

Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły
w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł I: Idea procesowego wspomaganie

Białystok, 2013 r.



SPIS TREŚCI

WSTĘP	2
1. GŁÓWNE ZAŁOŻENIA REFORMY. WYMAGANIA PAŃSTWA WOBEC SZKÓŁ I PRZEDSZKOLI. ROLA I ZADANIA OSÓB WSPOMAGAJĄCYCH WW. PLACÓWKI.	5
1.1. PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA REFORMY ORAZ UMOCOWANIA PRAWNE ZWIĄZANE Z NOWĄ ROLĄ PORADNI PSYCHOLOGICZNO – PEDAGOGICZNYCH I BIBLIOTEK PEDAGOGICZNYCH.	9
1.2. ROLA I ZADANIA OSOBY WSPIERAJĄCEJ PLACÓWKĘ	20
1.3. WYMAGANIA PAŃSTWA WOBEC POLSKIEJ SZKOŁY I PRZEDSZKOLI	28
2. PROCES PRZEPROWADZANIA SZKOŁY PRZEZ ZMIANĘ – ROLA WSPOMAGANIA	34
2.1 FAZY PRZECHODZENIA PRZEZ ZMIANĘ.....	38
2.2 REAKCJE PSYCHOLOGICZNE NA ZMIANĘ.....	44
2.3. ISTOTA ZMIANY – ETAP ROZMRAŻANIA.....	48
BIBLIOGRAFIA:	51



WSTĘP

Wyzwania współczesności w obszarze zaspokajania ciągle to nowych potrzeb, w tym również edukacyjnych – motywują nas do ciągłych zmian. Niespotykane dotychczas tempo rozwoju na każdym niemal poziomie życia, prowokuje nas do stałej czujności i refleksyjnej oceny naszych możliwości. Rozdziwien między potrzebami młodego pokolenia, a możliwościami nas dorosłych wobec stale zmieniającej się rzeczywistości, wymusza na nas stałe dokształcanie i modyfikowanie dotychczasowych schematów działania. Środowiskiem, które na co dzień konfrontuje potrzeby młodego pokolenia jest środowisko nauczycielskie. Efektem obserwacji jest ciągła potrzeba kształcenia i doskonalenia się nauczycieli. Od 2010 roku Ośrodek Rozwoju Edukacji realizuje projekt: „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół”, którego celem jest opracowanie zasad nowego modelu wspomagania pracy szkół. W ramach projektu realizowanych jest szereg działań mających ułatwić wprowadzenie do systemu oświaty nowego modelu doskonalenia nauczycieli. Jednym z nich jest cykl szkoleń dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły, w zakresie zadań polegających na zewnętrznym wspomaganie pracy szkół. Pierwszy moduł cyklu szkoleniowego, wprowadza uczestników w tematykę projektu o którym mowa, a którego celem jest poprawa jakości systemu doskonalenia nauczycieli, nakierowanego na spójność z rozwojem szkół. W ramach tego modułu uczestnicy pozyskują informacje uzasadniające przeprowadzane zmiany systemu wspomaganie szkół i doskonalenia nauczycieli, poznają aktualny zakres wymagań państwa wobec szkół i przedszkoli nakładanych im przez państwo, przeanalizują kluczowe wyzwania rozwojowe polskiej szkoły, pogłębią wiedzę na temat wdrażanego modelu organizacji uczących się oraz dowiedzą się, jaki jest zakres zadań i kompetencji osób odpowiedzialnych za realizację zadań związanych z zewnętrznym wspomaganie pracy szkół. Dodatkowo uczestnicy wzbogacą swoje umiejętności w obszarze przeprowadzania przez proces zmiany, z uwzględnieniem towarzyszących temu procesowi czynników psychologicznych. Poznają etapy i kroki przeprowadzania szkoły przez zmianę. Podczas pracy w ramach pierwszego modułu uczestnicy dowiedzą się również, w jakim zakresie wykorzystanie dokumentacji szkoły i raportów z ewaluacji może być użyteczne w sytuacji diagnozowania potrzeb rozwojowych placówki.



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł I. Idea procesowego wspomagania

W kolejnych modułach szkoleniowych pracownicy instytucji wsparcia szkoły zdobędą praktyczne umiejętności pracy na poszczególnych etapach procesu wspomagania szkoły oraz rozwiną kompetencje komunikacyjne, niezbędne przy realizacji kolejnych kroków.

Materiał szkoleniowy w zakresie modułu I, tj. „*Idea procesowego wspomagania*”, będzie realizowany przez 2 dni szkoleniowe:

Dzień 1. Główne założenia reformy. Wymagania państwa wobec szkół i przedszkoli. Rola i zadania osób wspomagających ww. placówki.

Dzień 2. Proces przeprowadzania szkoły przez zmianę – rola wspomagania.

Mini-słowniczek:

Jednolitą interpretację używanych w tekście pojęć umożliwi Państwu poniższy mini-słowniczek.

Szkolny Organizator Rozwoju Edukacji (SORE) - nauczyciele i pracownicy instytucji wsparcia szkoły pełniący funkcje w zakresie zadań SORE w ramach projektów konkursowych. SORE to zewnętrzny konsultant, którego zadaniem jest współpraca ze szkołą i RP w ramach rocznego planu wspomagania. SORE jest zatrudniony w ramach pilotażowych projektów powiatowych finansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach POKL III Działanie 3.5 Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół.

Uwaga: uczestnicy niniejszego szkolenia, tj. pracownicy PPP, BP i PDN to osoby odpowiedzialne za organizowanie zewnętrznego wspomagania, ale nie należy ich utożsamiać z SORE.



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł I. Idea procesowego wspomagania

SZKOŁA - szkoły, przedszkola i inne placówki oświatowe, do których może być adresowane wspomaganie.

ZESPÓŁ ZADANIOWY (zz) - zespół osób zaangażowanych w pogłębienie dokonanej diagnozy, których celem jest dookreślenie kolejnych kroków i działań w ramach realizowanego wspomagania.



1. GŁÓWNE ZAŁOŻENIA REFORMY. WYMAGANIA PAŃSTWA WOBEC SZKÓŁ I PRZEDSZKOLI. ROLA I ZADANIA OSÓB WSPOMAGAJĄCYCH W W. PLACÓWKI.

„Jednym z pierwszych działań dających szkołom szansę na poradzenie sobie ze stojącymi przed nimi i społeczeństwem wyzwaniami, jest podjęcie próby uporządkowania na nowo priorytetów i celów szkoły”.

/Grzegorz Mazurkiewicz, 2012/

Streszczenie

Analiza systemu wsparcia szkół oraz rekomendacje ekspertów realizujących badania w ww. obszarze stały się wskazówkami przy tworzeniu zasad nowego modelu wspomagania pracy szkół i doskonalenia nauczycieli. U podstaw wprowadzonych zmian leży przekonanie nt. wartości ewaluacji pracy szkół i wniosków jakie można i warto poddać refleksyjnej ocenie. Pierwszy dzień szkolenia w ramach modułu I będzie obejmował swoim zasięgiem niezbędne informacje związane z powyższymi zagadnieniami.

„Wsparcie szkół i placówek opiera się przede wszystkim na systemie doskonalenia nauczycieli, które posiada wyspecjalizowane instytucje (placówki doskonalenia nauczycieli i biblioteki pedagogiczne) i środki finansowe zagwarantowane na realizację zadań dotyczących doskonalenia zawodowego i doradztwa metodycznego dla nauczycieli oraz na instytucjonalnym wsparciu poradni psychologiczno - pedagogicznych”¹. Szczegółowej analizy działania tych instytucji dokonano w ramach projektu systemowego: „Wzmocnienie systemu wspierania rozwoju szkół ze szczególnym uwzględnieniem doskonalenia nauczycieli i doradztwa metodycznego”². Uzyskane w ramach podjętych badań wyniki, stanowiły podstawę do zmiany modelu wsparcia szkół.

² Projekt realizowany przez Ministerstwo Edukacji Narodowej w ramach programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet III, Wysoka jakość oświaty, Poddziałanie 3.3.1, Efektywny system kształcenia i doskonalenia nauczycieli.



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł I. Idea procesowego wspomagania

W raporcie³ projektu wykazano m.in. następujące wnioski nt. dotychczasowego systemu wsparcia szkół:

„Mocne strony obecnego systemu wsparcia szkół:

- Funkcjonowanie instytucji edukacyjnych na lokalnych rynkach i wynikające z tego doświadczenie w obszarze: struktur oświaty na danym terenie, zasobów kadrowych, specyficznych potrzeb i uwarunkowań regionalnych, stanu oświaty, tzn. słabych i mocnych stron, jakości, schematów i procedur działania.
- Liczba placówek - według danych z SIO w 2010 r. w Polsce funkcjonowało ponad 1300 placówek wsparcia, w tym 630 poradni psychologiczno – pedagogicznych, blisko 400 placówek doskonalenia nauczycieli i ponad 300 bibliotek pedagogicznych.
- Duży potencjał ludzki – dotyczy pracowników instytucji wsparcia szkół i placówek oświatowych.
- Dość dobrze wyposażona baza instytucji wspierających, pozwalająca na właściwą realizację przydzielonych im zadań.
- Przykłady dobrej praktyki z prowadzonych dotychczas działań realizowanych z innymi instytucjami, które nie są częścią systemu oświaty, np. szkołami wyższymi, placówkami kształcenia ustawicznego, urzędami pracy. Jako przykład dobrej praktyki można wymienić współpracę centralnych placówek doskonalenia nauczycieli z placówkami doskonalenia nauczycieli, których organami prowadzącymi są jednostki samorządu terytorialnego.
- Doświadczenie wynikające z realizacji wielu ogólnopolskich programów doskonalenia nauczycieli.

³ Raport projektu, o którym mowa został sporządzony w kwietniu 2010r. , s. 60-66.



Słabe strony obecnego systemu wsparcia szkół to m.in.:

- Ww. placówki wsparcia szkół działają na rzecz poszczególnych beneficjentów, np. nauczycieli, uczniów, rodziców. Żadna z nich nie dostrzega szkoły, czy placówki jako organizmu.
- Brak jest mechanizmów współpracy pomiędzy sobą poszczególnych instytucji systemu wsparcia szkół.
- Brak jest współpracy tych instytucji ze szkołami lub placówkami. Współpraca ze szkołą lub placówką ogranicza się głównie, w przypadku placówek doskonalenia nauczycieli i bibliotek pedagogicznych do organizacji różnorodnych form doskonalenia, a w przypadku poradni psychologiczno – pedagogicznych, do diagnozowania trudności poszczególnych uczniów.
- Rynek szkoleń kształtowany jest dzisiaj poprzez dostępną ofertę, a nie poprzez rzeczywiste potrzeby systemu oświaty. Słabość systemu pozyskiwania informacji o potrzebach szkoleniowych, nie pozwala na osiągnięcie w pełni zadowalających rezultatów.
- Nie ma mechanizmu przekazywania kompetencji zdobytych na szkoleniach całemu środowisku. Pozbawiony wsparcia nauczyciel nie ma motywacji do wprowadzenia metod, których się nauczył⁴.
- Brak jest standardów doradztwa metodycznego oraz powiązania jego koncepcji z rozwojem nauczyciela co powoduje, że proces kształcenia i doskonalenia nauczycieli przebiega w sposób dość przypadkowy. Nakłada się na to brak lokalnych polityk edukacyjnych, które byłyby konsekwentnie realizowane w okresie dłuższym.⁵
- Brak jest znajomości rzeczywistych potrzeb szkoleniowych, czyli takich, które wynikają z kierunku rozwoju oświaty w kontekście potrzeb rozwojowych społeczeństwa, a nie są tylko wypadkową indywidualnych potrzeb nauczycieli, dostępnej oferty i wymagań systemu awansu.
- Nauczyciele i dyrektorzy mają poważne trudności w prowadzeniu rzetelnych analiz efektów własnych działań, trafnym wnioskowaniu na podstawie uzyskanych wyników oraz

⁴ Badanie ewaluacyjne działań na rzecz kształcenia i szkolenia w ramach Europejskiego Funduszu społecznego raport końcowy. Konsorcjum Projektowe Agrotec, Polskie Towarzystwo Socjologiczne, luty 2008 r.

⁵ Ibidem.



wykorzystaniu wniosków z badań do projektowania i wdrażania programów naprawczych i rozwojowych.

- Brakuje mechanizmów zapewniających odpowiednią jakość oferowanych usług przez instytucje wsparcia szkół. Próbę stworzenia takiego mechanizmu podjęto jedynie wobec placówek doskonalenia nauczycieli wprowadzając w 2004 r. akredytację, która miała gwarantować odpowiednią jakość realizowanych przez placówki doskonalenia form kształcenia i doskonalenia nauczycieli. Dane o liczbie placówek doskonalenia nauczycieli, które uzyskały akredytację (7% publicznych placówek doskonalenia nauczycieli i 2% niepublicznych placówek doskonalenia nauczycieli) świadczą o niewielkim zainteresowaniu placówek doskonalenia nauczycieli uzyskaniem akredytacji.
- Barierą organizacyjną funkcjonowania instytucji systemu wsparcia szkół są zasoby kadrowe. Placówki wsparcia szkół, mając ograniczoną liczbę etatów, nie są w stanie zatrudnić wszystkich specjalistów, tak aby móc oferować szkole pomoc we wszystkich zgłaszanych przez szkołę potrzebach. W związku z powyższym swoją ofertę pomocy szkole ograniczają tylko do obszarów, w zakresie których specjalizuje się zatrudniona w placówkach kadra.
- W istniejącym systemie wsparcia szkół nie jest wystarczająca współpraca placówek wsparcia szkoły ze szkołami lub placówkami oraz innymi instytucjami (np. szkołami wyższymi, przedsiębiorcami), a także specjalistami i ekspertami. Szkoła zatem chcąc rozwiązać własne problemy wykraczające poza zadania istniejących placówek wsparcia często sama musi szukać na rynku niezbędnej dla siebie pomocy.
- Brak ogólnopolskiej platformy internetowej będącej źródłem informacji o systemie doskonalenia nauczycieli. Dane znajdujące się w innych strategicznych serwisach internetowych nie są porównywalne, z czego można wnioskować o ich małej wiarygodności⁶.

⁶ Za: Kitowska, 2009r.



1.1. PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA REFORMY ORAZ UMOCOWANIA PRAWNE ZWIĄZANE Z NOWĄ ROLĄ PORADNI PSYCHOLOGICZNO – PEDAGOGICZNYCH I BIBLIOTEK PEDAGOGICZNYCH.

Odpowiedzią na wnioski wypływające z raportu projektu: „Wzmocnienie systemu wspierania rozwoju szkół ze szczególnym uwzględnieniem doskonalenia nauczycieli i doradztwa metodycznego” jest koncepcja nowego systemu wspomagania szkół i placówek wraz z propozycjami rozwiązań organizacyjnych, instytucjonalnych i prawnych. Opracowano projekt: „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół”⁷, którego celem jest przygotowanie zmian w zakresie doskonalenia nauczycieli i wspomagania szkół. „Zgodnie z rekomendacjami wypracowanymi przez ekspertów tego projektu doskonalenie powinno być traktowane jako element systemu wspomagania służącego szkole i polegającego m.in. na motywowaniu nauczycieli do dalszego uczenia się w miejscu pracy, indywidualnie lub w grupie innych nauczycieli, dostarczaniu odpowiedniej oferty szkoleń i ich organizowaniu. System wspomagania rozwoju oświaty powinien zaś być silnie nakierowany na pracę ze szkołą, służyć wspieraniu jej w wykonywaniu zadań nakładanych przez państwo, jak również wspomagać w rozwiązywaniu indywidualnych problemów”⁸.

