

REPRINT



THINKTANK:

LEKCJE ZE ZMIAN W SZKOLE

Obalenie mitu, że szkoła
to najtrudniejszy teren
do przeprowadzenia zmian.

Artykuł pochodzi z Magazynu THINKTANK nr 24, wiosna 2015

WWW.MTTP.PL

THINKTANK[®]

Do prawie 25 tys. polskich szkół uczęszcza dziś ponad 6,3 mln uczniów, kształconych przez ok. 660 tys. nauczycieli. Ta rzesza wychowanków i wychowawców jest zarządzana przez tysiące liderów oświaty. Każdą ze szkół kieruje dyrektor, który zgodnie z przepisami jest odpowiedzialny nie tylko za przygotowanie i wdrożenie w szkole programów nauczania, ale przede wszystkim za kwestie organizacyjne i administracyjne – zadania biurowe, remonty, zaopatrzenie itd. Ogólnopolskie Stowarzyszenie Kadry Kierowniczej Oświaty wyliczyło, że dyrektor szkoły ma około 1100 zadań do wykonania. 400 z nich jest wspólnych dla wszystkich placówek edukacyjnych.

Zarazem za odpowiedzialnością często wcale nie idzie autonomia w kwestiach finansowych. Te regulowane są przez samorzady, które nie pozostawiają dyrektorom dużego pola manewru. Pieniądzy na innowacyjne, niestandardowe działania zazwyczaj brakuje. Równocześnie dyrektorzy muszą radzić sobie z ograniczeniem trudno wyobrażalnym dla szefów firm. Karta nauczyciela nie pozwala na swobodny dobór zespołu nauczycielskiego. Utrudnia też wprowadzenie systemu motywacyjnego – znaczna część wynagrodzenia nauczycieli zależy od jej zapisów, a nie od decyzji pracodawcy.

Dyrektorzy są zatem zazwyczaj przeciążeni obowiązkami i ograniczeni ramami systemu edukacyjnego, a przy tym starają się zaspokoić oczekiwania wszystkich interesariuszy szkoły: uczniów, rodziców, kadry nauczycielskiej, władz samorządowych. Niewiele czasu pozostaje na, wydawałoby się, kluczowe zajęcia lidera placówki edukacyjnej – podnoszenie jakości kształcenia i uatrakcyjnianie oferty, a także dbałość, by szkoła kształciła kompetencje przyszłości i zwyczajnie przygotowywała nie tylko do testu, ale (we współpracy z rodziną) także do życia.

Okazuje się jednak, że nawet w tak niesprzyjających warunkach możliwe jest wprowadzanie zmian – nowatorskich, a wręcz rewolucyjnych rozwiązań służących lepszemu kształceniu uczniów i zmienianiu szkół w lepsze miejsce. Takich wybitnych liderów szkół można spotkać

w Polsce wielu. Ich rozwój wspiera m.in. Akademia Przywództwa Liderów Oświaty (APLO) – program rozwoju dla dyrektorów szkół prowadzony z udziałem wykładowców ze świata biznesu, psychologii, socjologii i pedagogiki. Program ten prowadzi Fundacja Humanites – Sztuka Wychowania we współpracy z Values – Grupą Firm Doradczych. Misją stworzonej cztery lata temu Akademii jest wprowadzanie oddolnych zmian w edukacji. Od dyrektorów szkół wiele zależy – bo szkoły są w dużej mierze takie jak ich przywódcy.

