

Agnieszka Kluszczyńska • Paulina Wawer

Fundament innowacyjnej szkoły, czyli o partycypacji w działaniu



Tekst: **Agnieszka Kluszczyńska, Paulina Wawer**

Agnieszka Kluszczyńska

trenerka, coach, wykładowca akademicki, specjalistka z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, rozwijania kompetencji psychospołecznych, rozwoju kompetencji kluczowych u dzieci, młodzieży i dorosłych w zakresie TIK; prowadzi szkolenia dla nauczycieli i innych pracowników systemu oświaty, trenerów, coachów oraz dyrektorów.

Paulina Wawer

Pracuje w Warszawskim Centrum Innowacji Edukacyjno-Społecznych i Szkoleń jako warszawski animator wspomagania. Od 2016 r. realizuje nowe zadania związane ze wspomaganiem szkół i placówek oświatowych w ramach Warszawskiego Modelu Wspomagania. Wcześniej była szkolnym organizatorem rozwoju edukacji w warszawskim projekcie systemowym. Psycholog, coach, trener, m.in. w szkoleniach „train the trainers”, współpracuje z uczelniami wyższymi.

Konsultacja merytoryczna:

Katarzyna Leśniewska

Redakcja i korekta:

Małgorzata Skibińska

Projekt okładki:

Barbara Jechalska

Redakcja techniczna i skład:

Małgorzata Skibińska

Warszawa 2018

Publikacja jest rozpowszechniana na zasadach wolnej licencji

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

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Aleje Ujazdowskie 28

00-478 Warszawa

tel. 22 345 37 00

www.ore.edu.pl

Spis treści

Wstęp	4
Start – pierwszy rok wspomagania	4
Budujemy fundament.....	5
Warsztaty „Współpraca z rodzicami”, czyli jak to wyglądało w praktyce.....	6
Podsumowanie	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.

Wstęp

Niniejszy artykuł jest opisem tworzenia fundamentu zmiany w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych u uczniów w Szkole Podstawowej nr 48 w Warszawie. W wyniku diagnozy wyłoniona została m.in. potrzeba rozwijania kompetencji społecznych oraz kompetencji wielokulturowych. Integralną częścią tego procesu było zrozumienie i zaakceptowanie zasad w szkole, wspólnota działań, wartości i postaw, mówienie jednym głosem i patrzenie we wspólnym kierunku, wzajemne słuchanie się i szacunek. Dotyczy to uczniów, rodziców, nauczycieli, dyrekcji, a także pracowników administracji. Dzięki temu powstał fundament zbudowany z zasad, wartości i zachowań umożliwiający rozwój.

Start – pierwszy rok wspomagania

Szkoła Podstawowa nr 48 im. Adama Próchnika (wcześniej Zespół Szkół nr 60) to duża szkoła zlokalizowana w centrum Warszawy. Uczy się tam ok. 500 dzieci. Dużo uczniów jest spoza rejonu – przyciągają ich oddziały sportowe: łyżwiarstwo, gimnastyka sportowa, gimnastyka artystyczna i pływanie. Szkoła współpracuje m.in. z Klubem Sportowym „Legia”, Gimnastycznym Warszawskim Klubem Sportowym „Ajsehora”, Śródmiejskim Uczniowskim Klubem Sportowym Polna, MUKS „Euro 6”. Od tego roku funkcjonuje w niej klasa mistrzostwa sportowego, a uczniowie osiągają wiele sportowych sukcesów na Mistrzostwach Dzielnicy, Mistrzostwach Warszawy i Mistrzostwach Polski.

W latach 2016–2018 szkoła realizowała proces kompleksowego wspomagania w ramach Warszawskiego Modelu Wspomagania (WMW), którego autorem i realizatorem jest samorządowy ośrodek doskonalenia nauczycieli Warszawskie Centrum Innowacji Edukacyjno-Społecznych i Szkoleń (WCIES). W artykule został opisany jeden z obszarów wspomagania w tej placówce. Dotyczył on zrozumienia i zaakceptowania zasad w szkole, potrzeby wspólnoty działań, wartości i postaw.

