

Małgorzata Budzik

SORE u dyrektora szkoły

Badanie rozwojowych potrzeb szkoły
z wykorzystaniem
kompetencji coachingowych



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 osiąganiu 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 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
Kim jest SORE?	5
Kogo bada SORE w szkole?	7
Jakie metody stosuje SORE?	10
Podsumowanie	11
Załączniki.....	14
Filary wsparcia szkoły	14
Model rozwoju szkoły GROW	16
Rozmowa z dyrektorem szkoły	17
Model analizy szkoły SWOT	19
Wybrana literatura.....	20

Wstęp

*Najlepiej realizujemy swój potencjał poprzez
optymalizację własnej indywidualności i wyjątkowości,
nigdy przez dostosowywanie ich do opinii innych na temat tego,
co stanowi najlepszą praktykę.*

John Whitmore, *Coaching, trening efektywności*¹

Dobra praktyka stanowi refleksję poświęconą doświadczeniom SORE – szkolnego organizatora rozwoju edukacji, wspomagającego rozwój szkoły ponadgimnazjalnej w Zespole Szkół w Szczurowej w powiecie brzeskim, w województwie małopolskim w ramach projektu „Bezpośrednie wsparcie rozwoju szkół poprzez wdrożenie zmodernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli w powiecie brzeskim”. Projekt realizowany był od grudnia 2012 r. do października 2014 r. w 90 placówkach oświatowych na terenie siedmiu gmin.

SORE 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, Czehów, Szczurowa i Dębna, w powiecie brzeskim. Powiat ten jako jeden z pierwszych w Polsce rozpoczął pilotaż zmodernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli w ramach projektu współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego POKL 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 na terenie siedmiu gmin – Brzesko, Dębno, Borzęcin, Szczurowa, Gnojnik, Czehów oraz Iwkowa. Pilotaż obejmował: opracowanie i monitorowanie powiatowego programu wspomagania, przeprowadzenie procesu wspomagania oraz prowadzenie lokalnych sieci współpracy i samokształcenia.

Przeprowadzenie efektywnego i satysfakcjonującego procesu wspomagania w każdej ze szkół opierało się na ścisłych wytycznych. Kluczowym elementem było opracowanie rocznego planu wspomagania (RPW) dostosowanego do potrzeb każdej placówki oświatowej. Przygotowanie planu rozpoczynało się od zdiagnozowania potrzeb rozwojowych szkoły. Stanowiło to podstawę do określenia obszarów doskonalenia oraz form wsparcia rekomendowanych dla danej placówki.

W niniejszej dobrej praktyce zostanie wyszczególniony pierwszy etap pracy SORE, tj. diagnoza potrzeb rozwojowych placówki oświatowej. Jako że kluczową osobą pomocną przy wpro-

¹ Wszystkie cytaty w niniejszej dobrej praktyce pochodzą z: J. Whitmore, *Coaching, trening efektywności*, tłum. M. Sobczak, Burda Publishing Polska, Warszawa 2011.

wadzeniu zmiany jest dyrektor szkoły, zatem zanim SORE spotkał się z radą pedagogiczną, a później z wyłonionym z niej zespołem zadaniowym, przeprowadzał rozmowę z dyrektorem. Jej celem było zebranie istotnych informacji o szkole. Spotkanie przynosiło wymierne efekty, jeśli zawierało kilka elementów, o których będzie mowa w dalszej części artykułu.

Chodziło o to, aby ustalić:

- co jest ważne dla szkoły,
- w czym szkoła jest dobra,
- jakie ma zasoby ludzkie, lokalowe, techniczne,
- jakie są mocne strony pracowników,
- w czym tkwi siła zespołu nauczycielskiego,
- czym pozytywnym wyróżnia się szkoła lokalnie i w regionie, tj. jakie pozytywne przesłania wysyła szkoła do otoczenia.

Te i inne obszary poddane refleksji pomagały nakreślić osiągnięcia placówki oraz zbudować wizję jej rozwoju, ale także zdiagnozować obszary do rozwoju wymagające wsparcia i doskonalenia.

Nawiązując do cytowanej na początku wstępu myśli Johna Whitmore’a, trzeba w tym miejscu podkreślić wagę „umiejętności krawieckich” SORE. Zdolności w zakresie „szycia” były weryfikowane już na pierwszym spotkaniu diagnostycznym z dyrektorem szkoły. To właśnie podczas konsultacji z szefem placówki SORE definiował swoje kompetencje w zakresie „umiejętności szycia na miarę” możliwości konkretnej placówki.

Metafora krawiecka dotyczy oczywiście szycia na miarę rozumianego jako działania ściśle i doskonale dopasowanego do indywidualnych, wyjątkowych i niepowtarzalnych właściwości „ubieranego” podmiotu. Oznacza to, że szycie poprzedza wzięcie dokładnej miary na kliencie, stworzenie wykroju, a dopiero wtedy przystąpienie do właściwego etapu szycia. Opisany proces wymaga od SORE dopasowania swoich działań do właściwości szkoły, którą wspomaga w rozwoju. Stąd powinien w pierwszej kolejności uzyskać jak najwięcej informacji o placówce, czemu służy m.in. spotkanie diagnostyczne z dyrektorem.

Kim jest SORE?

