

Ewa Marciniak-Kulka  
Olgierd Neyman  
Jadwiga Wysocka

---

Wspomaganie szkół  
w kształtowaniu kompetencji:  
innowacyjność, kreatywność  
i praca zespołowa uczniów



Tekst: **Ewa Marciniak-Kulka, Olgierd Neyman, Jadwiga Wysocka**

**Ewa Marciniak-Kulka** – nauczycielka-konsultantka, trenerka, autorka i recenzentka podręczników, pakietów edukacyjnych, poradników dla nauczycieli, zestawów egzaminacyjnych, programów nauczania. Realizatorka międzynarodowych i krajowych projektów edukacyjnych. Współautorka realizowanych centralnie programów szkoleniowych dla dyrektorów i nauczycieli. Pełnomocnik ds. jakości i audytor wewnętrzny. Wiceprzewodnicząca organizacji pozarządowej wspierającej edukację, wolontariuszka.

**Olgierd Neyman** – edukator, ekspert, nauczyciel polonista. Autor programów szkoleń, pakietów edukacyjnych i poradników dla nauczycieli. Realizator wielu projektów oraz przedsięwzięć edukacyjnych i rozwojowych skierowanych do szkół, zaangażowany w procesy wspomagania szkół i placówek.

**Jadwiga Wysocka** – trenerka, coach, edukatorka. Autorka publikacji, programów i materiałów szkoleniowych dla nauczycieli, dyrektorów i pracowników systemu wspomagania szkół. Wieloletnia dyrektorka Wojewódzkiego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli w Sieradzu. Ośrodek pod jej kierownictwem zdobył nagrodę „Inwestor w Kapitał Ludzki”, akredytację kuratora oświaty oraz certyfikat ISO.

Konsultacja merytoryczna:

**Dorota Czerwonka, Katarzyna Leśniewska**

Redakcja i korekta:

**Anna Wawryszuk**

Projekt okładki:

**Barbara Jechalska**

Redakcja techniczna i skład:

**Anna Wawryszuk**

ISBN 978-83-65890-42-9

Warszawa 2017

Publikacja jest rozpowszechniana na zasadach wolnej licencji

Creative Commons – Uznanie Autorstwa – Użycie Niekommercyjne (CC-BY-NC)

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Aleje Ujazdowskie 28

00-478 Warszawa

tel. 22 345 37 00

[www.ore.edu.pl](http://www.ore.edu.pl)



**Fundusze Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny



## Spis treści

1. Wprowadzenie.....	4
2. Kompetencje kluczowe wspierające kształtowanie postaw pracy zespołowej, kreatywności i innowacyjności .....	8
3. Diagnoza pracy szkoły w zakresie wspierania rozwoju kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej uczniów .....	23
4. Działania szkoły – planowanie i wypracowywanie rozwiązań kształtujących kreatywność, innowacyjność i otwartość na pracę zespołową .....	67
5. Nauczyciel kreatorem, innowatorem i moderatorem – doradztwo dla nauczycieli .....	103
6. Monitorowanie działań szkoły w obszarze wspierania kształtowania kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej .....	110
7. Ewaluacja kreatywna i innowacyjna.....	119
8. Od autorów.....	137
9. Spis tabel .....	138

## 1. Wprowadzenie

*Jeśli chcesz być tam, gdzie nigdy nie byłeś, musisz iść drogą,  
którą nigdy nie szedłeś. Jeśli chcesz osiągnąć to,  
czego nigdy nie miałeś, musisz robić to, czego nigdy nie robiłeś.*

Coniguliaro Dominick

Rozwój szkoły to ciągły proces zmian i uczenia się oraz wykorzystywania zdobytej wiedzy dla doskonalenia procesów edukacyjnych. W poniższym poradniku tę dynamikę zdarzeń identyfikujemy na czterech płaszczyznach. Najpierw w długotrwałym procesie diagnozy pomagamy nauczycielom objąć refleksyjnie rzeczywistość szkolną. Następnie w planowanych i projektowanych przez nauczycieli zmianach przyglądamy się proponowanym działaniom modyfikującym. Wreszcie na poziomie wdrożenia i oceny efektów – ewaluacji – towarzyszymy uczestnikom wspomagania, celebrując sukces lub tłumacząc rozczarowanie. Osoba wspomagająca jest spoiwem procesu, inspiratorem i kreatorem. Jednostką wewnętrźnie zintegrowaną, która daje pracownikom szkoły oparcie i poczucie bezpieczeństwa na gruncie swojego profesjonalizmu.

Poradnik nie rozstrzyga, tylko prezentuje przykłady. Nie zaleca też i nie wskazuje postępowania „krok po kroku”. Z poradnika można dowolnie korzystać z poszczególnych propozycji narzędzi, metod i sposobów postępowania wpisujących się w kontekst realizowanego w konkretnej szkole wspomagania. Poradnik „miesza” style, „filozofuje” w pytaniach wywiadów, proponuje niekonwencjonalne rozwiązania dotyczące stosowania narzędzi. Przez to zapewnia bogaty zestaw inspiracji, które mogą wpłynąć na wybór rozwiązań. Z zapisów rozporządzeń<sup>1</sup> wynika, że proces wspomagania to zaplanowanie i przeprowadzenie działań mających na celu poprawę jakości pracy szkoły. Aby zapewnić szkole profesjonalne wspomaganie, należy zagwarantować staranność przebiegu poszczególnych etapów procesu, prawidłowo je zaplanować i przeprowadzić. Proces wspomagania będzie wartościowy wtedy, gdy

---

<sup>1</sup> Mowa o rozporządzeniach regulujących funkcjonowanie instytucji zajmujących się doskonaleniem nauczycieli i wspomaganiem szkół: placówki doskonalenia nauczycieli, poradnie psychologiczno-pedagogiczne i biblioteki pedagogiczne.

dostarczy rzetelnych danych do rozwoju i pozwoli osiągnąć zmianę na zadowalającym poziomie. O sukcesie wspomagania świadczyć będzie doskonalenie jakości pracy szkoły w wybranym obszarze – kształtowania kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej, oraz umocnienie wpływu zmian na efektywność pracy nauczyciela, zespołu i organizacji. Należy zadbać o to, aby oferowana szkole zewnętrzna usługa była profesjonalna, umożliwiała osiągnięcie realnych efektów i wpływała na rozwój w wybranym przez nią kierunku.

Jakość procesu wspomagania szkoły jest warunkowana profesjonalizmem osób prowadzących procesy rozwojowe. Proces wspomagania powinien sprzyjać budowaniu atmosfery zaufania i empatycznej komunikacji. Będzie to możliwe, gdy zostanie stworzona bezpieczna przestrzeń do stawiania pytań i przedstawiania wątpliwości związanych z codzienną pracą, jak również warunki do tego, by nauczyciele mogli eksperymentować i podejmować ryzyko wolni od lęku przed porażką, krytyką i własną niekompetencją. Warunek? Kompetentna, profesjonalna i doświadczona osoba wspomagająca. Nie ruszajmy z motyką na słońce, gdy trzonek mocno zmurszały i siły wzięły. Osoba wspomagająca, podejmując współpracę ze szkołą, powinna mieć świadomość własnej konstrukcji psychologicznej. Warto, by odpowiedziała sobie na pytania, jak myśli o sobie jako profesjonalistce w zakresie wspomagania, jakie mechanizmy psychologiczne w związku z tym może inicjować w szkole, czy zaprasza organizację do gier psychologicznych, jaki tworzy dystans, czy nie wzmacnia niefunkcjonalnych wzorców w organizacji. Świadomość własnej roli i kompetencji gwarantuje bezpieczeństwo, daje ochronę i jest podstawą przyzwolenia na zmiany.

Zmiana niesie ze sobą wiele obaw. W związku z tym ludzie potrzebują determinacji i przyzwolenia, by sprzeciwić się dotychczasowym nakazom i przekonaniom. Do tego potrzebny jest profesjonalny wspomagacz, który współpracując z organizacją, dysponuje umiejętnościami i wiedzą specjalistyczną pozwalającą na wsparcie procesu zmian. Jego profesjonalizm przejawia się umiejętnością pracy na metapoziomie, warunkując tym samym efektywność prowadzonej diagnozy i zmianę jakościową w organizacji. Jakość i skuteczność prowadzonego wspomagania zależą będzie od umiejętności obserwacji szkoły jako całego systemu, poszczególnych jego części i istniejących zależności między nimi.

Osoba wspomagającą wnosi do szkoły siły transformacyjne, m.in. rozpoznawanie, nazywanie, ujawnianie, integrowanie zebranych informacji, konfrontowanie. Zaczyna od miejsca, w którym system gotowy jest do zmiany. W tym wypadku to obszar kształtowania kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej. Poznaje różne punkty widzenia, rozmawia i obserwuje, interesuje się perspektywą szkoły i zapoznaje z rzeczywistością, w której funkcjonuje. Dbą o to, aby nauczyciele dokonali zmiany dotychczasowych wzorców działań na bardziej korzystne i skutecznie wprowadzali je do swojej praktyki. Kierowanie procesem zmiany i kreowanie środowiska społeczności uczącej się stawia przed osobą wspomagającą wymagania bycia neutralną i czytelną, z realnym poczuciem pewności siebie oraz wysokim poziomem samoświadomości. Neutralność to sposób podejścia do organizacji i do tego, co obserwuje. Nie przyjmuje racji stron, nie wchodzi w sojusze, nie musi się z nikim zgadzać, nie ocenia i nie tworzy ograniczających projekcji. Potrafi wznieść się ponad konieczność udawadniania swojej racji, widzi i słyszy więcej niż organizacja. Etyczny kontekst pracy sprawia, że nieustająco stoi przed wyborem sposobów interwencji pozwalających na rozwiązywanie pojawiających się dylematów. W pracy dba o poufność, komfort psychiczny, autonomię i odpowiedzialność. Nie podejmuje działań, na których się nie zna, nieustająco dba o rozwój własnych kompetencji do pracy w obszarze rozwoju organizacji, wspiera ją w przechodzeniu przez zmianę, moderując proces, który jej towarzyszy. Wspomaganie szkoły w doskonaleniu kształtowania kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej jest ambitnym wyzwaniem dla osoby wspomagającej. Powodzenie tego procesu jest uwarunkowane wieloma czynnikami. Jednym z nich jest odpowiedni kontrakt, w którym warto zawrzeć kilka kwestii.

**Na poziomie administracyjnym** ustalamy jednoznacznie, kto za co odpowiada (osoba wspomagająca, dyrektor, nauczyciele), w jakim czasie przebiega proces, ile środków i zasobów jest niezbędnych, jakie działania przewidujemy, jakie będzie zaangażowanie zainteresowanych osób.

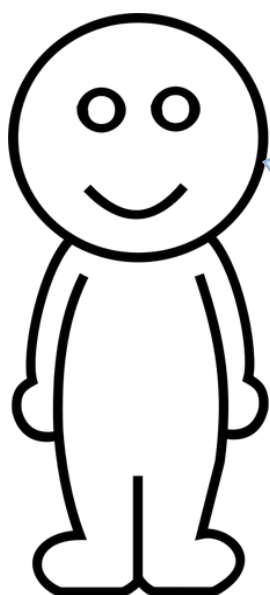
**Na poziomie profesjonalnym** określamy, czy szkoła jest przygotowana do przyjęcia usługi, jaka ma być rola każdej ze stron, jaki jest cel wspomagania, co ma być przedmiotem interwencji, jak organizacja widzi swój problem, co chce osiągnąć, po czym pozna efekty, w jakiej formie będzie udzielana informacja zwrotna i kto będzie

ją otrzymywał. Na tym poziomie kontraktujemy również poufność i przyzwolenie na mówienie o niekomfortowych sytuacjach pojawiających się w procesie wspomagania.

Ważnym aspektem pracy osoby wspomagającej jest **poziom psychologiczny**, często nieuświadomiony i w związku z tym niebrany pod uwagę jako czynnik wpływający na jakość procesu wspomagania. Istotna jest świadomość osoby wspomagającej, która zdaje sobie sprawę z istnienia tego poziomu. Wiedza ta niejednokrotnie posłuży jej do sprawdzania i wyjaśniania pojawiających się sytuacji w zespole pedagogicznym.

Proces wspomagania pracy szkoły zwykle koncentruje się na ukierunkowanym doskonaleniu nauczycieli w zdiagnozowanych obszarach. To oni będą w dużym stopniu odpowiedzialni za wdrażanie działań służących uczniom. Dlatego temu, co proponujemy nauczycielom, będzie przyglądał się uczeń – **Mędrek Wyjątkowiak**. Co będzie recenzował i oceniał? To, co zaobserwuje podczas zajęć edukacyjnych, ale i w codziennym funkcjonowaniu szkoły. Kształtowanie postaw kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej musi być w szkole zauważalne. Działania w tym zakresie nie mogą być nudne i banalne. Uczniowie powinni dostrzegać zmiany. Identyfikacja tych zmian przyczyni się do podniesienia świadomości uczniów w wyborze strategii postępowania w rozwiązywaniu problemów, w procesie decyzyjnym i osiąganiu efektów w pracy grupowej. Mędrek będzie się przyglądał życiu szkolnemu, identyfikował zmiany, oceniał je z własnej perspektywy i komunikował swoje obserwacje. Konkluzje te wydają się cenne z perspektywy myślenia o tworzeniu rozwiązań dla szkoły. Postać Mędrka może żyć również w szkole, która będzie wspomagana. Może budować przestrzeń do dyskusji z uczniami i dobrze zorganizowanej komunikacji zwrotnej.

Poznajcie Mędrka.



Dzień dobry, jestem **Mędrek Wyjątkowiak**.

Ciekawią mnie wynalazki, odkrycia, doświadczenia. Lubię muzykę i teatr. Odwiedzam wystawy plastyczne. Lubię też uczyć się i bawić z kolegami i koleżankami. Interesuję się sprawami mojej miejscowości i świata.

Bardzo się cieszę, że moi nauczyciele traktują mnie jak partnera. Z uwagą słuchają o moich nowych pomysłach i podpowiadają, jak znaleźć odpowiedzi na liczne pytania. A teraz poprosili mnie, żebym to ja im podpowiedział, jak powinni z nami pracować, abyśmy jak najwięcej nauczyli się w szkole. Bo oni też ciągle się uczą. Wszyscy chcemy być kreatywni, nowatorscy, chcemy się rozumieć i dobrze ze sobą współpracować. Bardzo chętnie im pomogę.

## 2. Kompetencje kluczowe wspierające kształtowanie postaw pracy zespołowej, kreatywności i innowacyjności

*Przyczyną nieosiągnięcia większości celów głównych jest zajmowanie się w pierwszej kolejności sprawami drugorzędnymi.*

John C. Maxwell

Edukacja stoi dziś przed poważnym wyzwaniem. Dewaluuje się praktykowany przez ponad dwa wieki system szkolny. Rzeczywistość, w której szkoła funkcjonuje, stawia całkiem odmienne wymagania. W sposób niemal niekontrolowany rozwijają się technologie. Mówi się, że dziś wiedza jest towarem. A człowiek? On musi się w tych okolicznościach odnaleźć. Powinna pomóc mu w tym edukacja. Czy jednak jest ona wystarczająco skuteczna? Jakiego kierunku jej rozwoju przyjąć i realizować?

To, na co wskazuje obserwacja rzeczywistości, przekonuje, że skuteczne mogą być jedynie systematyczne i dość szybkie zmiany. W tej sytuacji lepsze efekty osiąga się, współdziałając. Świat oczekuje rozwiązań nowatorskich, a one są możliwe przy zastosowaniu nieschematycznego myślenia i działania.



Instytucje i systemy krajowe różnych państw przyjmują kolejne koncepcje i wskazują priorytety postępowania. Parlament Europejski i Rada określiły potrzebę kształtowania kompetencji kluczowych jako zalecenie dla systemów edukacji państw członkowskich. W naszym kraju mamy podstawy programowe kształcenia ogólnego, jak i kształcenia w zawodach, które uwzględniają kształtowanie kompetencji. W obliczu ciągle zmieniającej się rzeczywistości edukacyjnej w Polsce i dewaluacji rozmaitych pewników, nastawienie edukacji na kształtowanie kompetencji kluczowych wydaje się dawać trwałą perspektywę rozwoju.

Warto w myśleniu i działaniu szkolnym przewidzieć przestrzeń dla edukacji w zakresie kreatywności i innowacyjności oraz doskonalenia pracy zespołowej. Sprzyjać temu będzie kształtowanie kompetencji społecznych i obywatelskich, inicjatywności i przedsiębiorczości, świadomości i ekspresji kulturalnej.

**Ważne:** Proces uczenia się wraz z równoległym przedmiotowym kształtowaniem kompetencji przyczynia się do wykształcenia i utrwalania postaw kreatywności i innowacyjności. Wspiera również uświadamianie znaczenia i praktykowanie pracy zespołowej. Są to ważne aspekty w rozwoju człowieka.

Można odnieść wrażenie, że kompetencje kluczowe zarówno w języku zaleceń Parlamentu Europejskiego i Rady, jak i podstawy programowej kształcenia ogólnego to swoisty fetysz – panaceum na wszelkie dolegliwości szkoły i rodzimej edukacji. Jeśli będzie się je bez głębszej refleksji odmieniać przez przypadki, posługiwać jako frazesem w dyskusji o nowatorstwie, jakości kształcenia i realizacji podstawy programowej, to tak wykorzystane i zmitologizowane kompetencje będą wyduszką, a nie fundamentem uczenia się. Trzeba im nadać funkcjonalne znaczenie realizujące się na gruncie szkoły i jej otoczenia w procesach dydaktycznym i wychowawczym. Trzeba je rozumieć jako ujęte w cele konkretne działania w zidentyfikowanych obszarach, w określonym procesie i ramach czasowych. Ich semantyczna wartości – suma treści – będzie określała postawę człowieka, komplet umiejętności, stan wiedzy i świadomości. W takim ujęciu rozwój **kompetencji społecznych i obywatelskich** będzie:

- przygotowaniem młodego człowieka do życia w społeczeństwie zróżnicowanym kulturowo, komunikującego się z nim otwarcie, z ciekawością poznawczą, tolerancją, empatią;

- zaopatrzeniem młodego człowieka w pełnię rozumienia jego roli w społeczeństwie wraz z prawami i obowiązkami;
- zorientowaniem ucznia na wrażliwość, uważność i opiekę nad wspólną przestrzenią ludzi, którą jest ulica, dzielnica, wieś, miasto, kraj, kontynent, świat;
- zaangażowaniem ucznia w życie wspólnoty przez jego uczestnictwo w strukturach demokratycznych i życiu kulturalnym;
- przekonaniem ucznia do dbania o siebie w wymiarze fizycznym i psychicznym, rozumianymi jako całokształt dobra osobistego i wartości wspólnej.

**Tab. 1.** Przykłady celów operacyjnych do kompetencji społecznych i obywatelskich opracowane na podstawie wymagań podstawy programowej kształcenia ogólnego (Dz.U. z 2017 r., poz. 356)

Kompetencje	Cele operacyjne Uczeń:	Podstawa programowa – klasy IV–VIII szkoły podstawowej
społeczne i obywatelskie, w tym: kreatywność, innowacyjność i praca zespołowa	<p>Wymienia co najmniej dwie przyczyny powstania smogu nad swoim miasteczkiem.</p> <p>Formułuje co najmniej trzy pomysły na inwestycje możliwe do sfinansowania z budżetu obywatelskiego (sołeckiego).</p> <p>Współpracuje przy zabezpieczaniu trasy w ramach organizacji biegu ulicznego o puchar wójta gminy Uniejów.</p> <p>Zmniejsza zużycie wody w domu rodzinnym, wskazując wdrożone rozwiązania.</p> <p>Wykonuje prace pielęgnacyjne w ramach wolontariatu w schronisku dla zwierząt w Czartkach.</p> <p>Współtworzy Szkolną Akademię Obywatelską i przygotowuje swoje wystąpienie na temat...</p>	<p>Przyroda: „Uczeń: podaje przykłady wpływu działalności człowieka na przeobrażenia środowiska przyrodniczego (miejskiego i wiejskiego)”.</p> <p>Wiedza o społeczeństwie: „Uczeń: wymienia zadania samorządu gminnego, przedstawia główne źródła przychodów i kierunki wydatków w budżecie gminy”.</p> <p>Wychowanie fizyczne: „Uczeń: opisuje znaczenie aktywności fizycznej dla zdrowia; pełni rolę organizatora, sędziego i kibica w ramach szkolnych zawodów sportowych”.</p> <p>Przyroda: „Uczeń: świadomie działa na rzecz ochrony środowiska przyrodniczego i ochrony przyrody”.</p> <p>Program wychowawczy</p> <p>Język polski: „Uczeń: tworzy logiczną i uporządkowaną wypowiedź (...); uczestniczy w życiu kulturalnym w swoim regionie”.</p>

	<p>Działa (wykonuje fotografie) w grupie przygotowującej dokumentację przydrożnych kapliczek w gminie Warta.</p> <p>Przygotowuje materiał informacyjny (gazetkę) na temat tolerancji i losu uchodźców z Syrii.</p> <p>Przygotowuje wystąpienie na szkolne seminarium poświęcone empatii, poszanowaniu odmienności i własnej tożsamości.</p> <p>Zajmuje stanowisko i je prezentuje w dyskusji na temat konsekwencji gospodarczych Brexitu.</p>	<p>Geografia: „Uczeń: projektuje na podstawie własnych obserwacji terenowych działania służące zachowaniu walorów środowiska geograficznego (przyrodniczego i kulturowego (...)).”</p> <p>Przyroda: „Uczeń: przyjmuje postawę identyfikacji z tożsamością kulturową regionu”.</p> <p>Wiedza o społeczeństwie: „Uczeń: (...) uzasadnia potrzebę przeciwstawiania się zjawiskom braku tolerancji wobec różnych mniejszości”.</p> <p>Język polski: „Uczeń funkcjonalnie wykorzystuje środki retoryczne oraz rozumie ich oddziaływanie na odbiorcę”.</p> <p>Historia: „Uczeń wyjaśnia przyczyny i znaczenie przystąpienia Polski do Wspólnoty Europejskiej w 2004 r.”.</p>
--	---	--

Źródło: Opracowanie własne

Rozwój kompetencji **innowacyjności** i **przedsiębiorczości** rozumianych jako ujęte w cele konkretne działania w zidentyfikowanych obszarach będzie:

- upodmiotowieniem młodego człowieka i zakorzenieniem jego rozwoju na gruncie aktywności i samorealizacji;
- wspieraniem rozwoju osobistego ucznia, kształtowaniem jego postaw w kontekście wartości etycznych i dobra wspólnego;
- przygotowaniem ucznia do uczenia się interdyscyplinarnego jako źródła kreatywności;
- zaangażowaniem ucznia w funkcjonalne wykorzystanie wiedzy i umiejętności, zderzenie ich z wyzwaniami rzeczywistości (współczesnego świata);
- inspirowaniem ucznia do poszukiwania nowatorskich rozwiązań, wyrażania w nich swojej niepokorności i pokoleniowego buntu.

**Tab. 2.** Przykłady celów operacyjnych do kompetencji inicjatywności i przedsiębiorczości opracowane na podstawie wymagań podstawy programowej kształcenia ogólnego (Dz.U. z 2017 r., poz. 356)

Kompetencje	Cele operacyjne Uczeń:	Podstawa programowa
inicjatywności i przedsiębiorczości w tym: kreatywność, innowacyjność i praca zespołowa	<p>Organizuje pracę zespołu projektowego m.in. przez stawianie pytań problemowych i przekazywanie informacji zwrotnej.</p> <p>Planuje swoje miesięczne wydatki w ramach posiadanych środków (kieszonkowego).</p> <p>Wskazuje na przyczyny sukcesu ekonomicznego polskiego smart ebike'a.</p> <p>Projektuje układ ścieżek rowerowych w miejscowości jako alternatywę dla ruchu samochodowego i korzyść społeczną wynikającą z ograniczenia emisji spalin.</p> <p>Projektuje i przeprowadza doświadczenia (eksperymenty) weryfikujące własne hipotezy badawcze i/lub przekonania.</p> <p>Szacuje wymiar ekonomiczny (oszczędność paliwa i kosztów) ocieplenia domu jednorodzinnego styropianem lub wełną mineralną.</p> <p>Projektuje badanie przewodnictwa cieplnego, dobierając materiał badawczy (przewodniki), weryfikując dane, formułując wnioski.</p> <p>Ocenia własny potencjał kompetencji (swoich umiejętności i możliwości) przed podjęciem się określonego zadania.</p> <p>Bierze udział w organizacji i przeprowadzaniu np. szkolnych prawyborów.</p> <p>Wychodzi z inicjatywą i współorganizuje (np. z samorządem szkolnym) przestrzeń wspólną w szkole, np. <i>hyde park</i> lub czytelnię (np. administruje stronę).</p>	<p>Język polski: „Uczeń: rozwija umiejętność krytycznego myślenia i formułowania opinii; uczestniczy w projektach edukacyjnych”.</p> <p>Wiedza o społeczeństwie: „Uczeń: wymienia kategorie wydatków gospodarstwa domowego; planuje jego budżet”.</p> <p>Geografia: „Uczeń: dostrzega osiągnięcia Polaków w różnych dziedzinach życia społeczno-gospodarczego oraz przykłady sukcesów polskich przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej”.</p> <p>Geografia: „Uczeń: projektuje na podstawie własnych obserwacji terenowych (...) działania służące zachowaniu walorów środowiska geograficznego oraz poprawie warunków życia lokalnej społeczności”.</p> <p>Fizyka: „Uczeń: bada zjawisko przewodnictwa cieplnego i określa, który z badanych materiałów jest lepszym przewodnikiem ciepła”.</p> <p>Program wychowawczo-profilaktyczny</p> <p>Etyka: „Uczeń: (...) wyjaśnia, dlaczego demokracja jest modelowym ustrojem politycznym”.</p> <p>Etyka: „Uczeń: wyjaśnia, czym jest społeczeństwo obywatelskie i podaje przykłady postaw obywatelskich”.</p>

	<p>Bierze udział w dyskusjach na temat sprawiedliwego handlu, będąc szkolnym promotorem ogólnoswiatowej inicjatywy Fair Trade.</p> <p>Przygotowuje produkty na szkolny jarmark bożonarodzeniowy, organizuje stoisko i prowadzi sprzedaż.</p>	<p>Program wychowawczy</p> <p>Etyka: „Uczeń: objaśnia, czym jest społeczna odpowiedzialność biznesu, praca, kultura, wiedza (nauka) jako wartość”.</p> <p>Matematyka: „Uczeń: dodaje i odejmuje w pamięci liczby”.</p> <p>Technika: „Uczeń: współpracuje i podejmuje różne role w pracy w zespole”.</p>
--	--	---

Źródło: Opracowanie własne

Rozwój **świadomości i ekspresji kulturalnej** rozumianych jako ujęte w cele konkretne działania w zidentyfikowanych obszarach będzie:

- zaangażowaniem ucznia w rozumienie świata wartości kultury;
- wsparciem dla ucznia w poszukiwaniu tożsamości i świadomości własnej indywidualności;
- wykorzystaniem kultury do wzbogacenia umiejętności komunikacyjnych ucznia i argumentacyjnego wyrażania własnych poglądów;
- rozwijaniem w uczniu twórczych umiejętności, zdolności abstrakcyjnego myślenia, intelektualnej ekspresji.

**Tab. 3.** Przykłady celów operacyjnych do świadomości i ekspresji kulturalnej opracowane na podstawie wymagań podstawy programowej kształcenia ogólnego (Dz.U. z 2017 r., poz. 356)

Kompetencje	Cele operacyjne Uczeń:	Podstawa programowa
<p>świadomość i ekspresja kulturalna</p> <p>w tym: kreatywność, innowacyjność i praca zespołowa</p>	<p>Wskazuje co najmniej dwie różnice, oceniając wartość artystyczną twórczości np. Muńka Staszczyka (T'Love) i Zenka Martyniuka.</p> <p>Wykorzystuje w swoich wypowiedziach elementy formy happeningu, performance'u jako wzmacniających komunikację środków wyrazu.</p> <p>Jest dziennikarzem szkolnej gazety, redaktorem gazetki ściennej – systematycznie redaguje teksty.</p>	<p>Język polski: „Uczeń: określa wartości estetyczne poznawanych tekstów kultury; przeprowadza wnioskowanie jako element wyводу argumentacyjnego”.</p> <p>Plastyka: „Uczeń: zna współczesne formy wypowiedzi artystycznej (...) jak happening, sztuka nowych mediów, performance”.</p> <p>Język polski: „Uczeń: – dokonuje odczytania tekstów poprzez przekład inter-</p>

	<p>Z własnej inicjatywy lub korzystając z oferty szkoły, przynajmniej raz w miesiącu bierze udział w wydarzeniach muzycznych, plastycznych, kulturalnych: koncercie, wystawie, przeglądzie, inscenizacji.</p> <p>Realizuje się w samodzielnie tworzonych formach artystycznych: rysunkach, malowidłach, teledyskach, kompozycjach, instalacjach; w rozmowach ocenia ich wartość.</p> <p>Interpretuje obrazy filmowe, wskazując na ich odwołania do rzeczywistości (np. w filmach <i>Shrek</i>, <i>Sing</i>); mówi – argumentując – o dziełach artystycznych jako dialogu z rzeczywistością.</p> <p>Funkcjonalnie – w zadaniach domowych, materiałach na lekcje, w projekcie edukacyjnym – wykorzystuje kamerę filmową, aparat fotograficzny, dyktafon – występuje, rejestruje i obrabia zapisy.</p> <p>Jest szkolnym promotorem wydarzeń kulturalnych i zjawisk o różnym zasięgu, np. premiery płyty <i>Na ludowo</i> zespołu Ovo lub Zaduszek Rockowych w klasztorze oo. bernardynów, premiery filmu <i>Był sobie pies</i>.</p> <p>Jest aktywnym uczestnikiem spotkań np. Szkolnego Dyskusyjnego Klubu Filmowego, Towarzystwa Absorbacji Literatury SF, Bezwąsych Sympatyków Salvadora Dali – prezentuje swoje wystąpienia na temat...</p>	<p>semiotyczny (np. rysunek, drama, spektakl teatralny);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– rozumie, czym jest adaptacja utworu literackiego (np. filmowa, sceniczna, radiowa) oraz wskazuje różnice między tekstem literackim a jego adaptacją;</li> <li>– rozpoznaje fikcję literacką; rozróżnia i wyjaśnia elementy realistyczne i fantastyczne w utworach, ze szczególnym uwzględnieniem ich w prozie realistycznej, fantastyczno-naukowej lub utworach fantasy;</li> <li>– poznaje życie kulturalne swojego regionu;</li> <li>– uczestniczy w projektach edukacyjnych (np. tworzy różnorodne prezentacje, projekty wystaw, realizuje krótkie filmy z wykorzystaniem technologii multimedialnych)".</li> </ul> <p>Plastyka: „Uczeń:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– wykazuje się znajomością dziedzin sztuk plastycznych: malarstwa, rzeźby, grafiki, architektury (łącznie z architekturą wnętrz), rysunku, scenografii, sztuki użytkowej dawnej i współczesnej (w tym rzemiosła artystycznego);</li> <li>– rozumie funkcje tych dziedzin i charakteryzuje ich język;</li> <li>– rozróżnia sposoby i style wypowiedzi w obrębie dyscyplin;</li> <li>– zna współczesne formy wypowiedzi artystycznej, wymykające się tradycyjnym klasyfikacjom, jak: happening, performance, asamblaż; sztuka nowych mediów".</li> </ul> <p>PPKO – uwagi do realizacji przedmiotów: plastyka, muzyka, język polski, m.in. „uczeń poznaje życie kulturalne swojego regionu".</p> <p>Język polski: „Uczeń: uczestniczy w życiu kulturalnym w swoim regionie".</p>
--	---	--



		Również uwagi w: „warunki i sposób realizacji edukacji polonistycznej”.
--	--	---

Źródło: Opracowanie własne

Nie sposób wyczerpać wszystkich możliwych działań i operacyjnej aktywności uczniów na gruncie szkoły i jej otoczenia, służących osiągnięciu celów edukacyjnych. Muszą one jednak spełniać określone warunki, m.in.

- angażować i włączać do działania każdego ucznia;
- mieć atrakcyjną formę i oprawę;
- nie być okazjonalnymi działaniami;
- integrować poszczególne dziedziny edukacji,
- poruszać emocje nauczycieli, by uczniowie dostrzegli w nich pasję.

## Jak rozumieć kompetencje?

Wydaje się, że na kompetencjach i pracy zespołowej uczniów – tak jak na piłce nożnej i medycynie – zna się każdy. Na pewno wszyscy organizujący szkołę – dyrektor, nauczyciele, nadzór i... Mędrak Wyjątkowiak. Ponieważ słowo „znać” może mieć różny zakres i znaczenie, chcemy pokusić się o uwspólnienie pojęć.

## Kreatywność

Określa ona pewien sposób myślenia i działania. Jaki – oto jest pytanie?

Z pewnością oryginalny, niezbyt powszechny, nie zawsze prowadzący do sukcesu, będący odzwierciedleniem poszukiwania zarówno w obszarze dywagacji i działań humanistycznych, jak i technicznych.

Myślenie kreatywne jest warunkiem niezbędnym dla wdrażania innowacji, czyli zagośparowywania nieodkrytych jeszcze, nowych przestrzeni rzeczywistości. Kształcenie w szkole takich kompetencji kluczowych jak: kompetencje społeczne i obywatelskie, inicjatywności i przedsiębiorczości, świadomości i ekspresji kulturalnej, ma pozwolić ludziom odnaleźć się tu i teraz, a także w przyszłości, w warunkach, których dziś jeszcze nie znamy. To opracowanie przedstawia wiele przykładów do wykorzystania w praktyce zewnętrznego wspomagania, aby pokazać różnorodne sposoby

kształtujące postawy kreatywności i innowacyjności oraz doskonalenia pracy zespołowej, a w jej ramach otwartej i efektywnej komunikacji.

