

Demokratyczna kultura ostrołęckich szkół ponadpodstawowych. Zmiany i wyzwania

Miejski raport ewaluacyjny

Anna Zielińska

Marta Jadwiga Pietrusińska



Autorki:

dr hab. Anna Zielińska, prof. UW

dr Marta Jadwiga Pietrusińska

Opracowanie graficzne:

Marta Jadwiga Pietrusińska

Wydawca:

Wydział Pedagogiczny Uniwersytetu Warszawskiego

ul. Mokotowska 16/20 | 00-561 Warszawa

tel. 22 629 34 04, 22 553 08 10

Warszawa 2023

Publikacja została opracowana w ramach projektu naukowego „Rozwój demokracji szkolnej w ostrołęckich szkołach ponadpodstawowych” prowadzonego na podstawie umowy o współpracy między Miastem Ostrołęką a Wydziałem Pedagogicznym Uniwersytetu Warszawskiego.

Spis treści

Spis treści.....	4
Wstęp	5
O projekcie	6
Metodologiczne i teoretyczne założenia ewaluacji.....	13
Najważniejsze wnioski z ewaluacji.....	16
Wpływ projektu na rozwój demokratycznej kultury w ostrołęckich szkołach	17
Działania wspierające rozwój demokratycznej kultury szkoły	17
1. Wspieranie integracji wewnątrzszkolnej i przeciwdziałanie wykluczeniu	17
2. Demokratyczne sposoby pracy z uczniami i uczennicami	18
3. Zwiększanie świadomości i kompetencji dotyczących praw ucznia	20
4. Wspieranie funkcjonowania samorządów uczniowskich.....	18
5. Zwiększenie inicjatyw podejmowanych przez młodzież	21
6. Budowanie relacji ze społecznościami lokalnymi	22
Czynniki wspierające i utrudniające budowanie demokratycznej kultury w ostrołęckich szkołach ponadpodstawowych	24
Trudności i ograniczenia związane z wdrażaniem demokracji szkolnej	24
Czynniki sprzyjające budowaniu demokratycznej kultury szkoły	26
Demokratyczna kultura szkoły po 3 latach projektu	28
Mapa drogowa. Rekomendacje działań rozwijających demokrację szkolną na kolejne lata.....	31
Rekomendacje dla ostrołęckich szkół ponadpodstawowych.....	32
1. Wprowadzenie do szkół idei mediacji rówieśniczych.....	33
2. Wzmocnienie roli samorządów szkolnych i rozszerzenie zakresu ich działania.....	33
4. Partycypacyjna rewizja dokumentów szkolnych	33
5. Zorganizowanie warsztatów i szkoleń dla nauczycieli i nauczycielek zwiększających ich kompetencje demokratycznego zarządzania klasą	34
6. Systemowe wprowadzania uczniów klas I w życie szkoły.....	35
7. Ostrołęcki edushearing	35
8. Tydzień integracji międzyszkolnej	36
Rekomendacje dla ostrołęckiego systemu oświaty	37
1. Rzecznik praw ucznia i nauczyciela	37
2. Mediatorzy rówieśniczy i szkolni	37

3. Systemowe zmiany w ocenie szkół biorące pod uwagę demokratyczną kulturę szkoły...	37
4. Wsparcie metodyczne związane z budowaniem demokratycznej kultury szkoły.....	38
5. Spotkania sieciujące dla nauczycieli	38
6. Spotkania sieciujące dla samorządów	39
7. Tydzień demokracji i partycypacji szkolnej.....	39

Wstęp

Raport „Demokratyczna kultura ostrołęckich szkół ponadpodstawowych. Zmiany i wyzwania” zawiera wyniki ewaluacji realizowanego od trzech lat przez Wydział Pedagogiczny Uniwersytetu Warszawskiego projektu „Rozwój demokratycznej kultury szkoły w ostrołęckich szkołach ponadpodstawowych”. Nasze badania i działania projektowe oraz sporządzony na ich podstawie raport ewaluacyjny jest wynikiem współpracy między władzami samorządowymi Ostrołęki a Uniwersytetem Warszawskim. Współpracę zainicjowało podpisanie w dniu 5 marca 2020 roku umowy przez Prezydenta Miasta Łukasza Kulika i Dziekan Wydziału Pedagogicznego Uniwersytetu Warszawskiego prof. Annę Wiłkomirską. Celem projektu było wsparcie społeczności ostrołęckich szkół ponadpodstawowych (uczniów, nauczycieli, dyrektorów, władz oświatowych) we wzmacnianiu demokratycznej kultury szkoły, poprzez diagnozę oraz różnorodne działania aktywizujące i warsztatowe przeznaczone dla członków i członkiń społeczności szkolnej.

Zgodnie z ustaleniami zawartymi w umowie zespół z Uniwersytetu Warszawskiego przygotował i przeprowadził działania diagnostyczne i wdrożeniowe w publicznych ostrołęckich szkołach ponadpodstawowych, a następnie zbadał i dokonał oceny zakresu i głębokości wprowadzonych zmian, których celem było „wzmocnienie funkcji wychowawczej szkół w zakresie wychowania do demokracji i aktywnego obywatelstwa”. Efektem tej ewaluacji jest niniejszy raport, który zawiera nie tylko wyniki badania zmian, które zaszły w demokratycznej kulturze szkół, ale także, sformułowane, na podstawie uzyskanych rezultatów badania, rekomendacje dotyczące dalszego rozwoju demokracji szkolnej w Ostrołęce. Ujęte w postaci „mapy drogowej” rekomendacje adresujemy do szkół ponadpodstawowych i całej ostrołęckiej oświaty. Zaproponowany zbiór działań należy traktować jako inspirację dla społeczności Ostrołęki, z której można czerpać pomysły służące wzmacnianiu demokracji wewnątrzszkolnej w zależności od potrzeb.

Autorki

O projekcie

Celem projektu „Rozwój demokracji szkolnej w ostrołęckich szkołach ponadpodstawowych”, który rozpoczął się w 2020 r., było wzmocnienie funkcji wychowawczej szkół w zakresie wychowania młodzieży do demokracji i aktywnego obywatelstwa poprzez pogłębianie demokratycznej kultury szkoły przeprowadzane wspólnie ze społecznościami szkolnymi. Ważne było zbadanie, w jakim zakresie rozwinięta jest demokratyczna kultura ostrołęckich szkół ponadpodstawowych oraz zidentyfikowanie najważniejszych elementów zarówno budujących demokrację szkolną, jak i ograniczających jej rozwój. Istotne były również cele wdrożeniowe: wsparcie społeczności szkolnej w zaprojektowaniu i uruchomieniu działań na rzecz tworzenia demokratycznej kultury szkoły oraz poprawa działania organów społecznych szkoły, wzmocnienie kompetencji nauczycieli w obszarze budowania demokracji szkolnej, a także wzmocnienie kompetencji obywatelskich uczniów.

Wśród najważniejszych założeń projektu należy wskazać:

- wspólne identyfikowanie najważniejszych wyzwań rozwojowych szkół w obszarze kultury demokratycznej;
- włączenie nauczycieli, rodziców, uczniów i przedstawicieli społeczności lokalnej w rozwiązywanie problemów pojawiających się w szkole oraz rozwój demokracji wewnątrzszkolnej;
- rozwijanie kompetencji uczniów, które wspierają postawy demokratyczne, takich, jak analityczne i krytyczne myślenie, umiejętność rozwiązywania konfliktów i współpracy w zespole, umiejętności komunikacyjne.

Wspieranie rozwoju demokracji szkolnej w ramach projektu opierało się na podejściu zogniskowanym na całą szkołę, dlatego podstawą działań było budowanie demokratycznej kultury we współpracy ze wszystkimi grupami tworzącymi szkołę, w oparciu o rzetelną diagnozę umożliwiającą poznanie i zrozumienie najważniejszych wyzwań rozwojowych szkoły. Rozwój kultury demokratycznej opiera się na codziennych praktykach partycypacyjnych, koleżeńskim podejmowaniu decyzji oraz budowaniu zasad i rozwiązań organizacyjnych na demokratycznych wartościach, dlatego część wdrożeniowa projektu oparta była na wspólnym działaniu i partycypacji wszystkich grup interesariuszy.

Projekt składał się z czterech głównych etapów:

- **Pierwszym etapem** była **diagnoza poziomu demokracji w ostrołęckich szkołach**.

Warto podkreślić, że chociaż systematyczna diagnoza była prowadzona w pierwszych miesiącach projektu, to cały projekt oparty był na heurystycznym podejściu do badań – założeniu, że zdobyta wiedza jest ciągle uzupełniana i poszerzana o nowe aspekty. Wnioski wyprowadzone z badań zrealizowanych na początkowym etapie projektu uzupełniane były w trakcie jego trwania.

W związku z głównym problemem badawczym określonym w projekcie (jaki jest poziom rozwoju demokracji szkolnej w ostrołęckich szkołach ponadpodstawowych oraz w jaki sposób można demokrację szkolną dalej rozwijać i wzmacniać?) celem prowadzonej diagnozy było nie tylko określenie poziomu rozwoju demokracji w szkołach, ale także wskazanie mocnych stron szkół biorących udział w projekcie oraz zidentyfikowanie tych obszarów, które są najważniejsze dla wzmocnienia demokracji i partycypacji młodzieży. Na tych mocnych stronach zostały oparte działania wzmacniające demokrację wewnątrzszkolną. Wyodrębniliśmy także te obszary, które w szczególności wymagały działań wzmacniających.

Do przeprowadzenia diagnozy zastosowano następujące metody:

- analiza materiałów zastanych (np. statutów, regulaminów, strategii rozwoju)
- metafokusy z przedstawicielami ostrołęckiej społeczności,
- wywiady grupowe z wychowawcami,
- warsztaty diagnostyczne z uczniami,
- wywiad ekspercki z opiekunami samorządów uczniowskich,
- wywiady eksperckie z przedstawicielami samorządów uczniowskich,
- debata i panele eksperckie,
- ankieta dla całej populacji uczniowskiej z ostrołęckich szkół ponadpodstawowych (z wyłączeniem uczniów klas pierwszych).

W wyniku diagnozy powstał ogólny raport miejski, ale także raporty szkolne, które zostały rozesłane do szkół i omówione z dyrektorami każdej z placówek, a następnie konsultowane ze społecznościami szkolnymi.

Więcej informacji o diagnozie w raporcie: *Demokratyczna kultura ostrołęckich szkół ponadpodstawowych. Ogólnomiejski raport z diagnozy 2021*).

Drugim etapem projektu było **opracowanie programu rozwoju demokracji szkolnej**. W oparciu o przeprowadzoną diagnozę, konsultacje z dyrektorami i społecznościami poszczególnych szkół oraz ogólnomiejską debatę przygotowaliśmy programy demokratyzacji każdej ze szkół biorących udział w projekcie. Programy zostały przekazane do konsultacji

dyrektorom i omówione podczas spotkań organizowanych w szkołach. Każdej ze szkół zaproponowano przeprowadzenie działań wzmacniających demokrację szkolną, które w opinii zespołu projektowego w największym zakresie odpowiadały potrzebom danej szkoły i wykorzystywały jej zasoby. Decyzja, które działania będą prowadzone, zawsze należała do szkoły.

Propozycje dla szkół obejmowały następujące działania:

1. Zajęcia wprowadzające pierwszoklasistów w życie szkoły

Na początku roku szkolnego uczniowie ze starszych roczników organizują warsztaty dla uczniów z klas pierwszych. Każdy profil klas w liceach i kierunku kształcenia w zespołach szkół zawodowych ma swoją specyfikę, dlatego przy organizacji warsztatów ważne jest uwzględnianie wewnątrzszkolnego zróżnicowania. Warsztaty mają na celu integrowanie starszych i młodszych roczników. Przygotowywane są przez uczniów ze starszych klas we współpracy z nauczycielami – opiekunami warsztatów, związanymi z danym profilem klasy lub kierunkiem kształcenia

2. Zorganizowanie kącika wypoczynkowego

Uczniowie we współpracy z nauczycielami i rodzicami oraz innymi chętnymi do współdziałania podmiotami tworzą w szkole kącik wypoczynkowy, z którego korzystać będą wszyscy członkowie społeczności szkolnej i który będzie miejscem formalnych i nieformalnych spotkań. To uczniowie są przede wszystkim odpowiedzialni za przeprowadzenie tego projektu, ale są wspierani przez szkołę. Uczniowie prowadzą konsultacje społeczne w sprawie projektu miejsca odpoczynku oraz zasad korzystania z tego miejsca, pozyskują środki na jego wyposażenie i w miarę możliwości angażują się w prace wykonawcze.