Podstawowe założenia przyjęte dla nowego systemu:

1. **Wspomaganie jest adresowane do przedszkola, szkoły i placówki**, nie zaś wyłącznie do poszczególnych osób lub grup, takich jak dyrektor czy nauczyciele, co oznacza, że poprzez doskonalenie nauczycieli, poradnictwo psychologiczno – pedagogiczne oraz system informacji pedagogicznej zapewniany przez biblioteki pedagogiczne, całościowo

⁷ Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół” realizowany przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki Priorytet III Wysoka jakość systemu oświaty, Poddziałanie 3.3.1. Efektywny system kształcenia i doskonalenia nauczycieli.

⁸ Za: <http://www.npseo.pl/data/documents/3/296/296.pdf>, (dostęp z dnia: 27.07.2013 r.).



oddziałuje się na przedszkole, szkołę i placówkę, rozumianych jako złożony, wieloaspektowy system (organizację);

2. **Wspomaganie pomaga szkole w rozwiązywaniu problemów**, a co za tym idzie nie wyręcza jej i nie narzuca rozwiązań. Oznacza to, że placówki systemu wspomagania muszą uwzględniać podmiotową, autonomiczną rolę szkoły lub placówki i ściśle współpracować ze szkołą lub placówką przy organizowaniu i realizacji wszelkich działań wspierających szkołę lub placówkę. Podstawą wspomagania jest ścisła współpraca przy organizowaniu i realizacji wszelkich działań wspierających pomiędzy wszystkimi podmiotami zaangażowanymi w proces wspomagania;
3. **Wspomaganie wynika z analizy indywidualnej sytuacji szkoły i odpowiada na jej specyficzne potrzeby**. Punktem wyjścia wszelkich działań adresowanych do nauczycieli danej szkoły powinna być rzetelna, angażująca społeczność szkolną, diagnoza potrzeb przeprowadzana przez dyrektora odpowiednio przedszkola, szkoły lub placówki;
4. **Wspomaganie jest procesem**, czyli odchodzeniem od pojedynczych, incydentalnych form pomocy, na rzecz długofalowych obejmujących cały proces wspomagania poczynając od przeprowadzenia, we współpracy z przedszkolem, szkołą lub placówką, diagnozy ich potrzeb, poprzez pomoc w realizacji zaplanowanych działań, towarzyszenie w trakcie wprowadzanej zmiany, aż po wspólną ocenę efektów i współpracę przy opracowaniu wniosków do dalszej pracy przedszkola, szkoły lub placówki.
5. Ponadto w procesie wspomagania powinno się uwzględniać także efekty kształcenia, w szczególności wyniki ewaluacji zewnętrznej i wewnętrznej szkoły lub placówki oraz wyniki sprawdzianu i egzaminów zewnętrznych, a także dostosowywać działania do kierunków polityki oświatowej państwa i wprowadzanych zmian w systemie oświaty. Klamrą zamykającą te wytyczne nowego systemu wspomagania jest wykorzystywanie przez system doskonalenia nauczycieli, potencjału różnych instytucji.



ROZPORZĄDZENIA MINISTRA EDUKACJI NARODOWEJ

Odpowiedzią na wnioski wpływające z raportu sporządzonego w ramach projektu: „Wzmocnienie systemu wspierania rozwoju szkół ze szczególnym uwzględnieniem doskonalenia nauczycieli i doradztwa metodycznego” jest koncepcja nowego systemu wspomagania szkół i placówek, wraz z propozycjami kompleksowych rozwiązań organizacyjnych, instytucjonalnych i prawnych.

W ostatnim czasie MEN przeprowadziło między innymi następujące zmiany w przepisach prawa oświatowego:

- I. Rozporządzenie MEN z dnia 1 lutego 2013 r. w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych poradni psychologiczno – pedagogicznych, w tym publicznych poradni specjalistycznych - Dz. U. z 2013 r. poz. 199.
- II. Rozporządzenie MEN z dnia 28 lutego 2013 r. w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych bibliotek pedagogicznych - Dz. U. z 2013 r. poz. 369.
- III. Rozporządzenie MEN z dnia 26 października 2012 roku zmieniające rozporządzenie w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli - Dz. U. z 2012 r. poz. 1196.
- IV. Rozporządzenie MEN z dnia 10 maja 2013 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie nadzoru pedagogicznego z dnia 7 października 2009 r. - Dz. U. z 2013r. poz. 560.

Ze względu na profil zawodowy uczestników szkolenia, poniżej przytoczone są najważniejsze zmiany w rozporządzeniach dot. poradni psychologiczno – pedagogicznych i bibliotek pedagogicznych.

Rozporządzenie MEN z dnia 1 lutego 2013 r. w sprawie **szczegółowych zasad działania publicznych poradni psychologiczno – pedagogicznych, w tym publicznych poradni specjalistycznych** - Dz.U. z 2013 r. poz.199.

- §1. Publiczne poradnie psychologiczno – pedagogiczne, w tym publiczne poradnie specjalistyczne, zwane dalej „poradniami”, udzielają dzieciom, od momentu urodzenia i młodzieży pomocy psychologiczno – pedagogicznej oraz pomocy w wyborze kierunku kształcenia i zawodu, udzielają rodzicom i nauczycielom pomocy psychologiczno –



pedagogicznej związanej z wychowywaniem i kształceniem dzieci i młodzieży, **a także wspomagają przedszkola, szkoły i placówki w zakresie realizacji zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych;**

- §2. Do zadań poradni należy:
 - 3) realizowanie zadań profilaktycznych oraz wspierających wychowawczą i edukacyjną funkcję przedszkola, szkoły i placówki, w tym wspieranie nauczycieli w rozwiązywaniu problemów dydaktycznych i wychowawczych;
 - 4) **organizowanie i prowadzenie wspomagania przedszkoli, szkół i placówek w zakresie realizacji zadań dydaktycznych,**
- §9. 1. Realizowanie przez poradnie zadań, o których mowa w §2 pkt 3, polega w szczególności na:
 - 7) **udzielaniu, we współpracy z placówkami doskonalenia nauczycieli i bibliotekami pedagogicznymi, wsparcia merytorycznego nauczycielom, wychowawcom grup wychowawczych i specjalistom,** o których mowa w §5 ust. 2.
- §9 ust. 2. Zadania, o których mowa w ust. 1, są realizowane w szczególności w formie:
 - 1. porad i konsultacji,
 - 2. udziału w spotkaniach odpowiednio nauczycieli, wychowawców grup wychowawczych i specjalistów, o których mowa w §5 ust. 2,
 - 3. udziału w zebraniach rad pedagogicznych,
 - 4. warsztatów,
 - 5. grup wsparcia,
 - 6. wykładów i prelekcji,
 - 7. prowadzenia mediacji,



8. interwencji kryzysowej,
 9. działalności informacyjno – szkoleniowej,
 10. organizowania i prowadzenia sieci współpracy i samokształcenia dla nauczycieli, wychowawców grup wychowawczych i specjalistów, o których mowa w §5 ust. 2, którzy w zorganizowany sposób współpracują ze sobą w celu doskonalenia swojej pracy, w szczególności poprzez wymianę doświadczeń.
- §10 ust. 1. **Wspomaganie przedszkoli, szkół i placówek**, o którym mowa w §2 pkt. 4, **polega na zaplanowaniu i przeprowadzeniu działań mających na celu poprawę jakości pracy przedszkola, szkoły lub placówki** w zakresie:
 1. wynikającym z kierunków realizacji przez kuratorów oświaty polityki oświatowej państwa, ustalanych przez ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania zgodnie z art. 35 ust. 2 pkt. 1 ustawy oraz wprowadzanych zmian w systemie oświaty,
 2. wymagań stawianych wobec przedszkoli, szkół i placówek, których wypełnianie jest badane przez organy sprawujące nadzór pedagogiczny w procesie ewaluacji zewnętrznej, zgodnie z przepisami wydanymi na podstawie art. 35 ust. 6 ustawy,
 3. realizacji podstaw programowych,
 4. rozpoznawania potrzeb dzieci i młodzieży oraz indywidualizacji procesu nauczania i wychowania,
 5. analizy wyników i wniosków z nadzoru pedagogicznego oraz wyników sprawdzianu i egzaminów, o których mowa w art. 9 ust. 1 ustawy,
 6. potrzeb zdiagnozowanych na podstawie analizy wyników i wniosków, o których mowa w pkt. 5,
 7. innych potrzeb wskazanych przez przedszkole, szkołę lub placówkę.



- §10 ust. 2. **Wspomaganie przedszkoli, szkół i placówek obejmuje:**
 1. pomoc w diagnozowaniu potrzeb przedszkola, szkoły lub placówki,
 2. ustalenie sposobów działania prowadzących do zaspokojenia potrzeb przedszkola, szkoły lub placówki,
 3. zaplanowanie form wspomagania i ich realizację,
 4. wspólną ocenę efektów i opracowanie wniosków z realizacji zaplanowanych form wspomagania.
- §16. **Poradnia realizuje zadania współdziałając także z innymi poradniami, placówkami doskonalenia nauczycieli i bibliotekami pedagogicznymi** oraz organizacjami pozarządowymi i innymi podmiotami świadczącymi poradnictwo i pomoc dzieciom, i młodzieży oraz rodzicom, i nauczycielom.

Jak czytamy w uzasadnieniu do wydanego Rozporządzenia⁹:

„Projektowane rozwiązania wynikają z potrzeby dostosowania obecnego systemu poradnictwa psychologiczno – pedagogicznego do potrzeb przedszkoli, szkół i placówek tak, aby stał się on elementem spójnego, nowoczesnego i bardziej efektywnego systemu wspomagania przedszkoli, szkół i placówek, w skład którego wejdą, obok poradni psychologiczno – pedagogicznych, zwanych dalej „poradniami”, również placówki doskonalenia nauczycieli oraz biblioteki pedagogiczne. Dotychczas te trzy rodzaje placówek systemu oświaty niezależnie od siebie wspomagały przedszkola, szkoły i placówki w realizacji nałożonych na nie zadań, nie zawsze jednak w oczekiwany przez nie sposób (...) Realizowane dotychczas przez poradnie wspomaganie przedszkola, szkoły czy placówki było często ograniczone do wsparcia konkretnego nauczyciela w rozwiązaniu określonego, wąskiego problemu (...). Nowoczesny system wspomagania przedszkoli, szkół i placówek powinien służyć wspieraniu przedszkola, szkoły i placówki

⁹ Za: Uzasadnienie do Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 17 listopada 2010 r. w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych poradni psychologiczno-pedagogicznych, w tym publicznych poradni specjalistycznych (Dz. U. Nr 228, poz. 1488) dostępne pod adresem: http://www.men.gov.pl/images/stories/PDF/uzasadnienie_poradnie_pp_01_02_2013.pdf, (dostęp z dnia 28.07.2013 r.).



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł I. Idea procesowego wspomagania

w wykonywaniu przez nie zadań nakładanych przez państwo, jak również wspomagać zaspokajaniu potrzeb tych jednostek systemu oświaty i rozwiązywaniu ich problemów (...). Aby poprawić jakość prowadzonego wspomagania, konieczne jest zatem dostosowanie uregulowań prawnych dotyczących funkcjonowania publicznych poradni psychologiczno – pedagogicznych. Zgodnie z projektowanymi zmianami zadania związane ze wspomaganiem przedszkoli, szkół i placówek będą teraz realizowane przez poradnie w sposób obejmujący zarówno współpracę i pomoc w diagnozowaniu potrzeb przedszkola, szkoły i placówki, ustalanie możliwych sposobów działania i pomoc w realizacji zaplanowanych działań, jak również wspólną ocenę efektów i opracowanie wniosków. **Nie są to nowe zadania dla poradni, ale nowy jest sposób ich realizacji”.**

Podsumowanie: Poradnia ma towarzyszyć szkole na wszystkich etapach podnoszenia jakości pracy, nauczania i wychowania. To koniec podejścia incydentalnego, opartego na doraźnych, jednokrotnych działaniach, czy krótkich formach szkoleniowych, które nie prowadziły do rozwoju szkoły jako całości.

Rozporządzenie MEN z dnia 28 lutego 2013 r. **w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych bibliotek pedagogicznych** - Dz. U. z 2013r. poz. 369.

§1. ust. 1. Publiczna biblioteka pedagogiczna, zwana dalej „biblioteką”, służy w szczególności **wspieraniu procesu kształcenia i doskonalenia nauczycieli**, a także wspieraniu działalności szkół, w tym bibliotek szkolnych, oraz placówek, o których mowa w art. 2 pkt. 3–5 i 7 ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty, zwanych dalej „placówkami”, zakładów kształcenia nauczycieli i placówek doskonalenia nauczycieli.

§1. ust. 2. Do zadań biblioteki należy:

Pkt.1 gromadzenie, opracowywanie, ochrona, przechowywanie i udostępnianie użytkownikom materiałów bibliotecznych, w tym dokumentów piśmienniczych, zapisów obrazu i dźwięku oraz zbiorów multimedialnych (...)



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Pkt. 2 **organizowanie i prowadzenie wspomagania:**

- a. szkół i placówek w realizacji zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych, w tym w wykorzystywaniu technologii informacyjno – komunikacyjnej,
- b. bibliotek szkolnych, w tym w zakresie organizacji i zarządzania biblioteką szkolną;

§1. ust. 3. **Wspomaganie**, o którym mowa w ust. 2 pkt. 2, **jest organizowane i prowadzone z uwzględnieniem:**

1. kierunków polityki oświatowej państwa oraz zmian wprowadzanych w systemie oświaty (...),
2. wymagań stawianych szkołom i placówkom, których spełnianie jest badane przez organy sprawujące nadzór pedagogiczny w procesie ewaluacji zewnętrznej, zgodnie z przepisami w sprawie nadzoru pedagogicznego,
3. realizacji podstaw programowych,
4. wyników i wniosków z nadzoru pedagogicznego,
5. wyników sprawdzianu i egzaminów, o których mowa w art. 9 ust. 1 ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty,
6. innych potrzeb wskazanych przez szkoły i placówki.

§1. ust. 4. **Wspomaganie**, o którym mowa w ust. 2 pkt. 2, polega na:

Pkt.1 - zaplanowaniu i przeprowadzeniu w związku z potrzebami szkoły lub placówki działań, mających na celu poprawę jakości pracy szkoły lub placówki, obejmujących:

- a. **pomoc w diagnozowaniu potrzeb** szkoły lub placówki,
- b. **ustalenie sposobów działania prowadzących do zaspokojenia potrzeb** szkoły lub placówki,



c. zaplanowanie form wspomagania i ich realizację,

d.wspólną ocenę efektów realizacji zaplanowanych form wspomagania i opracowanie wniosków z ich realizacji.

Pkt.2 - organizowaniu i prowadzeniu sieci współpracy i samokształcenia dla nauczycieli, którzy w zorganizowany sposób współpracują ze sobą w celu doskonalenia swojej pracy, w szczególności przez wymianę doświadczeń.

