

Czas na szkołę wspólnoty nauczycielek i nauczycieli

Rozwiązania
dla praktyków

Uwaga
na
szkołę

Rozwiązania
dla edukacji



Uwaga na szkołę

MATERIAŁ OPRACOWAŁY dr Kinga Białek, Aleksandra Kujawska, Alicja Pacewicz, Magdalena Radwan-Röhrenscheff, Aleksandra Saczuk, Sylwia Żmijewska-Kwirąg, dr hab. Małgorzata Żytko.

Dobre praktyki i wskazówki dla nauczycieli i nauczycielek, dyrektorów i dyrektorek wybrane na podstawie publikacji Czas na szkołę wspólnoty nauczycielek i nauczycieli.

REDAKCJA JĘZYKOWA I KOREKTA Małgorzata Leszko

PROJEKT GRAFICZNY rzeczyobrazkowe

Publikacja jest dostępna na licencji CC BY-SA 4.0

Wydanie I, Warszawa 2022

*Szkola jako wspólnota
praktyki nauczycielskiej*

Obecna sytuacja związana z pandemią COVID-19 ujawniła problemy, które polską szkołę dręczą od dawna. Jednym z nich jest „krótki oddech” polskiej oświaty, zawieszanej między przywiązaniem do tradycji a próbą odpowiedzi na wyzwania nowoczesności. Polscy nauczyciele i nauczycielki pracują w dynamicznie zmieniającym się świecie, nie zawsze w warunkach przejrzystej i jasno określonej polityki edukacyjnej.

Archipelag samotnych wysp? Szkoły w oceanie zmian w edukacji

Szybkość zmian w otoczeniu szkoły staje się dla wszystkich zainteresowanych źródłem frustracji. Próby przeprowadzenia istotnych reform, które oparte są na dobrej analizie sytuacji, zdarzają się rzadko lub wcale. Wobec wyzwań zmieniającego się świata (kryzysów politycznych, klimatycznych, medialnych) nauczyciele i nauczycielki w wielu przypadkach pozostają bezradni. Nie ma dla nich gotowych skryptów z poradami, jak krok po kroku poradzić sobie z przemianami, w jaki sposób na nowo zdefiniować swoją rolę jako profesjonalnych edukatorów i wreszcie – jakich zmian dokonać w swoim warsztacie pracy.

Trudności, wobec których nauczyciele – nie tylko ci młodzi – pozostają samotni:

→ **Programy kształcenia nauczycieli i nauczycielek nie w pełni odpowiadają na potrzeby młodych ludzi i szkoły.** Mało miejsca poświęca się w nich na kształcenie takich kompetencji, jak współpraca, umiejętność budowania efektywnego zespołu czy tworzenie środowiska sprzyjającego formowaniu trwałych relacji.

→ **Niedostateczne przygotowanie nauczycieli i nauczycielek do rozwiązywania trudnych sytuacji**, kontaktów z rodzicami, zarządzania grupą czy wreszcie samodzielnego rozwijania warsztatu pracy. Organizowane doraźnie sesje doskonalenia zawodowego nie spełniają swej funkcji w wystarczającym stopniu.

→ **Duże obciążenie emocjonalne sprawami uczniów i uczennic**, zwłaszcza jeśli chodzi o ich problemy rozwojowe, wychowawcze czy zdrowotne. Osoby wkraczające do zawodu nauczyciela nie są przygotowane do mierzenia się z takimi wyzwaniami.

→ **Praktyki spotkań nauczycielskich, wspólnego planowania czy choćby krótkiej wymiany zdań bezpośrednio po zajęciach zdarzają się niezmiernie rzadko**. Bez takich działań trudno mówić o budowaniu profesjonalnego zespołu, który jest kluczem do dbania o dobrą atmosferę w szkole.



Kiedy szkoła wkracza w długotrwały, głęboki proces zmiany, ważne jest, by wszystkie osoby tworzące radę pedagogiczną miały możliwość zapoznania się z kierunkiem i uzasadnieniem podejmowanych zmian oraz zadań czekających je w najbliższym czasie.

Niezwykle ważną rolę w kształtowaniu atmosfery dobrej współpracy w gronie nauczycielskim odgrywa lider

Najprostszym sposobem wymiany doświadczeń między nauczycielami i nauczycielkami jest organizowanie regularnych spotkań kadry, które nie są tradycyjnie pojmowanymi radami pedagogicznymi (te najczęściej służą omówieniu formalności). Charakter takich spotkań, a także poruszane na nich zagadnienia powinny uwzględniać możliwości i potrzeby konkretnego zespołu.

