Ośrodek Rozwoju Edukacji

Małgorzata Wojnarowska

# Realizacja i monitorowanie procesu wspomagania – etap III

Warszawa 2015

# I WPROWADZENIE

Realizacja działań zaplanowanych w ramach wspomagania pracy szkoły - form doskonalenia zawodowego oraz wdrażania nowych rozwiązań - to istotny etap całego procesu. Dzięki temu dokonuje się najważniejsza zmiana - nauczyciele nabywają wiedzę i umiejętności, wypracowują rozwiązania i wdrażają je do szkolnej praktyki.

Ten etap wynika z diagnozy pracy szkoły i stanowi rezultat planu wspomagania – bez trafnego rozpoznania potrzeb rozwojowych i właściwego harmonogramu trudno oczekiwać rytmicznej i efektywnej realizacji działań. Jednocześnie realizacja odpowiednich form doskonalenia nauczycieli i wdrażanie nowych rozwiązań w bezpośredni sposób wpływa na efekty całego procesu. Na podstawie wniosków z realizacji tego etapu uczestnicy formułują swoją opinię dotyczącą całego procesu i celowości podejmowanych wspólnie działań.

Ważne jest, aby w wyniku realizacji działań w szkole dokonała się realna zmiana. Niestety ludzie, działający w organizacjach zachowują się wobec zmian różnie - zarówno ich pragną, jak się ich obawiają. Zmiana kojarzy się ze stratą, wymaga wysiłku i budzi sprzeciw wobec tych, którzy ją inicjują. To zjawisko wzmacniane jest w sytuacji, kiedy w trakcie zachodzących zmian czujemy się osamotnieni, mimo że dotyczy ona również innych. Aby zmiany, które sobie zaplanujemy powiodły się i były trwałe - okazuje się, że często nie wystarczy dobre planowanie i podjęcie konkretnych działań. Nie wystarczy, również racjonalne przekonywanie innych do tego, aby podjęli działania zmierzające ku zaplanowanym zmianom. Zgodnie z teorią psychologa Kurta Lewina, stosowaną w praktyce zarządzania organizacją (jaką jest np. szkoła), najważniejszym działaniem jest wpływanie na postawy osób, których zmiana dotyczy[1]. W tym celu warto zastosować strategię, którą proponuje Johna Paula Kottera. Uważa on, że jednym z ośmiu grzechów głównych popełnianych w procesie zmiany jest nierozwiązywanie pojawiających się trudności. Aby one nie przesłoniły wizji i nie demotywowały do dalszego wysiłku, trzeba się z nimi zmierzyć i na bieżąco rozwiązywać. Warto też stawiać sobie cele krótkookresowe i świętować małe postępy. To utwierdza wszystkich, że zmiana idzie w dobrym kierunku. Aby zmiany faktycznie się przyjęły, trzeba powtarzać i utrwalać nowe rozwiązania, aż zostaną uznane za własne i oczywiste w codziennym funkcjonowaniu szkoły. Bez tego utrwalenia, bez zakotwiczenia zmian w kulturze organizacyjnej, nastąpi powrót do stanu wyjściowego, a porażka we wprowadzaniu zmiany jeszcze bardziej ten stan utrwali.[2] Aby więc zmiana była skuteczna i trwała, szkoła potrzebuje często zewnętrznego wspomagania, a nauczyciele takich form wsparcia, które skutecznie doskonalą ich warsztat pracy.

---

[1] I. Lachowicz, L. Piotrowska, I. Kazimierska, *Wspieranie zmian zachodzących w szkole* [online], [dostęp: 4 maja 2015]. Dostępny w internecie: http://doskonaleniewsieci.pl/Upload/Artykuly/2_1/wspieranie_zmian.pdf.

[2] A. Bućkowska, *Osiem grzechów głównych wprowadzania zmian według Johna Paula Kottera* [online],[dostęp: 4 maja 2015]. Dostępny w internecie: http://esplanada.com.pl/osiem-grzechow-glownych-wprowadzania-zmian-wedlug-johna-paula-kottera.

## II. CZYNNIKI DECYDUJĄCE O JAKOŚCI PROCESU WSPOMAGANIA

Na etapie realizacji procesu wspomagania, które akcentuje podmiotowość i autonomię szkoły, rola dyrektora szkoły jest kluczowa. To on wraz z nauczycielami podejmuje najważniejsze decyzje dotyczące tego procesu (specjalista ds. wspomagania pełni tylko rolę wspierającą).

