

Paulina Wawer • Justyna Zaremba

Informacja, decyzja, diagnoza

Doświadczenia
Warszawskiego Modelu Wspomagania
w zakresie skutecznego rozpoczęcia
procesu wspomagania



Tekst: **Paulina Wawer, Justyna Zaremba**

Paulina Wawer – 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. Wcześniej była Szkolnym Organizatorem Rozwoju Edukacji w warszawskim projekcie systemowym. Psycholog, coach, trener, m.in. w szkoleniach „train the trainers”, wykładowca wyższych uczelni, m.in. Collegium Civitas i Społecznej Akademii Nauk, autorka artykułów naukowych.

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. 345 37 00

www.ore.edu.pl

Spis treści

Wstęp	4
Spójna wizja i informacja.....	4
Decyzja – udział nauczycieli.....	5
Diagnoza, czyli co i jak	7
Podsumowanie	9

*Wszystko powinno zostać uproszczone tak bardzo,
jak to tylko możliwe, ale nie bardziej.*

Albert Einstein

Wstęp

Warszawski Model Wspomagania (WMW) jest realizowany od 1 stycznia 2016 r. przez miasto stołeczne Warszawę. Za organizacyjną, finansową i merytoryczną stronę przebiegu procesu wspomagania odpowiada Warszawskie Centrum Innowacji Edukacyjno-Społecznych i Szkoleń (WCIES) – samorządowa placówka doskonalenia nauczycieli.

W opracowaniu WMW zostały wykorzystane doświadczenia związane z projektem Europejskiego Funduszu Społecznego „Warszawski model wspomagania szkół i przedszkoli jako przykład systemowego rozwiązania dla obszarów metropolitalnych”.

Chcemy podzielić się doświadczeniami i refleksjami związanymi z wprowadzaniem WMW do warszawskiego systemu doskonalenia nauczycieli, skupiając się na procesie podejmowania decyzji o skorzystaniu ze wsparcia WCIES i diagnozy potrzeb rozwojowych przez placówkę oświatową.

Spójna wizja i informacja

WCIES realizuje wspomaganie we współpracy z 28 poradniami psychologiczno-pedagogicznymi i specjalistycznymi. Z tego względu ważnym elementem wdrażania modelu było wypracowanie zasad współpracy, podziału kompetencji i dobry przepływ informacji pomiędzy organizacjami wspomagającymi szkoły i placówki oświatowe.

W związku z tym najpierw odbyło się spotkanie z dyrektorami warszawskich poradni. Następnie Warszawscy Animatorzy Wspomagania (WAW) odwiedzili wszystkie rady pedagogiczne w poszczególnych poradniach, co było istotnym elementem wypracowywania spójności zaproponowanych rozwiązań.

W Warszawie psychologowie i pedagodzy z poradni psychologiczno-pedagogicznych pełnią dyżury bezpośrednio w placówkach oświatowych, dlatego tak ważne było, aby byli poinformowani o nowym modelu wspomagania i mogli odpowiadać na ewentualne pytania nauczycieli.

W ramach wspomagania pracownicy poradni z poszczególnych dzielnic prowadzą zajęcia i warsztaty, które zostały określone w procesie diagnozy. Umiejętności i kompetencje specjalistów z poradni są ważnym elementem wzbogacającym możliwości realizacji wspomagania.

Warszawa podzielona jest na 18 dzielnic, co oznacza 18 Wydziałów Oświaty jako organów prowadzących szkoły i placówki oświatowe. Oczywiście było dla nas zorganizowanie spotkania z naczelnikami Wydziałów Oświaty i przedstawienie im założeń oraz zasad funkcjonowania WMW. Szczególnie zależało nam na wspólnym zrozumieniu znaczenia samodzielnie pod-

jętej przez placówkę decyzji o przystąpieniu do wspomagania. W ramach współpracy z Wydziałami Oświaty dotarliśmy z informacją bezpośrednio do dyrektorów szkół i placówek.

Wydziały Oświaty zorganizowały na terenie dzielnicy spotkania WAW z dyrektorami, którym przedstawiono założenia modelu. Podczas tych spotkań dyrektorzy mogli zgłosić wstępne zainteresowanie udziałem w WMW. Spotkanie informacyjne zorganizowane wspólnie z Wydziałami Oświaty akcentowało systemowość działań związanych z doskonaleniem nauczycieli na poziomie dzielnicy i całego miasta.

Spotkania z dyrektorami szkół, przedszkoli i placówek oświatowych innego typu były okazją do przedstawiania założeń modelu i rozmowy o specyfice uwarunkowań edukacji w konkretnej dzielnicy: dotychczasowych doświadczeniach w doskonaleniu, wyzwaniach, problemach i zasobach. Był to pierwszy krok umożliwiający poznanie indywidualnych potrzeb placówek funkcjonujących w konkretnych dzielnicach.