Niezwykle ważną rolę w kształtowaniu atmosfery dobrej współpracy w gronie nauczycielskim odgrywa lider, na przykład dyrektor lub dyrektorka szkoły. To od kadry zarządzającej w znacznej mierze zależy, czy uda się stworzyć przestrzeń na współpracę nauczycielek i nauczycieli, na przykład przez organizowanie spotkań, wyznaczanie czasu na współpracę nauczycieli.

O czym powinien pamiętać lider, organizując spotkania dla nauczycieli i nauczycielek?

→ Warto uzgodnić terminy dogodne dla wszystkich osób – kategoryczne narzucanie terminu spotkania automatycznie tworzy niesprzyjający klimat.

→ Ważne jest zadbanie o dobrą atmosferę. Na spotkaniach rady warto pamiętać o dzieleniu się sukcesami i docenianiu pracy wszystkich członków i członkiń; indywidualne problemy warto analizować w wąskim gronie zainteresowanych osób. Można również zorganizować takie spotkanie przy kawie i herbacie.

→ Każdej osobie trzeba zapewnić możliwość wypowiedzenia się, warto też przewidzieć czas na tzw. wolne wnioski.

→ Warto widzieć swoją rolę jako lidera lub liderki w zespole w perspektywie „szkoła to my”.

*Przywódcą edukacyjny
dzieli się swoją
władzą i zachęca
do wykorzystania
własnego potencjału
w celu jak najlepszego
współdziałania*

Przywództwo edukacyjne uzewnętrznia się przez udział dużej grupy osób i działanie służące uczeniu się. Przywódca edukacyjny dzieli się swoją władzą i zachęca do wykorzystania własnego potencjału w celu jak najlepszego współdziałania. Nie jest to jednak działanie polegające na dyrygowaniu (...). Przywództwo obejmuje tu umiejętność budowania zespołu współpracującego i zorientowanego na realizację celów (...), ale takich, które zostały wygenerowane z wewnątrz instytucji, przez zespół. Przywódca nie przewodzi.

Grzegorz Mazurkiewicz, „Przywództwo edukacyjne”

Jakie są sprawdzone sposoby wspierania rozwoju zawodowego nauczycieli i nauczycielek?

→ **Praktyka wzajemnego uczenia się w gronie pedagogicznym.** Mogą to być regularne obserwacje koleżeńskie wraz z sesjami informacji zwrotnej do lekcji czy wzajemne oglądanie nagrań z lekcji. Ważne, by mądra, rozwojowa i wynikająca z życzliwej krytyki informacja zwrotna była kluczowym elementem takich spotkań. W ten sposób buduje się w zespole zaufanie, a jego członkowie i członkinie zyskują poczucie bezpieczeństwa.

→ **Współnauczanie.** Ta praktyka wymaga, by biorący w niej udział nauczyciele byli otwarci na obecność koleżanki lub kolegi w klasie oraz gotowi na informację zwrotną. Ważne jest też, by rozumieli, że wielość perspektyw i podejść do omawianego tematu przynosi ogromną korzyść uczniom i uczennicom. Współpraca nauczycielska odbywa się w toku dyskusji, w których wspólnie analizuje się potrzeby uczniów i uczennic, wybiera sposoby przekazywania treści (z uwzględnieniem zarówno wiedzy dziedzinowej, jak i pedagogicznej) oraz planuje się wykorzystanie różnych strategii. Po wspólnie przeprowadzonej lekcji nauczyciele i nauczycielki dzielą się wnioskami i obserwacjami oraz wspólnie ewaluują to doświadczenie.

*Rozwój wymaga
obecności innych*

Wprowadzenie takich praktyk wymaga jednak dobrego przygotowania i mądrego planowania ze strony liderów i liderek w szkołach. Opory przed wprowadzeniem tego typu zmian w pracy szkół wynikają często z lęku przed oceną oraz braku pewności, jak skutecznie wdrożyć daną praktykę, a także z obawy przed udzielaniem informacji zwrotnej starszym stażem nauczycielom i nauczycielkom.

Jak efektywnie uczyć się od siebie nawzajem? Wskazówki dla nauczycielek i nauczycieli

- **Wprowadź praktykę obserwacji koleżeńskich**, którym towarzyszy rozwojowa informacja zwrotna – zapraszaj nauczycielki i nauczycieli na swoje lekcje, ustal z nimi cele obserwacji.
- **Rozmawiaj o swoich lekcjach z innymi nauczycielami i nauczycielkami** – korzystaj z doświadczeń innych, by analizować mocne strony i obszary rozwoju w swoim nauczycielskim warsztacie.
- **Zainterесuj się tym, jak uczą inni.**
- **Planuj i prowadź lekcje wspólnie z innymi nauczycielami**, wymieniaj się pomysłami i dobrymi praktykami.

