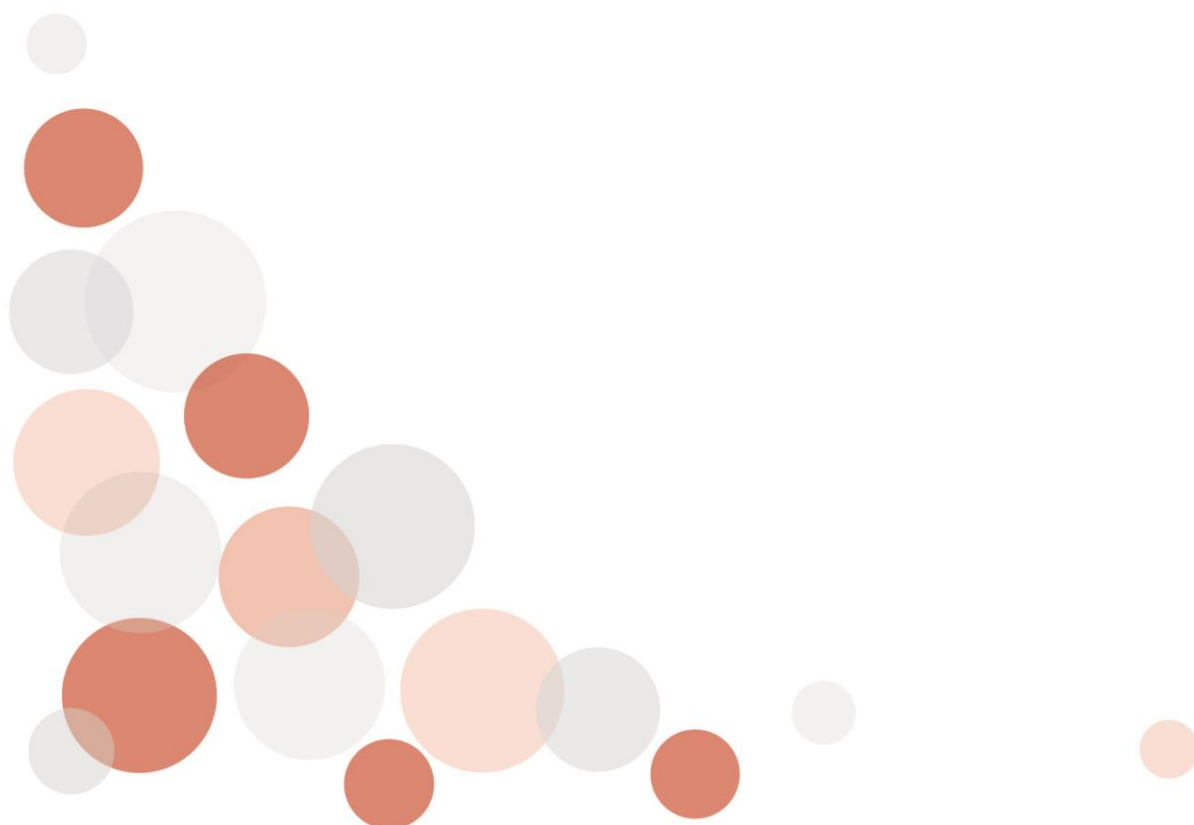


Justyna Zaremba

Po nitce do kłębka

Wspomaganie placówki
jako sposób budowania
spójnej koncepcji
pracy przedszkola



Tekst: **Justyna Zaremba**

Pracuje w Warszawskim Centrum Innowacji Edukacyjno-Społecznych i Szkoleń jako Warszawski Animator Wspomagania. Od 2016 r. realizuje nowe zadania związane ze wspomaganiem szkół i placówek oświatowych w ramach Warszawskiego Modelu Wspomagania.

W latach 2014–2015 pracowała jako Szkolny Organizator Rozwoju Edukacji w warszawskim projekcie systemowym. Psycholog, trener, realizator programów profilaktycznych. Z edukacją warszawską związana jest od 2003 roku.