Zadbaliśmy o to, aby etap informacyjny był rozłożony w czasie, długofalowy, uwzględniający wszystkie kwestie, tak by nie było niedomówień i niejasności. Złożenie wstępnej deklaracji udziału w modelu przez dyrektora było jedynie sygnałem dla WAW – zaproszeniem na indywidualne spotkanie w placówce.

Dyrektor jest inicjatorem wielu działań w placówce. To on odpowiada za kierunek jej rozwoju, który wpisany jest w zadania związane z nadzorem pedagogicznym. Jeśli jednak nie zaprosi nauczycieli do rozmowy dotyczącej wypracowania wspólnych wniosków i wizji, to sam nie zmieni placówki.

Informacja o WMW jest również stale dostępna na stronie internetowej WCIES (www.wcies.edu.pl) – można tam znaleźć broszurę informacyjną w pliku PDF, formularz zgłoszeniowy oraz dane kontaktowe Warszawskich Animatorów Wspomagania.

Od dwóch lat działa również marketing szeptany – dyrektorzy i nauczyciele placówek objętych wspomaganiem mówią o swoich doświadczeniach związanych ze wspomaganiem kolegom z innych placówek.

Decyzja – udział nauczycieli

*Wybór różni się od pragnienia. Spróbuj małego eksperymentu.
Powiedz: „pragnę”. A teraz powiedz „wybieram”. Na czym polega różnica?
Dla większości ludzi „pragnę” jest pasywne, „wybieram” jest aktywne.
[...] Tylko przez wybór ludzie stają się opiekunami wizji przyszłości.*

Peter M. Senge

Procedura zgłoszenia udziału placówki oświatowej do programu wspomagania w ramach WMW jest bardzo prosta. Dyrektor placówki przesyła do WCIES formularz zgłoszenia placówki. Po otrzymaniu formularza jedna z Warszawskich Animatorów Wspomagania kontaktuje się z dyrektorem i ustala termin spotkania, podczas którego dyrektor może dopytać

o wszelkie interesujące go aspekty modelu, opowiedzieć o potrzebach placówki i zdecydować, czy nadal widzi szanse jej rozwoju związane z udziałem w WMW. Na tym etapie dyrektor może również wycofać się z modelu lub podjąć decyzję o zorganizowaniu spotkania WAW z całą radą pedagogiczną.

Dyrektor podejmuje decyzję o udziale placówki we wspomaganiu wspólnie z innymi nauczycielami. Leży to w gestii rady pedagogicznej, a decyzja zapada podczas tajnego głosowania większością głosów spośród obecnego kworum.

Na spotkaniu z radą pedagogiczną Warszawski Animator Wspomagania przedstawia model, akcentując przy tym decyzyjność i udział nauczycieli na poszczególnych etapach jego realizacji. Wspomaganie realizowane jest w obszarze lub kilku obszarach tematycznych wybranych przez nauczycieli, którzy decydują także o terminie i czasie realizacji zajęć oraz o sposobie wdrożenia umiejętności. Animator opowiada o realizowanych już procesach wspomagania, wyjaśnia, kiedy i dlaczego udział we wspomaganiu jest użyteczny dla placówki. Podkreślając korzyści płynące z uczestnictwa w procesie, zwraca uwagę na to, że w tradycyjnie pojmowanym doskonaleniu nauczycieli każdy szkoli się indywidualnie poza placówką, a w samej szkole odbywają się sporadyczne rady szkoleniowe. W omawianym modelu natomiast istotna jest wspólna praca zespołu nauczycielskiego, pojawia się możliwość wypracowania nowych rozwiązań i realnej zmiany dla tej konkretnej placówki oświatowej. Animatorzy rozmawiają też o wyzwaniach i trudnościach związanych z takim sposobem realizacji wspomagania (m.in. o braku gotowych propozycji szkoleń, szukaniu przestrzeni i czasu do namysłu nad określeniem potrzeb i realnych celów).

Za prowadzenie całej dokumentacji związanej z WMW odpowiedzialny jest Warszawski Animator Wspomagania. Nauczyciele nie są dodatkowo obciążani żadną „papierologią”, jedynie logują się do elektronicznego systemu szkoleń WCIES i podpisują na listach obecności. Cały proces wspomagania jest transparentny dla nauczycieli.

