

Niewiadomska-Kocik Joanna,
*Doktor nauk społecznych,
Nauczyciel Państwowej Szkoły Muzycznej
I i II stopnia w Sochaczewie
orcid.org/0009-0004-4866-1884
jnkocik@tlen.pl*

ZARZĄDZANIE ZMIANĄ EDUKACYJNĄ W SZKOLNICTWIE MUZYCZNYM W POLSCE W LATACH 2012–2016

Kolejne reformy dotyczące organizacji szkolnictwa artystycznego, podstaw programowych, ramowych planów nauczania stanowią duże wyzwanie nie tylko ze względu na opór przed nieznaną sytuacją wpisaną w naturę zmiany, ale przede wszystkim ze względu na sposób zarządzania zmianą. Biorąc pod uwagę, że odbiorcami zmian edukacyjnych są dzieci i młodzież, powinny być one przygotowane w sposób przemyślany, z określeniem konsekwencji związanych z ich wprowadzeniem. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie innowacyjnego zarządzania zmianą w obszarze szkolnictwa artystycznego, które polegało na poprzedzeniu wprowadzenia zmian programem pilotażowym realizowanym w latach 2012–2016 przez wybrane szkoły muzyczne w Polsce.

Kadra zarządzająca i nauczyciele szkół pilotażowych otrzymali wsparcie szkoleniowe ze strony Centrum Edukacji Nauczycieli Szkół Artystycznych, a działania szkół związane z wdrażaniem nowych ramowych planów nauczania i podstaw programowych zostały zweryfikowane podczas wizyt studyjnych. Unikatowy okazał się sposób tworzenia nowych podstaw programowych. Wyjątkową rolę w procesie konsultacji wprowadzanych zmian odegrali doradcy metodyczni, powołani po raz pierwszy przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego w 2013 roku. Podczas licznych spotkań środowisko zgłaszało swoje uwagi. Propozycja zmian w szkolnictwie artystycznym była również konsultowana z Radą Szkolnictwa Artystycznego, Konferencją Rektorów Uczelni Artystycznych, Związkiem Kompozytorów Polskich, Instytutem Muzyki i Tańca oraz Polską Radą Muzyczną. Strategia, w której za wartość zmiany uznano autonomię, zaowocowała dużą różnorodnością programową mimo tej samej podstawy prawnej dotyczącej ramowych planów nauczania w szkołach muzycznych I i II stopnia.

Kadra zarządzająca i nauczyciele szkół pilotażowych otrzymali wsparcie szkoleniowe ze strony Centrum Edukacji Nauczycieli Szkół Artystycznych, a działania szkół związane z wdrażaniem nowych ramowych planów nauczania i podstaw programowych zostały zweryfikowane podczas wizyt studyjnych. Unikatowy okazał się sposób tworzenia nowych podstaw programowych. Wyjątkową rolę w procesie konsultacji wprowadzanych zmian odegrali doradcy metodyczni, powołani po raz pierwszy przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego w 2013 roku. Podczas licznych spotkań środowisko zgłaszało swoje uwagi. Propozycja zmian w szkolnictwie artystycznym była również konsultowana z Radą Szkolnictwa Artystycznego, Konferencją Rektorów Uczelni Artystycznych, Związkiem Kompozytorów Polskich, Instytutem Muzyki i Tańca oraz Polską Radą Muzyczną. Strategia, w której za wartość zmiany uznano autonomię, zaowocowała dużą różnorodnością programową mimo tej samej podstawy prawnej dotyczącej ramowych planów nauczania w szkołach muzycznych I i II stopnia.

Słowa kluczowe: edukacja artystyczna, edukacja muzyczna, zarządzanie zmianą, pilotaż, strategie wdrażania zmian.

Невядомська-Коцик Йоанна,
*доктор суспільних наук, викладач державної музичної школи
I та II ступеня в Сохачеві, Польща
orcid.org/0009-0004-4866-1884
jnkocik@tlen.pl*

УПРАВЛІННЯ ОСВІТНИМИ ЗМІНАМИ У СФЕРІ МУЗИЧНОЇ ОСВІТИ У ПОЛЬЩІ 2012–2016 РР.

Подальші реформи щодо організації художньої освіти, основних навчальних програм і рамкових навчальних планів є великим викликом не лише через притаманний опір невідомій ситуації, але, перш за все, через

спосіб управління змінами. З огляду на те, що реципієнтами освітніх змін є діти та молодь, до них слід готуватися зважено, визначаючи наслідки їх впровадження. Метою цієї статті є представити інноваційний менеджмент змін у сфері мистецької освіти, який полягав у передуманні впровадженню змін за допомогою пілоотної програми, реалізованої в 2012–2016 роках вибраними музичними школами Польщі.