Konsultacja merytoryczna:

Anna Płusa

Redakcja i korekta:

Małgorzata Skibińska

Projekt okładki:

Barbara Jechalska

Redakcja techniczna i skład:

Małgorzata Skibińska

Warszawa 2018

Publikacja jest rozpowszechniana na zasadach wolnej licencji

Creative Commons – Uznanie Autorstwa – Użycie Niekommercyjne (CC-BY-NC)

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Aleje Ujazdowskie 28

00-478 Warszawa

tel. 22 345 37 00

www.ore.edu.pl

Spis treści

Wstęp	4
Każda podróż zaczyna się od pierwszego kroku.....	4
Decyzja i diagnoza – początek drogi.....	5
Planowanie: Jak? Kiedy? Z kim?	7
Realizacja i wdrażanie	8
Efekty.....	8

Wstęp

W latach 2016–2018 Przedszkole nr 118 z Oddziałami Integracyjnymi w Warszawie realizowało proces kompleksowego wspomagania w ramach Warszawskiego Modelu Wspomagania, którego autorem i realizatorem jest samorządowy ośrodek doskonalenia nauczycieli Warszawskie Centrum Innowacji Edukacyjno-Społecznych i Szkoleń (WCIES). Chciałabym opisać specyfikę realizacji poszczególnych etapów wspomagania, metody pracy, założenia i efekty podjętych działań w kontekście funkcjonowania placówki w określonej społeczności lokalnej – z jej wyznacznikami i potencjałem.

Przedszkole nr 118 powstało w 1953 r. i funkcjonowało jako pierwsza placówka przedszkolna osiedla Muranów pod nazwą „Przedszkole Towarzystwa Przyjaciół Dzieci Nr 13 – Osiedla Muranów”. Placówka mieści się w budynku wolnostojącym, otoczonym dużym, zadrzewionym ogrodem. Do czerwca 2010 r. była typowym przedszkolem obejmującym swoją działalnością dzieci w wieku od trzech do sześciu lat. Od września 2010 r. powstał pierwszy oddział integracyjny. Od tego czasu uczęszczają do przedszkola również dzieci niepełnosprawne.

W przedszkolu funkcjonują cztery oddziały. Podzielone są one na trzy grupy wiekowe: trzy-, cztero- i pięcioletki. Każda grupa liczy 25 dzieci, natomiast grupa integracyjna – 20 dzieci, w tym do pięciorga dzieci z orzeczeniem o potrzebie kształcenia specjalnego. Placówka ma dobre warunki lokalowe: duże, funkcjonalnie i estetycznie urządzone sale, salę gimnastyczną – dobrze wyposażone w pomoce dydaktyczne, a także salę do integracji sensorycznej.

Do przedszkola uczęszcza 100 wychowanków. Przedszkole mieści się w warszawskiej dzielnicy Wola, która ostatnimi czasy zmienia swój charakter: powstaje tu dużo nowych osiedli, nowoczesnych biurowców. Oznacza to dynamiczny przyrost liczby mieszkańców, w tym rodzin z małymi dziećmi.

Każda podróż zaczyna się od pierwszego kroku

Innowacja i rozwój zaczynają się w głowie osoby, która ma niekwestionowany wpływ na funkcjonowanie przedszkola, czyli dyrektora. Agnieszka Wróbel, dyrektorka Przedszkola nr 118, była obecna na jednym ze spotkań informacyjnych dotyczących propagowania Warszawskiego Modelu Wspomagania, podczas którego zadawała pytania ukierunkowane na poszukiwanie nowatorskich rozwiązań. Zaprosiła również animatora na indywidualne spotkanie do przedszkola po to, by móc podjąć decyzję o kolejnych krokach związanych ze skorzystaniem z WMW. Metodologię pracy, politykę informacyjną, a także założenia Warszawskiego Modelu Wspomagania opisuję wraz z Pauliną Wawer w innym artykule opublikowanym przez Ośrodek Rozwoju Edukacji, pt. *Warszawski Model Wspomagania – od projektu do modelu dostosowanego do specyfiki obszaru metropolitalnego. Wnioski i wdrażanie*, więc nie będę opisywać całego procesu, który niewątpliwie wpływa na stopniowe budowanie zaangażowania i współpracy pomiędzy dyrektorem, animatorem a zespołem nauczycieli. Skon-

centruję się na tym, w jaki sposób przedszkole wykorzystało potencjał wynikający ze wsparcia WCIES, jak przebiegała praca i co udało się osiągnąć.

