



Anna Rękawek

## Wspólne uczenie się szkoły w świetle teorii inteligencji wielorakich

To oczywiste, że szkoła uczy – to główny cel jej funkcjonowania. Ale aby robić to dobrze, sama powinna być organizacją uczącą się.

Pojęcie **organizacji uczącej się** upowszechnił Peter Senge, najprościej charakteryzując ją jako taką, która:

- potrafi tworzyć, pozyskiwać i przekazywać wiedzę – czyli nią zarządzać,
- jest w stanie zmieniać się wraz z napływem nowych informacji i wniosków z obserwacji nieustannych zmian w otoczeniu,
- umie się uczyć na własnych błędach i sukcesach.

Peter Senge wyróżnił **pięć dyscyplin organizacji uczącej się**:

1. **mistrzostwo osobiste** – doskonalenie umiejętności zawodowych i rozwój osobisty każdego członka organizacji,
2. **zespolowe uczenie się** – umiejętność budowania procesu wspólnego uczenia się i doskonalenia członków organizacji, praca zespołowa z wykorzystaniem najlepszych indywidualnych kompetencji każdego uczestnika procesu,
3. **modele myślowe** – ujawnianie i wyjaśnianie myślowych modeli działania ludzi i organizacji,
4. **budowanie wspólnej wizji przyszłości**,
5. **myślenie systemowe** – klucz do rozumienia i doskonalenia organizacji, spinający cztery dyscypliny podstawowe, będący tytułową piątą dyscypliną książki na temat organizacji uczącej się<sup>1</sup>.

Wśród wskaźników charakteryzujących organizację uczącą się XXI wieku, określonych na jednym z semi-

nariów Europejskiego Komitetu Doradczego CEIES, wymieniono tworzenie w organizacji możliwości i zachęty do rozwoju potencjału wszystkich osób z nią związanych, wspomaganie rozwoju indywidualnych talentów oraz danie wszystkim członkom organizacji możliwości rozwoju w zgodzie z ich indywidualnymi stylami uczenia się, aspiracjami i pasjami<sup>2</sup>.

Można zatem powiedzieć, że w organizacji uczącej się ludzie nieustannie poszukują nowych możliwości osiągnięcia pożądanego efektów, przełamują istniejące i tworzą nowe wzorce myślenia, rozwijają się w pracy zespołowej i dbają o własny rozwój. Wstawmy we wszystkich powyższych stwierdzeniach pod pojęcie „organizacja ucząca się” pojęcie „szkoła”, a pojęcie „członkowie organizacji” zastąpmy pojęciem „nauczyciele”.

I co? Czy sprawdza się to w Twojej szkole? Czy Twoja szkoła jest organizacją uczącą się? Czy masz poczucie, że Twoje talenty, silne strony i kompetencje są w niej doceniane? Czy masz szansę na ich rozwój w szkole?

Jeśli odpowiedź jest twierdząca, możesz swoją szkołę uznać za organizację uczącą się i mieć pewność, że dobrze uczy...

Jeśli nie możesz tego o swojej szkole powiedzieć – wszystko przed Tobą, możesz już dzisiaj zacząć planować zmianę – niezależnie od zadań, jakie masz w szkole, niezależnie od stanowiska i funkcji. Możesz zaplanować zmianę w kręgu swojego wpływu, a potem szukać dla niej sojuszników – zadziała jak domino...

<sup>1</sup> Senge P. *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

<sup>2</sup> Materiały z 14. seminarium *CEIES Measuring Lifelong Learning*, Włochy, 25-26 czerwca 2000 r., Luksemburg, *Office for Official Publications of the European Communities*, 2002, [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_PUBLIC/KS](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/KS)

Bo dotyczy uczenia się, a to najpotężniejszy mechanizm zmiany.

Wspólne uczenie się szkoły jest kluczem do rozwoju – i w efekcie sukcesu – szkoły jako miejsca sprzyjającego rozwojowi zainteresowań i talentów uczniów, z nastawieniem na indywidualizację uczenia. Efektywne zespoły wykorzystują mocne strony każdego członka zespołu. Aby to było możliwe, każdy musi swoje mocne strony znać i dać poznać innym.