3. Warsztaty dla uczniów i nauczycieli w obszarze mediacji szkolnych i rówieśniczych

W szkole organizowane są warsztaty z mediacji zarówno dla uczniów, jak i dla nauczycieli. Podczas warsztatów omawiane są zagadnienia związane z prowadzeniem mediacji szkolnych. Uczestnicy dowiadują się, czym są mediacje szkolne, a także jak wygląda proces mediacyjny oraz zastanawiają się, czy i jak można wprowadzić to rozwiązanie do ich szkoły. Podczas warsztatu szczególna uwaga przypisywana jest kompetencjom, w jakie powinien być wyposażony mediator, co może ułatwić w przyszłości wybór odpowiednich osób, jeśli szkoła zdecyduje się na powołanie mediatorów szkolnych.

4. Warsztaty dla uczniów i nauczycieli z obszaru samorządności szkolnej

Warsztaty organizowane są w szkole dla nauczycieli i dla uczniów (po jednej osobie z każdej klasy). Następnie w każdej klasie na godzinie wychowawczej uczniowie, którzy brali udział w warsztatach, dzielą się uzyskanymi informacjami z koleżankami i kolegami, upowszechniając

zdobytą wiedzę o samorządności szkolnej. Sposób prezentacji problematyki samorządności szkolnej zależy od samych uczniów. Mogą oni poinformować klasę, o czym dowiedzieli się w trakcie warsztatu, np. przygotowując prezentację, mogą także samodzielnie lub korzystając z pomocy nauczyciela, poprowadzić warsztat podobny do tego, w którym sami uczestniczyli. Uczniowie mogą także tworzyć zespoły międzyklasowe, przeprowadzające wspólnie warsztaty dla kolegów.

5. Spółdzielnia dobrych usług

Spółdzielnia dobrych usług powołana w szkole ma być przestrzenią wymiany uczniowskiego wsparcia w zakresie edukacji. Jeśli w poszczególnych klasach podejmowane są podobne inicjatywy, spółdzielnia służy ich rozszerzeniu i integracji we wspólnej platformie. Działania, zgodnie z ideą spółdzielczości, prowadzone są dla uczniów przez uczniów, co wiąże się z dzieleniem się wiedzą i kompetencjami.

6. Kampania "Usłysz czego potrzebuję...", w której nauczyciele i uczniowie mówią o swoich potrzebach i ważnych dla nich prawach.

W trakcie przygotowania kampanii uczniowie i nauczyciele przygotowują filmy (które mogą wyróżniać się oryginalną formą) lub prezentacje komputerowe przedstawiające potrzeby i oczekiwania nauczycieli i uczniów, a także prawa ucznia i prawa nauczyciela. Pozwala to na przedstawienie odmiennych perspektyw postrzegania spraw szkolnych przez nauczycieli i uczniów, a w efekcie na pogłębianie wzajemnego zrozumienia i otwartości na potrzeby obu grup.

7. Panel dyskusyjny z dyrekcją i nauczycielami

W szkole organizuje się cyklicznie (np. jeden raz w semestrze) panele dyskusyjne uczniów z dyrekcją i nauczycielami na tematy koncentrujące się wokół potrzeb młodzieży. Panelistami mogą być dyrekcja, nauczyciele oraz uczniowie. Spotkanie odbywa się na forum szkoły i jest przeznaczone dla grona pedagogicznego i społeczności uczniowskiej. Wymiana informacji służy zarówno dyrekcji i nauczycielom, wskazując na bieżące sprawy istotne dla młodzieży, jak i uczniom, zapewniając im przestrzeń na wyrażenie opinii i uzyskanie odpowiedzi na pytania.

8. Warsztaty dla uczniów i nauczycieli dotyczące rozwoju demokracji wewnątrzszkolnej

W szkole organizowane są warsztaty dla nauczycieli i dla uczniów (po jednej osobie z każdej klasy), których celem jest upowszechnienie wiedzy o mechanizmach budowania wewnątrzszkolnej demokracji i związanych z tym trudnościach. Uczniowie, którzy brali udział w warsztatach, samodzielnie lub w kilkusobowych grupach, przygotowują prezentacje dla kolegów i proponują tematy do dyskusji lub przeprowadzają warsztat na temat rozwoju demokracji wewnątrzszkolnej w swoich klasach.

9. Organizacja wyjść integracyjnych dla wszystkich klas w szkole

W szkole organizowane są wyjścia integracyjne nie tylko dla klas pierwszych, ale dla wszystkich klas. Działania te są zintensyfikowane na początku roku szkolnego, kiedy integracja uczniów jest szczególnie ważna, oraz prowadzone są z mniejszą intensywnością w kolejnych miesiącach. Preferowane są wyjścia, podczas których uczniowie współpracują w celu osiągnięcia wspólnego celu (np.: zalesianie, wolontariat w schronisku dla zwierząt) lub wspólnie spędzają czas, swobodnie się komunikując (np. ogniska, gry miejskie i terenowe).

10. Przegląd i korekta dokumentów szkolnych, szczególnie Statutu i Regulaminu Samorządu

Przedmiotem tego działania jest analiza i ewentualne wprowadzenie zmian w aktach prawa wewnątrzszkolnego, przede wszystkim w Statucie i Regulaminie Samorządu Uczniowskiego, żeby stanowiły lepszą podstawę do rozwoju demokracji wewnątrzszkolnej, zwiększały zainteresowanie uczniów działaniem samorządu i ich partycypację w życiu szkoły. Zespół złożony z uczniów, w tym przedstawicieli samorządu, nauczycieli, w tym opiekunów samorządu, oraz przedstawiciela dyrekcji podczas kilku spotkań dokonuje przeglądu zapisów w Statucie dotyczących samorządu, zasad komunikacji i współpracy samorządu z innymi organami szkoły oraz partycypacji młodzieży w różnych obszarach działania szkoły, a także zapisów w Regulaminie Samorządu Uczniowskiego. Jeśli w innych dokumentach szkolnych są odwołania do samorządu i jego działań, również te dokumenty zostają poddane analizie. Takie działanie pozwala na zwiększenie udziału młodzieży w procesie tworzenia prawa wewnątrzszkolnego, demokratyzuje ten proces i daje zaangażowanej młodzieży większe poczucie sprawstwa w swojej szkole.

11. Ostrołęcki *edusharing*

Edusharing to rozszerzenie zajęć pozalekcyjnych istniejących na poziomie szkolnym na poziom międzyszkolny. *Edusharing* nawiązuje do idei dzielenia się dobrymi praktykami, w tym przypadku edukacyjnymi (*sharing* w języku angielskim oznacza dzielenie się).

Celem jest stworzenie uczniom ostrołęckich szkół ponadpodstawowych możliwości uczestniczenia w działaniach edukacyjnych realizowanych przez inne placówki. Zaletą *edusharingu* jest integracja młodzieży uczęszczającej do różnych szkół, a także łączenie uczniów na podstawie ich potrzeb i zainteresowań, co umożliwia członkom społeczności uczniowskiej nabywanie kompetencji przez uczestniczenie w działaniach prowadzonych przez inne szkoły. Takie dzielenie się szkół dobrymi praktykami edukacyjnymi stanowi szansę głębszego poznania potrzeb młodzieży oraz wzmocnienia współpracy między szkołami. Może także przyczynić się do międzyszkolnej integracji młodzieży.

12. Aktywizacja rodziców niemieszkających w Ostrołęce

Organizacja wydarzenia skierowanego w stronę rodziców niemieszkających w Ostrołęce. Z diagnozy wynika, że chociaż rodzice nie są grupą silnie zaangażowaną w działania szkół ponadpodstawowych, istnieje znaczna dysproporcja w zaangażowaniu między rodzicami mieszkającymi w Ostrołęce, a tymi, którzy mieszkają poza granicami miasta. Celem działania jest nawiązanie silniejszej współpracy z rodzicami uczniów, szczególnie spoza Ostrołęki. Działanie to ma zachęcić wszystkich rodziców do integracji i rozwinięcia sieci znajomości, a także wzajemnego wspierania się w sprawach szkoły. Kształt działania powinien zostać określony w toku dyskusji wewnątrzszkolnej we współpracy z koordynatorem szkolnym z Wydziału Pedagogicznego. Może to być na przykład spotkanie integracyjne dla rodziców uczniów ze wszystkich lub z konkretnych klas (np. pierwszych), bądź akcja zakładania grup dyskusyjnych dla rodziców każdej klasy w mediach społecznościowych.

13. Zorganizowanie przez zarząd samorządu spotkania dyskusyjnego z nauczycielami „Uczniowie – nauczyciele o samorządności” i upowszechnienie jego rezultatów

W szkole jest organizowane wydarzenie, które ma przyczynić się do ożywienia i rozszerzenia zakresu działania samorządu uczniowskiego, aby jego aktywność w większym zakresie odpowiadała oczekiwaniom uczniów i zwiększyła ich poziom partycypacji w życiu szkoły. Uczniowie – członkowie zarządu samorządu (w szczególności uczestnicy warsztatu ostrołęckiego dla liderów młodzieżowych i/lub warsztatu „samorządność szkolna”) – przez stronę internetową samorządu, plakaty, ulotki lub w inny sposób zapraszają do współpracy uczniów niebędących członkami zarządu, którzy chcieliby przedstawić swoje pomysły dotyczące rozszerzenia/ zmiany/ poprawy działania samorządu. Zarząd samorządu ustala termin spotkania, zapraszając na nie uczniów, którzy zgłosili swoje pomysły. Następny krok to zaproszenie opiekuna/opiekunów samorządu oraz innych zainteresowanych nauczycieli na wspólne spotkanie „Uczniowie-nauczyciele o samorządności”. Na spotkaniu uczniowie przedstawiają swoje pomysły na działanie samorządu i uzasadniają, dlaczego te działania są dla nich ważne. Po dyskusji zespół uczniowsko-nauczycielski przygotowuje katalog pomysłów na rozszerzenie zakresu działania i ożywienie samorządu uczniowskiego i przedstawia je na plakatach i stronach internetowych szkoły oraz zwraca się z prośbą do wychowawców klas o dyskusję na temat propozycji tych działań podczas godziny wychowawczej.

Spośród przedstawionych w drugim etapie projektu działań szkoły wybierały kilka do realizacji. w następnym, trzecim etapie przeznaczonym na podejmowanie działań wzmacniających demokratyczną kulturę szkoły przy wsparciu koordynatora szkolnego, a w przypadku warsztatów, całego zespołu projektowego, który prowadził te warsztaty.

W ramach **trzeciego etapu** projektu **Działań wzmacniających demokrację szkolną** trwającego od lutego 2022 do grudnia 2022, każda szkoła realizowała wybrane przez siebie, powyżej opisane działania, które zostały ujęte w ramach zindywidualizowanych „Programów

rozwoju demokracji szkolnej”. Dodatkowo, zarówno nauczyciele, jak i uczniowie brali udział w warsztatach międzyszkolnych organizowanych przez zespół projektowy dla wszystkich ponadpodstawowych szkół ostrołęckich. Celem warsztatów było wzmocnienie kompetencji nauczycieli i uczniów istotnych dla budowania szkolnej demokracji i tym samym także pomoc w realizacji wybranych przez szkołę działań. W ramach trzeciego etapu zorganizowano trzy tematycznie zróżnicowane, dwudniowe warsztaty dla nauczycieli. Jeden z warsztatów, ze względu na duże zainteresowanie nauczycieli, został powtórzony. Niestety nie wszyscy nauczyciele, którzy zgłosili się na warsztaty (84 osoby), mogli w nich uczestniczyć. Niekiedy sytuacje losowe lub trudności ze zorganizowaniem zastępstw w szkole powodowały, że nauczyciele rezygnowali z udziału w warsztatach. Niektórzy brali udział tylko w jednym dniu warsztatu. Łącznie w całości lub w części warsztatów uczestniczyły 62 osoby. W raportach szkolnych podaną dokładną liczbę nauczycieli z danej szkoły, którzy brali udział w całych warsztatach i otrzymali stosowne certyfikaty.

Uczniowie brali udział w dwudniowym warsztacie zorganizowanym dla działaczy samorządów szkolnych i młodzieżowych liderów demokracji w styczniu 2022 roku.

Dla dyrektorów szkół biorących udział w projekcie zorganizowano jednodniowy warsztat dotyczący zarządzania szkołą, mechanizmów wspierania demokracji oraz budowania demokratycznej kultury szkoły wspólnie z nauczycielami, uczniami i rodzicami.