Керівництво та вчителі пілотних шкіл отримали підтримку в навчанні від Центру освіти вчителів художніх шкіл, а діяльність шкіл, пов'язану з впровадженням нових рамкових навчальних планів і основних навчальних програм, була перевірена під час навчальних візитів. Спосіб написання нової базової навчальної програми виявився унікальним. Виняткову роль у процесі консультування запроваджених змін відіграли методичні радники, вперше призначені Міністром культури та національної спадщини у 2013 році. Громада висловлювала свої зауваження під час численних зустрічей. Пропозицію щодо змін у мистецькій освіті також було обговорено з Радою мистецької освіти, Конференцією ректорів мистецьких університетів, Спілкою польських композиторів, Інститутом музики і танцю та Польською музичною радою. Стратегія, яка визнавала автономію як цінність змін, призвела до великої різноманітності програм, незважаючи на однакову правову основу щодо рамкового плану навчання в початкових і середніх музичних школах.

Унікальне управління змінами в мистецькій освіті принесло багаторівневі ефекти в мистецьку та соціальну сферу, використовуючи соціальну функцію музики – естетичну, виразну, освітню, ідентифікаційну, комунікаційну, інтеграційну, корисну та розважальну – у більшій мірі, ніж раніше. Освітня свобода давала можливість більшій індивідуалізації навчання, що є основою мистецького виховання.

Ключові слова: мистецька освіта, музична освіта, управління змінами, пілот, стратегії впровадження змін.

Niewiadomska-Kocik Joanna,
Doctor of Social Sciences,
Teacher at the State Music School
I and II degree in Sochaczew, Poland
orcid.org/0009-0004-4866-1884
jnkocik@tlen.pl

MANAGING EDUCATIONAL CHANGE IN MUSIC ART EDUCATION IN POLAND IN 2012–2016

Further reforms concerning the organization of artistic education, core curricula, framework teaching plans are a major challenge not only due to the resistance to an unknown situation inherent in the nature of change, but above all due to the method of change management. Considering that the recipients of educational changes are children and youth, they should be prepared in a well-thought-out manner, specifying the consequences related to their introduction. The aim of this article is to present innovative change management in the field of artistic education, which consisted of preceding the introduction of changes with a pilot program implemented in the years 2012–2016 by selected music schools in Poland.

The management staff and teachers of the pilot schools received training support from the Centre for the Education of Art School Teachers, and the schools' activities related to the implementation of the new framework curriculum and core curricula were verified during study visits. The method of writing the new core curricula turned out to be unique. A unique role in the consultation process of the introduced changes was played by methodological advisors, appointed for the first time by the Minister of Culture and National Heritage in 2013. During numerous meetings, the community submitted its comments. The proposal for changes in art education was also consulted with the Council of Art Education, the Conference of Rectors of Art Schools, the Association of Polish Composers, the Institute of Music and Dance and the Polish Music Council. The strategy, which considered autonomy as the value of the change, resulted in great program diversity despite the same legal basis concerning the framework curriculum in primary and secondary music schools.

The unique change management in artistic education has brought multi-level effects in the artistic and social areas, using the social function of music – aesthetic, expressive, educational, identity, communication, integration, utility and entertainment – to a greater extent than before. Educational freedom has provided the possibility of greater individualization of teaching, which is the basis of artistic education.

Key words: art education system, music education system, change management, pilot scheme, change implementation strategies.

Wprowadzenie. Edukacji podobnie jak i wielu dziedzinom naszego życia towarzyszy ciągła zmiana. Kolejne reformy dotyczące organizacji szkolnictwa, podstaw programowych, ramowych planów nauczania są dużym wyzwaniem nie tylko ze względu na wpisany w charakter zmiany opór przed nieznaną sytuacją, ale przede wszystkim ze względu na sposób zarządzania zmianą. Założenia programowe zmiany i korzyści z nich wynikające powinny być znane i zrozumiałe dla wszystkich podmiotów szkolnych. Od tego, czy akceptują one tę zmianę zależy jej powodzenie. Zważywszy, że odbiorcami zmian edukacyjnych są dzieci i młodzież, to powinny być one przygotowane w sposób przemyślany, określający konsekwencje związane z ich wprowadzeniem.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie wyników badań, które skupione były wokół sposobu zarządzania zmianą w szkolnictwie artystycznym muzycznym w latach 2012–2016. Przedmiotem niniejszego artykułu będzie przedstawienie sekwencji zdarzeń podczas realizacji pilotażu, dokonanie ich analizy i określenie znaczenia dla osiągnięcia celu, czyli wprowadzenia zmian w Ramowych Planach Nauczania i w Podstawach Programowych w szkolnictwie artystycznym w 2014 roku. W artykule postawiono hipotezę, że sposób wprowadzenia zmian w szkolnictwie artystycznym muzycznym w latach 2012–2016 był innowacyjny, bo opierał się na wielowątkowych działaniach pilotażowych i współtworzeniu zmiany przez środowisko społeczności szkół muzycznych. Hipotezę tę analizowano realizując badania odnoszące się do przyczyn, które były powodem zmian, założeń programowych nowych Ramowych Planów Nauczania i Podstaw Programowych, sekwencji działań pilotażowych i wprowadzenia systemu doradztwa metodycznego. Analizowany w artykule materiał został zebrany podczas badań empirycznych realizowanych w okresie od lipca 2012 roku do października 2022 roku. W badaniach zastosowano metody jakościowe: analizę tekstu, obserwację uczestniczącą z zastosowaniem techniki wizualizacji, analizę danych zastanych (Desk Research), w tym analizę dokumentów osobistych i analizę dokumentów instytucji.