Punktem wyjścia każdego procesu uczenia się jest świadomość. Świadomość siebie, swoich silnych stron, etapu życia i kariery zawodowej, na którym się znajdujemy. Wtedy można sobie odpowiedzieć na pytanie: Co dalej? Jaki mam cel do osiągnięcia? Wtedy dopiero możemy mówić o świadomie podjętej decyzji dotyczącej własnego rozwoju. A rozwój świadomy tym różni się od przypadkowego, że wiemy, z jakiego etapu startujemy, wiemy, dokąd chcemy dojść i możemy zaplanować tę drogę, czyli – wziąć za nią odpowiedzialność<sup>3</sup>. A jeśli to robimy, to znaczy, że chcemy – rozwój sam z siebie się nie dzieje... To są fundamentalne kwestie rozwoju indywidualnego, bez którego nie będzie można nawet zacząć mówić o świadomym uczestnictwie w zespole i efektywnej pracy zespołowej, efektywnym procesie uczenia się szkoły...

Obszarem rozwoju i drogą do mistrzostwa każdego nauczyciela, rodzica, ucznia i innych osób współtworzących szkołę są talenty i wynikające z nich silne strony. Instytut Gallupa określa mocną stronę jako połączenie talentu, wiedzy i umiejętności<sup>4</sup>. Każdy ma swoje silne strony i ich unikalną kompozycję, która powoduje, że coś robi lepiej niż inni, z radością i satysfakcją.

Jeśli nauczyciele poznają swoje talenty i mocne strony, jeśli sprawdzą je w zespołowym uczeniu się, łatwiej będzie własne doświadczenie przełożyć na praktykę organizowania procesu uczenia się uczniów!

Możemy świadomie zorganizować wspólne uczenie się szkoły, możemy świadomie uczynić naszą szkołę organizacją uczącą się. Ale zacząć musimy od siebie...

Wszystko w szkole zaczyna się od nauczyciela, to jego mistrzostwo osobiste i kompetencje uczenia się stanowią podstawę uczenia się szkoły jako organizacji.

Im większe możliwości otrzymają, tym lepsze wyniki będą mieli ich uczniowie.

Jak mówił Peter Drucker: *nie możesz świadomie zarządzać czymś, o czym nie wiesz, że istnieje*<sup>5</sup>. Musisz poznać samego siebie, aby wiedzieć, jakie masz zasoby, jak je rozwijać i efektywnie wykorzystać, aby osiągnąć założone cele: rozwoju osobistego, pracy zespołowej, poprawy jakości pracy z uczniem, efektywnego organizowania warunków uczenia się uczniów.

Narzędzi pomocnych w samopoznaniu jest wiele. Podstawą ich umiejętnego wykorzystania jest współczesna wiedza o funkcjonowaniu mózgu człowieka, wiedza o procesie uczenia się i o pamięci. Bo to mózg właśnie jest źródłem naszych zachowań, emocji, w nim na siatce neuronalnej zapisane są wszystkie indywidualne doświadczenia każdego z nas w niepowtarzalnej strukturze. Im więcej dowiemy się o pracy mózgu, tym więcej będziemy wiedzieć o sobie – będziemy świadomi siebie i swoich reakcji, będziemy siebie lepiej rozumieć. Badania nad pracą mózgu trwają, wiemy, jak bardzo złożone procesy w nim zachodzą, poznajemy coraz więcej wyspecjalizowanych funkcjonalnych ośrodków w korze mózgowej, odpowiadających za to, jacy jesteśmy, jak reagujemy na świat i innych ludzi. Jaki to ma związek z efektywnością uczenia się i nauczania, szczegółowo omawia w swojej arcyciekawej książce „Architektura wiedzy w szkole” prof. Stanisław Dylak, pokazując to w perspektywie uporządkowanej wiedzy wynikającej z najnowszych badań nad mózgiem<sup>6</sup>.

Już w 1981 roku psycholog dr Roger Sperry odkrył specjalizację funkcjonalną półkul mózgowych (za co otrzymał Nagrodę Nobla w dziedzinie medycyny), z których każda odpowiada za inne aktywności, emocje, myśli, odczucia. Informacje odbierane przez nie są przetwarzane w zupełnie różny sposób, ale na co dzień wykorzystujemy funkcje obu półkul dzięki temu, że są połączone spoidłem wielkim – wiązką nerwów, która je łączy i pozwala na przepływ informacji. Jest czymś w rodzaju kabla, przez który przesyłane są informacje między półkulami, co decyduje o naszej skuteczności w myśleniu i działaniu.