Dyrektor, autentycznie angażując się w proces i monitorując jego przebieg, powinien zrobić wszystko, aby podejmowane w szkole działania były przez nauczycieli postrzegane jako własne, a nie - narzucone, obce, niezrozumiałe. Dobrze byłoby maksymalnie wpleść je w życie szkoły, „zakotwiczyć" w różnych aspektach jej działania, uczynić je integralną częścią szkolnej codzienności. Gwarantem jakości tych działań jest spójność z ewaluacją wewnętrzną, planem nadzoru, planami zespołów przedmiotowych i zadaniowych, indywidualnymi planami nauczycieli, awansem zawodowym, systemem motywacyjnym itp.

Motywacja i zaangażowanie nauczycieli to kluczowy element sprawnie funkcjonującej szkoły. Rolą kierownictwa jest zapewnienie pracownikom odpowiednich warunków do realizowania celów organizacji oraz ciągłego rozwoju. Istotne jest, aby promować i wspomagać rozwój osobisty pracowników. W długofalowej perspektywie (kilkuletniej) takie działania przynoszą wymierne korzyści.

## III CO DECYDUJE O JAKOŚCI PROCESU WSPOMAGANIA?

**Kompetencje specjalisty ds. wspomagania** – jest to osoba, która wpływa na jakość działań. Zapewnia sprawną organizację i przebieg form doskonalenia, dobór kompetentnych ekspertów, monitorowanie oraz dobrą współpracę z dyrektorem i nauczycielami. Specjalista ds. wspomagania:

- sprawnie organizuje realizację procesu wspomagania szkoły,
- dobiera ekspertów, którzy gwarantują wysoką jakość form doskonalenia,
- monitoruje realizację form doskonalenia i wdrażanie nowych rozwiązań,
- efektywnie współpracuje z dyrektorem i nauczycielami.

**Zaangażowanie dyrektora** – powodzenie tego etapu realizacji działań zależy od postawy dyrektora szkoły i jego gotowości do wspierania nauczycieli w nabywaniu nowych kompetencji i wykorzystywaniu ich w pracy szkoły, m.in. poprzez zespołową organizację pracy.

- stwarza warunki do realizacji form doskonalenia,
- uczestniczy w formach doskonalenia,
- monitoruje wdrażanie nowych rozwiązań do praktyki szkolnej,
- motywuje nauczycieli do aktywności,
- promuje rozwój pracowników i szkoły.
- efektywnie współpracuje ze specjalistą ds. wspomagania.

**Zaangażowanie nauczycieli** – nauczyciele są głównymi wykonawcami działań – uczestniczą w formach doskonalenia, wypracowują nowe rozwiązania i wdrażają je do praktyki szkolnej. Kluczową rolę odgrywa ich postawa i motywacja do podejmowania kolejnych zadań zaplanowanych w procesie we współpracy z innymi.

- aktywnie uczestniczą w formach doskonalenia;
- poddają analizie dotychczas stosowane strategie uczenia, doskonalą je i wypracowują nowe rozwiązania;
- podejmują wyzwania związane z wdrażaniem zdobytej wiedzy i umiejętności w pracy z uczniami;
- współpracują z innymi nauczycielami;
- aktywnie korzystają z organizowanego wsparcia.

**Dobór oferty doskonalenia nauczycieli** – trafność doboru form doskonalenia do potrzeb nauczycieli i szkoły oraz specyfiki ich pracy znacząco wpływa na jakość całego procesu.

- formy doskonalenia odpowiadają zdiagnozowanym potrzebom szkoły i nauczycieli,
- formy doskonalenia są spójne tematycznie,
- formy doskonalenia umożliwiają osiągnięcie zaplanowanych rezultatów.

**Kompetencje ekspertów** – realizacja form doskonalenia odbywa się z udziałem zewnętrznych ekspertów, którzy mają wpływ na jakość działań podejmowanych w procesie wspomagania.

- uwzględniają potrzeby i oczekiwania szkoły/nauczycieli,
- prezentują wysoki poziom wiedzy merytorycznej w zakresie omawianych zagadnień oraz kompetencje z zakresu pracy z dorosłymi,
- wykazują doświadczenie z zakresu tematyki prowadzonych szkoleń i konsultacji,
- przygotowują użyteczne materiały szkoleniowe,
- ustalają z nauczycielami sposoby wdrażania nowych rozwiązań.

**Organizacja form doskonalenia** – organizacja szkoleń, warsztatów i konsultacji powinna być dostosowana do czasu pracy nauczycieli, liczebności rady pedagogicznej oraz kultury organizacyjnej szkoły.

