



**„Bezpośrednie wsparcie rozwoju szkół i przedszkoli  
poprzez wdrożenie zmodernizowanego systemu  
doskonalenia nauczycieli w powiecie lubańskim”**



# **Diagnoza potrzeb rozwojowych szkoły**

## Kompendium wiedzy dla dyrektorów szkół i przedszkoli



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego





**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

**„Bezpośrednie wsparcie rozwoju szkół i przedszkoli  
poprzez wdrożenie zmodernizowanego systemu  
doskonalenia nauczycieli w powiecie lubańskim”**



**Diagnoza potrzeb  
rozwojowych szkoły**  
Kompendium wiedzy  
dla dyrektorów szkół i przedszkoli



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**Publikacja powstała w ramach projektu pt.  
*Bezpośrednie wsparcie nauczycieli szkół i przedszkoli  
poprzez wdrożenie zmodernizowanego systemu  
doskonalenia nauczycieli w powiecie lubańskim.***



**Wybór materiałów metodycznych i opracowanie merytoryczne publikacji:**

Iwona Kalinowska - Tymińska

**Nadzór merytoryczny:**

Alina Męczywór

**Współpraca:**

Edward Smusz, Przemysław Kempieński

**Recenzje merytoryczne:**

Bogna Bartosz, Alicja Kosowska

**Korekta językowa:**

Robert Mertuszka

**Skład i wydruk publikacji:**

Sławomir Anioł FadoS

e-mail: [biuro@fados.pl](mailto:biuro@fados.pl)

[www.fados.p](http://www.fados.p)

**Wydawca:**

Powiat Lubański – Powiatowe Centrum Edukacyjne w Lubaniu, 2015  
Copyright by PCE Lubań

**ISBN 978-83-941485-2-2**

**Egzemplarz bezpłatny.**

# Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	<b>10</b>
<b>1. Diagnoza potrzeb rozwojowych szkoły/przedszkola</b> .....	<b>15</b>
1.1. Podstawowe założenia nowego systemu wsparcia.....	15
1.2. Diagnoza potrzeb szkoły/placówki .....	19
1.3. Źródła informacji o szkole/placówce .....	20
<b>2. Podstawowe koncepcje i narzędzia, wywiady i warsztaty diagnostyczne</b> .....	<b>26</b>
2.1. Techniki koncepcyjne pracy grupowej.....	26
2.2. Techniki konwersacji coachingowej.....	33
2.3. Formułowanie i komunikowanie wniosków z diagnozy.....	38
2.4. Narzędzia pomocne w wypracowywaniu rozwiązań.....	40
<b>3. Projektowanie wsparcia rozwojowego poprzez formułowanie celów, ustalenie form i metod wspierania szkoły w rozwoju. Organizacja wsparcia i planowanie działań rozwojowych szkoły/placówki.</b> .....	<b>46</b>
3.1. Projektowanie wsparcia rozwojowego poprzez formułowanie celów. Komunikowanie zmiany w szkole/placówce .....	46
3.2. Techniki planowania .....	47
3.3. Formy doskonalenia nauczycieli i wspomaganie rozwoju szkoły .....	49
3.4. Organizacja wsparcia i planowanie działań rozwojowych szkoły/placówki.....	50
<b>4. Strategie zarządzania wsparciem, współpraca zespołów nauczycielskich, monitorowanie i ewaluacja procesów wsparcia</b> .....	<b>59</b>
4.1. Współpraca zespołów nauczycielskich .....	59
4.2. Monitorowanie i ewaluacja procesów wsparcia.....	66
<b>Podsumowanie</b> .....	<b>71</b>
<b>Bibliografia</b> .....	<b>72</b>



Oświata jest szczególnym przedmiotem troski władz powiatu lubańskiego. Dla organu prowadzącego jest bardzo ważne, aby była ona na jak najwyższym poziomie. Co roku przeznaczamy z subwencji oświatowej ponad 22 mln zł. na jej funkcjonowanie. Niestety środki te nie są w pełni wystarczające. Oczekiwania i potrzeby są dużo większe. Tym bardziej z wielkim zadowoleniem przyjmuję każdą inicjatywę zmierzającą do pozyskiwania środków unijnych. Stanowią one istotne uzupełnienie budżetu powiatu. Dają także możliwość realizacji różnych przedsięwzięć. Dzięki projektom unijnym polepsza się baza dydaktyczna placówek oświatowych, uczniowie korzystają z różnych form wsparcia, a nauczyciele wzbogacają swój warsztat pracy.



Nieocenioną rolę w pozyskiwaniu środków unijnych odgrywa Powiatowe Centrum Edukacyjne. Pełen profesjonalizm działania i zaangażowanie PCE pozwala na realizację wielu projektów. Często są to projekty, których budżet przekracza kilka milionów złotych. Korzystają z nich placówki oświatowe prowadzone przez powiat lubański ale także, co szczególnie chciałbym podkreślić, przedszkola, szkoły podstawowe i gimnazja z całego powiatu. W ten sposób PCE stało się bardzo ważnym elementem w strukturze placówek oświatowych oraz gwarantem wysokiej jakości świadczonych usług. Centrum realizuje działania bezpośrednio wpływające na rozwój edukacji w naszym powiecie. Wielu tych pomysłów nie byłibyśmy w stanie zrealizować, gdyby nie wysokie kompetencje dyrekcji i pracowników PCE.

**„Bezpośrednie wsparcie rozwoju szkół i przedszkoli poprzez wdrożenie zmodernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli w powiecie lubańskim”** to kolejny projekt służący podniesieniu poziomu edukacji skierowany do dyrektorów i nauczycieli. Jego realizacja ma za zadanie przygotować kadrę pedagogiczną do zbliżających się wielkimi krokami zmian w systemie doskonalenia nauczycieli. Głównym filarem tych zmian jest wspomaganie wynikające z indywidualnych potrzeb konkretnej placówki oświatowej, popartych rzetelną diagnozą, uwzględniające wyniki sprawdzianów i egzaminów oraz wnioski z ewaluacji zewnętrznej i wewnętrznej. Istotnym faktem jest to, że w realizację projektu zaangażowane były placówki oświatowe ze wszystkich gmin powiatu lubańskiego. Mogły one skorzystać ze szkoleń rad pedagogicznych dotyczących wybranych obszarów wsparcia, konsultacji grupowych i indywidualnych, a także delegować dyrektorów i nauczycieli do pogłębiania wiedzy w ramach sieci współpracy i samokształcenia. A wszystko to w imię podniesienia jakości pracy szkół i przedszkoli oraz wyjściu naprzeciw wyzwaniom współczesnego systemu edukacji.

Jestem przekonany, że zaangażowanie i determinacja kadry pedagogicznej pozwoliły bez przeszkód zrealizować założenia projektowe i osiągnąć postawione przed sobą cele. Zdobyta wiedza i doświadczenie w perspektywie nadchodzących zmian bez wątpienia przyniesie wymierne korzyści szkołom i przedszkolom uczestniczącym w tak ważnym przedsięwzięciu. Z pewnością przysłuży się do tego także niniejsze Kompendium, w którym dyrektor placówki oświatowej znajdzie wiele cennych informacji, niezbędnych do właściwego zarządzania.

Doceniając rolę edukacji w życiu człowieka, życzę wszystkim pedagogom, aby ciągle doskonalić warsztat pracy sprzyjało wszechstronnemu rozwojowi naszych uczniów.

Walery Czarnecki  
Starosta Lubański

**Szanowni Państwo Dyrektorzy,**

Oddajemy w Wasze ręce publikację, która powstała w ramach projektu pt. „Bezpośrednie wsparcie szkół i przedszkoli poprzez wdrożenie zmodernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli w powiecie lubańskim”, realizowanego przez Powiat Lubański – Powiatowe Centrum Edukacyjne w Lubaniu. **„Diagnoza potrzeb rozwojowych szkoły. Kompendium wiedzy dla dyrektorów szkół i przedszkoli”** to jedno z dwóch wydawnictw,

jakie opracowaliśmy na bazie naszych powiatowych doświadczeń. Drugim, powstałym w ramach tego projektu, jest *„Wsparcie szkół i przedszkoli. Przewodnik metodyczny dla dyrektorów i nauczycieli”*

W naszych publikacjach prezentujemy sprawdzone propozycje, z którymi warto się zapoznać. Mam nadzieję, że wiele z przedstawionych metod i sposobów na przygotowanie i przeprowadzenie procesu diagnozy w Waszych placówkach będziecie Państwo mogli wykorzystać w swojej pracy zawodowej. Jak pisze Autorka: *Budowanie wiarygodności, że jest się szkołą przyszłości, jest trudne, ale możliwe, gdy podstawą wysokiej wydajności uczyni się zarządzanie - zwłaszcza przez wartości - umiejętność powierzania odpowiedzialności, rozwój indywidualny pracowników, budowanie zespołu, komunikację, negocjowanie i zarządzanie sobą. Tego wszystkiego można się nauczyć i stale rozwijać.* Wierzę, że ta publikacja pomoże Państwu zbudować szkołę przyszłości.



O tym, że warto zwrócić uwagę na nasze Kompendium, świadczą recenzje merytoryczne zarówno pracowników naukowych, jak i jednego z dyrektorów szkoły. Pani dr Bogna Bartosz z Uniwersytetu Wrocławskiego w swojej recenzji stwierdziła, że *„idea i zamysł autorski jest atutem prezentowanej pracy. Przekazanie dyrektorom szkół wiedzy na temat najnowszych rozwiązań i propozycji podnoszenia jakości pracy szkoły jest niewątpliwą zaletą przedstawionego projektu. Co więcej, prezentowane w ramach kompendium rozwiązania zostały już wdrożone i sprawdzone”*. Pani mgr Alicja Kosowska z Dolnośląskiej Szkoły Wyższej napisała, że publikacja będzie przydatna dyrektorowi, ponieważ *„zawiera wiele istotnych wskazówek i pomysłów na wspieranie rozwoju placówki. Autorka zebrała wszystkie najlepsze pomysły w jedno kompendium wiedzy, co pozwala na zapoznanie się i wybranie najbardziej odpowiedniej formy pracy zarówno z radą pedagogiczną, zespołem nauczycieli oraz nauczycielami, jako jednostkami”*. Dyrektorzy, do których zwróciliśmy się z prośbą o ocenę publikacji, spojrzeli na Kompendium i z perspektywy pełnionych funkcji i zadań, jakie realizują, jednoznacznie orzekli, że wydawnictwo porządkuje ich wiedzę i będzie pomocne w planowaniu i realizacji zadań dot. diagnozy w szkole.

Wysokie noty, jakie otrzymało Kompendium pozwala sądzić, iż będzie to pozycja, do której dyrektor placówki oświatowej będzie chętnie sięgał.

Wszystkim, którzy przyczynili się do powstania tej publikacji, serdecznie dziękuję. Życzę Państwu, abyście mogli korzystać z naszego Kompendium w planowaniu i realizacji procesu diagnozy w swoich placówkach. Byście znaleźli tu także wiele cennych inspiracji do własnej pracy.

Dyrektor

Powiatowego Centrum Edukacyjnego

w Lubaniu

Anna Ł. Adamska





**Wstęp**

## Wstęp

*Wiem, że na pewno nie wszystko wiem*, to założenie wynikające z rozwoju cywilizacyjnego i technologicznego, odkryć naukowych, nowych zjawisk społecznych powoduje, że nie możemy zakładać, iż mamy o jakiejś dziedzinie pełną wiedzę. Liczba informacji przyrasta codziennie w takim tempie, że nie jesteśmy w stanie ich skutecznie przetwarzać, a nasza wiedza o rzeczywistości jest bardziej fragmentaryczna niż kompleksowa. Wszyscy musimy uczyć się przez całe życie. Dlatego wyzwania współczesności w obszarze zaspokajania ciągle to nowych potrzeb, w tym również edukacyjnych, powinny motywować nas do ciągłych zmian i zmuszać do refleksyjnej oceny naszych możliwości. Im szybciej zrozumieją to dyrektorzy szkół, nauczyciele, rodzice i osoby odpowiedzialne za oświatę, tym łatwiej będzie można stworzyć rzeczywistą szkołę XXI wieku.

Sukces szkoły to sprawa samooceny, znajomość siebie i świadomość, że takiej otwartej postawy oczekują od nas nie tylko uczniowie, ale współczesne społeczeństwo, po to, aby nie stać na marginesie społecznych zmian. Zaufania nie zbuduje szkoła, która będzie tkwić w samozadowoleniu, twierdząc, że dotychczasowe sukcesy są najlepszym dowodem na to, że stosowane metody są słuszne i skuteczne dziś. Problem w tym, czy jutro tej wiedzy i takich umiejętności będzie potrzebowało przyszłe społeczeństwo? Budowanie wiarygodności, że jest się szkołą przyszłości jest trudne, ale możliwe, gdy podstawą wysokiej wydajności uczyni się zarządzanie - zwłaszcza przez wartości - umiejętność powierzania odpowiedzialności, rozwój indywidualny pracowników, budowanie zespołu, komunikację, negocjowanie i zarządzanie sobą. Tego wszystkiego można się nauczyć i stale rozwijać.

Te wszystkie umiejętności i wiedzę jak najszybciej powinni posiadać dyrektorzy i nauczyciele. To oni bowiem przygotowują i wychowują w szkołach liderów przyszłości. Szkoła musi nadążać za rozwojem tej nowej wiedzy, a **rozwinię się tak daleko, jak ludzie, którzy są w niej zatrudnieni**. To prawo, które rządzi każdą organizacją, w tym również szkołą.

Zatem rozdzwięk między potrzebami młodego pokolenia, a możliwościami nas dorosłych wobec stale zmieniającej się rzeczywistości, powinien wymuszać na nas stałe dokształcanie i modyfikowanie dotychczasowych sposobów działania, gdyż w centrum szkoły XXI wieku znajduje się uczeń. To on jest początkiem i końcem wszystkich działań edukacyjnych. Dlatego przekaz, który do niego kierujemy, powinien być spersonalizowany – dopasowany do jego możliwości, ale i różnych preferencji, o czym często zapominamy.

Jednak szkoła XXI wieku to organizacja nie tylko ucząca wychowanków, ale również *organizacja ucząca się*. Zadaniem współczesnej szkoły nie jest już tylko przekazywanie wiedzy, ale przede wszystkim uczenie, jak się uczyć. Aby szkoła mogła być skuteczna w pełnieniu tej roli, sama musi umieć się uczyć. Rozumienie procesów zachodzących w szkole jako organizacji, identyfikowanie własnych mocnych i słabych stron oraz wynikających z tego potrzeb, otwartość na współpracę z otoczeniem, to tylko niektóre z warunków potrzebnych, by szkoły były *organizacjami uczącymi się*.

Nowym oczekiwaniom dotyczącym zmiany funkcjonowania szkoły towarzyszy od 2010 roku Ośrodek Rozwoju Edukacji, realizujący projekt pt. „**System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół**”, którego celem było wypracowanie zasad nowego modelu wspomagania pracy szkół. W ramach projektu realizowanych było szereg działań mających ułatwić wprowadzenie do systemu oświaty nowego

modelu doskonalenia nauczycieli. Jednym z powiatów wdrażających nowy model wspomaganie szkoły i nauczyciela jest Powiat Lubański ze swoją jednostką – Powiatowym Centrum Edukacyjnym – realizatorem projektu. Uzyskane doświadczenia w tym zakresie pozwoliły na opracowanie poradnika pt. **„Diagnoza potrzeb rozwojowych szkoły – kompendium wiedzy dla dyrektorów szkół i przedszkoli powiatu lubańskiego”**. Poradnik adresowany jest przede wszystkim do dyrektorów, nauczycieli ale też do przedstawicieli organów prowadzących placówki edukacyjne. Prezentowany poradnik ujmuje praktyczny wymiar nowoczesnego, kompleksowego i procesowego systemu wspomaganie, który, mamy nadzieję, wprowadzi dyrektor świadomy ciągłych zmian rozwojowych w kierowanej przez siebie placówce. Niniejsza publikacja została przygotowana na bazie doświadczeń osób, które pełniły obowiązki Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji (SORE) w projekcie „Bezpośrednie wsparcie rozwoju szkół i przedszkoli poprzez wdrożenie zmodernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli w powiecie lubańskim”, realizowanym w latach 2013-2015. Autorką kompendium jest Iwona Kalinowska-Tymińska. Opiekę merytoryczną nad opracowaniem poradnika sprawowali: Alina Męczywór (koordynator merytoryczny projektu) i Edward Smusz (kierownik projektu).

Pierwszy moduł kompendium, wprowadza czytelników w tematykę projektu „Bezpośrednie wsparcie rozwoju szkół i przedszkoli poprzez wdrożenie zmodernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli w powiecie lubańskim”, którego celem była poprawa jakości systemu doskonalenia nauczycieli, nakierowanego na spójność z rozwojem szkół i przedszkoli. Poradnik składa się z czterech rozdziałów. W pierwszym przedstawiono idee diagnozy potrzeb rozwojowych szkoły/przedszkola. W rozdziale drugim poradnika przedstawione zostały podstawowe koncepcje i narzędzia, wywiady, warsztaty diagnostyczne, w tym techniki konwersacji coachingowej oraz techniki koncepcyjnej pracy grupowej. W rozdziale trzecim zostały zaprezentowane etapy wsparcia rozwojowego poprzez formułowanie celów, ustalenie form i metod wspierania, rozwoju, organizacja wsparcia i planowanie działań rozwojowych. Rozdział ostatni to prezentacja strategii zarządzania projektem, współpraca zespołów nauczycielskich, monitorowanie i ewaluacja procesów wsparcia. Poradnik nastawiony jest na wsparcie dyrektorów szkół i przedszkoli powiatu lubańskiego, którzy od roku szkolnego 2015/2016 roku kontynuować będą w sposób świadomy i systemowy realizację zadań wynikających z wymagań państwa wobec tych placówek.

Prezentowane rozwiązania zamieszczone w poradniku, zostały już wdrożone, sprawdzone i przynoszą placówkom edukacyjnym i nauczycielom wymierne korzyści, a mechanizmy umożliwiające pełniejsze zrozumienie zagadnień związanych z kompleksowym wspomaganie szkół/przedszkoli i nauczycieli, zostały przetestowane w praktyce szkolnej. Mamy nadzieję, że publikacja ta spełni Państwa oczekiwania i okaże się narzędziem pomocnym w realizacji zadań w zakresie wspomaganie rozwoju szkoły/przedszkola *szytego na miarę*.





# Diagnoza potrzeb rozwojowych szkoły/ przedszkola

Rozdział  
**1**



# 1. Diagnoza potrzeb rozwojowych szkoły/przedszkola

## 1.1. Podstawowe założenia nowego systemu wsparcia

Zapewnienie każdemu uczniowi równych szans edukacyjnych tak, aby umożliwić mu wszechstronny rozwój, odpowiadający jego indywidualnym potrzebom, możliwościom i oczekiwaniom, to najważniejszy cel współczesnej edukacji. Ten oczywisty cel w dynamicznie zmieniającym się świecie stawia przed szkołą wyzwania i zadania, których dzisiaj nie jesteśmy w stanie do końca zidentyfikować. Taki stan rzeczy tym bardziej wymaga planowania działań i wyznaczania priorytetów rozwojowych.

Właściwego kierunku pracy szkoły i placówki należy szukać w sformułowanym przez władze oświatowe katalogu wymagań określających, jaka powinna być każda polska szkoła i placówka oświatowa, na jakie wyzwania powinna reagować. W tym celu sformułowano 12 wymagań, które wskazują kierunki polityki oświatowej państwa, a szkołom i placówkom wyznaczają priorytety i zadania do realizacji. Wymagania te są jednolite dla wszystkich szkół i placówek i stanowią wymóg prawny. Informację o stopniu ich spełnienia szkoły/placówki otrzymują przez nową formę nadzoru pedagogicznego, jaką jest ewaluacja. Jej wyniki przede wszystkim określają stopień realizacji wymogów państwa wobec szkół/placówek, wskazując na jakość ich pracy, ale przede wszystkim są jednym z istotnych źródeł informacji do kompleksowej i pogłębionej diagnozy potrzeb rozwojowych szkoły/placówki. Główną ideą, jaka przyświeca temu działaniu, jest poprawa efektywności systemu oświaty, zadowolenie wszystkich odbiorców usług edukacyjnych, co w efekcie służy rozwojowi.

Stopień spełnienia wymagań daje informację o sposobie zarządzania, kompetencjach nauczycieli, podkreśla znaczenie partycypacji rodziców w działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej. Duży nacisk położono na pracę zespołową, indywidualizację procesu edukacji, ciągłe doskonalenie i wskazywanie właściwej hierarchii potrzeb. Są więc wymagania swego rodzaju wskazówkami, drogowskazami, kierunkami działań prowadzącymi do efektywnej pracy, które mają pomóc w rozwoju.

Ustaleniu poziomu spełnienia wymagania służy porównanie stanu występującego w szkole/placówce ze stanem pożądanym opisanym w wymaganiach określonych w rozporządzeniu o nadzorze pedagogicznym, a dyrektorzy i nauczyciele - świadomi odpowiedzialności za stopień ich wypełnienia - mogą ocenić pracę własną oraz szkoły/placówki, odpowiadając na kluczowe pytania odnoszące się do 12 wymagań. To ważny krok w kierunku pogłębionej diagnozy potrzeb rozwojowych szkoły/placówki, a w rezultacie ustalenia możliwych kierunków rozwoju lub działań naprawczych.

Poniżej przedstawiono szczegółowe pytania do każdego z wymagań, a próba odpowiedzi na nie pozwoli nauczycielom odpowiedzieć na pytanie, gdzie jesteśmy i wskazać priorytety rozwojowe, które w wyniku pogłębionej diagnozy problemów/potrzeb zostaną w sposób systemowy rozwiązane lub zaspokojone.

## Wymagania<sup>1</sup>

### I. Szkoła lub placówka realizuje koncepcję pracy ukierunkowaną na rozwój uczniów.

1. Dokąd zmierzamy? Co jest naszym celem?
2. Czy mamy jakiś pomysł na naszą szkołę/placówkę?
3. A może stworzyć nową koncepcję, zapraszając do współpracy uczniów, rodziców, partnerów szkoły/placówki?
4. Czy jesteśmy konsekwentni w realizacji naszych zamierzeń?
5. Czy zaplanowaliśmy działania odpowiadające na potrzeby środowiska?
6. Czy kierunki pracy, które wytyczyliśmy, są adekwatne do potrzeb naszych dzieci i ich rodziców? Może by ich o to zapytać?

