

Ewa Radanowicz

Inna szkoła?! Nie musi być tak, jak zawsze było¹

Dzisiaj, jak nigdy dotąd, potrzebna jest nam rewolucyjna zmiana w myśleniu o szkole, lecz jej wprowadzanie powinno odbyć się stopniowo, ewolucyjnie. To wiem na pewno!

W dzisiejszych czasach szkole nie jest łatwo sprostać wymaganiom społeczeństwa; nie są one już ani oczywiste, ani niezmiennie. Choć coraz trudniej sprecyzować, jakich absolwentów szkoła ma kształcić, w dynamicznie zmieniającym się świecie jej rola powinna być odpowiednio dostosowywana i podążać za ideą optymalnego przygotowania dorosłych do przyszłości i terażniejszości. Dlatego warto, a nawet należy, na wszystkich poziomach edukacji dokonywać weryfikacji, czy to, co dziś szkoła oferuje dzieciom, jest wciąż aktualne, czy też może priorytety oferty szkolnej powinny zostać zastąpione przez cele bardziej adekwatne do naszej wiedzy (i obszarów niewiedzy) na temat wymagań przyszłości.

Obecnie wiele raportów i dokumentów, np. *Poza horyzont. Kurs na edukację*, wydany przez FGiAP w 2020 r., *Szkoła dla Innowatora, Future of Jobs 2018* ŚFE, *Istota uczenia się* OECD, pokazuje, że szkoła ma dużo do nadrobienia w kwestii kształtowania kompetencji i modelowania postaw niezbędnych do sprawnego funkcjonowania we współczesnym i przyszłym świecie społecznym, gospodarczym oraz kulturowym.

Odpowiadając sobie na pytanie: czego uczniowie potrzebują od szkoły z perspektywy psychologicznej(?), na pierwszy plan wysuwa się potrzeba wspierania rozwoju osobistego dzieci i młodzieży. Wydaje się, że jest to ważne jak nigdy dotąd. Szkoła może, a nawet powinna, wspierać w rozwoju osobistym, w procesach uczenia się i zaspokajać jednocześnie indywidualne oraz społeczne potrzeby młodego człowieka. Może tworzyć środowisko sprzyjające rozwojowi poprzez budowanie wspólnoty dającej dobre wzorce do naśladowania.

By realizować nowe cele, potrzebny jest nowy model szkoły i nowe rozumienie jej roli oraz zakresu odpowiedzialności. Potrzebna jest rewolucyjna

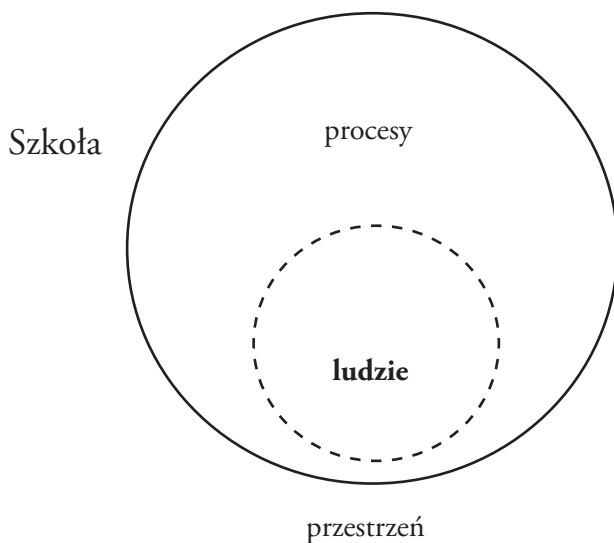
¹ Artykuł wykorzystuje fragmenty książki E. Radanowicz pt. *W szkole wcale nie chodzi o szkołę*, Wydawnictwo Sensor, 2020.

zmiana w myśleniu o szkole, lecz jej wprowadzanie powinno odbywać się stopniowo, ewolucyjnie.

Model polskiej szkoły, nastawionej na kształtowanie kompetencji, powinien opierać się na procesie uczenia się skoncentrowanym na celowości wszystkich działań, ich wysokiej jakości, a także nieustającej autorefleksji. Powinien prowadzić do świadomego i ciągłego rozwoju całej społeczności szkolnej. Model taki buduję w Szkole Podstawowej w Radowie Małym, a także pełniąc rolę eksperta i doradcy służącego dyrektorom i nauczycielom w Polsce.

Model szkoły i redefinicje pojęć

Zawsze najważniejsi byli dla nas ludzie. Z dbałości o nich wynikała dbałość o przestrzeń i o sposoby, jakimi chcemy dochodzić do zamierzonych celów. Na nasz model szkoły od początku składały się zatem trzy elementy: centralny – ludzie – oraz przestrzeń i procesy. Początkowo dążyliśmy do urzeczywistnienia tego modelu poprzez działania proste, niewymagające od nas wprowadzania wielu zmian w znanych schematach ani też specjalnych nakładów finansowych.



Rysunek 1. Model szkoły

Starając się realizować model, w którym człowiek jest w centrum uwagi, myśleliśmy o potrzebach wszystkich członków szkolnej społeczności. Chcąc tworzyć szkołę dla dzieci i dla nas samych, z biegiem czasu podejmowaliśmy coraz więcej aktywności, które mogły nie wydawać się najważniejsze dla funkcjonowania szkoły, nie należały do naszych obowiązków, a nawet niekoniecznie były w pełni zgodne z obowiązującymi przepisami. Aktywności takich, jak choćby tworzenie niepowtarzalnego klimatu szkoły poprzez wspólne poszukiwanie i odnawianie starych mebli i przedmiotów codziennego użytku czy odchodzenie od tradycyjnych form organizacyjnych w postaci wspólnego prowadzenia zajęć lekcyjnych przez dwóch lub więcej nauczycieli. Coraz dalej idące zmiany doprowadziły nas do wprowadzania nowych form pracy oraz tworzenia niestandardowej przestrzeni.

