

Małgorzata Budzik

Co robi SORE w szkole?

Działania szkolnego organizatora
rozwoju edukacji
wspomagającego rozwój szkoły



Tekst: Małgorzata Budzik

Trenerka dla oświaty, coach, specjalistka w zakresie komunikacji oraz kompetencji interpersonalnych, polonistka, nauczyciel-praktyk; na swoim koncie ma ponad 8000 godzin dydaktycznych pracy z grupami oraz prace autorskie i redakcyjne, w tym m.in. cztery publikacje książkowe, opracowania z doradztwa zawodowego dla szkół ponadgimnazjalnych oraz ponad 30 artykułów naukowych; prelegentka podczas ogólnopolskich oraz regionalnych konferencji naukowych organizowanych przez UJ, URz, UŁ, PCFE w Nowym Sączu, ORE w Warszawie; praktyk w obszarze procesowego wspierania rozwoju szkół i placówek oświatowych, m.in. w zakresie narzędzi coachingowych w pracy dydaktyczno-wychowawczej ukierunkowanej na rozwój uczniów, pomoc uczniowi w osiągnięciu sukcesu edukacyjnego, praca z uczniem zdolnym, praca z uczniem o specjalnych potrzebach edukacyjnych, wspomaganie rozwoju uczniów uwzględniając ich indywidualną sytuację, ocenianie kształtujące, badanie jakości pracy szkoły – ewaluacja wewnętrzna i ewaluacja zewnętrzna w służbie podnoszenia efektywności działań szkoły rozumianej jako organizacja ucząca się.

Konsultacja merytoryczna:

Katarzyna Leśniewska

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 Niekomercyjne (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
Kilka słów o SORE	5
Działania SORE w szkole.....	9
Podsumowanie	13
Wybrana literatura.....	14

Wstęp

Nie istnieją żadne prawa fizyki, które mówią, że energia i duży wysiłek muszą spowodować ruch lub wywołać korzystne efekty. Energia przyniesie skutek jedynie wtedy, gdy zostanie skoordynowana i ukierunkowana na działanie.

Edward de Bono, *Myślowa rewolucja*¹

Prezentowana dobra praktyka została przygotowana na podstawie blisko dwuletniego doświadczenia zdobytego dzięki praktycznym działaniom szkolnego organizatora rozwoju edukacji wspomagającego rozwój Zasadniczej Szkoły Zawodowej w Zespole Szkół Ponadgimnazjalnych im. Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Czchowie w powiecie brzeskim w województwie małopolskim. Zadania SORE były realizowane w ramach projektu „Bezpośrednie wsparcie rozwoju szkół poprzez wdrożenie zmodernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli w powiecie brzeskim”. Obejmował on opracowanie i monitorowanie powiatowego programu wspomagania, przeprowadzenie procesu wspomagania oraz prowadzenie lokalnych sieci współpracy i samokształcenia.

Projekt realizowany był od grudnia 2012 r. do października 2014 r. w 90 placówkach oświatowych na terenie siedmiu gmin powiatu brzeskiego – Brzesko, Dębno, Borzęcin, Szczurowa, Gnojnik, Czchów oraz Iwkowa. Pilotaż zmodernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli odbywał się w ramach projektu współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007–2013, Priorytet III Wysoka jakość systemu oświaty, Działanie 3.5 Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół. Celem projektu była poprawa jakości funkcjonowania systemu doskonalenia nauczycieli w powiecie brzeskim przez wdrożenie kompleksowych planów wspomagania 76 szkół podstawowych, gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych oraz 14 przedszkoli.

Szkolny organizator rozwoju edukacji przez 20 miesięcy, od stycznia 2013 r. do sierpnia 2014 r., prowadził procesowe wspomaganie rozwoju przez wdrożenie 22 kompleksowych planów wspomagania w 11 szkołach ponadgimnazjalnych na terenie czterech gmin: Brzesko, Czchów, Szczurowa i Dębno, w powiecie brzeskim. Do jego podstawowych zadań należało m.in.

- przygotowanie i przeprowadzenie spotkań diagnostycznych z kadrą zarządzającą – dyrektorami szkół ponadgimnazjalnych, mających w szczególności na celu: zbadanie potrzeb placówki oświatowej, określenie obszarów do rozwoju, omówienie przebiegu procesu wspomagania oraz istoty kompleksowego rozwoju;
- przygotowanie i przeprowadzenie warsztatów diagnostyczno-rozwojowych skierowanych do zespołów zadaniowych delegowanych z rad pedagogicznych (RP) szkół ponadgimnazjalnych; warsztaty przede wszystkim miały na celu: pogłębioną diagnozę

¹ Wszystkie cytaty Edwarda de Bono pochodzą z publikacji: E. de Bono, *Myślowa rewolucja. Pozytywny podręcznik*, tłum. M. Czub, Helion, Gliwice 2010.

wybranego przez RP obszaru do rozwoju, określenie stanu i przyczyn obecnej sytuacji, zdefiniowanie rezultatów, sformułowanie celów wg SMART (procedura weryfikacji celu), określenie wizji szkoły po zmianie i planowanie działań, generowanie rozwiązań, planowanie wdrożenia zmiany, opracowanie zarysu harmonogramu (w tym określenie kamieni milowych, sposobów monitoringu i zapewnienia trwałości zmiany);

