

Alina Karaśkiewicz

Szkoła jako organizacja nowatorska czy tylko model teoretyczny?

Zapewne nieprzypadkowo w roku 2009 – Europejskim Roku Kreatywności i Innowacji – ukazała się bardzo ciekawa publikacja pt. „Innowacje pedagogiczne w międzynarodowych raportach edukacyjnych”¹. W publikacji tej znalazło się niezwykle interesujące poznawczo i obiecujące dla praktyki edukacyjnej pojęcie: „szkoła jako organizacja nowatorska”.

Analiza liczby, jakości i zasięgu inicjatyw edukacyjnych podejmowanych w naszym kraju w ciągu ostatnich dwudziestu lat uprawnia do sformułowania następującej tezy: Polskie szkoły otwarte są na nowe rozwiązania, poszukują nowości i implementują te, które wnoszą nową wartość. Prawdziwość powyższego twierdzenia spróbuję udowodnić na przykładzie kilku inicjatyw, które znalazły stałe miejsce w praktyce oświatowej i opracowaniach teoretycznych. Są to pojawiające się kolejno na przestrzeni lat: Szkoła Promująca Zdrowie, szkoła alternatywna, szkoła jako organizacja ucząca się, Szkoła z klasą, Szkoła z Pasją.

Co łączy te wszystkie przedsięwzięcia? Jaka jest ich wartość dodana? Co sprawia, że mimo upływu lat są nadal atrakcyjne dla nauczycieli i uczniów? Odpowiedź na te pytania rozpocznę od krótkiego przeglądu wymienionych inicjatyw edukacyjnych.

Szkoła Promująca Zdrowie

Szkoła Promująca Zdrowie to program realizowany w Polsce od dwudziestu lat w ramach

Europejskiej Sieci Szkół Promujących Zdrowie. W wyniku działań podjętych w trzyletnim okresie pilotażowym (1992-1995) powstała strategia tworzenia sieci szkół w Polsce, wypracowane zostały kryteria przynależności do sieci oraz przyznawania certyfikatu wojewódzkiego. Niezmiennym celem programu jest promowanie idei zdrowego życia jako wartości oraz propagowanie zachowań prozdrowotnych.

Dodana wartość dla edukacji:

1. Obecnie sieć Szkół Promujących Zdrowie w Polsce tworzy ponad 2000 szkół różnych typów, przedszkoli oraz placówek oświatowo-wychowawczych.

2. Dzięki trwającej od lat praktyce podpisywania porozumień między ministerstwami edukacji i zdrowia² zapewniona została synergia działań z zakresu promocji zdrowia i profilaktyki problemów dzieci i młodzieży, które są realizowane przez strony porozumienia w szkołach i placówkach oraz w środowisku lokalnym, w tym działania na rzecz wdrażania programów promujących zdrowie, m.in. programu Szkoły dla Zdrowia Europy.

3. Upowszechnianie idei sieci Szkół Promujących Zdrowie i wynikających z niej działań na poziomie lokalnym.

4. Prowadzenie systemu certyfikacji szkół i placówek będących w sieci Szkół Promujących Zdrowie.

¹ Kotarba-Kańczugowska M. *Innowacje pedagogiczne w międzynarodowych raportach edukacyjnych*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2009.

² http://www.men.gov.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=1846%3Aszkoa-promujca-zdrowie

5. Prezentacja dobrych praktyk i wymiany doświadczeń między szkołami i placówkami oświatowymi w zakresie promocji zdrowia i profilaktyki problemów dzieci i młodzieży.

6. Upowszechnianie wiedzy i doświadczeń z zakresu promocji zdrowia i profilaktyki problemów dzieci i młodzieży, wynikających ze współpracy międzynarodowej.

