

Paulina Wawer, Justyna Zaremba

Warszawski Model Wspomagania –
od projektu do modelu
dostosowanego do specyfiki
obszaru metropolitalnego

Wnioski i wdrażanie



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. 22 345 37 00

www.ore.edu.pl

Spis treści

Wstęp	4
Wspomaganie – nowa forma doskonalenia nauczycieli w ich miejscu pracy.....	4
Czego się nauczyliśmy? Wnioski z projektu	5
Warszawski Model Wspomagania – wdrożenie wniosków	7
Podsumowanie	11

Wstęp

Warszawski Model Wspomagania (WMW) jest odpowiedzią na zadania dotyczące realizacji wspomagania pracy szkół i placówek oświatowych, które od 1 stycznia 2016 r. leżą w gestii ośrodków doskonalenia nauczycieli i poradni psychologiczno-pedagogicznych. Model realizowany jest bezpośrednio przez samorządową placówkę doskonalenia nauczycieli – Warszawskie Centrum Innowacji Społeczno-Edukacyjnych i Szkoleń (WCIES).

Założenia WMW wynikają z doświadczeń w realizacji w latach 2013-2015 projektu systemowego „Warszawski model wspomagania szkół i przedszkoli jako przykład systemowego rozwiązania dla obszarów metropolitalnych”.

Biorąc pod uwagę te doświadczenia, a także specyfikę uwarunkowań warszawskiej edukacji (zasoby i wyzwania dużego miasta, dotychczasowe doświadczenia Biura Edukacji i podlegającej mu samorządowej jednostki doskonalenia nauczycieli, jaką jest WCIES), wypracowaliśmy model i standardy działania, które mają szansę w sposób efektywny odpowiedzieć na potrzeby warszawskich szkół i placówek w obszarze wspomagania.

Wspomaganie – nowa forma doskonalenia nauczycieli w ich miejscu pracy

Od 2010 r. Ośrodek Rozwoju Edukacji (ORE) realizował projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół”. ORE wypracował wzorzec rozwoju placówek oświatowych ze szczególnym uwzględnieniem szkół jako organizacji uczących się, co znalazło odbicie w warszawskim projekcie systemowym „Warszawski model wspomagania szkół i przedszkoli jako przykład systemowego rozwiązania dla obszarów metropolitalnych”. Projekt ten wdrażany był w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Działanie 3.5 Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół, Priorytet III PO KL), współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej.

Podstawowym celem projektu było wzmocnienie systemowego podejścia do doskonalenia rad pedagogicznych przez poszerzenie dotychczasowej oferty adresowanej głównie do indywidualnych nauczycieli.

Cele szczegółowe projektu zakładały:

- poprawę spójności programów doskonalenia nauczycieli z potrzebami warszawskich szkół i przedszkoli przez wdrożenie rocznych planów wspomagania;
- podniesienie kompetencji dyrektorów szkół i przedszkoli, które przystąpiły do projektu, w zakresie przeprowadzenia diagnozy potrzeb placówki i wykorzystania wniosków z ewaluacji procesu do dalszego rozwoju placówki;
- poprawę zdiagnozowanych obszarów w placówkach objętych wspomaganiem;
- poprawę współpracy dyrektorów i nauczycieli w placówkach oświatowych m.st. Warszawy przez organizację sieci współpracy i samokształcenia.

Projekt warszawski był największym tego typu przedsięwzięciem w Polsce. Skorzystało z niego 150 placówek: 13 przedszkoli, 76 szkół podstawowych, 39 gimnazjów, 12 liceów ogólnokształcących, 9 techników oraz jedna szkoła zawodowa.

W sumie wzięło w nim udział 4896 nauczycieli. Szkolni Organizatorzy Rozwoju Edukacji (SORE) współpracowali z 6–13 placówkami.

Wnioski z dwuletniego projektu znalazły bezpośredni wyraz w konstrukcji realizowanego obecnie Warszawskiego Modelu Wspomagania.

