

Reforma26. Kompas Jutra w programie wychowawczo-profilaktycznym szkoły i placówki oświatowej „Od Profilu absolwenta i absolwentki do zarządzania kulturą szkoły”

SCENARIUSZ SZKOLENIA DLA DYREKTORÓW SZKÓŁ I PLACÓWEK

Autorki: prof. dr hab. Inetta Nowosad, dr hab. Aleksandra Tłuściak-Deliowska



Przewidywany czas i forma

Na realizację szkolenia należy przewidzieć około 75–90 minut. W wersji rozszerzonej, obejmującej jedną z proponowanych aktywności warsztatowych, czas spotkania można wydłużyć do około 100–120 minut.



Cele spotkania

- przygotowanie dyrektorów do przełożenia założeń Reformy26. Kompas Jutra i Profilu absolwenta i absolwentki na system pracy całej szkoły;
- uporządkowanie zakresu odpowiedzialności dyrektora za inicjowanie, organizowanie i nadzorowanie procesu wdrażania zmian;
- ukazanie programu wychowawczo-profilaktycznego szkoły i placówki oświatowej jako strategii rozwoju uczniów i szkoły oraz narzędzia kształtowania kultury organizacyjnej;
- przedstawienie sposobu planowania wdrożenia: od diagnozy i wyboru priorytetów przez operacjonalizację celów po podział ról, zasobów i terminów;
- wyjaśnienie znaczenia partycypacji nauczycieli, uczniów i rodziców oraz sieciowego podziału odpowiedzialności;
- rozróżnienie monitorowania realizacji działań od ewaluacji ich efektów;
- przygotowanie uczestników do formułowania wskaźników, analizowania danych i wprowadzania korekt w programie.

Proponowany przebieg szkolenia

1

Otwarcie szkolenia i wprowadzenie

– około 5 minut

Prowadzący przedstawia temat i cele szkolenia. Wyjaśnia, że spotkanie dotyczy roli dyrektora w przełożeniu założeń Reformy26. Kompas Jutra na sposób funkcjonowania całej szkoły, ze szczególnym uwzględnieniem programu wychowawczo-profilaktycznego.

Wskazuje, że podczas szkolenia zostaną omówione trzy zasadnicze obszary:

- zakres odpowiedzialności dyrektora i sprawowanego przez niego nadzoru;
- planowanie procesu wdrażania zmian;
- monitorowanie realizacji działań i ewaluacja ich efektów.

2

Prezentacja główna

– około 45–55 minut

Prowadzący przedstawia przygotowaną prezentację Reforma26. Kompas Jutra w programie wychowawczo-profilaktycznym szkoły. Od Profilu absolwenta i absolwentki do zarządzania kulturą szkoły”.

Treści do przekazania zostały zawarte w prezentacji oraz materiale stanowiącym jej rozwinięcie. Obejmują one w szczególności:

- znaczenie Profilu absolwenta i absolwentki dla określania kierunku rozwoju szkoły;
- program wychowawczo-profilaktyczny jako strategię rozwoju placówki;
- kulturę szkoły jako środowisko wdrażania założeń reformy;
- rolę dyrektora jako lidera pedagogicznego i organizatora procesu zmiany;

- zakres odpowiedzialności dyrektora za zapewnienie spójności celów, działań, zasobów i sposobów monitorowania;
- znaczenie czytelnego podziału ról i odpowiedzialności między członków społeczności szkolnej;
- planowanie procesu wdrażania na podstawie diagnozy potrzeb i zasobów szkoły;
- znaczenie partycypacji nauczycieli, uczniów i rodziców;
- monitorowanie przebiegu działań oraz ewaluację osiągniętych efektów;
- wykorzystywanie wyników monitorowania i ewaluacji do korygowania programu i doskonalenia pracy szkoły.

Podczas prezentacji warto podkreślić, że odpowiedzialność dyrektora nie oznacza osobistego wykonywania wszystkich zadań. Polega przede wszystkim na nadaniu procesowi kierunku, stworzeniu odpowiednich warunków organizacyjnych, określeniu zakresu odpowiedzialności poszczególnych osób i zespołów oraz zapewnieniu regularnego przepływu informacji o postępach, trudnościach i rezultatach.

Prowadzący może odwoływać się do doświadczeń uczestników i zachęcać ich do odnoszenia przedstawianych założeń do specyfiki własnych szkół. Szczególną uwagę warto zwrócić na te elementy prezentacji, które dotyczą przywództwa, gotowości organizacji do zmiany, podziału odpowiedzialności, modelu pracy nad programem oraz cyklu diagnozy, planowania, realizacji, monitorowania, ewaluacji i korekty.

