

DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM
II ETAP

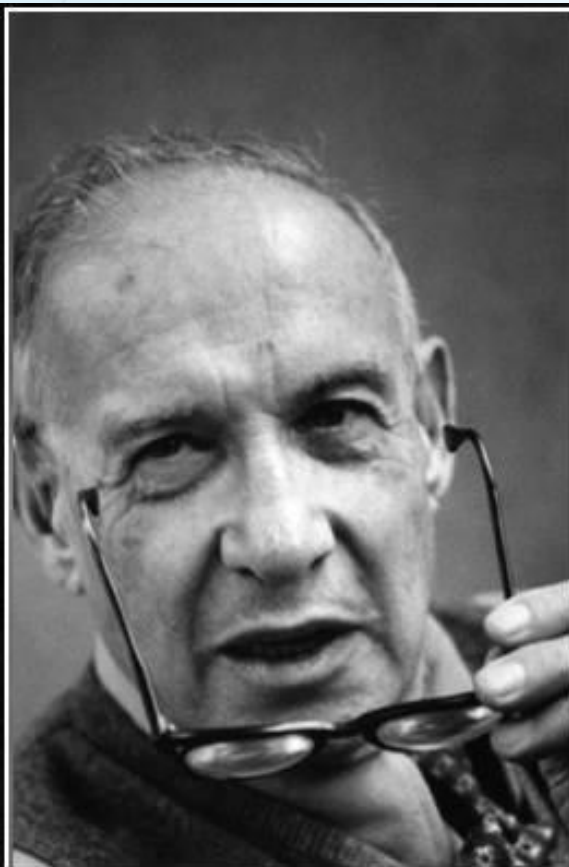
Rozwijanie kompetencji kluczowych uczniów

Dr Tomasz Tokarz,

**Dolnośląska Szkoła Wyższa we Wrocławiu
Dolnośląskie Centrum Innowacji Edukacyjnych**

Kluczowe kompetencje - odpowiedź na wyzwania przyszłości (*Kończy się świat jaki znamy*)

- **Przyszłość niejasna, nieodgadniona, płynna** – potrzeba całościowego uczenia się, nieustannej „czujności”
- **Szybkie zmiany** – potrzeba elastyczności, mobilności, przekwalifikowywania się
- **Rozwój techniki i nauki** – dezaktualizacja wąskiej, specjalistycznej wiedzy
- **Kryzys zewnętrznie stanowionych norm** - potrzeba samodzielności, samodecydowania, świadomego działania
- **Kryzys autorytetów** – samodzielne konstruowanie wartości
- **Indywidualizacja** – potrzeba przedsiębiorczego, twórczego działania zgodnie z własnym „ja” (zasobami, predyspozycjami)
- **Mnogość łatwo dostępnych danych** (chaos informacyjny) – potrzeba krytycznej analizy, selekcji faktów, interpretacji, odnajdywania się w informacyjnym szumie
- **Atomizacja społeczna** – potrzeba budowania dobrych relacji
- **Wielokulturowość** – potrzeba rozpoznania kultur, umiejętności pracy w wielokulturowych zespołach
- **Decentralizacja** – potrzeba świadomego decydowania o sprawach wspólnoty



Po raz pierwszy - dosłownie - znacząca i wciąż rosnąca grupa ludzi ma wybór.

Po raz pierwszy muszą oni zarządzać sami sobą.

A społeczeństwo zupełnie nie jest na to przygotowane.

PETER DRUCKER

COACHING

ŻYCIE - ROZWÓJ - ZMIANA

BESTSELLER Z LISTY „NEW YORK TIMESA”

Daniel H. Pink

DRiVE

Kompletnie nowe spojrzenie
na motywację



Naukowcy badający motywację dali nam to nowe podejście, zbudowane głównie na wewnętrznej motywacji, na chęci robienia czegoś, bo jest istotne, bo nas cieszy, bo nas interesuje, bo jest częścią czegoś ważnego.

Ten system działania obraca się wokół trzech składników: autonomii, mistrzostwa i celu.

Autonomia: pragnienie, by kierować własnym życiem.

Mistrzostwo: pragnienie doskonalenia w czymś, co ma znaczenie.

Celu: tęsknota do działania w służbie czegoś większego niż my sami.

To są fundamenty całkowicie nowego systemu działalności gospodarczej.