Autorka badań wykorzystwała technikę obserwacji uczestniczącej, prowadząc rozmowy z dyrektorami i nauczycielami szkół pilotażowych, z doradcami metodycznymi, z autorami podstaw programowych, a także z rodzicami dzieci,

które zostały objęte działaniami pilotażowymi. W ramach analizy danych zastanych badaniu zostały poddane programy wizyt studyjnych w szkołach pilotażowych, statuty szkół pilotażowych, materiały powstałe w wyniku powstawania podstaw programowych, raporty dotyczące szkolnictwa muzycznego, sprawozdania z działalności merytorycznej Centrum Edukacji Nauczycieli Szkół Artystycznych w latach 2012–2016, w tym z działalności doradców metodycznych.

Szkolnictwo artystyczne w Polsce. Szkolnictwo artystyczne to edukacja muzyczna, plastyczna, baletowa i cyrkowa. Opiera się na indywidualizacji nauczania i relacjach mistrz-uczeń. System szkolnictwa artystycznego tworzą szkoły, uczelnie artystyczne, placówki artystyczne oraz bursy. Szkolnictwo artystyczne tworzy odrębny system kształcenia. Nadzorowane jest przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego i kształci w zawodach artystycznych aktora cyrkowego, aktora scen muzycznych, animatora kultury, bibliotekarza, muzyka, plastyka i tancerza. Celem edukacji artystycznej jest ukształtowanie młodego człowieka, który szanuje dziedzictwo kulturowe swojego i innych narodów, przestrzega zasad kultury i etyki, prawa autorskiego oraz innych przepisów prawa związanych z ochroną dóbr kultury, zna historię swojej dziedziny artystycznej, posiada wiedzę niezbędną do prawidłowej realizacji zadań praktycznych w swojej dziedzinie artystycznej, zna związki między swoją i innymi dziedzinami sztuki, uczestniczy w życiu kulturalnym, prezentuje swoje dokonania. W efekcie kształcenia artystycznego młody człowiek kreatywnie realizuje zadania, wykazując się wrażliwością artystyczną, ocenia jakość wykonywanych zadań, realizuje indywidualnie i zespołowo zadania, projekty artystyczne w zakresie swojej specjalności, pracuje w zespole w ramach przydzielonych zadań, biorąc współodpowiedzialność za efekt końcowy tej pracy, komunikuje się i współpracuje z członkami zespołu, buduje relacje oparte na zaufaniu, prezentuje postawę proaktywną, wykorzystuje technologię informacyjną i komunikacyjną w realizacji zadań artystycznych do pogłębiania wiedzy i doskonalenia umiejętności.

Zadania organu prowadzącego i sprawującego nadzór nad szkołami artystycznymi stopnia podstawowego i średniego sprawuje Centrum Edukacji Artystycznej. W latach 2007–2017 funkcjonowała publiczna placówka doskonalenia zawodowego

nauczycieli szkół artystycznych Centrum Edukacji Nauczycieli Szkół Artystycznych.

W roku 2012 rozpoczął się pilotaż zmian programowych w szkolnictwie artystycznym, który wynikał z ewaluacji podejmowanych działań dydaktycznych.

Liczne rezygnacje uczniów z nauki w szkole artystycznej, potrzeba uelastycznienia metod i narzędzi nauczania, zweryfikowania treści pojawiających się na różnych poziomach nauczania, tendencje demograficzne, obniżenie wieku szkolnego, zmiany na rynku pracy, potrzeba dostosowania podstaw programowych do Krajowych Ram Kwalifikacji to niektóre z przyczyn realizacji zmiany programowej w szkolnictwie artystycznym.

