

Krystyna Adaśko, Marzena Jasińska,
Grażyna Kmiecik

DIAGNOZA PRACY SZKOŁY – ETAP I

Warszawa 2015

**„Diagnoza musi prowadzić do rozwoju,
inaczej szkoda czasu.”**

Irena Dzierzgowska

I. WPROWADZENIE

Pierwszym etapem procesu wspomagania jest diagnoza pracy szkoły. Dyrektor szkoły i nauczyciele we współpracy z zewnętrznym specjalistą ds. wspomagania, korzystając z różnych informacji m.in. uzyskanych od osób zaangażowanych w życie szkoły, zawartych w dokumentacji szkoły, szczegółowo analizują potrzeby danej placówki i określają obszar oraz kierunki działań, niezbędne do przeprowadzenia zmian. Na podstawie wniosków z diagnozy opracowywany jest plan wspomagania, obejmujący różne formy doskonalenia zawodowego nauczycieli, a także wdrażanie wypracowanych rozwiązań oraz nowej wiedzy i umiejętności nauczycieli do praktyki szkolnej. Przebieg tego etapu ma decydujący wpływ na jakość całego procesu wspomagania. Jedynie rzetelna diagnoza, może przyczynić się do rozwoju szkoły.

Diagnoza ukazuje mechanizmy funkcjonowania szkoły jako organizacji, opisuje właściwości, cechy i procesy składające się na kulturę organizacyjną, która jest charakterystyczna dla danej organizacji, świadczy o jej specyfice i odmienności. Jej treścią są normy społeczne i system wartości, styl przywództwa, wzory zachowań i sposoby myślenia, metody postępowania i procedury, symbole i rytuały, a także mechanizmy jednoczące organizację. Ze względu na utrwalone, sięgające daleko w przeszłość, wzorce funkcjonowania oraz wyrazistą, określoną odpowiednimi przepisami strukturę organizacyjną, wiele szkół można opisać jako organizacje zarządzane w sposób tradycyjny. Tego typu organizacja jest mało podatna na zmianę, dominuje w niej ścisły podział zadań i kontrola, określone przez biurokratyczne przepisy. Taka kultura nie sprzyja kreatywności i rozwojowi organizacji, ani jej członków¹. Kluczem do rozwoju instytucji, szczególnie edukacyjnych, jest efektywne zarządzanie wiedzą, a tym samym tworzenie odpowiedniego środowiska do uczenia się uczniów². Dlatego też ważne staje się dążenie do rozwoju szkoły w kierunku organizacji, która stymuluje współpracę, sprzyja budowaniu społeczności uczącej się i wykorzystuje różnorodność uczniów, rodziców i nauczycieli do realizacji wspólnie przyjętych wartości. Diagnoza, zgodnie z założeniami kompleksowego wspomagania, zakłada zaangażowanie całej rady pedagogicznej, opiera się na dialogu, dzieleniu się wiedzą, wspólnej pracy i jako taka stanowi istotny fundament kultury pracy zespołowej.

¹ R. Dorczak, *Co wiemy o kulturze organizacyjnej szkół biorących udział w projekcie reformy nadzoru pedagogicznego?*, w: *Ewaluacja w edukacji: koncepcje, metody, perspektywy*. XVII Krajowa Konferencja Diagnostyki Edukacyjnej, Kraków 23-25 września 2011.

² Tamże

Peter F. Drucker³ zwraca uwagę na to, że „jedynym stałym elementem współczesnych organizacji jest... zmiana”. Proces transformacji stał się koniecznością, a radzenie sobie ze zmianami jest problemem społecznym. Szkoła jest szczególnym rodzajem „organizacji”, wobec której każde wprowadzenie zmian musi być rozpatrywane ze szczególną uwagą. Zmiany w szkole mogą mieć charakter nadany z góry, wynikający np. ze zmian podstawy programowej, kierunków polityki oświatowej państwa, czy sposobu organizacji pracy w szkole. Mogą mieć również charakter wewnętrzny, tj. np. zmiany będące efektem potrzeby samodoskonalenia nauczycieli⁴. Podstawowym etapem wprowadzania tak rozumianej zmiany jest przeprowadzenie diagnozy pracy szkoły, która zgodnie z teorią Johna Kottera⁵, polega na dostrzeżeniu dotychczasowych nieuświadomionych przyzwyczajęń, schematów, ograniczeń czy wartości, które uniemożliwiają dalsze doskonalenie. Jest to etap zadawania pytań o sytuację aktualną i pożądaną, czyli identyfikowania tego, co rutynowe i nieefektywne z punktu widzenia szkoły, nauczyciela i ucznia.

II. CZYNNIKI DECYDUJĄCE O JAKOŚCI PROCESU WSPOMAGANIA

W trakcie diagnozy dyrektor, nauczyciele lub inni pracownicy, rodzice i uczniowie, zadają sobie pytania: Jaki jest obraz naszej szkoły? Jak chcemy, żeby było? Co jest powodem tego, że nie jest tak, jak chcemy? Aby szkoła otrzymała odpowiedzi, które pozwolą na wprowadzenie realnej zmiany, należy zaplanować i przeprowadzić diagnozę, tak aby zagwarantować jej użyteczność dla społeczności szkolnej. Inicjatorem zmian oraz osobą wspierającą nauczycieli jest dyrektor szkoły. To on bierze odpowiedzialność za proces przemian i zarządzanie nim. Pomaga mu w tym zewnętrzny specjalista ds. wspomagania, który wzmacnia rozumienie procesów zachodzących w szkole, często ukrytych i nieuświadomionych, określa cele i sposoby ich realizacji, wpływa również na postawy nauczycieli wobec przemian zachodzących w szkole. Diagnoza, w wyniku której doprecyzowane są kluczowe obszary do rozwoju danej szkoły, nie jest możliwa bez aktywnego udziału nauczycieli. Istotne jest, aby nauczyciele identyfikowali się z samym procesem i wynikami diagnozy.