**Rozwój wymaga obecności innych
– bądźcie dla siebie nawzajem w zespole
przedmiotowym lub gronie pedagogicznym
życzliwymi krytykami.**

Skoro nauczycieli łączą wspólne wyzwania, dla ich realizacji potrzebne jest też wspólne działanie.

Szkoła jako wspólnota ucząca się

Wspólnota praktyki nauczycielskiej to grupa profesjonalistów wspólnie analizujących swoje praktyki, czyli pokazujących je sobie nawzajem i krytycznie stawiających pytania, w ciągłym, refleksyjnym, opartym na współpracy, włączającym, zorientowanym na uczenie się i promującym rozwój procesie.

Dobrze działające wspólnoty łączy nie tylko wspólny system wartości, ale także odpowiedzialność za efektywne działanie

Naturalną i pożądaną konsekwencją **tworzenia kultury zaufania w szkole** jest mocniejsza współpraca nauczycieli i nauczycielek, także na gruncie doskonalenia zawodowego. Możliwym sposobem realizowania tego celu jest wprowadzanie zmian organizacyjnych w placówkach i tworzenie w nich wspólnot praktyki nauczycielskiej (z ang. *professional learning communities*, w skrócie PLC). W polskich szkołach także możliwe jest wprowadzenie zmian organizacyjnych, które sprzyjałyby współpracy nauczycielskiej i były szansą na stworzenie trwałych mechanizmów wzajemnego uczenia się. Zmiana ta wymaga podejmowania działań w codziennej pracy szkół, nie tylko w wyjątkowych okolicznościach, takich jak jednorazowe akcje i działania zlecone przez podmioty zewnętrzne (kuratoria czy ministerstwo). To nauczyciele i inne osoby tworzące społeczność szkoły muszą mieć głębokie poczucie sensu i celu wprowadzanych zmian. Wiąże się to z przekonaniem, że dobrze działające wspólnoty łączy nie tylko wspólny system wartości, ale także współodpowiedzialność za efektywne działanie.

To oczywiście wymaga merytorycznego i organizacyjnego zaangażowania dyrektora jako osoby moderującej działania grona pedagogicznego. Rolą osoby wspierającej tworzenie wspólnoty nauczycielskiej jest zatem inspirowanie i motywowanie do działania, a także dbanie o efektywność tych działań.

Wspólnota praktyki nauczycielskiej dobrze działa, gdy:

- jej członkinie i członkowie mają przedyskutowaną wizję rozwoju placówki;
- działania w szkole podejmuje się z poszanowaniem autonomii wszystkich osób;
- zadania i działania wspólnoty są elementem codziennej pracy, a nie okazjonalnymi zrywami;
- lider lub liderka motywuje innych do działania, a nie tylko wyznacza zadania i z nich rozlicza;
- grupa podejmuje refleksję na temat prowadzonych działań;
- w zespole jest chęć i odwaga do rozmowy o podejmowanych inicjatywach oraz działaniach;
- wkład i zaangażowanie wszystkich osób są doceniane;
- poszczególne działania doceniane są na forum, a trudne sytuacje omawiane są i oceniane w indywidualnej rozmowie.

Szkoła jako wspólnota wzajemnego wsparcia

Łatwiej sprostać wyzwaniom nieustannie zmieniającego się świata (także świata szkoły), kiedy w tym procesie towarzyszą nam inni – nawet jeśli ich doświadczenia lub pomysły są różne.

W zespole, w którym panuje poczucie bezpieczeństwa i nie ma strachu przed oceną i krytyką, łatwiej wprowadzić praktyki służące zadbania o nauczycielski dobrostan. Takim sposobem na tworzenie kultury wsparcia grona pedagogicznego jest **wprowadzenie okresowych superwizji nauczycielskich**. Jest to działanie inspirowane praktyką zawodów, takich jak psychologowie czy terapeuci, których przedstawiciele zajmują się wspieraniem innych. Codzienna praca nauczycieli i nauczycielek w wielu przypadkach jest obciążająca, także emocjonalnie. Tym bardziej warto zadbać o to, by mieli oni możliwość rozmowy w zaufanym gronie osób z podobnymi doświadczeniami, a także mogli liczyć na wsparcie i pomoc w rozwiązywaniu trudności związanych z wykonywaną pracą. Celem superwizji w przestrzeni szkoły jest możliwość przyjrzenia się indywidualnemu doświadczeniu nauczyciela lub nauczycielki w pracy z młodymi ludźmi i z całą klasą.