Wszystkie życiowe doświadczenia, zapisując się na siatce neuronalnej kory mózgowej, tworzą charak-

<sup>3</sup> Por. Maxwell J.C. *15 niezawodnych praw rozwoju*, Warszawa 2014.

<sup>4</sup> Za: Gut R., Piechowska M., Wójcik B. *Zarządzanie sobą. Książka o działaniu, myśleniu i odczuwaniu*, Warszawa 2008.

<sup>5</sup> Drucker P. *Zarządzanie XXI wieku*, Warszawa 2010.

<sup>6</sup> Dylak S. *Architektura wiedzy w szkole*, Warszawa 2013.

terystyczny indywidualny wzór powtarzających się zachowań, reakcji i emocji każdego z nas. Najbardziej widoczne jest to w sytuacjach nowych, trudnych, wymagających skupienia czy większej uwagi z naszej strony. Wtedy ujawniają się preferencje naszego mózgu. Można to porównać do komputera z dwoma dyskami twardymi – zawsze któryś uruchamia się pierwszy...

## Czas na autorefleksję

Czytając poniższą krótką charakterystykę typowych zachowań lewo i prawopółkulowców oraz osób bez dominacji półkulowej, zastanów się, jakie są Twoje nawykowe reakcje, zachowania, jak emocjonalnie reagujesz najczęściej na nowe lub zaskakujące sytuacje, a jak w sytuacjach rutynowych.

Taka obserwacja pozwoli Ci na refleksję dotyczącą Twojej dominacji półkulowej – to dobry punkt wyjścia do głębszej refleksji nad własnymi predyspozycjami (potem możesz wykorzystać różne narzędzia wspomagające samopoznanie). Bardzo dobre efekty daje też pytanie o opinię rodzinę, znajomych, kolegów z zespołu – czasami można się zdziwić, dowiadując się, jak widzą nas inni, co jest twórcze, bo wyrzuca nas ze strefy komfortu, że wiemy dokładnie, jacy jesteśmy i jak nas odbierają inni...

Logiczna lewa półkula ma funkcję rozpoznawania powiązań między nowym bodźcem a tym, co już jest jej znane – organizuje nowe informacje, przetwarza je w sposób uporządkowany. Pod jej kontrolą są takie czynności, jak mówienie, pisanie, czytanie, liczenie. Odpowiada za pamięć, analizę i myślenie abstrakcyjne.

Osoby z dominacją lewopółkulową są zorganizowane, nie tolerują bałaganu, kontrolują czas, którego pełną świadomość mają (nigdy się nie spóźniają). Ważne są dla nich reguły i zasady, które z pasją tworzą. Problem rozwiązują, a także poznają coś nowego od szczegółu do ogółu. Dobrze się czują, wykonując zadania rutynowe, które mogą dokładnie zaplanować i zgodnie z planem zrealizować. Nie lubią, kiedy plany się zmieniają. Mają precyzyjnie zaplanowany kalendarz.

W ośrodkach prawej półkuli natomiast tworzą się wszystkie nowe pomysły, idee, sny i marzenia. Półkula ta odpowiada za naszą wyobraźnię, muzykalność, wycucie rytmu, rymu i przestrzeni. To półkula artystyczna, twórcza, kreatywna.