- - formy doskonalenia nie kolidują z innymi obowiązkami zawodowymi nauczycieli,
- odpowiednie rozłożenie szkoleń w czasie sprzyja wdrażaniu nowych rozwiązań w praktyce,
- warunki realizacji szkoleń odpowiadają powszechnie przyjętym standardom.

**Monitorowanie** – realizacja działań wymaga ciągłego monitorowania przebiegu procesu (reagowania na trudne sytuacje i bieżącego planu) oraz osiągania zaplanowanych efektów.

- jest prowadzone w różnych formach,
- jest prowadzone przez różne podmioty,
- jest prowadzone systematycznie na wszystkich etapach realizacji procesu,
- wnioski z monitorowania są wykorzystywane do likwidowania bądź minimalizowania zagrożeń.

## IV. WNIOSKI Z PILOTAŻU PROCESU WSPOMAGANIA SZKÓŁ

Bardzo wiele cennych wniosków, dotyczących etapu realizacji wspomagania można wysnuć z pilotażu nowego modelu doskonalenia nauczycieli. Podczas ewaluacji nowy model kompleksowego wspierania pracy szkoły został oceniony bardzo pozytywnie. Pozwala on faktycznie uruchomić proces zmiany w polskiej szkole, angażuje dużą część grona pedagogicznego, może przynieść pozytywne efekty w postaci lepszej pracy szkoły i lepszych wyników uczniów. Okazało się jednak, że w wielu szkołach zaplanowane działania w zetknięciu z rzeczywistością wydały się trudne w realizacji i napotykały na opór ze strony nauczycieli. O niektórych przyczynach tego oporu można przeczytać w raporcie końcowym „Ewaluacja zmodernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli – projekt System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół”[3].

Pokazał on, że w wielu przypadkach **wspomaganie było utożsamiane tylko ze szkoleniami**. Zabrakło kontynuacji w postaci innych działań, polegających na wypracowaniu nowych rozwiązań i wdrażaniu ich do szkolnej praktyki. Bywało też tak, że cykl form doskonalenia był niespójny tematycznie oraz nie odpowiadał faktycznym potrzebom i oczekiwaniom nauczycieli.

Wśród form doskonalenia **dominowała praca warsztatowa**. Na podstawie analizy sprawozdań ze 136 projektów pilotażowych można stwierdzić, że najpopularniejsze były formy zakładające aktywne angażowanie nauczycieli. W ramach 2/3 realizowanych planach wspomagania stosowano warsztaty, w 1/3 konsultacje grupowe, a tylko w co czwartym – konsultacje indywidualne.[4]

Z pilotażu wynika, że w wielu przypadkach szkolenia były **skumulowane w krótkim okresie czasu**. Nie mogły odbyć się planowo, ze względu na opóźnienia w realizacji rocznego planu wspomagania.[5] Często „zajęcia (szkolenia, warsztaty) odbywały się popołudniami, po zakończeniu zajęć lekcyjnych, co dla niektórych nauczycieli, jak wynika z wywiadów, było męczące, albo trudne do pogodzenia z życiem rodzinnym”.[6]Taka sytuacja bardzo

[3]*Raport końcowy. Ewaluacja modernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli* – projekt *System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół*, Poddziałanie 3.3.1 PO Kapitał Ludzki[online], [dostęp: 4 maja 2015]. Dostępny w internecie: www.ore.edu.pl

[4]Tamże, s.85-86.

[5] Tamże, s. 87.

[6]Tamże, s. 88.

niekorzystnie wpłynęła na realizację zaplanowanych działań – było zbyt mało czasu na zastosowanie w praktyce nowo zdobytej wiedzy i umiejętności. Przyczyniło się to także do poczucia nadmiernego przeciążenia nauczycieli, obniżenia motywacji, czy wręcz ich zniechęcenia do całego procesu.

