

Materiały szkoleniowe

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

Moduł II: Rola wspomagania na etapie diagnozowania potrzeb



Białystok, 2013 r.



SPIS TREŚCI

WSTĘP	2
1. ROLA WSPOMAGANIA NA ETAPIE DIAGNOZOWANIA POTRZEB. WYKORZYSTANIE DOKUMENTACJI SZKOŁY DO POGŁĘBIONEJ DIAGNOZY.	4
1.1. ŹRÓDŁA INFORMACJI O SZKOLE.....	6
1.2. BADANIE POTRZEB PLACÓWKI – WYWIAD Z DYREKTOREM	10
1.3. BADANIE POTRZEB SZKOŁY – WYKORZYSTANIE ŹRÓDEŁ WEWNĘTRZNYCH SZKOŁY	18
1.4. WARSZTAT PRAKTYCZNY CZYTANIA RAPORTÓW Z EWALUACJI	21
2. WYKORZYSTANIE NARZĘDZI DIAGNOSTYCZNYCH DO POGŁĘBIONEJ ANALIZY OBSZARÓW WYMAGAJĄCYCH WSPOMAGANIA	25
2.1. NARZĘDZIA DO POGŁĘBIONEJ DIAGNOZY W PRACY Z GRUPĄ.....	25
2.2. ZASADY PROWADZENIA SPOTKAŃ I REGUŁY PRACY Z OSOBAMI DOROSŁYMI	38
2.3. SYMULACJA WARSZTÓW DIAGNOSTYCZNYCH.....	49
3. PROWADZENIE SPOTKAŃ DIAGNOZUJĄCYCH POTRZEBY ROZWOJOWE SZKOŁY. PRACA Z OPOREM I RADZENIE SOBIE POCZAS TRUDNYCH SYTUACJI W PRACY Z GRUPĄ.....	54
3.1. PRZYGOTOWANIE DO WSPÓŁPRACY Z RADĄ PEDAGOGICZNĄ W OBSZARZE WYBRANEGO PRZEZ NIĄ PRIORYTETOWEGO OBSZARU DO ROZWOJU NA DANY ROK.	54
3.2. ROZPOCZĘCIE WSPÓŁPRACY Z GRONEM PEDAGOGICZNYM.....	59
3.3. SESJA PYTAŃ I ODPOWIEDZI – RADZENIE SOBIE Z OBIEKCYJAMI ZE STRONY GRUPY	64
3.4. RADZENIE SOBIE Z SYTUACJAMI TRUDNYMI – WARSZTAT PRAKTYCZNY	72
4. WSPÓŁPRACA Z DYREKTOREM SZKOŁY. OKREŚLANIE POTRZEB SZKOŁY ORAZ GRANIC WSPOMAGANIA. ROZMOWA O POTRZEBACH SZKOŁY	78
4.1. ROZMOWA Z DYREKTOREM O ZAKRESIE WSPOMAGANIA SZKOŁY I ZASADACH WZAJEMNEJ WSPÓŁPRACY.....	78
4.2. ROZWÓJ UMIEJĘTNOŚCI KOMUNIKACYJNYCH W KIERUNKU BADANIA POTRZEB SZKOŁY	80
4.3. ROZMOWA Z DYREKTOREM PLACÓWKI O JEJ POTRZEBACH	88
5. BIBLIOGRAFIA:	91



Materiały szkoleniowe

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

Moduł II. Rola wspomagania na etapie diagnozowania potrzeb

WSTĘP

W ramach modułu II uczestnicy szkolenia nauczą się konsultacyjnego wspomagania szkół w rzetelnym i dogłębnym określaniu własnych potrzeb rozwojowych. Czterodniowy moduł stworzy uczestnikom możliwość intensywnego treningu umiejętności niezbędnych do realizacji procesów diagnostycznych w szkołach: poczynając od przygotowania diagnozy, poprzez techniki prowadzenia wywiadów i warsztatów diagnostycznych, aż po sposoby umiejętnego formułowania - wspólnie z nauczycielami i dyrektorem placówki - wniosków z przeprowadzonej diagnozy. Pojęcie „diagnozowanie” jest tutaj umowne, bowiem w praktyce diagnozą będzie rozpoznanie potrzeb rozwojowych placówki na poziomie właściwego kontaktu z dyrektorem placówki i radą pedagogiczną. Na potrzeby niniejszych materiałów szkoleniowych zawsze, kiedy będzie wzmianka o diagnozie potrzeb szkoły, będzie się ona odnosiła odpowiednio do wywiadu/rozmowy z dyrektorem szkoły, wywiadu/rozmowy z radą pedagogiczną lub do prac warsztatu diagnostyczno – rozwojowego prowadzonego z wyłonionym zespołem pracowników szkoły. Szczególnie ważnym obszarem umiejętności praktycznych w ramach modułu II będzie umiejętność pracy z grupą, w tym umiejętność moderacji i facylitacji.