Głosowanie o przystąpieniu do wspomagania zawsze prowadzi WAW. Dyrektor placówki nie może go przeprowadzić samodzielnie. Głosowanie jest tajne. Przed podjęciem decyzji nauczyciele często chcą jeszcze ze sobą chwilę porozmawiać, wspólnie się zastanowić, naradzić. Oddane głosy zlicza oraz informuje o wyniku głosowania komisja skrutacyjna – dwóch nauczycieli wybranych z obecnych na radzie pedagogicznej. Wyniki głosowań są bardzo różne – od niemal jednogłośnych na „tak” do niemal jednogłośnych na „nie”. Zdarzyła się sytuacja, gdy wyniki rozłożyły się po równo. Rada pedagogiczna poprosiła wtedy o dodatkowy czas na podjęcie decyzji, ponieważ nie byli obecni wszyscy nauczyciele. Odbyła się również bardzo otwarta rozmowa dotycząca argumentów za i przeciw. Już w tym momencie rozpoczęło się wspomaganie rozwoju placówki – nauczyciele i dyrektor otwarcie mówili o swoich potrzebach, obawach. Zdarza się też, że placówka po kilku dniach prosi o możliwość ponownego głosowania i bywa, że daje ono inny wynik – nauczyciele podejmują decyzję na „tak”. Jednak dotyczy to jedynie sytuacji, kiedy różnica głosów jest bardzo mała, a zespół zaczyna intensywnie dyskutować nad argumentami za i przeciw.

Wynik głosowania na „nie” jest wiążący – decyzją rady pedagogicznej placówka w danym roku szkolnym nie korzysta ze wspomagania. Często inicjuje to poważną refleksję w radzie pedagogicznej i prowokuje do stawiania pytań:

- Dlaczego tak zagłosowaliśmy?
- Jak chcemy się doskonalić?
- Jak chcemy zmieniać naszą szkołę?
- Czy potrafimy ze sobą rozmawiać o problemach?.

Jest to również trudny moment dla dyrektora placówki. Ważne jest, w jaki sposób będzie on kontynuować współpracę z radą pedagogiczną.

Podjęcie decyzji o przystąpieniu lub nieprzystąpieniu do WMW oznacza wzięcie odpowiedzialności przez nauczycieli za kształt doskonalenia i kierunek rozwoju placówki. W radach, które zagłosowały na „tak”, zawsze weryfikować przesłanki, rozmawiać o obiekcjach i modyfikować plan wspomagania.

Warszawski Model Wspomagania już na początkowych etapach realizacji wymaga od dyrektora i rady pedagogicznej podjęcia ryzyka, zgody na zmianę oraz poważnej i odpowiedzialnej refleksji nad tym, że doskonalenie można realizować całkiem inaczej niż dotychczas.

Diagnoza, czyli co i jak

Jedynym sposobem wywarcia wpływu na drugiego człowieka jest rozmowa o jego pragnieniach i pokazanie mu, jak je może spełnić.

Dale Carnegie

W Warszawskim Modelu Wspomagania istotna jest rola diagnozy – wypracowywanej na poziomie placówki, przy zaangażowaniu całej rady pedagogicznej, a czasem i personelu niepedagogicznego. WAW nie jest brokerem szkoleń, nie przychodzi z listą ich tematów do wyboru przez radę pedagogiczną. Każdy plan wspomagania stanowi niepowtarzalny efekt diagnozy. Jest to całkowicie zindywidualizowana oferta.

Spotkanie diagnostyczne trwa zwykle dwie i pół godziny i prowadzone jest metodami aktywizującymi, w sposób warsztatowy. Nauczyciele wypracowują pomysły, rozmawiając ze sobą w małych grupach. Zastanawiają się nad mocnymi stronami swojej placówki i wyzwaniem, jakie przed nimi stoją. Definiują to, czego potrzebują, by sprostać tym wyzwaniom.

Spotkania diagnostyczne bywają poprzedzone anonimowymi ankietami badającymi potrzeby nauczycieli, rodziców, a także spotkaniami z uczniami i reprezentantami wszystkich klas, zwłaszcza w szkołach średnich. Do tego etapu procesu zaprasza się niekiedy uczniów i rodziców (co jest rozwinięciem podejścia z projektu systemowego).

WAW nie podaje gotowych rozwiązań, zadaje pytania, stymuluje refleksję nad jakością obecnej pracy, wyzwaniami, trudnościami, potrzebami i celami.

W diagnozie korzystamy z wniosków z ewaluacji wewnętrznej i zewnętrznej oraz dotychczasowych doświadczeń szkoleniowych. U ustaleniu z dyrektorem i/lub nauczycielami konstruujemy narzędzia badawcze, np. ankiety badające potrzeby. Diagnozą obejmujemy różne grupy, np. uczniów, rodziców, pracowników niepedagogicznych. Wnioski zawsze poddawane są refleksji w zespole nauczycieli – albo w całym gronie pedagogicznym, albo wśród przedstawicieli zespołów przedmiotowych.

Na diagnozę staramy się przeznaczać tyle czasu, ile trzeba, jednak nie może być ona zbyt uproszczona, krótka ani powierzchowna.