Pilotaż wykazał też, że na jakości usług szkoleniowych zaważyła kwestia **zewnętrznych ekspertów**. W dużej części projektów pilotażowych przy wyborze ekspertów stosowano wyłącznie kryterium najniższej ceny, czasem połączone z kryterium doświadczenia. Wymóg najniższej ceny powodował obniżenie poziomu usług, gdyż cenieni na rynku eksperci nie byli zainteresowani pracą za niskie stawki. Wymóg doświadczenia nie gwarantował natomiast wysokiej jakości wspomagania, bo wielu ekspertów, mimo dużego doświadczenia, nie uwzględniali indywidualnej sytuacji szkoły: nie zapoznali się z jej potrzebami i nie angażowali w cały cykl wspomagania. Doskonalenie w niektórych szkołach było więc prowadzone szablonowo, miało charakter teoretyczny i zbyt ogólny.[7]

Z pilotażu wynika, że wdrażanie było tą częścią procesu wspomagania, która napotkała na wiele trudności szczególnie w pierwszym roku pilotażu. Bardzo często brakowało w szkołach czasu na działania. Nauczyciele nie zawsze chcieli „brać sprawy w swoje ręce", a potem dzielić się z innymi swoimi doświadczeniami. Stąd stosunkowo niewiele było zajęć otwartych, wzajemnego obserwowania lekcji, pracy zespołowej nad ważnymi problemami, dyskusji i wymiany doświadczeń, omawiania, jak sprawdzają się w praktyce wypracowanie wcześniej metody pracy.

Osoby pełniące funkcje SORE, szczególnie w trakcie pierwszego roku procesowego wspomagania, czuli się najsłabiej przygotowani do etapu wdrażania. Mieli problem (szczególnie ci mniej doświadczeni) z wspieraniem nauczycieli, zwłaszcza w obliczu spadającej motywacji oraz rosnącego zmęczenia i zniechęcenia[8].

W raporcie z pilotażu sporo miejsca poświęcono roli dyrektora w procesie wspomagania. W trakcie badania ewaluacyjnego **postawę dyrektora** wymieniano wśród najważniejszych czynników niezbędnych dla powodzenia projektu. Brak wsparcia i legitymizacji dyrektora działań prowadzonych w ramach wspomagania szkoły oznaczało nieprzywiązywanie przez nauczycieli wagi do proponowanych form doskonalenia, nadawanie priorytetów innym działaniom.[9] Dla dyrektorów nie zawsze jasny był podział zadań miedzy nimi a SORE, często nie potrafili ułożyć wzajemnych relacji. To niekorzystnie wpływało na realizację rocznego planu wspomagania i generowało dodatkowe problemy. Raport wykazał dwa rodzaje zagrożeń: dominacji całego procesu przez dyrektora lub jego wycofaniu się. Obie postawy są niebezpieczne. Pożądany jest raczej model aktywnego uczestnictwa, ale z równoczesnym tworzeniem przestrzeni dla aktywności nauczycieli. Dyrektor przede wszystkim musi być zainteresowany poprawą pracy placówki i nie unikać zmian. W przypadku braku zaangażowania dyrekcji widocznie spadała motywacja nauczycieli do działania. Potwierdza to tezę o istotnym znaczeniu przywództwa w całym procesie.[10]

---

[7]Tamże, s. 90-91.

[8]Tamże, s. 95.

[9]Tamże, s. 97.

[10] Tamże, s. 98.

## V. PODSTAWOWE POJĘCIA

Na etapie realizacji procesu wspomagania wykorzystywane są różne **formy doskonalenia,** czyli wszelkie działania, które mają prowadzić do podniesienia poziomu wiedzy i umiejętności nauczycieli. Wśród nich należy wymienić:

- wykłady,
- warsztaty,
- konsultacje indywidualne,
- konsultacje grupowe,
- e-learning,
- samokształcenie itp.

**Program formy doskonalenia** powinien być dostosowany do potrzeb adresata i zawierać następujące elementy:

- temat formy doskonalenia,
- czas trwania zajęć,
- cele ogólne,
- cele szczegółowe opisujące rezultaty dla nauczycieli
- metody pracy,
- materiały i pomoce,
- opis przebiegu zajęć,
- literaturę,
- załączniki (karty pracy, instrukcje do ćwiczeń itp.

Na etapie realizacji procesu wspomagania kluczową rolę pełnią zewnętrzni **eksperci**. Są to osoby, których zadaniem jest nie tylko przekazanie konkretnej, specjalistycznej wiedzy i kształcenie umiejętności zgodnych z potrzebami szkoły, ale także pomoc w wypracowaniu nowych rozwiązań stosowanych w pracy szkoły. Proces wspomagania jest szerszym działaniem niż realizacja form doskonalenia - w ślad za tymi formami (np. warsztaty, wykłady) ekspert powinien podejmować kolejne działania, mające na celu wspieranie nauczycieli w wypracowywaniu i wdrażaniu nowych rozwiązań (poprzez takie formy jak konsultacje, coaching, mentoring).

