



Szkoła/przedszkole jako Organizacja Ucząca Się w kontekście edukacji włączającej

**Materiał merytoryczny opracowany w ramach projektu
„Edukacja włączająca – szkolenia i doradztwo dla kadr
lubuskiego systemu oświaty” – pracownicy pedagogicznych
szkół i przedszkoli**

opracowanie:

dr Małgorzata Ostrowska

SPIS TREŚCI

1. Wprowadzenie	2
2. Kluczowe założenia Organizacji Uczących Się.....	2
3. Cechy Organizacji Uczących Się	6
4. Atrybuty Organizacji Uczących Się.....	7
5. Dyscypliny Organizacji Uczących Się.....	8
5.1 Mistrzostwo osobiste	8
5.2 Modele myślowe	10
5.3 Wspólna wizja.....	10
5.4 Zespołowe uczenie się	11
5.5 Myślenie systemowe	11
6. Założenia Organizacji Uczących Się w placówce oświatowej	12
7. Cechy Organizacji Uczących Się w obszarze edukacji włączającej.....	12
8. Dyscypliny Organizacji Uczących Się w kontekście edukacji włączającej - podejście praktyczne	16
8.1 Mistrzostwo osobiste	17
8.2 Modele myślowe	18
8.3 Wspólna wizja.....	19
8.4 Zespołowe uczenie się	20
8.5 Myślenie systemowe w obszarze edukacji włączającej	22
9. Autorefleksja dyrektora w procesie tworzenie Organizacji Uczącej Się.....	23
10. Podsumowanie	24
11. Literatura pomocnicza.....	25

*"Kimkolwiek i gdziekolwiek jesteś,
masz siłę, by zmienić system"*

Sir Ken Robinson

1. Wprowadzenie

Szansą na zmianę w myśleniu o współczesnej edukacji jest wdrażanie idei Organizacji Uczących Się w naszych placówkach. Jak to dobrze, że obszar dotyczący Organizacji Uczących Się znalazł swoje miejsce w projekcie Akademii Edukacji Włączającej.

Mam więc okazję poznać podejście dyrektorów i nauczycieli do realizacji idei OUS, jak również wprowadzić i przedyskutować dyscypliny OUS w obszarze edukacji włączającej. Postawione pytanie - jak wykorzystać ideę OUS w procesie wdrażania edukacji włączającej w placówce? - znalazło swoje odpowiedzi podczas szkoleń dyrektorów i nauczycieli szkół i przedszkoli w ramach Akademii Edukacji Włączającej.

2. Kluczowe założenia Organizacji Uczących Się

Twórcą i propagatorem idei Organizacji Uczących Się jest Peter Michael Senge - amerykański teoretyk zarządzania. Definiuje on Organizację Uczącą Się (OUS) "jako organizację, która ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania własnej przyszłości. Jako miejsce, w którym ludzie mogą nieustannie podnosić swoje kwalifikacje, uczyć się i rozwijać".¹

Organizacja ucząca się, to organizacja, która wspiera uczenie się jej wszystkich członków i sama dzięki temu przekształca się.

Zdaniem Senge'a w organizacji uczącej się ludzie wciąż poszukują nowych możliwości osiągnięcia pożądanego efektów, rozwijają się w pracy zespołowej, stale nabywają wiedzę teoretyczną i praktyczną. We współczesnym świecie, aby zapewnić organizacji zdolność do bycia efektywną oraz dać jej członkom możliwość osobistego rozwoju, organizacja jako całość musi stale się zmieniać – uczyć się wraz z wszystkimi osobami, które ją tworzą.

Główną ideą OUS jest to, że ciągle weryfikuje swoje doświadczenia i przekształca je w wiedzę istotną dla realizacji celów. To koncentracja na poszukiwaniu nowych, lepszych

¹ Tabaszewska E., *Nowoczesne koncepcje zarządzania - wyniki badań.*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007, s. 46 - 47

rozwiązań i ciągłe doskonalenie teoretyczne i praktyczne w toku realizacji zadań. To również wspólne decydowanie i wybory, generowanie pomysłów i identyfikacja z celami.

Zdaniem Lesseya P. "kluczem do rozumienia organizacji uczącej się jest rozwój. Jeśli uczenie się jest zmianą zachowań, to organizacja ucząca się jest organizacją zdolną do dokonywania zmian własnych zachowań, tzn. potrafi adaptować, transformować i rozwijać się."²

Zdolność organizacji do uczenia się jest wynikiem co najmniej czterech podstawowych elementów:

- wiedzy,
- umiejętności jej zastosowania,
- motywacji ludzi, oraz
- wewnątrz organizacyjnych uwarunkowań endogeniczności organizacji.³

Zarówno kierownictwo, jak i pracownicy powinni dążyć do zbudowania organizacji uczącej się, czyli takiej, która:

- inwestuje w rozwój personelu,
- angażuje pracowników w tworzenie i wdrażanie innowacji,
- ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania przyszłości,
- wykorzystuje zaangażowanie i możliwości uczenia się pracowników zatrudnionych na wszystkich szczeblach organizacji,
- stwarza warunki rozwoju pracowników oraz zachęca do uczestnictwa w różnych formach uczenia się,
- potrafi uczyć się na własnych błędach i sukcesach,
- postrzega siebie jako system zbiorowego uczenia się,
- jest nieustannie w stanie czuwania,
- tworzy i magazynuje wiedzę,

² Bogusz Miłkula, Organizacje oparte na wiedzy. , Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 41.

³ op. cit. s. 51.

- zwiększa kompetencje swoich pracowników;
- dokonuje samooceny;
- przekształca się, aby osiągnąć cele;
- jest otwarta na eksperymenty i nowe doświadczenia;
- zachęca do odpowiedzialnego podejmowania ryzyka.⁴

Takie działania mają wpływ na rozwój potencjału każdego pracownika i w konsekwencji pozytywnie wpływają na jakość placówki.

Przyjrzyjmy się wybranym cechom organizacji tradycyjnej i organizacji uczącej się.

Tabela 1. Zestawienie organizacji w ujęciu tradycyjnym z organizacją uczącą się

Organizacja tradycyjna	Organizacja ucząca się
<ul style="list-style-type: none"> – Karanie za popełnione błędy. – Wysyłanie pracowników na kursy szkoleniowe – Działania na podstawie stałych procedur pracy. – Kierownik rozdziela zadania, monitoruje i kontroluje personel. – Wydawanie poleceń i kontrola ich wykonywania. – Niepodejmowanie ryzyka, – Postępowanie ostrożne na podstawie formalnych instrukcji. – Odradzanie eksperymentowania. – Prowadzenie rewizji struktur i procesów dopiero po wystąpieniu „katastrofy” lub radykalnych zmian w otoczeniu. – Zniechęcanie personelu do sugerowania rozwiązań. – Podejmowanie decyzji w oparciu o intuicję lub ustalone procedury. – Utrudnienia w prowadzeniu ścisłej współpracy i realizacja zadań 	<ul style="list-style-type: none"> – Uczenie się na błędach. – Ciągły trening personelu oraz planowe szkolenie. – Dostosowanie procedur pracy do sytuacji. – Kierownictwo prowadzi trening i rozwój personelu, tworzy warunki pełnego wykorzystania kompetencji pracowników. – Delegowanie uprawnień, pełna decentralizacja zarządzania. – Podejmowanie ryzyka. – Zachęcanie do eksperymentowania. – Rutynowe rewizje procedur, działanie. – Zachęcanie personelu do sugerowania rozwiązań. – Podejmowanie decyzji w oparciu o dane

