

## temat numeru

## Młody Lean Lider. Bądź pożądanym członkiem zespołu europejskiej firmy<sup>1</sup>



Joanna Czerska

### Zmiana

Dawno, dawno temu zwykłe przedsiębiorstwa były często wystarczająco dobre. Dziś już tak nie jest. Tam, gdzie dziś zmierza świat, bycie wystarczająco dobrym oznacza upadek przedsiębiorstwa. W świecie, w którym wszystko jest połączone, gdzie wszystko jest na równi doskonałe, pozostaje tylko jedno miejsce do wprowadzania innowacji: CZŁOWIEK. Właśnie teraz my, a za chwilę nasi uczniowie, staniemy się centralnym punktem szalejącego tornada zmian, napędzanego przez digitalizację, mobilność, rozwój technologii i automatyzację... Lista jest długa. Fantastyka naukowa staje się faktem.

Pomyślmy o autonomicznych samochodach, komputerach, które mogą się uczyć i myśleć. Sposób, w jaki my, dorośli, dziś pracujemy, w przyszłości naszych uczniów nie będzie już taki sam. Potrzebne będą zupełnie inne umiejętności. Więc jaka powinna być nasza odpowiedź na przyszłe wyzwania? Jak możemy pomóc naszym uczniom odkrywać nowe możliwości w jednym z najbardziej transformacyjnych okresów w historii ludzkości? Chcemy, aby przewodzili zmianom, czy też pozwolimy na to, by to zmiany kierowały nimi?

Zmienność, zakłócenia, brak stabilnego otoczenia stają się normalnością. Dotąd zmiany następowały ewolucyjnie. Teraz, no cóż... Już nic nie dzieje się stopniowo. Zmiany mają charakter wykładniczy. Wszystko, co kiedyś było proste i niepowiązane, dziś jest połączone poprzez inteligentne sieci. Samochody, miasta, porty, farmy, nawet nasze ciała będą podłączone do czujników i będą się komunikować ze sobą. Wszystko to spowoduje, że nasi uczniowie znajdą się w prawdziwej burzy zmian. Wszystko to, co nie będzie mogło być zdigitalizowane i zautomatyzowane, stanie się niezwykle cenne. Ludzkie cechy, takie jak umiejętność szerokiego spojrzenia na procesy, kreatywność, wyobraźnia, intuicja, empatia i etyka będą w przyszłości jeszcze ważniejsze. Roboty i programy wykonają znaczną część obecnej pracy. A to pozwoli naszym uczniom skupiać się na rzeczach, które nie mogą być zautomatyzowane. Na kreowaniu zmiany.

By nadążyć za zmianami do kwadratu, nasi uczniowie będą musieli angażować się bardziej nie w to,

co jest dziś, ale w to, co może nastąpić. Potrzebują wychodzić poza utarte i znane szlaki, wyobrażając sobie to, co może nastąpić w ciągu kolejnych 5 lat. Musimy im pomóc wyjść poza technologie oraz informacje i nauczyć ich uważności w postrzeganiu tego, co jest oraz tego, co może się wydarzyć. Musimy pomóc im wykorzystać wrodzoną mądrość i ciekawość świata. Technologia będzie im wskazywała, jak coś zrobić, ale to oni będą decydowali, dlaczego oraz do czego ją wykorzystać. Potrzebujemy nauczyć ich szerokiego patrzenia na świat i na zachodzące w nim procesy. Potrzebujemy nauczyć ich, jak uczyć się „dokładnie na czas”, a nie „na wszelki wypadek”, bo ogrom otaczającej ich wiedzy będzie coraz bardziej przytłaczający. Potrzebujemy pomóc im odkryć i uwierzyć w ich ogromny potencjał, by mogli tworzyć relacje oraz budować doświadczenia, których dostarczać będą rozwijane przez nich organizacje, technologie i procesy.

Niech nasi uczniowie nie będą sterowani przez zmianę. Niech staną się jej twórcami!<sup>2</sup> Aby przygotować ich na tę zmianę, Fundacja Lean Education opracowała program *Młody Lean Lider*.

### Lean. Co to jest?



Fot. archiwum projektu

<sup>1</sup> Więcej informacji o programie: [www.leaneducation.pl](http://www.leaneducation.pl) oraz [www.youtube.com/c/LeanEducation](https://www.youtube.com/c/LeanEducation)

<sup>2</sup> Na podstawie filmu Gerda Leonharda *Change*

*Lean* to angielskie słowo, określające wykreowaną wiele lat temu przez Japończyków z firmy Toyota koncepcję nieustającego doskonalenia siebie (z jap. *Kaizen*), w celu nabycia zdolności do kreowania ciągłego rozwoju otoczenia, w którym funkcjonujemy (z jap. *Kairyo*): procesów, organizacji, relacji i technologii. To koncepcja, która mówi, że wszystko, co robimy, ma wpływ na innych i nasze otoczenie, a zatem nasz rozwój będzie źródłem rozwoju świata, w którym żyjemy.



Koncepcja *lean* jest oparta na ogromnym poszanowaniu człowieka jako jednostki i na wartościach, jakimi kierujemy się we współpracy z innymi. Są one warunkiem do stworzenia środowiska, w którym jednostka może prawidłowo się rozwijać. Jednocześnie *lean* zakłada, że każdy z nas ma ogromny potencjał, musimy tylko go odkryć, ucząc się i rozwijając. Podstawą tego rozwoju jest umiejętność obserwacji zjawisk i faktów, brak zgody na *status quo*, odważna dyskusja o obserwowanych problemach, wytrwałość w dążeniu do celów oraz nieustanna refleksja nad tym, co można zrobić jeszcze lepiej.

Japończycy postanowili spisać podstawy ciągłego rozwoju i opracowali 10 zasad Kaizen, które na potrzeby programu *Młody Lean Lider* nazwaliśmy 10 zasadami *Lean Thinkera*, czyli osoby, która nie tyle przestrzega ich, co stosuje je w każdym swoim działaniu.

**1. Porzuć stare zasady myślenia i działania – szukaj nowych!**  
**2. Myśl o sposobach, by pierwsze (porzucenie starych zasad myślenia i działania) stało się możliwe.**

Pierwsze 2 zasady odnoszą się to myślenia „out of the box”. Zachęcają do wyjścia poza schematy oraz utarte przekonania. Zwracają uwagę, że jest to trudne, ale nie należy się poddawać i trzeba stale próbować.

**3. Nie rób wyjątków!**

Zasada nr 3 mówi o tym, żebyśmy trzymali się uzgodnionych zasad.

**4. Szukaj najprostszego rozwiązania, nie najlepszego**

Ta zasada mówi o tym, aby działać małymi krokami i w praktyce sprawdzać, czy nasze pomysły to dobre rozwiązania. Jeśli

**10 zasad Lean Thinkera**

1. Porzuć stare zasady myślenia i działania - szukaj nowych!
2. Myśl o sposobach by pierwsze stało się możliwe
3. Nie rób wyjątków!
4. Szukaj najprostszego rozwiązania, nie najlepszego
5. Naprawiaj błędy od ręki
6. Używaj rozumu, a nie portfela
7. Widzisz problemy? Masz możliwości!
8. Szukaj źródła problemu
9. Szukaj pomysłów angażując innych
10. Doskonalenie nie ma końca

LEAN EDUCATION

zadziałają, można dalej je rozwijać, by stały się jeszcze lepsze.

**5. Błędy naprawiaj od ręki.**

Zasada nr 5 ma zwrócić naszą uwagę na radykalną niezgodę na błędy i dbałość o ich eliminację.