Czego się nauczyliśmy? Wnioski z projektu

Wnioski z projektu przekładały się na rekomendacje skierowane do różnych odbiorców, które wpływały na przyjęcie skutecznych rozwiązań systemowych, np. rekomendacje skierowane do **samorządu warszawskiego** zwracały uwagę na uwzględnienie w planach finansowych środków przeznaczonych na realizację wspomagania oraz znaczenie zaangażowania różnych grup tworzących społeczność szkolną w proces diagnozy potrzeb – nie tylko nauczycieli i dyrektorów, ale również uczniów, rodziców i społeczności lokalnej.

Istotne jest także zaangażowanie do realizacji wspomagania osób, które mają już doświadczenie we wspomaganiu. Stąd idea zatrudnienia do dalszej pracy osób, które pełniły w projekcie funkcję Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji, a także potrzeba zmiany nazwy tej funkcji na mającą bardziej lokalne brzmienie: **Warszawscy Animatorzy Wspomagania (WAW)**. Wiąże się z tym również dookreślenie roli odpowiadającej lokalnym zadaniom i warunkom.

Kolejna rekomendacja dotyczyła objęcia wspomaganiem w pierwszej kolejności szkół i placówek mających niesatysfakcjonujące wyniki w nauczaniu i wychowaniu, placówek w obszarach rewitalizowanych, placówek przechodzących reorganizację oraz tych, w których zachodzą istotne zmiany wynikające z prawa oświatowego. Uznano również, że w konkursach na dyrektorów placówek oświatowych oraz w ocenie ich pracy warto uwzględniać wspomaganie rozwoju własnej placówki.

Rekomendacje dla **placówek doskonalenia nauczycieli** (w tym wypadku WCIES), poradni psychologiczno-pedagogicznych, w tym poradni specjalistycznych i bibliotek pedagogicznych, zawierały m.in. zalecenie ścisłego powiązania rocznych planów wspomagania z planem pracy WCIES na dany rok szkolny w celu kontynuacji wypracowanego podejścia.

Ważne jest rozwinięcie etapu diagnozy i poszukiwanie innych niż dotychczasowe i dominujące obecnie form szkolenia nauczycieli. W projekcie wysoko oceniane były przez nauczycieli konsultacje indywidualne, które wspomagały proces wdrażania nowych umiejętności i rozwiązań. Sprawdziły się spotkania indywidualne, zwłaszcza te o charakterze coachingowym, w kontaktach z dyrektorami.

Sukces wspomagania zależy od zachowania ciągłości całego procesu, rozłożonego w czasie, podczas którego osoby prowadzące zajęcia w danej placówce pozostają ze sobą w kontakcie, wymieniają się informacjami, wspólnie tworzą spójny, systemowy program oddziaływań. Wskazane jest prowadzenie wszystkich typów zajęć w danej placówce przez jeden zespół trenerów i ekspertów, których współpracę koordynuje Warszawski Animator Wspomagania.

Wspomaganie warszawskich placówek wykorzystuje model współpracy międzysektorowej. W kolejnych latach warto kontynuować partnerstwo samorządowych placówek, w szczególności WCIES i poradni psychologiczno-pedagogicznych oraz organizacji pozarządowych. Współpraca instytucji i organizacji sprzyja zwiększaniu jakości całego procesu. Również zadania doradców metodycznych powinny być ukierunkowane na wspomaganie zespołów nauczycielskich, a nie jedynie indywidualnych nauczycieli.

Wnioski z projektu zawierały także rekomendacje dla **samych szkół i placówek oświatowych**.

Gwarantem sukcesu jest przede wszystkim trafna diagnoza realnych potrzeb placówki, w którą jest zaangażowana cała rada pedagogiczna, a czasem również pozostali pracownicy. Wartość wspomagania stanowi stymulowanie umiejętności doskonalenia się w grupie, co ma szansę przełożyć się na rozwiązywanie konkretnych problemów danej placówki. Istotna jest motywacja i zaangażowanie rady pedagogicznej we współdziałanie na każdym z etapów wspomagania.

Kompleksowe wspomaganie nie może być procesem dezorganizującym funkcjonowanie placówki. Terminy szkoleń i spotkań z uczestnikami muszą być zatem dostosowane do rytmu pracy szkoły.