Na rzetelność i trafność diagnozy ma zasadniczy wpływ jej właściwe przygotowanie i realizacja. Kluczem do efektywnego działania na tym etapie procesu wspomagania jest rozpoznanie rzeczywistych potrzeb rozwojowych szkoły, uczniów, rodziców i nauczycieli. Rzetelnego rozpoznania można dokonać wtedy, gdy wykorzystane zostaną różne źródła informacji o placówce. W tym celu niezbędne są spotkania zewnętrznego specjalisty,

³ P. F. Drucker, *Natchnienie i fart czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Warszawa 2004.

⁴ *Materiały szkoleniowe. Szkoła jako organizacja ucząca się – rola zewnętrznego wsparcia*, ORE, Warszawa 2012

⁵ J. P. Kotter, D. S. Cohen *Sedno zmian. Autentyczne historie transformacji, które odmieniły oblicza firm na całym świecie*, Gliwice 2008

Diagnoza pracy szkoły – etap I •

dyrektora oraz rady pedagogicznej - indywidualne lub przeprowadzane w formie warsztatowej. Uzyskane informacje należy uzupełnić danymi z innych źródeł, szczególnie wnioskami z raportów z ewaluacji wewnętrznej i ewaluacji zewnętrznej oraz innymi dokumentami szkoły.

Istotny wpływ na przebieg diagnozy mają nie tylko osoby zaangażowane w jej przebieg, źródła informacji i wykorzystywane metody pracy, ale również organizacja pracy szkoły. Pogłębiona refleksja nad problemami szkoły nie może odbywać się pod presją czasu. W praktyce oznacza to konieczność dostosowania jej przebiegu do czasu pracy nauczycieli oraz do kalendarza szkolnego - diagnoza powinna zaczynać się wraz z początkiem roku szkolnego. Jeśli szkoła zdecyduje o połączeniu procesu wspomagania z ewaluacją wewnętrzną pracy szkoły, obszar objęty wspomaganiem powinien być wybrany do 15 września, kiedy to dyrektor opracowuje plan nadzoru pedagogicznego⁶.

III CO DECYDUJE O JAKOŚCI DIAGNOZY?

Kompetencje zewnętrznego specjalisty ds. wspomagania – specjalista obserwuje system, w którym funkcjonuje szkoła, jest zarówno słuchaczem jak i rozmówcą. Choć bezpośrednio nie uczestniczy w pracy szkoły, to może znacząco wpłynąć na przebieg i rzetelność diagnozy, pokazując rzeczywistość szkolną z różnych perspektyw.

- potrafi ustalić zasady współpracy z dyrektorem szkoły, w tym określić wzajemne zobowiązania i role każdej ze stron (specjalista, dyrektor, nauczyciel).
- prezentuje postawę neutralności w procesie badawczym (nie narzuca własnych przekonań i interpretacji).
- współpracuje w procesie diagnozy z dyrektorem i nauczycielami.
- wie z jakich informacji korzystać, potrafi je analizować i wyciągać wnioski.
- zna metody i narzędzia diagnostyczne i potrafi dostosować je do specyfiki szkoły.
- potrafi wskazać różnorodne perspektywy, zwracając uwagę nauczycieli na złożoność diagnozowanego obszaru.
- posiada umiejętności moderowania dialogu, który umożliwia szkole autorefleksję (autodiagnozę).

⁶ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 sierpnia 2015 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego. (Dz.U. 2015, poz. 1270)

Zaangażowanie dyrektora – efektywność wszelkich procesów rozwojowych instytucji zależy od zaangażowania dyrektora. Dyrektor jest liderem zmian w szkole, więc jego postawa i podejmowane działania wpływają na motywacje nauczycieli. Jego udział w badaniu potrzeb szkoły jest niezbędnym elementem całego procesu wspomagania.

- informuje nauczycieli o celach i przebiegu procesu wspomagania, wyjaśniając rolę i znaczenie etapu diagnozy;
- ustala kontrakt z zewnętrznym specjalistą dotyczący współpracy, w tym zobowiązań i ról każdej ze stron (specjalista, dyrektor, nauczyciele);
- w oparciu o swoją wiedzę i doświadczenie, przedstawia specjaliście ds. wspomagania swój sposób widzenia obszarów do rozwoju w pracy szkoły;
- jest aktywnym uczestnikiem spotkań zewnętrznego specjalisty z RP;
- akceptuje projekt diagnozy i monitoruje jej przebieg;
- zapoznaje się z wynikami diagnozy, akceptuje wybór obszaru do rozwoju.

Zaangażowanie nauczycieli – diagnozę należy przeprowadzić wtedy, gdy rada pedagogiczna widzi potrzebę zmian i jest gotowa zaangażować się w jej przebieg. W sytuacji, kiedy nauczyciele utożsamiają się z jej wynikami, biorą odpowiedzialność za prowadzone działania.