Ostatnim etapem projektu była jego **ewaluacja** prowadzona na początku 2023 roku. Celem działań ewaluacyjnych była analiza zmian w obszarze budowania demokratycznej kultury szkoły, które zaszły w ostrołęckich szkołach ponadpodstawowych w czasie trwania projektu. W ramach ewaluacji koordynatorzy szkolni przeanalizowali realizowane w szkole programy wzmacniające demokrację szkolną oraz dokonali bezpośredniej ewaluacji działań we wszystkich szkołach. W efekcie tych działań sporządzono szczegółowe raporty dla każdej ze szkół uczestniczących w projekcie oraz niniejszy Raport ogólnomiejski. Przebieg i wyniki ewaluacji zostaną opisane w kolejnych rozdziałach.

Metodologiczne i teoretyczne założenia ewaluacji

W trakcie ewaluacji podjęliśmy próbę odpowiedzi na postawiony w projekcie zasadniczy problem badawczy: jaki jest poziom rozwoju demokracji szkolnej w ostrołęckich szkołach ponadpodstawowych oraz w jaki sposób można demokrację szkolną rozwijać i wzmacniać. Aby się tego dowiedzieć, postawiliśmy następujące szczegółowe pytania badawcze:

1. W jakim stopniu poszczególne elementy kultury szkolnej w ostrołęckich szkołach ponadpodstawowych są demokratyczne?
2. Czy i w jakim zakresie dla poszczególnych interesariuszy szkolnych (uczniów, nauczycieli, rodziców, dyrekcji, pozostałych pracowników szkoły, członków społeczności lokalnej) ważny jest demokratyczny sposób funkcjonowania szkoły?
3. Jakie trudności w budowaniu demokratycznej kultury szkoły występują w ostrołęckich szkołach ponadpodstawowych? Z jakimi elementami kultury szkoły związane są te trudności?
4. Jakie działania należy podjąć w ostrołęckich szkołach ponadpodstawowych, aby efektywnie rozwijać w nich demokrację szkolną?

W ramach ewaluacji projektu "Rozwój demokracji szkolnej w ostrołęckich szkołach ponadpodstawowych" przeprowadziliśmy we wszystkich szkołach biorących udział w projekcie następujące działania ewaluacyjne:

- **wywiady fokusowe uczniami i uczennicami** reprezentującymi różne klasy, różne profile i kierunki kształcenia
- **wywiady fokusowe z nauczycielkami i nauczycielami**, w tym z wychowawcami, opiekunami i koordynatorami samorządu uczniowskiego,
- **wywiady eksperckie z dyrektorami szkół**,

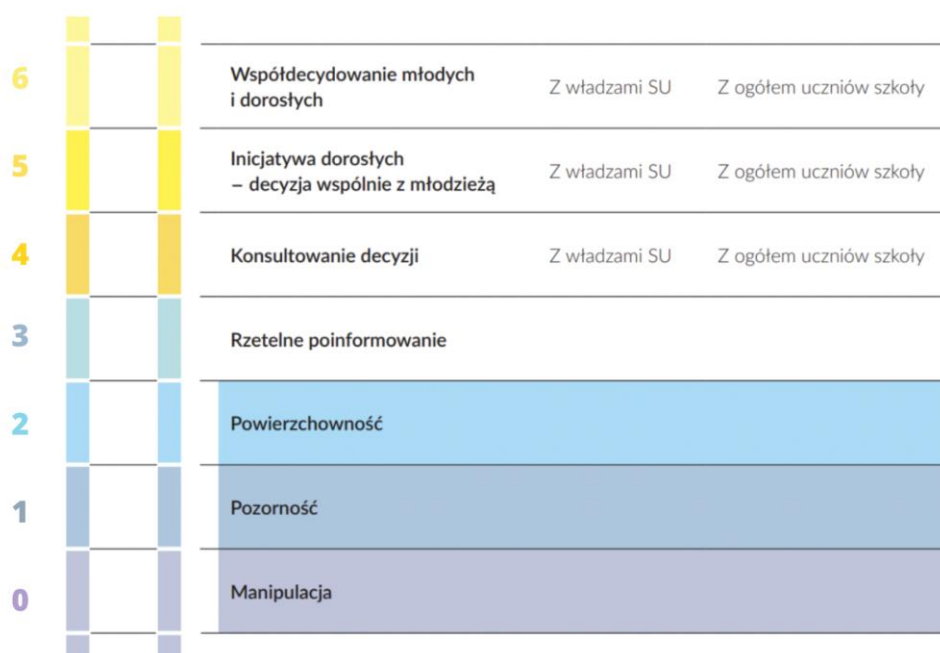
- **systematyczną obserwację szkół** realizowaną w trakcie trwania projektu.

Na podstawie tych wywiadów, jak również systematycznej obserwacji zmian zachodzących w szkołach dokonywanej przez zespół projektowy, w tym koordynatorów szkolnych, powstały Karty Ewaluacji Szkół, które wraz z notatkami z wywiadów posłużyły do przygotowania niniejszego raportu

Analizując zmiany zachodzące w szkołach biorących udział w projekcie, odwoływaliśmy się do koncepcji **demokratycznej kultury szkoły**, czyli takiego sposobu organizacji pracy i zarządzania szkołą na różnych poziomach, który powoduje aktywne uczestnictwo i włączanie się w działania podejmowane w szkole wszystkich członków społeczności szkolnej. Wymaga on złożonych interakcji wszystkich interesariuszy szkoły, począwszy od uczniów, przez nauczycieli, dyrektorów, innych pracowników szkoły, rodziców, aż po władze lokalne oraz inne podmioty społeczności lokalnej. Demokratyczna kultura szkoły oparta jest na demokratycznych wartościach takich jak: poszanowanie rządów prawa, godności ludzkiej i szacunku, empatii, różnorodności, samorządności, wspólnotowości, solidarności społecznej, tolerancji, oraz równości i sprawiedliwości. Przyglądając się dokładniej demokratycznej kulturze szkoły, można zauważyć, że jest ona związana z trzema płaszczyznami. Pierwsza z nich to **sposób kierowania szkołą, oparty na samorządności, czyli decentralizacja oraz kolegialność**. Kolejna płaszczyzna jest **związana z postawami i wartościami**. Ostatnia płaszczyzna demokratycznej kultury szkoły dotyczy **spójności społecznej** (więcej w: Zielińska, Pietrusińska, 2021).

Jednym z narzędzi systematycznej oceny postępów w rozwoju demokratycznej kultury szkoły była **Drabina partycypacji młodzieży** Rogera Harta. Pierwsze trzy poziomy uczestnictwa (od 0 do 2.) i zaangażowania się młodzieży mają charakter pozorny. Mimo, że uczniowie fizycznie uczestniczą w działaniach w szkole, nie mają oni wpływu na to, co i w jaki sposób robią ani jakie są skutki ich działań. Na tych trzech poziomach młodzi ludzie są po prostu wykonawcami pomysłów osób dorosłych.

Drabina Partycypacji Młodzieży



Poziomy od 3. do 6. zakładają różny poziom świadomego i dobrowolnego zaangażowania. Na poziomie 3. drabiny zaangażowania młodzi uczestnicy wiedzą, dlaczego podejmowane są takie, a nie inne działania, co jest ich celem oraz co będzie ich rezultatem. Poziom 4. zakłada konsultowanie z uczniami różnych pomysłów na działania. Młodzież ma tu możliwość odniesienia się do tego, co im się w danej inicjatywie podoba, a co nie, oraz co chcieliby ewentualnie zmienić. Na poziomie 5., mimo iż impuls do działania płynie od dorosłych, to o tym, czy inicjatywa zostanie zrealizowana, a także w jaki sposób będzie się to odbywać, decydują uczniowie. Ostatni poziom (6.) zakłada włączenie się osób dorosłych, ale na zasadach partnerstwa. Na tym poziomie każdy uczestnik działania, ma takie same prawa i obowiązki niezależnie od tego, czy jest uczniem czy nauczycielem.

Odwołując się do tych dwóch koncepcji – demokratycznej kultury szkolnej i partycypacji młodzieży w trakcie diagnozy zidentyfikowaliśmy sześć obszarów życia szkoły, w ramach których wspieraliśmy szkoły biorące udział w projekcie we wprowadzaniu zmiany. Tymi obszarami były: **nierówności i dyskryminacja a integracja szkolna, demokratyczne zarządzanie klasą, prawa uczniów a ich podmiotowość i sprawczość, funkcjonowanie samorządu uczniowskiego, inicjatywy i zaangażowanie uczniowskie, relacje w szkole i ze społecznością lokalną.**

Najważniejsze wnioski z ewaluacji

- **We wszystkich szkołach** biorących udział w projekcie **pojawiły się zmiany wspierające rozwój demokratycznej kultury szkoły**, chociaż ich zakres w poszczególnych obszarach życia szkolnego był zróżnicowany w zależności od placówki.
- Zarówno wśród uczniów, jak i kadry pedagogicznej **zwiększyło się zrozumienie tego, czym jest demokracja szkolna**, chociaż w przypadku uczniów dotyczyło to przede wszystkim osób aktywnie uczestniczących w projekcie.
- **Największe pozytywne** zmiany wystąpiły w takich obszarach, jak: **zmiana zasad funkcjonowania i zwiększenie aktywności samorządu szkolnego oraz wzrost inicjatyw i zaangażowania młodzieży w działania na rzecz szkoły i społeczności lokalnej.**
- W wielu szkołach **dokonano przeglądu aktów prawa szkolnego** dotyczącego funkcjonowania samorządu i zasad partycypacji młodzieży w życiu szkoły, a następnie wprowadzono zmiany służące ich demokratyzacji.
- Można było także zaobserwować **bardziej partnerskie, niż zaobserwowane na etapie diagnozy, relacje** między samorządem a nauczycielami.
- W części szkół **większa liczba uczniów była gotowa zaangażować się w działania samorządu.**
- **Samorządy szkolne, mimo zwiększenia aktywności, w żadnej z placówek nie podjęły się nowych zadań, np. w zakresie rzecznictwa czy rozwiązywania konfliktów.**
- **Poprawiła się integracja wewnątrzklasowa i – w mniejszym zakresie – wewnątrzszkolna.** Szkoły starały się wzmacniać i pogłębiać integrację przez organizowanie wspólnych spotkań dla kilku klas, młodszych i starszych roczników. Ten obszar wymaga jednak dalszych wzmocnień.
- **Relatywnie najsłabsze zmiany zaszły w obszarze: demokratyczne zarządzanie klasą.** Zmiany w tym obszarze, jak wynikało z naszych rozmów w szkołach, były dla nauczycieli trudne do zaakceptowania. Zmęczonych i zapracowanych nauczycieli trudno było przekonać do tak radykalnej zmiany spojrzenia na relacje z uczniami.
- W większości szkół nie udało zainteresować współpracą ze szkołą rodziców. **Rodzice nadal są nieobecni w życiu szkół ponadpodstawowych.**
- Na szczeblach partycypacji A. Harta **większość szkół można umieścić między poziomami 3. (rzetelne informowanie) a 4. (konsultowanie decyzji)**, chociaż zdarzały się także szkoły, które znalazły się na szczeblu 5. (inicjatywa dorosłych decyzje podejmowane wspólnie z młodzieżą), szczególnie w odniesieniu do działań na rzecz szkoły i środowiska.

Wpływ projektu na rozwój demokratycznej kultury w ostrołęckich szkołach

Jak wspomniano we wcześniejszych rozdziałach, w ramach drugiego etapu projektu dla każdej ze szkół opracowano zindywidualizowany program rozwoju demokracji szkolnej. Z licznych działań zaproponowanych przez koordynatorów szkolnych każda z placówek biorących udział w projekcie wybrała te, które w jej ocenie w największy sposób mogły wesprzeć rozwój demokratycznej kultury szkoły, a także były możliwe do zrealizowania ze względu na dostępne w każdej ze szkół zasoby. Zaproponowane szkołom działania miały za zadanie wesprzeć rozwój demokracji szkolnej w sześciu obszarach, które opisujemy poniżej. Wśród szkół biorących udział w projekcie były takie, które wybrały i zrealizowały po kilkanaście działań (najwięcej – czternaście - zrealizowano w ZSZ nr), oraz takie, które ograniczyły się do kilku (np. w I LO przeprowadzono w ramach projektu cztery działania).