Założenia WMW i ogólne zasady realizacji wspomagania zostały już opisane w innych artykułach opublikowanych przez Ośrodek Rozwoju Edukacji: [Warszawski Model Wspomagania – od projektu do modelu dostosowanego do specyfiki obszaru metropolitalnego. Wnioski i wdrażanie](#) oraz [Informacja, decyzja, diagnoza – doświadczenia Warszawskiego Modelu Wspomagania w zakresie skutecznego rozpoczęcia procesu wspomagania](#).

Rada pedagogiczna zdecydowała się skorzystać ze wspomagania realizowanego w ramach WMW, aby wypracować strategię pracy szkoły z uczniami cudzoziemskimi w różnych obszarach ich szkolnego funkcjonowania i komunikacji z rodzicami cudzoziemskimi, a także aby udrożnić wymianę doświadczeń i wypracować dobre praktyki w tym zakresie. W trakcie diagnozy potrzeb nauczyciele podkreślali, jak ważna jest dla nich równowaga pomiędzy dobrymi wynikami nauczania i atmosferą panującą w placówce – życzliwą, przyjazną, pełną wzajemnego szacunku i zrozumienia, pozwalającą odczuć, że dziecko jest najważniejsze dla nauczy-

cieli i dla rodziców, a umiejętność współpracy pracy na rzecz wspólnego celu ma kluczowe znaczenie dla funkcjonowania szkoły.

W ramach warsztatów i konsultacji realizowanych w pierwszym roku wspomagania naszym celem było wzmocnienie kompetencji w zakresie wspomaganie edukacji i integracji dzieci z doświadczeniem migracji, diagnozowania ich potrzeb psychospołecznych oraz odpowiadania na te potrzeby. Pogłęбилиśmy wiedzę dotyczącą uwarunkowań kulturowych ich zachowań oraz sposobów zastosowania tej wiedzy w codziennej pracy, aby jak najlepiej wspierać dzieci oraz integrować zespół klasowy.

W wyniku tych działań powstały konkretne rozwiązania, które wdrożyliśmy do praktyki szkolnej. Jednym z nich jest zespół ds. dzieci cudzoziemskich. Rozwiązaniem, z którego jesteśmy szczególnie dumni, jest pakiet powitalny dla ucznia z doświadczeniem migracji. Pakiet stanowi swoisty przewodnik dla ucznia i jego rodziców, dzięki któremu dzieci z doświadczeniem migracji znacznie łatwiej i szybciej odnajdują się w szkole.

Wdrożenie pakietu przyniosło pozytywne skutki również dla nauczycieli, którzy otrzymali konkretną pomocą w zakresie pracy z dziećmi i rodzicami. W tych działaniach wspierali ich: doradczyni metodyczna ds. pracy z uczniem cudzoziemskim i edukacji reemigrantów m st. Warszawy, mentorka międzykulturowa oraz eksperci zajmujący się pracą z wielokulturowością.

To, co wypracowaliśmy w pierwszym roku wspomagania, stało się częścią codzienności szkolnej. Nauczyciele zdecydowali się kontynuować wspomaganie w placówce.

Budujemy fundament

Kolejny rok wspomagania realizowany był pod hasłem: „Kreatywna szkoła współpracy”. Jednocześnie kontynuowana była praca w obszarze związanym z uczniem i rodzicem cudzoziemskim – prowadziliśmy monitoring skuteczności wypracowanych i wdrożonych rozwiązań, powstały nowe pomysły na działania, które również zostały wdrożone do praktyki szkolnej.

Celem wspomagania w roku szkolnym 2017/2018 było zdobycie nowych kompetencji związanych ze współpracą z rodzicami, wprowadzenie nowych kreatywnych metod pracy, zwłaszcza z dziećmi najmłodszymi, przez zespół wczesnoszkolny i nauczycieli świetlicy.