- aktywnie uczestniczą w spotkaniach informacyjnych z zewnętrznym specjalistą ds. wspomagania;
- znają cele i sposoby przeprowadzenia diagnozy;
- uczestniczą w spotkaniach moderowanych przez specjalistę (np. warsztacie diagnostyczno-rozwojowym);
- pracują zespołowo nad wyborem obszaru do rozwoju;
- podejmują decyzje w sposób autonomiczny;
- znają wyniki diagnozy.

Organizacja pracy szkoły – diagnoza pracy szkoły powinna być skorelowana z organizacją roku szkolnego, czasem pracy nauczycieli, a także liczebnością rady pedagogicznej.

- uwzględnia plan pracy szkoły, to oznacza, że diagnoza jest przeprowadzona na początku roku szkolnego;
- jest zaplanowana w czasie w sposób gwarantujący jej właściwy przebieg;
- przebieg i wykorzystywane metody i narzędzia zbierania danych dostosowane są do liczebności rady pedagogicznej i specyfiki pracy szkoły.

Wykorzystywane źródła informacji, metody i narzędzia – właściwy dobór źródeł, metod i narzędzi do diagnozy ma zasadniczy wpływ na jej rzetelność i trafność.

- w trakcie diagnozy uwzględniono szeroki kontekst badanego zagadnienia – różne źródła (w tym przede wszystkim wnioski z ewaluacji zewnętrznej i wewnętrznej pracy szkoły) i metody zbierania danych;
- wyniki diagnozy trafnie odzwierciedlają rzeczywistość badanego obszaru (zjawiska);
- wyniki pomagają zrozumieć zachodzące zdarzenia i są użyteczne przy planowaniu działań rozwojowych szkoły;
- są spójne i rzetelnie przedstawiają problemy organizacji, konfrontując je z doświadczaną rzeczywistością.

IV. WNIOSKI Z PILOTAŻU PROCESU WSPOMAGANIA SZKÓŁ

Przedstawione czynniki, które wpływają na jakość procesu wspomagania, zostały zdefiniowane na podstawie wyników z raportu końcowego „Ewaluacja zmodernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli – projekt System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół”⁷.

Przeprowadzone badania dowodzą, że kluczowe znaczenie dla powodzenia całego przedsięwzięcia ma **przekonanie i przygotowanie dyrektorów szkół**. Wyniki badań wskazują, że w tych placówkach, w których dyrektorzy byli poinformowani i rozumieli idee wspomagania, realizacja działań diagnostycznych przebiegała stosunkowo sprawnie, tym samym wyniki diagnozy były trafnie sformułowane i stanowiły o jakości dalszych prac. Doświadczenia szkół, objętych pilotażem nowego systemu doskonalenia nauczycieli, pokazują rolę, jaką odegrał początek współpracy dyrektora szkoły i zewnętrznego specjalisty ds. wspomagania (SORE). Pierwsze spotkania, w czasie których określane były zasady prowadzenia diagnozy wywierały wpływ na postawę dyrektora i decydowały o:

- otwartości na nowy sposób pracy,
- uświadomieniu potrzeb rozwojowych szkoły i sposobów pracy nauczycieli,
- racjonalnym i ukierunkowanym na realizację celu doborze osób do udziału w dalszych działaniach diagnostycznych np. w warsztacie diagnostyczno- rozwojowym,
- zaangażowaniu w przebieg dalszych działań diagnostycznych,

⁷ Raport końcowy. Ewaluacja modernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli – projekt System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół, Poddziałanie 3.3.1 PO Kapitał Ludzki [online], Warszawa 2014 [dostęp: 4 maja 2015] www.ore.edu.pl

- gotowości do dalszej współpracy ze specjalistą ds. wspomagania i wspierania go w kontaktach z radą pedagogiczną.

Przygotowanie dyrektorów przekładało się na **nastawienie nauczycieli**. Ponad 82% badanych nauczycieli pierwszy raz o nowym modelu usłyszało od dyrektora swojej szkoły lub jego zastępcy. Przekonanie nauczycieli miało bardzo duży wpływ na skuteczność całego procesu wspomagania i tym samym na osiągnięte efekty. W sytuacji przymusu nauczycieli uczestniczyli niechętnie, co miało konsekwencje we wdrażaniu wypracowanych rozwiązań. Dobrze to widać na przykładzie warsztatu diagnostyczno – rozwojowego, w czasie którego SORE spotykał z brakiem zaufania i dystansem, które często wraz z jego trwaniem przekształcało się w otwartość i zaangażowanie w pracę nad możliwymi rozwiązaniami. Początkowy opór nauczycieli wynika z:

- nieznajomości prowadzących,
- małej wiedzy dotyczącej sposobu pracy i celu diagnozy,
- traktowanie każdej zewnętrznej ingerencji w życie szkoły jako próby wartościowania i oceny pracy nauczyciel.

Zaufanie i zaangażowanie pojawiało się, gdy uczestnicy warsztatów zaczęli rozumieć strukturę i metodę pracy stosowaną przez SORE. Z drugiej strony istotne okazało się zapewnienie nauczycielom pełnej autonomii w określeniu wyzwań rozwojowych i wyborze priorytetów. Dzięki temu nauczyciele mieli poczucie realnego wpływu na rezultaty diagnozy. Ważna dla nauczycieli była koncentracja na zagadnieniach konkretnych, istotnych dla codziennego funkcjonowania szkoły.