Ośrodek THINKTANK zaprosił dyrektorów szkół – liderów zmiany, którzy uczestniczyli w APLO w dyskusji o tym, jak przeobrażają siebie i swoje placówki. Okazuje się, że te transformacje mogą być bardzo głębokie. Najlepsze polskie szkoły ewoluują, zmieniając zakres tego, co uczą, i sposób, w jaki są zarządzane.

a ZMIANA W SERCU LIDERA – DYREKTORA

Wielokrotnie pisaliśmy już w THINKTANK, że w Polsce kapitał społeczny jest niski – jak pokazuje najnowsza „Diagnoza Społeczna”, jedynie 12% Polaków ufa innym. Za brakiem zaufania idzie niechęć do współpracy. Indywidualistami jesteśmy w pracy zawodowej, w życiu społecznym potykamy się na zadaniach wymagających pracy w zespole. Ekspertki obwiniają za to w dużym stopniu system edukacji. Potwierdzają to dyrektorzy – polska szkoła nie uczy współdziałania. Nie dlatego, że nie ma tego w programie nauczania, ale dlatego że sama jest takim miejscem.

Badania TALIS (*Teaching and Learning International Survey*), pierwszego międzynarodowego programu badającego środowisko uczenia się i warunków pracy nauczycieli, wskazują, że w polskich szkołach nie ma problemów z dyscypliną. 9 na 10 nauczycieli deklaruje, że potrafi utrzymać ją wśród uczniów. Gorzej jest natomiast ze współpracą i współdecydowaniem. Nauczyciele to najczęściej niezależne jednostki, które swoje władcze i indywidualistyczne podejście przekazują uczniom. Aby dyrektor mógł promować postawy współpracy, najpierw wśród nauczycieli,

GŁÓWNA MYŚL

- . Dyrektorzy placówek oświatowych muszą mierzyć się z dziesiątkami wyzwań administracyjnych, mają niewielki zakres autonomii i zmagają się z ograniczeniami.
- . Wydaje się, że zmiana instytucji w takich warunkach jest ekstremalnie trudna. Jest jednak możliwa.
- . Świadczą o tym przykłady dyrektorów szkół, którzy wdrażali takie zmiany jak lekcje kreatywności, systemowe podejście do tutoringów czy wprowadzenie ocen pracy nauczycieli.

a potem wśród uczniów, musi zmienić się sam. Takiej transformacji nie można zadekretować, trzeba się z nią powolnie i mozolnie zmierzyć.

Od tego zaczynały się wszystkie, bez wyjątku, zmiany wprowadzane w kierowanych przez dyrektorów szkołach. Potrafili oni wyjść ze swojej strefy komfortu i zakwestionować *status quo*. Stali oni przed tym trudniejszym wyzwaniem, że program kształcenia dyrektorów pomija obszary związane z samopoznaniem, efektywną komunikacją czy zarządzaniem ludźmi i budowaniem zespołów.

POŻYTKI

Z SAMOPOZNAANIA Zapewne z tego powodu zajęcia dotyczące samopoznania realizowane w APLO wywołały tak duży efekt. Stały się one dla dyrektorów szkół źródłem lepszej wiedzy o tym, jak mogą być odbierani przez innych. Doświadczenie to było o tyle trudne, że bardzo osobiste. Dyrektorzy szkół mogli jednak dzięki niemu lepiej poznać i zrozumieć swoje reakcje i sposób, w jaki są odbierani przez innych. Pozwoliło im to lepiej zarządzać swoimi placówkami. Rozwijając się, uświadamiali sobie, jakie korzyści niesie różnorodność zespołu i z jakich pobudek może płynąć opór kadry. Nauczyli się nie tylko rozpoznawania swoich stanów emocjonalnych, ale również – dostrzegania uczuć innych.

WALKA Z POKUSĄ

POZORÓW Ważnym wyzwaniem w zakresie pracy nad sobą była dla dyrektorów szkół pokusa zmiany pozornej. Dyrektorzy mieli poczucie, że od lat wiele obszarów w edukacji funkcjonuje w świecie fikcji i biurokracji. Jeden z dyrektorów w trakcie spotkania przyznał, że wielokrotnie w swojej praktyce miał ochotę zrobić kilka spektakularnych, ale zupełnie niekonstruktywnych działań, które nie prze-



łożyłyby się potem w żaden sposób na pracę nauczycieli i uczniów. Musiał więc zachowywać czujność, aby nie popaść w złudne poczucie spełnionego obowiązku. Rozwijanie samodyscypliny i strategicznego myślenia było kolejnym etapem na drodze doskonalenia się liderów edukacji.