7. Propagowanie w mediach podejmowanych działań z zakresu promocji zdrowia i profilaktyki problemów dzieci i młodzieży.

Szkoła alternatywna

Szkoła alternatywna to kontrpropozycja³ dla szkoły masowej pod względem organizacyjnym i programowym, zwykle niezależna (lub częściowo zależna) finansowo, nieobciążająca budżetu państwa. Kładzie się w niej nacisk na *aktywizowanie uczniów, wdrażanie ich do samodzielności w działaniu i myśleniu oraz niezależności w postawach społecznych*. Model nauczania i wychowania często oparty jest na pedagogice jednego z wielkich pedagogów, na przykład M. Montessori, C. Freineta, R. Steinera lub określonym systemie filozoficzno-religijnym. Szkoły alternatywne, podobnie jak szkoły masowe, realizują założenia podstawy programowej i przygotowują uczniów do egzaminów zewnętrznych.

W idee szkół alternatywnych (poszukujących nowych rozwiązań organizacyjnych czy programowych) doskonale wpisują się również szkoły publiczne, masowe, które prowadzą innowacje pedagogiczne lub eksperymenty.

Dodana wartość dla edukacji:

1. Od 20 lat systematycznie wzrasta liczba szkół w sektorze szkolnictwa niepublicznego. Obecnie działające szkoły niepubliczne stanowią ponad 10% szkół w Polsce (najwięcej ich znajduje się w województwie mazowieckim i śląskim, najmniej w opolskim)⁴. Szkoły te realizują na ogół własne programy, pracują niekonwencjonalnymi metodami, proponują nowatorskie rozwiązania organizacyjne⁵.

2. Tylko w roku szkolnym 2010/11 na Mazowszu zarejestrowano 380 innowacji pedagogicznych – metodycznych, programowych i organizacyjnych.

3. Wymiernym wskaźnikiem pracy szkół alternatywnych są wysokie wyniki uzyskiwane przez uczniów na egzaminach zewnętrznych.

Szkoła jako organizacja ucząca się

Wyrażenie „organizacja ucząca się” zdobyło wielką popularność na przełomie XX i XXI wieku dzięki bestsellerowej publikacji „Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się”⁶. Na stałe weszło do współczesnego języka zarządzania, zostało także przeniesione do teorii i praktyki edukacyjnej⁷.

P. Senge wymienia kilka warunków, jakie musi spełnić instytucja, aby stała się organizacją uczącą się⁸: mistrzostwo osobiste zdobywane dzięki wewnętrznej potrzebie samorozwoju i uczenia się przez całe życie, gotowość do kwestionowania własnych modeli myślowych (przekonań, stereotypów), często blokujących rozwój, zespołowe uczenie się dzięki swobodnemu przepływowi myśli między członkami organizacji, kreowanie wspólnej wizji organizacji, z którą jej członkowie się identyfikują i działają na rzecz jej urzeczywistnienia, myślenie systemowe polegające z jednej z strony na całościowym postrzeganiu organizacji, z drugiej strony na dostrzeganiu zależności i związków między elementami wewnątrz organizacji oraz między organizacją i otoczeniem.

Dodana wartość dla edukacji:

1. W praktyce najlepiej zrealizowany został warunek zespołowego uczenia się. Powstała idea wewnątrzszkolnego doskonalenia nauczycieli w radach pedagogicznych, zespołach przedmiotowych. W wielu szkołach powoływany jest lider WDN, wspólnie planuje się doskonalenie zawodowe nauczycieli.

2. W szlachetnym założeniu idei awansu zawodowego nauczycieli mieścił się cel mistrzostwa osobistego. Co prawda wskaźnik ilościowy mi-

³ Kotarba-Kańczugowska M. *Innowacje pedagogiczne...*, op. cit., s. 34.

⁴ <http://www.skłodowska.iq.pl/index.php/pl/10/13>

⁵ Np. tutoring.

⁶ Senge P.M. *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wolters Kluwer, Warszawa 2006.

⁷ Osobą propagującą ideę jest Danuta Elsner.