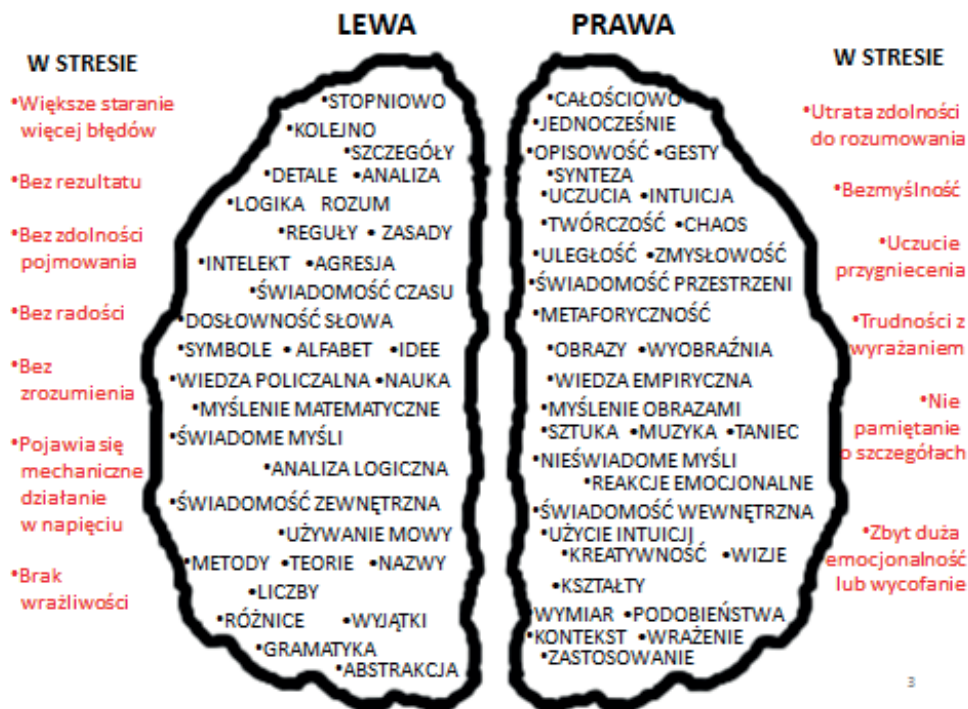
Osoby z jej dominacją często działają intuicyjnie, kierują się emocjami. Problemy widzą całościowo, zaczynają je rozwiązywać od ogółu do szczegółu. Łatwo tworzą wizje wszelkiego rodzaju. Często są chaotyczne, bez świadomości czasu. Wyobrażenia, metafora, obraz, myślenie holistyczne są ważniejsze od logicznego uporządkowania. Najczęściej dobrze orientują się w przestrzeni. Prawopółkulowcy lubią pracować nad kilkoma różnymi projektami i programami równocześnie. Chętnie podejmują się nowych zadań. Łatwo wchodzi w relacje. Dobrze odczytują komunikację pozawerbalną swoich rozmówców: ton głosu, gesty, mimikę i postawę, co wiąże się z typową dla nich empatią. Wszystko robią na ostatnią chwilę, często planują więcej, niż mogą wykonać, co niezwykle irytuje uporządkowane i zdyscyplinowane lewe półkule....

Spoidło wielkie daje nam szybki dostęp do ogólnego obrazu półkuli całościowej i szczegółów liniowych w półkuli logicznej oraz umożliwia myślenie zintegrowane.

Lewopółkulowcy dobrze się czują, jeśli działają zgodnie z uprzednio przygotowanym planem, krok po kroku. Pod wpływem stresu często reagują skupieniem się na zadaniu z wyłączeniem wrażliwości, na przykład przestają zauważać emocje innych. Odwrotnie reagują osoby z dominacją prawej półkuli – w stresie współodczuwają z innymi bardziej niż w zwykłych sytuacjach, co prowadzi do nadmiernej emocjonalności (histerii) lub wycofania się – „zastygnięcia”, znieruchomienia.

Osoby nieposiadające dominacji lewej lub prawej półkuli (tzw. mózg bez dominacji) mają łatwość wyboru i dopasowania strategii do wykonywania różnych zadań – potrafią być szczegółowe i precyzyjne, ale też spontaniczne i żywiołowe, umieją również pracować wielowątkowo. Czasem zaskakują zmiennością swojego zachowania. Są mniej przewidywalne niż osoby z dominującą prawą lub lewą półkulą mózgową. Ale też mogą sobie poradzić zarówno z zadaniami, które pojawiają się w ostatniej chwili, jak i tymi długoterminowymi.

Odnajdujesz w powyższych wzorcach siebie? Oczywiście trzeba je traktować jako określenie tendencji, mówimy o zachowaniach, które zdarzają się częściej, ale – każdy z nas ma własny wzorzec z pewnymi elementami wspólnymi wszystkim, wynikającymi z funkcjonalności mózgu.



Rys. 1. Funkcjonalność półkul mózgowych. Źródło: Instytut Talentów *FlashPoint*

Ciekawe też, że niekoniecznie musi się to pokrywać ze stereotypowym przekonaniem, że wszyscy matematycy i fizycy to lewopółkulowcy, a poloniści i nauczyciele przedmiotów artystycznych – prawopółkulowcy.