Podejmowanie „innych” zadań i działań na rzecz ucznia, środowiska i szkoły powodowało zmiany w naszym myśleniu i odwrotnie – inne myślenie wpływało na wprowadzanie zmian w sposobach działania. Rozwijając model, ustaliliśmy, że w naszej szkole liczą się przede wszystkim:

- szczęście wszystkich i relacje międzyludzkie,
- przestrzeń umożliwiająca realizację zadań projektowych,
- kultura organizacji sprzyjająca rozwojowi wszystkich,
- dostosowane do potrzeb narzędzia pracy i współpracy.

W ciągu kilku lat dokonaliśmy redefinicji podstawowych pojęć, zadań i pełnionych przez nas ról. Dzisiaj wiemy, że mogą one stać się podwaliną do dyskusji nad redefinicją znaczeń w edukacji w ogóle. Dla nas:

Szkoła to miejsce inspirujące, bezpieczne, kształtujące kompetencje i zapewniające szczęście. Miejsce, w którym poszukuje się najlepszych rozwiązań dla dobra i rozwoju spotykających się tam ludzi. Pozwala im doświadczać, poznać siebie i innych.

Uczeń to osoba poznająca własne możliwości, pełniąca rolę uczącego się i wspierającego uczestnika życia naszej społeczności. Realizuje wyzwania indywidualne i wspomaga działania zespołowe. Jest odpowiedzialny za własny rozwój i wykazuje się inicjatywą.

Dyrektor to lider zmiany i przywódca. Ma wizję, a zarazem podąża za grupą. Wytycza kierunki rozwoju i wspiera organizację pracy. Stwarza przestrzeń sprzyjającą rozwojowi.

Nauczyciel to kierownik procesów uczenia się. Wspiera ucznia w rozwoju, ma dla niego czas i dobrze go poznaje. Podąża za wyzwaniami teraźniejszości i przyszłości. Sam nieustająco się rozwija.

Nauczanie to koncept dydaktyczny; w jego założeniach nauczyciel może „przekazać wiedzę” uczniowi, zaś jedna strona może być w tym procesie aktywna, a druga bierna (w odróżnieniu od wspólnego i wzajemnego uczenia się).

Uczenie się to główny proces szkoły i życia. Pozwala uczyć się siebie, innych i poznawać świat. Uczenie się w szkole przygotowuje do efektywnego uczenia się przez całe życie. Powinno zaczynać się od kształtowania niezbędnych kompetencji, w szczególności miękkich, zaś w dalszej kolejności może następować nabywanie umiejętności i wiedzy.

Wychowanie to stwarzanie sytuacji wspierających odwagę, zaufanie do siebie, autentyczność i decyzyjność uczestniczących we wspólnych procesach dzieci i dorosłych.

Pokój nauczycielski to miejsce spotkań, wymiany pomysłów i rozwoju; twórcza, funkcjonalna, relaksująca i estetyczna przestrzeń.

Przestrzeń szkoły i uczenia się jest zaprojektowana tak, by spełniać rozmaite funkcje i zaspokajać potrzeby wszystkich (zarówno introwertyków, jak i ekstrawertyków). Służy celom i kulturze organizacji, wspomaga kreatywne myślenie i budowanie potencjału innowacyjności, umożliwiającego generowanie rozwoju i zmiany.

Konsekwentne stosowanie tych definicji prowadzi do nowego postrzegania sensu i istoty szkoły, a w rezultacie innego codziennego w niej funkcjonowania.

Zastanawialiśmy się również, ku czemu zmierzamy i po czym poznamy, że zbliżamy się do celu. Uznaliśmy zatem, że **oczekiwanymi rezultatami naszej pracy są:**

1. odważny i kreatywny uczeń; nasi absolwenci wyróżniają się aktywnością, zorganizowaniem, motywacją, odpowiedzialnością i odwagą. Mają wysokie poczucie wartości, znają swoje mocne i słabe strony. Są kreatywni, sprawnie się komunikują, umieją współpracować, mają żywe pasje i zainteresowania;
2. odważny i kreatywny nauczyciel; nasi nauczyciele czują się zawodowo spełnieni, stale się rozwijają i tworzą metody zgodne z ich pasjami i zainteresowaniami;
3. model pracy podążający za wyzwaniami współczesności; nasz autorski model pracy, stawiający na kształtowanie kompetencji i poszerzanie dostępu do możliwości, jest ciągle rozwijany i dostosowywany do potrzeb.

Priorytety i standardy pracy

Pracowaliśmy również nad naszymi priorytetami, które przez te wszystkie lata zmieniały się trzykrotnie. Na początku drogi wiedzieliśmy, że kształtowanie

kompetencji naszych uczniów jest dla nas największym wyzwaniem i czymś, co powinniśmy im zapewnić, żeby dobrze radzili sobie w życiu. Zatem ustaliliśmy, że w pierwszym rzędzie istotne są kompetencje, następnie wychowanie a dopiero potem wiedza oraz umiejętności szkolne. Po mniej więcej ośmiu latach odwróciliśmy kolejność, stawiając na pierwszym miejscu wychowanie, na drugim kompetencje, a na trzecim wiedzę i umiejętności szkolne. Cztery lata temu nastąpiła kolejna zmiana priorytetów. Na pierwszy plan wysunął się dobrostan, za nim kompetencje i wychowanie, a następnie wiedza i umiejętności szkolne. Obecnie więc hierarchia naszych priorytetów wygląda następująco:

1. dobrostan i dbanie o zdrowie oraz potrzeby psychiczne, inteligencję emocjonalną, uważność i koncentrację; kształtowanie chęci i poczucia sprawstwa;
2. kompetencje i wychowanie, które wspierają wszechstronny rozwój oraz uwzględniają potrzeby teraźniejszości i przyszłości;
3. wiedza i umiejętności szkolne, które pozwolą na uczenie się przez całe życie, planowanie przyszłości, doświadczenie siebie i świata.