**6. Używaj rozumu, a nie portfela.**

Duża część problemów wynika ze słabej jakości naszej organizacji i komunikacji. Szukanie wymówek w postaci braku pieniędzy jako hamulca naszych działań najwyczejniej nie ma sensu.

**7. Widzisz problemy – masz możliwości.**

Aby coś zmienić, trzeba mieć świadomość, że jest potrzebna zmiana. Zwykle tę potrzebę nazywamy problemem, choć to tylko wyzwanie, które staje na naszej drodze. Wystarczy się z nim zmierzyć.

**8. Szukaj źródła problemu.**

Jeśli chcemy skutecznie rozwiązać problem, powinniśmy dotrzeć do jego źródła. Leczenie objawów nie pozwala wyeliminować choroby.

**9. Szukaj pomysłów, angażując innych.**

W każdym przypadku należy pamiętać, że nie jesteśmy sami. Nie musimy się zatem sami mierzyć z problemem. Zespół, rodzina czy społeczność, w której funkcjonujemy może być dobrym źródłem pomysłów na rozwiązanie problemu. Z drugiej strony, każde nasze działanie ma wpływ na innych ludzi. Dlatego, budując nowe rozwiązanie, warto poznać ich opinie i punkt widzenia oraz zachęcać innych do współpracy.

**10. Doskonalenie nie ma końca.**

Świat wokół nas się zmienia z minuty na minutę, a to tworzy nowe wyzwania. Dlatego ciągle zaczynamy od zasady nr 1 i dzielnie mierzymy się z nową sytuacją, szukając dobrych rozwiązań.

Powyższe 10 zasad to fundament programu *Młody Lean Lider* oraz zaprojektowanych w nim lekcji, materiałów dydaktycznych oraz wyzwań, jakie program stawia przed Uczniami. A twórcami programu są praktycy *Lean Management*, czyli osoby, które na co dzień w swojej pracy zajmują się rozwijaniem organizacji i jej członków.

### Początki Młodego Lean Lidera

Jestem Mamą, praktykiem *Lean Management*. W 2004 r. stworzyłam pierwszy w Polsce program nauki *lean* skierowany do studentów studiów dziennych na Politechnice Gdańskiej. To wtedy w dyskusjach z moimi studentami pojawiła się sugestia, że umiejętności, które u nich rozwijam, powinny być kształtowane na wcześniejszych etapach edukacji. Wtedy jeszcze nie wiedziałam, co zrobić z tą wiedzą.

Dlatego pomysł kiełkował przez długi okres czasu i rozwijał się, gdy obserwowałam, jak moje dzieci w naturalny sposób przejmują ode mnie zachowania *Lean Thinking*. Mistrzem w tym zakresie okazał się mój syn, który w inteligentny sposób poszukuje wyników jak najmniejszym wysiłkiem. Córka z kolei opanowała prawie do perfekcji techniki samoorganizacji. Naprawdę wciąż nie mogę uwierzyć, że oni to podchwycili wyłącznie przez obserwacje.

Kolejnym impulsem była rodzinna gra symulacyjna *Lean Management*, podczas której cała nasza rodzina, włącznie z ciotkami, wujkami i dziadkami, usprawniała fabrykę kanapek poprzez wykorzystanie pomysłów każdego członka rodziny, a także wybranych technik *lean*. Podczas gry zauważyłam, że młodzi członkowie mojej rodziny, a także moje dzieci w wieku gimnazjalnym, wymyślają takie pomysły, na które dorośli nie są w stanie wpaść. Nawet ja zostałam pokonana przez pokrętną sztukę poszukiwania rozwiązań angażujących jak najmniej czasu i uwagi, a dających niezwykle efekty!

Pewnego dnia w 2014 r. ze szkoły moich dzieci, tj. Gimnazjum nr 12 w Gdańsku, nadeszła prośba o to, aby rodzice włączyli się w realizację programu wychowawczego szkoły. Przeczytałam program i stwierdziłam, że jest w nim miejsce dla gry symulacyjnej *Lean Management* dla wybranej, chętnej do współpracy klasy. Wystąpiłam opis gry trwającej cały dzień i czekałam na odpowiedź.

Nie czekałam długo! Ówczesny dyrektor szkoły, pan Mirosław Kołymski, zaprosił mnie na spotkanie, na którym zaproponował, aby przeprowadzić przez grę najpierw nauczycieli, którzy wykażą zainteresowanie udziałem w szkoleniu w dniu wolnym od pracy, a następnie – uczniów wszystkich siedmiu klas III.

Wow! To było więcej niż oczekiwałam. Zweryfikowałam swój grafik i w ciągu kilku dni ustaliliśmy plan działania.

### Nauczyciele w akcji!

Osiemnastu nauczycieli (20% kadry), reprezentujących szkołę podstawową i gimnazjum, pojawiło się o 9.00 rano w sobotę na grze *Lean Management*. Byłam zdziwiona tak dużym zainteresowaniem, ale szybko okazało się, że to, co ich zainteresowało, to słowo „symulacja”. Chcieli poznać technikę prowadzenia gier symulacyjnych, aby móc ją

### Cele nauczycieli w zastosowaniu symulacji *Lean*:

- kształcenie umiejętności pracy w zespole w sytuacjach problemowych
- kształcenie umiejętności w zakresie planowania i organizacji pracy przy jednoczesnej elastyczności w zakresie reorganizacji tych działań
- rozumienie znaczenia zasobów ludzkich i nadrzędnej roli człowieka w osiąganiu wyznaczonych celów
- kształtowanie swojego wizerunku jako przyszłego pracownika
- identyfikacja typu osobowości i predyspozycji
- kształcenie potrzeb perfekcjonizmu, wydajności, odpowiedzialności
- kształcenie opanowania w sytuacjach stresogennych, np. pod presją czasu
- doskonalenie w codziennym planowaniu, poszukiwanie rozwiązań i uproszczeń
- stymulowanie do motywacji i kreatywności
- kształcenie umiejętności szeroko rozumianego zarządzania
- integracja uczniów, budowanie pozytywnej atmosfery w zespole nastawionym na osiągnięcie wspólnego celu
- budowanie pozytywnych relacji nauczyciele – uczniowie
- uzyskiwanie pewności siebie poprzez wykonywanie zadań
- zmiana relacji w grupie
- czerpanie satysfakcji ze wspólnego poszukiwania rozwiązań problemu
- czerpanie satysfakcji z osiąganego lepszego wyniku
- możliwość zaobserwowania różnych zachowań i rozwiązywania konfliktów
- uczenie się empatii poprzez reagowanie na potrzeby oraz dążenia innych
- dzielenie się wiedzą i negocjowanie
- nabywanie umiejętności współpracy w celu jak najlepszego wykonania zadania,
- ułatwienie uczniom startu w gimnazjum poprzez naukę organizacji ich warsztatu pracy.

wykorzystać do pracy ze swoimi uczniami. I to było coś, co mnie naprawdę pozytywnie zaskoczyło. Przez cały dzień nauczyciele dyskutowali między sobą, jak technikę gry symulacyjnej przełożyć na geografię, historię, biologię i inne przedmioty.

Ale do rzeczy! Celem naszego spotkania były:

- ocena przydatności gry jako narzędzia dydaktycznego;
- ocena możliwości zastosowania gry o takim poziomie złożoności do pracy z gimnazjalistami;
- identyfikacji potencjalnej wartości dodanej gry *Lean* w pracy z gimnazjalistą.

Jednak najciekawszą obserwacją tego dnia było to, jaką wartość nauczyciele przywiązują do teorii, którą im przedstawiałam, jaką – do pracy zespołowej podczas wymyślania rozwiązań dla działań doskonalących, a jaką – do działania w ogóle.

