

Anna Dudek, Zofia Szmidt
**PLANOWANIE PROCESU
WSPOMAGANIA – ETAP II**

Warszawa 2015

I. WPROWADZENIE

Planowanie jest kolejnym etapem w procesie wspomaganie rozwoju szkoły. Stanowi podstawę do realizacji działań - form doskonalenia zawodowego nauczycieli oraz wdrażania nabytych przez nich umiejętności i wypracowanych rozwiązań do praktyki szkolnej – służących podnoszeniu jakości pracy szkoły.

Planowanie polega na wytyczaniu celów i określaniu sposobów ich najlepszej realizacji, a także na przewidywaniu warunków czasowych oraz wyznaczaniu zadań. Jest to projektowanie przyszłości i skutecznych środków jej realizacji, odbiciem zmian zachodzących w otoczeniu organizacji i pakietem podejmowanych działań w celu przystosowania się do tych zmian. Wejściem do procesu planowania są informacje uzyskane podczas diagnozy, a wyjściem - plany działania, pozwalające skutecznie organizować ludzi i zasoby. Dobrze przygotowany plan jest elementem całego procesu wspomagania, który pozwala na efektywne wprowadzanie zmian w obszarach wynikających z diagnozy pracy szkoły; określa cele, formy i sposoby i czas działania.

II. CZYNNIKI DECYDUJĄCE O JAKOŚCI PROCESU WSPOMAGANIA

Plan wspomaganie rozwoju szkoły jest efektem procesu planowania, jest oparty na rzetelnej diagnozie, opracowany przez nauczycieli w porozumieniu z dyrektorem i we współpracy z zewnętrznym specjalistą. Do planowania procesu rozwoju szkoły należy włączyć nauczycieli, a czasem także pracowników niepedagogicznych, uczniów, rodziców oraz środowisko lokalne – dzięki temu istnieje możliwość uwzględnienia różnych perspektyw, co wpływa na rangę prowadzonych działań.

Plan wspomaganie pracy szkoły powinien uwzględniać warunki niezbędne do wzajemnego uczenia się nauczycieli, czyli bazować na konkretnych sytuacjach dydaktyczno-wychowawczych szkoły. Głównym celem działań jest bowiem wprowadzenie realnej zmiany w pracy szkoły – zmiana ta może być definiowana z poziomu organizacji pracy szkoły, sposobów pracy nauczycieli, a w efekcie powinna doprowadzić do zmiany z perspektywy ucznia. Dlatego też o skuteczności działań decyduje bezpośrednio ich powiązanie z praktyką pracy nauczycieli. Plan musi więc uwzględniać wdrażanie wiedzy, umiejętności i nowych rozwiązań do praktyki szkolnej. W procesie planowania nie można pominąć monitorowania działań i ewaluacji procesu wspomaganie, spójnych z zadaniami nadzoru pedagogicznego, realizowanego przez dyrektora szkoły, przy wsparciu rady pedagogicznej. W ten sposób osoby zaangażowane w realizację działań otrzymują informacje zwrotną na temat przebiegu działań. Dobry plan powinien być elastyczny i dawać możliwość modyfikacji w przypadku nowych okoliczności lub zagrożeń.

Plan powinien spełniać kryteria tzw. „dobrego planu”, czyli zawierać wszystkie elementy, umożliwiające realizację zaplanowanych celów i osiągnięcie zdefiniowanych efektów. Szczególnie ważne w planowaniu są jasno sformułowane cele procesu rozwojowego.

Nieodłącznym elementem dobrego planowania jest również określenie zadań adekwatnych do celów, spójnych tematycznie i metodycznie, których realizacja umożliwi osiągnięcie przewidywanych efektów.

III CO DECYDUJE O JAKOŚCI PLANOWANIA?

Kompetencje zewnętrznego specjalisty ds. wspomagania – zadaniem zewnętrznego specjalisty jest wspieranie szkoły w procesie planowania działań. Od jego kompetencji, m.in. umiejętności moderowania prac zespołu, zależy jakość powstałego planu. Zadaniem zewnętrznego specjalisty ds. wspomagania jest:

- uczestniczenie w planowaniu działań,
- moderowanie prac nauczycieli nad przygotowaniem planu wspomagania,
- dbanie o czytelną i spójną strukturę planu wspomagania.