⁴ Kudelska Organizacja ucząca się w świetle współczesnych koncepcji zarządzania

<https://docplayer.pl/15568832-Organizacja-uczaca-sie-w-swietle-wspolczesnych-koncepcji-zarzadzania.html>

rozłączenie	
-------------	--

Opracowanie Katarzyna Kudelska na podstawie: B.Mikula, B.Ziębicki, Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie, t. IV, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, UJ, Kraków 2001, s. 270⁵

Koncepcja Petera Senge pokazuje inną, niż występująca powszechnie, perspektywę podejścia do wprowadzania zmian w placówce – wprowadzanie zmian poprzez uczenie się i doświadczanie. Zgodnie z tą koncepcją organizacja ucząca się jest miejscem, gdzie ludzie nieustannie rozwijają swoje zdolności do osiągnięcia celów, do których autentycznie zdążają, ponieważ są one zgodne z ich przekonaniem. Patrząc na organizację z tej perspektywy zauważamy, że dopiero zaangażowanie wszystkich pracowników w proces doskonalenia organizacji gwarantuje jej autentyczny rozwój.

Organizacja ucząca się jest miejscem, gdzie pielęgnuje się nowe i rozwojowe wzorce myślenia, gdzie realizuje się kolektywne aspiracje oraz gdzie ludzie bez przerwy uczą się, jak wspólnie się rozwijać. Zaangażowaniu pracowników we własny rozwój muszą sprzyjać czynniki mające swoje źródło po stronie organizacyjnej. Dla powstania instytucji uczącej się niezbędne jest stworzenie określonego klimatu organizacyjnego. Przyjęcie założeń takich m.in. jak: podtrzymywanie ciągłego uczenia się, zachęcanie do podejmowania wyzwań, przyzwolenie na otwarte wyrażanie poglądów. Wszystko to sprzyja refleksyjności, innowacyjności, tworzeniu nowych, nietypowych pomysłów i rozwiązań. Napędza spiralę działań i sukcesu.

Zdaniem Petera Senge'a, w organizacji uczącej się ludzie bardzo chętnie i w sposób ciągły poszukują i będą poszukiwać nowych możliwości osiągnięcia oczekiwanych rezultatów. Będą także z wysoką motywacją tworzyć nowe wzorce niesztympowego myślenia i niestereotypowego działania oraz z zapałem rozwijać się w pracy zespołowej. Dzięki temu stale się uczą, wymieniają doświadczeniem i są w procesie ciągłego rozwoju.

Organizacja ucząca się jest więc organizacją biegłą w realizacji każdego niemal zadania. Wykorzystuje pomysły i potencjał każdego pracownika. Realizuje zadania, nadąża za teraźniejszością i dzięki stałemu rozwojowi przygotowuje się do wyzwań przyszłości.

Organizacja rozwija się wraz z rozwojem osób, które ją tworzą.

Jednym z elementów tego rozwoju jest osobista, twórcza postawa życiowa, na którą składają się 3 elementy:

- uświadomiona, osobista wizja celu,
- jasny i rzetelny obraz obecnego stanu,
- zdolność do stałego dokonywania wyborów pozwalających na zbliżanie rzeczywistości do tego, czego pragniemy.

Mistrzostwo w tej postawie polega na tym, że nie tylko osiągamy planowane wyniki, ale dzieje się to z poczuciem lekkości i zadowolenia. Rozwijając siebie w twórczym środowisku,

⁵ Mikula B., Ziębicki B., *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, t. IV, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, UJ, Kraków 2001, s. 270

realizujemy cele i trudne wyzwania, co przynosi nam radość i satysfakcję. Motywuje do kolejnych działań. Wyzwała w nas energię twórczą i zapał.

Podstawą OUS jest dialog. Jest to proces, który pozwala na uczenie się jak razem myśleć – nie tylko w sensie analizy wspólnego problemu, czy dodawania nowych elementów do wspólnej wiedzy - ale w sensie zdobywania zbiorowej wrażliwości, w której myśli, emocje i wynikające z tego działania są myślami, emocjami i działaniami wszystkich uczestników dialogu, a nie poszczególnych osób.

3. Cechy Organizacji Uczących Się

Cechy wyróżniające Organizację Uczącą Się wg Petera Senge to m.in.:

- uczenie się na błędach,
- otwartość na przyjmowanie informacji zwrotnych o sobie,
- ciągły trening personelu oraz realizowanie zaplanowanych szkoleń,
- stymulowany przez kierownictwo rozwój personelu,
- delegowanie uprawnień i decentralizacja ośrodków decyzyjnych,
- podejmowanie ryzyka, zachęcanie do eksperymentowania,
- otwartość na podejmowanie ryzyka, nowe sposoby działania (zrobię to inaczej),
- częste przeglądy krytyczne obowiązujących procedur działania,
- poszukiwanie sposobów zwiększenia skuteczności pracy,
- podejmowanie decyzji na podstawie faktów.⁶

Flieger M. przytacza obszary i cechy analizy Organizacji Uczącej Się pozwalające ocenić poziom zaawansowania organizacji w drodze do uczenia się.

Wymienia obszary:

- organizacyjne uwarunkowania kreatywności - poziom integracji pracowników, sposób formułowania zadań, rozmieszczenie uprawnień, cechy przepisów formalnych,
- komunikacyjnych uwarunkowań kreatywności - uporządkowanie przepływu informacji, uprawnienia decyzyjne, informacja jako narzędzie koordynacji, style komunikowania się, zespołowe rozwiązywanie problemów,
- motywacji do zmian - motywacja zespołów problemowych, szkolenie pracowników, nagradzanie, kształtowanie postaw,
- psychospołecznego klimatu zmian - psychospołeczne przygotowanie zmian, aktywność pracowników, postawy wobec uczenia się, wsparcie społeczne, mobilizacja psychiczna, komunikacja interpersonalna⁷

⁶ Senge P.M., *Pięta dyscyplina*

4. Atrybuty Organizacji Uczących Się

Do podstawowych atrybutów Organizacji Uczących Się należy:

- stanowi system zbiorowego uczenia się,
- jest otwarta na krytykę i zachęca do kwestionowania skuteczności pracy i sugerowania rozwiązań,
- kierownictwo prowadzi trening i rozwój personelu oraz tworzy warunki pełnego wykorzystania kompetencji pracowników,
- jest otwarta "ponad swoje granice" (wewnętrzne i zewnętrzne),
- posiada orientację na generowanie informacji,
- przetwarza dane i informacje w użyteczną wiedzę w odpowiednim czasie i miejscu,
- tworzy, wykorzystuje i rozpowszechnia wiedzę,
- systematycznie rozwiązuje problemy, a zmiana jest dla niej stałym zjawiskiem,
- systematycznie eksperymentuje z nowymi metodami,
- podejmuje ryzyko, unikając zarazem zagrożenia dla podstawowego bezpieczeństwa organizacji,
- nie karze swych pracowników za popełnione błędy, lecz uczy się na błędach płynących z własnego doświadczenia i doświadczeń innych i zalicza je do zasobu doświadczeń,
- wewnątrz niej panuje otwartość informacyjna, swobodny przepływ idei i koncepcji,
- dąży do "głębokiego" zrozumienia generowanej wiedzy,
- ciągle rozwija istniejące i zdobywa nowe kompetencje,
- autorytet pracowników bazuje na wiedzy eksperckiej (a nie na statusie),
- prowadzi ciągły rozwój personelu, który posiada także zdolność do kierowania swoim rozwojem,
- w procesach OU z zaangażowaniem uczestniczą wszyscy pracownicy,
- wszyscy pracownicy tworzą wizję przyszłości organizacji, a tworzenie strategii jest świadomie prowadzone jako proces uczenia się,
- charakteryzuje ją wysoki poziom innowacyjności,
- posiada struktury i systemy (jak np. nagradzania) wspomagające uczenie się,
- charakteryzuje się daleko posuniętym delegowaniem uprawnień - do miejsc realizacji zadań,
- jest "odpolityczniona"⁸

⁷ Flieger M., Skalik J.(red.), *Diagnoza poziomu zarządzania w instytucji sektora publicznego.*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 522

⁸ Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy.*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 61.

Organizacja ucząca się to organizacja świadomie wykorzystująca procesy uczenia się na poziomach indywidualnym, grupowym i systemowym.

Uczenie się organizacji przejawia się w:

- przyswajaniu faktów, nabywaniu wiedzy, poznawaniu procesów i procedur i ich wykorzystywaniu do znanych sytuacji o niewielkiej dynamice zmian,
- nabywaniu profesjonalnych umiejętności, które mogą być wykorzystywane w nowych sytuacjach,
- nabywaniu umiejętności pozwalających na adaptację posiadanej wiedzy do nowych sytuacji,
- rozszerzaniu zasobu wiedzy w kontekście zwiększenia innowacyjności i kreatywności organizacji.⁹

Uzyskanie efektu organizacji uczącej się wymaga przezwyciężenia ograniczeń i spełnienia kilku warunków:

- świadomość konieczności uczenia się,
- tworzenie odpowiedniego środowiska,
- zabezpieczenie środków,
- zwiększenie zakresu autonomii pracowników,
- upowszechnianie uczenia się.¹⁰

5. Dyscypliny Organizacji Uczących Się

Dyscyplina to ujęciu P. Senge "zarys teorii i techniki, które muszą być studiowane i doskonalone, aby mogły być zastosowane w praktyce. Stanowią one obszary wymagające ciągłego uczenia się oraz zmiany dotychczasowego sposobu myślenia i działania." ¹¹

W Organizacji Uczącej Się (OUS) Senge P. wyróżnia pięć podstawowych dyscyplin:

1. mistrzostwo osobiste;
2. modele myślowe;
3. wspólna wizja;
4. zespołowe uczenie się;
5. myślenie systemowe.

5.1 Mistrzostwo osobiste

⁹ Zieliński J.(red.), *Inteligentne systemy zarządzania. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 243

¹⁰ Czekaj J. (red.), *Metody organizacji i zarządzania*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2007, s.13.

¹¹ Senge P.M., *Piąta dyscyplina*, Wolters Kluwer

Mistrzostwo osobiste, to uczenie się, w jaki sposób należy rozwijać osobiste zdolności, aby osiągać najbardziej pożądane rezultaty, a także tworzenie środowiska organizacyjnego zachęcającego wszystkich członków organizacji do rozwoju, który zmierzałby do osiągnięcia ich celów i urzeczywistnienia zamierzeń.

Mistrzostwo osobiste - "oznacza konieczność osiągnięcia przez pracowników wysokich kompetencji, a więc wysokiego poziomu biegłości działania. Aby do tego, doszło pracownicy muszą osiąść wysoki poziom świadomości własnej przyszłości, tworzyć i realizować osobiste wizje, gdyż od ich poziomu zaangażowania w proces uczenia się i zdolności zależy poziom realizacji procesów uczenia się organizacji(OU)".¹²

Obejmuje ono zarówno formalne umiejętności zawodowe jak i dyspozycje moralne pozwalające konsekwentnie wytyczać cele i dążyć do ich realizacji.

Mistrzostwa osobistego nie da się osiągnąć raz na zawsze. Jest to proces do którego ciągle zmierzamy, ponieważ stajemy przed nowymi wyzwaniami w zmieniającej się rzeczywistości. Wszystko się zmienia, więc nasze podejście do nowych wyzwań musi również ulec zmianie. Stare i być może kiedyś dobrze funkcjonujące metody i sposoby dzisiaj mogą nie być skuteczne.

Utożsamianie się pracownika z instytucją i uczynienie jej celów celami własnymi generuje rozwój własny i rozwój placówki. Wbrew pozorom, wielu osobom trudno jest odpowiedzieć na bardzo proste pytania: na czym mi naprawdę zależy, do czego dążę, czemu warto poświęcić moje życie? Zaskakująca jest mała liczba organizacji, które zachęcają swoich członków do tego typu rozwoju. Często bywa tak, że organizacja nie stawia przed pracownikami żadnych interesujących ich celów i tym samym nie zachęca skutecznie do rozwoju. Wspaniale jest kiedy członkowie organizacji wzajemnie wspierają się w przekraczaniu wszelkich ograniczeń, mogą osiągnąć prawdziwy sukces i dostarczyć swoim członkom autentycznego zadowolenia.

Wielu ludzi chciałoby dokonać czegoś wyjątkowego, ale nie wystarcza im wiary w siebie, potrzebnej do realizacji swoich wizji i marzeń. Taki rozdźwięk między wizją a rzeczywistością Senge'a nazywa napięciem twórczym. Możemy sobie radzić z nim na dwa sposoby:

1. dostosowując marzenia do rzeczywistości, albo
2. rzeczywistość do marzeń.

W pierwszym przypadku rezygnujemy z marzeń, bo uważamy, że nie jesteśmy w stanie ich zrealizować. Pojawiają się myśli - "nie dam rady", "inni też tak nie robią", "po co się wysilać". Nie podejmujemy działań. Nie rozwijamy wtedy własnego potencjału jak również nie podnosimy jakości naszych działań i jakości pracy placówki. Z czasem popadamy w brak zadowolenia i w rutynę.

Sposób drugi to próba zbliżenia rzeczywistości do naszej wizji - mimo związanych z tym trudności. Daje to nam rozwój i zadowolenie, generuje nowe rozwiązania przynoszące efekty i wywołuje w nas twórcze działania.

¹² Mikoła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s.59.