**Wdrażanie nowych rozwiązań** to szereg działań polegających na stosowaniu w praktyce nowo zdobytej wiedzy i umiejętności. Może się to odbywać z wykorzystaniem różnych form pracy, w tym przede wszystkim pracy zespołowej - w zależności od tematyki i zakresu wspomagania.

# VI JAK PRZEBIEGA REALIZACJA I MONITOROWANIE PROCESU WSPOMAGANIA?

1. **Organizacja form doskonalenia**

Celem planu wspomagania jest przede wszystkim przekazanie nauczycielom nowej wiedzy i rozwijanie umiejętności. Najczęściej odbywa się to poprzez udział w różnych formach doskonalenia, prowadzonych przez zewnętrznych ekspertów. Programy form doskonalenia powinny być dostosowane do potrzeb adresata i zawierać następujące elementy:

- temat formy doskonalenia,
- czas trwania zajęć,
- cele ogólne,
- cele szczegółowe opisujące rezultaty dla nauczycieli,
- metody pracy,
- materiały i pomoce,
- opis przebiegu zajęć,
- literaturę,
- załączniki (karty pracy, instrukcje do ćwiczeń itp.).

Kryteria oceny programów form doskonalenia powinny być sformułowanie już na etapie planowania. Na etapie realizacji należy je konsekwentnie egzekwować.

Najważniejsze kryteria oceny programów to:

- dostosowanie treści do zdiagnozowanych potrzeb szkoły,
- praktyczny charakter zajęć,
- metody i formy pracy adekwatne do tematyki form doskonalenia
- wykorzystanie najnowszych trendów w edukacji, aktualne treści programu, które uwzględniają najnowszą wiedzę psychologiczno-pedagogiczną,
- planowane metody pracy umożliwiają wskazanie nowych lub doskonalenie stosowanych rozwiązań w praktyce szkolnej i gwarantują zastosowanie w praktyce pedagogicznej.

Aby zapewnić jakość usług eksperta w zakresie prowadzenia form doskonalenia, warto zadbać o:

- precyzyjne sformułowanie wymagania wobec eksperta, biorąc pod uwagę zaplanowane cele i efekty. Należy wziąć pod uwagę jego kwalifikacje, przygotowanie do pracy z dorosłymi, doświadczenie zawodowe związane z tematyką szkolenia;
- określenie oczekiwań stawianych danej formie doskonalenia, poprzez określenie efektów do których ma doprowadzić;

- wybranie jako eksperta doświadczonego praktyka lub uznanego w środowisku specjalistę z danej dziedziny;
- zobowiązanie eksperta do:

    a. odbycia przed zajęciami konsultacji z zewnętrznym specjalistą ds. wspomagania i dyrektorem szkoły w celu poznania specyfiki szkoły/placówki, założeń rocznego planu wspomagania oraz szczegółowych oczekiwań;
    b. dostarczenia zewnętrznemu specjaliście ds. wspomagania z odpowiednim wyprzedzeniem programu szkolenia i materiałów szkoleniowych (z zastrzeżeniem o możliwości dokonania korekty);
    c. praktycznego charakteru zajęć i wypracowania zaplanowanych nowych rozwiązań;
    d. omówienia z nauczycielami działań i sposobów umożliwiających wprowadzenie nowej praktyki (np. rozwiązywanie problemów w zespołach, zastosowanie nowych metod i form pracy z uczniami, wzajemne obserwowanie zajęć itp.) lub doskonalenie dotychczas stosowanych;
    e. odbycia konsultacji z nauczycielami w trakcie dalszego wdrażania.

- monitorowanie przebiegu szkoleń z wykorzystaniem z różnych metod (obserwacja, rozmowy z uczestnikami, analiza materiałów itp.) i reagowanie na wszelkie niepokojące sygnały;
- dokonanie zmiany eksperta w sytuacjach, gdy nie wywiązuje się on ze swoich obowiązków, lub jakość jego usług odbiega od określonych wymagań i oczekiwań nauczycieli.

## 2. Wdrażanie nowych rozwiązań

Kolejnym krokiem w realizacji procesu wspomagania pracy szkoły jest zastosowanie w praktyce tego, czego nauczyciele nauczyli się podczas form doskonalenia, czyli wdrażanie nowych rozwiązań.

Ten etap powinien być szczegółowo przeanalizowany już w czasie planowania działań. Warto ustalić, w jakich formach i kiedy będzie się odbywać wdrażanie nowych rozwiązań, jaki jest podział zadań, kto jest za co odpowiedzialny itp.