3

Dyskusja po prezentacji

– około 15–20 minut

Po prezentacji prowadzący zaprasza uczestników do rozmowy odnoszącej przedstawione założenia do doświadczeń związanych z zarządzaniem konkretną szkołą lub placówką.

Dyskusję mogą ukierunkować następujące pytania:

- Które z przedstawionych założeń są już obecne w sposobie funkcjonowania naszych szkół?
- W jakim stopniu program wychowawczo-profilaktyczny rzeczywiście porządkuje działania i decyzje podejmowane w szkole?
- Czy cele programu są znane i rozumiane przez nauczycieli oraz pozostałych członków społeczności szkolnej?
- Jakimi danymi dysponujemy, wybierając priorytety wychowawcze i profilaktyczne?
- Jakich informacji nadal nam brakuje?
- W jaki sposób w diagnozie potrzeb uwzględniane są perspektywy uczniów, rodziców i nauczycieli?
- Czy zakres odpowiedzialności za realizację poszczególnych działań jest jasno określony?
- Które zadania wymagają lepszej koordynacji?
- Jakie warunki organizacyjne powinien stworzyć dyrektor, aby nauczyciele mogli aktywnie uczestniczyć we wdrażaniu zmiany?
- W jaki sposób dyrektor uzyskuje informacje o przebiegu realizacji programu?
- Czy monitorujemy przede wszystkim wykonanie zaplanowanych działań, czy także ich efekty?
- Po czym możemy poznać, że podjęte działania doprowadziły do oczekiwanej zmiany?
- Które dotychczasowe rozwiązania warto kontynuować, a które wymagają modyfikacji?
- Jaki powinien być pierwszy krok w dalszych pracach nad programem?

Prowadzący może zapisywać najważniejsze wnioski, zwłaszcza te, które odnoszą się do:

- mocnych stron i zasobów szkoły;
- barier utrudniających wdrażanie zmian;
- obszarów wymagających pogłębionej diagnozy;
- sposobu podziału odpowiedzialności;

- brakujących danych i informacji;
- działań wymagających lepszej koordynacji;
- sposobu monitorowania przebiegu i efektów programu;
- pierwszych decyzji, które powinny zostać podjęte przez dyrektora.

Nie jest konieczne rozstrzygnięcie wszystkich kwestii podczas jednego spotkania. Zebrane głosy mogą stanowić materiał do dalszej pracy dyrekcji oraz zespołu odpowiedzialnego za przygotowanie lub aktualizację programu wychowawczo-profilaktycznego.

4

Podsumowanie i zakończenie

– około 5 minut

Prowadzący przypomina najważniejsze przesłanie szkolenia:

Program wychowawczo-profilaktyczny powinien pełnić funkcję strategii rozwoju szkoły, a zadaniem dyrektora jest zapewnienie spójności między diagnozą potrzeb, przyjętymi celami, codziennymi praktykami, organizacją pracy oraz sposobem monitorowania i oceny efektów.

Na zakończenie uczestnicy mogą zostać poproszeni o krótkie wskazanie:

- jednego elementu obecnego sposobu pracy szkoły, który warto zachować i wzmacniać;
- jednego obszaru wymagającego lepszego skoordynowania lub pogłębionej diagnozy;
- jednego elementu programu, który wymaga skuteczniejszego monitorowania;
- jednej decyzji lub czynności, od której warto rozpocząć dalsze prace nad wdrażaniem zmian.



Rezultat szkolenia

Zakładanym rezultatem szkolenia jest uporządkowanie wiedzy uczestników na temat roli dyrektora w przekładaniu założeń Reformy26. Kompas Jutra na spójny system pracy szkoły. Uczestnicy powinni rozumieć znaczenie programu wychowawczo-profilaktycznego jako strategii rozwoju swojej placówki oraz potrafić powiązać jego cele z diagnozą potrzeb, Profilem absolwenta i absolwentki, kulturą szkoły, podziałem odpowiedzialności oraz sposobem monitorowania i ewaluacji działań.

Szkolenie powinno również przygotować dyrektorów do rozpoznania mocnych stron i barier związanych z wdrażaniem zmian, określenia pierwszych działań organizacyjnych oraz zaplanowania dalszej pracy z zespołem odpowiedzialnym za przygotowanie lub aktualizację programu wychowawczo-profilaktycznego.