DANIEL PINK

COACHING

ŻYCIE - ROZWÓJ - ZMIANA



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II



Nagrody i kary:

- Dewaluują zadanie – ludzie są przekonani, że pracują po to, aby uzyskać nagrodę albo uniknąć kary.
- Nie pozwalają pracownikom działać refleksyjnie, ze zrozumieniem przeszkód i trudności (prowadzą do forsowania wymagań ze strony menedżerów, zamiast udrażniania „wąskich gardeł”).
- Demotywuja większość spośród tych pracowników, którzy nie uzyskują wzmocnień.
- Często skłaniają pracownika do podejmowania wszystkich możliwych (również nieetycznych) wysiłków; pracownicy zaczynają „przeliczać” wysiłek na nagrodę i szukają dróg na skróty.
- Wymagają szczegółowego nadzoru i kontroli – jeżeli menedżer nie zauważy czegoś, co powinno zostać nagrodzone lub ukarane, w zespole pojawia się poczucie niesprawiedliwości. Jeżeli nastąpi jakakolwiek pomyłka we wręczeniu nagród, poczucie niesprawiedliwości wzmaga się. W ten sposób menedżerowie coraz więcej czasu muszą poświęcać na oceny i „negocjowanie wzmocnień” z pracownikami.
- Wzmagają rywalizację, osłabiają współpracę.

STARY MODEL ORGANIZACJI	NOWY MODEL ORGANIZACJI
Hierarchia (struktura pionowa)	Sieć (struktura pozioma)
Lider – decydent, menedżer	Lider – facylitator, mediator, coach
Odgórne dyrektywy	Inicjatywy oddolne
Motywacja zewnętrzna (nagrody, kary, oceny)	Motywacja wewnętrzna (pasja, satysfakcja z odkrywania, rozwój)
Podporządkowanie	Samodzielność
Rywalizacja, interes, zysk	Współdziałanie, kontakt, relacja
Planowość (schemat)	Elastyczność, niestandardowość
Wiedza jako domena zarządzających	Duża samoświadomość pracowników

opracował: Tomasz Tokarz

Foresight kadr nowoczesnej gospodarki, 2009, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

Future Work Skills 2020, Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute

Uczenie się i crossowanie umiejętności (przekwalifikowanie się mobilność, elastyczność, specjalizacja w jednej dziedzinie i szeroka wiedza z pozostałych)

Praca w międzynarodowym środowisku (znajomości języków obcych, umiejętności interpersonalne, otwartość, komunikatywność, czy umiejętność pracy w zespole)

Praca w wirtualnych zespołach (umiejętności interpersonalne,, umiejętności cyfrowe, samodyscyplina)

Praca w szumie informacyjnym (analiza, synteza, interpretacja, prezentacja)

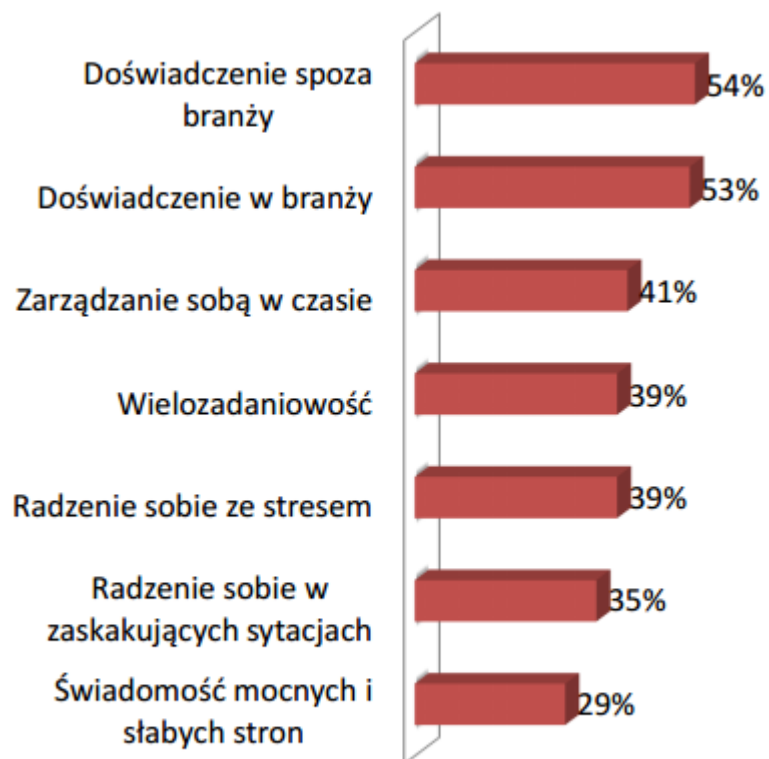
Programowanie (kreatywne, innowacyjne myślenie),