### II. Procesy edukacyjne są zorganizowane w sposób sprzyjający uczeniu się.

1. Co robimy, aby pomóc uczniom zrozumieć świat?
2. Czy potrafimy być mentorami, którzy oddają pole do działania uczniom?
3. Czy nasi uczniowie lubią lekcje? Chętnie się uczą?
4. Czy skutecznie zachęcamy uczniów do aktywności i współdziałania?
5. Czy nasze plany zajęć służą realnemu rozwojowi wszystkich uczniów?
6. Czy uczymy ich, jak się uczyć? Czy może po prostu nauczamy?
7. Czy systematycznie i konsekwentnie stosujemy ocenianie kształtujące?
8. Czy stosujemy różnorodne, atrakcyjne, ciekawe metody pracy? Sięgamy po rozwiązania nietypowe?

### III. Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności określone w podstawie programowej.

1. Czy to nauczyciel ma zrealizować podstawę programową czy uczniowie?
2. Czy każdy z uczniów odniósł w ostatnim tygodniu jakiś sukces?
3. Po co robimy diagnozy, analizy, sprawozdania? To dla nas, dla dyrekcji czy dla ucznia?
4. Czy „wszyscy” oznacza to samo, co każdy z osobna?
5. Czy wiemy, czym są zalecane warunki i jakimi sposobami powinienem realizować treści podstawy?
6. Czy potrafimy scharakteryzować każdego ucznia? Znamy jego potrzeby i predyspozycje?
7. Co daje nam pewność, że każdy z uczniów opanował w podstawie wskazane treści?
8. Czy nasi absolwenci radzą sobie w życiu?

### IV. Uczniowie są aktywni.

1. Czy i na ile pozwalamy uczniom decydować o kształcie zajęć?
2. Czy podejmujemy i wspieramy uczniowskie inicjatywy?
3. Czy potrafimy słuchać uczniów?
4. Czy nie przytłaczamy ich naszą aktywnością?
5. Jak pobudzamy uczniów do aktywności?
6. Jak często pozwalamy uczniom podejmować decyzje dotyczące ich uczenia się?

### V. Respektowane są normy społeczne.

1. Czy możemy być wzorem dla naszych uczniów?
2. Czy w ustalanie obowiązujący w szkole norm włączyliśmy uczniów, rodziców, pracowników niepedagogicznych?

<sup>1</sup> A. Goćłowska, *Szkoła wobec wymagań państwa*, ORE, Warszawa 2015.



3. Co świadczy o tym, że wychowujemy dobrze?
4. Częściej zauważamy zachowania pozytywne czy rozliczamy za te niepożądane?
5. Może warto sformułować prawa i obowiązki dla każdego podmiotu społeczności szkolnej – nie tylko dla uczniów ?
6. Jaka jest wartość podejmowanych przez nas działań wychowawczych? Jak to badamy?
7. Co wpływa na spójność naszych oddziaływań wychowawczych?
8. Czy konsekwentnie i w sposób wspólnie ustalony reagujemy na zachowania niewłaściwe?

## **VI. Szkoła lub placówka wspomaga rozwój uczniów, uwzględniając ich indywidualną sytuację.**

1. W jaki sposób badamy poziom zadowolenia uczniów i rodziców?
2. Czy każdy z uczniów czuje się dobrze w gronie kolegów?
3. Czy na zespole nauczycieli uczących w danej klasie rozmawiamy o tym, jak zaspokajać indywidualne potrzeby uczniów?
4. Jak zapobiegamy dyskryminacji i wykluczeniu?
5. Co daje naszym uczniom współpraca z poradnią, ośrodkami pomocy, itp.?
6. Czy wiemy, jakie typy inteligencji, preferencje sensoryczne, optymalne sposoby i style uczenia się charakteryzują uczniów ?

## **VII. Nauczyciele współpracują w planowaniu i realizowaniu procesów edukacyjnych.**

1. W jaki sposób doskonalimy umiejętność pracy zespołowej?
2. Czy wspólnie planujemy i podejmujemy działania, czy realizujemy własne ambicje?
3. Czy prowadzimy lekcje koleżeńskie?
4. Czy chętnie poddajemy się ewaluacji?
5. Czy wymieniamy się nowymi sprawdzonymi pomysłami czy zachowujemy je dla siebie?
6. Czy jesteśmy zgranym zespołem czy rywalizujemy ze sobą?

## **VIII. Promowana jest wartość edukacji.**

1. Czy wiemy, jaki jest wizerunek naszej szkoły w środowisku lokalnym?
2. Co dla nas znaczy „klimat sprzyjający uczeniu się”?
3. Jakie działania podejmujemy, aby promować wartość edukacji wśród dorosłych?
4. Czy nasi uczniowie są zmotywowani, chętnie się uczą?
5. Jak współpracujemy z naszymi absolwentami, aby skutecznie motywować dzieci do nauki?

## **IX. Rodzice są partnerami szkoły lub placówki.**

1. Jakie zadanie realizujemy przy współudziale rodziców?
2. Czy zawsze rada rodziców oznacza ogół rodziców?
3. Czy nasi rodzice mają świadomość współdecydowania w ważnych sprawach szkoły?
4. Czy wszyscy rodzice mają okazję do wyrażenia swej opinii o funkcjonowaniu szkoły, jej celach, zadaniach, wartościach?
5. Czy rodzice są zadowoleni z kontaktów ze szkołą? Chętnie tu przychodzą?
6. Jakie inicjatywy zgłaszają rodzice naszych uczniów?
7. Czy pozyskiwanie opinii od rodziców ma charakter systemowy czy ogranicza się do jednej ankiety?
8. Czy informujemy rodziców, jakie informacje od nich pozyskujemy i jak na nie reagujemy?

## **X. Wykorzystywane są zasoby szkoły lub placówki oraz środowiska na rzecz wzajemnego rozwoju.**

1. Co możemy zaoferować środowisku lokalnemu?
2. Jakie korzyści przynosi szkole, a jakie uczniom współpraca z lokalnymi stowarzyszeniami i organizacjami?
3. Na ile nasi uczniowie czują się zintegrowani ze społecznością lokalną?
4. Czy efektywnie wykorzystujemy wszystkie zasoby środowiska?
5. Skąd wiemy, czego potrzebuje nasze środowisko lokalne?
6. W jakim zakresie nasza współpraca z podmiotami środowiska wynika z potrzeb uczniów, a na ile z dotychczasowych przyzwyczajeń?

## **XI. Szkoła lub placówka organizując procesy edukacyjne uwzględnia wnioski z analizy wyników sprawdzianu, egzaminu gimnazjalnego, egzaminu maturalnego i egzaminu potwierdzającego kwalifikacje w zawodzie oraz innych badań zewnętrznych i wewnętrznych.**

1. Czy udaje nam się wypracować rekomendacje przedmiotowe, jak i wskazania interdyscyplinarne, strategiczne dla szkoły?
2. Czy nasi uczniowie radzą sobie na kolejnych etapach edukacyjnych?
3. Kto i w jaki sposób analizuje w naszej szkole wyniki egzaminów? Czy wszyscy nauczyciele biorą odpowiedzialność za nie?
4. Czy rekomendacje, które formułujemy, są rozwojowe?
5. Czy badamy skuteczność podejmowanych przedsięwzięć? Wprowadzamy na tej podstawie jakieś modyfikacje?
6. Jak wykorzystujemy wyniki ewaluacji?

## **XII. Zarządzanie szkołą lub placówką służy jej rozwojowi.**

1. Czy zarządzanie w szkole, sprzyja realizowaniu koncepcji jej pracy?
2. W jakim stopniu zarządzanie szkołą wpływa na współpracę i doskonalenie nauczycieli?
3. Jak duża grupa nauczycieli angażuje się w ewaluację wewnętrzną?
4. Jakie innowacje i innowatorskie działania podejmujemy?
5. W czym przejawia się dbałość o odpowiednie warunki dla procesów wychowania i uczenia się?

Analizę wyników stopnia wypełniania wymagań stawianych przez państwo szkole dyrektor może wykorzystać w pracy z Radą Pedagogiczną do stworzenia raportu wg zaproponowanego wzoru:

**Tabela 1.** Arkusz analizy

<b>Co nas zaskoczyło (+)</b>	<b>Co nas zaniepokoiło (-)</b>
<b>Co należy zmienić?</b>	<b>Nad czym należy popracować?</b>

W wyniku tej prostej analizy dyrektor i nauczyciele mogą zobaczyć, w jakim stopniu spełniają wymagania i wskazać potrzeby rozwojowe szkoły/placówki. Diagnoza powinna stać się częścią podejmowanych decyzji, gdyż sam wynik nie jest nośnikiem wystarczającym do działania. Dopiero wnioski z przeprowadzonej analizy powinny stanowić podstawę do rekomendowania działań na rzecz rozwoju szkoły.

## 1.2. Diagnoza potrzeb szkoły/placówki

Na bazie dwuletnich doświadczeń szkół/placówek, które brały udział w projekcie „**Bezpośrednie wsparcie ...**” wypracowano zasady wspomagania kompleksowego rozwoju szkoły, czyli działań mających na celu wprowadzenie trwałych zmian jakościowych w wybranych obszarach funkcjonowania szkoły. Osobą pełniącą zadania w zakresie SORE (dotychczas osoba z zewnątrz pełniąca obowiązki Szkolnego Organizatora Rozwoju Edukacji na podstawie uzyskanych uprawnień) może być dyrektor szkoły/placówki lub osoba ciesząca się autorytetem, wskazana przez radę pedagogiczną. W całym procesie ma ona ściśle wyznaczoną rolę wspomagania i współpracowania z pracownikami szkoły na rzecz jej rozwoju. Jedną z niezbędnych umiejętności osoby wspomagającej będzie umiejętność, dogłębne i zgodne z rzeczywistymi potrzebami szkoły/placówki przeprowadzenie procesu diagnozy tj. ustalenie istniejącego w niej aktualnie stanu rzeczy oraz dojście do przyczyn tego stanu, czyli szukanie odpowiedzi na pytania: Jak jest? Dlaczego tak jest?

**Diagnozowanie** w powszechnym tego słowa znaczeniu jest znaną procedurą dla części nauczycieli. Kiedy jednak mowa o diagnozowaniu potrzeb rozwojowych szkoły, należy zapamiętać o działaniach typowych do diagnozy praktykowanej wobec indywidualnego człowieka. **Diagnoza potrzeb rozwojowych szkoły to rozpoznanie jakiegoś stanu rzeczy i jego tendencji rozwojowych na podstawie jego objawów, w oparciu o znajomość ogólnych prawidłowości<sup>2</sup>**

Procedurę diagnostyczną możemy zilustrować w formie następujących kroków:

<b>KROK 1</b>	<b><u>POZNAJĄC SYTUACJĘ</u> JAK JEST?</b>
<b>KROK 2</b>	<b><u>OKREŚLENIE STANU DOCELOWEGO</u> JAK CHCEMY, ŻEBY BYŁO?</b>
<b>KROK 3</b>	<b><u>SZUKANIE PRZYCZYŃ</u> CO POWODUJE, ŻE NIE OSIĄGNIĘLIŚMY STANU DOCELOWEGO?</b>
<b>KROK 4</b>	<b><u>ZDEFINIOWANIE POTRZEB/PROBLEMÓW</u> JAKI OBSZAR DO ROZWOJU JEST KLUCZOWY, ABY OSIĄGNAĆ STAN DOCELOWY?</b>

Na pierwszym miejscu działań podejmowanych w procesie wspomagania rozwoju szkół wymieniana jest rzetelna i trafna diagnoza. Każda *droga na skróty* w przeprowadzeniu pogłębionej diagnozy potrzeb rozwojowych szkoły/placówki doprowadzi do tego, że wysiłek zaangażowanych w proces zmian i przekonanych o ich celowości ludzi pójdzie na marne i nie przyniesie żadnych efektów. Trzeba pamiętać, że wspólnota potrzeb rodzi nadzieję na wspólne

<sup>2</sup> S. Ziemiński, *Problemy dobrej diagnozy*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1973.

działanie<sup>3</sup> i zaangażowanie wszystkich podmiotów szkoły. W przeciwnym razie dojdzie do sytuacji, w której tylko część nauczycieli podejmie trud wprowadzanych zmian, wykorzysta się ubogi repertuar narzędzi diagnostycznych, a czas trwania diagnozy zostanie sprowadzony do absolutnego minimum, o charakterze wręcz rytualnym. Stanie się to przyczyną powierzchowności diagnozy, a w rezultacie swego rodzaju *ślizganiem się* po rzeczywistych problemach szkoły, które domagają się zajęcia nimi w poważny, pogłębiony sposób.

Znawcy problemu wskazują także na inną przyczynę takiego podejścia i określają taki stan rzeczy jako tzw. efekt Leona<sup>4</sup>. Polega on na tym, że nauczyciele, słysząc o jakiejś kolejnej zmianie, stwierdzają, że już od dawna pracują tak, jak należy, a to, co się im oferuje, to nic nowego i niczego u nich nie zmieni. Podkreślają przekonanie, że i tak wszystko o sobie i swojej szkole wiedzą i żaden nowy czy inny sposób diagnozowania ich sytuacji niczego nie wniesie. Takie głosy, przekonania, zwiększają odporność na ewentualną zmianę nawet tych stojących z boku, być może z czasem chętnych do zmian. Dla pozostałych nieprzekonanych i wszystkowiedzących będą usprawiedliwieniem dla beczynności lub powierzchownej, narzuconej diagnozy i wynikających z niej działań.

### 1.3. Źródła informacji o szkole/placówce

Zdiagnozowanie potrzeb rozwojowych placówki oświatowej jest dużym wyzwaniem. Rzetelnego rozpoznania można dokonać tylko wówczas, kiedy uwzględni się wszystkie dostępne źródła informacji o placówce. Narzędziem pracy osoby wspomagającej będą wywiady z dyrektorem i radą pedagogiczną, jeżeli zadań Szkolnego Organizatora Rozwoju Edukacji nie przejął dyrektor. Dodatkowym, niezwykle użytecznym źródłem informacji będą również dokumenty szkoły, np.<sup>5</sup>

- a) raport z ewaluacji zewnętrznej szkoły,
- b) raport z przeprowadzonej ewaluacji wewnętrznej, w tym zdefiniowane przez szkołę
- c) wnioski i zalecenia do pracy w kolejnym roku szkolnym,
- d) plan i sprawozdanie z nadzoru pedagogicznego,
- e) plan pracy szkoły,
- f) wyniki egzaminów zewnętrznych.

Pojęcie *ewaluacja* budzi zazwyczaj różnorodne emocje wśród pracowników oświaty. Jednak kierunkowskazem myślenia każdego nauczyciela – zarówno zwolennika, jak i przeciwnika ewaluacji – powinno być zawsze dobro ucznia (na wielu płaszczyznach). Należy pamiętać, że celem ewaluacji – w ogólnym znaczeniu – jest obiektywna, mierzalna ocena konkretnych działań pracy szkoły. Ewaluacja może być wewnętrzna – realizowana przez dyrekcję szkoły i nauczycieli oraz zewnętrzna – realizowana przez zespół wizytatorów ds. ewaluacji. Użytecznym źródłem informacji może być również analiza danych zastanych (wszelkich istniejących przedmiotów i wytworów ludzkich, które mogą stanowić podstawę do wnioskowania nt. określonego zjawiska).

Wielce zasadne jest zatem przy pogłębionej diagnozie potrzeb rozwojowych szkoły od-

<sup>3</sup> M. Łaguna, *Szkolenia*, Gdańsk 2004.

<sup>4</sup> S. Dylak, *Nauczycielskie ideologie pedagogiczne a kształcenia nauczycieli*, [w:] K. Kruszewski, *Pedagogika w pokoju nauczycielskim*, Warszawa 2000.

<sup>5</sup> Materiały szkoleniowe dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji. PM GROUP, Białystok 2013.

wołać się do mechanizmów triangulacji rozumianej jako zwielokrotnienie, czyli skorzystanie z wielu źródeł informacji, zróżnicowanych metod badawczych (diagnostycznych), różnych typów gromadzonych danych i sposobów ich analizy, aby uniknąć jednostronności.

## Ewaluacja zewnętrzna

Raport z ewaluacji zewnętrznej prezentuje wiarygodne dane, które ostatecznie są analizowane i dyskutowane z dyrektorem oraz zespołem nauczycielskim. Uzyskana ocena jakości pracy jest przyczynkiem do refleksji nt. funkcjonowania szkoły oraz wskazówką do dalszego doskonalenia.

Podstawowym założeniem ewaluacji zewnętrznej jest przekonanie jej autorów o tym, że analizując wymagania państwa wobec szkoły nie należy poszukiwać *całościowego* obrazu szkoły, ale raczej widzieć kluczowe aspekty jej działalności. Szkoły i placówki powinny działać w celu spełnienia wymagań, ale zgodnie ze swoimi możliwościami i uwarunkowaniami. Pracownicy szkół/placówek powinni dobierać metody i sposoby działania tak, aby umożliwiły one osiągnięcie stanu opisywanego przez wymagania, uwzględniając jednocześnie specyfikę szkoły lub placówki. Proces zewnętrznej ewaluacji służy opisaniu działań szkoły lub placówki w zakresie realizacji wymagań i określeniu, w jakim stopniu dana szkoła lub placówka spełnia te wymagania. Poniżej zamieszczono wskazówki, jak praktycznie czytać raport z ewaluacji zewnętrznej.

### Przykład 1.

Każdą ewaluację zewnętrzną w szkole kończy rzetelny raport przygotowany przez zespół wizytatorów ds. ewaluacji, który może stanowić dla osoby pełniącej zadania SORE źródło informacji. Tym cenniejsze, że raport z ewaluacji zewnętrznej uwzględnia w swojej procedurze szereg dokumentów szkolnych, np. protokoły rady pedagogicznej, sprawozdania z podjętych działań, dzienniki szkolne i zajęć dodatkowych, ale również gazetki szkolne na korytarzach i w klasach, dyplomy i puchary, informacje w prasie lokalnej oraz tej o szerszym zasięgu, ilość konkursów szkolnych i pozaszkolnych, kroniki klas i szkoły, otoczenie i bazę szkoły, sprzęt, wyposażenie klas i pracowni, kółka zainteresowań, zajęcia wyrównawcze, wycieczki, tradycje szkoły, udział w różnych akcjach społecznych, współpracę z Ośrodkiem Pomocy Społecznej, policją, służbą zdrowia itd.

Raport z ewaluacji może stanowić dla rodziców, nauczycieli lub innych zainteresowanych cenną informację nt. tego, jakie wartościowe działania podejmowane są w szkole oraz czy szkoła wywiązuje się ze swoich obowiązków. Dla osoby pełniącej zadania SORE, szczególnie cenną informacją będą już podsumowania poczynionych badań, które wieńczą każdy raport wnioskami opisowymi oraz graficzną ilustracją oceny, np.:

1. W szkole dokonuje się analizy wyników sprawdzianu zewnętrznego z zastosowaniem przede wszystkim ilościowych metod analizy, która jest prowadzona w celu poprawy jakości pracy.
2. Szkoła realizuje podstawę programową, dostosowując wymagania do indywidualnych potrzeb, ale nie uwzględnia ich możliwości rozwojowych.
3. Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności, które przekładają się na uzyskiwane wyniki ze sprawdzianu oraz wzrost efektów kształcenia.
4. Uczniowie w szkole czują się bezpiecznie, chociaż nie zawsze respektują normy postępowania zgodne z zasadami i wymaganiami.
5. Szkoła podejmuje różnorodne działania wychowawcze mające na celu zmniejszenie za-

grożeń oraz wzmacnianie pożądanych zachowań, a ich analiza i sformułowane wnioski przyczyniają się do modyfikacji procesu dydaktyczno-wychowawczego.

## 6. Modyfikacja działań wychowawczych uwzględnia inicjatywy uczniów.

WYMAGANIE	POZIOM SPEŁNIENIA WYMAGAŃ
Analizuje się wyniki sprawdzianu, egzaminu gimnazjalnego, egzaminu maturalnego i egzaminu potwierdzającego kwalifikacje zawodowe.	C
Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności.	C
Uczniowie są aktywni.	B
Respektowane są normy społeczne.	D

Analizując powyższe zestawienie ocen, warto sięgnąć do pogłębionych analiz zwłaszcza tych opisów wymagań, które cechuje niski poziom oceny. Lektura uzasadnienia, na podstawie którego wnioskowano o przyznaniu takiej, a nie innej oceny, będzie cenną wskazówką dla zespołu analizującego wyniki raportu w celu przeprowadzenia pogłębionej diagnozy potrzeb rozwojowych placówki.

### Przykład 2.

Zakłada wykorzystanie metody pracy nad raportem J. M. Fischera – cztery kroki.

#### 1. Krok: PROBLEM

W oparciu o doświadczenie i wiedzę na temat wymagań formułujemy problem/problemy, którymi szkoła powinna się zająć.

#### 2. Krok: PRZYCZYNY PROBLEMU

Przechodzimy do określenia przyczyn sformułowanych problemów. *Parkujemy* te przyczyny, na które jako szkoła (nauczyciele, dyrektor) nie mamy wpływu. Z tymi przyczynami, na które mamy wpływ, pracujemy w dwóch kolejnych posunięciach, pogłębiając wiedzę o powodach zdiagnozowanych zjawisk i zadając pytanie o przyczynę/przyczyny.

#### 3. Krok: PLANOWANIE Z PRZYSZŁOŚCI (CEL – DZIAŁANIA)

Formułujemy cel (warto pamiętać, aby sformułowany był w oparciu o zasadę SMART). Mając określony cel, planujemy konkretne działania, tworzymy harmonogram ich realizacji, podając kto i za co będzie odpowiedzialny.

#### 4. Krok: AUTOEWALUACJA – SAMOOCENA

Od początku planujemy, jak będzie wyglądała autoewaluacja podejmowanych działań.

### Ewaluacja wewnętrzna

Ewaluacja wewnętrzna (autoewaluacja) – jest elementem codziennej praktyki szkolnej i dostarcza informacji, które pomagają dyrektorowi i nauczycielom podejmować słuszne i uzasadnione decyzje co do działalności placówki i organizacji pracy. Dla sensownego przeprowadzenia autoewaluacji kluczowe jest dokładne określenie jej przedmiotu. Może nim być działalność całej placówki lub jakiś wybrany obszar, np. współpraca szkoły z rodzicami, prowadzenie zajęć, materiały dydaktyczne, zarządzenie szkołą. Podstawową inspiracją dla rady pedagogicznej o podjęciu działań ewaluacyjnych powinny być wyrażane przez nauczycieli, uczniów i ich rodziców, potrzeby zmian w szkole, a także określenie realizacji stopnia wymagań państwa wobec szkół/placówek, które określają pożądany stan w systemie oświaty i pokazują ważne kierunki rozwoju.