SAMOTNOŚĆ LIDERÓW

ZMIAN Droga ta była jednak dość samotna. Dyrektorzy szkół rzadko mają możliwości wymiany doświadczeń z osobami przechodzącymi przez to samo. W tej sytuacji cenne są narzędzia wsparcia z zewnątrz. W firmach może to być *coach* pracujący z prezesem.

Podobny model zastosowała Fundacja Humanites – Sztuka Wychowania, zapewniając każdemu uczestnikowi Akademii indywidualny proces coachingowo-mentoringowy z menedżerem lub *coachem* biznesu. Ponadto istotnym elementem wsparcia były cykliczne spotkania w ramach programu i działania wspierające budowanie grup współpracy pomiędzy uczestnikami Akademii. Dzięki temu grupa dyrektorów biorących udział w projekcie mogła sobie później pomagać, wymieniając się wiedzą i doświadczeniem.

4

Tyle głównych grup przyczyn oporu przed zmianą wyszczególnia profesor zarządzania A.G. Bedeian. Są to: zaściankowość i dbałość o własne dobro, nieporozumienia i brak zaufania, nieprawidłowe ocenianie sytuacji przez ludzi poddawanych zmianie, wrodzona lub wyuczona mała tolerancja wobec zmiany.

Źródło: A.G. Bedeian, „Management Laureates: A Collection of Autobiographical Essays”, JAI Press LTD, 2001

FOT.: ZBYTA

ich do tego zapalić oraz pokazać cel i sens podejmowanych działań.

Odmiana postaw nauczycieli stała się więc kolejnym celem dyrektorów – liderów zmiany w szkołach. Wspierali oni mentalną metamorfozę grona pedagogicznego na kilka sposobów:

b NAUCZYCIELE – AGENCI ZMIANY

John Kotter w swojej bestsellerowej przypowieści „Gdy góra lodowa topnieje” przypomina, że zmiana nie nastąpi bez zbudowanej na jej rzecz silnej koalicji. Dla dyrektora w szkole naturalnymi agentami zmiany są nauczyciele. I to oni też mogą stawić planom lidera zdecydowany odpór.

Dyrektorzy mają tu twardy orzech do zgryzienia. Jak wynika z badania TALIS, kadra nauczycielska w polskich szkołach jest co prawda zadowolona ze swojej pracy oraz ma wysokie poczucie własnej skuteczności (9 na 10 nauczycieli), ale jednocześnie 2/3 nauczycieli deklaruje przeciążenie obowiązkami, niezadowolenie z zarobków i frustrację z powodu niskiego prestiżu. Nauczyciele oceniają podopiecznych na co dzień, natomiast sami nie lubią być poddawani ocenie, są wrażliwi na krytykę.

Dyrektorzy przyznają, że istnieje konserwatywna grupa nauczycieli, często zdemotywowana skostniałym systemem edukacji, nie lubiąca zmian i podchodząca do nich podejrzliwie. Jednocześnie podkreślają, by nie ulegać stereotypom. Wielu nauczycieli to pasjonaci, którzy potrzebują niewielkiego impulsu, by się zmienić. Trzeba

1 W stronę gry zespołowej

Raport Instytutu Badań Edukacyjnych pokazuje, że polscy nauczyciele spędzają tylko 1/3 czasu pracy na nauczaniu. Resztę zabiera im przygotowywanie się do zajęć, sprawdzanie klasówek oraz biurokracja. Na sprawy szkoły nie ma za wiele czasu.