Zaangażowanie dyrektora – jeśli w planowanie działań rozwojowych zaangażowany jest dyrektor szkoły, wzrasta motywacja rady pedagogicznej, a cała społeczność szkolna ma świadomość znaczenia tego procesu w pracy szkoły. Rolą dyrektora jest:

- podejmowanie decyzji dotyczących sposobów i trybu planowania działań,
- dysponowanie informacjami o przebiegu procesu planowania,
- zapoznanie się z planem działania i zatwierdzenie go do realizacji.

Zaangażowanie nauczycieli – od postawy nauczycieli zależy realizacja działań rozwojowych. Udział w przygotowaniu planu wspomagania wpływa na utożsamianie się z celami i zadaniami przez członków rady pedagogicznej, a tym samym na wzrost poczucia odpowiedzialności za działania rozwojowe prowadzone w szkole. Rolą nauczycieli na tym etapie jest:

- aktywne uczestniczenie w planowaniu działań rozwojowych szkoły,
- znajomość przez radę pedagogiczną opracowanego planu wspomagania pracy szkoły,
- wiedza na temat, jakie zadania i kiedy zostaną zrealizowane, aby osiągnąć zaplanowane efekty.

Organizacja pracy szkoły – plan działań powinien być spójny z organizacją pracy szkoły. Oznacza to, że poszczególne zadania, w tym również zadania związane z wdrażaniem zmian do praktyki szkolnej, należy dopasować do kalendarza pracy szkoły i czasu pracy nauczycieli. Przy planowaniu działań trzeba uwzględnić również liczebność rady pedagogicznej, a także posiadane przez szkołę zasoby materialne, kompetencyjne i organizacyjne:

- czy harmonogram zaplanowanych działań jest zgodny z kalendarzem pracy szkoły;
- czy zaplanowane działania uwzględniają liczebność rady pedagogicznej, zasoby szkoły;

- czy działania, w tym etap wdrażania są rozplanowane w czasie w sposób gwarantujący ich właściwy przebieg i osiągnięcie efektów.

Struktura planu działania – plan powinien być spójny, kompletny i oparty na wnioskach z diagnozy. Powinien zawierać wszystkie elementy, które umożliwią realizację zaplanowanych celów i osiągnięcie zdefiniowanych efektów. Plan działania powinien być:

- racjonalny, to znaczy przemyślany, logiczny, określony w czasie;
- opierać się na rzetelnej diagnozie pracy szkoły;
- kompletny i perspektywiczny, tj. powinien określać cele, zadania i definiować efekty;
- czytelny i zrozumiały dla wszystkich zainteresowanych;
- ukierunkowany na rozwój szkoły jako organizacji uczącej się i osiągnięcie pożądaných efektów;
- elastyczny, możliwy do modyfikacji.

IV. WNIOSKI Z PILOTAŻU PROCESU WSPOMAGANIA SZKÓŁ

Przedstawione czynniki, które wpływają na jakość procesu wspomagania, zostały zdefiniowane na podstawie wniosków z raportu końcowego „Ewaluacja zmodernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli – projekt System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół”¹.

Wnioski z raportu pokazują, że warunkiem decydującym o skuteczności działań jest „**integralne wpisanie procesu wspomagania w codzienną pracę szkoły**”. Zbyt duża intensywność wsparcia, wynikająca np. z krótkiego okresu czasu, powoduje kumulację działań i w efekcie zniechęcenie nauczycieli do całej idei. Z badań wynika, że działania wspierające muszą być dostosowane do tempa, w jakim chce i może się zmieniać szkoła. Za szybkie tempo może prowadzić do działań pozornych i nie przynieść faktycznej poprawy.

Niezwykle ważną cechą nowego modelu, nieobecną dotychczas w systemie doskonalenia, jest **koncentracja na jednym, wybranym obszarze**, a także **planowanie rozwoju w tym obszarze w dłuższej perspektywie**. Pozwala to na skoncentrowanie zasobów i zwiększa szanse na uzyskanie realnej zmiany.