### I co się okazało?

Nauczyciele zwrócili uwagę, że teorię należy ograniczyć do minimum, dając czas na wspólną pracę i realne działanie, ponieważ w ten sposób najłatwiej było im przyswoić wiedzę.

Chętnie pracowali w zespole, dyskutując z zapałem i wypracowując rozwiązania, ale... po powrocie na swoje stanowiska wracali do utartych schematów działań lub wdrażali rozwiązania według własnego uznania, a nie tego, co chwilę wcześniej ustalili z zespołem. Co ciekawe, uzyskiwali postęp w wynikach, jednak – jak się okazało – część z tych wyników została nieco podkoloryzowana, tak aby raporty wychodziły zgodnie z oczekiwaniami. Po tym doświadczeniu szukaliśmy z dyrektorem przyczyn takiego stanu rzeczy i doszliśmy do wniosku, że system pracy, w jakim funkcjonują nauczyciele, nie sprzyja rozwojowi właściwych postaw:

- niewiele działań i projektów wymaga pracy kilku nauczycieli, co nie pozwala im na rozwijanie umiejętności pracy zespołowej;
- praca indywidualna z prowadzonymi klasami i jednostkowa odpowiedzialność za wysokie rezultaty egzaminów końcowych swoich uczniów koncentruje ich na osiąganiu wyników wszelkimi dostępnymi metodami, a jednocześnie tworzy przeświadczenie, że są sami z wyzwaniem;
- praca z dużym zespołem uczniów, często trudnym do skoordynowania i zmotywowania, wymaga wiary w siebie, swoje przekonania i bycia silnym liderem, co powoduje, że trudno nauczycielowi słuchać innych i korzystać z ich rad czy sugestii.

W kwestii tematu *Lean* dla gimnazjalistów nauczyciele dali kilka cennych wskazówek:

- gra to świetne narzędzie pracy z każdym uczniem;
- gra *Lean Management* powinna skupiać uwagę uczniów na działaniu ukierunkowanym na cel

oraz na pracy zespołowej; uczniowie mają bardziej poczuć *lean thinking*, czyli doskonalenie krok po kroku, niż zrozumieć jego narzędzia;

- gra powinna być jak najprostsza w formie i wyzwaniach, aby ułatwić uczniom percepcję;
- gra będzie świetnym narzędziem pomagającym w rozwoju potencjału uczniów, ale także instrumentem do pracy nad problemami występującymi w klasie jako zespole.

Nauczyciele zbudowali też listę wartości dodanych, jakie może ich zdaniem wnieść gra *Lean* do ich pracy.

### Problemy uczniów, w rozwiązywaniu których – wg nauczycieli – gra *Lean* może być cenną pomocą dydaktyczną:

- nieśmiałość uczniów, brak wiary w siebie i swoje pomysły, niska samoocena
- alienacja w grupie, odrzucenie przez grupę
- mechanizmy obronne (np. techniki unikania działania, przerzucanie odpowiedzialności, utrwalone wzorce zachowań: brak elastyczności, tracenie zainteresowania, niepodejmowanie wyzwań)
- brak umiejętności organizacji pracy
- brak umiejętności lub niewystarczająca umiejętność pracy w zespole, przejawiające się nierównym podziałem pracy (uczeń niezdecydowany, niezmotywowany, leniwy, zawłaszczający pracę lub podejmujący pracę za innych na ich sugestię – samoutrudnianie)
- nieumiejętność współpracy ucznia w różnych grupach (losowanie, a nie dobieranie się w grupy spowoduje odkrycie i dostrzeżenie wartościowych cech konkretnych osób = różne zachowania w różnych grupach)
- brak odpowiedzialności lub niewystarczająca odpowiedzialność za dany etap lub kilka etapów pracy (uleganie zniechęceniu, brak wytrwałości)
- brak samoidentyfikacji lub przypadkowa samoidentyfikacja w zakresie dokonywania wyborów, podejmowania decyzji i przewidywania ich efektów, szczególnie długofalowych
- brak umiejętności definiowania oraz nazywania problemów.

### Trochę o zespołach pierwszych młodych *Lean Thinkerów* i ich pracy

Każdą z gier zrealizowaliśmy w zespole: praktyk *lean* (prowadzący grę) oraz psycholog rozwojowy (w roli obserwatora). Zależało nam na tym, aby poza samymi nauczycielami, również psycholog zweryfikował, jak przekazywane treści i tworzone sytuacje wpływają na młodzież.

Każda z siedmiu klas została podzielona na 8-osobowe zespoły (było ich 2-4, zależnie od liczby uczniów biorących udział w zajęciach), które wspólnie pracowały przez 7 następujących po sobie godzin lekcyjnych. Przed zespołami postawiono zadanie zorganizowania fabryki potwornych słoneczek, która będzie w stanie sprostać wysokim wymaganiom ilościowym i jakościowym definowanym przez klienta. W rolę klienta wcielali się wychowawcy klas. Celem zespołów było zapewnienie, że klient dostanie wszystkie potrzebne mu produkty na czas. Jednocześnie wyniki zespołów były analizowane i porównywane, by znaleźć najlepsze praktyki, które można przenieść między zespołami. W tym celu uczniowie po każdej rundzie gry dokonywali oceny swoich mocnych stron oraz wyzwań, które jeszcze przed nimi stoją. Zadaniem grup, które sobie lepiej radziły, było przekazanie rozwiązań słabszym zespołom.

Realizując gry w kolejnych klasach szybko zauważyłam, że zakazane jest stosowanie słowa „problem”. Słowo „problem” powoduje blokadę w myśleniu i działaniu oraz potrzebę jego ukrycia. Jego zmiana na „wyzwanie” zupełnie wyeliminowała kłopot w ustaleniu, co tak naprawdę przeszkadzało zespołowi w osiągnięciu oczekiwanego wyniku. Kolejną interesującą kwestią była wytrwałość w dążeniu do celu. Jeśli nie udało się za drugim podejściem (a z założenia gry miało się nie udawać), duża część uczniów skłaniała się do redukcji celu lub przyjęcia, że cel jest niemożliwy do osiągnięcia. Naprawdę wiele wysiłku trzeba było włożyć, aby zachęcić ich do podjęcia kolejnej próby, zrewidowania dotychczasowych metod działania, nowego podziału pracy i zaangażowania członków zespołu.

### Wyzwania przekładane na działania

Uczniowie, zmuszeni sytuacją do osiągania wyśrubowanego celu, szybko dostrzegali, że warto do pracy wciągać nawet tych, których nie lubię, lub tych, którzy są słabsi, a także zbuntowane pojedyncze jednostki, które nie chciały „bawić się w tę głupią grę”. Okazywało się bowiem, że bez nich osiągnięcie celu jest po prostu niemożliwe. Słabszych i nie lubianych, których początkowo obwiniano o niepowodzenia, finalnie wzmacniano, dobierając im pracę dostosowaną do ich możliwości lub wypracowując z nimi rozwiązania pomagające wyeliminować problem. Nie działało się to samoistnie i wymagało sugestii ze strony prowadzącego, ale też nie było trudne do wdrożenia w życie. Nawet buntownicy finalnie dostrzegali wartość swojej roli i na ich twarzach pojawiał się uśmiech satysfakcji z osiągnięcia celu.

