, monitoring realizacji przyjętych celów, sporządzenie rocznego sprawozdania z pracy sieci (samoocena) oraz promocja działań sieci.

Koordynator odpowiadał również za włączanie członków sieci do planowania i prowadzenia wydarzeń edukacyjnych. I tak, koordynator, przygotowywał spotkania i je prowadził, wybierał i zapraszał innych prowadzących spotkania (metodyków i ekspertów z określonych dziedzin), moderował forum dyskusyjne na platformie cyfrowej oraz zamieszczał na niej materiały samokształceniowe.

ROLA KOORDYNATORA - MODERATORA

Koordynator - moderator odpowiadał za:

- wspieranie aktywności i dzielenie się wiedzą przez uczestników
- proponowanie inicjatyw, tematów spotkań i sposobów pracy

- zapewnianie bezpiecznej atmosfery
- motywowanie uczestników do pracy
- monitorowanie postępów pracy sieci
- otwartość na propozycje i sugestie ze strony uczestników
- wspieranie otwartości w dzieleniu się własnymi problemami i wątpliwościami
- organizowanie pracy sieci.

PARTNERSKIE RELACJE:

Warto wspomnieć o budowaniu partnerskich relacji w sieciach. Polegały one między innymi na dostarczaniu uczestnikom okazji do samodzielnego zauważania i deklarowania własnych osiągnięć oraz wyrażania uznania w reakcji na niebanalne osiągnięcia. Partnerskie relacje to również przypominanie o wzajemnych zobowiązaniach, pokazywanie ich ważności i wpływu na jakość pracy oraz stwarzanie uczestnikom okazji do weryfikacji rezultatów uczenia się. Kluczowe dla całego procesu było wspieranie dyscypliny poprzez odwoływanie się do wspólnych ustaleń lub pokazanie wpływu danego zachowania na przyjęte przez grupę cele (np. *spróbujmy utrzymać wspólny wątek, po to, by łatwiej...*). W razie wątpliwości mogą zalecić używanie bardziej oficjalnych form grzecznościowych. I na koniec, w budowaniu relacji partnerskich w sieciach bardzo pomocne było zawieranie tzw. *kontraktów* z określeniem wzajemnych zobowiązań i - oczywiście - ich dotrzymanie.



Specyfika uczenia się osób dorosłych:

- 1 UCZENIE SIĘ BYWA SYTUACJĄ WYJĄTKOWĄ wymaga porzucenia innych istotnych aktywności (np. praca, rodzicielstwo).
- 2 UCZENIE TO „ZADANIE DODATKOWE”, główne oczekiwania wobec osoby dotyczą często innych sfer; uczenie służy lepszemu radzeniu sobie w tych sferach.
- 3 ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA UCZENIE należy zarówno do uczestników, jak i do prowadzącego
- 4 WSZYSCY DYSPONUJĄ DOŚWIADCZENIEM uczestnicy mają rozległą wiedzę i doświadczenie, mogą korzystać z niej i przekształcać pod wpływem nowych doświadczeń.
- 5 NAUCZYCIEL JEST ZALEŻNY OD UCZNIA: uczeń przyjmuje rolę klienta, oczekuje dostosowania się do jego potrzeb; często ocenia nauczyciela.

Specyfika uczenia osób dorosłych w kontekście roli koordynatora sieci:

- 1 opieranie pracy na konkretnych wyzwaniach zawodowych, z jakimi borykają się uczestnicy;
- 2 intensywne korzystanie z doświadczenia uczestników, unikanie rywalizowania z nimi o autorytet;
- 3 eksponowanie praktycznych korzyści i konkretnych zawodowych zastosowań efektów pracy w sieci;
- 4 tworzenie bezpiecznych warunków do eksperymentowania i dzielenia się wątpliwościami
- 5 powstrzymywanie oceniających, krytycznych komentarzy, akcentowanie różnorodności podejść i doświadczeń;
- 6 w miarę możliwości – uwzględnianie w harmonogramie pracy sieci specyfiki obowiązków zawodowych jej członków (np. wydarzeń wynikających z kalendarza pracy szkoły).



*Joanna Soćko- trenerka, prowadzi warsztaty i szkolenia rad pedagogicznych w zakresie technik i strategii nauczania oraz uczenia się promując ocenianie kształtują w szkołach. Jest również kierowniczką i mentorką kursów internetowych, gdzie metodą coachingu prowadzi grupy szkoleniowe. Obecnie pracuje w projekcie System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganii szkół w Ośrodku Rozwoju Edukacji w Warszawie. Autorka i współautorka programów edukacyjnych, materiałów dydaktycznych, programów szkoleń. Absolwentka Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu.

zdjęcie: Kamil Cwikliński

zdjęcie: Kamil Cwikliński



WSPÓŁPRACA ŹRÓDŁEM MOTYWACJI

Monika Kulpa* - Współpraca nauczycieli źródłem motywacji dla ucznia. Dobra praktyka na przykładzie działań z Gimnazjum im. Króla Władysława Jagiełły w Niepołomicach

Czy współpraca w ramach grona pedagogicznego, zarówno o charakterze formalnym jak i nieformalnym pozytywnie wpływa na rozwój ucznia? Oczywiście! Dowiodły tego działania realizowane w Gimnazjum w Niepołomicach. Wszystko zaczęło się w październiku 2001 roku od Klubu Twórczego Nauczyciela „BELFER”. Dwa lata później - w maju 2003 roku - odbyło się pierwsze Sympozjum Twórczego Nauczyciela.

TWÓRCZY NAUCZYCIEL

Twórczy nauczyciel nie daje się uwięzić w schematach. Dąży do bycia w edukacji artystą, nie chce być tylko urzędnikiem pedagogicznym. Pamięta, że ważniejsza jest umiejętność rozumienia siebie i świata, niż zdobywanie wiedzy, zwłaszcza tej encyklopedycznej. Twórczy nauczyciel wie, że aby wyzwolić uczniowską motywację do nauki musi tworzyć dobre relacje z uczniami i klimat wzajemnej troski i wsparcia. Uczy tak, aby uczeń sam zaczął się uczyć, czyli organizuje sytuacje sprzyjające samodzielnemu uczeniu się. Wie, że w szkole nie wystarczy być ekspertem od wiedzy przedmiotowej, ale aktywnym doradcą, przewodnikiem uczniów, dlatego nie zapomina o stałym samodoskonaleniu.

Od samego początku uczestnicy Sympozjów starali się odpowiedzieć na pytanie, co to znaczy być twórczym nauczycielem. Zastanawiali się, jaki jest wpływ twórczego nauczyciela na kształtowanie się osobowości ucznia (spotkanie w 2007 roku), poznawali pracę metodą

projektu (2008 rok) oraz zasady mediacji (2010 rok). Tematem tegorocznego spotkania była współpraca nauczycieli jako źródła motywacji dla ucznia.

TWÓRCZE KORZYŚCI

Wraz z realizacją projektu zauważaliśmy liczne, płynące z niego korzyści - zarówno dla pracy szkoły jak i dla ucznia. Zaliczają się do nich:

- możliwość dialogu między nauczycielami reprezentującymi różne dyscypliny i doświadczenia oraz staż pracy
- współpraca polegająca na wymianie poglądów, wspólnym planowaniu działań i zespołowym rozwiązywaniu problemów
- dzielenie się przykładami dobrej praktyki, ulepszanie własnego warsztatu pracy, refleksja nad nauczaniem i jego skutecznością
- zwrócenie uwagi na zależność między poziomem i jakością współpracy między nauczycielami, a motywacją uczniów oraz osiąganymi przez nich wynikami w nauce.

Obserwacje wskazały, że Sympozja Twórczego Nauczyciela stały się również inspiracją dla Sympozjów Samorządów Uczniowskich, organizowanych przez uczniów naszego gimnazjum.

2003 POD ZNAKIEM SUS

W 2003 roku gimnazjum przystąpiło do programu SUS - *Szkoła Ucząca Się*. Trzy lata później (w czerwcu 2006 roku) szkoła uzyskała tytuł *Szkoły Uczącej się*. Stąd blisko nam już było do działań w ramach progra-

mu *Akademia SUS*. Do korzyści płynących z udziału w programie dla pracy szkoły i ucznia zaliczyć można:

- diagnozę wybranych obszarów pracy szkoły, która przyczyniła się do pozytywnych zmian i rozwiązań
- umiejętności efektywnej współpracy nauczycieli, które przełożyły się na pracę z uczniami, zacieśnienie współpracy z rodzicami i organizacjami działającymi w środowisku lokalnym
- wypracowanie szeregu nowych metod i sposobów radzenia sobie z problemami
- kontakty z innymi twórczymi szkołami i wymianę doświadczeń, co wpłynęło na doskonalenie umiejętności obiektywnego oceniania własnych działań.