Obrazuje to wspaniała metafora opracowana przez Annę Titkow - rzeczywistość, którą trzeba pokonać, a która oddziela człowieka od marzeń, jest „szklanym sufitem” – przez który te

marzenia widać, ale nie można ich dotknąć, do tego by spróbować go przebić najpierw trzeba oderwać się od „lepkiej podłogi” – poczucia niemocy. Ciekawe, że im bardziej zbliżamy się ku marzeniom, tym mniejsza siła na nas oddziałuje i tym łatwiej się nam zatrzymać przed osiągnięciem celu. Z drugiej jednak strony, im bardziej zbliżamy się do momentu urzeczywistnienia wizji, tym bardziej wzrasta w nas przekonanie o własnych możliwościach i potencjale.¹³

5.2 Modele myślowe

Modele myślowe (MM) - to głęboko zakorzenione założenia, uogólnienia lub obrazy i wyobrażenia, które wpływają na sposób pojmowania rzeczywistości i sposób zachowania się. To obrazy, założenia i historie, które tkwią w naszym umyśle i za pomocą, których interpretujemy samych siebie, innych ludzi i otaczający świat. Tworzą stereotypy, schematy i ograniczenia, które określają percepcję każdego człowieka. Należy być świadomym własnego schematu myślenia i być otwartym na zmiany.

W pracy z MM wykorzystywane są dwie umiejętności:

- zdolność refleksji nad własnymi MM,
- zdolność dociekania, pozwalająca na wymianę informacji o MM innych.

Ta dyscyplina uczy uświadomienia sobie własnych, wewnętrznych obrazów świata i dogłębnego ich analizowania. "Zasada ta wskazuje na konieczność odkrywania modeli myślowych, ich analizę i ocenę, a następnie zmianę na doskonalsze i sprzyjające uczeniu się".¹⁴

Popadanie w pewne schematy myślowe blokuje rozwój i zmianę jednostki i organizacji. Otwartość na słuchanie, dociekanie, analiza i odchodzenie od stereotypów myślenia, wychodzenie z pewnych schematów myślowych jest istotą rozwoju i zmiany.

5.3 Wspólna wizja

Wspólna wizja to budowanie w grupie zaangażowania poprzez rozwijanie wspólnych obrazów przyszłości, którą chce się kształtować, a także zasad i przewodnich praktyk postępowania, którymi mamy się kierować w drodze ku przyszłości.¹⁵

¹³ Titkow A, *Szklany sufit. Bariery i ograniczenia karier kobiet*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003

¹⁴ Miłkuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 59.

¹⁵ Miłkuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006

Wspólna wizja

- określa nadrzędny cel
- podnosi aspiracje ludzi,
- zmienia stosunek ludzi do organizacji ("ich" na "nasza"),
- stymuluje podejmowanie ryzyka,
- pozwala uzyskać zaangażowanie uczestników organizacji w działania długofalowe.¹⁶

Świadomość kierunku podążania i generowanie działań oraz ich realizacja prowadzi do zmiany. Identyfikowanie się z celami, a nawet wspólne ich tworzenie to ogromny krok w kierunku rozwoju.

5.4 Zespołowe uczenie się

Zespołowe uczenie się – przekształcenia zdolności porozumiewania się i kolektywnego myślenia w taki sposób, aby grupa ludzi mogła rzeczywiście osiągnąć inteligencję i kwalifikacje przewyższające sumę talentów poszczególnych ich członków.¹⁷

Punktem wyjścia w procesie uczenia się organizacji jest ćwiczenie dialogu i odrzucanie z góry narzuconych założeń oraz autentyczne myślenie zespołowe. Zespołowe uczenie się nie tylko pozwala osiągnąć nadzwyczajne efekty, ale także zwiększa szybkość uczenia się członków zespołu.¹⁸

Pozytywne wyniki uczenia się przedsiębiorstwa zależą od spełnienia kilku warunków:

- otwartości,
- myślenia systemowego,
- skuteczności
- zdolności uczenia się.¹⁹

5.5 Myślenie systemowe

¹⁶ op.cit.

¹⁷ po.cit

¹⁸ op.cit.

¹⁹ Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania.*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s.86.

A. Titkow, *Szklany sufit. Bariery i ograniczenia karier kobiet*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003

Myślenie systemowe (piąta dyscyplina spajająca wszystkie inne) to:

- widzenie wielokierunkowych wzajemnych relacji zamiast linearnych łańcuchów przyczynowo - skutkowych,
- widzenie procesów, a nie pojedynczych zdarzeń.²⁰

Myślenie systemowe – to refleksja nad własnym obrazem świata, stałe jego porządkowanie i udoskonalanie, dostrzeganie jego wpływu na nasze działania i decyzje.

Sztuka myślenia systemowego obejmuje uczenie się, w jaki sposób rozpoznawać konsekwencje wybranych przez nas działań oraz porównywać je ze sobą.

6. Założenia Organizacji Uczących Się w placówce oświatowej

Ogólne założenia OUS mają również swoje odniesienie do oświaty.

Zdaniem Danuty Elsner ucząca się szkoła realizuje następujące założenia:

- samodoskonalenie jako wynik uczenia się całej społeczności szkolnej, co ma trwały charakter, wpisany w rytm funkcjonowania placówki, umożliwiający stałą autorefleksję, samoocenę i kierunki zmian,
- proces uczenia się i samodoskonalenia jest powszechny, istnieją mechanizmy umożliwiające każdemu włączenie się do niego, tak, by proces przemian nie stał się udziałem tylko garstki nierozumianych przez otoczenie zapaleńców,
- uczenie się jest skorelowane z działaniem, placówka stwarza stosowne możliwości chętnym,
- kierunki samodoskonalenia wynikają z realnych potrzeb, zaś rezultaty procesu uczenia są wdrażane natychmiast w praktykę,
- każdy ma prawo i możliwości włączenia się do procesu uczenia, dzięki temu łatwiej o powszechne zrozumienie dla zmian,
- szkoła staje się miejscem nieustannej wymiany poglądów, dialogu, analizy doświadczeń,
- celem jest dobro uczniów poprzez systematyczną poprawę wyników pracy szkoły.²¹

7. Cechy Organizacji Uczących Się w obszarze edukacji włączającej

Odniosę się do cech OUS wg Petera Senge w kontekście edukacji włączającej.

²⁰ Mikoła B., *Organizacje oparte na wiedzy.*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006

²¹ Elsner D., *Szkoła jako organizacja ucząca się. Szansa dla ambitnych*

Uczenie się na błędach to duża szansa dla jednostki i placówki. Tworzenie kultury błędu w szkole w obszarze dydaktyczno - wychowawczym to wspinała ścieżka rozwoju uczących się. Zamiana błędu na sukces jest jak najbardziej możliwa pod warunkiem analizy i wyciągnięcia wniosków. Błąd staje się nauką. Kultura błędu w obszarze edukacji przegania strach przed niepowodzeniem, otwiera na radość doświadczenia i rozwoju. Nie blokuje ucznia i daje dobrą atmosferę nauki. Jest również dużym krokiem w kierunku zmiany motywacji zewnętrznej - tej podyktowanej strachem np. przed złą oceną, na motywację wewnętrzną - wyzwalającą twórczy potencjał ucznia. Odejście od kultury nauczania i zastąpienie jej kulturą uczenia się to jest właściwy kierunek działań szkoły. Do tego jednak jest potrzebne przyzwolenie na błędy uczniom, a nawet stworzenie kultury błędu w szkole.

W edukacji włączającej obok diagnozy i planowania wsparcia istotny jest proces ewaluacji. To bardzo ważny etap w dochodzeniu do podnoszenia jakości naszych działań. Dokonujemy analiz, podsumowań, korygujemy, planujemy dalsze kroki, wzmacniamy się i motywujemy.