## Wywiad z dyrektorem

Do wywiadu z dyrektorem szkoły, jeżeli to nie on pełni funkcję Szkolnego Organizatora Rozwoju Edukacji, nauczyciel realizujący to zadanie powinien się rzetelnie przygotować. Posiadane przez niego wcześniej wiadomości będą wskazówką na temat tego, w jakim kierunku warto pokierować rozmową. Niezwykle ważnym jest również, aby otrzymać wszelkie niezbędne informacje, które uzasadnią potrzebę zmiany. Kluczowym aspektem wywiadu jest sprawna komunikacja, polegająca na połączeniu poszczególnych umiejętności: zadawania pytań, aktywnego słuchania oraz odstawiania się w taki sposób, aby rozmówca miał poczucie, że dostaje tyle, ile sam daje.

W sytuacji braku rozwiniętych umiejętności interpersonalnych, często nieświadomie stosowane są różnego rodzaju bariery komunikacyjne, które mogą wywoływać reakcje obronne. Wśród głównych barier komunikacyjnych, brak umiejętności aktywnego słuchania jest kluczowy w realizacji zadania, jakim jest przeprowadzenie wywiadu z dyrektorem szkoły.

### Źródła wewnętrzne szkoły/placówki.

Umiejętność analizowania dokumentacji z całą pewnością wzmocni warsztat praktycznego wykorzystania tych informacji na potrzeby pogłębionej analizy potrzeb placówki. Warto poświęcić sporo czasu na wgląd w dokumenty i dostępne raporty.

#### A. Plan i sprawozdanie z nadzoru pedagogicznego.

Zgodnie z ostatnimi zmianami, plan nadzoru jest opracowywany z uwzględnieniem wniosków z nadzoru pedagogicznego sprawowanego w szkole lub placówce w poprzednim roku szkolnym. Sprawozdanie zawiera rzeczowy, wyrażony liczbami opis przebiegu nadzoru pedagogicznego pełnionego przez dyrektora w kończącym się roku szkolnym. Dokument ten uwzględnia wszystkie wymagane obszary, zgodnie z obowiązującym rozporządzeniem o nadzorze oraz opis rezultatów nadzoru i wnioski do pracy na kolejny rok szkolny. Dyrektor szkoły/ placówki publicznej we współpracy z innymi nauczycielami zajmującymi stanowiska kierownicze, w ramach sprawowanego nadzoru pedagogicznego:

1. Przeprowadza ewaluację wewnętrzną i wykorzystuje jej wyniki do doskonalenia jakości pracy szkoły.
2. Kontroluje przestrzeganie przez nauczycieli przepisów prawa dotyczących działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkoły.
3. Wspomaga nauczycieli w realizacji ich zadań, w szczególności:
  - a. organizuje szkolenia i narady,
  - b. motywuje do doskonalenia i rozwoju zawodowego,
  - c. przedstawia nauczycielom wnioski wynikające ze sprawowanego nadzoru pedagogicznego.

#### B. Plan pracy szkoły/placówki.

Plan pracy szkoły może obejmować m.in. kalendarz roku szkolnego – zadania dyrektora szkoły określone w terminarzu, terminarz i zadania dotyczące egzaminów zewnętrznych, zadania związane z systemem oceniania w szkole, terminarz zebrań rad pedagogicznych (w tym rad szkoleniowych wraz z tematyką i terminem szkoleń), terminy przygotowań sprawozdań, raportów i informacji oraz zakres działań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych, które szkoła planuje podjąć w najbliższym roku szkolnym.

### C. Wyniki egzaminów zewnętrznych.

Rozporządzenie w sprawie nadzoru pedagogicznego nakłada na szkoły obowiązek analizowania wyników egzaminów zewnętrznych uczniów celem poprawy jakości ich pracy. Jaki jest cel analiz wyników egzaminów zewnętrznych?

1. Analiza sprawdzianów i wyników egzaminów zewnętrznych służy efektywnemu doborowi metod pracy nauczycieli, co ma wpływ na efekty uzyskiwane przez uczniów.
2. Metody analizy stosowane przez szkołę pozwalają formułować konstruktywne wnioski, które są wdrażane do realizacji.
3. Efekty wprowadzanych zmian powodują poprawę wyników kształcenia i są dostrzegane przez uczniów, rodziców oraz organ prowadzący.

Wnikliwie zinterpretowane wnioski z analizy wyników sprawdzianu i egzaminów, wobec których podejmie się odpowiednie działania, przyczyniają się do wzrostu efektów kształcenia. Wdrażanie wniosków z analizy egzaminów zewnętrznych powinno skutkować np. modyfikacją metod nauczania, dostosowaniem formy zajęć lekcyjnych i szkolnych planów nauczania do potrzeb i możliwości uczniów, zwiększeniem aktywności uczniów (udział w projektach, prezentacjach, wystawach), uspołecznieniem młodzieży, motywowaniem uczniów do nauki, udziału w konkursach, wieczorach poetyckich, rozwijania własnych zainteresowań i talentów oraz inne. Nauczyciele mogą wdrażać wnioski poprzez np.:

- a) rozwijanie określonych umiejętności,
- b) zmiany w organizacji lekcji,
- c) stosowanie aktywizujących metod nauczania,
- d) indywidualizację procesu nauczania.

Dyrektor może natomiast wdrażać wnioski poprzez wspieranie nauczycieli w doskonaleniu umiejętności analizowania wyników egzaminów zewnętrznych oraz monitorowanie wdrażania wniosków z prowadzonych analiz.

W podsumowaniu tego rozdziału kompendium warto jeszcze raz wrócić do pytania o przyjętą w diagnozie postawę badawczą. Steinar Kvale<sup>6</sup> jest autorem ciekawych metafor, które pozwolą jaśniej pokazać istotę sprawy. Przedstawia on badacza-diagnostę jako górnika i podróżnika. Jego zdaniem, górnik wie, do czego zmierza i pragnie do tego dotrzeć. Szuka znanego i na to jest wyczulony. Dysponuje swoim wcześniej zdefiniowanym warształem pracy. Podróżnik zaś udaje się w nieznanne. Nie wie, co go czeka, kogo i co napotka na drodze. Musi być bardzo elastyczny i dostosowywać do różnych niespodzianek. Problemem wielu diagnozujących bywa to, że już przed przeprowadzeniem diagnozy wiedzą, do czego dotrą. To tacy górnicy, którzy do swojej postawy badawczej powinni włączyć także podróżnika.

<sup>6</sup>K. Bednarek, *Pogłębiona diagnoza potrzeb rozwojowych*, [w:] „Dyrektor szkoły” 2014, nr 5.





**Podstawowe koncepcje  
i narzędzia, wywiady  
i warsztaty diagnostyczne**

**Rozdział**

**2**

## 2. Podstawowe koncepcje i narzędzia, wywiady i warsztaty diagnostyczne

Diagnoza obszarów szkoły wymagających zmiany nie jest celem samym w sobie, lecz stanowi fundament wspomagania kompleksowego rozwoju szkoły, w efekcie którego nastąpią trwałe zmiany jakościowe w wybranych obszarach jej funkcjonowania. **Przystąpienie do diagnozy rozpoczyna proces zespołowego uczenia się dla wszystkich biorących w niej udział.** Pozwala im bowiem odejść od własnego postrzegania spraw szkoły, zauważyć, że na jej problemy można popatrzeć z różnych perspektyw, inaczej można też interpretować te same fakty. Ważny jest zatem wybór narzędzi, których można użyć w celu pogłębienia analizy wybranego przez szkołę/placówkę obszaru do rozwoju.

Przyszli nauczyciele – diagności powinni nauczyć się doboru odpowiednich narzędzi i metod, także wzajemnego moderowania członków rady pedagogicznej. W rezultacie ułatwi to analizę sytuacji i twórcze rozwiązywanie problemu w wybranym obszarze pracy szkoły wymagającym kompleksowego wsparcia.

### 2.1. Techniki koncepcyjne pracy grupowej

W pracy z zespołem zadaniowym osoba pełniąca zadania Szkolnego Organizatora Rozwoju Edukacji ma do wyboru kilka niezbędnych narzędzi, które przybliżą zespół do realizacji zadań, tj. pozwolą na dogłębną analizę sytuacji oraz plan działania wobec dokonanego rozpoznania.

**A. DRZEWO PROBLEMÓW – DRZEWO CELÓW<sup>7</sup>** – jest to kompleksowy diagram, który pokazuje logiczne związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy sytuacjami postrzeganymi jako negatywne w danym obszarze działania. Należy pamiętać, że w drzewie decyzyjnym powinny znaleźć się jedynie zapisy, które definiują sytuację problemową, prawdziwą i istotną z punktu widzenia obszaru objętego analizą. W konsekwencji zestawienia problemu, jego przyczyn oraz negatywnych następstw, otrzymuje się hierarchiczne drzewo problemów. Najpierw identyfikuje się problemy, następnie wybierany jest problem główny, a dla każdego kolejnego problemu szuka się zależności z problemem głównym lub innymi występującymi już w drzewie. I tak:

- a) jeśli problem stanowi przyczynę – przesuwany jest o poziom niżej,
- b) jeśli problem jest skutkiem – przesuwany jest o poziom wyżej,
- c) jeśli nie stanowi przyczyny ani skutku – pozostaje na tym samym poziomie.

Analiza problemu dostarcza danych wyjściowych do analizy celów. Analiza ta poprzez zanegowanie drzewa problemów, przekształca sytuację negatywną w pożądaną przyszłą sytuację, identyfikując potencjalne przyszłe rozwiązania. Zidentyfikowane cele przedstawia się w formie diagramu zwanego drzewem celów.

#### Etapy analizy:

1. Identyfikacja głównego problemu. Jego określenie nie jest łatwe. Należy pamiętać, że właściwie sformułowany problem: nie dotyczy naturalnych utrudnień, na które nie mamy wpływu; jest szczegółowy (dokładnie określa miejsce i skalę problemu); jest wyraźnie, jasno i konkretnie sformułowany (np. błędem jest określenie *słabe zarządzanie* – może

<sup>7</sup> Materiały szkoleniowe dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji. PM GROUP, Białystok 2013.

ono bowiem dotyczyć wielu wymiarów, np. zła komunikacja, niewystarczająca kontrola itp.); nie powinien blokować (wykluczać) dostępnych rozwiązań.

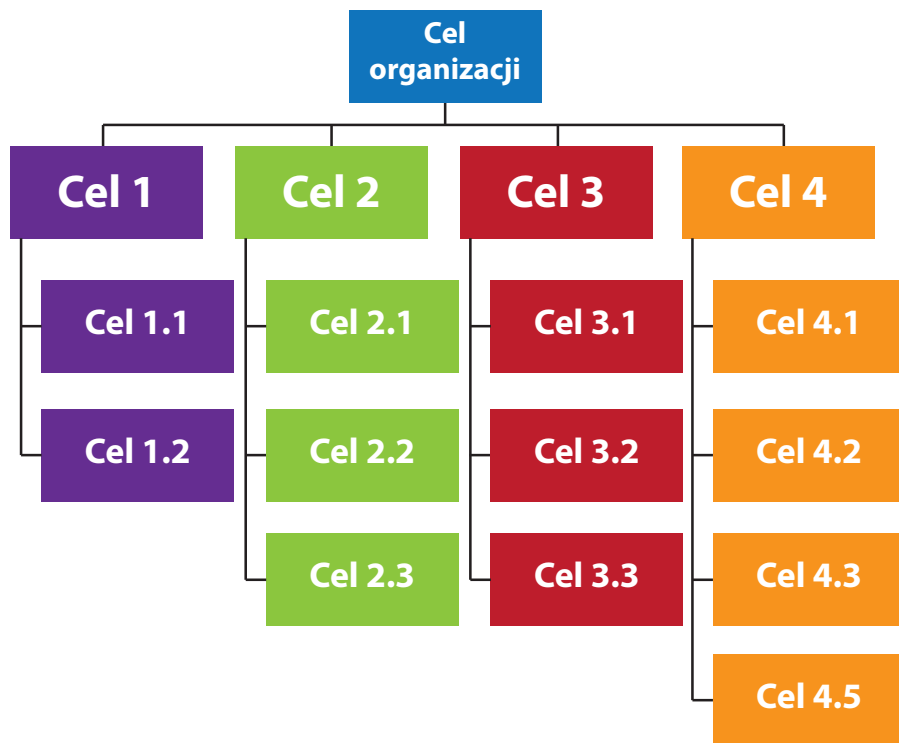
2. Identyfikacja przyczyn pojawiania się problemu poprzez odpowiedź na pytanie – dlaczego dany problem zaistniał?
3. Identyfikacja skutków sytuacji problemowej w postaci kolejnych problemów poprzez odpowiedź na pytanie – co z tego wynika?
4. Ustalenie związków logicznych pomiędzy poszczególnymi przyczynami i skutkami.

Należy sprawdzić, czy wszystkie *problemy – przyczyny* wywołują wskazane *problemy – skutki*. Wszystkie problemy przedstawiamy za pomocą tzw. drzewa problemów, uwzględniającego istniejące pomiędzy nimi powiązania. Część wskazanych problemów stanowi przyczynę problemu głównego, część jest konsekwencją jego istnienia (skutek). Istotne jest rozłożenie problemów na pojedyncze składowe.

Wskazówki praktyczne do stosowania narzędzia:

1. Należy określić problemy zgodnie z opisanymi powyżej zasadami.
2. Zapisać każdy problem na osobnej karteczce samoprzylepnej.
3. Uporządkować karteczki z problemami względem siebie, aby ustalić związki przyczynowe.

W celu uniknięcia błędów należy uważać, aby: sprawdzić spójność między bezpośrednimi i pośrednimi związkami; nie budować drzewa wokół tylko centralnego problemu; sprawdzić dla każdego poziomu, czy wszystkie problemy – przyczyny pociągają za sobą problemy – skutki; zastanowić się nad istnieniem innych niepodanych, ukrytych problemów, które bezpośrednio wywołują problem – skutek.



Schemat drzewa celów

**B. ANALIZA SWOT** – nazwa metody pochodzi od pierwszych liter słów określających w języku angielskim istotę przedmiotu analizy – mocne i słabe strony płynące z otoczenia wewnętrznego (Strengths & Weaknesses), a także istniejące oraz potencjalne szanse i zagrożenia (Opportunities & Threats) płynące z otoczenia zewnętrznego. Prosta, a zarazem bardzo pomocna analiza, pozwala dostrzec to, co najważniejsze. Analiza SWOT daje wgląd w różne aspekty danej sprawy i pozwala na jej szybkie rozeznanie.

<b>S (mocne strony)</b> Czynniki wewnętrzne i wspomagające	<b>W (słabe strony)</b> Czynniki wewnętrzne destrukcyjne
<b>O (szanse)</b> Czynniki zewnętrzne i wspomagające	<b>T (zagrożenia)</b> Czynniki zewnętrzne i destrukcyjne

Analiza SWOT może być pomocna, gdy chcemy szybko zbadać różne aspekty danej sprawy ulegającej zmianie – słabe i silne strony zestawień z zewnętrznymi możliwościami i ograniczeniami. Dzięki temu łatwiej zaplanować dobrą strategię – ukrywającą słabości, chroniącą przed zagrożeniami, a wykorzystującą to, co najlepsze – silne strony i możliwości.

Analiza SWOT jest często stosowana w planowaniu strategicznym, porównywaniu możliwych podejść, demonstracji, w jaki sposób rozwiązanie przyczyni się do wykorzystania silnych stron i ukrycia słabych, oceny strategii opracowywanych w odpowiedzi na określony problem.

### Etapy użycia SWOT

1. Proszę określić, co jest badane. Należy określić, jaka sprawa zostaje poddana analizie. Można napisać to nad tabelą. Warto także ustalić kontekst i perspektywę.
2. Proszę uzupełnić czynniki. Przeprowadź burzę mózgów z grupą zainteresowanych osób  
Określ:
  - a. silne strony – Co jest zaletą badanej kwestii? Jakie wewnętrzne czynniki przyczyniają się do odnoszenia sukcesów? (np. wykwalifikowani pracownicy),
  - b. słabe strony – Jakie są wewnętrzne słabości i braki, które powodują problemy? (np. konieczność wypożyczania sali gimnastycznej),
  - c. możliwości – Jakie są czynniki zewnętrzne, na które nie mamy wpływu, ale mogłyby przyczynić się (zostać wykorzystane) do odniesienia sukcesu? (np. nowe technologie),
  - d. zagrożenia – Jakie zewnętrzne czynniki mają negatywny wpływ? (np. niski przyrost naturalny).
3. Proszę przeanalizować wyniki. Dobrze, by czynników było nie 100, a kilka – te najistotniejsze. Spróbuj określić, które z nich zidentyfikowaliście w czasie burzy mózgów i czy czegoś nie zabrakło?
4. Proszę określić strategię. W każdej komórce tabeli wpisz strategię określone po zestawieniu jednego z czynników wewnętrznych z jednym z czynników zewnętrznych.

## Analiza SWOT



Schemat tabeli SWOT

**C. METAPLAN** – metoda dyskusji, która polega na tym, że w czasie debaty uczestnicy wspólnie tworzą plakat, będący graficznym skrótem tej debaty. Dyskusję metodą metaplanu można przeprowadzić w dużej grupie lub w małych zespołach, dlatego jest idealna do pracy z zespołem zadaniowym. Potrzebne będą: tablica/ściana, do której można przypiąć arkusz papieru, kartki z bloku flipchart, kartki w czterech jasnych kolorach o kształtach:

- OWAL – zapisujemy na nim pomysły (które mogą być pogrupowane), problemy, pytania.
- KOŁO – opisujemy fakty, istniejący stan, tworzymy struktury – sieci.
- PROSTOKĄT – zapisujemy w nim wnioski i zadania końcowe.
- CHMURKA – zapisujemy na niej temat dyskusji.

Zalety metaplanu: daje szerokie spojrzenie na problem; uczy współpracy; daje możliwość wypowiedzi każdemu członkowi grupy; przygotowuje do pracy badawczej; wzbudza zainteresowanie i zaangażowanie każdego członka grupy; przełamuje wewnętrzne opory; uczy wnioskowania i zwięzłego formułowania myśli; kształci umiejętność analizy i porządkowania informacji; uczy planowania; systematyzuje wiedzę; zwiększa efektywność pracy; pozwala na wizualizację dyskusji.

### Struktura metaplanu

ETAP WSTĘPNY:

1. Wprowadzenie i przedstawienie pierwszego tematu – proponujemy, aby nauczyciele spróbowali odpowiedzieć na pytanie np.: Jakie są powody zmniejszenia zainteresowania uczniów nauką w naszej szkole? Pytanie należy napisać na chmurce i przypiąć do tablicy.
2. Tworzenie pierwszego plakatu: zastosowanie *burzy mózgów* – zapowiadamy, że oczekujemy od nauczycieli odpowiedzi na owalnych kartkach, które będą umieszczone na tablicy; nauczyciele zapisują swoje odpowiedzi dotyczące pytania/problemu; porządkowanie odpowiedzi wg przyjętych kryteriów (kryteria ustalamy wspólnie – zwykle można dzięki temu wypracować konkretne obszary, np. obszar dydaktyczny, obszar wychowawczy itp.). Na tym etapie powstaje plakat, który będzie przydatny do dalszej pracy.

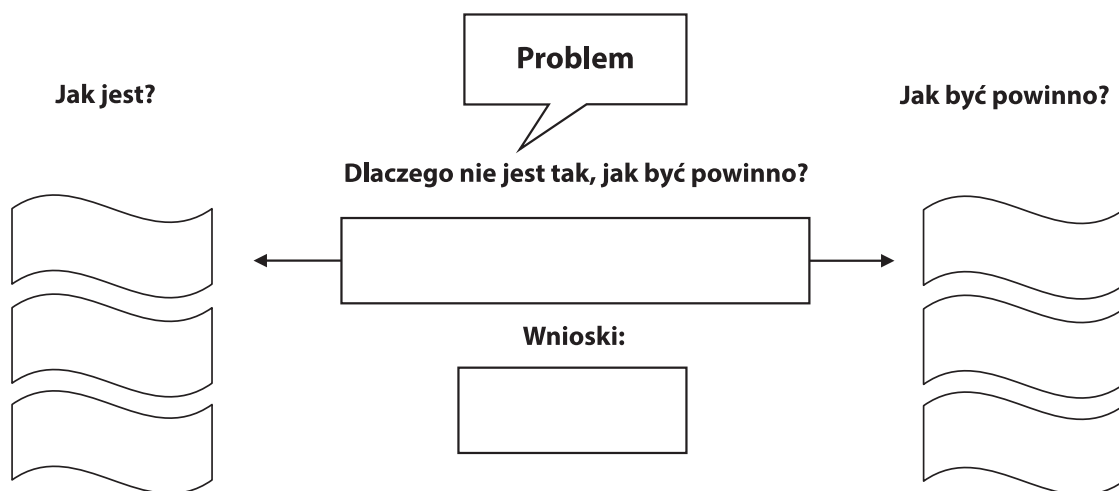
3. Uzgodnienie drugiego tematu, który wynika z analizy pierwszego plakatu – pytania należy zapisać na chmurce grupowego plakatu, np.: Co należy zrobić, aby naszą szkołę uatrakcyjnić? W obszarze zatytułowanym *jak jest?* umieszcza się na kartkach w kształcie koła opis aktualnego stanu (używamy kartek w trzech kolorach, co umożliwi pewną systematykę ich ułożenia). W obszarze *jak powinno być?* umieszcza się na kartkach w kształcie koła stwierdzenia określające stan idealny (w dalszym ciągu stosujemy kartki w trzech kolorach). Rozbieżności pomiędzy stanem aktualnym a idealnym, zapisujemy na owalach (owale również w trzech kolorach) i umieszcza się w obszarze *dlaczego nie jest tak, jak powinno być?* W obszarze zatytułowanym *wnioski* umieszczamy myśli na kartkach prostokątnych (tu również można wprowadzić trzy kolory *prostokątów*).

#### ETAP ZASADNICZY

Tworzenie grupowego plakatu wg ustalonych zasad – analiza problemu przez poszukiwanie odpowiedzi na pytania: *jak jest?*, *jak powinno być?*, *dlaczego nie jest tak, jak powinno być?*, *wnioski* (rozłożenie problemu na czynniki pierwsze z propozycją jego rozwiązania).

#### ETAP KOŃCOWY

Zebranie wniosków. Podsumowanie – zebrane wnioski posłużą do opracowania wstępnego harmonogramu oraz Roczego Planu Wspomagania, w podsumowaniu oceniamy wartości merytoryczne oraz współdziałanie i zaangażowanie całej grupy.