⁸ Elsner D. *Czym jest ucząca się organizacja?*, Nowa Edukacja Zawodowa nr 4/2005.

strzostwa osobistego nauczycieli przedstawia się imponująco – 40% to nauczyciele dyplomowani – jednak zdobywanie kolejnych stopni awansu zamieniało się często w bezrefleksyjne gromadzenie dokumentów i załączników awansowych.

Szkoła z klasą

Szkoła z klasą to akcja⁹ zainicjowana w 2002 roku przez Centrum Edukacji Obywatelskiej w szkołach podstawowych, gimnazjach oraz szkołach ponadgimnazjalnych. Program działania Szkoły z klasą opiera się na sześciu zasadach *mądrej szkoły, przyjaznej uczniom, nauczycielom i rodzicom*¹⁰. Należą do nich: szkoła dobrze uczy każdego ucznia; szkoła ocenia sprawiedliwie; szkoła uczy myśleć i rozumieć świat; szkoła rozwija społecznie, uczy wrażliwości; szkoła pomaga uwierzyć w siebie, tworzy dobry klimat; szkoła przygotowuje do przyszłości.

Od roku 2010 realizowany jest w gimnazjach projekt Szkoła z klasą 2.0, który ma na celu rozwijanie u uczniów umiejętności samodzielnego myślenia, odpowiedzialnego korzystania ze źródeł i wykorzystywania wiedzy w praktyce¹¹.

Dodana wartość dla edukacji:

1. Akcja Szkoła z klasą dała początek innym akcjom na rzecz podnoszenia efektywności kształcenia, takim jak: Akademia Szkoły z klasą, Szkoła z klasą 2.0, Szkoła ucząca się.

2. Tylko w roku szkolnym 2010/11 w pierwszej edycji Szkoły z klasą 2.0 udział wzięło ponad 300 szkół, które pracowały nad zasadami dotyczącymi korzystania z nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz atrakcyjnymi dla uczniów metodami nauczania.

Szkoła z Pasją

Rok szkolny 2011/12 ogłoszony został przez Ministerstwo Edukacji Narodowej Rokiem Szkoły z Pasją. Bardzo ogólnym celem inicjatywy jest zapewnienie warunków do odpowiedniego rozwoju każdego ucznia, zgodnie z jego potrzebami i możliwościami, poprzez tworzenie bogatej, przyjaznej, ciekawej oferty edukacyjnej, w której współtworzenie włączani są także rodzice i part-

nerzy społeczni szkoły. Szkoła z Pasją to szkoła kierująca się kilkoma ważnymi zasadami: uczeń jest najważniejszy, rodzice są współtwórcami szkoły, nauczyciel rozbudza pasję uczniów, dyrektor szkoły jest liderem postępu w szkole, szkoła to nie tylko lekcje.

Dodana wartość dla edukacji:

1. W poczet szkół realizujących działania z pasją MEN zaliczyło 28 406 szkół.

2. W szkołach tych przeprowadzone zostały wspólne akcje edukacyjne (zajęcia edukacyjne, konkursy, wolontariaty, akcje charytatywne) z Fundacją Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy, Fundacją Orange, Caritas Polska, Fundacją ABCXXI – Cała Polska Czyta Dzieciom, Związkiem Harcerstwa Polskiego, Fundacją Młodzieżowej Przedsiębiorczości, Fundacją Rozwoju Wolontariatu, Fundacją Nowe Media, Polską Akcją Humanitarną, *Odyssey of the Mind* Polska, Polskim Towarzystwem Turystyczno-Krajoznawczym, Stowarzyszeniem MONAR, Pallotyńską Fundacją Misyjną Salvatt.pl, Związkiem Harcerstwa Rzeczypospolitej.

Scharakteryzowane powyżej inicjatywy edukacyjne (nieprzypadkowo w swoich nazwach mieszczą słowo-klucz „szkoła”) stanowią doskonały impuls do stawania się przez szkoły organizacjami nowatorskimi. Jednym z istotnych założeń takiej organizacji jest wprowadzanie do praktyki sprawdzonych nowych rozwiązań.

