

# Grażyna Leśniewska

---

## Gotowość do zmiany nauczycieli szansą edukacji XXI wieku

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 46/1, 39-49

---

2016

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.



DOI:10.18276/sip.2016.46/1-03

**Grażyna Leśniewska\***  
Uniwersytet Szczeciński

„Jedynym stałym elementem współczesnych  
organizacji jest... zmiana”

P.F.Drucker

## **GOTOWOŚĆ DO ZMIANY NAUCZYCIELI SZANSĄ EDUKACJI XXI WIEKU**

### **Streszczenie**

Nauczyciel XXI wieku to osoba nie tylko przekazująca uczniom wiedzę, ale ucząca ich, jak się uczyć i jak żyć we współczesnym świecie, a także tego, jakimi wartościami się kierować w życiu, gdyż zmienność jest paradoksalnie najbardziej stałym elementem otoczenia. Współczesna cywilizacja stawia nauczycielom coraz większe wymagania, a w ich roli społecznej i funkcji zawodowej pokłada się coraz większe nadzieje. Celem artykułu jest przedstawienie wstępnych uwag i wyników badań przeprowadzonych Kwestionariuszem Gotowości do Zmiany wśród 108 nauczycieli szkół podstawowych oraz wskazanie kluczowych cech nauczyciela XXI wieku.

**Słowa kluczowe:** nauczyciel, zmiana, edukacja

---

\* E-mail: mona2012@o2.pl

## Wprowadzenie

Zmiany weszły na stałe w nasze życie. Ważnym ich obszarem są zmiany w edukacji, które mają przygotować młode pokolenia do odpowiedzialnego i twórczego funkcjonowania w świecie. Niezwykle dynamicznie rozwijająca się rzeczywistość, społeczeństwa obywatelskie i informacyjne, formułują nowe oczekiwania, stawiają nowe wyzwania, które w wielu aspektach, a może przede wszystkim, dotyczą kształcenia nowych pokoleń ludzi, wyposażonych w zdolności radzenia sobie w tak skomplikowanej rzeczywistości. Tym wyzwaniom w początkowej fazie powinni sprostać dobrze przygotowani do swej pracy nauczyciele. To przede wszystkim wyzwania dla współczesnej pedagogii, dla dobrze przygotowanych pedagogów, dla przywódców edukacyjnych. Coraz większe znaczenie ma praca własna uczniów, od których oczekuje się twórczej, samodzielnej postawy w rozwiązywaniu problemów. Kończy się era gromadzenia nieprzydatnej wiedzy, oczekuje się od ucznia umiejętności korzystania z dostępnych środków informacji i skutecznego rozwiązywania problemów. W odpowiedzi na oczekiwania rzeczywistości nauczyciele muszą zmienić styl nauczania z podawczego na poszukujący – jest to trudna zmiana. Celem artykułu jest wskazanie kluczowych cech nauczyciela XXI wieku oraz przedstawienie wstępnych uwag i wyników badań przeprowadzonych *Kwestionariuszem Gotowości do Zmiany* wśród 108 nauczycieli szkół podstawowych.

We współczesnej edukacji mówi się o dwóch kierunkach zmian:

- ogólnym, obejmującym cały kraj i system: szkolny, oświatowy czy szerzej edukacyjny,
- oddolnym, przez inicjowanie i wprowadzanie zmian mikrosystemowych, nowatorstwo nauczycieli, ich twórcze pomysły i poszukiwanie nowych rozwiązań w szkole (Hattie, 2015, s. 34).

Żyjemy w czasach, w których zmiana jest jedyną stałą, a uczenie się i zdobywanie nowych umiejętności przez całe życie ma kluczowe znaczenie na wszystkich jego poziomach. Rola nauczyciela ewoluuje, ponieważ – w przeciwieństwie do zawodów wymierających – w XXI wieku będzie on potrzebny w nowy, intensywny i stale redefiniujący się sposób.