Co z tego wynika?

1. Znając swoje wzorce, więcej wiemy o naszych relacjach z innymi, bardziej rozumiemy swoje reakcje i nabywamy umiejętności obserwowania reakcji innych.
2. Łatwiej znajdziemy dla siebie zadanie w zespole i określimy swoją rolę.
3. Możemy to wykorzystać w budowaniu relacji z uczniami i pomóc im taką samowiedzę zdobyć.

To jest źródło. Dominacja półkulowa jest źródłem naszej tożsamości, naszych umiejętności, kompetencji, stylu uczenia się i porozumiewania z innymi. Jest punktem wyjścia do budowania mapy siebie. Z niej wynika indywidualny profil inteligencji wielorakich.

**Teorię inteligencji wielorakich**<sup>7</sup> uznano za najważniejsze odkrycie nauk społecznych XX wieku. Stworzył ją profesor Uniwersytetu Harvarda Howard Gardner w 1983 roku (wiążą się z nią także nazwiska

Tony'ego Buzana i Roberta Ornsteina). Pokazał, że tradycyjne ujmowanie inteligencji jako kompetencji lingwistyczno-logicznych nie określa możliwości człowieka, są one znacznie większe, a inteligencją jest zdolnością wielowymiarową, co wynika z funkcjonowania mózgu. Analizując badania z neurologii, psychologii, psychometrii i antropologii, Gardner wyróżnił **siedem rodzajów inteligencji**:

- **lingwistyczną** (słowną) – cechuje ją: wrażliwość na wzory i schematy, umiejętność prezentowania racji, zamiłowanie do uporządkowania, systematyczności, preferowanie czytania, pisanie i słuchania, łatwość przemawiania,
- **logiczno-matematyczną** – charakteryzuje się myśleniem abstrakcyjnym, dokładnością i zorganizowaniem, zamiłowaniem do eksperymentowania i zagadek logicznych, łatwością liczenia i pracy na komputerze,
- **wizualno-przestrzenną** – jej cechy to: myślenie wizualne, używanie metafor, wycucie koloru, wizualizacje, łatwość czytania map, diagramów i tabel, zamiłowanie do sztuk,
- **fizyczno-kinestetyczną** – cechuje ją wysoka kontrola ciała, kontrola nad przedmiotami, dobre poczucie czasu, natychmiastowe reakcje, lepsze zapamiętywanie zrobionego niż powiedzianego,

<sup>7</sup> Gardner H. *Inteligencje wielorakie. Nowe horyzonty w teorii i praktyce*, Warszawa 2009.

- **muzyczno-rytmiczną** (słuchową) – charakteryzuje się wrażliwością na dźwięk i emocje w muzyce, poczuciem rytmu, wyczuleniem na sprawy duchowe,
- **interpersonalną** (międzyludzką) – ludzie nią obdarzeni dobrze negocjują, łatwo nawiązują kontakty, mają dużo przyjaciół, potrafią manipulować ludźmi,
- **intrapersonalną** (wewnętrzzną) – cechuje ją głęboka samowiedza i autoświadomość, rozwinięta intuicja, wewnętrzna motywacja, chęć bycia innym niż norma.

Howard Gardner przyjął założenie, że każda osoba posiada wszystkie rodzaje inteligencji, które ze sobą współpracują w różnych konfiguracjach. Są rozwinięte w różnym stopniu, a ich układ tworzy niepowtarzalny, indywidualny profil. Profil ten jest dynamiczny i zmienia się w trakcie rozwoju jednostki – inteligencje można rozwijać poprzez różnorodne ćwiczenia.

I ponownie: żeby je rozwijać i móc wykorzystać, trzeba je znać...

Znasz swój profil inteligencji wielorakiej?

Jeśli tak, przejdź od razu do kolejnej części artykułu.

Jeśli nie – zrób poniższe ćwiczenie<sup>8</sup>. Możesz je także wykorzystać do określenia profili inteligencji wielorakiej swoich uczniów.

Wypełnij poniższy kwestionariusz, przypisując wartość liczbową każdemu stwierdzeniu, które Twoim zdaniem jest prawdziwe w odniesieniu do Ciebie. Jeśli w pełni się z nim zgadzasz, zaznacz cyfrę 5. Jeżeli sądzisz, że nie masz z nim nic wspólnego – zaznacz 0. Użyj cyfr od 5 do 0, aby określić stopień prawdziwości i poszczególnych stwierdzeń.