Nie jesteśmy brokerami szkoleń – nie szukamy z nauczycielami modnego szkolenia, tylko najpierw określamy potrzebę i wspólny cel, którego realizacja poprawi jakość pracy całej placówki, a potem zastanawiamy się, w jaki sposób go osiągnąć: jakie podjąć działania, z jakim ekspertem, mającym określone umiejętności i kompetencje, współpracować, jak skonstruować grupę szkoleniową, tak by wzmacniać współpracę między nauczycielami, transfer wiedzy, wymianę informacji i doświadczeń.

Dużym wyzwaniem w procesie wspomagania jest zaangażowanie nauczycieli i zmotywowanie ich do udziału we wspomaganiu, tak by udało się od poziomu indywidualnych potrzeb i celów przejść do pracy na poziom wspólnego celu: działań i konkretnego wdrożenia, które jest rozwojowe dla całej placówki. Zależy nam na inspirowaniu nauczycieli do wprowadzania realnych zmian, krok po kroku, z poszanowaniem potrzeb i możliwości zespołu oraz indywidualnych uczestników procesu.

Czas realizacji wspomagania jest również bardzo ważny – planujemy działania rozłożone na kilka miesięcy, stale weryfikując zasadność wyłonionych potrzeb.

Z naszych doświadczeń wynika, że jeśli zespół zostaje zaproszony do aktywnego procesu autodiagnozy, to wszyscy członkowie o wiele bardziej identyfikują się z określonymi celami, a w konsekwencji chętniej korzystają z zaplanowanych form wspomagania. Nawet jeśli na etapie podejmowania decyzji ktoś z nauczycieli głosował na „nie”, to na etapie diagnozy potrzeb często zaczyna angażować się w proces rozwiązywania problemów i poszukiwania twórczych rozwiązań.

Zespół rozwija umiejętność wspólnej nauki, podejmując refleksję nad problemami. Dzięki temu możliwe staje się innowacyjne, skoordynowane działanie, otwiera się pole dialogu i dyskusji.

W jednej z placówek, w której początkowo stosunek głosów za przystąpieniem do wspomagania lub przeciw temu rozkładał się pół na pół, po etapie diagnozy potrzeb zaobserwowaliśmy prawie stuprocentową frekwencję nauczycieli na zaplanowanej na rok 80-godzinnej ścieżce wspomagania. Pod koniec roku, podczas ewaluacji, nauczyciele przyznali, że lepiej poznali siebie nawzajem, żywiej dyskutują na różne tematy i nawet jeśli czasami te dyskusje wydają się trudne, to każdy wie, co myśli inna osoba. Dodali też, że różne stanowiska uzupełniają się, a zespół zawsze się na coś umówi – i wszyscy członkowie dotrzymują zobowią-

zań. W odpowiedzi na jedno z pytań w ankiecie ewaluacyjnej, dotyczące dostrzeżonych przez uczestnika **korzyści dla funkcjonowania placówki wynikających z udziału w Warszawskim Modelu Wspomagania**, pojawiły się proste, a wiele znaczące dla codziennej pracy odpowiedzi. Stwierdzono, iż nauczyciele nauczyli się otwarcie współpracować, rozmawiać o problemach oraz wspólnie je rozwiązywać. Wskazano też na jedność i współpracę pracowników w realizacji modelu, wzajemne wsparcie, stosowanie takich samych metod w pracy, przedstawienie rodzicom jasnych i konkretnych zasad, które pomagają w realizacji procesu wychowania dzieci.

Podsumowanie

Warszawski Model Wspomagania to bardzo innowacyjne rozwiązanie, w którym kładziemy nacisk na czynniki niezbędne w uczeniu się dorosłych: poczucie sensu, poczucie wpływu na proces rozwoju, traktowanie nauczycieli podmiotowo, z szacunkiem. Zapraszamy nauczycieli do podejmowania decyzji, partycypacji, proaktywności, wzięcia odpowiedzialności za własny rozwój i skorelowanie go z rozwojem placówki. Mamy świadomość, że zapraszamy do wyjścia ze strefy komfortu, porzucenia dotychczasowych, znanych rozwiązań organizacyjnych i otwarcie się na nowość, na zmianę, co nie zawsze jest proste. Nie da się osiągnąć celów wspomagania, konkretnego wdrożenia bez pracy zespołowej w radzie pedagogicznej.

Trzy pierwsze etapy WMW – informacja, decyzja i diagnoza – są, naszym zdaniem, kluczowe dla całego procesu wspomagania. Dobry początek pozwala skutecznie zaangażować nauczycieli we wspomaganie. Placówka staje się organizacją uczącą się.



Aleje Ujazdowskie 28
00-478 Warszawa
tel. 22 345 37 00, fax 22 345 37 70
e-mail: sekretariat@ore.edu.pl

www.ore.edu.pl