### Oto, jak nauczyciele określili przed symulacją swoje klasy:

**X** – klasa zdominowana przez dziewczęta, przeciętne wyniki w nauce, bezkonfliktowa, chętnie współpracująca

**Z** – kreatywna, pozytywna, uśmiechnięta, współpracująca

**W** – jedna z najlepszych klas, jeśli chodzi o wyniki w nauce, zgrana, współpracująca

**R** – klasa sportowa, trudna, skonfliktowana, z wieloma problemami wychowawczymi, niechętna do pracy zespołowej, zadaniowca

**N** – zespół umyśłów ścisłych, dobre wyniki w nauce, chętnie współpracująca

**K** – klasa przeciętna, nie wyróżniająca się, silne osobowości konfliktowe

**P** – klasa słaba, niechętna do nauki i pracy, dzieci w większości z zaburzeniami, znaczna część uczniów z problemami z koncentracją, rodzice nie współpracują, nie interesują się pracą z dzieckiem; klasa o największym postępie EWD (edukacyjna wartość dodana) w ciągu 3 lat

### Nasze obserwacje zachowania klas podczas symulacji:

**X** – kilkoro uczniów wycofanych zostało szybko wciągniętych do pracy (gra wymaga zaangażowania wszystkich osób w zespole do realizacji celu); uczniowie ci otworzyli się nieznacznie i jednocześnie rzetelnie wspierali pracę zespołu, co zostało zauważone oraz podkreślone przez uczniów „silniejszych”

**Z** – zespół z dużym przekonaniem o własnej wartości i możliwościach; wielu perfekcjonistów; zespół ten potrzebował więcej czasu na uzgodnienie rozwiązań; jednocześnie, stając w obliczu trudności, wątpił w możliwość osiągnięcia celu, w konsekwencji dążąc do jego obniżenia, co w efekcie wymagało zwiększenia intensywności we wzmacnianiu wiary w potencjał tkwiący w grupie

**W** – klasa zgrana, zespoły nieco konkurujące ze sobą, aczkolwiek aby osiągnąć sukces, potrafiły współpracować i wymieniać się doświadczeniami; wszyscy uczniowie zaangażowani w pracę zespołu, uważnie słuchali wskazówek prowadzącego, potrafili dobrze wykorzystać wszystkie sugestie

**R** – skupienie na zadaniu oraz ustalony wspólny dla całej klasy cel w zasadzie wyeliminował konflikty w zespołach; sprawna praca; szybkie działanie; mimo wielu trudności w osiąganiu celów, ani przez chwilę nie zwątpili w możliwość ich osiągnięcia; wysoka potrzeba poczucia sprawiedliwości; sprawni obserwatorzy; porównywanie wyników zespołów rodziło konflikty (mimo wielokrotnego wyjaśniania, że porównanie stosujemy w celu skutecznych identyfikacji metod i technik stosowanych przez innych, które możemy wykorzystać, aby równie

skutecznie realizować cel); wydaje się, że w grupach o takiej charakterystyce należy szczególną wagę przywiązywać do niwelowania wszelkich przyczyn podejmowania działań konkurencyjnych oraz przekierowywania uwagi na osiągnięcia zespołu i wartość płynącą z wykorzystywania dobrych praktyk innych

- N** – zespół świętujący sukcesy, potrafiący dostrzegać swoje mocne strony, poszukujący rozwiązań; uważnie słuchający wskazówek i wykorzystujący je; ten zespół potrzebował minimalnej stymulacji, prowadzący bardziej przeszkadzał aniżeli pomagał; ta obserwacja pozwoliła na wycofanie prowadzącego oraz monitoring z daleka
- K** – osobowości konfliktowe wymagały szczególnego prowadzenia; cierpliwości poświęcona uwaga pozwoliła wyeliminować negatywny wpływ na pozostałą część grupy, co pozwoliło zespołowi pracować samodzielnie i skutecznie; uczeń konfliktowy podlegał stałemu oddziaływaniu prowadzącego (kierunkowanie na działanie, pozytywna informacja zwrotna dot. każdego postępu w odniesieniu do postawy oraz zaangażowania w działanie)
- P** – problemy z koncentracją dzieci wymagały podzielenia pracy na mniejsze porcje; w zasadzie niemożliwe okazało się prowadzenie części teoretycznej (tradycyjnej formy przekazywania wiedzy w postaci wykładu oraz wyrwykowych pytań do grupy); postęp w wynikach i jego docenienie przez prowadzącego motywowały do działania; część doświadczalna pozwalała skupić uwagę dzieci; poznawanie przez działanie okazało się skuteczną metodą przekazania wiedzy, a wyzwania motywowały dzieci do przetamania swoich ograniczeń; pozytywna informacja zwrotna kierowana do grupy oraz cierpliwe wspieranie słabszych uczniów powodowała, że otwierali się na działanie.

Obserwacje te wskazują również, że w toku realizacji zajęć istotne było dostosowywanie „miękkich” technik do potrzeb grupy.

Spójrzmy na wyniki symulacji *Lean* poszczególnych klas:

	N	X	Z	W	R	K	P
wynik klasy produktywność	5,80	4,58	5,75	4,75	5,17	4,33	5,00
wynik klasy zyskowność	18,09	3,17	25,10	13,05	18,09	5,97	13,33
<b>wynik klasy</b>	<b>13,71</b>	<b>3,73</b>	<b>17,36</b>	<b>9,73</b>	<b>12,92</b>	<b>5,31</b>	<b>10,00</b>

Wynik klasy P szczególnie wskazuje na ogromny błąd szufladkowania uczniów przez grono pedagogiczne. Od-

powiednio poświęcona uwaga, świętowanie sukcesów oraz dostosowanie metody dydaktycznej pozwoliły osiągnąć im jeden z lepszych efektów.

Z drugiej strony widać brak jednoznacznej korelacji pomiędzy charakterystyką klasy zdefiniowaną przez nauczycieli a rzeczywistą skutecznością uczniów. Codzienne wyzwania związane z pracą nad skutecznością przekazania wiedzy powodują, że zapomina się o kwestii kształtowania osobowości. Nauczyciele dostrzegają tę potrzebę (czego dowodem jest opracowana przez nich lista wartości dodanej z gry), jednak ustalone wskaźniki pomiaru efektywności pracy nauczyciela przekierowują uwagę na oceny uczniów bardziej niż na postawy, których kształtowanie na tym etapie rozwoju ma fundamentalne znaczenie dla przyszłości młodych ludzi. To właśnie postawy i przekonania mają kluczowy wpływ na efektywność przyswajania wiedzy oraz finalnie – na rozwój kompetencji kluczowych u uczniów. Kompetencji, które są połączeniem wiedzy, umiejętności i postaw odpowiednich do sytuacji, potrzebnych wszystkim do samorealizacji oraz rozwoju osobistego, bycia aktywnym obywatelem, a także do integracji społecznej i zatrudnienia.

#### Gra *Lean Thinking* przez pryzmat gimnazjalisty

Określenie wartości dodanej identyfikowanej przez uczniów zostało przeprowadzone w formie zbioru myśli. Po zakończeniu gry każde z dzieci otrzymało kartkę, na której miało napisać pozytywną myśl, z jaką wychodzi z zajęć. Dzieci wypełniały swoje kartki indywidualnie. Oto dosłowne zapisy uczniów, przedstawione w podziale na grupy rodzajowe:

**Zawód i kierunek (wszystkie dzieci zostały poinformowane, że prowadzący grę realizuje analogiczne działania w toku swojej pracy zawodowej):**

- *interesujący zawód*
- *ma Pani super pracę i zastanowię się nad wyborem takiego zawodu*
- *jaką ma się funkcję w fabryce*
- *ciekawe zajęcie*
- *zobaczyłam, jak może wyglądać praca w fabryce*
- *ogarnąłem sposób prowadzenia firmy*
- *zarządzanie nie jest wcale takie nudne, jak się wydaje*