Efektami wspomagania w roku szkolnym 2017/2018 miały być m.in:

- doskonalenie współpracy i dalszej integracji zespołu nauczycielskiego,
- opracowanie zasad postępowania w trudnych sytuacjach z rodzicami,
- usprawnianie komunikacji opartej na asertywności,
- praca zespołowa i rozwijanie współpracy całego zespołu.

Zauważyliśmy, że zaplanowane efekty kolejnego roku wspomagania stanowią pewnego rodzaju fundament współpracy. Bez solidnej postawy różnego typu zasady oraz procedury będą oderwane od rzeczywistości, pozostaną iluzorycznym działaniem. Naszą pracę zaczęliśmy

więc od przyjrzenia się temu, co otacza nas na co dzień – temu, w jaki sposób budujemy współpracę z rodzicami i jak reagujemy na trudności. Zastanawialiśmy się, co możemy zrobić, aby wspólnie pokonywać problemy. Umówiliśmy się na cykliczne spotkania rady pedagogicznej, podczas których nauczyciele i dyrekcja szukali tego, co ich łączy i co jest dla nich ważne.

Warsztaty „Współpraca z rodzicami”, czyli jak to wyglądało w praktyce

Zaczęliśmy od zebrania naszych oczekiwań i obaw. Punktem wyjścia do dyskusji były pytania o to, czym są trudne sytuacje w kontaktach z rodzicami i co jest w nich trudne. Podaliśmy przykłady takich sytuacji. Zastanawialiśmy się na tym, czego potrzeba nauczycielom, aby mogli skuteczniej współpracować z rodzicami. Następnym krokiem było opracowanie wspólnych zasad postępowania. Ponieważ rada pedagogiczna składała się z ponad 50 osób, pracowaliśmy w dwóch grupach. W ramach każdej z nich nauczyciele pracowali w małych zespołach, tworząc propozycje zasad: tego, co jest dla nich ważne, co ich zdaniem może ułatwić współpracę. Okazało się, że kilka identycznych propozycji pojawiło się w obu zespołach. Te uznaliśmy za najważniejsze. Pozostało nam sporo materiału, który wymagał dalszego uporządkowania. Uznaliśmy, że wszystkie zasady zaproponowane przez nauczycieli powinny być przeanalizowane i dlatego potrzebna jest dalsza rozmowa oraz czas na refleksję.

Wśród propozycji zasad znalazło się również sporo takich, które wymagały asertywnej komunikacji. Nauczyciele podkreślali, że w wielu sytuacjach trudno jest im rozmawiać z rodzicami i znaleźć wspólny język, że trudno jest im konstruktywnie rozwiązywać problemy, kiedy większość uwagi skupia się na emocjach. Z tego względu naszym kolejnym krokiem było wzmocnienie kompetencji w zakresie udzielania informacji zwrotnych. Zaczęliśmy od poznania komunikatu asertywnego FUKO, czyli komunikacji „od problemu do działania”. Aby go przećwiczyć, odwołaliśmy się do trudnych sytuacji, o których mówili nauczyciele na początku spotkania. Wskazaliśmy też przykłady zastosowania takich komunikatów w praktyce – sytuacji, w których mogą być przydatne, i tego, co jest potrzebne, aby je zastosować. We wnioskach nauczyciele stwierdzili, że potrzebne są wiedza i umiejętności komunikacyjne, ale najbardziej potrzebna jest gotowość i wiara w to, że można osiągnąć porozumienie.