- przygotowanie i przeprowadzenie spotkań informacyjnych z radami pedagogicznymi szkół ponadgimnazjalnych; spotkania przede wszystkim miały na celu: dyskusję z RP na temat potrzeb rozwojowych szkoły, określanie potrzeb rozwojowych nauczycieli, wyłonienie priorytetów RP i wybór obszaru zgodnego z tematyką 24 projektowych ofert szkoleniowych, określenie rezultatów, jakie RP chciałaby osiągnąć w wybranym przez nią obszarze, wybór zespołu zadaniowego przez RP oraz omówienie jego roli;
- przygotowanie i przeprowadzenie spotkań sprawozdawczych z radami pedagogicznymi; spotkania przede wszystkim miały na celu: przedstawienie efektów wdrażania rocznych planów wspomaganie oraz sformułowanie wniosków i rekomendacji do zapewnienia trwałości zmiany we wspomaganych placówkach oświatowych;
- przygotowanie i przeprowadzenie spotkań grupowych, konsultacji grupowych oraz konsultacji indywidualnych z nauczycielami szkół ponadgimnazjalnych w obszarze realizowanych w placówkach ofert wspomaganie: „Wspieranie pracy wychowawców klas – bezpieczna szkoła”, „Nauczyciel 45+”, „Techniki uczenia się i metody motywujące do nauki”, „Postawy uczniowskie. Jak je kształtować?”, „Wykorzystanie TIK na zajęciach edukacyjnych – bezpieczny internet”, „Wykorzystanie EWD w ewaluacji wewnętrznej szkoły”, „Szkoła promuje wartość edukacji”, „Rodzice są partnerami szkoły”.

W niniejszej dobrej praktyce zostanie przedstawiony przegląd podstawowych działań szkolnego organizatora rozwoju edukacji wspomagającego rozwój szkoły ponadgimnazjalnej w ramach realizacji doskonalenia szkoły w ważnym dla placówki obszarze – „Postawy uczniowskie. Jak je kształtować?”.

Kilka słów o SORE

Każdy może kogoś czegoś nauczyć. A nawet jeśli to nie jest prawda, można pomóc komuś w nauce. Edukacja nie wymaga siły fizycznej, wyjątkowych talentów, pieniędzy czy władzy politycznej. Wymaga czasu, wysiłku i wytrwałości. Dlatego stanowi doskonałą formę współdziałania.

Edward de Bono, *Myślowa rewolucja*

Szkolny organizator rozwoju edukacji (SORE) to osoba, która działa w obszarze edukacji. W kontekście zadań, jakie realizuje, pojawia się wiele pytań oraz wątpliwości związanych z jego rolą i miejscem w placówce oświatowej jako zewnętrznego konsultanta współodpo-

wiedzialnego za proces wspomaganie rozwoju szkoły. Standardy pracy podejmowanej przez niego w ramach realizacji zadań związanych z wdrażaniem działań rozwojowych zostały wypracowane na podstawie szerokich doświadczeń zawodowych wielu SORE w ramach pilotażowego projektu systemowego Ośrodka Rozwoju Edukacji (ORE) w Warszawie „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół”.

Zgodnie z profilem SORE rekomendowanym przez ORE szkolny organizator rozwoju edukacji jest to: „osoba, która pracuje na rzecz szkoły (...). Osoba ta jest odpowiedzialna za prowadzenie oferty doskonalenia wybranej przez szkołę. Szkolny organizator rozwoju edukacji jest zewnętrznym konsultantem, zatrudnionym w ramach projektu przez powiatowego koordynatora. Wspiera szkołę i dyrektora, towarzysząc oraz służąc pomocą na kolejnych etapach realizacji planu wspomaganie. Do jego zadań należy nawiązanie kontaktu ze szkołą, przedstawienie dyrektorowi pakietu dostępnych w projekcie ofert doskonalenia, przybliżenie i omówienie zasad, na jakich opiera się nowy system. Po uruchomieniu projektu SORE odpowiada za jego prawidłową realizację. Komunikuje się i buduje relacje ze szkołą, pozostając w stałym kontakcie z jej dyrektorem i pracownikami zaangażowanymi w realizację rocznego planu wspomaganie. Swoje działania realizuje bezpośrednio w szkole, którą wspiera”².

Na początku stycznia 2013 r. pierwsze osoby pełniące zadania SORE w projekcie „Bezpośrednie wsparcie rozwoju szkół poprzez wdrożenie zmodernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli w powiecie brzeskim” sprawdziły w praktyce koncepcję wspomaganie rozwoju szkół. Jedenastu szkolnych organizatorów rozwoju edukacji z Wydziału Edukacji Starostwa Powiatowego w Brzesku dokonało diagnozy w 90 placówkach oświatowych na terenie powiatu brzeskiego. Działania, uwzględniające spotkania informacyjne z radami pedagogicznymi oraz warsztaty diagnostyczno-rozwojowe z zespołami zadaniowymi wyłonionymi w poszczególnych szkołach i przedszkolach spośród pracowników dydaktycznych, objęły 14 przedszkoli i 76 szkół, w tym 45 szkół podstawowych, 21 gimnazjów oraz 11 placówek ponadgimnazjalnych.