**Praca zespołowa:**

- *fajnie, że pracowaliśmy zespołowo*
- *rywalizacja zespołów i zaangażowanie grup*
- *integracja z innymi w grupie*
- *praca w grupie sprawia, że zadanie do wykonania jest łatwiejsze*
- *przyjemna atmosfera i poznanie klasy od innej strony*
- *lepsze porozumienie z ludźmi w grupie*

- zajęcia były udane – moja grupa była bardzo zgrana
- nauczyłam się bardziej współpracować i bardziej kreatywnego myślenia oraz skupienia podczas pracy na rzecz całej grupy
- mam lepsze stosunki z klasą
- będzie mi łatwiej pracować w grupie
- nasza klasa jest zgrana, wiele razem możemy i właśnie w naszej klasie drzemie duży potencjał
- zadowolenie z efektów naszej pracy i zgrania mojej klasy
- ten czas tutaj spędzony pokazał mi, że warto współpracować; pokazał mi, jak należy pracować w grupie
- działanie w grupie jest efektywniejsze
- ta gra symulacyjna dodała mi większego zgrania w grupie
- działając razem, możemy przenosić góry
- nasza klasa, wbrew pozorom i mimo istniejących konfliktów i podziałów, potrafi się zgrać
- mimo wszystko jesteśmy zgraną klasą, która potrafi poradzić sobie z czymś trudnym
- w zjednoczonej grupie siła!
- potrafiliśmy się słuchać nawzajem
- współpraca popłaca

#### **Postrzeżenie siebie:**

- samodyscyplina
- znam moje mocne strony
- dowiedziałem się, że mogę być Koordynatorem i że pozytywna rywalizacja jest fajna i dostarcza wielu pozytywnych wrażeń
- nie należy załamywać się gorszym wynikiem, ale próbować go poprawić, ponieważ nic nie jest niemożliwe
- nie można się poddawać i zniechęcać się, bo gdy będziemy próbować dalej, będzie coraz lepiej i lepiej
- trzeba walczyć do końca i nie należy się poddawać
- sukces i pozytywne myślenie
- zrób coś szybciej, później będziesz się mniej stresować
- trzeba myśleć niestandardowo, kwestionować swoje plany i wtedy można być bardziej produktywnym
- znalazłam swoje miejsce podczas naszej pracy, gdzie robiłam rzecz, w której byłam najlepsza
- na sukces trzeba zapracować, a co ważniejsze: nie wolno się poddawać
- będę bardziej wierzyć w swoje możliwości
- niemożliwe staje się możliwe
- ciężka praca i determinacja popłacają
- jeśli chcę, to potrafię
- warto dać z siebie najwięcej, by osiągnąć swój cel

- problemy to możliwości
- jest wiele możliwości
- czym więcej popytasz, tym korzyści większe masz z tego

**Dzieci dostrzegły jeszcze jedną wartość – nie zauważyły, że się uczą, czego dowodem były m.in. następujące zapisy:**

- *Fajnie, że nie było lekcji (x4)*
- *Co najważniejsze, straciłem lekcje*

#### **Nauczyciel w roli klienta**

Wniosek każdego z siedmiu wychowawców, określony po przeprowadzeniu zajęć, był następujący: „Taka gra jest skutecznym narzędziem identyfikacji mocnych i słabych stron uczniów. Zrealizowana w pierwszej klasie tuż po rozpoczęciu roku szkolnego będzie cenną techniką rozpoznania uczniów, która będzie stanowić duże wsparcie w prowadzeniu uczniów w kolejnych miesiącach i latach.”

Rola klienta jest na tyle mało absorbująca, iż pozwala rzeczywiście uzyskać wartość zidentyfikowaną przez nauczycieli. Jednocześnie ta rola pozwala nauczycielowi pracować z dziećmi bezpośrednio, nie tworząc bariery TY – MY, zachowując relację „wymagam efektywności i jakości wyników Waszych działań oraz wspieram Was w dążeniu do realizacji moich wymagań”.

#### **Wnioski ze zrealizowanego projektu a dzisiejszy kształt programu *Młody Lean Lider***

Zachęceni przez nauczycieli oraz wzbogaceni we wnioski i obserwacje, w 2015 r. postanowiliśmy ponownie przeprowadzić analogiczny projekt w tej samej szkole, udoskonalony o wskazówki nauczycieli. Efekty się potwierdziły, jednak badania wskazały, że miały stosunkowo krótkotrwały charakter. Mniej więcej po 3 miesiącach młodzież wracała na stare, utarte szlaki swoich zachowań.

Ta obserwacja zmotywowała nas do pracy nad programem, który będzie trwał cały rok szkolny, tak aby było możliwe utrwalenie wypracowanych postaw.

W kolejnym roku, 2016, zrealizowaliśmy pierwszą edycję programu w nowej odsłonie, w której to nauczyciele – przygotowani przez nasz zespół praktyków *lean* – samodzielnie rozwijali zespoły swoich uczniów, realizując przygotowane przez nas zadania. Wsparcie metodyczne stanowiły: zestaw scenariuszy lekcji oraz materiały w postaci prezentacji, filmów instruktażowych, a także elektronicznych materiałów do gier i zdań. Od minionego, pandemicznego roku szkolnego, zestawy te są również dostępne na platformach Google Classroom oraz MIRO.

#### **Założenia programu *Młody Lean Lider***

Pomimo braku jakiegokolwiek dofinansowania i dzięki wsparciu przedsiębiorstw, które przekazują nam swoje

produkty, program jest bezpłatny dla nauczycieli i ich uczniów. Jedynymi kosztami, jakie wiążą się z realizacją programu, są materiały do lekcji (papier, flamastry, nożyczki, taśma klejąca itp.) oraz dojazd na rozgrywki.

Do programu zapraszamy młodzież szkół podstawowych, zawodowych, liceów oraz techników w wieku 13-19 lat. Część turniejowa programu jest realizowana w dwóch kategoriach wiekowych: szkoła podstawowa i szkoła średnia.

Nauczyciel może przystąpić do programu z nieograniczoną liczbą grup uczniów z jednej lub wielu szkół.

Działamy na etapie edukacji szkolnej, ponieważ z naszego doświadczenia zawodowego wiemy, że zmiany postaw u dorosłych są bardzo trudne do przeprowadzenia. Psychologia rozwojowa wskazuje, że okres dojrzewania to czas poszukiwania wzorców i autorytetów. To także czas kreowania własnej tożsamości i wyboru, jaką osobą chcę być. Dlatego nasze działania są ukierunkowane na to, żeby pokazać uczniom, że istnieją inne alternatywy kształcenia własnej tożsamości niż te dostępne w podstawowym programie edukacji czy w domach (dot. negatywnych wzorców).

Zmiany zachodzące w wieku dorastania dotyczą sfery poznawczej, interakcji społecznej, emocji i świadomości „ja”. Nasz program oferuje uczniom możliwość odkrycia, jak kształtować procesy myślowe w sposób planowany, ukierunkowany oraz systematyczny. W toku zajęć z uczniami rozwijamy zdolność analizy i syntezy, myślenia abstrakcyjnego i logiczno-dedukcyjnego. Mając świadomość zwiększonej emocjonalności w okresie adolescencji, pracujemy z uczniami nad wzmocnieniem ich uważności na drugiego człowieka oraz budujemy poczucie przynależności do zespołu, a także uczymy odnajdywania swoich ról w zespole.

Nasz program edukacyjny został **skonsultowany z zespołem profesorów psychologii Uniwersytetu Gdańskiego**, którzy wskazali na konieczność cyklicznego oddziaływania na uczniów w celu systematycznego rozwijania i utrwalenia postaw oraz zachowań. Rozwój niezbędnych kompetencji wymaga czasu – jest konieczne zdobycie potrzebnej wiedzy oraz jej praktyczne zastosowanie i przełożenie na umiejętności. Dlatego program jest realizowany na przestrzeni całego roku szkolnego (przez 10 miesięcy). Pozwala to dokonać trwałych zmian w postawach uczniów i zapewnić, że zdobyta wiedza będzie mogła zostać przełożona na praktykę.