Z punktu widzenia wsparcia pracy szkoły najważniejsze są dwa pierwsze obszary aktywności bibliotek, o których mówi §1. ust. 2. analizowanego Rozporządzenia. „Zdaniem resortu w czasach szybkich zmian w edukacji, kiedy efektywność nauczania w dużej mierze zależy od umiejętności dostosowania się do nowych wymagań, biblioteki pedagogiczne powinny być dla szkół przewodnikiem. Potencjał tkwiący w sieci bibliotek, ich wieloletnie doświadczenie i wykwalifikowana kadra mogą być wykorzystane w podnoszeniu jakości pracy szkół i nauczycieli. Jednym z podstawowych zadań bibliotek powinno być udzielanie szkołom i placówkom niezbędnych informacji na temat zmian wprowadzanych w systemie oświaty, w tym zmian prawnych, oraz pomoc w ich wdrażaniu. Dlatego wśród zadań bibliotek wymienia się gromadzenie i udostępnianie materiałów dotyczących kierunków polityki oświatowej państwa, literaturyprzedmiotu dotyczącej udzielania dzieciom i młodzieży oraz rodzicom i nauczycielom pomocpsychologiczno – pedagogicznej, a także literatury niezbędnej w procesie doskonalenia zawodowego nauczycieli i realizacji zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych”¹⁰. Nowe regulacje opisują również, na czym polega organizowanie i prowadzenie wspomagania przez biblioteki publiczne. Szczególny nacisk położono na wsparcie szkół w wykorzystaniu nowoczesnej technologii informacyjno – komunikacyjnej w edukacji. Biblioteki mają w większym, niż dotąd stopniu wspomagać nauczycieli w nabywaniu i rozwijaniu

¹⁰ Za: Tabaszewska, M., (2013). *Nowoczesny system wspomagania szkół - zadania poradni i bibliotek pedagogicznych*. Artykuł dostępny na stronie http://www.bibliotekako.pl/news.aid,2163,Nowoczesny_system_wspomagania_szkol___zadania_poradni_i_bibliotek_pedagogicznych.html, (dostęp z dnia 28.07.2013 r.).



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł I. Idea procesowego wspomagania

kompetencji cyfrowych. Podobnie jak w przypadku poradni psychologiczno – pedagogicznych, wspomaganie szkół i placówek przez biblioteki pedagogiczne ma mieć charakter ciągłego procesu, który szczegółowo precyzują zapisy Rozporządzenia, o którym mowa.

Podsumowując, zakres wspomagania różnych instytucji wsparcia będzie przebiegał w zakresie realizacji zadań określonych w ww. rozporządzeniach. Niemniej jednak zmiany w przepisach zostały tak zaprojektowane, aby od momentu wejścia ich w życie umożliwić ww. jednostkom realizację wspomagania szkół, ale ustanowić to zadaniem obowiązkowym dopiero od 2016 roku. Od 1 stycznia 2016 r. placówki doskonalenia nauczycieli, poradnie psychologiczno – pedagogiczne i biblioteki pedagogiczne mają być w pełni gotowe do wykonywania nowych zadań w zakresie wspierania pracy szkoły, w tym do tworzenia sieci współpracy i samokształcenia dla nauczycieli i dyrektorów szkół.

Szkoła jako organizacja ucząca się

Jak już wspomniano wcześniej, nowoczesny system wspomagania to wspomaganie adresowane do szkoły jako organizacji – w tym również jako organizacji uczącej się (skrót: OUS). Zdaniem Petera Senge¹¹, w organizacji uczącej się ludzi cechuje ciągłe poszukiwanie nowych możliwości pożądaných efektów i niestereotypowe myślenie. Ludzie rozwijają się pracując zespołowo i stale się uczą, dostosowując tym samym do zmieniających warunków. Stan ten osiąga poprzez otwartość pracowników na nowe idee i trendy oraz stałe doskonalenie się pracowników. Organizacja inicjuje i wspiera te działania i sama ciągle się przekształca. Szerokie spektrum zmian, wobec których stają systemy edukacyjne na całym świecie, wymusza na pracownikach systemu oświaty wdrożenia w życie i stałą praktykę zawodową gotowości do zmian oraz zaadaptowania w system pracy cech organizacji uczącej się.

¹¹ Twórcy i propagator idei rozwijania organizacji uczących się.



Cechy wyróżniające organizację uczącą się:

- uczenie się na błędach,
- otwartość na przyjmowanie informacji zwrotnych o sobie - ważne jest pozyskiwanie informacji na temat popełnianych błędów i wskazówek, w jaki sposób należy te błędy skorygować,
- ciągły trening personelu oraz planowe szkolenia,
- rozwój personelu koordynowany przez kierownictwo,
- delegowanie uprawnień i decentralizacja,
- podejmowanie ryzyka, zachęcanie do eksperymentowania,
- otwartość na podejmowanie ryzyka, nowe sposoby działania (zrobię to inaczej),
- częste przeglądy procedur działania,
- poszukiwanie sposobów zwiększenia skuteczności pracy,
- podejmowanie decyzji na podstawie faktów,
- ścisła współpraca między wydziałami.

Pięć niezbędnych warunków funkcjonowania organizacji uczącej się:

1. **Mistrzostwo** osobiste - dążenie do ciągłego doskonalenia się.
2. **Modele** myślowe - umiejętność analizy, odrzucenia lub zmiany zakorzenionych w nas przekonań, nawyków i odruchów związanych z pracą, i z firmą.
3. **Wspólna wizja** - jasno sformułowany i konkretny cel organizacji, znany wszystkim jej członkom, i skłaniający ich do ciągłego uczenia się.
4. **Zespołowe uczenie się** - uznanie zespołu za nośnik potencjału intelektualnego większego, niż łączny potencjał jego pojedynczych członków.
5. **Myślenie systemowe** - zdolność myślenia w kategoriach całości zjawisk, procesów lub struktur; widzenie procesów i ich wzajemnych relacji.

Zdaniem Petera Senge bez zdyscyplinowania i mistrzostwa kompetencji osobistych, nie ma szans na realizację działań zmierzających do osiągnięcia sukcesu. Bez modeli myślowych nie da się sensownie zaplanować jakiegokolwiek strategii i jakichkolwiek narzędzi ich realizacji. Bez wspólnej



wizji nie bardzo wiadomo, czym jest upragniony sukces. Bez zespołowego uczenia się żaden cel nie zostanie osiągnięty — nie da się działać w pojedynkę. Myślenie systemowe pozwala nam dostrzegać ograniczenia systemu i je przewyższać. OUS to stan ciągłej gotowości, aktywności, to proces ciągłego udoskonalania, to swoista filozofia życia w zmianie.

1.2. ROLA I ZADANIA OSOBY WSPIERAJĄCEJ PLACÓWKĘ

Odpowiedzią na trudności obecnego systemu wspierania i doskonalenia nauczycieli jest m.in. realizowany od 2010 r. przez Ośrodek Rozwoju Edukacji projekt: „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół”, który ma na celu opracowanie szczegółowych zasad prowadzenia nowych form wspomagania pracy szkół i doskonalenia nauczycieli. Celem praktycznego sprawdzenia wypracowanego modelu systemu doskonalenia nauczycieli i zewnętrznego wspomagania pracy szkoły jest trwający od 2012 r. pilotaż nowego systemu. Realizowany on jest przez samorządy powiatowe¹² w ramach Działania 3.5 *Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół* Priorytet III Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

OPIS ZASAD W PROJEKCIE¹³

Wspomaganie szkół prowadzone jest w projekcie w oparciu o roczny plan wspomagania (RPW), przygotowany na podstawie dokonanej w szkole analizy potrzeb szkoły. Przy tworzeniu RPW wykorzystywane są oferty doskonalenia opracowane przez Ośrodek Rozwoju Edukacji. Realizacja RPW opiera się na współpracy szkoły ze szkolnym organizatorem rozwoju edukacji (SORE) – osobą pełniącą wobec szkoły rolę zewnętrznego konsultanta i moderatora.

¹² Powiaty mogły aplikować o środki na realizację w szkołach rocznych planów wspomagania wybranego aspektu pracy szkoły oraz na budowę lokalnych sieci współpracy i samokształcenia dla nauczycieli oraz dyrektorów szkół.

¹³ Za: <http://www.ore.edu.pl/images/files/pdf/1-ORE.pdf>, (dostęp z dnia 31.07.2013 r.).



PODSTAWOWE DEFINICJE W PROJEKCIE:

Szkolny organizator rozwoju edukacji (SORE) – specjalista zewnętrzny (spoza szkoły/przedszkola) bezpośrednio współpracujący z placówką w realizacji rocznego planu wspomagania. Do jego zadań należą: pomoc w diagnozie potrzeb szkoły / przedszkola oraz dostosowaniu oferty doskonalenia do zdiagnozowanych potrzeb, a następnie pomoc w zbudowaniu RPW. W ramach realizacji RPW organizuje szkolenia (warsztaty, konsultacje, wykłady), pomaga nauczycielom wdrażać do praktyki szkolnej nowe umiejętności, przygotowuje sprawozdanie z realizacji działań. SORE ma pod opieką kilkanaście szkół / przedszkoli, z którymi utrzymuje ścisły kontakt podczas realizacji rocznego planu wspomagania (rok szkolny).

Roczny plan wspomagania (RPW) – plan zbudowany na bazie jednej z ofert doskonalenia realizowany w danej szkole lub danym przedszkolu. RPW obejmuje cały proces: od diagnozy potrzeb, poprzez planowanie i realizację konkretnych działań (np. warsztaty, szkolenia, konsultacje), pomoc nauczycielom we wprowadzaniu zmiany, aż po ewaluację podjętych działań. Współpracujący ze szkołą SORE pomaga w dostosowaniu schematycznie opisanej oferty doskonalenia do potrzeb konkretnej szkoły / konkretnego przedszkola i wspiera placówkę w realizacji RPW.

ZADANIA SORE

SORE to osoba, która pracuje na rzecz szkoły i wspiera ją w ramach realizowanego w powiecie projektu (finansowanego z Działania 3.5 „Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół”). Głównym stojącym przed nim zadaniem jest inicjowanie, wdrażanie i monitorowanie projektu rozwojowego czy, inaczej mówiąc, RPW szkoły w określonym aspekcie jej działalności. Plan ten służy wprowadzeniu zmian, które przyczynią się do poprawy jakości działania szkoły i doskonalenia kompetencji osób w niej pracujących. SORE jest zewnętrznym konsultantem, który wspiera szkołę i dyrektora towarzysząc oraz służąc pomocą na kolejnych etapach realizacji planu wspomagania.



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł I. Idea procesowego wspomagania

Do zadań SORE należy m.in. nawiązanie kontaktu ze szkołą, przedstawienie dyrektorowi pakietu dostępnych, w ramach projektu ofert doskonalenia, przybliżenie i omówienie zasad, na których opiera się nowy system. SORE komunikuje się i buduje relację ze szkołą, pozostając w stałym kontakcie z jej dyrektorem i pracownikami zaangażowanymi w realizację rocznego planu wspomagania. Swoje działania podejmuje bezpośrednio w szkole, którą wspiera.

Główne zadania SORE w projekcie to:

- pomoc dyrektorowi w diagnozowaniu potrzeb szkoły i formułowaniu celów wynikających z rozpoznanych potrzeb,
- wsparcie szkoły w przygotowaniu „szytego na miarę” rocznego planu wspomagania, ściśle odpowiadającego potrzebom szkoły i zbudowanego na podstawie jednej z ofert doskonalenia dostępnych w ramach projektu,
- pomoc w definiowaniu ról osób korzystających ze wspomagania, ustaleniu ich zadań, wsparcie przy zapewnianiu obiegu informacji,
- pozyskanie zewnętrznych ekspertów / specjalistów (jeśli zaistnieje taka potrzeba), monitorowanie przebiegu realizacji rocznego planu wspomagania, reagowanie na pojawiające się trudności i wspomaganie dyrektora szkoły w podejmowaniu przez nauczycieli rzeczywistych działań, dzięki którym zajdzie w szkole trwała zmiana;
- zarządzanie relacją ze szkołą,
- dokumentowanie przebiegu projektu,
- przygotowanie sprawozdania z przebiegu realizacji rocznego planu wspomagania.



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł I. Idea procesowego wspomagania

Zadania SORE w kontekście realizacji RPW

Etap I – Diagnoza

Diagnoza jest pierwszym etapem rocznego planu wspomagania. W trakcie diagnozy SORE, we współpracy z dyrektorem i nauczycielami oraz z wykorzystaniem informacji zawartych w dokumentacji szkoły / przedszkola (w szczególności wyniki ewaluacji wewnętrznej, raport z ewaluacji zewnętrznej oraz wyniki egzaminów zewnętrznych), szczegółowo analizuje potrzeby danej placówki. Rezultatem przeprowadzenia diagnozy jest wybór tematów ofert, które będą realizowane w szkole czy przedszkolu, a także określenie zasad i etapów dotyczących realizacji RPW.

Etap II – Doskonalenie pracy nauczycieli

Drugim etapem realizacji wsparcia jest przeprowadzenie doskonalenia nauczycieli zgodnie z rocznym planem wspomagania. Za organizację zadania odpowiedzialny jest SORE, który może, w miarę zaistniałych potrzeb, pozyskać ekspertów zewnętrznych będących specjalistami w zakresie tematyki RPW, np. pracy z uczniem ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi lub uczniem młodszym.

Sugerowanymi formami doskonalenia nauczycieli są:

- a) warsztaty dla nauczycieli rozumiane jako każde aktywne metody szkoleniowe, angażujące uczestników w różnego rodzaju ćwiczenia, gry, symulacje lub inne działania mające na celu nabywanie wiedzy, doskonalenie umiejętności oraz kształtowanie postaw uczestników. Grupa warsztatowa powinna liczyć 15 – 20 uczestników. W ramach jednego RPW powinno zostać przeprowadzonych 5 – 6 modułów warsztatów (moduł zajęć warsztatowych rozumiany jest tutaj jako forma kształcenia w wymiarze trzech godzin dydaktycznych),
- b) inne formy spotkań grupowych (wykłady, konsultacje grupowe) rozumiane jako każde spotkanie zespołu nauczycieli (grupa licząca ok. 25 osób, w zależności od formy pracy



i liczebności grona), które ma na celu zwiększenie kompetencji uczestników w zakresie tematyki objętej wspomaganiami.

Realizacja tego etapu powinna odbyć się jak najwcześniej, aby następnie pozostał czas na wdrażanie nabytej wiedzy i utrwalanie w praktyce szkolnej wypracowanych rozwiązań. Warsztaty doskonalące można też zaplanować po określonym czasie (1 – 3 miesiące) przeznaczonym na wdrażanie już nabytej wiedzy i zbieranie doświadczeń.

W przypadku organizacji warsztatów i spotkań grupowych podano optymalną liczbę uczestników. Jeżeli plan wspomagania realizowany jest w dużej szkole (liczba uczestników warsztatów przekracza 20 osób), zaleca się przeprowadzenie warsztatów w dwóch grupach.

Etap III – Pomoc w przełożeniu nowych umiejętności nauczycieli na szkolną praktykę.

Kolejnym etapem realizacji RPW jest pomoc w przełożeniu nowych umiejętności nauczycieli na szkolną praktykę. Aby efekt doskonalenia został osiągnięty w optymalnym stopniu, nauczyciele powinni mieć dodatkowo okazję do regularnej wymiany doświadczeń i rozmowy na temat działań sprawdzających się w praktyce i napotkanych trudności. Powinien towarzyszyć im w tym wspierający konsultant, moderator spotkań – taka jest właśnie rola szkolnego organizatora rozwoju edukacji na tym etapie realizacji planu wspomagania szkoły. W tym celu w harmonogramie RPW należy zaplanować cykliczne konsultacje indywidualne i/lub grupowe (6 – 8 spotkań, trwających średnio po dwie godziny każde).