REGIONALNE SIECI SZKÓŁ UCZĄCYCH SIĘ

Sieci szkół były zespołami składającymi się z różnych placówek, które chciały pracować nad rozwiązaniem wspólnego problemu dotyczącego każdą z nich. Składały się zazwyczaj z 5 do 8 szkół, które samodzielnie stawiały sobie zadania i gdzie każda wybierała sposób ich realizowania.

Podczas spotkań nauczyciele wymieniaли się doświadczeniami, dzielili się ze sobą pomysłami i dobrą praktyką w interesującym wszystkich temacie. Tak działała np. sieć *Śląsk*. Do jej sukcesów zaliczyć należy:

- opracowanie narzędzi do zdiagnozowania stanu początkowego i końcowego
- przeprowadzenie diagnozy początkowej w każdej ze szkół



- opracowanie otrzymanych wyników
- ustalenie zadań do realizacji w każdym roku szkolnym wynikających z badań
- zorganizowanie Regionalnej Konferencji o tematyce związanej z realizowanym celem
- przeprowadzenie diagnozy końcowej w każdej ze szkół
- ustalenie wniosków do pracy na kolejny rok szkolny.

Adaptacja szkolna miała miejsce między innymi w Przedszkolu Miejskim nr 2 i w SP nr 2 w Świętochłowicach, SP nr 64 we Wrocławiu, Przedszkolu nr 2 i SP nr 2 w Będzinie (również w Gimnazjum nr 4), w Gimnazjum nr 3 w Katowicach oraz w LO w Wojkowicach.

Podczas wdrożenia zdiagnozowano liczne problemy. Obawy uczniów wynikały z nieznamośności miejsca przyszłej nauki oraz innego sposobu oceniania. Według nich przyczyną problemów mogła być również akceptacja programu przez rówieśników, większe wymagania (więcej nauki, szybsze tempo pracy, inne sposoby uczenia się), lęk i niepewność w związku z koniecznością usamodzielniania się oraz kłopoty z dobrym komunikowaniem się. Nauczycieli obawiali się problemów związanych z ogólną dyscypliną w klasie, brakiem poczucia obowiązku i nawyku systematyczności w uczeniu się oraz zbyt małą samodzielnością uczniów. Z niepokojem obserwowali kłopoty z koncentracją uwagi i z samodzielnym uczeniem się swoich podopiecznych.

Nauczyciel twórczy nie daje się uwięzić w schematach. Dąży do bycia w edukacji artystą, nie chce być tylko urzędnikiem pedagogicznym

Rodzice upatrywali zaś problemy w przyswojeniu wiedzy, innym systemie nauczania, różnych wymaganiach. Obawiali się brak nawyku systematycznego uczenia się oraz kłopotów w skupieniu uwagi u dzieci.

Gimnazjum w Niepołomicach - w ramach adaptacji - podjęło następujące działania:

- zorganizowano wizytę nauczycieli gimnazjum w klasach szóstych (film o szkole)
- przeprowadzono *Dzień otwarty*
- klasy pierwsze zorganizowały *Dzień Odkrywania Talentów*, zajęcia integracyjne oraz lekcje z pedagogiem i psychologiem szkolnym
- klasy trzecie wzięły udział w zajęciach z zakresu orientacji zawodowej (wizyta w Centrum Karier) oraz Targach Edukacyjnych. Przeprowadziliśmy również zajęcia wyrównawcze i przygotowujące do egzaminu gimnazjalnego.

WYKORZYSTAJ CZAS EFEKTYWNIE

W SP nr 2 w Świętochłowicach, Gimnazjum nr 3 w Katowicach oraz w LO w Wojkowicach zdecydowano się wdrożyć działania mające na celu efektywne wykorzystanie czasu na lekcji. Po stronie nauczycieli zaproponowano następujące punkty:

- dyscyplina, ustalone reguły oraz określenie jasnych zasad panujących na lekcji

- dobór odpowiedniej metody pracy dla klasy
- przygotowanie nauczyciela do lekcji
- dobrą organizację zajęć/planu pracy na lekcji i trzymanie się tego planu
- punktualne rozpoczynanie lekcji/punktualność uczniów i nauczyciela
- ciekawe środki dydaktyczne/ stosowanie różnorodnych metod
- czytelne przedstawienie tematu i celu prowadzonej lekcji
- motywowanie uczniów, wzmocnienie ich wiary we własne siły.

Po stronie uczniów wdrożony został system motywowania i nagradzania (pochwały i dobre oceny za dużą aktywność) oraz przygotowanie nauczyciela do lekcji. Postawiono na ciekawy sposób prowadzenia lekcji, atrakcyjne metody nauczania (np. opowiadanie ciekawostek), miłą atmosferę, brak stresu oraz ciekawe środki dydaktyczne i materiały. Szkoły wprowadziły na lekcje tablice i programy multimedialne oraz laptopy, nie zapominając jednocześnie o dobrym kontakcie nauczyciela z uczniami.

SZKOŁA PROMUJĄCA ZDROWIE

Działania promujące zdrowie Gimnazjum w Niepołomicach rozpoczęło w 2002 roku (pierwsze kroki do stworzenia Szkoły Promującej Zdrowie). W listopadzie 2005 roku



otrzymaliśmy Certyfikat Małopolskiej Szkoły Promującej Zdrowie, zaś pięć lat później - Certyfikat Krajowy. Dzięki naszym staraniom szkoła została przyjęta do Krajowej Sieci Szkół Promujących Zdrowie i Europejskiego Programu Szkoły dla Zdrowia w Europie.

Korzyści z uczestnictwa w sieci to między innymi:

- w roku szkolnym 2008/2009 zostały usunięte ze szkoły automaty z batonami i gazowanymi napojami, a ze sklepików szkolnych słodczyce i chipsy
- powstał sklepik *Stonka* ze zdrową żywnością, prowadzony przez uczniów
- uczniowie klas integracyjnych, pod kierunkiem nauczycieli wspomagających, realizowali projekt *Szlachetne zdrowie*.

Dodatkowo szkoła wprowadziła autorski program wychowania fizycznego - możliwość wyboru gier zespołowych (piłka siatkowa, piłka nożna, piłka ręczna lub koszykówka), pływania oraz turystyki. W ramach czwartej godziny wychowania fizycznego realizowana

była nauka tańca towarzyskiego.

BEZPIECZNE WOJKOWICE

Europejska Bezpieczna Szkoła obejmuje działania prowadzone przez 11 państw (Wielka Brytania, Włochy, Francja, Hiszpania, Turcja, Polska, Rumunia, Szwecja, Finlandia, Bułgaria oraz Rumunia), które podjęły się wspólnej realizacji międzynarodowego projektu budowania europejskiej bezpiecznej szkoły, opartego na założeniach opracowanej w Strasburgu w 2004 roku Europejskiej Karty Szkoły Demokratycznej bez Przemocy. Głównymi obszarami tematycznymi projektu była edukacja na rzecz demokracji obywatelskiej oraz przeciwdziałanie przemocy.

Udało nam się powołać do życia grupę dynamicznie współpracujących ze sobą szkół, reprezentujących różne etapy edukacyjne: Gimnazjum nr 1 w Mikołowie, Gimnazjum nr 3 w Mysłowicach, Gimnazjum w Wojkowicach, Zespół Szkół w Niepołomicach, ZSO im. W. Roździeńskiego w Sosnowcu oraz Zespół Szkół w Wojkowicach. Zadaniem tej gru-

py było upowszechnienie założeń projektu oraz prowadzenie szkoleń w Polsce według założeń europejskiego programu zapobiegania agresji i przemocy w szkole VISTA.

We wrześniu 2007 roku odbyła się konferencja, w której wzięli udział przedstawiciele 10 państw Europy: Szwecji - Pedagogical Centre, Anglii - Metropolitan Police Service, Rumunii - Intercultural Institute of Timisoara, Hiszpanii - Centre of Advanced Formation and Teaching Innovation of the University of Leon Fgulem, Francji - Higher Secondary Vocation School, Finlandii - The Mannerheim League for Child Welfare, Włoch - Technical College, Turcji - Yildiz Teknik University, Bułgarii - School Assosiation For Global Education i Polski - Zespół Szkół w Wojkowicach.