W tej części raportu przedstawiamy zbiorczo realizowane w szkołach działania. Informacje dotyczące specyfiki przebiegu wybranych działań w konkretnych szkołach opisane są w raportach indywidualnych, przesłanych do szkół. Jednocześnie w Tabeli 1. przedstawiamy informacje dotyczące tego, które działania zostały wybrane przez konkretną placówkę. Ponadto omawiamy również trudności, które pojawiły się w trakcie realizacji projektu i wpłynęły na jego implementację, oraz czynniki, które wspierały wdrażanie zaproponowanych i wypracowanych wspólnie w ramach projektu zmian budujących demokrację szkolną.

Działania wspierające rozwój demokratycznej kultury szkoły

1. Wspieranie integracji wewnątrzszkolnej i przeciwdziałanie wykluczeniu

Diagnoza przeprowadzona na początku projektu wykazała, że niektórzy uczniowie, szczególnie ci, którzy rozpoczynali naukę w pandemii COVID-19, w niedostatecznym stopniu czują się zintegrowani ze swoimi rówieśnikami. Co więcej, okazało się też, że w wielu szkołach integracja międzyklasowa jest również niewystarczająca. Aby wzmocnić zarówno integrację wewnątrzklasową, jak i tę pomiędzy klasami, podjęto opisane niżej działania.

- **Zajęcia wprowadzające klasy pierwsze w życie szkoły.** W kilku szkołach starsi uczniowie w zorganizowany sposób wprowadzali kolegów i koleżanki z klas pierwszych w życie szkoły. Organizowano spotkania, na których uczniowie ze starszych klas

opowiadali o szkole, a także wycieczki integracyjne klas o tej samej specjalności. W jednej ze szkół młodzież przygotowała informator o specjalnościach, z którego mogli korzystać ich młodsi koledzy.

- **Wydarzenia integracyjne.** W niektórych szkołach w czasie trwania projektu zwiększyła się liczba wydarzeń integracyjnych. Niektóre z nich organizowane były na początku roku szkolnego i ich celem było zintegrowanie uczniów klas pierwszych. Organizowano również wycieczki międzyklasowe, tak aby młodsze i starsze roczniki miały możliwość lepszego poznania się. W jednej ze szkół zorganizowano wycieczkę integracyjną dla całej szkoły. Były to wydarzenia bardzo dobrze ocenione przez całą społeczność szkolną, dzięki którym uczniowie z różnych klas i roczników mieli możliwość spędzenia czasu z kolegami i koleżankami, z którymi na co dzień się nie spotykali.
- **Spółdzielnia dobrych usług.** W ramach tej inicjatywy w niektórych ostrołęckich szkołach ponadpodstawowych rozwinęto różne formy samopomocy rówieśniczej. Uczniowie pomagali sobie wzajemnie w nauce, co sprzyjało również zacieśnianiu się relacji między nimi. W rezultacie wzmocniło się zaangażowanie młodzieży w działania w szkole, pojawiła się także przestrzeń dla bardziej wycofanej młodzieży (np. ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi) do wchodzenia w interakcje ze swoimi rówieśnikami.

2. Demokratyczne sposoby pracy z uczniami

Badania przeprowadzone w czasie diagnozy ujawniły, że w ostrołęckich szkołach ponadpodstawowych istnieją zróżnicowane sposoby zarządzania klasą (od autorytatywnych do demokratycznych), jak również różne relacje pomiędzy młodzieżą a kadrami pedagogicznymi. W wielu szkołach uczniowie i uczennice traktowani byli paternalistycznie (jak dzieci). Nauczyciele, nawet jeśli traktowali młodzież z szacunkiem, to ograniczali jej sprawczość oraz możliwość decydowania o sobie. Dlatego też zaproponowaliśmy szereg działań, w ramach których nauczyciele mogli nabyć kompetencje umożliwiające im budowanie bardziej partnerskich relacji z młodzieżą.

- **Ogólnoostrołęckie warsztaty dla nauczycieli.** W ramach projektu zorganizowaliśmy cztery ogólnoostrołęckie warsztaty, w których wzięło łącznie udział 62 nauczycieli i nauczycielek ze wszystkich ostrołęckich szkół ponadpodstawowych. Uczestnicy warsztatów mieli do wyboru spotkania dotyczące:
 - budowania autorytetu nauczyciela opartego na zaufaniu (1 warsztat),
 - skutecznej komunikacji interpersonalnej w szkole (2 warsztaty),
 - integracji społeczności szkolnej (1 warsztat).

Warsztaty zostały bardzo pozytywnie ocenione zarówno w ewaluacji przeprowadzonej zaraz po zakończeniu warsztatów, jak i retrospektywnie podczas ewaluacji projektu. Osoby, które brały w nich udział, podkreślały, że znacząco poszerzyły swoją wiedzę i umiejętności w wybranych obszarach. Wskazaną przez uczestników zaletą warsztatów był także ich praktyczny charakter, a także stanowiły okazję do wymiany doświadczeń z nauczycielami z innych ostrołęckich szkół. Wiele osób podkreślało również, że w przyszłości chciałoby wziąć udział w podobnych warsztatach.

- **Warsztaty dla nauczycieli dotyczące budowania demokracji/ samorządności w szkole.** W kilku szkołach odbyły się warsztaty dla kadry pedagogicznej, których celem było zarówno zwiększenie postawy otwartości do budowania demokracji szkolnej, jak również rozwijanie konkretnych umiejętności potrzebnych do rozwoju demokracji i samorządności szkolnej. Podczas warsztatów, uczestnicy i uczestniczki mieli możliwość wymiany doświadczeń oraz zaplanowania konkretnych działań, które mogłyby przyczynić się do budowania demokratycznych relacji w ich szkołach.
- **Warsztaty dla nauczycieli dotyczące mediacji szkolnych.** W czasie trwania projektu w jednej ze szkół odbyły się warsztaty dotyczące mediacji szkolnych i rówieśniczych. Spotkanie przeznaczone było dla kadry pedagogicznej szkoły. W warsztacie wzięło udział ponad dwudziestu nauczycieli oraz reprezentanci samorządu uczniowskiego. Podczas spotkania uczestnicy zapoznali się z założeniami mediacji jako narzędzia rozwiązywania konfliktów. Mieli okazję skonfrontować podstawowe zasady mediacji z kulturą rozwiązywania konfliktów związaną z ewaluacją zajęć. Uczestnicy byli zadowoleni z warsztatów, ponieważ pozwoliły one pogłębić zrozumienie mechanizmów powstawania konfliktów i zasad ich rozwiązywania. W problematykę rozwiązywania konfliktów zaangażowali się zarówno nauczyciele, jak i uczniowie. We wnioskach z warsztatu podkreślano sens powoływania instytucji mediatora szkolnego.
- **Warsztaty dla dyrekcji dotyczące demokratycznego zarządzania szkołą.** W ramach projektu zorganizowany został warsztat dla kadry zarządzającej (dyrektorów i/ lub wicedyrektorów) ostrołęckich szkół ponadpodstawowych. Celem warsztatów było budowanie większej świadomości dotyczącej pozytywnych skutków wprowadzania demokratycznych form zarządzania szkołą, omówienie trudności związanych z takim podejściem do zarządzania, rozwój praktycznych kompetencji potrzebnych do demokratycznego zarządzania szkołą (np. podstawy porozumienia bez przemocy) oraz wymiana dobrych praktyk pomiędzy osobami kierującymi ostrołęckimi szkołami średnimi.
- **Kampania *Usłysz, czego potrzebuję*.** W kilku szkołach zorganizowana została kampania, podczas której młodzież mogła powiedzieć kadrze pedagogicznej o swoich potrzebach, jak również usłyszeć, czego potrzebują ich nauczyciele. Kampania obejmowała filmy, prezentacje i dyskusje przedstawiające perspektywę różnych grup i indywidualnych

członków społeczności szkolnej.

3. Zwiększanie świadomości i kompetencji dotyczących praw ucznia

Przeprowadzona na początku projektu diagnoza wykazała, że prawa ucznia są przestrzegane w ostrołęckich szkołach ponadpodstawowych w różnym zakresie. Największym wyzwaniem była niska świadomość, zarówno wśród uczniów, jak i kadry pedagogicznej, dotycząca tego, jakie są prawa ucznia. Szczególnie prawa do partycypacji były rzadko wskazywane. Co więcej, wielu nauczycieli traktowało młodzież w sposób paternalistyczny. Uważali oni uczniów za niedojrzałych i niezdolnych do wzięcia odpowiedzialności za swoją naukę. W związku z tym nasza praca w tym obszarze związana była z podnoszeniem wiedzy dotyczącej praw ucznia i ich stosowania i objęła wskazane niżej działania.

- **Ogólnoostrołęcki warsztat dla Młodzieżowych Liderów Demokracji.** Aktywna młodzież z ostrołęckich szkół ponadpodstawowych wzięła udział w dwudniowych warsztatach, podczas których miała możliwość pogłębienia swojej wiedzy dotyczącej demokracji i partycypacji szkolnej, a także zintegrowania się oraz podzielenia się ze swoimi rówieśnikami dobrymi praktykami dotyczącymi działania samorządów szkolnych i różnych form zaangażowania w życie szkoły. Ponad to młodzi ludzie otrzymali zestaw narzędzi potrzebnych do przeprowadzania działań w swoich szkołach, jak również zaplanowali konkretne projekty, które następnie wprowadzali w życie w swoich szkolnych społecznościach.
- **Warsztaty dla uczniów dotyczące budowanie demokracji/ samorządności szkolnej.** Podobnie jak kadra nauczycielska, również młodzież z kilku ostrołęckich szkół wzięła udział w warsztatach, których celem było podniesienie poziomu wiedzy dotyczącej zasad samorządności i demokracji szkolnej oraz zwiększenie gotowości do angażowania się w demokratyczne procesy w szkołach. Uzyskanymi podczas warsztatów kompetencjami młodzi ludzie dzielili się następnie z innymi uczniami ze swoich szkół (np. poprzez organizowane przez siebie warsztaty rówieśnicze, debaty, prezentacje).
- **Warsztaty dla młodzieży dotyczące mediacji szkolnych.** W trakcie warsztatu dla uczniów poruszone zostały kwestie związane z mediacją rówieśniczą i szkolną, a ponadto, podczas obu warsztatów zostały przekazane informacje dotyczące roli mediatora rówieśniczego oraz instytucji szkolnego klubu mediacyjnego. Podczas warsztatów młodzież była zachęcana do samorzecznictwa i stworzenia instytucji mediatora rówieśniczego w swojej placówce.
- **Działania służące lepszemu zrozumieniu demokracji wewnątrzszkolnej.** W szkołach przeprowadzono szereg działań, które poszerzały wiedzę o demokracji wewnątrzszkolnej i wzmacniały demokratyczne kompetencje różnych grup. Odbływały się debaty i spotkania,

których celem było poszerzanie wiedzy o demokracji wewnątrzszkolnej i wzmacnianie demokratycznych kompetencji różnych grup.

4. Wspieranie funkcjonowania samorządów uczniowskich

Diagnoza wykazała, że samorządy uczniowskie, działając pod kontrolą opiekunów z grona pedagogicznego, zajmują się przede wszystkim organizacją imprez okolicznościowych i zbiórek charytatywnych. Młodzi ludzie byli w takim wypadku raczej wykonawcami poleceń osób dorosłych i sami mogli decydować w niewielkim stopniu o pracach samorządu. W związku z tym, członkowie samorządów wraz z opiekunami zostali zachęcani do przeprowadzenia poniższych działań służących zmianie sposobu postępowania i rozszerzeniu spektrum podejmowanych przedsięwzięć.

- **Rewizja dokumentów szkolnych.** W części szkół przeprowadzono rewizję dokumentów szkolnych, w tym przede wszystkim regulaminów samorządów uczniowskich. Młodzież w różny sposób była włączana w tworzenie nowych regulaminów, np. prowadzono z nimi rozmowy, organizowano debaty, wspólnie z młodymi ludźmi tworzone nowe dokumenty szkolne. Proces ten nie tylko pozwolił na stworzenie bardziej demokratycznych rozwiązań dotyczących funkcjonowania samorządów uczniowskich, ale także został przeprowadzony w bardziej angażujący młodzież i partnerski sposób.
- **Zmiany w funkcjonowaniu samorządów uczniowskich.** W większości szkół biorących udział w projekcie wprowadzono formalne lub nieformalne zmiany w funkcjonowaniu samorządów uczniowskich. Główne zmiany związane były ze zbudowaniem bardziej partnerskich relacji pomiędzy młodymi ludźmi a opiekunami samorządów uczniowskich. Kadra pedagogiczna zaczęła dzielić się z młodzieżą odpowiedzialnością za sprawy szkolne i dopuszczać ich do podejmowania decyzji. Z naszych obserwacji wynika, że w rezultacie więcej osób zaczęło działać w samorządach uczniowskich.