W wyniku pierwszego etapu realizacji rocznego planu wspomaganie (RPW), polegającego na pogłębionej diagnozie, wybrano optymalną dla każdej placówki oświatowej ofertę doskonalenia spośród 24 propozycji tematów opisujących roczny proces wspomaganie rozwój szkół i przedszkoli przygotowanych przez ORE w ramach wsparcia merytorycznego realizowanego projektu. Decyzje podjęte zostały w ścisłej współpracy szkolnego organizatora rozwoju edukacji z dyrektorami oraz nauczycielami pracującymi w objętych wsparciem szkołach. Podstawą tej decyzji były wywiady i warsztaty, wykorzystano też informacje zawarte w dokumentacji szkoły/przedszkola, w tym wyniki ewaluacji wewnętrznej, raporty z ewaluacji zewnętrznej oraz wyniki egzaminów zewnętrznych. Dzięki działaniom podjętym przez SORE w pierwszej połowie stycznia został szczegółowo zdiagnozowany zakres potrzeb placówek oświatowych, co pozwoliło na sprecyzowanie obszarów do rozwoju w poszczególnych szkołach oraz przedszkolach.

² D. Czerwonka, D. Granoszewska-Babiańska, *Wspomaganie rozwoju szkół – projekt systemowy*, „Dyrektor Szkoły” 2012, nr 7.

Pierwszy etap realizacji wspomagania ujęto w ramy rocznego planu wspomagania. Polegał on w głównej mierze na doborze adekwatnych do indywidualnych potrzeb placówek edukacyjnych form doskonalenia na podstawie diagnozy potrzeb rozwojowych szkoły. Pozwoliło to na opracowanie 90 rocznych planów wspomagania z uwzględnieniem specyficznych wymagań każdej szkoły oraz przedszkola na terenie siedmiu gmin: Brzeska, Dębna, Borzęcina, Szczurowej, Gnojnika, Czchowa oraz Iwkowej.

Następnym ważnym działaniem SORE były prace nad wdrożeniem drugiego etapu doskonalenia pracy nauczycieli, tj. rozwijania ich umiejętności i kształtowania kompetencji kluczowych, bazującego na realizacji niezbędnych zaplanowanych działań, w tym m.in. prowadzonych przez zewnętrznego eksperta warsztatów oraz spotkań grupowych. Miały one na celu wsparcie wybranych przez szkoły i przedszkola konkretnych obszarów do rozwoju. Zgodnie z założeniami merytorycznymi projektu przewidziano kolejne dwa etapy. Najistotniejsze było przełożenie nowych umiejętności nauczycieli na szkolną praktykę. Następnie w końcowej fazie prac zostały przygotowane sprawozdania ze zrealizowanego RPW w poszczególnych placówkach objętych wsparciem.

Wszystkie działania podjęte na rzecz wspomagania rozwoju szkół w ramach realizacji pierwszego rocznego planu wspomagania pozwalają na sformułowanie kilku wniosków, jednakże nie są to sądy natury ogólnej. Zdobyte wówczas przez SORE doświadczenia raczej wyznaczyły pewien kierunek, który nadal może stanowić przedmiot wielu wartościowych refleksji. Przede wszystkim trzeba zauważyć, że szkolny organizator rozwoju edukacji: nie zmienia szkoły, nie rządzi, nie szuka problemów i słabych stron, nie określa priorytetów placówki, nie podejmuje decyzji za dyrektora i nauczycieli, nie ocenia. To jednak, co SORE wnosi wartościowego do szkoły dzięki swojej w niej obecności oraz podejmowanym działaniom wspierającym, to w szczególności: prowadzenie dialogu, aktywne słuchanie, udzielanie informacji zwrotnej, zaangażowanie, wsparcie, pomaganie w diagnozie oraz we wdrażaniu nowej wiedzy i umiejętności do praktyki szkolnej.

Wprowadzanie zmiany związanej z procesowym wspomaganie wybranych aspektów pracy szkoły wymaga od SORE szerokiego wachlarza umiejętności i predyspozycji. Istotne wydają się: otwartość, elastyczność i kreatywność oraz umiejętność współpracy zarówno z radą pedagogiczną, jak i jej liderem – dyrektorem szkoły. Warto zatem przytoczyć w tym miejscu wypowiedź pochodzącą z poradnika dla pracowników instytucji systemu wspomagania *Jak wspomagać pracę szkoły?*: „znaczący wpływ na przebieg całego procesu miał szkolny organizator rozwoju edukacji (SORE). Był jednym z organizatorów procesu, ale także służył pomocą w diagnozowaniu jej problemów, planowaniu i wdrożeniu wsparcia. Warunkiem powodzenia we wszystkich tych działaniach okazała się atmosfera wzajemnego zaufania między zewnętrznym specjalistą a pracownikami szkoły, szczególnie jej dyrektorem. To dzięki niej szko-

ły mogły się otworzyć na współpracę i pomoc. Z obserwacji dyrektorów wynika, że bez tego typu pomocy nie byłoby możliwe przeprowadzenie wielu pozytywnych zmian w szkołach”³.