*Zwykli ludzie, jak ja i ty,
są w stanie zrobić rzeczy niezwykle, gdy zajdzie potrzeba.*

John Whitmore, Coaching, trening efektywności

Chcąc opisywać proces wspomagania szkoły mający na celu jej rozwój, w pierwszej kolejności warto zastanowić się nad funkcją i zadaniami osoby, która owe działania ma wspierać. Doświadczenie dwudziestu miesięcy pracy jako szkolny organizator rozwoju edukacji pozwala spojrzeć na zadania SORE ze sporej perspektywy. Przede wszystkim trzeba powiedzieć, że

jest to osoba pomagająca niejako z boku w zarządzaniu procesami rozwojowymi zachodzącymi w szkole w ramach zainicjowanego wspomagania. SORE dopomaga w diagnozie potrzeb, opracowaniu planu i harmonogramu działań, wdrażaniu nabytych umiejętności oraz kompetencji, wreszcie dokonaniu ewaluacji i sformułowaniu rekomendacji do dalszej pracy. Ze względu na złożoność i różnorodność zadań w ramach planu wspomagania, specyfikę szkolnego środowiska, dynamikę zachodzących procesów, pracę w trakcie wprowadzania zmiany oraz współpracę z różnymi zespołami pedagogicznymi organizacja rozwoju edukacji w szkole przez SORE to nie lada wyzwanie.

Szkolny organizator rozwoju edukacji 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 wspomagania. 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 wspomagania. Swoje działania realizuje bezpośrednio w szkole, którą wspiera”².

W przytoczonym passusie kilka kwestii wymaga omówienia. Przede wszystkim powiedzieć trzeba, że SORE stanowią nową grupę zawodową działającą w obszarze edukacji. Główne założenia dotyczące roli i zadań SORE w nowym systemie procesowego wspomagania szkół zostały wypracowane zgodnie z koncepcją Ośrodka Rozwoju Edukacji w Warszawie. Projekt ów pozostawał teoretycznym zamysłem, dopóki pierwsi szkolni organizatorzy rozwoju edukacji nie weszli do szkół. Nastąpiło to w styczniu 2013 r. na terenie powiatu brzeskiego. Wówczas rozpoczął się proces kształtowania standardów pracy SORE na podstawie praktycznych działań. Osoby zatrudnione w ramach projektu „Bezpośrednie wsparcie rozwoju szkół poprzez wdrożenie zmodernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli w powiecie brzeskim” miały możliwość zastosowania w praktyce wiedzy, umiejętności oraz narzędzi przekazanych podczas czternastodniowych specjalistycznych szkoleń zawodowych.

Na uwagę zasługuje również kolejna istotna kwestia, tj. nazwanie SORE „zewnętrznym konsultantem”. Użyty epitet oznacza, że nie jest on w żaden formalny, organizacyjny i inny sposób związany ze szkołą, którą wspiera. Szkolny organizator rozwoju edukacji znajduje się poza obrębem diagnozowanej i wspieranej społeczności szkolnej. Zamysł wydaje się słuszny, pozwala bowiem na zachowanie obiektywizmu, neutralności oraz na profesjonalne budowanie autonomicznych relacji z placówką, niezależnie od charakterystycznych dla niej uwarunkowań. Zwróćmy też uwagę na etymologię słowa „konsultant”. Leksem pochodzi od łacińskiego czasownika *consulere* – „radzić (się)”. Zatem można powiedzieć, że główny nacisk po-

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

łożony zostaje tutaj na doradztwo, udzielanie wskazówek, wyrażanie opinii³. Przy czym SORE musi pamiętać o jak najlepszych standardach niedyrektywnej komunikacji, która w głównej mierze bazuje na zadawaniu pytań, aktywnym słuchaniu oraz parafrazowaniu. Uwaga ta wydaje się szczególnie ważna w kontekście spotkania diagnostycznego z dyrektorem szkoły.

Najczęściej, co oczywiście nie jest regułą ani formalną wytyczną, pierwsze bezpośrednie zetknięcie SORE ze wspomaganą szkołą następuje podczas spotkania z dyrektorem szkoły. W zależności od przebiegu rozmowy trwa ono około dwóch godzin, jednak nie są to ściśle wyznaczone ramy czasowe. Konsultacje te wymagają od SORE współtworzenia oficjalnej sytuacji komunikacyjnej ze względu na formalne ramy podejmowanego procesu wspomagania, z drugiej zaś strony istnieje głęboka potrzeba budowania osobistych relacji, które mają bezpośrednie przełożenie na podejmowane później działania. Stąd potrzeba posiadania przez SORE jak najwyższych kompetencji komunikacyjnych i umiejętności budowania atmosfery sprzyjającej niedyrektywnej współpracy oraz układania autentycznego, bezpośredniego i opartego na poczuciu zaufania i bezpieczeństwa dialogu. Można zatem powiedzieć, że SORE jest osobą świadomą oraz autentyczną, która potrafi, może i chce rozmawiać ze szkołą na ważne i trudne dla niej tematy związane z jej obszarami do rozwoju, poprawą jakości pracy i doskonaleniem.

Kogo bada SORE w szkole?

Liderzy zorientowani na przyszłość muszą reprezentować pewne wartości, być wiarygodni, błyskotliwi i uporządkowani oraz mieć wizję i wyznaczony cel.

John Whitmore, *Coaching, trening efektywności*

Przedstawione fakty, o istotnym znaczeniu dla poruszanej problematyki, prowokują dwa zasadnicze pytania: „Czego SORE nie robi?” oraz „Co robi SORE?”. W wypadku pierwszego pytania można jednoznacznie stwierdzić, że SORE: nie zmienia szkoły, nie rządzi, nie szuka problemów i słabych stron, nie określa priorytetów placówki, nie podejmuje decyzji za dyrektora i nauczycieli, nie ocenia. W odniesieniu do drugiego pytania praktyka pozwala na zaakcentowanie następujących zadań SORE: prowadzenie dialogu, aktywne słuchanie, udzielanie informacji zwrotnej, zaangażowanie, wsparcie, pomaganie w diagnozie oraz we wdrażaniu nowej wiedzy i umiejętności do praktyki szkolnej.