Kreatywność jest zdolnością człowieka do tworzenia wytworów nowych i wartościowych, tzn. cenniejszych pod jakimś względem od tego, co było do tej pory<sup>2</sup>.

Kreatywność charakteryzuje się:

- otwartością na nowe doświadczenia;
- zdolnością tworzenia nowych (oryginalnych), wartościowych pomysłów i rozwiązań;
- ciekawością poznawczą;
- gotowością przyjęcia ryzyka poznawczego związanego z czymś nowym.

Kreatywność dotyczy zarówno systemu poznawczego, jak i osobowości człowieka. Jest związana z twórczością, ale ma zdecydowanie szersze znaczenie: twórczość jest jednym z komponentów kreatywności jako postawy życiowej. Twórczość to zatem styl myślenia, a kreatywność to styl życia. Kreatywność nie musi oznaczać produktywności, tj. być związana z konkretnymi osiągnięciami/wytworami. Niektórzy wskazują na tzw. aktywność potencjalnie kreatywną (twórczą), która ujawnia się w sposobie myślenia, rozwiązywania problemów, zadawania pytań, dyskusowania. Taki egalitarny model dotyczy również postaw uczniów.

Na kreatywność składają się: wiedza, umiejętności i postawy.

#### **Wiedza:**

- świadomość znaczenia postawy kreatywnej w obliczu życiowych wyzwań;
- znajomość elementów wyróżniających postawę kreatywną;
- znajomość czynników stymulujących i ograniczających kreatywność;
- znajomość metod i technik ukierunkowanych na rozwijanie indywidualnej kreatywności;
- wiedza na temat zasad stymulujących procesy twórcze w zespole.

---

<sup>2</sup> K.J. Szmidt, *Trening kreatywności*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.



### **Umiejętności:**

- płynność, oryginalność i swoboda myślenia;
- umiejętność krytycznej oceny pomysłów;
- sprawność w wykorzystywaniu strategii twórczych w praktyce.

### **Postawy:**

- gotowość ponoszenia ryzyka i przekraczania schematów (społecznych, poznawczych, myślowych);
- otwartość na nowe problemy;
- gotowość do uczenia się interdyscyplinarnego;
- odporność na krytykę zewnętrzną i gotowość do konstruktywnego wykorzystywania informacji zwrotnych napływających z otoczenia.

### **Kreatywność w edukacji**

Kreatywność otwiera uczniów na nowe problemy, dzięki czemu są zmotywowani do zdobywania nowej wiedzy i umiejętności. Dzięki niej elastycznie podchodzą do problemów, stosując różnorodne strategie radzenia sobie z nimi, co podnosi ich poczucie sprawczości jako podmiotu w szkole (jako ucznia).

Ważną kwestią, na którą należy zwrócić uwagę, jest stopień sprzyjania danej kultury organizacyjnej kształtowaniu kreatywności. O takiej kulturze organizacyjnej szkoły mówimy, gdy spełnione są następujące warunki (a przynajmniej większość z nich):

- zespół współpracowników – relacje wszystkich w szkole charakteryzują się zaufaniem, otwartością i dobrą komunikacją;
- pozytywne relacje z przełożonymi – postrzeganie przełożonych jako wspierających pomysły, nieograniczających swobody działania;
- świadomość własnych zasobów (materialnych i niematerialnych);
- jasność misji – świadomość celów organizacji;
- stymulacja intelektualna – dyskusja jako forma rozwoju organizacji, uczenie się od siebie;
- otwartość na organizacje zewnętrzne.

## Innowacyjność

Według *Słownika języka polskiego* innowacja to: „wprowadzenie czegoś nowego, rzecz nowo wprowadzana”. W obszarze kompetencji społeczno-obywatelskich, zdefiniowanych przez Parlament Europejski, innowacyjność łączy się ze zdolnością do konstruktywnego porozumiewania się w różnych środowiskach, wyrażania i rozumienia różnych punktów widzenia. Najmocniej wiąże się z inicjatywnością i przedsiębiorczością, wskazując na zdolność osoby do wcielania nowych pomysłów w czyn.

Na innowacyjność składają się określone: wiedza, umiejętności i postawy.

### Wiedza:

- znajomość tego, czym jest innowacyjność i jaka jest korelacja między kreatywnością i innowacyjnością;
- znajomość uwarunkowań sprzyjających rozwojowi kreatywności i wdrażaniu innowacji;
- znajomość uwarunkowań blokujących rozwój kreatywności i wdrażanie innowacji.

### Umiejętności:

- szybkie uczenie się, adaptacja i funkcjonowanie (działanie) w obliczu nowych wyzwań;
- planowanie i projektowanie;
- myślenie dywergencyjne;
- myślenie przyczynowo-skutkowe;
- zdolności komunikacyjne i budowania relacji;
- planowanie i organizowanie własnej pracy, w tym także ustalanie priorytetów (podział zadań na ważne/nieważne, pilne/niepilne) i wybieranie odpowiednich zadań i narzędzi do osiągnięcia celu;
- tworzenie czegoś nowego;
- stosowanie nowego sposobu pracy, nowego rozwiązania, nowej metody;
- kierowanie własnych działań do nowych odbiorców (przystosowując je do ich potrzeb i możliwości);

- nawiązywanie nowych relacji poszerzających możliwości działania w jakimś obszarze<sup>3</sup>.

### **Postawy:**

- gotowość podejmowania ryzyka i przyznawanie prawa do błędu sobie i innym;
- zdolność do dostrzegania nowych możliwości i krytycznej ich oceny, przewidywania, kreowania nowych, twórczych rozwiązań, wdrażania pomysłów, podejmowania ryzyka i konsekwencji w osiąganiu celów;
- niezależność, zdolność do bycia proaktywnym, a więc przejmowania inicjatywy, a także do rozważnego rozumowania i podejmowania decyzji zgodnie z własnymi przekonaniem, niezależnie od zewnętrznej presji lub okoliczności.

### **Innowacyjność w edukacji**

Niezbędnym warunkiem działań innowacyjnych w szkole jest kształtowanie postawy kreatywności oraz umożliwienie wdrażania nowych rozwiązań. Nie można kształtować postawy innowacyjnej bez podejmowania prób działań, realizacji projektów. Dopiero działanie umożliwia weryfikację przyjmowanych założeń, uczy elastyczności w poszukiwaniu rozwiązań, gotowości do podejmowania ryzyka – elementów niezbędnych w rozwijaniu innowacyjności. Kształtowanie innowacyjności to tworzenie środowiska, w którym proces edukacyjny opiera się na mocnych stronach ucznia i budowaniu jego poczucie własnej wartości oraz sprawstwa.

### **Praca zespołowa**

- zwiększa efektywność wychowawczą, rozwijając umiejętności i postawy korzystne z wychowawczego punktu widzenia;
- sprzyja wzrostowi kapitału ludzkiego;
- w określonych okolicznościach przyspiesza realizację zadań oraz zwiększa szanse na ich powodzenie;
- sprzyja większemu angażowaniu się w obowiązki;
- tworzy efekt synergii, dzięki któremu współpracująca grupa jest bardziej efektywna w działaniu niż poszczególni jej członkowie pracujący osobno;

---

<sup>3</sup> Por. *Encyklopedia zarządzania*, hasło: innowacja [online, dostęp dn. 18.06.2017].

- może wpływać na podwyższenie wyników nauczania, jeśli są wdrażane w szkole metody autentycznego uczenia się we współpracy.

## **Praca zespołowa w edukacji**

Rozwój współpracy i współdziałania w szkole odbywa się przede wszystkim przez wprowadzenie do procesu nabywania niezbędnej wiedzy i umiejętności oraz kształtowania postaw zasady uczenia się we współpracy. Z takim sposobem uczenia się mamy do czynienia wtedy, gdy uczniowie działają razem, wnosząc do zespołowej pracy swój wkład, niezbędny do wykonania całościowego zadania. Uczenie się we współpracy charakteryzuje się czterema współwystępującymi i powiązаныmi ze sobą elementami<sup>4</sup>:

- w obrębie struktury zadań: uczeń w grupie uczącej się we współpracy może w pełni zrealizować cele edukacyjne wtedy, gdy pozostali jej członkowie zrealizują swoje zadania;
- w obrębie formy społecznego funkcjonowania: uczestnicy pracują w małych grupach;
- w obrębie relacji: praca powiązana jest ze współdziałaniem z innymi uczestnikami i/lub pomaganiem sobie nawzajem;
- w obrębie motywów działania: podstawą psychologiczną uczenia się we współpracy są naturalne ludzkie predyspozycje do współpracy lub altruistycznego działania w sytuacjach, w których możliwy jest wybór między współpracą lub działaniem indywidualnym.

W grupie uczącej się we współpracy każdy może zrealizować cele edukacyjne wyłącznie pod warunkiem, że także inni członkowie zespołu zrealizują swoje zadania. Ten typ uczenia się stanowi alternatywę dla indywidualnej pracy ucznia, która często oparta jest na współzawodnictwie z innymi uczniami lub rywalizacji.

Przy organizacji uczenia się we współpracy ważna jest znajomość:

- procesów grupowych (w tym faz rozwoju zespołów);

---

<sup>4</sup> J. Żmijski, *Na czym polega uczenie się we współpracy?*, Fundacja Szkoła z Klasą, Warszawa 2016 [online, dostęp dn. 26.04.2017].

- zasad związanych z potrzebami uczących się (adekwatnie do etapu rozwojowego);
- zasad tworzenia grup (wybór członków, wielkość zespołów);
- metod i technik uczenia się we współpracy adekwatnie do postawionych zadań;
- zasad organizowania sytuacji edukacyjnych i formułowania zadań edukacyjnych dla zespołu;
- sposobów organizowania przestrzeni edukacyjnej dla pracujących zespołów, czyli wprowadzania takich rozwiązań przestrzennych, które będą sprzyjać uczeniu się we współpracy.

Teraz koleżankom i kolegom Mędrka Wyjątkowiaka wydaje się wszystko jasne. Kompetencje – obok dryblingu, pułapki ofsajdowej i pomysłów na katar – nie są wiedzą tajemną. Gdy nadzór pedagogiczny zapyta o spełnianie w szkole wymagań państwa, to przykłady rozwijanej kreatywności, innowacyjności uczniów i pracy zespołowej wypełnią przede wszystkim:

**Wymaganie 1:** Szkoła lub placówka realizuje koncepcję pracy ukierunkowanej na rozwój uczniów (choćby przez pożądaną w jej powstawaniu udział uczniów i rodziców w modelu partycypacyjnym).

**Wymaganie 2:** Procesy edukacyjne są zorganizowane w sposób sprzyjający uczeniu się (m.in. przez sugerowaną integrację przedmiotów lub udział uczniów w planowaniu procesu uczenia się i uczenie się nawzajem od siebie).

**Wymaganie 3:** Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności określone w podstawie programowej (istotne jest, by szkoła była miejscem, gdzie tworzy się informacje i poddaje je krytycznej analizie).

**Wymaganie 4:** Uczniowie są aktywni (szczególnie gdy inicjują i realizują różnorodne działania na rzecz własnego rozwoju, angażują do tego procesu społeczność lokalną lub innych sojuszników).

**Wymaganie 5:** Kształtowane są postawy i respektowane normy społeczne (poczucie bezpieczeństwa i podmiotowość uczniów oraz mocno ugruntowane fundamenty obywatelskości muszą stanowić kontekst rozwijania kompetencji).

**Wymaganie 7:** Nauczyciele współpracują w planowaniu i realizowaniu procesów edukacyjnych (istotne są m.in. współdziałanie nauczycieli w planowaniu, organizacji, realizacji, analizie i doskonaleniu procesów edukacyjnych).

**Wymaganie 8:** Promowana jest wartość edukacji (szkoła powinna promować edukację w środowisku lokalnym; kreatywni i innowacyjni uczniowie są marką samą w sobie).

**Wymaganie 10:** Wykorzystywane są zasoby szkoły lub placówki oraz środowiska lokalnego na rzecz wzajemnego rozwoju (lansowany w poradniku model wspomagania bardzo angażuje lokalną społeczność; jest ona istotnym czynnikiem rozwoju uczniów i jej obecność w procesie edukacyjnym szkoły wskazuje na właściwe rozwijanie kreatywności i innowacyjności uczniów).

Proszę Pani, chyba przekonała Pani naszych nauczycieli, ponieważ zaczęli tłumaczyć nam, co to są kompetencje kluczowe i dlaczego warto włączać je do naszych zajęć na różnych przedmiotach. Ja nie widzę w tym nic szczególnego, ale podoba mi się, że będzie więcej pomysłowości, doświadczeń i eksperymentów, które lubię, więcej niespodzianek. Ciekawią mnie też badania i to, że niektóre będziemy wykonywać poza szkołą. Tym wszystkim zainteresowani są moi rodzice i czekają, jak to się rozwinie.

Mędrek Wyjątkowiak



### 3. Diagnoza pracy szkoły w zakresie wspierania rozwoju kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej uczniów

*Miliony ludzi widziały spadające jabłka,  
ale tylko Newton zapytał, dlaczego tak się dzieje.*

Bernard Baruch

Diagnoza – identyfikacja potrzeb rozwojowych szkoły, to bardzo ważny etap w procesie planowania zmiany. Prawidłowo przeprowadzone rozpoznanie jest podstawą do planowania właściwych działań prowadzących do zmian w funkcjonowaniu organizacji i wpływających na efektywność pracy. Trafna diagnoza w obszarze kształtowania kompetencji dostarczy informacji z różnych źródeł i perspektyw, wskaże różnice, odzwierciedli wzorzec funkcjonowania systemu. Jej użyteczność przejawiać się będzie trafnością wyjaśniania kontekstowego, pozwalającego przewidywać odpowiednie zmiany. Pogłębiona diagnoza doprowadzi również do określenia nieuświadomianych aspektów funkcjonowania organizacji, wskaże, jak kultura organizacyjna szkoły przejawia się w kształtowaniu kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej, i określi jej gotowość do wprowadzania zmian. Rozpoznany rodzaj kultury organizacyjnej naświetli swoisty porządek organizacji odzwierciedlający określone zachowania i sposoby komunikowania się. Pokaże specyficzne podejście organizacji do interpretacji zdarzeń, pojawiających się problemów i sposoby reagowania na zmianę rzeczywistości, w której funkcjonuje.

Definiowanie wizji i określanie celów pozwoli porzucić stare schematy działania, odkrywać nowe możliwości i optymistycznie spojrzeć w przyszłość. Odpowiedź na pytanie: Co chcemy osiągnąć?, umożliwi koncentrację na realizacji celów w sposób intencjonalny, a nie przypadkowy. Deklaracja wizji ma dużą wartość, ponieważ uruchamia wyobraźnię i kreatywność, określa, co ważne, co będziemy robić inaczej, z czego zrezygnujemy. Aby mobilizować nauczycieli do zmian, należy zachęcać ich do samodzielnego określania celu, do którego zechcą dążyć. Prawidłowo określone cele są pozytywnie sformułowane w obszarze wpływu zespołu, konkretne, ekologicz-



ne<sup>5</sup>, doniosłe i nastawione na efekty. Jasno sformułowana wizja, realistycznie przedstawiająca efekt końcowy, jednoznacznie wskaże nowy wzorzec zachowań, zmotywuje do działania wszystkich członków organizacji, będzie inspiracją do pracy zespołowej, wspólnego uczenia się i odpowiedzialności za osiągnięcie sukcesu. Do przeprowadzenia trafnej diagnozy przydatne będą **wskaźniki**, które umożliwią badanie, identyfikację zjawisk, zdarzeń, zachowań, faktów i procesów świadczących o kształtowaniu kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej uczniów. Pozwolą określić w niektórych wypadkach z pewnością, a w innych z pewnym prawdopodobieństwem, jakie są efekty kształtowania kompetencji. Wskaźniki będą przydatne w całym procesie wspomagania, od diagnozy począwszy, poprzez planowanie, realizację działań i monitoring, kończąc na ewaluacji.

**Ważne:** W diagnozie możemy także uwzględnić badanie potrzeb i oczekiwań nauczycieli, uczniów, rodziców (także innych podmiotów) procesu dydaktyczno-wychowawczego. Zadeklarowana w badaniu wizja przyszłości będzie kierunkowała planowane działania wspomagania.

Wskaźniki opisują stan, do którego dążymy. Służą porównaniu rzeczywistości szkolnej z rzeczywistością oczekiwaną, którą chcemy osiągnąć. Mają swoje odzwierciedlenie w narzędziach badawczych. Są wykorzystywane na etapie diagnozy i planowania działań. Służą monitorowaniu i ewaluacji oraz stanowią miarę jakości.

### **Przykłady wskaźników opisujących kreatywność**

Uczniowie:

- mają możliwość prowadzenia badań indywidualnie, w parach i w zespołach;
- formułują pytania badawcze;
- dostrzegają problemy i potrafią je definiować;
- stawiają hipotezy i szukają sposobów ich weryfikacji;
- proponują nowe idee i pomysły, dokonując ich weryfikacji;
- tworzą oryginalne pomysły i dzielą się nimi z koleżeństwem;
- syntetyzują zdobytą wiedzę z różnych dziedzin;

---

<sup>5</sup> „Cel ekologiczny to znaczy taki, który przyniesie korzyści zarówno Tobie, jak i Twojemu otoczeniu i nikomu nie wyrządzi szkody”, w: *Formułowanie celów*, TechnikiNLP.pl [online, dostęp dn. 18.06.2017].



- udzielają konstruktywnej informacji zwrotnej o działaniach twórczych innych osób;
- organizują własną przestrzeń edukacyjną, identyfikując niezbędne pomoce, środki i narzędzia;
- kryterialnie i krytycznie oceniają efekty swoich działań w kontekście własnej ekspresji i kreatywności;
- wykazują zdolność spontanicznej zabawy kształtami, barwami, relacjami, tworząc różnorodne kombinacje;
- aktywnie uczestniczą w działaniach plastycznych, technicznych, muzycznych, tanecznych;
- stawiają dużo pytań, by zaspokoić ciekawość poznawczą;
- uruchamiają wyobraźnię do tworzenia tekstów, obrazów, metafor;
- wykazują zaangażowanie i motywację do wybranego zadania,
- dostrzegają różnorodne funkcje przedmiotów, obiektów zjawisk;
- realizują cele mimo pojawiających się trudności;
- wybierają nowe możliwości rozwiązań, przekraczają schematyczność.

#### Nauczyciele:

- w ramach oceniania stosują różnorodne metody sprawdzania osiągnięć edukacyjnych uczniów, preferując ocenianie w dialogu;
- tworzą przestrzeń edukacyjną angażującą kreatywność uczniów (np. kąski pracy twórczej);
- powszechnie praktykują edukację w dialogu jako strategię nauczania;
- w procesie diagnozy i wspierania uczniów w uczeniu się wykorzystują dorobek neurobiologii i psychologii;
- procesowo pracują z uczniami w zakresie ich świadomego udziału w kulturze;
- proponują projekty edukacyjne osadzone w strukturze myślenia: obserwacja–analiza–usprawnienie–wdrożenie;
- w procesie wychowawczym wspierają i umożliwiają wykorzystanie kompetencji uczniów w zakresie rówieśniczego wsparcia, w tym mediacji, doradztwa, poradnictwa itp.;
- w organizacji lekcji stosują metody aktywizujące i techniki twórczego myślenia.

## **Przykłady wskaźników opisujących innowacyjność**

Uczniowie:

- realizują innowacyjne projekty edukacyjne;
- korzystają z możliwości konfrontowania (kontaktowania) się z pracodawcami, przedsiębiorcami, przedstawicielami organizacji społecznych w celu poznania i zrozumienia zawodów, mechanizmów rynkowych i funkcjonowania społecznego i obywatelskiego;
- rozwijają umiejętności świadomego i krytycznego odbioru kultury, osobistego wyrażania się w kulturze (ekspresji kulturalnej), angażowania się w nią;
- realizują projekty na rzecz środowiska w ramach szkolnego wolontariatu i innej animowanej działalności;
- rozwijają kompetencje komunikacyjne sprzyjające współpracy;
- podejmują aktywność zespołową jako autonomiczne jednostki;
- prezentują postawy obywatelskie przy równoczesnym budowaniu poczucia własnej wartości;
- wyrażają własne poglądy i biorą pod uwagę poglądy innych ludzi;
- myślą kategoriami przyszłości, uwzględniając jednocześnie własne, realne możliwości;
- wykazują gotowość do podejmowania ryzyka, uwzględniając ocenę skuteczności planowanych działań.

Nauczyciele:

- wypracowują skuteczne strategie innowacyjnego uczenia się uczniów;
- różnicują prace domowe, dbając jednocześnie o to, by służyły rozwijaniu podstaw innowacyjności;
- organizują przestrzeń edukacyjną, w której uczniowie podejmują innowacyjne działania.

## **Przykłady wskaźników opisujących pracę zespołową**

Uczniowie:

- pracują w zespołach i uczą się od siebie nawzajem;
- określają, jakie role mogą pełnić w zespole;

- oceniają indywidualny wkład w realizację wspólnego zadania;
- udzielają informacji zwrotnej swoim kolegom i koleżankom;
- zadają pytania problemowe;
- decydują w zespole o sposobie prezentacji wyników pracy;
- uczą się, jak skutecznie porozumiewać się z innymi;
- uczą się, jak rozpoznawać emocje u siebie i innych;
- uczą się, jak radzić sobie ze swoimi emocjami;
- pracują w zespołach nad wspólnym zadaniem;
- potrafią określić, jaka była ich rola w realizacji wspólnego celu;
- zadają pytania w związku z tym, nad czym obecnie pracują;
- wyrażają własne opinie i uczucia;
- wykazują się zaangażowaniem i aktywnością;
- podejmują próby radzenia sobie z konfliktami.

Nauczyciele:

- tworzą warunki do tego, by uczniowie wzajemnie się od siebie uczyli;
- oceniają wkład poszczególnych uczniów w realizację wykonywanych zadań;
- udzielają informacji zwrotnej o jakości wykonanego zadania zespołowego.

## Wywiad z dyrektorem szkoły

*Sztuka zadawania pytań jest źródłem wszelkiej wiedzy.*

Tomas Berger

Prowadzenie wywiadu z dyrektorem wymaga od osoby wspomagającej czterech istotnych umiejętności: zadawania pytań, słuchania, odzwierciedlania i wyrażania uznania.

**Pytamy** nie po to, by się samemu dowiedzieć, ale **by swoją sytuację z różnych perspektyw mógł zobaczyć i zrozumieć dyrektor**. Proponowane w poradniku pytania umożliwią pokazanie z perspektywy dyrektora kreatywności i innowacyjności nauczycieli oraz uczniów, zakresu i wartości podejmowanych działań innowacyjnych, funkcję pracy zespołowej w instytucji. Uświadomią dyrektorowi jego rolę w kreowaniu

działań innowacyjnych i budowaniu zespołu pedagogicznego. Zadawane pytania nie powinny wynikać z przekonań lub przypuszczeń osoby wspomagającej, ponieważ będą naprowadzać dyrektora na takie sposoby myślenia i rozwiązania, z którymi niekoniecznie będzie się utożsamiał. Pytania pomocne w procesie wspomagania świadczą o zainteresowaniu tym, co ma do powiedzenia druga strona, są podłożem do wglądu w sytuację i pogłębienie jej rozumienia. W wywiadzie diagnostycznym sprawdzają się pytania otwarte. Są one neutralne, odnoszą się do tego, o czym w danym momencie jest mowa, wymagają refleksji nad odpowiedzią i stanowią wyzwanie do przekraczania ograniczeń i konfrontowania rzeczywistości. Sposób zadawania pytań powinien sprzyjać zaufaniu, autonomii i inspiracji.

**Profesjonalne słuchanie** to możliwie najpełniejszy odbiór przekazu, oznacza uważność i skupienie na rozmówcy. Słuchać to również odbierać przekaz niewerbalny. Słyszeć możemy wypowiedzaną treść, przekazywane informacje, wiadomości, przemyślenia wynikające z tego, co jest mówione. Słuchanie powinno również dotyczyć kontekstu wypowiedzi – jakie słowa są używane, w jaki sposób formułowane są zdania, kiedy jest milczenie, a kiedy przyspieszenie wypowiedzi, co jest szczególnie podkreślane, a co pomijane. Najwyższy poziom słuchania służy odkrywaniu sensu i znaczenia wypowiedzi, umożliwia całościowy wgląd w przedstawiane zagadnienia, wydobywa wartości, przekonania i perspektywy. Ważnym elementem słuchania jest cisza, która zapada po zadaniu pytania. Warto cierpliwie, z uwagą i otwartością poczekać, by mogły pojawiać się głębsze przemyślenia, a nawet wizja rozwoju i plany na przyszłość.

**Odzwierciedlanie** pomaga zobaczyć rozmówcy obraz przedstawianej sytuacji, jego emocji i przekonań. Jest neutralną informacją zwrotną umożliwiającą zrozumienie i uświadomienie tego, co zostało w rozmowie powiedziane. Odzwierciedlać oznacza dla osoby wspomagającej ukazywać obraz wypowiedzianych słów, emocji i przekonań. To nie jest ocena. Klaryfikacja to porządkowanie wypowiedzi pozwalające uściślić jednoznaczność informacji i intencji rozmówcy, pomaga jednocześnie dochodzić do rozstrzygnięć lub wyborów w omawianych kwestiach.

**Wyrażanie uznania** należy stosować dość umiarkowanie i adekwatnie do sytuacji. Osoba wspomagająca może wzmacniać dyrektora wiedzą, postawą albo też wiarą

w jego możliwości i kreatywność. Pozwoli mu to odkrywać w sobie zasoby i entuzjazm do podejmowania nowych wyzwań.

Profesjonalne prowadzenie rozmowy buduje relacje zaufania, otwartości i bezpieczeństwa niezbędne do podejmowania ryzyka opuszczania dotychczasowych schematów działania i patrzenia w przyszłość. Przygotowując się do rozmowy z dyrektorem, należy pamiętać, że to ma być konwersacja, a nie odpytywanie. Proponowane poniżej pytania mają stanowić swoiste ramy, być pretekstem toczącej się rozmowy. Osobie wspomagającej ułatwiają kierowanie rozmową w sposób efektywny i przemyślany.

### **Kwestionariusz wywiadu z dyrektorem (przykładowe pytania)**

1. Jakie talenty mają nauczyciele w Pani/Pana szkole?
2. Co chciałaby Pani/chciałby Pan powiedzieć o radzie pedagogicznej jako zespole?
3. Czym dla Pani/Pana jest kreatywność? W czym przejawia się tak rozumiana kreatywność w aktywności nauczycieli?
4. Jak Pani/Pan rozumie innowacyjność? Jakie działania o charakterze innowacyjnym realizują Państwo w szkole?
5. W jaki sposób inspirowanie Pani/Pan nauczycieli do działań innowacyjnych? Co jeszcze można byłoby zrobić w tej kwestii w szkole?
6. Jakie standardy (czynniki) istniejące w szkole wywołują wśród nauczycieli potrzebę współpracy i twórczego działania?
7. Jak ocenia Pani/Pan pracę nauczycieli pod kątem kształtowania kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej?
8. Jakie metody i formy pracy sprzyjające rozwijaniu kompetencji kluczowych najczęściej stosują nauczyciele? Które z nich przynoszą najlepsze rezultaty?
9. Jakie działania doskonalące podejmują nauczyciele w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych? Jak ocenia Pani/Pan efekty podejmowanych działań?
10. Jaka jest stosowana przez nauczycieli praktyka umożliwiająca ocenę jakości własnej pracy?
11. Jakie projekty nauczyciele realizują wspólnie?

12. Skąd nauczyciele wiedzą, że właściwie organizują uczenie się uczniów?

13. Jakie cele rozwojowe stawia Pani/Pan swoim nauczycielom?

14. Jakie niestandardowe rozwiązania wprowadza Pani/Pan w kierowaniu szkołą?

15. Co w swojej roli – dyrektora – lubi Pani/Pan najbardziej?

16. Czym dla Pani/Pana jest sukces w roli dyrektora?

17. Proszę dokończyć zdania:

Dla swoich nauczycieli jestem jak .....

W związku z tym mają oni możliwość .....

## Wywiad grupowy z zespołem nauczycieli

Nauczyciele są źródłem informacji o swojej i innych pracy związanej z kształtowaniem kompetencji społecznych i obywatelskich, inicjatywności i przedsiębiorczości oraz świadomości i ekspresji kulturalnej. Są skarbnicą wiedzy na temat sposobów kształtowania postaw innowacyjności, kreatywności i pracy uczniów w zespołach. Jak uzyskać dostęp do tych zasobów, otworzyć je i dowiedzieć się: jak jest, co przeszkadza i jak powinno być?

Jest wiele zmiennych, które działają w pracy z zespołem nauczycieli na etapie diagnozy, w trakcie wywiadu grupowego. Najważniejsze z nich to:

- dobór zespołu;
- proces grupowy i obecnie przeżywana faza w procesie;
- życie wewnętrzne rady pedagogicznej i ugruntowane relacje międzyludzkie egemplifikowane w zespole;
- wyobrażenia nauczycieli związane ze wspomaganie i projekcje nt. roli moderatora (zewnętrznego specjalisty);
- sposób wyłonienia obszaru wspomaganie, identyfikacja z celami i szerzej: kultura organizacyjna szkoły;
- rodzaj pytań użytych w wywiadzie; ich treść, forma i sposób komunikowania;
- postawa moderatora i przestrzeń, w której spotkania się odbywają;
- nieuświadomione kompetencje nauczycieli.

Powinniśmy zwrócić uwagę na powyższe okoliczności i uwzględniać (filtrować) ich możliwy wpływ na rodzaj i jakość uzyskiwanych danych. Czy proponujemy zogni-

skowany wywiad grupowy, czy dyskusję grupową lub inną, mniej ustrukturyzowaną formę, zawsze będzie nam chodzić o aktywność uczestników i ich gotowość dzielenia się wiedzą na dany temat.

Pytania wywiadu mogą mieć swoje źródło w:

- nakreślonej przez dyrektora koncepcji (wizji) rozwoju szkoły;
- zidentyfikowanych obszarach; można je zgrupować w trzech kategoriach:
  - aktywność ucznia;
  - sprawczość nauczyciela;
  - środowisko działania;
- horyzoncie czasowym, do którego będą się odnosić:
  - określona przeszłość (determinowana innymi źródłami, np. raportem ewaluacji zewnętrznej, sprawozdaniem z nadzoru pedagogicznego dyrektora);
  - teraźniejszość (np. bieżący rok szkolny);
  - przyszłość określona perspektywą 3–5 lat (cykl kształcenia, etap edukacyjny);
- kulturze pracy nauczyciela:
  - planowanie procesu dydaktyczno-wychowawczego;
  - organizacja procesu;
  - realizacja i ewaluacja procesu;
- profesjonalizmie osoby wspomagającej, którego miarą powinny być m.in. świadomość i umiejętności:
  - rozumienia swojej roli w procesie i planowanym wywiadzie;
  - zadawania pytań; aktywnego słuchania – klaryfikowania, parafrazowania, odzwierciedlania...;
  - podtrzymywania aktywności interlokutorów;
  - rzetelnej analizy pozyskiwanych informacji.

Do rozmowy proponujemy zaprosić reprezentatywne 5–7 osób. Poniższe pytania są tylko inspiracją, co usprawiedliwia złożoną składnię, natomiast podczas wywiadu po-



winniśmy być maksymalnie precyzyjni i jednoznaczni oraz oczekiwać odpowiedzi od wszystkich uczestników.

## **Kwestionariusz wywiadu grupowego z zespołem nauczycieli (przykładowe pytania)**

1. Co jest dla Państwa sukcesem zawodowym w inspirowaniu uczniów do pracy zespołowej oraz przyjmowania postaw kreatywności i innowacyjności?
2. Jak Państwa zdaniem mają funkcjonować w pracy zespołowej, rozwijać kreatywność i innowacyjność Wasi uczniowie? Jakich postaw (zachowań) od nich oczekujecie w najbliższych 3–4 latach?
3. Jakie bariery na drodze optymalnego rozwoju umiejętności pracy zespołowej, postawy kreatywności uczniów i innowacyjności obserwują Państwo w swojej pracy?
4. W jaki sposób inicjują Państwo pracę zespołową uczniów i stymulują rozwój ich kreatywności/innowacyjności? Po jakie formy pracy i metody sięgacie, jakie środki dydaktyczne wykorzystujecie w tym celu?
5. W jaki sposób rozwój kompetencji społecznych i obywatelskich, inicjatywności i przedsiębiorczości oraz świadomości i ekspresji kulturalnej koreluje z kształtowaniem postaw Waszych uczniów – kreatywności, innowacyjności i afirmacji pracy zespołowej?
6. Jak oceniają Państwo potencjał edukacyjno-wychowawczy środowiskowego zaplecza szkoły i możliwość jego wykorzystania w procesie kształtowania postaw uczniów? Jak Państwo korzystają z tego potencjału?
7. Jak oceniają Państwo współpracę w radzie pedagogicznej nad kształtowaniem kompetencji kluczowych?
8. Ideą rozwijającej szkoły jest przeświadczenie, że młody człowiek nie chce być biernym odbiorcą wiedzy, a raczej jej aktywnym użytkownikiem. To model z nauczycielem w roli konsultanta, mentora, tutora, który uważa, że: „Moja przewaga intelektualna nad uczniem wynika wyłącznie z faktu, iż z racji swojego wieku zacząłem wcześniej: czytać, oglądać, doświadczać, rozumieć”. Proszę powiedzieć, dlaczego takie podejście do edukacji mogłoby być Państwu bliskie?