Raport „Dwa światy” (2014)



Raport „Dwa światy” (2014)

Czego brakuje (wg pracodawców)



KOMPETENCJE KLUCZOWE

Rada i Parlament Europejski (18 grudnia 2006 r.) europejskie ramy kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie

*Kompetencje, które wszystkie osoby potrzebują do samorealizacji i rozwoju osobistego, bycia aktywnym obywatelem, integracji społecznej i zatrudnienia. Przygotowujące do **samodzielnego działania, podejmowania decyzji dotyczących własnego rozwoju i życia.***

1. porozumiewanie się w języku ojczystym;
2. porozumiewanie się w językach obcych;
3. kompetencje matematyczne, naukowo-techniczne;
4. kompetencje informatyczne;
5. umiejętność uczenia się;
6. kompetencje społeczne i obywatelskie;
7. inicjatywność i przedsiębiorczość;
8. świadomość i ekspresja kulturalna.

Podstawa programowa kształcenia ogólnego

Nauczyciele tworzą uczniom warunki do nabywania następujących umiejętności:

- **planowania, organizowania i oceniania** własnej nauki, **przyjmowania za nią coraz większej odpowiedzialności**;
- **skutecznego porozumiewania się** w różnych sytuacjach, **prezentacji własnego punktu widzenia i brania pod uwagę poglądów innych ludzi, poprawnego posługiwania się językiem ojczystym, przygotowania do publicznych wystąpień**;
- **efektywnego współdziałania** w zespole i pracy w grupie, **budowania więzi międzyludzkich, podejmowania indywidualnych i grupowych decyzji, skutecznego działania na gruncie zachowania obowiązujących norm**;
- **rozwiązywania problemów w twórczy sposób**;
- **poszukiwania, porządkowania i wykorzystywania informacji z różnych źródeł** oraz efektywnego posługiwania się technologią informacyjną;
- **odnoszenia do praktyki zdobytej wiedzy** oraz tworzenia potrzebnych doświadczeń i nawyków;
- **rozwijania** sprawności umysłowych i **osobistych zainteresowań**;
- **przyswajania sobie metod i technik negocjacyjnego rozwiązywania konfliktów i problemów społecznych.**

Nauczyciele w pracy wychowawczej, wspierając w tym zakresie obowiązki rodziców, zmagają się do tego, aby uczniowie w szczególności:

- 1) **znajdowali w szkole środowisko wszechstronnego rozwoju osobowego** (w wymiarze intelektualnym, psychicznym, społecznym, zdrowotnym, estetycznym, moralnym, duchowym),
- 2) **rozwijali w sobie dociekliwość poznawczą, ukierunkowaną na poszukiwanie prawdy, dobra i piękna w świecie,**
- 3) **mieli świadomość życiowej użyteczności** zarówno poszczególnych przedmiotów nauczania, jak całej edukacji na danym etapie,
- 4) **stawali się coraz bardziej samodzielni** w dążeniu do dobra w jego wymiarze indywidualnym i społecznym, godząc dążenie do dobra własnego z dobrem innych, odpowiedzialność za siebie z odpowiedzialnością za innych, wolność własną z wolnością innych,
- 5) **poszukiwali, odkrywali i dążyli na drodze rzetelnej pracy do osiągnięcia celów życiowych i wartości** ważnych dla odnalezienia własnego miejsca w świecie,
- 6) **uczyli się szacunku dla dobra wspólnego** jako podstawy życia społecznego oraz przygotowywali się do życia w rodzinie, w społeczności lokalnej i w państwie,
- 7) **przygotowywali się do rozpoznawania wartości moralnych, dokonywania wyborów i hierarchizacji wartości** oraz mieli możliwość doskonalenia się,
- 8) **kształtowali w sobie postawę dialogu, umiejętność słuchania innych i rozumienia ich poglądów; umieli współdziałać i współtworzyć w szkole wspólnotę nauczycieli i uczniów.**

Zapisy z kryteriów MEN (na podstawie rozporządzenia w sprawie nadzoru pedagogicznego)