Idea wykonania diagnozy z **pomocą osoby z zewnątrz** oceniana została pozytywnie zarówno przez dyrektorów, jak i nauczycieli. Wejście osoby z zewnątrz dodało procesowi dynamiki, pozwoliło na uzyskanie świeżego spojrzenia, wyjście z utartych schematów postrzegania pojawiających się w szkole sytuacji i problemów. Kluczowym warunkiem powodzenia było zbudowanie zaufania między SORE a szkołą, szczególnie dyrektorem szkoły. Dopiero wtedy szkoły otwierały się na współpracę i pomoc. Jednak aby to osiągnąć, SORE niczego szkole nie narzucał, ale raczej podpowiadał, sugerował, moderował i podsumowywał cały proces.

Wyniki badania ewaluacyjnego wskazują na **przebieg** diagnozy pracy szkoły jako istotny czynnik wpływający na jakość procesu wspomagania. Proces diagnozy został tak zaprojektowany, że w praktyce możliwe było zebranie i uporządkowanie istniejącej już wiedzy na temat problemów szkoły, pod warunkiem jednak, że wcześniej nauczyciele prowadzili już tego typu działania. W niektórych szkołach taki poziom autorefleksji nie został osiągnięty z braku odpowiedniej kultury pracy. Cytując wnioski z raportu, realizacja projektów rozwojowych mogłaby stać się znacznie bardziej efektywna dzięki wykorzystaniu

Diagnoza pracy szkoły – etap I •

elementów metodologii zarządzania projektami i wzmocnieniu związanych z tym kompetencji nauczycieli.

W niektórych szkołach pojawiła się pokusa „pójścia na skróty” i przeprowadzenia bardziej pobieżnej diagnozy. Jak pokazuje raport, diagnozy przeprowadzone **zbyt szybko** skutkowały słabą jakością procesu rozwoju szkoły. Z raportu wynika również, że ważną zmienną jest **wielkość szkoły**. Znacznie lepiej działa ona w małych szkołach, gdzie w diagnozę i w przygotowanie planu wspomagania jest zaangażowana cała rada pedagogiczna. W zdecydowanej większości dużych szkół powołano zespoły zadaniowe. Najczęściej w jego skład wchodziła część nauczycieli i przedstawiciel dyrekcji.

W czasie diagnozy analizowane były przede wszystkim takie dokumenty jak: **wyniki ewaluacji wewnętrznej oraz wnioski rady pedagogicznej do pracy w kolejnym roku**. Ponadto SORE często jako źródła danych o szkole wskazywali informacje dostępne na stronach internetowych (np. wyniki egzaminów zewnętrznych, Edukacyjną Wartość Dodaną, wyniki ewaluacji zewnętrznej).

Na podstawie wyników z raportu widać, że jeśli w/w czynniki nie zostaną uwzględnione, cały proces wspomagania traci charakter cyklu doskonalenia, a może przybierać formę niepowiązanych ze sobą wydarzeń, działań.

V. PODSTAWOWE POJĘCIA

Diagnoza pracy szkoły

Diagnoza jest procesem badawczym, podczas którego zbieramy informacje i dokonujemy ich kontekstowej analizy. Celem diagnozy jest zdefiniowanie problemu i określenie dostępnych zasobów do jak najbardziej skutecznego rozwiązania. Diagnoza ma służyć poprawie funkcjonowania szkoły. Przystępując do diagnozy należy wiedzieć, że proces ten:

- ma swój cel - powinien on być ustalony na początku, tak aby diagnoza nie stała się celem samym w sobie,
- ma swoich realizatorów - czyli osoby odpowiedzialne za przygotowanie, prowadzenie i podsumowanie,
- wymaga metod i narzędzi - ich dobór zależy od specyfiki szkoły jak i celu diagnozy,
- ma określony zasięg tematyczny, który wynika z celu diagnozy, ale powinien być tak sprecyzowany, aby jednoznacznie identyfikował potrzeby rozwojowe,
- obejmuje konkretną grupę ludzi - należy jasno sprecyzować, kto ma uczestniczyć w diagnozie i w jakim zakresie.

Metody i narzędzia do diagnozy potrzeb rozwojowych szkoły – w trakcie diagnozy wykorzystywane są różne metody i narzędzia zbierania informacji. Do analizy potrzeb rozwojowych szkoły szczególnie użyteczne są następujące metody:

- badania ankietowe różnych grup w szkole (uczniowie, nauczyciele, rodzice),
- wywiady indywidualne,
- wywiady grupowe z przedstawicielami różnych instytucji funkcjonujących w szkole (rada rodziców, samorząd uczniowski itp.),
- analiza danych,
- metody obserwacyjne.

Narzędzia (kwestionariusze, arkusz obserwacyjny, scenariusze spotkań diagnostycznych itp.) służą do realizacji wybranej techniki badania diagnostycznego⁸. Za przygotowanie lub dobór narzędzi diagnostycznych odpowiedzialny jest zewnętrzny specjalista ds. wspomagania we współpracy z nauczycielami zaangażowanymi w proces diagnozy.

Zespół ds. diagnozy pracy szkoły - w przypadku małej rady pedagogicznej w badaniach diagnostycznych mogą być zaangażowani wszyscy nauczyciele, często jednak proces ten wymaga szczególnego udziału tylko części nauczycieli. Dyrektor powołuje zespół, którego zadaniem jest przygotowanie i przeprowadzenie tego etapu wspomagania. Zespół też może mieć szersze kompetencje i nie tylko zajmować się diagnozowaniem potrzeb szkoły, ale również tworzyć strategię rozwoju szkoły z uwzględnieniem zewnętrznego wspomagania.