9. Kto jest Państwa sojusznikiem w procesie kształtowania postaw uczniów i rozwijania kompetencji? Kto Państwa wspiera, pomaga, inspiruje?
10. Świat się zmienia, podobnie jak wyzwania i oczekiwania zawodowe. Wobec kłopotów z przetwarzaniem danych trudno o jednoznaczność w interpretacji i rozumieniu zjawisk. Jak w tym kontekście radzą sobie Państwo z przysposobieniem swoich uczniów do funkcjonowania w takim świecie?
11. W jaki sposób poddają Państwo swoje działania związane z planowaniem i realizacją procesu dydaktycznego: ewaluacji, refleksji i ocenie. Jaka jest intencja wyznaczanych celów?
12. Jakie działania uczniów (które sami inicjują lub z Waszej inspiracji) uznają Państwo za najważniejsze w rozwijaniu w nich i przez nich postaw innowacyjności, kreatywności i pracy zespołowej (np. wyjazdy do teatru, wolontariat, aktywność konsumencka, aktywność w sieci, sport, rozdyktowanie itp.)?
13. Jaka jest Państwa otwartość na uczniów, w jakim stopniu wsłuchują się Państwo w ich potrzeby; na ile zgłębiacie ich zainteresowania – diagnozujecie ich świat i rozwój w tym świecie?

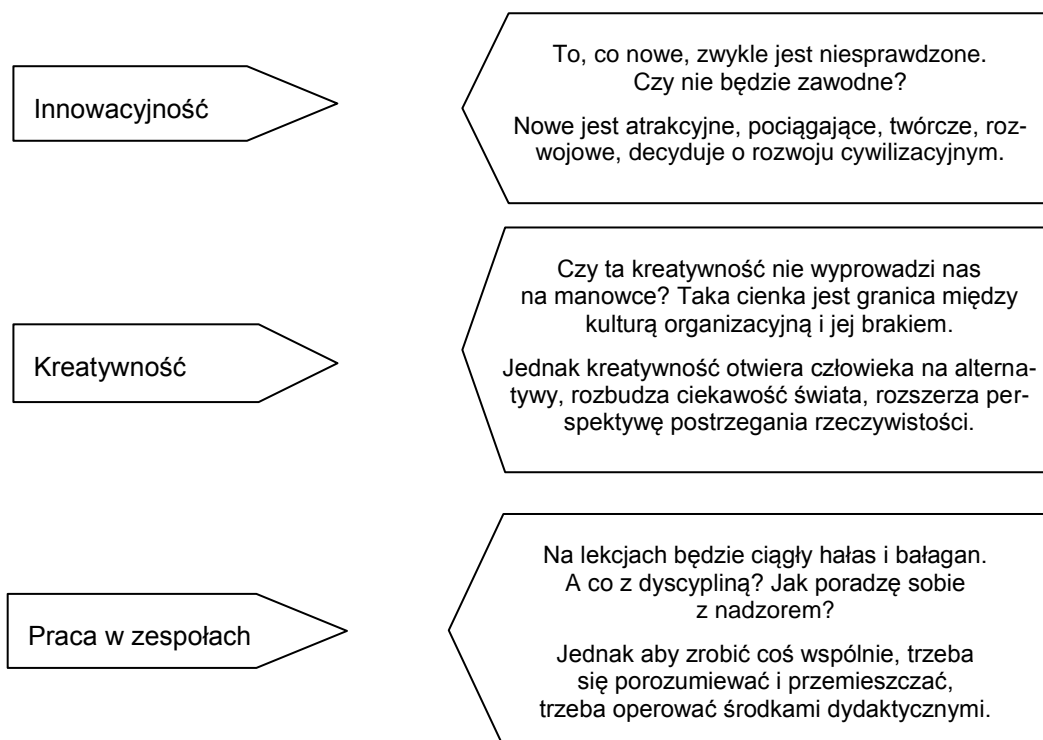
## Mapa źródeł

Skąd czerpać informacje na temat pracy szkoły dotyczące kształtowania kompetencji społecznych i obywatelskich, inicjatywności i przedsiębiorczości oraz świadomości i ekspresji kulturalnej? Czy w szkole jest miejsce i czas na kształtowanie postaw innowacyjności, kreatywności i pracy w zespołach? Kto powinien o tym decydować? Warto zastanowić się, co należy zrobić, aby wiedzieć, jak jest.

**Ważne:** Źródła informacji mogą być rozliczne. Szkoła nie ma obowiązku wykorzystania ich wszystkich. Należy dokonać analizy i wybrać te, które wnoszą najwięcej wartościowych informacji do dalszego planowania.

Planowanie to przestrzeń dla dyrektora. To on zdecyduje, czy i jaką przyjąć w szkole ścieżkę postępowania związaną z rozwojem. Oczywiście nie zdecyduje samodzielnie. Jednak sam musi mieć przekonanie, które ułatwi mu wybór.

## Dylematy dyrektora



W świecie tych i innych dylematów dyrektor powinien szukać tego, co w warunkach funkcjonowania szkoły optymalne i możliwe. Duże znaczenie ma także fakt, że kształtowanie kompetencji kluczowych to zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady. Odwołanie do kompetencji znajduje się w podstawie programowej kształcenia ogólnego, gdzie zostały one opisane jako umiejętności. Minister edukacji określa również wymagania państwa wobec szkół i placówek. W rozporządzeniu przedstawione są obowiązki szkół w zależności od poziomu jakości, jaki chcą osiągnąć. Są to wymagania szczegółowe dotyczące sposobu pracy szkoły i wykorzystuje się je w prowadzeniu nadzoru pedagogicznego na poziomie kuratorskim. W tych wymaganiach zawarto wiele sugestii na temat kształcenia w zakresie kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej, np. „uczniowie uczą się od siebie nawzajem” lub „w szkole stosuje się nowatorskie rozwiązania służące rozwojowi uczniów”. Dyrektor powinien zbierać informacje z różnych źródeł, aby obiektywizować podejmowane decyzje.

Przygotowując się do zbudowania koncepcji diagnozy, warto stworzyć **mapę źródeł informacji**. Osoba wspomagająca powinna opracowywać taką mapę we współpracy z nauczycielami. Aby ją stworzyć, dobrze jest udzielić odpowiedzi na kilka pytań...

## Po co szkole takie informacje?

Oto próby odpowiedzi:

- aby postawić diagnozę w zakresie aktualnej sytuacji szkoły związanej z kształtowaniem kompetencji kluczowych;
- aby zweryfikować stosowane programy nauczania;
- aby zaprojektować kalendarz imprez zawierający więcej elementów innowacyjności, kreatywności, wspólnej pracy uczniów i nauczycieli;
- aby poszukać atrakcyjnych kierunków rozwoju szkoły;
- aby wskazać listę nieuświadomionych potrzeb szkoły;
- aby określić pola integracji szkoły ze środowiskiem lokalnym;
- aby ocenić poziom zadowolenia społecznego związanego z funkcjonowaniem szkoły w środowisku.

Ta lista oczywiście nie wyczerpuje wszystkich możliwości. Rzeczywistość, w jakiej funkcjonuje szkoła, jest tak dynamiczna, a możliwości człowieka nieograniczone, że w każdej szkole może powstać inna.

Wśród wymienionych odpowiedzi można wyodrębnić dwie grupy. Jedna z nich będzie się wpisywała w kategorię braku, druga – w kategorię wzrostu.

Ludzie zwykle nie najlepiej reagują na sytuacje, kiedy otrzymują komunikaty, że: jest źle, należy to poprawić, trzeba wyeliminować błędy, opracować program naprawczy itp. Dlatego diagnoza, która ma zachęcić nauczycieli i dyrektora do podejmowania wysiłku robienia czegoś więcej, inaczej, nowatorsko, twórczo musi zakładać dobre podstawy w zakresie budowania entuzjazmu i uzyskiwania dość szybkich efektów etapowych składających się na finalny, znaczący efekt odroczony. To jest ważne. Ludzie chętniej realizują swoje zadania w atmosferze, którą można określić zdaniem: „Chcemy, aby było efektywnie, interesująco, pożytecznie, praktycznie, nowatorsko, mądrze”.

W poradniku „Jak wspomagać pracę szkoły?”<sup>6</sup> wydanym przez ORE zaprezentowano bogaty przegląd źródeł informacji, które można wykorzystać do diagnozy. Poniżej zamieszczono jeszcze inne podejście do analizy tego problemu.

### **Kto może udzielić interesujących nas odpowiedzi?**

Należy się zastanowić nad wyodrębnieniem pewnych kategorii podmiotów uczestniczących w diagnozie, co będzie przydatne w późniejszym doprecyzowaniu kierunków rozwoju szkoły i budowaniu narzędzi diagnozy.

Popatrzmy na dostarczycieli informacji diagnostycznych z różnych poziomów. Dostarczenie niektórych z tych poziomów i podmiotów może w wielu szkołach okazać się nowatorskie.

#### **Poziom zainteresowania problemami szkoły z różnych perspektyw związanych z czasem i intensywnością uczestnictwa w jej życiu**

- Ci, którzy byli w szkole:
  - absolwenci;
  - nauczyciele emeryci;
  - inni pracownicy emerytowani lub już niepracujący.
- Ci, którzy bywają w szkole:
  - organ prowadzący;
  - organ nadzoru pedagogicznego;
  - pracownicy placówek doskonalenia nauczycieli;
  - pracownicy bibliotek pedagogicznych;
  - pracownicy poradni psychologiczno-pedagogicznych;
  - współpracujące organizacje pozarządowe;
  - wolontariusze;
  - przedstawiciele wyższych uczelni.

---

<sup>6</sup> Ośrodek Rozwoju Edukacji, *Jak wspomagać pracę szkoły? Poradnik dla pracowników instytucji systemu wspomagania*, z. 2, *Diagnoza pracy szkoły*, Warszawa 2015 [online, dostęp dn. 20.06.2017].

- Ci, którzy są w szkole obecnie:
  - uczniowie i ich przedstawiciele (samorząd uczniowski, klub wolontariatu, harcerze i in.);
  - nauczyciele;
  - rodzice;
  - inni pracownicy.
- Ci, którzy będą w szkole:
  - rodzice potencjalnych uczniów;
  - beneficjenci planowanych w szkole programów dla środowiska lokalnego.

### **Poziom pozyskania opinii o szkole ze źródeł pozaszkolnych**

- Ci, którzy pozornie ze szkołą nie mają kontaktu:
  - lokalne organizacje pozarządowe;
  - lokalni liderzy (przewodniczący rady osiedla, sołtys, radny i in.).
- Ci, którzy mają jakieś oczekiwania w stosunku do szkoły:
  - współpracujący pracodawcy;
  - lokalni przedsiębiorcy;
  - przedstawiciele kościołów;
  - dobroczyńcy.
- Ci, którzy są konkurencją szkoły:
  - inne placówki edukacyjne realizujące te same zadania;
  - inne placówki środowiska lokalnego, które w części realizują te same zadania (domy kultury, szkoły muzyczne, biblioteki publiczne).

### **Poziom wykorzystania środowiska lokalnego, globalnego i eksperckiego**

- Ci, którzy są blisko:
  - lokalne instytucje kultury, infrastruktury, bezpieczeństwa, pomocy społecznej;
  - lokalna sieć handlowa;
  - lokalne banki, urzędy, instytucje użyteczności publicznej.

- Ci, którzy są daleko (przynajmniej dla większości):
  - centra nauki;
  - uniwersytety dziecięce;
  - teatry (dramatyczne, muzyczne, opera);
  - filharmonie;
  - galerie sztuki.
- Ci, którzy dużo wiedzą:
  - eksperci, którzy mogą się podzielić dobrymi praktykami;
  - przedstawiciele instytucji wspierających szkoły;
  - specjaliści z różnych dziedzin.

### **Z jakich dokumentów i innych źródeł skorzystać, aby obraz szkoły w badanym obszarze był najbardziej obiektywny?**

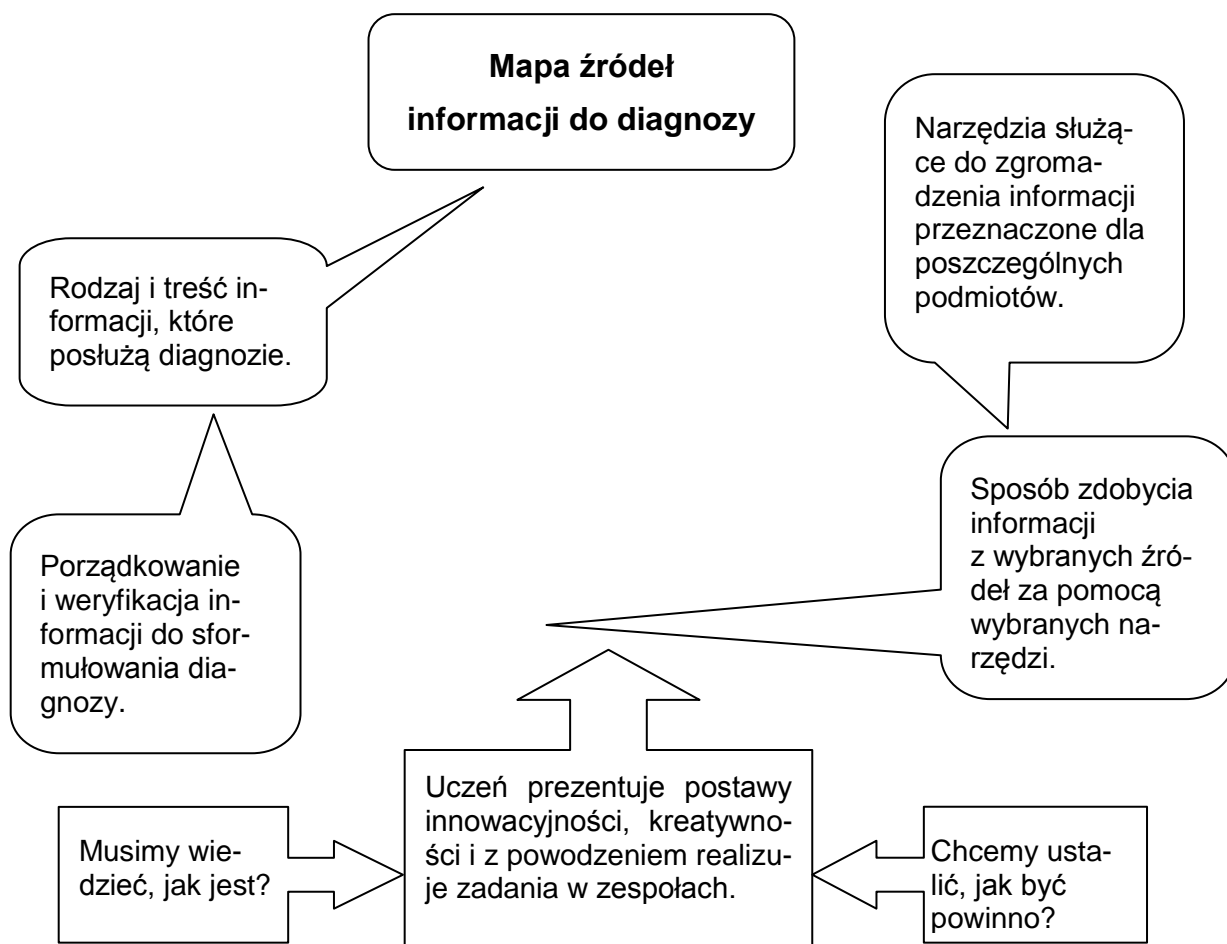
Przeglądanie dokumentów nie jest najprzyjemniejszą czynnością. Jednak często ich analiza kontekstowa i korelująca poszczególne kategorie aktywności szkoły przynosi zaskakujące i obszerne informacje. Warto je w ten sposób wykorzystać. Część z nich jest łatwo dostępna (np. strona internetowa), inne są wewnętrznymi dokumentami szkoły, o których udostępnienie można poprosić dyrektora (np. szkolna kronika).

Mogą to być: programy nauczania, program wychowawczy, strony WWW, portale społecznościowe, kroniki, kalendarze imprez szkolnych, gazety szkolne, notatki prasowe, materiały telewizyjne i radiowe oraz inne istotne w danej szkole. Można sięgać również do tradycyjnych dokumentów szkolnych, takich jak: wyniki poprzednich diagnoz, wyniki ewaluacji zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych; czasami nawet wyniki egzaminów zewnętrznych. Choć w tych ostatnich znajdziemy najmniej informacji świadczących o kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej.

Warto zastanowić się, w jaki sposób wykorzystać informacje płynące z tych różnorodnych źródeł. Mapa źródeł pomoże wstępnie, intuicyjnie zweryfikować określone potrzeby na bazie danych zdobytych z tych źródeł.

Dziś szkoła funkcjonuje w społeczeństwie wiedzy. Nie omija jej więc zagadnienie **zarządzania wiedzą**. Szkoła w procesie diagnozy zdobywa wiedzę o sobie i swoich

możliwościach. Porządkuje ją, by wykorzystać do podjęcia decyzji dotyczącej rozwoju. Szkoła powinna zatem zdefiniować rodzaj i treść informacji, które będą służyły diagnozie, określić sposób ich zdobycia, przygotować i zastosować narzędzia, za pomocą których informacje zostaną pozyskane. Następnie należy zdobyte informacje przetworzyć w celu ich uprządkowania i wykorzystania do podjęcia decyzji o oczekiwanym stanie docelowym, kierunkach działań i zaangażowanych zasobach.



Poniżej zostały przedstawione narzędzia, którą mogą służyć w procesie diagnozy zidentyfikowaniu aktualnego stanu szkolnej rzeczywistości. W diagnozie najważniejsze jest poznanie stanowiska wszystkich uczestników procesu: nauczycieli, uczniów, rodziców. Poszczególne zagadnienia (kategorie) w kwestionariuszach są skorelowane ze wskaźnikami zamieszczonymi w rozdziale 2.

## Kwestionariusz dla nauczycieli: Organizacja zajęć edukacyjnych

Szanowni Nauczyciele,

prosimy o wskazanie, które działania i jak często podejmują Państwo na swoich lekcjach.

Działania nauczyciela na lekcji	Często	Czasami	Rzadko
Aranżuję sytuacje do pracy zespołowej uczniów.			
Pracę z uczniami organizuję tak, by uczyli się od siebie nawzajem.			
Tworzę warunki umożliwiające uczniom prowadzenie badań w parach i zespołach.			
Dbam o możliwość systematycznego udzielania przez uczniów informacji zwrotnej o jakości wykonanego zadania.			
Udzielam uczniom informacji zwrotnych o ich osiągnięciach i postępach, by mogli planować własne uczenie się.			
Stwarzam warunki, aby uczniowie samodzielnie dostrzegali problemy i potrafili je definiować.			
Umożliwiam uczniom stawianie hipotez i dokonywanie ich weryfikacji.			
Tworzę warunki do dzielenia się przez uczniów oryginalnymi pomysłami.			
Stwarzam warunki do zapewnienia uczniom możliwości syntetyzowania zdobytej wiedzy z różnych dziedzin.			
Daję uczniom czas i możliwość dokonywania samodzielnej oceny efektów swoich działań.			
Zapewniam uczniom możliwość samodzielnej organizacji własnego stanowiska pracy(w tym identyfikacji niezbędnych środków i narzędzi).			
Stosuję metody aktywizujące, w tym projekty edukacyjne i techniki twórczego myślenia.			



Stosuję różnorodne metody sprawdzania osiągnięć edukacyjnych uczniów.			
W procesie wychowawczym angażuję uczniów do osobistego wyrażania się w kulturze.			
W pracy wychowawczej stwarzam warunki, by uczniowie rozwijali umiejętności świadomego i krytycznego odbioru kultury.			
Stosuję strategie służące kreatywnemu uczeniu się uczniów, by mogli podejmować innowacyjne działania.			
Rozwijam u uczniów umiejętność zadawania pytań problemowych.			
Stwarzam uczniom okazję do udzielania informacji zwrotnej kolegom, tzw. oceny koleżeńskiej.			
Uczę uczniów różnych sposobów prezentowania własnej pracy.			
Różnicuję prace domowe tak, aby sprzyjały rozwijaniu postaw kreatywności i innowacyjności uczniów.			

Dziękujemy bardzo,

Zespół ...

### Kwestionariusz dla uczniów: Jak się uczymy?

Droga Uczennico, Drogi Uczniu,

prosimy o udzielenie informacji o działaniach, które masz okazję realizować i doświadczać podczas lekcji.

Na lekcji z Panią/Panem .....	Tak	Czasami	Nie
Stworzone warunki sprawiają, że chętnie się uczę.			
Mój sposób uczenia się przynosi mi zadowalające efekty.			
Mam okazję pracować w parach i zespołach.			

Samodzielnie poszukuję nowych rozwiązań.			
Mam okazję zadawać pytania problemowe.			
Określam problemy i podejmuję próby ich rozwiązania.			
Dyskutuję, wyrażam własne opinie i prezentuję stanowiska.			
Stawiam pytania, by zaspokajać ciekawość poznawczą.			
Sposób prowadzenia zajęć przez nauczyciela pomaga mi twórczo myśleć.			
Udzielam konstruktywnej informacji zwrotnej innym uczniom.			
Podczas zajęć szkolnych stawiam hipotezy i poszukuję pomysłów ich sprawdzenia.			
Dzielę się oryginalnymi pomysłami z innymi i wspólnie określamy ich wartość.			
Wykorzystuję zdobytą wiedzę z różnych dziedzin do tworzenia oryginalnych rozwiązań.			
Samodzielnie lub w grupie organizuję stanowiska pracy.			
Korzystam z różnych sposobów sprawdzania własnych osiągnięć.			
Analizuję własne postępy w uczeniu się.			
Realizuję projekty edukacyjne, które inspirują do twórczych poszukiwań.			

Dziękujemy bardzo,

Zespół ...

## Kwestionariusz dla rodziców: Jak uczą się nasze dzieci?

Szanowni Państwo,

prosimy o wyrażenie opinii na temat kształtowania kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej uczniów. Otrzymane informacje pomogą nam doskonalić pracę dydaktyczną i wychowawczą.

Moje dziecko	Tak, często	Tak, czasami	Nie mam zdania	Spo- ra- dycz- nie	Nigdy
Informuje, że ma na zajęciach w szkole możliwość organizowania swojego stanowiska zgodnie ze swoimi potrzebami.					
Wykonuje zadania domowe wymagające pracy w dwuosobowych lub większych zespołach.					
Realizuje projekty edukacyjne związane z przedmiotami szkolnymi.					
Realizuje projekty związane z jego zainteresowaniami pozaprzedszkolnymi.					
Sygnalizuje, że nauczyciele są otwarci na pytania zadawane przez uczniów.					
Wykonuje zadania domowe wymagające definiowania problemów.					
Uczestniczy w organizowanych przez szkołę zajęciach rozwijających jego uzdolnienia i/lub zainteresowania.					

W sytuacjach codziennych odwołuje się do wiedzy zdobytej w szkole.					
Realizuje w szkole własne pomysły i inicjatywy związane z jego zainteresowaniami.					
Otrzymuje od nauczycieli oceny poparte informacją zwrotną, która jest skierowana również do rodzica.					
Uczestniczy w ramach zajęć szkolnych w festynach lub happeningach mających na celu popularyzowanie zdobytej wiedzy z różnych dziedzin.					
Prowadzi działania na rzecz środowiska w ramach szkolnego wolontariatu i innej aktywności uczniowskiej.					
W ramach wycieczek szkolnych i innych działań ma możliwość nawiązywania kontaktu z pracodawcami, przedsiębiorcami, przedstawicielami organizacji społecznych.					
Korzysta z pomocy innych uczniów w rozwiązywaniu trudności szkolnych.					
Pomaga innym uczniom w rozwiązywaniu trudności szkolnych.					
<b>W szkole</b>	<b>Tak, często</b>	<b>Tak, czasami</b>	<b>Nie mam zdania</b>	<b>Spo- ra- dycz- nie</b>	<b>Nigdy</b>
Wzmacnia się działania na rzecz środowiska w ramach szkolnego wolontariatu i innej aktywności uczniów.					

Uczniowie mają możliwości kontaktowania się z pracodawcami, przedsiębiorcami, przedstawicielami organizacji społecznych dla poznania i zrozumienia zawodów, mechanizmów rynkowych i funkcjonowania społecznego i obywatelskiego.					
Nauczyciele wypracowują skuteczne strategie innowacyjnego uczenia się uczniów i tak organizują uczenie, aby ci podejmowali innowacyjne działania.					
Nauczyciele proponują zróżnicowane prace domowe, które sprzyjają rozwijaniu postaw kreatywności i innowacyjności uczniów.					
Uczniowie często pracują w zespołach, mają wiele okazji uczenia się od siebie nawzajem i wykazują się aktywnością.					
Uczniowie w szkole, pracując w grupach, mają świadomość roli, jaką pełnią w zespole, i potrafią ocenić swój wkład w realizację wspólnego zadania.					
Uczniowie rozwijają umiejętności zadawania pytań problemowych, udzielania informacji zwrotnej kolegom oraz wyboru i stosowania różnych sposobów prezentacji wyników własnej pracy.					

Dziękujemy bardzo,

Zespół ...

### **Scenariusz spotkania z radą pedagogiczną w celu diagnozy szkoły we wskazanym obszarze**

Z wyżej opisanych kwestionariuszy można zrobić użytek dwojakiego rodzaju. Po pierwsze mogą one zostać wykorzystane do zebrania informacji, zanim zostanie przeprowadzona rada pedagogiczna. Wówczas osoba prowadząca spotkanie z radą ma możliwość przedstawienia wyników badania, przeprowadzenia z uczestnikami analizy i wyciągnięcia wniosków. Korzyścią płynącą z takiego rozwiązania jest praca na konkretnych danych związanych z funkcjonowaniem szkoły już od samego początku. Po drugie mogą posłużyć do badania po spotkaniu rady pedagogicznej. Zysk

będzie wówczas polegał na tym, że społeczność szkolna ma szansę w sposób bardziej przemyślany i refleksyjny podejść do wypełnianych arkuszy.

Istotną rolę w zainicjowaniu myślenia o procesie wspomagania odgrywa pierwsze spotkanie z radą pedagogiczną. To sytuacja wymagająca i potencjalnie trudna dla osoby wspomagającej i członków rady, chociażby z powodu wzajemnie wykluczających się emocji: oczekiwań, uprzedzeń, nadziei, niepokojów. Nauczyciele chcą wiedzieć, co ich czeka, bo np. nie wszyscy poznali istotę wspomagania. Osoba wspomagająca mimo zebranych informacji po rozmowie z dyrektorem i z innych źródeł musi zachować neutralność i obiektywizm oraz wykazać się empatią. Powinna też umieć zaktywizować zespół nauczycieli, nakłonić do słuchania, działania, uczenia się. W czasie pracy z radą powinna odnieść się do wszystkich oczekiwań uczestników i nie pozostawiać ich pytań bez odpowiedzi.

Wspomaganie szkoły zorientowane na rozwój postaw kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej uczniów jest w naszym przekonaniu skazane na sukces. Sfera kształtowania tych postaw to atrakcyjność i korzyść sama w sobie. Inspiruje nauczycieli do pedagogicznego artystyzmu i dydaktycznej twórczości. Stanowić może znakomity przyczynek do budowania wizerunku placówki. Szyld: „Szkoła wspierająca kreatywność, innowacyjność i pracę zespołową uczniów”, ma niebagatelną wartość marketingową. Zwrócenie uwagi uczestników na ten aspekt może mieć znaczenie dla ich relacji z osobą wspomagającą w czasie trwania całego procesu. W tym duchu wybrzmi też pytanie skierowane do rady pedagogicznej o dotychczasowe działania nauczycieli na niwie rozwijania kreatywności, innowacyjności i animowania pracy zespołowej uczniów oceniane w kategorii indywidualnych sukcesów – sukcesu nauczyciela jako organizatora procesu dydaktycznego.

Poniżej przedstawiamy scenariusz wprowadzający w tematykę diagnozy w procesie wspomagania szkół. Zajęcia składają się z dwóch sesji.

**Tytuł scenariusza zajęć: „Nic o nas bez nas” – diagnoza do wspomagania szkoły w zakresie kształtowania kompetencji społecznych i obywatelskich, inicjatywności i przedsiębiorczości, świadomości i ekspresji kulturalnej oraz postaw innowacyjności, kreatywności i pracy zespołowej**

### **Krótkie wprowadzenie:**

Nauczyciel jest główną postacią procesu dydaktycznego – jego organizatorem, ewaluatorem i modyfikatorem. Ma wiedzę i możliwości, by odpowiedzieć na pytania: jak jest, jak być powinno i dlaczego nie jest tak, jak być powinno. Dlatego diagnoza umożliwia przedstawienie przez nauczycieli swoich opinii, a osoba wspomagająca pomaga je uporządkować i odpowiedzieć, jaka jest szkoła.

Aby nauczyciele mogli identyfikować wspomaganie szkoły jako pomoc dla siebie i wartość rozwojową instytucji, w której pracują, muszą mieć możliwość zrozumienia istoty funkcjonowania tej formy doskonalenia, poznania i przedyskutowania obszarów pracy szkoły objętych procesowym wspomaganie. Stąd w scenariuszu proponujemy:

- prezentację istoty wspomaganie przedstawioną z perspektywy ucznia, nauczyciela i środowiska szkoły;
- identyfikację sukcesów nauczycieli i dotychczasowych działań;
- zaplanowanie aktywności nauczycieli na rzecz rozwijania kompetencji uczniów i kształtowania ich postaw.

### **Cel ogólny:**

Pogłębienie wiedzy osób zaangażowanych we wspomaganie nt. sprawczej roli nauczycieli w działaniach szkoły związanych z kształtowaniem kompetencji społecznych i obywatelskich, inicjatywności i przedsiębiorczości oraz świadomości i ekspresji kulturalnej uczniów

### **Cele szczegółowe (efekty):**

Uczestnik szkolenia:

- opíše istotę i przebieg wspomaganie w kontekście diagnozy rozwoju wybranych kompetencji kluczowych uczniów;
- zidentyfikuje działania nauczycieli w zakresie rozwoju wybranych kompetencji kluczowych uczniów;
- opracuje mapy planowanych działań jako miary kreatywności nauczycieli;
- określi sprawczą rolę nauczycieli w procesie rozwijania kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej uczniów.



### **Treści – wymagania szczegółowe:**

- prezentacja wspomagania jako systemowego wspierania procesu rozwoju kompetencji i postaw uczniów;
- sukcesy w zidentyfikowanych działaniach nauczycieli w zakresie rozwijania kompetencji uczniów i kształtowania postaw (do realizacji tej części mogą zostać wykorzystane wyniki wyżej opisanych kwestionariuszy);
- planowanie działań na rzecz rozwijania kompetencji i postaw uczniów.

**Formy i metody pracy:** wykład z prezentacją na temat wspomagania, praca warsztatowa, dyskusja moderowana, praca w grupach, analiza dokumentów.

**Czas zajęć:** 2 sesje, każda po 2 godziny dydaktyczne

### **Wykaz materiałów pomocniczych:**

- Materiał dla uczestników:
  - prezentacja na temat wspomagania szkoły w kontekście rozwijania kompetencji kluczowych i kształtowania postaw uczniów (kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej);
  - Zalecenia Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie;
  - narzędzie analizy sukcesów nauczycieli i planowania ich działań w zakresie rozwijania kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej (alternatywnie – podsumowane wyniki kwestionariuszy dla nauczycieli, rodziców, uczniów).
- Materiały biurowe:

papier flipchartowy, kartki typu post-it, markery, taśma klejąca.

### **Zasoby edukacyjne:**

- J. Kordziński, *Nauczyciel, trener, coach*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- E. Petlak, *Rola nauczyciela we współczesnej szkole*, Wydawnictwo Żak, Warszawa 2008.
- M. Olczak. *Trening twórczości – współczesna i efektywna forma wychowania przez sztukę*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2009.

- J. Kordziński, *Zarządzanie rozwojem szkoły*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Ośrodek Rozwoju Edukacji, *Jak wspomagać pracę szkoły? Poradnik dla pracowników instytucji systemu wspomagania. Zeszyt 2. Diagnoza pracy szkoły*, Warszawa 2015 [online, dostęp dn. 23.01.2017].
- B. Wójcik, *Zaufanie do edukacji a rzeczywistość szkolna*.

## **Przebieg zajęć:**

### **Sesja I**

**Temat:** Po co szkole wspomaganie?

Uczestnik spotkania:

- zidentyfikuje wspomaganie w kontekście ukierunkowanego rozwoju placówki;
- przeanalizuje różne oczekiwania podmiotów szkoły wobec kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej.

Motto:

*Kto nabytą wiedzę pielęgnuje, a nową bez przerwy zdobywa, ten może być nauczycielem innych.* Kartezjusz

1. Spotkanie z radą należy rozpocząć od: przywitania, autoprezentacji, wyrażenia uznania dla gospodarzy i miejsca spotkania, uzasadnienia swojej obecności. Następnym krokiem jest zaprezentowanie celu/-ów spotkania oraz omówienie spraw organizacyjnych.
2. Prowadzący przedstawia uczestnikom, w formie krótkiej prezentacji, założenia wspomagania szkoły z perspektywy nauczycieli, uczniów i środowiskowego otoczenia szkoły. Ze względu na możliwą rezerwę uczestników i ich niepewność powinno się podkreślić językiem korzyści zmiany podejścia do ww. podmiotów, ze szczególnym zaakcentowaniem modelu partycypacyjnego – włączającego uczestników w proces.