- *uczniowie współdziałają w realizacji koncepcji pracy szkoły,*
- *uczniowie są współautorami procesu uczenia się i biorą odpowiedzialność za własny rozwój,*
- *uczniowie inicjują i realizują różnorodne działania na rzecz własnego rozwoju, rozwoju szkoły, społeczności lokalnej i angażują w nie innych,*
- *uczniowie mają wpływ na kształtowanie szkolnej rzeczywistości,*
- *uczniowie i rodzice mają wpływ na to, jakie wartości i normy obowiązują w szkole,*
- *nauczyciele i inni pracownicy szkoły mają wpływ na to, jakie wartości i normy obowiązują w szkole,*
- *w szkole realizowane są inicjatywy rodziców na rzecz rozwoju uczniów i szkoły,*
- *zarządzanie szkołą sprzyja udziałowi nauczycieli, uczniów, rodziców i innych pracowników w procesie decyzyjnym.*

Ideał edukacyjny to samodzielny, świadomy członek społeczeństwa, zdolny do kierowania własnym życiem i wpływania na bieg spraw publicznych

Realizacja kluczowych kompetencji ma wspomóc ucznia w:

- zrozumieniu siebie
- zrozumieniu otaczającej rzeczywistości
- zarządzaniu własnym życiem (i wpływaniu na sprawy publiczne)
- harmonijnym funkcjonowaniu w zbiorowości
- przedsiębiorczym, aktywnym, innowacyjnym działaniu

ROZUMIENIE SAMEGO SIEBIE

- Kim jestem? Jakie są moje zasoby (talenty, predyspozycje)? Jak mogę je wykorzystać?
- W czym jestem dobry? Co jest moją mocną stroną? W czym mogę być specjalistą?
- W jakim kierunku powinienem zmierzać? Jaki zawód wybrać?
- Jakie są moje potrzeby, marzenia, aspiracje?
- Jaki jest sens tego, co robię? Dla kogo to robię?
- Czego naprawdę chcę w życiu? W jaki sposób może to pomóc innym ludziom?
- Jak funkcjonuje moje ciało? Mój mózg? Moje emocje?
- Dlaczego, czuję to co czuję? Myślę, jak myślę? Działam, jak działam?
- Jaki wpływ na mnie mają moje relacje z bliskimi? (rodziną?)
- W jaki sposób się wyrażam? Za pomocą jakich środków?
- W jaki sposób mogę sobie radzić ze stresem i frustracją? Jak wyrażam emocje w konstruktywny sposób?
- Jaki jest mój styl uczenia się?

ROZUMIENIE ŚWIATA

- Jaka jest rzeczywistość która mnie otacza? Jaki ma na mnie wpływ?
- Jakie zasady rządzą naturą i społeczeństwem?
- Jakie są zasady tworzące naszą kulturę? Czym różni się od innych kultur?
- Jakie odniesienie ma wiedza, którą zdobywam dla mojego życia?
- Jak mogę wykorzystać własne doświadczenia?

- Którym informacjom mogę ufać? Dlaczego?
- W jaki sposób mogę zdobyć rzetelną wiedzę? Gdzie?
- W jaki sposób poszukiwać, selekcjonować, gromadzić i przetwarzać dane?
- Jak je mogę wykorzystać? Jak je mogę zaprezentować? Upowszechnić?
- Z kim mogę się nimi podzielić?

ZARZĄDZANIE WŁASNYM ŻYCIEM

- Dlaczego warto kierować własnym życiem? W jaki sposób mogę to robić?
- Co mnie motywuje do działania? Na ile działam w sposób niezależny? W jakim stopniu spełniam wymagania innych?
- Dlaczego to robię? By zdobyć nagrodę? By uniknąć kary? Jaką rolę odgrywa moja motywacja wewnętrzna?
- Jak wygląda mój proces podejmowania decyzji? Jakie konsekwencje mogę ponieść?
- Jak oceniam własne działania? W czym jestem dobry?
- Jak mogę planować i organizować mój własny proces uczenia się?
- Jakie mam potrzeby w tym zakresie? Jakie mam możliwości?
- Gdzie mogę szukać rady, informacji, wsparcia?
- W jaki sposób mogę planować własną ścieżkę rozwojową?

BUDOWANIE RELACJI

- Czym są relacje międzyludzkie? Jakie jest ich znaczenie?
- Jak budować zdrowe relacje? Czym one się charakteryzują?
- Na czym polega efektywne, konstruktywne porozumienie się?
- Jak mogę współpracować z innymi? Na jakich płaszczyznach?
- Jaka jest moja rola w zespole? Czym różni się od innych ról?
- Jakie wartości przyświecają innym ludziom? Co o nich myślę?
- Dlaczego warto wysłuchać różnych opinii? Jaką korzyść mogę czerpać z różnorodności?
- Jak mogę negocjować w sposób konstruktywny? Jak mogę mediować?
- Skąd się biorą moje uprzedzenia? Jakimi stereotypami się kieruję?
- Dlaczego warto dążyć do konsensusu?
- Dlaczego warto angażować się w działania publiczne?
- Jaką ma wartość solidarność, współdziałanie, współpraca?