Z raportu wynika, że istotnym elementem, który rzutuje na jakość prowadzonego wspomagania jest **liczebność rady pedagogicznej**. Model sprawdza się w szkołach, w których rady pedagogiczne liczyły nie więcej niż 50 osób, gdyż ...”pozwalato to na zaangażowanie większości kadry w realizację planu wspomagania, wymianę informacji” oraz właściwe

¹ 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

wykorzystanie zasobów kompetencyjnych szkoły. „Nie sposób jest zaangażować w proces wspomagania cały, kilkudziesięcioosobowy zespół. Trudniej jest też dyrektorowi być liderem zmian, ponieważ w większym stopniu jest zaangażowany w zarządzanie placówką”.

Autorzy raportu wielokrotnie zwracają uwagę na **znaczącą rolę dyrektora szkoły**, jako lidera planowania procesu wspomagania i realizacji planu. Podkreślają konieczność „wzmacniania kompetencji dyrektorów w zakresie zapewniania jakości świadczonych usług na poziomie szkoły². „Szczególną rolę powinien pełnić dyrektor szkoły, który koordynuje przepływ informacji i upowszechniania wypracowane rozwiązania”. Brak wsparcia i legitymizacji dyrektora oznaczało nieprzywiązywanie przez nauczycieli wagi do szkoleń, nadawanie priorytetów innym działaniom. „Dyrektor musi być zainteresowany poprawą pracy placówki i nie bać się zmian. W przypadku braku zainteresowania dyrektora, widocznie spadała motywacja nauczycieli do działania”. Potwierdza to tezę o istotnym znaczeniu przywództwa w całym procesie.

Wyniki badań wskazują, że kluczowe znaczenie kadr świadczących usługi na rzecz szkół i przedszkoli dla jakości i skuteczności nowego systemu wspomagania pracy szkoły mają zewnątrzni specjaliści: „Szczególne **znaczenie w całym procesie mają SORE - czyli osoby pracujące indywidualnie ze szkołą**, pomagające jej zdiagnozować problemy i poszukiwać sposobów na ich rozwiązania”. Warunkiem jest, aby osoby te umiały pracować z osobami dorosłymi, moderować pracę zespołu, radzić sobie w sytuacjach konfliktu. Brak tych kompetencji negatywnie wpływa na współpracę z dyrektorem i nauczycielami, a w efekcie na planowanie i przebieg całego procesu wspomagania.

Wnioski zawarte w raporcie podkreślają, że na jakość prowadzonych działań ma wpływ **struktura samego planu**. Roczny plan wspomagania był przygotowywany według wzoru opracowanego przez Ośrodek Rozwoju Edukacji. Przez dyrektorów szkół oraz ponad połowę SORE oceniany był pozytywnie. Najwięcej SORE zgadza się ze stwierdzeniem, że formularz ten ułatwia syntetyczne przedstawienie planu wspomagania. Podkreślano, że ułatwia on zarządzanie całym procesem: jest przejrzysty, porządkujący pracę, a równocześnie elastyczny - można go dowolnie modyfikować, dopasowując do potrzeb danego SORE lub szkoły.

W niektórych powiatach konstruowanie rocznego planu wspomagania rodziło trudności na poziomie **formułowania celów i wskaźników**. SORE wpisywali zbyt dużą liczbę efektów, formułowali oczekiwane efekty w postaci wskaźników produktu (liczba nauczycieli, którzy wezmą udział w szkoleniach, warsztatach itd.), zabrakło odniesienia się do rzeczywistej zmiany w szkole (np. zmiany zachowań nauczycieli), nieadekwatnie dobierali cele, działania i wskaźniki ich monitorowania, błędnie konstruowali wskaźniki. To w znaczący sposób rzutowało na przebieg działań i ich jakość.

W raporcie zwraca się uwagę na znaczenie **monitorowania realizacji działań** wspierających szkołę. W wielu projektach nie przewidziano ewaluacji osiągniętych efektów prowadzonego

² Tamże

wspomagania.³ Nie są monitorowane także dalsze działania podejmowane przez placówkę, w której odbywało się wspomaganie. Jest to jedna z większych słabości, która utrudnia ocenę procesu wspomagania i jego efektów.