Na każdy etap wspomagania należy przeznaczyć odpowiednią ilość czasu. Cykl wspomagania trwa rok szkolny, jednak w zależności od wybranej tematyki w uzasadnionych przypadkach postuluje się wydłużenie cyklu wspomagania lub jego skrócenie.

Przy opracowaniu założeń i ram Warszawskiego Modelu Wspomagania oraz podczas rozmów dyrektorami placówek korzystaliśmy z powyższych rekomendacji. Uwzględniliśmy również zasoby i wyzwania dużego miasta. Warszawa to m.in. 350 przedszkoli, 248 szkół podstawowych, 101 liceów ogólnokształcących, 47 techników i 33 szkół branżowych I stopnia, a także 28 poradni psychologiczno-pedagogicznych, w tym 4 specjalistyczne, 18 dzielnic i 18 Wydziałów Oświaty, a także czuwające nad wszystkim Biuro Edukacji. Liczba nauczycieli pracujących w warszawskiej oświacie liczy ok. 20 000 osób.

Pełen raport z projektu można przeczytać na stronie:

<https://drive.google.com/drive/folders/0B3aATD8yI8FZXzVNQIFsUTYyN00>.

Warszawski Model Wspomagania – wdrożenie wniosków

Na podstawie wniosków z projektu 1 stycznia 2016 r. wdrożyliśmy Warszawski Model Wspomagania, który realizuje zadania określone jako zaplanowanie i przeprowadzenie działań mających na celu poprawę jakości pracy szkoły lub placówki w zakresie określonym w § 17 ust. 1 i 2 (Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dn. 29 września 2016 r. w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli (Dz.U. z 2016 r. poz. 1591)) lub innym wskazanym przez szkołę lub placówkę i wynikającym z jej potrzeb.

Model obejmuje:

- pomoc w diagnozowaniu potrzeb szkoły lub placówki,
- ustalenie sposobów działania prowadzących do zaspokojenia potrzeb,
- zaplanowanie form wspomagania i ich realizację,
- wspólną ocenę efektów i opracowanie wniosków z realizacji zaplanowanych form wspomagania.

Za realizację wspomagania zgodnie z WMW i standardy działania odpowiada WCIES, który współpracuje w tym obszarze z warszawskimi poradniami psychologiczno-pedagogicznymi, w tym specjalistycznymi. Współpracą z placówkami zajmują się Warszawscy Animatorzy Wspomagania, ściśle współpracujący z doradcami metodycznymi m.st. Warszawy i pracownikami merytorycznymi WCIES.

Warszawski Model Wspomagania:

- jest adresowany do placówki jako organizacji;
- akcentuje suwerenność i decyzyjność placówki, która odpowiada za własny rozwój;
- wspomaga placówkę w procesie samodoskonalenia, stymulując jej refleksję nad własną pracą;
- realizuje wspomaganie kompleksowo i interdyscyplinarnie, integruje potencjał wszystkich instytucji wspomagających placówkę;
- wspomaga realizację realnych priorytetów placówki;
- stymuluje proces współpracy nauczycieli;
- gwarantuje elastyczność i dostosowanie wspomagania do realiów funkcjonowania placówki;
- umożliwia współfinansowanie doskonalenia nauczycieli ze środków pozostających w dyspozycji dyrektora placówki oraz dyrektora WCIES i/lub burmistrza dzielnicy, dyrektora Biura Edukacji m.st. Warszawy;
- zapewnia organizacyjne wsparcie działań objętych wspomaganiem.

Działania objęte wspomaganiem są ukierunkowane na realizację celów zdefiniowanych przez radę pedagogiczną. Uwzględniają charakter środowiska, w którym funkcjonuje dana placówka i specyfikę Organizacji Uczącej Się (OUS). Obejmują działania skierowane do całej rady pedagogicznej, a także, jeśli jest taka potrzeba, całego personelu niepedagogicznego. Odby-

wają się bezpośrednio w siedzibie danej placówki i są realizowane przy wsparciu Warszawskiego Animatora Wspomagania.