Główne akcenty i schemat prezentacji:

### **Perspektywa nauczyciela:**

- rola w systemie – ukierunkowanie i wzmocnienie kultury organizacyjnej placówki, docenienie podmiotowości nauczyciela, przekierowanie aktywności na

działania zespołowe, spersonalizowanie procesu dydaktyczno-wychowawczego i zorientowanie go na rozwijanie kompetencji kluczowych i kształtowanie postaw;

- doświadczenia zawodowe – uznanie potencjału kreatywności nauczyciela, wzmocnienie satysfakcji i poczucia sukcesu, pomoc w identyfikacji barier oraz ewaluacji procesów i efektów, ukierunkowane i celowe doskonalenie zawodowe;
- niezaspokojone potrzeby – budowanie w zespole wartości horyzontalnych celów, kierunkowego działania, modelu partycypacyjnego, procesowa świadomość, identyfikacja z rolą i instytucją;
- kompetencje i postawy – przygotowanie ucznia do sukcesu edukacyjnego i funkcjonowania we współczesnym świecie.

#### **Perspektywa ucznia:**

- rola w systemie – dowartościowanie indywidualności, podmiotowości, innowacyjności ucznia i jego funkcjonowania w zespołach;
- doświadczenia szkolne – świadomość między przedmiotowością a podmiotowością;
- udział w systemie – kontraktowanie i partycypacja – wzmocnienie odpowiedzialności za własne uczenie się, możliwość eksperymentowania i doświadczania, projektowania i wdrażania.

#### **Perspektywa środowiska:**

- rola w systemie – ukierunkowana obserwacja i kryterialne recenzowanie;
  - oferta – pomoc w identyfikacji ról w systemie, które otoczenie szkoły mogłoby wziąć na siebie;
  - potrzeba – zagospodarowanie potencjału edukacyjno-wychowawczego otoczenia szkoły;
  - kompetencje i postawy – wzmocnienie poczucie współodpowiedzialności za rozwój kompetencji i kształtowanie postaw.
3. Dyskusja – warto umożliwić uczestnikom refleksję, odniesienie się do poruszanych zagadnień i innych poglądów oraz odczuć, a także dać im sposobność do stwierdzenia: „Przecież my tak robimy od lat”. Otwarcie takiej przestrzeni może

pomóc postawienie uczestnikom kilku pytań dotyczących m.in. oczekiwań, doświadczeń wynikających ze współpracy nauczycieli z partnerami szkoły, oceny wyzwań, jakie stawia przyszłość przed szkołą i edukacją oraz związanych z tym oczekiwań uczniów lub rodziców, potencjału kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej.

4. Zamknięcie sesji. Prowadzący podsumowuje wypowiedzi uczestników. Powinien podkreślać w nich „myślenie ku przyszłości”, zorientowanie na ucznia, ciekawość wspomagania. W razie dominujących wątpliwości i wycofania musi postarać się zbudować poczucie bezpieczeństwa.

## **Sesja II**

**Temat:** Jak prowadzimy rozwój innowacyjności, kreatywności i pracy zespołowej?

Uczestnik spotkania:

- zidentyfikuje rozwój kompetencji i kształtowanie postaw uczniów jako miarę indywidualnego/zespołowego sukcesu nauczycieli;
  - skonfrontuje swoją zawodową aktywność w kontekście wymagań i wyzwań edukacyjnych.
1. Uczestnicy pracują w parach nad problemem: „Czym jest kreatywność, a czym innowacyjność?”. Przyjęte przez pary stanowiska są prezentowane i dyskutowane na forum. W dalszej części – zasadniczej – prowadzący stawia pytania o sukcesy uczestników w zakresie kształtowania takich komponentów kompetencji kluczowych, jak innowacyjność, kreatywność i praca uczniów w zespołach. W razie wątpliwości (powściągliwości uczestników) może zasugerować obszary potencjalnych sukcesów nauczycieli, np. w planowaniu procesu dydaktycznego, w stosowanej strategii dydaktycznej, w relacjach międzyludzkich, w ewaluacji (refleksji po lekcji).
  2. Uczestnicy zostają podzieleni wg grup przedmiotowych, tzn. poloniści, matematycy, nauczyciele wychowania fizycznego, edukacji wczesnoszkolnej (można zastosować inny klucz podziału), i identyfikują sukcesy jako osiągnięcia uczniów w trzech kategoriach: kreatywność, innowacyjność i praca zespołowa. W ten sposób tworzą profil ucznia. Uczestnicy negocjują w grupach wspólne stanowisko, a następnie poszczególne grupy prezentują efekty pracy (forma prezentacji jest

wypadkową pomysłowości grupy). Całość spina dyskusja na temat: „W jaki sposób widzimy ucznia przez pryzmat innowacyjności, kreatywności i współpracy w zespole? W czym jesteśmy podobni, pracując z uczniami, w czym się różnimy?”.

2a. Wyniki ankiet (alternatywnie). Jeśli wcześniej skorzystano z wyżej opisanych kwestionariuszy lub innych narzędzi badających obecny stan w szkole, warto w tym miejscu przedstawić wyniki. Analiza tego, jak każda z grup (nauczyciele, uczniowie, rodzice) postrzega rzeczywistość związaną z kształtowaniem kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej, może być przyczynkiem do ciekawej dyskusji i wyciągnięcia wniosków dających odpowiedź na pytanie: „Jak jest?”. Daje też możliwość głębszej pracy nad kolejnym przedstawionym w scenariuszu zagadnieniem.

3. Praca w grupach (tych samych). Uczestnicy określają sukcesy, czyli jakie działania podejmują nauczyciele, by uczniowie rozwijali kreatywność, innowacyjność i pracę w zespole. Swoje spostrzeżenia zapisują na kartkach typu post-it. Przedstawiciele grup na flipcharcie nakleją kartki z wypisanymi sukcesami, prezentują na forum i tworzą wspólną mapę sukcesów. Zidentyfikowane osiągnięcia stanowią obraz dydaktycznego postępowania nauczycieli. Ewentualna dyskusja dotyczyć może efektów, tzn. z czego uczestnicy mogą być dumni, które z działań uznają za sukces, w czym są dobrzy.

Po spotkaniu osoba wspomagająca dokonuje analizy zapisów, która pozwala na wnioskowanie o potencjałach i deficytach rady pedagogicznej w zakresie rozwijania przedmiotowych kompetencji oraz inspirowania postaw uczniów. W realizacji scenariusza można użyć innych metod diagnozy, np. **analizy SWOT** lub **meta-planu**.

4. Ćwiczenie. Uczestnicy otrzymują dwa zbiory haseł. Ich zadanie polega na połączeniu haseł w logiczne pary według schematu: „A jest jak B, ponieważ...”<sup>7</sup>.

**A:** DZIECKO; UCZONY; FIRMA; TEATR; KREATYWNOŚĆ; NAUCZYCIEL

**B:** ZATŁOCZONY AUTOBUS; WIEJSKA GOSPODA; ATRAKCYJNA KOBIETA;  
ODZIEŻ UŻYWANA; MUMIA EGIPSKA; PARA WODNA

---

<sup>7</sup> E. Nęcka, *Trening twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2012.

Chętni uczestnicy, którzy dokonali wyboru par, prezentują ciąg logiczny uzasadniający dany wybór. Ćwiczenie jest formą gimnastyki intelektualnej i przejawem nieszablonowego myślenia.

Druga część sesji posłuży konfrontacji zidentyfikowanych sukcesów nauczycieli/szkoły z zapisami Parlamentu Europejskiego i Rady z grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie.

5. Praca w grupach. Uczestnicy, w uprzednio wyłonionych grupach, otrzymają załączniki definiujące: kreatywność, innowacyjność, pracę zespołową.

Przykład:

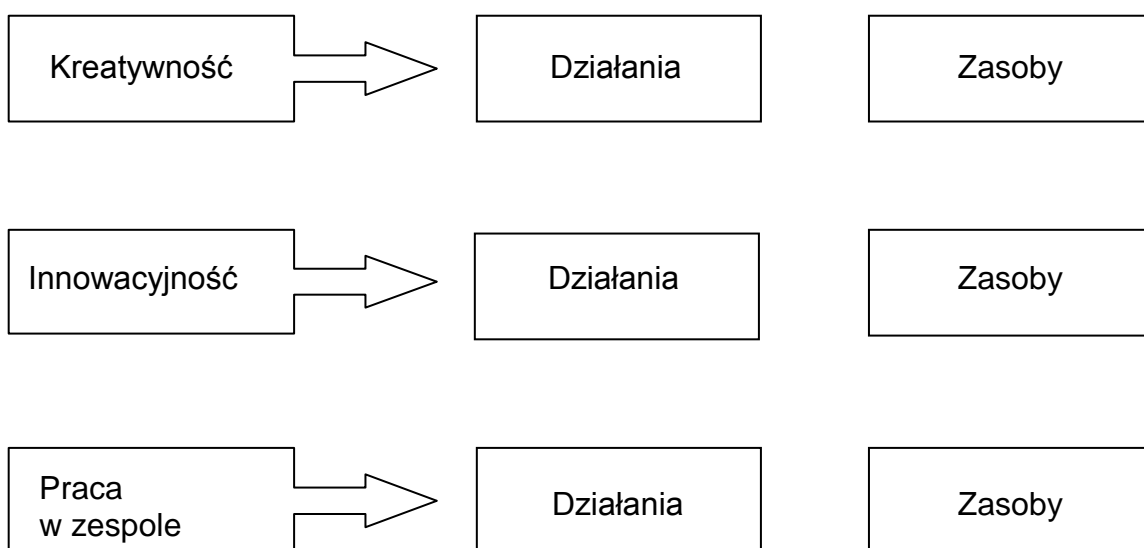
Definicje kreatywności:

- a) **Kreatywność** (postawa twórcza; od łac. *creatus*, czyli twórczy) – proces umysłowy pociągający za sobą powstawanie nowych idei, koncepcji lub nowych skojarzeń, powiązań z istniejącymi już ideami i koncepcjami. Myślenie kreatywne to myślenie prowadzące do uzyskania oryginalnych i stosownych rozwiązań. Alternatywna, bardziej codzienna definicja kreatywności mówi, że jest to po prostu zdolność tworzenia czegoś nowego. (Wikipedia)
- b) **Kreatywność** – ucieczka od umysłowej stagnacji. (R. Richards)
- c) **Kreatywność** – osiągnięcie przez osobę postępu, wymyślanie przez nią czegoś nowego. (M. Mead)
- d) **Kreatywność, twórczość** to proces prowadzący do nowego wytworu, który jest akceptowany jako użyteczny, do przyjęcia dla pewnej grupy w pewnym okresie. Twórczość może występować u danej osoby w różnym nasileniu, od minimalnego aż do wybitnego i unikatowego. (E. Nęcka)
- e) **Myślenie i zachowanie kreatywne** ożywiają proces uczenia się, dostarczają motywacji do podejmowania wyzwań, zwiększają poczucie własnej wartości i pewność siebie u uczniów. (*Handbook for Inspecting Nursery and Primary Schools*, Ofsted, Londyn 2003).
- f) **Kreatywność** to wymyślanie, eksperymentowanie, wzrastanie, ryzykowanie, łamanie zasad, popełnianie błędów i dobra zabawa. (M.L. Cook)

- g) **Kreatywność** jest zdolnością człowieka do tworzenia wytworów nowych i wartościowych, tzn. cenniejszych pod jakimś względem od tego, co było do tej pory. (K.J. Szmidt)

Po analizie zapisów uczestnicy określają, w jakim stopniu zdefiniowane przez nich sukcesy wyczerpują zakres kompetencji. Tym samym będą mogli uświadomić sobie oraz potwierdzić swój zamysł i celowość aktywności dydaktyczno-wychowawczej. Grupy wskazują, jakie umiejętności, postawy i wiedzę uczniów w obszarze analizowanych kompetencji należałoby wzmacniać i rozwijać.

6. Identyfikacja zasobów. Uczestnicy określają zasoby niezbędne w kształtowaniu następujących komponentów kompetencji: innowacyjności, kreatywności i pracy zespołowej. Każdy uczestnik otrzymuje kartki w trzech kolorach (kolor przypisany do kompetencji). Proponuje przynajmniej jedno działanie i jeden zasób do konkretnej kompetencji.



Ćwiczenie to można również zaproponować w formie wędrujących plakatów. Uczestnicy pracują wtedy w trzech grupach. Każda otrzymuje plakat w formie prezentowanej poniżej tabeli z wybraną kompetencją (kreatywność, innowacyjność lub praca zespołowa). Poszczególne grupy pracują po kolei nad każdą z nich. Następuje prezentacja wyników i dyskusja na temat; „Jaka droga przed nami?”.



**Tab. 4.** Identyfikacja zasobów

<b>Charakterystyka kompetencji kluczowej w ujęciu Parlamentu Europejskiego i Rady</b>	<b>Dotychczasowe działania/ formy/sukcesy</b>	<b>Proponowane działanie/ inicjatywa</b>	<b>Niezbędne zasoby</b>	<b>Dysponent zasobów</b>
Kompetencja...				

### **Scenariusz warsztatów diagnostyczno-rozwojowych – pogłębiona diagnoza pracy szkoły we wskazanym obszarze. Przykład 1**

**Tytuł scenariusza zajęć:** Warsztaty diagnostyczne

**Temat zajęć:** Jak z własnej perspektywy widzimy i czujemy to, co przed nami?

#### **Krótkie wprowadzenie:**

Prowadząc pogłębioną diagnozę, można zastosować narzędzie – poziomy logiczne Diltsa. Zgodnie z tym modelem funkcjonowanie zespołów lub organizacji rozpatruje się na różnych poziomach: środowisko, zachowania, umiejętności, wartości, tożsamość, misja. Zmiana w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych – będąca przedmiotem wspomagania – zachodzi na kilku poziomach. Warto oglądać planowane działania z różnych perspektyw. Niekoniecznie trzeba pracować z zespołem na wszystkich poziomach. Najczęściej nauczyciele przedstawiają swój problem z poziomu środowiska i zachowań. Praca nad zmianą tylko na poziomie behawioralnym może być trudna i nie przynosić efektów. Osoba wspomagająca prowadzi dyskusję w ten sposób, aby uczestnicy mogli doświadczyć wyższych poziomów. Każda zmiana na poziomie wyższym skutkuje zmianami na niższych poziomach. Tworząc przestrzeń do pracy nad umiejętnościami i wartościami, umożliwia się wzmocnienie motywacji w podejmowanych działaniach, jak również utrwalenie nowych rozwiązań w przyszłości.

#### **Cel ogólny:**

Uświadomienie istoty zmiany w zakresie kształtowania u uczniów kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej

### **Cele szczegółowe (efekty):**

Uczestnik szkolenia:

- określi, jakie trudności pojawiają się w kształtowaniu kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej;
- odpowie na pytanie, jakie ograniczenia należy przezwyciężyć, by zmiana okazała się sukcesem;
- wskaże aktualne zasoby i te, które w przyszłości umożliwią rozwijanie kompetencji kluczowych uczniów na satysfakcjonującym poziomie;
- uświadomi sobie, jakie korzyści przyniesie planowana zmiana dla uczniów i nauczycieli;
- określi, jak po wprowadzeniu zmiany szkołę mogą postrzegać rodzice i społeczność lokalna;
- wskaże ogólne kierunki działań, jakie należy zaplanować w procesie wspomagania.

### **Treści – wymagania szczegółowe:**

- czym jest pogłębiona diagnoza;
- zmiana jako proces i związane z nią konsekwencje;
- poziomy Diltsa – uczenie się i zmiana na różnych poziomach.

**Formy i metody pracy:** poziomy logiczne Diltsa.

**Czas zajęć:** 6 godzin dydaktycznych

### **Wykaz materiałów pomocniczych:**

- Materiał dla uczestników:  
przygotowany na dużym arkuszu schemat Poziomy logiczne Diltsa (w scenariuszu w postaci poziomów z pytaniami).
- Materiały biurowe:  
pisaki, flipchart.

### **Zasoby edukacyjne:**

- P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC. Warszawa 1998.

- K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.
- M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- R. Dilts, *Od przewodnika do inspiratora. Coaching przez duże „C”*, tłum. B. Szczepaniak, Polski Instytut NLP, Warszawa 2006.

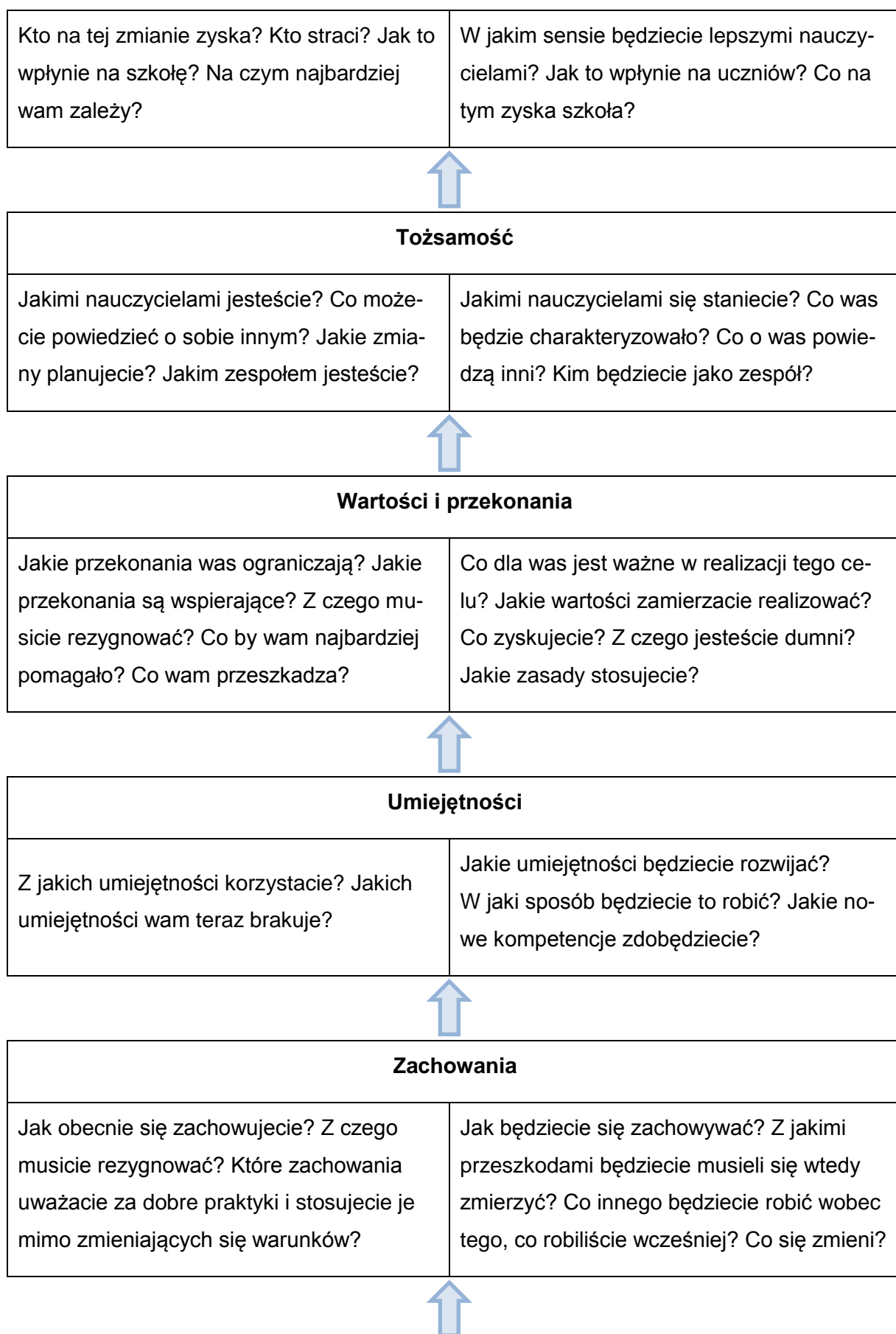
**Ważne:** Poziomy logiczne Diltsa do diagnozy w szkole wykorzystujemy tylko wtedy, gdy metoda jest znana osobie wspomagającej i ma ona doświadczenie w jej stosowaniu lub została przeszkolona w tym zakresie.

### **Przebieg zajęć:**

1. Osoba wspomagająca inicjuje rozmowę z uczestnikami o zmianie. Dyskusja wokół pytań: Czy zmiany można polubić? Z czym kojarzy się zmiana? Co na pewno musi się zdarzyć, by zmiana była skuteczna?
2. Miniwykład podsumowujący rozmowę. Prowadzący podkreśla, że skuteczne zmiany w procesie dokonują się na poziomie tożsamości, wartości i przekonań. Następnie omawia metodę poziomy logiczne Diltsa.
3. Praca w zespole z wykorzystaniem poziomów logicznych Diltsa. Prowadzący rozpoczyna dyskusję „Po co nam ta zmiana?”, która kończy się określeniem celu. Następnie uczestnicy odpowiadają na pytania dotyczące poszczególnych poziomów w sytuacjach: Jak jest teraz?, Jak będzie po zmianie?. Jeżeli zespół diagnostyczny liczy 8–10 osób, można zaproponować pracę w dwóch grupach. Jedna z grup określa obecną sytuację, druga – jak będzie po wprowadzeniu zmiany i osiągnięciu celu. Wskazane jest, by zespoły korzystały z materiałów wypracowanych podczas spotkania z radą pedagogiczną i zestawów wskaźników do poszczególnych kompetencji: kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej.

**Cel: Zdobycie umiejętności tworzenia przestrzeni edukacyjnej do kształtowania u uczniów kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej**

Jak jest teraz?	Jak będzie po zmianie?
<b>Misja</b>	



<b>Środowisko</b>	
W jakim otoczeniu funkcjonujecie? Jakie macie możliwości? Gdzie widzicie przeszkody? Co was ogranicza?	Jakie będzie otoczenie pracy? Z kim będziecie współpracować? Jak będzie wyglądała wasza praca?

Źródło: Oprac. na podstawie: Dilts R. *Od przewodnika do inspiratora. Coaching przez duże „C”*, tłum. B. Szczepaniak, wyd. Polski Instytut NLP, Warszawa 2006

4. Uczestnicy prezentują przygotowany materiał i dyskutują nad zagadnieniami:  
Na jakich poziomach dostrzegamy zmiany? Czego one dotyczą? Co one dla nas oznaczają? Co było łatwe, a co trudne podczas pracy tą metodą? Prowadzący podsumowuje dyskusję.
5. Praca w grupach. Uczestnicy rozważają, – jakie działania chcą lub należy zaplanować na każdym poziomie, by zaproponowane zmiany zostały wdrożone do praktyki szkolnej i przyniosły oczekiwane rezultaty. Swoje przemyślenia umieszczają w tabeli.

**Tab. 5.** Proponowane zmiany i oczekiwane rezultaty

<b>Planowane działania</b>	<b>Kto uczestniczy?</b>	<b>Korzyści dla nauczycieli</b>	<b>Korzyści dla ucznia</b>

Wypracowany materiał posłuży do opracowania planu wspomagania.

6. Runda podsumowująca. Każdy uczestnik określa, czym dla niego jest diagnoza i co wpływa na efektywność planowanych działań.
7. Prowadzący podsumowuje sesję i dziękuje za wspólną pracę.

## **Scenariusz warsztatów diagnostyczno-rozwojowych – pogłębiona diagnoza pracy szkoły we wskazanym obszarze. Przykład 2**

**Tytuł scenariusza zajęć:** Warsztaty diagnostyczne

**Temat zajęć:** Na jakim fundamencie...?

### **Krótkie wprowadzenie:**

Ten scenariusz prezentuje kolejną propozycję warsztatów diagnostycznych. Może być wykorzystany w sytuacji, gdy prowadzenie działań diagnostycznych jest włączone do wspomagania jako obszar rozwoju szkolnego zespołu zadaniowego. W kontekście kształtowania kompetencji kluczowych to dość istotny obszar aktywności. Scenariusz zaznajamia z tematyką wspierania szkoły w prowadzeniu pogłębionej diagnozy, która może spełniać równocześnie funkcję ewaluacji wewnętrznej. Diagnostyka obejmuje ocenę obecnej sytuacji i możliwości szkoły dotyczących kształtowania kompetencji społecznych i obywatelskich, innowacyjności i przedsiębiorczości, świadomości i ekspresji kulturalnej, a także postaw kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej. Warto we wszystkich aspektach skupić się na istocie kształtowanych kompetencji i w dyskusjach filtrować propozycje uczestników warsztatów w tym kontekście.

### **Cel ogólny:**

Doskonalenie umiejętności szkolnego zespołu zadaniowego w zakresie projektowania i prowadzenia pogłębionej diagnozy w określonym temacie

### **Cele szczegółowe (efekty):**

Uczestnik szkolenia:

- zaprojektuje koncepcję pogłębionej diagnozy w zakresie kształcenia kompetencji;
- zaprojektuje przynajmniej dwa różne narzędzia wskazane w koncepcji diagnozy;
- opracuje harmonogram przeprowadzenia pogłębionej diagnozy;
- opracuje scenariusz szkolnej debaty społecznej;
- wypracuje wzór raportu z przeprowadzonej diagnozy i określi zasady jego upowszechnienia w społeczności szkolnej.

### **Treści – wymagania szczegółowe:**

- diagnoza i pogłębiona diagnoza;
- innowacyjność, kreatywność, praca zespołowa;
- kompetencje kluczowe.

**Formy i metody pracy:** praca warsztatowa (prowadzący muszą zadbać o podtrzymywanie aktywności uczestników), dyskusja, ćwiczenia praktyczne, dywanik pomysłów, ranking pomysłów, niedokończone myśli, szacowanie ryzyka, komiks, gra dydaktyczna.

**Czas zajęć:** 4 sesje, każda po 2 godziny dydaktyczne

**Wykaz materiałów pomocniczych:**

- Materiał dla uczestników:  
program warsztatów
- Materiały biurowe:  
pisaki suchościeralne i markery w różnych kolorach, papier A3, papier A4, cenki, kolorowy sznurek około 1 m, projektor, laptop, dostęp do internetu, flipchart i papier flipchartowy.

**Zasoby edukacyjne:**

- R. Rutka, P. Wróbel, *Organizacja zachowań zespołowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- G. Mazurkiewicz (red.), *Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym. Autonomia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- G. Mazurkiewicz (red.), *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.
- L. Gromiec, *Plan pracy szkoły*, Operon.pl [online, dostęp dn. 11.07.2017].
- M. Celuch, *Przygotuj rzeczowe sprawozdanie z nadzoru pedagogicznego*, experto24.pl [online, dostęp dn. 20.06.2017].

**Przebieg zajęć:**

**Sesja I**

**Temat zajęć:** Kogo, jak i kiedy prosić o informacje – koncepcja pogłębionej diagnozy.

Czas trwania: 2 godziny dydaktyczne

1. Prowadzący przedstawia istotę pracy podczas tych warsztatów i zaplanowane cele do osiągnięcia.



2. Ponieważ grupa będzie wspólnie pracować przez dłuższy czas, dobrze jest za-kontraktować kilka zasad. Prowadzący rozdaje pisaki i paski papieru (1/4 ciętego poziomo arkusza A3) i prosi uczestników, aby w parach zaproponowali jedną z zasad, której warto przestrzegać podczas tej pracy. Na ścianie lub dywaniku pomysłów zawieszane są paski zapisane przez uczestników. Te, które się powta-rzają, znajdują się w jednej pozycji, na tym samym poziomie. Po odczytaniu wszystkich zasad prowadzący pyta o potrzebę ich uzupełnienia. Po zakończeniu pracy nad listą prowadzący dodaje kartkę z trzema kropkami, informując, że w każdym momencie, kiedy pojawi się potrzeba, jest możliwości uzupełnienia kontraktu.
3. Uczestnicy proszeni są o zapisanie na małych kartkach, jaka rola w zespole naj-bardziej im odpowiada. Uczestnicy sami określają zestaw ról. Te działania mają na celu integrację zespołu i wzajemne porozumienie. Następnie prowadzący prosi uczestników, aby poszukali tych, którzy chcą pełnić najbardziej zbliżone role, i utworzyli grupę. W ten sposób zostanie rozpoznany potencjał grupy oraz ziden-tyfikowane szanse i problemy, które mogą wystąpić w pracy takiego zespołu. To rozpoznanie nastąpi w krótkiej dyskusji zainicjowanej przez prowadzącego.
4. Prowadzący ponownie prezentuje cel sesji i proponuje dyskusję nad zawartością koncepcji diagnozy. Co plan (projekt) diagnozy prowadzonej w szkole w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych powinien zawierać? W jakiej formie warto go przedstawić? Opracowanie tego zadania będzie dziełem trzech grup wyodręb-nionych spośród wszystkich uczestników warsztatów.
5. Każda z grup prezentuje swoją formę i strukturę. Pozostałe grupy podczas pre-zentacji notują zalety i wady pomysłów. Po każdej rundzie są one prezentowane (bez komentarza). Po przedstawieniu trzech koncepcji uczestnicy, biorąc pod uwagę zalety i wady każdej z nich, głosują na ich zdaniem najlepszą propozycję (nakleją kolorowe kartki na wybrany pomysł). Każdy z uczestników ma dwa gło-sy, które może rozdysponować dowolnie.
6. Sesję kończy dyskusja dotycząca wyboru. Jej celem jest określenie wraz z uza-sadnieniem, o jakie elementy można wzbogacić wybraną koncepcję, tak aby była kompletna.

## **Sesja II**

**Temat zajęć:** Narzędzia diagnozy, harmonogram diagnozy.

Czas trwania: 2 godziny dydaktyczne

1. Spośród przygotowanych na poprzedniej sesji koncepcji diagnozy, gdzie jest lista narzędzi diagnostycznych, uczestnicy wybierają dwa i decydują, w jaki sposób będą pracować nad ich zaprojektowaniem. Dzielą się na grupy, wskazują, kto będzie pełnił role ekspertów, kto recenzentów oraz określają inne warunki pracy. Następnie opracowują projekty tych narzędzi. Wybierają prezenterów i poddają ocenie recenzentów pozostałych grup opracowane narzędzia. Konkluzja dotyczy kontynuacji prac nad opracowaniem pozostałych narzędzi samodzielnie przez zespół.
2. Następnie na podstawie ogólnej koncepcji diagnozy opracowanej wcześniej uczestnicy w tych samych grupach ustalają formę, w jakiej opracują harmonogram przeprowadzenia diagnozy. Harmonogram powinien:
  - być skonkretyzowany i określony w czasie;
  - mieć formę przyjazną wszystkim uczestnikom procesu;
  - zakładać, że w wykonywaniu zadań wynikających z diagnozy czynny udział biorą uczniowie;
  - być przedstawiony na linii czasu.
3. Po opracowaniu harmonogramy prezentowane są przez uczestników z wykorzystaniem metod promocyjnych i marketingowych. Tak, aby uczestnicy prezentacji byli zaangażowani w jej przeżycie.

## **Sesja III**

**Temat zajęć:** Debata społeczna – jak ją zaplanować i przeprowadzić?

Czas trwania: 2 godziny dydaktyczne

1. Prowadzący prosi uczestników o dokończenie zdania: „Warto, aby w debacie społecznej wziął/wzięła udział ..., ponieważ ...”.
2. Następnie uczestnicy wybierają spośród wszystkich podmiotów wskazanych w diagnozie te, które powinny wziąć udział w planowanej debacie społecznej (de-

bata została opisana w rozdziale 4). Po opracowaniu listy prowadzący proponuje kolejne kroki:

- Zaplanuj czynności, które trzeba wykonać przed debatą, i określ odpowiedzialność.
- Zaplanuj czynności, które trzeba wykonać w czasie trwania debaty, i określ odpowiedzialność,
- Zaplanuj czynności, które trzeba wykonać po debacie, i określ odpowiedzialność.

Uczestnicy pracują w grupach. Na flipcharcie zapisują czynności odpowiadające poszczególnym krokom. Prowadzący inspirowanie do zastanowienia się nad jeszcze innymi propozycjami. Zakończeniem jest ustalenie kompletu czynności dla poszczególnych kroków planowania. Wszystkim elementom tej rundy towarzyszy dyskusja.

3. Kolejny ważny element w zaprojektowaniu debaty to ustalenie pytań, które stworzą przestrzeń do dyskusji. Prowadzący przypomina o istocie diagnozy, czyli wytyczeniu kierunków kształtowania wybranych kompetencji oraz wyznaczeniu na tej podstawie kierunków rozwoju szkoły. Następnie informuje, że pytania nie mogą być zbyt skomplikowane, aby jak największa liczba zaproszonych gości mogła zająć stanowisko. Jednocześnie muszą dostarczać oczekiwanych informacji i pozwolić na ocenę możliwości wsparcia szkoły ze strony rozmówców i ich organizacji. Pytań nie może być też zbyt wiele, ponieważ debata byłaby za długa i nie przyniosłaby oczekiwanego rezultatu.
4. Następnie prowadzący prosi uczestników, aby każdy z nich zaproponował jedno pytanie do debaty i zapisał je na pasku papieru. Potem uczestnicy rozkładają swoje paski na stole lub podłodze, a prowadzący inicjuje dyskusję dotyczącą wyboru pytań i ich modyfikacji. W wypadku długotrwałego sporu, prowadzący proponuje głosowanie za pomocą cenek.
5. Ostatnia runda tej sesji dotyczy spodziewanych korzyści wynikających z zorganizowania diagnostycznej debaty społecznej. Uczestnicy w parach wskazują przynajmniej jedną korzyść. Następnie są one zapisywane na kartkach A4, prezentowane i dołączane do albumu korzyści (kartki są dziurkowane i nakładane na wcześniej przygotowany sznurek, tak jak do skoroszytu, prowadzący wcześniej

przygotowuje stronę tytułową). W dyskusji podsumowującej prowadzący proponuje zastanowienie się, na ile prawdopodobne jest osiągnięcie tych korzyści i co może w tym przeszkadzać.