Mając na względzie powyższe założenia, zauważyć wypada, że w kontekście pierwszego etapu realizacji rocznego planu wspomagania SORE ma do wykonania bardzo ważne zadanie. W pierwszej kolejności dokonuje diagnozy potrzeb placówki oświatowej. Kluczową osobą pomocną przy wprowadzeniu w szkole zmiany jest dyrektor. Zanim zatem szkolny organizator rozwoju edukacji spotka się z radą pedagogiczną, a później z wyłonionym z niej zespołem zadaniowym, musi przeprowadzić rozmowę z dyrektorem w celu zebrania istotnych informa-

³ W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych*, Warszawa 2000.

cji o szkole. Spotkanie, aby przyniosło wymierne efekty, powinno zawierać kilka zasadniczych elementów, m.in.

- przedstawienie się SORE,
- omówienie roli i procesu wsparcia oraz zakresu odpowiedzialności ze strony SORE za planowanie i wdrożenie RPW w placówce,
- nakreślenie zadań szkoły oraz dyrektora i nauczycieli w projekcie,
- ustalenie zasad współpracy SORE z placówką oświatową,
- ustalenie terminów spotkań SORE w szkole do czasu powstania RPW.

Najistotniejszym momentem wizyty SORE u dyrektora jest dyskurs na temat konkretnych potrzeb diagnozowanej placówki. Struktura takiej rozmowy stanowi efekt wcześniejszych przemyśleń SORE dotyczących określonej szkoły i może zostać opracowana przy wykorzystaniu różnych technik i narzędzi. Duże możliwości w tym zakresie udostępnia coaching indywidualny (osobisty). Zastosowanie metod coachingowych w oświacie nie jest co prawda szeroko praktykowane, zyskuje jednak ostatnio wielu zwolenników⁴. Efekty tak podjętych działań są cenne i zachęcają do niestandardowego podejścia, dzięki któremu: „coaching buduje szacunek, odpowiedzialność, dobrą komunikację (...), umiejętność uczenia się, poczucie sensu”⁵.

Jak pokazuje doświadczenie, badanie dyrektora szkoły przez SORE podczas spotkania diagnostycznego służy poznaniu potrzeb rozwojowych szkoły. To nadrzędny cel konsultacji, z którego wynikają cele szczegółowe. Pozyskana w ten sposób wiedza stanowi podstawę do dalszych działań, wyznacza ich kierunki. Pomaga także SORE w realizacji kolejnych etapów wspomagania, m.in. w prowadzeniu warsztatów diagnostyczno-rozwojowych z zespołem zadaniowym czy w pomocy w dobraniu odpowiednich form wsparcia i ich praktycznemu wdrożeniu. W fazie nawiązywania przez SORE współpracy ze szkołą to jej dyrektor reprezentuje sprawę placówki w pierwszym kontakcie z osobą wspomagającą jej rozwój.

Dlatego też SORE w swoim badaniu dyrektora szkoły korzysta z pakietu narzędzi coachingowych, które bazują na niedyrektywnej komunikacji. Zatem nie doradza dyrektorowi, nie przesłuchuje go, tym bardziej nie krytykuje, nie naciska, nie moralizuje oraz nie kontroluje dyrektora, tj. nie blokuje i nie zamyka komunikacji. Natomiast stara się przyjąć postawę umożliwiającą otwarcie komunikacji przez aktywne słuchanie, parafrazowanie, odzwierciedlanie, klaryfikowanie, dostrojenie oraz stawianie mocnych, budujących pytań otwartych. W tak tworzonej atmosferze współpracy możliwe staje się uzyskanie jak najpełniejszego obrazu potrzeb rozwojowych szkoły.

SORE musi pamiętać, że jego interlokutorem jest dyrektor szkoły. Posiłkując się obrazem nakreślonym przez dr hab. Monikę Kaczmarek-Śliwińską, szkolny organizator rozwoju edukacji nie zapomina, że: „dyrektor-lider współczesnej szkoły lub placówki powinien być przy-

⁴ J. Parzeniowska, W. Serkowska, *Coaching – nowe słowo na określenie znanej metody*, „Edukacja i Dialog” 2005, nr 8, s. 62–66.

⁵ J. Żukowska, B. Marciniak, *Zastosowanie coachingu i narzędzi coachingowych w oświacie*, „Dyrektor Szkoły” 2013, nr 1, s. 29–35.

wódcą z jasno naznaczoną wizją i misją swej organizacji. To przywódca tworzący strategię, w której istotne miejsce zajmują nie tylko wskaźniki (choć te są podstawą oceny jego działania jako zarządzającego placówką), ale również wartości i normy społeczne. To dyrektor, o którego działaniach J. W. Work pisze, że: »społecznie wartościowe wizje i inne wartości przywództwa muszą być zbudowane na normach, które przynoszą wymierne korzyści społeczne«. J. W. Work prawdziwe przywództwo definiuje jako to, które poprawia warunki społeczne. Na gruncie przywództwa w szkole w retoryce tej pozostaje G. Mazurkiewicz, który równie stanowczo podkreśla wagę działań dyrektora-lidera w tworzeniu przestrzeni, gdzie edukacja i wychowanie nie są działalnością indywidualną, ale przedsięwzięciem zbiorowym. Dyrektor-lider powinien więc być przywódcą tworzącym warunki do zrównoważonego rozwoju oraz przenoszeniu punktu ciężkości działań szkoły z sukcesu indywidualnego na nabywanie kompetencji w zakresie umiejętności współpracy, które w przyszłości powinny przełożyć się na poczucie wspólnoty opartej na wartościach”⁶.

Szkolny organizator rozwoju edukacji sam jest człowiekiem mającym zalety i wady, mocne strony i ograniczenia, potrzeby i ambicje. I choć jest profesjonalistą świadomym wizji i misji swojej pracy w obszarze wspomagania rozwoju szkoły oraz odpowiedzialności za rzetelne wykonanie obowiązków zawodowych jako pracownik określonej instytucji, wie także, że dyrektor szkoły to taki sam człowiek jak SORE. Dlatego szkolny organizator rozwoju edukacji swoją uwagę i zaangażowanie poświęca człowiekowi z krwi i kości oraz szkole rozumianej jako żywy organizm.