Planując proces wspomagania szkoły warto uwzględnić wnioski i rekomendacje z raportu, gdyż dzięki temu wzrastają szanse na poprawę jakości procesu wspomagania rozwoju szkoły w kolejnych latach.

V. PODSTAWOWE POJĘCIA

Plan/Planowanie rozwoju szkoły

Plan jest to dokument przedstawiający projekt przyszłości, jakiej oczekujemy, do której dążymy (wynik planowania) zawierający skuteczne środki do jego realizacji. Plan cechuje: celowość, prymat planowania (podstawa wszystkich funkcji zarządzania), kompletność. Dobry plan pokazuje środki oceny jego realizacji w trakcie i na zakończenie. Oferuje duże prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu w określonym czasie. Plan to wynik planowania, zbiór decyzji⁴.

Planowanie jest procesem podejmowania określonych, świadomych decyzji na podstawie aktualnej sytuacji w organizacji. Zawiera w sobie także przewidywane warunki, jakie nastąpią w przyszłości. Planowanie dotyczy kierunku rozwoju, celów, programów działań i efektów, jakie mają przynieść⁵.

Planowanie procesu wspomagania szkoły, adekwatnie do wyżej przedstawionych definicji, jest to zintegrowany proces wyznaczania celów rozwojowych szkoły i oraz dróg dojścia do tego miejsca, z uwzględnieniem zewnętrznego wspomagania.

Zespół ds. planowania – w przypadku małej rady pedagogicznej w planowanie mogą być zaangażowani wszyscy nauczyciele ze szkoły, często jednak z powodów organizacyjnych, trzeba współpracować tylko z częścią nauczycieli. Zespół ds. planowania to grupa osób odpowiedzialnych za właściwe zaplanowanie procesu wspomagania - reprezentanci rady pedagogicznej (np. dyrektor szkoły, liderzy zespołów przedmiotowych) oraz zewnętrzny specjalista ds. wspomagania /doskonalenia. Czasem, jeśli wybrany obszar pracy tego wymaga, do zespołu należy zaprosić przedstawicieli rodziców, uczniów, lub pracowników niepedagogicznych.

³ Raport końcowy Ewaluacja modernizowanego systemu doskonalenia..., dz. cyt.

⁴ B. R. Kuc, *Audyt wewnętrzny – teoria i praktyka*, Warszawa 2002, s. 383.

⁵ A. Maliszewska, *Skuteczne planowanie* [online], [dostęp: 4 maja 2015]. Dostępny w internecie:

<http://nf.pl/manager/skuteczne-planowanie,,14204,148,12205>.

Efekty - przewidywane rezultaty procesu wspomagania szkoły, czyli korzystne i trwałe zmiany na poziomie organizacji, nauczycieli i uczniów. Efektem procesu wspomagania mogą być nowe kompetencje nauczycieli oraz osiągnięcia uczniów, ale mogą nimi też być nowe rozwiązania organizacyjne lub/i metodyczne, wychowawcze. Tak naprawdę – oczekiwane efekty procesu wspomagania szkoły definiuje sama rada pedagogiczna.

W raporcie dotyczącym kompleksowego wspomagania szkół czytamy: „Ważną korzyścią, jaką projekty przyniosły dla szkół/przedszkoli, jest wypracowanie narzędzi pracy tj. programów nauczania, scenariuszy lekcji, procedur postępowania w określonych sytuacjach. Jednocześnie nauczyciele zdobyli wiedzę oraz umiejętności z określonego obszaru”.

VI JAK PRZEBIEGA PLANOWANIE PROCESU WSPOMAGANIA?