## **Sesja IV**

**Temat zajęć:** Raport z diagnozy – jaki, dla kogo, po co?

Czas trwania: 2 godziny dydaktyczne

1. Elementem struktury diagnozy jest opracowanie raportu z jej przeprowadzenia. Raport ma pokazywać, jak jest i nakreślać na tej podstawie kierunki rozwoju. Należy również określić, jak powinien on wyglądać dla różnych grup odbiorców (nauczycieli, rodziców, uczniów). Powyższe zagadnienia prowadzący omówi na początku sesji w celu wprowadzenia w obszar zainteresowań grupy. W pierwszym ćwiczeniu zespół ustala, kto powinien być odbiorcą raportu i dlaczego. Uczestnicy przygotowują pierwszą część komiksu odpowiadającego na pytania:

- Dla kogo jest raport?
- Dlaczego to powinni być ci odbiorcy?

Komiksy zostaną przygotowane na papierze flipchartowym z wykorzystaniem pomysłu grupy i wybranej techniki.

2. W następnej kolejności uczestnicy dzielą się na grupy i każda z nich wypracowuje strukturę raportu dla poszczególnych odbiorców, również w formie komiksu.
3. Grupy przedstawiają swoje prace, uzasadniając elementy struktury raportu. Jeżeli opracowane komiksy nie pokażą różnicy w przygotowaniu raportów dla poszczególnych odbiorców, prowadzący w dyskusji podsumowującej musi doprowadzić do uświadomienia tych zależności.
4. Podsumowanie warsztatów to określenie obszarów dalszej samodzielności w działaniu dla zespołu i runda pytań końcowych.
5. Warsztaty kończą się ewaluacją. Uczestnicy wypełniają kwestionariusz, w którym na linii zaznaczają pozycję, jaką w ich ocenie zajmuje określona kategoria. Prowadzący zbiera arkusze, dziękuje wszystkim za zaangażowanie w tworzenie rozwiązań dla szkoły, życzy powodzenia i umawia się z zespołem na kolejne przedsięwzięcia realizowane w czasie wspomagania.

### Arkusz ewaluacji warsztatów: Na jakim fundamencie ...?

Na podstawie własnego przekonania i własnej opinii prosimy zaznaczyć na linii miejsce, które odpowiada tej opinii i przekonaniu w odniesieniu do warsztatów, w których Państwo uczestniczyli.

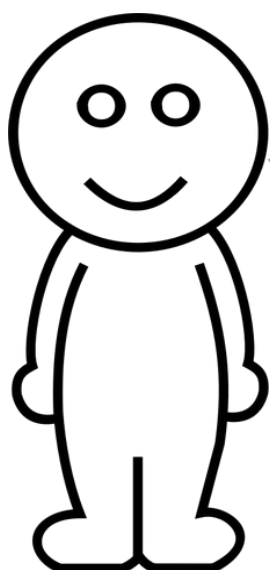
Miejsce, gdzie jest trójkąt równoważący, oznacza: „pewnie się czuję w tym obszarze” lub „mam dobrą opinię na ten temat”. Idąc w lewo jest gorzej, idąc w prawo – jest lepiej.

Moje umiejętności w zakresie projektowania diagnozy

Moje zaangażowanie w tworzenie rozwiązań dla mojej szkoły

Zaangażowanie moderatora warsztatów

Przydatność wypracowanych rozwiązań



Ja, Mędrek Wyjątkowiak, nie zdawałem sobie sprawy, że takie duże znaczenie dla podejmowania decyzji i działań ma dobra orientacja w potrzebach i oczekiwaniach. Teraz lepiej rozumiem, dlaczego nauczyciele ciągle nas wypytują, jakie jest nasze zdanie na temat wyboru drogi rozwiązania problemu, i zachęcają, abyśmy sami też się o to dopytywali. Kiedy cię pytają i kiedy sam odpowiadasz, to poszukujesz, jesteś kreatywny. Kiedy wymyślisz coś nowego i praktycznego, jesteś innowacyjny. Często, kiedy coś robisz, współpracujesz z kolegami, i od tej współpracy zależy to, czy efekt cieszy nas wszystkich, czy tylko niektórych. Takie doświadczenia przydają się w życiu pozaszkolnym i na pewno będą przydatne w przyszłości.

## 4. Działania szkoły – planowanie i wypracowywanie rozwiązań kształtujących kreatywność, innowacyjność i otwartość na pracę zespołową

*Zacznij cokolwiek, co możesz uczynić lub o czym marzysz.  
W śmiałości kryje się geniusz, siła i magia. Zacznij już teraz.*

Johann Wolfgang Goethe

### Narzędzia do planowania

Planowanie to istotny element w pracy każdej instytucji. Szkoła jako instytucja to organizacja uczącą się, jest zatem nastawiona na systematyczne zmiany nadążające za rzeczywistością.

Planowanie jest świadomym, opartym na wybranej metodzie, sformalizowanym procesem podejmowania decyzji co do oczekiwanego przyszłego stanu organizacji i sposobów jego osiągnięcia. Planowanie polega w znacznym stopniu na decydowaniu o podjęciu działań zwróconych na wywołanie zdarzeń (faktów, zjawisk), które same by nie zaistniały.

**Ważne:** Planowanie jest procesem polegającym na świadomym ustaleniu kierunków działania oraz podejmowaniu decyzji opartych na celach, faktach i odpowiednio przemyślanych ocenach.

Planowanie jest jedną z podstawowych funkcji zarządzania. W szkole planowaniem powinien zajmować się zespół. Spowoduje to zwiększenie realności planu i rozszerzenie odpowiedzialności za osiągnięcie założonych rezultatów.

Literatura wskazuje wiele metod planowania. Biorąc pod uwagę fakt, że planowanie w szkole może, a nawet powinno być powszechnie stosowaną techniką uczenia się, warto dokonać takiego przeglądu źródeł.

W procesie planowania wspomaganie szkoły należy stworzyć narzędzia, które mogą być wykorzystane w celu zbierania informacji i konkretyzowania dokumentów, ale również w celu podnoszenia świadomości udziału we wspomaganiu i odpowiedzialności za jego rezultaty. Wymieńmy przykłady narzędzi dla zaplanowania poszczególnych etapów realizacji wspomaganie szkoły w obszarze kształtowania u uczniów innowacyjności, kreatywności i pracy zespołowej.

## **Narzędzia do tworzenia planu**

- Formularz planu wspomaganie – zestawienie struktury planu w tabeli lub lista zawartości.
- Lista pytań do tworzonego planu wspomaganie – lista zawierająca pytania do zawartości planu wspomaganie w wymiarze merytorycznym, formalnym, organizacyjnym, innowacyjnym i kreatywnym.
- Lista kontrolna zawartości – lista wymagań formalnych.
- Narzędzia diagnozy:
  - kwestionariusze ankiet i wywiadów;
  - kufer marzeń – narzędzie gromadzące potrzeby uczniów; wymaga wyjaśnienia istoty i czasu działania oraz celowości zastosowania; musi być też wskazana forma wypowiedzi oraz miejsce jego złożenia;
  - debata społeczna.



## Jak może funkcjonować kufer marzeń

**Kufer marzeń** wymaga zaangażowania całej szkoły w szerzenie informacji o przydatności kształtowania kompetencji kluczowych – w tym szczególnym wyborze – kompetencji społecznych i obywatelskich, inicjatywności i przedsiębiorczości, świadomości i ekspresji kulturalnej oraz postaw innowacyjności, kreatywności i pracy zespołowej.

Na lekcjach z wychowawcą w każdej klasie powinna być zrealizowana sekwencja ćwiczeń opartych na praktycznym wykorzystaniu wymienionych kompetencji i postaw. Ma ona na celu rozbudzenie w uczniach chęć uczenia się w obliczu potrzeby pomocy lub rozwiązania problemu ważnego dla wszystkich. Opisy przypadków do ćwiczeń mogą przygotować sami nauczyciele. Lekcja kończy się wpisaniem na rozdanych przez nauczyciela kartkach odpowiedzi na pytania.

- w klasach V–VIII: Jaką wiedzę i w jaki sposób chcę zdobyć, aby mogło to być dla mnie satysfakcjonujące, mogło mnie cieszyć, przydać mi się, zaciekać mnie? Jakie są moje marzenia z tym związane?
- w klasach młodszych: Jak chcę się uczyć, aby było ciekawie? Moje marzenia!

Po zapisaniu odpowiedzi cała klasa z nauczycielem udaje się do miejsca, gdzie stoi kufer marzeń i wszyscy wrzucają do niego swoje marzenia. Kufer jest do dyspozycji w widocznym miejscu w szkole przez dwa tygodnie, aby każda klasa mogła umieścić tam swoje propozycje.

Uczniowie otrzymują informację, że to, co zapisali na kartkach, może wpłynąć na organizację uczenia się w szkole. Zatem jest szansa, aby część marzeń się spełniła.

## Deбата społeczna

W celu zdiagnozowania możliwości wykorzystania zasobów środowiska lokalnego dla zapewnienia różnorodności metod i form pracy, inspirowania do kreatywności, modelowania współpracy międzypokoleniowej i poszukiwania inspiracji w rzeczywistości warto w ramach pogłębionej diagnozy zorganizować debatę społeczną.

Trzeba zadbać o określenie tego, czego chcemy się dowiedzieć podczas debaty, a następnie sformułować pytania dla jej uczestników, określić termin i czas jej trwa-

nia. Następnie wybrać uczestników debaty, przygotować zaproszenia i je rozesłać. Należy zastanowić się nad modelem przebiegu debaty, opracować materiały wspomagające ten przebieg, wybrać osoby prowadzące debatę i obsługujące ją od strony technicznej. W sali przeznaczonej na debatę krzesła powinny być ustawione tak, aby wszyscy uczestnicy mogli się widzieć. Jeżeli jest taka możliwość, warto zapewnić wodę mineralną (w wersji ekologicznej – z kranu).

Pytania do debaty powinny dotyczyć kształtowania kompetencji społecznych i obywatelskich, inicjatywności i przedsiębiorczości, świadomości i ekspresji kulturalnej oraz postaw innowacyjności, kreatywności i pracy zespołowej. Dla przykładu mogą być takie:

- W jakich okolicznościach w wykonywanej przez Państwa pracy lub pełnionej funkcji przydaje się pomysłowość? Proszę podzielić się chociaż jednym przykładem?
- Czy widzą Państwo potrzebę wspólnego działania ludzi? W jakich sytuacjach związanych z Państwa aktywnością taka potrzeba występuje najczęściej?
- Czy to, że człowiek chodzi do teatru, na koncerty, do galerii sztuki lub amatorsko śpiewa, tańczy, maluje, fotografuje, rzeźbi, lepi w glinie, uczestniczy w pracach teatru, grup rekonstrukcyjnych itp., może mu się przydać w lepszym funkcjonowaniu w pracy i życiu? Proszę podać przykłady.
- W który z omówionych rodzajów aktywności chcieliby Państwo się zaangażować, aby wspomóc szkołę w kształtowaniu umiejętności przydających się w omówionych obszarach?

Uczestnikami debaty mogą być: przedstawiciele rodziców, przedstawiciele lokalnych NGO, lokalni liderzy, lokalne autorytety, przedstawiciele lokalnego biznesu, lokalni samorządowcy i inni, z którymi szkoła chce budować relacje. Ważne jest, aby w jednej debacie nie brało udziału zbyt wielu gości. Optymalna liczba to kilkanaście osób.

W przebiegu debaty warto zadbać o to, aby wyodrębnić jej części. Każda z nich powinna się trochę różnić od poprzedniej, należy każdemu z uczestników stworzyć możliwość zabrania głosu i przedstawienia swojej opinii oraz reglamentować czas wystąpień. Po zakończeniu debaty warto poinformować jej uczestników, jak zostaną wykorzystane wnioski i jak będzie można się o tym dowiedzieć.

Wyniki debaty to dla szkoły cenne informacje dotyczące tego, kto odpowiada na zaproszenia, jakie zasoby własne chce szkole oddać do dyspozycji i jakim jest źródłem informacji w zakresie wykorzystania kompetencji kluczowych w pracy i życiu. Te informacje znacznie pomogą skonstruować dobry, innowacyjny i kreatywny plan działania w zakresie kształtowania w szkole wymienionych kompetencji.

### **Plan wspomagania szkoły w zakresie doskonalenia kształtowania postaw innowacyjności, kreatywności i pracy zespołowej**

Plan wspomagania to dokument, który ma prowadzić wszystkie podmioty w nim uczestniczące przez cały realizowany w szkole proces. Dobrze, jeżeli plan uwzględnia większość elementów składających się na organizację tego procesu. Dlatego warto przeanalizować uwarunkowania. Potencjał do tego projektowania tkwi w samej szkole, jest wnoszony przez koordynatora wspomagania i ewentualnie przez zaangażowane organizacje, instytucje i wolontariuszy.

Plan powinien koncentrować się na obszarze rozwoju szkoły. Uwzględniać poszczególne etapy wspomagania, tzn. diagnozę, wdrażanie, analizę i ocenę efektów. Diagnoza dotycząca sposobów, jakości lub skuteczności kształtowania takich kompetencji jak kompetencje społeczne i obywatelskie, innowacyjność i przedsiębiorczość oraz świadomość i ekspresja kulturalna może wymagać pogłębienia i być interesującym doświadczeniem gromadzenia informacji o potencjale i możliwościach szkoły. Warto przeprowadzić ją kompleksowo i szeroko. To z pewnością zainspiruje do podejmowania działań, które mają być nastawione na kreatywność, innowacyjność i różne konfiguracje interakcji międzyludzkich. Praca na każdym z etapów planowania może wykorzystywać też metody wpisujące się w stosowanie technik sprzyjających kreatywności i nowatorstwu. Nauczyciele mogą własnym przykładem pokazywać dobre efekty pracy zespołowej.

Przykładowy plan wspomagania szkoły może wyglądać tak, jak przedstawiony poniżej. Może przyjąć również inną, akceptowaną w szkole formę. Nie należy jednak gubić jego procesowości. Powinien możliwie dokładnie odzwierciedlać planowany proces w całości.

**Plan wspomagania Szkoły Podstawowej w Osadzie Kreatywności w zakresie doskonalenia kształtowania postaw innowacyjności, kreatywności i pracy zespołowej.**

**Tytuł wspomagania:** Nie będzie takich drugich

**Cele wspomagania:**

- doskonalenie umiejętności nauczycieli w projektowaniu i realizacji zajęć szkolnych i innych działań na rzecz kreatywności, inicjatywności i wykorzystywania pracy zespołowej;
- doskonalenie umiejętności uczniów w zakresie wykorzystywania niestandardowego myślenia, poszukiwania innowacyjnych rozwiązań i wspólnej pracy na rzecz osiągnięcia celu;
- doskonalenie wykorzystania potencjału organizacyjnego szkoły i zasobów środowiska lokalnego na rzecz kształtowania kompetencji społecznych i obywatelskich, innowacyjności i przedsiębiorczości oraz świadomości i ekspresji kulturalnej uczniów.

**Okres obejmujący wspomaganie:** październik ..... czerwiec .....

**Tab. 6.** Organizacja procesu wspomagania.

Grupa działań wynikająca z celu wspomagania: <i>Do czego dążymy?</i>	Konkretnie działania: <i>Jak to zrobimy?</i>	Adresat działań: <i>Kto na tym skorzysta?</i>	Potrzebne zasoby materialne: <i>Co jest niezbędne, aby osiągnąć sukces?</i>	Podmioty odpowiedzialne: <i>Kto zaangażuje się w organizację, kto w wykonanie?</i>	Terminy realizacji: <i>Kiedy to się zdarzy? Ile czasu nam potrzeba?</i>	Oczekiwane efekty: <i>O co wzbogacą się ludzie, szkoła i jej środowisko?</i>	Wskaźniki świadczące o osiągnięciu efektu: <i>Po czym i jak poznamy, że takie wzbogacenie nastąpiło?</i>
Zainicjowanie procesu	Konsultacja z dyrektorem szkoły	Dyrektor	Założenia do wspomagania	Koordynator wspomagania	10 października	– wiedza dotycząca wspólnego działania na rzecz wzmocnienia rozwoju szkoły w zakresie kształtowania postaw kreatywności, inicjatywności i pracy zespołowej oraz na temat wspomagania szkoły	– powołany zespół, – informacja zwrotna od nauczycieli i rodziców
	Spotkanie informacyjne z radą pedagogiczną (RP) lub z wszystkimi pracownikami	Nauczyciele (oraz ewentualnie inni pracownicy szkoły)	Materiały nt. istoty wspomagania, prezentacja, komputer i projektor	Koordynator wspomagania, dyrektor szkoły	10 października		
	Powołanie zespołu problemowo-zadaniowego „Poszukiwacze kluczy”	Nauczyciele		Dyrektor	do 16 października		
Przeprowadzenie diagnozy	Szkolenie w zakresie kształtowania wybranych kompetencji kluczowych – 4 godz.	Nauczyciele – członkowie RP	Projektor, ekran, komputer oraz materiały do prowadzenia i uczestniczenia w szkoleniu – ustalone indywidualnie z prowadzącym	Koordynator wspomagania, dyrektor, przewodniczący zespołu problemowo-zadaniowego	do końca października	– wiedza o kompetencjach kluczowych, – umiejętności ich analizy w kontekście możliwości kształtowania w szkole, – materiały szkoleniowe	– wyniki przeprowadzonej oceny zadowolenia nauczycieli w wymiarze merytorycznym i organizacyjnym

	Warsztaty w zakresie przeprowadzenia diagnozy potrzeb w obszarze wskazanych kompetencji kluczowych – 6 godz. (2x3)	Nauczyciele – zespół problemowo-zadaniowy	Materiały do prowadzenia i uczestniczenia w warsztatach – ustalone indywidualnie z prowadzącym	Koordynator wspomagania, dyrektor, przewodniczący zespołu problemowo-zadaniowego	do połowy listopada	– umiejętności w zakresie projektowania i prowadzenia diagnozy w określonym obszarze	– opracowane wstępne założenia do diagnozy, – opracowane przykładowe narzędzia diagnostyczne
	Opracowanie założeń do diagnozy	Szkoła	Komputer, drukarka, papier	Zespół problemowo-zadaniowy oraz koordynator wspomagania	do 20 listopada	– zastosowanie umiejętności projektowania diagnozy, – narzędzia diagnostyczne, umiejętności ich projektowania zgodnie z założeniami, – raport z przeprowadzonej diagnozy	– założenia do diagnozy – plan diagnozy – narzędzia diagnostyczne – komplet, – raport z diagnozy
	Opracowanie narzędzi diagnostycznych	Szkoła	Komputer, drukarka, papier	Zespół problemowo-zadaniowy, pomocniczo koordynator wspomagania	do końca listopada		
	Przeprowadzenie diagnozy	Nauczyciele, szkoła, uczniowie	Komputer, drukarka, papier	Zespół wskazany w założeniach do diagnozy	do 15 grudnia		
	Opracowanie raportu z diagnozy	Nauczyciele, szkoła	Komputer, drukarka, papier	Zespół problemowo-zadaniowy	do 10 stycznia		
	Upublicznienie raportu z przeprowadzonej diagnozy	Dyrektor, nauczyciele, uczniowie, rodzice, przedstawiciele środowiska lokalnego	W zależności od przyjętych form upublicznienia	Dyrektor, zespół problemowo-zadaniowy	w okresie spotkań z rodzicami na I półrocze		
Zaprojektowanie i wdrożenie działań	Określenie celów oraz działań	Szkoła, nauczyciele,	Komputer, drukarka, papier	Zespół zadaniowy, dyrektor	do końca stycznia	– umiejętności projektowania	– kateria celów

	umożliwiających ich osiągnięcie	uczniowie, dyrekcja				celów rozwojowych w obszarze wskazanych kompetencji	
	Warsztaty (temat w zależności od zaplanowanych celów, np. „Jak projektować zajęcia wspierające kreatywność, innowacyjność i pracę zespołową uczniów”	Nauczyciele	Projektor, ekran, komputer oraz materiały do prowadzenia i uczestniczenia w szkoleniu – ustalone indywidualnie z prowadzącym	Dyrektor, przewodniczący zespołu, koordynator wspomagania, ekspert zewnętrzny	do końca stycznia	– umiejętności modelowania zajęć kształujących kreatywność, innowacyjność i wykorzystujących pracę zespołową, – materiały szkoleniowe	– zestawiona informacja zwrotna z przeprowadzonych warsztatów
	Opracowanie harmonogramu działań	Realizatorzy zadań	Komputer, drukarka, papier	Zespół zadaniowy	do 10 lutego	– doświadczenie we wdrażaniu nowatorskich, kreatywnych rozwiązań – nauczyciele, – doświadczenie w poszukiwaniu kreatywnych, nowatorskich rozwiązań i w pracy grupowej – uczniowie, – rozszerzenie oferty szkoły o nowe, atrakcyjne formy – szkoła,	– liczba zrealizowanych autorских projektów kształtowania kreatywności, innowacyjności i wykorzystywania pracy zespołowej, – efekty monitorowania – poziom świadomości i zadowolenia uczniów uczestniczących w realizowanych przedsięwzięciach,
	Zrealizowanie zaplanowanych działań	Nauczyciele, uczniowie	Zgodnie z pomysłem/koncepcją działań	Autorzy koncepcji działań, uczniowie	od połowy lutego do końca maja zgodnie z harmonogramem		
	Konsultacje indywidualne nauczycieli	Nauczyciele	Komputer, drukarka, papier	Koordynator wspomagania,	w czasie projektowania	– problemy rozwiązane	– liczba konsultacji,

	przygotowujących konkretne rozwiązania			dyrektor, eksperci, specjaliści, przewodniczący zespołu	i realizacji zadań, po wcześniejszym zgłoszeniu	w wyniku konsultacji	
	Konsultacje e-mailowe nauczycieli opracowujących i wdrażających konkretne rozwiązania	Nauczyciele	Komputer z dostępem do internetu	Koordynator wspomagania, eksperci, dyrektor	w ciągu dwóch tygodni od zainicjowania,		
Ocena efektów wdrożonych działań – ewaluacja	Zaplanowanie i prowadzenie monitorowania wdrażanych działań wspierających rozwój kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej uczniów	Nauczyciele, zespół zadaniowy	Komputer, drukarka, papier	Zespół zadaniowy, koordynator wspomagania	przez cały okres realizacji, począwszy od diagnozy, a skończywszy na prezentacji rezultatów	– umiejętności prowadzenia monitorowania w konkretnym obszarze	– plan monitorowania, – narzędzia monitorowania – wyniki systematycznego monitorowania
	Przeprowadzenie badania ewaluacyjnego kwestionariuszowego lub badania w działaniu	Szkoła	Komputer, drukarka, papier	Zespół ds. ewaluacji	II połowa maja		
	Zorganizowanie sesji prezentacji rezultatów – efektów zrealizowanych przez nauczycieli przedsięwzięć kształtujących wybrane kompetencje kluczowe uczniów	Szkoła – nauczyciele, uczniowie, rodzice, przedstawiciele środowiska lokalnego	Sala, projektor multimedialny, materiały dekoracyjne itp.	Dyrektor, przewodniczący zespołu wspomagania, wykonawcy działań (uczniowie, nauczyciele)	I połowa czerwca		
						– wypromowanie efektów podejmowania kreatywnych, nowatorskich działań oraz efektów pracy zespołowej – szkoła, – doskonalenie umiejętności wystąpień publicznych – uczniowie	– liczba osób uczestniczących w prezentacji, – fotografie, – opinie zebrane po prezentacji, – atmosfera zaobserwowana podczas prezentacji

Źródło: Opracowanie własne



## **Scenariusz warsztatów dla członków rady pedagogicznej dotyczący rozwijania wybranych kompetencji kluczowych uczniów**

Warsztaty powinny odpowiadać na specyficzne, zdiagnozowane potrzeby. Wskazane jest, aby warsztaty były prowadzone przez eksperta zewnętrznego. Łączenie przez osobę wspomagającą szkołę dwóch funkcji (organizatora procesu i specjalisty) może być niekorzystne dla placówki. Trudno zachować neutralność osobie wspomagającej, jeżeli będzie szkoliła nauczycieli i dzieliła się z nimi ekspercką wiedzą. Istnieje uzasadnione ryzyko, że nauczyciele będą od niej oczekiwać doradztwa i tym samym będą powstrzymywać się od tworzenia własnych rozwiązań.

**Realizacja:** podczas dwóch spotkań w odstępie co najmniej miesiąca – czas na wykonanie pracy domowej i wdrożenie nowych rozwiązań; pierwsze spotkanie – sesje I–III; drugie spotkanie – sesje IV–VII.

**Tytuł scenariusza zajęć:** Szukamy sposobów rozwijania kreatywności i innowacyjności oraz uczenia współpracy uczniów w naszej szkole.

### **Krótkie wprowadzenie:**

Warsztaty dla rady pedagogicznej dotyczące rozwijania wybranych kompetencji kluczowych uczniów są zaproszeniem nauczycieli do wspólnej pracy nad formułowaniem celów edukacyjnych rozwoju kompetencji kluczowych uczniów i kształtowania ich postaw. Uwaga uczestników będzie koncentrowała się na warunkach niezbędnych dla efektywnego rozwijania kompetencji kluczowych, w szczególności na kompetencjach nauczycieli w tym zakresie. Nauczyciele określą i opiszą docelowy model ucznia, który w pełni swojego potencjału edukacyjnego rozwija kompetencje. Wymiarą korzyścią udziału w warsztatach będzie doskonalenie umiejętności kształtowania wybranych komponentów kompetencji uczniów (kreatywności, innowacyjności i współpracy w zespole), jak również bank pomysłów – zbiór nowatorskich działań (projektów), które nauczyciele będą mogli wykorzystywać w pracy dydaktyczno-wychowawczej.

### **Cel ogólny:**

Doskonalenie umiejętności nauczycieli w zakresie rozwijania wybranych komponentów kompetencji kluczowych uczniów: kreatywności, innowacyjności i współpracy w zespole.

### **Cele szczegółowe (efekty):**

Uczestnik szkolenia:

- zidentyfikuje w dokumentach prawnych założenia i na ich podstawie sformułuje cele swojej aktywności dydaktyczno-wychowawczej zorientowanej na rozwój kompetencji kluczowych i kształtowanie postaw uczniów;
- rozpozna i określi niezbędne w swoim środowisku edukacyjnym warunki sprzyjające rozwijaniu kompetencji kluczowych uczniów i kształtowaniu postaw;
- określi poziom własnych umiejętności i wiedzę niezbędnych do kształtowania kompetencji kluczowych i postaw uczniów – w odniesieniu do modelu absolwenta funkcjonalnie korzystającego z kreatywności, innowacyjności i pracującego zespołowo;
- zaprojektuje efektywne sposoby kształtowania kompetencji kluczowych i postaw uczniów przez tworzenie i realizowanie innowacyjnych projektów;
- pozna metody i strategie stymulowania kreatywności i innowacyjności;
- uświadomi sobie, że w każdej grupie zachodzi proces grupowy, który jest zbiorem zjawisk występujących na poziomie podświadomym;
- będzie potrafił wykorzystać proces grupowy w klasie do uczenia współpracy i rozwoju grupy;
- nauczy się, czego unikać, a co robić na różnych etapach rozwoju grupy; pozna sposoby radzenia sobie z trudnymi sytuacjami;
- stworzy bank pomysłów działań związanych z rozwijaniem kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej;
- dokona samooceny własnych kompetencji w zakresie rozwijania kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej uczniów.

### **Treści – wymagania szczegółowe:**

- formułowanie celów rozwoju kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej uczniów;
- określanie strategii dydaktycznych w rozwijaniu kreatywności i czynników pomocniczych w budowaniu atmosfery sprzyjającej pracy w grupie;
- poszukiwanie innowacyjnych form i metod pracy z uczniami w celu rozwijania kreatywności, innowacyjności i inspirowania pracy zespołowej;
- planowanie działań na rzecz rozwijania kompetencji i postaw uczniów.

**Formy i metody pracy:** praca w grupach, analiza dokumentów, metoda zespołów reflektujących.

**Czas zajęć:** 14 godzin dydaktycznych

### **Wykaz materiałów pomocniczych:**

- Materiał dla uczestników:  
wykaz literatury, materiały ćwiczeniowe, podstawa programowa, wskaźniki kompetencji, koło kompetencji;
- Materiały biurowe:  
papier flipchartowy, markery, taśma klejąca, kartki post-it, papier formatu A4.

### **Zasoby edukacyjne:**

- E. de Bono, *Z nowym myśleniem w nowe tysiąclecie*, przeł. Maciej Karpiński, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2001.
- S. Guz, T. Sokołowska-Dzioba, A. Pielecki, *Wielowymiarowość aktywności i aktywizacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP Comandor, Warszawa 2008.
- E. Nęcka (i in.), *Trening twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008.
- K.J. Szmidt, *Szkice do pedagogiki twórczości*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2001.
- M. Brzeziński, *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

- M. Kabat, *Kreatywność w edukacji nauczyciela*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań 2013.
- A. Sajdak, *Edukacja kreatywna*, Wydawnictwo Apostolstwa Modlitwy, Kraków 2008.
- K.J. Szmidt, *ABC kreatywności*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.
- G. Dryden, J. Vos, *Rewolucja w uczeniu*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2003.
- D. Dziedziewicz, *Rusztowanie dla kreatywności. Zarys holistycznej koncepcji wychowania ku twórczości*, Wydawnictwo Universitas Rediviva, Warszawa 2009.
- A. Góralski, *Być nowatorem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- J.P. Guilford, *Natura inteligencji człowieka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1978.
- *Twórczość – wyzwanie XXI wieku*, oprac. E. Dombrowska, A. Niedźwiedzka, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2003.
- E. Nęcka, *Proces twórczy i jego ograniczenia*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 1995.
- K.J. Szmidt, *Pedagogika twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2013.
- P.G. Zimbardo, R.L. Johnson, V. McCann, *Psychologia. Kluczowe koncepcje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

## **Przebieg zajęć**

### **Sesja I**

**Temat:** Po co nam kreatywność i innowacyjność?

1. Wprowadzenie do szkolenia: powitanie uczestników, przedstawienie się trenera jako odpowiedź na pytanie, dlaczego jest właściwą osobą do prowadzenia zajęć. Zaprezentowanie celów i programu warsztatów, korzyści z uczestnictwa w szkoleniu, sposobów pracy i agendy szkolenia.
2. Ćwiczenie otwierające. Trener zaprasza uczestników do szybkiej rundy, w której zaprezentują się oni wg następującego schematu: Imię i nazwisko..., Uczę przedmiotu..., Najbardziej lubię, gdy uczniowie...., Kreatywność na lekcji to...

3. Ustalenie kontraktu. Prowadzący proponuje zasady obowiązujące w trakcie szkolenia: zaangażowanie, dyskrecja, prawo do decydowania o własnej aktywności, otwartość na nowe doświadczenia, gotowość do współpracy, mówienie wprost o niekomfortowych sytuacjach. Uczestnicy mogą zgłosić też swoje zasady. Wszyscy powinni zaakceptować ustalony kontrakt.
4. Ćwiczenie indywidualne – moje cele na szkolenie. Każdy uczestnik określa 2–3 cele, które chciałby osiągnąć. Trener wyjaśnia cel ćwiczenia, wskazując na budowanie współodpowiedzialności za przebieg szkolenia. Wyznaczone cele są swoistym kierunkowskazem. W trakcie szkolenia każdy może indywidualnie sprawdzać, w jakim stopniu realizuje swoje cele i co potrzebuje zrobić, by je osiągnąć. Osoba prowadząca podkreśla, że podczas sesji będzie prosiła o informację, co jest niezbędne w szkoleniu do realizacji indywidualnych celów. W ten sposób uczestnicy stają się współautorami wydarzeń na warsztatach.
5. Prowadzący zaprasza do pracy w grupach (sposób ich wyłonienia mniej lub bardziej innowacyjny, uczestnicy mogą samodzielnie określić sposób podziału). Każda grupa otrzymuje materiał ćwiczeniowy – definicje kreatywności i innowacyjności. Zadanie polega na wybraniu definicji, która zdaniem uczestników najtrafniej odzwierciedla analizowane pojęcia, a następnie:
  - a) podaniu własnych przykładów 2–3 przedsięwzięć innowacyjnych bądź kreatywnych na gruncie szkoły (chodzi o działania, których dotychczas w szkole nie prowadzono),
  - b) określeniu niezbędnych warunków gwarantujących powodzenie tych zamierzeń, w kategoriach: ludzie (jakich sojuszników potrzebujemy) oraz zasoby materialne i niematerialne (jakich środków potrzebujemy),
6. Prezentacja na forum przykładowych działań innowacyjnych. Osoba prowadząca może zachęcić uczestników do oszacowania zasobów pozostających w dyspozycji nauczycieli/szkoły w odniesieniu do prezentowanych przez grupy pomysłów – na ile są one realne i możliwe do przeprowadzenia. Należy zadbać o dobrą atmosferę, aby nikt nie bał się oceny. Można również zagłosować na najbardziej oryginalną inicjatywę, która jest szczególnie oczekiwana w organizacji.

## Sesja II

### Temat: Innowacyjny nauczyciel – kreatywny uczeń

1. Uczestnicy, podzieleni na grupy przedmiotowe, analizują zapisy podstawy programowej. Analiza jest ukierunkowana na opisanie zoperacjonalizowanych – dających się zauważyć możliwych zachowań (działań) uczniów, które świadczą o rozwijaniu kreatywności i podejmowaniu innowacyjnych działań w obszarze konkretnych przedmiotów.