Szkoły artystyczne muzyczne, plastyczne, baletowe i cyrkową objęła zmiana programowa dotycząca ramowych planów nauczania, podstaw programowych, wynikiem czego było powstanie nowych specjalności, wprowadzenie większej elastyczności w zakresie wyboru i realizacji przedmiotów, nadanie autonomii szkołom i zwrócenie szczególnej uwagi na ich tożsamość kulturową w środowisku lokalnym.

Zmiany programowe w szkolnictwie artystycznym muzycznym. W szkołach muzycznych I stopnia wprowadzono obok nauki gry solowej dział muzykowania zespołowego. Połączono treści przedmiotów teoretycznych kształcenia słuchu i rytmiki, a także kształcenia słuchu i audycji muzycznych, które wzmocniono realizacją zespołów. Nowością był bogaty wachlarz zajęć indywidualnych takich jak nauka gry na fortepianie, na instrumentach ludowych, czytanie a vista, improvizacja, nauka akompaniamentu piosenek.

Decyzja o ofercie dydaktycznej należała do dyrektora szkoły, który posiadał godziny do dyspozycji w celu zwiększenia wymiaru zajęć wymienionych w ramowym planie nauczania lub na wprowadzenia innych zajęć artystycznych, których treści były zgodne z profilem sylwetki absolwenta szkoły muzycznej I stopnia, opisanej w podstawach programowych.

W zakresie szkoły muzycznej II stopnia wprowadzono nowe specjalności i specjalizacje: instrumentalistykę jazzową i rozrywkową, wokalistykę estradową i wokalistykę jazzową. Dodano zajęcia uzupełniające typu fortepian, chór, zespół kameralny, orkiestra, a także moduły praktyczne, słuchowe i ogólnie muzyczne. Połączono treści

literatury muzycznej z historią muzyki, zastąpiono formy muzyczne przedmiotem analiza dzieła muzycznego, rozszerzono treści zasad muzyki o elementy edycji nut. Zwrócono szczególną uwagę na kameralistykę i studia orkiestrowe. Poprzez większą indywidualizację nauczania w szkole muzycznej II stopnia dano możliwość właściwego przygotowania uczniów do kontynuowania nauki w uczelniach muzycznych.

Strategia zarządzania zmianą w szkolnictwie muzycznym I i II stopnia. Zmiany w szkolnictwie artystycznym poprzedziły badania i opracowania, które zostały przedstawione w Raporcie o stanie kultury w obszarze szkolnictwa artystycznego pod redakcją K. Pawłowskiego, Raporcie o stanie szkolnictwa muzycznego I stopnia pod redakcją W. Jankowskiego i Raporcie o stanie szkolnictwa muzycznego II stopnia pod redakcją Z. Konaszkiewicz i M. Chmurzyńskiej.

W Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego powołano zespół do spraw legislacji działający pod opieką merytoryczną Departamentu Szkolnictwa Artystycznego i Edukacji Kulturalnej. Ministerstwo rozpoczęło debatę społeczną na temat planowanych zmian. Strategia zarządzania zmianą została oparta na wartościach społecznych związanych z kulturą organizacyjną i skutecznym narzędziu wspierającym proces zmian, czyli empatią. Przyjęto ewolucyjną strategię opartą na wprowadzeniu zmian etapami, z partycypacją środowisk szkolnych w kolejnych fazach zmiany i przyjęciu postawy gotowości do podjęcia, wprowadzenia oraz utrwalenia zmiany.

Za atut w tej zmianie uznano charyzmatyczną, kompetentną i zaangażowaną w proces zmian kadrę kierowniczą, potrafiącą przekonać do wartości i akceptacji zmiany swoich pracowników. Za pewnik uznano fakt, iż wprowadzając zmiany w oświacie, a taką jest każda reforma, należy pamiętać o znaczącej roli wizytatorów, organów prowadzących i związków zawodowych.

Od kwietnia 2012r odbywały się spotkania informacyjne dyrektora Departamentu Szkolnictwa Artystycznego i Edukacji Kulturalnej z dyrektorami szkół artystycznych z całej Polski. Równolegle trwały prace zespołu do spraw legislacji dotyczące opracowania nowego ramowego planu nauczania do szkoły muzycznej I stopnia. Zespół do spraw legislacji rozpoczął działania związane z przeprowadzeniem pilotażu nowych ramowych planów nauczania w szkołach muzycznych I stopnia.