Główne aktywności prowadzone w ramach projektu obejmowały szkolenia niezbędne do wsparcia projektu, dostarczanie przykładów tzw; „dobrej praktyki”, np.: działań, metod i narzędzi mających wspierać krok po kroku wprowadzanie założeń Karty, lokalną, regionalną i narodową współpracę departa-

mentów, Ministerstw Edukacji, Policji, Ministerstwa Spraw Wewnętrznych, Ministerstwa Zdrowia oraz instytucji pozarządowych. Organizatorzy postawili na skuteczną strukturę komunikacji (strony internetowe, forum dyskusyjne i seminaria) oraz efektywne planowanie i koordynacja programu Comenius 1 i 2 a także projektów Daphne.

Podejmowane w projekcie działania miały na celu rozpoznanie problemów wraz z ich analizą, zapobieganie aspołecznym zachowaniom uczniów oraz zbudowanie w szkole sprzyjającego klimatu przez zwiększony udział i podnoszenie poziomu rozumienia założeń EDC (edukacji na rzecz demokratycznego obywatelstwa) oraz polepszenie atmosfery w szkołach i szerszej społeczności. Zdefiniowane cele objęły zapobieganie lub/i zmniejszanie zjawiska przemocy oraz skali aspołecznych zachowań, usprawnianie procesu uczenia się, trwałe partnerstwo między organizacjami wspierającymi działania szkół, a także nawiązanie bliższych relacji między uczniami, rodzicami i nauczycielami oraz społecznością.

W ramach projektu skupiliśmy się również na mediacjach szkolnych jako idei nieagresywnego rozwiązywania konfliktów, gdzie przeszkoleni uczniowie i nauczyciele służą pomocą osobom w konflikcie (np. poprzez

rozmowę), ułatwiając osiągnięcie porozumienia. Wprowadziliśmy zasadę bezpiecznych ścian Pokoju Mediatorów, które pozwalają na wyrażenie głęboko skrywanych uczuć tak, by nie było potrzeby rozładowania ich poprzez agresję. Promowaliśmy mediacje, jako proces uczenia się odpowiedzialności za siebie i innych, zwracający uwagę na porozumiewanie się, kształtujący dojrzałe mechanizmy radzenia sobie z trudnymi sytuacjami.

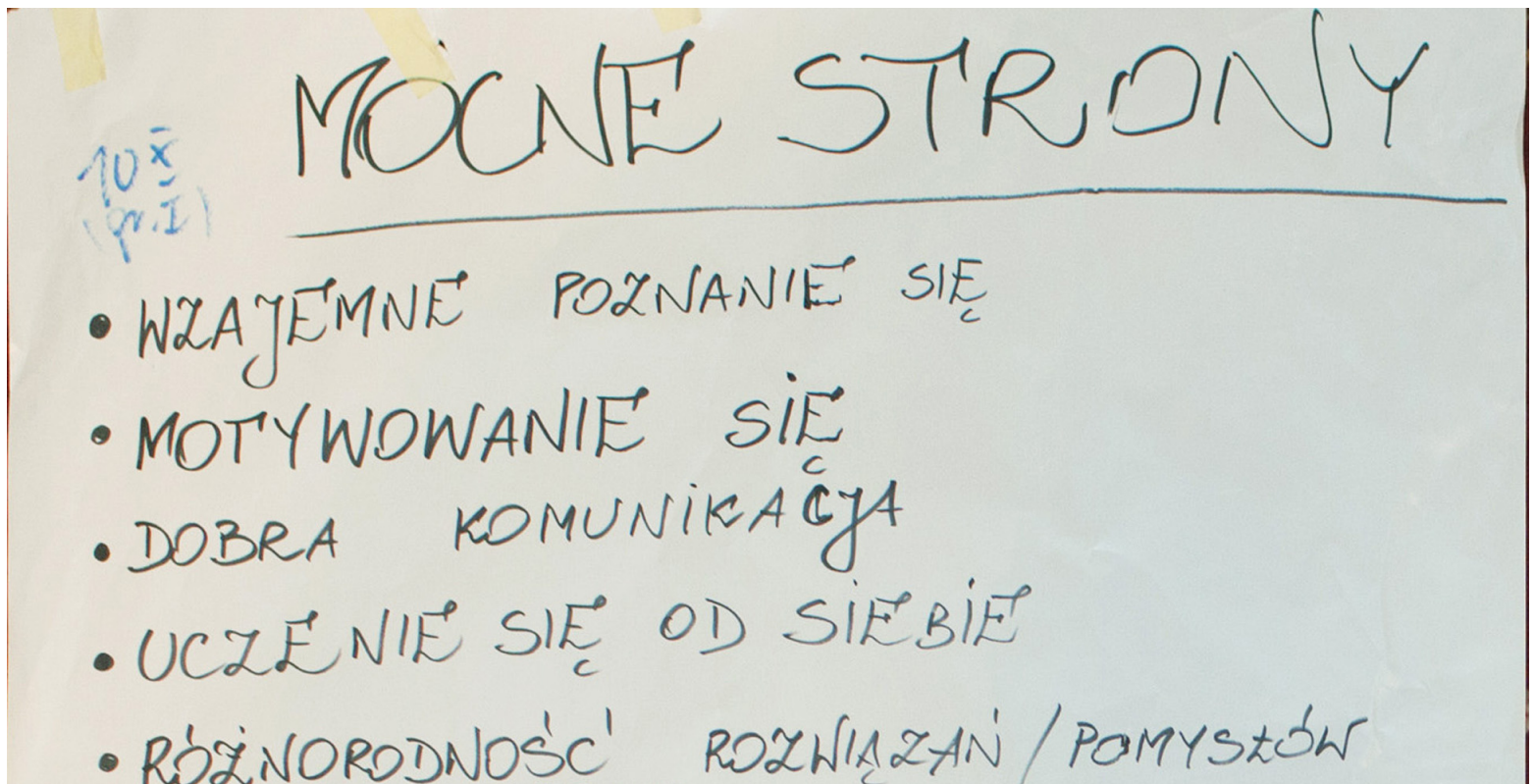
EUROPEAN STUDIES

European Studies to program międzynarodowej współpracy łączący szkoły irlandzkie i brytyjskie z innymi szkołami europejskimi. Uczniowie mają doskonałą okazję, aby poznać i zgłębić swoją wiedzę na temat krajów Unii Europejskiej. Wszystkie zadania projektowe wykonywane są w języku angielskim. Gimnazjum utrzymuje kontakty między innymi ze szkołami z Irlandii, Szkocji, Danii i Finlandii. Korzyści płynące dla naszej szkoły z uczestnictwa w sieci to przede wszystkim zmiana w podejściu uczniów do nauki języków obcych. Uczniowie naszego gimnazjum uzyskali najwyższy wynik z egzaminu gimnazjalnego z języka angielskiego w roku 2011 – byli jednymi z najlepszych w województwie małopolskim. Udział w projektach rozwinął ich poczucie własnej wartości, zmobilizował do samodzielności, a w procesie uczenia się – rozwinął postawę ciekawości, otwartości

i tolerancji wobec innych kultur. Nasi uczniowie „zbliżając” się do Europy, promowali nasz kraj, jego kulturę, zwyczaje i tradycje.



*Monika Kulpa - Nauczyciel dyplomowany z 20-letnim stażem pracy. W Gimnazjum im. Króla Władysława Jagiełły pracuje od dwunastu lat ucząc matematyki. Autor dwóch innowacji pedagogicznych (klasy matematyczno-informacyjne); szkolny koordynator współpracy ze Śląską Siecią Szkół oraz programu *Matemaniak*; współorganizator Sympozjów Twórczego Nauczyciela. Współpracuje z Centrum Edukacji Obywatelskiej jako recenzent w Radzie Jakości Szkół Uczących Się. Lider grupy Pomocnych Przyjaciół w ramach programu *Rozwijanie Uczenia się i Nauczania*.