Aby móc osiągnąć wyższą jakość wdrażania, należy stosować różnorodne sposoby pracy (adekwatne to tematyki wspomagania). Służy temu np.:

- **stosowanie nowych metod i form pracy z uczniami na konkretnych zajęciach**, które pozwolą zwiększyć skuteczność podejmowanych działań (zarówno w sferze dydaktycznej, jak i wychowawczej – z uwzględnieniem specyfiki szkoły/placówki);
- **wspólne rozwiązywanie problemów w zespołach nauczycielskich** – przedmiotowych, problemowych i zadaniowych;

- **action learning** – analiza własnych działań i zachowań w małych grupach, prowadząca do refleksji i – w konsekwencji – do poprawy umiejętności i jakości przyszłych zachowań;
- **open space** – organizacja spotkań, podczas których odbywa się wspólna dyskusja nad problemem, pozwalająca na zaangażowanie wszystkich uczestników (nawet w licznym gronie) i wspólnego szukania rozwiązań;
- **zespoły reflektujące** (odzwierciedlające) – tworzone przez osoby, które nie biorą bezpośredniego udziału w danym działaniu czy procesie, ale go obserwują i dzielą się swoimi komentarzami i refleksjami. Dzięki temu, iż obserwują z dystansu, mogą wnieść wiele cennych uwag i spostrzeżeń korzystnych dla przebiegu i efektywności działań;
- **lekcje/zajęcia otwarte**, podczas których nauczyciele prezentują sobie nawzajem przykłady wykorzystania nowych rozwiązań w praktyce;
- **obserwacje koleżeńskie**, które umożliwiają spojrzenie na wdrażanie nowych metod i formy pracy okiem innego nauczyciela – życzliwego przyjaciela, który udzieli informacji zwrotnej, co w efekcie przyczyni się do modyfikacji i doskonalenia własnych działań;
- **dyskusje** (różnego rodzaju), w których konfrontowane są rozmaite opinie nauczycieli, dotyczące wybranych zagadnień, wynikające z różnych doświadczeń;
- **wymiana doświadczeń** i refleksji nad przebiegiem i efektami wdrażania, podawanie rozmaitych przykładów z własnej praktyki;
- **formułowanie wniosków** z wdrażania i rekomendacji do dalszej pracy itp.

W trakcie wdrażania nauczyciele powinni mieć możliwość korzystania ze wsparcia ekspertów i specjalisty ds. wspomagania w postaci konsultacji lub innych form pracy nastawionych na dialog, np. coachingu, mentoringu. Warto zadbać, by zaplanowane działania miały charakter niestandardowy i wykraczający poza schemat zajęć realizowanych w szkole na co dzień.

## 3. Monitorowanie procesu wspomagania

Wszystkie działania w ramach wdrażania powinny być monitorowane przez dyrektora szkoły, specjalistę ds. wspomagania lub/i zespół zadaniowy (obserwacje, rozmowy, analiza materiałów itp.). Monitorowanie ma na celu pozyskiwanie informacji o realizowanych działaniach i stosowanych nowych rozwiązaniach. Może się ono również przyczynić do integracji uczestników procesu rozwojowego, wypracowywania wspólnego stanowiska i kształtowania odpowiedzialności za proces i jego efekty. Monitorowanie pomaga przygotowywać kolejne działania rozwojowe. Monitorowanie powinno się traktować jako szansę poprawy jakości podejmowanych działań oraz trafności i skuteczności całego procesu.

Monitorowanie realizacji procesu wspomagania to także ważny instrument zarządzania ryzykiem. Obserwując uważnie i śledząc na bieżąco kolejne działania, można wcześniej dostrzec bariery lub błędy, które zagrażają realizacji. Jeśli zauważy się je odpowiednio wcześniej, można zyskać czas na znalezienie działań zaradczych. Widząc np. niezadowolenie uczestników, trzeba zapobiec ich zniechęceniu, czy wręcz rezygnacji z dalszych działań.

Najbardziej typową barierą jest brak zainteresowania procesem wspomagania wśród nauczycieli. Nawet ambitnie napisany plan rozwoju może nie znaleźć zainteresowania wśród kadry szkoły, która traktuje udział w procesie jako dodatkowe zajęcie i utrudnienie. Inne bariery procesu wspomagania, jakie mogą wystąpić to: brak wsparcia w otoczeniu, trudności organizacyjne, utrudnienia administracyjne czy finansowe związane z zatrudnieniem odpowiednich ekspertów itp.