## 1. Nauczyciel XXI wieku

Zawód nauczyciela jest jedną z najstarszych profesji w historii kultury i cywilizacji. To zawód o szczególnej symbolice i randze, o niebagatelnym dorobku znaczeniowym, historycznym i kulturowym. Nauczyciel jest – obok ucznia – jednym z podstawowych podmiotów sytuacji dydaktyczno-wychowawczej, procesu edukacji i wychowania. Osoba nauczyciela od zarania dziejów stanowi przedmiot zainteresowania teoretyków i praktyków różnych dyscyplin naukowych. To nauczycielskie kwalifikacje, kompetencje i cechy osobowościowe w stopniu decydującym wpływają na osiągnięcia dydaktyczno-wychowawcze uczniów, efektywność działań współczesnej szkoły, a także jakość oświaty. Rola nauczyciela jest nieoceniona, zaś jego odpowiedzialność niedoceniona, gdyż to właśnie on kształtuje umysły kolejnych pokoleń uczniów i wpływa na ich światopogląd.

Kim jest współczesny nauczyciel? Odpowiedź na powyższe pytanie z pozoru wydaje się być prosta, bowiem w świadomości społecznej i rozumieniu potocznym pojęcie nauczyciel określa osobę uczącą innych – przez przekaz określonych treści, kreowanie sytuacji edukacyjnych i kierowanie procesem nauczania w określonej instytucji – w szkole, przedszkolu, świetlicy. Ta pierwotna, intuicyjna próba definicji osoby nauczyciela, która akcentuje jedynie wymiar jego działalności dydaktycznej, w obecnej rzeczywistości społecznej staje się niepełna, pozbawiona jest bowiem szerszego spojrzenia na współczesnego nauczyciela, który musi posiadać prócz umiejętności dydaktycznych wiele umiejętności społecznych, interpersonalnych, emocjonalnych, a także spójność wewnętrzną i integralność tak dziś potrzebne w edukacji i wychowaniu. Jakimi cechami powinien odznaczać się edukator na miarę swoich czasów? Takie pytanie zadano nauczycielom (Kowalczyk, 2011), poniżej przytaczam wybrane fragmenty wypowiedzi kilku nauczycieli:

Patrzy w przyszłość – dobry nauczyciel XXI wieku jest świadomy szybko zmieniających się trendów technologicznych. Zwraca uwagę na nowe kierunki gospodarki i przyszłościowe zawody w biznesie czy przemyśle. Ma na względzie wszystkie wymagane umiejętności edukacyjne i talenty niezbędne do umożliwienia dzieciom odnalezienia się w nowych zawodach. (...) Zawsze koncentruje się na przygotowaniu uczniów do świata, w którym oni będą żyć i pracować, a nie na obecnej rzeczywistości, w której nauczyciele czują się zdomowieni. Nauczyciel XXI w powinien mieć elastyczny umysł, być zawsze przygotowany na nowe sy-

tuacje, na które będzie mógł spojrzeć kreatywnym okiem. Musi wyjść poza to, co jest oczywiste, poza podstawowe wzorce danych sytuacji. (...) Dzisiejsi nauczyciele mają trudne zadanie do wykonania: przygotować uczniów do przyszłości globalnej XXI wieku. ...

Uczy się przez całe życie – najważniejsza jest elastyczność, uczenie się przez całe życie, akceptacja nadchodzących zmian, przygotowanie na błędy (posiadanie umiejętności radzenia sobie z nimi i wyciągania wniosków) oraz skupienie się na procesie i wynikach, a nie na narzędziach (...). To nauczyciel wspiera ucznia tak, by stawał się kapitanem własnej nauki. Nauka staje się sensowna i celowa dla uczniów, gdy wykorzystują ją w świecie rzeczywistym.

Pomaga uczniom rozwijać relacje z rówieśnikami – w erze kultury opartej na technologii ważniejsze niż kiedykolwiek staje się budowanie więzi z i między uczniami. Nauczyciele muszą stworzyć model uprzejmości, komunikacji, szacunku i współpracy. Uczniowie potrzebują, by nauczyciele pokazali im, jak powinni traktować się wzajemnie.