Raport z diagnozy pracy szkoły - podsumowanie procesu diagnozy zawierające: cele prowadzonych badań i opis poszczególnych metod badawczych, postawione hipotezy, prezentacje wyników, wnioski oraz rekomendacje dotyczące obszarów pracy szkoły, w których pożądane są zmiany. Raport powinien zostać przekazany dyrektorowi podczas indywidualnego spotkania, podsumowującego proces diagnozy i zaprezentowany całej społeczności szkolnej.

VI. PRZEBIEG DIAGNOZY PRACY SZKOŁY

- 1/ **Spotkanie dyrektora szkoły i zewnętrznego specjalisty ds. wspomagania** – proces wspomagania rozpoczyna się od bezpośredniego spotkania lub nawet cyklu spotkań

⁸ T. Pilch, *Zasady badań pedagogicznych*, „Przegląd Badań Edukacyjnych” 2006

między osobami kluczowymi w procesie, czyli dyrektorem szkoły oraz osobą odpowiedzialną za wspomaganie szkoły. Celem tych spotkań jest:

- budowanie relacji – współpraca pomiędzy dyrektorem szkoły a zewnętrznym specjalistą powinna odbywać się w atmosferze porozumienia. Zaufanie oparte na życzliwości, dyskrecji, ale przede wszystkim na uznaniu swoich kompetencji w znaczący sposób wpływa na jakość pracy;
- przekazanie informacji – na początku współpracy należy wspólnie określić znaczenie podstawowych pojęć i zadań, istotnych z punktu widzenia procesu wspomagania;
- określenie zasad współpracy – niezbędne jest precyzyjne określenie zadań specjalisty, dyrektora i nauczycieli. Istotne jest podkreślanie roli zewnętrznego specjalisty jako coacha, facylitatora czy organizatora procesu oraz silne akcentowanie autonomii dyrektora i całej szkoły w tym procesie;
- wstępny wywiad nt. szkoły – ważne jest, aby specjalista ds. wspomagania poznał opinie dyrektora na temat specyfiki pracy szkoły; w czasie rozmowy powinna pojawić się propozycja obszaru pracy szkoły, który wymaga wprowadzenia zmian, oraz refleksja nad wizją szkoły po wprowadzeniu zmian;
- ustalenie planu współpracy – spotkanie kończy się ustaleniem przebiegu poszczególnych etapów działania;
- zawarcie kontraktu – należy ustalić warunki dwustronnego zobowiązania, które będzie określać przebieg wspomagania, zasady współpracy i wzajemne zobowiązania.

Kontrakt pomiędzy dyrektorem a zewnętrznym specjalistą ds. wspomagania powinien zawierać następujące elementy:

- opis kluczowych etapów wspomagania,
- zadania i zakres odpowiedzialności specjalisty ds. rozwoju,
- zadania dyrektora i nauczycieli,
- zasady współpracy,
- czas trwania wspomagania,
- spodziewane efekty.

2/ Spotkanie rady pedagogicznej i zewnętrznego specjalisty ds. wspomagania - kolejny krokiem w procesie diagnozy jest spotkanie lub cykl spotkań specjalisty ds. wspomagania, dyrektora szkoły oraz rady pedagogicznej. Na spotkaniu należy wyjaśnić, czemu służy diagnoza, jak będą przebiegać prace, kto będzie w nich uczestniczył. Celem tych spotkań jest:

- budowanie relacji – współpraca między radą pedagogiczną a zewnętrznym specjalistą musi odbywać się w atmosferze wzajemnego zaufania. Nauczyciele powinni wiedzieć, że specjalista nie działa przeciwko, ale na rzecz szkoły oraz, że obowiązuje go dyskrecja w kwestiach wrażliwych, związanych z pracą szkoły;
 - przekazanie informacji – ważne jest, aby nauczyciele posiadali pełne informacje na temat wspomagania i potrafili umiejscowić te działania w szerszym kontekście działań rozwojowych szkoły;
 - ustalenie roli, zadań i odpowiedzialności – przekazanie informacji na temat roli i zadań specjalisty ds. wspomagania, dyrektora oraz ustalenie szczegółowych zadań rady pedagogicznej;
 - wstępny wywiad nt. szkoły – zebranie informacji i opinii nauczycieli na temat szkoły;
 - sformułowanie wizji i ustalenie kierunku wprowadzania zmiany – wybór obszaru pracy szkoły, w jakim nauczyciele widzą pilną potrzebę zmiany i określenie wizji szkoły po wprowadzeniu zmian;
 - ustalenie planu współpracy – plan współpracy reguluje przebieg procesu wspomagania i określa wzajemne zobowiązania.
- 3/ Powołanie zespołu ds. diagnozy pracy szkoły** – powołanie zespołu zadaniowego ds. diagnozy jest decyzją dyrektora. Może on zostać wyłoniony w czasie spotkania z radą pedagogiczną. W trakcie diagnozy powinny zostać uwzględnione punkty widzenia różnych osób, dlatego też do zespołu należy zaprosić nauczycieli prezentujących odmienne poglądy, a w niektórych sytuacjach również pracowników niepedagogicznych, rodziców i uczniów.
- 4/ Zebranie informacji o szkole z różnych źródeł** – w trakcie diagnozy należy korzystać z różnych źródeł informacji o szkole. Ważne są dokumenty szkolne – np. program wychowawczy szkoły, wyniki i wnioski z ewaluacji wewnętrznej, wyniki egzaminów zewnętrznych oraz raport z ewaluacji zewnętrznej. Może się zdarzyć, że aby odkryć przyczyny problemów szkoły, będzie trzeba sięgnąć po jeszcze inne źródła.
- 5/ Warsztat diagnostyczny** – to spotkanie specjalisty ds. wspomagania z zespołem ds. diagnozy. Jego celem jest bliższe przyjrzenie się (pogłębiona diagnoza) tym zagadnieniom pracy szkoły, które rada pedagogiczna i dyrektor placówki uznali za priorytetowe na dany rok, określenie, w jakim zakresie ma dokonać się zmiana, oraz zastanowienie się, jaka będzie szkoła po zmianach (wizja zmiany). Jeśli wybrany kierunek rozwoju dotyczyć będzie szerszej społeczności szkolnej niż nauczyciele (np.

