



Szkoła skoncentrowana na skutecznym uczeniu się uczniów

Jacek Strzemieczny
Centrum Edukacji Obywatelskiej

Kluczowe pytanie

Po co prowadzimy szkoły? Czy po to, by:

- uczniowie z sukcesem zdawali kolejne egzaminy?
- nadzór, rodzice, samorząd pozytywnie ocenili szkołę?
- nauczyciele nauczali uczniów zgodnie z programem nauczania?
- uczniowie zdobywali w szkole wartościową wiedzę i umiejętności (skutecznie się

Kluczowe pytanie

Po co prowadzimy szkoły? Czy po to, by:

- uczniowie z sukcesem zdawali kolejne egzaminy?
- nadzór, rodzice, samorząd pozytywnie ocenili szkołę?
- nauczyciele nauczali uczniów zgodnie z programem nauczania?
- **uczniowie zdobywali w szkole wartościową wiedzę i umiejętności (skutecznie się uczyli)?**

Kompetencje kluczowe w celach kształcenia ogólnego*:

1

Przyswojenie przez uczniów określonego zasobu wiadomości na temat faktów, zasad, teorii i praktyk.

2

Zdobycie przez uczniów umiejętności wykorzystania posiadanych wiadomości podczas wykonywania zadań i rozwiązywania problemów.

3

Kształtowanie u uczniów postaw warunkujących sprawne i odpowiedzialne funkcjonowanie we współczesnym świecie.

* Cele na III i IV etapie edukacyjnym - obowiązująca podstawa programowa

Umiejętności kluczowe w podstawie programowej

Do najważniejszych umiejętności zdobywanych przez ucznia należą*:

czytanie – umiejętność rozumienia, wykorzystywania i refleksyjnego przetwarzania tekstów, w tym tekstów kultury, prowadząca do osiągnięcia własnych celów, rozwoju osobowego oraz aktywnego uczestnictwa w życiu społeczeństwa;

myślenie matematyczne – umiejętność wykorzystania narzędzi matematyki w życiu codziennym oraz formułowania sądów opartych na rozumowaniu matematycznym;

umiejętność komunikowania się w języku ojczystym i w językach obcych, zarówno w mowie, jak i w piśmie;

Umiejętności kluczowe w podstawie (cd.)

myślenie naukowe – umiejętność wykorzystania wiedzy o charakterze naukowym;

umiejętność sprawnego posługiwania się nowoczesnymi technologiami informacyjno-komunikacyjnymi;

umiejętność wyszukiwania, selekcjonowania i krytycznej analizy informacji;

umiejętność rozpoznawania własnych potrzeb edukacyjnych oraz uczenia się;

umiejętność pracy zespołowej.

Kształcenie umiejętności kluczowych stanowi wyzwanie dla każdego nauczyciela, każdej szkoły i całego systemu edukacyjnego.

Wyzwanie dla systemu edukacji

Podstawowe wyzwanie współczesnej edukacji i zadanie dla systemu rozwoju szkół:



- **Rozwijanie kompetencji kluczowych**
- **Powszechność kształcenia**

Wstępne przygotowanie nauczycieli

- dobre przygotowanie przedmiotowe
- na ogół słabe przygotowanie w zakresie przedmiotowej metodyki nauczania
- praktycznie żadne przygotowanie w zakresie wiedzy, jak ludzie się uczą
- praktycznie żadne przygotowanie z organizacji nauczania w klasie
- praktycznie żadne przygotowanie do szkolnej współpracy nauczycieli

Studia nie przygotowały nas do bycia nauczycielami.

Potrzeba zmian na poziomie każdej szkoły i całego systemu szkolnego

Szkoła to zespół nauczycieli wspólnie prowadzących proces nauczania i wychowania.



Dlaczego ta definicja szkoły jest tak ważna?

- Nieadekwatne wstępne przygotowanie nauczycieli
- Ambitne cele programowe
- Zadanie, jakim jest nauczanie wszystkich uczniów
- Szkoła stanowi całość

Nalewanie wiedzy do głów uczniów

W polskiej oświacie ciągle dominuje **model nauczania**, który opisuje metafora „**nalewania wiedzy do głów uczniów**”.



Wykorzystanie nauki o uczeniu

W ostatnim 20-leciu nastąpił **rozwój nauki o uczeniu się** (*Learning Science, Cognitive Science*), wykorzystującej dokonania: psychologii rozwojowej, psychologii poznawczej, neurologii, antropologii, lingwistyki.

Z nauk tych wiemy, że **sukces wszystkich uczniów w szkole jest możliwy**.

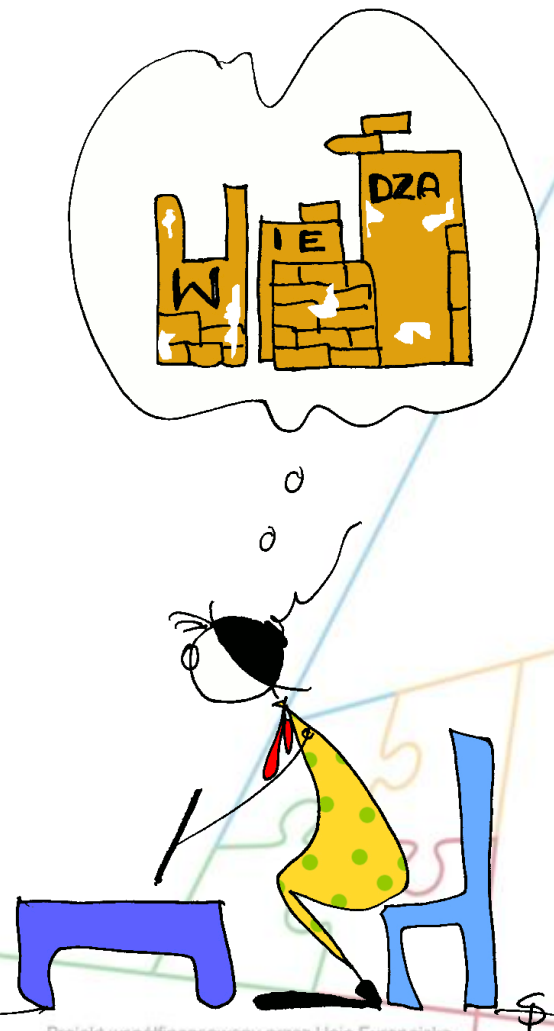
Sukces ten zależy od stosowania **wiedzy o uczeniu się w projektowaniu systemu edukacyjnego, zarządzaniu pracą szkoły oraz w pracy każdego nauczyciela**.

Wiedza buduje się w mózgu ucznia?

Uczący się jest podmiotem procesu uczenia się.

To nie nauczyciel „umieszcza” wiedzę w głowie ucznia.