5. Zwiększenie inicjatyw podejmowanych przez młodzież

Badania przeprowadzone na początku projektu ujawniły, że młodzi ludzie w różnym stopniu angażują się w życie szkoły. Realizowali oni głównie pomysły dorosłych (np. organizacja wydarzeń szkolnych, lub zbiórek charytatywnych), podejmując relatywnie mało działań z własnej inicjatywy i na własną rzecz. W trakcie projektu podjęto wskazane niżej działania służące zmianie tej sytuacji.

- **Skrzynka dobrych pomysłów.** W kilku szkołach pojawiły się skrzynki pomysłów, do których młodzi ludzie mogą anonimowo wrzucać swoje propozycje, rekomendacje i uwagi

dotyczące funkcjonowania ich szkół. Takie skrzynki pozwalają młodzieży na wyrażanie opinii w bezpieczny sposób. Z drugiej strony dają im też szansę zaproponowania konkretnych rozwiązań, które mogą być wprowadzone w ich szkołach.

- **Ankieta potrzeb uczniów i uczennic.** W jednej ze szkół zarząd samorządu uczniowskiego podjął działania, by lepiej poznać potrzeby społeczności uczniowskiej, tworząc ankietę online, w której wzięło udział ponad 200 uczniów i uczennic. Ankietę taką planują powtarzać, aby stworzyć przestrzeń do wymiany uwag i pomysłów. Ankieta umożliwiła wypowiedź wszystkim uczniom: tym, którzy do tej pory angażowali się w życie szkoły, i tym, którzy dopiero odkrywają wartość samorządności.
- **Kącik wypoczynkowy.** W kilku szkołach stworzono kąciki wypoczynkowe dla uczniów lub rozbudowano istniejące kąciki. Dzięki tego typu działaniom, młodzież miała możliwość zadecydowania o przestrzeni, w której funkcjonuje, co przyczyniło się do wzmocnienia poczucia sprawczości i odpowiedzialności. Młodzi ludzie nie tylko chętnie planowali zagospodarowanie przestrzeni, ale także sami lub z kadrą pedagogiczną organizowali potrzebny sprzęt (np. kanapy, pufy) i urządzali miejsca swojego wypoczynku.

6. Budowanie relacji ze społecznościami lokalnymi

Podczas diagnozy okazało się, że kontakty szkół ze społecznościami lokalnymi są słabo rozwinięte. W wielu szkołach panuje przekonanie, że ponieważ szkoły ponadpodstawowe nie są rejonowe, kontakty z najbliższą społecznością nie są dla nich ważne, mimo że współpracują z wieloma podmiotami publicznymi i niepublicznymi w mieście, jak również działają na rzecz jego mieszkańców. W związku z tym w niektórych placówkach podjęto wskazane niżej działania mające na celu wzmocnienie relacji szkół z najbliższym otoczeniem.

- **Działania charytatywne na rzecz lokalnych społeczności.** Część szkół zaczęła organizować zbiórki charytatywne oraz organizować różnego rodzaju akcje, takie jak wspólne kolędowanie w przedszkolu, w porozumieniu z lokalnymi organizacjami i instytucjami znajdującymi się w bezpośrednim sąsiedztwie szkoły. Tego typu działania nie tylko pozwoliły zacieśnić relacje z tymi organizacjami i instytucjami, ale także dzięki nim uczniowie i uczennice mogli poznać najbliższe otoczenie szkoły.
- **Działania wzmacniające relacje sąsiedzkie.** W niektórych szkołach zorganizowane zostały działania budujące relacje sąsiedzkie. Szkoły zaczęły otwierać się na społeczności lokalne, np. poprzez udzielenie lokalnym grupom miejsca do spotkań w przestrzeni szkoły; zapraszanie sąsiadów na ważne dla szkół wydarzenia, czy też podejmowanie lub kontynuowanie współpracy z radami okolicznych osiedli. Dzięki tego typu działaniom szkoły zaczęły być widoczne i doceniane przez lokalne społeczności. W niektórych przypadkach niekorzystne relacje ze społecznościami lokalnymi ujawnione podczas

diagnozy uległy diametralnej poprawie.

Rodzaj działania	LO I	LO II	LO III	ZSZ nr 1	ZSZ nr 2	ZSZ nr 3	ZSZ nr 4
Zajęcia wprowadzające klasy pierwsze w życie szkoły		X		X	X	X	
Wyjścia integracyjne		X	X			X	
Spółdzielnia dobrych usług	X				X	X	
Ogólnoostródzkie warsztaty dla nauczycieli i nauczycielek	X			X	X	X	X
Warsztaty dla dyrekcji dotyczące demokratycznego zarządzania szkołą	X	X	X	X	X	X	X
Warsztaty dla nauczycieli dotyczące budowania demokracji/ samorządności				X		X	
Kampania usłysz czego potrzebuję		X			X	X	
Warsztaty dla kadry pedagogicznej dotyczące mediacji szkolnych							X
Warsztaty dla uczniów dotyczące budowanie demokracji/ samorządności szkolnej		X		X		X	
Warsztaty dla Młodzieżowych Liderów Demokracji		X	X	X	X	X	
Warsztaty dla młodzieży dotyczące mediacji szkolnych							X
Działania służące lepszemu zrozumieniu demokracji wewnątrzszkolnej		X	X				X
Rewizja dokumentów szkolnych		X	X		X	X	X
Zmiany w funkcjonowaniu samorządów uczniowskich		X	X		X	X	
Skrzynka dobrych pomysłów			X		X		

Ankieta potrzeb uczniów i uczennic	X						
Kącik wypoczynkowy			X		X	X	X
Działania charytatywne		X				X	
Działania wzmacniające relacje sąsiedzkie		X		X		X	

Czynniki wspierające budowanie demokratycznej kultury w ostrołęckich szkołach ponadpodstawowych oraz utrudniające ten proces

Trudności i ograniczenia związane z wdrażaniem demokracji szkolnej

W trakcie trwania projektu szkoły w różnym stopniu zaangażowały się w budowanie demokratycznej kultury w swoich społecznościach. W różnym stopniu korzystały także z oferowanego w ramach projektu wsparcia. W rezultacie w niektórych szkołach wprowadzono wiele zmian i w znacznym stopniu rozwinęto demokratyczne relacje, demokratyczne sposoby zarządzania szkołą i klasą czy też wzmocniono rzeczywistą partycypację młodzieży. W innych placówkach zmiany miały raczej ograniczony zasięg.

Poniżej opisujemy najczęstsze trudności, które pojawiały się w trakcie realizacji projektu i w naszej ocenie mogły mieć wpływ na to, że niektórym placówkom trudniej było wdrożyć się w projekt i przeprowadzić zmiany.

- **Pandemia i postpandemiczna rzeczywistość szkoły.** Projekt rozpoczęliśmy w drugiej połowie 2020 roku, w czasie trwania pandemii COVID-19. W rezultacie jego realizacja w dużej mierze przypada na okres w którym szkoły albo pracowały zdalnie, albo dopiero wychodziły z restrykcji, lub też musiały zmierzyć się z reintegracją młodzieży, która przez długie miesiące uczyła się online. Wszystko to stanowiło spore wyzwanie w kontekście prowadzenia zmian w relacjach z młodzieżą, sposobie zarządzania szkołą i klasą. Jednocześnie „efekt pandemii” sprawił, że w większości szkół młodzież po miesiącach izolacji społecznej dużo chętniej włączyła się w różnego rodzaju inicjatywy i była bardziej aktywna niż przed pandemią.
- **Niedocenianie znaczenia demokratycznej kultury szkoły.** Z naszych obserwacji wynika, że w niektórych szkołach (głównie szkołach licealnych) kwestie związane z rozwojem demokratycznej kultury szkoły oraz wysiłek związany z jej wprowadzeniem,

nie raz schodziły na dalszy plan wobec realizacji innych, ważnych dla szkoły zadań, takich, jak utrzymanie wysokiego poziomu nauczania, który jest mierzony przez wyniki maturalne. W naszej ocenie związane jest to z faktem, że często szkoły, a także kadra pedagogiczna oceniana jest przede wszystkim przez pryzmat osiągnięć edukacyjnych uczniów, a nie na przykład w kontekście atmosfery i relacji panujący w danej placówce, które są trudniej mierzalne. W konsekwencji główny wysiłek grona pedagogicznego w takiej sytuacji skierowany jest na jak najlepsze przygotowanie młodzieży do egzaminów zewnętrznych. Często nie starcza wówczas zasobów by rozwijać inne znaczące obszary.

- **Przywiązanie do utartych sposobów postępowania.** W części szkół zaobserwowaliśmy, że zarówno dyrekcji jak i nauczycielom trudno jest zrezygnować z utartych sposobów pracy z młodzieżą. Na przykład w części szkół dało się zauważyć wysoki poziom kontroli – zarówno ze strony dyrekcji (np. udział dyrektora w wywiadach fokusowych z nauczycielami), jak również kadry pedagogicznej w stosunku do młodzieży (np. udział opiekunki samorządu w ewaluacyjnym wywiadzie fokusowym z uczniami, obawa przed dzieleniem się decyzyjnością z młodymi ludźmi). W naszej ocenie wynikało to z ujawnionej w diagnozie nieufności w stosunku do młodych osób, paternalistycznego traktowania oraz braku wiary w to, że uczniowie i uczennice są w stanie brać odpowiedzialność za swoje działania. Takie postawy utrudniały wprowadzanie bardziej partnerskich i demokratycznych relacji.
- **Obawa przed krytyką i ochrona renomy szkoły.** Z naszych obserwacji wynika, że w niektórych szkołach, zwłaszcza w placówkach zajmujących wysoką pozycję w rankingach oświatowych, trudniej było o krytyczną dyskusję i poszukiwanie obszarów, które można byłoby udoskonalić. Wydaje nam się, że czasami wskazywane przez nas elementy, które można byłoby rozwinąć czy udoskonalić, były odbierane jako krytyka, czy też próba podważenia renomy szkoły, a nie jako forma wsparcia. Jednocześnie trudnością dla nas była pewna rezerwa części społeczności szkolnej (głównie kadry pedagogicznej) do ujawniania potencjalnych obszarów wymagających wsparcia. Mieliśmy poczucie, że rezerwa ta wynika z obawy o to, że zidentyfikowanie takich obszarów może niekorzystnie wpłynąć na wizerunek szkoły na zewnątrz, dlatego też nauczyciele unikali mówienia o trudnościach.
- **Obawa przed krytyką wewnątrzszkolną.** W niektórych szkołach nauczyciele bali się podejmowania różnych inicjatyw, ponieważ wiązało się to nie tylko z dodatkowymi obowiązkami, ale z obawą przed narażeniem się innym podmiotom, np. radzie pedagogicznej, rodzicom lub dyrekcji. Nauczyciele uważali, że aby taka nowa inicjatywa była udana, musi być zrozumiana i zaakceptowana przez całą społeczność szkolną, a w szczególności przez dyrekcję. Podczas projektu zaobserwowaliśmy, że praktycznie we wszystkich szkołach bardzo wiele decyzji było konsultowanych z dyrekcją (niezależnie od tego, czy były to sprawy poważne i wynikające z kompetencji tego organu szkoły, czy też

bardziej błahe).

- **Obciążenia kadry nauczycielskiej wieloma zadaniami.** Ponieważ projekt zakładał szereg różnych działań, mimo że każda placówka miała możliwość wyboru liczby i formy tych działań zgodnie ze swoimi zasobami, stanowiły one dodatkową pracę dla kadry pedagogicznej. Przy obecnej organizacji pracy szkoły, kiedy wielu nauczycieli realizuje nadgodziny, a często pracuje w kilku placówkach jednocześnie, nie wszyscy mieli odpowiednie zasoby (np. czas), aby w pełni zaangażować się w realizację projektu, tym bardziej, że wiele działań było wykonywanych nieodpłatnie.
- **Niska rozpoznawalność projektu wśród społeczności szkolnej.** Pewną trudność stanowiła również mała rozpoznawalność projektu - szczególnie wśród uczniów. Pomimo spotkań z młodzieżą i kadrami pedagogicznymi, nie potrafili oni w pełni powiązać celów projektu z realizacją poszczególnych działań projektowych. Część młodych ludzi, ale również nauczycieli w ogóle nie kojarzyła, że w ich szkole realizowany jest projekt. Wynikało to w naszej ocenie z niedostatecznego promowania projektu w szkole zarówno przez zespół projektowy, jak i kadrę pedagogiczną.
- **Trudności natury logistycznej.** Ze względu na fakt, że niektóre działania projektowe wymagały zaangażowania dużej grupy nauczycieli w jednym czasie, pojawiły się trudności natury strukturalnej związane z organizacją czasu pracy nauczycieli. W kilku sytuacjach ze względu na trudności z ułożeniem planu zastępstw trudno było zorganizować w jednym czasie spotkanie lub warsztaty dla grupy nauczycieli.