Przebieg tego etapu wspomagania powinien obejmować następujące kroki:

- 1/ **Wybór zespołu ds. planowania** – w przypadku małej rady pedagogicznej w proces planowania mogą być zaangażowani wszyscy nauczyciele, jednak najczęściej etap ten wymaga utworzenia zespołu zadaniowego. Powołanie zespołu zadaniowego jest decyzją dyrektora. Prace zespołu moderuje zewnętrzny specjalista.
- 2/ **Spotkanie zespołu ds. planowania** – ma na celu opracowanie planu wspomagania, który:
 - **formułuje cel** – wytycza kierunek zmian zgodny z wizją i koncepcją pracy szkoły. Cele mogą być sformułowane w różny sposób, ale powinny realne, mierzalne, trafne, terminowe, wyrażone za pomocą pozytywnych stwierdzeń;
 - **określa zadania**, czyli wskazuje czynności i działania, które prowadzą do realizacji celów w wybranym do rozwoju obszarze;
 - **wskazuje harmonogram działań**, czyli terminy organizacji form doskonalenia zawodowego nauczycieli oraz sposoby wdrażania nowych rozwiązań do praktyki szkolnej. Harmonogram musi być realny do wykonania, to znaczy spójny z kalendarzem pracy szkoły i dostosowany do liczebności rady pedagogicznej;
 - **określa zasoby**, które mogą zostać wykorzystane w trakcie realizacji działań. Potencjał szkoły, czyli zasoby kompetencyjne, finansowe, lokalowe i dydaktyczne, mogą znacząco ułatwić realizację zaplanowanych działań;
 - **określa efekty**, które zostaną osiągnięte w wyniku realizacji zaplanowanych działań. Kluczowymi dla planowania procesu wspomagania są efekty jakościowe, a do ich mierzenia służą wskaźniki realizacji zadania;
 - **wyznacza osoby** odpowiedzialne za realizację poszczególnych zadań, np. opracowanie scenariuszy zajęć z wykorzystaniem nowych metod i form pracy, przeprowadzenie zajęć otwartych z uczniami, monitorowanie działań i in.;

- **określa sposoby i częstotliwość komunikowania się** z nauczycielami, dyrektorem szkoły, specjalistą ds. wspomagania oraz ekspertami zaangażowanymi w realizację działań; np. z wykorzystaniem narzędzi nowoczesnych technologii;
 - **określa ryzyka** – w planowaniu procesu wspomagania powinno się oszacować ryzyko podejmowanych działań. Pozwala to przeciwdziałać zagrożeniom oraz zastosować środki zapobiegawcze, minimalizujące ryzyko lub porażkę;
 - **uwzględnia monitorowanie**, czyli regularne zbieranie danych z realizacji działań rozwojowych. W ujęciu jakościowym to również wzajemne dzielenie się doświadczeniami i refleksjami nauczycieli, które służą wspólnemu zastanawianiu się nad poprawianiem tego, co słabe i wzmacnianiu wybranych działań;
 - **uwzględnia ewaluację** rozumianą jako ocena przydatności i skuteczności podejmowanych działań w odniesieniu do założonych celów. Warto skorelować ją z działaniami podejmowanymi w ramach nadzoru pedagogicznego. Rzetelne prowadzenie monitoringu i właściwe zaplanowanie ewaluacji to gwarancja jakości procesu wspomagania i sposób na zapobieganie wystąpieniu ryzyka bądź zagrożeń.
- 3/ **Przedstawienie planu wspomagania dyrektorowi szkoły** – dyrektor powinien zaakceptować plan wspomagania, a następnie na bieżąco, wraz z wyznaczonymi członkami rady pedagogicznej, monitorować jego realizację, celem eliminowania ryzyka bądź przeciwdziałania ewentualnym zagrożeniom.
- 4/ **Przedstawienie planu wspomagania radzie pedagogicznej**, która powinna znać i zaakceptować wspólnie opracowany plan wspomagania – cele, zadania, sposoby i terminy realizacji oraz przewidywane efekty. Plan wspomagania powinien być upowszechniony na zebraniach zespołów przedmiotowych, na stronie internetowej szkoły, a także na spotkaniach z rodzicami.

VII. ZADANIA SPECJALISTY DS. WSPOMAGANIA, DYREKTORA SZKOŁY I NAUCZYCIELI

Zadaniem zewnętrznego specjalisty jest:

- koordynacja procesu planowania,
- współpraca z dyrektorem i innymi osobami przy planowaniu wspomagania,
- moderowanie pracy zespołu ds. planowania,
- analiza wyników diagnozy i wykorzystanie ich w procesie planowania,
- wspieranie zespołu ds. planowania w definiowaniu celów, zadań i efektów.