Możliwość skorzystania ze wspomagania w ramach WMW rekomendujemy w sytuacji, kiedy placówka wprowadza zmiany systemowe i organizacyjne, wdraża nowe rozwiązania, poszukuje rozwiązań problemów oraz wyzwań wychowawczych, dydaktycznych i opiekuńczych.

Z naszych doświadczeń projektowych wynika również, że realizacja wspomagania ma szansę powodzenia, kiedy:

- rada pedagogiczna podejmie autonomiczną decyzję o przystąpieniu do modelu;
- cele zdefiniowane przez radę pedagogiczną są realne i mierzalne;
- dyrektor jest zaangażowany w realizację wspomagania i dostrzega możliwości, jakie stwarza ten proces.

Jednym z trudniejszych wyzwań związanych z realizacją wspomagania podczas projektu systemowego było zmotywowanie całej rady pedagogicznej do pracy w trochę inny niż zazwyczaj sposób, polegający na wspólnej diagnozy potrzeb, szukaniu wspólnego – z punktu widzenia placówki – celu, planowaniu procesowych działań dla grupy nauczycieli z danej szkoły, otwartej ewaluacji efektów. Często zdarzało się, że dyrektor widział potrzebę zmian, a nauczyciele wstępnie wyrażali swoją aprobatę, ale potem był kłopot z konsekwentnym realizowaniem celu przez wszystkich. Jeśli większość nauczycieli nie podzielała punktu widzenia dyrektora, to nakład środków i czasu na wprowadzenie zmian był nieadekwatny do uzyskanych efektów. Już samo rozpoczęcie wspólnej dyskusji dotyczącej potrzeb i wyzwań stojących przed placówką oraz poszukiwanie skutecznych rozwiązań okazywało się istotnym elementem wprowadzania procesu zmian.

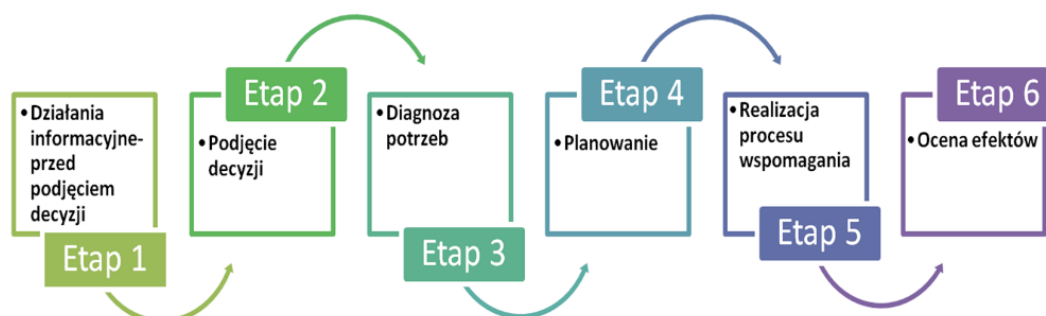
Chcieliśmy zbudować taki model działania, który od początku współpracy z placówką będzie wspomagał motywację i zaangażowanie nauczycieli. Jak głosi przysłowie hinduskie, „i jeden człowiek doprowadzi sto słoni do wodopoju, ale nawet stu ludzi nie zmusi jednego słonia, aby się z niego napił wody”. Jak przekonać wątpiących? Jak zmotywować niezmotywowanych? Jak zwrócić uwagę poszczególnych nauczycieli na wspólne potrzeby i rozwój placówki jako całości?

Rozwój placówki nie zależy od samego dyrektora. Jeśli nie zaprosi on zespołu do otwartej komunikacji dotyczącej potrzeb rozwojowych, celów i trudności, z jakimi boryka się placówka, a co za tym idzie – do wzięcia współodpowiedzialności za jej dalszy rozwój, to może nie poradzić sobie z efektywnym wprowadzeniem zmian. Opór przed zmianą jest powszechnym zjawiskiem. Jedynie będąc przedmiotem otwartej komunikacji umożliwiającej wyrażenie obiekcji i dyskusję, ma szansę być wykorzystany w twórczy sposób.