W zespole, w którym panuje poczucie bezpieczeństwa i nie ma strachu przed oceną i krytyką, łatwiej wprowadzić praktyki służące zadbania o nauczycielski dobrostan

Praktykę superwizyjną można zacząć od tzw. pary krytycznych przyjaciół. Jak to zrobić?

Krok 1: zaproszenie. To obserwowany nauczyciel zaprasza krytycznego przyjaciela. Na tym etapie uzgadniane i szczegółowo określany główny przedmiot obserwacji (tylko w tym obszarze udzielana jest informacja zwrotna). Na podstawie rozmowy krytyczny przyjaciel przygotowuje kartę obserwacji.

Krok 2: obserwacja. Dobrze wcześniej uzgodnić, w którym momencie zajęć ma pojawić się krytyczny przyjaciel, by miał szansę zaobserwować to, czego dotyczy superwizja. Po przyjściu obserwator lub obserwatorka zajmuje przygotowane miejsce, przygląda się, robi notatki. Zaangażowanie i otwartość obserwowanego nauczyciela jest kluczowym warunkiem sukcesu.

Krok 3: opracowanie zwartej informacji zwrotnej. Obserwujący przegląda notatki, pamiętając, że nie chodzi o ewaluację czy superwizję, lecz o pomoc. Dla obserwowanej osoby nie powinno być tu żadnych niespodzianek. Przejrzenie notatek ma służyć sformułowaniu informacji zwrotnej skupionej na temacie obserwacji. Nie zawiera ona pochwał ani krytyki, lecz opis obserwowanej rzeczywistości.

Krok 4: coaching rówieśniczy, czyli sesja treningowa. Rozmowa toczy się o tym, co wydarzyło się w klasie w obszarze będącym przedmiotem obserwacji.

Krok 5: podsumowanie i ewentualne rekomendacje. Jeśli obserwowany nauczyciel sobie tego zażyczy, krytyczny przyjaciel może również przygotować kilka rekomendacji.



W instytucjach edukacyjnych, w których wszyscy powinni być aktywni, uczyć się i brać za ten proces odpowiedzialność, sytuacja zaprogramowanej bierności albo działania na zasadzie bodziec – reakcja, jest nie do zaakceptowania. Jedną z najważniejszych wartości w szkołach i innych placówkach edukacyjnych jest aktywność, stan swoistego intelektualnego pobudzenia, gotowość do ciągłego działania. Organizacja ucząca się staje się taką tylko poprzez ciągłą refleksję i podejmowanie wysiłków, aby zmieniać się zgodnie ze zmianą kontekstu działania, tak aby pozostawać w harmonii z zewnętrznym światem.

Grzegorz Mazurkiewicz

Szczególnie ważne jest zrozumienie związku pomiędzy współdziałaniem nauczycieli a osiągnięciami uczniów i uczennic oraz skutecznością pracy szkoły. To zadanie wymaga współpracy grona pedagogicznego. Zespoły nauczycielskie muszą wspólnie zbierać konkretne dowody uczenia się ich wspólnych przecież uczniów i uczennic. Powinni wiedzieć, w którym miejscu na drodze do założonych celów znajduje się każdy i każda z podopiecznych, nie tylko w ramach nauczanego przedmiotu. Powinni również rozpoznawać, jakie trudności ma uczeń, jakiej pomocy potrzebuje, co motywuje go do nauki, a co mu przeszkadza. Wszystko po to, żeby oczywiste stało się przekonanie, że szkolne (i nie tylko) postępy uczennic i uczniów znajdują się w zbiorowej strefie wpływu nauczycieli i nauczycielek. Dyrektorzy i dyrektorki jako osoby zarządzające szkołą mają za zadanie tworzyć środowisko kształcenia sprzyjające rozwojowi wszystkich pracowników i pracowników – takie, w którym decyzje podejmuje się na podstawie konkretnych dowodów, uwspólnionych

doświadczeń i potencjału każdego uczestnika nauczycielskiego dialogu. Znanе powieԁzenie głosi: „do wychowania dziecka potrzebna jest cała wioska”. Czas, by ta myśl przyjęła się także na gruncie szkoły – aby w dzisiejszym świecie skutecznie uczyć dzieci i młodzież, nie wystarczy jedna osoba, potrzeba całej wspólnoty osób, dla których edukacja jest ważna.

**Szkoła powinna sukcesywnie stawać się
wspólnotą praktyki nauczycielskiej.**

Uwaga na szkołę



Czas na szkołę
wspólnoty nauczycieli



Uwaga na szkołę | Rozwiązania dla edukacji to projekt Edukacyjnej Fundacji im. Romana Czerneckiego, który połączył ekspertów, praktyków i naukowców, zajmujących się na co dzień edukacją.