W trakcie konsultacji indywidualnych nauczyciel może przedyskutować z SORE (lub ekspertem) swoje wątpliwości, omówić problemy, przedstawić nowe rozwiązania związane z wdrażaniem do rzeczywistości szkolnej umiejętności nabytych w formach doskonalenia prowadzonego w ramach realizowanego RPW.

W trakcie konsultacji grupowych nauczyciele mogą dodatkowo wymienić się doświadczeniami i spostrzeżeniami, poszukiwać wspólnie nowych rozwiązań, omówić bieżące problemy związane z wdrażaniem do rzeczywistości szkolnej umiejętności nabytych w formach doskonalenia



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł I. Idea procesowego wspomagania

prowadzonego w ramach realizowanego RPW. Konsultacje grupowe prowadzi SORE (lub ekspert zewnętrzny), który może pełnić tu rolę konsultanta, mentora lub facilitatora.

W związku z realizacją RPW również przed dyrektorem szkoły może pojawić się wiele dodatkowych wyzwań. Zwłaszcza wtedy, gdy po zetknięciu ze szkolną rzeczywistością zaplanowane działania zaczynają wydawać się zbyt trudne w realizacji. Dyrektor może w trakcie realizacji RPW korzystać z indywidualnego wsparcia, m.in. w obszarze radzenia sobie z nowymi okolicznościami, które niesie ze sobą wprowadzanie RPW (np. promocja zmiany, radzenie sobie z oporem, zniechęceniem, rozwiązywanie pojawiających się problemów itp.). Osobą wspierającą dyrektora jest SORE, który pełni tu rolę coacha.

Etap IV – Przygotowanie sprawozdania z rocznego planu wspomagania

Po zakończeniu realizacji rocznego planu wspomagania szkoły SORE przeprowadza podsumowanie wdrożenia, a sporządzone sprawozdanie przedstawia dyrektorowi i radzie pedagogicznej. Wspólna refleksja nad sprawozdaniem i płynącymi z niego wnioskami kończy pracę nad daną ofertą doskonalenia nauczycieli prowadzoną w ramach rocznego planu wspomagania szkoły.

ROLA SORE

SORE pracuje w bezpośrednim kontakcie ze szkołą, jednak – ponieważ jest osobą z zewnątrz – nie pozna jej lepiej i nie zdobędzie bardziej adekwatnych informacji, niż dyrektor czy pracujący w szkole nauczyciele. To do nich należy więc ostatecznie przeprowadzenie autodiagnozy, a następnie określenie priorytetów rozwoju szkoły i sformułowanie oczekiwań. Dopiero to może być punktem wyjścia do planowania konkretnych działań i konstruowania rocznego planu wspomagania korzystając z jednej z ofert doskonalenia proponowanych w ramach projektów powiatowych. SORE w opisanym procesie łączy funkcję koordynatora działań, moderatora, facilitatora procesu i coacha. Angażuje się w organizowanie działań mających na celu



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



opracowanie diagnozy potrzeb rozwojowych: może m.in. dostarczać odpowiednich narzędzi, pomagać w zbieraniu i interpretacji danych o sytuacji w szkole, badać potrzeby i problemy różnych grup. Jednak korzysta przede wszystkim z informacji przekazanych mu przez dyrektora w trakcie wywiadu oraz z wiedzy uzyskanej od nauczycieli. Następnie prowadzi warsztat diagnostyczny – rozwojowy dla powołanego w tym celu zespołu nauczycieli. Planowanym efektem warsztatu jest określenie priorytetowego w danym roku szkolnym obszaru do rozwoju i doprecyzowanie elementów RPW. Warto podkreślić, że ostateczne decyzje dotyczące określenia priorytetów, wokół których będzie budowany RPW należą do szkoły i jej dyrektora.

Jak wynika z Raportu¹⁴ z pilotażowej diagnozy potrzeb rozwojowych szkół, w szkołach objętych pilotażem stwierdzono, iż kluczową rolę w powodzeniu całego przedsięwzięcia (jakim była pilotażowa diagnoza potrzeb rozwojowych szkoły) jest postawa dyrektora. Jednocześnie stwierdzono różną gotowość dyrektorów i nauczycieli do uczestniczenia w działaniach rozwojowych. Ważną obserwacją była również rola kompetencji „osoby z zewnątrz” związana z moderowaniem pracy grupy. Mając na względzie fakt, iż SORE w projekcie będącym pilotażem nowego modelu doskonalenia, jak i nauczyciele i pracownicy instytucji wsparcia szkoły pełniący zadania SORE (obowiązkowo od 1 stycznia 2016 r.), będą na różnych etapach wspomagania szkoły pracowali z grupą, ten pakiet umiejętności jest szczególnie istotny z punktu widzenia powodzenia pracy z grupą.

Ważną rekomendacją zespołu badawczego była również „rola realnej diagnozy jako podstawy do wszelkich działań rozwojowych (...) Koncentracja na rzeczywistych, konkretnych problemach szkoły definiowanych przez osoby odpowiedzialne za jej funkcjonowanie była kluczowa w kontekście zaangażowania, motywacji do pracy oraz sensowności podejmowanych działań. Tak silna identyfikacja z określonym obszarem rozwojowym znacznie zwiększa szansę na jego rzeczywiste wdrożenie”¹⁵. Raport szczegółowo uzasadnia również rolę kompetencji w zakresie

¹⁴ Raport z pilotażowej diagnozy potrzeb rozwojowych szkół przeprowadzonej przez Wszechnicę Uniwersytetu Jagiellońskiego, dostępny jest na stronie: http://www.ore.edu.pl/strona-ore/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=121:raporty&Itemid=1017, (dostęp z dnia 28.07.2013 r.).

¹⁵ Raport z pilotażowej diagnozy potrzeb rozwojowych szkół przeprowadzonej przez Wszechnicę Uniwersytetu Jagiellońskiego, dostępny jest na stronie: http://www.ore.edu.pl/strona-ore/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=121:raporty&Itemid=1017, (dostęp z dnia 28.07.2013 r.).



zarządzania projektami, pracę konsultantów w zespołach (OUS) oraz szerokie spektrum umiejętności osoby pełniącej zadania wspomagania szkoły.

WNIOSKI

Nowoczesny system wspomagania zakłada, że działania SORE są pozbawione znamion kontroli czy oceny. Jego zadania różnią się od zadań nadzoru pedagogicznego, mogą być jego konsekwencją, uzupełnieniem. Ewaluacja wewnętrzna (lub zewnętrzna) prowadzona w szkole może być dobrym punktem wyjścia do pogłębionej diagnozy, w wyniku której szkoła wyłoni priorytety do swojej rocznej czy wieloletniej pracy. Osoba SORE, a zwłaszcza jego postawa, jest kluczowa dla powodzenia działań podejmowanych w szkołach przystępujących do projektu. Dzieje się tak, ponieważ efekt realizacji rocznego planu wspomagania zależy w dużej mierze od otwartości dialogu oraz bezpiecznej atmosfery, w której jest on prowadzony bez obaw o konsekwencje ujawnianych informacji.

Drugim kluczowym czynnikiem, decydującym o sukcesie jest postawa dyrektora szkoły. Będzie ona niezwykle istotna w całym procesie realizacji podjętych działań i w dużej mierze zadecyduje o zaangażowaniu pracowników szkoły i dostrzeżeniu przez nich w nadchodzących zmianach szansy na rozwój za równo osobisty, jak i całej placówki.

Realizowane obecnie przez ORE szkolenia dla pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań szkolnego organizatora rozwoju edukacji mają umożliwić wszystkim zainteresowanym uzyskanie uniwersalnych kompetencji pozwalającym wspierać rozwój szkoły w wybranym przez nią zakresie. Uczestnicy 14 – dniowego cyklu szkoleń zostaną przygotowani do pełnienia funkcji konsultanta rozwoju organizacyjnego tj. osoby, która łącząc umiejętności koordynatora projektów, moderatora, facylitatora i coacha efektywnie wspiera szkołę w procesach całościowego ustawicznego uczenia się i rozwoju. Odbiorcy szkoleń „rozwiną umiejętności niezbędne do zespołowej realizacji zakontraktowanych, spójnych i celowych procesów rozwojowych, ukierunkowanych na kompleksowe zaspokojenie potrzeb szkoły w określonym zakresie i określonym celu. Uczestnicy niezależnie od rodzaju placówki, w której pracują wezmą udział w serii intensywnych treningów interaktywnych rozwijających praktyczne umiejętności związane



z inspirowaniem, motywowaniem, ukierunkowywaniem, koordynowaniem oraz rozliczaniem kompleksowych zmian”¹⁶.

Podsumowując: osoba wspomagająca będąca spoza szkoły, będzie odpowiedzialna za procesowe wsparcie szkoły na wszystkich etapach jego realizacji. Szerzej o poszczególnych etapach wspomagania zostanie opisane w dalszej części niniejszego opracowania (w kolejnych modułach tematycznych).

1.3. WYMAGANIA PAŃSTWA WOBEC POLSKIEJ SZKOŁY I PRZEDSZKOLI

„Nowoczesna szkoła oraz placówka oświatowa, chcąc sprostać wyzwaniom współczesnego świata musi zmierzyć się z wieloma, często nowymi zadaniami. Jednym z nich jest ciągła dbałość o podnoszenie jakości kształcenia. Realizując projekty innowacyjne, szkoła nie może być jednak pozostawiona sama sobie. W procesie poprawy efektywności kształcenia szkole potrzebni są sojusznicy pomagający w przygotowywaniu ścieżek rozwoju oraz towarzyszący jej w trakcie wprowadzania w życie wypracowanych rozwiązań. Właśnie takim nowym zadaniem wprowadzonym rozporządzeniem Ministra Edukacji Narodowej z 7 października 2009 roku *w sprawie sprawowania nadzoru pedagogicznego*, jest obowiązek prowadzenia ewaluacji (...) i wykorzystywania jej wyników do doskonalenia jakości pracy szkoły”¹⁷. Założenia nowego systemu wspomagania szkół, łączą niejako system nadzoru pedagogicznego z nowoczesnym systemem wsparcia szkół i placówek. Model nadzoru pedagogiczny opiera się bowiem na założeniu, że szkoły mogą i powinny podejmować wartościowe inicjatywy edukacyjne w zakresie realizacji oświatowej polityki państwa i wymagań stawianych szkole, które są odpowiedzią na wyzwania polskiej edukacji.

¹⁶ Za: http://www.ore.edu.pl/strona-ore/index.php?option=com_content&view=article&id=3496:szkolenia-z-zakresu-kompleksowego-wspomagania-pracy-szko-sore&catid=191:szkolni-organizatorzy-rozwoju-edukacji-sore&Itemid=1697, (dostęp z dnia 27.07.2013 r.).

¹⁷ Fragment przedmowy Krystyny Szumilas do publikacji ORE „Autoewaluacja w szkole”.



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł I. Idea procesowego wspomagania

Załącznik do Rozporządzenie MEN z dnia 10 maja 2013 r. zmieniającego rozporządzenie w sprawie nadzoru pedagogicznego z dnia 7 października 2009 r. szczegółowo definiuje obecnie po 12 wymagań państwa, odrębnie wobec różnych typów szkół i placówek oświatowych

Brzmienie poszczególnych wymagań w odniesieniu do wybranych grup odbiorców nieco różni się od siebie, jednak zakres tematyczny jest taki sam. Wobec powyższego na potrzeby niniejszego opracowania zostaną przytoczone wymagania dedykowane do szkół podstawowych, gimnazjów, szkół ponadgimnazjalnych, szkół artystycznych, placówek kształcenia ustawicznego, placówek kształcenia praktycznego oraz ośrodków dokształcania i doskonalenia zawodowego.

Są to:

- Wymaganie 1** Szkoła lub placówka realizuje koncepcję pracy ukierunkowaną na rozwój uczniów.
- Wymaganie 2** Procesy edukacyjne są zorganizowane w sposób sprzyjający uczeniu się.
- Wymaganie 3** Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności określone w podstawie programowej.
- Wymaganie 4** Uczniowie są aktywni.
- Wymaganie 5** Respektowane są normy społeczne.
- Wymaganie 6** Szkoła lub placówka wspomaga rozwój uczniów, z uwzględnieniem ich indywidualnej sytuacji.
- Wymaganie 7** Nauczyciele współpracują w planowaniu i realizowaniu procesów edukacyjnych.
- Wymaganie 8** Promowana jest wartość edukacji.
- Wymaganie 9** Rodzice są partnerami szkoły lub placówki.
- Wymaganie 10** Wykorzystywane są zasoby szkoły lub placówki oraz środowiska lokalnego na rzecz wzajemnego rozwoju.



Wymaganie 11 Szkoła lub placówka, organizując procesy edukacyjne, uwzględnia wnioski z analizy wyników sprawdzianu¹⁸, egzaminu gimnazjalnego¹⁹, egzaminu maturalnego, egzaminu potwierdzającego kwalifikacje zawodowe i egzaminu potwierdzającego kwalifikacje w zawodzie oraz innych badań zewnętrznych i wewnętrznych.

Wymaganie 12 Zarządzanie szkołą lub placówką służy jej rozwojowi.

Przeprowadzana na podstawie ww. wymagań ewaluacja zewnętrzna w szkołach będzie miała na celu ustalenie poziomu spełnienia wymagań, przy założeniu, że:

poziom A - oznaczać będzie bardzo wysoki stopień wypełniania wymagania przez szkołę lub placówkę,

poziom B - oznaczać będzie wysoki stopień wypełniania wymagania,

poziom C - oznaczać będzie średni stopień wypełniania wymagania,

poziom D - oznaczać będzie podstawowy stopień wypełniania wymagania,

poziom E – oznaczać będzie niski stopień wypełniania wymagania.

Załącznik do rozporządzenia, o którym mowa charakteryzuje poszczególne wymagania odrębnie dla poziomu D i B.

Analizując zestawienie ocen wynikających z raportu ewaluacji zewnętrznej, warto sięgnąć do pogłębionych analiz zwłaszcza tych wymagań, które cechuje niski poziom oceny. Lektura opisowa wyводу, na podstawie którego wnioskowano o przyznaniu takiej, a nie innej oceny, będzie cenną wskazówką dla czytającego. Zakłada się, że dane zawarte w raporcie są wiarygodne, rzetelne, trafne, tzn., że dotyczą tego, czego powinny, pochodzą z różnych źródeł oraz są wolne od

¹⁸ Dotyczy sprawdzianu przeprowadzanego w ostatnim roku nauki w szkole podstawowej, w klasie VI ogólnokształcącej szkoły muzycznej I stopnia oraz w klasie III ogólnokształcącej szkoły baletowej.

¹⁹ Dotyczy sprawdzianu przeprowadzanego w ostatnim roku nauki w gimnazjum, w klasie III ogólnokształcącej szkoły muzycznej II stopnia, w klasie III ogólnokształcącej szkoły sztuk pięknych oraz w klasie VI ogólnokształcącej szkoły baletowej.



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł I. Idea procesowego wspomagania

uprzedzeń. Stanowią zatem cenne źródło informacji o placówce, z którą przyjdzie współpracować osobie odpowiedzialnej za wspomaganie pracy szkoły.