Podczas kolejnych warsztatów skoncentrowaliśmy się na zwiększeniu kompetencji w zakresie asertywności w kontaktach w szkole. Naszą myślą przewodnią było rozumienie asertywności jako jednoczesnej dbałości o siebie i o innych oraz skuteczne realizowanie potrzeb i interesów stron w trudnej sytuacji. Zaczęliśmy od omówienia tego, co zaplanowaliśmy w kolejnym kroku, oraz ustaliliśmy, czy te zamierzenia są aktualne. Następnie przystąpiliśmy do pracy nad niezwykle ważnym obszarem, jakim jest słuchanie. Punktem wyjścia były pytania: „Po czym poznasz, że słuchasz?”, „Co może utrudniać usłyszenie drugiego człowieka?”. Żeby to zobrazować, zrobiliśmy krótki test na to, jak słuchamy innych. Uczestnicy stwierdzili, że nadmiar emocji znacznie utrudnia komunikację i dostrzeżenie realnych potrzeb. W omówieniu tematu pojawiło się wiele przykładów zarówno ze szkolnego życia, jak i spoza niego. Pojawiło

się więc pytanie: co robić? Przeprowadziliśmy trening uważnego słuchania. Dzięki temu mogliśmy doświadczyć, że kiedy słuchamy uważnie, naprawdę mamy szansę usłyszeć to, co chce nam przekazać drugi człowiek, również to, co jest trudne. Następnie powróciliśmy do propozycji zasad współpracy, wskazując te wymagające uważnego słuchania. Potem przećwiczyliśmy komunikaty dotyczące sytuacji „Ja w trudnych sytuacjach” – oczywiście tych, które nauczyciele zgłosili podczas naszych spotkań. Po tym ćwiczeniu pojawiły się ważne pytania: „Czym jest asertywność?”, „Co tracimy, przyjmując postawę uległą?”, „Co prowokujemy zachowaniami, które mogą być odbierane jako agresywne?”, „Jak komunikować się asertywnie?”, „Co jest potrzebne, aby stosowanie się do zasad w szkole płynęło z asertywności i szacunku?”.

Podczas trzecich warsztatów skupiliśmy się na partycypacyjnym opracowaniu zasad postępowania w trudnych sytuacjach. Wiedzieliśmy już, że potrzebujemy czegoś w rodzaju kontraktu, kodeksu postępowania, dzięki czemu łatwiej będzie współpracować w szkole. Wiedzieliśmy też, że sam kontrakt nie wystarczy. Potrzebowaliśmy osadzenia zasad w systemie wartości, które rozumiemy tak samo i które mają wpływ na dobrą współpracę. Potrzebowaliśmy też ugruntowania podstawowych obowiązków nauczycieli, uczniów i rodziców, wynikającego z aktów prawnych. Partycypacja na tym etapie dotyczyła sposobu i treści pracy – nauczyciele decydowali to tym, w jakiej kolejności i nad czym chcą pracować. Zaczęliśmy zatem od powiązania obowiązków z odniesieniami prawnymi. Następnie wróciliśmy do materiału zawierającego zasady wypracowane podczas pierwszych warsztatów. Tym razem spojrzeliśmy na nie pod kątem wartości – tego, co jest potrzebne, aby opracowane zasady funkcjonowały w życiu szkoły. Na pierwszy plan wysunęła się potrzeba szacunku – dla nauczycieli, uczniów, rodziców oraz pozostałych pracowników szkoły. Nauczyciele mówili o wspólnym rozumieniu wartości i fundamentalnych zasad postępowania. Postanowiliśmy je określić i zdefiniować. Na początek wybraliśmy pięć wartości, które nauczyciele uznali za najważniejsze. Następnie skorzystaliśmy z mapy skojarzeń słownych połączonych z pytaniami *Clean Language* (autorka metody: Magdalena Robak). Efekty przerosły nasze oczekiwania. Podczas półtoragodzinnej pracy stworzyliśmy nasze definicje wartości. Dotarliśmy do etapu, na którym mieliśmy wypracowane elementy potrzebne do zbudowania fundamentu: propozycje zasad w szkole oraz asertywne techniki komunikacyjne i wartości.

W zbudowanie fundamentu w zakresie kontaktów w rodzicami zaangażowani zostali pracownicy pedagogiczni i niepedagogiczni w szkole. Przyniesiony poniżej fragment wiadomości niech będzie podsumowaniem i uwiarygodnieniem tego elementu procesu wspomagania. Procesu, który przyniósł efekt w postaci zmiany w zakresie zarówno wiedzy jak i umiejętności i postaw w kontaktach z rodzicami uczniów. Przyniósł też dużo radości i poczucia sprawstwa połączonego z przekonaniem o możliwości znajdowania rozwiązań w trudnych sytuacjach.