Nie podlega wątpliwości, że każda szkoła czy przedszkole stanowią autonomiczną i niezależną instytucję z określoną wizją i misją. Dlatego SORE, wspierając jej rozwój, proponował takie rozwiązania, które były zgodne z priorytetowymi wartościami szkoły rozumianej nie jako instytucja, ale jako żywy organizm. To nauczyciele i dyrektor decydowali o swoich potrzebach, podejmowali konkretne działania, planując przestrzeń do ich realizacji oraz wdrażając je w życie. SORE natomiast korzystał ze swojej wyobraźni w taki sposób, aby połączyć teorię z praktyką w celu wskazania tego, co będzie niezbywalną wartością podjętego procesu zmiany w powierzonej mu pod opiekę konkretnej organizacji uczącej się. Dlatego też podejmowane przez SORE działania w szkole podlegały stałemu monitorowaniu oraz ewaluacji, w wyniku których powstawało sprawozdanie z realizacji rocznego planu wspomagania. Proces wspomagania nie miał na celu wyłącznie realizacji RPW, a poprawę jakości pracy szkoły. Stąd na początku przeprowadzono diagnozę potrzeb rozwojowych szkoły stanowiącą rozpoznanie i przygotowanie do działania, a następnie ewaluacja odnosząca się do stopnia i jakości realizacji założonych w planie celów i wskaźników rozwojowych. Dzięki tak pełnemu ujęciu doskonalenia pracy nauczycieli wspomaganie pracy szkoły i jej rozwój miały charakter kompleksowy.

Jest to zgodne z koncepcją proponowaną m.in. przez Joannę Soćko i Mariannę Hajdukiewicz, które opowiadają się za rozróżnieniem roli SORE jako zewnętrznego specjalisty ds. wspomagania od roli nadzoru pedagogicznego. SORE w nowoczesnym systemie wspomagania może jedynie korzystać z wniosków z ewaluacji wewnętrznej lub zewnętrznej prowadzonej w szkole. Stanowią one punkt wyjścia do badań, których wynikiem będzie diagnoza pracy szkoły – SORE nie przeprowadza ewaluacji samodzielnie. Może mu to pomóc w ustalaniu priorytetów na przyszły rok szkolny. Dlatego: „głównym zadaniem, jakie stoi przed osobą odpowiedzialną za wspomaganie, jest inicjowanie, wdrażanie i monitorowanie procesu wspomagania rozwoju szkoły w określonym obszarze jej pracy. To ważny proces, gdyż służy wprowadzeniu zmian, które mogą się przyczynić do poprawy jakości działania szkoły i doskonalenia kompetencji nauczycieli. Zewnętrzny specjalista powinien więc wspierać szkołę i dyrektora, towarzyszyć im i służyć pomocą. Utrzymanie stałego kontaktu z dyrektorem i pracownikami zaangażowanymi w realizację planu wspomagania pomoże mu budować dobrą relację ze szkołą”⁴.

Próbując dokonać rozpoznania roli SORE w szkole jako osoby zaangażowanej w organizowanie procesu wspomagania na rzecz rozwoju i poprawy jakości pracy szkoły, warto zastanowić się nad znaczeniem etapu wdrażania wypracowanych rozwiązań do praktyki szkolnej. Otóż okazuje się, że działania szkolnego organizatora rozwoju w tym obszarze są nie do przece-

³ *Jak wspomagać pracę szkoły? Poradnik dla pracowników instytucji systemu wspomagania założenia nowego systemu doskonalenia nauczycieli*, Zeszyt 1: [Założenia nowego systemu doskonalenia nauczycieli](#), J. Soćko, M. Hajdukiewicz (red.), Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015 [online, dostęp dn. 03.08.2018].

⁴ Tamże.

nienia. Tutaj bowiem zewnętrzny ekspert ds. wspomagania ma do wykonania najistotniejsze zadania, bowiem wspiera nauczycieli w przełożeniu na życie szkoły nabytych przez nich nowych umiejętności i kompetencji. Choć SORE nie jest specjalistą w każdej dziedzinie obecnej w szkole – jak widzieli to niektórzy i wymagali takich kompetencji od SORE, choćby podczas tworzenia szczegółowych programów szkoleń i specyfikacji do zamówień – czyli nie może być jednocześnie ekspertem ds. wychowania, sytuacji kryzysowych, oceniania, metodyki nauczania języka angielskiego itp., to jednak te tematy w jakiś sposób są mu znane i bliskie.