Jedna z dyrektorek wkrótce po zostaniu liderką szkoły zorientowała się, że nie może komunikować swojej wizji nauczycielom, bo... nie ma okazji do spotkań. Każdy nauczyciel kończył zajęcia o innej porze, a po godzinach był zajęty sprawdzaniem prac domowych. Zdecydowała więc, że w każdy wtorek oraz czwartek na dużej przerwie będzie organizować briefing. Pedagog mógł wybrać, w którym dniu chce przyjść. Pomysł początkowo spotkał się z oporem kadry, ale szybko okazało się, że spotkania są cenne dla wszystkich. Stworzyły one cykliczny nawyk komunikowania o planach i problemach.



30

Tyle dni wystarczy, aby utrwalić nowy nawyk: na przykład dotyczący aktywności fizycznej. Warunkiem jest codzienna powtarzalność. Zmianę nawyku możemy przypieczętować tylko przez regularne jego powtarzanie przez określony czas.

Źródło: F. Maurer, „Filozofia Kaizen. Jak mały krok może zmienić twoje życie”, Helion, 2007

2 Kaskadowanie zmian

Badania TALIS pokazują, że rodzimi pedagodzy rzadziej niż ci z innych krajów stosują techniki angażujące uczniów, takie jak praca w małych grupach czy dłuższe projekty. Mniej też interesują się tym, co uczniowie mają do powiedzenia i nie uczą kreatywności. Dyrektorzy – liderzy zmian starają się zmienić to nastawienie.

W jednej ze szkół publicznych od kilku lat pracował pedagog – trener twórczego rozwiązywania problemów, który uczył uczniów nieschematycznego podejścia do wyzwań. Osoba ta miała status gwiazdy i była obiektem zazdrości pozostałych. Dyrektorka postanowiła podjąć

rewolucyjną zmianę – tak aby cała szkoła przekształciła się w szkołę rozwoju kreatywności, w której cała kadra pracuje według podobnych metod. Krok po kroku cementowała zespół, otwierała go na nowe umiejętności oraz uzyskała wsparcie wyjątkowego nauczyciela, który stał się coachem dla pozostałych.

Dziś szkoła ma już kilku trenerów wyłonionych z kadry kauczycielskiej, a ponad połowa pedagogów pracuje, wykorzystując techniki rozwoju kreatywności na swoich lekcjach. Dyrektorka wykorzystała mechanizm kaskadowania zmiany – sięgnęła po potencjał jednostki z konkretnymi umiejętnościami i autorytetem, a następnie wykorzystała go do przemiany innych. Zarazem zaszczerpiła w kadrze nauczycielskiej postawę gotowości do zmiany, wynikającą z samej treści szkoleń: umiejętność kreatywnego podejścia do problemów.

3 Tutoring i otwarte lekcje

W wielu szkołach kierowanych przez dyrektorów biorących udział w dyskusji kadra nauczycielska zmieniała się pod wpływem wprowadzonego w szkole tutoring. Tutor pracuje z uczniami i wspiera dzieci w ich rozwoju osobistym, bazując na ich mocnych stronach, na zasadzie relacji mistrz – uczeń. Innowacyjnym elementem wdrożonym przez dyrektorów był np. tutoring rodziciel-

ski oraz zapewnienie swoim tutorom superwizji przez osoby z zewnątrz. Pozwala to na „odfiltrowanie emocji” oraz wsparcie merytoryczne tutora. Nauczyciele, którzy stali się tutorami zmieniali się, zdaniem dyrektorów nieodwracalnie. Zaczynali lepiej rozumieć charakter problemów, przed jakimi stają uczeń i jego rodzice.

Z kolei dyrektorka jednego z gimnazjów stworzyła samodoskonalący się zespół nauczycieli, obejmujący całe grono pedagogiczne. Nauczyciele ci uczą na zasadzie tzw. otwartych drzwi: każdy może przyjść i posłuchać, jak prowadzona jest lekcja. Nauczyciele nagrywają też swoje lekcje i wspólnie je analizują.