16 lipca 2012 r. odbyło się pierwsze spotkanie informacyjne dla dyrektorów szkół, którzy zgłosili chęć uczestniczenia w pilotażu, podczas którego omówiono zasady współpracy, zakres działań pilotażowych. Na spotkaniu tym zaprezentowano system szkoleń dla dyrektorów i nauczycieli szkół pilotażowych. Na kolejnym spotkaniu pilotażowym dyrektorzy zaprezentowali przygotowanie szkół do pilotażu, omówili skonstruowanie szkolnych planów nauczania na podstawie proponowanych nowych ramowych planów nauczania, przedstawili sekwencję działań przy wdrażaniu pilotażu. Wprowadzenie zmian w szkolnictwie muzycznym poprzedzono pilotażem do którego przystąpiło 3 września 2012 r. 17 szkół muzycznych z Augustowa, Bielsko-Białej, Bochni, Bydgoszczy, Bytomia, Dobczyc, Inowrocławia, Kolbuszowej, Lubaczowa, Łodzi, Mielca, Olsztyna, Opola, Pizsa, Sochaczewa, Warszawy (nr 4 i nr 5).

Podczas konferencji „Nowoczesna Szkoła Artystyczna” zorganizowanej przez Centrum Edukacji Nauczycieli Szkół Artystycznych na Uniwersytecie Muzycznym Fryderyka Chopina w Warszawie w dniach 27–28 września 2012 r. zostały zaprezentowane propozycje ramowych planów nauczania dla szkół muzycznych, plastycznych i baletowych. Dyrektorzy szkół, w których prowadzony był pilotaż przedstawili pierwsze doświadczenia z realizacji pilotażu. Jednocześnie od października 2012 r. zaczęły odbywać się zjazdy dyrektorów szkół muzycznych I stopnia, w których prowadzony był pilotaż. W trakcie spotkań przeprowadzane były szkolenia dedykowane kadrze zarządzającej zmianą dotyczące procesu wdrażania zmian. Spotkania te służyły wymianie doświadczeń, omawianiu wykorzystywania nowoczesnych pomocy dydaktycznych, ocenianiu z przedmiotu zespół instrumentalny, zmianom w statutach szkół, bieżącej ewaluacji pilotażu.

W październiku rozpoczęto też cykl szkoleń i warsztatów dla nauczycieli szkół pilotażowych, w tym warsztaty dla nauczycieli przedmiotów ogólnomuzycznych ze szkół muzycznych I stopnia. Po pierwszym semestrze realizacji pilotażu dokonano podsumowania, a wnioski posłużyły jako wytyczne do dalszego dopracowywania zmian w trakcie prac legislacyjnych.

Bardzo ważnym dla realizacji pilotażu stała się wymiana doświadczeń dyrektorów szkół pilotażowych odbywająca się podczas wizyt studyjnych. Celem organizacji ich była prezentacja dokonań

szkół, pokazanie realnych rozwiązań i efektów działań związanych z wprowadzaniem reformy. Każda wizyta studyjna kończyła się analizą i omówieniem efektów pracy szkoły, pedagodzy danej placówki podczas dyskusji omawiali wszystkie elementy swoich działań związanych z przygotowywaniem reformy, przedstawiali obserwacje dotyczące pracy w oparciu o nowe zasady, prezentowali stanowisko rodziców, wyniki osiągane przez uczniów, wskazywali elementy funkcjonujące doskonale i elementy wymagające dopracowania. Wnioski z analizy każdej wizyty studyjnej stawały się ważnym punktem do planowania dalszych działań i dopracowywania jak najkorzystniejszych rozwiązań. Po pierwszym roku funkcjonowania pilotażu w szkołach muzycznych I stopnia niezależny zespół ekspercki pracujący pod egidą Instytutu Muzyki i Tańca dokonał ewaluacji eksperymentu, a wyniki zaprezentował na kolejnej konferencji dedykowanej środowisku szkolnictwa artystycznego.

Równocześnie z realizacją pilotażu od marca 2013r. powstawały nowe podstawy programowe. Sposób ich opracowywania był unikatowy. Ponad 350 ekspertów przez sześć miesięcy podczas zjazdów konsultowało w zespołach i między zespołami zapisy podstaw programowych. Powstała platforma wymiany doświadczeń między nauczycielami uczącymi teorii i przedmiotów praktycznych. Uniknięto w ten sposób powstania dokumentu, którego poszczególne elementy byłyby skonstruowane przez pojedynczego, wyizolowanego eksperta, bez holistycznego spojrzenia na ucznia. Podstawy programowe do poszczególnych przedmiotów koncentrowały się wokół celów kształcenia i treści nauczania.

1 września 2013 r. dziewięć szkół muzycznych II stopnia rozpoczęło realizować zmiany pilotażowe. Były to szkoły z Białegostoku, Bielsko-Białej, Gdańska, Inowrocławia, Krosna, Poznania, Szczecina, Wrocławia i Bydgoszczy.