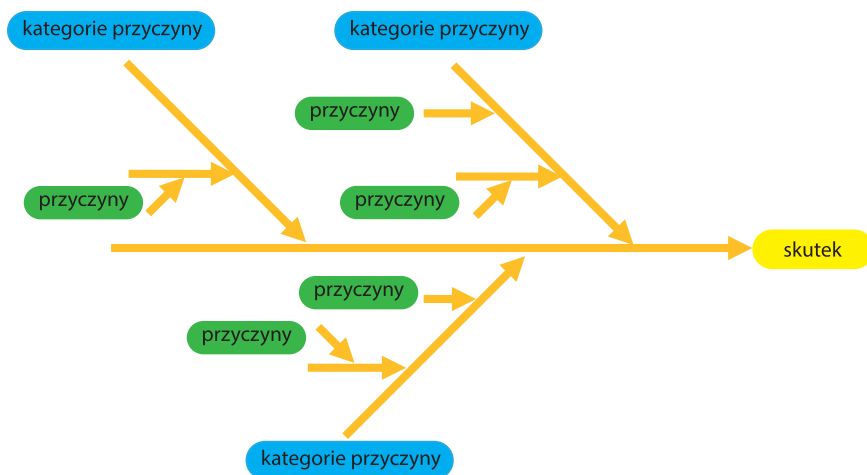
Schemat metaplanu

**D. RYBI SZKIELET** – nazwa metody pochodzi od formy graficznej przypominającej szkielet ryby. Do zajęć należy przygotować: dużą planszę przedstawiającą szkielet ryby, paski papieru (małe ości), mazaki. Istotne zalety jej stosowania to: metoda planowania, organizowania i oceniania własnej pracy; metoda efektywnego współdziałania w zespole i pracy w grupie, budowania więzi międzyludzkich, podejmowania indywidualnych i grupowych decyzji; metoda rozwiązywania problemów w twórczy sposób, poszukiwania, porządkowania i wykorzystania informacji z różnych źródeł; metoda stosowania zdobytej wiedzy w praktyce, stosowana w pracy dydaktycznej i wychowawczej; może być realizowana indywidualnie lub zespołowo; służy poszukiwaniu przyczyn powstania danego problemu; kształtuje umiejętności: planowania i organizacji pracy, zbierania i selekcjonowania informacji, planowania działań, które mają dać określone wyniki.

## Opis metody.

Na planszy przedstawiającej szkielet ryby wpisujemy – w *głowę* – główny problem. Wspólnie z zespołem zadaniowym ustalamy główne czynniki odpowiedzialne za jego występowanie. Wybieramy 4-6 czynników spośród podanych (wybrane czynniki są czynnikami głównymi i wpisujemy je na *duże ości* schematu). Zachęcamy do poszukiwania przyczyn, które mają wpływ na ten czynnik (przyczyny te są zapisywane na paskach papieru, które symbolizują *małe ości*). *Małe ości* zostają przypięte na dużym schemacie. Spośród przedstawionych wszystkich przyczyn głównego problemu uczestnicy wybierają najistotniejsze. Podsumowując, opracowujemy plan działań zmierzających do rozwiązania problemu.

Inna wersja metody: po wybraniu czynników głównych problemu możemy każdemu członkowi zespołu zadaniowego rozdać po planszy z wszystkimi głównymi czynnikami. Ich zadaniem jest wpisanie przyczyn (*małe ości*) dla każdego czynnika (*dużej ości*). Po upływie ustalonego czasu odbywa się prezentacja pracy. Spośród przedstawionych wszystkich przyczyn głównego problemu uczestnicy wybierają najistotniejsze (może się okazać, że wiele z czynników zostało zauważonych przez kilka osób, co może dodatkowo wskazać na wagę przyczyny). Podsumowując, opracowujemy plan działań zmierzających do rozwiązania problemu.



Schemat rybiego szkieletu

**E. TECHNIKA GRUP NOMINALNYCH** – jest jedną z metod kreatywnego rozwiązywania problemu. Umożliwia ona nie tylko generowanie pomysłów, ale i wypracowanie najlepszego rozwiązania. Grupa nominalna składa się z nie więcej niż 10 osób (z praktyki najlepiej jednak podzielić zespół na grupy ok. 5-osobowe). Proces wykorzystywany w tej technice ogranicza dominację dyskusji przez jedną osobę, zachęca skromnych i często wycofujących się z dyskusji członków zespołu do uczestnictwa, a wyniki podjętej decyzji są optymalne lub priorytetowe pod względem ich użyteczności.

### Etapy zastosowania metody

1. Podzielić obecnych nauczycieli na małe 5- osobowe grupy. Przedstawić problem z jakim mają się zmierzyć/rozwiązać nauczyciele. np. *Co chcielibyście zmienić w swojej szkole?* Przedstawione problemy muszą być w formie otwartej – nie narzucającej określonego rozwiązania.
2. Każda osoba indywidualnie przez kilka minut (np. 5 min) notuje na kartkach wszystkie

możliwe pomysły rozwiązania problemu. Moderator spotkania powinien zwrócić w tym punkcie uwagę, że nie jest ważna tutaj jakość rozwiązania, lecz ilość możliwych generowanych rozwiązań, więc osoby nie powinny myśleć w kategoriach, czy jest to możliwe do wykonania w naszych realiach. Dobrym rozwiązaniem jest również notowanie każdego pomysłu na rozdanych wcześniej osobom karteczkach.

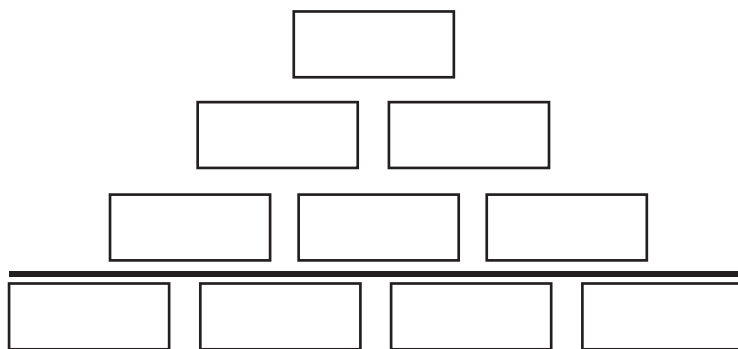
3. Kolejnym krokiem jest zebranie wszystkich pomysłów i stworzenie z nich zbioru możliwych rozwiązań. Można tu wykorzystać flipchart (przykleić zabrane karteczki).
4. W kolejnym kroku, już zespołowo, należy omówić rozwiązania. Toczona dyskusja dotycząca poszczególnych propozycji nie powinna jednak dotyczyć akceptacji lub odrzucenia danej propozycji, ale rozumienia wszystkich pomysłów zgłoszonych przez członków grupy.
5. Ocena pomysłów odbywa się indywidualnie przez każdego z członków grupy (anonimowo lub na forum zespołu). Najlepiej ją przeprowadzić w ten sposób, że każdy z członków zespołu dostaje taką samą określoną ilość głosów, którą może dowolnie rozdysponować na zgłoszone pomysły (np. każda osoba dostaje 5 głosów i może każdemu wybranemu przez siebie pomysłowi dać po jednym głosie lub wybrać tylko 2 pomysły i im dać po 3 i 2 głosy). Sposób przeprowadzenia głosowania należy tak dobrać, aby była możliwość wybrania 1 optymalnego rozwiązania lub priorytetowej listy rozwiązań.
6. Rozwiązanie problemu, które uzyskało najwięcej głosów, stanowi rozwiązanie grupy.

Zalety techniki: głosowanie, jak i zgłaszania pomysłów może być anonimowe; równy udział członków grupy; rozproszenie jest zminimalizowane.

**F. PIRAMIDA PRIORYTETÓW** – metoda polega na ułożeniu listy priorytetów według ustalonych wcześniej kryteriów. Priorytetami są pomysły wygenerowane w ramach *Burzy Mózgów*. Praca tą metodą zachęca do dyskusji, negocjacji oraz osiągnięcia porozumienia drogą negocjacji i kompromisu.

#### Przebieg.

Dzielimy nauczycieli np. na trzy grupy. Każdej grupie dajemy plakat z piramidą i kartki samoprzylepne. Następnie instruujemy ich, aby nanieśli na piramidę wyłonione w ramach *burzy mózgów* pomysły. Wyjaśniamy, iż zadaniem każdej grupy jest ułożenie pomysłów wg ważności ich realizacji. W efekcie pracy mamy trzy wersje piramidy priorytetów. W dalszej części zachęcamy grupy, aby ze sobą negocjowały i wybrały lub stworzyły ostatecznie wspólną piramidę – efekt pracy trzech wcześniej powstałych. Bezwzględnie należy określić czas pracy.



Schemat mapy piramidy priorytetów



**G. KASKADOWY MODEL DIAGNOZY** – propozycja uwzględniająca postulat ciągłego pogłębiania diagnozy, którą opisał K. Bednarek<sup>8</sup>. Kolejne jej kroki składają się na swoistą kaskadę. Podobnie jak w kaskadowym modelu ewaluacji każdy z kolejnych etapów wprowadza do projektu nowe osoby i nowe zagadnienia, jednak opiera się na wcześniej uzyskanej wiedzy i wykorzystuje zebrane poprzednio materiały.

### Etapy zastosowania modelu

**Krok 0.** Polega na sprawdzeniu, jaki jest poziom motywacji, a także akceptacji dla uczestnictwa w diagnozie oraz jakie są jej źródła. Niska motywacja lub jej silne zewnętrzne uwarunkowania powinny skłonić dyrektora – diagnostę do podjęcia działań korygujących lub nawet czasowego odłożenia diagnozy.

**Krok 1.** Stworzenie z wybranymi członkami rady pedagogicznej mapy przydatnych w diagnozie źródeł informacji o sytuacji szkoły/placówki, przedstawienie ich szerszej społeczności szkolnej.

**Krok 2.** Polega na przeprowadzeniu analizy SWOT z wykorzystaniem zaktualizowanych informacji o szkole. Warto już na tym etapie zaangażować całą radę pedagogiczną, gdyż SWOT wymaga od jego realizatorów podejścia krytycznego i twórczego. Należy zakończyć analizę na tym etapie uzgodnieniem wspólnego stanowiska w poszczególnych polach arkusza SWOT.

**Krok 3.** Przygotowanie listy głównych kwestii, którymi warto byłoby zająć się w szkole. Lista następnie powinna zostać uporządkowana w kolejności wynikającej z odpowiedzi na pytanie: *Która z tych kwestii jest aktualnie dla szkoły/placówki najważniejsza i wymaga dalszego doskonalenia, rozwoju?* Podczas pracy grupowej należy stworzyć piramidę priorytetów, rankingu trójkątnego lub wykorzystując techniki grupy nominalnej.

**Krok 4.** Metodą metaplanu można pogłębić pracę nad jednym lub więcej problemami, ale już w aspekcie projektowania rozwiązania. Ważne są wszystkie uwagi będące odpowiedzią na ostatnie pytanie metaplanu: *Co należy zrobić, aby było tak, jak powinno być?*

**Krok 5.** Aby sprostać działaniom zaproponowanym w odpowiedzi na ostatnie pytanie metaplanu, warto skorzystać z **metody nazywanej A, B, C, D**. W tej metodzie każdy nauczyciel dokonuje samooceny wiedzy i umiejętności w dwu wymiarach – tego, co już wie i umie oraz tego, czego chciałby się nauczyć, aby sprostać przyjętym do realizacji w szkole/placówce zadaniom. To ułatwi dyrektorowi zaplanowanie zadań w zakresie wspomaganie pojedynczych nauczycieli oraz rady pedagogicznej w ramach pełnionego nadzoru pedagogicznego. Taka rozpięta w czasie diagnoza gwarantuje jej pogłębienie i prowadzi niechybnie do następnej diagnozy, a ciągłe poszukiwanie, stosowanie różnych danych, metod i narzędzi oraz zespołowość – miejmy nadzieję - zagwarantują rzetelną podstawę uruchamianych procesów doskonalenia nauczycieli i rozwoju szkoły/placówki.

## 2.2. Techniki konwersacji coachingowej

Reforma edukacji zmieniła dotychczasowy model pracy nauczyciela z pracy indywidualnej na rzecz pracy zespołowej, co z kolei wymusiło wprowadzenie narzędzi ułatwiających przeprowadzenie tej zmiany w szkołach/placówkach. Sięgnięto po sprawdzone w biznesie metody i techniki coachingowe<sup>9</sup>.

**Coaching**, to jedno z narzędzi wspierania zmiany związanej z rozwojem, to także pewien styl komunikacji. **Coaching koncentruje się na poszukiwaniu rozwiązań dla wybranego**

<sup>8</sup> K. Bednarek, *Pogłębiona diagnoza potrzeb rozwojowych*, [w:] „Dyrektor szkoły” 2014, nr 5.

<sup>9</sup> Materiały szkoleniowe dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji. PM GROUP, Białystok 2013.

**problemu, a nie na poszukiwaniu jego przyczyn.** Uwaga nakierowana jest na przyszłość, a nie na przeszłość. Natomiast problem zamieniany jest w cel do realizacji.

Istotą coachingu jest pomoc w pełniejszym wykorzystaniu posiadanej przez jednostkę/zespół wiedzy w środowisku pracy, co wpływa na poprawę funkcjonowania jednostki/zespołu, zwiększając motywację do działania, jak również efektywność podjętych działań, a nie na uczeniu czegoś nowego.

W coachingu preferuje się język pozytywów, pracując zgodnie z zasadą: mów co chcesz uzyskać, a nie czego nie chcesz mieć. Cele formułuje się, mówiąc o tym, co można by robić lepiej, a nie co robimy źle. Stwierdzenie: *Współpraca nauczycieli w naszej szkole praktycznie nie istnieje*, zamieniamy na *Zależy nam na tym, aby zwiększyć zaangażowanie nauczycieli w prace zespołów*.

Celem coachingu jest pomoc jednostce/zespołowi w przejściu z miejsca, w którym się znajduje, do miejsca, w którym chce – bądź po prostu musi się – znaleźć oraz w przełożeniu posiadanej wiedzy na praktyczne rozwiązania przybliżające do realizacji postawionego celu.

Rezultatami coachingu są: precyzyjnie wyznaczone cele, optymalizacja działań, trafniejsze decyzje, pełniejsze wykorzystanie zasobów wewnętrznych oraz zewnętrznych.

Coach stwarza okazję do wyrażania przekonań i postaw. Wspiera w poszukiwaniu rozwiązania problemu bez narzucania własnych pomysłów. Uświadamia, iż odpowiedzialność za cele oraz ich realizację spoczywa na jednostce/zespole. Jest moderatorem i facylitatorem spotkania, a jego rolą jest pomoc i towarzyszenie w działaniu. Potrafi energię zużywaną często na wzajemne obwinianie, uzasadnianie, mówienie czego nie można zrobić, wyjaśnianie dlaczego ktoś coś zrobił lub nie zrobił, skierować na konkretne działanie, na pracę z rzeczywistymi problemami. Najważniejsza rola, jaką ma do spełnienia dyrektor – coach polega na tym, żeby nauczyciele uwierzyli w swoje możliwości, rozszerzyli swoją świadomość i zyskali większą samoświadomość, wzięli 100% odpowiedzialności za swój rozwój i swoje decyzje, *poszli* drogą, którą sami wybrali.

W oświacie mówimy o coachingu nauczycielskim, który możemy odnieść do kilku obszarów:

1. Dyrektor szkoły – nauczyciel.
2. Dyrektor szkoły – zespół nauczycielski (np.: rada pedagogiczna).
3. Lider zespołu – zespół nauczycielski (np.: zespół problemowy).
4. Nowa forma pracy z uczniami: nauczyciel – uczeń; nauczyciel – zespoły uczniowskie; nauczyciel – klasa.
5. Nauczyciel – rodzic.

Dyrektorzy szkół zorientowani na rozwój grona nauczycielskiego mogą wykorzystać obydwie zaproponowane metody prowadzenia coachingu (model Kolba i Model GROW), jako wsparcie w osiągnięciu lepszych wyników w wykonywaniu powierzonych obowiązków zawodowych zarówno indywidualnie przez nauczycieli (coaching indywidualny), jak i zespołów nauczycielskich (coaching zespołu). W każdym przypadku wsparcie powinno odbywać się poprzez wspólne wypracowywanie najlepszych rozwiązań w celu poprawy dotychczasowego działania kadry pedagogicznej.

Coaching prowadzony według Modelu Kolba może zostać wykorzystany przez dyrektora szkoły do poprowadzenia rady pedagogicznej lub do pracy z zespołem zadaniowym w mniejszym gronie pedagogicznym, obydwa modele można wykorzystać do wspólnego z zespołem poszukiwania rozwiązań dla omawianych problemów i zadań zespołu, czyli przeprowadzenia pogłębionej diagnozy potrzeb rozwojowych szkoły/placówki.

Poniżej omówiono wybrane metody i techniki coachingu: model Kolba i model GROW oraz

przedstawiono ich praktyczne zastosowania w diagnozie potrzeb szkoły/placówki.

**A. Model Davida Kolba** jest jednym z fundamentalnych modeli uczenia się osób dorosłych opartych na doświadczeniu. Koncepcja uczenia się przez doświadczenie:

- « ujmuje wiedzę jako rodzaj magazynu faktów, nawyków, itp.,
- « sprowadza proces uczenia się do powiększenia zasobów tego magazynu,
- « uczenie się jest procesem ciągłej modyfikacji uprzedniego doświadczenia, poprzez doświadczenie następujące po nim,
- « idee są formułowane i przeformułowywane przez doświadczenie.

David Kolbe opisał proces uczenia się jako pewien powtarzający się cykl, w którym kluczową rolę odgrywa doświadczenie osoby i jego analiza.

Model uczenia się przez doświadczenie Kolba wskazuje na 4 jego etapy:

1. Doświadczenie – Co się wydarzyło?
2. Refleksja – Co? Jak to było?
3. Generalizacja – Dlaczego tak się stało?
4. Zastosowanie – Jak to wykorzystać w praktyce?

Refleksyjne uczenie się w działaniu koncentruje się na poprawie jakości dotychczasowego działania poprzez ciągłe praktykowanie nowych rozwiązań.

Cykl uczenia się Davida Kolba został zaadaptowany dla potrzeb coachingu, a jego kolejne etapy to:

1. Określenie ogólnej potrzeby i celów coachingu.
2. Uzgodnienie konkretnych celów coachingu.
3. Opracowanie szczegółowego planu coachingu.
4. Wykonanie zaplanowanego zadania bądź działania.
5. Ocena działań i planowanie lepszego funkcjonowania.
6. Zakończenie coachingu lub powtórzenie etapów 3-6.

Na kolejnych etapach zaprezentowanego modelu coach stosuje różnego rodzaju narzędzia i techniki pomagające w jak najtrafniejszej diagnozie danego obszaru. Do tych narzędzi zaliczyć możemy m.in.:

1. Pytanie: *Co by było, gdyby...* – narzędzie to ma na celu pomóc w dostrzeżeniu nowych możliwości i tworzeniu nowych rozwiązań danego problemu, a także zachęca do zastanowienia się nad rezultatami różnych scenariuszy zdarzeń.
2. Pytanie: *Gdybyście mieli mnie nauczyć jak mam robić X, to jak miałbym to robić?* – narzędzie to wspiera w odkrywaniu przyjętych strategii działania i oszacowaniu, które z nich są skuteczne i przybliżają do celu, a które utrudniają jego osiągnięcie.
3. Ćwiczenie: *Najgorszy możliwy scenariusz...* polega na stworzeniu listy działań, jakich podjęcie sprawi, że cel nie zostanie osiągnięty, a następnie stworzenie opozycji do tych działań – narzędzie to można wykorzystać jako pomoc w stworzeniu planu konkretnych działań zmierzających do realizacji celu.
4. Mapa marzeń: polega na stworzeniu kolażu z ilustracji powycinanych z gazet, które w symboliczny sposób przedstawiają nasze marzenia – jest to narzędzie wspierające określenie celu, pożądanego stanu docelowego.
5. Karta SMART – jest to matryca zawierająca kryteria weryfikacji poszczególnych elementów metody SMART wspomagająca doprecyzowanie celu – narzędzie pomocne w definiowaniu celu i wyznaczaniu wizji. Jest to także narzędzie ewaluacji procesu coachingu. Można je zatem wykorzystać zarówno na początku jak i na końcu procesu.
6. Ćwiczenie *Wartości* polega na zidentyfikowaniu deklarowanych wartości i przekonań – narzędzie to stanowi pomoc w poznaniu motywacji do realizacji celu.

## Praktyczne zastosowanie modelu Kolba w diagnozie potrzeb rozwojowych szkoły.

1. Prowadzenie rozmów/dyskusji zogniskowanej w oparciu o cykl Kolba<sup>10</sup> pozwoli na refleksyjną realizację zadania wdrożeniowego, którego celem będzie grupowe przeprowadzenie pogłębionej diagnozy. Dyskusja zogniskowana to metoda, która emocjonalnie angażuje grupę oraz doprowadza do sytuacji, kiedy uczestnicy sami wypracowują wnioski, przez co łatwiej je później wdrażają jako swoje, a nie narzucone z zewnątrz. Ważna jest w tej metodzie umiejętność zadawania pytań. W dyskusji zogniskowanej wyróżniamy kolejne poziomy zadawania pytań.

POZIOM 1. Obiektywny – polega na zbieraniu faktów, informacji na rozpatrywany temat, poprzez odpowiedzi na pytania odnoszące się do przeszłości, np.: *Jak wygląda typowe przygotowanie do prowadzenia lekcji? Jakie metody stosujecie na lekcjach?*

POZIOM 2. Emocjonalny – polega na odwołaniu się do refleksji nad emocjami towarzyszącymi wydarzeniu, poprzez odpowiedzi na pytania odnoszące się do przeszłości, np.: *Jak poczułście się, gdy uczniowie powiedzieli, że Wasze lekcje są nudne? Jakie emocje poczułście, gdy Wasi uczniowie zostali laureatami konkursów?*

POZIOM 3. Interpretacji – mając bazę faktów i zdając sobie sprawę z emocji towarzyszących tym faktom, można rozważać ewentualne rozwiązania, poprzez odpowiedzi na pytania odnoszące się do teraźniejszości, np.: *Jakie są najczęstsze powody konfliktów między uczniami? Który sposób motywowania uczniów przekłada się na ich zainteresowanie nauką?*

POZIOM 4. Decyzji – to etap deklaracji działań, które zostaną podjęte w związku z wypracowanymi rozwiązaniami. To moment doprowadzenia do wniosków i wdrożenia precyzyjnych dyrektyw zmian w zachowaniach na przyszłość, poprzez odpowiedzi na pytania odnoszące się do przyszłości, np.: *W jaki sposób uatrakcyjnię swoje lekcje? Co zmienisz w swojej pracy, aby jeszcze bardziej zmotywować uczniów do nauki?*

2. Praca rady pedagogicznej nad rozwiązaniem problemu.

Etap 1. Sformułowanie problemu/priorytetu w pracy szkoły np.: *Poprawa wyników uczniów z egzaminów zewnętrznych.*

Wyłoniono zespół zadaniowy, który zajmie się diagnozą przyczyny oraz podejmie próbę rozwiązania problemu wg poniższego modelu pracy.