W powiązaniu z tymi priorytetami opracowaliśmy także nasze standardy pracy, które sformułowaliśmy w ten sposób:

- Relacje i dobrostan uczniów oraz nauczycieli, optymalne emocjonalne środowisko do nauki i rozwoju są dla nas pierwszoplanowe. Szkolny System Wsparcia dla uczniów, nauczycieli i rodziców odciąża od problemów, pozwala dotrzeć do ich źródeł i udzielać adekwatnej pomocy.
- System kształcenia oparty jest na wartościach i skoncentrowany na dostarczaniu uczniom i nauczycielom pozytywnych, motywujących, aktywizujących doświadczeń edukacyjnych.
- System kształcenia nie jest nastawiony na przekazywanie wiedzy, ale na indywidualny wszechstronny rozwój i nabywanie kompetencji najbardziej przydatnych uczniom w niedookreślonych uwarunkowaniach przyszłości, a jednocześnie na stały rozwój warsztatu pracy nauczycieli.
- Zmiany podporządkowane wizji i celom tworzone są zespołowo i indywidualnie przez nauczycieli pod przywództwem dyrektora-lidera.
- Podstawa programowa traktowana jest jako kanwa dla autorskich programów nauczania, opartych na autentycznych pasjach i zainteresowaniach nauczycieli.

Chcąc konsekwentnie urzeczywistnić nasz model i realizować priorytety, tworzyć szkołę bezpieczną i przyjazną, szytą na miarę potrzeb naszego środowiska, stanęliśmy przed koniecznością wielokrotnego łamania utartych schematów i przyzwyczajzeń. Stawaliśmy się coraz bardziej innowacyjni. Nigdy

jednak nie wdrażaliśmy żadnej innowacji tylko dla niej samej. Zawsze powodowała nami chęć osiągnięcia postawionego celu, a innowacja była środkiem do niego prowadzącym.

Najbardziej ewidentną zmianą, jaka wyłoniła się nam ostatecznie po wprowadzeniu innowacji w zakresie programowym, metodycznym i organizacyjnym, była nowa organizacja pracy szkoły.

Organizacja pracy szkoły – nasza trójpolówka

Organizacja naszej pracy przyjęła trzy różne formy. Dwie z nich – praca w grupie i praca z mistrzem – są już przez nas dogłębnie sprawdzone i całkowicie wdrożone. Trzecia – praca indywidualna – była przez ostatnie lata testowana w kilku wariantach, a od 2020 r. zostanie wprowadzana jako stały element pracy.

Szkoła, którą prowadzę, pracuje według następującego schematu:

- 1/3 – praca w grupie: Pracownie tematyczne,
- 1/3 – praca indywidualna: Biuro Pracy Indywidualnej,
- 1/3 – Praca z mistrzem: „tradycyjne” lekcje.

Praca w grupie – pracownie tematyczne. W tej formie organizacji czasu pracy uczniowie pracują w grupach mieszanych wiekowo, np. klasy I–III, IV–VI oraz VII–VIII lub też w innym podziale, w zależności od potrzeb. Zajęcia przeprowadzane są w pracowniach tematycznych, przeznaczonych dla danego etapu kształcenia, danej tematyki i kształcenia określonych kompetencji, równocześnie pod opieką dwóch nauczycieli.

Nauka odbywa się poprzez działanie. Treści nauczania realizowane są w blokach tematycznych według autorskich programów opartych na zainteresowaniach nauczycieli. Bloki te są zbudowane wokół przewidzianych do kształcenia kompetencji. Na przykład program „Edukacja w działaniu” dla klas I–III przewiduje:

- w pracowni teatralnej – twórcze rozwiązywanie problemów, kształtowanie inteligencji emocjonalnej, wrażliwości, odwagi, komunikacji (słuchanie, mówienie, autoprezentacja);
- w pracowni podróży – kształtowanie umiejętności uczenia się, korzystania ze źródeł wiedzy, analizowania danych, planowania;
- w pracowni kuchennej – branie odpowiedzialności za pracę w grupie, pracę z instrukcją, rozwijanie umiejętności matematycznych.

Z kolei program „Stół mądrości” – edukacja w działaniu dla klas IV–VIII – obejmuje:

- w pracowni humanistycznej – rozwiązywanie problemów poprzez pokonywanie przeszkód, samodzielność w myśleniu, wizualizację problemów, zarządzanie projektem i improwizację;
- w pracowni matematyczno-przyrodniczej – kształtowanie ciekawości i odkrywanie nowych możliwości, tworzenie własnych pomysłów, myślenie krytyczne i dywergencyjne, odwagę, podejmowanie ryzyka i decyzji, podejmowanie odpowiedzialności.

Pracownie są zaaranżowanymi tematycznie miejscami do pracy w różnej formule, również klasowo-lekcyjnej (w innym czasie organizacyjnym są zwykłymi salami lekcyjnymi). Ich wnętrza zachęcają do działania, wchodzenia w poruszaną tematykę. Wszystkie niezbędne atrybuty pracy znajdują się na miejscu i nauczyciel może w każdej chwili bez specjalnych przygotowań rozpocząć działania dydaktyczne.

W tej części pracy z uczniem nie występuje element oceniania. Natomiast monitorowany jest poziom kompetencji uczniów, współpraca i sposób pełnienia ról.

Praca indywidualna – Biuro Pracy Indywidualnej. Jest to forma organizacyjna, którą wdramy w drugim etapie edukacyjnym, czyli w klasach IV-VIII. Uczniowie pracują w grupach mieszanych wiekowo zgodnie z autorskim programem pracy. Nauka odbywa się indywidualnie lub w grupie uczniów, którzy dobierają się według własnych potrzeb i kryteriów (podejmują decyzję, czy potrzebują kogoś do pomocy lub do lepszej pracy). Zajęcia przeprowadzane są w klasach pracowniach lub innych miejscach szkoły. Uczniowie spotykają się tam z nauczycielem tutorem, sami też realizują tutoring rówieśniczy.