Im lepiej rozumiemy, jak uczeń się uczy, tym lepiej wiemy, jak tworzyć efektywne sytuacje edukacyjne.



Powiązania. Uczenie się polega na znajdowaniu powiązań między nową wiedzą i nowymi umiejętnościami a doświadczeniami, wiedzą i umiejętnościami już posiadanymi.

Powstaje w ten sposób „**model świata**” – modele zjawisk, relacji i doświadczeń – o uporządkowanej, hierarchicznej strukturze.

Uczenie się to rozbudowywanie w mózgu ucznia „modelu świata”, **uzupełnianie w nim braków, korygowanie błędnych koncepcji, znajdowanie nowych powiązań.**

Rozumienie

Nowe doświadczenia oraz fakty przyswojone w trakcie uczenia się **muszą zostać przetworzone przez mózg**, czyli połączone z doświadczeniami, informacjami i wiedzą już posiadanymi.

Rozumienie to znajdowanie powiązań między nowymi doświadczeniami i informacjami a doświadczeniami i strukturami wiedzy już „uwewnętrznionymi”.

Rozumienie jest głębsze, gdy powiązań jest więcej i dotyczą one ważnych doświadczeń i centralnych koncepcji.

Uczymy się społecznie

Proces uczenia się zachodzi w interakcji z innymi ludźmi. Uczymy się porozumiewając, słuchając innych i mówiąc do nich.

Uczenie się wymaga obserwowania innych, interakcji, dyskusji, współpracy.

Nieefektywny model: nauczyciel **wyklada**, uczeń **zapamiętuje**, nauczyciel **sprawdza**.



Raport McKinsey & Company

Jak najlepiej doskonalone systemy szkolne na świecie stają się jeszcze lepsze.

Edukacja

Jak najlepiej doskonalone systemy szkolne na świecie stają się jeszcze lepsze 😊

Polskie wydanie przygotowano w ramach programu Szkoła Ucząca Się prowadzonego przez Centrum Edukacji Obywatelskiej i Polsko-Amerykańską Fundację Wolności



Jacek Strzemieczny
Centrum Edukacji Obywatelskiej

McKinsey & Company - globalna firma doradcza



Raporty na temat ważnych kwestii społecznych, w tym edukacji

- **Wrzesień 2007** - *Jak najlepsze systemy szkolne na świecie stały się najlepsze (How the World's Best-Performing School Systems Come Out on Top)*
- **Grudzień 2010** - *Jak najlepiej doskonalone systemy szkolne na świecie stają się jeszcze lepsze (How the world's most improved school systems keep getting better).*
- **Styczeń 2012** - *Zmienić zwyczaj nieefektywnego doskonalenia nauczycieli (Breaking the habit of ineffective professional development for teachers).*

Raport McKinsey & Company

Autorzy: Mona Mourshed,
Chinezi Chijioke, Michael Barber

Ze wstępu: „*Dzięki swojej przejrzystości i istotnym spostrzeżeniom doprowadzi do błyskawicznego rozwoju całego obszaru związanego z reformami systemowymi*”

Michael Fullan, specjalny doradca
ds. edukacji premiera Ontario



Raport McKinsey & Company

Prezentacja raportu odbyła się w grudniu 2010 roku
w Waszyngtonie w obecności
U.S. Secretary of Education Arne Duncana

Education

How the world's
most improved
school systems
keep getting
better. 😊



Światowy Kongres Edukacyjny w Doha 2011

World Innovation Summit for Education, Doha, Katar, 1-3 listopada 2011 r.

Dyskusja autora raportu (Michael Barber), liderów strategicznych i przedstawiciela organizacji pozarządowej na temat strategii rozwoju systemów szkolnych.



Polskie wydanie raportu

Raport powinien zostać zauważony w Polsce ponieważ:

1. Polska jest w nim doceniona za wyraźną i trwałą poprawę wyników.
2. Zostało określone miejsce Polski na drodze poprawy.
3. Z jego pomocą można rozpocząć merytoryczną, publiczną i politycznie neutralną dyskusję o możliwych i pożądanym zmianach w polskiej edukacji.



20 systemów szkolnych z całego świata

Wybór reprezentacji systemów szkolnych z całego świata, z których każdy ma znaczące, trwałe i powszechne osiągnięcia mierzone krajowymi lub międzynarodowymi testami (przede wszystkim PISA).

Armenia

Chile

Anglia

Ghana

Hongkong

Jordania

Litwa

Łotwa

Polska

Saksonia (Niemcy)

Singapur

Słowenia

Ontario (Kanada)

Korea Południowa

Western Cape (RPA)

Madhya Pradesh (Indie)

Minas Gerais (Brazylia)

Long Beach (Kalifornia, USA)

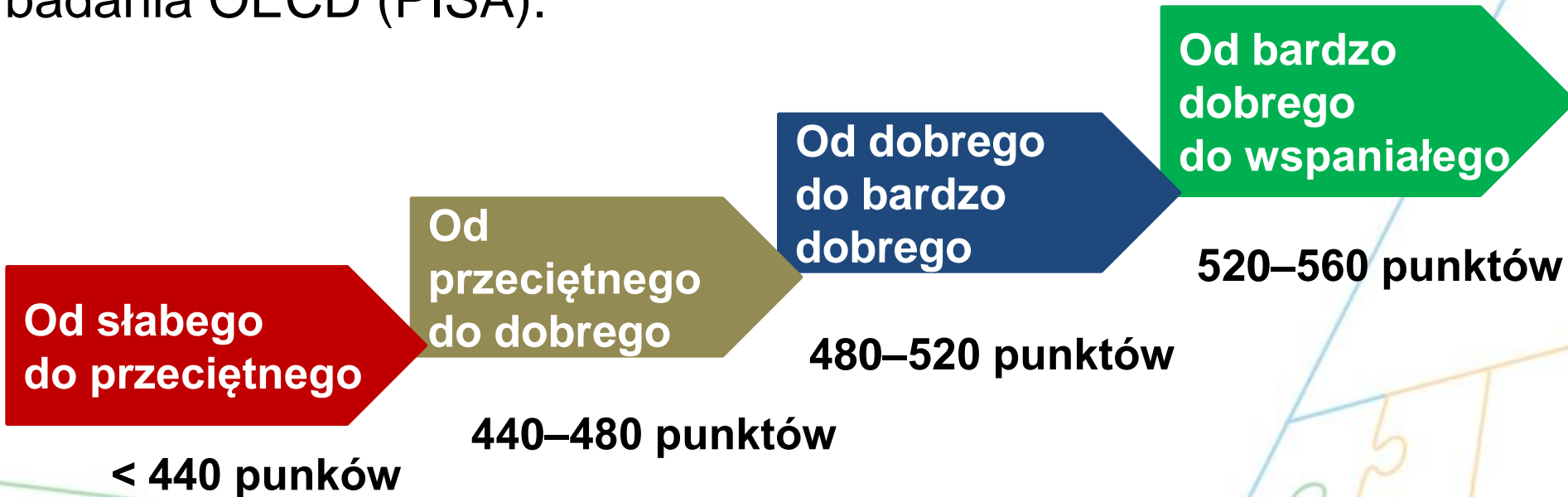
Aspire (sieć szkół społecznych w USA),

Boston (Massachusetts, USA)