Przykłady:

- uczeń argumentuje krytyczną ocenę pisarstwa Renaty Piątkowskiej (autorka m.in. *Która to Malala*) lub twórczości youtubera Sylwestra Wardęgi;
- uczeń formułuje np. trzy zasady etyczne istotne w relacji koleżeńskiej (społecznej);
- uczeń prezentuje dwa dowody swojej świadomości konsumenckiej lub oczekiwania rynków pracy wobec młodego pracownika;
- uczeń przedstawia i uzasadnia wybraną konsekwencję zmiany ordynacji wyborczej;
- uczeń analizuje różnorodność kulturową w kontekście społecznym i rynku pracy (po jednej zależności).

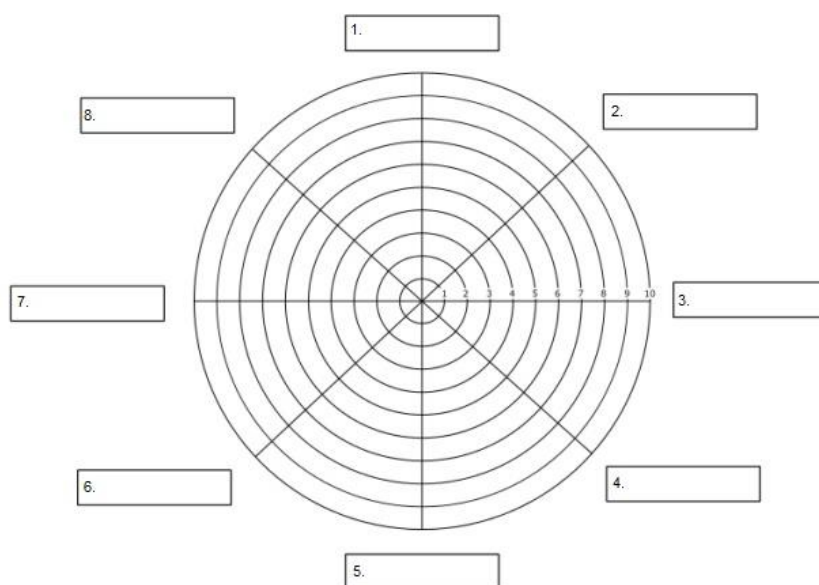
Dorobek pracy grup jest prezentowany na forum przez przedstawicieli i dyskutowany w gronie wszystkich uczestników. Ramy dyskusji są otwarte, mogą to być wnioski i spostrzeżenia nasuwające się podczas analizy podstawy programowej. Istotna wydaje się odpowiedź na pytanie: „Czym jest kreatywność i innowacyjność ucznia na poszczególnych przedmiotach, jak może wpływać na proces uczenia się?”. Rolą osoby prowadzącej będzie moderowanie dyskusji, syntetyzowanie i dokumentowanie wniosków.

2. Uczestnicy pracują w grupach przedmiotowych (poloniści, matematycy, nauczyciele języków obcych, przyrodnicy). W mniej licznych radach pedagogicznych podział może uwzględniać: przedmioty humanistyczne, matematyczno-przyrodnicze, ruchowo-artystyczne).

Grupy otrzymują profile ucznia w pełni wyposażonego we wskazane komponenty kompetencji: kreatywność, innowacyjność i umiejętność pracy zespołowej. Profile

wypracowane zostały podczas pierwszego spotkania z radą pedagogiczną. Dodatkowym materiałem są wskaźniki poszczególnych kompetencji. Zadaniem grup jest określenie, jaką wiedzę i umiejętności powinni mieć nauczyciele, by z powodzeniem kształtować kompetencje kluczowe uczniów.

3. Efekty pracy liderzy grup prezentują na wystawie podczas spaceru poznawczego wszystkich uczestników. Inną formą może być stworzenie z udostępnionych materiałów (gazet) kolażu postaci, której kompozycja daje możliwości interpretacji, dociekań lub analiz uczestników posługujących się np. metodą pytań do eksperta.
4. Po obejrzeniu wszystkich prac osoba prowadząca zaprasza uczestników do refleksji na temat: „Które z zaprezentowanych kompetencji nauczyciela w zakresie kształtowania u uczniów kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej są najistotniejsze, które mają najwyższą rangę?”. Każdy uczestnik ma do dyspozycji 2–3 głosy w postaci kartek post-it, za pomocą których wybiera kompetencje dla niego najważniejsze. Po zliczeniu głosów prowadzący wskazuje osiem najważniejszych kompetencji określonych przez grupę.
5. Praca indywidualna. Każdy uczestnik otrzymuje schemat koła kompetencji nauczyciela. W odpowiednich polach wpisuje nazwy kompetencji. Następnie dokonuje samooceny, określając poziom swoich umiejętności: jak obecnie ocenia u siebie daną kompetencję w skali od 1 do 10.



Rys. 1. Koło kompetencji – schemat

Źródło: Oprac. na podstawie: [jaksierozwijac.wordpress.com](http://jaksierozwijac.wordpress.com), [Koło kompetencji jako narzędzie do rozwoju kompetencji](#) [online, dostęp dn. 30.05.2017]



Identyczne koło rysuje trener na flipcharcie i wyjaśnia istotę narzędzia. Może podać przykłady innych zastosowań. Uczestnicy po wykonaniu ćwiczenia dzielą się refleksjami. Prowadzący prosi uczestników o zachowanie kół kompetencji nauczyciela, ponieważ będą im potrzebne do ponownej samooceny po zakończonym procesie wspomagania.

6. Prowadzący rozdaje uczestnikom po cztery kartki samoprzylepne i prosi o wpisanie czterech z ośmiu kompetencji, które w szczególny sposób pragnęliby doskonalić i rozwijać w procesie wspomagania. Anonimowo kartki trafiają do koperty. Trener przykleja kartki na flipcharcie, tworząc obszary kompetencji rady pedagogicznej wymagające rozwoju. Jednocześnie informuje, że zajęcia na warsztatach będą koncentrowały się wokół wskazanych umiejętności.

### Sesja III

**Temat:** Jak rozwijać kreatywność i innowacyjność uczniów?

1. Trener proponuje uczestnikom podzielenie się doświadczeniami, w jaki sposób rozwijają na swoich lekcjach kreatywność i innowacyjność uczniów. Wyjaśnia sposób pracy metodą zespołu reflektującego T. Andersen. Jest to szczególna forma pracy zespołowej, która polega na tym, że konsultowana grupa (młodych lub mało doświadczonych) ma dostęp do wiedzy, umiejętności, refleksji i przemyśleń zespołu nauczycieli (doświadczonych). Z tym, że grupy te ze sobą nie dyskutują. Słuchają się wzajemnie. W pracy tą metodą wyróżnia się trzy etapy:

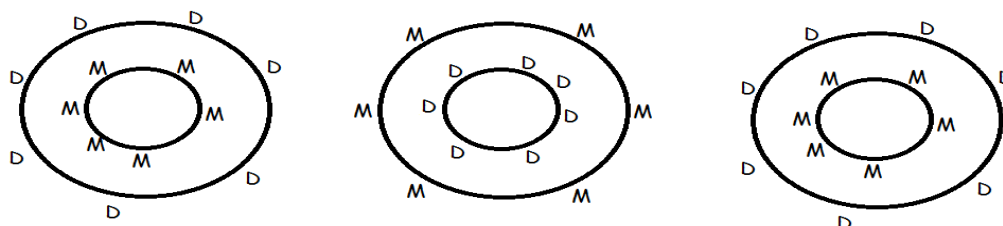
**I etap** – grupa dzieli się na tych, którzy mają niewielkie doświadczenie w kształtowaniu kreatywności i innowacyjności (M), siadają w wewnętrznym kręgu, i tych, których doświadczenie jest bogatsze (D) – zajmują krąg zewnętrzny. M opowiadają o swoich obawach, przedstawiają trudną sytuację, wyrażają swoje wątpliwości, stawiają pytania dotyczące rozwijania kompetencji. D – słuchają i przygotowują się do dyskusji między sobą.

**II etap** – następuje zmiana miejsc. W kręgu wewnętrznym zasiadają D, prowadzą między sobą dyskusję, która ma przynieść odpowiedzi na nurtujące M pytania oraz rozwiązać ich obawy i wątpliwości co do rozwijania kreatywności i innowacyjności uczniów.



**III etap** – M wracają na pierwotne pozycje, przedstawiają swoje uwagi, wrażenia i komentarze na temat tego, czego się nauczyli od doświadczonych kolegów.

### Metoda zespołów reflektujących, czyli wymiana doświadczeń.



2. Podsumowanie. Uczestnicy dzielą się osobistymi refleksjami dotyczącymi udziału w tym ćwiczeniu.
3. Prezentacja multimedialna trenera – miniwykład „Wspieranie kreatywności uczniów”. Ważne, by prezentowane podczas wykładu zagadnienia uwzględniały najnowszą literaturę przedmiotu i były przydatne w praktyce pedagogicznej. Treści wykładu: zasady nauczania twórczości, działania nauczyciela wspierające twórczość i kreatywność uczniów, reguły nauczania twórczości wg E. Torrance’a, metody nauczania twórczości, techniki prowokacji myślowych E. de Bono.
  - **Uwaga dla trenera:** Zamiast wykładu można przygotować materiał szkoleniowy do poszczególnych zagadnień i zaproponować pracę w grupach. Każda grupa prezentuje na forum w dowolnej formie materiał, z którym się zapoznała. Uczestnicy otrzymują komplet materiałów.
4. Podsumowanie. Dyskusja na temat tego, co było interesujące, nowe, inspirujące oraz co uczestnicy sobie uświadomili.
5. Zadanie domowe dla uczestników: stosowanie poznanych metod i technik rozwijania kreatywności na swoich lekcjach w ciągu najbliższego miesiąca. Wprowadzaniu nowych rozwiązań powinna towarzyszyć autorefleksja. W tym celu uczestnicy mogą skorzystać z kwestionariusza: Lista kontrolna lekcji – kształtowanie kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej.

6. Trener dziękuje grupie za wspólną pracę i prosi o przekazanie informacji zwrotnej. W tym celu rozdaje uczestnikom po dwie samoprzylepne kartki, w różnych kolorach. Na jednej z nich uczestnicy wpisują „Osobie prowadzącej chcę powiedzieć...”. Na drugiej – „Moja opinia na temat zajęć...”. Każdy uczestnik przykleja na flipcharcie swoje opinie odpowiednio do zapisów.

W drugiej części warsztatów nauczyciele będą mogli zaprezentować spostrzeżenia i odczucia związane z rozwijaniem kreatywności i innowacyjności na własnych lekcjach. Podzielią się doświadczeniami: co się sprawdza, co nie ma zastosowania, dlaczego tak jest, które umiejętności w kształtowaniu kreatywności w szczególności udało się doskonalić, jak to wpływa na jakość pracy z uczniem.

## **Druga część warsztatów szkoleniowych (po miesiącu)**

### **Sesja IV**

**Temat:** Jak zmienia się nasza praktyka pedagogiczna w rozwijaniu kreatywności uczniów?

1. Powitanie uczestników. Trener przypomina cele i program warsztatów z sesji I, ze szczególnym podkreśleniem korzyści dla uczestników.
2. Oczekiwania nauczycieli wobec warsztatów. Trener prosi uczestników o podanie jednego pytania, na które uczestnik chce uzyskać odpowiedź w trakcie szkolenia. Pytania są zapisywane na flipcharcie. Trener wskazuje pytania, na które uczestnicy otrzymają odpowiedź oraz te, które zostaną bez odpowiedzi.
3. Praca w parach. Uczestnicy dzielą się informacjami, co udało się im zastosować w pracy z uczniem po ostatnim szkoleniu i jak radzą sobie z wyzwaniem kreatywności uczniów.

Czas pracy 15 min. Jedna osoba z pary opowiada przez 4–5 min, co zastosowała na lekcjach z poznanych technik i metod rozwijania kreatywności. Druga osoba słucha, dopytuje i wyszukuje mocne strony. Następnie (przez ok. 2 min) udziela informacji zwrotnej o zasobach i atutach, które usłyszała podczas wypowiedzi. Później osoby zamieniają się rolami.

4. Krótka runda podsumowująca ćwiczenie. Każdy uczestnik wymienia jeden swój zasób, o którym dowiedział się podczas konwersacji.

5. Praca w grupach. Uczestnicy podzieleni na grupy 4–5-osobowe na podstawie własnego doświadczenia pedagogicznego w modyfikowaniu warsztatu pracy na przestrzeni ostatniego miesiąca przedstawiają sukcesy i trudności, jakie napotkali, wprowadzając nowe rozwiązania w pracy z uczniem. Grupy tworzą plakaty, na których powinny się znaleźć sukcesy i trudności zarówno w pracy dydaktycznej, jak i wychowawczej.
6. Prezentacja wyników prac. Pozostali uczestnicy mogą zadawać pytania prezentującej grupie. Trener podsumowuje pracę grup i jeżeli to możliwe, udziela komentarza z metapoziomu.

## **Sesja V i VI**

**Temat:** Zarządzanie różnorodnością w klasie na podstawie dynamiki procesu grupowego

1. Miniwykład „Czym jest proces grupowy i jak go wykorzystać w uczeniu współpracy i rozwoju zespołu?”.

Treści wykładu: klasa jako mała grupa społeczna; struktura grupy; fazy procesu grupowego; nieuchronność procesu grupowego; diagnozowanie faz rozwoju grupy; zjawiska zachodzące w grupie; rola nauczyciela, wychowawcy w rozwoju grupy; homeostatyczny model procesu grupowego: równoważenie celów, równoważenie energii i napięcia, stabilizowanie interakcji, treści i procesu; skutki braku równowagi dla procesu uczenia się.

2. Rozumienie procesu grupowego przez nauczyciela umożliwia jego kontrolę i odpowiednie pokierowanie przebiegiem lekcji tak, by uczniowie mieli możliwość uczyć się od siebie i ze sobą pracować. Pozwala także na skuteczne interwencje w to, co dzieje się podczas pracy grupowej. Uczestnicy zostają podzieleni na cztery grupy. Każda z nich pracuje nad jednym etapem procesu grupowego: formowanie, ścieranie się, normowanie, działanie. Grupy otrzymują katalog zachowań uczniów i wybierają z niego charakterystyczne zachowania do etapu, który analizują. Następnie wskazują zadania i rolę nauczyciela na danym etapie procesu grupowego.

**Tab. 7.** Zadania i rola nauczyciela na danym etapie procesu grupowego

Jak zachowują się uczniowie na lekcji?	Zadania i rola nauczyciela/wychowawcy
1. Formowanie	
2. Ścieranie się	
3. Normowanie	
4. Działanie	

3. Grupy prezentują wyniki prac. Trener dokonuje podsumowania i proponuje spisanie wynikających z dyskusji wniosków.
  1. Poziom energii w grupie odzwierciedla panującą atmosferę.
  2. Optymalny poziom energii w grupie objawia się...
  3. Niski poziom energii sprzyja...
  4. Zbyt wysoki poziom energii prowadzi do...
4. Praca z modelem posiadania problemu T. Gordona. Uczestnicy podają anonimowo problemy, z którymi często sobie nie radzą w klasie. Trener tworzy listę sytuacji trudnych. Uczestnicy zapisują je w przygotowanym szablonie. „Czyj to problem?”

**Tab. 8.** „Czyj to problem?”

Sytuacja	Uczeń/uczniowie mają problem	Ja mam problem	My mamy problem	Brak problemu
1.				
2.				
3.				

Każdy uczestnik ocenia problem z własnej perspektywy. W drugiej części uczestnicy zajmują miejsca w wyznaczonych w sali szkoleniowej obszarach określających konkretne stanowisko. Podają argumenty za dokonany wybór. Podczas dyskusji można zmieniać przyjęte wcześniej stanowisko, uzasadniając swoją decyzję. Podsumowanie ćwiczenia wg struktury: Zaczynam zdawać sobie sprawę...; Teraz wiem...; Chcę powiedzieć...

5. Trener podsumowuje ćwiczenie, wskazując, że na postrzeganie rzeczywistości mają wpływ nasze mapy mentalne, projekcje, stereotypy, które ją zniekształcają i stąd różnorodność naszych stanowisk i interpretacji zjawisk i faktów.
6. Nauczyciele w parach zapoznają się z rodzajami interwencji stosowanymi w stosunku do uczniów. Do zaprezentowanych trudnych sytuacji z poprzedniego ćwiczenia wybierają właściwy poziom interwencji. Prezentują własne wybory.

**Tab. 9.** Rodzaj interwencji w stosunku do trudnej sytuacji

Trudne sytuacje w klasie	Rodzaj interwencji
1.	
2.	
3.	

7. Trener otwiera dyskusję podsumowującą, w której uczestnicy wypowiadają się na temat tego, co decyduje, że wybierają różne interwencje dla tych samych sytuacji, jakie rodzaje interwencji najczęściej stosują, który rodzaj interwencji jest dla nich trudny, skąd te trudności się biorą.

## Sesja VII

**Temat:** Jak organizować skuteczne uczenie się w grupie?

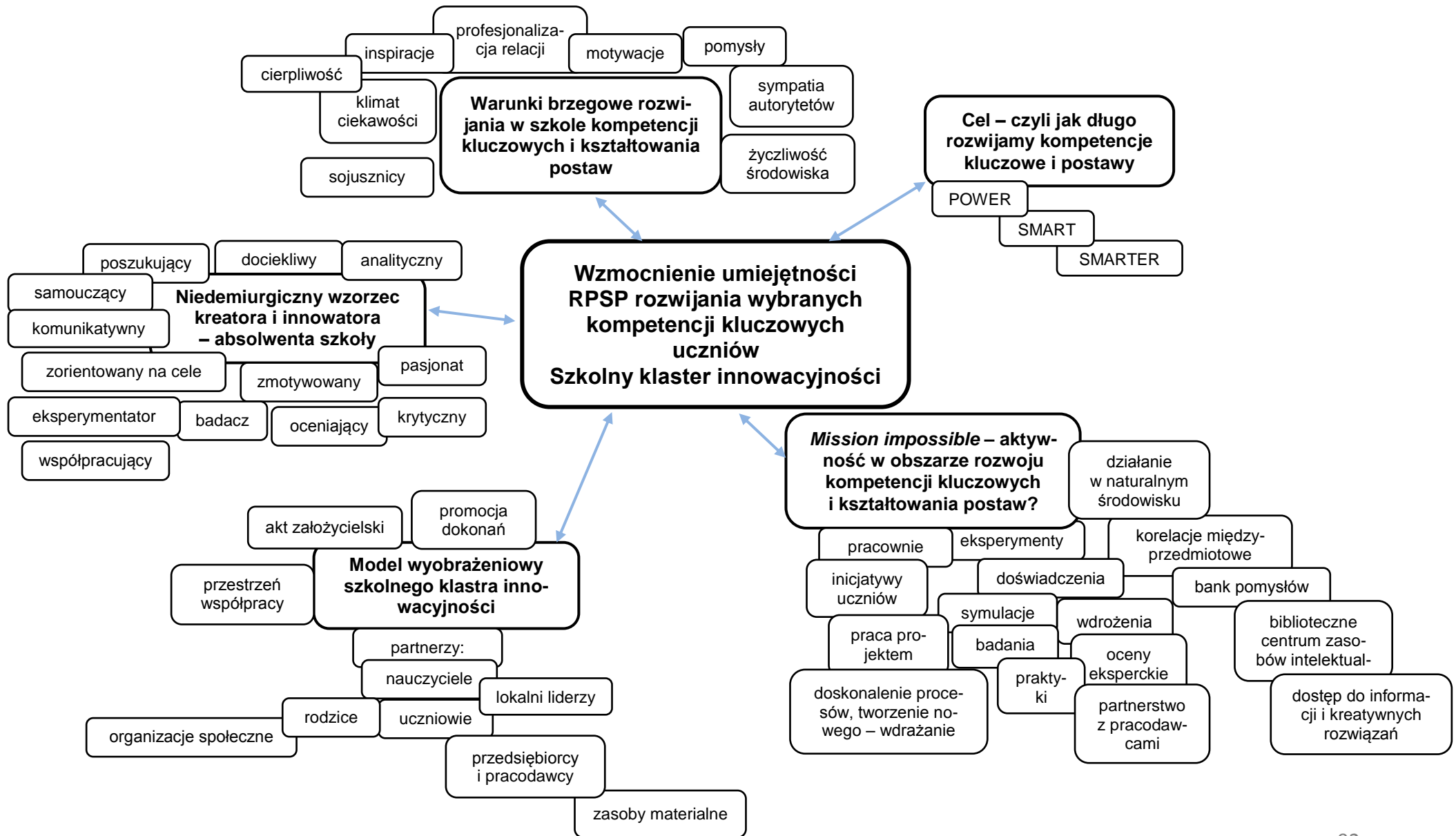
1. Trener zaprasza uczestników do dyskusji „Czy uczenie się we współpracy może być skuteczne?”. Zapisuje argumenty za i przeciw na flipcharcie. W podsumowaniu dyskusji warto zwrócić uwagę na to, że proces uczenia się ma charakter społeczny, jest dynamiczny, podlega nieustannym zmianom w zakresie nauczanych treści i stosowanych metod. Praca w grupach jest okazją do samodzielności uczniów i brania odpowiedzialności za własny rozwój.
2. Uczestnicy w grupach 4–5-osobowych określają korzyści dla uczniów wynikające z pracy w grupie oraz przedstawiają istotę uczenia się we współpracy w postaci metafor.
3. Trener zachęca nauczycieli do utworzenia banku dobrych praktyk organizowania pracy grupowej uczniów. Na sześciu plakatach zapisane są pytania, po jednym na każdym. Uczestnicy na podstawie własnego doświadczenia podają przykłady odpowiedzi na pytania:

- W jaki sposób dobieramy uczniów do grup, w których mają się uczyć?
  - Jakie metody i techniki sprzyjają pracy w grupie?
  - W jaki sposób oceniamy uczniów za wykonanie zadania grupowego?
  - W czym wyraża się autonomia grupy?
  - Jak grupa radzi sobie z konfliktem?
  - Jak uczymy uczniów oceny koleżeńskiej?
4. Uczestnicy podzieleni na sześć grup analizują wylosowany plakat z propozycjami dobrych praktyk, porządkują i grupują zapisane pomysły. Prezentują swoje analizy na forum, zapraszając do dyskusji i stawiania pytań. Trener czuwa nad merytoryczną stroną dyskusji i proponowanych rozwiązań. Jest przygotowany do tego, by korygować błędy, jeżeli się pojawią, uzupełniać i poszerzać zagadnienia, proponować dodatkowe rozwiązania. Może posłużyć się również przygotowaną prezentacją multimedialną.
5. Zadanie domowe dla uczestników: przeprowadzenie przynajmniej jednej lekcji, podczas której uczniowie pracują w grupach, rozwijają swoją kreatywność i podejmują działania lub rozwiązania innowacyjne. Lekcje obserwują zaproszeni nauczyciele (3–5 osób), korzystając z arkusza obserwacji Lekcja, ale jaka?. Po lekcji następuje jej omówienie uwzględniające aspekty zawarte w arkuszu obserwacji.
6. Zakończenie szkolenia. Trener prosi uczestników, by dokończyli zdania: Nauczyłam się...; W pracy wykorzystam...; Swój cel osiągnęłam w stopniu...; Chcę innym podziękować za...
7. Prowadzący dziękuje grupie i zaprasza na następne spotkanie za 7–8 tygodni.
- **Uwaga dla trenera:** Sytuacje trudne na szkoleniu są integralnym elementem pracy trenera. Wielu z nich nie da się uniknąć, a ich podłożem może być naturalny opór przed zmianą, niewyjaśnione sprawy w zespole lub nie najlepsze doświadczenia z poprzednich szkoleń. Warto jednak wiedzieć, że niektóre z nich są często prowokowane przez samego trenera, np. postawa trenera, sposób komunikacji z grupą, dbałość o komfort pracy, bezpieczeństwo i autonomię. Ograniczymy prawdopodobieństwo pojawienia się sytuacji trudnych, gdy:
  - przygotujemy szkolenie jako odpowiedź na zbadane potrzeby uczestników;

- będziemy reagowali na oczekiwania zgłaszane przez uczestników;
- zadbamy o profesjonalny kontrakt;
- będziemy okazywali zainteresowanie i gotowość pomocy;
- podejmiemy działania, by zapewnić bezpieczeństwo w grupie, m.in. przez udzielanie konstruktywnej informacji zwrotnej, zauważanie i docenianie wypowiedzi każdego uczestnika, wskazywanie zasobów grupy i każdego z osobna;
- zastosujemy angażujące formy i metody pracy;
- będziemy dobrze przygotowani merytorycznie;
- w trakcie spotkania poprosimy o informację zwrotną od uczestników na temat różnych aspektów szkolenia.

Przedstawiona poniżej mapa myśli pozwoli na przeanalizowanie uwarunkowań dotyczących wzmocnienia umiejętności nauczycieli w zakresie rozwijania wybranych kompetencji kluczowych uczniów.

# MAPA MYŚLI NIEUCZESANYCH





**Ważne:** Wspieranie rozwoju kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej uczniów musi być wyjściem poza schemat myślenia o dydaktyce.

## **Narzędzia do obserwacji lekcji, w tym lekcji koleżeńskich, pod kątem rozwijania wybranych kompetencji uczniów**

Uczenie się od siebie nawzajem jest jednym ze sposobów efektywnego działania nauczycieli. Koledzy ze szkoły mają doświadczenie w pracy z tymi samymi dziećmi i jeżeli chcą się nim dzielić, pomaga to w podnoszeniu efektywności pracy. Jest wiele okazji i możliwości dzielenia się własną wiedzą i doświadczeniem, np. lekcje koleżeńskie.

### **Arkusze obserwacji**

Narzędzie w postaci arkusza obserwacji lekcji przedstawione niżej przyda się do konkretyzowania elementów tej obserwacji w kontekście kształtowania kompetencji kluczowych. Ważna jest w nim przede wszystkim kreatywność, innowacyjność i praca zespołowa. Narzędzie to kompleksowo traktuje proces edukacji. Zatem przyglądamy się lekcji w kontekście tych elementów, które wpisują się w zamysł metodyczny. W pierwszej kolumnie mamy elementy do wyboru. Te, które pasują do obserwowanej lekcji, możemy podkreślić i w kolejnych kolumnach zapisywać własne refleksje na ich temat. Pod proponowaną listą jest miejsce na własne sugestie nauczyciela obserwatora. Może tam zapisać kryteria, które dostrzegł podczas prowadzenia obserwacji. Ten arkusz jest dla osoby obserwującej. W dyskusji prowadzonej po lekcji wykorzystuje ona zawarte w nim notatki zgodnie z własną decyzją.

**innowacyjność – kreatywność – praca zespołowa**

**Lekcja – ale jaka?**

Kształtowanie postaw w kontekście kompetencji społecznych i obywatelskich, inicjatywności i przedsiębiorczości oraz świadomości i ekspresji kulturalnej

Jesteś na lekcji koleżanki/kolegi – wyjdź z niej z nowymi pomysłami na swoje lekcje! Niech obserwacja stanie się inspiracją.

Element przebiegu lekcji, rozwiązanie organizacyjne lub metodyczne	<b>Twoje uwagi!</b> (do komunikatu zwrotnego dla prowadzącego lekcję)	<b>Twoje inspiracje!</b> (co zabierzesz z tej lekcji i w jakim celu)	Zaskoczenie, paradoksy, konsekwencje, niekonsekwencje, zachwyt, dezaprobata
<p>Temat lekcji:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• otwiera, a nie zamyka;</li> <li>• formą mobilizuje do zaangażowania emocjonalnego;</li> <li>• jest kreowany z udziałem uczniów;</li> <li>• odwołuje się do znanej uczniowi rzeczywistości;</li> <li>• sugeruje wspólne osiągnięcie efektu;</li> <li>• mobilizuje do głębszego przeżycia i refleksji;</li> <li>• jest tajemniczy.</li> </ul> <p><b>Twoje kryteria:</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>			

<p>Cele lekcji:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• są odpowiednio zoperacjonalizowane i odzwierciedlają poziom percepcji ucznia;</li> <li>• nie jest ich zbyt wiele;</li> <li>• są osiągalne w obserwowanych warunkach;</li> <li>• widać ich odzwierciedlenie w zadaniach dla ucznia;</li> <li>• wpisują się w odpowiednie kategorie taksonomiczne;</li> <li>• operacjonalizacja wskazuje na kształtowanie postaw innowacyjności i kreatywności;</li> <li>• sformułowane są z uwzględnieniem zespołowego ich osiągnięcia;</li> <li>• stanowią punkt odniesienia w zakresie oceniania osiągnięć ucznia;</li> <li>• uczniowie mają swój udział w ich formułowaniu;</li> <li>• uczniowie mają świadomość własnej drogi i wpływu na ich osiągnięcie.</li> </ul> <p><b>Twoje kryteria:</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>			
--	--	--	--

<p>Przebieg lekcji:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sposób zainicjowania motywuje i angażuje ucznia emocjonalnie;</li> <li>• organizacja pracy związanej z udziałem ucznia w lekcji pozwala wyzwolić jego potencjał;</li> <li>• zadania realizowane przez uczniów umożliwiają wybór i kreowanie drogi dojścia do rozwiązania;</li> <li>• obserwuje się powstawanie rozwiązań oryginalnych i innowacyjnych;</li> <li>• dostrzegalne są przejawy indywidualizacji;</li> <li>• widoczne są przejawy pracy zespołowej;</li> <li>• dostrzega się świadomy udział uczniów we własnej edukacji;</li> <li>• kontraktowane są zasady pracy;</li> <li>• satysfakcjonująco przebiega posługiwanie się informacją zwrotną;</li> <li>• uczeń kończy lekcję ze świadomością stopnia osiągnięcia celu – przejawia określone postawy.</li> </ul> <p><b>Twoje kryteria:</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>			
--	--	--	--

<p>Zastosowane środki dydaktyczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• są odpowiednio dobrane do treści i kształtowanych kompetencji;</li> <li>• jest ich wystarczająca ilość dla sprawnej organizacji pracy zadaniowej ucznia;</li> <li>• są wykonane przez samych uczniów;</li> <li>• inspirują do twórczego poszukiwania i uczenia się od siebie nawzajem;</li> <li>• uwzględniają lub wykorzystują inspiracje płynące z kultury i różnych dziedzin sztuki.</li> </ul> <p><b>Twoje kryteria:</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>			
<p>Zastosowane strategie edukacyjne, metody i formy pracy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• umożliwiają świadome uczestnictwo ucznia w procesie uczenia się;</li> <li>• zapewniają atmosferę poszukiwania i wyboru rozwiązań;</li> <li>• dają możliwości pracy w zespołach;</li> <li>• zapewniają zastosowanie atrakcyjnego sposobu pracy;</li> <li>• podtrzymują aktywność ucznia w procesie uczenia się;</li> </ul>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>• zapewniają wykorzystanie inicjatyw uczniowskich;</li> <li>• motywują do działania.</li> </ul> <p><b>Twoje kryteria:</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>			
<p>Miejsce realizacji lekcji (również jego aranżacja):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• układ mebli sprzyja pracy zespołowej;</li> <li>• wykorzystywane są miejsca niekonwencjonalne;</li> <li>• wykorzystywany jest materialny potencjał środowiska lokalnego;</li> <li>• wykorzystywane są zasoby ludzkie środowiska lokalnego.</li> </ul> <p><b>Twoje kryteria:</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>			
<p>Praca domowa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• jest inspirująca;</li> <li>• nie obciąża nad miarę pracochłonnością;</li> <li>• pozostawia przestrzeń dla alternatyw;</li> <li>• może być realizowana wspólnie, np. z wykorzystaniem internetu.</li> </ul>			

<b>Twoje kryteria:</b> ..... ..... .....			
Inne istotne aspekty lekcji w kontekście kreatywności, innowa- cyjności i pracy zespołowej			

## Lista kontrolna

Inny rodzaj narzędzia to lista kontrolna. Jest ona narzędziem przydatnym nauczycielowi, dyrektorowi i zespołowi ds. ewaluacji. Nauczycielowi może służyć już na etapie planowania zajęć, jak również do monitorowania pracy i samooceny. Dyrektorowi szkoły posłuży do obserwacji lekcji w ramach prowadzonego nadzoru pedagogicznego w zakresie kształtowania kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej. Zebrane informacje mogą zostać wykorzystane w procesie ewaluacji.

### Lista kontrolna lekcji

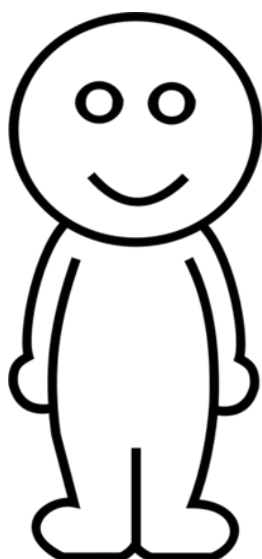
#### – kształtowanie postaw kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej

Rozpoczynanie lekcji	Zdecydowanie NIE	Częściowo	Zdecydowanie TAK
1. Na początku lekcji:			
– nauczyciel informuje uczniów o celach lekcji;			
– uczniowie są informowani o kryteriach sukcesu, czyli o tym, czego mają nauczyć się na lekcji;			
– lub wspólnie z nimi ustala – czego uczniowie mają nauczyć się na lekcji.			
2. Nauczyciel:			
– przedstawia uczniom proponowane formy pracy na lekcji;			
– pyta uczniów o ich opinie i propozycje.			
3. Atmosfera panująca w klasie sprzyja:			
– zaufaniu i życzliwości;			
– bezpieczeństwu psychicznemu;			
– okazywaniu wzajemnego szacunku.			
4. Wprowadzenie do lekcji wzbudza ciekawość uczniów.			
5. Początek zajęć nawiązuje do zagadnień wcześniej poznanych.			