WSPARCIE

DOSKONALENIE

PRAKTYK SZKOLNYCH

Majda Vehovec* - Projekty mające na celu doskonalenie praktyk szkolnych

Od 1988 roku jestem dyrektorem w Szkole Podstawowej w Šencur; uczę również matematyki i fizyki. Przy wsparciu Państwowej Szkoły Przywództwa w Edukacji (NSLE) prowadzimy projekty mające na celu doskonalenie kadry nauczycieli a obejmujące między innymi wsparcie w kwestiach zawodowych oraz spowodowanie zewnętrznych bodźców do zmian.

Udział w projektach koordynowanych przez organizację zewnętrzną oznacza inicjatywę w kierunku zmian mających na celu polepszenie jakości naszej pracy. Wraz z tym uzyskujemy wsparcie w sprawach zawodowych, kierownictwo w projekcie oraz zasadniczą zachętę. Bardzo ważny jest wybór projektów, w których uczestnicy są kierowani przez cały cykl tak, aby mogli poznać zasady pracy z projektem. W naszej szkole od 2006 roku działania w formie projektów były wykorzystywane jako główna metoda pracy w procesie rozwoju personelu.

W SIECI NR 1

W roku szkolnym 2006/2007 przystąpiliśmy do projektu *Sieć szkół nauczania 1* (Sieć 1) -

programu rozwoju personelu, w którym grono pedagogiczne przede wszystkim uczyło się procesu. Projekt ten przeprowadzono na dwóch poziomach: poziom szkolenia dla szkolnych zespołów ds. rozwoju (czterech członków) oraz na poziomie całego grona pedagogicznego (szkolenie zapewnił szkolny zespół ds. rozwoju). Członkowie szkolnego zespołu ds. rozwoju uczestniczyli w siedmiu sesjach szkoleniowych, a całe grono w czterech warsztatach. Celem programu było zdefiniowanie przez grono pedagogiczne priorytetów rozwojowych i bieżących w ramach współpracy. Następnie wybierany był jeden temat lub obszar usprawnienia, kolejno planowano i wdrażano środki naprawcze. Szkolny zespół ds. rozwoju odgrywał kluczową rolę - jego członkowie byli przeszkoleni w zakresie zarządzania zmianą i kierowania procesem w szkole, podczas gdy dyrektor podejmował rolę koordynatora, doradcy, motywatora i promotora.

Nasze główne osiągnięcia w Sieci 1 to usprawniona komunikacja pomiędzy personelem, promocja i realizacja pracy zespołowej, kształtowanie wizji szkoły oraz zdefiniowanie

obszaru usprawnienia (dyscyplina, prace domowe).

MIEJSCE DLA DYREKTORA

Doświadczenia z pierwszego projektu otworzyły nas na kolejne działania. Uznaliśmy, że będą one konkretnymi sugestiami dotyczącymi pracy na określonym obszarze; wniosą nowe pomysły i poszerzą wiedzę w określonym obszarze. Bodźcem stały się uznania dla naszej wcześniejszej pracy oraz łączenie tematów, które zostały uprzednio nieoficjalnie uzgodnione oraz wymiana doświadczeń z innymi zespołami i szkołami. Katalizatorem działań było łączenie doświadczeń z nowymi pomysłami, tworzenie sieci kontaktów (być może nie tylko na poziomie zespołu), kontakty towarzyskie oraz konkretne wskazówki dotyczące organizacji warsztatów w szkołach i przedszkolach.

Zastanawiając się nad rolą dyrektora w naszych działaniach uznaliśmy, że powinna ona polegać między innymi na systematycznym i aktywnym uczestnictwie w warsztatach szkolnych. Dyrektor powinien również:

- motywować personel do uczestnictwa w warsztatach i wdrażać udoskonaleń
- monitorować współpracę wśród kadry nauczycieli i szkolnego zespołu ds. doskonalenia, a także reagować (lub nawet interweniować) w razie potrzeby
- rozwiązywać ewentualne problemy i/lub konflikty wraz ze szkolnym zespołem ds. doskonalenia
- skoordynować działania w sieciach z in-

Co nauczyciele mogą uzyskać w szkole?

- ujednoczone działania wszystkich uczestników (w jaki sposób osiągnąć consensus)
- konstruktywną współpracę całej kadry nauczycieli
- wymianę doświadczeń
- lepszą atmosferę w szkole i stosunki pomiędzy członkami.

REFLEKCYJA

nymi działaniami w szkole oraz umiejscawiać osiągnięcia w szerszym kontekście szkolnym

- oceniać osiągnięcia wspólnie ze szkolnym zespołem ds. doskonalenia.

Koniecznym czynnikiem warunkującym powodzenie działań było zaufanie pomiędzy dyrektorem a szkolnym zespołem ds. doskonalenia.

W SIECI NR 2

W latach 2007-2012 uczestniczyliśmy w projekcie *Sieci szkół nauczania 2* (Sieci 2). W tym przypadku obszar usprawnienia był zdefiniowany przez NSLE. Wybraliśmy następujące tematy: rozwój kompetencji ICT, współpraca z rodzicami oraz strategię zapobiegania gnębieniu. Naszymi głównymi osiągnięciami było określenie konkretnych wytycznych do pracy w wybranym obszarze, zdefiniowanie nowych idei i pozyskanie szerszej wiedzy na temat wybranego obszaru. Zatwierdziłmy również poprzednie działania, przy profesjonalnym wsparciu NSLE. Do naszych sukcesów zaliczyć można dzielenie się doświadczeniami z innymi zespołami i szkołami, łączenie doświadczeń z nowymi ideami, utworzenie sieci (ze współpracownikami, z innymi nauczycielami i trenerami), rozbudowanie kontaktów społecznych oraz sformułowanie konkretnych wytycznych dotyczących warsztatów w szkołach.

Warsztaty zorganizowane przez szkolne zespoły ds. rozwoju wzmocniły poczucie jedności wśród pracowników, umożliwiły



Dyrektor jako koordynator wspiera przypadki dobrej praktyki w zakresie wzajemnej obserwacji

konstruktywną współpracę między nauczycielami oraz dzielenie się doświadczeniami; miały wpływ na poprawę klimatu w szkole oraz stosunki między współpracownikami.

Niezwykle istotna dla przebiegu programu była rola dyrektora - szczególnie w zakresie współpracy ze szkolnym zespołem ds. rozwoju, organizacji pracy i motywowania pracowników do aktywności. Wyjątkowe znaczenie miało zaufanie między dyrektorem i szkolnym zespołem ds. rozwoju. Dyrektor koordynował prace w ramach projektu z innymi działaniami w szkole, a także łączył osiągnięcia programu z szerszym kontekstem szkolnym. Wartością dodaną do tych projektów było ujawnienie problemów oraz ich omówienie. Wspólnie doświadczyliśmy, że współpraca uczestników oraz stałość działań całego personelu jest kluczem do sukcesu.

I tak, w ramach Sieci 2 przeprowadziliśmy następujące projekty:

- doskonalenie organizacji stron internetowych (rok szkolny 2007/08): opracowaliśmy kompetencje każdego członka personelu w zakresie publikowania tekstów na szkolnej stronie internetowej, zaprojektowana została również nowa strona www.
- doskonalenie współpracy z rodzicami (rok szkolny 2008/09): zorganizowaliśmy spotkania z rodzicami w postaci formalnej i systematycznej (wieczorki oraz *Szkoła dla Rodziców*) oraz opartej o nieformalne uczestnictwo (otwarte pracownie, zajęliśmy się organizacją wydarzeń sportowych, warsztatów)
- doskonalenie przeciwdziałania zastraszaniu (rok szkolny 2009/10): w trakcie przerw szkolnych prowadzone były dyżury nauczycieli, organizowaliśmy lekcje tematyczne oraz szkolenia w zakresie mediacji. Dokonaliśmy aktualizacji planu zachowania oraz regulaminu szkoły.

SMOOCENA

W roku szkolnym 2010/2011 nasza szkoła uczestniczyła w projekcie *Samoocena*. Nauczyciele samodzielnie wybierając obszary samooceny zdefiniowali dwa priorytety:

- usprawnienie funkcjonalne umiejętności czytania uczniów (zdolność do praktycznej

komunikacji, wykorzystanie ICT, rozwój krytycznego podejścia do mediów) oraz

- rozwój poczucia odpowiedzialności uczniów, personelu i rodziców (odpowiedzialności wobec samych siebie, środowiska i pracy).