Zależało nam na budowaniu otwartej komunikacji i odpowiedzialnej postawy za rozwój placówki, na budzeniu autentycznej motywacji i zaangażowania. Autonomia często uznawana jest za jeden z elementów motywacji.

Potrzebowaliśmy aktywnego udziału całej rady pedagogicznej, dlatego postanowiliśmy poświęcić dodatkową uwagę i pracę dwóm etapom, których nie uwzględnia rozporządzenie MEN: działań informacyjnych przed podjęciem decyzji i samego aktu podjęcia decyzji o przystąpieniu placówki do zaproponowanego przez WCIES modelu pracy. Świadomość nauczycieli, w jakim procesie biorą udział, na czym on polega i co od nich zależy, daje podstawę do podjęcia odpowiedzialnej decyzji. Nauczyciele mają wybór: mogą, jak dotychczas, sami realizować wspomaganie lub realizować je przy wsparciu ośrodka doskonalenia nauczycieli.

W obecnym kształcie realizacja WMW przebiega w podziale na sześć etapów:



Rys. 1. Realizacja WMW.

Dyrektor placówki jest osobą, która inicjuje cały proces, ponieważ odpowiada za ten element sprawowania nadzoru pedagogicznego, jakim jest wspomaganie. Zaprasza WAW do placówki, ale sam nie podejmuje decyzji o skorzystaniu ze wspomagania w ramach WMW. Po indywidualnym spotkaniu z WAW podejmuje decyzję, czy organizuje spotkanie dla całej rady pedagogicznej, którego celem jest zapoznanie się z założeniami WMW. Nauczyciele mają szansę zadać pytania, a następnie podejmują decyzję o przystąpieniu bądź nieprzystąpieniu placówki do modelu. Podejmując decyzję, nauczyciele korzystają ze swoich kompetencji jako członkowie rady pedagogicznej i wyrażają swoją wolę w tajnym głosowaniu. W tym momencie głos dyrektora jest jednym z głosów członków rady pedagogicznej. Taki sposób podejmowania decyzji otwiera nowe możliwości zarządcze przed dyrektorem, a także uruchamia mechanizm współodpowiedzialności za kierunek i formę rozwoju placówki. Rada pedagogiczna w jednym roku szkolnym może zadecydować, że nie korzysta ze współpracy z WCIES w realizacji wspomagania, jednak w kolejnym roku dyrektor może nas zaprosić na spotkanie z nauczycielami. Tak skonstruowany model od początku akcentuje równocześnie główną decyzyjność dyrektora (on zaprasza WAW do placówki, organizuje spotkanie informacyjne, podejmuje decyzje o ostatecznym kształcie wspomagania) i nieodzowny udział nauczycieli w poszczególnych etapach tego procesu. To na podstawie wypowiedzi nauczycieli, ich gotowości do zmiany, otwartości w określaniu problemów i wyzwań dyrektor może podejmować trafne decyzje prowadzące do rozwoju placówki.

Rola WAW na pierwszych etapach wspomagania polega przede wszystkim na takim prowadzeniu rozmowy z dyrektorem i nauczycielami, aby pomóc określić realne potrzeby placówki, facylitować proces wymiany myśli, refleksji, wzmacniać współpracę i motywację do rozwoju.

Na etapie diagnozy korzystamy z tego, co już placówka o sobie wie: wyników ewaluacji zewnętrznej i wewnętrznej. Czasami WAW proponuje dodatkowe narzędzia diagnozy, np. ankiety. Zawsze jednak przeprowadza wspólne spotkanie dla nauczycieli: warsztaty diagnostyczne, na których określone są wspólne potrzeby, ustalone cele i formy wspomagania. WAW, pracując z nauczycielami, cały czas pomaga zespołowi odkrywać i budować motywację do wspólnego rozwoju.

Ważnym elementem sukcesu całego przedsięwzięcia jest zaproszenie do współpracy odpowiednich ekspertów, którzy oprócz tego, że są praktykami w swojej dziedzinie, rozumieją naturę procesów grupowych przebiegających pomiędzy osobami pracującymi ze sobą na co dzień.