Uczy i ocenia uczniów będących na różnych poziomach zaawansowania – aby być skutecznym, nowoczesny nauczyciel musi sam posiadać umiejętności potrzebne w XXI wieku, które mają opanować jego uczniowie. Musi być w stanie pomóc wszystkim swoim uczniom uzyskać i rozwijać kompetencje potrzebne we współczesnym świecie.

Głównym celem nauczyciela jest więc wzbudzenie pasji do wiedzy, a nie tylko przekazanie wiedzy, wykształcenie umiejętności poszukiwania informacji i rozwiązywania problemów, a nie rozwiązywania zadań testowych, kształcenie pasjonatów uczenia się przez całe życie, a nie ZZZ (zakuć-zdać-zapomnieć).

Nauczyciele powinni poszukiwać nowego i być elastyczni. Podejmowanie ryzyka nie oznacza tu jednak ryzykanctwa, ale odwagę w doświadczaniu nowych sytuacji, poszukiwaniu rozwiązań i przyjmowaniu nowych ról. Nauczyciele XXI wieku powinni mieć chęć uczyć się przez całe życie, a nie zamykać w rutynie i metodach pracy, które do tej pory stosował. Powinni chcieć uczyć się od uczniów i razem z uczniami. Powinni stale poszukiwać nowych metod pracy z uczniami trudnymi,

potrzebującymi szczególnego wsparcia i uczącymi się wolniej. Powinni podchodzić do pracy z entuzjazmem i nie zrażać się niepowodzeniami, pokazując na co dzień, że kochają to, co robią. Uczenie powinno być ich powołaniem. Powinni mieć pasję i pasją zarażać.

Nauczyciele powinni umieć dzielić się ze sobą wiedzą i doświadczeniem, współpraca powinna być nieodłącznym aspektem ich pracy. Współcześni pedagodzy powinni umieć pracować w grupie i dzielić się ze sobą dobrymi praktykami, znalezionymi materiałami czy pomysłami na lekcje i projekty. Powinni mieć czas spotykać się ze sobą w zespołach, wspólnie znajdować rozwiązania problemów czy oceniać prace uczniów. Przede wszystkim zaś powinni kochać swoją pracę, entuzjastycznie przekazywać wiedzę i nieustannie się uczyć. Najwyższym dobrem powinien być dla nich rozwój ucznia jako osoby. Innowacyjność takich nauczycieli powinna przejawiać się nie tylko w użyciu technologii, ale przede wszystkim w zmianie sposobu myślenia o roli nauczyciela w procesie edukacji (Caine, R.N., Caine, G., 2013).

## 2. Metoda badań

Pierwszym etapem procesu badawczego było przeprowadzenie badań i analiza zebranego materiału empirycznego pod kątem zobrazowania wewnętrznej struktury gotowości do zmiany. Gotowość do zmiany definiuje się jako subiektywną percepcję wymagań otoczenia, której towarzyszą określone stany emocjonalne, procesy poznawcze i wyznaczniki behawioralne, będące rezultatem interpretacji obiektywnej rzeczywistości (Brzezińska, Paszkowska-Rogacz, 2000, s. 183–184; Kriegel, Brandt, 1996, s. 279–287). W badaniu nauczycieli wykorzystano *Kwestionariusz Gotowości do Zmiany*, będący polskim tłumaczeniem (Brzezińska, Paszkowska-Rogacz, 2000) amerykańskiej metody, której autorami są Kriegel i Brandt (1996). Służy ona do oszacowania siedmiu wymiarów gotowości do zmiany: pomysłowości, napędu, pewności siebie, optymizmu, podejmowania ryzyka, zdolności adaptacyjnych i tolerancji niepewności. Składa się z 35 pozycji testowych, w skład każdej z podskal wchodzi 5 pozycji. Osoba badana, odpowiadając na poszczególne pozycje testu, w sześciopunktowej skali określa prawdziwość twierdzeń opisujących przekonania, postawy i zachowania dotyczące różnych sytuacji życiowych. Wyniki uzyskiwane przez badanych oblicza się oddzielnie dla każdej z podskal, zgodnie

z kluczem. W oryginalnej metodzie o optymalnym poziomie gotowości do zmiany świadczą wyniki mieszczące się w przedziale 22–26 punktów.