Uczeń decyduje, czego i w jakim czasie będzie się uczył, wybierając dla siebie interdyscyplinarne zadanie ze specjalnie przygotowanego zestawu. Decyduje również o tym, z jakich źródeł będzie korzystał i w jakiej formie zapisze swoje rozwiązania. Może podejmować wielokrotne próby. Ważne jest, żeby na początku ułożył sobie plan pracy, a na koniec skonfrontował się z tym, czy plan pomógł mu, czy też przeszkadzał i czy wszystkie zaplanowane kroki były mu potrzebne w drodze do celu. Uczeń decyduje też, czy chce być oceniany. Sam więc ustala sobie wymagania i sam je ze sobą „rozlicza”.

Podczas realizacji tej formy pracy kształtowane są kompetencje niezbędne do całościowego rozwoju i korzystne dla uczniów postawy. Doświadczają oni samodzielności poprzez podejmowanie decyzji, planowanie, uczenie się, poznawanie siebie. Kształtują odpowiedzialność, działając i angażując się w realizację wybranych przez siebie zadań. Budują w sobie gotowość do pomocy

innym. Uczą się uczyć i robią to z zapalem. Doświadczają wyzwania na swój indywidualny sposób.

W trakcie pracy uczeń, kiedy tylko tego potrzebuje, na bieżąco otrzymuje uwagę i wsparcie tutora. Ten indywidualny kontakt pozwala na poznanie mocnych stron oraz talentów ucznia i ma znaczący wpływ na kształtowanie u niego samooceny, stosunku do samego siebie i otaczającego świata. Szeroka znajomość ucznia przez nauczyciela daje możliwość doboru adekwatnych do potrzeb form wspierania jego rozwoju, pozwalając na skuteczną indywidualizację w procesie kształcenia i wychowania oraz uwzględnianie specyfiki funkcjonowania ludzi młodych.

Praca z mistrzem – lekcje. W tej części organizacji pracy uczniowie i nauczyciele pracują w tradycyjnej formule szkoły, która prowadzi zajęcia z nauczycielem–mistrzem. Realizowane są treści przedmiotów szkolnych. Następuje sprawdzanie poziomu osiągnięć, opanowania przekazywanej wiedzy i umiejętności. Respektowane są zasady współpracy ucznia i mistrza oraz szacunek dla wiedzy i autorytetów, ale i różnych punktów widzenia. Na przykład nauczyciele wraz z uczniami ustalają, jak sprawdzana będzie nabyta wiedza. Mogą wspólnie uzgodnić preferowane metody pracy, formy powtórek itp. W tej części organizacyjnej nauczyciel może wprowadzać wszelkie elementy pracy według uznania ich zasadności. Ustalenia z uczniami wynikają bardziej z partycypacyjnej kultury organizacji pracy niż z obligatoryjnego wymogu.

Stosowana różnorodność metod pracy odzwierciedla potrzeby i preferencje zarówno uczniów, jak i nauczycieli – od podawczych, poprzez odwróconą lekcję, pracę z podręcznikiem, kartami pracy aż po uczniowskie prezentacje, aktywne formy pozyskiwania i prezentowania wiedzy. Ocenianie i udzielanie informacji zwrotnych odbywa się poprzez różne sposoby akceptowane i proponowane przez nauczyciela, ucznia i rodzica. Zawsze w poszanowaniu godności i wzajemnym zaufaniu.

Praca z mistrzem jako kotwiczący element tradycyjnego modelu szkoły zwiększa poczucie bezpieczeństwa i ułatwia ewolucyjny rozwój środowiska kształcenia. Zmiana realizowana w sposób ewolucyjny ma większe szanse powodzenia. Zachowanie komponentu tradycyjnej „szkoły”, którą znają nauczyciele, rodzice (i władze), wspomaga tworzenie bezpiecznej przestrzeni do eksperymentowania, doświadczania i wdrażania działań innowacyjnych w codziennej pracy. Dlatego też od wielu lat jesteśmy szkołą, która model działań opiera na dwutorowości – równoległych wątkach tradycyjnej szkoły i innowacyjności.

Realizacja misji i wizji szkoły

Misja i wizja. Przez wszystkie lata naszej drogi, najpierw w sposób nieświadomy, a później bardzo świadomy, zastanawialiśmy się nad czymś, co nikogo innego specjalnie nie interesowało: Co jest za horyzontem szkoły?, Co spotyka naszych uczniów poza nią, po wyjściu z naszego środowiska?, Co im będzie potrzebne?, Z czego tak naprawdę będą najczęściej korzystali?, Co sprawi, że poczują swoją moc?

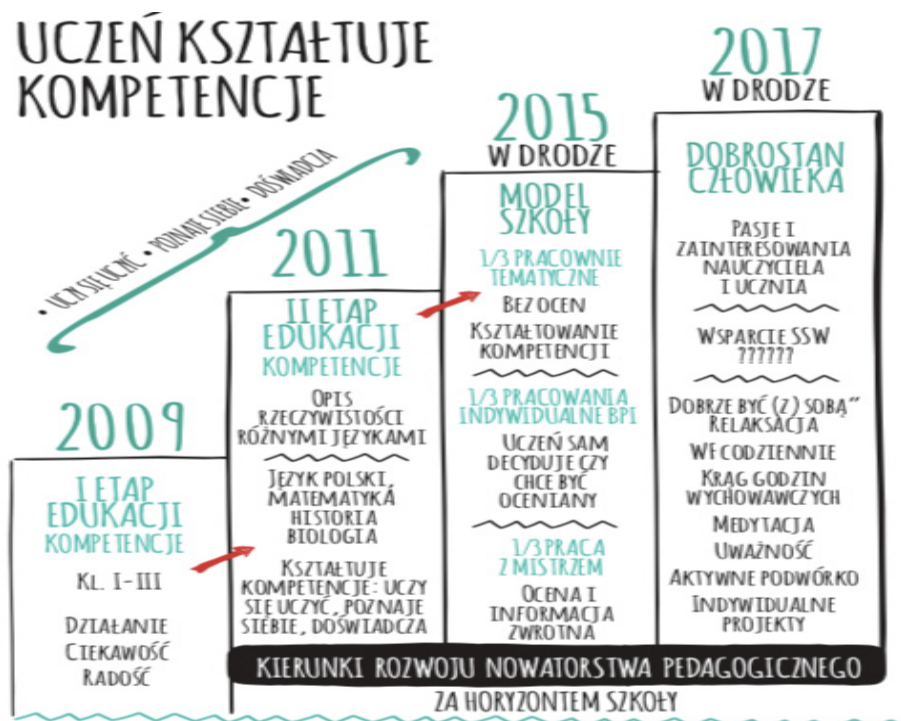
I wiecie co? Z tych rozmów nigdy nie wynikało, że najważniejsze jest dobre świadectwo czy też świetnie zdany egzamin! Zawsze mówiliśmy o kompetencjach, o zainteresowaniach, o mocnych stronach w działaniu człowieka w realnym życiu! O szczęściu, poczuciu humoru, otwartości i ciekawości świata, o realizowaniu małych i dużych przedsięwzięć. I choć do wiedzy i umiejętności szkolnych mamy duży szacunek, to jesteśmy przekonani, że to nie one zdecydują o tym, jakim ktoś stanie się człowiekiem. Dlatego postawiliśmy na kształtowanie kompetencji. Na poszukiwanie siebie w spokojnym, indywidualnym tempie. Na dawanie dziecku poczucia sprawstwa, wzmacnianie jego motywacji i wiary w to, że może „zawojować” świat.