Zgodnie z Rozporządzeniem MEN z dnia 9 sierpnia 2017 r. w *sprawie warunków organizowania kształcenia, wychowania i opieki dla dzieci i młodzieży niepełnosprawnych, niedostosowanych społecznie i zagrożonych niedostosowaniem społecznym* spotkania zespołu odbywają się w miarę potrzeb, nie rzadziej jednak niż dwa razy w roku szkolnym. Podczas spotkań zespołu, dokonuje się charakterystyki dziecka, przypomina się cele wspólnej pracy i analizuje jej efekty. Zbiera się informacje od poszczególnych nauczycieli na temat dziecka oraz ustala kierunek dalszych działań.

Dwa razy do roku to jednak za mało. Dlatego niezmiernie ważne jest codzienne zastanowienie się pojedynczego nauczyciela nad tym jak jest tu i teraz i szukanie pomysłów na to co można zrobić lepiej/inaczej. Ciągła ewaluacja własnych działań jest niezmiernie ważna w procesie dochodzenia do efektów w procesie dydaktyczno - wychowawczym. Tworzenie kultury ewaluacji w placówce ma istotne znaczenie. "Zdążyć przed błędem, nie dopuścić do błędu" to również realizacja założeń sprawnej kontroli zarządczej w placówce. Analiza szans i zagrożeń oraz przemyślane planowanie i realizowanie kolejnych zadań to szansa na sukces. Wyciąganie wniosków z popełnionych błędów i ciągła analiza realizacji działań, poszukiwanie nowych metod i sposobów daje szansę na zmianę i rozwój.

"Każdą sytuację w życiu możemy potraktować z twórczym duchem" - niech to stwierdzenie B. Kaufman przyświeca w pracy zespołów w procesie wdrażania idei edukacji włączającej, jak również w codziennym procesie dydaktyczno - wychowawczym i w każdym spotkaniu z dzieckiem.

Otwartość na przyjmowanie informacji zwrotnych o sobie - sporo mamy jeszcze do zrobienia w obszarze tej cechy OUS. Boimy się krytyki i tego, że może się komuś coś nie spodoba. Pozostajemy w sferze własnego komfortu i zamykamy się na rozwój. Wchodzimy na ścieżkę schematów i rutyny. Doskonalimy swój warsztat w oparciu o własne przemyślenia. Zamykamy się na informację zwrotną z innej perspektywy. W obawie przed złą oceną tracimy też możliwość wzmocnień pozytywnych potwierdzających słuszność i skuteczność

naszych oddziaływań. Nie korzystamy więc z tej możliwości motywacji. A szkoda. W obawie przed złą informacją tracimy również te dobre.

Przykładem otwartości na informacje zwrotne o sobie może być:

- organizacja lekcji otwartych,
- obserwacje zajęć,
- spacer edukacyjny,
- nagrywanie własnych zajęć dla potrzeb pracy w zespole w celu pokazania np. sposobu funkcjonowania nowej metody,
- nagrywanie własnych zajęć w celu autorefleksji,
- zajęcia koleżeńskie z informacją zwrotną,
- superwizje,
- podejmowanie wspólnych działań i wzajemna informacja zwrotna,
- informacja zwrotna od uczniów i rodziców,
- spotkania zespołów przedmiotowych.

Przykładem otwierającym otwartość i dobrą współpracę w grupie jest metoda action learning, która już coraz częściej gości w szkołach.

Co leży u podstaw braku otwartości? Być może brak lub zaburzone poczucie wartości, strach przed porażką i opinią. Może też nasze tempo pracy i koncentrowanie się na zadaniach wynikających z planów zajęć. Warto jednak pochylić się nad tą dyscypliną OUS. Jest ważna z punktu widzenia jednostki i placówki.

Ciągły trening personelu oraz realizowanie zaplanowanych szkoleń - w obszarze tej cechy OUS mieści się rozwój zawodowy nauczycieli zgodny z potrzebami placówki i zadaniami priorytetowymi zewnętrznymi i wewnętrznymi. Dla mnie miarą rozwoju zawodowego kadry pedagogicznej będzie umiejętność radzenia sobie z wyzwaniami i właściwe reagowanie na potrzeby i oczekiwania ucznia i środowiska. W obszarze edukacji włączającej będą to m.in. umiejętności diagnostyczne, metodyka pracy w klasie zróżnicowanej, umiejętność dokonywania ewaluacji, umiejętności komunikacyjne, coachingowe, znajomość specyfiki pracy z uczniem zaburzonym, umiejętność wyboru treści, ocenianie kształtujące, myślenie krytyczne. Warto dokonać też autorefleksji z wykorzystaniem profilu nauczyciela edukacji włączającej. Dokonać analizy swoich mocnych i słabych stron w czterech obszarach wskazanych przez Europejską Agencję Rozwoju Edukacji Uczniów ze Specjalnymi Potrzebami :

- docenianie różnorodności ucznia,
- wspieranie każdego ucznia w rozwoju,
- nastawienie na współpracę,
- własny rozwój zawodowy.

Delegowanie uprawnień i decentralizacja ośrodków decyzyjnych - to zaufanie do kadry pedagogicznej, pozostawienie swobody w działaniu i nieustanne stymulowanie jej rozwoju. Istotna jest w obszarze tej cechy świadomość kierunku działań, identyfikowanie się z celami placówki i uczynienie ich celami własnymi. Wspólne tworzenie wizji placówki i wpisanie się w jej realizację. Wsluchanie się w głos nauczycieli, radość z ich osiągnięć i wspólne budowanie jakości.

Podjęcie ryzyka, zachęcanie do eksperymentowania to kolejna cecha OUS wg P.Senge. Jak ta cecha jest widoczna w obszarze edukacji włączającej?

Ryzyko jest wpisane w zmianę. Ważna jest tu rozmowa wokół problemu i podejmowanie działań. To już dużo, jeżeli widzimy problem i rozmawiamy o nim. Podjęcie działań w pracy z uczniem musi być poprzedzone właściwą diagnozą zarówno tą unormowaną opartą na psychometrii z wykorzystaniem różnych metod i technik stosowanych w poradniach psychologiczno - pedagogicznych, jak również tą nieformalną, "z bliska" dziecka prowadzoną podczas codziennych działań nauczyciela. Podziału na diagnozę unormowaną i nieformalną dokonał Bolesław Niemierko. Więcej na jej temat można przeczytać w książce Niemierko B. *Diagnostyka edukacyjna*.²² W zależności od modelu oceny funkcjonalnej 180, 270, czy 360 stopni sięgamy po różne sposoby i narzędzia diagnostyczne. Musimy tu pamiętać o zasadzie triangulacji, która polega na zwielokrotnieniu metod, technik oraz źródeł danych w celu skonfrontowania otrzymanych informacji i ich podsumowania. Można ją również zastosować podczas konsultacji poprzez analizę wyników badań różnych nauczycieli. Dobrą praktyką jest wcześniejsze przygotowanie nauczycieli do konsultacji np. z wykorzystaniem opracowanych arkuszy charakterystyki dziecka. Z praktyki wiem, jak ocena ta różni się z perspektywy różnych nauczycieli. I tu widzimy dziecko w szerszym kontekście społecznym. Analizowanie diagnozy dziecka z różnych perspektyw często otwiera kolejne pytania i diagnozy. Tylko rzetelna wiedza o dziecku pozwala na wytyczanie kierunku i sposobu pracy.