Kolejny projekt *Kierowanie nauczaniem* był działaniem dla dyrektorów - którzy jako koordynatorzy promowali dobrą praktykę - oraz innych współpracowników. Biorąc udział w projekcie uczestniczyłam w grupie, która wybrała obserwację lekcji jako obszar do usprawnienia. Ustanowiliśmy następujące cele:

- promowanie i przedstawianie dobrej praktyki
- zachęcanie do samooceny
- promowanie pracy zespołowej
- promowanie wzajemnej nauki
- wprowadzenie współpracy opartej na zasadzie *krytycznej przyjaźni*
- wprowadzenie współpracy między przedmiotami na różnych poziomach szkolnictwa
- opracowanie kultury informacji zwrotnej
- osiągnięcie spójności usprawnień
- założenie sieci między szkołami.

Projekt ten został dobrze przyjęty przez nauczycieli, co potwierdza fakt, że dzielenie się dobrą praktyką jest wciąż potrzebne. Dzięki pozytywnej reakcji ze strony grona pedagogicznego mogliśmy zorganizować obserwacje lekcji w różnych szkołach. Rekomendujemy, aby protokół z obserwacji (prosty oraz zrozumiały) zawierał zdefiniowanie przedmiotu obserwacji, tj: stosunki między nauczycielem a uczniem (uczestnictwo uczniów w procesie uczenia się, dialog) oraz zadania domowe (np. umieszczanie zadań domowych w kontekście lekcji, zróżnicowanie prac domowych). Rozważamy natomiast jeszcze otwartość takiego protokołu.

W naszej praktyce szkolnej zdecydowaliśmy, że każdy dyrektor poinformuje nauczycieli o projekcie i uzgodni z kolegami i koleżankami jego wdrożenie w roczny plan szkoły. Będzie również uczestniczył we wszystkich obserwacjach oraz dokona ich analizy.

W tym roku będziemy kontynuować działania ukierunkowane na proces obserwacji w szkołach podstawowych i średnich. Dla tych pierwszych zakładamy, że każda

uczestnicząca szkoła przeprowadzi jedną lekcję obserwowaną przez wszystkich dyrektorów i trzech nauczycieli z każdej szkoły. Po obserwacji zorganizowana będzie profesjonalna rozmowa ze wszystkimi uczestnikami. W szkołach średnich zakładamy, że nauczyciele przeprowadzą „lekcje otwarte” dla swoich kolegów i koleżanek ze szkół.



*Majda Vehovec - zatrudniona na stanowisku dyrektora w Szkole Podstawowej w Šencur (Słowenia). Szkoła obejmuje przedszkole z 17 grupami oraz szkołę podstawową dla dzieci w wieku od 6 do 15 lat. Majda Vehovec jest nauczycielem matematyki i fizyki, współautorką podręczników do matematyki, a także współautorką podręcznika do astronomii. Została zaangażowana w ogólnokrajowy projekt E-edukacji oraz w różne projekty Państwowej Szkoły Przywództwa w Edukacji. W swojej pracy na stanowisku dyrektora poświęca się rozwojowi i wykorzystaniu nowoczesnych metod nauczania, doskonaleniu współpracy z lokalnym środowiskiem, a także warunków pracy dla uczniów i nauczycieli.

Gyr. III — Praca w zespole
Szansa

108
(gr.I)

1. Wymiana doświadczeń - dobre praktyki
2. Wzajemne uczenie
3. Wzrost efektywności.
4. Poczucie bezpieczeństwa
5. Więcej rozwiązań - siła w grupie
6. Oszczędność czasu - szybciej osiągnąmy cel
7. Wzajemne wzmocnienie
8. Wspólnie do celu - orientacja na cel
9. Czas ma refleksję
10. Motywacja $\left\{ \begin{array}{l} \uparrow \text{m-ła} \\ \downarrow \text{ucznie} \end{array} \right.$
11. Przyjazne środowisko dla ucznia

PARNERSKIE RELACJE → JAK
RAZEM PRACUJEMY

CO DLA MNIE? Z CZYM WYCHODZĘ?

Relacje uczestników konferencji

DR BOŻENA KUBICZEK

Jako osoba prowadząca niewielki niepubliczny ośrodek doskonalenia nauczycieli uczestniczyłam w konferencji z dużą przyjemnością. Zaprezentowane przez referentów rozwiązania, cenne doświadczenia gości z zagranicy, rozmowy prowadzone w kuluarach stały się dla mnie inspiracją i zachętą do wykazania inicjatywy w tworzeniu sieci niepublicznych placówek doskonalenia nauczycieli.

Tworzeniu tego typu sieci sprzyja - paradoksalnie - sytuacja rynkowa i ekonomiczna, w jakiej znajdują się placówki niepubliczne. Brak poczucia stabilizacji, duża konkurencja na rynku edukacyjnym, konieczność wypracowania środków finansowych nie pozwalają na minimalizm w działaniu, czy też działania pozorne. Rywalizacja i konkurencja byłyby marnotrawstwem czasu i energii, które można spożytkować na wzajemne wspieranie się w realizacji celów.

Udział w konferencji, dyskusje w pracy warsztatowej uświadomiły mi, że moje dotychczasowe doświadczenia w pracy, choć miały posmak współpracy i stanowią źródło cennym przemyśleń, nie są w żadnej mierze pomysłami na pracę w sieci. Zabrakło w nich oddolnej inicjatywy, dobrowolności uczestnictwa, systematyczności w relacjach, które stanowią podstawę niczym nie wymuszonego zaangażowania, gotowości do dzielenia się z innymi swoimi sukcesami i porażkami, otwartości na mądrości i doświadczenie

płynące od innych, zachowania równowagi między daniem i czerpaniem od innych.

WOJCIECH KOSTEK

Z czym wychodzę? Przede wszystkim z pragnieniem uruchomienia sieci dla nauczycieli w praktyce do końca czerwca 2013 roku. Z sieciowaniem mam kontakt od 7 lat i jest to działalność wymagająca wprowadzenia.

Pracuję w PPP w Leżejku. Prowadzimy sieci specjalistyczne dla pedagogów, psychologów, logopedów oraz nauczycieli, w tym dyrektorów. Obejmują one wczesne wspomaganie rozwoju dziecka (sieć łączy nauczycieli specjalistów i rodziców), pomoc psychologiczno-pedagogiczną (sieć obejmuje nauczycieli terapeutów), interwencję kryzysową (sieć dla pedagogów i psychologów) oraz powiatowy zespół samokształceniowy dla logopedów szkolnych. Ponadto w poradni funkcjonują wewnętrzne zespoły: pedagogów, psychologów, kontroli jakości dokumentów i ewaluacji wewnętrznej (ZEW).

Według mnie praca zespołowa jest konieczna bo podnosi jakość pracy, uczy współpracy pomiędzy nauczycielami, ale także instytucjami i placówkami. Z pewnością taką działalność będę chciał przenieść do szkół w powiecie leżejskim i ją jako pierwszą upowszechnić - jako ideę, a potem wprowadzić w życie.

URSZULA KORNAS-KRZYŻANOWSKA

Raz jeszcze doświadczyłam poczucia dialogu i potwierdzenia, że istota sieci, ich sens jest

bardzo ważny. Moją siecią jest Stowarzyszenie Nauczycieli Matematyki. Mamy formułę corocznych spotkań, którym towarzyszy wymiana doświadczeń i wzajemne uczenie się. Spotykamy się, bo chcemy, wracamy do siebie i przekazujemy dalej to, czego się dowiedzieliśmy.

MONIKA ROŚCISZEWSKA-WOŹNIAK

Po konferencji spróbuję reaktywować sieć nauczycielek punktów przedszkolnych pracujących na wsiach, rozsianych w różnych miejscach Polski.

EMIL WIKTOROWSKI

Jestem dyrektorem PPP z Zgierzu, w której od wielu lat doświadczam wsparcia pedagogów i psychologów szkolnych. To nic innego, jak pewnego rodzaju sieć - mówiąc dzisiejszym językiem. Koordynatorkami są dwie panie: socjolog, psychoterapeutka oraz logopeda, pedagog, posiadające kwalifikacje edukatora oświaty. Każdego roku szkolnego grupa spotyka się regularnie, mniej więcej jeden raz w miesiącu, według opracowanego wspólnie harmonogramu. Na pierwszym spotkaniu każdego roku szkolnego uczestnicy określają swoje potrzeby i na tej podstawie formułują program pracy na cały rok. Często korzystają ze wsparcia osób zewnętrznych: ekspertów, specjalistów w danej dziedzinie, współpracując z różnymi instytucjami działającymi na lokalnym terenie w celu pozyskania wsparcia. Zapraszają osoby z zewnątrz na spotkania a także całą grupą odbywają wizyty w interesujących ich placówkach.