## VII. ZADANIA SPECJALISTY DS. WSPOMAGANIA I DYREKTORA SZKOŁY

**Zadaniem zewnętrznego specjalisty ds. wspomagania jest:**

- organizowanie form doskonalenia,
- dobór ekspertów,
- ocena programów szkoleń,
- monitorowanie form doskonalenia i wdrażania nowych rozwiązań,
- wspieranie nauczycieli,
- korygowanie (w razie potrzeby) zaplanowanych działań,
- współpraca z dyrektorem i nauczycielami.

**Zadaniem dyrektora w procesie diagnozy jest:**

- stwarzanie warunków do realizacji form doskonalenia,
- uczestnictwo w formach doskonalenia,
- monitorowanie form doskonalenia i wdrażania nowych rozwiązań,
- motywowanie nauczycieli do aktywności i zaangażowania,
- reagowanie na sytuacje trudne, zagrażające realizacji procesu,
- promowanie rozwoju pracowników i szkoły,
- współpraca ze specjalistą ds. wspomagania
- przygotowanie warunków do stosowania nowej praktyki

## VIII PROPOZYCJE METOD I NARZĘDZI PRACY

Metody stosowane na etapie realizacji form doskonalenia powinny umożliwiać:

- maksymalne zaangażowanie nauczycieli,
- refleksję dotyczącą własnych działań,
- poszukiwanie nowych, alternatywnych rozwiązań,

- współpracę w zespołach,
- nowoczesne podejście do edukacji itp.

Zaleca się więc, aby stosować metody i formy pracy, które w swej istocie zawierają powyższe aspekty. Są to m. in.:

- Zespołowe rozwiązywanie problemów

Każdy nauczyciel musi mieć wybór, który z aspektów swojej praktyki będzie rozwijać. Jeśli sam świadomie podejmie decyzję, co jest dla niego priorytetem, istnieje większe prawdopodobieństwo, że osiągnie sukces i wówczas stanie się również za niego odpowiedzialny. Potrzebne jest więc elastyczne podejście, które pozwoli nauczycielom dostosować metody i techniki do potrzeb swoich klas. Równocześnie ważne jest tworzenie warunków do zespołowego rozwiązywaniu problemów. Dzięki temu nauczyciele są zobowiązani do pokazywania i omawiania stosowanych na lekcjach rozwiązań, ale jednocześnie mają zagwarantowane wsparcie w ich rozwijaniu.

- Dyskusje (analiza „za i przeciw", debata, metaplan)

Dyskusja jest jedną z często stosowanych metod pracy z osobami dorosłymi, najmniej ustrukturalizowaną, bowiem jej przebieg nie poddaje się kontroli w takim stopniu, jak np. gra, symulacja czy wykład. Taki typ pracy najlepiej pobudza i rozwija myślenie, pomaga w kształtowaniu poglądów i przekonań, sprzyja formułowaniu myśli i ich wypowiadaniu oraz uczy, jak oceniać zdania partnerów i jak prawidłowo się do nich odnosić.

- Obserwacje koleżeńskie

Jest to taki rodzaj obserwacji, służący poprawie jakości lekcji. Nauczyciele o takiej samej tworzą pary, wzajemnie obserwują swoje lekcje i przekazują partnerowi uwagi dotyczące uczenia się, nauczania, reakcji na trudności w uczeniu się oraz na inne sprawy, jakie dzieją się w klasie. Koleżeński charakter obserwacji ma tę zaletę, że toczą się one w atmosferze zaufania.

- Action learning, czyli coaching zespołowy w praktyce

Action learning jest metodą pracy zespołowej, która służy rozwiązywaniu problemów, rozwijaniu kompetencji oraz wprowadzaniu innowacji. Metoda ta stanowi doskonałe narzędzie otwartego dialogu i pracy zespołowej, rozwija zespoły w kierunku ciągłego doskonalenia się i uczenia, a przez to jest wykorzystywana do transferu wiedzy, wartości i doświadczeń.

- Open space, czyli metoda otwartej przestrzeni

Open space jest metodą, która umożliwia dużej grupie osób dyskusje nad wybranymi problemami. Uczestnicy sami określają przedmiot rozmowy, może ona dotyczyć na przykład wybranych, w wyniku diagnozy, obszarów pracy szkoły. To na ile spotkanie będzie owocne, jak wartościowe wnioski zostaną sformułowane, zależy wyłącznie od zaangażowania

uczestników. Ważnym elementem w przygotowaniu się do pracy tą metodą jest zorganizowanie odpowiedniej przestrzeni, w której odbędzie się dyskusja.