Poszukiwanie sposobów zwiększenia skuteczności pracy - ta cecha OUS w obszarze edukacji włączającej ma ogromne znaczenie. Zerwanie ze schematami działań, wyjście z rutyny myślenia to istotny początek zmiany. Ciągłe poszukiwanie rozwiązań, szukanie metod i sposobów dających efekt. Zadawanie sobie pytań jak mogę zrobić to lepiej/inaczej/skuteczniej - generowanie pomysłów i zadań. To właściwa droga do rozwoju dziecka i rozwoju zawodowego nauczyciela. To również sposób na ucieczkę przed wypaleniem zawodowym nauczyciela.

²² Niemierko B. *Diagnostyka edukacyjna*. Wydawnictwo PWN Warszawa 2001

8. Dyscypliny Organizacji Uczących Się w kontekście edukacji włączającej - podejście praktyczne

Przyjrzyjmy się teraz dyscyplinom Organizacji Uczących Się w kontekście edukacji włączającej.

W celu wspólnego zastanowienia się i sprowokowania dyskusji podczas spotkań z dyrektorami i nauczycielami szkół i przedszkoli, przygotowałam pytania do poszczególnych dyscyplin OUS.

Dyscyplina - Mistrzostwo osobiste

1. Co oznacza mistrzostwo osobiste w obszarze edukacji włączającej?
2. Jakie działania podejmowane przez nauczyciela zbliżają go do osiągnięcia mistrzostwa osobistego w obszarze edukacji włączającej?
3. Jakie działania może podjąć dyrektor w procesie osiągania mistrzostwa osobistego nauczycieli?

Dyscyplina - Modele myślowe

1. Co stanowi główną myśl w dyscyplinie - modele myślowe?
2. Jakie działania podejmiesz, aby realizować założenia dyscypliny - modele myślowe?
3. Jakie działania może podjąć dyrektor, aby realizować ideę modeli myślowych w obszarze edukacji włączającej?

Dyscyplina - Wspólna wizja

1. Dlaczego wspólna wizja jest tak istotna w procesie realizacji celów i zadań szkoły?
2. Czym jest wspólna wizja w obszarze edukacji włączającej?
3. Jakie znaczenie ma wspólna wizja w obszarze edukacji włączającej?
4. Jakie są mechanizmy tworzenia wspólnej wizji w obszarze edukacji włączającej?

Dyscyplina - Zespołowe uczenie się

1. Czym jest zespołowe uczenie się?
2. Podaj przykłady zespołowego uczenia się w szkole/przedszkolu w obszarze edukacji włączającej.

3. Jakie działania powinien podjąć dyrektor w placówce w obszarze zespołowego uczenia się?

Dyscyplina - Myślenie systemowe

1. Co jest istotą myślenia systemowego?
2. Podaj przykład myślenia systemowego w obszarze edukacji włączającej.
3. Jakie działania powinien podjąć dyrektor w placówce, aby wdrażać myślenie systemowe?

8.1 Mistrzostwo osobiste

Mistrzostwo osobiste - oznacza konieczność osiągnięcia przez nauczycieli wysokich kompetencji. Na kompetencje składa się wiedza, umiejętności i postawy nauczyciela. W postawach nauczycieli, ich wartościach i emocjach jest motywacja do rozwoju. Wiedza jest w zasięgu ręki, ale na ile po nią sięgniemy zależy od podstaw i wartości jakie są w nas. Punktem odniesienia do uzyskania mistrzostwa osobistego może być profil nauczyciela edukacji włączającej. W profilu tym wyróżniamy:

1. Docenianie różnorodności uczniów
2. Wspieranie każdego ucznia w osiągnięciu postępów w nauce
3. Nastawienie na współpracę
4. Docenianie wartości własnego rozwoju zawodowego i uczenia się przez całe życie²³

Podążając tym tokiem myślenia możemy dokonać autoewaluacji własnej wiedzy, umiejętności i postaw w poszczególnych obszarach. Możemy tu posłużyć się kołem kompetencji utworzonym dla potrzeb tego obszaru, lub skalą. Analiza kompetencji w poszczególnych obszarach pozwoli nam uzyskać wiedzę na temat kierunku pracy nad sobą. Z wykorzystaniem pytań coachingowych ustalamy cele, generujemy zadania i terminy.

Istotnym elementem kończącym autoewaluację jest analiza poziomu motywacji. Możemy do tego wykorzystać skalę motywacji. Tu powinno pojawić się zapytanie - co powinno wydarzyć się, aby poziom motywacji był np. o jeden większy?

Szkoląc dyrektorów/nauczycieli i podczas konsultacji indywidualnych przechodzimy przez ten proces. To dobry kierunek, bo przecież zmianę należy zacząć od samego siebie.

²³ Domagała - Zyśk E., *Kształcenie nauczycieli w kontekście edukacji uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi - przegląd badań*, MEN, Warszawa 2019

Podczas spotkań generujemy również przykłady praktycznych rozwiązań w placówce oświatowej w obszarze edukacji włączającej. Dla dyscypliny - mistrzostwo osobiste będzie to m.in.

- spacer edukacyjny,
- zajęcia otwarte,
- Action learning,
- nagrywanie i analiza fragmentów zajęć,
- tworzenie grup wsparcia,
- doskonalenie własne/samodoskonalenie,
- doskonalenie własne w praktycznym działaniu,
- dzielenie się wiedzą,
- ewaluacja własnych działań,
- poszukiwanie sojuszników zmiany,
- świadomość celu,
- udział w sesjach coachingowych indywidualnych/zespołowych,
- wywiady w środowisku,
- efektywna współpraca z rodzicami, poradnią i specjalistami,
- trening umiejętności komunikacyjnych,
- poszukiwanie i trening różnorodnych metod diagnostycznych,
- poszukiwanie i wdrażanie metod pracy w zespole zróżnicowanym.

8.2 Modele myślowe

Modele myślowe tworzą stereotypy, schematy i ograniczenia, które określają naszą percepcję. W wirze codziennych obowiązków powtarzamy schematy działań, metody, sposoby reagowania, które już "nie działają" i nie odpowiadają na potrzeby ucznia. Uświadomienie sobie ich, analiza i zmiana w podążaniu za oczekiwaniami świata jest kluczowe. Wyjście ze swoich schematów myślowych, to jest krok do zmiany. To właśnie od pojedynczego nauczyciela zależy jakość pracy placówki. Kiedy udajemy się na lekcje/spotkanie z uczniami to my tworzymy jakość tego spotkania i dokładamy "cegiełkę" jakości pracy szkoły. Od

pojedynczych codziennych jednostek lekcyjnych, naszych relacji, zrozumienia i empatii zależy bardzo dużo. Zmianę zaczynamy od siebie. Zacytuję tu Sir Kena Robinsona "Rewolucje nie czekają na ustawy. Wyłaniają się z działań ludzi od dołu".