EVALUACJA PRACY SIECI →
 → PO CZYM POZNAMY, ZE ZYSKALISMY
 WZROST POZADANYCH KOMPETENCJI

Grupa wsparcia jest doskonałą formą działania pozwalającą na integrację środowiska, wymianę doświadczeń, dostarczanie wsparcia oraz stymulacją własnego rozwoju osobistego.

Jako dyrektor jestem bardzo dumny z faktu, że w placówce, którą prowadzę jest taka sieć.

ANNA STALMACH-TKACZ, KAROLINA MUCHA

Najważniejsza w trakcie konferencji była dla nas możliwość wymiany doświadczeń. Udało nam się pozyskać nowych uczestników i współdziałaczy do naszej sieci - co bardzo nas to cieszy. Posłuchałyśmy głosów krytyki, co pozwoliło nam przemyśleć zagrożenia jakiego należy uwzględnić w przyszłości, np. przy wprowadzaniu w doskonaleniu.

Mamy poczucie większych możliwości odnoszenia sukcesów, wzbogacania własnego warsztatu pracy, łamania stereotypów i rozwiązywania problemów. Szersze pole wymiany doświadczeń pozwoli nam na wzbogacenie tego, co już mamy wypracowane o nowe i przemyślane pomysły pozwalające realizować założone cele. Bardzo podobała nam się możliwość sprawdzania swoich kompetencji w odniesieniu do ekspertów - to daje dużą satysfakcję i stymuluje nowe kierunki działań.

WSPÓLNE UCZENIE SIĘ NAUCZYCIELI

PROBLEMY:

- rywalizacja
- konieczność poświęcenia czasu
- obserwowanie braku efektów
- silne osobowości / słabe osobowości
- trudności w ustaleniu wspólnych celów
- brak wiary w siebie
- niechęć do dzielenia się wiedzą
- brak otwartości na zmiany
- brak motywacji
- nieadekwatność wiedzy, powierzchowność

WSPARCIE

SPIŠANE ZAPAMIĘTANE

Uczestnicy grup dyskusyjnych aktywnie dzielili się swoimi przemyśleniami. Wspólna praca w grupie skłaniała do oryginalnych pomysłów.

WARUNKI WSPÓLNEGO UCZENIA SIĘ

- Integracja (członkowie grupy znają się)
- Utożsamianie się ze szkołą
- Okazja do nauki
- Miejsce
- Zespół
- Chęć, zaangażowanie, motywacja
- Chęć uczenia się
- Widoczne efekty
- Rozmowa (otwartość)
- Umiejętność współpracy (pracy zespołowej)
- Lider
- Myślenie kierunkowe
- Sprzyjająca atmosfera
- Przyjazne i wspierające środowisko
- Uświadomiona potrzeba
- Poczucie celu
- Poczucie sprawczości
- Zrozumienie sensu wspólnego uczenia się
- Przekonanie, że to ma sens
- Czas
- Tolerancja różnorodności pomysłów
- Warunki techniczne
- Gratyfikacja nauki zespołowej
- Tematyczność grupy
- Warunki merytoryczne
- Poczucie bezpieczeństwa wobec zmian
- Wzajemna akceptacja

INTERESUJĄCE I WAŻNE

- Najważniejszy jest nauczyciel
- Ciągłe uczenie się (U+N-L)
- Wspólnota problemów
- Nauczyciel twórca
- Uczyć uczenia się
- Sposoby uczenia/nauczania
- Motywowanie się
- Dobra komunikacja
- Uczenie się od siebie
- Różnorodność rozwiązań/pomysłów
- Jednoczesne zdobywanie wiedzy i umiejętności
- Szybsze dochodzenie do rozwiązań
- Szacunek wobec siebie
- Dostosowanie zadań do możliwości członków grupy
- Współodpowiedzialność
- Większa satysfakcja z osiągniętych celów
- „szczęście to jedyna rzecz, która się mnoży jeśli się ją dzieli”
- Nie krytykujemy
- Szanujemy swoje zdanie
- Kontakt: uczestnictwo aktywne efektywnie
- Skupianie się na pracy
- Uzgadniamy wspólny cel i dążymy do niego
- Wspólna odpowiedzialność i świadomość celu
- Mówimy do siebie po imieniu
- Jesteśmy aktywni
- Atakujemy problemy a nie ludzi
- Kontrakt: równomierna odpowiedzialność; daję i dostaję; sukces.

PRACA W ZESPOLE - SŁABE STRONY

- Nierównomierne obciążenie członków grupy
- Słomiany zapal
- Brak lidera
- Organizacyjne bariery/czas, miejsce, warunki/
- Zła organizacja pracy zespołowej
- Słaba komunikacja w zespole
- Narzucanie przynależności do grupy
- Brak wewnętrznej motywacji i potrzeby pracy w zespole
- Lęk przed zmianą
- Niepotrzebna rywalizacja
- Wielu liderów
- Słuchamy się nawzajem.

PRACA W ZESPOLE - SZANSE

- Wymiana doświadczeń - dobre praktyki
- Wzajemne uczenie
- Wzrost aktywności
- Poczucie bezpieczeństwa
- Więcej rozwiązań - siła w grupie
- Oszczędność czasu - szybciej osiągnany cel
- Wzajemne wzmocnienie
- Wspólnie do celu - orientacja na cel
- Czas na refleksję
- Motywacja nauczyciela i ucznia
- Przyjazne środowisko dla ucznia
- Innowacyjność rozwiązań

ZELON.

PRACA W GRUPIE - ZAGROŻENIA

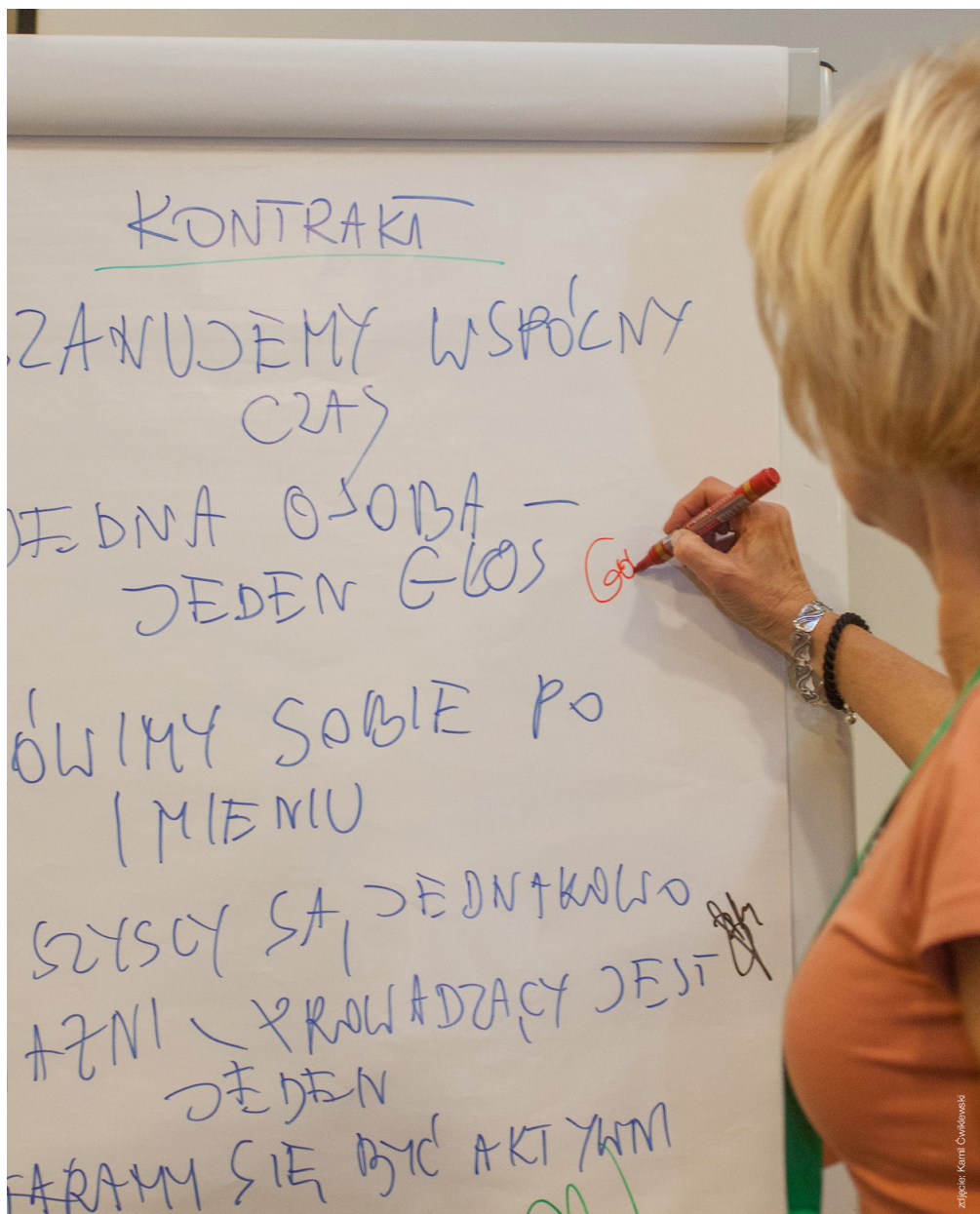
- Niejasna odpowiedzialność
- Sukces ma wielu ojców
- Rywalizacja osobowości
- Brak warunków (technicznych, lokalowych, czasowych)
- Brak poczucia przynależności do takiej grupy (agresja)
- Konkurencja dla istniejących struktur, instytucji i zależności
- Pozorne uczestnictwo
- Dyrektor niechętny zmianom
- Polityka