Podczas kolejnej ogólnopolskiej konferencji organizowanej przez Centrum Edukacji Nauczycieli Szkół Artystycznych w dniach 27–28 września 2013r. pod nazwą „Przywództwo – inspiracje” zaprezentowano rezultaty prac związanych z reformą szkolnictwa artystycznego oraz przedstawiono wyniki ewaluacji pilotażu przeprowadzonego przez 17 szkół muzycznych I stopnia. W kolejnym roku realizacji pilotażu zmiany były również intensywnie monitorowane. Każdy

semestr kończył się ewaluacją działań, szkoły były zobowiązane do wypełnienia i nadsyłania ankiet, których wyniki przedstawiały najważniejsze aspekty zmian, wskazywały elementy rozwoju szkół i pozwalały na dopracowanie rozwiązań.

Nowe podstawy programowe opublikowano 6 sierpnia 2014 r. (Dz. U. 2014 poz. 1039) i wprowadzono je od 1 września 2014 r. Nowe ramowe plany nauczania opublikowano 16 czerwca 2014 r. (Dz. U. 2014 poz. 785). Zaczęły realizować je wszystkie szkoły muzyczne, plastyczne, baletowe i szkoły cyrkowe od 1 września 2014 r. Zgodnie z potrzebą środowiska artystycznego i na skutek zobowiązania nałożonego przez Radę Szkolnictwa Artystycznego w roku szkolnym 2015/2016 rozpoczął się pilotaż oceniania punktowego realizowany przez szkoły pilotażowe.

Centrum Edukacji Nauczycieli Szkół Artystycznych i system doradztwa metodycznego. Podczas działań pilotażowych nastąpiło rozszerzenie zakresu zadań Centrum Edukacji Nauczycieli Szkół Artystycznych. Było ono publiczną placówką dokształcania i doskonalenia zawodowego nauczycieli szkół artystycznych. Zostało powołane zarządzeniem nr 19 Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 13 lipca 2007 r. Działalność tej placówki odbywała się na podstawie ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572, z późn. zm), rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 19 listopada 2009 r. w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli (Dz. U. Nr 200, poz. 1537) i własnego statutu. Organem prowadzącym i sprawującym nadzór pedagogiczny był Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

W ciągu swojej działalności Centrum organizowało różnorodne formy doskonalenia: szkolenia stacjonarne, elearningowe, blearningowe szkolenia w siedzibie szkoły, warsztaty, wykłady, seminaria i konferencje przygotowując atrakcyjne programy i propozycje doskonalenia dla nauczycieli szkół artystycznych, kandydatów na ekspertów komisji kwalifikacyjnych i egzaminacyjnych awansu zawodowego nauczycieli, dla kadry zarządzającej, a także dla doradców metodycznych. Oferta szkoleniowa była budowana na bazie diagnozowanych potrzeb w tym zakresie, a ewaluacji form i jakości doskonalenia dokonywano po każdym szkoleniu. Centrum podejmowało wiele inicjatyw na rzecz wspierania różnorodnych form współpracy i

wymiany doświadczeń. Cennymi okazały się być te działania, które wspierały inicjatywy nauczycieli i upowszechniały przykłady dobrej praktyki. Przedmiotem działalności wydawniczej prowadzonej przez Centrum były poradniki dotyczące m.in. pozyskiwania funduszy dla szkół artystycznych, tworzenia programów nauczania w szkołach artystycznych, prawa autorskiego w praktyce szkół, sześciolatka w szkole muzycznej, czy sztuka komunikacji międzyludzkiej. W ramach pilotażu wdrażania zmian w szkolnictwie artystycznym znaczenie działań Centrum przejawiało się nie tylko w aspekcie konsultacyjnym, ale także w organizacji wizyt studyjnych, przeprowadzeniu cyklu szkoleń dla szkół pilotażowych, organizacji konferencji prezentujących zakres prac pilotażowych. Centrum Edukacji Nauczycieli Szkół Artystycznych zainicjowało i zrealizowało formułę doradztwa metodycznego w szkolnictwie artystycznym. Rozwój systemu doradztwa metodycznego był planowany i realizowany na podstawie ogólnopolskiego prawa oświatowego oraz dokumentów Unii Europejskiej i Rady Europy dotyczących edukacji. Uwzględniono w tym procesie zdiagnozowane potrzeby środowiska szkół artystycznych oraz strategiczne kierunki rozwoju edukacji Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego. W budowaniu i ewaluacji modelu doradztwa metodycznego wykorzystano współczesne osiągnięcia nauk pedagogicznych i nauk w zakresie zarządzania. Doradztwo metodyczne funkcjonowało w bliskich związkach ze szkolnictwem wyższym. Doradcy metodyczni współpracowali z instytucjami kultury, szkołami artystycznymi, przychodniami psychologiczno-pedagogicznymi oraz organizacjami pozarządowymi działającymi w obszarze edukacji. Doradztwo było istotnym czynnikiem podnoszenia jakości nauczania w szkołach artystycznych I i II stopnia oraz zwiększania efektywności pracy nauczycieli, rad pedagogicznych i kadry zarządzającej. Nadzór nad doradcami metodycznymi szkół artystycznych pełnił Dyrektor Centrum Edukacji Nauczycieli Szkół Artystycznych, który zapewniał im doskonalenie, wspierał ich działania organizacyjnie i merytorycznie. Model doradcy metodycznego określał siedem obszarów zadań doradcy, a wśród nich diagnozowanie potrzeb środowiska i planowanie własnej pracy, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, inspirowanie nauczycieli do podejmowania działań innowacyjnych, doskonalenie własnego warsztatu pracy, współpraca