Jednocześnie dbamy o to, aby metody pracy z uczniami wykorzystywały zaangażowanie emocjonalne – jak pokazują badania, dzięki niemu zapamiętujemy lepiej i trwalej. Gry, skecze, piosenki oraz możliwość prezentacji wyników w dowolny sposób, wybrany przez grupę powodują, że uczniowie dobierają metody pracy do swoich możliwości i umiejętności, w tym realizacji potrzeby zwy-

klej radości. Wykorzystujemy również naukę poprzez wyzwanie, niezwykle skuteczną w procesie dydaktycznym.



Fot. Archiwum projektu Młody Lider

Oczywiście zdajemy sobie sprawę, że 10 miesięcy to nie dla każdego ucznia wystarczający czas na utrwalenie postaw czy umiejętności. Co roku nasze edycje się zmieniają, by zapewnić nauczycielom i ich uczniom możliwość ponownego startu w programie.



Fot. Archiwum projektu Młody Lider

Trwałość efektów programu potwierdzają wywiady z nauczycielami minionych edycji, którzy wskazują zmiany, jakie zaszły w postawach uczniów i ich gotowości do współdziałania oraz zdolności samoorganizacji.

### Struktura programu

Pełny program jest realizowany przez cały rok szkolny w postaci **27 lekcji trwających po 45 min.** Zajęcia mogą odbywać się w ramach lekcji przedsiębiorczości, lekcji wychowawczych, lekcji ekonomii w praktyce, czy też zajęć dodatkowych lub **innowacji programowej**.

Każdy rok szkolny to nowa edycja, z nowymi wyzwaniami dla uczniów. Każdego roku zmieniamy temat wiodący programu i grę symulacyjną. Były edycje, w których żeglowaliśmy przez Morze Mudy (z jap. *Muda*: marnotrawstwo), budując unikalne tratwy, podbijaliśmy Wszechświat Doskonałości, wytwarzając rakiety czy do-



skonaliliśmy komunikację komandosów, dostarczając im samodzielnie zaprojektowane telefony komórkowe.

Równolegle w ramach program odbywa się turniej, mający na celu wyłonienie 10-osobowej grupy najlepszych w Polsce Młodych Lean Liderów danej edycji.

Program składa się z trzech etapów:



### Etap 1 – rozwój postaw

Zestaw działań związany z funkcjonowaniem grup i ich nauczycieli, których celem jest rozwinięcie postaw *lean thinkera*. Większość prac jest realizowana samodzielnie przez nauczyciela w oparciu o przekazane scenariusze zajęć, prezentacje oraz pakiet startowy.

Na tym etapie uczniowie budują swoją tożsamość i wartości oraz postawy, pracując w oparciu o niekomputerową grę symulacyjną *Lean thinking*. Podczas gry uczą się pracy zespołowej nad wspólnym osiągnięciem celu. Pracują wg 10 zasad ciągłego doskonalenia (więcej informacji o tych zasadach znajduje się w materiałach do lekcji nr 1). Poznają zasady pracy w procesie oraz wykorzystania wyników procesu do podejmowania działań doskonalących, a także uczą się dzielić pracą i rozmawiać o problemach.



W tym czasie koordynatorzy regionalni oraz mentorzy wspierają nauczycieli i grupy, odpowiadając na ich pytania czy wątpliwości.

Na początku grudnia uczniowie przygotowują prezentacje – podsumowanie wniosków z przebiegu gry wg przekazanych im kryteriów oceny prezentacji. Prezentacje przybierają kształt slajdów w PowerPoint, filmów, opowiadań, przedstawień, wierszy i in. Wszelkie formy ekspresji są dozwolone.

Koordinatory regionalni monitorują napływanie prezentacji i ich zgodność z wymaganiami. Dokonują również oceny formalnej prac.

Od połowy grudnia rozpoczynają pracę jurorzy, którzy dokonują oceny jakościowej nadesłanych prezentacji wg przekazanych kryteriów, przedstawionych na początku każdego z etapów. Od połowy grudnia prace rozpoczyna zespół centrali, który dokonuje podsumowania wyników i z początkiem kolejnego roku kalendarzowego publikuje ranking grup.

Najlepsze grupy są dopuszczone do udziału w turnieju ogólnopolskim. Pozostałe zespoły realizują program poza turniejem, korzystając ze wsparcia koordynatora regionalnego.

Odczytaj kod QR i zobacz film podsumowujący pracę uczniów na etapie 1:



### Etap 2 – rozwój wiedzy

Ten etap to zestaw działań związany z budowaniem wiedzy młodych *lean thinkerów*. Nauczyciele, bazując na scenariuszach lekcji i materiałach pomocniczych, przekazują uczniom zadania-wyzwania.

Zadania uczniów są podzielone na 2 grupy:

1. zadania związane z nabyciem umiejętności definiowania problemów i podejścia procesowego w analizie problemu;
2. zadania związane z nabyciem wiedzy dotyczącej zastosowania podstawowych technik *lean* do rozwiązywania problemów.

Zadaniem uczniów jest **samodzielne pozyskanie wiedzy** w ramach zadanego tematu, opracowanie jednopunktowych lekcji i podzielenie się wiedzą z kolegami, aby finalnie rozegrać grę *Lean Tabu*, która w wesoły sposób pozwala dokonać powtórki i weryfikacji zdobytej przez zespół wiedzy.

Na tym etapie uczniowie otrzymują również zadanie dodatkowe, związane z publicznym występem podczas półfinałów. W każdej edycji jest to inne zadanie.

Grupy, które nie dostały się do turnieju, realizują program analogicznie do grup turniejowych, z tym, że nie biorą udziału w półfinałach.

### Etap 2 – półfinał turnieju *Młody Lean Lider* (turniej wiedzy)

Półfinał danej edycji to jednodniowe wydarzenie, podczas którego grupy turniejowe spotykają się, aby walczyć o wejście do finału. Półfinały są realizowane na polskich uniwersytetach.

Równoległe do rozgrywek uczniów prowadzone jest szkolenie dla nauczycieli, przygotowujące ich do przeprowadzenia zajęć w ramach etapu 3.

Półfinał jest realizowany w postaci kolejnej gry, która pozwala zweryfikować pozyskaną wiedzę oraz jakość współpracy w zespole.



Fot. Archiwum projektu Młody Lean Lider

Wiedza uczestników jest weryfikowana poprzez zadania rozwiązywane w 10-osobowych zespołach, a jakość współpracy w zespole jest oceniana przez jurorów – praktyków *lean* oraz przedstawicieli uczelni i organizacji partnerskich Fundacji Lean Education.



Fot. Archiwum projektu Młody Lean Lider

Praca jurorów i kryteria oceny są ustandaryzowane, a sami jurorzy są przygotowani do pracy w toku półfinałów oraz podczas szkoleń przed półfinałami.



Fot. Archiwum projektu Młody Lean Lider

Najlepsze grupy uzyskują możliwość uczestniczenia w kolejnym etapie turnieju, którego podstawą jest realizacja projektu doskonalącego w prawdziwym przedsiębiorstwie.

Grupy, które nie zakwalifikowały się do etapu 3, mogą nadal uczestniczyć w programie, jednak muszą samodzielnie pozyskać przedsiębiorstwo, w którym będą realizowały zajęcia.

W etapie 3 uczestniczą grupy turniejowe, które wyłoniono podczas półfinału, a także część grup pozaturniejowych, które zostały zaakceptowane przez przedsiębiorstwa.