Czynniki sprzyjające budowaniu demokratycznej kultury szkoły

Poza opisanymi powyżej czynnikami utrudniającymi rozwijanie demokracji szkolnej udało nam się również zidentyfikować czynniki, które wspierały budowanie demokratycznej kultury szkoły w placówkach, które brały udział w projekcie. Poniżej przedstawiamy najważniejsze z nich.

- **Gotowość i otwartość szkół na zmianę.** Jednym z najważniejszych czynników, które pozwoliły szkołom wprowadzić znaczące zmiany w obszarze demokracji szkolnej była otwartość społeczności szkolnej – głównie kadry pedagogicznej – na wprowadzanie zmian. Gotowość ta wiązała się z otwartością do omawiania istniejących w szkole trudności i wyzwań, gotowością do przyjmowania informacji zwrotnych oraz zaangażowania różnego rodzaju zasobów we wprowadzanie zmian. Ważnym czynnikiem była także gotowość nauczycieli do zmiany ich postaw w stosunku do uczniów na bardziej partnerskie oraz chęć uczenia się i budowania kompetencji związanych z demokratycznym zarządzaniem klasą.

- **Wsparcie i otwartość dyrekcji szkoły.** Kolejnym ważnym czynnikiem sprzyjającym budowaniu demokratycznej atmosfery w ostrołęckich szkołach ponadpodstawowych była gotowość dyrekcji szkoły do wprowadzania zmian. Z naszych obserwacji wynika, że w tych szkołach, w których dyrektorzy mieli pozytywne nastawienia do projektu i byli chętni do korzystania z zaproponowanego przez nas wsparcia, widać znaczące zmiany w obszarze demokracji szkolnej. Zauważyliśmy, że rola dyrekcji była o tyle ważna, że w szkołach, w których dyrektorzy angażowali się w projekt, również kadra pedagogiczna była bardziej zaangażowana i chętna do wprowadzania zmian.
- **Zrozumienie znaczenia demokratycznej kultury szkoły dla budowania wspólnot szkolnych.** W szkołach, w których społeczności szkolne, szczególnie grono pedagogiczne, przejawiały wyższą świadomość tego, jak znacząca jest demokracja szkolna dla budowania społeczności szkolnej, łatwiej było wspólnie przeprowadzić zmiany w tym obszarze. Tam, gdzie budowanie demokratycznej atmosfery, schodziło na dalszy plan (np. w porównaniu do działań mających zapewnić wysokie osiągnięcia edukacyjne) zdecydowanie trudniej nam się współpracowało. Zrozumienie tego, że demokratyczna kultura szkoły i bardziej partnerskie relacje z młodzieżą stanowią ważny element wychowania, w tym kształtowania postaw obywatelskich młodych ludzi, zdecydowanie ułatwiało działania projektowe.
- **Zaangażowana młodzież.** Kolejnym ważnym czynnikiem, który pozytywnie wpływał na rozwijanie demokracji szkolnej, było zaangażowanie młodych ludzi i ich chęć do działania. W tych szkołach, w których uczniowie aktywnie podeszli do realizacji działań projektowych oraz wykazywali własną inicjatywę, zmiany miały znacznie większy zasięg. Jednocześnie pragniemy zauważyć, że większa otwartość grona pedagogicznego na wprowadzanie zmian, w tym przede wszystkim większa gotowość budowania z młodymi ludźmi bardziej partnerskich relacji oraz oddawania im przestrzeni na podejmowanie decyzji, wiązała się z większym zaangażowaniem młodzieży.
- **Indywidualne i kolektywne korzyści wynikające z zaangażowania w projekt.** Ważnym czynnikiem sprzyjającym wprowadzaniu demokracji szkolnej, który zaobserwowaliśmy, była świadomość konkretnych korzyści, które z udziału w projekcie mogły wynieść osoby w nim uczestniczące. W przypadku kadry pedagogicznej było to przede wszystkim podniesienie kompetencji oraz poprawa relacji z uczniami. W przypadku młodych ludzi było to uzyskanie większej sprawczości i decyzyjności w ważnych dla nich sprawach. Świadomość tego, co dzięki projektowi można zyskać zarówno indywidualnie, jak i kolektywnie – jako społeczność szkolna, zdecydowanie sprzyjała angażowaniu się w projekt.

Demokratyczna kultura szkoły po 3 latach projektu

We wszystkich szkołach, które wzięły udział w projekcie, udało się wprowadzić zmiany wspierające demokratyczną kulturę szkoły, aczkolwiek zakres i charakter tych zmian różnił się w badanych szkołach. W niektórych szkołach udało się wprowadzić głębokie zmiany w większości obszarów poddanych ewaluacji. W innych, te zmiany były słabsze i miały mniejszy zasięg. Złożyło się na to wiele czynników, które zostały szczegółowo omówione w Szkolnych Raportach Ewaluacyjnych. Niemniej można wskazać takie obszary, w których we wszystkich lub prawie wszystkich ostrołęckich szkołach ponadpodstawowych udało się wzmocnić demokrację szkolną. Do tych sukcesów w rozwijaniu szkolnej demokracji można zaliczyć:

Zwiększenie zrozumienia tego, czym jest demokracja szkolna. Wśród uczniów, uczennic i kadry pedagogicznej prawie wszystkich szkół zauważyć można wzrost świadomości, na czym polegać powinna szkolna demokracja. Dotyczyło to w większym stopniu członków społeczności szkolnych biorących aktywny udział w różnych działaniach przewidzianych w projekcie. W szkołach dochodziło do wymiany poglądów na temat szkolnej demokracji – kwestie te poruszane były podczas godzin wychowawczych. Badania ewaluacyjne prowadzone wśród uczniów wskazują, że nauczyciele częściej stosują obecnie elementy demokratycznego stylu zarządzania klasą, uwzględniając oczekiwania i możliwości uczniów, szczególnie dotyczące organizacji klasówek i sprawdzianów. Zwiększyła się również świadomość części uczniów dotycząca ich wpływu na życie szkoły oraz poczucia, że ich głos się liczy.

Odbywające się w ramach projektu spotkania w mieszanych grupach nauczycielsko-uczniowskich dały możliwość uświadomienia sobie przez ich uczestników obszaru wspólnych problemów, zbudowały lepsze zrozumienie między uczniami i nauczycielami – *pozwoliły spojrzeć na nauczycieli jako partnerów (uczeń)*. Dzięki warsztatom i dyskusjom *poculi się partnerami uczniów na innych płaszczyznach niż nauczanie (nauczycielka)*. W efekcie pojawiło się zrozumienie tego, że nauczyciele i uczniowie mają równe prawa.

Warto jednak zauważyć, że w części szkół kadra pedagogiczna wiązała demokrację szkolną raczej z postawami i działaniami młodzieży niż ze zmianą zarządzania klasą i/lub szkołą. Nauczyciele ci uważali, że rozwój demokracji szkolnej jest możliwy dzięki pełniejszemu zaangażowaniu uczniów. Pomijana była jednak przez nich potrzeba zmiany ich własnych postaw odnośnie funkcjonowania hierarchii szkolnej – w mniejszym zakresie zwracali uwagę na potrzebę własnego zaangażowania w budowanie demokratycznej kultury szkoły.

Zwiększenie integracji wewnątrzklasowej i wewnątrzszkolnej. We wszystkich szkołach prowadzono działania służące poprawie komunikacji w klasach, które przyczyniły się do większej spójności i silniejszej integracji wewnątrzklasowej. W mniejszym zakresie

prowadzono międzyklasowe działania integracyjne, chociaż w części szkół organizowane były takie działania, jak ogólnoszkolne wycieczki czy wspólne aktywności w ramach wolontariatu. Przyczyniły się one do większej integracji międzyklasowej i wzmocniły więź uczniów ze szkołą. Szczególną wagę szkoły przykładają do integracji pierwszych klas. W niektórych placówkach zorganizowano wspólne wyjazdy integracyjne dla wszystkich klas pierwszych. Osoby biorące udział w spotkaniach ewaluacyjnych zauważyły, że udział w projekcie przyczynił się podejmowania działań pogłębiających integrację wewnątrzszkolną.

Poprawa funkcjonowania i zwiększenie aktywności samorządu szkolnego. Rola i aktywność samorządu szkolnego wzrosła w ostrołęckich szkołach w zróżnicowanym zakresie. Jest to spowodowane także odmiennym „punktem wyjściowym” badanych szkół. Z diagnozy wstępnej wynikało, że w niektórych szkołach samorząd był wybierany demokratycznie i działał prężnie, podejmując aktywności na rzecz szkoły i organizując akcje charytatywne. W innych szkołach samorząd był znacznie słabszy, a jego działania nie cieszyły się zainteresowaniem uczniów. We wszystkich szkołach w trakcie trwania projektu wzmocniono demokrację w tym obszarze, np. wprowadzono demokratyczne wybory do samorządu poprzedzone kampanią wyborczą, włączono do działań samorządu pierwszoklasistów, którzy wcześniej nie brali udziału w takich działaniach. Osiągnięto w tym obszarze widoczną, pozytywną zmianę. Należy jednak podkreślić, że samorządy, w ostrołęckich szkołach ponadpodstawowych nie pełnią roli rzeczniczej i nie biorą udziału w rozwiązywaniu konfliktów (np. między uczniami, między nauczycielem a uczniem) , dlatego w ramach działań projektowych podjęto próby przygotowania członków społeczności szkolnej do prowadzenia mediacji szkolnych i rówieśniczych.

Zwiększenie aktywności młodzieży i jej udziału w działaniach na rzecz szkoły i środowiska. W trakcie projektu wzrosła aktywność społeczna młodzieży i jej skłonność do angażowania się w wolontariat. We wszystkich szkołach zorganizowano w tym czasie akcje na rzecz szkoły, środowiska lokalnego, osób potrzebujących. W wielu szkołach to uczniowie inicjowali działania w szkole i w środowisku i byli w tym obszarze bardzo aktywni, nawet jeśli inicjatywa pochodziła od nauczycieli. Na drabinie partycypacji młodzieży R. Harta ten obszar, w stosunku do innych wyodrębnionych w działaniach diagnostycznych, newralgicznych obszarach rozwoju demokracji szkolnej, plasował się najwyżej, a w niektórych szkołach osiągnął bardzo wysoki poziom określany jako „inicjatywa dorosłych decyzje podejmowane wspólnie z młodzieżą”.

Zwiększenie świadomości praw ucznia. Po trzech latach trwania projektu zarówno wśród nauczycieli jak i uczniów wzrosła świadomość znaczenia praw ucznia i konieczności ich przestrzegania dla dobrego funkcjonowania szkoły. Warsztaty i inne działania projektowe przyczyniły się do lepszego zrozumienia przez uczniów ich praw. Młodzież stała się bardziej świadoma swoich praw i potrafi o nich mówić, a także reagować w sytuacjach, gdy prawa te są łamane. Nauczyciele w większym stopniu zwracają uwagę na przestrzeganie praw ucznia i

budowanie dobrych relacji nauczyciel-uczeń. Podczas spotkań ewaluacyjnych uczniowie podkreślali, że *„teraz jest lepszy dialog i nauczyciele i uczniowie chcą z sobą rozmawiać”*, chociaż zwracali jednocześnie uwagę, że zależy to także od postaw konkretnych nauczycieli. Zarówno nauczyciele, jak i uczniowie znają podstawowe prawa ucznia, w tym również prawo do demokratycznej partycypacji. Zauważone naruszenia praw uczniów wiązały się najczęściej z brakiem dbałości nauczycieli o zdrowie psychiczne uczniów i wywieranie na nich zbyt silnej presji, co wynikało z bardzo wyraźnego nastawienia na bardzo wysokie osiągnięcia edukacyjne i częściej występowało w liceach niż zespołach szkół zawodowych. Warto podkreślić, że w niektórych szkołach jako jedno z ważnych zadań na przyszłość, uczniowie wskazali zwiększenie nie tylko świadomości praw ucznia, ale także praw nauczycieli, ponieważ uznali, że nauczyciele także spotykają się z brakiem szacunku i ich prawa nie zawsze są respektowane.