Etap 2. Analiza.

Diagnoza problemu, czyli analiza poprzez obserwację, przeprowadzenie wywiadu lub w formie ankiety. W celu pogłębionej diagnozy zostaną wykorzystane wyniki anonimowej ankiety przeprowadzonej wśród uczniów podczas ewaluacji wewnętrznej oraz opinie uczniów na temat zagadnień sprawiających największe trudności na egzaminach.

Etap 3. Plan działania.

Na tym etapie Szkolny Organizator Rozwoju Edukacji określa z nauczycielami oczekiwane przez zespół cele – z wykorzystaniem techniki SMART – i rezultaty, efekty działania (co jest do zrobienia). Ustala także metody, procedury i techniki, jakie będą wykorzystane w pracy z uczniami (zajęcia uzupełniające, ocenianie kształtujące, itp.). Uzgadnia zasoby zespołu – co lub/i kto będzie potrzebny do realizacji celu. Określa sposób rozliczenia realizacji celu – sposób pomiaru i wskaźniki. Zaplanowanie dalszych działań w sytuacji osiągnięcia zamierzonego celu oraz dalszych działań w sytuacji braku oczekiwanych efektów.

Po dokonaniu analizy ankiet okazało się, że uczniowie popełniają najczęściej błędów wynikających z niezrozumienia poleceń lub całych tekstów, np. zadań. Powodem okazał się brak umiejętności czytania ze zrozumieniem. Zespół opracował plan działania.

<sup>10</sup> S. Jarmuż, T. Witkowski, *Podręcznik trenera, MODERATOR*, Warszawa 2004.

Uczniowie odbyli uzupełniające zajęcia z języka polskiego, a następnie z matematyki. Po uzupełnieniu wiedzy uczniowie przystąpili do egzaminu próbnego mającego na celu weryfikację wyników po wykonanej pracy.

Etap 4. Realizacja.

Wdrożenie opracowanego wcześniej planu działania z zastosowaniem cyklu uczenia się: zrób coś (1), przemyśl to (2), połącz doświadczenie i przemyślenia (1+2), zrób to jeszcze raz, ale już inaczej. Wynikiem prac zespołu była modyfikacja programów nauczania.

Etap 5. Rozliczenie efektów.

Kończącym etapem jest ocena przez radę pedagogiczną uzyskanych rezultatów, poprzez wskazanie tego, co się udało zrealizować, a czego nie. Kolejnym krokiem są wnioski – zespół określa nad czym jeszcze należy popracować i jeśli okaże się, że cykl nie został w pełni zrealizowany przechodzi ponownie do Etapu 3., następnie do 4., itd., aż do osiągnięcia oczekiwanych efektów.

Praca metodą Kolba stanowi cykl powtarzających się działań. Zatrzymanie się na jednym z etapów powoduje zahamowanie rozwoju.

**B. Model GROW<sup>11</sup>.** Model ten stanowi scenariusz sesji coachingowej. Nazwa modelu to skrót stworzony z pierwszych liter kolejnych kroków/etapów sesji coachingowej. Przykładem obrazującym strukturę coachingu w modelu GROW może być podróż. Prowadząc rozmowę w tym modelu zadajemy kolejno następujące pytania:

1. Jaki jest cel podróży? – **Goal**.
2. Gdzie jesteśmy teraz – **Reality**.
3. Jakie są możliwe trasy dotarcia do celu – **Options**.
4. Którą drogę zespół wybiera jako najlepszą pomimo jej zagrożeń – **Will**.

Cztery etapy modelu GROW

Etap	Działanie	Kolejne pytania coachingowe
1.Cel – Goal.	Ustalenie celu.	Pytania o cel: Co chcesz/chcecie osiągnąć? Skąd będziesz/będziecie wiedzieć, że cel został osiągnięty?
2. Stan obecny – Reality.	Określenie aktualnej sytuacji.	Pytania o rzeczywistość: Jak jest obecnie? Co już działa/co się udaje? Co nie działa/co się nie udało?
3. Opcje – Options.	Szukanie rozwiązań.	Pytania o rozwiązanie; Jakie widzisz/widzicie opcje? Kto może Ciebie/Was wesprzeć? Co można zrobić innego?
4.Wybór – Will.	Decyzja.	Pytania o decyzję: Co chcesz/chcecie zrobić? Jaki będzie Twój/Wasz pierwszy krok?

<sup>11</sup> Materiały szkoleniowe dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji. PM GROUP, Białystok 2013.



## **Praktyczne zastosowanie modelu GROW w diagnozie potrzeb rozwojowych szkoły.**

### Praca rady pedagogicznej nad rozwiązaniem problemu.

Problem: W szkole wystąpił problemem agresji wśród uczniów. Podczas spotkania Rady Pedagogicznej zapadła decyzja, że rozwiązanie tego problemu jest priorytetem. Dyrektor szkoły omawia ten problem z radą pedagogiczną prowadząc rozmowę posługuje się poniższym schematem:

Krok 1. Generalny cel. Pierwsze pytania coachingowe dyrektora : Zastanówmy się wspólnie, co chcemy osiągnąć? Po czym poznamy, że tak właśnie jest? Jakie korzyści przyniesie to dla uczniów, jakie dla szkoły i jakie dla nauczycieli? Do kiedy chcemy zrealizować ten cel?

Krok 2. Rzeczywistość . Kolejne pytania coachingowe dyrektora: Co funkcjonuje dobrze, a co nie działa? Jak na problem reagują rodzice, a jak reagują dzieci? Jakie szkoła, uczniowie, nauczyciele ponosi straty w obecnej sytuacji? Jak w sytuacji agresji reagują uczniowie, nauczyciele, rodzice? Jakie działania zostały już podjęte w celu radzenia sobie z agresją w naszej szkole? Co zadziało, a co nie? Jakie działania nie zostały jeszcze podjęte? Co mogłoby być pomocne w osiągnięciu celu? Jeżeli idealną sytuację określić liczbą 10, to jak możemy ocenić obecną w skali od 1 do 10? W jaki sposób obecna sytuacja wpływa na pracę szkoły? Jakimi środkami dysponujemy teraz, by sobie poradzić z obecną sytuacją? Jakich jeszcze środków będziemy potrzebować? Skąd je możemy uzyskać?

Krok 3. Opcje. Kolejne pytania coachingowe dyrektora: To co możemy zrobić, jakie działania podjąć? Co jeszcze możemy zrobić? Jakie inne możliwości nam pozostają? Gdybyśmy nie byli ograniczeni środkami, to co moglibyśmy zrobić? Kto mógłby nam w tym pomóc? Gdzie możemy znaleźć potrzebne nam informacje? Jakie możliwości są dla nas obecnie dostępne?

Jakie widzicie wady i zalety poszczególnych możliwości? Która z opcji/rozwiązań zapewni najlepsze rezultaty? Co by się stało, gdybyśmy nic z tym nie zrobili?

Krok 4. Wola. Kolejne pytania coachingowe dyrektora: Którą z omawianych opcji wybieramy? Co zatem robimy? Od czego powinniśmy zacząć? Jaki będzie pierwszy krok?

W jaki sposób zdobędziemy potrzebne wsparcie?

Coaching ma za zadanie wyzwalać potencjał ludzki, wywoływać chęć uczenia się, rozwijania i pokonywania trudności. Zadaniem osoby prowadzącej nie jest dawanie gotowych rozwiązań, podsuwanie pomysłów czy doradzanie tylko pomoc osobie coachowanej (lub zespołowi) w samodzielnym znalezieniu rozwiązań dla podejmowanego problemu.

Prezentacja podstawowych koncepcji i narzędzi diagnostycznych służy przede wszystkim pogłębieniu wiedzy i umiejętności niezbędnych dyrektorowi i nauczycielom w procesie systemowego wspomaganie szkoły/placówek oświatowych na bazie własnych doświadczeń. Ten bowiem proces jest jednym z fundamentów nowego systemu wspomaganie szkoły – zachęcanie do refleksji i podejmowania działań.

## **2.3. Formułowanie i komunikowanie wniosków z diagnozy**

Określenia zmiany, jaka ma zaistnieć w wybranym obszarze do rozwoju, będzie dotyczyła m.in. zdefiniowania celów, oczekiwanych rezultatów, czy zaplanowania działań prowadzących do sukcesu.

Pierwszym ważnym krokiem na drodze do zmiany jest umiejętność wyznaczania celów, czyli

formułowanie i komunikowanie wniosków z diagnozy. Wyznaczanie celów jest koniecznym etapem w rozwoju szkoły/placówki wtedy, gdy istnieje różnica pomiędzy stanem pożądanym, a stanem obecnym i kiedy droga do osiągnięcia stanu pożądanego, nie jest jeszcze jasno sprecyzowana.

Aby dobrze określić cele, należy umieć wskazać różnice między zadaniem, a celem. Zadanie to opis konkretnego działania, które należy wykonać, by osiągnąć cel (jak to osiągniemy?). Cel to oczekiwany rezultat, precyzyjnie opisany stan docelowy, do którego będziemy dążyć (cel odnoszący się do wybranego obszaru rozwojowego szkoły, w odniesieniu do oferty i rzeczywistych potrzeb szkoły: co chcemy osiągnąć?).

Jeżeli uzupełnimy to o wizję, mamy klarowny obraz tego, gdzie szkoła *znajdzie się* za 5 lat. Wizja to z kolei pożądaný obraz przyszłości. Co chcemy razem osiągnąć w dłuższej perspektywie czasu? (np. za 5 lat).

Jeżeli mamy wątpliwości, czy postawiony przez nas cel jest dobrze sformułowany, do określony, możemy dokonać jego oceny stosując regułę SMART<sup>12</sup> – to narzędzie pomocne w precyzyjnym wyznaczaniu celu.

Kolejnych 5 kryteriów oceny precyzyjnego sformułowania celu zawiera nazwa narzędzia – SMART.

**Specyficzny/Skonkretyzowany** – niezbyt ogólny i niezbyt szczegółowy. Odpowiada na pytania: *Czego dokładnie chcemy? Co konkretnie chcemy osiągnąć? W jakim będziemy miejscu, gdy już go osiągniemy?* Zdefiniowanie celu w sposób konkretny ma spowodować, że widzimy do czego mamy dążyć. Konkretność celu z reguły wyznacza jego miernik.

**Mierzalny** – mierzalność celu oznacza, że dokładnie wiemy, po czym poznamy, że osiągnęliśmy nasz cel. Odpowiada na pytania: *W jaki sposób poznamy, że cel został osiągnięty? Po czym rozpoznamy, że jesteśmy na dobrej drodze do osiągnięcia celu?*

**Ambitny** i osiągalny – oznacza to, że postawiony cel jest wyzwaniem wymuszającym wyjście w naszych działaniach poza schematy. Cele, które sobie stawiamy muszą mobilizować do wzmożonej aktywności, ale jednocześnie powinny być wykonalne. Osiągalność celu oznacza również dostęp do zasobów. Posiadane zasoby muszą być wystarczające do realizacji celu. Odpowiada na pytania: *Gdzie możemy znaleźć zasoby? Jak możemy wpłynąć na innych, by pomogli nam go osiągnąć?*

**Realny/Ważny/Istotny** – oznacza tyle, że cel jest powiązany z naszymi wartościami (nie ma żadnych przeciwwskazań do jego osiągnięcia), utożsamiamy się z nim, mamy motywacje wewnętrzne, żeby go realizować. Odpowiada na pytania: *Jaką mamy motywację do osiągnięcia tego celu? Dlaczego chcemy go osiągnąć? Dlaczego jest to dla nas ważne? Czy jest spójny z naszymi wartościami? Czy jest coś, co nas powstrzymuje przed jego osiągnięciem?*

**Terminowy** – musi istnieć horyzont czasowy jego realizacji. Oznacza to, że cel jest określony w czasie konkretną datą. Podany jest konkretny termin, który wyznacza czas jego ostatecznej realizacji. Odpowiada na pytania: *Kiedy zrealizujemy ostatecznie cel? Kiedy mamy przestać go realizować? Jak często mamy wykonywać prace na rzecz jego realizacji? (określamy konkretnie, np. 2 razy w miesiącu, a nie „często”); Kiedy wykonamy pierwszy krok, aby zacząć ten cel realizować?*

Dobrze sformułowany cel zawiera mierniki (wskaźniki) realizacji celów, np.: *Do końca grudnia tego roku szkolnego wszyscy nauczyciele naszej szkoły poznają zasady oceniania kształtującego.*

<sup>12</sup> B. Gliński, B. Kuc, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990.

Poprawnie sformułowany cel powinien pomóc odpowiedzieć na następujące pytania:

1. Co ma się zmienić?
2. Jak wyobrażam sobie sytuację w wybranym obszarze po zmianie? Jak wyobrażam sobie nową jakość?
3. Po co to robię? Co dzięki temu ważnego się stanie?
4. Co jest celem? (opis stanu docelowego)
5. Jak to zmierzę? Po czym poznam, że osiągnąłem cel?
6. Jakimi zasobami dysponuję, aby cel osiągnąć?
7. Jakie osoby mają kluczowy wpływ na realizację celu?
8. Na kiedy chcę osiągnąć oczekiwany stan? Od kiedy ma być inaczej?
9. Co szkoła osiągnie, gdy zrealizuję cel? Co się wówczas zmieni się w szkole?

Miernik/wskaźnik to przedstawienie w postaci liczbowej, procentowej, średniej, rozpatrywanego zjawiska – szczególnie w zakresie oszczędności, efektywności i skuteczności realizowanego celu. Najczęstszymi źródłami weryfikacji wartości wskaźników są:

1. Lista obecności – stosowana najczęściej w przypadku wskaźników dot. udziału w szkoleniach.
2. Uzyskane dyplomy/certyfikaty.
3. Dziennik zajęć – stosowany w przypadku wskaźników dot. liczby dzieci/uczniów, biorących udział w zajęciach.
4. Wywiady z uczestnikami.
5. Testy psychometryczne.
6. Ankiety.

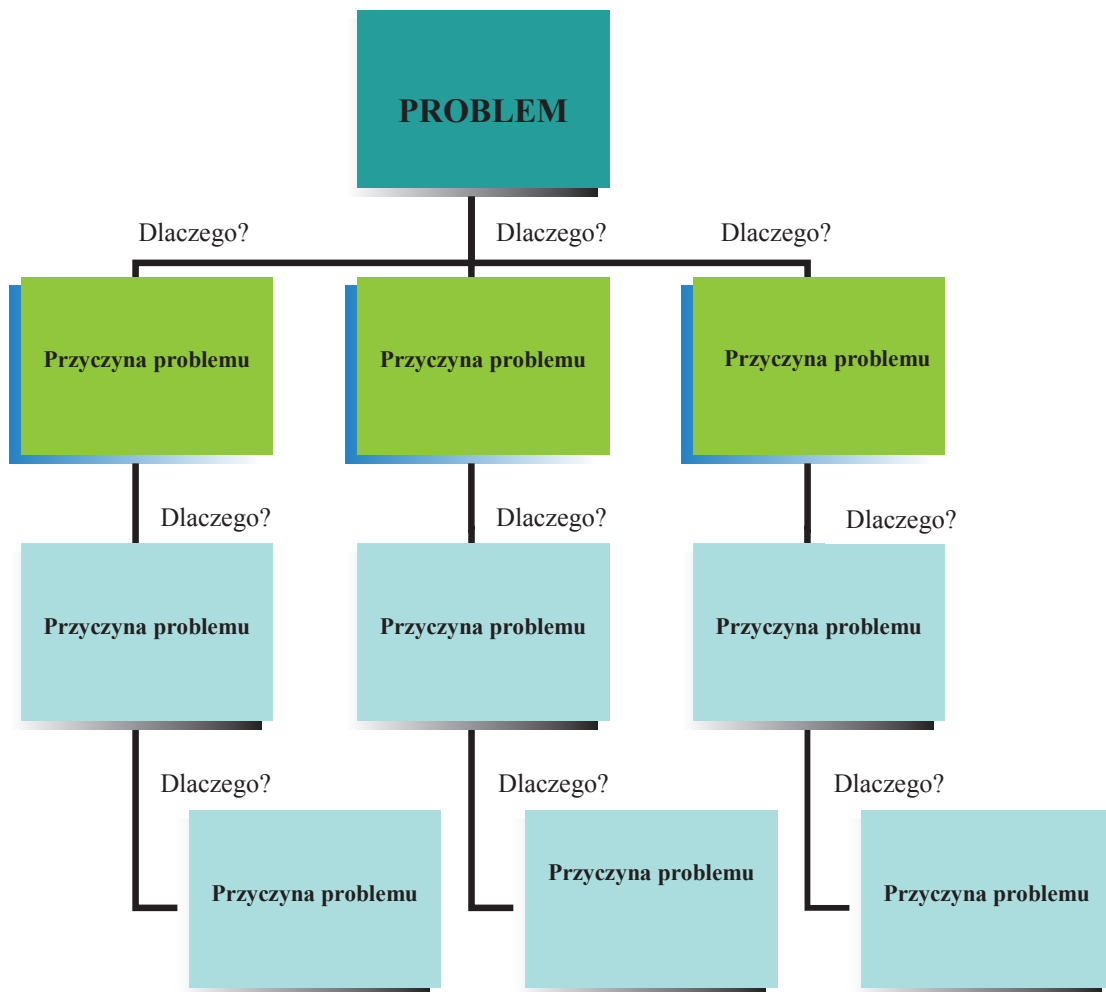
## 2.4. Narzędzia pomocne w wypracowywaniu rozwiązań

Po dokonaniu diagnozy potrzeb lub problemów rozwojowych szkoły/placówki, dookreśleniu obszarów zmiany i zdefiniowaniu stanu docelowego trzeba zaplanować szereg działań, zmierzających do uzyskania sukcesu. Narzędziami pomocnymi w generowaniu rozwiązań, które będą przepustką do uzyskania zamierzonego efektu, będą z pewnością: metoda 3x dlaczego, analiza pola sił, technika odwróconego celu, metoda 5Q.

### A. METODA 3 X DLACZEGO.

Metoda 3 x dlaczego pozwala na wykrywanie przyczyn problemów. Jest to zasada, którą stosujemy w celu ustalenia podstawowej przyczyny problemu. Zadawanie kilku pytań *Dlaczego?* pozwala dojść do źródła problemu, gruntownie zbadać jego przyczynę i skupić się na skutecznym rozwiązywaniu. Dzięki zadawaniu kolejnych pytań *Dlaczego?* problem staje się bardziej zrozumiały przez co podstawowa przyczyna jego powstania jest łatwiejsza do zidentyfikowania i wyeliminowania. Analiza 3 x dlaczego pozwala odpowiedzieć na pytania: *Dlaczego powstał problem? Dlaczego go nie zauważyliśmy? Jak go rozwiązać?*

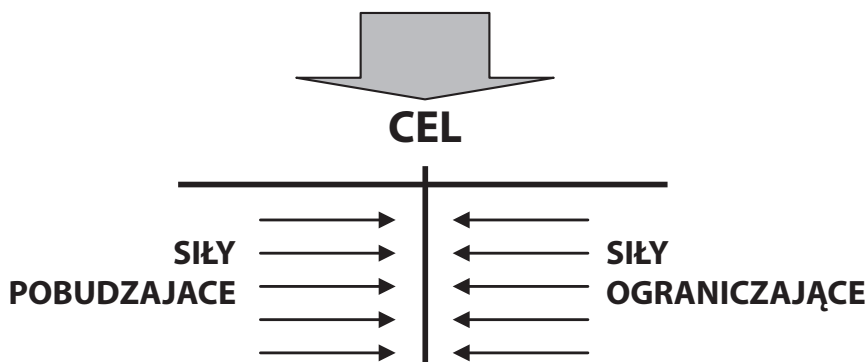




**Diagram: 3 x dlaczego**

## **B. ANALIZA POLA SIŁ.**

Analiza pola sił pozwoli określić działania, które mogą wzmocnić czynniki sprzyjające na rzecz zmian w wybranym obszarze szkoły oraz określić działania, które mogą osłabić czynniki hamujące. Procedurę postępowania przy zastosowaniu tej metody zaprezentuję w odniesieniu do poniżej zamieszczonego diagramu.



**Diagram wykorzystywany przy analizie pola sił.**

1. Aktualną sytuację wpisujemy pośrodku diagramu.
2. Poniżej wpisujemy sytuację docelową.
3. Określamy siły pobudzające i umieszczamy je po lewej stronie diagramu.
4. Określamy siły ograniczające i umieszczamy je po prawej stronie diagramu.
5. Dokonujemy analizy diagramu pod kątem możliwości zmian określonych czynników dla osiągnięcia zamierzonych celów.
6. Wybieramy 3 podstawowe czynniki pobudzające.
7. Wybieramy 3 podstawowe czynniki hamujące.
8. Określamy działania, które mogą wzmocnić czynniki sprzyjające.
9. Określamy działania mogące osłabić czynniki hamujące.
10. Określamy, czy wybrane rozwiązanie jest możliwe do wykonania.

### **C. TECHNIKA ODWRÓCONEGO CELU.**

Technika odwróconego celu polega na odwróceniu problemu i szukaniu antyrozwiązań. Szczególnie użyteczna w przypadku zespołów, które mają problem ze znajdowaniem pozytywnych rozwiązań. Sprzyja wygenerowaniu podstawowych zasad przeciwdziałania problemowi. Pokazuje, że każdy problem/kwestię można rozpatrywać w dwóch wymiarach:

- a) jako założenie prawdziwe,
- b) jako założenie nieprawdziwe.

Procedura postępowania:

1. Zdefiniuj problem i zastanów się: *Jakie jest jego główne założenie? Czy jest absolutnie niezbędne, kluczowe?*
2. Przekształć problem w założenie przeciwstawne.
3. Wygeneruj listę antypomysłów – rozważ, co by się stało, gdybyś uznał problem za nieprawdziwy?

**Praktyczne zastosowanie:** Zadaniem szkoły jest poprawienie komunikacji rodziców z nauczycielami.

*Jak komunikacja wygląda teraz?*

*Jakie działania są podejmowane?*

*Co by się stało, gdyby rodzice przestali komunikować się ze szkołą?*

1. Odnieście rezultaty myślenia o powyższym, do istoty problemu.

2. Pomyślcie, co odkryliście, przyglądając się możliwościom powstałym z zakwestionowania zasadniczego założenia, że komunikacja między rodzicami i nauczycielami jest niezbędnym ogniwem w osiągnięciu sukcesów przez uczniów.