Zeskanuj kod QR,  
aby obejrzeć wrażenia  
z półfinałów:



### Etap 3 – rozwój umiejętności

Ostatni etap działań ma na celu przeniesienie zdobytej wiedzy na praktyczny grunt przedsiębiorstwa.

Rozwój umiejętności następuje poprzez:

- rozwiązanie problemu zdefiniowanego przez przedsiębiorstwo;
- opracowanie gry symulacyjnej odzwierciedlającej wybrany proces zachodzący w przedsiębiorstwie oraz mechanizmy jego doskonalenia.



Fot. Archiwum projektu Młody Lean Lider

W toku etapu 3 uczniowie mają możliwość odbycia **trzech 3-godzinnych wizyt w przedsiębiorstwie**, odbywających się co 2 tygodnie. Jednocześnie zapewniamy nieograniczony dostęp do zdalnego wsparcia koordynatora oraz mentorów. Podczas **pierwszej wizyty** poznają firmę i jej wybrane procesy, a także podejmują decyzję o wyzwaniu, którego się podejmą. Następnie zapoznają się z procesem, który będą mieli za zadanie usprawnić lub zasymulować. Podczas **drugiej wizyty** uczniowie przedstawiają wstępne propozycje rozwiązań opiekunowi ze strony firmy oraz pogłębiają obserwacje procesu. W czasie tej wizyty przedstawiciel firmy naprowadza uczniów na rozwiązania, wskazując możliwe kierunki analizy oraz obszary wiedzy, którą powinni uzupełnić i zastosować do rozwiązania problemu. Podczas **trzeciej wizyty** następuje finalizacja projektu uczniów w postaci propozycji rozwiązań oraz gry symulacyjnej.

Podczas lekcji pomiędzy wizytami uczniowie pracują nad rozwiązaniami, a po zakończeniu wizyt przygotowują się do finałowej prezentacji, wg kryteriów ustalonych i przekazanych na początku etapu 3. Prezentacje przybierają kształt slajdów Power Point, Prezi, kabaretów, przedstawień i in. Wszelkie formy ekspresji są dozwolone, a szczególnie doceniane – te niestandardowe.

Tuż przed finałami, w wyznaczonym terminie, uczniowie przesyłają organizatorom materiały, które mają zamiar wykorzystać w toku swoich prezentacji.

Zeskanuj kod QR i zobacz film podsumowujący wizytę uczniów w przedsiębiorstwie:



### Etap 3 – finał edycji Turnieju *Młody Lean Lider* (rozwój umiejętności)

Zwieńczeniem 10-miesięcznego programu jest prezentacja zrealizowanych projektów przed **profesjonalnym Jury**, w którego gronie zasiadają managerowie firm, koordynatorzy *Lean Management* oraz wykładowcy *lean* z wyższych uczelni. Z Fundacją współpracują m.in. **Uniwersytet Łódzki**, **Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu**, **Politechnika Śląska** oraz **Uniwersytet Gdański**, gdzie co roku odbywają się ogólnopolskie finały programu. Podczas wydarzenia uczniowie prezentują przed jurorami rezultaty swoich prac projektowych oraz gry symulacyjne. Ocena jurorów decyduje o zwycięzcy edycji programu, który otrzymuje **statuetkę Młodego Lean Lidera** – najlepszego w Polsce zespołu młodych *lean thinkerów*.

### Wsparcie dla nauczycieli

Warunkiem skorzystania ze szkoleń i innych form wsparcia dla nauczycieli jest przystąpienie do ogólnopolskiego programu ***Młody Lean Lider*** za pośrednictwem strony internetowej [www.leaneducation.pl/dolacz-do-programu](http://www.leaneducation.pl/dolacz-do-programu).

Nauczyciel przystępujący do programu otrzymuje hasło dostępowe do stale doskonalonych materiałów w wersji elektronicznej:

- scenariuszy lekcji
- prezentacji do lekcji
- zestawów niekomputerowych, edukacyjnych gier symulacyjnych i kart pracy
- filmów instruktażowych do lekcji
- naszego autorskiego *Poradnika Młodego Lean Lidera*, dostarczającego podstawowej wiedzy z zakresu *lean*.

Podczas pracy w programie każdy nauczyciel ma przydzielonego **koordynatora regionalnego**, którego



Fot. Archiwum projektu Młody Lean Lider



Fot. Archiwum projektu Młody Lean Lider

zadaniem jest zapewnienie wsparcia merytorycznego, organizacyjnego i mentalnego w toku realizacji działań. Jednocześnie raz w miesiącu organizujemy spotkania on-line dla nauczycieli, aby zapewnić im możliwość wymiany doświadczeń i odpowiadać na pojawiające się wyzwania.

Istotnym elementem programu jest **cykl bezpłatnych szkoleń dla nauczycieli** przystępujących do programu, na który składają się:

- **3 obowiązkowe szkolenia** 1-dniowe w toku całego roku szkolnego zgodnie z kalendarzem programu zamieszczonym na [www.leaneducation.pl](http://www.leaneducation.pl); celem szkoleń jest dostarczenie nauczycielom wiedzy pozwalającej na realizację programu na każdym z etapów oraz przekazanie wskazówek dotyczących prowadzenia zajęć z uczniami
- szkolenia opcjonalne wg oferty przygotowanej przez trenerów Lean Education.

### Wolontariusze Lean Education – ludzie z pasją i misją

Fundacja Lean Education to niezwykła organizacja. Nie ma wśród nas ważnych i ważniejszych. Nikt nie płaci za naszą pracę. Jesteśmy ludźmi pełnymi pasji i radości, których misją jest wspieranie innych w ich rozwoju. Na co dzień pracujemy na pełnych etatach w firmach produkcyjnych, usługowych i logistycznych. Nasz wolny czas dzielimy pomiędzy nasze rodziny, indywidualne pasje oraz Lean Education. Cieszy nas każda chwila, w której rozwijamy nasz program, organizujemy i prowadzimy szkolenia dla nauczycieli, a także dla siebie nawzajem, współpracujemy z przedsiębiorstwami przyjmującymi uczniów oraz opiekujemy się grupami. A przy tym wszystkim stale wykorzystujemy 10 zasad Kaizen, aby wszystko, czym się zajmujemy, rozwijało zarówno naszych nauczycieli oraz ich uczniów, jak i nas samych. Jest nas w sumie ok. 50 osób pełniących role jurorów, trenerów, koordynatorów, opiekunów grup w firmach i zwykłych-niezwykłych administratorów.