EFEKTY PRACY W SIECI (CO ZYSKUJEMY?)

- Wymiana doświadczeń
- Bank pomysłów
- Wsparcie współuczestników
- Bezpieczeństwo; wiara we własne możliwości
- Wiedza i umiejętności (uczę się na cudzych błędach)
- Różne spojrzenia na ten sam problem; pomysły rozwiązania go

PARTNERSKIE RELACJE (JAK RAZEM PRACUJEMY?)

- Korzystamy ze swojej wiedzy i doświadczenia
- Swobodnie wypowiadamy się
- Jesteśmy współodpowiedzialni
- Demokracja
- Słuchamy siebie nawzajem i rozumiemy się
- Umiemy rozmawiać i słuchać



UCZESTNICY MODERATORZY

Dyplomowani nauczyciele, trenerzy, mediatorzy, edukatorzy, uczestnicy projektów krajowych i międzynarodowych - oto moderatorzy spotkań towarzyszących konferencji.

KRYSTYNA ADAŚKO



zdjęcie: Karol Owikowski

Pedagog, logopeda dyplomowany, neuroterapeuta, edukator, mediator. Posiada II stopień specjalizacji zawodowej z zakresu pedagogiki opiekuńczo-wychowawczej. Ekspert MEN ds. awansu zawodowego nauczycieli. Wykładowca w zakresie problematyki wychowania, psychoedukacji, pedagogiki ogólnej, pedagogiki przedszkolnej i edukacji wczesnoszkolnej. Autorka publikacji merytorycznych w obszarze psychoedukacji. Ogólnopolski edukator, dolnośląski koordynator i realizator programu *Szkoła dla rodziców i wychowawców*. Ambasador ogólnopolskich kampanii przeciw krzywdzeniu i zaniedbywaniu dzieci *Dzieciństwo bez przemocy*, *Zły dotyk*. Powiatowy Organizator Rozwoju Edukacji w projekcie *System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół*. Odpowiedzialna za przygotowanie powiatu wołowskiego do realizacji projektu wdrożeniowego *Bezpośrednie wsparcie rozwoju szkół poprzez wdrożenie zmodernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli*.

URSZULA WYRZYKOWSKA-DUDEK



zdjęcie: Karol Owikowski

Nauczyciel dyplomowany. Posiada 28-letnie doświadczenie pedagogiczne, kwalifikacje do prowadzenia czterech przedmiotów oraz 10-letnie doświadczenie w zakresie zarządzania placówką oświatową. Wykładowca akademicki, ekspert MEN ds. awansu zawodowego nauczycieli, trener, edukator, specjalista ds. lokalnego rozwoju. W latach 2007 - 2009 asesor MEN do oceny wniosków POKL EFS Priorytet III. Od 2006 roku czynny mediator sądowy. Inicjatorka licznych projektów edukacyjnych i działań środowiskowych. Autorka publikacji w pismach pedagogicznych.

JAROSŁAW KORDZIŃSKI



zdjęcie: Karol Owikowski

Trener, mediator, autor książek na temat edukacji, psychologii pozytywnej oraz rozwoju osobistego, stały współpracownik *Dyrektora szkoły*. Wieloletni dyrektor wojewódzkiej placówki doskonalenia nauczycieli, obecnie współpracownik niepublicznej placówki tego typu. Od wielu lat związany z projektami dotyczącymi wspierania rozwoju szkół i nauczycieli - najpierw jako ekspert pracujący dla MEN i przygotowujący podstawy zmian w systemie wspierania rozwoju szkół i nauczycieli, następnie jako ekspert w zespole pracującym nad tym samym zagadnieniem dla ORE. Obecnie trener przygotowujący szkolnych organizatorów rozwoju edukacji.

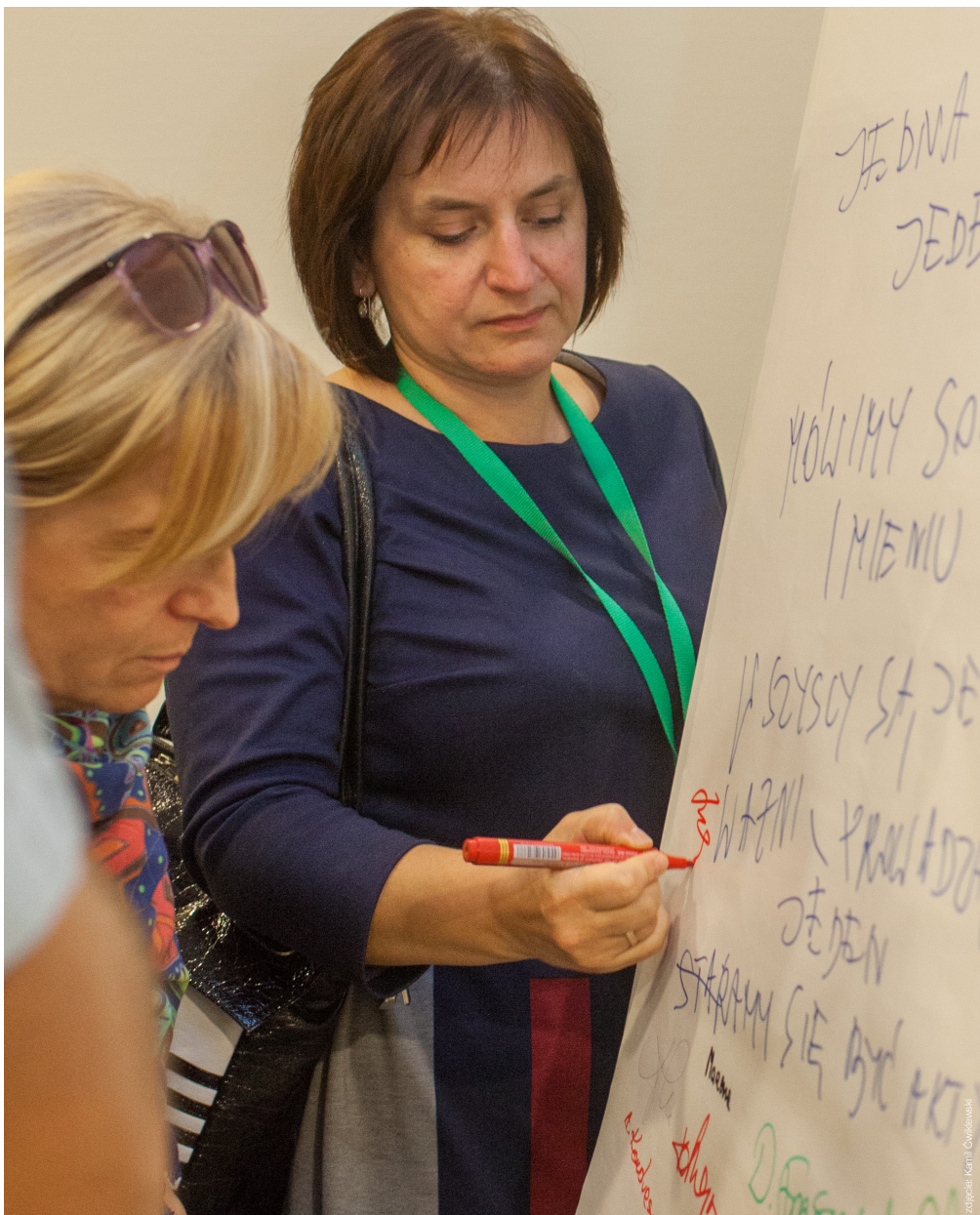


KRZYSZTOF BEDNAREK



Konsultant ds. zarządzania oświatą w Regionalnym Ośrodku Doskonalenia Nauczycieli WOM w Katowicach. Socjolog i politolog. Od 20 lat aktywny szkoleniowiec biorący udział w różnych formach doskonalenia i doksztalcania oświatowej kadry kierowniczej i innych pracowników systemu oświaty. Uczestnik projektów edukacyjnych: *TERM*, *Nowa Szkoła*, a ostatnio *System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym, kompleksowym wspomaganii szkół*.