#### **D. METODA 5Q.**

Celem głównym tej metody jest przeanalizowanie problemu w odniesieniu do pięciu kluczowych pytań. Pozwala ona inaczej spojrzeć na problem i zobaczyć go w zupełnie innym świetle. Dzięki temu pojawiają się nowe, dotychczas niezauważone rozwiązania. Metoda 5 pytań jest zaproszeniem do podróży od stanu obecnego do stanu pożądanego, w celu odkrycia nowych działań przybliżających do celu.

Czego możemy robić WIĘCEJ, aby osiągnąć cel?

Czego możemy robić MNIEJ, aby osiągnąć cel?

Co możemy PRZESTAĆ robić, aby osiągnąć cel?

Co możemy ZACZAĆ robić, aby osiągnąć cel?

Co możemy robić INACZEJ, aby osiągnąć cel?

Szkolny system doskonalenia powinien służyć wspieraniu nauczycieli w wykonywaniu zadań nakładanych przez państwo, wspomagać w rozwijaniu ich potrzeb i rozwiązywaniu indywidualnych problemów wynikających z pogłębionej diagnozy potrzeb rozwojowych szkoły. Wsparcie nauczycieli musi więc wynikać z analizy indywidualnej sytuacji szkoły i odpowiadać na jej specyficzne potrzeby. Początkiem działań rozwojowych adresowanych do nauczycieli jest zatem rzetelna, angażująca społeczność szkolną diagnoza potrzeb pozwalająca na zintegrowanie pochodzącej z różnych źródeł wiedzy o jej sytuacji. Z dwuletnich doświadczeń osób realizujących zadania w ramach projektu „Bezpośrednie wsparcie...” wynika, że podczas warsztatów diagnostycznych zmieniała się postawa uczestników z osób biernych, często prezentujących brak zaufania do kolejnych zmian i dystans do omawianych problemów, do narastającej w ciągu dyskusji otwartości i zaangażowania w pracę nad rozwiązaniami. Zaufanie i zaangażowanie pojawiły się, gdy uczestnicy warsztatów diagnostycznych zaczęli rozumieć ich strukturę oraz metodę pracy prowadzącą do rozwoju własnego i szkoły/placówki. Zaprezentowane w II rozdziale kompendium metody diagnozy potrzeb rozwojowych szkoły/placówki, jako przykłady dobrej praktyki powinny stać się dla dyrektorów szkół inspiracją do zastosowania analogicznych, ale elastycznych rozwiązań w organizacji pracy zespołów działających w szkołach (o czym szerzej traktował będzie rozdział IV).





**Projektowanie wsparcia  
rozwojowego poprzez formułowanie  
celów, ustalenie form i metod  
wspierania szkoły w rozwoju.  
Organizacja wsparcia i planowanie  
działań rozwojowych szkoły/placówki.**

**Rozdział**

**3**

### 3. Projektowanie wsparcia rozwojowego poprzez formułowanie celów, ustalenie form i metod wspierania szkoły w rozwoju. Organizacja wsparcia i planowanie działań rozwojowych szkoły/placówki.

Systemowość w procesie rozwoju szkoły/placówki i związane z tym zespołowe uczenie się nauczycieli prowadzi do ich profesjonalizmu i podnoszenia jakości pracy szkoły niezależnie od już osiągniętego stopnia rozwoju. W tym procesie realna pogłębiona diagnoza potrzeb rozwojowych szkoły staje się podstawą do wszelkich działań rozwojowych, przedstawionych w postaci planu, którego rdzeniem są zawarte w nim cele, priorytety i konkretne przedsięwzięcia, czyli zadania, a wśród nich wskazane formy i metody wspierania nauczycieli w rozwoju. Udział w diagnozie powoduje, że członkowie rad pedagogicznych skoncentrowani na rzeczywistych, konkretnych problemach/potrzebach szkoły/placówki zaczynają odczuwać wewnętrzną motywację do wprowadzania zmian rozwojowych, co znacznie zwiększa szansę na ich rzeczywiste wdrożenie. Kolejnym ważnym etapem na drodze do rozwoju będzie samodzielne zdefiniowanie odpowiadających zmianom działań. W tym ujęciu realizacja projektu rozwojowego, obok korzyści z niego wynikających, jest sama w sobie dla szkoły/placówki doświadczeniem uczącym, w którym społeczność szkolna uczy się nowego modelu pracy zespołowej, wewnętrznej organizacji i współdziałania. Ważnym etapem będzie umiejętne komunikowanie zmiany, a w skutecznym zaplanowaniu działań i wdrażaniu zmiany pomogą zaprezentowane w tym rozdziale techniki planowania oraz propozycja planu wdrożenia i komunikowania zmiany rozwojowej.

#### 3.1. Projektowanie wsparcia rozwojowego poprzez formułowanie celów. Komunikowanie zmiany w szkole/placówce

Przed dyrektorem szkoły stoi trudne zadanie, musi wykreować pozytywny wizerunek zmiany, czyli mówić o korzyściach, wskazując indywidualne korzyści, jak również korzyści dla uczniów i szkoły. Musi sprawić, by to, co mówi stało się nagłą potrzebą wszystkich – impulsem do zmian. Ludzie muszą widzieć i czuć potrzebę zmiany, by chcieć ją wdrożyć i stworzyć zespół, koalicję na rzecz zmiany, bo to proces trudny i złożony i trudno go przejść w pojedynkę<sup>13</sup>.

Ważną rolę odegra z pewnością powołany przez dyrektora zespół zadaniowy, który odnajdzie się w procesie zmiany i w pełni zaangażuje pozostałych, zarówno na etapie planowania działań, jak i ich realizacji. Będzie on w dużej mierze odpowiedzialny za zaplanowanie i wdrożenie zmiany w swojej placówce.

Kolejny krok to wskazanie **wartości**, które są ważne dla wszystkich podmiotów szkoły, sformułowanie **misji**, opracowanie **wizji, strategii, celów i działań**. Na tym etapie dyrektor może zaproponować metody i narzędzia, zadawać pytania i tym samym pozwolić zespołowi zadaniowemu: analizować sytuację, generować pomysły, proponować rozwiązania, planować i decydować, określać rezultat i cele. To czas na wykreowanie WIZJI. Podczas spotkania nauczycieli musimy im pozwolić nie tylko wypowiedzieć się na temat tego, jak widzą w przyszłości wybrany obszar, ale też zachęcić ich również do zaangażowania się w realizację tego, co mieli możliwość wspólnie wykreować. To dobry moment, aby przekuć wizję w CEL – oczekiwany rezultat, pre-

<sup>13</sup> W. Bridges, *Zarządzanie zmianami. Jak maksymalnie skorzystać na procesach przejściowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008.

czyjnie opisany stan docelowy, do którego szkoła będziecie dążyć. Należy podkreślić, że tylko skrupulatnie zaplanowane działania pozwolą osiągnąć założony cel. Komunikacja w zmianie to przede wszystkim nabycie przekonania przez osoby, których zmiana dotyczy o tym, że:

MUSIMY się zmienić – zmiana jest konieczna.

CHCEMY się zmienić – zmiana jest nam potrzebna, przyniesie nam korzyści.

POTRAFIMY się zmienić – mamy odpowiednie zasoby, ludzi, wsparcie i pieniądze.

Komunikowanie zmiany jest trudnym zadaniem, bo nowe koncepcje z reguły wymagają wielokrotnych powtórzeń, zanim ich złożoność zostanie przyswojona przez odbiorcę. W pracy nad wprowadzeniem zmiany dyrektor może zastosować następujące wskazówki dla komunikowania zmiany:

1. Dokonywać częstych powtórzeń przy rozmaitych okolicznościach.
2. Wykorzystywać różne nośniki informacji, m. in.: e-mail, organizować narady poświęcone jedynie określonym sprawom związanym z wdrożeniem zmiany, systematycznie sporządzać raporty o częściowych postępach, wskazywać linki na stronach www szkoły, informacje przekazywać przez lokalne mass media, założyć *ścianę zmiany* w pokoju nauczycielskim/gabiniecie dyrektora, wykorzystywać szkolne strony www.
3. Używać metafor, analogii, przykładów, zwłaszcza przy okazji komunikowania skomplikowanych idei.
4. Informować uczestników zmiany o tym, co się dzieje: jakie są postępy, zaległości, co się powiodło, co się nie udało.
5. Wyznaczyć osoby do określonych kontaktów.
6. Ustalić procedury komunikowania się.
7. Zbierać informacje zwrotne (słuchaj, słuchaj i jeszcze raz słuchaj).
8. Wykorzystywać każdą nadarzącą się okazję do rozmowy o zmianie.

Ważnym jest, aby ostatecznie zmobilizować wszystkich do działania, usunąć pojawiające się bariery, umiejętnie stawiać i realizować krótkoterminowe zadania co spowoduje, że sukces zrodzi sukces, a celebrowanie nawet najdrobniejszych osiągnięć wpłynie na kreowanie pozytywnego klimatu społecznego w trakcie procesu zmian. W proces planowania zmian dyrektor zaangażuje nauczycieli, wykorzystując w czasie warsztatów jedną z niżej proponowanych technik planowania.

## 3.2. Techniki planowania

**A. Gwiazda pytań** to technika sprowadzająca proces planowania do sześciu podstawowych aspektów – sześciu pytań: jednego osadzonego w środku gwiazdy i pięciu na jej ramionach. Planowanie poprzez udzielanie odpowiedzi na pytania rozwija umiejętność: odpowiadania na pytania, planowania pracy, współpracy w zespole. Zadanie polega na udzieleniu odpowiedzi na postawione pytania i zapisanie ich na otrzymanej planszy:

Po co? – dotyczy celu lub celów, które zamierzamy osiągnąć, a tym samym efektów działania.

Co? – zadania, którego chcemy się podjąć.

Kto? – głównych i drugoplanowych jego wykonawców (w tym pytaniu da się wyodrębnić kilka możliwości: dla kogo?, od kogo?, z kim?).

Jak? – metody, techniki, sposobu działania.

Kiedy? – pory dnia, daty, konkretnego odcinka czasu, w którym zadanie ma być zrealizowane (w tym pytaniu da się wyodrębnić kilka możliwości: od kiedy?, do kiedy?).

Gdzie? – miejsca akcji (jeśli jedyną odpowiedzią będzie *na terenie szkoły* warto z niego zrezygnować lub doprecyzować miejsce np. pracownia X, sala Y).

Powyższe pytania w zależności od potrzeb mogą być modyfikowane, tym samym zmianie ulegnie liczba ramion gwiazdy.



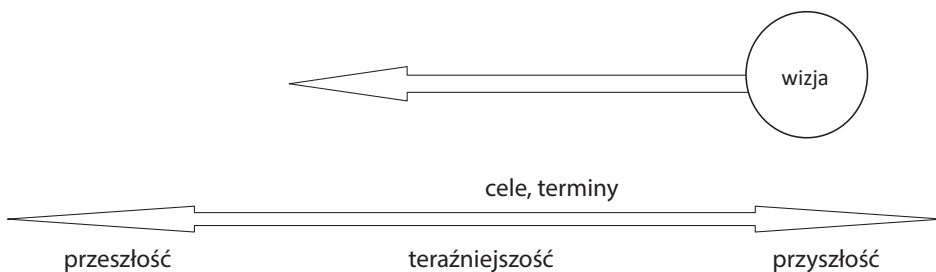
Gwiazda pytań

**B. Planowanie z przyszłości** to technika stosowana najczęściej, gdy coś planujemy. Postępujemy w następujący sposób:

1. Analizujemy przeszłe dokonania lub stany rzeczy, rozpatrujemy przeważnie porażki, koncentrując się na swoich słabych stronach lub niedociągnięciach.
2. Ustalamy, co w zakresie rozpatrywanych spraw i problemów zmienić na lepsze – zwiększyć, zmniejszyć, zawęzić bądź rozszerzyć.
3. Określamy to, co zamierzamy osiągnąć w przyszłości, czyli cele naszego działania na miarę zamierzonych zmian.
4. Planujemy dalsze szczegółowe działania, których wykonanie jest niezbędne, aby osiągnąć rezultat.
5. Określamy i gromadzimy zasoby (ludzi, rzeczy, informacje, czas).
6. *Punktem startu* całego procesu planowania jest wizja przyszłości. W planowaniu z przyszłości powinniśmy uwzględnić następujące etapy:
7. Przeniesienie się wyobraźnią w przyszłość i stworzenie wizji tego co chcemy osiągnąć tak realistycznie, aby odnieść wrażenie, że to do czego zmierzamy już stało się naszym udziałem.
8. *Patrząc z przyszłości* – czytelnie naszkicowanej wizji – określenie działań, jakie należy wykonać, by uzyskać zamierzone rezultaty oraz terminów ich wykonania.
9. Sprecyzowanie czynności szczegółowych, by urzeczywistnić działania, o których mowa w pkt.2.
10. Ustalenie koniecznych zasobów do realizacji w/w działań oraz warunków niezbędnych do wykonania tych poszczególnych czynności.

*Rozpisanie wizji* na poszczególne działania służy sporządzeniu tzw. *ścieżki krytycznej* – osi czasu, na której *osadza* się cele niezbędne dla realizacji wizji. Sporządzając *ścieżkę krytyczną* należy zwrócić uwagę, aby wyrażając się o przyszłych działaniach używać czasu teraźniejszego, tak jakby planowane zadania były już zrealizowane. *Motywuje* to do pracy i potrafi skupić zbiorową uwagę.





Przykład ścieżki krytycznej

**C. Technika czterech pytań** to prosta metoda ogniskująca się wokół podstawowych aspektów procesu planowania: diagnozy istniejącego stanu, wizji rozwoju, sposobów realizacji zamierzeń oraz ich ewaluacji.

Wersja A:

1. *Gdzie jesteśmy?*
2. *Dokąd zmierzamy?*
3. *Jak tam dojdziemy?*
4. *W jaki sposób sprawdzimy, że tam doszliśmy?*

Wersja B:

1. *Dokąd zmierzamy?*
2. *Gdzie jesteśmy?*
3. *Jak tam dojdziemy?*
4. *W jaki sposób sprawdzimy, że tam doszliśmy?*

Dwie wersje tej techniki pozwalają uświadomić sobie, że *punktem startu* w procesie planowania może być równie dobrze to wszystko, co wystąpiło w przeszłości i wpływa na teraźniejszość, jak i to, co jeszcze nie zdarzyło się i w związku z tym w teraźniejszości *pozostaje w naszych rękach* – można je kształtować.

Nowy, proponowany system wspomagania zakłada, że to szkoła/placówka, reprezentowana przez dyrektora i radę pedagogiczną, podejmie decyzje dotyczące własnego rozwoju, kolejno formułując cele rozwojowe, planując działania rozwojowe i organizując niezbędne do ich osiągnięcia i realizacji wsparcie. Odpowiedzialności szkoły za jakość kształcenia towarzyszy możliwie najpełniejsza podmiotowość i dobrowolność korzystania ze wspomagania – przede wszystkim zaś decyzja o tym, czy i w jakim zakresie jest ono potrzebne.

### 3.3. Formy doskonalenia nauczycieli i wspomaganie rozwoju szkoły

Dotychczas doskonalenie nauczycieli odbywało się w 3 kategoriach: jako samokształcenie, WDN oraz realizowane poza szkołą doskonalenie instytucjonalne<sup>14</sup>. Obowiązujące formy doskonalenia to: kursy, warsztaty (np. związane z przedmiotem nauczania, metodami nauczania), konferencje, seminaria, na których prezentuje się wyniki badań edukacyjnych bądź prowadzi dyskusje o problemach oświaty, programy podnoszące kwalifikacje (np. prowadzące do dyplomu); wizyty obserwacyjne w innych szkołach; udział w *sieci współpracy* nauczycieli, mającej na celu wymianę doświadczeń, rozwój zawodowy; badania indywidualne lub zespołowe, mentoring, hospitacja i/lub coaching, lekcje pokazowe.

<sup>14</sup> D. Elsner, K. Knafel, *Jak organizować Wewnętrzne Doskonalenie Nauczycieli?*, Wydawnictwo Mentor, Chorzów 2000.

Organizacja zmodernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli zakłada, że wspomaganie jest procesem, czyli odchodzi od pojedynczych, samodzielnych form doskonalenia. Każde działanie prowadzone na rzecz rozwoju szkoły/placówki jest elementem rocznego planu wypracowanego przez dyrektora szkoły i radę pedagogiczną na bazie zdiagnozowanych potrzeb placówki, a kompleksowość wspomagania zakłada zaplanowanie w nich nie tylko doskonalenia nauczycieli i nabywanie przez nich nowej wiedzy oraz umiejętności, ale również konsultacje indywidualne i grupowe, pomoc we wdrażaniu wypracowanych rozwiązań do szkolnej praktyki, dzielenie się doświadczeniem, monitorowanie i ewaluację.

Planowany system wspomagania obejmie zatem:

1. Wykłady, warsztaty (formy aktywne) i konsultacje dostosowane do potrzeb szkoły, a przygotowane i przeprowadzone przez ekspertów zewnętrznych.
2. Konsultacje indywidualne i/lub grupowe (spotkania coachingowe, indywidualne porady dla dyrektora i nauczycieli).
3. Sieci współpracy i samokształcenia skupiające dyrektorów, nauczycieli z różnych szkół w celu współpracy, dającej możliwość wymiany doświadczeń, analizy dobrych praktyk, tworzenia innowacyjnych rozwiązań albo poszerzania kompetencji w trakcie regularnych spotkań ( trzy do pięciu w roku szkolnym, optymalnie co dwa miesiące) oraz przez platformę internetową. Organizacją każdej sieci, powstałej w zależności od potrzeb dyrektorów, nauczycieli, aranżowaniem, moderowaniem spotkań oraz czuwaniem nad realizacją przyjętych celów będzie zajmował się koordynator sieci w ramach zadań Powiatowego Centrum Edukacyjnego w Lubaniu.

Realizacja części szkoleniowej i warsztatowej powinna się odbyć jak najwcześniej, najlepiej w pierwszej połowie roku szkolnego, aby następnie pozostał czas na spokojne wdrażanie nabytej wiedzy i utrwalanie w praktyce szkolnej wypracowanych rozwiązań. Można też warsztaty doskonalące zaplanować po określonym czasie przeznaczonym na wdrażanie już nabytej wiedzy i zbieranie doświadczeń. Aby jednak efekt doskonalenia został osiągnięty w optymalnym stopniu, nauczyciele powinni mieć dodatkowo okazję do regularnej wymiany doświadczeń, opowiedzenia sobie nawzajem zarówno o napotykanym trudnościach, jak i sprawdzających się w praktyce działaniach. Powinien im w tym towarzyszyć konsultant, moderator spotkań.

### **3.4. Organizacja wsparcia i planowanie działań rozwojowych szkoły/placówki**

Efektywny system wspomagania pracy szkoły zakłada odchodzenie od incydentalnych, jednorazowych, krótkich form szkoleniowych na rzecz planowego procesu *szytego na miarę* konkretnej szkoły oraz realną pomoc w przełożeniu nowych umiejętności na szkolną praktykę. Oferta wsparcia opracowana w szkole/placówce jest punktem wyjścia do realizacji zaplanowanych, potrzebnych działań (warsztaty, spotkania z ekspertami, konsultacje i inne formy doskonalenia). W ramach planowania strategicznego działań rozwojowych szkoły/placówki ustalane są cele działań, co wymaga diagnozy stanu przeszłego i teraźniejszego oraz prognozy stanu przyszłego. Głównym zadaniem stojącym przed organizatorem wspomagania będzie zatem inicjowanie, wdrażanie i monitorowanie projektu rozwojowego czy, inaczej mówiąc, **rocznego planu wspomagania szkoły** w określonym aspekcie jej działalności. Plan ten będzie służyć wprowadzeniu zmian, które przyczynią się do poprawy jakości działania szkoły i doskonalenia kompetencji osób w niej pracujących. Zadanie to może nie być łatwe – ludzie i instytucje niechętnie się zmieniają. Jednak wspólne diagnozowanie potrzeb, wsparcie otrzy-

mywane w procesie przekładania na rzeczywistość szkolną wiedzy i umiejętności nabytych w różnych formach doskonalenia oraz wplecenie działań rozwojowych w życie szkoły w jak najmniej inwazyjny sposób – to wszystko powinno przyczynić się do zmniejszenia obaw związanych ze zmianą i ułatwić społeczności szkolnej odniesienie sukcesu. W celu doprecyzowania rocznego planu wspomagania dyrektor szkoły powoła zespół zadaniowy. Prace tego zespołu będą koordynowane przez niego – lub inną powołaną osobę – jako szkolnego organizatora rozwoju szkoły.

Roczny plan wspomagania zawiera przede wszystkim: cele, zakładane wskaźniki realizacji, przewidziane działania (np. konsultacje, warsztaty czy inne formy doskonalenia), harmonogram realizacji, wykaz osób zaangażowanych w działania oraz ich zadania.

**Roczny plan wspomagania opisuje wszystkie etapy wsparcia** szkoły/placówki w jej rozwoju<sup>15</sup>, czyli:

1. Diagnozę – to dzięki niej podejmowane działania odpowiadają potrzebom konkretnej szkoły, nauczycieli, uczniów, środowiska.
2. Planowanie działań – planując zadania, nauczyciele i dyrektor szkoły autonomicznie podejmują decyzję i opracowują harmonogram wykładów, warsztatów i konsultacji w ramach zespołów, a także sposoby wdrażania wypracowanych rozwiązań do praktyki szkolnej.
3. Realizację i monitorowanie. Prowadzenie wykładów, szkoleń i innych form doskonalenia jest zadaniem ekspertów zewnętrznych, a konsultacje w ramach zespołów nauczycielskich, organizacja lekcji otwartych, praca w sieci współpracy i samokształcenia pomaga nauczycielom wykorzystywać nową wiedzę i umiejętności w praktyce. Monitoruje także efekty wprowadzanych zmian i jeśli trzeba modyfikuje plany pracy.
4. Podsumowanie. Dyrektor szkoły i nauczyciele włączają badanie efektów realizowanego planu wspomagania do ewaluacji wewnętrznej. Organizator wspomagania przygotowuje i przedstawia sprawozdanie z działań, które jest omawiane na posiedzeniu rady pedagogicznej. Nauczyciele i dyrektor opracowują rekomendacje do pracy w kolejnym roku szkolnym.