W zmianie w podejściu do edukacji uczestniczą również rodzice. Oni też mają zapamiętany obraz szkoły i osadzeni są w pewnych schematach myślowych. Należy więc zadbać o dobre relacje oparte na zaufaniu, pokazać kierunek naszych dążeń, wartości i postaw. Właśnie - wartości - nazwać je, zapytać o nie rodziców, pokazać wspólne. Będzie wtedy łatwiej o zaufanie i wspólne działania.

Co jest ważne w zmianie sposobu myślenia i oderwaniu się od pewnych schematów myślowych?

- otaczanie się ludźmi otwartymi na zmianę (jeżeli nie ma ich w najbliższym środowisku szkolnym, to poszukać dalej),
- ciągle dokształcanie w poszukiwaniu nowych rozwiązań,
- praktykowanie nowych rozwiązań,
- wzmacnianie siebie - dbałość o swój rozwój i motywację,
- zamiana teorii na praktykę - kiedy widać, że są efekty to daje motywację,
- jasne określenie celu - dokąd zmierzam i ustalenie zadań,
- autoewaluacja rozwoju i refleksja,
- coaching,
- praca nad postawami,
- nie bać się błędów, analizować je i uczynić z nich drogę do sukcesu.

8.3 Wspólna wizja

Wspólna wizja w obszarze edukacji włączającej ma ogromne znaczenie. Na podbudowie dobrej diagnozy budujemy kierunek pracy z dzieckiem. Jesteśmy świadomi kierunku naszych działań i tego nad czym pracujemy wspólnie. Spotkania zespołów wychowawczych to wspaniałe miejsce na rozmowę wokół potrzeb dziecka i kierunku naszych działań. Kierunek ten ustalony wspólnie, z uszanowaniem wniosków i spostrzeżeń każdego nauczyciela. Uświadomienie sobie i innym, jak jest i podejmowanie decyzji dotyczących dalszych działań. Uczynienie zadań zespołu zadaniami własnymi. Należy tu pamiętać o jasności i szczegółowości stawianych zadań. W procesie dochodzenia do realizacji zadań ważna jest

ich ewaluacja. Daje ona wiedzę nie tylko o efektach naszej pracy, ale również wspina się i motywuje do kolejnych aktywności.

Co więc warto robić w tej dyscyplinie w obszarze edukacji włączającej?

- zadbać o wysoki poziom spotkań wychowawczych/ konsultacji szkolnych,
- należyce przygotować się do konsultacji - znajomość dziecka poparta diagnozą,
- koncentrować się na dziecku,
- zadbać o dobrą komunikację i otwartość relacji,
- koncentrować się na zadaniach,
- poszukiwać rozwiązań i osób do współpracy,
- dokonywać ewaluacji własnych działań,
- być otwartym na współpracę,
- szanować wypowiedzi i odmienne zdanie innych, (być może właśnie to służy lepszemu poznaniu dziecka),
- jasno określać cel,
- koncentrować się na wspólnie wybranych obszarach pracy z dzieckiem,
- szukać wsparcia w realizacji zadań,
- dokonywać autoewaluacji,
- cieszyć się z efektów pracy.

8.4 Zespołowe uczenie się

Jak założenia tej dyscypliny widać w obszarze edukacji włączającej?

Zespołowe uczenie się to wspólne rozwiązywanie problemów i realizacja postawionych zadań. Cenię wartość szkoleń, warsztatów i wszelkiego rodzaju doskonalenie zawodowe nauczycieli, ale wartością jest przełożenie tej wiedzy i umiejętności na praktyczne działania. To sprawność praktycznego działania i osiągnięte efekty są wyznacznikiem zespołowego uczenia się. Uczenie się przez działanie, realizację zadań i rozwiązywanie problemów. Trening umiejętności, ciągłe poszukiwanie nowych rozwiązań i podchodzenie z entuzjazmem do nowych wyzwań dają szansę na coraz to wyższą jakość naszej pracy, a w konsekwencji lepszy rozwój dziecka. Dodam jeszcze, uczenie się dzięki ewaluacji działań takiej, która prowadzi mnie/zespół do nowych rozwiązań. Odpowiedzialność, wzajemna motywacja, dzielenie się wiedzą i wykorzystywanie różnorodności uczestników naszego zespołu ma tutaj

ogromne znaczenie. Ważne jest również stworzenie kultury błędów w placówce. Traktowanie błędów jako elementu wpisanego w rozwój i dochodzenia do wysokiej jakości. Jak mówi Ken Robinson "Jeśli nie jesteś przygotowany na błąd, nigdy nie wymyślisz nic kreatywnego"²⁴

Przykłady aktywności podejmowanych w tej dyscyplinie:

- konsultacje szkolne,
- konsultacje zespołów wychowawczych,
- action learning,
- zajęcia otwarte,
- spacer edukacyjny,
- treningi umiejętności,
- spotkania zespołów przedmiotowych,
- coaching zespołowy/indywidualny,
- udział w szkoleniach /warsztatach,
- dzielenie się wiedzą.

Pozytywnymi następstwami ciągłego doskonalenia się nauczycieli w obszarze edukacji włączającej jest:

- ukierunkowany, przemyślany rozwój dziecka,
- profesjonalna ocena funkcjonalna,
- tworzenie klimatu i zaangażowania w pracę,
- holistyczne podejście do dziecka,
- umiejętność zespołowego rozwiązywania problemów,
- umiejętność reagowania na potrzeby i oczekiwania uczniów i rodziców,
- wprowadzanie innowacji i profesjonalnego podejścia do wyzwań,
- świadomość możliwości uzyskiwania efektów pracy w zespole zróżnicowanym,
- świadomość i radość z własnego rozwoju,
- motywacja do działania,
- odnoszenia sukcesu wychowawczego i dydaktycznego,
- świadomość kierunku działań,
- ucieczka przed wypaleniem zawodowym.

²⁴ <https://ladnebebe.pl/10-cytatow-sir-kena-robinsona-ktore-warto-poznac/>

8.5 Myślenie systemowe w obszarze edukacji włączającej

Idea myślenia systemowego pięknie wpisuje się w ocenę funkcjonalną. Ocena funkcjonalna to proces wieloaspektowy rozpoznawania zasobów i trudności dziecka oraz oddziałujących na niego czynników środowiskowych, budowanie programu wsparcia, podejmowanie działań i ich ewaluacja. Jedynie przy zachowaniu wszystkich etapów oceny funkcjonalnej jest szansa na wypracowanie zmiany i rozwój. Diagnoza funkcjonalna umożliwia wchodzenie w interakcję i refleksyjne podejście do wychowanka. Potrzebny tu jest responsywny nauczyciel taki, który odczuwa intencje i zachowania ucznia, widzi złożoność sytuacji i dostosowuje do niej odpowiednie reakcje.