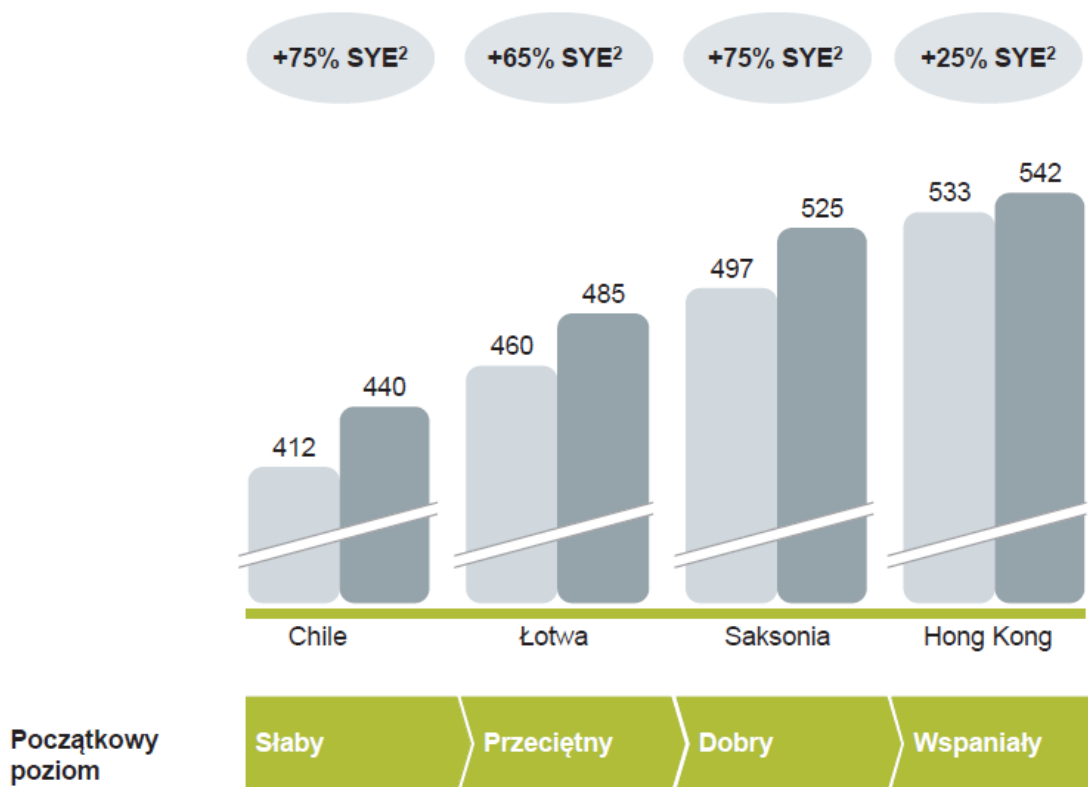
Etapy rozwoju systemu

Uniwersalna skala umożliwiająca porównywanie systemów edukacyjnych. Wykorzystano liczne badania, w tym szczególnie badania OECD (PISA).

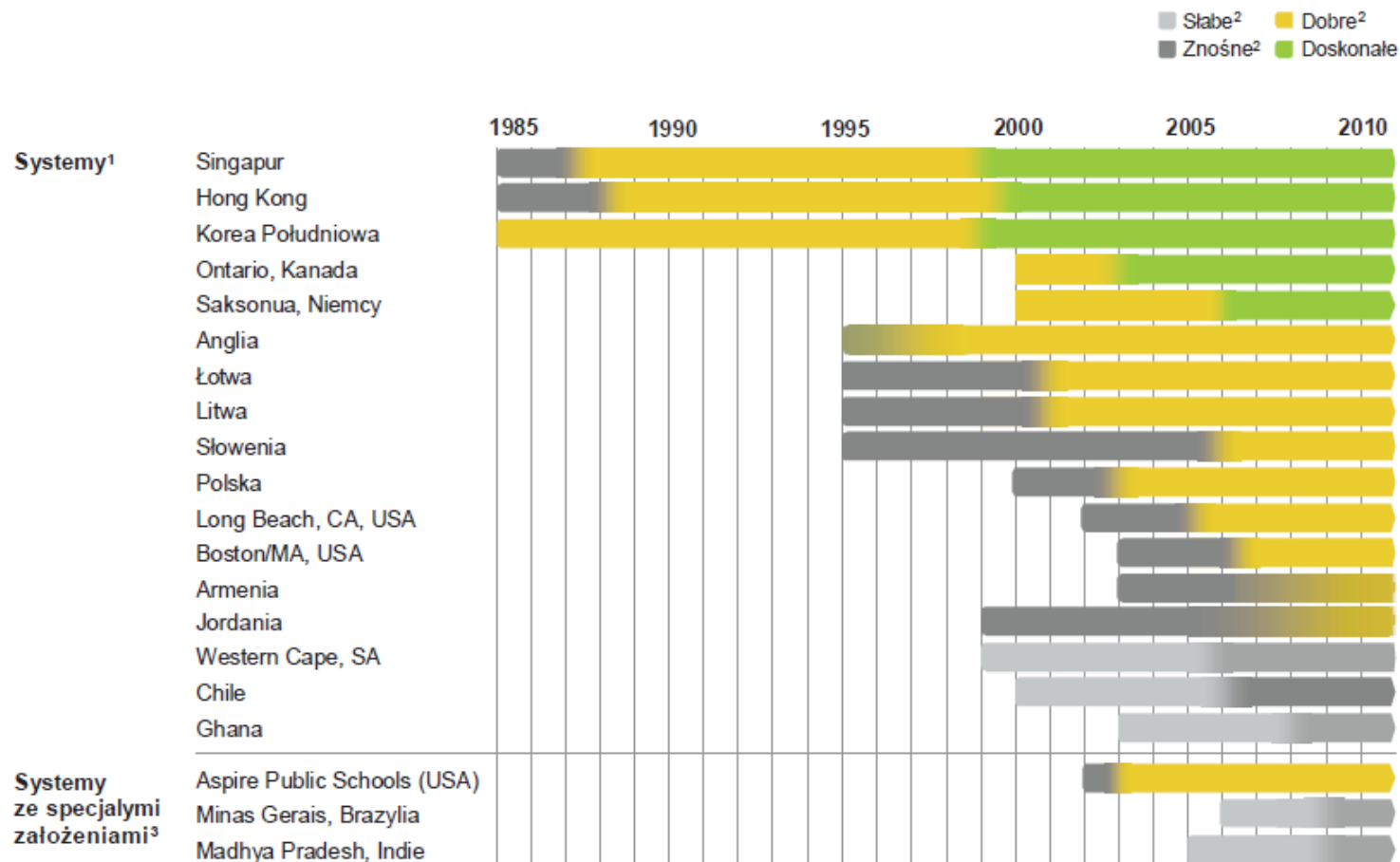


Systemy znajdujące się na wszystkich poziomach rozwoju mogą znacząco poprawić wyniki w ciągu 6 lat.