Przebieg lekcji			
6. Stosowane metody i techniki nauczania umożliwiają rozwijanie myślenia twórczego.			
7. Praca na lekcji sprzyja podejmowaniu działań innowacyjnych.			
8. Uczniowie wzajemnie inspirują się do poszukiwania nowych i oryginalnych rozwiązań.			
9. Uczniowie:			
– są świadomi powiązań tego, czego się uczą, z kryteriami sukcesu			
– mają okazję wskazywać, czego się nauczyli,			
– mogą wskazywać, czego nie rozumieją (samoocena ucznia).			
10. Uczniowie na lekcji mają możliwość uczenia się od siebie nawzajem (praca w parach, grupach).			
11. Nauczyciel:			
– inspiruje uczniów do innowacyjnych rozwiązań;			
– motywuje do podejmowania aktywności twórczej.			
12. Uczniowie otrzymują wsparcie od nauczyciela w sytuacji, gdy potrzebują pomocy.			
13. Lekcja jest przestrzenią, w której uczniowie rozwiązują problemy w twórczy sposób.			
14. Na lekcji uczniowie zadają nowe, twórcze pytania.			
15. Nauczyciel:			
– rozpoznaje, na jakim etapie procesu uczenia się są poszczególni uczniowie – początkujący, kompetentny, biegły;			
– dostosowuje proces edukacyjny do potrzeb poszczególnych uczniów, zgodnie z powyższym rozpoznaniem.			

Zakończenie lekcji			
16. Nauczyciel:			
– sprawdza, w jakim stopniu uczniowie osiągnęli zaplanowane rezultaty;			
– wskazuje mocne strony i pojawiające się trudności ze zrozumieniem zagadnień.			
17. Nauczyciel zapewnia uczniom informację zwrotną, w jakim miejscu się znajdują w swoim uczeniu się.			
18. Uczniowie dokonują samooceny, w tym potrafią określić, które wymagania są dla nich wyzwaniem na właściwym poziomie.			
19. Nauczyciel, jeżeli proponuje pracę domową, to o zróżnicowanym stopniu trudności, dbając o to, by służyła rozwijaniu kreatywności lub innowacyjności.			
20. Nauczyciel pozyskuje informację zwrotną od uczniów:			
– o sposobach uczenia się;  – atmosferze na lekcji;  – poziomie trudności postawionych celów i kryteriów sukcesu;  – atrakcyjności zadań.			
21. Nauczyciel wykorzystuje otrzymane informacje do planowania następnych lekcji.			



Grunt to działanie. Nauczyciele proponują nam liczne zadania. Spośród nich możemy wybierać te, które są z jakiegoś powodu dla nas najważniejsze, interesujące. Przez to nawet nasi koledzy, którym się zwykle nie chciało, biorą się do rozwiązywania... My, którym się chce, tym sposobem również więcej się uczymy. Wszyscy od siebie nawzajem, bo każdy robi coś ciekawego. Mamy z tym więcej roboty – to fakt, ale się dzieje i czasami nawet nie chce się od razu po lekcjach wracać do domu.

Jeśli się wie, jakie są potrzeby i oczekiwania uczniów, ale też nauczycieli, to można tak sobie nawzajem zorganizować edukację, że będzie naprawdę ciekawa.

## 5. Nauczyciel kreatorem, innowatorem i moderatorem – doradztwo dla nauczycieli

Mędrek Wyjątkowiak pisze list ... do osoby wspomagającej.

Szanowna Pani,

w pierwszych słowach mojego listu chciałbym serdecznie podziękować za zaangażowanie w proces wspomagania w naszej szkole. Odkąd zawitała Pani w nasze progi, coś jakby inaczej zaczęło funkcjonować. Nie, to nie tak, że wcześniej nic się nie działo, a teraz nagle fajerwerk goni *event* albo akademia żwawo kroczy śladem parady. I nic tylko pompa, feta, fiesta i galówka. Nie. Zmieniło się w języku, relacjach i postawach. Mam wrażenie, że my oraz nasi nauczyciele i pani dyrektor wychyliłiśmy głowy zza barykady. Nie, nie po to, żeby machać białą flagą na znak poddania się. Raczej z ciekawości. Zaczęliśmy zerkać na siebie i przyglądać się sobie z odkrywczą myślą: „Proszę, przed nami nauczyciele – a też ludzie!”. I podobnie nauczyciele – patrzą na nas i zdają się myśleć: „No, no, no – uczniowie, a *człowiek!*”. Panią dyrektora też zaczęliśmy ucłowieczać, a tzw. lokalne otoczenie szkoły zerka ku szkole z życzliwością. Może to po tej debacie albo ankiecie do lokalnych aktywistów z NGO? Cieszy nas, że nauczyciele teraz jakby więcej laborantami się stali i nas traktują jak swój zespół badawczy, który wspólnie pracuje nad odkryciem czegoś doniosłego. Jednym słowem, eksperymentujemy, doświadczamy, obstawiamy wyniki i efekty. Nadal mamy za mało odczynników, próbek badawczych, tekstów źródłowych, ciekawych dokumentów i różnych takich. Nic to, przecież nie od razu Kraków (albo Rzym?) zbudowano. Częściej jednak chodzimy do miejscowej piekarni, pobliskiego zakładu wodociągów i kanalizacji oraz lokalnego muzeum miasta i rzeki, żeby podglądać proces technologiczny, włączyć się w prowadzone analizy fizykochemiczne albo wspierać opracowanie katalogu wystawy. Wielu z nas ten stan rzeczy wcale nie cieszy. Część moich koleżanek i kolegów leseruje w najlepsze, realizując się głównie na fejsie. Co ciekawe, teraz nauczyciele zmienili też swoje nastawienie do nich. Widzę, jak próbują włączyć ich do uczenia się, proponując zadania możliwe do wykonania z wykorzystaniem Facebooka i smartfonów jako nośników informacji i przestrzeni komunikacyjnej. Co z tego wyniknie, nie wiem. Obserwuję tylko (słyszę), jak moje koleżanki i koledzy nie bardzo potrafią skumać ten „nowy” język

nauczycieli, którym komunikują się z nimi. Nauczyciele zachęcają ich do stawiania sobie celów, do rozmowy o mocnych stronach, próbują rozkminić ich preferencje uczenia się i jakieś inteligencje (?). No i często dostajemy od nich informacje zwrotne. Na pewno nie stygmatyzują i nie skreślają. Jakby wiedzieli, że nasze trudne teraz koleżeństwo wyjdzie na ludzi. Kiedyś. Fajnie wyglądają nasze przygotowania do wszelkich wyjazdów edukacyjnych. Było tak, że nasza pani sama załatwiała większość spraw, czasem udało jej się uzyskać skromną pomoc naszych rodziców. A teraz, w ramach przygotowań do wiosennego wyjazdu do Krakowa i innych pobliskich ważnych miejsc, włączyła nas w te przygotowania. To my opracowujemy program. Ile myśmy się już naszukali informacji na temat ciekawych muzeów. Ile się powyklócaliśmy na temat najlepszej ścieżki edukacyjnej wartej przejścia, poznania i wykonania na niej zadań... A jeden nasz zespół to przygotowuje z panem od historii i panią od języka angielskiego coś, co z angielska nazywa się *quest*. Nauczyciele chyba się już pogodzili z faktem, że nie mają monopolu na wiedzę. Wiedzą, że my wiemy, że w Google'u, Wikipedii i na Tedzie można znaleźć wszystko i przy krytycznym podejściu do informacji ogarnąć świat. To nie jest porażka nauczycieli i broń Boże dowód, że ich czas minął i są niepotrzebni. Wręcz przeciwnie, są niezastąpieni w roli organizatorów naszego uczenia się. Chcielibyśmy, żeby nie ustawali w kreowaniu przestrzeni edukacyjnej, oswajaniu świata, konfrontowaniu nas z zewnętrznymi ekspertami, angażowaniu naszej szkolnej wiedzy i umiejętności w praktyczne działania. Chcemy, by nasi nauczyciele pomagali nam doświadczyć obywatelskości, demokracji, międzyludzkiej solidarności; żebyśmy pod ich kierunkiem włączyli się w nasze środowisko lokalne, poznając jego historię i planując przyszłość.

Kończę swój list z przekonaniem, że Pani jako osoba wspomagająca szkoły nie będzie czuła do mnie urazy, że ośmieliłem się wypowiedzieć o nauczycielach i szkole. W tym względzie nauczycieli się nie boję, bo wiem, że teraz możemy już otwarcie rozmawiać ze sobą: o uczeniu się, o relacjach, odpowiedzialności. Jesteśmy jakby dojrzałsi.

Łączę wyrazy szacunku

Mędrek Wyjątkowiak

Ten list pokazuje nauczyciela w rolach, które rzadko wykorzystuje w pracy codziennej. Może warto potraktować go jako opis przypadku i poprosić nauczycieli we

wspomaganej szkole, aby odnaleźli podkreślane przez Mędrka cechy wynikające z opisywanych działań i zachowań. Aby podyskutowali o tym, jak dużo lub jak mało jest tych działań w ich pracy, dlaczego tak jest i jaki rodzaj zmian w tym zakresie sobie wyobrażają.

## **Narzędzia do autorefleksji osoby wspomagającej nauczycieli we wskazanym obszarze**

*Człowiek ukazuje swój rozum nie tyle w odpowiedziach, ile w pytaniach.*

Aleksander Świętochowski

Wspomaganie nikogo nie powinno faworyzować. Wszyscy jego uczestnicy są równie ważni, każdy ma jakąś rolę do spełnienia. Osoba wspomagająca w tym demokratycznym modelu inspirowa i spaja proces. Jest w tej roli równa innym. Fakt, że więcej oczu się jej przygląda, nie czyni jej ważniejszą. Zwiększa to jedynie odpowiedzialność i wystawia na surowszą ocenę ze względu na wejście do procesu spoza organizacji, z zewnątrz szkoły. Tym większa powinna być potrzeba autorefleksji wspomagacza. Przyjrzenia się swojej pracy – jej efektom, towarzyszącym relacjom, komunikacyjnej sprawności, umiejętnościom organizacyjnym itp. Jak wspomnieliśmy na wstępie, od profesjonalizmu osoby wspomagającej, jej merytorycznego przygotowania, znajomości rzeczy i materii, rozumienia roli w procesie zależy realizacja celów wspomaganie. Autorefleksja to głębsze zastanowienie się nad swoimi poczynaniami połączone z analizą przywołanych danych. Cel takiego postępowania to doprowadzenie do rozwiązania ewentualnego problemu, który pojawił się w realizacji zadań, lub zwiększenie efektywności działań. Zaproponowane poniżej narzędzie autorefleksji (analiza sił w obszarach wspomaganie) jest jedynie przykładem. Pretekstów do przyglądania się sobie i swoim poczynaniom może być wiele, tak jak wiele narzędzi proponuje ewaluacja w ogóle.

Aktywność osoby wspomagającej jest wykorzystywana w procesie w czterech obszarach: diagnoza, planowanie działań, realizacja i monitorowanie, ewaluacja. W każdym z nich jej skuteczność, wydajność, zadowolenie własne i partnerów mogą być

różne. Ustalenie powodów takiego stanu rzeczy jest kluczowe dla doskonalenia mistrzostwa wspomagania.

**Tab. 10.** Analiza pola sił

analiza sił obszary	bariery/blokady wewnętrzne <sup>1</sup>	wewnętrzne stymulatory i siły napę- dowe <sup>2</sup>	bariery i opory ze- wnętrzne <sup>3</sup>	uruchomiona kreatywność i inicjatywność zewnętrzna <sup>4</sup>
DIAGNOZA				
PLANOWANIE DZIAŁAŃ				
REALIZACJA I MONITOROWANIE				
EWALUACJA				

<sup>1</sup> bariery/blokady wewnętrzne, np. co było we mnie i stanowiło moje ograniczenie; co mnie zaburzało; co było moją słabością, co rozpraszało; co było moją niekompetencją; co powodowało poczucie słabości, bezradności, nieskuteczności;

<sup>2</sup> wewnętrzne stymulatory i siły napędowe, np. co mnie napędzało, co dawało impuls do działania, jakie kompetencje były źródłem sukcesu; co było we mnie i sprawiało, że czułem wiatr w żaglach, dlaczego miałem komfort pracy i poczucie profesjonalizmu;

<sup>3</sup> bariery i opory zewnętrzne, np. jakie destrukторы pojawiły się w arsenale partnerów, którym nie sprostalem; jakiego konfliktu, sprzeciwu, niezadowolenia i braku satysfakcji nie byłem w stanie zneutralizować; co mnie deprymowało i podważało merytoryczne przygotowanie;

<sup>4</sup> uruchomiona kreatywność i inicjatywność zewnętrzna, np. co płynęło z grupy i stanowiło siłę napędową; co rezonowało z moimi mocnymi stronami; co dałem ludziom (zespołowi), co spowodowało, że doświadczyli sensu wspomagania;

## **Jak dobierać ekspertów do prowadzenia szkoleń w ramach wspomagania w obszarze kształtowania kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej?**

Kształtowanie kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej wymaga od nauczycieli nieco szerszej aktywności niż standardowa. Warto podczas wspomagania zapewnić odpowiednie szkolenia. Osoba wspomagająca jest odpowiedzialna za dobór ekspertów.

Przed wyborem właściwej osoby trzeba określić wymagania. Odbycie szkolenia powinno pozwolić na osiągnięcie założonych celów. Odzwierciedleniem tych celów mogą być konkretne produkty opracowane podczas jego trwania. To może być określony program, narzędzia, zestaw środków dydaktycznych, dokumentacja, projekt itp. Cele powinny koncentrować się wokół wiedzy i umiejętności zapewniających skuteczność w działaniu, zapewniać opanowanie użytecznych rozwiązań. W dialogu z potencjalnymi ekspertami organizator wspomagania (najczęściej we współpracy z dyrektorem szkoły lub z zespołem zadaniowym) powinien postawić wymagania dotyczące przedstawienia koncepcji szkolenia. Oto przykład.

### **Koncepcja szkolenia w obszarze doskonalenia wiedzy i umiejętności nauczycieli dotyczących kształtowania postaw kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej**

Proponowany obszar tematyczny szkolenia: ...

Cele osiąmane przez uczestników w wyniku przeprowadzonego szkolenia: ...

Organizacja szkolenia i proponowane sposoby pracy podczas szkolenia: ...

Przewidywane produkty opracowane podczas szkolenia: ...

Uzasadnienie użyteczności praktycznej wiedzy, umiejętności i produktów szkolenia dla kształtowania postaw kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej: ...

Czas trwania szkolenia: ...

Proponowana cena za godz. szkolenia: ...

Na podstawie przedstawionych koncepcji szkolenia łatwiej będzie dobrać odpowiedniego do potrzeb i oczekiwań szkoły eksperta. Osoba wspomagająca, która będzie



kierować procesem wyboru eksperta, powinna również zwrócić uwagę na wyniki pogłębionej diagnozy i skonfrontować je z proponowanymi przez ekspertów koncepcjami. W procesie wspomagania w analizowanych zakresach chodzi m.in. o wzbudzenie entuzjazmu i dużego zaangażowania emocjonalnego nauczycieli. Warto, aby szkolenia zakładały również takie efekty.

## **Doradztwo indywidualne – obszary i sposoby pracy**

Doradztwo indywidualne dla nauczycieli może dotyczyć bardzo różnych sfer. Nauczyciele, tak jak uczniowie, są różni i wymagają indywidualizacji. Pomimo posiadania przez wszystkich formalnych kwalifikacji do wykonywania zawodu zasób kompetencji stawianych do dyspozycji ucznia jest u każdego odmienny. Zależy od osobistego zaangażowania, predyspozycji, wiedzy i umiejętności, wieku, środowiska, atmosfery pracy w szkole, konkurencji z koleżeństwem i wielu innych. Warto zwrócić uwagę na obszary rozwojowe, które są interesujące dla kształtowania kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej uczniów. Lista tych obszarów jest zestawem, z którego można wybierać w zależności od indywidualnych potrzeb.

### **Obszary doradztwa indywidualnego:**

- sposoby inicjowania lekcji wzmacniające kreatywność, innowacyjność i pracę zespołową;
- sposoby informowania o celach zajęć lub poszukiwania celów wspólnie z uczniami;
- wykorzystywanie niekonwencjonalnych środków dydaktycznych na zajęciach;
- wykorzystywanie zasobów środowiska lokalnego jako praktycznej pracowni przedmiotowej;
- informacja zwrotna jako narzędzie kształtowania ww. kompetencji;
- ocena koleżeńska wzmocnieniem efektywności pracy zespołowej;
- aranżacja przestrzeni edukacyjnej sprzyjająca kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej uczniów na konkretnych zajęciach edukacyjnych;
- organizacja uczenia się od siebie nawzajem na zajęciach określonego przedmiotu, uczenie się od siebie w małych grupach;
- wzmacnianie myślenia dywergencyjnego;
- eksperymentowanie z metodami aktywizującymi proces dydaktyczny;



- lokalne koalicje na rzecz edukacji;
- wykorzystanie różnych strategii dla wzmocnienia kreatywności; innowacyjności i pracy zespołowej uczniów na konkretnych zajęciach edukacyjnych;
- improwizowanie rozwijania kreatywności i innowacyjności uczniów w sytuacji dysponowania ograniczonymi zasobami;
- dydaktyka w dialogu;
- pedagogika przygody;
- questing;
- odwrócone pytania.

### **Jakie sposoby pracy może zastosować ekspert, świadcząc doradztwo indywidualne?**

Takie doradztwo może mieć charakter incydentalny lub zorganizowany i trwający jakiś czas. Doradztwo jednorazowe zwykle dotyczy bardzo konkretnego problemu, natomiast to trwające dłużej i wymagające kilku spotkań jest procesem i wymaga podziału na poszczególne elementy oraz wyznaczenia wzajemnych zadań na okresy między spotkaniami. Oto kilka sposobów, jakie można wykorzystać w doradztwie indywidualnym w ramach wspomagania w szkole.

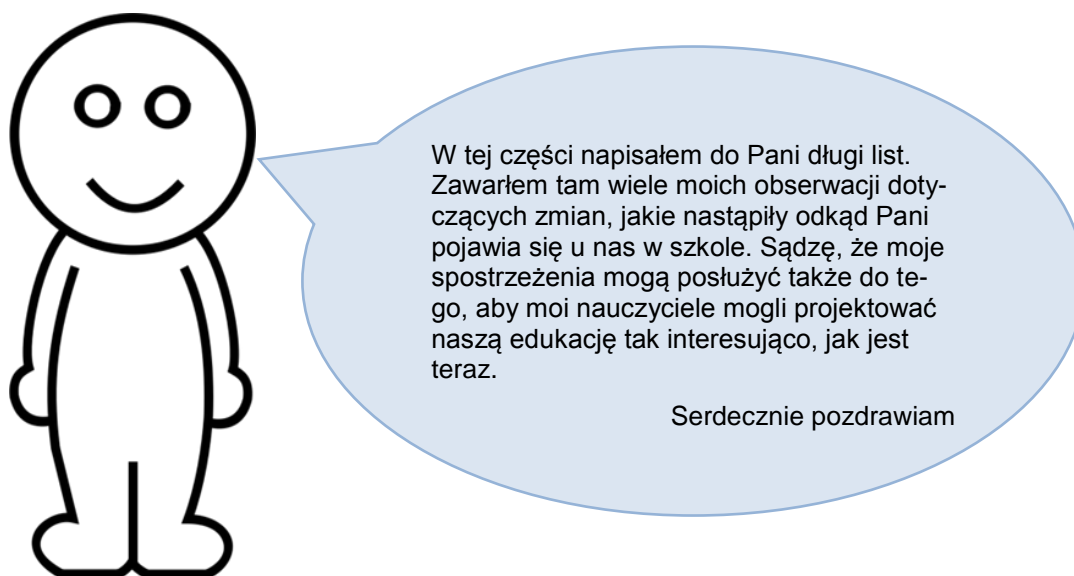
Najprostszym i najstarszym sposobem świadczenia takiego doradztwa jest po prostu kreatywna rozmowa z nauczycielem wzmocniona serią pytań inspirujących poszukiwanie wokół własnych zasobów. Tych wewnętrznych, tkwiących w samym nauczycielu, i tych zewnętrznych, tkwiących w innych pracownikach szkoły, niekiedy również w rodzicach lub samych uczniach oraz zasobach materialnych w szkole lub środowisku lokalnym.

Kolejny sposób to konsultacje w parach z udziałem nauczycieli tych samych przedmiotów. Opierają się one na wymianie doświadczeń, jak również projektowaniu nowych rozwiązań dla konkretnych zajęć edukacyjnych z wykorzystaniem metod charakterystycznych dla doradztwa metodycznego.

Jeszcze inny sposób może być efektem analizy obserwowanej lekcji i konsultacji z nauczycielem po obejrzeniu tej lekcji.

Kolejny rodzaj doradztwa może dotyczyć wykorzystania jednego lub kilku doradców – ekspertów, w zakresie dotyczącym problemu.

Pamiętać należy, że każda forma doradztwa powinna być zindywidualizowana. Procesowi temu musi towarzyszyć dobra komunikacja między korzystającym z doradztwa i ekspertem. Nie należy też pomijać etapu określenia zasad i doprecyzowania potrzeb i oczekiwań. Wspólnie można zdecydować o doborze metody, jaka będzie wykorzystywana podczas prowadzenia doradztwa.



## 6. Monitorowanie działań szkoły w obszarze wspierania kształtowania kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej

Monitorowanie to działania wpisujące się w obszar śledzenia zmian zachodzących w szkole w wyniku wdrażania zastosowanego wspomagania.

Dobrze zorganizowane monitorowanie prowadzi do korygowania błędów jeszcze w trakcie realizacji, a nie po jej zakończeniu. Przyczynia się do zmniejszania ilości ograniczeń lub łagodzenia ich skutków. Pozwala śledzić efekty etapowe i dzięki temu podtrzymywać dobrą atmosferę i entuzjazm. Ułatwia wzajemną komunikację i udzielanie sobie informacji zwrotnych.

Dlatego warto przeanalizować kilka przykładowych narzędzi monitorowania. W ten sposób można wzbogacić swoje doświadczenie i skonstruować dla szkoły takie narzędzia, które są nie tylko poprawne, ale i atrakcyjne.

## **Narzędzia do monitorowania realizacji planu**

Do takich narzędzi należą m.in.

- arkusz monitorowania – kwestionariusz;
- słoik z makaronem (wg J. Pyżalskiego);
- ranking zmian.

Arkusz monitorowania jako metoda jest znany. W każdej szkole na podstawie tych arkuszy kuratoria oświaty prowadzą monitorowanie w wybranych obszarach. Potrafimy zgodnie z planem wspomagania z powodzeniem zbudować i wykorzystać taki arkusz. W tym poradniku jest wiele arkuszy monitorujących poszczególne etapy lub kategorie aktywności ludzi wokół problemów. Warto zatem przyjrzeć się innym narzędziom, które nie są tak popularne.

### **Słoik z makaronem**

Pomysł profesora Jacka Pyżalskiego może być w monitorowaniu wspomagania wykorzystany w różny sposób. Metoda jest prosta i polega tylko na dosypywaniu do słoika makaronu. Do ustalenia są zasady tego dosypywania. Prof. Pyżalski proponuje bardzo intuicyjne wykorzystanie słoika z makaronem np. do śledzenia wzrostu i osłabienia nastrojów wokół wykonywanych zadań. We wspomaganiu szkoły może to być ocenianie przez zespół zadaniowy lub przez dyrektora poziomu zadowolenia z postępujących zmian w wyniku realizacji zaplanowanego procesu. Jeśli jeden słoik zostanie wypełniony, można włączyć drugi. Warto markerem lub przyklejaną karteczką zaznaczyć na słoiku, kiedy i ile makaronu zostało dosypane. Wtedy na zakończenie obserwacji będzie można prześledzić dynamikę zmian.

### **Ranking zmian**

To może być narzędzie dla zespołu problemowo-zadaniowego. Zespół ma swój plan działania i spotyka się zgodnie z harmonogramem. Jednym z punktów tych spotkań może być śledzenie istoty i ważności zmian, które następują w szkole na skutek realizacji wspomagania.

Zespół ustala, co się zmieniło od ostatniego spotkania i w jakim zakresie na skali 10-punktowej jest to zmiana ważna. Rodzaj zmiany otrzymuje numer. Jest on wpisy-

wany pod schematem rankingu z datą. Na schemacie zgodnie ze skalą od 1 do 10, gdzie 1 jest najmniej ważny, a 10 – najważniejszy, zaciemniane jest pole na przecięciu zmiany i jej ważności. Jeżeli zespół nie jest w stanie ustalić ważności zmiany, może głosować.

Numer zmiany Ważność zmiany	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	...
10.									
9.									
8.									
7.									
6.									
5.									
4.									
3.									
2.									
1.									

Numer zmiany	Data oceny zmiany	Opis zmiany
1	21.10.2017	Nauczyciele są zbulwersowani tym, że będziemy prosić sołtysów o pomoc w kształtowaniu kompetencji obywatelskich. Stawiają wyraźny opór.

Do czego można wykorzystać ranking zmian? Do śledzenia zaangażowania zespołu w ocenę tego, co dzieje się w szkole i jak wybrana droga prowadzi do celu. Czy zauważamy więcej sukcesów, czy porażek? Na tej podstawie zespół może wykorzystać zmiany jako wzmocnienie lub ograniczenie i na bieżąco korygować organizację działań. Najważniejsze jednak jest samo nazwanie zmiany, czyli uświadomienie sobie jej wpływu na rozwój szkoły.

## Narzędzia do analizy i oceny efektów zrealizowanego planu

Monitorowanie dochodzenia do celu i ocena efektów wymaga nieco innego podejścia do gromadzenia informacji. Warto w szkole wypracować dobre praktyki w gromadzeniu danych, które pozwolą na procesowe prześledzenie osiąganych rezultatów. Poniżej kilka propozycji narzędzi i strategii postępowania pomocnych w wykorzystaniu zebranych danych do szerokiej analizy w konkretnym obszarze.

- **Magazyn dobrych praktyk** – zgromadzone we wskazanym miejscu w szkole materiały inspirujące do podejmowania kolejnych interesujących działań przez nauczycieli. W magazynie dobrych praktyk można gromadzić np. scenariusze zajęć, które skutecznie pozwalają kształcić kreatywności, innowacyjności i pracę zespołową; materiały do zajęć; narzędzia diagnozy, monitorowania, ewaluacji; fotografie pokazujące osiągnięte efekty edukacyjne; przykłady prac uczniowskich i nauczycielskich, autorskich arkuszy ćwiczeń; narzędzia sprawdzania wiedzy i umiejętności.
- **Checklisty** – listy kontrolne przydatne są do śledzenia postępowania zgodnie z określonymi wcześniej wymaganiami; pozwalają szybko zorientować się, czy systematycznie spełniane są zewnętrzne lub wewnętrzne standardy w ramach danego obszaru; stosuje się je w szkołach dość często i łatwo je skonstruować; lista kontrolna sprawdzi się w odniesieniu do założonych dla wspomagania wskaźników.
- **Sukcesownia** – dwie urny; do pierwszej nauczyciele wrzucają co miesiąc krótki opis zdarzenia uznanego przez nich za sukces, a do drugiej – uczniowie; sukcesownia nie tylko dostarcza informacji o tym, co uznawane jest przez nauczycieli i uczniów za sukces, ale inspiruje do osiągania sukcesów i uświadamiania sobie sukcesów na miarę możliwości; o tej metodzie monitorowania w szkole się mówi i w ten sposób rośnie kreatywność i innowacyjność wszystkich podmiotów.
- **Odkryte talenty** – wychowawcy klas w czasie wspomagania prowadzą akcję polegającą na tym, że raz na miesiąc uczniowie zapisują odpowiedzi na pytania: „Czego nowego się nauczyłam/nauczyłem i z czego jestem zadowolona/zadowolony?” lub „Jaki nowy talent w sobie odkryłam/odkryłem i jakie z tego mogę mieć korzyści?”; każdy uczeń ma własną kopertę i tam gromadzi

swoje wypowiedzi; na koniec roku na podstawie zawartości kopert uczniowie razem z wychowawcą opracowują mapę odkrytych talentów i ciekawych umiejętności; analiza map jest znakomitą źródłem informacji dotyczących preferencji uczniów w zakresie uczenia się i wykorzystania własnego potencjału intelektualnego.

- **Pojawiające się trendy** – w szkołach warto je śledzić, by wykorzystać do kształtowania postaw; uczniowie chętnie angażują się w to, co jest przez nich dobrze odbierane i akceptowane; nie wszystkie uczniowskie mody i trendy da się wykorzystać, ale z pewnością będą takie, które się sprawdzą również w organizowanej edukacji.
- **Arkusz zysków i strat** – stanowi podsumowanie, dlatego należy go skonstruować z uwzględnieniem wszystkich poprzednio zastosowanych w procesie narzędzi; to swego rodzaju spis z natury; powinien pokazać dynamikę zmian, jakie zachodziły podczas wspomagania na wszystkich monitorowanych płaszczyznach, i pozwolić na określenie, które narzędzia dobrze się sprawdziły, a nad zastosowaniem których trzeba się zastanowić.

W monitorowaniu dobrze jest wykorzystywać zarówno narzędzia odnoszące się do technicznej strony realizacji wspomagania, czyli harmonogramu i płynności realizacji poszczególnych zadań, jak i do klimatu, w jakim program wspomagania jest realizowany. Ze względu na koncentrację wokół wspomagania szkoły w zakresie kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej istotna są też postawy. Dlatego monitorowanie w tym obszarze może dostarczyć ciekawych refleksji.

**Ważne:** Wzmacnianie kreatywnego myślenia, podnoszenie poziomu świadomości uczniów w zakresie innowacyjności i zespołowego działania, wymaga ciągłego dostarczania bodźców. Nauczyciele również ich potrzebują, aby mogli inspirować swoich uczniów. Monitorowanie ma dostarczyć takich bodźców dla jednych i dla drugih.

## **Narzędzie autorefleksji nauczyciela na temat sposobów kształtowania wybranych kompetencji uczniów**

Proponowany kwestionariusz autorefleksji nie jest narzędziem wyrafinowanym. W prostej formie odwołuje się do działań nauczyciela, które winny być integralną

częścią procesu dydaktyczno-wychowawczego zorientowanego na rozwój kreatywności, innowacyjności i animowania pracy zespołowej uczniów jako komponentów kompetencji społecznych i obywatelskich, innowacyjności i przedsiębiorczości, świadomości i ekspresji kulturalnej.

Nauczyciel musi zdecydować, jaki jest poziom jego aktywności i zaangażowania, przyjmując określone wartości zwłaszcza w środkowych rejestrach samooceny (odpowiedzi: rzadko, czasem, często). Ewentualne nowatorstwo wiąże się z użyciem kwestionariusza. Samoocenę należy przeprowadzić w dialogu z uczniami lub/i rodzicami lub/i innymi nauczycielami. Obecność w procesie samooceny drugiej osoby może być wyzwalaająca, motywująca, pobudzić do głębszej refleksji. Taka forma samooceny – w dialogu/rozmowie – może być także dyscyplinująca i kontrolna. Kosztem osobistego komfortu zwiększa się odpowiedzialność za słowo, wyostreza się perspektywę, z jakiej nauczyciel przygląda się sobie i swojej pracy. Uczeń (rodzic, inny nauczyciel) zadaje nauczycielowi pytanie o działanie – czy w jego aktywności ono występuje. Nauczyciel odpowiada. W tej sytuacji istnieje możliwość przedyskutowania wspólnego rozumienia danego działania/aktywności, doprecyzowania jego znaczenia. Dialog i samoocena w partnerstwie mogą być przejawem dojrzałości relacji i dowodem wysokiej kultury organizacyjnej szkoły.

### Kwestionariusz autorefleksji nauczyciela

Nazwa działania/aktywności/ umiejętności nauczyciela		samoocena				
		nigdy	rzadko	czasem	często	zawsze
Orientacja na siebie						
1.	Jestem entuzjastą swojej pracy.					
2.	Interesuje mnie problematyka mojego przedmiotu.					
3.	Dobieram treści przedmiotowe i materiał tak, by zaspokoić własne zainteresowania.					
4.	Na gruncie zawodowym prezentuję własne stanowisko, poglądy; mam swoje zdanie i je wyrażam.					

5.	W pracy z uczniami wykorzystuję swoje talenty.					
6.	W pracach rady pedagogicznej jestem typem pomysłodawcy.					
7.	W postrzeganiu uczniów (pokolenia) kieruję się ugruntowaną opinią na ten temat					
8.	Traktuję salę lekcyjną jako mikrokosmos i miejsce doświadczania nauki.					
9.	W pracy dydaktyczno-wychowawczej jestem nieszablonowy, nietuzinkowy.					
10.	Wykorzystuję w środowisku lokalnym wiedzę i umiejętności związane z nauczanym przedmiotem (trener, przewodnik, dziennikarz, administrator itp.).					
11.	Obcuję z kulturą wysoką i ambitną.					
12.	Jestem ciekawy jutra.					
13.	Ubolewam, że uczniowie są niewolnikami smartfonów, internetu, komunikatorów.					
Orientacja na ucznia						
1.	Zachęcam (ośmielam) uczniów do prezentowania własnego zdania, poglądów.					
2.	W procesie dydaktyczno-wychowawczym rzucam uczniów na głęboką wodę.					
3.	Jestem z uczniami w dialogu, w dyskursie poznawczym – poznania przedmiotu i siebie.					
4.	Uczę się od uczniów.					
5.	Lubię oceniać uczniów.					