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 II. Rola wspomagania na etapie diagnozowania potrzeb

Materiał szkoleniowy w zakresie modułu II, tj. „Rola wspomagania na etapie diagnozowania potrzeb”, będzie realizowany przez 4 dni szkoleniowe:

- Dzień 1.** Rola wspomagania na etapie diagnozowania potrzeb.
Wykorzystywanie dokumentacji szkoły do pogłębionej diagnozy.
- Dzień 2.** Wykorzystanie narzędzi diagnostycznych do pogłębionej analizy obszarów wymagających wspomagania.
- Dzień 3.** Prowadzenie spotkań diagnozujących potrzeby rozwojowe szkoły.
- Dzień 4.** Współpraca z dyrektorem szkoły. Określanie potrzeb szkoły oraz granic wspomagania, rozmowa o potrzebach szkoły.

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.

SZKOŁA - szkoły, przedszkola i inne placówki, 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.



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. ROLA WSPOMAGANIA NA ETAPIE DIAGNOZOWANIA POTRZEB. WYKORZYSTANIE DOKUMENTACJI SZKOŁY DO POGŁĘBIONEJ DIAGNOZY.

„Gdy rzeczywistość jest zrozumiała, bardziej przybliża nam cele”

/John Whitmore/

Streszczenie

Wspomaganie kompleksowego rozwoju szkoły to działania mające na celu wprowadzenie trwałych zmian jakościowych, w wybranych obszarach funkcjonowania szkoły. Osoba pełniąca zadania w zakresie SORE, w całym procesie ma wyznaczoną rolę wspomagania i współpracowania z pracownikami szkoły. Jedną z niezbędnych umiejętności osoby wspomagającej będzie towarzyszenie szkole w procesie diagnozy tj. ustalenie istniejącego w niej aktualnie stanu rzeczy oraz dojście do przyczyn tego stanu. A zatem szukanie odpowiedzi na pytania: Jak jest? i Dlaczego tak jest?

Diagnozowanie w powszechnym tego słowa znaczeniu jest znanym mechanizmem dla części uczestników szkolenia. Kiedy jednak mowa o diagnozowaniu potrzeb rozwojowych szkoły, musimy zapomnieć o działaniach typowych do diagnozy praktykowanej wobec indywidualnego człowieka. Diagnoza potrzeb rozwojowych szkoły to „rozpoznanie jakiegoś stanu rzeczy i jego tendencji rozwojowych na podstawie jego objawów, w oparciu o znajomość ogólnych prawidłowości” (za: Ziemiński, S., 1973).



Materiały szkoleniowe

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

Moduł II. Rola wspomagania na etapie diagnozowania potrzeb

Procedurę diagnostyczną możemy zilustrować w formie następujących kroków:





1.1. ŹRÓDŁA INFORMACJI O SZKOLE

Zdiagnozowanie potrzeb rozwojowych placówki oświatowej jest dużym wyzwaniem. Rzetelnego rozpoznania można dokonać tylko wówczas, kiedy uwzględni się wszystkie dostępne źródła informacji o placówce. Narzędziem pracy osoby wspomagającej będą wywiady z dyrektorem i radą pedagogiczną. Dodatkowym, niezwykle użytecznym źródłem informacji będą również dokumenty szkoły, np.

- raport z ewaluacji zewnętrznej¹ szkoły,
- raport z przeprowadzonej ewaluacji wewnętrznej, w tym zdefiniowane przez szkołę wnioski i zalecenia do pracy w kolejnym roku szkolnym,
- plan i sprawozdanie z nadzoru pedagogicznego,
- plan pracy szkoły,
- wyniki egzaminów zewnętrznych.