4 Ocena dla oceniających

Dyrektorzy narzekają na wiążący im ręce system edukacji. Ale są też tacy, którzy uważają, że dla tych, którzy naprawdę coś chcą zrobić, nie jest on ograniczeniem – i przeprowadzają zmiany w jego ramach. Na przykład przepisy nakładają na dyrektorów obowiązek regularnej ewaluacji wewnętrznej. Jeden z nich skorzystał z tego dogodnego narzędzia do budowania pracy zespołowej nauczycieli i przygotowania rzetelnego systemu oceny pracy swojej kadry.

Stworzony w ten sposób system oceny jest innowacyjnym podejściem w skali kraju, nie tylko ze względu na fakt, że nauczyciele nie lubią być oceniani i w zasadzie nie są, ale również dlatego, że ten system jest ukierunkowany nie na wykazanie błędów danej osoby, lecz na faktyczne wspieranie w rozwoju. Ocena jest cykliczna, każdy z nauczycieli musi rozliczać się ze zmiany swoich zachowań i nabytych umiejętności. Dzięki temu narzędziu dyrektor ma pewność, że jego szkoła funkcjonuje w sposób spójny i celowy. Wdrażanie tej zmiany trwało ponad rok – nauczyciele bardzo wyczuleni na ocenianie początkowo z dużą niechęcią i nieufnością podchodzili do tego narzędzia. Dziś dostrzegają płynące z niego korzyści.

5 Mikrokorekty – makroefekty

Wielu dyrektorów podkreśla, że nie chcieli dokonywać błyskawicznej rewolucji. Stawiali raczej na stopniowe zmiany, które później pociągały za sobą większe metamorfozy. Funkcję takich mikrokorekt pełniło na przykład 20 minut przeznaczane na wspólne rozmowy o sprawach szkoły podczas przerwy.

Gdy góra lodowa ma stopnieć

Jakimi metodami wprowadzali zmiany w placówkach edukacyjnych dyrektorzy szkół?

1. Zwiększenie własnej świadomości i otwartości na zmiany.

Głębsze wejrzenie w siebie stało się podstawą do szerszego zrozumienia mechanizmów, które funkcjonują w szkołach. Dało również liderom zmian możliwość oceny na chłodno swoich reakcji w przeprowadzanych później transformacjach.

2. Bieżące wsparcie mentora i coacha.

Każdy z liderów uczestniczył w indywidualnym procesie coachingowo-mentoringowym z menedżerem lub coachem wywodzącym się z biznesu. Dzięki temu w trudnych sytuacjach mógł poradzić się, co zrobić lub skonsultować swoje pomysły i decyzje.

3. Określenie celu zmian będącego w zasięgu ręki.

Dyrektorom zależało nie na przekształceniu szkoły jako całości czy zmianach, które mogłyby przstraszyć nauczycieli, ale na korektach, które prowadzą do zmian postaw, wypracowaniu nawyku rozmawiania o wspólnych wyzwaniach w szkole, wprowadzeniu kreatywności do lekcji, wdrożeniu tutoringów, ustanowieniu systemu feedbacku i ocen pracy nauczycieli oraz – w jednym przypadku – bardziej kompleksowej zmianie w tracącej poziom placówce.

4. Przekonywanie agentów zmian i tworzenie koalicji.

Podmiotem działań dyrektorów szkół byli nauczyciele, którzy następnie stali się agentami zmian. Dyrektorzy starali się również budować koalicje, trudne w indywidualistycznym środowisku pracy, jakim jest szkoła.

5. Odpowiedni horyzont czasowy zmian.

Liderzy – dyrektorzy szkół nie przeprowadzali zmian pod presją, tworząc poczucie pilności. Zapewnili odpowiednie ramy czasowe, odwoływali się raczej do konieczności niż pilności przemian.

6. Celebrowanie odnoszonych sukcesów.

Ważną funkcję pełniło mówienie o osiągniętych sukcesach i podkreślanie, że zmiany idą we właściwym kierunku.