Z perspektywy animatora wspomagania współpraca z dyrektorem jest jednym z kluczowych czynników mających wpływ na powodzenie całego przedsięwzięcia. Zaangażowanie dyrektora, otwartość na dialog i gotowość do wsłuchania się w potrzeby zespołu są bardzo ważne. Dyrektor placówki może mieć najlepsze intencje i najciekawsze wizje rozwoju, jeśli jednak nie będzie w otwarty sposób komunikował się z członkami zespołu, rozmawiał o możliwościach, obiekcjach, a także pokazywał i szanował obszar wpływu każdej osoby, wprowadzanie jakichkolwiek zmian może być okupione ogromnym wysiłkiem, lub nawet nie udać się.

W wypadku Przedszkola nr 118 czynniki te zaistniały, co miało ogromne znaczenie w przebiegu całego procesu wspomagania.

Decyzja i diagnoza – początek drogi

Pracując z nauczycielami w obszarze poszukiwania dogodnych warunków do rozwoju całej placówki, niezmiernie ważne jest zbudowanie atmosfery autentycznego zaangażowania. Konstruując założenia WMW, staraliśmy się podążać za koncepcją Daniela H. Pinka¹, który uważa, że to, co pozwala uzyskać wysokie wyniki oraz satysfakcję w jakiegokolwiek dziedzinie życia, jest uznanie głęboko zakorzenionej w człowieku potrzeby kierowania swoim własnym losem, uczenia się, tworzenia czegoś nowego i lepszego. Według Pinka na prawdziwą motywację każdego człowieka składa się poczucie autonomii, mistrzostwa i świadomość celu, do którego się dąży.

Elementami, które w ramach WMW mają szansę budować taką atmosferę, są działania związane z klarownym przekazaniem informacji dotyczących założeń modelu, a także stworzenie warunków do wspólnego podjęcia decyzji. Rada pedagogiczna – jako całość – w tajnym głosowaniu podejmuje decyzję, czy realizuje wspomaganie ze wsparciem WCIES.

Moje spotkanie informacyjne z radą pedagogiczną przedszkola trwało ok. dwóch godzin. Jego przedmiotem była dyskusja nad argumentami za przystąpieniem do wspomagania i ewentualnych obiekcjach. Szczególnym elementem procesu podejmowania decyzji przez zespół było pozostawienie na chwilę nauczycieli samych ze sobą – obie z dyrektorką wyszłyśmy z sali i czekałyśmy na ponowne zaproszenie przez zespół. Krok po kroku grupa ośmielała się zadawać coraz bardziej wnikliwe pytania i otwarcie dzieliła się swoimi obiekcjami. Uczciwe odpowiedzi na kolejne pytania były niezwykle istotnym elementem budowania wzajemnego zaufania. Ostatecznie podjęta decyzja na „tak” przybliżyła nas do kolejnego etapu wspomagania – diagnozy.

Biorąc pod uwagę różnice zdań w grupie (część głosów była przeciw skorzystaniu ze wspomagania), zaproponowałam formę pomocną w określeniu celu tego procesu, która zwiększyłaby szansę na zabranie głosu przez wszystkich nauczycieli w bezpiecznych warunkach,

¹ D.H. Pink, *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, tłum. A. Wojtaszyk, Studio EMKA, Wrocław 2011.

a mianowicie – wypełnienie ankiety internetowej. Wyniki ankiety widziałam jedynie ja, natomiast ujawniłam je całemu zespołowi podczas warsztatów diagnostycznych. Zależało mi od początku na budowaniu postawy refleksji dotyczącej funkcjonowania i potrzeb przedszkola. W ankiecie zapytałam o mocne strony i wyzwania placówki w różnych obszarach: wychowawczym, dydaktycznym i opiekuńczym, a także o potrzeby związane z rozwojem umiejętności pracy z dziećmi, rodzicami, sprawami organizacyjnymi oraz funkcjonowaniem całego zespołu.