Przekonanie, że to kompetencje są sensem działania naszej szkoły jest odzwierciedlone w jej misji i wizji. Obie dotyczą tego samego zagadnienia, a istota wizji polega na tym, że wciąż się zmieniamy, realizując misję stosownie do naszych aktualnych możliwości i potrzeb.

Misja naszej szkoły: Dajemy moc sprawczą naszym uczniom, kształtując ich kompetencje.

Wizja naszej szkoły: Jesteśmy szkołą kompetencji.

Misja i wizja szkoły określają cel naszego działania. Dzięki temu, że są proste i tak samo rozumiane przez wszystkich, możemy je skutecznie i konsekwentnie realizować. Wystarczy, że o nich rozmawiamy i, podejmując kolejne wyzwania, za każdym razem stawiamy sobie pytania: Jakie kompetencje w ten sposób kształtujemy?, Jakie metody czy formy pracy będą temu sprzyjały?, Jaki rodzaj zadań do kształtowania tej konkretnej kompetencji będzie się najlepiej nadawał?, W jakich formułach organizacyjnych będziemy najbardziej skuteczni? Dzięki nastawieniu na kompetencje sami również rozwijaliśmy się i nauczyliśmy bycia nauczycielami na nowo. Nie przesadzę, pisząc, że od początku naszej podróży wydeptujemy ścieżki nowatorstwa pedagogicznego.



Katalog i mapa kompetencji

List zestawiających kompetencje istotne dla sprawnego funkcjonowania we współczesnym i przyszłym świecie jest wiele. Liczą one od kilku do nawet kilkudziesięciu pozycji i różnią się zakresem zależnie od tytułowych kategorii: kompetencje XXI wieku, kompetencje potrzebne do wykonywania zawodów przyszłości, kompetencje proinnowacyjne, kompetencje potrzebne do funkcjonowania w społeczeństwie informacyjnym czy cyfrowym itd. Wytypowanie tych najważniejszych do kształtowania w obecnej szkole nie jest wcale zadaniem łatwym.

Opracowując nasz własny katalog, myśleliśmy o takich kompetencjach, które potrzebne będą zawsze. Zastanawialiśmy się, jak przygotowywać młodych ludzi do jak najlepszego poradzenia sobie w kolejnych etapach ich życia. Analizując potrzeby i możliwości dziecka w poszczególnych stadiach jego rozwoju, ustaliliśmy odpowiednią kolejność kształtowania kompetencji:

1. Inteligencja emocjonalna.
2. Zainteresowania.

3. Uczenie się.
4. Współpraca.
5. Międzydyscyplinarność.
6. Orientacja na osiągnięcia i przyszłość.
7. Inicjatywność i generowanie pomysłów.
8. Rozwiązywanie problemów w sposób twórczy.
9. Technologie informacyjne i poruszanie się w mediach społecznościowych.

Oczywiście nie oznacza to, że kompetencje te kształtujemy kolejno, jedną po drugiej. Wyznaczone przez nas ogólne kategorie kompetencji, które są w istocie wiązkami kompetencji bardziej szczegółowych, kształtowane są u dzieci w każdym wieku, tyle że w różnym nasileniu i z naciskiem na różne ich składowe.

Na pierwszą na liście inteligencję emocjonalną kładziemy szczególny nacisk w przedszkolu i klasach I-III. Wtedy też tworzymy podwaliny pod rozwój zainteresowań, stwarzając różnorodne sytuacje, w których dziecko zaczyna poznawać siebie. Wielość doświadczeń pozwala mu na zorientowanie się, co lubi, a czego nie lubi i co w związku z tym woli robić. Ma też przestrzeń na komunikowanie swoich preferencji. Rolą nauczyciela jest baczne obserwowanie tego procesu, zdobywanie wiedzy o każdym dziecku i podążanie za jego zainteresowaniami.

Jak definiujemy wymienione kompetencje? Oto kilka przykładów.

Inteligencja emocjonalna. Badania pokazują, że wysoka inteligencja emocjonalna jest równie ważna dla sukcesu życiowego, co przymioty intelektu. Sprzyja ona wysokiej efektywności działań i poczuciu szczęścia. Uczeń z rozwiniętą inteligencją emocjonalną umie rozpoznawać i nazywać swoje emocje i emocje innych. Dzięki temu łatwiej nawiązuje kontakty, komunikuje się, rozwiązuje konflikty i rozładowuje napięcie. Jest wrażliwy na otoczenie i innych, potrafi współodczuwać, ale jest asertywny. Umie obserwować środowisko, jest refleksyjny. Jest świadomy swoich słabych i mocnych stron. Posiada możliwości samokontroli – wyboru swoich reakcji i wpływania na własny stan emocjonalny. W razie konieczności potrafi i wie, do kogo zwrócić się o pomoc.