### 3. Gotowość nauczycieli do zmiany

Badaniem objęto 108 nauczycieli szczecińskich szkół podstawowych. Obraz demograficzny badanych nie odbiega od ogólnych danych dotyczących tej kategorii społeczno-zawodowej. Wśród przebadanej próby tylko 12% stanowili mężczyźni, statystyczna dominacja kobiet w zawodzie nauczyciela, szczególnie na poziomie szkoły podstawowej, występuje niemal we wszystkich krajach świata. Najwięcej badanych, bo aż 63% było między 41 a 50 rokiem życia. Drugą grupą byli nauczyciele młodszy – między 31 a 40 lat, którzy stanowili 27% badanych. Najmniej liczna była grupa nauczycieli najmłodszych, poniżej 30 lat – 7%. oraz nauczycieli starszych (3%) mających powyżej 60 lat. Z wiekiem ściśle związany jest staż pracy, na pytanie dotyczące tej kwestii 13% respondentów posiadało staż pracy poniżej 10 lat. Najliczniejsza grupą (76%) byli nauczyciele ze stażem pracy od 11 do 20 lat. Nauczycieli najbardziej doświadczonych, ze stażem pracy powyżej 20 lat, było 11%. Jak wskazują przeprowadzone badania, następuje starzenie się tej grupy zawodowej, co może mieć konsekwencje w otwartości i gotowości do zmian.

Ludzie często cieszą się zmianami i aktywnie ich poszukują, Jednakże niewątpliwie różnią się między sobą gotowością do akceptowania zmiany. Kriegel i Brandt (1996) opracowali koncepcję kładącą większy nacisk na zachowania jednostek zorientowanych na zmiany, niż na zachowania świadczące o oporze wobec nich. Autorzy ci podjęli próbę określenia profilu osoby gotowej do zmian, według nich taka jednostka unika zachowań ekstremalnych, zmierzających zarówno w kierunku bierności, jak i swego rodzaju nadaktywności. W swoim modelu wyróżnili siedem wskaźników gotowości do zmian, są to: pomysłowość, napęd (pasja), pewność siebie, optymizm, podejmowanie ryzyka (śmiałość), zdolność adaptacyjna, tolerancja niepewności. Zgodnie z uzyskanym profilem wyłania się portret osoby gotowej do zmiany, która charakteryzuje się środkowymi, optymalnymi wartościami opisywanych cech. Potrafi generować pomysły i skutecznie je wykorzystywać, jest pozytywnie ustosunkowana do otaczającej rzeczywistości, skłonna do spostrzegania raczej szans niż zagrożeń, nie boi się wyzwań, nowości i niepewności, ma zasoby energii

niezbędnej do działania, zna własne talenty i umiejętności oraz wykazuje się dużymi zdolnościami adaptacyjnymi do zmieniającego się środowiska.

Wśród badanych nauczycieli wskaźniki te kształtowały się następująco:

### POMYSŁOWOŚĆ

Ludzie pomysłowi potrafią wykorzystać każdą sytuację do własnych celów i zrobić „coś z niczego”. Umieją docierać do właściwych źródeł i zasobów, aby zrealizować swoje plany. Dostrzegają różnorodne sposoby działania i w sposób twórczy podchodzą nawet do stereotypowych zagadnień. Wiedzą, że każdy problem można rozwiązać, a trudności w nim tkwiące stanowią dla nich wyzwanie i wartość samą w sobie. Badanie wykazało, że nauczyciele są pomysłowi, uzyskiwali średnio 21 punktów. Widoczne były jednak rozbieżności związane z wiekiem i stażem pracy – nauczyciele młodzi i w średnim wieku uzyskiwali wyższe, wręcz optymalne wyniki, między 22 a 26 punktów, natomiast nauczyciele starsi niższe – 16–20 punktów.