Charakterystyczna dla przedszkoli jest w moim przekonaniu konieczność postrzegania jako całości wszystkich osób zatrudnionych w placówce – bez podziału na nauczycieli i pion administracyjny. Wiadomo, że każdy ma swoje zadania, jednak w kontakcie z dzieckiem i rodzicami każda osoba dorosła jest reprezentantem całego przedszkola. Woźna, pomoc nauczyciela, przedstawiciel obsługi itp. – osoby te codziennie widzą się zarówno z dziećmi, jak i z rodzicami, a ogólna atmosfera między pracownikami bezsprzecznie buduje obraz placówki w ich oczach.

Anonimowe odpowiedzi przyniosłam na warsztaty diagnostyczne, a następnie jeszcze raz zachęcałam uczestników do refleksji na temat mocnych stron, problemów i potrzeb związanych z pracą z dziećmi/rodzicami, organizacją pracy oraz funkcjonowaniem całego zespołu. Kolejne dwie i pół godziny pracowaliśmy metodą warsztatową nad wyodrębnieniem realnych potrzeb i celów, których zaspokojenie i realizacja przełożyłyby się na rozwój placówki.

Podczas warsztatów wyłoniły się ważne obszary i cele, spośród których za najważniejsze uznano potrzebę wsparcia nauczycieli w pracy dydaktyczno-wychowawczej przez rozwijanie umiejętności zastosowania technik behawioralnych w pracy z dziećmi, a także uwspólnianie w zespole sposobu rozumienia tego, co się dzieje z dzieckiem, udrożnienie wymiany doświadczeń, przepływu informacji pomiędzy kadrą oraz wypracowywanie spójnej koncepcji pracy.

Po pierwszym roku wspomagania odbyło się podsumowanie doświadczeń i diagnoza kolejnych potrzeb. Uznano, że warto dalej wdrażać zdobyte umiejętności w formie spotkań supervizyjnych oraz warsztatów pogłębiających wiedzę kliniczną (np. o zaburzeniach psychicznych dzieci). Nowym celem wspomagania wynikającym ze zmian oświatowych była aktualizacja wiedzy dotyczącej sposobów i zasad udzielania pomocy psychologiczno-pedagogicznej w przedszkolach. Istotne było dalsze rozwijanie koncepcji pracy z rodzicami opartej na idei włączania rodziców we wspólną pracę na rzecz dzieci: wzmacnianie ich umiejętności wychowawczych, wspieranie rozwoju dzieci, rozumienie trudności i pomocy w przezwyciężaniu ich.

Wypracowany w pierwszym roku wspomagania sposób rozmowy o diagnozie potrzeb spowodował, że zespół bardzo szybko był w stanie określić, jakie kolejne cele są dla niego ważne, w co warto i należy zainwestować swój czas i zaangażowanie. Nauczyciele w coraz bardziej świadomy sposób potrafili nazywać bieżące potrzeby rozwojowe przedszkola.

Planowanie: Jak? Kiedy? Z kim?

Kolejnym ważnym etapem było planowanie działań, w które zespół również został włączony. Szukaliśmy odpowiedzi na pytania:

- Z kim podjąć pracę?;
- Jak zorganizować pracę, żeby była jak najbardziej efektywna, sprzyjała procesowi uczenia się i miała wpływ na rozwój placówki?.

Wiedzieliśmy, że jakiegokolwiek szkolenia muszą być spotkaniami „szytymi na miarę”, niesza-blonowymi, uwzględniającymi wiedzę i doświadczenie zespołu, a eksperci – praktykami potrafiącymi komunikować się w sposób niehermetyczny.