UWAGA! Przedstawione poniżej wymagania państwa wobec szkół obowiązują od 1 września 2013r.

Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół” współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

II. WYMAGANIA WOBEC SZKÓŁ PODSTAWOWYCH, GIMNAZJÓW, SZKÓŁ PONADGIMNAZJALNYCH, SZKÓŁ ARTYSTYCZNYCH, PLACÓWEK KSZTAŁCENIA USTAWICZNEGO, PLACÓWEK KSZTAŁCENIA PRAKTYCZNEGO ORAZ OŚRODKÓW DOKSZTAŁCANIA I DOSKONALENIA ZAWODOWEGO²⁾

Wymaganie	Charakterystyka wymagania na poziomie D	Charakterystyka wymagania na poziomie B
1. Szkoła lub placówka realizuje koncepcję pracy ukierunkowaną na rozwój uczniów	Szkoła lub placówka działa zgodnie z przyjętą przez radę pedagogiczną własną koncepcją pracy, uwzględniającą potrzeby rozwojowe uczniów, specyfikę pracy szkoły lub placówki oraz zidentyfikowane oczekiwania środowiska lokalnego. Koncepcja pracy szkoły lub placówki jest znana uczniom i rodzicom oraz przez nich akceptowana.	Koncepcja pracy szkoły lub placówki jest przygotowywana, modyfikowana i realizowana we współpracy z uczniami i rodzicami.
2. Procesy edukacyjne są zorganizowane w sposób sprzyjający uczeniu się	Planowanie procesów edukacyjnych w szkole lub placówce służy rozwojowi uczniów. Uczniowie znają stawiane przed nimi cele uczenia się i formułowane wobec nich oczekiwania. Informowanie ucznia o jego postępach w nauce oraz ocenianie pomagają uczniom uczyć się i planować ich indywidualny rozwój. Nauczyciele kształtują u uczniów umiejętność uczenia się. Nauczyciele i uczniowie tworzą atmosferę sprzyjającą uczeniu się. Nauczyciele motywują uczniów do aktywnego uczenia się i wspierają ich w trudnych sytuacjach. Nauczyciele stosują różne metody pracy dostosowane do potrzeb ucznia, grupy i oddziału.	Organizacja procesów edukacyjnych umożliwia uczniom powiązanie różnych dziedzin wiedzy i jej wykorzystanie. Taka organizacja procesów edukacyjnych pomaga uczniom zrozumieć świat oraz lepiej funkcjonować w społeczności lokalnej. Uczniowie mają wpływ na sposób organizowania i przebieg procesu uczenia się. Czują się odpowiedzialni za własny rozwój. Uczniowie uczą się od siebie nawzajem. W szkole lub placówce stosuje się nowatorskie rozwiązania służące rozwojowi uczniów.
3. Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności określone w podstawie	W szkole lub placówce realizuje się podstawę programową z uwzględnieniem osiągnięć uczniów z poprzedniego etapu edukacyjnego. Podstawa programowa jest realizowana z wykorzystaniem zalecanych warunków i sposobów jej realizacji. W szkole lub placówce monitoruje się i analizuje osiągnięcia każdego ucznia, z uwzględnieniem jego możliwości rozwojowych, formułuje	Wdrażane wnioski z monitorowania i analizowania osiągnięć uczniów przyczyniają się do wzrostu efektów uczenia się i osiągania różnorodnych sukcesów edukacyjnych uczniów. Wyniki analizy osiągnięć uczniów, w tym uczniów, którzy ukończyli dany etap edukacyjny, potwierdzają skuteczność podejmowanych działań dydaktyczno-wychowawczych. Uczniowie odnoszą sukces na wyższym etapie kształcenia lub na rynku



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół” współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

programowej	się i wdraża wnioski z tych analiz.	pracy.
4. Uczniowie są aktywni	<p>Uczniowie są zaangażowani w zajęcia prowadzone w szkole lub placówce i chętnie w nich uczestniczą.</p> <p>Nauczyciele stwarzają sytuacje, które zachęcają każdego ucznia do podejmowania różnorodnych aktywności.</p>	Uczniowie inicjują i realizują różnorodne działania na rzecz własnego rozwoju, rozwoju szkoły lub placówki i społeczności lokalnej oraz angażują w nie inne osoby.
5. Respektowane są normy społeczne	<p>Działania szkoły lub placówki zapewniają uczniom bezpieczeństwo fizyczne i psychiczne, a relacje między wszystkimi członkami społeczności szkolnej są oparte na wzajemnym szacunku i zaufaniu.</p> <p>Uczniowie współpracują ze sobą w realizacji przedsięwzięć będących wynikiem działań samorządu uczniowskiego. Zasady postępowania i współżycia w szkole lub placówce są uzgodnione i przestrzegane przez uczniów, pracowników szkoły i rodziców.</p>	W szkole lub placówce, wspólnie z uczniami i rodzicami, analizuje się podejmowane działania wychowawcze, w tym mające na celu eliminowanie zagrożeń oraz wzmacnianie właściwych zachowań. Ocenia się ich skuteczność oraz, w razie potrzeb, modyfikuje.
6. Szkoła lub placówka wspomaga rozwój uczniów, z uwzględnieniem ich indywidualnej sytuacji	<p>W szkole lub placówce rozpoznaje się możliwości psychofizyczne i potrzeby rozwojowe, sposoby uczenia się oraz sytuację społeczną każdego ucznia.</p> <p>Zajęcia rozwijające zainteresowania i uzdolnienia, zajęcia dydaktyczno-wyrównawcze i specjalistyczne organizowane dla uczniów wymagających szczególnego wsparcia w rozwoju lub pomocy psychologiczno-pedagogicznej oraz zajęcia rewalidacyjne dla uczniów niepełnosprawnych są odpowiednie do rozpoznanych potrzeb każdego ucznia.</p> <p>Szkoła lub placówka współpracuje z poradniami psychologiczno-pedagogicznymi i innymi podmiotami świadczącymi poradnictwo i pomoc uczniom, zgodnie z ich potrzebami i sytuacją społeczną.</p> <p>W szkole lub placówce są realizowane działania antydyskryminacyjne obejmujące całą społeczność szkoły lub placówki.</p>	<p>W szkole lub placówce są prowadzone działania uwzględniające indywidualizację procesu edukacji w odniesieniu do każdego ucznia.</p> <p>W opinii rodziców i uczniów wsparcie otrzymywane w szkole lub placówce odpowiada ich potrzebom.</p>

²⁾ Nie dotyczy szkół zorganizowanych w młodzieżowych ośrodkach wychowawczych, młodzieżowych ośrodkach socjoterapii i specjalnych ośrodkach szkolno-wychowawczych.





Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół” współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

7. Nauczyciele współpracują w planowaniu i realizowaniu procesów edukacyjnych	Nauczyciele, w tym nauczyciele pracujący w jednym oddziale, współpracują ze sobą w planowaniu, organizowaniu, realizowaniu i modyfikowaniu procesów edukacyjnych. Wprowadzanie zmian dotyczących przebiegu procesów edukacyjnych (planowanie, organizacja, realizacja, analiza i doskonalenie) następuje w wyniku ustaleń między nauczycielami.	Nauczyciele wspólnie rozwiązują problemy, doskonalą metody i formy współpracy. Nauczyciele pomagają sobie nawzajem w ewaluacji i doskonaleniu własnej pracy.
8. Promowana jest wartość edukacji	W szkole lub placówce prowadzi się działania kształtujące pozytywny klimat sprzyjający uczeniu się. W szkole lub placówce prowadzi się działania kształtujące postawę uczenia się przez całe życie.	Szkoła lub placówka wykorzystuje informacje o losach absolwentów do promowania wartości edukacji. Działania realizowane przez szkołę lub placówkę promują wartość edukacji w społeczności lokalnej.
9. Rodzice są partnerami szkoły lub placówki	Szkoła lub placówka pozyskuje i wykorzystuje opinie rodziców na temat swojej pracy. W szkole lub placówce współpracuje się z rodzicami na rzecz rozwoju ich dzieci. Rodzice współdecydują w sprawach szkoły lub placówki i uczestniczą w podejmowanych działaniach.	W szkole lub placówce są realizowane inicjatywy rodziców na rzecz rozwoju uczniów oraz szkoły lub placówki.
10. Wykorzystywane są zasoby szkoły lub placówki oraz środowiska lokalnego na rzecz wzajemnego rozwoju	Prowadzi się rozpoznanie potrzeb i zasobów szkoły lub placówki oraz środowiska lokalnego i na tej podstawie podejmuje inicjatywy na rzecz ich wzajemnego rozwoju. Szkoła lub placówka w sposób systematyczny i celowy, z uwzględnieniem specyfiki jej działania, współpracuje z instytucjami i organizacjami działającymi w środowisku lokalnym.	Współpraca szkoły lub placówki ze środowiskiem lokalnym wpływa na ich wzajemny rozwój. Współpraca szkoły lub placówki z instytucjami i organizacjami działającymi w środowisku lokalnym wpływa korzystnie na rozwój uczniów.



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganii szkół” współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

11. Szkoła lub placówka, organizując procesy edukacyjne, uwzględnia wnioski z analizy wyników sprawdzianu³⁾, egzaminu gimnazjalnego⁴⁾, egzaminu maturalnego, egzaminu potwierdzającego kwalifikacje zawodowe i egzaminu potwierdzającego kwalifikacje w zawodzie oraz innych badań zewnętrznych i wewnętrznych

W szkole lub placówce analizuje się wyniki sprawdzianu i egzaminów oraz wyniki ewaluacji zewnętrznej i wewnętrznej. Analizy prowadzą do formułowania wniosków i rekomendacji, na podstawie których nauczyciele planują i podejmują działania. Działania prowadzone przez szkołę lub placówkę są monitorowane i analizowane, a w razie potrzeb – modyfikowane.

W szkole lub placówce wykorzystuje się wyniki badań zewnętrznych i prowadzi badania wewnętrzne, odpowiednio do potrzeb szkoły lub placówki, w tym badania osiągnięć uczniów i losów absolwentów.

Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół” współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

12. Zarządzanie szkołą lub placówką służy jej rozwojowi

Zarządzanie szkołą lub placówką koncentruje się na wychowaniu, nauczaniu i uczeniu się oraz zapewnieniu odpowiednich do realizacji tych zadań warunków. Zarządzanie szkołą lub placówką sprzyja indywidualnej i zespołowej pracy nauczycieli oraz doskonaleniu zawodowemu.

Ewaluacja wewnętrzna jest przeprowadzana wspólnie z nauczycielami.

W procesie zarządzania, w oparciu o wnioski wynikające z

nadzoru pedagogicznego, podejmuje się działania służące rozwojowi szkoły lub placówki.

Zarządzanie szkołą lub placówką prowadzi do podejmowania nowatorskich działań, innowacji i eksperymentów.

Zarządzanie szkołą lub placówką sprzyja udziałowi nauczycieli i innych pracowników szkoły lub placówki oraz uczniów i rodziców w procesie podejmowania decyzji dotyczących szkoły lub placówki.

Dyrektor podejmuje skuteczne działania zapewniające szkole lub placówce wspomaganie zewnętrzne odpowiednie do jej potrzeb.

³⁾ Dotyczy sprawdzianu przeprowadzanego w ostatnim roku nauki w szkole podstawowej, w klasie VI ogólnokształcącej szkoły muzycznej I stopnia oraz w klasie III ogólnokształcącej szkoły baletowej.

⁴⁾ Dotyczy egzaminu przeprowadzanego w ostatnim roku nauki w gimnazjum, w klasie III ogólnokształcącej szkoły muzycznej II stopnia, w klasie III ogólnokształcącej szkoły sztuk pięknych oraz w klasie VI ogólnokształcącej szkoły baletowej



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

PODSUMOWANIE

Realizacja wymagań państwa przez szkoły i placówki oświatowe oraz prowadzenie ewaluacji wewnętrznej i poddanie się ewaluacji zewnętrznej, to nic innego jak wzięcie odpowiedzialności za własne działania. To równocześnie proces wglądu, który pozwala na mądre i refleksyjne podejmowanie decyzji korygujących określone działania szkoły.





2. PROCES PRZEPROWADZANIA SZKOŁY PRZEZ ZMIANĘ – ROLA WSPOMAGANIA

„Ludzie, którzy tracą czas czekając, aż zaistnieją najbardziej sprzyjające warunki, nigdy nic nie zdziałają. Najlepszy czas na działanie jest teraz!”

/Mark Fisher/

Streszczenie

Drugi dzień modułu I to czas wędrówki w głąb psychologii zmiany. Uczestnicy znają już założenia nowego modelu wspomagania szkół i placówek oświatowych oraz mają świadomość zakresu obowiązków jaki się z tym dla nich wiąże. Przyszła pora spojrzeć na całość zagadnienia z metapoziomu, aby zrozumieć mechanizmy społeczno – psychologiczne, które będą towarzyszyły wdrażanej zmianie.

Dziś jak nigdy wcześniej głośno mówi się o zmianach jako o czymś typowym dla naszych czasów, a już Owidiusz głosił: „Czasy się zmieniają i my zmieniamy się wraz z nimi”. Współcześni badacze życia społecznego również nie odstają w swych poglądach. Ducker (1992) głosi, że „jedynym stałym elementem współczesnych organizacji jest... zmiana”. Próba radzenia sobie z nowymi problemami i wyzwaniem, za pomocą starych metod i zasad, zawsze generują skutek odwrotny od zamierzonego. Mając na względzie fakt, iż szkoła ma znamiona typowe dla organizacji, teza Duckera wydaje się być bardzo na miejscu. Zdaniem Puchalskiego (2008, s. 220) „im szybciej zrozumiemy zjawisko nieuchronności zmian cywilizacyjnych i właściwie określimy ich przebieg, tym lepiej uda się zdefiniować strategię działań dostosowawczych”. Myśląc o dość szczególnym profilu tej organizacji jaką jest szkoła, warto podjąć wszelkie staranne przemyślane kroki aby umieć właściwie zarządzać zmianą i/lub przeprowadzać szkołę przez proces zmiany. Rolą osoby pełniącej zadania SORE będzie umiejętne towarzyszenie szkole w procesie zmian na każdym jej etapie.

Niniejsze opracowanie nie jest w stanie wyczerpać tematu zmiany w szerokim jej ujęciu. W tej chwili autorki skoncentrują się zatem na tych aspektach zmiany, które są istotne z punktu widzenia procesowego wspomaganie szkoły i placówek oświatowych. Temat zmiany będzie również poruszany w kolejnych modułach szkoleniowych.

Kiedy mowa o zmianie jako procesie, nie sposób pominąć strategii wprowadzania zmian. Od niej bowiem w dużej mierze zależy reakcja na zmianę osób, wobec których jest ona



kierowana. W literaturze przedmiotu można znaleźć opisy wielu z nich. Jednego z rozróżnień dokonali Chin i Benne (General Strategies for Effecting Changes in Human Systems, 1976), którzy strategie wprowadzania zmian podzielili na najbardziej podstawowe i podejmowane intuicyjnie:

„Mówienie – w tej strategii uznaje się, że ludzie kierują się rozsądkiem. Jeżeli zdecydują, że zmiana leży w ich interesie, chętnie dokonają zmiany. Ponadto zakłada się, że wszelki opór wobec zmian może wynikać jedynie z niewiedzy i stereotypów. Aby zwalczyć taki opór, *agent zmiany* musi jedynie przekazać ludziom prawdę, a ich opór zniknie. Pogląd ten nie uwzględnia wartości, postaw i uczuć ludzi. Chociaż ludzie mogą zrozumieć, dlaczego powinni się zmieniać, często nie mają ochoty na dokonanie bolesnych zmian związanych z bardziej złożonymi sytuacjami.

