



Odporność społeczności szkolnej na kryzys i jej wzmacnianie

dr Jędrzej Witkowski

Kryzys w środowisku. Sytuacja kryzysowa w środowisku, w którym funkcjonuje szkoła (obecnie jest to epidemia, ale też głęboki kryzys gospodarczy i bardzo głębokie konflikty społeczne), prędzej czy później przekłada się na nowe wyzwania dla szkoły lub kryzys w niej samej.

Kryzys w szkole. Kryzys to moment przerywania ciągłości pracy szkoły, załamania się funkcjonującej dotychczas szkolnej rutyny. Próba jej podtrzymania za wszelką cenę w nowych okolicznościach jest bezcelowa i skazana na niepowodzenie.

Wspieranie rozwoju i uczenia się uczniów. Odporność społeczności szkolnej to możliwość skutecznej realizacji jej głównych celów – wspierania rozwoju i zapewnienia efektywnego uczenia się wszystkim uczniom i uczennicom – niezależnie od okoliczności zewnętrznych i potencjalnych kryzysów. Precyzyjne określenie wartości, które chcemy ochronić, to podstawa myślenia o odporności i reagowaniu kryzysowym. Warto przy tej okazji pamiętać, że kryzys zawsze zmienia świat, w którym uczeń się uczy i ta zmiana kontekstu oznacza zmianę tego, co jest dla ucznia ważne – uczenie się zyskuje wtedy nowy sens, ale też wymaga innych warunków (np. obniżenia poziomu stresu).

Budowanie odporności poprzez odpowiadanie na kryzys. Nieprzewidywalność obecnej sytuacji sprawia, że odpowiedź na kryzys oraz budowanie długofalowej odporności to dwa sprzężone ze sobą procesy – reakcja na kryzys dziś musi budować naszą odporność na kryzys, który może nadejść jutro.

Przedłużające się kryzysy i ich następowanie po sobie (choćby kolejne fale pandemii) sprawiają, że konieczne jest takie zarządzanie obecnymi kryzysami, by działania, które podejmujemy teraz, budowały odporność instytucji szkoły w przyszłości (etapy przeobrażenia i przygotowania pokrywają się).

CYKL BUDOWANIA ODPORNOCI I REAGOWANIA KRYZYSOWEGO



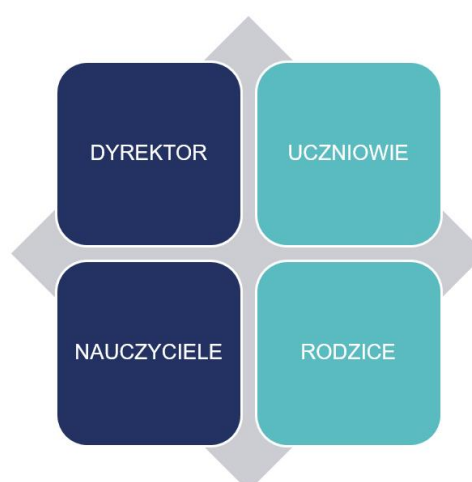
Przykładowe działania na każdym z etapów cyklu budowania odporności i reagowania kryzysowego:

- przygotowanie – tworzenie kultury wzajemnego wsparcia pomiędzy uczniami oraz pomiędzy nauczycielami, zapewnienie dostępności rozwiązań technologicznych oraz kompetencji w zakresie ich wykorzystania,
- osłabienie uderzenia – organizacja lekcji zdalnych, dotarcie do wszystkich uczniów oraz uczennic i upewnienie się, że mogą korzystać z edukacji, animowanie współpracy pomiędzy nauczycielami
- odbudowanie strat – reintegracja zespołów klasowych i rady pedagogicznej po okresie izolacji, ponowne przepracowanie elementów programu kluczowych dla dalszej nauki uczniów
- przeobrażenie w oparciu o wnioski – zwiększenie nacisku na metody budujące samodzielność i samosterowność uczniów w procesie uczenia się.

Przeobrażenie szkoły w oparciu o ujawnione zasoby. Rozpoznanie (np. podczas rozmowy rady pedagogicznej lub zespołu kierowniczego), jak szkoła i każdy jej podmiot zareagował na wcześniejsze kryzysy oraz początkowy etap obecnego, to kluczowy element dla czwartego etapu zarządzania kryzysem, czyli przeobrażenia szkoły w oparciu o wnioski. Kryzys zawsze ujawnia już istniejące w szkole siły i zasoby (np. część osób ujawniła nowe kompetencje i chętnie się nimi dzieliła, część nauczycieli chętnie zapraszała innych nauczycieli do obserwacji wspólnych lekcji, pedagodzy okazali się skuteczni w docieraniu do uczniów wypadających ze zdalnych zajęć). To one budują odporność szkoły na kolejne kryzysy – warto zaprosić wszystkich do ich analizy.