Rozmowy dotyczące konstruowania planu wspomagania trwały prawie dwa miesiące.

Kluczowa decyzja związana była z włączeniem w proces szkolenia całego personelu przedszkola. Zarówno pomoce nauczyciela, kucharki, pracownice administracji, jak i nauczyciele wzięli udział w szkoleniach w pierwszym roku wspomagania. Decyzja ta przyniosła wyraźne efekty.

Ostatecznie w planie na pierwszy rok pracy (60 godzin) znalazły się takie zagadnienia, jak:

- warsztaty: behawioralne metody pracy z dziećmi: praca z emocjami, trudnymi zachowaniami, kontakt z rodzicami – konstruowanie/modyfikowanie pracy przedszkola (spotkanie wprowadzające w założenia i metodykę);
- warsztaty: praktyczne metody pracy z trudnymi i niepożądanymi zachowaniami, czyli przyjazna terapia behawioralna krok po kroku;
- konsultacje wdrożeniowe (w okresie wrzesień–kwiecień);
- warsztaty: całościowe zaburzenia rozwoju u dzieci – autyzm, zespół Aspergera;
- wypracowanie strategii działania przedszkola – podsumowanie procesu wspomagania.

Drugi rok pracy (43 godziny) uwzględniał następujące tematy:

- warsztaty: skuteczne kształtowanie współpracy z rodzicami w przedszkolu;
- warsztaty: zasady udzielania pomocy psychologiczno-pedagogicznej w przedszkolu – zmiany w prawie oświatowym;
- warsztaty: zaburzenia psychiczne u dzieci;
- warsztaty: zespół FAZ;
- warsztaty i podsumowanie doświadczeń: zmiana –specyfika i jej wprowadzanie.

Realizacja i wdrażanie

Pierwszy rok wspomagania obejmował realizację aż 60 godzin zajęć: warsztatów i spotkań wdrożeniowych. Działania te jednak były rozłożone na cały rok szkolny, co spowodowało, że zespół nie był przeciążony ich realizacją. Początek pracy miał miejsce przed rozpoczęciem roku szkolnego. Staraliśmy się znaleźć optymalny moment w organizacji pracy przedszkola, tak by cały zespół był w miarę wypoczęty i mógł przystąpić do uczenia się.

Ważne było także to, że pierwsze zajęcia spotkały się z aprobatą uczestników, którzy, jak twierdzili, „czuli, że ich potrzeby zostały usłyszane”. Spotkanie miało charakter praktycznych warsztatów. Osoby, które początkowo podchodziły z rezerwą do całego przedsięwzięcia, nabrały przekonania, że warto doskonalić swoje umiejętności w formie procesowego wspomagania placówki.

Przeprowadzenie pierwszej, zasadniczej części wspomagania tuż przed rozpoczęciem nowego roku szkolnego było celowym zabiegiem również z tego powodu, że nauczyciele mogli od razu wykorzystywać nowo zdobyte umiejętności, budować na nowo plan działań wychowawczych wobec dzieci i współpracę z rodzicami. Dzięki temu konsultacje wdrożeniowe zaczęły się już pod koniec września i trwały do kwietnia.

Takie zaplanowanie procesu wspomagania jest możliwe tylko wtedy, kiedy dyrektor w sposób otwarty i nastawiony na rozwiązania podejmuje kwestie organizacyjne. Było to szczególnie istotne podczas konsultacji wdrożeniowych – kiedy trzeba było zorganizować zastępstwo w grupach lub współpracować.

Znamienne było również to, że nie mieliśmy żadnych problemów z frekwencją nauczycieli na warsztatach. Zespół autentycznie zaangażował się w proces wspomagania.

Efekty

Realizacja zamierzonych celów w okresie dwóch lat przerosła nasze oczekiwania. Zespół ogromnie wzmocnił się w pracy wychowawczej; wypracował spójny program wychowawczy – z zasadami jasnymi dla dzieci i rodziców oraz z uwzględnieniem indywidualnych potrzeb i możliwości wychowanków. Umiejętność zastosowania metod behawioralnych w procesie rozwijania kompetencji dzieci i pokonywania trudności bardzo szybko usprawniła funkcjonowanie całych grup.