SORE w pierwszej kolejności kieruje się w swoim badaniu dyrektora szkoły sprawdzoną zasadą przypisywaną zgodnie z tradycją Hipokratesowi: *primum non nocere* (łac. po pierwsze nie szkodzić). Co prawda jest to naczelna zasada etyczna obowiązująca w medycynie, jednak można dostrzec pewną analogię między sztuką lekarską związaną z badaniem stanu zdrowia, rozpoznawaniem i leczeniem chorób itp. a pracą wykonywaną przez SORE, która polega na wspomaganiu świadczeń rozwojowych w obszarach wymagających poprawy jakości w funkcjonowaniu szkoły.

⁶ M. Kaczmarek-Śliwińska, [Rola dyrektora jako lidera w środowisku](#), Ośrodek Rozwoju Edukacji [online, dostęp dn. 04.08.2018].

Jakie metody stosuje SORE?

Nie jest łatwo zademonstrować uniwersalny dowód sukcesu nowych metod coachingowych, ponieważ niewiele osób je pojęło i w pełni wykorzystało, a wiele innych nie wyraziło zgody na odejście od starych, wypróbowanych sposobów na wystarczająco długo, aby móc czerpać korzyści z nowych.

John Whitmore, *Coaching, trening efektywności*

Godną uwagi próbę opisu budowania relacji na linii szkolny organizator rozwoju edukacji – dyrektor szkoły warto oprzeć na przykładzie zastosowania w praktyce coachingowego modelu GROW, analizy SWOT oraz metody czterech filarów wsparcia. Zaproponowane techniki pozwalają SORE w bardzo prosty sposób zdiagnozować dotychczasowe doświadczenia placówki oświatowej w zakresie jej działań rozwojowych. Przy czym wielce ryzykowane jest sztywne trzymanie się jednego sposobu i przygotowanego na jego podstawie scenariusza rozmowy bez uwzględniania specyfiki sytuacji komunikacyjnej, m.in. sygnałów płynących z płaszczyzny komunikacji niewerbalnej.

Mając na uwadze uwarunkowania komunikacji werbalnej oraz niewerbalnej, szkolny organizator rozwoju edukacji jako nadawca komunikatu oraz inicjator sytuacji komunikacyjnej winien elastycznie dostosować się do swojego odbiorcy, czyli dyrektora szkoły. Uwzględnić jego określone potrzeby ujawniające się podczas bezpośredniego komunikowania się oraz wymiany informacji. Warto zatem w tym miejscu zwrócić uwagę na to, że najczęściej: „posługujemy się przekazami niejednorodnymi, w których nadawanie informacji i jej odbiór następuje równocześnie na kilku płaszczyznach i trudno właściwie byłoby znaleźć przykłady czystych komunikatów mówionych, tzn. takich, w których mielibyśmy do czynienia tylko z kodem językowym”⁷.

Można powiedzieć, że w pewnym stopniu w lingwistyczną perspektywę Mariana Bugajskiego wpisują się słowa twórcy coachingu zorientowanego na efektywność. John Whitmore, definiując coaching, kładzie nacisk na relacje między interlokutorami: „Coaching daje rezultaty w głównej mierze z powodu związku pomiędzy coachem a osobą coachowaną, opartego na wsparciu, oraz dzięki sposobowi i stylowi stosowanej komunikacji. Osoba coachowana dowiaduje się różnych rzeczy nie od coacha, lecz wydobywa je z głębi siebie dzięki pobudzającym działaniom coacha”⁸. Z tego wynika zatem, że coach zwraca uwagę również na te aspekty, które są niejako poza samym czystym komunikatem mówionym, poza kodem językowym.

Komunikacja językowa rządzi się swoimi prawami i niezależnie od tego, czy SORE stosuje coachingowy styl narracji, czy nie, ważne są cztery reguły konwersacyjne, które określił Paul Grice. Stymulują one efektywne porozumiewanie się, a ich naruszenie powoduje wiele nieporozumień, brak zrozumienia komunikatu, wprowadza chaos informacyjny, stanowi źródło konfliktów. Cztery maksymy konwersacyjne Paula Grice’a to:

⁷ M. Bugajski, *Język w komunikowaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

⁸ J. Whitmore, dz. cyt.

- maksyma ilości (informowanie w ilości stosownej do celu konwersacji),
- maksyma jakości (podawanie prawdziwych informacji, które są zgodne z prawdą),
- maksyma odniesienia (przedstawianie treści istotnych dla tematu rozmowy),
- maksyma sposobu (jasny i zrozumiały styl komunikowania się, unikanie wieloznaczności, formułowanie zwięzłych wypowiedzi).

Chodzi przede wszystkim o to, aby komunikacja była efektywna i pozwalała na skuteczną i satysfakcjonującą współpracę między SORE a dyrektorem szkoły.

Dla szkolnego organizatora rozwoju edukacji podstawową umiejętnością w pracy jest komunikowanie się. Ważne, aby ją stale doskonalił i dbał o jak najlepsze zasady posługiwania się językiem. Komunikacja w procesowym wspomaganiu rozwoju szkół jest czynnikiem mającym wpływ na efektywność działań na wszystkich etapach realizacji projektu. W jej zakres wchodzi m.in. opanowanie narzędzi komunikacji niedyrektywnej, w tym coachingu.