WAŻNE
PYTANIA

Ciekawym przykładem były zmiany w zagrożonej likwidacją placówce, która stała się później szkołą pierwszego wyboru. Kluczem do tego było doprowadzenie do zespołowego działania całego grona pedagogicznego, zapobieganie odpływowi cennej kadry oraz aktywne włączenie rodziców, uczniów i absolwentów. Dyrektorka tej szkoły zmieniła wystrój placówki, zdecydowała o wymianie mebli i zmianie oferty edukacyjnej. Efekt świeżości sprawił, że pracownicy stali się bardziej zmotywowani do efektywnej pracy. Niewielkie ulepszenia w systemie zarządzania uruchomiły kaskadę pozytywnych przekształceń. W trzecim roku zmiany nauczyciele są już inni – chodzą wyprostowani, są pełni energii, mają poczucie sprawstwa. Szkoła otworzyła się na instytucje zewnętrzne – fundacje i organizacje pozarządowe, pozyskała pieniądze z zewnętrznych źródeł, zmieniła też organizację lekcji, wprowadziła multimedialne technologie.

REWOLUCJA JEST

MOŻLIWA Przykłady przytoczone przez kilkunastu dyrektorów szkół są budujące. Wskazują one, jak wiele zależy od odważnego i zdeterminowanego lidera. **Dyrektorzy szkół mogą wiele zmienić: zarówno w obszarze tego, czego i jak szkoła uczy, jak i w zakresie atmosfery pracy. I robią to.** Dzięki ich działaniom pojawiły się w szkołach rewolucyjne, jak na polski system oświaty, rozwiązania, np. stworzenie szkoły rozwoju kre-

atywności, systemowe podejście do tutoringu czy wdrożenie ocen pracy nauczycieli. Wprowadzili oni w kierowanych przez siebie szkołach atmosferę współpracy, zadbali również o to, by placówki uczyły kompetencji przyszłości. Te przełomowe dla swoich organizacji zmiany zaczęły jednak od osoby kluczowej w każdej szkole – od siebie. ■

Debata powstała na podstawie „okrągłego stołu” THINKTANK, w którym udział wzięli:

- **Magdalena Łabuś-Brzezińska** (psycholog, Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna nr 9, Warszawa) • **Małgorzata Szafoni-Chorbińska** (dyrektor Zespołu Szkół nr 24, Wrocław)
- **Zofia Dzik** (prezes Fundacji Humanites – Sztuka Wychowania) • **Renata Fluder** (dyrektor Gimnazjum nr 3, Wrocław)
- **Maja Maciejewska-Jesonek** (doradca zawodowy, Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna nr 9, Warszawa) • **Cezary Kocon** (naczelnik Wydziału Oświaty w Urzędzie Dzielnicy Mokotów)
- **Edyta Krajewska** (dyrektor Szkoły Podstawowej nr 63, Wrocław) • **Małgorzata Kułaczowska** (dyrektor Gimnazjum nr 7, Warszawa)
- **Anita Omelańczuk** (dyrektor XXXIV Liceum Ogólnokształcącego, Warszawa) • **Dorota Postek** (dyrektor Gimnazjum nr 15, Warszawa)
- **Marek Sempik** (dyrektor Gimnazjum nr 29, Wrocław) • **Jarosław Szulski** (Values – Grupa Firm Doradczych) • **Ilona Ziolo** (dyrektor Gimnazjum nr 21, Wrocław).

» Artykuł nr R1524511

REKOMENDACJE THINKTANK:

1. **NAWET W OGRANICZONEJ STRUKTURZE MOŻNA URUCHOMIĆ CIĄG POZYTYWNYCH PRZEMIAN.**
Doświadczenia liderów szkół inspirują, jak przez mikrokorekty osiągnąć makroefekty.
2. **DOŚWIADCZENIA TE MOGĄ STAĆ SIĘ INSPIRACJĄ DLA LIDERÓW W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ,** którzy działają w warunkach różnych ograniczeń, a chcą zmieniać swoje organizacje.