## ROZNY PLAN WSPOMAGANIA WYBRANEGO ASPEKTU PRACY

<b>ROZNY PLAN WSPOMAGANIA SZKOŁY/PRZEDSZKOLA W OBSZARZE .....</b>		
<b>1. Czas realizacji</b>	<b>Data rozpoczęcia realizacji</b>	<b>Data zakończenia realizacji</b>
	<i>dd.mm.rrrr</i>	<i>dd.mm.rrrr</i>
<b>2. Diagnoza potrzeby</b>	<i>Opis zdiagnozowanego stanu wyjściowego (sytuacji szkoły/przedszkola).</i>	
<b>3. Cel</b>	<i>Opis stanu docelowego, który będzie efektem realizacji RPW.</i>	

<sup>15</sup> A. Baracz, K. Bednarek (zespół ekspertów), *Nowe formy wspomaganie szkół*, ORE, Warszawa 2012.

<b>4. Zakładane wskaźniki realizacji RPW</b>	<i>Mierzalne wartości pozwalające na monitorowanie i rozliczanie realizacji RPW (np. liczba nauczycieli uczestniczących w zajęciach, liczba godzin doradztwa indywidualnego, liczba godzin szkoleniowych).</i>		
<b>5. Harmonogram realizacji RPW</b>	<b>Zadanie</b>	<b>Termin realizacji zadania</b>	<b>Miejsce realizacji zadania</b>
	1. Spotkanie szkolnego organizatora rozwoju edukacji z dyrektorem szkoły (2 godz.)		
	2. Spotkanie SORE z Radą Pedagogiczną / utworzenie zespołu zadaniowego (2 godz.)		
	3. Warsztat diagnostyczno-rozwojowy (SORE, zespół zadaniowy) (4 godz.)		
	4. Wypracowanie rocznego planu wspomagania szkoły		
	5. Szkolenie .....		
	6. Warsztaty .....		
	7.		
	8. Opracowanie sprawozdania z realizacji RPW (SORE)		
	9. Przedstawienie przez SORE dyrektorowi szkoły sprawozdania z realizacji RPW		
	10. Rada pedagogiczna z udziałem SORE. Przedstawienie przez SORE sprawozdania z realizacji RPW; wspólna dyskusja; wnioski i rekomendacje.		
<b>6. Role osób realizujących RPW i ich zaangażowanie czasowe</b>	<b>Rola</b>	<b>Liczba godzin pracy na rzecz RPW ogółem</b>	<b>Liczba godzin kontaktowych</b>
	Szkolny organizator rozwoju edukacji		
	Ekspert zewnętrzny .....		

<b>7. Zadania osób realizujących RPW</b>	<b>Rola</b>	<b>Zadania</b>	
	Szkolny organizator rozwoju edukacji		
	Ekspert / specjalista		
<b>8. Role osób korzystających ze wspomaganie i wymagane zaangażowanie czasowe z ich strony</b>	<b>Rola</b>	<b>Liczba godzin zaangażowania w RPW ogółem</b>	<b>Liczba godzin kontaktowych</b>
	Dyrektor szkoły		
	Nauczyciele - członkowie zespołu zadaniowego		
	Pozostali nauczyciele		
	Wychowawcy		
	Wychowawcy świetlicy szkolnej		
	Pedagog szkolny		
	Uczniowie		
	Rodzice		
<b>9. Zadania osób korzystających ze wspomaganie</b>	<b>Rola</b>	<b>Zadania</b>	
	Dyrektor szkoły		
	Nauczyciele - członkowie zespołu zadaniowego		
	Pozostali nauczyciele		
	Wychowawcy		
	Wychowawcy świetlicy szkolnej		
	Pedagog szkolny		
	Uczniowie		
Rodzice			
<b>10. Sprawozdanie z realizacji działań (zadanie SORE)</b>	<i>Opis działań przeprowadzonych w ramach RPW</i>		

### Struktura planu wspomaganie

1. Data rozpoczęcia i zakończenia realizacji.
2. Krótki opis diagnozy potrzeb.
3. Cel realizacji wspomaganie. To opis stanu docelowego, który będzie efektem realizacji planowanego wspomaganie, wyrażony w formie celu ogólnego i celów szczegółowych.
4. Wskaźniki realizacji. To mierzalne wartości pozwalające na monitorowanie i rozliczanie realizacji planowanego wspomaganie (np. liczba nauczycieli uczestniczących w zajęciach, liczba godzin doradztwa indywidualnego, liczba godzin szkoleniowych).
5. Harmonogram realizacji planowanego wspomaganie. To zaplanowane zadania do realizacji przez szkołę/palcówkę, uwzględniające wypracowany harmonogram przez zespół zadaniowy i założone zadania na cały okres realizacji.

6. Zadania osób realizujących planowane wspomaganie.
7. Zadania osób korzystających ze wspomagania. To zadania m.in. dyrektora szkoły, nauczycieli nie będących członkami zespołów, członków zespołu zadaniowego, członków innego zespołu funkcjonującego w szkole, pedagoga, wychowawców klas, uczniów i rodziców. Przykładowe zadania dyrektora szkoły: uczestnictwo w spotkaniach, informowanie nauczycieli o sposobach realizacji wsparcia, szkoleniach, udział w konsultacjach indywidualnych itp.

## Plan wspomagania – propozycja

Obszar: Współpraca nauczycieli w prowadzeniu procesów edukacyjnych.

### 1. Charakterystyka potrzeby.

Oferta jest skierowana do szkoły, w której w wyniku ewaluacji wewnętrznej i/lub zewnętrznej stwierdzono: brak współdziałania nauczycieli przy tworzeniu (analizie) procesów edukacyjnych; brak planowania/realizowania/analizowania wspólnych działań edukacyjnych w ramach zespołów nauczycielskich; nauczyciele nie przywiązują wagi do wspólnych ustaleń w obszarze zmian dotyczących przebiegu procesów edukacyjnych; nauczyciele postrzegają proces edukacyjny jako zadanie indywidualne każdego z nich; dyrektor dostrzega potrzebę i/lub nauczyciele zgłaszają chęć doskonalenia w obszarze budowania zespołu, komunikacji w zespole, pracy w zespole nauczycielskim metodą projektu.

### 2. Cel ogólny.

Zbudowanie w szkole w zakresie organizacji procesów edukacyjnych kultury pracy zespołami oraz pozyskanie większości nauczycieli dla tego typu form pracy.

### 3. Cele szczegółowe.

Uwzględniają specyfikę szkoły i jej potrzeby: wspólne zbadanie kultury organizacyjnej szkoły i pozyskanie w ten sposób przez nauczycieli wiedzy do wypracowania rozwiązań umożliwiających budowę podstaw pracy zespołowej; podniesienie/rozwińnięcie niezbędnych dla nauczycieli kompetencji w zakresie komunikacji interpersonalnej; nabycie/poszerzenie umiejętności praktycznego stosowania wiedzy oraz metod pracy w zakresie skutecznej organizacji procesów edukacyjnych; nabycie/poszerzenie umiejętności nauczycieli w obszarze zespołowego planowania działań, a także programowania i stosowania bieżącej oraz sumującej oceny efektów uzyskiwanych przez uczniów; pomoc przy opracowaniu struktury działań zespołowych na rzecz wspierania każdego ucznia w jego rozwoju oraz systematycznego i poddawanego bieżącej refleksji monitorowania efektów tych działań.

### 4. Grupy docelowe.

Wszyscy pracownicy pedagogiczni oraz kadra kierownicza szkoły.

### 5. Efekty realizacji oferty.

- a. zmniejsza się ilość sytuacji konfliktowych w gronie nauczycielskim; konflikty rozwiązywane są w sposób konstruktywny,
- b. zgodnie z przyjętą w szkole organizacją funkcjonują w niej zespoły nauczycielskie odpowiadające za efekty pracy nauczycieli różnych przedmiotów z uczniami reprezentującymi różne ograniczenia bądź potrzeby w zakresie uczenia się,
- c. funkcjonuje opracowany w szkole system monitorowania osiągnięć uczniów; dokonywana jest zespołowa analiza efektów pracy i w konsekwencji regularne modyfikowanie pracy nauczycieli z konkretnymi uczniami, grupami uczniów,
- d. zwiększa się liczba zajęć prowadzonych aktywnymi metodami pracy oraz poszerza się wachlarz metod motywujących uczniów.

## 6. Sposób realizacji oferty.

Realizacja oferty rozpoczyna się od diagnozy potrzeb angażującej wszystkich członków rady pedagogicznej i prowadzącej do sformułowania szczegółowego zakresu działań, wskazania osób odpowiedzialnych za ich wykonanie oraz opracowania rocznego planu wspomaganie szkoły (RPW). Dopasowane do indywidualnych potrzeb szkoły działania mogą obejmować w szczególności:

- a.** szkolenia z zakresu podstaw efektywnej komunikacji, udzielania konstruktywnej informacji zwrotnej oraz pracy zespołowej,
- b.** współuczestnictwo nauczycieli w badaniu preferencji uczenia się ich uczniów oraz wspólna praca nad opracowaniem wniosków wynikających z tych badań,
- c.** szkolenie nauczycieli z zakresu celowego wykorzystywania różnych metod pracy z uczniem,
- d.** współuczestnictwo w organizacji oraz omawianiu zajęć otwartych, potwierdzających celowość stosowania zróżnicowanej oferty edukacyjnej podczas zajęć,
- e.** badania wśród uczniów i nauczycieli na temat przydatności nowych rozwiązań zastosowanych w szkole; wspólna analiza wniosków.

Zarządzanie rozwojem szkoły/placówki to ciągły proces wykorzystujący wszystkie zasoby organizacji dla osiągnięcia jej celów. Systemowe wsparcie szkoły/placówki, oparte na rzetelnej, pogłębionej diagnozie jej potrzeb rozwojowych, prowadzi w rezultacie do osiągnięcia przez nauczycieli mistrzostwa osobistego opartego na samorozwoju i stałym, systematycznym uczeniu się przez całe życie – nie tylko zawodowe. O ogromną rolę w realizacji zdefiniowanych celów rozwojowych szkoły/placówki odgrywać będą umiejętność pracy zespołowej nauczycieli, monitorowanie podjętych działań oraz ocena uzyskanych rezultatów.







**Strategie zarządzania  
wsparciem, współpraca  
zespołów nauczycielskich,  
monitorowanie i ewaluacja  
procesów wsparcia**

**Rozdział**  
**4**



## 4. Strategie zarządzania wsparciem, współpraca zespołów nauczycielskich, monitorowanie i ewaluacja procesów wsparcia

Istotą zarządzania strategicznego jest zapewnienie sukcesu szkole/placówce rozumianego jako realizację przyjętej koncepcji pracy oraz gwarancję stabilnego jej rozwoju. Klasycznie racjonalne podejście do zarządzania strategicznego zakłada świadome i planowe stosowanie zbioru metod i technik wspierających decyzje podejmowane przez dyrektora i radę pedagogiczną. Decyzje te muszą być dostosowane do zmieniających się uwarunkowań, determinowanych poprzez skomplikowane i zmienne otoczenie. Zarządzanie strategiczne redukuje w znacznym stopniu niepewność, której źródłem jest złożoność otaczającego nas świata, tak w sferze nauki i techniki, jak również w sferze społecznej. Szkoła/placówka ma szansę na opanowanie tej niepewności dzięki traktowaniu jej jako stałego elementu swoistej gry z otoczeniem o przetrwanie i rozwój. Zarządzanie strategiczne jest aplikacją pewnego cyklu organizacyjnego<sup>16</sup>, na który składają się następujące etapy:

**Planowanie strategiczne.** W ramach planowania strategicznego ustalane są cele działań, co wymaga diagnozy stanu przeszłego i teraźniejszego oraz prognozy stanu przyszłego. Dla uświadomionych celów określany jest plan działania, na podstawie pogłębionej analizy strategicznej. Etap planowania strategicznego stanowi konceptualną część zarządzania strategicznego, dla którego opracowano szereg formalnych modeli i technik. Najważniejsze z nich zostały omówione w ramach niniejszego kompendium.

**Wdrażanie strategii.** W procesie wprowadzania strategii w życie następuje przygotowanie zasobów i warunków działania oraz urealnienie wystąpienia przewidzianych w planie warunków. Plan nie może być wdrażany zbyt rygorystycznie, konieczne jest odniesienie do rzeczywistych warunków i wymagań, możliwych do rozpoznania dopiero na etapie realizacji. W etapie tym następuje przede wszystkim: operacjonalizacja celów, czyli zawężenie zakresu, przetłumaczenie celów wyższego rzędu na cele niższego rzędu; konstruowanie odpowiedniej struktury organizacyjnej i systemu zarządzania.

**Nadzór strategiczny.** Kontrola jest monitorowaniem działań szkoły/placówki w celu zapewnienia ich zgodności z założeniami, jak również w celu korygowania odchyłeń. Wspomaganie nadzoru odbywa się poprzez ujawnienie z pewnym wyprzedzeniem różnego rodzaju problemów, które mogą być szansą lub zagrożeniem dla dalszego postępu w realizacji celów. Zarządzanie strategiczne wymaga zatem: diagnozowania strategicznego, formułowania strategii, wdrożenia i kontroli.

### 4.1. Współpraca zespołów nauczycielskich

Jednym z podstawowych gwarantów osiągnięcia przez szkołę sukcesu w jej rozwoju są pracownicy, ich kwalifikacje i umiejętności, a przede wszystkim zaangażowanie w realizację zadań. O stopniu ich zaangażowania decyduje dyrektor. Pozyskanie przez niego i utrzymanie pracowników o wysokich kwalifikacjach oraz stałe uzupełnianie ich wiedzy i umiejętności w sposób decydujący wpływają na realizację jej misji, jak i pozycję konkurencyjną szkoły. Poziom kompetencji pracowników pozwala zatem formułować i realizować strategię szkoły

<sup>16</sup> Z. Radwan, *Rozwój organizacyjny szkoły*, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 1996.

i odwrotnie, budowa i realizacja jej strategii uświadamia dyrektorowi potrzebę stałego wzrostu ich wiedzy. Stąd też od siły związków zachodzących między strategią rozwoju szkoły a strategią zarządzania zasobami ludzkimi i wynikającej z niej polityki personalnej zależą osiągnięte przez nią sukcesy. W założeniach systemowego wsparcia szkół/placówek w ich rozwoju podkreślono istotną rolę zespołów nauczycielskich oraz pojedynczych nauczycieli, którzy w zespole mają okazję zrealizować swoje indywidualne aspiracje i potrzeby<sup>17</sup>. To kolejny dowód na wzajemny wpływ wizji przyszłości szkoły ze strategią zasobów ludzkich.

### **Praca zespołowa w szkole to wymóg prawny, a przede wszystkim przemyślany sposób pracy nauczycieli i dyrektora.**

Wartość pracy zespołowej w szkole oznacza wymierne korzyści:

1. Umiejętności i wiedza członków grupy, sumując się i wzmacniając, powodują efekt synergii umożliwiający wykorzystanie potencjału zespołu dla poprawy jakości nauczania, wychowania, organizacji pracy.
2. Zwiększa się efektywność pracy jednostki poprzez ograniczenie ryzyka indywidualnych błędów i pomoc tym, którzy mają trudności w wykonywaniu zadania.
3. Członkowie zespołu doskonalą umiejętność prowadzenia dialogu, która ułatwia współdziałanie i otwartą komunikację umożliwiającą wykonywanie tego, co ludzie potrafią najlepiej na rzecz wspólnego dobra oraz wzmacnia więź pomiędzy nauczycielami i integruje środowisko.
4. Działa zasada *co dwie głowy, to nie jedna* – w czasie dyskusji rodzą się pomysły będące często oryginalnymi rozwiązaniami problemów uczniów lub nauczycieli.
5. Stwarza się szansa na wymianę doświadczeń, rozwój jednostki i zespołu.
6. Przyczynia się do poczucia bezpieczeństwa, zaspokaja potrzebę przynależności.

Warto więc pracować zespołowo, ponieważ taka forma pracy:

1. Ułatwia wykonanie zadań stojących przed szkołą i nauczycielami, a jednocześnie zwiększa skuteczność działania, integruje nauczycieli, umożliwia doskonalenie umiejętności indywidualnych i rozwój szkoły, zaspokaja potrzebę przynależności zapewnia nauczycielom pracującym w zespołach bezpośredni wpływ na podejmowane decyzje, ustalanie celów związanych z wykonywaną pracą i sposobów ich realizacji. To powoduje wzrost odpowiedzialności i identyfikowanie się z celami szkoły, które nabierają większego znaczenia wraz z możliwością realizacji własnych pomysłów i idei.
2. Może modelować funkcjonowanie zespołowej pracy uczniów, co jest kolejnym bardzo ważnym obszarem edukacji dla przyszłości, bowiem przyczynia się do wzrostu umiejętności współdziałania, zaufania we współodpowiedzialności, czyli budowania kapitału społecznego; autentyczne funkcjonowanie zespołów nauczycielskich zapewnia więc sprawne, skuteczne, przyjazne i demokratyczne funkcjonowanie szkoły, pozwala na najbardziej efektywną i spójną realizację zadań poprzez wykorzystanie wiedzy, doświadczeń i motywacji nauczycieli, jest szansą na rozwój szkoły.

Zarówno w przypadku tworzenia zespołu w wyniku stosowania wymogu ustawowego, jak i potrzeby rozwiązania konkretnych problemów – niezależnie od tego, czy inicjatorem powstania zespołu jest dyrektor, czy grupa nauczycieli – budując zespół, należy pamiętać o:

1. **Określeniu celów** – podstawą jest ustalenie, co szkoła pragnie uzyskać, tworząc zespoły, jakie są konkretne oczekiwania i priorytety. Należy jasno sformułować i zapisać cele, jakie ma osiągnąć zespół.

<sup>17</sup> D. Elsner, *Szkoła jako ucząca się organizacja. Szansa dla ambitnych*, Mentor, Chorzów 2003.

- 2. Określeniu sposobu pracy zespołu** – należy określić, czy działalność zespołu ma być ciągła, czy czasowa? Jak często i gdzie mają odbywać się spotkania? W jaki sposób komunikować się będą członkowie zespołu? Jak organizować pracę, kiedy członkowie zespołu będą pracować także w innych zespołach?
- 3. Określeniu sposobów motywowania** – podstawą sukcesu zespołu jest dobra motywacja. Dlatego szczególnie ważne są inne sposoby: docenienie, uznanie, pozytywna informacja zwrotna, a przede wszystkim zintegrowanie zespołu wokół celu.
- 4. Określeniu składu grupy** – nie może on być przypadkowy, wymuszony ani narzucony – kryteria doboru członków powinny wynikać z zadań stawianych zespołowi oraz osobistych predyspozycji i posiadanych kompetencji.
- 5. Wyborze lidera** – skuteczne działanie wymaga przywódcy, który będzie koordynował pracę, delegował zadania, rozładowywał konflikty, dostarczał informacji. Rola lidera, tak jak każda funkcja w zespole, powinna przypaść odpowiedniej osobie – posiadającej cechy, które przyczynią się do szybkiej integracji grupy. Lider może być wyznaczony lub wyłoniony.

Ustalenie powyższych warunków istnienia zespołu stanowi punkt wyjścia do jego właściwego organizowania. Podczas pierwszych spotkań członkowie grupy wypracowują metody działania – jest to czas na ustalenie sposobu komunikacji, norm regulujących pracę oraz ukie-runkowanie działań. **Ważne jest określenie ról i funkcji poszczególnych członków zespołu** tak, aby na podstawie obserwacji własnych zachowań, wykorzystania informacji zwrotnych od innych osób oraz wyników testów i ankiety, np. *Kwestionariusz samoobserwacji* można było rozpoznać swoją naturalną rolę zespołową. Pomocnym narzędziem w tym zakresie będzie **test Mereditha Belbina, czyli kwestionariusz samoobserwacji**, dzięki któremu członkowie zespołu mogą, a nawet powinni, rozpoznać swą naturalną rolę w zespole<sup>18</sup>.

Test Belbina - instrukcja: Na każde zagadnienie przypada 10 punktów. Należy rozdzielić je w sposób, który według Ciebie najlepiej opisuje Twoje zachowanie. Punkty te mogą być rozdzielone pomiędzy kilka zdań, a w przypadkach ekstremalnych możesz rozdzielić je na wszystkie zdania lub przydzielić 10 punktów na jedno zdanie. Zapisz punkty w tabeli.

### 1. Co, według mnie, mogę wnieść do zespołu ?

- a. Sądzę, że mogę szybko dostrzec i wykorzystać nowe możliwości.
- b. Potrafię dobrze współpracować z wieloma typami ludzi.
- c. Tworzenie pomysłów jest jedną z moich zalet.
- d. Moja zdolność polega na łatwości wciągania ludzi w pracę zespołu, jeśli tylko odkryję, że mogą oni wnieść coś wartościowego w pracę zespołu.
- e. Moja zdolność do wykończenia rozpoczętej pracy wpływa silnie na efektywność tej pracy.
- f. Jestem gotów stawić czoła czasowej niepopularności, jeśli tylko prowadzi ona do pozytywnych wyników.
- g. Jestem szybki w wyczuwaniu, co zadziała w znanej mi sytuacji.
- h. Mogę oferować uzasadniony sposób alternatywnego postępowania bez wprowadzania zaburzeń lub krzywdzenia innych.

### 2. Jeśli miałbym słabe strony w pracy zespołowej to mogłyby to być:

- a. Nie jestem spokojny, zanim zebrania nie są dobrze zorganizowane, kontrolowane i ogólnie dobrze prowadzone.
- b. Mam skłonności do bycia zbyt szczodrym dla ludzi, którzy reprezentują słuszny punkt widzenia, ale bez jego właściwego przeglądu.

<sup>18</sup> D. Mackin, *Budowanie zespołu. Zestaw narzędzi*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2011.

- c. Mam tendencje do gadulstwa podczas rozważania nowych pomysłów.
- d. Moje obiektywne spojrzenie sprawia, że trudno mi entuzjastycznie i chętnie dołączyć do kolegów.
- e. Jestem czasem odbierany jako silny i autorytatywny, jeśli jest potrzeba do zrobienia czegoś.
- f. Sprawia mi kłopot prowadzenie grupy, ponieważ zbyt silnie reaguję na atmosferę w zespole.
- g. Mam skłonności do zbyt dużego zaangażowania się w pomysły i stąd do utraty kontroli nad tym, co się dzieje.
- h. Moi koledzy postrzegają mnie jako osobę niepotrzebnie martwiącą się szczegółami i możliwością, że coś może się nie udać.

### **3. Kiedy angażuję się w działalność z innymi ludźmi:**

- a. Mam skłonność do wpływania na ludzi bez naciskania na nich.
- b. Moja ogólna czujność chroni przed błędami i przeoczeniami.
- c. Jestem gotów namawiać do podjęcia akcji, tak aby zebranie nie było stratą czasu lub aby nie stracić z oczu głównych celów.
- d. Można na mnie liczyć jeśli chodzi o nowe pomysły
- e. Jestem zawsze gotów poprzeć dobrą sugestię dla wspólnego interesu.
- f. Jestem chętny do wyszukiwania nowości w pomysłach.
- g. Wierzę, że moja zdolność do chłodnej oceny jest aprobowana przez innych.
- h. Można na mnie polegać w kwestii dopilnowania, że cała niezbędna praca jest zorganizowana.