Współpraca. Doświadczenie współpracy pokazuje uczniom, że połączenie zasobów i umiejętności różnych ludzi prowadzi do uzyskania lepszych efektów pracy. Uczy ich, jak osiągać synergę. Umiejętność wspólnego pokonywania przeszkód, rozwiązywania problemów i dążenia do uzgodnionych celów potrzebna jest w życiu i w pracy. Współpracując, uczeń opanowuje umiejętność pełnienia rozmaitych ról w zespole, zarządzania sobą i grupą. Ośmiela się w podejmowaniu inicjatyw. Uczy się odwagi i stawiania czoła wyzwaniom. Kształtuje

zdolność do podejmowania ryzyka i akceptowania porażek. Uczy się zarządzania różnymi procesami, otwartości na zmiany i wywierania wpływu społecznego.

Inicjatywność i generowanie pomysłów. Rozwijanie inicjatywności i generowania pomysłów służy temu, aby uczeń nabył umiejętność przekształcenia pomysłu w czyn. By chciał i umiał planować, organizować, analizować i wdrażać pomysły, projekty w życie. Uczeń nabiera pewności siebie i odwagi do stosowania niestandardowych rozwiązań i realizowania wyzwań nawet wbrew powszechnej opinii. Staje się gotowy do brania na siebie odpowiedzialności za ich podejmowanie i choć do wiedzy i umiejętności szkolnych mamy duży szacunek, to jesteśmy przekonani, że to nie one zdecydują o tym, jakim ktoś stanie się człowiekiem. Dlatego postawiliśmy na kształtowanie kompetencji. decyzji, terminowość i zarządzanie ryzykiem. W przypadku niepowodzeń podejmuje kolejne próby. Ocenia własną pracę, jest refleksyjny, krytyczny, szuka udoskonalień. Posiada inicjatywę i jest przedsiębiorczy.

Choć do wiedzy i umiejętności szkolnych mamy duży szacunek, to jesteśmy przekonani, że to nie one zdecydują o tym, jakim ktoś stanie się człowiekiem. Dlatego postawiliśmy na kształtowanie kompetencji.

Na podstawie naszego katalogu stworzyliśmy mapę kompetencji, która opisuje ich kształtowanie z uwzględnieniem kompetencji składowych oraz wyznacza czas pracy nad nimi na poszczególnych etapach kształcenia. Przykładowo zainteresowania kształtowane są w pierwszym etapie kształcenia przez siedem godzin tygodniowo, a w drugim, od IV klasy, przez dwie godziny. Na początku skupiamy się na tym, żeby uczeń aktywnie uczestniczył w zajęciach. Zapraszamy go do podejmowania aktywności, np. teatralnej lub kulinarnej, i pokazujemy, jakie nowe umiejętności może dzięki temu zdobyć. Zachęcamy też do tego, żeby umiał zainteresować innych tym, co w danej chwili robi. W kolejnym kroku pozwalamy na poszukiwanie nowych możliwości i bawienie się tym, co robimy. Prowokujemy do stawiania pytań oraz poszukiwania nowych rozwiązań. Akceptujemy też decyzję odmowy uczestnictwa ucznia w danym zajęciu. Na następnym etapie uczeń ma okazję do eksperymentowania, doświadczenia i weryfikowania własnych umiejętności. Może rozwijać rozpoznane talenty lub zaspokajać swoją ciekawość. Pracujemy również nad tym, żeby uczeń działał

w zgodzie z motywacją wewnętrzną, a nie w oczekiwaniu na zewnętrzną gratyfikację; zainteresowania i posiadane hobby nie przynoszą bezpośrednich „profitów”. Uczeń nie działa dla nagrody.

Współpraca jest obecna we wszystkich klasach przez minimum sześć godzin tygodniowo. Na początku skupiamy się na rozwiązywaniu problemów w sposób twórczy oraz braniu odpowiedzialności za bezpieczeństwo własne i członków grupy. Duża liczba godzin przewidzianych na współpracę powoduje, że w uczniach rodzi się akceptacja dla tej sytuacji, poczucie przynależności do zespołu oraz świadomość zadań wynikających z podejmowanych ról i grupowej kooperacji. Nasi podopieczni uczą się też akceptowania pomysłów innych oraz osiągania kompromisu i synergii w działaniu. Na kolejnych etapach pojawia się odpowiedzialność za jakość działania własnego i grupy oraz jego wynik, a także elementy liderowania, zwłaszcza udzielanie wsparcia i motywowanie członków zespołu.

Aby zgodnie z tymi założeniami kształtować kompetencje naszych uczniów, do planu pracy szkoły wraz z typowymi zajęciami szkolnymi zostały (stopniowo) włączone:

1. w pracowniach tematycznych: zajęcia „Edukacja w działaniu” – klasy I-III (pracownia kuchenna, teatralna i podróży), zajęcia „Stół mądrości” – klasy IV-VIII (pracownia humanistyczna i matematyczno-przyrodnicza) oraz zajęcia artystyczne (pracownia czerpania papieru, witrażu, filcu i ceramiki);
2. w ramach tzw. LAB-ów kompetencyjnych, realizowanych poprzez pracę projektową po dwie godziny w tygodniu w klasach IV–VIII, zajęcia: „Biuro Pracy Indywidualnej”, „Pracownia uczenia się”, „Wyzwania i zadania”, „Matematyka w działaniu”, „Escape room”, „Wynalazki i eksperymenty”, „Moja mała ojczyzna”, „Szkoła z mocą”, „Świat artystyczny”, „Reporterskim okiem”.