Wymuszanie - polega na nakłanianiu ludzi do zmiany pod groźbą kary lub sankcji. Strategia ta często wiąże się z pieniędzmi i polityką.

Uczestnictwo - wiąże się z procesem zmiany opartym w większym stopniu na współdziałaniu. Często kojarzy się je z funkcją moderatora. Kładzie się nacisk na komunikację i współpracę z osobami zaangażowanymi w zmianę²⁰.

Mianem agenta zmiany określa się osobę, która bierze na siebie odpowiedzialność za wprowadzanie przemian i zarządzanie nimi. Jego głównym zadaniem jest przygotowanie pracowników do wdrożenia zmian. Zazwyczaj jest to osoba z wyższego szczebla zarządzania, która ma wizję i plan przekucia jej w praktykę. Warunkiem koniecznym powodzenia jest jednak zaufanie szeregowych pracowników, co w takiej sytuacji nie zawsze ma miejsce. Agentem zmiany zostaje więc często osoba z grona pracowników niższego szczebla, ale taka, która widzi potrzebę zmiany i cieszy się zaufaniem kolegów oraz ma kompetencje, aby porywać ludzi do działania. W postać agenta zmian może się również wcielić zewnętrzny konsultant, wyspecjalizowany w administrowaniu przemian. Musi to być jednak godny zaufania autorytet inicjujący i zarządzający zmianą. Jego obowiązkiem będzie wówczas podkreślenie moralnego aspektu przemian, a nie tylko celu i sposobu ich realizacji.

²⁰ Za: Domaradzka-Grochowalska, Z., Wachowiak, J. (2012). Szkoła jako organizacja ucząca się. Rola zewnętrznego wsparcia. Materiał szkoleniowy opracowany na potrzeby projektu „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół” współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, dostępny na stronie: http://www.ore.edu.pl/stronaore/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=143:materiay-ze-szkole-szkoa-jako-organizacja-uczca-si-rola-zewntrznego-wsparcia&Itemid=1017, (dostęp z dnia: 24.07.2013 r.).



Innymi zadaniami agenta są:

- organizacja procesu zmian,
- przygotowanie pracowników do ich wprowadzenia,
- pomoc pracownikom w trakcie ich wdrażania,
- usunięcie oporów wobec zmian,
- rozwiązywanie potencjalnych sporów, jakie wywołane zostały przez wprowadzenie zmian,
- pomoc podczas oceniania przez pracowników efektów przemian.

Osoba odpowiedzialna za wspomaganie pracy szkoły może pełnić rolę agenta zmian, ale tylko w zakresie przeprowadzania przez zmianę, w procesie wsparcia. Autonomiczna rola zarządzania pozostaje w rękach dyrektora szkoły.

Rolą agenta zmiany będzie wsparcie na poziomie sprawności wdrażania zmian. Może również pełnić rolę trenera, który pomoże zespołowi wykorzystać jego doświadczenie celem osiągnięcia oczekiwanych postępów. Dodatkowo może być również pośrednikiem między zespołem a innymi osobami/instytucjami, którzy jakkolwiek mają związek z podejmowanymi działaniami w obszarze zmiany. Zakres działania agenta zmiany jest niezwykle szeroki: począwszy od inspirowania ukierunkowanego na diagnozę potrzeb, poprzez kształtowanie relacji społecznych wspierających zmiany i angażowania pracowników w działania na jej rzecz, współuczestniczenia w rozwiązywaniu problemów, które mogą stanąć na drodze podejmowanych działań i wiele, wiele innych. Wszystkie te role zwykle nakładają się na siebie, co wskazuje na złożoność działań agenta. Jednak w pewnych sytuacjach organizacyjnych może on wybierać najskuteczniejszą rolę np. w fazie wejścia do organizacji przydaje się rola adwokata, w sytuacji diagnozy - rola moderatora, a przy tworzeniu strategii zmian – rola identyfikującego różne możliwości. Rola agenta zmiany często wypływa z roli adwokata zmiany, tj. osoby, która jest przekonana o słuszności zmiany, posiadająca motywację, silne argumenty oraz wizję zmian. Adwokat zmiany zamiast koncentrować swoje działania wokół wspólnych wartości raczej odwołuje się do wspólnego interesu określonych grup społecznych. Okazuje się to bardziej efektywne, jeżeli chodzi o procesy integracyjne.

Analizując powyższe role, nie sposób pominąć roli „sponsora zmiany”, czyli osoby która promuje ją z wyższego szczebla zarządu. Sponsor wytycza dalekosiężne cele zmiany, tworzy wizję na poziomie strategicznym, a przede wszystkim nadaje rangę ważności danej zmianie. Nie kieruje jej wdrożeniem, ale jest odpowiedzialny za jego sukces przed swoimi zwierzchnikami. Często przyjmuje na siebie rolę osoby koordynującej proces zmian w organizacji. Rola sponsora nie ma charakteru merytorycznego, a bardziej „polityczny”. Sponsor powinien przede wszystkim posiadać umiejętność zarządzania zmianą, a więc



wskazane jest aby posiadał charyzmę i potrafił inspirować ludzi. Analizując powyższe role ujawniające się w procesie zmiany, można śmiało powiedzieć, że osoba odpowiedzialna za wspomaganie pracy szkoły będzie niejednokrotnie zarówno agentem zmian jak i ich adwokatem. Sponsorem zmian będą natomiast pracownicy wyższych szczebli (niekoniecznie dyrektor szkoły).

Spencer (2010) w klarowny sposób wskazuje na ważne elementy zarządzania zmianą, które mogą być użyteczne w całym procesie:

- zmiany są nieuchronne, przygotuj się na nie;
- obserwuj małe zmiany - będziesz gotów na duże, kiedy nadejdą;
- szybko reaguj na zmiany - im szybciej opracujesz plan działania, tym szybciej odnajdziesz się w nowej sytuacji;
- zmieniaj się - nie daj się wyprzedzić zmianom;
- ciesz się zmianą - delektuj się nową sytuacją;
- spodziewaj się zmian i ciesz się nimi.

Wybór strategii wprowadzania zmiany powinien poprzedzać proces głębokiej analizy i planowania jej wprowadzenia. Aby tego dokonać, pierwszym krokiem będzie zadanie sobie kilku pytań np.

- Jakie zmiany następują w środowisku?
- Jakie ramy czasowe i plan należy przyjąć dla wprowadzania zmian?
- Jakie zmiany należy przewidzieć, aby osiągnąć cele?
- Jakie niepożądane zmiany zajdą, jeżeli nie zostanie wykonane żadne zadanie, aby im zapobiec?
- Z jakiego rodzaju zmianami i z jaką ich liczbą można sobie poradzić?
- Jakiego rodzaju zmiany i w jakiej liczbie pracownicy są w stanie przyswoić i popierać?
- Jak można pomóc pracownikom radzić sobie ze zmianami?
- Jakie będą zależności pomiędzy poszczególnymi etapami zmian, które warto wprowadzić?
- Jak można je skoordynować?
- Gdzie i w jaki sposób powinien rozpocząć się proces zmian?
- Jak zarządzać zmianami? Czy warto korzystać z zewnętrznego konsultanta? Jaką rolę pełniłby konsultant?





Odpowiedzi na powyższe pytania częściowo dały nam badania przeprowadzane na poziomie oceny systemu wspierania szkół, który miał miejsce kilka lat temu. Szereg działań przygotowawczych pozwolił Ministerstwu Edukacji Narodowej – bazując na uzyskanych wynikach – podejmować odważne decyzje i wprowadzać je do rozporządzeń. Efektem tychże jest nowy kompleksowy model wspierania szkół. Przyjęty w założeniach modelu proces systemowego wsparcia przewiduje strategię uczestniczenia na poziomie wsparcia i co ważne – oddania odpowiedzialności za poziom jakości świadczonych usług – szkole.

2.1 FAZY PRZECHODZENIA PRZEZ ZMIANĘ

Kluczowym elementem procesu zmian są ludzie, bowiem od ich postaw, zachowań, zaangażowania zależy powodzenie wszelkich przedsięwzięć – zwłaszcza ukierunkowanych na podnoszenie efektywności i jakości działania. Kiedy pytamy podczas szkoleń z zakresu psychologii zmiany – czym są dla uczestników zmiany? – uzyskiwane odpowiedzi kategoryzują się na dwa bloki. Jednym jest zestaw odpowiedzi oscylujących wobec odpowiedzi ukierunkowanych na emocje – najczęściej wyrażanymi są lęk, opór, niepewność, dyskomfort, strach, ale też czasem zaciekawienie i ekscytacja. Drugim zestawem odpowiedzi są takie, które dotyczą innowacyjności, ulepszania, czegoś nowego. Na etapie intelektualnego rozstrzygnięcia doskonale wiemy z czym kojarzy się nam zmiana. Kiedy w dalszej części szkolenia włączamy eksperyment obrazujący każdemu jego automatyczne schematy poznawcze, okazuje się, że w zdecydowanej większości na pierwszym etapie zmiana kojarzy się ze stratą. W miarę postępowania wspomnianego eksperymentu część uczestników zazwyczaj przewycięża pojawiający się wstępnie opór, a część pozostaje na pewnym etapie wykonania instrukcji i rezygnuje z podejmowania wysiłku. Ograniczają ją nasze schematy myślowe. Przy zmianie rzadko mówimy i dostrzegamy, że coś zyskujemy. Zmiana kojarzy się nam ze stratą. Skupiamy się na wysiłku i często narzekamy na otoczenie i tych którzy zmianę inicjują. To rezultat – musimy czymś uzasadnić stratę, którą ponosimy. W trakcie eksperymentu – pomimo, że nie ma takiej instrukcji – uczestnicy podejmują wysiłek samotnie. To również obrazuje nasze typowe zachowanie w życiu codziennym. W trakcie zachodzących zmian w firmach/szkole ludzie czują się osamotnieni mimo że zmiana dotyczy wszystkich. Wszyscy staramy się dokonać zmian samodzielnie nie prosząc zazwyczaj o pomoc. To jest niezwykle trudne i łatwiej będzie nam się uporać ze zmianą, kiedy zwrócimy się o wsparcie do bliskich lub innych osób którym ufamy. Potrzebujemy wsparcia innych zwłaszcza wówczas kiedy zmiana dotyczy naszych nawyków, zmiany zachowania. Powołując się na przytaczany eksperyment szkoleniowy, uczestnicy mają również przekonać się na własnym doświadczeniu, że przy świeżo wprowadzonej zmianie konieczna jest motywacja do zmiany starych nawyków, potrzeba wsparcia. Zmiana musi



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

zaistnieć na poziomie wiedzy, umiejętności i postawy - wymaga zmiany nastawienia i zwykle wymaga dłuższego czasu. ZMIANA TO PROCES!

Aby zmiany, które sobie zaplanujemy powiodły się i były trwałe - okazuje się, że często nie wystarczy jedynie dobre planowanie. Nie wystarcza również podjęcie działań. Nie wystarczy, że będziemy racjonalnie przekonywać innych do tego, aby podjęli działania zmierzające ku zaplanowanym zmianom. Zmiana nawet planowana jest procesem burzącym dotychczasową równowagę, a zatem zmiana zakłóca poczucie bezpieczeństwa, wymaga wysiłku i zmiany nawyków.

Zdaniem Lewina zmiana którą ogłosisz zostanie odrzucona - a im bardziej będziesz naciskał z tym większym oporem się spotkasz. Wprowadzanie zmian to oddziaływanie na siebie dwóch sił: sprzyjających i hamujących. Obie działają na siebie jak sprężyna. Im bardziej naciskasz tym bardziej odskakuje. Podstawowy błąd, który popełniamy wprowadzając zmiany - to fakt, że od razu podejmujemy kroki, aby zmianę przeprowadzić. Przygotowujemy zmianę – jednak często nie przygotowujemy ludzi do zmiany. Skuteczna zmiana powinna uwzględniać siły działające w całym polu. Oznacza to konieczność ukierunkowania wszystkich sił w jedną stronę. To daje szansę, że całą energią i zaangażowanie zostaną wykorzystane na przeprowadzanie zmian, a nie na walkę z oporem

Skuteczna zmiana polega na skierowaniu obu wektorów
w jednym kierunku



Wybitny ekspert w dziedzinie przywództwa i zarządzania zmianą John Kotter wyróżnia 8 kroków wprowadzania zmian w każdych okolicznościach. Metoda ośmiu kroków obejmuje:



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



1. **Kreowanie poczucia konieczności wprowadzenia zmiany**, w tym uświadamianie o pilności, nieuchronności i ważności jej wprowadzenia. Trzeba pokazać ludziom, co się stanie jeśli zostaną przy stanie obecnym, jeśli nic nie zrobią. Tu nie chodzi o zrozumienie - tu chodzi o zobaczenie i poczucie tego stanu („terapia szokowa”).
2. **Budowę i utrzymanie zespołu kierującego zmianą**. Najczęściej rdzeń tego zespołu stanowi zespół osób decyzyjnych, ale mogą w jego skład wejść również ochotnicy, którzy są liderami czy agentami zmiany spoza wyższego szczebla.
3. **Formułowanie strategicznej wizji i wyławianie inicjatyw ułatwiających przeprowadzenie zmiany**. Idealna wizja jest osiągalna i łatwa do komunikowania, atrakcyjna emocjonalnie oraz mądra strategicznie. Daje zespołowi kierującemu zmianami wyobrażenie sukcesu, wystarczającą ilość informacji oraz poczucie kierunku, dzięki czemu może on błyskawicznie podejmować kolejne decyzje.
4. **Prezentację wizji i strategii tak, aby wzbudzały zaangażowanie pracowników i zachęcały wszystkich do działania**. Jeśli strategia i wizja są dobrze sformułowane i zakładają grę w ważnej sprawie, a zespół kierujący zmianami promuje je z autentycznym zaangażowaniem i w sposób zapadający w pamięć, to pracownicy rozmawiają o nich bez cynizmu, jaki często wzbudzają komunikaty spływające „z góry”. Przekazana w adekwatny do sytuacji i kreatywny sposób prezentacja opracowanej wizji i strategii może rozprzestrzeniać się wirusowo, przyciągając pracowników, którzy zaakceptują ambitny cel przesłania i zaangażują się w jego realizację.
5. **Zmobilizowanie wszystkich do działania oraz usuwanie potencjalnych barier**. Jeżeli zaistnieje taka potrzeba, warto aby na tym etapie zespół kierujący nawiązał współpracę z dodatkowymi (czasem zewnętrznymi) ekspertami dysponującymi niezbędnymi informacjami związanymi z tematem - aby działać prędko i skutecznie.
6. **Określanie krótkoterminowych zadań oraz świętowanie szybkich, widocznych i ważnych zwycięstw**. Zdaniem Kottera ludzie nie mają wiele cierpliwości, więc dowody powodzenia realizacji celu strategicznego muszą pojawić się wcześniej. Najpewniejszą gwarancję sukcesu dają szybkie, oczywiste i jednoznaczne zwycięstwa wyraźnie związane z wizją firmy. Świętowanie tych triumfów podnosi morale ludzi zaangażowanych w działania i skłania pracowników do poparcia wizji.
7. **Utrzymywanie tempa i natężenia działań. Bezustanna nauka na własnych doświadczeniach. Wstrzymywanie się z przedwczesnym deklarowaniem zwycięstwa**. Kiedy firma/szkoła/organizacja zaprzestanie działań wspierających pojawia się opór wynikający z osiągnięcia częściowego sukcesu. Na tym etapie po raz kolejny widać, dlaczego poczucie pilności zmian jest tak ważne dla mobilizacji wysiłku.