Wyniki PISA, średnia¹, lata 2000-2006



Systemy z grupy badawczej i ich droga doskonalenia



1 Systemy zostały skategoryzowane na uniwersalnej skali czasu jako słabe, przeciętne, dobre lub wspaniałe na podstawie ich średnich wyników uzyskanych w testach, na różnych przedmiotach i w różnych grupach wiekowych w poszczególnych latach.

Systemy doskonalą się także w ramach każdej kategorii (np. Anglia uzyskała znaczną poprawę, będąc na poziomie dobry, ale nie przekroczyła progu wymaganego dla kategorii wspaniałej).

2 Wartości graniczne: wyśmienity >560 (żaden z opisywanych przez nas systemów nie przekroczył tego progu); doskonały 520-560; dobry 480-520; znośny 440-480; słaby <440.

3 Nie istnieją żadne badania, których wyniki można by porównać z wynikami międzynarodowych badań, dlatego umiejscowienie tych systemów na skali wymagało przyjęcia specjalnych założeń.

ŹRÓDŁO: TIMSS, PISA, NAEP, krajowe i prowincjonalne badania, baza interwencji McKinsey & Company.

Pytania raportu

Jakie są właściwe interwencje dla poszczególnych poziomów rozwoju oświaty, których podjęcie przyczynia się do ich dalszego postępu?

Jaka jest rola indywidualnego kontekstu związanego z danym systemem?

Jacy powinni być liderzy systemowi?
(okres urzędowania i kontynuacja oddziaływań)



To kwestia systemu, a nie pojedynczych elementów

- W trakcie **wywiadów z liderami 20 systemów** i ich przedstawicielami zgromadzono listę **575 interwencji** systemowych.
- Pogrupowano je, **postawiono hipotezy**, poddano analizie, **wyciągnięto wnioski**.
- Rozpoznano **wspólny wzorzec występowania interwencji**, bez względu na położenie geograficzne, czas reform czy specyfikę kulturową.
- **Na każdym poziomie rozwoju systemu mamy inny zbiór interwencji** wzajemnie się wzmacniających i działających wspólnie w celu przejścia systemu na wyższy poziom.

Etap doskonalenia a rodzaj interwencji

Każdy etap drogi doskonalenia systemu szkolnego jest powiązany ze specyficznym zestawem interwencji.

Z tego wynika, że systemy powinny korzystać z doświadczeń systemów znajdujących się na podobnym poziomie. System nie będzie stale się doskonalił, kontynuując jedynie działania, które sprawdziły się w przeszłości.



Sześć interwencji pojawia się na każdym etapie

- 1. Rozwijanie umiejętności zawodowych nauczycieli (nauczanie) i dyrektorów (zarządzanie).**
- 2. Zmiana standardów wymagań i programów nauczania.**
- 3. Ocenianie uczniów.**
- 4. Zapewnienie odpowiednich wynagrodzeń nauczycieli i dyrektorów.**
- 5. Doskonalenie systemów danych edukacyjnych.**
- 6. Wspomaganie poprawy poprzez dokumenty programowe i wprowadzanie nowego prawa oświatowego.**

Choć te interwencje pojawiają się na wszystkich etapach doskonalenia, to na każdym z nich objawiają się w inny sposób.

Etapy – motywy przewodnie interwencji

**Od słabego
do przeciętnego**

**Osiągnięcie
podstawowej
umiejętności
czytania
i pisanania**

**Od
przeciętnego
do dobrego**

**Stworzenie
solidnych
fundamentów**

**Od dobrego
do bardzo
dobrego**

**Formowanie
profesjonalistów**

**Od bardzo
dobrego
do wspaniałego**

**Poprawa
poprzez
współpracę
koleżeńską
i innowacje**

Stworzenie solidnych fundamentów - od przeciętnego do dobrego

Hongkong (1983-1988)

Łotwa (1995-2000)

Litwa (1995-2000)

Polska (2000-2002)

Singapur (1983-1987)

Słowenia (1995-2005)

Od przeciętnego
do dobrego

Na uniwersalnej skali
440–480 punktów

Stworzenie solidnych fundamentów - od przeciętnego do dobrego

Temat	Opis	Przykładowe interwencje
Dane i odpowiedzialność – fundamenty	<p>Przejrzystość i odpowiedzialność: w ramach systemu powstają narzędzia oceniania i testowania uczniów i przeprowadzane są inspekcje szkół, aby uzyskać wiarygodne dane dotyczące ich pracy i uczynić szkoły odpowiedzialnymi za poprawę.</p> <p>Obszary poprawy: w ramach systemu wykorzystywane są dane do identyfikacji i podjęcia działań w konkretnych obszarach (przedmioty, oddziały, płeć) o słabszych rezultatach.</p>	<ul style="list-style-type: none">■ Ocenianie i testowanie uczniów■ Jawność danych dotyczących wyników szkół, udostępnianych szkołom i/lub opinii publicznej■ Inspekcje szkolne i instytucje ds. inspekcji

Stworzenie solidnych fundamentów - od przeciętnego do dobrego

Temat	Opis	Przykładowe interwencje
Finanse i organizacja – fundamenty	<p>Struktura organizacyjna: w ramach systemu podejmowane są działania, aby struktura i zarządzanie siecią szkół było łatwiejsze i dopasowuje się do tego prawa do podejmowania decyzji.</p> <p>Struktura finansowa: w ramach systemu powstaje efektywny i sprawiedliwy mechanizm alokacji funduszy dla szkół.</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Optymalizacja liczby szkół i nauczycieli▪ Decentralizacja uprawnień finansowych i administracyjnych▪ Wzrost finansowania i zmiana modelu alokacji funduszy▪ Zmiana struktury organizacyjnej

Stworzenie solidnych fundamentów - od przeciętnego do dobrego

Temat	Opis	Przykładowe interwencje
Pedagogika – fundamenty	<p>Model uczenia się: w ramach systemu następuje wybór modelu uczenia się, spójnego z rosnącymi możliwościami uczniów, a także przygotowywane są niezbędne materiały pomocnicze dla tego modelu (standardy wymagań, program nauczania, podręczniki).</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Model szkoły (liczba lat poświęconych na każdy etap edukacji)▪ Ścieżki edukacyjne na podstawie wyników i zainteresowań uczniów▪ Język nauczania

Formowanie profesjonalistów – od dobrego do bardzo dobrego


Dotyczy systemów:

Aspire (2003+)
Boston (2006+)
Anglia (1995+)
Hongkong (1989-1999)
Long Beach (2005+)
Łotwa (2001+)
Litwa (2001+)
Polska (2003+)
Saksonia (2000-2005)
Singapur (1988-1998)
Słowenia (2006+)
Korea Południowa (1983-1998)

Od dobrego
do bardzo dobrego


Na uniwersalnej skali
480-520 punktów.