Nawiązując do cytowanego na początku rozdziału psychologa Edwarda de Bono, światowego autorytetu w bezpośrednim nauczaniu twórczego myślenia, można wnioskować, że skoro „każdy może kogoś czegoś nauczyć. A nawet jeśli to nie jest prawda, można pomóc komuś w nauce”, to także SORE ma takie moce. Nie można jednak popadać w hurraoptymizm i przerzucać na szkolnego organizatora rozwoju edukacji odpowiedzialności za doskonalenie innych osób. Zewnętrzny ekspert powinien jedynie pomagać w kształtowaniu przestrzeni sprzyjającej uczeniu się poprzez doświadczenie, co rozumieć trzeba m.in. jako wymianę doświadczeń w gronie osób uczących się. Podejście procesowe do uczenia się jest tutaj jak najbardziej uzasadnione. Za merytorykę szkoleń i warsztatów odpowiedzialni są eksperci prowadzący te spotkania, natomiast później opiekę nad kursantami przejmuje SORE.

„Edukacja nie wymaga siły fizycznej, wyjątkowych talentów, pieniędzy czy władzy politycznej. Wymaga czasu, wysiłku i wytrwałości. Dlatego stanowi doskonałą formę współdziałania” – kontynuuje de Bono. Dopiero wspólne spotkania w gronie uczących się pozwalają na rzeczywistą weryfikację nabytych umiejętności i omówienie doświadczeń w tym zakresie. Nauczyciele, współdziałając ze sobą w obszarze wdrażania nowych metod uczenia się, eksperymentowania, doświadczania, włączania aplikacji mobilnych do procesów dydaktycznych, zmieniania sposobu oceniania na kształtujący, korzystania z najlepszych odkryć neurodydaktyki, stosowania tutoringu w wychowaniu lub metod kreatywnych w rozwiązywaniu problemów, w pełni doświadczali sytuacji uczenia się.

Działania SORE w szkole

Warto to zrobić i można to zrobić – zróbmy więc to dobrze. Nie wszystkie podejmowane działania są równie skuteczne. Energię da się również zmarnować. Musimy zatem starannie przemyśleć plan podejmowanych działań. Plan to sposób na skierowanie konstruktywnej energii na określony cel. Proces planowania wiąże się z uwzględnieniem różnych alternatyw, celów, priorytetów i dostępnych środków.

Edward de Bono, *Myślowa rewolucja*

Bardzo dobrze znana sentencja Jana Kochanowskiego: „szlachetne zdrowie, nikt się nie dowie, jako smakujesz, aż się zepsujesz”, idealnie pasuje do otwarcia prezentacji działań rozwojowych w Zasadniczej Szkole Zawodowej w Zespole Szkół im. Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Czchowie. Zdiagnozowanym obszarem wsparcia w roku szkolnym 2012/2013 była reali-

zacja oferty „Postawy uczniowskie. Jak je kształtować?”. Na etapie wdrażania nabytych umiejętności przez nauczycieli zrealizowano na przełomie maja i czerwca 2013 r. „Kampanię antyreklamową papierosów”. Zdarzenie nawiązywało do obchodów Światowego Dnia bez Tytoniu ustanowionego przez Światową Organizację Zdrowia (WHO), a temat przewodni brzmiał „Zakaz reklamy i promocji tytoniu oraz sponsoringu przez firmy tytoniowe”. Była to świetna okazja do tego, aby uczniowie przyjrzeni się, jaki wpływ ma palenie na ludzki organizm, zwłaszcza młodego człowieka. Działanie to było powiązane z wprowadzaną w szkole zmianą w obszarze kształtowania postaw uczniów w szkole ponadgimnazjalnej.

Kampania zorganizowana została w ramach 4. edycji projektu edukacyjnego „Szkoła Promująca Zalecenia Europejskiego Kodeksu Walki z Rakiem” realizowanego przez Kuratorium Oświaty w Krakowie oraz Szpital Wojewódzki im. Św. Łukasza w Tarnowie. „W czerwcu 2003 roku, na spotkaniu w Mediolanie, Unia Europejska przyjęła Europejski Kodeks Walki z Chorobami Nowotworowymi. Do jego powstania przyczyniła się konieczność uwzględnienia sytuacji zagrożenia nowotworami złośliwymi w Unii Europejskiej (także w Polsce) oraz dostosowania programu nowotworowego Unii do nowych wyzwań, w tym prognozy wzrostu liczby zachorowań na choroby nowotworowe w najbliższej dekadzie, w szczególności w krajach akcesyjnych. Poprawa stanu edukacji społeczeństwa polskiego w dziedzinie profilaktyki i wczesnego rozpoznawania nowotworów jest również jednym z podstawowych elementów Narodowego Programu Zdrowia”⁵.