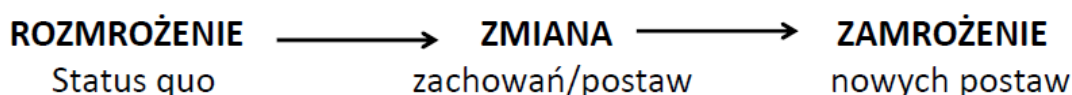


Ono bowiem zmusza ludzi do działania. Jeśli od początku jest niedostateczne lub lekceważone, determinacja ochotników osłabnie i nie oprą się oni pokusie, aby zwolnić tempo lub wręcz się zatrzymać.

8. **Utrwalanie osiągniętych zmian i włączenie ich w kulturę pracy.** Żadna zmiana - ani duża, ani mała - nie jest kompletna, dopóki nie jest utrwalona i nie zostanie wbudowana w codzienną działalność. Nowy kierunek działania lub świeżo wymyślona metoda muszą wsiąknąć w kulturę firmy/szkoły/przedsiębiorstwa, a stanie się tak wówczas, gdy inicjatywa zacznie przynosić widoczne rezultaty i przybliżać organizację do lepszej przyszłości.

Szerzej nt. etapu komunikowania i wdrażania zmiany autorki opiszą w trzecim dniu modułu III niniejszego opracowania.

Model 8 kroków Kottera wpasowuje się w szerszy kontekst zmiany - model trzyetapowy procesu zmiany wg Kurta Lewina. Lewin opracował model przebiegu wdrażania zmiany, kładąc nacisk na fakt, że zmiana dotyczy przede wszystkim ludzi. Celem proponowanego przez Lewina modelu jest takie pokierowanie procesem zmiany, aby jej rezultatem były nie tylko powierzchowne zachowania, ale rzeczywista zmiana postaw osób uczestniczących w procesie. Model ten obejmuje 3 etapy, które naturalnie powinny po sobie nastąpić, aby zmiana była wdrożona z sukcesem:



Zdaniem Lewina ludzie zmieniają swoje:

- **postawy**, jeśli uzyskają pełną akceptację ich reakcji, a źródła ich oporu zostaną wyraźnie rozpatrzone. Spełnienie tego warunku daje szansę na trwałe i prawdziwe zaangażowanie danej osoby;
- **zachowania** - jeśli zmiana zostanie im narzucona i przedstawiona jako „fakt dokonany”, ale wówczas taka zmiana będzie nietrwała, bowiem zyskujemy tylko





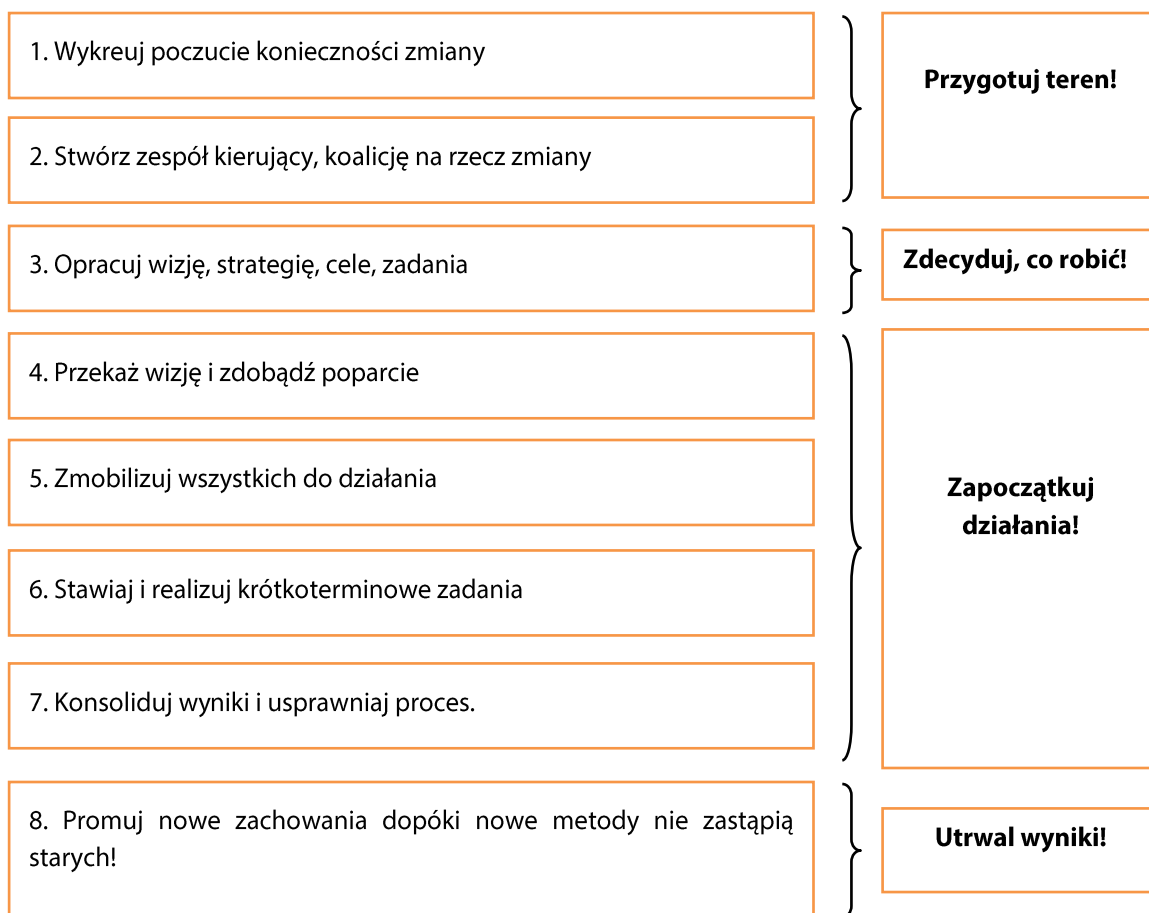
Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

dostosowanie się, a nie akceptację i zaangażowanie. Narzucone zmiany generują opór i nie rodzą porozumienia.

Połączenie modelu 8 kroków Kottera z trzyetapowym procesem zmian Lewina obrazuje poniższa ilustracja:



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Kotter, J., Mueller, P., Rathgeber, H. (2008). *Gdy góra lodowa topnieje*.



Rozmrożenie – zburzenie wcześniejszego porządku – status quo. Zmiana nawyków, starych struktur, wartości, sprawdzonych i rutynowych czynności, zmiana sposobów działania. Wprowadzenie nowych rozwiązań nie jest wyborem, ale koniecznością. Ten etap jest niezwykle trudny dla ludzi i wszystkie towarzyszące mu aktywności powinny być nastawione na lepsze zrozumienie przez pracowników potrzeby przeprowadzenia zmiany. Dodatkową trudnością jest fakt, że powodzeniem przejścia przez ten etap, jest konieczność wywołania ludziach poczucia niezadowolenia z obecnego stanu rzeczy, zmniejszenie ich zadowolenia. Kluczem będzie komunikowanie wizji zmiany i korzyści, jakie można uzyskać, godząc się ze zmianą. Ten etap łatwiej jest przejść wówczas, kiedy ludzie sami mają świadomość kiepskiej kondycji firmy/sami wyczekują zmian.

Zmiana – jej skuteczność zależy od profesjonalnego planu uwzględniającego specyfikę działalności firmy/szkoły/organizacji, jej kultury organizacyjnej oraz stopnia zaangażowania pracowników. Ten etap to czas poszukiwań, eksperymentowania, znajdowania i wprowadzania zmiany, w tym: nowych wzorców zachowań, postaw, wartości, procedur itp. Ważną rolę odgrywa tu lider zmiany, który czujnie obserwuje zachodzące zmiany, adekwatnie do potrzeb reaguje i motywuje do wysiłku.

Zamrożenie – czas kiedy osiągnięta zmiana będzie adaptowana tak długo aż stanie się nawykiem. W tym czasie osiągnięte rezultaty przestają być rozumiane jako coś nowego, a raczej stają się naturalnym stanem. Utrwalenie zmiany ma szansę nastąpić poprzez ich pozytywne wzmocnienie (nagradzanie, pochwały, ukazywania korzyści) i wygaszanie zachowań niepożądanych. Nowe wzorce zachowań stają się na tym etapie obowiązującymi, a działania, które temu towarzyszą, stają się elementem codzienności.

Zdaniem Kottera²¹ najczęstszymi błędami w zarządzaniu zmianą są:

- Nieuświadomienie zespołowi konieczności dokonania zmian (nieuchronności zmian),
- Brak silnej koalicji liderów zmiany (grupy wsparcia),
- Brak precyzyjnie zdefiniowanej wizji zmian, planu i celów (zbyt ogólna wizja),
- Brak wystarczającej komunikacji wizji i planu zmiany (zbyt ogólne komunikaty kadry zarządzającej),
- Brak reakcji na przeszkody utrudniające realizację wizji i planu (zasoby, ludzie, procedury),

²¹ Kotter J. (2012, s. 256-260).



- Brak systematycznego planowania i kreowania szybkich sukcesów („małych sukcesów”),
- Zbyt wczesne świętowanie zwycięstwa (powodujące spadek zainteresowania),
- Brak zakotwiczenia zmian w kulturze organizacyjnej (brak zwyczajów, dobrych praktyk, postaw, zachowań).

2.2 REAKCJE PSYCHOLOGICZNE NA ZMIANĘ

Przejście przez zmianę nie dzieje się w sposób automatyczny. Człowiek nawet nieświadomie się broni przed burzeniem dotychczasowego porządku. Świadomość tych reakcji umożliwia adekwatne reagowanie, a w najgorszym przypadku tylko rozumienie tego co się dzieje z moim umysłem. Każdy, kogo zmiana dotyczy, przechodzi kolejne, naturalne etapy adaptacji do zmiany. Kolejne fazy naszych reakcji mogą - choć nie muszą być świadome.

Wyparcie zmiany

Jest to etap kiedy dominującą emocją jest zaprzeczanie. Nie chcemy przyjmować do wiadomości informacji o wprowadzanych zmianach. W fazie tej informacje o zmianie mogą być traktowane niepoważnie, przeważa, bowiem myślenie, że ta zmiana nie nastąpi albo nas bezpośrednio nie dotyczy. Myśli i wypowiedzi typowe dla tej fazy to:

„Tak naprawdę to jeszcze nic nie wiadomo, co z tej zmiany wynika...”

„Wszystko rozejdzie się jeszcze po kościach...”

„Jednego prezesa przeżyłem, to i kolejnego przeżyję...”

„Właściwie ta zmiana mnie nie dotyczy...”

„Chcę po prostu robić to co do mnie należy...”

„Zmiana wcale mnie nie dotyczy...”

„Nic takiego się nie wydarzy...”



Fazie tej towarzyszy brak świadomości doświadczanych emocji. Występują natomiast podświadoma obawa i strach. Wyraża się to w typowych zachowaniach takich jak: wykonywanie dotychczasowych działań niezwiązanych ze zmianą, ignorowanie inicjatyw wynikających ze zmiany, czy unikanie tematów związanych ze zmianą.

Opór przed zmianą

Następuje kiedy okazuje się, że zmiana jest jednak nieuchronna i jest realną zmianą, która mnie bezpośrednio dotyczy. Nieprzygotowani dostatecznie ludzie na ten etap zmiany, reagują negatywnie i nie widzą potencjalnych możliwości, koncentrując się jedynie na stratach. Sytuacja ta nie sprzyja obiektywnym odczuciom w stosunku do wprowadzanej zmiany. Dominującą emocją na pierwszym etapie jest złość i kierowanie negatywnych emocji w kierunku tych, którzy są zaangażowani we wdrażanie zmiany. Później następuje etap targowania się.

Typowe myśli i wypowiedzi w tej fazie to np.:

„Kto wymyślił takie bezsensowne standardy?”

„Jestem przeciwny tej zmianie!”

„Dlaczego wprowadzają to połączenie w tak głupi sposób?”

„Obawiam się, że nic już nie będzie jak dawniej...”

„Może nie jest idealnie, ale po co mamy cokolwiek zmieniać?”

„Czy nie może zostać tak, jak jest? Przecież jakoś dajemy sobie radę – po co zatem to zmieniać?”

Takim myślom towarzyszą uczucia irytacji, rozdrażnienia, a nawet agresji. Do warstwy świadomości dochodzi też strach i niepewność. Prowadzi to do podburzania innych, krytyki, obiekcji, podkreślania złych stron zmiany i urządzania tzw. „włoskiego strajku”.



UWAGA:

Czasem między etapem oporu i próbą zmiany może pojawić się uczucie przygnębienia, a w skrajnych sytuacjach nawet depresji. Dzieje się tak wówczas, kiedy do świadomości dochodzi myśl o tym, że zmiana jest nieuchronna i że traci się kontrolę nad tym, co się wokół dzieje oraz nie ma w pobliżu nikogo, kto mógłby wesprzeć osobę w kryzysie.

Próba zmiany

Jest to moment przełomowy, kiedy to godzimy się z faktem, że to co stare jest niemożliwe do utrzymania i mimo obaw zaczynamy patrzeć w przyszłość uwzględniając zmianę. To ważny moment, ponieważ zaczynamy dostrzegać pojawiające się przed nami szanse i możliwości wynikające z zaistniałej sytuacji. Myśli oraz wypowiedzi towarzyszące tej fazie to:

„Chyba najgorsze mamy już za sobą”

„Jak sobie poradzę w tej sytuacji?”

„Nie jestem pewien, czy ta zmiana przyniesie korzyści”

„Ta cała zmiana wygląda lepiej, niż się wydawało na początku”

Typowymi odczuciami na tym etapie są niepewność, ale też ekscytacja. Wyraża się to w podejmowaniu prób, eksperymentowaniu, uczeniu się nowych zachowań i rozwijaniu nowych umiejętności. Występuje też pewien schemat postępowania na zasadzie „dwa kroki do przodu, krok do tyłu”.

Aby pomóc przejść przez fazę prób warto:

- wspierać pracownika – wciąż może cofnąć się do oporu,
- pomagać mu rozwijać nowe umiejętności,
- określać zadania, w których potrzebuje twojego wsparcia oraz takie, w których może być samodzielny,
- pytać, chwalić, doceniać i wzmacniać, np.
„Powiedz jak to widzisz”,



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

„Zauważ, udaje ci się już to...”

„Zrobiłeś dobrze to zadanie...”

„Jakiej pomocy ode mnie oczekujesz?”

„To jest naturalne, że błędy się pojawiają”;

- zaoferować konkretną pomoc, dać wskazówki, np.

„Następnym razem zrób to tak...”

„To, co działa w takiej sytuacji, to...”

„Przeczytaj książkę pod tytułem:...”

„Weź udział w szkoleniu na temat...”;

- zlecić zadanie dostosowane do potrzeb pracownika (jak najmniej budzące opór), dzięki realizacji którego osiągnie „małe zwycięstwo” i umocni się w przechodzeniu do fazy zaangażowania.