Osiągnięcie rezultatu w postaci pełnej diagnozy szkoły, której zostanie udzielone wsparcie, wymaga zatem od SORE przede wszystkim umiejętności komunikacyjnych, szczególnie zaś w zakresie budowania relacji z dyrektorem za pomocą myślenia i działania pytaniami⁹. Stosując zaproponowane techniki GROW, SWOT i cztery filary wsparcia, dobrze jest się kierować kryterium adekwatności, użyteczności oraz efektywności. Sekwencje pytań zadawane zgodnie z planem, aż do momentu całkowitego wyczerpania tematu, mogą bowiem przynieść skutek odwrotny do zamierzonego. Najczęściej używane wzorce rozmowy nie zawsze są wzorcami najlepszymi. Dlatego warto, aby na pierwsze pytanie: „Po co pytać?”, odpowiadała osoba pytająca – szkolny organizator rozwoju edukacji¹⁰.

Podsumowanie

*Gdyby istniał jedynie „prawidłowy” sposób działania,
Fosbury nigdy by nie wprowadził stylu fłop,
a Björn Borg nigdy by nie wygrał Wimbledonu.*

John Whitmore, *Coaching, trening efektywności*

Prezentowane refleksje wynikają z bezpośredniego doświadczenia pracy jako szkolny organizator rozwoju edukacji. Rekomendowane narzędzia zostały zweryfikowane w praktyce i jak najbardziej mogą okazać się pomocne w działaniach realizowanych w ramach wspomagania rozwoju szkół. Trzeba jednak pamiętać, że nie ma gotowych szablonów pasujących do wszystkich sytuacji. Nie ma również cudownych narzędzi otwierających wszystkie drzwi. Nie ma uniwersalnego panaceum na różne problemy i trudne sytuacje. Przedstawione propozycje mogą wspierać i uzupełniać warsztat osoby wspomagającej placówki oświatowe w poprawie jakości edukacji, jednak nie stanowią celu samego w sobie. Warto być bardzo uważ-

⁹ M. Adams, *Myślenie pytaniami*, tłum. A. Wojtaszczyk, Studio EMKA, Warszawa 2012.

¹⁰ T. Stoltzfus, *Sztuka zadawania pytań w coachingu*, tłum. B. Olechowicz, Aetos Media, Wrocław 2012.

nym i elastycznym oraz ufać swojej intuicji w stosowaniu różnego rodzaju metod i technik. Inną sprawą z kolei jest fakt, że dostępne na rynku narzędzia, mniej lub bardziej modne, zawsze trzeba dopasować do indywidualnej sytuacji, w której mają być stosowane. To jest właśnie szcicie na miarę.

Jak wyglądało owo szcicie w praktyce? W technikum w Zespole Szkół Ponadgimnazjalnych w Szczurowej polegało ono m.in. na przeprowadzeniu w szkole diagnozy potrzeb rozwojowych uwzględniającej spotkanie diagnostyczne z dyrektorem szkoły, spotkanie informacyjne z radą pedagogiczną oraz warsztaty diagnostyczno-rozwojowe z zespołem zadaniowym. W wyniku tych działań stwierdzona została potrzeba doskonalenia warsztatu pracy nauczycieli w zakresie wsparcia obszaru „Szkoła promuje wartość edukacji”. Dotychczasowa aktywność nauczycieli w wybranym przez nich obszarze do rozwoju uzasadniała realizację kompleksowego wsparcia. Objęło ono swym zasięgiem funkcjonowanie szkoły w przestrzeni wymienionego aspektu wymagającego doskonalenia w roku szkolnym 2013/2014. W związku z tym został sformułowany następujący cel ogólny: doskonalenie kompetencji nauczycieli w zakresie umacniania wizerunku i tożsamości szkoły w środowisku lokalnym przez promowanie wartości edukacji i potrzeby uczenia się.

Dzięki zdiagnozowaniu potrzeby rozwojowej w technikum w terminie do 27 czerwca 2014 r. został wypracowany na warsztatach projekt, który uwzględniał:

- profil, plan działania oraz zadania zespołu ds. promocji wartości edukacji,
- kampanię wizerunkowo-medialną szkoły uwzględniającą formy promowania szkoły ponadgimnazjalnej oraz pozyskiwanie sponsorów,
- kampanię wizerunkowo-medialną szkoły uwzględniającą efektywną prezentację szkoły ponadgimnazjalnej w środowisku lokalnym,
- modyfikację aktualnej strony internetowej szkoły (zsszczurowa.cba.pl/),
- współpracę na linii szkoła – media lokalne i branżowe (media relations).

Trwałość zmiany została sformułowana następująco: placówka oświatowa miała realizować w środowisku lokalnym efektywną promocję wartości edukacji i potrzeby uczenia się na poziomie szkoły ponadgimnazjalnej. W związku z tym w celu zapewnienia trwałości zmiany w obszarze do rozwoju „Szkoła promuje wartość edukacji” w placówce zostały sformułowane dwie najważniejsze rekomendacje do pracy w kolejnym roku szkolnym w nawiązaniu do oferty zrealizowanej w roku 2013/2014: efektywnie promowana jest wartość edukacji i potrzeba uczenia się oraz realizowany jest projekt kampanii wizerunkowo-medialnej szkoły uwzględniającej planowanie, wdrażanie, monitoring i ewaluację kolejnych etapów.