Zadaniem dyrektora szkoły jest:

- organizacja zespołu ds. planowania i uczestniczenie w jego pracach,
- wspieranie organizacyjnie, udostępnianie zasoby dydaktycznych, organizacyjnych, lokalowych,
- budowanie klimatu sprzyjającego pracy i motywowanie nauczycieli do współpracy,
- angażowanie nauczycieli w proces planowania,
- wskazywanie zasoby szkoły, które mogą zostać uwzględnione w trakcie realizacji działań,
- informowanie społeczność szkolną o planowanych działaniach.

Zadaniem nauczycieli jest:

- uczestniczenie w procesie planowania – m.in. liderzy zespołów przedmiotowych, zadaniowych,
- zgłaszanie oczekiwań do planowanych działań,
- formułowanie celów, sposobów ich realizacji, określanie oczekiwanych efektów działań,
- podejmowanie odpowiedzialności za realizację określonych zadań.

VIII PROPOZYCJE METOD I NARZĘDZIA PRACY

Ważne jest, aby planując działania, korzystać z różnych metod i narzędzi pracy. Poniżej przedstawiono kilka metod i technik planowania, które stanowią jedynie propozycje. O tym, z jakich metod korzystać, decyduje zespół planujący proces wspomagania rozwoju danej szkoły/przedszkola.

1/ Wyznaczanie celów

Wyznaczanie celów na etapie planowania procesu wspomagania rozwoju szkoły wymaga dogłębnego przemyślenia tego, co i jak chce się osiągnąć, dzięki czemu efekty powinny być zgodne z oczekiwaniami, a ich jakość zapowiedzią sukcesu. Jedną z koncepcji formułowania celów jest:

- **koncepcja SMART** – metodologia ta opiera się na pięciu postulatach⁶, zgodnie z którymi cel powinien być:

⁶ P. Patroński, *Czy potrzebujemy celów do szczęścia?* [online], 16 październik 2012 [dostęp: 4 maja 2015]. Dostępny w internecie: <http://biznesblog.lazarski.pl/?p=1904>.

- **specific** (ang. konkretny) – jego zrozumienie nie powinno stanowić kłopotu, sformułowanie powinno być jednoznaczne i nie pozostawiające miejsca na luźną interpretację;
- **measurable** (ang. mierzalny) – sformułowany tak, aby można było liczbowo wyrazić stopień realizacji celu lub przynajmniej umożliwić jednoznaczną sprawdzalność jego realizacji;
- **acceptable** (ang. akceptowalny) – zgodny z oczekiwaniami;
- **realistic** (ang. osiągalny) – możliwy do osiągnięcia; zbyt ambitny cel podkopuje wiarę w jego osiągnięcie i tym samym motywację do jego realizacji;
- **timed** (ang. określony w czasie) – cel powinien mieć dokładnie określony horyzont czasowy, w jakim zamierzamy go osiągnąć.

- **Określanie celów strategicznych** – należy odpowiedzieć na trzy podstawowe pytania⁷:

Czym jest szkoła dziś?

Czym powinna być w przyszłości, jaką mamy wizję jej funkcjonowania?

Jaka powinna/powinny być droga/drogi dojścia do pożądanego, przyszłego stanu, jakie rozwiązania musimy wybrać?

2/ Identyfikacja rozwiązań i określanie ryzyka

W procesie planowania istotne jest przeanalizowanie tego, co może i (lub) powinno wystąpić w przyszłości. Przygotowanie planu działania wymaga konkretnej wiedzy o tym, co dzieje się dziś, zrozumienia organizacji w jej obecnym kształcie⁸. W tym celu można wykorzystać:

- **metody scenariuszowe** – na podstawie scenariuszy przyszłości formułuje się cele strategiczne oraz określa się strategię organizacji. Każdy ze scenariuszy zawiera ocenę szans i zagrożeń z przewidywaniem przyszłości lub ocenę mocnych i słabych stron, atrybutów i słabości szkoły w przewidywanym okresie czasu;
- **analizę SWOT**, czyli analizę silnych i słabych stron firmy; metoda ta polega na ocenie wnętrza i otoczenia organizacji, określenia silnych i słabych stron kluczowych czynników firmy oraz warunków, które stwarzają szansę i zagrożenia dla jej rozwoju;
- **drzewko decyzyjne** polegające na graficznym zapisie analizy procesu podejmowania decyzji. Za pomocą tej metody rozpatruje się pozytywne i negatywne skutki danej

⁷ Zarządzanie. Teoria i praktyka, pod red. nauk. A.K. Koźmińskiego, W. Piotrowskiego, Warszawa 2000..

⁸ Zarządzanie..., dz. cyt.

decyzji. Metoda uczy podejmowania decyzji, podejmowania wyboru i pokazuje skutki wyboru⁹.

3/ Zdefiniowanie działań i opracowanie harmonogramu zadań

Celem tego etapu jest przedstawienie możliwości realizacji zadania w określonych ramach czasowych. Najczęściej stosowanymi technikami planowania są:

- **Planowanie z przyszłości** – metoda ta obejmuje następujące etapy:
 - przeniesienie się wyobraźnią w przyszłość i stworzenie wizji tego, co chcemy osiągnąć, aby odnieść wrażenie, że to już stało się naszym udziałem;
 - „patrzac” z przyszłości (naszej wizji), należy koniecznie sformułować cele etapowe, jakie trzeba zrealizować, aby tę wizję urzeczywistnić, oraz terminy, w których mają być osiągnięte. Do celów etapowych należy stworzyć plany zadań koniecznych do ich zrealizowania;
 - do każdego z planów trzeba określić zasoby (ludzi, rzeczy, czas, informacje itp.) oraz warunki potrzebne do realizacji planów¹⁰;
 - wymienione etapy „planowania z przyszłości” można przedstawić na schemacie w formie graficznej.
- **Gwiazda pytań** – to prosta technika planowania zmian. Można nią planować każde przedsięwzięcie i stosować w pracy zespołowej oraz indywidualnej, pamiętając że plan wymaga realizacji. Istotą jest szukanie odpowiedzi na pytania¹¹, „Gwiazda pytań” pozwala w sposób graficzny przedstawić plan działań z określeniem zadania, jego celów, terminów realizacji, czyli harmonogramu działań z podziałem na role, wyznaczeniem osób odpowiedzialnych za realizację zadań. A oto pytania:
 - Co? – co będziemy robić, w jakim zakresie;
 - Po co? – jakie są cele naszych działań;
 - Kto? – kto będzie realizował te działania, jaki będzie przydział czynności;
 - Gdzie? – gdzie, w jakich warunkach to będzie się odbywać;
 - Kiedy? – czas, harmonogram przygotowań;
 - Jak? – w jaki sposób będziemy to realizować, jakie metody i formy pracy zastosujemy.
- **Harmonogram Gantt** – jednym z najczęściej stosowanych narzędzi planowania jest harmonogram Gantt. Przedstawia on na osi czasu lub w określonym kalendarzu

⁹ Autorami tej metody są Roger La Raus i Richard Remy.,

¹⁰ Zob. http://www.nowaera.pl/dokumenty/projekt-z-klasa/Planowanie_i_organizacja_pracy.pdf.

¹¹ Zob. <http://www.edukacja.edux.pl/p-9262-metody-aktywizujace.php>.

przedsięwziąć działania, ich zależności i okresy trwania, a także wykonawców i niezbędne zasoby¹².

- **Roczny plan wspomagania (RPW)** – w ramach projektu „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnopolskim kompleksowym wspomaganiu pracy szkół” opracowany został wzór rocznego planu wspomagania, narzędzie do określenia zadań i ich harmonogramu.