Promocja zdrowia w ZSP w Czchowie to jedno z wielu działań edukacyjno-wychowawczych sprzyjających kształtowaniu i uzyskiwaniu pożądanych postaw uczniowskich w zakresie określonej problematyki, w tym wypadku wychowania prozdrowotnego. Zaangażowanie uczniów w organizację kampanii antyreklamowej służyło kształtowaniu postaw uczniowskich zgodnych z systemem wartości promowanym w szkole oraz z oczekiwaniami rodziców i środowiska. Zastosowanie innowacyjnej metody w doborze działań wychowawczych okazało się adekwatne do potrzeb uczniów i przyniosło wymierne efekty. Harmonogram zaplanowanych z tej okazji działań przedstawiał się następująco:

- wystawa – moda na niepalenie oraz wizerunek palacza;
- wykonanie przez liderów klasowych plakatu, wystawy, prezentacji, haseł itp. na temat przeciwdziałania promocji i reklamy papierosów;
- zaprezentowanie w holu wykonanych prac;
- oddanie głosu na najlepszą pracę przez młodzież i pracowników szkoły;
- Przepowiadamy przyszłość – prof. dr hab. Helga Zdrowopłucna;
- ogłoszenie wyników i wręczenie nagród dla zespołu klasowego;
- na zakończenie niespodzianka – chińskie ciasteczka z wróżbą zdrowotną: „Kto nie pali, ten na fali”.

Zanim jednak zastosowano w praktyce zdobyte podczas szkoleń umiejętności, grono pedagogiczne wraz z dyrektorem szkoły uczestniczyło w diagnozie potrzeb rozwojowych placówki

⁵ [Kodeks Walki z Rakiem](#) [online, dostęp dn. 06.08.2018].

przy współpracy zewnętrznego eksperta ds. wspomagania. Szkolny organizator rozwoju edukacji spotkał się z dyrektorem, następnie z radą pedagogiczną oraz z wyłonionym z niej zespołem zadaniowym, aby dokonać pogłębionej diagnozy potrzeb rozwojowych szkoły.

W wyniku przeprowadzonego wywiadu z dyrektorem stwierdzona została potrzeba doskonalenia kadry pedagogicznej w zakresie skutecznego oddziaływania na tworzenie oraz modyfikowanie postaw uczniów zgodnych z systemem wartości promowanym w szkole oraz z oczekiwaniami rodziców, a także środowiska lokalnego. Dotychczasowa aktywność we wskazanym obszarze przyniosła niewystarczające rezultaty, co uzasadniało realizację wsparcia obejmującego wymieniony aspekt funkcjonowania szkoły.

Podczas spotkania informacyjnego z radą pedagogiczną nauczyciele wskazali na niedostateczną wiedzę części grona na temat stosowania odpowiednich narzędzi z obszaru skutecznego oddziaływania na tworzenie oraz modyfikowanie postaw. Wyrazili potrzebę włączenia innowacyjnych form i metod służących kształtowaniu postaw uczniów do warsztatu pracy nauczyciela oraz nauczyciela-wychowawcy. Z kolei warsztaty diagnostyczno-rozwojowe z zespołem zadaniowym pozwoliły dookreślić obszar w zakresie potrzeby efektywniejszego wykorzystania działań edukacyjnych sprzyjających kształtowaniu i uzyskiwaniu pożądanych postaw uczniowskich. W czasie warsztatów położono szczególny nacisk na kształtowanie postaw prospołecznych uczniów poprzez realizowanie treści nauczania na lekcjach z przedmiotów humanistycznych, przyrodniczych, ścisłych i zawodowych.

Grono pedagogiczne, wspierane na każdym etapie przez SORE, w pełni zaangażowało się w realizację rocznego planu wspomagania. Został on zbudowany na bazie oferty doskonalenia „Postawy uczniowskie. Jak je kształtować?”. Miało to bezpośrednie przełożenie na skuteczniejsze zastosowanie przez nauczycieli w praktyce wiedzy i umiejętności z obszaru kształtowania i zmiany postaw w planowaniu i realizowaniu pracy uczniów oraz zaangażowanie ich do współtworzenia i modyfikowania działań wychowawczych podejmowanych w szkole ponadgimnazjalnej.

W maju 2013 r. nauczyciele brali udział w spotkaniach grupowych z ekspertem połączonych z warsztatami kształtującymi umiejętności praktyczne w przygotowywaniu i prowadzeniu zajęć wychowawczych i dydaktycznych nt. „Kształtowanie postaw uczniowskich”. Zajęcia miały na celu zaangażowanie nauczycieli w zwiększenie efektywności procesów edukacyjnych poprzez podniesienie ich kompetencji w zakresie wypracowania narzędzi służących kształtowaniu postaw uczniów. Dodatkowym wsparciem dla nauczycieli były także konsultacje grupowe prowadzone przez SORE w formie warsztatów połączonych z wymianą doświadczeń nt. „Myślenie pytaniami jako forma doskonalenia”, „Twórcze poszukiwanie nowych rozwiązań” oraz „Coaching w rozwoju kompetencji zawodowych”.