Może się wydawać, że pojęcia „sprawdzone rozwiązanie” i „nowe rozwiązanie” wzajemnie się wykluczają. Weźmy jednak pod uwagę fakt, że „sprawdzone rozwiązania” na przykład w postaci Szkoły Promującej Zdrowie, Szkoły z klasą czy Szkoły z Pasją, wdrażane do kolejnych szkół, wnoszą w ich misję, kulturę zarządzania, sposób funkcjonowania nowe cele i nowe treści. I nie jest istotne, że takie działania w innej szkole już miały miejsce, że szkoła X w miejscowości Y została Szkołą z klasą w 2004 roku. Ważne jest to, że kolejna szkoła w roku 2012 zasłuży na miano szkoły wyjątkowej, potwierdzającej swoje dążenie do poszukiwania i samodzielnego wdrażania nowego. Pamiętać bowiem należy, że nowatorstwo (od łacińskiego *novator* – odnowiciel) to samodzielne opracowywanie projektu zmian, który często wyrasta na gruncie specyficznych potrzeb dydaktyczno-wychowawczych danej placówki;

⁹ <http://www.szkolazpasja.men.gov.pl/>

¹⁰ http://www.agora.pl/agora_pl/1,66489,2772112.html

¹¹ <https://www.ceo.org.pl/pl/szkolazklasa2zero/news/popzednie-edycje>

działalność twórcza nauczycieli i wychowawców, której celem jest ulepszanie systemu kształcenia i wychowania w szkole i innych placówkach; tworzenie, upowszechnianie oraz wdrażanie nowych rozwiązań.

Z teoretycznego opisu szkoły jako organizacji nowatorskiej wynika¹², że posiada ona cechy szkoły uczącej się, ale też dysponuje zdrowiem organizacyjnym, czyli zespołem korzystnych warunków determinujących sprawne wprowadzanie nowości, proponuje, wdraża i weryfikuje w praktyce pedagogicznej odmienne rozwiązania, otwiera się na potrzeby lokalnej społeczności.

Potwierdzeniem zdolności szkoły, jako organizacji nowatorskiej, do podejmowania działań twórczych oraz samorozwojowych jest sprawne diagnozowanie potrzeb, określanie priorytetów, selekcja i projektowanie alternatywnych rozwiązań, weryfikacja wybranych rozwiązań, ciągła redefinicja ważności obranych celów bieżących, ale też kierowanie rozwojem organizacji w perspektywie długoterminowej.

Prowadzone z dwóch perspektyw czasowych zarządzanie w szkole nowatorskiej sprawia, że łatwiej jest jej funkcjonować w otoczeniu zmiennym i burzliwym. A zakładana w modelu teoretycznym zmienność ról organizacyjnych pozwala kreować i wzmacniać wartość współuczestnictwa wszystkich w zarządzaniu.

Każda szkoła czy placówka oświatowa implementująca nowe dla niej rozwiązanie staje się organizacją nowatorską. I nie ma potrzeby czekać na przewrót kopernikański w polskiej edukacji. Należy raczej robić dokładniejszy bilans wartości dodanej tych inicjatyw, które okazały się na tyle uniwersalne, że trwają od lat i nadal stanowią bodziec pro jakościowy dla kolejnych środowisk.

Autorka jest nauczycielem konsultantem w Mazowieckim Samorządowym Centrum Doskonalenia Nauczycieli Wydział w Warszawie

Niezależnie od tego, czy chodzi o Europę, szkołę, kulturę, biznes, czy intymność, pragniemy niezmiennie jedynie ruchu. (...) W chwili wkroczenia w trzecie tysiąclecie każdy z nas nie tylko pragnie być nowoczesny, lecz również zachować dla siebie to najwspanialsze z określeń. „Reforma” stanowi kluczowe słowo współczesnego języka polityki.

Alain Finkielkraut, „Niewdzięczność. Rozmowa o naszych czasach”

¹² Opis modelu teoretycznego [w:] Kotarba-Kańczugowska M. *Innowacje pedagogiczne...*, op. cit., s. 48-51.