IX PODSUMOWANIE

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

- planować w oparciu o wyniki rzetelnej diagnozy jej potrzeb,
- zbudować czytelną i logiczną strukturę planu działania,
- precyzyjne i realne określać cele procesu,
- racjonalnie rozłożyć cykl doskonalenia w czasie i dostosować go do organizacji pracy danej szkoły,
- zaplanować proces wdrażania wiedzy i umiejętności nauczycieli oraz rozwiązań wypracowanych w trakcie form doskonalenia do praktyki szkolnej,
- dokładnie określić przewidywane efekty opisane wskaźnikami jakościowymi,
- wybrać osoby odpowiedzialne za realizację poszczególnych zadań oraz za wdrażanie, monitoring i ewaluację.

BIBLIOGRAFIA

Gaś Z. B., *Profilaktyka w szkole*, WSiP, Warszawa 2006

Jak planować rozwój placówki oświatowej? Teoria i praktyka, pod red. D. Elsner, Wyd. Mentor, Chorzów 2001

Jakość oświaty jako efekt zarządzania strategicznego. Materiały szkoleniowe dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego, ORE, Warszawa 2011

Kędracka-Feldman E., *Całość to więcej niż suma części. Nikt nie wie wszystkiego*, w: *Uczenie się we współpracy. Pakiet edukacyjny*, CODN, Warszawa 1997

Kordziński J., *Koncepcja pracy i rozwoju szkoły. Praktyczne wskazówki dla dyrektorów placówek oświatowych*, Wyd. Verlag Dashofer, Warszawa 2010

Kuc B. R., *Audyt wewnętrzny – teoria i praktyka*, Wyd. PTM, Warszawa 2002

¹² *Planowanie pracy bibliotek. Program rozwoju bibliotek*, red. H. Apacka, Wyd. Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, Warszawa 2009.

Łaguna M., Fortuna P., *Przygotowanie szkolenia. Niezbędnik trenera*, Gdańskie Wyd. Psychologiczne, Sopot 2008

Maliszewska A., *Skuteczne planowanie* [online], [dostęp: 4 maja 2015]. Dostępny w internecie: <http://nf.pl/manager/skuteczne-planowanie,,14204,148,12205>.

Nowy system doskonalenia nauczycieli. Wspomaganie pracy szkoły [online], [dostęp: 4 maja 2015]. Dostępny w internecie: https://www.ore.edu.pl/index.php?option=com_phocadownload&view=category&download=1881:folder-wspomaganie-pracy-szkoly-nowy-system-doskonalenia-nauczycieli&id=119:nowy-system-wsparcia-szkoly&Itemid=1017

Ostaszewski K., *Skuteczność profilaktyki używania substancji psychoaktywnych*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2003

Patroński P., *Czy potrzebujemy celów do szczęścia?* [online], 16 październik 2012 [dostęp: 16 października 2012]. Dostępny w internecie: <http://biznesblog.lazarski.pl/?p=1904>

Penc J., *Strategiczny system zarządzania. Holistyczne myślenie o przyszłości... Tworzenie systemu troski o klienta*, Agencja Wyd. Placet, Warszawa 2001

Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem, cz. 2: Metody zarządzania, pod red. Henryka Bienioka, Wyd. AE, Katowice 2001

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: http://www.ore.edu.pl/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=121:raporty&Itemid=1017

Roders R., *Jak opracować plan rozwoju szkoły?*, WSiP, Warszawa 1999

Wymagania wobec placówek doskonalenia nauczycieli jako instrument podnoszenia efektywności ich pracy [online], 2013 [dostęp: 4 maja 2015], http://www.ore.edu.pl/index.php?option=com_phocadownload&view=category&download=1949:wymagania-wobec-placowek-doskonalenia-nauczycieli-jako-instrument-podnoszenia-efektywnosci-ich-pracy&id=154:materiay-konferencyjne&Itemid=1769&start=20

Zarządzanie. Teoria i praktyka, pod red. nauk. A. K. Koźmińskiego, W. Piotrowskiego, WN PWN, Warszawa 2000

<http://www.edukacja.edux.pl/p-9262-metody-aktywizujace.php>, [dostęp: 4 maja 2015]

http://www.nowaera.pl/dokumenty/projekt-z-klasa/Planowanie_i_organizacja_pracy.pdf, [dostęp: 4 maja 2015]

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



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

www.ore.edu.pl