z instytucjami i organizacjami edukacyjnymi, współpraca z placówką doskonalenia nauczycieli, wspieranie nauczycieli. Doradztwo metodyczne opierało się na doradztwie przedmiotowym, czyli specjalizacji doradcy w określonych przedmiotach nauczania, doradztwie problemowym, czyli specjalizacji doradcy w tematyce interdyscyplinarnej, we wdrażaniu zmian w szkolnictwie artystycznym, doradztwie zespołowym adresowanym do zespołów nauczycielskich: rad pedagogicznych, zespołów zadaniowych, grup wsparcia dla nauczycieli oraz prowadzenie sieci współpracy i samokształcenia dla nauczycieli. Doradztwo metodyczne opierało się na także na doradztwie personalnym i doradztwie przywarsztatowym, czyli pracy doradcy w szkole, w której był zatrudniony jako nauczyciel. Wsparcie doradcze i szkoleniowe z zakresu zarządzania zmianą wpłynęło na rozwój kompetencji kadry zarządzającej.

Podsumowanie. W wyniku realizacji procesu badawczego, przeprowadzenia obserwacji uczestniczącej z zastosowaniem techniki wizualizacji, analizy tekstu, analizy danych zastanych udało się dokonać analizy przyczyn, które były powodem zmian. Analiza rozporządzeń Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego pozwoliła przedstawić założenia programowe nowych Ramowych Planów Nauczania i Podstaw Programowych. Zaprezentowano sekwencję działań pilotażowych. W wyniku analizy zebranego materiału badawczego udowodniono, że sposób wprowadzenia zmian w

szkolnictwie artystycznym muzycznym w latach 2012–2016 był ewolucyjny, bo opierał się na wieloletnich działaniach pilotażowych realizowanych z udziałem środowiska społeczności szkół muzycznych.

Kadra zarządzająca oraz nauczyciele szkół pilotażowych otrzymali wsparcie szkoleniowe Centrum Edukacji Nauczycieli Szkół Artystycznych, a działania szkół związane z realizacją Nowych Ramowych Planów Nauczania i Podstaw Programowych były weryfikowane podczas wizyt pilotażowych. Unikatowym okazał się sposób pisania nowych podstaw programowych z udziałem ekspertów na co dzień pracujących w szkołach artystycznych. Wyjątkową rolę w procesie konsultacji wprowadzanych zmian odegrali doradcy metodyczni, powołani po raz pierwszy w 2013 roku. Podczas licznych spotkań środowisko zgłaszało swoje uwagi. Propozycję zmian w szkolnictwie artystycznym konsultowano także z Radą Szkolnictwa Artystycznego, Konferencją Rektorów Uczelni Artystycznych, Związkiem Kompozytorów Polskich, Instytutem Muzyki i Tańca oraz Polską Radą Muzyki. Powyższe argumenty potwierdzają wszechstronność konsultacji, skierowanych do całej społeczności szkolnictwa artystycznego. Strategia, która za wartość zmiany przyjęła autonomię spowodowała dużą różnorodność programową mimo tej samej podstawy prawnej dotyczącej Ramowego Planu Nauczania w szkołach muzycznych I i II stopnia.