Do realizacji wspomagania zapraszani są zarówno doradcy metodyczni m.st Warszawy, pracownicy poradni psychologiczno-pedagogicznych, jak i trenerzy zewnętrzni.

WAW pomaga stworzyć plany szkoleń, koordynuje pracę ekspertów, jest w ciągłym kontakcie z dyrektorem placówki i nauczycielami. Dbą również o stronę formalną całego przedsięwzięcia. Wspomaganie placówki realizowane w ramach WMW umożliwia skorzystanie z finansowania części szkoleń przez WCIES.

Placówka oprócz wsparcia merytorycznego przy przeprowadzeniu procesu diagnozy i ewaluacji otrzymuje również istotne wsparcie organizacyjne. WAW przygotowuje plan wspomagania i sprawozdanie z tego procesu – dokumenty, które są załącznikiem dla dyrektora do planu nadzoru pedagogicznego. Na koniec procesu każdy z nauczycieli, którzy brali udział w formach wspomagania, dostaje imienne zaświadczenie z wyszczególnionymi zajęciami.

W roku szkolnym 2016/2017 ze wspomagania w ramach WMW skorzystało 92 placówek: 66 przedszkoli, 9 szkół podstawowych, 4 gimnazja, 4 licea ogólnokształcące, 8 zespołów szkół oraz ogród jordanowski. Wzięło w nim udział 2100 nauczycieli. Zrealizowano 3190 godzin warsztatów i konsultacji. Z nauczycielami współpracowało 117 doradców i ekspertów, a całość procesów prowadziło i koordynowało 6 Warszawskich Animatorów Wspomagania.

Mając pierwsze wnioski z ewaluacji, podsumowujemy to, co udało się osiągnąć, a także pojawiające się trudności. Dookreślenie warunków sprzyjających optymalnemu rozwojowi szkoły i placówki oświatowej ma szansę przełożyć się na efektywne wspomaganie procesu rozwoju zawodowego nauczyciela w jego miejscu pracy.

Część placówek zakończyła wspomagania po pierwszym roku, część kontynuuje je w kolejnym. W roku szkolnym 2017/2018 nowe placówki zdecydowały się na realizację wspomagania w ramach modelu (udało się nam objąć wspomaganie 14 z nich).

Korzystanie ze wsparcia WCIES rozłożone jest na okres od roku do dwóch lat. Naszą intencją jest wspomaganie placówki w usprawnieniu pewnych procesów, budowaniu kultury współpracy i zaangażowania, a nie wyręczenie jej w tym.

Wszystkie założenia wspomagania szkół i placówek oświatowych realizowane w ramach WMW opisane są szczegółowo w broszurze *Warszawski Model Wspomagania*, która jest dostępna na stronie WCIES (www.wcies.edu.pl).

Podsumowanie

Warszawski Model Wspomagania ma być odpowiedzią na problemy i wyzwania stojące przed placówkami oświatowymi.

Doskonalenie zawodowe realizowane w gronie osób, które na co dzień ze sobą współpracują, znają specyfikę pracy z uczniem i rodzicami w konkretnej społeczności lokalnej, ma szczególną wartość. Pomaga znaleźć rozwiązania adekwatne do specyficznych dla danej placówki problemów. Jednak aby działania te były skuteczne, ważne jest zadbanie o procesualny, systemowy i elastyczny aspekt wspomagania, który jednocześnie stymuluje motywację i zaangażowanie wśród pracowników szkoły lub placówki.

W szkole uczą się nie tylko dzieci, ale również osoby dorosłe, których zadaniem jest wspieranie dzieci w ich rozwoju oraz doskonalenie procesu edukacji pod kątem pojawiających się wyzwań. Dlatego tak ważne jest stworzenie środowiska sprzyjającego uczeniu się i rozwojowi zarówno dzieci, jak i pracujących z nimi dorosłych.

Zorganizowany i odpowiadający określonym potrzebom proces wspomagania wzmacnia potencjał oddziaływania całej placówki, podnosi jej rangę oraz zdolność do przeprowadzania efektywnych procesów dydaktycznych i wychowawczych, a także ułatwia wprowadzanie zmian w oświacie.