Ponadto w planie pracy przedszkola mamy zajęcia „Rozwijanie swobodnej twórczości i poczucia sprawstwa”, a jednocześnie i w szkole, i w przedszkolu prowadzimy program „Dobrze być (z) sobą”, obejmujący aktywną 35-minutową przerwę (w szkole) oraz zajęcia z uważności, relaksacji, medytacji, sensoplastyki (przedszkole, klasy I–III, a później w grupach warsztatowych), bycie w kręgu (przedłużona godzina wychowawcza w klasach IV–VIII) i kształtowanie kreatywności na zajęciach dodatkowych. W tabeli znajduje się zestawienie wszystkich tych zajęć ze wskazaniem, jakie kompetencje są w ich trakcie kształtowane.

Kompetencje								
Inteligencja emocjonalna								
Zainteresowania								
Uczenie się								
Współpraca								
Międzydyscyplinarność								
Orientacja na osiągnięcia i przyszłość								
Inicjatywność i generowanie pomysłów								
Rozwiązywanie problemów								
IT i media społecznościowe								

Pracownie tematyczne

Edukacja w działaniu – kuchnia			X	X	X			X	
Edukacja w działaniu – podróże			X	X	X	X			X
Edukacja w działaniu – teatr	X		X	X	X		X	X	
Stół mądrości – gry i antykwiariaty	X		X	X	X		X	X	
Stół mądrości – lab doświadczenia			X	X	X			X	
Ceramika	X	X	X	X			X		
Witraż		X	X	X			X		X
Papier		X	X	X			X		
Filec		X	X	X			X		
Teatr	X	X	X	X			X		
Robotyka i programowanie		X		X			X	X	X

LAB-y kompetencyjne

Moja mała ojczyzna	X			X	X		X		
Pracownia uczenia się			X	X		X		X	X
Wyzwania i zadania				X		X	X	X	

Wynalazki i eksperymenty		X		X			X	X	
Biuro Pracy Indywidualnej				X	X	X	X	X	X
Matematyka w działaniu			X	X			X	X	
Świat artystyczny	X	X		X			X		
Szkoła z mocą	X			X		X			
Reporterskim okiem				X	X		X		X
Escape room		X		X			X	X	

Dobrostan

Program „Dobrze być (z) sobą”	X		X	X		X			
Aktywna Przerwa	X			X		X			
Kształtowanie kreatywności		X		X			X		
Minimalna liczba godzin kl. I-VIII									
	431	936	738	1512	576	504	1224	792	432

Plan organizacji zajęć (plan lekcji)

Organizacja pracy szkoły wynika z przyjętych założeń, takich jak: plan zajęć lekcyjnych uczniów i nauczycieli, plan zajęć dodatkowych, wycieczek i imprez – i musi być osadzony w rzeczywistości szkolnej pod względem logistycznym.

W Radowie Małym mamy pięć oddziałów przedszkolnych, sześć etapów pierwszego i dziesięć etapów drugiego. Przedszkole dysponuje pięcioma salami, pierwszy etap edukacyjny – czterema, drugi – dziesięcioma. Jest też biblioteka, hala sportowa, świetlica.

Zajęcia w pracowniach tematycznych, LAB-ach kompetencyjnych i Biurze Pracy Indywidualnej odbywają się w grupach mieszanych wiekowo. W przypadku pracy z mistrzem (tradycyjnych lekcji), zajęcia na matematyce, językach obcych, informatyce i wychowaniu fizycznym odbywają się z podziałem na grupy. Prowadzimy również zajęcia indywidualne na terenie szkoły i w domach dzieci, tak jak wynika to z orzeczeń i opinii poradni pedagogiczno-psychologicznych. Mamy dużo godzin specjalistycznych: logopedycznych, terapeutycznych (wynikających z terapii pedagogicznej, sensorycznej, socjoterapeutycznej, reha-

bilitacyjnej) oraz zajęcia wyrównawcze, koła zainteresowań. Miejsc do realizacji tych wszystkich zadań jest mniej niż potrzeb, w związku z tym sale lekcyjne pełnią również rolę klas pracowni do działań warsztatowych, projektowych i indywidualnych.

Uwzględniając powyższe uwarunkowania i potrzeby, nasz plan organizacji zajęć zapewnia także możliwość równoczesnej pracy kilku nauczycieli z jedną grupą uczniów oraz bierze pod uwagę wymóg bezpiecznego i swobodnego przemieszczania się uczniów po szkole w celu pozyskiwania wiedzy, pracy w pracowniach i realizacji projektów.

Aby sprostać wszystkim zadaniom, **w szkole funkcjonują trzy „plany lekcji”, które są nakładane jeden na drugi, w konsekwencji tworząc spójną całość.**

Pierwszy – podstawowy plan lekcji – dokument wymagany przez przepisy prawa i najlepiej rozumiany przez wszystkich (plan dla służb kontroli i nadzoru), jest opisem, który uwzględnia zajęcia wynikające z ramowego planu nauczania: tradycyjne przedmioty – jak matematyka, język polski czy wf – klasy, przydzielone sale lekcyjne i nauczycieli. Jest to klasyczny plan, zgodny ze znaną i sprawdzoną organizacją życia szkoły.

Uczniowie uczą się na dwie zmiany, w ciągu a i b. Lekcje zaczynają się o 7.50 i 10.25, kończą o 15.00, czasem o 15.50. Druga zmiana dotyczy przede wszystkim uczniów klas młodszych I-IV. Każdego dnia, oprócz krótkich przerw w szkole, obowiązuje jedna długa 35-minutowa przerwa, zwana aktywną.

Drugi plan – plan form organizacyjnych – pokazuje, w jakim czasie realizowane są zajęcia w formie warsztatowej, indywidualnej, w grupach mieszanych wiekowo. Nakładając plan pierwszy na drugi, uczniowie i nauczyciele widzą, że np. klasy I-III we wtorki, środy i czwartki na piątej i szóstej lekcji pracują w grupach mieszanych wiekowo w pracowni teatralnej, kuchennej i podróży z dwoma nauczycielami. A klasy IV-VI we wtorki i czwartki na pierwszych trzech lekcjach w pracowniach humanistycznej i matematyczno-przyrodniczej w grupach mieszanych wiekowo pracują z dwoma, trzema nauczycielami równocześnie. We środy zaś na czwartej i piątej lekcji wszyscy uczniowie z kl. IV-VIII mają LAB kompetencyjny, co nie wynika z ich ramowego planu zajęć, gdyż należy on do zajęć dodatkowych, obowiązkowych dla wszystkich.