Pogłębienie wiedzy klinicznej dotyczącej specyfiki różnych zaburzeń wśród dzieci przełożyło się na jeszcze lepsze rozumienie i wczesne rozpoznawanie dziecięcych problemów. Miało to bezpośredni wpływ na inny rodzaj kontaktu z rodzicami. Nauczycielom łatwiej jest teraz rozmawiać z rodzicami o rozwoju dziecka, a także motywować ich do podjęcia działań ukierunkowanych na ten rozwój.

Koncentracja na rozwinięciu umiejętności z obszaru udzielania dzieciom pomocy psychologiczno-pedagogicznej przełożyło się na szybsze i bardziej efektywne korygowanie niepożądanych zachowań i udzielanie adekwatnej pomocy.

Ogromne zmiany zaszły także w samym zespole pracowników przedszkola. Wzmocnili się oni w zakresie wspólnego rozwiązywania problemów, uczenia się od siebie i wzajemnego udzielania wsparcia. Komunikacja stała się bardziej otwarta i efektywna. Padło w tym kontekście stwierdzenie: „Wiemy, co każda myśli. Mówimy to sobie, czasem długo dyskutujemy nad jakąś sprawą. Ale jak już się na coś umówimy, do czegoś wzajemnie przekonamy – podejmujemy decyzję i trzymamy się ustaleń”.

Nauczyciele zwracali uwagę również na inne kwestie:

- „Mam nowe pomysły na wprowadzanie zmian w pracy z dziećmi, ujednolicenie oddziaływań wychowawczo-edukacyjnych i terapeutycznych”.
- „Lepiej organizuję pracę w grupie, widoczne są efekty mojej pracy, czyli poprawa zachowań dzieci, a także poprawa własnego samopoczucia”.
- „Jako dyrektor widzę dużą poprawę kontaktów międzyludzkich, wszyscy mają poczucie, że wiedzą, co robią i dlaczego należy tak postępować; mamy zestaw zasad i metod pracy, które wszyscy znają, co w sytuacjach trudnych czy konfliktowych ułatwia ich rozwiązywanie – jest odpowiedni punkt odniesienia”.
- „Nauczyliśmy się otwarcie współpracować, rozmawiać o problemach oraz wspólnie je rozwiązywać”.

Zespół obecnie jest silniejszy, potrafi efektywnie współpracować, korzystać ze swojej różnorodności. Nauczyciele mają dużo pomysłów, przejawiają inicjatywę w poszukiwaniu rozwiązań przeróżnych problemów. Także personel niepedagogiczny czuje się bardziej zaangażowany i związany z placówką, czemu towarzyszy poczucie wkładu własnej pracy w rozwój i lepsze funkcjonowanie dzieci.

Współpraca z rodzicami układa się coraz lepiej, choć nie jest pozbawiona wyzwań i trudności.

Nauczyciele i pozostali pracownicy przedszkola rozwinęli szereg kompetencji, wzajemnie stymulowali się w rozwoju, uczyli od siebie, korzystali ze wsparcia ekspertów. W ciągu dwóch lat nauczyciele efektywnie wspomogli w rozwoju dzieci, które miały poważne problemy związane z funkcjonowaniem w grupie, relacjami z innymi i komunikacją.

W Przedszkolu nr 118 z Oddziałami Integracyjnymi w Warszawie konsekwentnie wdrażano rozwiązania, które związane są z podejściem behawioralno-poznawczym w pracy z dziećmi. Miało to bezpośrednie przełożenie na całą koncepcję pracy przedszkola – zarówno w pracy z dziećmi, jaki i we współpracy z rodzicami. Wzmocniło też nauczycieli w pracy wychowawczej i zwiększyło możliwości efektywnego udzielania pomocy psychologiczno-pedagogicznej.