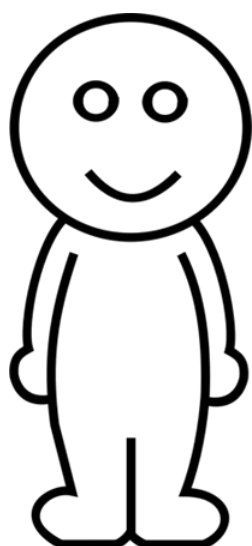


6.	Poszukuję i stosuję nowatorskie formy sprawdzania osiągnięć edukacyjnych uczniów.					
7.	Prowokuję sytuacje, by uczniowie uczyli się od siebie nawzajem.					
8.	Kieruję aktywność uczniów na praktyczne wykorzystanie przyswajanej wiedzy i umiejętności.					
9.	Skłaniam uczniów do przyjmowania odpowiedzialności za własne uczenie się i podejmowane wybory.					
10.	Daję uczniom prawo do błędnych hipotez, założeń, wniosków.					
11.	W pracy z uczniami sięgam po eksperymenty i doświadczenia.					
12.	Pokazuję uczniom możliwości wdrożenia (wykorzystania) proponowanych przez nich rozwiązań.					
13.	Umożliwiam uczniom inne spojrzenie na problemy przez spotkania z ekspertami i specjalistami.					
14.	Organizuję lekcje poza szkołą, korzystając z zasobów środowiska.					
15.	Uczniowie są źródłem mojej zawodowej satysfakcji.					
16.	Życie codzienne dostarcza mi ciekawego materiału dydaktycznego, który wykorzystuję w pracy z uczniami.					
17.	Na lekcjach umożliwiam/oddaję inicjatywę uczniom.					
18.	Inspiruję uczniów do aktywności pozaszkolnej.					

19.	Wykorzystuję projekt edukacyjny jako metodę nauczania.					
20.	Pozostawiam uczniom swobodę formułowania hipotez, interpretacji, wnioskowania.					

Kwestionariusz nie wartościuje nauczyciela, nie lokalizuje go na skali dobra i zła. Jest lustrem umożliwiającym przyjrzenie się sobie i analizę swoich zawodowych zachowań. Wnioski mogą skłonić do rozpoczęcia pracy nad sobą lub utrwalenia stanu zadowolenia.

Nauczyciel, który wspiera rozwój kreatywności i innowacyjności uczniów oraz wdraża ich do pracy zespołowej, powinien w dużej mierze wykazywać się takim podejściem na gruncie wiedzy, umiejętności i postawy. Ogólnie rzecz ujmując, swoją postawą dawać świadectwo, a nie tylko umożliwiać, perswadować, upominać, nawoływać, apelować. Powinien pozwalać uczniom zobaczyć w sobie człowieka zaciekawionego przedmiotem, którym się zajmuje.



Okazuje się, że wszystko, co robisz, powinieneś robić z uwagą. Często, ale nie zawsze, pierwsza myśl jest najlepsza. Trzeba przyglądać się temu, co robimy, bo może się zdarzyć, że wnioski pomogą nam wyeliminować błędy już podczas realizacji zadania. Teraz wiemy, jaką rolę odgrywa to monitorowanie działań. Nasi nauczyciele mówią, że jest to ważna część oceniania, pozwalająca nam wymienić uwagi i doradzać sobie. Taka informacja zwrotna ma sens. Nie wiem, czy nie jest ważniejsza niż stopnie. Dzięki niej także nauczyciele wiedzą, jaki jest postęp w naszym uczeniu się. Czy stać nas na kreatywność, innowacyjność i czy umiemy ze sobą współpracować.

Z uszanowaniem, Mędrak Wyjątkowiak

## 7. Ewaluacja kreatywna i innowacyjna

### Ewaluacja w procesie wspomagania

Ewaluacja to trudne, ale potrzebne działanie w funkcjonowaniu szkoły. Ewaluacja procesu wspomagania może być jednocześnie szkolną ewaluacją wewnętrzną.

Prowadzona ewaluacja ma odpowiedzieć na podstawowe pytanie: „Jakie realne korzyści przyniósł szkole proces wspomagania?”. Badania ewaluacyjne powinny się koncentrować na mierzeniu efektywności na kilku poziomach:

- I poziom – jakość realizowanych form wspomagania (szkoleń, konsultacji);
- II poziom – zdobyta przez nauczycieli wiedza i umiejętności w zakresie kształtowania kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej oraz jej wykorzystanie w praktyce pedagogicznej;
- III poziom – zmiana jakościowa oddziaływań edukacyjnych przynosząca korzyści uczniom.

Ewaluacja powinna prowadzić do refleksji nad celowością i sensem podejmowanych działań. Wskazywać, co było trudne, co się nie udało i dlaczego; pokazywać możliwości doskonalenia działań, aby w przyszłości można je było realizować bardziej efektywnie. W procesie wspomagania należy ją rozumieć jako „zaproszenie do dyskusji”<sup>8</sup> nad tym, jaką wartość mają podejmowane działania. Demokratyczny charakter ewaluacji powinien wyzwać dialog w środowisku szkolnym. Jej wyniki pokażą efekty nowych rozwiązań stosowanych w szkole, warunki, jakie stworzono do ich wdrożenia, oraz określą, na ile podejmowane działania są stałą praktyką pedagogiczną.

### Przedmiot ewaluacji – Kształcenie kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej

#### Cele ewaluacji

- zebranie informacji o skuteczności podejmowanych przez nauczycieli działań w zakresie kształcenia kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej;

---

<sup>8</sup> G. Mazurkiewicz (red.), [\*Przywództwo i zmiana w edukacji. Ewaluacja jako mechanizm doskonalenia\*](#), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013.

- doskonalenie warsztatu pracy nauczyciela w kontekście kształtowania kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej;
- określenie korzyści dla uczniów wynikających z rozwijania kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej.

### **Pytania kluczowe i kryteria ewaluacji**

- W jakim stopniu prowadzone szkolenia umożliwiły nauczycielom doskonalenie warsztatu pracy w zakresie kształtowania u uczniów kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej?
  - Aktualność prezentowanych zagadnień.
  - Użyteczność zdobytej wiedzy w pracy pedagogicznej.
  - Trafność doboru treści i metod szkoleniowych do tematyki szkolenia.
- W jakim zakresie zdobyte przez nauczycieli umiejętności rozwijania u uczniów kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej zostały wprowadzone do praktyki pedagogicznej?
  - Nauczyciele tworzą na lekcji atmosferę sprzyjającą uczeniu się.
  - Stosowane metody nauczania umożliwiają uczniom pracę w grupie, rozwój kreatywności i innowacyjności.
  - Nauczyciele stosują różnorodne strategie uczenia się sprzyjające rozwijaniu kreatywności i innowacyjności.
  - Nauczyciele stają się ekspertami w kształtowaniu kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej.
  - Nauczyciele inspirują uczniów do podejmowania działań innowacyjnych.
- Jakie korzyści z wprowadzonej zmiany mają uczniowie?
  - Rozwijają pewność siebie i poczucie własnej wartości.
  - Rozwijają własną kreatywność.
  - Potrafią integrować wiedzę i wykorzystać ją w praktyce.
  - Rozwiązują problemy w sposób twórczy.
  - Podejmują innowacyjne działania.
  - Uczą się w grupie.

- Planują swoje uczenie się na podstawie informacji zwrotnej o postępach i sukcesach.

### Metody i narzędzia badawcze

- obserwacja – lekcje prowadzone przez nauczycieli – arkusz obserwacji;
- badania ankietowe – kwestionariusze dla nauczycieli, rodziców i uczniów;
- wywiady – narzędzie przeznaczone dla konkretnych adresatów, np. dyrektora szkoły.

### Harmonogram badań ewaluacyjnych

**Tab. 11.** Harmonogram badań ewaluacyjnych

Nazwa badania	Narzędzia badawcze	Ramy czasowe	Osoby odpowiedzialne
Określenie efektywności prowadzonych szkoleń.	wywiady	w trakcie i po szkoleniach	zespół ewaluacyjny
Kształtowanie na lekcjach kreatywności, innowacyjności i pracy w zespole.	arkusz – lista kontrolna lekcji  formularz dla uczniów „Nasz nauczyciel...”	w okresie procesu wspomagania  pod koniec procesu wspomagania	dyrektor, wicedyrektor  zespół ewaluacyjny
Autoewaluacja nauczycieli. Kształtowanie kompetencji kluczowych.	formularz dla nauczyciela „Jak zmieniła się moja praktyka?”	w okresie procesu wspomagania	nauczyciele, zespół ewaluacyjny
Analiza zebranych danych ilościowych i jakościowych. Opracowanie sprawozdania z procesu wspomagania.	formularz – schemat podsumowania procesu wspomagania	na zakończenie procesu wspomagania	zespół ewaluacyjny

**Tab. 12.** Schemat podsumowania procesu wspomagania

Wybrane komponenty kompetencji kluczowych	Zakładane efekty	Dane ilościowe świadczące o efektach	Dane jakościowe świadczące o efektach	Uwagi, wnioski
Kreatywność				
Praca w zespole				
Innowacyjność				

### Kwestionariusz dla nauczyciela

#### „Jak zmieniła się moja praktyka?”

Szanowni Państwo,

prosimy o wskazanie czterech najważniejszych umiejętności, które zdobyli Państwo w procesie wspomagania w zakresie kształtowania kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej. Prosimy określić ich przydatność w praktyce pedagogicznej.

Kompetencje/umiejętności zdobyte w procesie wspomagania	Co zmieniło się w związku z tym w pracy dydaktycznej i wychowawczej?	Jakie korzyści ma z tego uczeń?
1.		
2.		
3.		
4.		

Dziękujemy bardzo,

Zespół...

### Kwestionariusz dla uczniów

#### „Nasz nauczyciel”

Drodzy Uczniowie,

prosimy, abyście uważnie przeczytali stwierdzenia dotyczące działań nauczyciela na lekcji. Podejmijcie wspólną decyzję w zespole, jak często obserwujecie poszczególne działania nauczyciela na waszych lekcjach. Uzyskane informacje pozwolą nauczycielom uatrakcyjnić zajęcia dydaktyczne.

Nauczyciel .....	często	czasami	rzadko
Ciekawie organizuje lekcje – nie nudzimy się.			
Zachęca nas do przedstawiania nowych pomysłów.			
Stawia przed nami ciekawe wyzwania.			

Inspiruje do rozwiązywania problemów w sposób twórczy.			
Sprawia, że uczenie się jest przygodą.			
Rozwija twórcze myślenie.			
Stwarza pozytywną atmosferę, w której czujemy się bezpiecznie i wspólnie się uczymy.			
Dbą, by uczeniu się towarzyszyły zabawa i dobry humor.			
Zachęca do stawiania inspirujących pytań.			
Pozwala nam popełniać błędy w trakcie uczenia się.			
Wspiera, gdy brakuje nam wiary we własne możliwości.			
Informuje o postępach w uczeniu się.			
Tłumaczy zagadnienia w sposób zrozumiały dla wszystkich.			
Zadaje ciekawe prace domowe.			
Wspiera w budowaniu poczucia własnej wartości.			
Docenia uczenie inicjowane przez nas samych.			
Pomaga rozwijać zainteresowania.			
Taktownie potrafi przeciwstawić się negatywnym zachowaniom uczniów.			

Dziękujemy bardzo,

Zespół...

Poniżej prezentujemy jeszcze inne przykłady narzędzi – kwestionariuszy ankiet – skierowanych do nauczycieli, uczniów i rodziców. Zagadnienia poruszane w ankietach są ściśle skorelowane z wcześniej zaproponowanymi wskaźnikami diagnozy. Respondenci są w nich proszeni o określenie stopnia ważności zagadnień i gotowości osobistego zaangażowania się w ich realizację. To propozycja badania, którego wyniki pozwolą zaprojektować przyszłość szkoły, zaplanować działania w kolejnym etapie procesu wspomagania. Staną się wizją wyznaczającą kierunek i formy rozwoju kompetencji kluczowych uczniów i pracy w zespole. Numeracja przy zagadnieniach (z lewej strony) oznacza: 1 – kreatywność, 2 – innowacyjność, 3 – praca zespołowa.

### Ankieta dla nauczycieli

**Chcę, aby szkoła, którą współtworzę, rozwijała się w kierunku, jaki proponuję w tej ankiecie.**

Proszę przeczytać uważnie zapisy w poszczególnych polach i odpowiedzieć:

1. Czy uważa Pani/Pan, że warto podjąć działania, aby w szkole tak było? Wykorzystując skalę umieszczoną po lewej stronie, proszę określić, jak to jest dla Pani/Pana ważne.
2. Wykorzystując skalę po prawej stronie, proszę określić, w jakim stopniu chciałaby Pani/chciałby Pan zaangażować się w te działania.

#### Stopień ważności

1 – bardzo ważne
2 – ważne
3 – średnio ważne
4 – mało ważne
5 – nieważne

#### Stopień zaangażowania

A – bardzo chętnie
B – chętnie
C – średnio chętnie
D – niechętnie
E – nie zaangażuję się

1	Warto w naszej szkole na wszystkich przedmiotach i zajęciach dodatkowych tworzyć warunki umożliwiające uczniom prowadzenie badań w parach i zespołach.	1	A
		2	B
		3	C
		4	D
		5	E



1	Warto w naszej szkole na wszystkich przedmiotach i zajęciach dodatkowych tworzyć warunki treningu dla trafnego stawiania nowych pytań przez uczniów.	1	A
		2	B
		3	C
		4	D
		5	E

1	Warto w naszej szkole na wszystkich przedmiotach i zajęciach dodatkowych zadbać o to, aby uczniowie dostrzegali problemy i potrafili je definiować.	1	A
		2	B
		3	C
		4	D
		5	E

1	Warto w naszej szkole zadbać na wszystkich przedmiotach i zajęciach dodatkowych o zapewnienie przestrzeni dla poszukiwania nowych pomysłów oraz dokonywania ich weryfikacji.	1	A
		2	B
		3	C
		4	D
		5	E

1	Warto w naszej szkole na wszystkich przedmiotach i zajęciach dodatkowych tworzyć warunki do dzielenia się przez uczniów oryginalnymi pomysłami z kolegami.	1	A
		2	B
		3	C
		4	D
		5	E

1	Warto w naszej szkole na wszystkich przedmiotach i zajęciach dodatkowych dążyć do zapewnienia uczniom możliwości krytycznego i kryterialnego oceniania efektów swoich działań w kontekście własnej ekspresji i kreatywności.	1	A
		2	B
		3	C
		4	D
		5	E

1	Warto w naszej szkole na wszystkich przedmiotach i zajęciach dodatkowych zadbać o zapewnienie uczniom samodzielnej organizacji własnej przestrzeni edukacyjnej i dobierania niezbędnych materiałów do wykonywania zadań.	1	A
		2	B
		3	C
		4	D
		5	E

1	Powinniśmy bardziej zaangażować się w stosowanie różnorodnych metod sprawdzania osiągnięć edukacyjnych naszych uczniów.	1	A
		2	B
		3	C
		4	D
		5	E

1	Powinniśmy bardziej zaangażować się w powszechne stosowanie metod aktywizujących, w tym projektów edukacyjnych, technik twórczego myślenia.	1	A
		2	B
		3	C

			4		D
			5		E
1	W procesie wychowawczym powinniśmy bardziej zaangażować się we włączanie uczniów w mediacje i doradztwo wzajemne.		1		A
			2		B
			3		C
			4		D
			5		E
2	Warto w naszej szkole zadbać o to, aby uczniowie w ramach różnych dziedzin edukacji realizowali innowacyjne projekty edukacyjne.		1		A
			2		B
			3		C
			4		D
			5		E
2	Warto w naszej szkole wzmacniać działania na rzecz środowiska w ramach szkolnego wolontariatu i innej animowanej aktywności uczniów.		1		A
			2		B
			3		C
			4		D
			5		E
2	Warto w naszej szkole rozwijać możliwości kontaktowania się uczniów z pracodawcami, przedsiębiorcami, przedstawicielami organizacji społecznych dla poznania i zrozumienia zawodów, mechanizmów rynkowych i funkcjonowania społecznego i obywatelskiego.		1		A
			2		B
			3		C
			4		D
			5		E
2	Warto abyśmy wypracowali skuteczne strategie innowacyjnego uczenia się uczniów i organizowali przestrzeń edukacyjną, w której uczniowie podejmują działania innowacyjne.		1		A
			2		B
			3		C
			4		D
			5		E
2	Powinniśmy zadbać o różnicowanie prac domowych tak, aby sprzyjały rozwijaniu postaw innowacyjności naszych uczniów.		1		A
			2		B
			3		C
			4		D
			5		E
2	Warto zadbać o to, aby w naszej szkole uczniowie często pracowali w zespołach, mieli wiele okazji uczenia się od siebie nawzajem i byli aktywni.		1		A
			2		B
			3		C
			4		D
			5		E

3	Warto, aby uczniowie w naszej szkole, pracując w grupach, mieli świadomość roli, jaką pełnią w zespole, i potrafili ocenić swój wkład w realizację wspólnego zadania.		1		A
			2		B
			3		C
			4		D
			5		E

3	Warto u naszych uczniów rozwijać umiejętności zadawania pytań problemowych i udzielania informacji zwrotnej kolegom.		1		A
			2		B
			3		C
			4		D
			5		E

3	Modelując pracę z naszymi uczniami, powinniśmy bardziej zaangażować się w to, aby uczniowie w pracy zespołowej systematycznie udzielali sobie informacji zwrotnej o jakości wykonanego zadania.		1		A
			2		B
			3		C
			4		D
			5		E

	<b>Tutaj jest miejsce na Pani/Pana indywidualne propozycje. Proszę wpisać, co jeszcze jest dla Pani/Pana ważne, aby w szkole efektywniej lub atrakcyjniej kształtowane były: kreatywność, innowacyjność i praca zespołowa. Propozycji może być kilka.</b>				
			1		A
			2		B
			3		C
			4		D
			5		E

			1		A
			2		B
			3		C
			4		D
			5		E

			1		A
			2		B
			3		C
			4		D
			5		E

Pani/Pana zdanie jest dla nas bardzo ważne. Dziękujemy.

### Ankieta dla uczniów

**Chcę, aby szkoła, do której chodzę, rozwijała się tak,  
jak zaproponuję w tej ankiecie.**

Proszę przeczytać uważnie zapisy w poszczególnych polach i odpowiedzieć:

1. Czy uważasz, że warto podjąć działania, aby w szkole tak było? Wykorzystując skalę umieszczoną po lewej stronie, określ, jak to jest dla Ciebie ważne.
2. Wykorzystując skalę po prawej stronie, określ, w jakim stopniu chciałabyś/chciałbyś zaangażować się w te działania.

#### Stopień ważności

1 – bardzo ważne
2 – ważne
3 – średnio ważne
4 – mało ważne
5 – nieważne

#### Stopień zaangażowania

A – bardzo chętnie
B – chętnie
C – średnio chętnie
D – niechętnie
E – nie zaangażuję się

1	Warto w szkole na wszystkich przedmiotach i zajęciach dodatkowych prowadzić badania w parach i zespołach.	1	A
		2	B
		3	C
		4	D
		5	E

1	Warto w szkole na wszystkich przedmiotach i zajęciach dodatkowych samodzielnie poszukiwać i zadawać nowe pytania.	1	A
		2	B
		3	C
		4	D
		5	E

1	Warto w szkole na wszystkich przedmiotach i zajęciach dodatkowych poszukiwać problemów do rozwiązania i podejmować próby takich rozwiązań.	1	A
		2	B
		3	C
		4	D
		5	E

1	Warto w szkole na wszystkich przedmiotach i zajęciach dodatkowych stawiać hipotezy i poszukiwać nowych pomysłów ich sprawdzenia.	1		A
		2		B
		3		C
		4		D
		5		E

1	Warto, aby w szkole na zajęciach można było dzielić się oryginalnymi pomysłami z kolegami.	1		A
		2		B
		3		C
		4		D
		5		E

1	Warto, abyśmy mieli w szkole możliwości łączenia zdobytej wiedzy z różnych dziedzin.	1		A
		2		B
		3		C
		4		D
		5		E

1	Warto, abyśmy w szkole mogli samodzielnie zorganizować sobie stanowiska pracy i dobrać niezbędne materiały do wykonywania zadań.	1		A
		2		B
		3		C
		4		D
		5		E

1	Warto, aby nasi nauczyciele często informowali nas o celach do osiągnięcia, jak i kryteriach oceniania oraz o tym, jak dalej się uczyć.	1		A
		2		B
		3		C
		4		D
		5		E

1	Warto, aby nasi nauczyciele często zachęcali nas do odkrywczego myślenia.	1		A
		2		B
		3		C
		4		D

			5		E
--	--	--	---	--	---

1	Warto, abyśmy w różnych sytuacjach szkolnych nauczyli się mediacji i wzajemnego doradztwa.		1		A
			2		B
			3		C
			4		D
			5		E

2	Warto, abyśmy na różnych zajęciach rozwijali umiejętności odbioru kultury oraz osobistego wyrażania się w kulturze – malowania, śpiewu, tańca, gry aktorskiej itp.		1		A
			2		B
			3		C
			4		D
			5		E

2	Warto w szkole wzmacniać działania na rzecz środowiska w ramach szkolnego wolontariatu i innej naszej aktywności.		1		A
			2		B
			3		C
			4		D
			5		E

2	Warto, aby szkoła umożliwiała nam kontaktowanie się z pracodawcami, przedsiębiorcami, przedstawicielami organizacji społecznych, bo to przyda się w przyszłości.		1		A
			2		B
			3		C
			4		D
			5		E

2	Warto, aby nasi nauczyciele tak organizowali uczenie się, abyśmy podejmowali innowacyjne działania.		1		A
			2		B
			3		C
			4		D
			5		E

2	Nauczyciele powinni proponować różnicowanie prac domowych tak, aby sprzyjały rozwijaniu naszego nowatorskiego działania.		1		A
			2		B
			3		C

			4		D
			5		E

3	Warto, abyśmy często pracowali w zespołach.		1		A
			2		B
			3		C
			4		D
			5		E

3	Warto, abyśmy pracując w grupach, wiedzieli, jaką rolę pełniemy w zespole, i potrafili ocenić swój wkład w realizację wspólnego zadania.		1		A
			2		B
			3		C
			4		D
			5		E

3	Warto, abyśmy rozwijali umiejętności zadawania pytań problemowych i udzielania informacji kolegom.		1		A
			2		B
			3		C
			4		D
			5		E

3	Warto, aby nasi nauczyciele, pracując z nami, zwracali większą uwagę na to, jak angażujemy się w wykonywanie zadań, szczególnie tych realizowanych w grupach.		1		A
			2		B
			3		C
			4		D
			5		E

	<b>Tutaj jest miejsce na twoje indywidualne propozycje. Proszę wpisać, co jeszcze jest dla ciebie ważne, aby w szkole efektywniej lub atrakcyjniej kształtowane były: kreatywność, innowacyjność i praca zespołowa. Propozycji może być kilka.</b>				
			1		A
			2		B
			3		C
			4		D
			5		E

		1		A
		2		B
		3		C
		4		D
		5		E

		1		A
		2		B
		3		C
		4		D
		5		E

Twoje zdanie jest dla nas bardzo ważne. Dziękujemy.

### Ankieta dla rodziców

**Chcę, aby szkoła, do której chodzi moje dziecko, rozwijała się w kierunku,  
jaki proponuję w tej ankiecie.**

Proszę przeczytać uważnie zapisy w poszczególnych polach i odpowiedzieć:

1. Czy uważa Pani/Pan, że warto podjąć działania, aby w szkole tak było? Wykorzystując skalę umieszczoną po lewej stronie, proszę określić, jak to jest dla Pani/Pana ważne.
2. Wykorzystując skalę po prawej stronie, proszę określić, w jakim stopniu chciałaby Pani/chciałby Pan zaangażować się w te działania.

Stopień ważności

1 – bardzo ważne
2 – ważne
3 – średnio ważne
4 – mało ważne
5 – nieważne

Stopień zaangażowania

A – bardzo chętnie
B – chętnie
C – średnio chętnie
D – niechętnie
E – nie zaangażuję się



1	Warto w szkole na wielu przedmiotach i zajęciach dodatkowych tworzyć warunki umożliwiające uczniom prowadzenie badań w parach i zespołach.	1	A
		2	B
		3	C
		4	D
		5	E

1	Warto w szkole na wszystkich przedmiotach i zajęciach dodatkowych tworzyć uczniom warunki samodzielnego poszukiwania i zadawania nowych pytań.	1	A
		2	B
		3	C
		4	D
		5	E

1	Warto w szkole na wszystkich przedmiotach i zajęciach dodatkowych zadbać o to, aby uczniowie dostrzegali problemy i potrafili je definiować.	1	A
		2	B
		3	C
		4	D
		5	E

1	Warto w szkole zadbać na wszystkich przedmiotach i zajęciach dodatkowych o upowszechnianie wśród uczniów myślenia naukowego, w tym stawiania hipotez i poszukiwania nowych pomysłów ich sprawdzenia.	1	A
		2	B
		3	C
		4	D
		5	E

1	Warto w szkole na wszystkich przedmiotach i zajęciach dodatkowych tworzyć warunki dzielenia się przez uczniów oryginalnymi pomysłami z kolegami.	1	A
		2	B
		3	C
		4	D
		5	E

1	Warto w szkole na wszystkich przedmiotach i zajęciach dodatkowych dążyć do zapewnienia uczniom możliwości łączenia zdobytej wiedzy z różnych dziedzin.	1	A
		2	B
		3	C
		4	D
		5	E

1	Warto w szkole na wszystkich przedmiotach i zajęciach dodatkowych zadbać o zapewnienie uczniom samodzielnego zorganizowania sobie stanowiska pracy i doboru niezbędnych materiałów do wykonywania zadań.	1	A
		2	B
		3	C
		4	D
		5	E

1	Nauczyciele powinni bardziej angażować się we wdrażanie edukacji opartej na informowaniu uczniów zarówno o celach do osiągnięcia, jak i kryteriach oceniania oraz o tym, jak dalej się uczyć.	1	A
		2	B
		3	C
		4	D
		5	E

1	Nauczyciele powinni bardziej zaangażować się w powszechne stosowanie metod aktywizujących uczniów, w tym projektów edukacyjnych, technik twórczego myślenia.	1	A
		2	B
		3	C
		4	D
		5	E

1	W procesie wychowawczym nauczyciele powinni bardziej angażować uczniów w mediacje i doradztwo wzajemne.	1	A
		2	B
		3	C
		4	D
		5	E

2	Warto w szkole zadbać o to, aby uczniowie w ramach różnych dziedzin edukacji rozwijali umiejętności świadomego i krytycznego odbioru kultury oraz osobistego wyrażania się w kulturze – ekspresji kulturalnej.	1	A
		2	B
		3	C
		4	D
		5	E

2	Warto w szkole wzmacniać działania na rzecz środowiska w ramach szkolnego wolontariatu i innej aktywności uczniów.	1	A
		2	B
		3	C
		4	D

			5		E
--	--	--	---	--	---

2	Warto w szkole rozwijać możliwości kontaktowania się uczniów z pracodawcami, przedsiębiorcami, przedstawicielami organizacji społecznych dla poznania i zrozumienia zawodów, mechanizmów rynkowych i funkcjonowania społecznego i obywatelskiego.		1		A
			2		B
			3		C
			4		D
			5		E

2	Warto, aby nauczyciele wypracowali skuteczne strategie innowacyjnego uczenia się uczniów i tak organizowali uczenie się uczniów, aby ci podejmowali działania innowacyjne.		1		A
			2		B
			3		C
			4		D
			5		E

2	Nauczyciele powinni proponować różnicowanie prac domowych tak, aby sprzyjały rozwijaniu postawy innowacyjności uczniów.		1		A
			2		B
			3		C
			4		D
			5		E

3	Warto zadbać o to, aby w szkole uczniowie często pracowali w zespołach i byli aktywni.		1		A
			2		B
			3		C
			4		D
			5		E

3	Warto, aby uczniowie w szkole, pracując w grupach, mieli świadomość roli, jaką pełnią w zespole, i potrafili ocenić swój wkład w realizację wspólnego zadania.		1		A
			2		B
			3		C
			4		D
			5		E

3	Warto, aby uczniowie rozwijali umiejętności zadawania pytań problemowych i udzielania informacji zwrotnej kolegom.		1		A
			2		B
			3		C

			4		D
			5		E

3	Nauczyciele, pracując z uczniami, powinni bardziej zaangażować się w to, aby uczniowie w pracy zespołowej systematycznie udzielali sobie informacji zwrotnej o jakości wykonanego zadania oraz wykorzystywali możliwości uczenia się od siebie nawzajem.		1		A
			2		B
			3		C
			4		D
			5		E

	<b>Tutaj jest miejsce na indywidualne propozycje. Proszę wpisać, co jeszcze jest dla Pani/Pana ważne, aby w szkole efektywniej lub atrakcyjniej kształtowane były: kreatywność, innowacyjność i praca zespołowa. Propozycji może być kilka.</b>				
			1		A
			2		B
			3		C
			4		D
			5		E

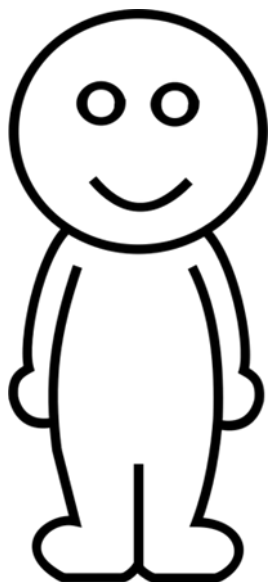
			1		A
			2		B
			3		C
			4		D
			5		E

			1		A
			2		B
			3		C
			4		D
			5		E

Pani/Pana zdanie jest dla nas bardzo ważne. Dziękujemy.

## Od autorów

Tak dotarliśmy do końca naszego, a teraz już Państwa poradnika. Jego powstawaniu towarzyszyły dyskusje między nami, a nawet spory. To kwestia dwóch perspektyw patrzenia na proces wspomagania. Pierwszej – nauczycielskiej, bo dwoje z nas tak się identyfikuje. I drugiej – systemu doskonalenia zawodowego nauczycieli i eksperckiej. Stąd dwa przenikające się żywioły: praktycznych rozwiązań wraz z narzędziami oraz rozważań teoretycznych. Chcieliśmy, aby to była forma kreatywna. Dlatego towarzyszy nam Mędrek, dlatego pojawia się debata, kufer marzeń, pytanie o model humanistyczny w podejściu do edukacji i wiele innych propozycji. Mamy absolutne przekonanie, że w każdym środowisku możliwe jest ukształtowanie szkoły na miarę marzeń tych, którzy ją tworzą. Otwarte głowy nauczycieli, wizjonerstwo dyrektorów, mądrość osób wspomagających szkoły są kapitałem założycielskim. Uczniów i rodziców pozyskamy kreatywnością, innowacyjnymi działaniami oraz entuzjazmem dla pracy zespołowej. Powszechne musi być poczucie partycypacji – współzaangażowania i współodpowiedzialności za szkołę.



Szanowna Pani

Możliwość śledzenia zmian w mojej szkole i przekazywanie Pani moich opinii to było dla mnie wielkie wyzwanie. Trochę się bałem, ale ponieważ lubię ryzyko, zdecydowałem się. Teraz wiem, że było dużo dodatkowych obowiązków, ale ile nowych rzeczy zaobserwowałem: jak zmieniło to moje myślenie i w ślad za tym działanie! Wiem, że uczymy się nie tylko my, ale uczą się także nauczyciele. Dla mnie najciekawsze jest to, że teraz bardziej doceniamy znaczenie kreatywności i innowacyjności w myśleniu i działaniu. Dobrze zorganizowana współpraca przyniosła niejeden dobry rezultat. Wiemy, że znajomość potrzeb napędza działanie. Jednak działaniu należy się przyglądać – monitorować je. Wtedy jest większa szansa na osiągnięcie sukcesu.

Z wyrazami wdzięczności,  
Mędrek Wyjątkowiak

## Spis tabel

Tab. 1. Przykłady celów operacyjnych do kompetencji społecznych i obywatelskich opracowane na podstawie wymagań podstawy programowej kształcenia ogólnego (Dz.U. z 2017 r., poz. 356). .....	10
Tab. 2. Przykłady celów operacyjnych do kompetencji inicjatywności i przedsiębiorczości opracowane na podstawie wymagań podstawy programowej kształcenia ogólnego (Dz.U. z 2017 r., poz. 356). .....	12
Tab. 3. Przykłady celów operacyjnych do świadomości i ekspresji kulturalnej opracowane na podstawie wymagań podstawy programowej kształcenia ogólnego (Dz.U. z 2017 r., poz. 356). .....	13
Tab. 4. Identyfikacja zasobów. ....	55
Tab. 5. Proponowane zmiany i oczekiwane rezultaty. ....	59
Tab. 6. Organizacja procesu wspomagania. ....	73
Tab. 7. Zadania i rola nauczyciela na danym etapie procesu grupowego. ....	88
Tab. 8. „Czyj to problem?” .....	88
Tab. 9. Rodzaj interwencji w stosunku do trudnej sytuacji. ....	89
Tab. 10. Analiza pola sił. ....	106
Tab. 11. Harmonogram badań ewaluacyjnych.....	121
Tab. 12. Schemat podsumowania procesu wspomagania. ....	121



Aleje Ujazdowskie 28  
00-478 Warszawa  
tel. 22 345 37 00, fax 22 345 37 70  
e-mail: sekretariat@ore.edu.pl

[www.ore.edu.pl](http://www.ore.edu.pl)