Fot. Archiwum projektu Młody Lean Lider



Fot. Archiwum projektu Młody Lean Lider

## NAUCZYCIELE O PROGRAMIE

**Patryk Kleczkowski, nauczyciel j. polskiego w Technikum w Publicznej Szkole Gastronomicznej HO-GA we Wrocławiu:**

**Co zachęciło Pana do udziału w programie Młody Lean Lider?**

*Ciekawość – zadawałem sobie pytanie, co to jest ten cały lean. Dziś wiem, że lean nas otacza i jeśli wpuścimy go do naszych szkół, możemy sprawić, że edukacja stanie się praktyczna.*

**Co Pana zdaniem stanowi wartość Programu dla uczniów?**

*Młodzi ludzie uczą się w MLL umiejętności pracy w grupie, zarządzania sobą w czasie, kreatywnego rozwiązywania problemów i szukania odpowiedzi na pytanie: czy to, co robimy, to jedyny sposób?*

**Co, Pana zdaniem, stanowi wartość Programu dla nauczyciela?**

*Dla mnie program MLL to okazja do zadania sobie pytania, co naprawdę jest ważne w pracy nauczyciela. Projekt nadaje edukacji wymiar praktyczny, bo pokazuje, że to, czego uczniowie nauczyli się podczas programu, mogą wykorzystać w życiu.*

**Co, Pana zdaniem, stanowi wartość Programu dla szkoły?**

*Dla mojej szkoły wzięcie udziału w MLL i dotarcie do półfinału okazało się bardzo prestiżowe. Byliśmy w gronie najbardziej innowacyjnych szkół w Polsce, które otworzyły się na lean. Jesteśmy dumni ze swoich uczniów i wdzięczni organizatorom MLL za tak ciekawy projekt.*

**Jakimi argumentami zachęciłaby Pan kolejnych uczestników do udziału w Programie?**

*W mojej szkole uczniów już nie trzeba zachęcać do MLL. Poprzednia edycja zachęciła ich tak bardzo, że chcemy w tym roku również wystartować.*



**Mirosław Drożak, nauczyciel logistyki w Powiatowym Centrum Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego w Pucku:**

**Co zachęciło Pana do udziału w programie Młody Lean Lider?**

*Zanim dowiedziałem się o projekcie, szukałem różnych sposobów, aby zachęcić uczniów do nauki, przekazywać wiedzę w sposób, który ich zainteresuje. Zainteresowało mnie zastosowanie gier edukacyjnych i zacząłem poszukiwać takich gier, które mógłbym wykorzystać do nauczania logistyki. MLL był odpowiedzią na moje poszukiwania.*

**Co, Pana zdaniem, stanowi wartość Programu dla uczniów?**

*Zdobywanie wiedzy praktycznej, a nie: mało zrozumiałych definicji.*

**Co, Pana zdaniem, stanowi wartość Programu dla nauczyciela?**

*Możliwość przekazywania wiedzy w ciekawy sposób.*

**Co, Pana zdaniem, stanowi wartość Programu dla szkoły?**

*Możliwość promowania szkoły jako tej, która w nauczaniu wykorzystuje nowoczesne i ciekawe metody nauczania.*

**Jakimi argumentami zachęciłaby Pan kolejnych uczestników do udziału w Programie?**

*Będziecie uczyć się w ciekawy sposób, doskonale się przy tym bawiąc, a jednocześnie macie szansę na prestiżową wygraną w konkursie.*

**Renata Ronkiewicz, nauczyciel w Gimnazjum nr 1 im. Wł. Jagiełły w Brodnicy:**

**Co zachęciło Panią do udziału w programie Młody Lean Lider?**

*W moim przypadku była to zachęta ze strony p. Wioletty Jankowskiej z firmy SITS, koordynatorki projektu w Brodnicy.*

**Co, Pani zdaniem, stanowi wartość Programu dla uczniów?**

Największą wartością jest docenie takich umiejętności, jak praca zespołowa i komunikacja między uczestnikami. Podczas gier symulacyjnych uczniowie pokazali, że są kreatywni, zdobyli także wiedzę merytoryczną. Nauczyli się pracować pod presją czasu. Dzięki programowi uczestnicy brali udział w szkoleniu z zakresu zarządzania projektami. Poza tym udział w programie to wielka przygoda z procesem produkcyjnym.

**Co, Pani zdaniem, stanowi wartość Programu dla nauczyciela?**

Dla nauczyciela udział w programie to nowe doświadczenia, możliwość rozwoju osobistego i bliższe poznanie swoich wychowanków.

**Co, Pani zdaniem, stanowi wartość Programu dla szkoły?**

Między naszą szkołą a zakładem produkcyjnym SITS Sp z o. o. z Brodnicy doszło do współpracy. Uczniowie mieli możliwość obserwowania procesów produkcyjnych. Udział w projekcie podniósł jakość pracy naszej szkoły.

**Jakimi argumentami zachęciła by Pani kolejnych uczestników do udziału w Programie?**

Udział w programie to dla każdego nauczyciela nowe doświadczenie, a dla ucznia – wspaniała zabawa.

**Agnieszka Liśkiewicz, nauczyciel matematyki w Gimnazjum nr 16 w Gdańsku:**

**Co zachęciło Panią do udziału w programie Młody Lean Lider?**

Poprzednie spotkania z lean w mojej szkole. Od początku bardzo spodobała mi się forma i sama idea projektu, więc chętnie angażuję w nią kolejnych swoich uczniów.

**Co, Pani zdaniem, stanowi wartość Programu dla uczniów?**

Sam sposób przekazania im wiedzy: w formie zabawy i rywalizacji. Młodzież uczy się przedsiębiorczości oraz współpracy w grupie.

**Co, Pani zdaniem, stanowi wartość Programu dla nauczyciela?**

Poznaje nowe, ciekawe sposoby przekazywania wiedzy swoim uczniom.

**Co, Pani zdaniem, stanowi wartość Programu dla szkoły?**

Udział w nowym, bardzo wartościowym projekcie.

**Jakimi argumentami zachęciła by Pani kolejnych uczestników do udziału w Programie?**

Młody Lean Lider to: nauka przez zabawę, udział w super konkursie, nauka twórczego rozwiązywania problemów oraz współpracy w grupie.



**Paweł Fajfer, nauczyciel logistyki w Zespole Szkół Zawodowych nr 1 w Poznaniu, wykładowca Wyższej Szkoły Logistyki z siedzibą w Poznaniu:**

W dydaktyce pracuję od kilkunastu lat, od czterech lat jestem nauczycielem w technikum i chciałbym Wam powiedzieć, że nigdy jeszcze nie brałem udziału w konkursie, który nie dość, że uczy jakże przydatnej w życiu (nie tylko w biznesie) wiedzy dotyczącej lean, to przede wszystkim rozwija kompetencje miękkie! Na co dzień mocujemy się z podstawą programową, szarością wynikającą z matych budżetów naszych placó-

wek, a tutaj, jak światełko w tunelu, pojawiaacie się Wy! Nie można bardzo trafnie uczyć pracy w zespole, działania pod presją czasu i wymagań klienta, komunikowania się itp. Dodam, że zazdroścę dzieciakom tego, że mogą rywalizować w tylu etapach, a my tylko raz, na szkoleniu...

Chciałbym również powiedzieć coś na temat szkolenia dla nauczycieli. Przyznam się, że gdy zobaczyłem materiały, to pomyślałem sobie, że to (przepraszam za określenie) zapchajdziura na czas półfinału. Od razu jednak chcę powiedzieć, że już dawno tak błędnie nie dokonałem osądu. Brałem udział w wielu szkoleniach, a wobec tych, które sam prowadzę, jestem bardzo krytyczny i wymagający. Często, gdy się doszkałam, czuję, że trener prowadzący szkolenie albo jest nieprzygotowany, albo gra na zwłokę – co bardzo mnie irytuje, bo tracę swój czas. U Państwa, było zupełnie inaczej, czas został wykorzystany w 100% – żałuję, że szkolenie tak szybko minęło i zakończyło się przekonaniem, ile jeszcze można było zrobić, ile się dowiedzieć... Aż ciśnie się prośba o kolejne takie szkolenia.

Zeskanuj kody QR, aby wysłuchać innych nauczycieli:



**Joanna Czarska** – człowiek, którego misją i pasją jest rozwój ludzi oraz ich organizacji; mama dwójki już dorosłych dzieci, które wychowywała w duchu lean thinking; Prezes Fundacji Lean Education; dyrektor merytoryczny i ekspert lean management w firmie LeanQ Team Sp. z o. o.; wykładowca Politechniki Gdańskiej; autorka kilkudziesięciu artykułów oraz 4 książek na temat doskonalenia przedsiębiorstw z wykorzystaniem koncepcji lean.