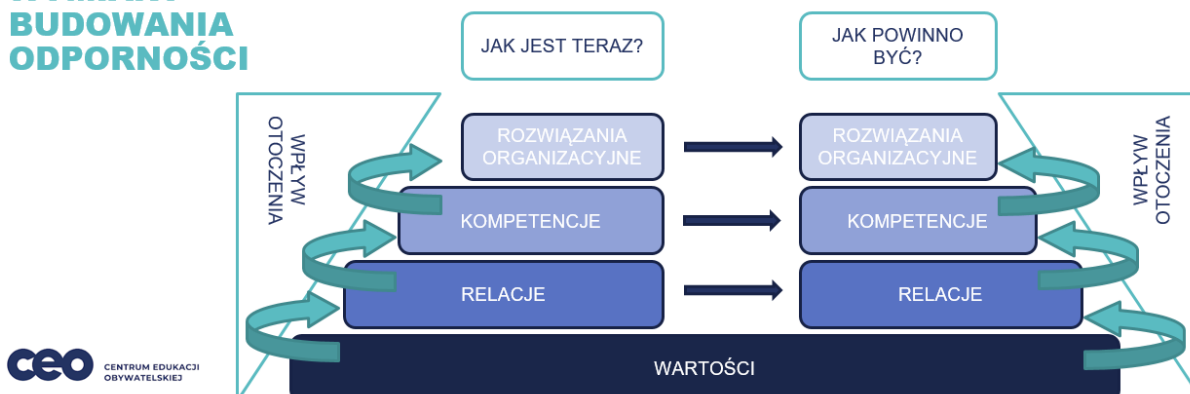
Szkoła jako społeczność. W myśleniu o budowaniu odporności i reakcji na kryzys użyteczna jest optyka patrzenia na szkołę jako społeczność (składającą się z uczniów, nauczycieli, rodziców i dyrektora), a nie instytucję. Optyka społeczności kieruje naszą uwagę w stronę osobistych relacji i kompetencji. Optyka instytucji koncentruje uwagę na procedurach, rutynach i formalnościach.

SPÓŁECZNOŚĆ SZKOLNA



Wymiary odporności: wartości, relacje, kompetencje, rozwiązania organizacyjne. Budując odporność społeczności szkolnej na kryzysy, powinniśmy uwzględnić potrzebę jasnego nazywania wartości i postaw, które chcemy chronić, sferę relacji wewnątrz społeczności szkolnej, kompetencji jej członków oraz rozwiązań organizujących pracę szkoły. Zewnętrzne otoczenie szkoły (np. prawo oświatowe) najsilniej warunkuje sferę rozwiązań organizacyjnych, jednak na pozostałe wymiary odporności duży wpływ ma dyrektor szkoły i jej społeczność.

WYMIARY BUDOWANIA ODPORNOCI



Relacje i kompetencje. Gęstość i charakter relacji w społeczności szkolnej oraz kompetencje jej członków w największym stopniu determinują odporność społeczności szkolnej na kryzys. Rozwiązania organizacyjne i procedury są jedynie pochodnymi relacji i kompetencji, bez nich nie będą skutecznie wpływały na doświadczenia szkolne uczniów.

Kompetencje nauczycieli – elastyczna dydaktyka. Wśród kompetencji nauczycieli budujących odporność szkoły szczególne znaczenie ma ich biegłość w stosowaniu metod nauczania i praktyk dydaktycznych, które budują podmiotowość uczniów w procesie uczenia się i nadają się do zastosowania zarówno w pracy w klasie, jak i pracy zdalnej. Istotne znaczenie ma również współpraca – dzielenie się z innymi i czerpanie od innych.

Kompetencje dyrektorów – wzmacnianie społeczności. Wśród kompetencji dyrektora, które budują odporność w sytuacji kryzysowej jest definiowanie i komunikowanie priorytetów, identyfikowanie i wspieranie szkolnych liderów (rozproszone przywództwo), budowanie kultury dzielenia się i współpracy pomiędzy nauczycielami oraz proszenie o pomoc.

Kompetencje uczniów – umiejętność uczenia się. Samosterowność i samodzielność uczniów w procesie uczenia oraz wytrwałość są kluczowe dla powodzenia ucznia w sytuacji kryzysowej. Na umiejętność uczenia się składają się: umiejętność planowania własnej pracy, samooceny znajomości i stosowanie różnych technik pracy, planowanie procesu uczenia się, definiowanie kryteriów sukcesu i samoocena.

Kompetencje rodziców – wspieranie uczenia się. Aby wesprzeć swoje dziecko, rodzice powinni przynajmniej w podstawowym stopniu rozumieć, jak przebiega proces uczenia się i jakie są warunki jego skuteczności oraz znać sposoby wspierania swojego dziecka w czasie nauki.



Troska, wzajemna pomoc, współpraca. Wewnątrzszkolne relacje, które budują odporność społeczności, powinny być oparte o podstawowe ludzkie odruchy – troskę o siebie nawzajem, wzajemną pomoc i współpracę.

Opracowanie: Centrum Edukacji Obywatelskiej