Zaangażowanie uczniów oraz nauczycieli w zorganizowanie i przeprowadzenie kampanii pokazuje, jak istotne jest przekładanie wiedzy i umiejętności nauczycieli na szkolną praktykę. Aby efekt doskonalenia został osiągnięty w optymalnym stopniu, kolejne działania w ramach RPW polegały na zastosowaniu nowych umiejętności w szkole – zgodnie z założeniami pro-

jektu oraz z wyznaczonym celem. Szkolny organizator rozwoju edukacji zaprosił nauczycieli do doświadczania wiedzy oraz umiejętności zdobytych w czasie warsztatów oraz szkoleń podczas konsultacji indywidualnych i grupowych. Spotkania zaplanowane bezpośrednio na terenie szkoły stanowiły dobrą okazję do wymiany doświadczeń i rozmowy na temat działań sprawdzających się w praktyce. Korespondowało to z założeniami nowego modelu wspomagania adresowanego do szkoły jako organizacji uczącej się: „uwzględnienie perspektywy całej szkoły postrzeganej holistycznie, rozumianej jako organizacja angażująca różne grupy interesariuszy (uczniowie, nauczyciele, rada pedagogiczna, dyrekcja, rodzice, środowisko lokalne), których różnorodne potrzeby analizowane będą w procesie planowania wsparcia; propozycje działań obejmujące perspektywę różnych podmiotów funkcjonujących w szkole i skoordynowane w taki sposób, aby się wzajemnie wspierały, uzupełniały i stwarzały możliwość realnego wdrożenia nowych treści w środowisku szkolnym”⁶.

Trzeci etap realizacji rocznego planu wspomaganie w ZSZ w Czchowie pn. „Pomoc w przełożeniu nowych umiejętności nauczycieli na szkolną praktykę w formie konsultacji indywidualnych i grupowych”, zgodny z założeniami projektowymi dotyczącymi przeprowadzenia zadania pn. „Przeprowadzenie procesu wspomaganie w szkołach i w przedszkolach”, został zrealizowany zgodnie z założeniami oraz przy współudziale zewnętrznego eksperta ds. wspomaganie. Udział szkoły w projekcie pozwolił na poprawę jakości działań wychowawczych, głównie przez identyfikację obszarów do rozwoju, a następnie skuteczne rozwiązanie zaistniałych trudności i zapewnienie wdrożenia zmian do praktyki szkolnej. Oferta doskonalenia, która w roku szkolnym 2012/2013 została zrealizowana przez nauczycieli ZSZ w Czchowie była dopasowana do zdiagnozowanych przy wsparciu SORE potrzeb rozwojowych placówki. Jej realizacja miała na celu przede wszystkim zaangażowanie nauczycieli w zwiększenie efektywności procesów wychowawczych oraz edukacyjnych. Można zatem powiedzieć, że na trzecim etapie realizacji rocznego planu wspomaganie zaprojektowano i przeprowadzono zdarzenie, które stanowi przykład dobrej praktyki.

⁶ [Nowoczesna edukacja – nowoczesny system wspomaganie szkół](#), ORE [online, dostęp dn. 06.08.2018].

Podsumowanie

Potężne pasma górskie i inne elementy krajobrazu rzeźbione są siłą maleńkich kropli deszczu, z których każda ostatecznie działa w tym samym kierunku. Wymaga to jednak czasu.

Edward de Bono, *Myślowa rewolucja*

Jak widać, udzielenie szczegółowej i satysfakcjonującej różnych interesariuszy odpowiedzi na zadane w temacie dobrej praktyki pytanie: „Co robi SORE w szkole?”, nie należy do rzeczy najłatwiejszych i nie wyczerpuje w pełni poruszonej problematyki. Pomimo ustrukturyzowania i sformalizowania roli i zadań szkolnego organizatora rozwoju edukacji wykonywane przez niego czynności mają charakter zróżnicowany. Wszystko to zależy od specyfiki danej placówki oświatowej, którą wspiera SORE w ramach procesów wspomaganie rozwoju szkoły zmierzających do poprawy jakości pracy placówki.

Działania szkolnego organizatora rozwoju edukacji wyznaczały cztery podstawowe etapy realizacji rocznego planu wspomaganie opisane m.in. w *Poradniku dla beneficjenta*⁷ – podstawowej lekturze początkujących i doświadczonych SORE:

I etap: diagnoza, tj. określenie priorytetów rozwojowych szkoły na podstawie wywiadu z dyrektorem, spotkania z nauczycielami oraz warsztatów diagnostyczno-rozwojowych;

II etap: doskonalenie pracy nauczycieli, tj. warsztaty (formy aktywne) oraz spotkania grupowe (wykłady, konsultacje grupowe);

III etap: pomoc w przełożeniu nowych umiejętności nauczycieli na szkolną praktykę, tj. konsultacje indywidualne, konsultacje grupowe, które mogły przybrać formę spotkania coachingowego, indywidualnego poradnictwa dla dyrektora i nauczycieli;

IV etap: przygotowanie sprawozdania z rocznego planu wspomaganie, tj. ewaluacja efektów podjętych działań w ramach procesu wspomaganie rozwoju szkoły.