### OPTYMIZM

Cecha optymizmu wysoce koreluje z gotowością do podejmowania zmian, optymiści prezentują pozytywny, a niekiedy wręcz entuzjastyczny stosunek do wszelkich nowości. W przeciwieństwie do pesymistów, którzy skoncentrowani są na trudnościach i przeszkodach, dostrzegają wokół siebie różnorakie możliwości i okazje. Pozytywnie interpretują rzeczywistość i wierzą, że czas pracuje dla nich. W badanej próbie nauczycieli wskaźnik optymizmu wahał się między 15 a 17 punktów. Wynik ten jest niski, choć około 30% respondentów osiągnęło wynik optymalny.

### PODEJMOWANIE RYZYKA (ŚMIAŁOŚĆ)

Ryzykanci traktują życie jak wielką przygodę. Kochają wyzwania. Charakteryzuje ich ciągły ruch i niepokój, nie znoszą poczucia bezpieczeństwa i stagnacji. Nudzą ich działania rutynowe i powtarzalne. Zwykle są twórcami zmian i podejmują działania innowacyjne, pracują efektywnie w środowisku pełnym „burz i zawirów”. Nauczyciele nie wykazywali chęci do podejmowania ryzyka. Średnie wyniki wynosiły 17 punktów. Wśród badanej grupy tylko 10% osiągnęło wynik w przedziale optymalnym 22–26 punktów.



### NAPĘD (PASJA)

Pasja jest rodzajem energii, który wzmacnia wszystkie pozostałe cechy. Pasjonaci rzadziej ulegają znużeniu i zmęczeniu, u progu trudnych zadań nie odczuwają lęku, raczej są pełni energii i entuzjazmu. Tylko 20% ankietowanych w tym wskaźniku uzyskało wynik optymalny, aż 70% nauczycieli nie wykazywało napędu – pasji. To może być niepokojące, gdyż ważną cechą współczesnego nauczyciela jest posiadanie pasji i zarażanie pasją uczniów. Bardzo wysoki wynik (29 punktów) uzyskało 10% badanych nauczycieli, może to u nich grozić szybkim wypaleniem zawodowym.

### PEWNOŚĆ SIEBIE

O ile optymiści pozytywnie interpretują rzeczywistość zewnętrzną, o tyle ludzie pewni siebie mają zaufanie do własnych zdolności i możliwości. Wysoki wynik w tej skali jest typowy dla osób o silnym poczuciu własnej wartości, mających przekonanie, że panują nad własnym życiem. Jeśli, mimo chęci, nie mogą zmienić rzeczywistości wokół siebie, to starają się ją maksymalnie wykorzystać, nie przeraża ich możliwość porażki, a pojedyncze niepowodzenia nie podważają ich wiary w siebie. Uczą się na błędach, wierząc, że bez porażek nie ma mistrzostwa. Poczucie własnej wartości wykazało 20% nauczycieli, osiągając wyniki optymalne. U 60% badanych wynik wynosił średnio 17 punktów – może to świadczyć o braku pewności siebie i odporności na niepowodzenia. Co ciekawe, 20% badanych osiągnęło wynik ponad optymalny, czyli powyżej 26 punktów. Może to oznaczać zarozumiałość, nadmierne zadufanie oraz odrzucanie opinii innych ludzi na własny temat.