Adaptacja

To moment, w którym przestajemy dostrzegać zmianę jako przeszkodę, staje się ona czymś naturalnym. Prowadzi to do sytuacji, w której nowe rozwiązania przestają być zmianą, a stają się codzienną pracą. Koncentrujemy się wówczas na pracy i jej efektach, a nie na tym co nowe. Nie oznacza to jednak, że nie widzimy minusów zmiany - pojawia się jednak tendencja do koncentrowania się na jej plusach. Typowe myśli wypowiedzi dla tej fazy to:

„Znów czuję satysfakcję z pracy”

„Nie chciałbym wrócić do stanu sprzed zmiany”

„Jestem zadowolony, że sprostałem wymaganiom, jakie niosła ze sobą ta zmiana”

„Czuję, że w nowych warunkach pracuję efektywnie”.

Towarzyszą temu uczucia spokoju, zadowolenia i entuzjazmu. Natomiast typowe zachowania dla tej fazy to ulepszanie i poszukiwanie nowych rozwiązań, efektywne wykonywanie obowiązków i dobra praca zespołowa. To co na końcu procesu jest niezwykle ważne, to



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

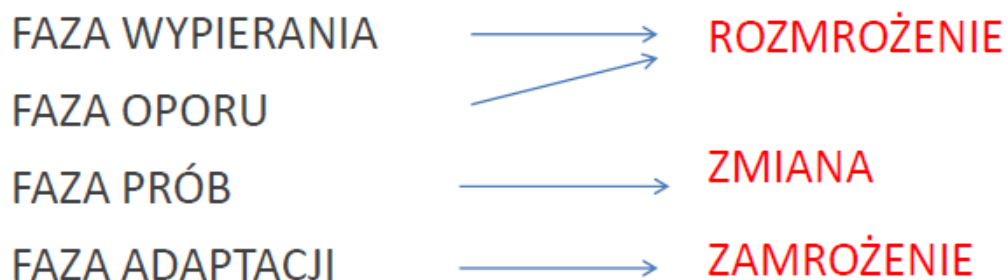


świętowanie zmiany. Wszak wymagała ona od nas wysiłku, a tam gdzie się on pojawia musi być też satysfakcja z wykonanego dzieła.

Z punktu widzenia pracy osoby wspomagającej szkołę w rozwoju ważne jest to, że aż do samego momentu adaptacji zmiany istnieje silna potrzeba utwierdzenia pracowników szkoły, że zmiana jest nieuchronna.

2.3. ISTOTA ZMIANY – ETAP ROZMRAŻANIA

Etap rozmrażania jest najtrudniejszym, ale zarazem niezwykle fascynującym elementem całego procesu. Z jednej strony będąc osobą „niosącą zmianę”, informującą o niej, przewodzącą jej – trzeba mieć odwagę, aby stanąć prosto w twarz wobec pierwszych emocji jakie rodzi zmiana u osób, wobec których jest dedykowana. Z drugiej strony – to niezwykle moment, kiedy nasza wiedza i umiejętności nt. procesu zmiany pozwalają drugiej osobie łagodniej przejść przez poszczególne jej etapy. Etap rozmrażania to działania w obszarze wyparcia i oporu co obrazuje poniższy wykres.



Chcąc z sukcesem „rozmrozić” postawę wyparcia i oporu powinniśmy podjąć szereg świadomych działań.

Aby pomóc przejść przez fazę wyparcia warto:

- dostarczać informacji – czego wymaga sytuacja zmiany i jaką rolę pełni w niej dana osoba,
- określać terminy na konkretne działania wynikające ze zmiany,
- traktować oznaki oporu jako naturalne sygnały przejścia do kolejnej fazy,
- mniej pytać, więcej mówić, używając przy tym sformułowań typu:
„Decyzja została podjęta”,



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

„Tak jest i koniec”,

„Nie jest to miejsce i czas na dyskusję”,

„Od 20 kwietnia mamy działać w nowy sposób”,

„Konkretnie, oczekuję od ciebie, że...”;

- dać czas na zmianę,
- pozwolić pracownikom „zachować twarz”.

Aby pomóc przejść przez fazę oporu warto:

- okazywać zrozumienie dla negatywnych reakcji – dużo słuchać,
- zachęcać pracownika, aby spróbował – zadawać pytania „ku przyszłości”,
- pomóc pracownikowi dostrzec pozytywne aspekty zmiany,
- mniej mówić, więcej słuchać, np. „Co cię najbardziej irytuje?”;
- w pierwszej kolejności zająć się emocjami, ponieważ nie dojdzie się do porozumienia z człowiekiem w afekcie,
- przekazać pracownikowi odpowiedzialność za podjęcie decyzji, czy chce przejść przez zmianę.

UWAGA!

Kluczowym oddziaływaniem na postawy, które są „sercem” do zmian jest **unaocznienie pilności, ważności i nieuchronności** tejże. Zdaniem Kottera (2008, s. 15) „ludzie zmieniają sposób postępowania nie dlatego, że przedstawia im się analizę wpływającą na ich *rozumowanie*, ale dlatego, że odkrywa się przed nimi pewną prawdę, która zmieni ich *uczucia*”.

Rozumowanie i odczuwanie są bardzo ważne w procesie zmian, jednak sedno tkwi w emocjach. „Łańcuch reakcji zobaczyć – odczuć – zmienić jest zdecydowanie potężniejszym narzędziem, niż sekwencja przeanalizować- zrozumieć – zmienić. Kluczowe znaczenie ma rozróżnienie między dostrzeganiem i analizowaniem oraz między odczuwaniem, a rozumowaniem (...) Najpoważniejszym problemem, z jakim stykamy się na poszczególnych etapach procesu zmian jest konieczność wpływania na zachowania ludzi. Istotą kroku



pierwszego nie jest mobilizowanie ludzi do działania w jakimś abstrakcyjnym ujęciu. Najważniejsze są zachowania i postawy ludzi, którzy zdają się dostrzegać, że świat się zmienia, którzy zastygają w przerażeniu kiedy napotykają problemy, którzy zwykle nie robią nic, tylko narzekają²². Zdaniem **Kottera najlepsze organizacje na świecie starają się pokazać ludziom problemy i możliwości ich rozwiązania**. W ten sposób wzbudzają motywację, i stymulują chęć do działania. „Na bazie tej emocjonalnej reakcji powstaje energia, która napędza ludzi podejmujących wysiłek do zmian, niezależnie od tego z jak poważnymi trudnościami muszą się na swojej drodze zmierzyć”²³. Wizualizacja problemu rozbudza uczucia, które ułatwiają przeprowadzenie zmian oraz eliminują trudności do realizacji zadania. „Poczucie pilności, optymizm i wiara w sukces to uczucia, które się nasilają. Zmniejsza się natomiast odczuwanie złości, samozadowolenia, cynizmu oraz strachu (...) Nowe emocje wpływają na modyfikację postaw, czasami są wręcz źródłem zupełnie nowych zachowań. Ludzie mają do siebie większy dystans, bardziej starają się przekuć wizję w rzeczywistość i nie zaprzestają działań, dopóki dzieło nie jest ukończone, nawet jeżeli potrzeba na to naprawdę dużo czasu”²⁴.

Na etapie kroku drugiego w ramach rozmrażania postaw, podstawowym problemem są zachowania ludzi, którzy z racji sprawowanego stanowiska powinni kierować procesem, ale nie zawsze wypracowane zaufanie im to umożliwia. W takiej sytuacji niezwykle pomocna może być rola zewnętrznego konsultanta odpowiedzialnego za wspomaganie pracy szkoły. Po uświadomieniu pilności zmian ludzie skutecznie je wprowadzają, lecz każdy z członków zespołu zadaniowego powinien posiadać odpowiednie umiejętności, uprawnienia, czasem znajomości i odpowiednią reputację, aby móc kierować procesem zmian. Sprawne funkcjonowanie zespołu zadaniowego będzie możliwe wtedy, kiedy członkowie tej grupy będą wzajemnie sobie ufali oraz będą równie zaangażowani w realizację zadania. Na etapie trzeciego kroku Kottera rozmrażanie postaw odbywa się poprzez nakłonienie ludzi do podjęcia działań mających na celu stworzenie racjonalnych wizji i strategii.

PODSUMOWANIE MODUŁU I

„Życie nie jest prostym i łatwym do przejścia korytarzem, którym podążamy wolni i nieskrępowani. Jest labiryntem, w którym musimy nieustannie szukać drogi, często czujemy się zagubieni i wystraszeni, ciągle trafiamy w ślepe zaułki. Jeżeli jednak nie tracimy wiary, to na pewno otworzą się przed nami drzwi. Być może nie te, o których myślimy, ale zawsze będzie za

²² *nimi czekało na nas coś dobrego*”.
Za: Kotter, op. cit., s. 15-27.

²³ *Ibidem.*

²⁴ *Ibidem.*

/A. J. Cronin/



BIBLIOGRAFIA:

- Bednarek K., Taraszkiewicz M., (2010). *Mapa źródeł informacji do kompleksowej diagnozy potrzeb szkoły w zakresie doskonalenia nauczycieli*. Warszawa.
- Elsner D, Bednarek K., (2010). *Pomoc doradców metodycznych i konsultantów placówek doskonalenia nauczycieli w opinii jej beneficjentów*. Raport końcowy z badań. Warszawa.
- Drucker P., (1992). *Innowacja i przedsiębiorczość*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kotter J., Mueller P., Rathgeber H. (2008). *Gdy góra lodowa topnieje*. Gliwice: Wydawnictwo HELION.
- Kotter J., (2008). *Sedno zmian*. Gliwice: Helion.
- Kotter J., (2012). *Jak przeprowadzić transformację firmy*. Gliwice: Helion.
- Skała M., (2007). *Psychologia zmiany*. Gliwice: Helion.
- Ławiński A., (2010). *Profile kompetencyjne i system doskonalenia zawodowego ekspertów zewnętrznych udzielających wsparcia placówkom oświatowym w realizacji programów rozwojowych*. Warszawa.
- Mazurkiewicz G. , (2010). *Po co szkołom wymagania, po co ewaluacja?* W: *Dyrektor szkoły*. Nr 9/2010.
- Mazurkiewicz G. (red)., (2011). *Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym. Autonomia*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Mazurkiewicz G. (red.), (2012). *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Kitowska D., (2009). *Raport z przeglądu aktualnych źródeł i badań związanych z systemem doskonalenia nauczycieli*. Warszawa.
- Puchalski J., (2008). *Podstawy nauki o organizacji*. Wrocław: WSOWL.
- Raport z pilotażowej diagnozy potrzeb rozwojowych szkół, (2011) praca zbiorowa, Wszechnica Uniwersytetu Jagiellońskiego
- Senge, M. (2006). *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Kraków: Wolters Kluwer Sp. z o.o.



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

- Spencer J., (2010). *Kto zabrał mój ser?* Warszawa: Studio EMKA.
- Szczygieł M., (2008). *Procesy grupowe* W: L. Jabłonowska, P. Wachowiak, S. Winch (red.). *Prezentacja profesjonalna*. Warszawa: Difin.
- Tołwińska-Królikowska E. (red.), (2010). *Autoewaluacja w szkole*. Warszawa: ORE.
- Walkiewicz J., (2010). *Pełna moc życia*. Kalisz: Drukarnia Record.

Inne:

- Badanie ewaluacyjne działań na rzecz kształcenia i szkolenia w ramach Europejskiego Funduszu społecznego raport końcowy. Konsorcjum Projektowe Agrotec, Polskie Towarzystwo Socjologiczne, luty 2008 r.
- Beata Ciężka, prezentacja „Konceptualizacja ewaluacji - planowanie i projektowanie ewaluacji” dostępna na stronie http://www.npseo.pl/data/various/files/III_2%20Beata%20Ci%C2%A6%C3%96+-ka-1.pdf, (dostęp z dnia 24.07.2013 r.).
- Domaradzka-Grochowalska, Z., Wachowiak, J. (2012). Szkoła jako organizacja ucząca się. Rola zewnętrznego wsparcia. Materiał szkoleniowy opracowany na potrzeby projektu „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół” współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, dostępny na stronie: http://www.ore.edu.pl/stronaore/index.php?option=com_phocadownload&view=categor&id=143:materiay-ze-szkole-szkoa-jako-organizacja-uczca-si-rola-zewntrznego-wsparcia&Itemid=1017, (dostęp z dnia: 24.07.2013 r.).
- Hajdukiewicz, M., (2013). *Ewaluacja a wspomaganie pracy szkoły na podstawie doświadczeń projektu „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół”*. Materiał dostępny pod adresem: <http://www.npseo.pl/data/documents/3/296/296.pdf>, (dostęp z dnia: 27.07.2013 r.).
- http://www.npseo.pl/data/various/files/Model%20ewaluacji%20szko%C5%82y_12_28.pdf, (dostęp z dnia 23.07.2013 r.).
- <http://www.npseo.pl/action/internalevaluation>, (dostęp z dnia 23.07.2013 r.).
- Kierunki realizacji polityki oświatowej państwa w roku szkolnym 2013/2014 - dokument dostępny jest pod adresem: http://www.men.gov.pl/images/stories/doc/Kierunki_realizacji_polityki_oswiatowej_2013_2014.pdf (dostęp z dnia 29.07.2013 r.).



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

- Małgorzata Celuch, artykuł z 20.06.2013 r. opublikowany na stronie: <http://www.experto24.pl/oswiata/nadzor-pedagogiczny/przygotuj-rzeczowe-sprawozdanie-z-nadzoru-pedagogicznego.html>, (dostęp z dnia 24.07.2013 r.).
- Raport „Wzmocnienie systemu wspierania rozwoju szkół ze szczególnym uwzględnieniem doskonalenia nauczycieli i doradztwa metodycznego”, projekt realizowany przez Ministerstwo Edukacji Narodowej w ramach programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet III, Wysoka jakość oświaty, Poddziałanie 3.3.1, Efektywny system kształcenia i doskonalenia nauczycieli.
Raport dostępny jest pod adresem:
http://www.ore.edu.pl/strona-ore/index.php?option=com_phocadownload&view=category&download=1703:wzmocnienie-systemu-wspierania-rozwoju-szk-ze-szczeglnym-uwzglndnieniem-doskonalenia-nauczycieli-i-doradztwa-metodycznego&id=121:raporty&Itemid=1017., (dostęp z dnia 28.07.2013 r.).
- Raport: Wydatki jednostek samorządu terytorialnego oraz organów administracji rządowej realizowane w dziale 801 – Oświata i wychowanie, rozdział 80146 – Doksztalcanie i doskonalenie zawodowe nauczycieli, a także rozdział 80147 – Biblioteki pedagogiczne oraz w dziale 854 – Edukacyjna opieka wychowawcza, rozdział 85406 – Poradnie psychologiczno-pedagogiczne, w tym poradnie specjalistyczne i rozdział 85446 – Doksztalcanie i doskonalenie zawodowe nauczycieli”. Tomasz Rabiej. Warszawa, grudzień 2009 r.
- Tabaszewska, M., (2013). *Nowoczesny system wspomagania szkół - zadania poradni i bibliotek pedagogicznych*. Artykuł dostępny na stronie http://www.bibliotekako.pl/news.aid,2163,Nowoczesny_system_wspomagania_szkol___z_adania_poradni_i_bibliotek_pedagogicznych.html, (dostęp z dnia 28.07.2013 r.).
- Wnioski z ewaluacji zewnętrznej przeprowadzonej w Szkole Podstawowej w Bukowej. Badanie zostało zrealizowane w dniach 09.05.2012 r. – 22.05.2012 r.