Trzeci plan to plan wsparcia i realizacji pomocy specjalistycznej – pokazuje realizację programu „Dobrze być (z) sobą”, zajęcia prowadzone przez specjalistów i pozostałych nauczycieli. Na przykład w poniedziałek pierwsza „godzina”

lekcyjna trwa 25 min i zaczyna się nie o 7.50, tylko o 8.15. W tym czasie klasy I-III idą na salę sportową i mają wspólne spotkanie i powitanie tygodnia, a klasy IV-VIII zaczynają przedłużoną godzinę wychowawczą, spotkanie w kręgu. W tym planie mamy rozpisane w minutach wejścia specjalistów do przedszkola i młodszych dzieci szkolnych na zajęcia z uważności, relaksacji, masażyków czy medytacji. Uwzględnia on szczególnie aktywną przerwę i przeprowadzane podczas niej warsztaty, np. z radzenia sobie ze stresem lub socjoterapeutyczne. Pokazuje też zajęcia z artoterapii, sensoplastyki itp.

Po nałożeniu na siebie trzech planów widać, jak szkoła realizuje poszczególne zadania. Z łatwością można dostrzec czas lekcyjny, projektowy, indywidualny czy warsztatowy. Układanie potrójnego planu stanowi prawdziwe logistyczne puzzle. Dyrektor musi też zwracać szczególną uwagę na kwestie związane ze zgodnością rozwiązań z prawem oświatowym, w tym rozporządzeniami dotyczącymi pomocy i wsparcia uczniów, rodziców i nauczycieli, a jednocześnie uwzględniać uwarunkowania i możliwości – lokalowe, personalne i środowiskowe.

Stworzenie założeń i opracowywanie takiego nieortodoksyjnego planu jest możliwe pod warunkiem przełamania schematów myślowych i „oderwania” się od utartych sposobów funkcjonowania szkoły. Jego realizacja jest w dużej mierze kwestią przyzwyczajenia, choć wdrażanie wymaga uważności i dogłębnego zrozumienia zadań, jakie przed sobą postawiliśmy. W tej formule organizacji pracy potrzebna jest elastyczność i chęć współpracy w celu dopracowania i uszczegółowienia wszystkich oczekiwań i możliwości.

W rezultacie działań planistycznych powstaje plan adekwatny do potrzeb, który stwarza dużo bezpieczniejszą przestrzeń do pracy i umożliwia kształtowanie kompetencji nie w sposób akcyjny, ale systematyczny i metodyczny, każdego dnia. Ustanowione zostają możliwości i ramy organizacyjne, zapewniona odpowiednia przestrzeń i środki, dzięki którym nauczyciele i uczniowie robią dokładnie to, czego się od nich oczekuje, realizując przyjętą misję szkoły. Nasz plan jako jej emanacja dodaje wszystkim odwagi do działania w uzgodnionym kierunku.

Czy jest jakiś przepis na budowanie szkoły na nowo? Czy możemy zmiany zaprojektować i realizować, postępując ściśle według wymyślonego przez kogoś planu, procedury, zasad? Oczywiście możemy, tylko czy się to „opłaci”? Czasem tak, a czasem nie ...

W moim przekonaniu, które wynika z prawie dwudziestoletniego doświadczenia prowadzenia przez zmiany szkół i przedszkoli, nie warto „na sztywno” wdrażać gotowych schematów bez ich adaptacji do konkretnego przypadku. Powinno się je wypełnić własną treścią. Każda placówka jest inna, a zmiana

musi być zgodna z jej charakterystyką. Bez zastosowania filtra w postaci pytań o sens, potrzebę i cele zmiany nasza praca może okazać się niecelowa i nieskuteczna. Może nas i jej adresatów znużyć. Doprowadzić do wypalenia i frustracji, odbierając ochotę do podejmowania dalszych prób.

Z drugiej strony to samo doświadczenie w zarządzaniu zmianą w szkole i przedszkolu pozwoliło mi na wypracowanie modelu działania, według którego prowadzę zespół przez zmianę do nowych rozwiązań. Model ten zatem wskazuje na prawidłowości – co jest ważne dla powodzenia zmiany, o czym nie można zapomnieć, jaka kolejność kroków się sprawdza – ale jego celem jest wciąż wypracowanie indywidualnych, autorskich rozwiązań.

Znając przypadki wielu szkół, w których próbowano wprowadzać jakościowe zmiany, wiem, ile pułapek czyha na tej drodze i jak ważne jest inteligentne, umiejętne podejście do ich przygotowania i zarządzania procesem ich wdrożenia. Jako wielokrotny lider zmiany w szkole mam świadomość tego, że wymaga ona czasu, energii i solidnej pracy, ale przede wszystkim uczenia się samej zmiany poprzez własne doświadczenia i refleksję. Niemniej wsparcie się na modelu działania wynikającym z czyichś – w tym wypadku naszych – rzeczywistych sukcesów i porażek może okazać się ułatwieniem. Do czego zapraszam!

Ewa Radanowicz jest Dyrektorką Szkoły Podstawowej w Radowie Małym, zarządzanej wg autorskiego programu; w 2016 r. szkoła została członkiem międzynarodowej sieci Ashoka Changemaker Schools. Nieustannie poszukuje najlepszych rozwiązań organizacyjnych i kierowniczych, które można zastosować w sferze edukacji. Ekspert ds. przestrzeni edukacyjnej, zmiany i innowacji w projektach polskich i międzynarodowych. Członek Rady Programowej projektu „Szkoła dla Innowatora”, należy do społeczności The Global Change Leader Ashoka. Inicjatorka Ogólnopolskiego, oddolnego ruchu Wiosna Edukacji. Autorka książki „W szkole wcale nie chodzi o szkołę”, współautorka poradnika „Zmiany, innowacje i eksperymenty” dla ORE Warszawa.