### TOLERANCJA NA NIEPEWNOŚĆ

Dla osób obdarzonych tą cechą jedyną pewną rzeczą jest to, że w dzisiejszym świecie nic nie jest pewne. Akceptują one ten stan, wiedząc, że w realizacji każdego planu mogą pojawić się elementy nowe i zaskakujące, ponieważ nie spodziewają się szybkich rozwiązań i prostych odpowiedzi, wykazują dużą cierpliwość i nie dokonują pochopnych ocen. W badanej grupie nauczycieli ciekawie rozkładały się wyniki: 30% respondentów nie posiadało tolerancji na niepewność, średnia wartość wskaźnika w tej grupie wynosiła 15 punktów. Kolejna grupa to również 30% ankietowanych, dla których wartość wskaźnika plasowała się powyżej wartości optymalnej. Zbyt duża tolerancja na niepewność (ponad 26 punktów) może oznaczać

trudności w doprowadzaniu zadań do końca i podejmowaniu ostatecznych decyzji. 60% nauczycieli mieściła się w wartościach optymalnych czyli posiada tolerancję na niepewność.

### ZDOLNOŚĆ ADAPTACYJNA

Zdolność ta zawiera w sobie dwa komponenty: elastyczność i odporność. Dzięki elastyczności możliwe jest łatwe przystosowywanie się osoby do zmiennych wymagań otoczenia, co pozwala ograniczyć rozczarowania i frustrację. Ludzie elastycznie stawiają sobie cele, ale nie inwestują w ich realizację ponad miarę. W razie potrzeby szybko zmieniają plany, mając wcześniej przygotowane różne rozwiązania. Odporność jest cechą, dzięki której ludzie nie załamują się niepowodzeniami, a popełnione błędy mają dla nich walor kształcący. Żyją raczej dniem dzisiejszym i przyszłością, niż przeszłością. Nie przywiązują nadmiernej wagi do własnego statusu i funkcji. Tylko 20% badanych nauczycieli posiada zdolność adaptacyjną (uzyskali w tej podskali wynik optymalny). 80% takich zdolności nie ma, co może skutkować trudnościami adaptacyjnymi do zmieniającej się rzeczywistości edukacyjnej.

Warto, aby wprowadzić/uczyć nauczycieli stylów funkcjonowania w sytuacjach permanentnej zmiany. Zmiany te powinny przebiegać w kierunku:

Emocjonalne podejście do zmiany	—————>	Racjonalne podejście do zmiany
Koncentracja na trudnościach	—————>	Dostrzeganie okazji
Działania rutynowe	—————>	Działania innowacyjne
Patrzenie w przeszłość	—————>	Patrzenie w przyszłość
Obawa przed nieznanym	—————>	Energia i entuzjazm
Stalość i tradycjonalizm	—————>	Elastyczność i odporność

Jak widać z przeanalizowanych wskaźników, nie wszyscy przebadani nauczyciele są gotowi do zmian, może to wynikać z ich wieku, stażu pracy lub tradycyjnego podejścia do zawodu. Wyniki te wymagają jeszcze dalszej analizy. Młodzi nauczyciele są wyposażeni w inne umiejętności niż ich starsi koledzy, a ich otwartość na zmiany jest większa. Należy pamiętać, że to właśnie nauczyciele kształtują młode pokolenia, późniejszych studentów, pracowników etc.

## Podsumowanie

W obecnej sytuacji społeczno-ekonomicznej, gdy zmienność jest paradoksalnie najbardziej stałym elementem otoczenia, a polityka większości organizacji nastawiona jest na ciągłe przekształcenia, często poszukiwanymi pracownikami są jednostki, których podmiotowe właściwości warunkują otwartość na nowe doświadczenia i potrzebę zmian (Turska, 2006, s. 118–150).