współpracy z rodzicami), można również zaprosić na warsztat ich przedstawicieli. Dbając o powodzenie i efektywność warsztatu, warto aby:⁹

- spotkanie miało zaplanowaną strukturę i odpowiednio dobrane techniki, które będą angażować i skłaniać do refleksji na temat rzeczywistych potrzeb i kierunków rozwoju szkoły;
 - przebieg warsztatu umożliwił analizę danych, w tym przede wszystkim wniosków z ewaluacji zewnętrznej i wewnętrznej pracy szkoły;
 - warsztat stał się okazją do pogłębienia współpracy między nauczycielami;
 - podczas warsztatu powstał zarys działań, które zostaną następnie szczegółowo zaplanowane.
- 6/ **Określenie obszaru pracy szkoły objętego wspomaganiami** - efektem spotkań specjalisty ds. wspomagania, dyrektora i nauczycieli, a także analizy danych jest wybór obszaru pracy szkoły, który objęty zostanie procesem wspomagania. Ważne jest, aby w toku diagnozy wskazane zostały przyczyny, które stoją za takim wyborem.
- 7/ **Opracowanie raportu z przebiegu diagnozy** – raport, który prezentuje wyniki diagnozy, nie musi być obszernym dokumentem. Ważne jest jednak, aby opisać w nim sposób przeprowadzenia diagnozy, źródła informacji, a także wizję, która przyświeca szkole w procesie wspomagania oraz wnioski, które stanowią podstawę do planowania działań rozwojowych.

VII. ZADANIA SPECJALISTY DS. WSPOMAGANIA I DYREKTORA SZKOŁY

Zadaniem zewnętrznego specjalisty ds. wspomagania jest:

- przekazanie informacji na temat założeń procesu wspomagania,
- organizacja i prowadzenie spotkań z dyrektorem szkoły i radą pedagogiczną,
- zapewnienie odpowiednich metod i narzędzi do diagnozy potrzeb szkoły,
- zbieranie i integracja danych o szkole,
- moderowanie spotkań z nauczycielami i zespołem ds. diagnozy,

⁹ *Raport z pilotażowej diagnozy potrzeb rozwojowych szkół*[online], [dostęp: 7 września.2015].Dostępny na stronie: www.ore.edu.pl

Diagnoza pracy szkoły – etap I •

- bieżąca współpraca z dyrektorem i radą pedagogiczną w przeprowadzeniu diagnozy,
- pomoc w określeniu priorytetów rozwojowych na podstawie zebranych informacji.

Zadaniem dyrektora w procesie diagnozy jest:

- inicjowanie procesu wspomagania,
- uczestniczenie w spotkaniach, konsultacjach i warsztatach,
- zachęcanie nauczycieli do aktywnego udziału w diagnozie,
- powołanie zespołu ds. diagnozy, jeśli zaistnieje taka potrzeba,
- monitorowanie prac nauczycieli i zespołu ds. diagnozy,
- upowszechnianie rezultatów diagnozy.

VIII. PROPOZYCJE METOD I NARZĘDZI PRACY

Metody i narzędzia, wykorzystywane w procesie diagnozy, są środkiem do zdobycia konkretnych informacji o stanie szkoły. Ich dobór zależy od samych nauczycieli, dyrektora oraz specjalisty ds. wspomagania. Powinny to być metody dobrze znane osobom zaangażowanym w proces diagnozy oraz dostosowane do specyfiki rady pedagogicznej.

Proponuje się zastosowanie następujących metod i narzędzi na etapie diagnozy:

- **Analiza dokumentów wewnętrznych i zewnętrznych - szczególnie raportu z ewaluacji z zewnętrznej** – to jeden z istotnych elementów diagnozy pracy szkoły. Raporty z ewaluacji zewnętrznej i wewnętrznej są źródłem informacji na temat badanej placówki. Określają poziom spełniania wymagań stawianych szkołom przez państwo. Tworzy opis pozwalający rodzicom, uczniom, nauczycielom i wszystkim zainteresowanym dowiedzieć się, jak wartościowe są działania podejmowane w szkole. Czy uczniowie czują się w niej bezpiecznie, czy nauczyciele stwarzają im warunki do rozwoju na miarę ich możliwości, czy szkoła inspiruje do aktywności, czy ocenia sprawiedliwie i w sposób sprzyjający uczeniu się, jaką ma koncepcję działania. W dokumentach tych są zawarte wyniki, wnioski i rekomendacje do dalszej pracy szkoły. Z poszczególnych części raportu nauczyciele mogą określić mocne i słabe strony szkoły, które to są podstawą do dalszej pracy diagnostycznej.