Po zakończeniu realizacji rocznego planu wspomaganie w ZSZ w Czchowie SORE przeprowadził podsumowanie wdrożenia, a sporządzone sprawozdanie przedstawił dyrektorowi i radzie pedagogicznej. Wspólna refleksja nad sprawozdaniem i płynącymi z niego wnioskami zakończyła pracę nad ofertą doskonalenia pn. „Postawy uczniowskie. Jak je kształtować?” skierowaną do nauczycieli szkoły ponadgimnazjalnej prowadzoną w ramach rocznego planu wspomaganie szkoły. Na tej podstawie zostały sformułowane rekomendacje do pracy w kolejnym roku szkolnym w nawiązaniu do oferty zrealizowanej w roku szkolnym 2012/2013. W celu zapewnienia trwałości zmiany w obszarze do rozwoju „Postawy uczniowskie. Jak je kształtować?” w szkole efektywnie kształtuje się społeczne i osobowościowe kompetencje

⁷ [Poradnik dla beneficjenta](#), Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007–2013, Priorytet III Wysoka jakość systemu oświaty, Działanie 3.5. Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół, Konkurs otwarty nr 1/POKL/3.5/2012 [online, dostęp dn. 06.08.2018].

uczniów oraz realizuje się koncepty wypracowane na warsztatach, m.in. system wartości przyjęty w szkole oraz oparty na nim program wychowawczy i model absolwenta.

Za wysoką jakość kształcenia odpowiedzialna jest szkoła. Ostatecznie to dyrektor oraz nauczyciele podejmują decyzję oraz realizują zadania mające na celu rozwój placówki. Dlatego tak ważne jest, aby wspomaganie wynikało z autentycznych potrzeb placówki świadomie i autonomicznie zdefiniowanych przez szkołę przy pomocy zewnętrznego eksperta ds. wspomagania m.in. podczas spotkania z dyrektorem, całą radą pedagogiczną lub/i zespołem zadaniowym na warsztatach diagnostyczno-rozwojowych. Wówczas możliwe staje się odpowiednie dopasowanie działań do określonych celów rozwojowych, tak aby były zgodne ze zdefiniowanymi potrzebami oraz z ustalonym planem i harmonogramem. Przykładowo mogłyby być to następujące działania: wypracowanie na warsztatach zespołu wychowawców projektów, m.in. systemu wartości przyjętego w szkole, programu wychowawczego powstałego na podstawie tego systemu wartości oraz modelu absolwenta.

Inna możliwość rekomendowana jako wskaźnik realizacji zmiany to np. spotkania nauczycielskich zespołów przedmiotowych. Podczas tych spotkań zostały przygotowane scenariusze lekcji i przeprowadzone zajęcia otwarte z przedmiotów humanistycznych, przyrodniczych oraz ścisłych z zastosowaniem metod innowacyjnego nauczania z wykorzystaniem form i metod służących kształtowaniu postaw uczniów. Jednak najważniejsza zmiana to uwzględnienie form i metod służących kształtowaniu postaw uczniów zgodnych z systemem wartości promowanym w szkole oraz z oczekiwaniami rodziców i środowiska w pracy dydaktyczno-wychowawczej w procesie planowania rozwoju szkoły w kolejnych latach.

Wybrana literatura

- Czerwonka D., Granoszevska-Babiańska D., *Wspomaganie rozwoju szkół – projekt systemowy*, „Dyrektor Szkoły” 2012, nr 7.
- Czerwonka D., [Razem różniej :\)](#), 2013, System Doskonalenia Nauczycieli [online, dostęp dn. 14.07.2018].
- Denek K., *Czego pilnie potrzebuje nasza edukacja?*, „Nowa Szkoła” 2012, nr 6.
- *Jak wspomagać pracę szkoły? Poradnik dla pracowników instytucji systemu wspomagania założenia nowego systemu doskonalenia nauczycieli*, Zeszyt 1: [Założenia nowego systemu doskonalenia nauczycieli](#), J. Soćko, M. Hajdukiewicz (red.), Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015 [online, dostęp dn. 03.08.2018].
- [Nowoczesna edukacja – nowoczesny system wspomagania szkół](#), Ośrodek Rozwoju Edukacji [online, dostęp dn. 06.08.2018].
- [Poradnik dla beneficjenta](#), Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007–2013, Priorytet III Wysoka jakość systemu oświaty, Działanie 3.5. Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół, Konkurs otwarty nr 1/POKL/3.5/2012 [online, dostęp dn. 06.08.2018].
- [Portal Edukacyjny Powiatu Brzeskiego](#) [online, dostęp dn. 31.07.2018].

- Prajzner A., *Zmiany w systemie doskonalenia nauczycieli*, „Dyrektor Szkoły” 2012, nr 11.
- [Raport z pilotażowej diagnozy potrzeb rozwojowych szkół, przeprowadzonej przez Wszechnicę Uniwersytetu Jagiellońskiego w ramach projektu „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym, kompleksowym wspomaganiu szkół”](#), Kraków 2011 [online, dostęp dn. 31.07.2018].
- Rodziewicz D., *Doskonalenie zawodowe nauczycieli*, „Dyrektor Szkoły” 2013, nr 1.
- Sobala-Zbrozczyk A., *Więcej niezależności dla szkół*, „Dyrektor Szkoły” 2013, nr 2.
- Urbanek B., *Batalia o poprawę jakości kształcenia*, „Nowa Szkoła” 2013, nr 1.
- *Wspomaganie pracy szkoły*, [„TRENDY. Internetowe czasopismo edukacyjne”](#) 2014, nr 2 [online, dostęp dn. 31.07.2018].