1	Posiadam uzdolnienia manualne.	0	1	2	3	4	5
2	Posiadam dobre wyczucie kierunku.	0	1	2	3	4	5
3	Posiadam naturalną umiejętność rozwiązywania sporów między przyjaciółmi.	0	1	2	3	4	5
4	Łatwo zapamiętuję słowa piosenek.	0	1	2	3	4	5
5	Potrafię wyjaśnić w prosty sposób trudne zagadnienia.	0	1	2	3	4	5
6	Robię wszystko krok po kroku.	0	1	2	3	4	5
7	Dobrze znam samego siebie i rozumiem, dlaczego postępuję tak, a nie inaczej.	0	1	2	3	4	5
8	Lubię ćwiczenia grupowe i spotkania towarzyskie.	0	1	2	3	4	5
9	Dobrze uczę się, słuchając wykładów i wywodów innych ludzi.	0	1	2	3	4	5
10	Słuchając muzyki, doznaję zmian nastroju.	0	1	2	3	4	5
11	Lubię krzyżówki, łamigłówki i problemy logiczne.	0	1	2	3	4	5
12	Tablice, zestawienia i pomoce wizualne odgrywają dla mnie ważną rolę podczas uczenia się.	0	1	2	3	4	5
13	Jestem wrażliwy na nastroje i uczucia otaczających mnie ludzi.	0	1	2	3	4	5
14	Najlepiej uczę się, kiedy muszę wziąć się w garść i zrobić coś samemu.	0	1	2	3	4	5
15	Zanim zechcę się czegoś nauczyć, muszę zobaczyć, jaką będę miał z tego korzyść.	0	1	2	3	4	5
16	Podczas nauki i rozmyślań lubię spokój i samotność.	0	1	2	3	4	5
17	Potrafię usłyszeć poszczególne instrumenty w złożonych utworach muzycznych.	0	1	2	3	4	5
18	Łatwo przychodzi mi wywoływanie w wyobraźni zapamiętanych i wymyślonych obrazów.	0	1	2	3	4	5
19	Posiadam bogaty język i potrafię się nim posługiwać.	0	1	2	3	4	5
20	Lubię robić notatki.	0	1	2	3	4	5
21	Posiadam dobre poczucie równowagi i lubię ruch fizyczny.	0	1	2	3	4	5
22	Potrafię dostrzegać strukturę przedmiotów i związki między różnymi rzeczami.	0	1	2	3	4	5
23	Potrafię pracować w zespole i korzystać z cudzych doświadczeń.	0	1	2	3	4	5
24	Jestem dobrym obserwatorem i często zauważam rzeczy uchodzące uwadze innych.	0	1	2	3	4	5
25	Często bywam niespokojny.	0	1	2	3	4	5
26	Lubię pracować lub uczyć się niezależnie od innych.	0	1	2	3	4	5
27	Lubię komponować muzykę.	0	1	2	3	4	5
28	Potrafię radzić sobie z liczbami i problemami matematycznymi.	0	1	2	3	4	5

<sup>8</sup> Ćwiczenie zaczerpnięte z materiałów szkoleniowych Instytutu *FlashPoint*. Za: Gardner H. *Inteligencje wielorakie. Nowe horyzonty w teorii i praktyce*, ibidem; Taraszkiewicz M., Rose C. *Atlas efektywnego uczenia się*, Warszawa 2006.

Wyniki wpisz zgodnie z kluczem w odpowiednie pola dla każdego typu inteligencji, a następnie wypełnij koło wielorakiej inteligencji.

### Klucz do kwestionariusza wielorakiej inteligencji

TYPY INTELIGENCJI	STWIERDZENIA				Suma punktów
	5	9	19	20	
LINGWISTYCZNA punkty					
MATEMATYCZNO-LOGICZNA punkty					
WIZUALNO-PRZESTRZENNA punkty					
MUZYCZNA punkty					
INTERPERSONALNA punkty					
INTRAPERSONALNA punkty					
KINESTETYCZNA punkty					

### Koło wielorakiej inteligencji

Wpisując uzyskane wyniki na okręgach w polach odpowiadających poszczególnym typom inteligencji i zaciemniając pola o najwyższych wynikach, otrzymasz graficzny obraz rozkładu swoich typów inteligencji zgodnie z teorią Howarda Gardniera.