Istotą myślenia systemowego w obszarze edukacji włączającej jest umiejętność patrzenia na kształtowanie pełnej osobowości dziecka. Rozpoznawanie jego potrzeb, oczekiwań i potencjału oraz właściwie ukierunkowane działanie. Koncentracja na potencjale dziecka, określenie go i uczynienie ważnym dla jednostki i otoczenia. Wskazanie różnorodności jaka jest w nas i uczynienie jej naszym atutem. Myślenie systemowe w obszarze edukacji włączającej to holistyczne podejście do dziecka. Dbalność o wszystkie sfery jego rozwoju. W obszarze edukacji należy uszanować kreatywność myślenia dziecka, pozwolić na popełnianie błędów, wyposażyć w techniki uczenia się i umiejętności związane z tym procesem oraz co bardzo ważne nauczyć dziecko jak radzić sobie z emocjami. Nauka radzenia sobie z emocjami i wywoływanie emocji sprzyjających procesowi uczenia jest właściwym kierunkiem w procesie edukacji.

W tej dyscyplinie istotne jest też procesowe działanie w obszarze dydaktycznym i wychowawczym w odniesieniu do każdego dziecka.

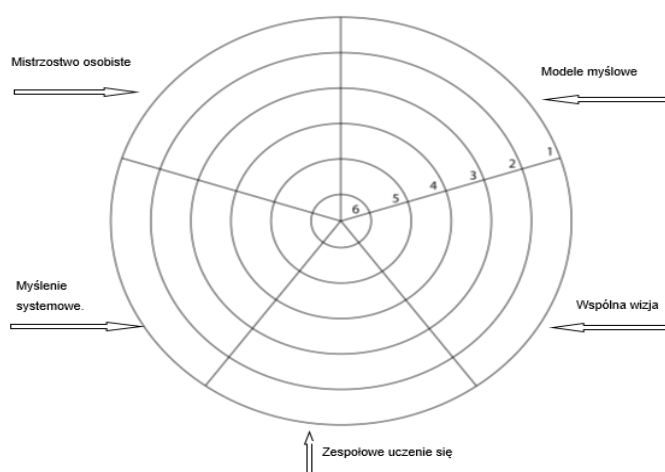
Myślenie systemowe w obszarze edukacji włączającej to bardzo ważna dyscyplina. Sadzę, że w tym kierunku powinno się sporo zmienić w placówkach oświatowych.

Jakie działania możemy podjąć w tym zakresie?

- posiąść wiedzę i umiejętności diagnostyczne,
- nawiązywać profesjonalną współpracę z rodzicami dziecka,
- zadbać o twórczą współpracę z nauczycielami,
- zadbać o holistyczne podejście do dziecka ,
- przestać być głównie nauczycielem przedmiotu, a wejść na ścieżkę kompleksowego rozwoju dziecka.

9. Autorefleksja dyrektora w procesie tworzenie Organizacji Uczącej Się

W drodze do OUS dyrektor szkoły/przedszkola powinien dokonać autorefleksji - gdzie jest jego placówka w poszczególnych dyscyplinach. To ważne, aby wizualizować sobie odpowiedź na to pytanie. Można wykorzystać tu np. koło autorefleksji. Prosta i dobra metoda, dzięki której zatrzymamy się nad odpowiedzią i dokonamy głębszej analizy. To ważne, żeby do koła wracać co jakiś czas i analizować stopień realizacji zadań. Autorefleksja jest punktem wyjścia do planowania zadań i aktywności w wybranym obszarze.



W procesie planowania można wykorzystać 5 pytań Johna Scherera (5Q). Metoda 5Q jest zaproszeniem w podróż od stanu obecnego do stanu pożądanego w celu odkrycia nowych działań przybliżających do celu.

1. Czego możemy zrobić więcej, aby szkoły/przedszkola stawały się organizacjami uczącymi się ?
2. Czego możemy zrobić mniej, aby szkoły/przedszkola stawały się organizacjami uczącymi się ?
3. Co możemy zrobić inaczej, aby szkoły/przedszkola stawały się organizacjami uczącymi się ?
4. Co możemy przestać robić, aby szkoły/przedszkola stawały się organizacjami uczącymi się ?

5. Co możemy zacząć robić, aby szkoły/przedszkola stawały się organizacjami uczącymi się?

Więcej na temat tej metody można znaleźć w książce Dr. Johna Scherera, pt. „Pięć pytań, które zmieniają wszystko”

10. Podsumowanie

Polska szkoła na razie nie spełnia kryteriów Organizacji Uczącej Się przedstawionych przez P. Senge. Brakuje tu podejścia systemowego i zespołowego uczenia się. Nauczyciele doskonalą swoje umiejętności poprzez udział w różnych formach doskonalących. W OUS jednak chodzi o wykorzystanie w zespole tej wiedzy i umiejętności, dzielenie się nią w procesie rozwiązywania problemów i realizacji wyzwań. Wiedza nauczycieli jest w dużym stopniu "ukryta". Podnoszenie kwalifikacji jest raczej postrzegane jako spełnianie wymogów niż dążenie do "mistrzostwa osobistego".

Realizacja idei edukacji włączającej w sposób szczególny wymusza podążanie ścieżką OUS. Proces diagnozy dziecka, oceny funkcjonalnej - planowanie i realizacja procesu wsparcia i ewaluacja - nie może odbyć się w pojedynkę. Wspólne działania oparte na dyscyplinach OUS dają możliwość na profesjonalną realizację założeń edukacji włączającej. Może właśnie "zaopiekowanie" obszaru edukacji włączającej zgodnie z wypełnianiem założeń poszczególnych dyscyplin OUS jest szansą na zmianę i rozwój. W takim podejściu uczeń jest najważniejszy, a szkoła posiada możliwości dostosowania swojego działania do jego zróżnicowanych potrzeb, staje się Organizacją Uczącą Się.

W szerszym kontekście ewolucja w kierunku organizacji uczącej się powinna odbywać się poprzez zmianę modeli myślenia o roli szkoły i roli nauczyciela w społeczeństwie.

11. Literatura pomocnicza

Czekaj J. (red.) *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007

Domagała - Zyśk E., *Kształcenie nauczycieli w kontekście edukacji uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi - przegląd badań*, MEN, Warszawa 2019

Elsner D.,(red.) - *Szkoła jako organizacja ucząca się. Szansa dla ambitnych*

Fazlagić J. A., *Polska szkoła jako organizacja ucząca się*
<https://www.ementor.edu.pl/arttykul/index/numer/10/id/167>

Flioger M., Skalik J. (red.), *Diagnoza poziomu zarządzania w instytucji sektora publicznego.*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010

Kazimierska I., Lachowicz J., Piotrowska Ł., *Metoda Action Learning*. Wydawnictwo ORE

Ken Robinson, *Kreatywne szkoły. Oddolna rewolucja, która zmienia edukację*, Wydawnictwo Element 2015

Kowalczewski W., Nazarko J. (red.), *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem.*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006

Lenart - Gansiniec R., *Organizacyjne uczenie się w organizacjach publicznych*, Wydawnictwo PWN 2019

Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy.*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006

Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy.*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006

Niemierko B. *Diagnostyka edukacyjna*. Wydawnictwo PWN Warszawa 2001

Peter M. Senge, Art Kleinet, Charlotte Robert, Richard B. Ross, Bryan J. Smith, *Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka. Jak budować organizację uczącą się.*

Scherer J., pt. „*Pięć pytań, które zmieniają wszystko*” Wydawnictwo, Word Keepers

Zieliński J (red.), *Inteligentne systemy zarządzania. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999

Akademia Edukacji Włączającej - Materiały pomocnicze, załącznik nr 6