Formowanie profesjonalistów – od dobrego do bardzo dobrego

Temat	Opis	Przykładowe interwencje
Podniesienie poziomu nauczycieli i dyrektorów rozpoczynających pracę	<p>Rekrutacja: w ramach systemu podnosi się poprzeczkę dla kandydatów na nauczycieli.</p> <p>Przygotowanie i wprowadzenie do zawodu: w ramach systemu podnosi się jakość kształcenia wstępnego i wymagania dotyczące uprawnień (certyfikacji).</p>	<ul style="list-style-type: none">■ Programy rekrutacyjne■ Kształcenie wstępne■ Uprawnienia (certyfikacja)  <p>Współfinansowany przez Unię Europejską i Europejskiego Funduszu Społecznego</p>

Formowanie profesjonalistów

– od dobrego do bardzo dobrego

Temat	Opis	Przykładowe interwencje
<p>Podniesienie poziomu obecnie zatrudnionych nauczycieli i dyrektorów</p>	<p>Rozwój zawodowy: w ramach systemu podnosi się wymagania dotyczące rozwoju zawodowego i dostarcza więcej okazji do uczenia się i rozwoju: samodzielnego, wzajemnego (koleżeńskiego) lub organizowanego przez centralę.</p> <p>Coaching dotyczący praktyki: w ramach systemu coachowie pracują z nauczycielami w celu poprawy umiejętności w takich obszarach jak: planowanie lekcji, analiza danych dotyczących uczniów i metod nauczania stosowanych w klasie.</p> <p>Ścieżki kariery: w ramach systemu tworzy się specjalizacje dla nauczycieli i liderów poprzez ścieżki kariery, podnosi się oczekiwania w stosunku do każdego szczebla oraz odpowiednio podwyższa się wynagrodzenie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programy doskonalenia ▪ Coaching w szkole ▪ Ścieżki kariery ▪ Fora współpracy nauczycieli 

Formowanie profesjonalistów

– od dobrego do bardzo dobrego

Temat	Opis	Przykładowe interwencje
<p>Decyzje podejmowane na poziomie szkoły</p>	<p>Samocena: w ramach systemu wzmacniane jest w szkole poczucie autorstwa w jej rozwoju poprzez wprowadzenie wewnętrznej ewaluacji szkół i łatwiejszy dostęp do danych dotyczących wyników.</p> <p>Elastyczność: w ramach systemu szkołom stwarza się możliwość realizowania specjalnych programów odpowiednich dla ich uczniów i coraz częściej powierza się im odpowiedzialność za wybór metod nauczania.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ewaluacja wewnętrzna ▪ Systemy danych na temat uczniów ▪ Niezależne i specjalistyczne szkoły

Dotyczy systemów:

Hongkong (2000+)
Korea Południowa (1999+)
Ontario (2003+)

Saksonia (2006+)
Singapur (1999+)

**Od bardzo dobrego
do wspaniałego**

**Na uniwersalnej skali
520–560 punktów.**

Wszystkie te systemy znajdują się na drodze od bardzo dobrego do wspaniałego i choć wykazują coraz większą poprawę, to żaden z nich nie przekroczył jeszcze progu wymaganego do przejścia do kategorii wspaniały na uniwersalnej skali (560+).

Wzajemne uczenie się i innowacje – od bardzo dobrego do wspaniałego

Temat	Opis	Przykładowe interwencje
Wzajemne uczenie się nauczycieli i dyrektorów	<p>Społeczności uczących się: w ramach systemu tworzy się warunki do współpracy nauczycieli w małych zespołach oraz do wzajemnego wsparcia i odpowiedzialności przed sobą nawzajem.</p> <p>Elastyczność: w ramach systemu skuteczni nauczyciele otrzymują większą autonomię w zakresie wyboru metod nauczania.</p> <p>Rotacja: w ramach systemu następują przesunięcia nauczycieli, które mają za zadanie upowszechniać to, czego się nauczyli oraz różne rodzaje mentoringu.</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Praktyka współpracy nauczycieli▪ Decentralizacja uprawnień dotyczących<ul style="list-style-type: none">▪ wyboru metod nauczania▪ i przeniesienie ich na szkoły i nauczycieli▪ Programy rotacyjne i tymczasowe przeniesienia (oddelegowania) między szkołami oraz między szkołami a centralą

Wzajemne uczenie się i innowacje – od bardzo dobrego do wspaniałego

Temat

Dodatkowe mechanizmy wspierające profesjonalistów

Opis

Zwiększanie skuteczności:
w ramach systemu w szkołach zatrudnia się dodatkowy personel administracyjny, dzięki czemu nauczyciele i dyrektorzy mogą bardziej skupić się na metodach nauczania i liderowaniu, niż na obowiązkach administracyjnych.

Przykładowe interwencje

- Zatrudnienie dodatkowego personelu administracyjnego

Wzajemne uczenie się i innowacje – od bardzo dobrego do wspaniałego

Temat	Opis	Przykładowe interwencje
Dodatkowe mechanizmy wspierające profesjonalistów	<p>Innowacje : w ramach systemu finansowane i identyfikowane są przykłady innowacyjnych praktyk w szkołach (praktyki nauczania i uczenia się, praktyki dotyczące zaangażowania rodziców, lokalnych społeczności itp.), a następnie tworzy się mechanizm dzielenia się tymi innowacjami z innymi szkołami.</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Upowszechnianie wypracowanych innowacji i wprowadzanie ich do wszystkich szkół▪ Dodatkowe fundusze na innowacje

Kontekst historyczny, polityczny, kulturowy

Kontekst systemu nie może determinować tego, co ma zostać wykonane, lecz wpływa na sposób podejmowania interwencji.

- Choć do każdego poziomu przypisany jest jeden zestaw interwencji, to sposób ich wprowadzania, kolejność i czas w każdym systemie jest inny.
- Decyzja związana z tym, czy *nakazywać* czy *przekonywać* interesariuszy do podporządkowania się reformom, jest jednym z najważniejszych wyborów.