W ślad za Gardnerem nazywano kolejne rodzaje inteligencji, z których bardzo ważna stała się inteligencja emocjonalna, spopularyzowana przez Daniela Golemana w książce „Inteligencja emocjonalna”, wydanej po raz pierwszy w 1995 roku i od tamtej pory wielokrotnie wznawianej.



Rys. 2. Koło inteligencji wielorakich. Źródło: Gardner H. *Inteligencje wielorakie. Nowe horyzonty w teorii i praktyce*, Warszawa 2009

Goleman definiuje inteligencję emocjonalną jako składającą się z czterech obszarów:

- rozumienie samego siebie,
- zdolność do kierowania własnym postępowaniem,
- umiejętność rozumienia innych ludzi,
- umiejętność kierowania relacjami z innymi ludźmi.

Tworzy ją 20 różnych kompetencji, spośród których sześć Goleman określa jako kluczowe:

1. samokontrolę,
2. wiarę w siebie,
3. umiejętność współpracy,
4. umiejętność kierowania rozwojem innych,
5. kompetencję komunikacji,
6. empatię.

Poziom inteligencji emocjonalnej decyduje o efektywności współpracy z innymi ludźmi, trwałości budowanych relacji, umiejętności znalezienia się w trudnych sytuacjach. Z ostatnich badań wynika, że inteligencja emocjonalna jest podstawową kompetencją menedżerów na najwyższych stanowiskach, decydującą o ich sukcesie...

Czy jesteś świadoma/y swojej inteligencji emocjonalnej? Warto o autorefleksję, jako że wzmacnia ona lub osłabia, ułatwia lub utrudnia efektywne wykorzystanie tych predyspozycji, przy których dzisiaj się zatrzymaliśmy – dominacji półkulowej i profilu inteligencji wielorakiej – zarówno w rozwoju indywidualnym, jak i w pracy zespołowej. Ma zasadnicze znaczenie dla procesu grupowego uczenia się.



Każdy z nas może narysować mapę siebie, rozpoczynając od źródłowych predyspozycji, uwzględniając potem kolejne: osobowość, temperament, kompetencje społeczne, zawodowe itd., nie ma granic samopoznania. Taka **mapa siebie** nauczycieli jest kluczem do:

- określenia indywidualnej i zespołowej strategii uczenia się,
- przyjmowania optymalnych zadań w pracy zespołowej,
- pełnienia w zespole właściwej, odpowiadającej kompetencjom, roli.

Zgodnie z **zasadą Pareto**<sup>9</sup>, spróbuj na początek odpowiedzieć sobie na pytania:

1. Jakie moje działania przynoszą mi 80% efektów?
2. Co uznajesz za swoje 20% – kluczowych elementów, na których warto się skoncentrować w pracy nad sobą i swoim rozwojem?

Takie same pytania rozpoczynają proces zespołowego uczenia się.

Odpowiedzi na nie pozwolą właściwie zaplanować działania na rzecz większej efektywności uczenia się: indywidualnego, zespołowego rady pedagogicznej, a potem – planowania i realizacji procesu kształcenia uczniów.

Tak powstają zespoły uczące się. Tak buduje się szkoła jako organizacja ucząca się.

---

**Anna Rękawek** jest trenerką współpracującą z Instytutem Talentów *FlashPoint*, wykładownicą na Akademii Finansów i Biznesu *Vistula*, publicystką współpracującą z wieloma wydawnictwami i periodykami branżowymi. W latach 1991-1996 dyrektor WOM w Warszawie. Od 2004 współpracuje, a w latach 2009-2012 redaktor naczelna miesięcznika „Dyrektor Szkoły”.

**Rys. 3. Zespół świadomych siebie osób tworzy więcej niż tylko sumę uczestników**

<sup>9</sup> Zasada 80/20 obowiązująca w wielu dziedzinach życia została opracowana przez znanego włoskiego profesora gospodarki narodowej Valfredo Pareto, który zbadał, że 20% obywateli jest w posiadaniu 80% wartości całego majątku narodowego. Tak określona zależność proporcji, nazywana zasadą Pareto, znajduje odzwierciedlenie również w innych dziedzinach życia.