W latach 1992 - 98 uczestnik polsko-brytyjskiego Programu Samokształcenia Dyrektorów Szkół *Katowice-Bristol*, gdzie był współautorem materiałów szkoleniowych wykorzystywanych w pracy zespołów samokształceniowych (jest jednym z organizatorów ogólnopolskiej sieci tych zespołów). Autor i współautor ponad 30 publikacji dotyczących m. in. oświatowych projektów badawczych, szeroko pojętej diagnostyki edukacyjnej, etyki. Od wielu lat członek zarządów Polskiego Towarzystwa Diagnostyki Edukacyjnej i Stowarzyszenia Edukatorów.



ALEKSANDRA CUPOK



Nauczyciel dyplomowany, od 19 lat uczy informatyki w Szkole Podstawowej nr 2 w Świętochłowicach. Od 1999 roku, jako nauczyciel jednej z pierwszych szkół SUS-owskich współpracuje z Centrum Edukacji Obywatelskiej. Od kilku lat, jako trener prowadzi warsztaty i szkolenia rad pedagogicznych w zakresie technik i strategii nauczania oraz uczenia się, promując ocenianie kształtujące w szkołach. Kierowniczka kursów internetowych, gdzie metodą coachingu prowadzi grupy szkoleniowe. Jako nauczyciel Szkoły Podstawowej nr 2 posiada doświadczenie we współpracy z innymi placówkami w regionie, w ramach Sieci Szkół Uczących Się pod egidą CEO.

ANDRZEJ PERY



Niezależny ekspert ds. zarządzania oświatą. Edukator po programie TERM – IAE (Training for Education Reform Management) Doskonalenie Zarządzania Oświatą. Posiada bogate doświadczenia z zakresu współpracy z samorządami lokalnymi, organizacjami pozarządowymi i innymi instytucjami na szczeblu lokalnym i regionalnym. Doskonale zna system edukacji w Polsce i w krajach europejskich - dzięki pracy w kuratorium oświaty, Centralnym Ośrodku Doskonalenia Nauczycieli oraz MEN, w którym odpowiadał za system doskonalenia zawodowego nauczycieli. Autor międzynarodowych projektów edukacyjnych na Ukrainie oraz polskich projektów doskonalenia zawodowego nauczycieli (*Gimnazjum 2002, Nowa szkoła*, kolejne edycje *TERM*).

ANNA ZAKRZEWSKA-ZAMORA



Absolwentka Wydziału Filologicznego Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach oraz studiów podyplomowych z zarządzania na Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Dyrektor Regionalnego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli WOM w Katowicach. Zaangażowana w koordynację i realizację projektów związanych z edukacją, współfinansowanych z EFS. Współuczestniczy w kształtowaniu regionalnej polityki oświatowej, doskonaleniu kompetencji i umiejętności wspomagania nauczycieli i dyrektorów w praktycznym stosowaniu rozwiązań służących kompleksowemu rozwojowi szkół i placówek. W RODN WOM w Katowicach zainicjowała wprowadzenie coachingu, jako nowoczesnej metody wspierającej system doskonalenia nauczycieli.



BARBARA UNIWERSAŁ



Nauczycielka matematyki w Zespole Szkół nr 3 w Rybniku, trenerka. Ukończyła *Szkołę trenerów STOP*, *Szkołę Treningu Grupowego* oraz *Szkołę Trenerów Wszechnicy UJ*. Prowadzi warsztaty i szkolenia dla Rad Pedagogicznych oraz dla dyrektorów szkół z zakresu oceniania kształtującego, analizy wyników, metod motywujących, pracy metodą projektu i ewaluacji oraz szkolenia o tematyce wychowawczej. Jest mentorką w kursach internetowych i konsultantem w projekcie *Akademia uczniowska*. W latach 2009 - 2010 była koordynatorką jednej z sieci szkół w województwie śląskim.

DANUTA ELSNER



Niezależna konsultantka ds. zarządzania oświatą. Współzałożycielka European Network for Improving Research and Development in Educational Leadership and Management (Europejskiej Sieci Doskonalenia Badań i Rozwoju Edukacyjnego Przywództwa oraz Zarządzania); przez pięć lat członkini rady, a przez jedną kadencję przewodnicząca tej organizacji. Od wielu lat zawiązana z systemem doskonalenia nauczycieli, jako wykładowczyni. Autorka programów i materiałów szkoleniowych oraz była dyrektorka Wojewódzkiego Ośrodka Metodycznego w Katowicach. Autorka, współautorka, redaktorka ponad 350 publikacji w kilku językach, w tym 20 książek. Uczestniczka wielu projektów międzynarodowych.

ZOFIA GROCHOWALSKA-DOMARADZKA



Magister psycholog, trener. Od 12 lat zatrudniona w Young Digital Planet SA gdzie projektuje i prowadzi szkolenia, organizuje i realizuje konferencje dla pracowników oświaty (np. szkolenia realizowane na rzecz Ministerstwa Edukacji Narodowej w projekcie *Podniesienie efektywności kształcenia uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi*, na rzecz Ośrodka Rozwoju Edukacji w projekcie *System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół*). Autor i współautor wielu publikacji akademickich oraz programów szkoleniowych. Wolontariusz w Hospicjum Św. Tomasza Apostoła w Sosnowcu.





W PUBLIKACJI WYKORZYSTANO

Publikacja powstała na bazie materiałów i prezentacji uczestników konferencji *Nauczyciele jako ucząca się społeczność zawodowa*, która odbyła się w Warszawie 10-12 października 2012 roku, w tym między innymi:

MARIANNA HAJDUKIEWICZ

Prezentacja pt. *Projekt System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół*

DR DANUTA ELSNER

Prezentacja pt. *Sieć ENIRDELM, przykład dobrej praktyki*

JUSTINA ERCULIJ

Prezentacja pt. *Tworzenie społeczności uczących się nauczycieli na przykładzie doświadczeń słoweńskich*

PIETER LEENHEER

Prezentacja pt. *Jak działają sieci? O sieciach szkół i ich efektach w procesie uczenia się nauczycieli i instytucji*

Publikacja *Pod radarem. O sieciach szkół i ich wpływie na nauczycieli i organizację nauczania*

RUDI SCHOLLAERT

Prezentacja pt. *Od uczenia się nauczycieli, przez ustawiczne doskonalenie zawodowe, do tworzenia społeczności uczących się. Tworzenie kultury uczenia i nauczania w szkołach*

Publikacja pt. *Od kształcenia nauczycieli przez ciągły rozwój zawodowy do Wspólnot Kształcenia Zawodowego i jeszcze dalej*

JOANNA SOĆKO

Prezentacja pt. *Jakie zadania stoją przed koordynatorem sieci współpracy i samokształcenia? Czym różni się rola koordynatora od innych, bardziej tradycyjnych ról w nauczaniu?*

MONIKA KULPA

Prezentacja pt. *Współpraca nauczycieli źródłem motywacji dla ucznia. Dobra praktyka na przykładzie działań z Gimnazjum im. Króla Władysława Jagiełły w Niepołomicach*

MAJDA VEHOVEC

Prezentacja pt. *Projekty mające na celu doskonalenie praktyk szkolnych*