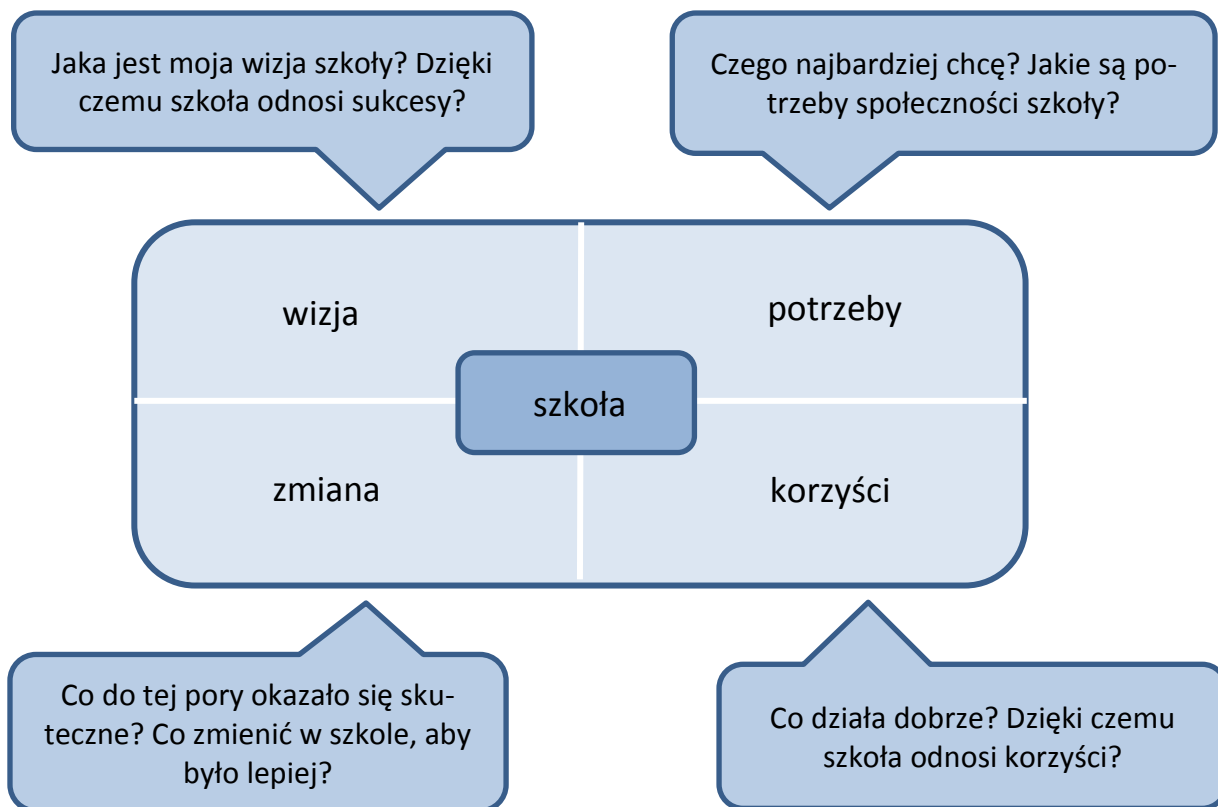
Z kolei w sprawozdaniu z realizacji działań rocznego planu wspomaganie w szkole w obszarze „Szkoła promuje wartość edukacji” ujęto analizę ankiety dla dyrektora szkoły, która wykazała, że zdaniem dyrektora dzięki objęciu placówki programem wsparcia szkoła może rozwijać się dzięki „zwiększeniu możliwości (pokazaniu możliwości) oddziaływania szkoły na zewnątrz”. Z kolei jako najbardziej przydatny etap realizacji RPW dla doskonalenia kompetencji

kluczowych nauczycieli została wskazana przez dyrektora szkoły „potrzeba budowania wizerunku szkoły w środowisku lokalnym”.

Jednym z efektów zrealizowanego wspomagania było wdrożenie do praktyki szkolnej nowych rozwiązań, m.in. stworzenie efektywniejszego i intuicyjnego serwisu WWW szkoły. Za sprawą współpracy nauczycieli i uczniów nad budową serwisu strona zmieniała się pod względem wizualnym. Baner przygotował najzdolniejszy uczeń z klasy informatycznej pod opieką nauczyciela-administradora witryny. Ponadto dodano kanał wideo, aplikacje Google, zmieniono menu oraz wprowadzono sprzężenie między stroną internetową a portalem społecznościom Facebook. Tak oto wyglądała droga od rozmowy z dyrektorem dot. diagnozy potrzeb szkoły do promowania wartości edukacji w środowisku lokalnym.

Załączniki

Filary wsparcia szkoły



Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Bennewicz, *Coaching i mentoring w praktyce*, Burda Książki, Warszawa 2011.

Komentarz:

*Musimy postrzegać ludzi w kontekście ich przyszłego potencjału,
a nie minionych osiągnięć.*

John Whitmore, *Coaching, trening efektywności*

Dotychczasowe sukcesy i osiągnięcia szkoły stanowią nieoceniony zasób dla społeczności szkolnej i środowiska lokalnego. Nie stanowią jednak wystarczającego argumentu, aby szkoła spoczęła na laurach. Jakość pracy szkoły postrzega się procesowo i aby ją utrzymać na najwyższym poziomie, wymagany jest permanentny rozwój. Pomocny w tym może okazać się model zbudowany na czterech filarach: wizja, potrzeby, korzyści, zmiana, bowiem ma charakter narzędzia rozwojowego. Jego celem jest zbudowanie wizji zmiany oraz wsparcie w realizacji wyznaczonych celów i podjętych działań. Stwarza przestrzeń do uświadomienia

sobie, z jakich potrzeb wynika chęć rozwoju oraz jakie profity przyniesie wyjście z dotychczasowej strefy komfortu. Refleksja nad zmianą z kolei pozwala dokonać modyfikacji obecnej sytuacji w stosunku do tego, jak jest i co było, a nie dawało już satysfakcji.

WIZJA: cel, obraz w pełni zadowalający, który definiuje odczucie sukcesu.

POTRZEBY: określenie źródeł motywacji, zaangażowania, tego, co ważne, wartościowe.

KORZYŚCI: weryfikacja tego, co działa dobrze, daje zadowolenie, przynosi sukces.

ZMIANA: refleksja nad modyfikacją sytuacji, dotychczasowych działań, które nie są satysfakcjonujące, nie przynoszą zadowalających efektów, mają małą skuteczność.