- **Rozmowa skoncentrowana na rozwiązaniach** - rozmowa w oparciu o pytania dotyczące wizji przyszłości. Zawiera pytania, skłaniające do refleksji nad rzeczywistością szkolną:
 - Jakie są fakty?
 - Jaki jest ogólny obraz sytuacji?
 - Jaki mam wybór, co mogę zrobić?
 - Co działa?
 - Za co jestem odpowiedzialny?
 - Co jest możliwe, na co mam wpływ?
 - Co w tej chwili nam najlepiej posłuży, pomoże?
 - Kto lub co może mi pomóc?
- **Metoda SWOT** – analiza wewnętrznych i zewnętrznych warunków, które wpływają na funkcjonowanie oraz rozwój szkoły. Metoda ta pozwala na identyfikację słabych i silnych stron szkoły oraz bada szanse i zagrożenia, jakie przed nią stają. Dzięki niej można zaplanować strategię wykorzystującą silne strony oraz możliwości w odniesieniu do słabości i zagrożeń.
- **Analiza SOFT** - metoda służy ocenie, badaniu sytuacji problemowej i opracowaniu dla niej możliwych rozwiązań. Pracę rozpoczynają się od opisu stanu aktualnego w ocenie pozytywnej np. co nas zadowala, satysfakcjonuje oraz w obszarze negatywnym np. jakie popełniliśmy błędy, gdzie pojawiły się niedociągnięcia. Następnie należy spojrzeć w przyszłość i zastanowić się, co powinno ulec zmianie, w jakich zakresach oraz jakie w związku z tym mogą pojawić się zagrożenia.
- **Okno Joharii** - to model samoświadomości organizacji, którą można opisać w czterech wymiarach (czterech szybach). Każdy z nich oddaje te aspekty, które dotyczą organizacji, tego co się w niej dzieje oraz jak to jest odbierane przez innych. Pierwszy wymiar zawiera aspekty, które są znane samej organizacji, czyli to co jest powszechnie widoczne i znane. Drugi obszar zwany fasadą, za którą kryją się te aspekty i zachowania, które są znane tylko organizacji, ale są nieznane innym. Trzeci obszar to sfera nieznana - zawiera aspekty, które są ukryte dla samych organizacji jak i dla innych. Czwarty wymiar to zasłona, za którą kryją się te wszystkie aspekty funkcjonowania organizacji, które są znane innym ale nie są znane samej organizacji.
- **Poziomy logiczne Dyltsa** - pozwalają na analizę, jak dana organizacja funkcjonuje. Począwszy od diagnozowania potrzeb, przez wypracowanie poziomów/płaszczyzn zmian, aż po wdrożenie tych zmian. Dylts zakładał, że każde zdarzenie można opisać na sześciu poziomach poprzez odpowiedzi na poniższe pytania:

- 1/ Otoczenie/środowisko (ang. Environment) – Gdzie? Kiedy? Z kim? W jakim otoczeniu? W jakim kontekście pojawia się moje zachowanie?
 - 2/ Zachowanie (ang. Behavior) – Co? Co robię?
 - 3/ Umiejętność (ang. Capability) – Jak? Jak to zrobić? Jak umiem to zrobić? Jak to robię?
 - 4/ Przekonania/wartości (ang. Beliefs/values) – Dlaczego? Dlaczego popełniam błędy? Z czego wynikają błędy? Jakie są moje przekonania i wartości? Co jest ważne? Jak myślę o świecie i ludziach?
 - 5/ Tożsamość (ang. Identity) – Kto? Kim jestem?
 - 6/ Duchowość (ang. Spirit/Strategic vision) – Po co? Dla jakiej idei? Jaka jest intencja/cel działania? Jaki jest cel globalny?
- **Wizja nowej szkoły za 5-10 lat** - metoda polega na dyskusji, której celem jest określenie i spisanie elementów, składających się na obraz szkoły w przyszłości. Następnie elementy zostają uszeregowane wg. ważności i pilności. Metoda ta służy podjęciu decyzji, którą zmianę wprowadzamy jako pierwszą, drugą itd.
 - **Akwarium** - rodzaj dyskusji polegający na tym, że część uczestników siedzi w kręgu i prowadzi rozmowę nad rzeczywistością szkolną. Pozostałe osoby siedzą wokół nich i analizują przebieg dyskusji pod kątem skuteczności argumentów.
 - **Procedura U** - pozwala na refleksję, analizę rzeczywistości szkolnej od stanu aktualnego do stanu oczekiwanego. Polega na przechodzeniu przez kolejne pytania i zapisywaniu odpowiedzi według określonej struktury:
 - Aktualny obraz naszej szkoły - jak jest?
 - Kto i jaką pełni rolę? Kto i jakie ma zadania?
 - Na podstawie jakich zasad, norm, kryteriów funkcjonuje szkoła?
 - Co jest dobre, a co trzeba zmienić?
 - Jakie zasady, normy, kryteria powinny stanowić podstawę nowego, pożądanego stanu?
 - Jaka powinna być szkolna przyszłość?
 - **Metaplan** - metoda polegająca na zbadaniu rzeczywistości szkolnej, skłania do analizy faktów, formułowania sądów i opinii oraz wyciągania wniosków. Jest odpowiedzią na cztery pytania:
 - Jaka jest rzeczywistość szkolna?
 - Jaka być powinna?
 - Dlaczego nie jest taka jak być powinna?
 - Wnioski.