Materiały pomocnicze

Do przeprowadzenia szkolenia można wykorzystać:

- prezentację multimedialną Reforma26. Kompas Jutra w programie wychowawczo-profilaktycznym szkoły. Od Profilu absolwenta i absolwentki do zarządzania kulturą szkoły;
- materiał opisowy rozwijający treści prezentacji;
- aktualny program wychowawczo-profilaktyczny szkoły;
- aktualny plan pracy szkoły oraz inne dokumenty powiązane z realizacją celów wychowawczych i profilaktycznych;
- dostępne wyniki diagnozy potrzeb uczniów, monitorowania i ewaluacji dotychczasowych działań;
- wybrane dane dotyczące funkcjonowania szkoły, w szczególności relacji, bezpieczeństwa, dobrostanu, frekwencji, zachowań ryzykownych, sytuacji kryzysowych i korzystania z dostępnych form wsparcia;

- informacje zwrotne pochodzące od uczniów, rodziców, nauczycieli i specjalistów;
- komputer, projektor i ekran;
- tablicę, arkusz papieru albo dokument elektroniczny do zapisywania najważniejszych wniosków.



Propozycje aktywności i pytań do dyskusji

W zależności od czasu przeznaczanego na szkolenie, liczebności grupy oraz charakteru spotkania prowadzący może wybrać jedną z poniższych form pracy. Aktywności mają charakter fakultatywny i mogą zostać wykorzystane zarówno podczas prezentacji, jak i po jej zakończeniu.



Wariant 1. Dyskusja całej grupy

Prowadzący zaprasza uczestników do wspólnej rozmowy odnoszącej przedstawione treści do warunków funkcjonowania zarządzanych przez nich szkół i placówek. Dyskusję mogą ukierunkować następujące pytania:

- Które z przedstawionych założeń są już obecne w sposobie funkcjonowania naszych szkół?
- W jakim stopniu program wychowawczo-profilaktyczny rzeczywiście wpływa na decyzje i codzienną pracę szkoły?
- Czy cele programu są znane i rozumiane przez nauczycieli oraz pozostałych członków społeczności szkolnej?
- Na jakich danych opieramy wybór priorytetów wychowawczych i profilaktycznych?
- Czy odpowiedzialność za realizację poszczególnych działań jest jasno określona?
- W jaki sposób dyrektor uzyskuje informacje o przebiegu realizacji programu?
- Czy monitorowanie obejmuje wyłącznie wykonanie działań, czy również ich efekty?
- Jakie warunki organizacyjne sprzyjają wdrażaniu zmian, a jakie je utrudniają?

- Które dotychczasowe rozwiązania warto kontynuować, a które wymagają modyfikacji?
- Jaki powinien być pierwszy krok w dalszych pracach nad programem?

Najważniejsze wnioski mogą zostać zapisane na tablicy lub arkuszu i uporządkowane w kategoriach: mocne strony szkoły, bariery wdrożenia, obszary wymagające pogłębionej diagnozy oraz działania wymagające decyzji dyrektora.



Wariant 2. Krótka rozmowa w parach lub małych zespołach

Po zakończeniu wybranej części prezentacji uczestnicy mogą przez kilka minut porozmawiać w parach lub małych zespołach. Taka forma pozwala na swobodną wymianę doświadczeń i porównanie rozwiązań stosowanych w różnych szkołach.

Można zaproponować jedno lub dwa pytania:

- Które elementy wdrażania programu są w naszej szkole dobrze uporządkowane?
- Które zadania pozostają rozproszone lub nie mają jasno określonego właściciela?
- Jakich danych brakuje nam obecnie, aby trafnie określić priorytety programu?
- W jaki sposób dyrekcja uzyskuje informacje o postępach i trudnościach?
- Jakiego wsparcia potrzebują nauczyciele, aby aktywnie uczestniczyć we wdrażaniu zmian?
- Który obszar pracy szkoły wymaga obecnie lepszej koordynacji?
- Po czym poznajemy, że realizowane działania rzeczywiście przynoszą oczekiwane efekty?

Po rozmowie prowadzący może poprosić o przedstawienie kilku najważniejszych spostrzeżeń bez konieczności szczegółowego relacjonowania pracy każdej pary lub grupy.



Wariant 3. Analiza gotowości szkoły do wdrażania zmian

Uczestnicy indywidualnie lub w małych zespołach analizują gotowość własnej szkoły do wdrażania zmian wynikających z Reformy26. Kompas Jutra.

Praca może koncentrować się wokół następujących pytań:

- Czy społeczność szkolna rozumie cel i kierunek planowanej zmiany?
- Czy nauczyciele mają możliwość udziału w diagnozie, planowaniu i podejmowaniu decyzji?
- Czy w szkole określono czytelny podział ról i odpowiedzialności?
- Czy dostępne są czas, zasoby i kompetencje potrzebne do realizacji działań?
- Jakie wcześniejsze doświadczenia związane ze zmianami mogą wpływać na gotowość zespołu?
- Jakie czynniki mogą wywoływać opór, niepewność lub poczucie przeciążenia?
- W jaki sposób dyrektor może wzmocnić współpracę, poczucie wpływu i bezpieczeństwo zespołu?
- Czy określono sposób monitorowania procesu i wykorzystywania uzyskanych wyników?