Model rozwoju szkoły GROW

G	Jak wyglądałaby idealna szkoła?
R	Jakie sukcesy odnosiła szkoła do tej pory?
O	Jakie możliwości rozwojowe ma szkoła?
W	Jakie działania warto podjąć, aby w szkole zaszła zmiana?

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Stoltzfus, *Sztuka zadawania pytań w coachingu*, tłum. B. Olechowski, Aetos Media, Wrocław 2012.

Komentarz:

Jednak głównym powodem, dla którego warto stosować sekwencję GROW z jej efektywnymi pytaniami coachingowymi, jest fakt, że ona działa.

John Whitmore, *Coaching, trening efektywności*

Choć różne modele, schematy, sekwencje z obszaru coachingu mogą początkowo wzbudzać wątpliwości ze względu na konieczność zachowania określonej struktury w komunikacji, to jednak warto rozważyć ich sprawczą moc. Model GROW to najpopularniejsze narzędzie coachingowe. Używając przenośni, można je porównać do mapy podróży, w którą zaprasza się dyrektora szkoły. Podróż to metafora rozwoju. Coach SORE wspiera podróżnika dyrektora w procesie zmiany. GROW pomaga zaplanować i uporządkować wszystkie działania. Jego podstawowym walorem jest możliwość zastosowania go w pracy nad różnymi wyzwaniami zdiagnozowanymi w szkole. Nazwa GROW jest akronimem czterech elementów procesu pracy nad rozwojem. Te elementy, które należy uwzględnić w pracy, to:

GOAL: cel – obraz stanu pożądanego, do którego zamierzam dotrzeć.

REALITY: rzeczywistość – aktualna moja sytuacja, moje obecne miejsce.

OPTIONS: opcje – sposoby i środki, za pomocą których osiągnę cel.

WILL: wola – motywacja, moje zaangażowanie w działanie.

Rozmowa z dyrektorem szkoły

Przykładowe pytania:

- Pani/Pana szkoła ma dobrą opinię. Jakie obszary Pani/Pana zdaniem wskazują na określone potrzeby rozwojowe placówki?
- Co Pani/Pana zdaniem jest w szkole dobre?
- Jakimi priorytetami kieruje się Pani/Pan w szkole?
- Co jest dla Pani/Pana najważniejsze?
- Jaki model szkoły jest dla Pani/Pana modelem wzorcowym?
- Co istotnego chciałaby Pani/chciałby Pan osiągnąć?
- Jakie wymierne korzyści przyniosłoby to szkole?
- Jaki jest sekret Pani/Pana sukcesu?
- Co można według Pani/Pana zmienić w szkole?
- Po co to zmieniać?
- Skąd Pani/Pan wie, że to jest dobre dla szkoły?
- Na czym zależy Pani/Panu w szczególności?
- Jaki ma Pani/Pan cel?
- Co by się stało, gdyby ten cel nie został zrealizowany?
- Co by się zmieniło, gdyby cel został osiągnięty?
- Co jeszcze chciałaby Pani/chciałby Pan zrobić?
- Jaka jest szansa powodzenia?
- Kto może w tym pomóc?
- Od czego warto zacząć?
- Jaki będzie pierwszy krok?¹¹.

Komentarz:

Aby móc wydobyć z ludzi to, co w nich najlepsze, musimy wierzyć, że to w nich istnieje. Skąd jednak mamy wiedzieć, że tak jest, wiedzieć, na co daną osobę stać, oraz jak to coś z niej wydobyć? Jeśli o mnie chodzi, wierzę w to, lecz nie ze względu na istniejące dowody naukowe, ale ponieważ byłem świadkiem tego, jak w sytuacjach kryzysowych ludzie przekraczali oczekiwania swoje i innych, a także dlatego, że w czasach, gdy brałem udział w zawodach sportowych, musiałem odnaleźć w sobie pokłady rezerw, o których istnieniu nie miałem pojęcia.

John Whitmore, *Coaching, trening efektywności*

Rozmowa z dyrektorem w procesie wspomagania rozwoju szkoły, realizowanym w ramach powiatowych projektów wdrożeniowych, ma na celu określenie obszarów i zasięgu wspomagania przeznaczonego dla jego placówki. Do podstawowych zadań dyrektora szkoły w ramach rocznych planów wspomagania należy w pierwszej kolejności zdiagnozowanie potrzeb

¹¹ Opracowanie własne na podstawie T. Stoltzfus, *Sztuka zadawania pytań w coachingu*, tłum. B. Olechnowicz, Aetos Media, Wrocław 2012.

szkoły we współpracy ze szkolnym organizatorem rozwoju edukacji. Następnie, wspólnie z radą pedagogiczną oraz we współpracy z SORE, zostaje określony obszar do rozwoju szkoły i przygotowany roczny plan wspomagania.

Spotkanie diagnostyczne z dyrektorem ma fundamentalne znaczenie dla dalszego przebiegu procesu wspomagania, ponieważ to dyrektor stanowi warunek powodzenia wszelkich działań podejmowanych w szkole przez zewnętrznego eksperta wspomagającego rozwój placówki. Diagnoza potrzeb rozwojowych szkoły to także rozmowa dyrektora ze szkolnym organizatorem rozwoju edukacji na temat objętej wsparciem placówki. W jej wyniku zostaje stwierdzona potrzeba poprawy jakości pracy szkoły przez zaplanowanie i wdrożenie procesów rozwojowych w określonym obszarze doskonalenia.

Na podstawie pogłębionego wywiadu wspieranego wybranymi narzędziami, m.in. kwestionariuszem ankiety, metodami alternatywnymi, badaniem i analizowaniem dokumentacji szkolnej, np. raportu z ewaluacji wewnętrznej, zewnętrznej, wyników egzaminów, dokumentacji zespołów przedmiotowych bądź dokumentacji przebiegu nauczania, ustala się, że dotychczasowa aktywność we wskazanych obszarach przyniosła niewystarczające efekty, co uzasadnia realizację wsparcia obejmującego swym zasięgiem wymienione aspekty funkcjonowania szkoły.