- **Technika grupy nominalnej TGN** – pozwala na grupowe podejmowanie decyzji w zakresie tzw. pytania nominalnego np. „jaka jest nasza szkoła” oraz rangowania ważności wysuwanych argumentów. Do zastosowania również przy wyborze jednego, kluczowego obszaru do rozwoju w przypadku kilku propozycji ze strony nauczycieli.
- **Metoda open space** - dyskusja, która polega na pracy w małych zespołach. Ich celem jest zdefiniowanie problemów i wybór obszaru do zmiany. Następnie na sesji plenarnej, zamykającej dochodzi do podsumowania rezultatów prac w grupach.
- **Kwestionariusze, badające kulturę organizacyjną szkoły** – istnieją różne testy, które pomagają określić kulturę organizacyjną szkoły, a tam samym wnioski z takich kwestionariuszy mogą być pomocne przy projektowaniu działań rozwojowych (mi.in. opracowane przez Kena Blancharda, Christian Handy’ego)
- **Profil szkoły** - służy do przeprowadzenia diagnozy wszystkich obszarów szkoły lub wybranych aspektów. Określa mocne i słabe strony funkcjonowania szkoły. Pozwala na włączenie wszystkich grup uczestniczących w życiu szkoły: uczniów, rodziców, pracowników niepedagogicznych. Składa się z dwóch etapów. W pierwszym przedstawiciele poszczególnych grup rozmawiają na temat obszarów pracy szkoły i poddają je własnej ocenie. W drugim etapie dochodzi do dyskusji panelowej pomiędzy przedstawicielami poszczególnych grup oraz wybranie wspólnego obszaru do rozwoju dla szkoły.

IX. PODSUMOWANIE

W procesie wspomagania pracy szkoły warto zadbać o to, aby:

- diagnoza była badaniem, który pozwoli na pogłębioną refleksję nad sytuacją szkoły;
- rzetelna diagnoza była punktem wyjścia do działań rozwojowych, adresowanych do szkoły jako organizacji;
- diagnoza angażowała dyrektora szkoły jako lidera zmian oraz nauczycieli;
- diagnoza potrzeb rozwojowych szkoły była czasem budowania wzajemnych relacji w szkole;
- korzystać z różnych źródeł informacji o szkole, w tym przede wszystkim z wniosków z ewaluacji zewnętrznej i wewnętrznej;
- dobór metod i narzędzi diagnostycznych był trafny, uwzględniał badany obszar rozwojowy szkoły i wielkość rady pedagogicznej;

- wyniki diagnozy wskazywały priorytetowy obszar pracy szkoły, a także odpowiadały na pytania: Jaka jest rzeczywistość szkolna? Jaki działa szkoła w wybranym obszarze?
- diagnozę kończył raport zawierający kontekstowy opis danego obszaru, wizję i kierunki planowanej zmiany;
- diagnoza była procesem zaplanowanym i spójnym z organizacją pracy szkoły.

BIBLIOGRAFIA:

Czerwonka D., Granoszewska-Babińska D., *Wspomaganie rozwoju szkół – projekt systemowy*, „Dyrektor Szkoły” 2012, nr 7, dod. *Niezbędnik Dyrektora*

Jak wspólnie diagnozować sytuację szkoły?, w: *Biblioteczka WDN – Wewnętrzny Dostosowany Dostosowania Nauczycieli*, CODN, Warszawa 2001

Jarmuż S., Witkowski T., *Podręcznik trenera. Praktyka prowadzenia szkoleń*, MODERATOR, Wrocław 2004

Kordziński J., *Koncepcja pracy i rozwoju szkoły*, Verlag Dashofer, Warszawa 2010

Kordziński J., *Nauczyciel, trener, coach*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013

Kotter J. P., Cohen D. S., *Sedno zmian*, Helion, Gliwice 2008

Materiały szkoleniowe dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji, moduł I: *Idea procesowego wspomagania*, Ośrodek Edukacji Obywatelskiej, Białystok 2013

Materiały szkoleniowe. Szkoła jako organizacja ucząca się – rola zewnętrznego wsparcia, ORE, Warszawa 2012

Metody pracy z radą pedagogiczną, w: *Biblioteczka WDN*, z. 4, CODN, Warszawa 2001

Nowe formy wspomagania pracy szkół. System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół, ORE, Warszawa 2013

Nowe formy wspomagania szkół: System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół, ORE, Warszawa 2012

Petty G., *Nowoczesne nauczanie. Praktyczne wskazówki i techniki dla nauczycieli, wykładowców i szkoleniowców*, Gdańskie Wyd. Psychologiczne, Gdańsk 2010

Raport końcowy. Ewaluacja modernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli – projekt System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół, Poddziałanie 3.3.1 PO Kapitał Ludzki [online], 2014 [dostęp: 4 maja 2015], Dostępny w internecie: www.ore.edu.pl

Sieci współpracy i samokształcenia. Projekt System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół, „Głos Nauczycielski” 2013, nr 6, dod. *Reforma Edukacji*

Wspomaganie rozwoju szkół – projekt systemowy, „Dyrektor szkoły” 2012, nr 7

Projekt jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Aleje Ujazdowskie 28
00-478 Warszawa
tel. 22 345 37 00
fax 22 345 37 70

www.ore.edu.pl