Podsumowanie

E-mail podsumowujący wspomaganie¹

„Od: Trenerka prowadząca warsztaty

Do: Pani Dyrektor Szkoły; Warszawska Animatorka Wspomagania

Dzień dobry, Pani Dyrektor,

przesyłam krótkie podsumowanie naszej wspólnej pracy.

Podczas wczorajszych konsultacji wspólnie z paniami pedagog i innymi pracownikami szkoły wypracowałyśmy ostateczną wersję wartości i zasad postępowania w trudnych sytuacjach, jakimi chcą Państwo kierować się w szkole.

Bardzo cieszę się, że na spotkanie, którego gospodyniami były panie pedagog, przyszły zarówno panie nauczycielki, jak i pani pracująca w świetlicy szkolnej oraz pani pracująca w administracji. Dzięki temu zyskałyśmy dodatkowe spojrzenie na ostateczny kształt naszego opracowania.

Niniejsze opracowanie jest wdrożeniem efektów warsztatów pt. „Współpraca z rodzicami”, w których wzięli udział nauczyciele oraz panie pedagog.

Z ogromną przyjemnością uczestniczyłam zarówno w warsztatach, jak i wczorajszych konsultacjach. Bardzo proszę Panią o przekazanie Uczestniczkom i Uczestnikom mojego podziękowania za ich zaangażowanie, dzielenie się doświadczeniami, refleksjami i swoją mądrością. Dziękuję też za ich aktywność, często pomimo towarzyszącego zmęczenia i niesprzyjającej aury.

Cieszę się, że nasza wspólna praca przyniosła efekt, jakim jest opracowanie zasad wypracowanych podczas warsztatów – w wyniku przemyśleń i chęci zmiany. W moim przekonaniu jest to największą wartością tego opracowania.

Na obecnym etapie konieczne jest upowszechnienie wypracowanych zasad, włączenie ich do komunikacji i współpracy z rodzicami uczniów.

Dziękuję Państwu za współpracę”.

Krótko po osiągnięciu wspomnianego etapu wspomagania szkoła zaczęła realizować projekt finansowany z funduszy europejskich – „Klucz do potęgi”. Celem projektu było wzmocnienie kompetencji kluczowych, właściwych postaw i umiejętności niezbędnych na rynku pracy przez organizację zajęć dodatkowych dla uczniów, doskonalenie umiejętności i kompetencji zawodowych nauczycieli oraz tworzenie warunków do nauczania metodą eksperymentu i z wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych.

¹ Zachowano pisownię oryginalną.

Wspomaganie w Szkole Podstawowej nr 48 zostało zatrzymane, natomiast działania, które zostały zrealizowane w ramach tego procesu, przyniosły efekty w wielu obszarach. Poprawiły komunikację w zespole, wzmocniły poczucie sprawstwa, zachęcały do kreatywności, testowania i wdrażania nowych rozwiązań, pomysłów, wymiany doświadczeń. Udział w zajęciach realizowanych w ramach wspomagania przyczynił się do integracji rady pedagogicznej. Nauczyciele i dyrekcja wdrożyli do codziennej praktyki wiele rozwiązań: pakiet powitalny dla dzieci i rodziców cudzoziemskich, katalog metod aktywizujących i integrujących grupę w edukacji wczesnoszkolnej, kreatywne, aktywizujące metody pracy w świetlicy i – co najważniejsze – partycypacyjne wypracowanie fundamentu, wartości i zasad, które są najważniejsze w pracy szkoły.

Dzięki wspomaganiu placówka uczyniła duży krok w stronę tego, by stać się szkołą współpracy – zgodnie ze swoim mottem: „Pomagamy odnieść sukces każdemu dziecku”.