Bibliografia:

- Fullan, M. (2006). *Odpowiedzialne i skuteczne kierowanie szkołą*. PWN, Warszawa. 86 s.
- Holstein-Beck, M. (1997). *Być albo nie być menedżerem*. Infor, Warszawa. 200 s.
- Konaszkiewicz, Z., Chmurzyńska, M. (2014). *Raport o stanie szkolnictwa muzycznego II stopnia*. Warszawa, Instytut Muzyki i Tańca. 319 s.
- Kuc, B., Moczydłowska, J. M. (2009). *Zachowania organizacyjne*. Wydawnictwo Difin S.A., Warszawa. 406 s.
- Merton, R. K. (2002). *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*. Wydawnictwo Naukowe PWN S.A., Warszawa. 669 s.
- Pawłowski, K. (red.) (2012). *Raport o stanie kultury w obszarze szkolnictwa artystycznego*, URL: <https://www.google.com/search?q=Raport+o+stanie+kultury+w+obszarze+szkolnictwa+artystycznego+Krzysztof+Paw%C5%82owski+wraz+z+zespo%C5%82em&oq=raport&aqs=chrome.69i59j69i57j69i59l2j0l2j46j0.5429j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- Potocki, A. (2005). *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*. Wydawnictwo Difin S.A., Warszawa. 338 s.
- Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 2 lipca 2014 r. w sprawie podstaw programowych kształcenia w zawodach szkolnictwa artystycznego w publicznych szkołach artystycznych, Dz. U. z 2014 r. poz. 1039, załącznik nr 1, (2004). URL: <https://prawo.cea-art.pl/wp-content/uploads/2014/08/Za%C5%82%C4%85cznik-Nr-1-Wspolne-efekty-kszt%C5%82cenia-dla-II-st.pdf>
- Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 2 lipca 2014 r. w sprawie podstaw programowych kształcenia w zawodach szkolnictwa artystycznego w publicznych szkołach artystycznych, Dz. U. z 2014 r. poz. 1039, załącznik nr 6 (2014). URL: <https://prawo.cea-art.pl/wp-content/uploads/2014/08/Za%C5%82%C4%85cznik-Nr-6-Muzyk.pdf>

References:

- Fullan, M. (2006). Odpowiedzialne i skuteczne kierowanie szkołą [Responsible and Effective School Leadership]. PWN, Warszawa. 86 s. [in Polish].
- Holstein-Beck, M. (1997). Być albo nie być menedżerem [To Be or Not to Be a Manager]. Infor, Warszawa. 200 s. [in Polish].
- Konaszekiewicz, Z., Chmurzyńska, M. (2014). Raport o stanie szkolnictwa muzycznego II stopnia. [Report on the State of Secondary Music Education]. Instytut Muzyki i Tańca, Warszawa. 319 s. [in Polish].
- Kuc, B., Moczyłowska, J. M. (2009). Zachowania organizacyjne [Organizational Behavior]. Wydawnictwo Difin S.A., Warszawa. 406 s. [in Polish].
- Merton, R. K. (2002). Teoria socjologiczna i struktura społeczna [Sociological Theory and Social Structure]. Wydawnictwo Naukowe PWN S.A., Warszawa. 669 s. [in Polish].
- Pawłowski, K. (ed.). (2012). Raport o stanie kultury w obszarze szkolnictwa artystycznego [Report on the State of Culture in the Field of Artistic Education]. Retrieved from: <https://www.google.com/search?q=Raport+o+stanie+kultury+w+obszarze+szkolnictwa+artystycznego+Krzysztof+Paw%C5%82owski+wraz+z+zespo%C5%82em&oq=raport> [in Polish].
- Potocki, A. (2005). Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia [Organizational Behavior: Selected Issues]. Wydawnictwo Difin S.A., Warszawa. 338 s. [in Polish].
- Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 2 lipca 2014 r. w sprawie podstaw programowych kształcenia w zawodach szkolnictwa artystycznego w publicznych szkołach artystycznych, Dz. U. z 2014 r. poz. 1039, załącznik nr 1. (2014). [Regulation of the Minister of Culture and National Heritage of July 2, 2014, on Core Curricula for Artistic Professions in Public Art Schools, Annex No. 1] Retrieved from: <https://prawo.cea-art.pl/wp-content/uploads/2014/08/Za%C5%82%C4%85cznik-Nr-1-Wspolne-efekty-kszt%C5%82cenia-dla-II-st..pdf> [in Polish].
- Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 2 lipca 2014 r. w sprawie podstaw programowych kształcenia w zawodach szkolnictwa artystycznego w publicznych szkołach artystycznych, Dz. U. z 2014 r. poz. 1039, załącznik nr 6. (2014). [Regulation of the Minister of Culture and National Heritage of July 2, 2014, on Core Curricula for Artistic Professions in Public Art Schools, Annex No. 6 (Music)]. Retrieved from: <https://prawo.cea-art.pl/wp-content/uploads/2014/08/Za%C5%82%C4%85cznik-Nr-6-Muzyk.pdf> [in Polish].