### **4. Moje charakterystyczne podejście do pracy grupowej jest następujące:**

- a. Mam chęć lepszego poznania moich kolegów.
- b. Nie jestem niechętny wypróbowaniu poglądów innych lub zachowaniu moich poglądów w mniejszości.
- c. Potrafię zazwyczaj znaleźć argumenty na odparcie niemądrej propozycji.
- d. Sądzę, że mam talent do wdrażania pomysłów, których plan został zaakceptowany do realizacji.
- e. Mam tendencje do unikania oczywistego i do wyskakiwania z czymś niespodziewanym.
- f. Wnoszę perfekcjonizm do każdej podjętej pracy zespołowej.
- g. Jestem gotów do wykorzystania moich kontaktów poza grupą.
- h. Będąc zainteresowanym wszystkimi pomysłami, nie waham się realizować jednego, skoro raz decyzja została podjęta.

### **5. Jestem usatysfakcjonowany z pracy ponieważ:**

- a. Lubię analizować sytuacje i oszacowywać wszystkie możliwości.
- b. Interesuję się znalezieniem praktycznych rozwiązań problemów.
- c. Lubię czuć, że wpływam wydajnie na dobre wzajemne stosunki.
- d. Mam duży wpływ na podejmowanie decyzji.
- e. Mogę spotkać ludzi, którzy mogą wnieść coś nowego.
- f. Potrafię spowodować, że ludzie zgodzą się na podjęcie potrzebnej akcji.
- g. Czuję się dobrze, jeśli mogę poświęcić zadaniu pełną uwagę.
- h. Lubię znaleźć działalność pobudzającą moją wyobraźnię.

**6. Jeśli niespodziewanie dostanę trudne zadanie do wykonania w ograniczonym czasie i z nieznaną mi grupą ludzi:**

- a.** Będę się czuł jak zepchnięty do kąta w celu wypracowania wyjścia z impasu, zanim wypracuję sobie sposób postępowania.
- b.** Będę gotów do współpracy z osobą, która wykaże najbardziej pozytywne podejście, choćby nie wiem jak było to trudne.
- c.** Znajdę sposób na zredukowanie rozmiarów zadania poprzez ustalenie, co mogą zrobić poszczególne osoby.
- d.** Moje naturalne poczucie odpowiedzialności za sprawę pomoże mi zapewnić, że nie zostaniemy w tyle za planem.
- e.** Wierzę, że zachowam spokój i uruchomię moje zdolności do logicznego myślenia.
- f.** Zapewnię stałość celów, pomimo napięć.
- g.** Będę przygotowany na przyjęcie przewodnictwa grupie, jeśli dostrzegę brak postępów w pracy.
- h.** Sprowokuję dyskusje w celu stymulowania nowych pomysłów i wprowadzenia ich w czyn.

**7. Odnośnie problemów jakim podlegam pracując w grupie:**

- a.** Jestem skłonny wykazać swoją niecierpliwość wobec tych, którzy wstrzymują postęp.
- b.** nni mogą mnie krytykować za zbytnią analityczność i niewystarczającą intuicję.
- c.** Moja potrzeba upewnienia się, że praca jest właściwie wykonywana, może wstrzymać postęp.
- d.** Mam tendencje do szybkiego znudzenia się i polegania na jednym lub dwóch osobach motywujących mnie.
- e.** Mam trudności z rozpoczęciem pracy, zanim jej cele nie zostaną wyjaśnione.
- f.** Mam trudności z wyjaśnieniem złożonych zagadnień.
- g.** Mam świadomość, że wymagam od innych rzeczy których sam nie potrafię zrobić.
- h.** Waham się bronić swojego zdania jeśli mam przeciw sobie opozycję.

**KARTA ANALIZY KWESTIONARIUSZA SAMOOCENY**

SEKCJA	WYBÓR							
	a	b	c	d	e	f	g	h
I								
II								
III								
IV								
V								
VI								
VII								

Przenieś punkty z poprzedniej tabeli wprowadzając je kolejnymi zagadnieniami do tej tabeli, a następnie dodaj punkty w każdej kolumnie w celu uzyskania całkowitego rozkładu punktów na role zespołowe.

SEKCJA	IMP	KO	LOK	KR	PZ	EW	DZ	PER
I	g	d	f	c	a	h	b	e
II	a	b	e	g	c	d	f	h
III	h	a	c	d	f	g	e	b
IV	d	h	b	e	g	c	a	f
V	b	f	d	h	e	a	c	g
VI	f	c	g	a	h	e	b	d
VII	e	g	a	f	d	b	h	c
RAZEM								

## ROLE LUDZI PRZYDATNYCH W ZESPOLE<sup>19</sup>

Typ roli	Charakterystyka	Cechy pozytywne	Słabe punkty
<b>IMPlémenter</b>	Konserwatywny, obowiązkowy, przewidyjący.	Zdolności organizacyjne, praktyczność i zdrowy rozsądek, zdyscyplinowanie, pracowitość.	Brak elastyczności, niechęć do niesprawdzonych pomysłów.
<b>KOordynator</b>	Spokojny, pewny siebie.	Zdolność przyjmowania i postępowania bez uprzedzeń z wszystkimi mogącymi coś wniesić w meritum sprawy. Silne poczucie celowości.	Jest jedynie przeciętny w kategoriach intelektu i uzdolnień twórczych.
<b>LOKomotywa</b>	Dominujący, dynamiczny, towarzyski.	Pęd i gotowość do zwalczania inercji, nieskuteczności, samozadowolenia spowodowanego oszukiwaniem samego siebie.	Sklonność do prowokowania, irytacji, niecierpliwość.
<b>KRreator</b>	Indywidualista, poważny, nieortodoksyjny.	Geniusz, wyobraźnia, inteligencja, wiedza.	Buja w obłokach jest skłonny do niezważania na cele praktyczne i utarte sposoby postępowania
<b>Poszukiwacz Źródeł</b>	Ekstrawertyk, entuzjasta, ciekawski, komunikatywny.	Posiada zdolność do kontaktów z ludźmi i wyszukiwania wszystkiego, co nowe. Zdolność reagowania na wyzwania.	Sklonność utraty zainteresowania, gdy mija pierwsza fascynacja (słomiany zapał).
<b>EWaluator</b>	Stateczny, rozważny, niewykazujący emocji, dyskretny, rzeczowy.	Zdolność osądu, roztropność, konsekwencja i logiczność w myśleniu.	Brak zdolności do inspirowania i motywowania innych.
<b>Dusza Zespołu</b>	Towarzyski, raczej łagodny, skromny i wrażliwy. Przeżywający za innych.	Umiejętność dostosowywania się do ludzi i sytuacji, przyczynia się do wytworzenia ducha zespołu.	Niezdecydowanie w warunkach krytycznych.
<b>PERfekcjonista</b>	Staranny, uporządkowany, rzetelny, troszczący się o wynik. Dokonuje rzeczy do końca.	Zdolność kończenia zadania (postawienia kropki nad i). Perfekcjonizm.	Sklonność do przejmowania się detalami. Niechęć do wypuszczenia spraw z własnych rąk.

<sup>19</sup> Materiały szkoleniowe dla dyrektorów i nauczycieli, EDUKOMPETENCJE Sebastian Kępka, Warszawa 2015.



Rozpoznanie naturalnych ról zespołowych członków rady pedagogicznej pozwoli dyrektorowi szkoły/placówki na powołanie, w zależności od potrzeb bądź zespołu innowacyjnego, nowatorskiego czy zespołu realizującego projekt. I tak na przykład **etapy tworzenia zespołu, mającego wypracować coś innowacyjnego, nowatorskiego** są następujące:

1. KREATOR
2. EWALUATOR/IMPLEMENTER
3. KOORDYNATOR/DUSZA ZESPOŁU
4. POSZUKIWACZ ŹRÓDEŁ
5. PERFEKCJONISTA.

#### Etapy budowy zespołu realizującego projekt:

1. LOKOMOTYWA
2. IMPLEMENTER/DUSZA ZESPOŁU
3. EWALUATOR
4. PERFEKCJONISTA.

Zadania podejmowane przez poszczególne osoby prezentuje poniższa tabela.

Etapy projektu zespołowego	Definiowanie problemu	Członek zespołu – rola
1. Zdefiniowanie problemu.	Problem to rozbieżność między tym, jaka jest sytuacja obecna, a jak powinna wyglądać sytuacja docelowa. Postawienie kluczowego pytania: sformułowanie jednej fundamentalnej sprawy, którą powinniśmy się zająć; ocena, czy umiejętności osób i zespołu są wystarczające do rozwiązania problemu; przegląd dostępnych zasobów.	KOORDYNATOR EWALUATOR LOKOMOTYWA
2. Ustalenie celów.	Jasne sformułowanie celów i zadań; określenie obszarów pracy; narzucenie ram czasowych.	KOORDYNATOR LOKOMOTYWA
3. Generowanie rozwiązań.	Wybór sposobów na generowanie i zbieranie wszystkich pomysłów; burza mózgów: nie krytykujemy, zapisujemy wszystkie pomysły.	KREATOR POSZUKIWACZ ŹRÓDEŁ
4. Ocena rozwiązań.	Ustalenie kryteriów oceny rozwiązań, ich realności i skuteczności; dokonanie wyboru.	EWALUATOR
5. Planowanie.	Utworzenie całościowego planu realizacji; podzielenie pracy na etapy; opracowanie harmonogramu czasowego oraz osób odpowiedzialnych za kolejne etapy.	EWALUATOR KOORDYNATOR IMPLEMENTER
6. Realizacja i kontrola.	Trzymanie się ustalonych ram czasowych; monitoring postępu prac; sprawdzenie czy cele zostały osiągnięte.	PERFEKCJONISTA LOKOMOTYWA DUSZA ZESPOŁU

O sukcesie zespołu decyduje jego profesjonalne zorganizowanie, zaangażowanie członków i skuteczny lider. Jak każde działanie, praca zespołowa wymaga doskonalenia, które powoduje przejście od kultury profesjonalnej izolacji nauczycieli do kultury współpracy i systematycznego uczenia się poprzez wspólne doświadczenia.

## 4.2. Monitorowanie i ewaluacja procesów wsparcia.

Monitoring jest czymś w rodzaju *systemu wczesnego ostrzegania*, ponieważ pozwala gromadzić dane z dużą częstotliwością. Planowanie działań monitorujących i osób odpowiedzialnych za monitoring pokazuje, w którym jesteśmy punkcie, to czy oddalamy się, czy przybliżamy do wytyczonego celu. Dlatego już na etapie planowania poszczególnych zadań – zarówno w harmonogramie działań, jak i planie wspomagania – mówi się o miernikach realizacji celu, odpowiedzialność osób za realizację poszczególnych zadań.

**Monitoring** to bieżące gromadzenie informacji o przebiegu procesu zmian, analiza zebranych informacji, wydanie sądu wartościującego i podjęcie decyzji korygujących jego przebieg, bądź zachowujących status quo.

Monitorować należy:

1. Czy zaplanowane działania są wykonywane na bieżąco?
2. Czy dotrzymywane są terminy działań?
3. Czy informacja na jakiś temat jest przekazywana systematycznie?
4. Czy informacja trafia do właściwych osób?
5. Czy osoby otrzymujące informacje na bieżąco się z nią zapoznają?
6. Czy fundusze na wdrożenie zmiany zostały wydane zgodnie z przeznaczeniem?
7. Czy modyfikacje zostały trafnie dobrane?

Osobą odpowiedzialną za monitoring może być: osoba pełniąca funkcję szkolnego organizatora rozwoju, dyrektor placówki, członkowie zespołu zadaniowego.

Z punktu widzenia usprawniania procesu, warto przed przystąpieniem do realizacji założonych planów zaplanować monitoring, odpowiadając na pytania – Kto i co będzie monitorował? Jakich środków komunikacji będziemy używać (poczty elektronicznej, rozmowy bezpośredniej, rozmowy telefonicznej, zebrań, raportów pisemnych)? Komu będziemy przekazywać informacje?

Kolejne etapy monitoringu to kontrolowanie, wyciąganie wniosków, przekazywanie informacji o realizowanym projekcie po to, aby kontynuować działania lub wprowadzać ich korektę – jeżeli to konieczne. Warto wtedy wykorzystać metodę Action Learning. Ma ona na celu lepsze zaplanowanie przyszłych działań i poprawienie ich. Metoda ta stanowi doskonałe narzędzie otwartego dialogu i pracy zespołowej, rozwija zespoły w kierunku ciągłego doskonalenia się i uczenia, jest wykorzystywana do transferu wiedzy, wartości i doświadczeń osób, które pracują ze sobą w oparciu o tą metodę. Moderator kieruje grupę w kierunku zadawania pytań, które umożliwiają wgląd w omawianą sytuację. Są to pytania zaczynające się od: gdzie?; kto?; kiedy?; co?; jak dużo? jak wiele?

Ważnym momentem w ewaluacji procesu wsparcia jest wspólne z gronem pedagogicznym podsumowanie i ocena realizowanego wsparcia z punktu widzenia potrzeb szkoły/placówki i każdego nauczyciela. Użytecznym będzie tutaj zastosowanie modelu pracy z osobami dorosłymi Davida Kolba. Innymi formami sprzyjającymi wspólnej refleksji są zaprezentowane poniżej: grupowa refleksja, poszukiwanie odpowiedzi napytania, list do siebie, wędrujący pamiętnik, róża wiatrów,

## Grupowa refleksja.

1. Przypomnienie przebiegu projektu wsparcia (co i kiedy się wydarzyło), np. w formie dyskusji.
2. Podział na zespoły wniosków.
3. Przedstawienie efektów prac poszczególnych grup na forum.
4. Zebranie i sformułowanie wniosków do dalszej pracy.

## Poszukiwanie odpowiedzi na pytania.

1. Przypomnienie przebiegu projektu wsparcia (co i kiedy się wydarzyło), np. w formie prezentacji multimedialnej.  
Wariant A – wybieramy obszary do analizy.  
Wariant B – odnosimy analizę do projektu jako całości.
2. Podział na zespoły 4-5 osobowe. Każdy zespół otrzymuje arkusz z listą pytań.  
Wariant A – dokonuje analizy w wybranym obszarze.  
Wariant B – dokonuje analizy w odniesieniu do projektu, jako całości.
3. Praca w grupach – udzielanie odpowiedzi na pytania na dużym arkuszu.
4. Przedstawienie efektów prac poszczególnych grup na forum.
5. Indywidualne rekomendacje na paskach papieru.
6. Odczytanie indywidualnych rekomendacji na forum oraz w drodze dyskusji sformułowanie wniosków do dalszej pracy.

## List do siebie.

Jest to jedna z najpopularniejszych, najczęściej używanych i najbardziej efektywnych metod ewaluacji indywidualnej. Często też dostarcza bardzo interesujących i dogłębnych wniosków na badany temat – uczestnikom zaś uświadamia własne postępy, z których przy użyciu innej metody nie zdaliby sobie sprawy. Planując wykorzystanie *listu do siebie*, musimy pamiętać, że jest to bardzo osobisty sposób ewaluacji. Prowadzący nie ma żadnego wpływu na uczestnika, ani też żadnych możliwości ingerencji czy interakcji podczas całego procesu. Nauczyciele są proszeni o napisanie listu do siebie samych. Może to być na spotkaniu podsumowującym. W każdym razie należy przeznaczyć wystarczająco dużo czasu na jego napisanie i dokładnie wytłumaczyć grupie cel tego zajęcia. Można poprosić ich o opisanie szeregu rzeczy, np. ich oczekiwań, obaw, wrażeń na temat udzielonego wsparcia.

## Wędrujący pamiętnik.

Każdy nauczyciel otrzymuje kartkę z informacją: *Będziemy wspólnie pisać pamiętnik*. Prosimy, aby każdy indywidualnie zapisał odpowiedź na dwa pytania:

1. *Co było dla mnie ważne w realizowanym projekcie wsparcia?*
2. *Co zrobisz, by w kolejnym planowanym projekcie wsparcia uzyskać jeszcze lepsze efekty?*

Po 10-15 minutach przekazują kartę z odpowiedziami sąsiadowi po prawej stronie. Po następnych 10-15 minutach i zapisaniu odpowiedzi, przekazują kartkę do kolejnego sąsiada (ten proces można powtórzyć kilkakrotnie). Na zakończenie kartki z pamiętnika są wieszane na tablicy. Wszyscy analizują zapisy i zastanawiają się nad wnioskami do dalszej pracy.

## Róża wiatrów.

Jest jedną z graficznych metod, pozwalających ocenić jednocześnie wiele elementów wsparcia. Pomysł jej konstrukcji zaczerpnięty został z róży kierunków stron świata, którą powszechnie wykorzystuje się, np. dla oznaczenia dominujących kierunków wiatrów. Przygotować należy różę wiatrów w formie karty do indywidualnej pracy. Na osiach – w miejsce kierunku – umieść nazwę elementu podlegającego ocenie (atmosfera zajęć, przydatność materiałów, poszczególne etapy procesu udzielanego wsparcia, itp.). Ilość osi jest dowolna i może być rozbudowywana w zależności od potrzeb. Linię osi należy podzielić na odcinki i przypisać im odpowiednie wartości - od 1 do 10 lub skalę ocen 1 - 6. Tak przygotowaną różę rozdajemy uczestnikom i prosimy o zaznaczenie na każdej z osi punktu odpowiadającego ocenie. Następnie punkty na sąsiednich osiach łączymy i w ten sposób każdy z uczestników wywiesza swoją różę na *ścianie podsumowania udzielanego wsparcia*. Następnie formułujemy wnioski do dalszej pracy.

Najważniejszy i najbardziej użyteczny etap ewaluacji to moment formułowania wniosków i rekomendacji, które dostarczą szkole/placówce informacji będących podstawą dalszych działań.



**Podsumowanie**



## Podsumowanie

W podsumowaniu kompendium podkreślić należy pozytywne efekty w pracy szkół/placówek, które przeprowadziły pogłębioną diagnozę swoich potrzeb rozwojowych, a na jej podstawie opracowały i wdrożyły systemowy proces wsparcia szkół i nauczycieli w ich rozwoju. Wartością dodaną działań rozwojowych jest rozwój współpracy i komunikacji w szkole i integracja nauczycieli. Pozytywnym efektem prowadzonych działań jest autorefleksja nauczycieli i dyrektora dotycząca ich własnej pracy i pracy szkoły/placówki. Z rozwojem refleksji dotyczącej własnej pracy wiąże się wzrost zaangażowanie nauczycieli w funkcjonowanie szkoły, ponieważ okazuje się, że ich opinia ma znaczenie, a przyszłość zależy głównie od wspólnie podjętych działań na rzecz rozwoju własnego i szkoły/placówki, zwiększy ich kompetencje zawodowe i pozwoli spokojnie nie tylko patrzeć w przyszłość, ale także ją tworzyć.

Praca w projekcie „**Bezpośrednie wsparcie...**” pokazała, że opracowana procedura wspomagania szkoły/placówki w jej rozwoju oparta jest na sposobie pracy wymagającym zaangażowania i aktywności ze strony szkoły oraz samodzielnych decyzji jej przedstawicieli dotyczących kierunku rozwoju placówki. Jest to spójne z podstawowymi założeniami działania nowego systemu wsparcia szkół, zakładającego odpowiedzialność szkoły za własny rozwój, partnerstwo instytucji udzielającej wsparcia w relacjach ze szkołą, wsparcie adresowane do szkoły jako organizacji, wsparcie blisko szkoły.

Doświadczenia Powiatu Lubańskiego we wspomaganiu szkoły/placówki w jej rozwoju pozwoliły na opracowanie następującej procedury działania w tym zakresie:

1. Analiza wymagań państwa wobec szkół/placówek.
2. Spotkanie z dyrektorem szkoły. Powołanie SORE i zespołu zadaniowego.
3. Źródła informacji o szkole, analiza dokumentów.
4. Warsztat diagnostyczno-rozwojowy.
5. Wyniki diagnozy potrzeb rozwojowych – raporty zawierające cele i opis poszczególnych działań, prezentacje wyników, wnioski oraz rekomendacje rozwojowe dotyczące wdrażania projektów, których zarysy powstały w trakcie warsztatów.
6. Roczny Program Wspomagania (RPW).
7. Wdrażanie i monitorowanie projektu rozwojowego, czyli RPW w określonym aspekcie jej działalności.
8. Sprawozdanie z realizacji RPW.

## Bibliografia

1. Bednarek. K., *Pogłębiona diagnoza potrzeb rozwojowych*, [w:] „Dyrektor szkoły” 2014, nr 5.
2. Denis. J. , *Twórzmy szkołę razem z uczniami*, „Dyrektor szkoły” 2007, nr 6.
3. Dylak. S. , *Nauczycielskie ideologie pedagogiczne a kształcenia nauczycieli*, [w:] Kruszewski. K. , *Pedagogika w pokoju nauczycielskim*, Warszawa 2000.
4. Goćłowska. A. , *Szkoła wobec wymagań państwa*, ORE, Warszawa 2015.
5. Hamer. H., *Klucz do efektywności nauczania. Poradnik dla nauczycieli*, Veda, Warszawa 1994.
6. Łaguna. M. , *Szkolenia*, Gdańsk 2004.
7. Marciniak. A. , Rogala – Marciniak. S., *Coaching. Zbiór narzędzi wspierania rozwoju*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
8. Materiały szkoleniowe dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji. PM GROUP, Białystok 2013.
9. Materiały szkoleniowe dla dyrektorów i nauczycieli, EDUKOMPETENCJE Sebastian Kępka, Warszawa 2015.
10. Mazurkiewicz. G. , *Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
11. Michalak. J. M. , *Przywództwo w szkole*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2006.
12. Nowicka. M., *Nauczyciel i uczeń w przestrzeniach szkoły*, Wydawnictwo UWM, Olsztyn 2002.
13. Wlazło. S. , *Działanie zespołowe nauczycieli i kształtowanie kompetencji uczniów w działaniu zespołowym*, SEO nadzór pedagogiczny.
14. Ziemski. S. , *Problemy dobrej diagnozy*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1973.







**Wnioskodawca:**

Powiat Lubański  
ul. Mickiewicza 2  
59-800 Lubań

**Realizator:**

Powiatowe Centrum Edukacyjne  
Aleja Kombatantów 2  
59-800 Lubań

Publikacja dystrybuowana bezpłatnie  
Nakład 150 egz.

ISBN 978-83-941485-2-2