Budowanie poczucia odpowiedzialności za szkołę. Podejmowane w trakcie realizacji projektu działania na rzecz lepszego zorganizowania przestrzeni szkolnej i wyjścia naprzeciw potrzebom uczestników życia szkolnego spowodowały wzrost odpowiedzialności młodzieży za szkołę i postawę większej odpowiedzialności zarówno za swoje pomysły i działania, jak i doprowadzanie ich do końca. Było to widoczne m.in. przy organizowaniu kącików wypoczynkowych. Nauczyciele zaobserwowali i docenili zmianę postawy uczniów. Działania uczniów były związane z *odpowiedzialnością za wspólną przestrzeń - jeżeli [uczniowie] coś robią, to jednak są konsekwentni, szanują to i chcą, żeby było to akceptowane nie tylko przez nas dorosłych, ale i przez kolegów. Chcą, żeby im pomagać w tym, ponieważ chcą jakiś efekt bardzo pozytywny osiągnąć i żeby było widoczne co oni zrobili dla ogółu. To jest dla nich bardzo ważne (nauczycielka)*

Mapa drogowa. Rekomendacje działań rozwijających demokrację szkolną na kolejne lata

Na podstawie przeprowadzonej ewaluacji, jak również rozmów przeprowadzonych z członkami i członkiniami społeczności ostrołęckich szkół ponadpodstawowych przedstawiamy zbiór działań, które zdaniem zespołu projektowego w nadchodzących miesiącach i latach mogą wspierać dalszy rozwój demokratycznej kultury szkoły w Ostrołęce. Przedstawione rekomendacje opierają się głównie na pomysłach zaproponowanych przez osoby pracujące lub uczące się w ostrołęckich szkołach ponadpodstawowych i są odpowiedzią na zgłaszane przez nich potrzeby.

Zaproponowana „Mapa drogowa” podzielona jest na rekomendacje, które przeznaczone są do wprowadzania w ostrołęckich szkołach ponadpodstawowych, oraz takie, które mogą wesprzeć procesy demokratyzacji w ramach całego ostrołęckiego systemu oświaty i mogą być wprowadzane zarówno w szkołach podstawowych i ponadpodstawowych (oraz do pewnego stopnia w przedszkolach), jak również wiązać się ze zmianami systemowymi. Szczegółowe rekomendacje dostosowane do potrzeb i warunków w każdej ze szkół biorących udział w projekcie zostały przedstawione w raportach indywidualnych.

Jednocześnie pragniemy podkreślić, że zaproponowany zbiór rekomendacji może być dostosowywany do konkretnej sytuacji i potrzeb placówek oświatowych oraz warunków makrospołecznych i dostępnych zasobów.

Rekomendacje dla ostrołęckich szkół ponadpodstawowych

1. Wprowadzenie do szkół idei mediacji rówieśniczych

- Stopniowe wprowadzanie do szkół idei mediacji poprzez organizowanie dla całej społeczności szkolnej (społeczność uczniowska, grono pedagogiczne, dyrekcja) spotkań informacyjnych dotyczących mediacji szkolnych: ich zalet i wyzwań, sposobów działania i dobrych praktyk.
- Zorganizowanie klubu mediacji, w którym chętni uczniowie i uczennice kształcić się będą na mediatorów rówieśniczych. Kandydatów na mediatorów rówieśniczych wybierają sami uczniowie. Mediatorzy rówieśniczy powinni ukończyć minimum 20-godzinne szkolenie w zakresie mediacji rówieśniczej, potwierdzone zaświadczeniem.
- Organizowanie warsztatów z kompetencji komunikacyjnych (mediacyjnych) na godzinach wychowawczych.
- Wykorzystanie „Standardów mediacji rówieśniczej i szkolnej w szkołach i innych placówkach oświatowych” rekomendowanych przez Rzecznika Praw Dziecka.
- Powołanie nauczyciela – opiekuna mediatorów rówieśniczych, przy czym w szkole może być kilku opiekunów mediatorów rówieśniczych.
- Poinformowanie społeczności szkolnej o uruchomieniu programu mediacji rówieśniczej poprzez przeprowadzenie akcji informacyjno-promocyjnej z wykorzystaniem np.: strony internetowej szkoły, apeli szkolnych, lekcji wychowawczych, radiowęzła, gazetki, plakatów.

2. Wzmocnienie roli samorządów szkolnych i rozszerzenie zakresu ich działania

- Przeprowadzanie cyklicznych warsztatów (np. raz w roku) dla uczniów i uczennic z pierwszych i drugich klas na temat samorządności szkolnej przez ich starszych kolegów mających już doświadczenia w pracy w samorządzie. Spotkania takie poszerzałyby wiedzę uczniów o samorządności szkolnej, zachęcały do większego zaangażowania w działania samorządu, a jednocześnie pogłębiały integrację wewnątrzszkolną uczniów z młodszymi i starszymi klasami. Warsztaty mogą być organizowane w jednym czasie we wszystkich szkołach, np. w ramach „Tygodnia samorządności szkolnej w Ostrołęce”. Ewentualna współpraca między zespołami uczniowskimi prowadzącymi warsztaty w różnych szkołach i dzielenie się doświadczeniami sprzyjałaby integracji międzyszkolnej. Warsztatom prowadzonym przez uczniów dla rówieśników mogą towarzyszyć warsztaty dla „zaawansowanych samorządowców”, prowadzone np. przez pedagogów szkolnych lub opiekunów samorządu, z zakresu wprowadzania zmian w szkole z poziomu ucznia, dotyczące takich kwestii, jak zgłaszanie istniejących problemów, wdrażanie pomysłów i inicjatyw, konsekwentne realizowanie działań oraz doprowadzanie rozpoczętych projektów do końca.

- Wypracowanie przez zarządy samorządów szkolnych we współpracy z opiekunami samorządu i dyrekcją jasnych i przejrzystych zasad, obszarów i procedur konsultowania kwestii istotnych dla społeczności szkolnej – w zależności od wagi sprawy albo z zarządem samorządu, albo z całą społecznością szkolną. Zorganizowanie debaty szkolnej na temat tych zasad, obszarów i procedur działania, a następnie przyjęcie ich w głosowaniu przez uczniów.
- Wprowadzenie zwyczaju corocznych spotkań dyrekcji szkoły z samorządem w celu przedstawienia działań samorządu i jego planów na następny rok szkolny oraz zgłaszanych przez społeczność szkolną potrzeb i problemów.

3. Wzmacnianie poczucia odpowiedzialności za sprawy szkolne i sprawczości uczniów

Wprowadzenie w szkołach dwóch skrzynek: **skrzynki dobrych pomysłów** i **skrzynki spraw do załatwienia**. Do umieszczonych w szkołach skrzynek uczniowie, uczennice oraz inni członkowie społeczności szkolnej mogą wrzucać swoje pomysły na doskonalenie pracy szkoły i uczynienia jej bardziej przyjazną. Skrzynkę obsługuje rotacyjny zespół (wybierany na rok szkolny) złożony z przedstawicieli: samorządu uczniowskiego i kadry pedagogicznej. Zespół porządkuje pomysły ze skrzynki i poddaje je debacie publicznej. Te które zdobędą największe poparcie i uznane zostaną przez społeczność za możliwe do realizacji, prezentowane są dyrekcji jako pomysł na wzbogacenie działalności szkoły. Dyrekcja szkoły jest zobligowana do poinformowania społeczności szkolnej, jak wykorzysta wybrane pomysły w celu doskonalenia pracy szkoły. Podobnie procedowano by w przypadku skrzynki spraw do załatwienia (bolić) w szkole. Te, które w debacie społeczności szkolnej uznane zostaną za najważniejsze, przekazywane są dyrekcji, która informowałaby społeczność szkolną, jak zostały rozwiązane wskazane w nich problemy.

4. Partycypacyjna rewizja dokumentów szkolnych

Pomimo że niektóre szkoły przeprowadziły rewizję dokumentów, najczęściej nie odbyło się to w partycypacyjny sposób – zazwyczaj nad zmianami pracowały małe, kilkusobowe zespoły. Dlatego też celem tego działania jest ponowna analiza dokumentów szkolnych i ewentualne wprowadzenie zmian w aktach prawa wewnątrzszkolnego, przede wszystkim Statutu i Regulaminu Samorządu Uczniowskiego, tak żeby stanowiły lepszą podstawę do rozwoju demokracji wewnątrzszkolnej, zwiększyły zainteresowanie uczniów działaniem samorządu i ich partycypację w życiu szkoły. Ważne jest jednak, żeby praca nad prawem szkolnym odbywała się w partycypacyjny sposób, poprzez włączenia w nią całej społeczności szkolnej (o ile to możliwe włącznie z rodzicami).

Proponujemy, by zespoły złożone z uczniów, w tym przedstawicieli zarządu samorządu, nauczycieli, w tym opiekunów samorządu, ewentualnie rodziców oraz przedstawicieli dyrekcji

podczas kilku (3-4 spotkań) dokonały przeglądu zapisów paragrafów statutu dotyczących samorządu, zasad komunikacji i współpracy samorządu z innymi organami szkoły oraz zapisów dotyczących partycypacji młodzieży w różnych obszarach działania szkoły oraz treści regulaminu samorządu uczniowskiego. Jeśli w innych dokumentach szkolnych są odwołania do samorządu i jego działań, również te inne dokumenty powinny zostać poddane analizie. Przegląd dokonywany byłby pod kątem:

- zgodności treści aktów prawa wewnątrzszkolnego z przepisami powszechnego prawa oświatowego,
- adekwatności tych aktów prawa szkolnego/dokumentów szkolnych do potrzeb danej społeczności szkolnej w zakresie zwiększania odpowiedzialności młodzieży za sprawy szkolne, partycypacji uczniów w różnych obszarach życia szkolnego i rozwoju wewnątrzszkolnej demokracji.

Efektem przeglądu będzie wspólne wypracowanie przez uczniów, nauczycieli i przedstawicieli dyrekcji najlepiej odpowiadającej wspólnocie szkolnej koncepcji działania samorządu i odpowiednie zapisanie jej w dokumentach szkolnych. Propozycje nowych zapisów zostaną następnie przedyskutowane z całą społecznością szkolną, na przykład poprzez rozpropagowanie proponowanych zmian na plakatach, ulotkach czy fanpage'u szkoły. Kolejnym krokiem jest przedyskutowanie zaproponowanych zapisów podczas debat albo referendum szkolnego, a następnie przyjęcie przez odpowiednie organy szkoły (np. ewentualne zmiany w Statucie przez Radę Pedagogiczną lub Radę Szkoły, w Regulaminie Samorządu przez uczniów w głosowaniu).

Rekomendujemy, by takie przeglądy dokumentów odbywały się w ostrołęckich szkołach raz na kilka lat, tak aby na bieżąco dostosowywać prawo szkolne do potrzeb społeczności szkolnych.

5. Zorganizowanie warsztatów i szkoleń dla nauczycieli i nauczycielek zwiększających ich kompetencje demokratycznego zarządzania klasą

Rekomendujemy cykliczne organizowanie warsztatów dla różnych grup nauczycieli zwiększających ich kompetencje w zakresie demokratycznego kierowania klasą oraz kompetencje komunikacyjne. Nauczyciele podkreślali, że nie zawsze potrafią porozumiewać się z dorastającą młodzieżą i jest to istotną przyczyną gorszych relacji w klasie. Organizacja warsztatów powinna być poprzedzona rozpoznaniem potrzeb nauczycieli z liceów i zespołów szkół zawodowych.

Warto także rozważyć zorganizowanie warsztatów, których celem byłoby przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu stanowiącemu ważny czynnik wpływający na zachowanie nauczycieli i ich relacje z młodzieżą.

6. Systemowe wprowadzania uczniów klas I w życie szkoły

Proponujemy, by w ramach tego działania (realizowanego już przez niektóre szkoły) organizować na początku każdego roku szkolnego we wszystkich szkołach warsztaty wprowadzające w życie szkoły. Starsi uczniowie podczas takich warsztatów będą dzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem dotyczącym m.in. tego, jak funkcjonuje szkoła, jakie panują w niej zasady, jak załatwiać w niej konkretne sprawy, jak układać swoje relacje z nauczycielami, jak będzie wyglądała nauka w klasie o danym profilu. Każdy profil klas szkolnych ma swoją specyfikę, dlatego przy organizacji warsztatów ważne będzie uwzględnienie zróżnicowania profili klas. Warsztaty będą także okazją do integracji starszych i młodszych roczników młodzieży. Proponujemy, aby opiekunami warsztatów, którzy będą wspierali uczniów w realizacji tego projektu, zostali nauczyciele bezpośrednio związani z danym profilem (np. klasa humanistyczna – nauczyciel języka polskiego).