Szczegółowy przebieg spotkania dyrektora szkoły z SORE mógłby wyglądać następująco:

- przedstawienie i omówienie roli SORE;
- uwspólnienie z dyrektorem informacji o roli wsparcia ze strony SORE – omówienie przebiegu kompleksowego rozwoju, zadań szkoły i dyrektora w projekcie;
- pytania ze strony dyrektora;
- pytania ze strony SORE;
- omówienie zasad współpracy SORE ze szkołą, m.in. przebieg spotkania z radą pedagogiczną oraz przebieg warsztatów diagnostyczno-rozwojowych z zespołem zadaniowym;
- omówienie zakresu odpowiedzialności SORE za planowanie i wdrożenie RPW w placówce;
- ustalenie z dyrektorem terminów spotkań w szkole do czasu powstania RPW.

Przeprowadzenie rozmowy z dyrektorem na temat potrzeb placówki powinno przede wszystkim wydobyc z niego to, jest co w nim oraz w jego szkole najlepsze. Ten potencjał będzie punktem odniesienia do przeprowadzenia w szkole procesów rozwojowych. Jak widać, pytania SORE w trakcie rozmowy z dyrektorem to jeden z kilku elementów spotkania. Warto pamiętać o tym, że nie tylko SORE pyta. Dyrektor ma w trakcie konsultacji swoją przestrzeń do formułowania pytań i oczekiwania na nie odpowiedzi, bowiem tutaj chodzi o jego rozwój.

Model analizy szkoły SWOT

	POZYTYWNE	NEGATYWNE
WEWNĘTRZNE (cechy szkoły)	STRENGTHS/MOCNE STRONY	WEAKNESSES/SŁABE STRONY
	Jakie moce i zasoby ma szkoła?	Jakie obszary rozwojowe ma szkoła?
ZEWNĘTRZNE (cechy szkoły)	OPPORTUNITIES/SZANSE	THREATS/ZAGROŻENIA
	Jakie możliwości rozwojowe ma szkoła?	Jakie są zagrożenia?

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Elsner, *Doskonalenie kierowania placówką oświatową*, Mentor, Chorzów 1999.

Komentarz:

*Nie zmieniając kierunku,
jesteśmy skazani na znalezienie się tam, dokąd zmierzamy.*

John Whitmore, *Coaching, trening efektywności*

Analiza SWOT to znane i często stosowane narzędzie, które służy do porządkowania i analizy informacji. SWOT to akronim od angielskich słów określających cztery elementy analizy:

STRENGTHS – mocne strony, atuty, zalety, zasoby;

WEAKNESSES – słabe strony, słabości, bariery, wady;

OPPORTUNITIES – szanse, możliwości, perspektywy;

THREATS – zagrożenia, ograniczenia, niebezpieczeństwa.

Wybrana literatura

- Adams M., *Myślenie pytaniami*, tłum. A. Wojtaszczyk, Studio EMKA, Warszawa 2012.
- Bennewicz M., *Coaching i mentoring w praktyce*, Burda Książki, Warszawa 2011.
- Budzik M., *SORE w szkole. Między teorią a praktyką*, „Gazeta na Targi Edukacja”, oprac. red. „Gazety Szkolnej Aktualności”, Kielce 2013, s. 2.
- Bugajski M., *Język w komunikowaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Czerwonka D., Granoszewska-Babiańska D., *Wspomaganie rozwoju szkół – projekt systemowy*, „Dyrektor Szkoły” 2012, nr 7.
- Czerwonka D., *Razem różniej :)*, 2013, System Doskonalenia Nauczycieli [online: <http://www.sdn.eduportal.pl/>, dostęp z dn. 14.07.2018].
- Denek K., *Czego pilnie potrzebuje nasza edukacja?*, „Nowa Szkoła” 2012, nr 6.
- Elsner D., *Doskonalenie kierowania placówką oświatową*, Mentor, Chorzów 1999.
- Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, tłum. Andrzej Jankowski, Media Rodzina, Poznań 1997.
- Kirkiewicz A., *Kariera zawodowa nauczyciela a edukacja całościowa*, „Pedagogika Pracy” 2006, nr 49, s. 132–134.
- Knafel K., Żłobecki E., *Wewnątrzszkolne doskonalenie nauczycieli*, CODN, Warszawa 1999.
- Knafel K., *Komunikacja społeczna w organizacji*, MEN, Warszawa 1996.
- Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 2000.
- Krawczyk-Blicharska M., *Ustawiczne doskonalenie zawodowe kadr pedagogicznych w programach unijnych*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych” 2012, nr 1.
- [Nowoczesna edukacja – nowoczesny system wspomagania szkół](#) [online, dostęp dn. 14.07.2018].
- Parzeniowska J., W. Serkowska, *Coaching – nowe słowo na określenie znanej metody*, „Edukacja i Dialog” 2005, nr 8.
- Pokrzycka L., *Coaching w pracy nauczyciela*, „Nowa Szkoła” 2012, nr 10.
- Rose C., Nicholl M. J., *Ucz się szybciej, na miarę XXI wieku*, tłum. M. Stafiej-Wróblewska, Logos, Warszawa 2003.
- Stoltzfus T., *Sztuka zadawania pytań w coachingu*, tłum. B. Olechowicz, Aetos Media, Wrocław 2012.
- Śnieżyńska M., *Rola pytań w dyskursie edukacyjnym*, „Nowa Szkoła” 2007, nr 2.
- Whitmore J., *Coaching – trening efektywności*, tłum. M. Sobczak, Burda Publishing Polska, Warszawa 2011.
- Żukowska J., Marciniak B., *Zastosowanie coachingu i narzędzi coachingowych w oświacie*, „Dyrektor Szkoły” 2013, nr 1.