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

- Co znaczy być przedsiębiorczym? Kreatywnym? Innowacyjnym?
- Jak podejmować i realizować własne inicjatywy?
- Kto może mi w tym pomóc?
- Jaką wartość ma podejmowanie ryzyka? W jaki sposób je ocenić?
- Jak radzić sobie w sytuacjach kryzysowych?
- Jakie przedsięwzięcie mogę zaplanować? W jaki sposób wcielić je w czyn?
- Na czym polega zarządzanie projektami?
- Jakie znaczenie ma motywacja i determinacja w kierunku realizowania celów?

**PONIEWAŻ NIE UMIEMY MIERZYĆ
RZECZY, KTÓRE MAJĄ NAJWIĘKSZE
ZNACZENIE, PRZYPISUJEMY
NAJWIĘKSZE ZNACZENIE RZECZOM,
KTÓRE UMIEMY ZMIERZYĆ.**

FRED HARGADON

REALIZOWAĆ TYCH IDEI NIE DA SIĘ W SZKOLE:

- zuniformizowanej (uczącej każdego tego samego, w tym samym czasie, za pomocą tych samych metod)
- podporządkowanej dyktatowi testów, mierników, rankingów
- zbudowanej na modelu hierarchicznym, autorytarnym, dyrektywnym, postrzegającej ucznia jako wykonawcę poleceń.
- gdzie do realnych i autentycznych interakcji (kształtujących relacje) dochodzi jedynie na przerwie
- w której uczniowie nie mają możliwości wpływania na własną ścieżkę rozwojową i decydowania o funkcjonowaniu wspólnoty szkolnej
- opartej na rywalizacji zamiast na współpracy
- opartej na nagrodach i karach (oceny) zamiast na wewnętrznej motywacji (chęć rozwoju, doskonalenia się, pielęgnowania pasji)
- opartej na jednokierunkowej transmisji

JAKIEJ SZKOŁY POTRZEBJEMY?

Szkoła jako przestrzeń:

- odkrywania siebie, rozpoznawania potencjału, mocnych stron
- swobodnej eksploracji świata, przeżywania, doświadczania, samodzielnego badania, poszukiwania informacji i interpretowania ich (pod opieką kompetentnych dorosłych),
- przejmowania odpowiedzialności za własną naukę, organizowania i oceniania własnej pracy.
- podejmowania decyzji o własnym rozwoju, dokonywania wyborów, samorządzenia,
- budowania autentycznych relacji, komunikowania się, efektywnej pracy w zespole, wysłuchania innych i brania pod uwagę ich punktu widzenia
- eksperymentowania, ryzykowania, wychodzenia poza schemat, rozwiązywania problemów, tworzenia realnych projektów i wdrażania ich w życie



Szkoły przyszłości (?)

Wspólnoty (o dużej autonomii, autorskie) oparte na małych, samouczących się, samozarządzających się zespołach uczniów,

- realizujących określone zadania w wybrany przez siebie sposób (eksperymentowanie, projektowanie),
- inicjujących rozwiązania, pomysły dotyczące całej wspólnoty szkolnej (oddolność zamiast centralizmu),
- współpracujących z innymi zespołami poprzez wymianę wiedzy i doświadczeń, inspirujących się wzajemnie (sieciowość zamiast hierarchii)
- koordynowanych przez dorosłych - facylitatorów, mediatorów, coachów (towarzyszenie zamiast formowania).



Dzieci uczą się podejmować decyzje przez podejmowanie decyzji. Nie przez słuchanie poleceń.

ALFIE KOHN

ŻYCIE - ROZWÓJ - ZMIANA

CO MOGĄ ZROBIĆ SAMORZĄDY?

Jakie decyzje podjąłbym gdybym wiedział, że moja kadencja trwa tyle, ile dojrzewa jedno pokolenie?

- inwestycje w szkoły
- odpowiedni klimat
- odpowiedni dobór kadry zarządzającej
- szkolenia nauczycieli
- zajęcia dodatkowe
- pikniki, wyjazdy, wizyty, wycieczki, konkursy itd..

- Strategia edukacyjna