W ramach wprowadzania uczniów klas pierwszych do wspólnoty szkolnej można zorganizować jeszcze inne wydarzenia i działania. Na przykład starsze roczniki mogą opracować dla uczniów rozpoczynających naukę w szkole informatory dotyczące zarówno specjalności/ profili, jak i szkoły. Można także zorganizować oprowadzanie po szkole, tak by pierwszoklasiści poznali przestrzeń szkoły i najbliższej okolicy. Innym rozwiązaniem są też spotkania zapoznawcze dla klas pierwszych z kadrą pedagogiczną i innymi osobami pracującymi w szkole, tak by w mniej formalnej atmosferze można było poznać osoby, z którymi będzie się współpracować w kolejnych latach.

Jednocześnie rekomendujemy, by przemyśleć organizację tzw. "otrzęsin" i zamienić je na wymienione wyżej działania. Zdajemy sobie sprawę, że w wielu szkołach "otrzęsiny" stanowią tradycję i są generalnie lubiane przez uczniów ze starszych klas. Dla uczniów klas pierwszych mogą powodować jednak sytuację stresującą, mogą także stanowić przestrzeń do nadużyć i różnego rodzaju przemocy rówieśniczej.

7. Ostrołęcki edusharing

Edusharing to rozszerzenie zajęć pozalekcyjnych istniejących na poziomie szkolnym na poziom międzyszkolny. *Edusharing* nawiązuje do idei dzielenia się dobrymi praktykami, w tym przypadku edukacyjnymi (*sharing* w języku angielskim oznacza dzielenie się). Celem tego działania jest stworzenie uczniom ostrołęckich szkół ponadpodstawowych możliwości uczestniczenia w działaniach edukacyjnych realizowanych przez inne placówki. Proponujemy, by ostrołęckie szkoły ponadpodstawowe otworzyły się na młodzież z innych placówek oświatowych, umożliwiając im uczestniczenie w prowadzonych przez siebie pozalekcyjnych działaniach edukacyjnych, np. kołach naukowych, kołach zainteresowań czy działaniach wolontariackich w społeczności lokalnej. W ramach stworzonej na poziomie wydziału oświaty ogólnodostępnej bazy danych zajęć pozalekcyjnych, uczniowie mieliby dostęp do katalogu zajęć dostępnych w innych placówkach oświatowych, na które mogliby uczęszczać.

Proponujemy, by z puli zajęć pozalekcyjnych oferowanych w każdej z ostrołęckich szkół ponadpodstawowych przynajmniej 2-3 miały status zajęć ogólnodostępnych.

Zaletą idei *edusharingu* jest integracja młodzieży uczęszczającej do różnych placówek, a także łączenie uczniów na podstawie ich potrzeb i zainteresowań, co umożliwia członkom społeczności uczniowskiej nabywanie kompetencji, integrację międzyszkolną oraz wzmocnienie współpracy między placówkami przez uczestniczenie w działaniach prowadzonych przez inne szkoły.

8. Tydzień integracji międzyszkolnej

Innym działaniem mającym na celu integrację międzyszkolną jest organizowanie co roku tygodnia integracji międzyszkolnej, w ramach którego szkoły organizują różnego rodzaju wydarzenia (m.in. społeczne, sportowe, kulturalne, wyjścia integracyjne), na które zapraszają młodzież i nauczycieli z innych szkół ponadpodstawowych. Proponujemy, by taki tydzień odbywał się na wiosnę co pozwoliłoby go połączyć z dniami otwartymi w szkołach i prezentowaniem szkół kandydatom i kandydatkom (jeśli korzystniejszy dla szkół, między innymi, ze względu na organizację egzaminów zewnętrznych byłby inny termin to oczywiście taki tydzień można ciekawie zorganizować również na jesieni lub zimą). W ramach tygodnia integracji młodzież z różnych szkół może wspólnie organizować różnego rodzaju wydarzenia, co pozwoli im na zacieśnienie współpracy i lepsze poznanie się. Warto zwrócić szczególną uwagę, by w ramach tego działania ograniczyć rywalizację pomiędzy szkołami i postawić właśnie na współpracę i integrację.

Rekomendacje dla ostrołęckiego systemu oświaty

1. Rzecznik praw ucznia (i nauczyciela)

Ważną zmianą wspierającą procesy demokratyzacji w ostrołęckich szkołach będzie powołanie rzecznika praw ucznia na poziomie organu prowadzącego szkoły . Działanie takie może przynieść pozytywne rezultaty, jeśli poprzedzone będzie kampanią informacyjną, która rozwieje wątpliwości pojawiające się w społecznościach szkolnych w związku z tą inicjatywą takimi jak, obawa przed potraktowaniem sprawy skierowanej do rzecznika jako donosu na szkołę. W związku z tym rekomendujemy przeprowadzenie w ostrołęckich szkołach ponadpodstawowych działań promocyjno-informacyjnych o roli, zadaniach i sposobach działania rzecznika praw ucznia. Korzystna byłaby możliwość zgłaszania kandydatów na rzecznika zarówno przez społeczności szkolne, jak i organizacje zajmujące się promocją praw dziecka.

Należy również wypracować procedury zgłaszania spraw do rzecznika zapewniające bezpieczeństwo zgłaszającego oraz zasady przeprowadzania postępowania mediacyjnego. Warto także rozważyć powołanie rzecznika praw nauczyciela. Problemy z przestrzeganiem praw nauczyciela sygnalizowano zarówno w trakcie diagnozy szkolnej, jak i ewaluacji projektu. Można by także rozważyć powołanie zespołu mediacyjnego, który pomagałby rozwiązywać konflikty między przedstawicielami różnych grup w szkole, w tym sytuacje, w których naruszane są prawa ucznia lub nauczyciela

2. Mediatorzy rówieśniczy i szkolni

Wprowadzanie idei mediacji na poziomie miejskim, to jest we wszystkich ostrołęckich szkołach, wspierać będzie propagowanie tej metody poprzez stworzenie międzyszkolnej platformy wymiany informacji i dobrych praktyk. Rekomendujemy powołanie na poziomie ogólnomiejskim zespołu wspierającego mediatorów szkolnych, ułatwiającego im kontakty i wymianę dobrych praktyk, a także udzielającego pomocy w organizacji szkoleń.

3. Systemowe zmiany w ocenie szkół wspierające demokratyczną kulturę szkoły

Rekomendujemy, by poza osiągnięciami edukacyjnymi, również poziom demokratyzacji szkoły, stanowił kryterium oceny pracy szkoły oraz dyrekcji uwzględniane przez władze oświatowe Ostrołęki. Z naszych obserwacji wynika, że ponieważ obecnie w ocenie pracy szkół liczą się przede wszystkim osiągnięcia edukacyjne (najczęściej wyniki egzaminów zewnętrznych), prace nad tworzeniem i wzmacnianiem demokratycznej kultury szkoły nie stanowią jednego z ważnych priorytetów w pracy szkoły. Jednocześnie pragniemy zaznaczyć, że wysoki poziom demokracji szkolnej przekłada się na wyższe osiągnięcia edukacyjne i pozwala przygotować młodych ludzi do bycia świadomymi i aktywnymi obywatelami.

Coroczna ewaluacja poziomu demokracji szkolnej oraz włączenie takiej ewaluacji do oceny pracy szkoły byłyby ważnym sygnałem od władz oświatowych, że również ten obszar pracy szkoły zasługuje na uwagę.

W związku z powyższym rekomendujemy stworzenie przez Wydział Oświaty narzędzia ewaluacyjnego, które pozwoliłoby na coroczną ocenę rozwoju demokracji w ostrołęckich placówkach oświatowych oraz uwzględniania wyników tej ewaluacji w ocenie pracy szkół, w tym ocenie pracy dyrekcji. Uważamy też, że wskaźniki związane z demokratyczną atmosferą szkoły powinny być przedstawiane opinii publicznej

4. Wsparcie metodyczne związane z budowaniem demokratycznej kultury szkoły

W naszej ocenie warto zapewnić szkołom kontynuację doradztwa metodycznego dotyczącego dalszego rozwijania demokracji szkolnej, aby zapewnić kontynuację projektu, a także włączyć w ten system pozostałe placówki oświatowe. W tym celu można:

- organizować dla chętnych nauczycieli warsztaty z obszaru demokracji i partycypacji szkolnej prowadzone przez ekspertów;
- zorganizować doradztwo metodyczne w Wydziale Oświaty, z którego w razie potrzeby mogłyby korzystać zainteresowane osoby z grona pedagogicznego;
- organizować cykliczne spotkania lub/ i wykłady otwarte z ekspertami zajmującymi się wyżej wymienioną tematyką;
- organizować warsztaty dla dyrekcji oraz władz oświatowych związane z demokratycznym zarządzaniem szkołą i systemem oświaty.

5. Spotkania sieciujące dla nauczycieli

Ważną potrzebą zgłoszoną przez wielu nauczycieli w trakcie trwania projektu i w czasie ewaluacji była chęć spotykania się z osobami pracującymi w zespołach pedagogicznych innych szkół. Osoby, z którymi rozmawialiśmy, bardzo chwaliły sobie zorganizowane w czasie projektu ogólnostrołeckie warsztaty dla nauczycieli oraz możliwość współpracy z zespołami nauczycieli z innych szkół, pozwalającą na dzielenie się doświadczeniami i potrzebami. W związku z tym rekomendujemy, aby w ramach zacieśniania współpracy międzyszkolnej organizować różnego rodzaju szkolenia i warsztaty, w których będą mogły brać udział osoby uczące w różnych placówkach edukacyjnych.

Jednocześnie zachęcamy do organizowania spotkań (np. w formie superwizji lub interwizji), w ramach których nauczyciele będą mogli w mniej formalnej atmosferze dzielić się swoimi doświadczeniami oraz sukcesami i wspólnie szukać rozwiązań problemów, z którymi spotykają się na co dzień.

6. Spotkania sieciujące dla samorządów uczniowskich

Młodzież, z którą pracowaliśmy, podkreślała, iż potrzebuje przestrzeni do wymiany doświadczeń i dobrych praktyk z młodzieżą z innych placówek, a także przestrzeni do podejmowania współpracy. Taką przestrzeń otwiera współpraca w ramach Młodzieżowej Rady Ostrołęki, uważamy jednak, że wartościowe byłyby również spotkania w większym gronie. Dlatego rekomendujemy stworzenie cyklicznych (przynajmniej raz w semestrze) spotkań samorządów szkolnych oraz opiekunów samorządów wszystkich szkół w Ostrołęce. Pozwoli to na tworzenie sieci współpracy, wymianę pomysłów oraz wzajemne wsparcie działań. W ramach takich spotkań młodzież może:

- wymieniać się informacjami na temat trudności i wyzwań związanych z budowaniem demokracji i partycypacji w szkołach oraz wspólnie poszukiwać rozwiązań tych trudności,
- wymieniać się pomysłami, dobrymi praktykami, udanymi rozwiązaniami, które działają w ich szkołach,
- brać udział w tematycznych warsztatach, które wzmocnią ich kompetencje w zakresie partycypacji i demokracji szkolnej,
- podejmować wspólne, międzyszkolne działania na rzecz Ostrołęki.

7. Tydzień demokracji i partycypacji szkolnej

Aby kontynuować zmiany rozpoczęte w trakcie trwania projektu, rekomendujemy również organizowanie co roku tygodnia demokracji i partycypacji szkolnej we wszystkich ostrołęckich szkołach. W ramach tego tygodnia szkoły mogą organizować różnego rodzaju wydarzenia, np. spotkania z ekspertami, debaty, warsztaty, pokazy filmów, prelekcje dotyczące demokracji i partycypacji szkolnej. Wpisanie tego typu wydarzeń w coroczny kalendarz szkolny nie tylko pozwala wdrażać nowe roczniki w tematykę demokracji i partycypacji, ale także podkreślać znaczenie tych obszarów dla budowania wspólnot szkolnych. Wydarzenie to można połączyć z wyborami do samorządów uczniowskich, które mogłyby być organizowane we wszystkich szkołach w tym samym okresie.