Etap doskonalenia a rodzaj interwencji

Każdy etap drogi doskonalenia systemu szkolnego jest powiązany ze specyficznym zestawem interwencji.

Z tego wynika, że systemy powinny korzystać z doświadczeń systemów znajdujących się na podobnym poziomie. System nie będzie stale się doskonalił, kontynuując jedynie działania, które sprawdziły się w przeszłości.



Interwencje dotyczące procesu dominują nad interwencjami w obszarach struktury i zasobów

Typ interwencji

Opis

Procesy –
praktyki, działania,
prawa i obowiązki
w systemie

- Zmiana nauczanych treści
 - wprowadzenie standardów wymagań i materiałów dydaktycznych
 - program nauczania i podręczniki
- Poprawa sposobu przekazywania treści, w tym doskonalenie ludzi
 - poprawa kształcenia wstępnego oraz doskonalenia
 - wzrost potencjału liderów
 - stworzenie mechanizmów odpowiedzialności (oceny i cele, inspekcje szkół/ewaluacje, ocena kadry/awanse)

Struktury –
organizacyjne,
finansowe
i szkoleniowe
konfiguracje/
kształt systemu

- Konfiguracja organizacyjna
 - wprowadzenie warstwy pośredniczącej
 - nowe instytucje (np. agencja ds. oceniania)
- Konfiguracja finansowa
 - optymalizacja liczby szkół w systemie
 - wybór szkoły lub vouchery/prywatyzacja
- Konfiguracja szkoleniowa
 - podział uczniów
 - długość nauki w szkole i poziomy (np. z 6+3+3 na 4+4+4)

Zasoby –
poziom i alokacja
zasobów
finansowych
oraz ludzkich
zasilających system

- Liczba i poziom zawodowy osób rozpoczynających pracę (nauczycieli, dyrektorów, kadry)
- Pojemność i jakość infrastruktury
- Pieniądze na reformę (np. podniesienie wynagrodzeń nauczycieli)