- Superwizja

Spotkanie superwizyjne to zaplanowany dwustronny procesem, w którym człowiek rozwija swoje umiejętności i osiąga określone kompetencje dzięki partnerskiej poradzie, pomocy i wsparciu. Chociaż przeważnie przedmiotem superwizji jest praca zawodowa, to metoda ta nie jest konsultacją ani hospitacją. Polega ona na wymianie myśli i uczuć pomiędzy osobą superwizującą i superwizowaną, a relacja powstała między nimi sprzyja wzajemnemu uczeniu się[11].

- Mentoring

O mentoringu mówimy, gdy osoba, bardziej doświadczona i posiadająca większą wiedzę, udziela rad i przyjmuje rolę wzoru do naśladowania. Mentor jest opiekunem z dużym doświadczeniem zawodowym. Zna się bardzo dobrze na wykonywanej przez podopiecznego działalności i wspomaga rozwój jego kompetencji.

## IX PODSUMOWANIE

W procesie wspomagania pracy szkoły warto zadbać o to, aby:

- zapewnić wystarczająco długi czas na doskonalenie nauczycieli oraz wdrażanie nowych rozwiązań do szkolnej praktyki;
- dobrze zorganizować i wkomponować działania w szkolny kalendarz, tak aby nie dezorganizować pracy szkoły;
- zadbać o motywację nauczycieli, która pozwoli podtrzymać ich zaangażowanie;
- zatrudnić kompetentnych ekspertów;
- dostosować formy doskonalenia do potrzeb szkoły;
- zapewnić warsztatowy charakter formom doskonalenia;
- wspierać współpracę nauczycieli przy wypracowywaniu i wdrażaniu nowych rozwiązań;
- wykorzystać różnorodne formy wdrażania;
- efektywnie zorganizować współpracę między dyrektorem a specjalistą ds. wspomagania;
- monitorować proces;
- reagować na trudne sytuacje i korygować plan w obliczu rozmaitych problemów;
- promować efekty procesu wspomagania.

[11] *Poradnik edukatora* pod red. M. Owczarz, Centralny Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli, Warszawa 2005.

## BIBLIOGRAFIA

Elsner D., *Kierowanie zmianą w szkole: nowy sposób myślenia i działania*, Wyd. CODN, Warszawa 2005

Garstka T., *Kryteria wyboru dobrego szkolenia*, „Dyrektor Szkoły" 2014, nr 9

Jas M., Łysak K., *Jak budować programy rozwojowe szkół, aby edukacja była skuteczna, przyjazna i nowoczesna?* [online], [dostęp: 4 maja 2015]. Dostępny w internecie: http://www.efs.men.gov.pl/attachments/article/1259/jakbudowacprogramy.pdf

*Materiały szkoleniowe dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji* [online], [dostęp: 4 maja 2015]. Dostępny w internecie: http://www.ore.edu.pl/strona-ore/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=197:materiay-szkoleniowe-dla-nauczycieli-i-pracownikw-instytucji-wsparcia-szkoy-w-zakresie-zada-szkolnych-organizatorw-rozwoju-edukacji&Itemid=1017

Osińska M., *Praca zespołowa w szkole* [online], [dostęp: 4 maja 2015]. Dostępny w internecie: http://www.ore.edu.pl/strona-ore/index.php?option=com

*Raport końcowy. Ewaluacja modernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli* – projekt *System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół, Poddziałanie 3.3.1 PO Kapitał Ludzki* [online], [dostęp: 4 maja 2015. Dostępny w internecie: http://www.ore.edu.pl/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=121:raporty&Itemid=1017

Wlazło S., *Działanie zespołowe nauczycieli i kształtowanie kompetencji uczniów w działaniu zespołowym* [online], [dostęp: 4 maja 2015]. Dostępny w internecie: http://www.npseo.pl/data/documents/2/131/131.pdf

Zarządzanie przez jakość [online], [dostęp: 4 maja 2015]. Dostępny w internecie: http://www.governica.com/Zarz%C4%85dzanie_przez_jako%C5%9B%C4%87

Projekt jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego

KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

ORE Ośrodek Rozwoju Edukacji

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Aleje Ujazdowskie 28
00-478 Warszawa
tel. 22 345 37 00
fax 22 345 37 70

www.ore.edu.pl