Według K. Duraj-Nowakowej (2000, s. 79) współczesna cywilizacja stawia nauczycielom coraz większe wymagania, a w ich roli społecznej i funkcji zawodowej pokłada się coraz większe nadzieje. Niejednokrotnie jednak narzucane nauczycielom obowiązki zawodowo-społeczne są nieproporcjonalne do posiadanych przez nich umiejętności, kompetencji, a oczekiwania społeczne wobec nich są nieporównywalne z prestiżem ich zawodu. Pogłębia się dysproporcja między możliwościami nauczycieli, a stawianymi im wymogami społecznymi, związanymi z uzależnieniem efektywności działalności pedagogicznej od postępu nauki i zmian społecznych, co z kolei skutkuje narzucaniem nauczycielom nowych obowiązków, daleko wykraczających poza ich dotychczasowe wiadomości i umiejętności. Oczekiwania społeczne w stosunku do nauczycieli dotyczą przede wszystkim sfery ich kompetencji oraz skuteczności realizacji zadań edukacyjnych, wywiązywania się z narzucanych obowiązków zawodowych i umiejętności wypełniania „misji” zawodowej – roli w przestrzeni społecznej, w środowisku lokalnym.

*Szukam nauczyciela i mistrza  
niech przywróci mi wzrok, słuch i mowę  
niech raz jeszcze nazwie rzeczy i pojęcia  
niech oddzieli światło od ciemności.  
– Tadeusz Różewicz, „Ocalony”*

Współczesny człowiek (nauczyciel i uczeń), jak pisał Clarke (1997, s. 214), zmuszony jest żyć, funkcjonować w obliczu nieprzewidywalności jutra i niepewności związanej ze swoją przyszłością edukacyjną, zawodową i życiową. Nauczyciel i uczeń coraz częściej bezradnie stają na rozdrożu – wobec wielości dróg życiowego wyboru i braku jednoznacznych drogowskazów, rzetelnych wskazówek – znaków i recept. Wiedza dyrektorów dotycząca poziomu gotowości do zmiany nauczycieli może być przydatnym instrumentem w procesie edukacyjnym i organizacyjnym szkoły.

## Literatura

- Brzezińska, E. Paszkowska-Rogacz, A. (2000). *Kształtowanie relacji pracowniczych*. Łódź: Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania.
- Caine, R.N., Caine, G. (2013). *12 Brain/Mind Natural Learning Principles*. Pobrano z: [http://www.nlri.org/wp-content/uploads/2013/05/12-B\\_M-NLPs-Expanded.pdf](http://www.nlri.org/wp-content/uploads/2013/05/12-B_M-NLPs-Expanded.pdf).
- Clarke, L. (1997). *Zarządzanie zmianą*. Warszawa: Gebethner & Ska.
- Duraj-Nowakowa, K. (2000). *Systemologiczne inspiracje pedeutologii*. Kraków: Oficyna Wydawnicza *Impuls*.
- Hattie, J. (2015). *Widoczne uczenie się dla nauczycieli*. Warszawa: Biblioteka Akademii SUS.
- Kowalczyk, M. (2011). *Pięć cech nauczyciela XXI wieku*. Pobrano z: <http://edunews.pl/system-edukacji/szkoly/1655-piec-cech-nauczyciela-xxi-wieku>.
- Kriegel, R., Brandt, D. (1996). *Sacred Cows Make the Best Burgers. Developing Change-ready People and Organizations*. New York: Warner Books.
- Turska, E. (2006). Jednostka w sytuacji zmian organizacyjnych. W: Z. Ratajczak, A. Bańka, E. Turska (red.), *Współczesna psychologia pracy i organizacji. Wybrane zagadnienia*. , Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.

## READY TO CHANGE THE TEACHERS A CHANCE OF EDUCATION XXI CENTURY

### Abstract

Teacher of the twenty-first century is not only a person transferring knowledge to students, but teaching them how to learn and how to live in the contemporary world, and what values to be guided in life because volatility is paradoxically the most constant element of the environment. Modern civilization puts teachers ever-increasing demands, and their social role and job function puts ever greater hopes. The aim of the article is to present preliminary observations and the results of research conducted Questionnaire Readiness for Changes among 108 primary school teachers and an indication of the characteristics of a teacher twenty-first century.

**Keywords:** teacher, change, education.

**Kody JEL:** I21, I25, Z13