Udział interwencji
Procent, 100%=573

70

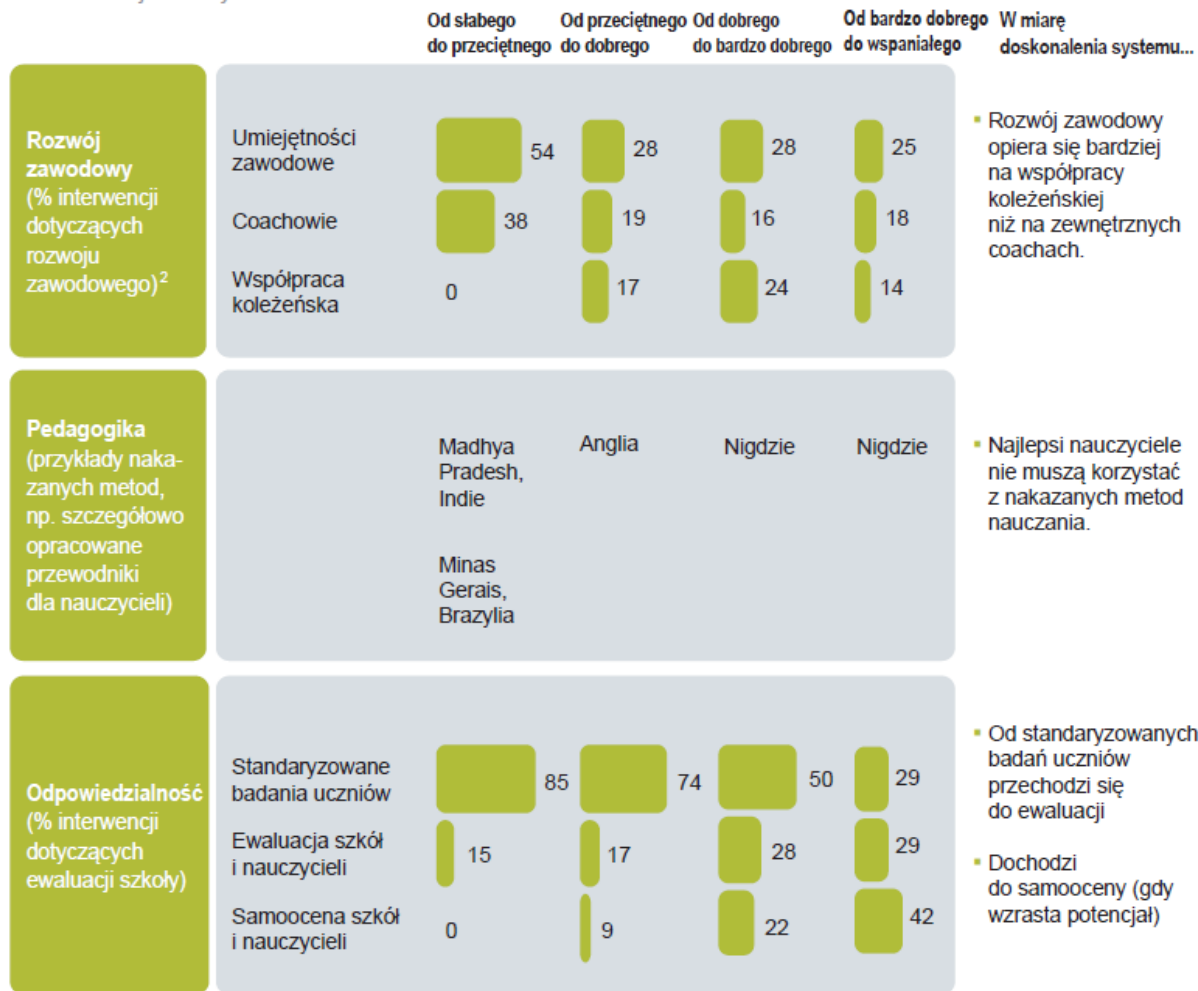
15

15



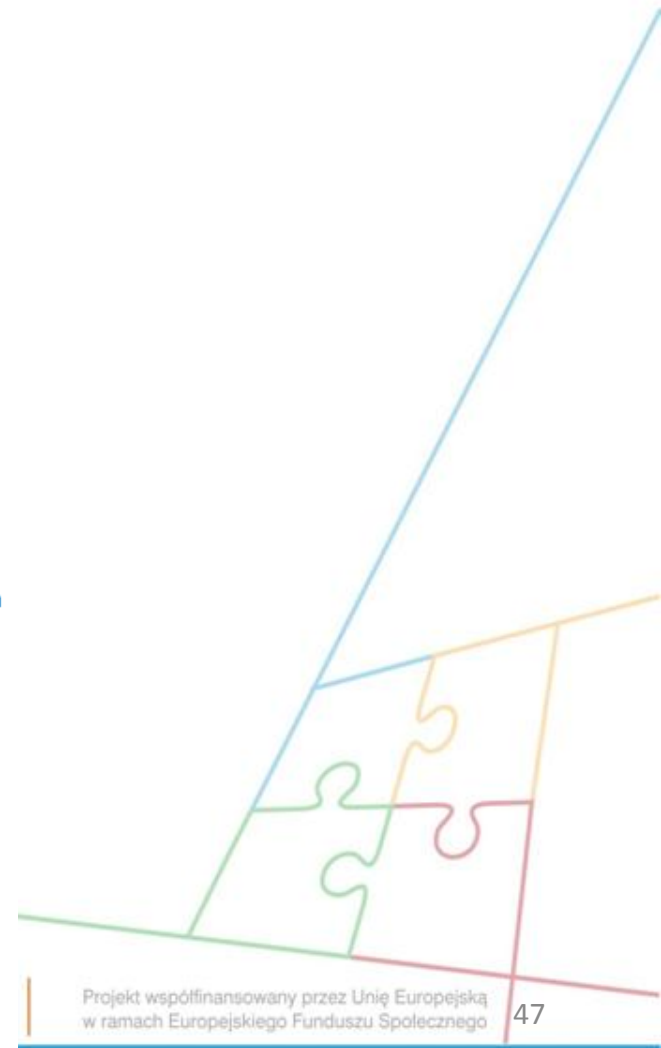
W miarę jak poprawiają się wyniki systemu, centralna kontrola ustępuje miejsca współpracy odbywającej się w szkole oraz samoocenie

% interwencji w danym obszarze reform

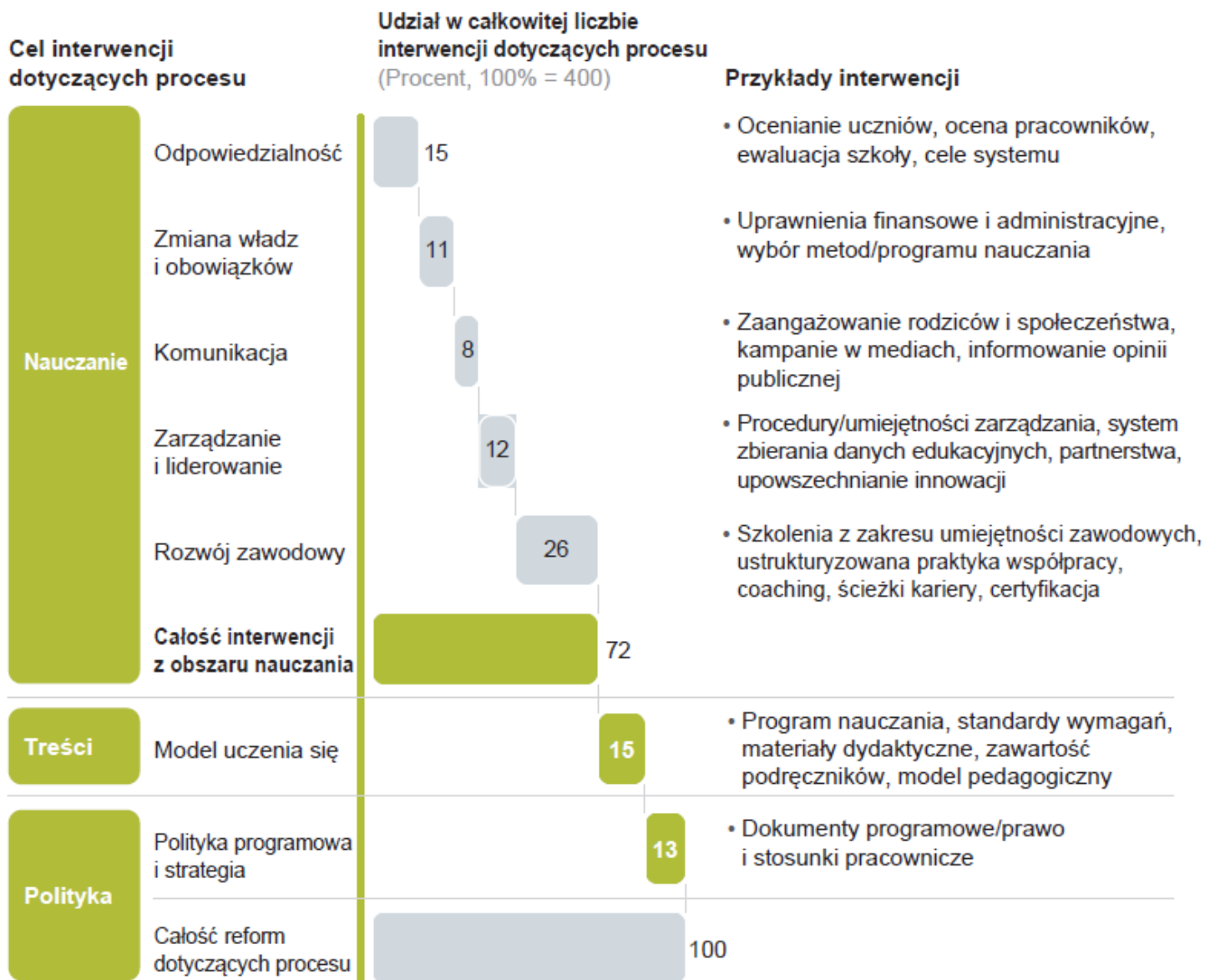


¹ Wielkość grup badawczych (od słabego do przeciętnego, od przeciętnego do dobrego, od dobrego do bardzo dobrego, od bardzo dobrego do wspaniałego). Rozwój i szkolenia zawodowe (13, 28, 36, 25). Odpowiedzialność (13, 23, 18, 7).

² Inne, nieopisane tutaj interwencje dotyczące rozwoju i szkoleń zawodowych stanowią 33% wszystkich interwencji z obszaru rozwój zawodowy i szkolenia zawodowe. Dotyczą takich obszarów, jak: ścieżki zawodowe, wymagania stawiane podczas rekrutacji i szkoleń, rotacja.



~75% interwencji dotyczących procesu podejmowanych przez opisywane przez nas systemy wiązało się z nauczaniem w szkole



W opisywanych przez nas systemach centrala w miarę poprawy wyników coraz częściej decentralizowała uprawnienia pedagogiczne

Uprawnienia pedagogiczne

% systemów na danym etapie reform, które przekazały prawa pedagogiczne warstwie pośredniczącej lub szkołom

Od słabego do przeciętnego

0

Od przeciętnego do dobrego

14

Od dobrego do bardzo dobrego

33

Od bardzo dobrego do wspaniałego

60

Nauczyciele są bezpośrednimi odbiorcami 56% wszystkich interwencji z obszaru wsparcie i tylko 3% interwencji z obszaru odpowiedzialność

% interwencji w poszczególnych obszarach, z podziałem na odbiorców we wszystkich doskonalących się systemach¹



¹ Odpowiedzialność = 101, wsparcie = 180.