W każdym obszarze uczestnicy mogą wskazać jedną mocną stronę oraz jedną kwestię wymagającą poprawy. Rezultatem aktywności jest wstępne rozpoznanie zasobów szkoły i najważniejszych barier wdrożenia.



Wariant 4. Analiza podziału odpowiedzialności

Uczestnicy wybierają jeden z priorytetów programu wychowawczo-profilaktycznego i analizują sposób podziału odpowiedzialności za jego realizację.

Praca może opierać się na następujących pytaniach:

- Kto odpowiada za koordynowanie realizacji danego priorytetu?
- Kto realizuje poszczególne działania?
- Kto powinien wspierać ich realizację?
- Kogo należy konsultować podczas planowania i oceny działań?
- W jaki sposób informacje o przebiegu realizacji będą przekazywane dyrektorowi?
- Kto odpowiada za gromadzenie i analizowanie danych?
- W jakim terminie zostanie przeprowadzony przegląd postępów?
- Czy któreś zadania pozostają nieprzypisane albo są nadmiernie skoncentrowane w rękach jednej osoby?

Celem aktywności jest wskazanie ewentualnych luk w podziale odpowiedzialności oraz uporządkowanie sposobu koordynowania działań.



Wariant 5. Praca nad planowaniem procesu wdrożenia

Jeżeli szkolenie poprzedza przygotowanie lub aktualizację programu wychowawczo-profilaktycznego, uczestnicy mogą wybrać jeden z rozpoznanych obszarów i przygotować wstępny plan jego wdrożenia.

Uczestnicy określają:

- rozpoznaną potrzebę lub zasób szkoły;
- dane stanowiące podstawę rozpoznania;
- powiązanie z Profilem absolwenta i absolwentki;
- cel rozwojowy;
- oczekiwany efekt w funkcjonowaniu uczniów lub szkoły;
- proponowane działania;
- osoby lub zespoły odpowiedzialne;
- potrzebne zasoby i warunki organizacyjne;
- ramowy termin realizacji;
- sposób monitorowania przebiegu działań;
- sposób oceny uzyskanych efektów.

Celem tej aktywności jest przejście od ogólnie określonego priorytetu do realistycznego procesu posiadającego cel, zakres odpowiedzialności, harmonogram i sposób oceny rezultatów.



Wariant 6. Od działania do wskaźnika

Uczestnicy wybierają jedno z działań realizowanych w ramach programu wychowawczo-profilaktycznego i zastanawiają się, w jaki sposób można monitorować jego przebieg oraz ocenić efekty.

Praca może koncentrować się wokół czterech pytań:

- Co dokładnie ma zostać zrealizowane?
- Po czym poznamy, że działanie zostało wykonane zgodnie z założeniami?
- Jakiej zmiany w funkcjonowaniu uczniów lub szkoły oczekujemy?
- Jakie dane pozwolą ustalić, czy oczekiwana zmiana nastąpiła?

Prowadzący zwraca uwagę na rozróżnienie między wskaźnikami realizacji, dotyczącymi wykonania i jakości działań, a wskaźnikami efektu, odnoszącymi się do osiągniętej zmiany.

Rezultatem aktywności może być sformułowanie jednego wskaźnika realizacji i jednego wskaźnika efektu dla wybranego działania.



Wariant 7. Indywidualna refleksja końcowa

Jeżeli czas spotkania jest ograniczony, uczestnicy mogą na zakończenie odpowiedzieć pisemnie na jedno lub dwa pytania:

- Co z przedstawionych treści jest szczególnie istotne dla sposobu zarządzania moją szkołą?
- Który element wdrażania programu jest obecnie najlepiej uporządkowany?
- Który obszar wymaga lepszego nadzoru lub koordynacji?
- Jakich informacji potrzebuję, aby podjąć dalsze decyzje?
- Jaki pierwszy krok podejmę po zakończeniu szkolenia?

Odpowiedzi mogą pozostać osobistą notatką uczestników albo zostać anonimowo zebrane przez prowadzącego i wykorzystane do podsumowania spotkania.

Prowadzący nie musi wykorzystywać wszystkich przedstawionych wariantów. W szkoleniu trwającym około 75–90 minut wystarczająca może być krótka rozmowa w parach oraz dyskusja całej grupy. Przy dłuższym spotkaniu można uzupełnić je analizą gotowości szkoły, pracą nad podziałem odpowiedzialności, planowaniem procesu wdrożenia albo formułowaniem wskaźników.