Doskonalenie systemu wymaga integracji i koordynacji na wszystkich poziomach

Rola w doskonaleniu systemu



Zbyt mało uwagi poświęcamy procesowi

- Poprawa wyników systemu ostatecznie sprowadza się do poprawy uczenia się uczniów.
- Trzy typy interwencji: dotyczące struktury, zasobów i procesu są ważne podczas całej drogi doskonalenia.
- Publiczna debata często koncentruje się jedynie na strukturze i zasobach.
- Większość interwencji podejmowanych przez doskonalące się systemy z naszej grupy badawczej dotyczyło procesów, w tym szczególnie poprawy jakości nauczania.



Wraz z poprawą zmiana mechanizmów

Systemy bardziej zaawansowane w doskonaleniu się utrzymują poprawę, stawiając na równowagę pomiędzy autonomią szkół i spójną praktyką nauczania.

- Systemy znajdujące się na poziomie słabym lub przeciętnym osiągają poprawę poprzez działania **centrali**. Systemy znajdujące się na dobrym lub wyższym poziomie, zwiększają uprawnienia i autonomię **szkół oraz nauczycieli**.
- Centrala minimalizuje ryzyko, tworząc mechanizmy, które sprawiają, że **nauczyciele jako profesjonaliści czują się nawzajem odpowiedzialni za własną pracę i pracę swoich kolegów**.

Wraz z poprawą zmiana mechanizmów

- Systemy tworzą ścieżki kariery, w ramach których doświadczeni nauczyciele o wyższych umiejętnościach przejmują coraz większą odpowiedzialność za wspieranie rozwoju młodych nauczycieli w ramach szkoły, a później w całym systemie.
- Praktyki współpracy pomiędzy nauczycielami z tych samych i różnych szkół, które sprawiają, że praktyka nauczycielska staje się sprawą publiczną.
- Planowanie lekcji na cały tydzień przez wszystkich nauczycieli uczących tego samego przedmiotu, obowiązek obserwacji lekcji i wspólne nauczanie – pomagają utrwalać i rozwijać istniejącą praktykę edukacyjną.

Praktyka współpracy staje się głównym mechanizmem poprawy praktyki nauczania i brania wzajemnej odpowiedzialności przez nauczycieli.

Impuls

Liderzy, rozpoczynając reformy, wykorzystują do tego celu zmieniające się okoliczności.

Co najmniej jedna z trzech okoliczności warunkuje rozpoczęcie reformy:

- kryzys społeczno-gospodarczy
- krytyczny raport dotyczący wyników systemu
- zmiana kierownictwa.



Utrzymanie władzy

- Utrzymanie władzy przez liderów jest niezbędne do rozpoczęcia reformy i do doprowadzenia ich do końca.
- Doskonalące się systemy dbają o przygotowanie przyszłych liderów systemu, zapewniając sobie w ten sposób gładkie przejście od jednego lidera do drugiego i kontynuację reform.



Zbiór strategii nowego lidera

Krok 1. Zdecyduj, co nie podlega negocjacom

Pierwszym, głównym wyzwaniem stojącym przed nowym liderem jest decyzja, jakich środków nacisku użyć, aby doprowadzić do poprawy systemu. To, co nie podlega negocjacji, staje się punktem oparcia reformy systemu.



Krok 2. Obsadź kluczowe stanowiska kompetentnymi i podobnie myślącymi ludźmi

„Planowanie to zespół ekspertów panujących nad wszystkim... Będzie tak dobrze, jak dobrzy będą pracujący tam ludzie. Zespół ten musi się skupiać na priorytetach stałego sekretarza”.

Zbiór strategii nowego lidera cd.

Krok 3. Zaangażuj interesariuszy

Liderzy systemu odkryli, że aby sterować kierunkiem i tempem „przesuwania się cyklonu”, czyli systemu szkolnego, niezbędne jest zaangażowanie rodziców, nauczycieli, dyrektorów szkół i liderów społeczności.

Krok 4. Zapewnij zasoby na kwestie niepodlegające negocjacom

W przypadku napiętych lub niewystarczających budżetów liderzy systemu, chcąc uzyskać poprawę w kwestiach niepodlegających negocjacom, często muszą przesuwać na ten cel posiadane zasoby ludzkie i finansowe.

Krok 5. Pochwal się szybko pierwszymi sukcesami

Proste usprawnienia przynoszące szybkie korzyści sygnalizują powagę podejmowanych reform.

Pozostanie u władzy

Ważną cechą kariery odnoszącego sukcesy lidera systemu jest fakt, że **po objęciu swojego stanowiska zwykle pozostaje na nim przez dłuższy czas**. W 20 opisywanych doskonalących się systemach średnia długość urzędowania lidera strategicznego wynosi 6 lat, a politycznego – 7.

DŁUGI HORYZONT CZASOWY DZIAŁANIA

Utrzymanie władzy jest niezbędne, aby liderzy mogli doprowadzić reformy do końca. Jak mówi jeden z wyższych urzędników Long Beach: „Kontynuacja pozwala cały czas skupiać się na pozytywnym rezultacie końcowym... Jeśli nie jest on od razu idealny, to kontynuujesz swoją drogę i wciąż ją ulepszasz, aż uzyskasz satysfakcjonujący cię rezultat”. Tę opinię potwierdza kilku liderów naszych systemów, którzy stwierdzili, że **sukces odnieśli pod koniec swojego urzędowania**.

Pozostanie u władzy

Dla systemów szkolnych jako całości to, co robią liderzy, aby zapewnić ciągłość na stanowisku kierowniczym w dłuższym horyzoncie czasowym, jest równie ważne jak ich własna kadencja.



Główne punkty raportu

1. System szkolny może uzyskać znaczącą poprawę, startując z każdego punktu wyjścia.
2. Każdy etap drogi doskonalenia systemu szkolnego jest powiązany ze specyficznym zestawem interwencji.
3. Zbyt mało w naszej obecnej debacie poświęcamy uwagi procesowi.
4. Sześć interwencji pojawia się regularnie na każdym etapie doskonalenia.

Główne punkty raportu

5. Kontekst systemu nie może determinować tego, co ma zostać wykonane, może jedynie wpływać na sposób podejmowania interwencji.
6. Systemy bardziej zaawansowane w doskonaleniu się utrzymują poprawę, stawiając na równowagę pomiędzy autonomią szkół i spójną praktyką nauczania.
7. Liderzy, rozpoczynając reformy, wykorzystują do tego celu zmieniające się okoliczności.
8. Utrzymanie władzy jest niezbędne dla sukcesu reformy.

Dziękuję za uwagę