Pojęcie „ewaluacja” budzi zazwyczaj różnorodne emocje wśród pracowników oświaty. Kojarzy się z czymś wielkim, rozciągniętym w czasie, z „nagonką na czarownicę”. Dopiero uzmysłowienie sobie, jaki jest cel i zasadność przeprowadzania ewaluacji (wewnętrznej i zewnętrznej), pozwoli nabrać dystansu do całego procesu i pokory wobec podejmowanych działań. Kierunkowskazem myślenia każdego nauczyciela powinno być zawsze dobro ucznia (na wielu płaszczyznach). Celem przypomnienia informacji o ewaluacji - w ogólnym znaczeniu, jest obiektywna, mierzalna ocena konkretnych działań pracy szkoły. Ewaluacja może być wewnętrzna – realizowana przez dyrekcję szkoły i nauczycieli oraz zewnętrzna – realizowana przez zespół wizytatorów ds. ewaluacji. Użytecznym źródłem informacji może być również analiza danych zastanych (wszelkich istniejących przedmiotów i wytworów ludzkich, które mogą stanowić podstawę do wnioskowania nt. określonego zjawiska).

Precyzowanie działań podejmowanych w procesie ewaluacji zewnętrznej oraz określenie zakresu ewaluacji wewnętrznej reguluje Rozporządzenie² z dnia 10 maja 2013 r., zmieniające rozporządzenie w sprawie nadzoru pedagogicznego z 7 października 2009 r.

¹ Ogólnodostępna baza raportów z ewaluacji zewnętrznej dostępna jest na stronie <http://www.npseo.pl/action/raports>.

² Zostało ono opublikowane w Dzienniku Ustaw 14 maja 2013 r.



Najważniejsze zmiany³ w Rozporządzeniu polegają na:

- „modyfikacji wymagań wobec szkół/placówek,
- doprecyzowaniu działań podejmowanych w procesie ewaluacji zewnętrznej, w tym: sytuacji, gdy w szkole lub placówce nie działa rada pedagogiczna,
- doprecyzowaniu terminów wymaganych przy dokonaniu niektórych czynności, podejmowanych w ewaluacji zewnętrznej i kontroli,
- rozszerzeniu zakresu danych, które organ nadzoru pedagogicznego będzie zobowiązany zamieścić w planie nadzoru pedagogicznego,
- określeniu zakresu ewaluacji wewnętrznej poprzez wskazanie, iż będzie ona prowadzona w odniesieniu do zagadnień uznanych w szkole lub placówce za istotne w jej działalności”.

Ewaluacja zewnętrzna

Raport z ewaluacji zewnętrznej generuje wiarygodne dane, które ostatecznie są analizowane i dyskutowane z dyrektorem, i zespołem nauczycielskim. Uzyskana ocena jakości pracy jest przyczynkiem do refleksji nt. funkcjonowania szkoły oraz wskazówką do dalszego doskonalenia.

Podstawowe założenia ewaluacji zewnętrznej wzmiankują również o tym, że „wymagania państwa wobec szkół i placówek nie obejmują wszystkich możliwych zagadnień związanych z ustawowymi i innymi obowiązkami szkół wobec uczniów i rodziców. Analizując wymagania państwa wobec szkoły nie należy poszukiwać „całościowego” obrazu szkoły, ale raczej widzieć kluczowe aspekty jej działalności (...). Szkoły i placówki powinny działać w celu spełnienia wymagań, ale zgodnie ze swoimi możliwościami i uwarunkowaniami. Pracownicy tych instytucji powinni dobierać metody i sposoby działania tak, aby umożliwiały one osiągnięcie stanu opisywanego przez wymagania, uwzględniając jednocześnie specyfikę szkoły lub placówki (...) Proces zewnętrznej ewaluacji służy opisaniu działań szkoły lub placówki w zakresie realizacji wymagań i określeniu, w jakim stopniu dana szkoła lub placówka spełnia te wymagania (...). Ewaluacja może mieć charakter całościowy – badając wszystkie wymagania lub częściowy (problemowy) – badając wymagania związane z określonym zagadnieniem (...).

³ „Rozporządzenie wejdzie w życie po upływie 30 dni od dnia ogłoszenia, z wyjątkiem przepisów dotyczących wymagań, w tym rezygnacji z grupowania ich w obszary oraz planów nadzoru pedagogicznego opracowywanych przez dyrektora szkoły/placówki, które wejdą w życie z dniem 1 września 2013 r.”; za: http://www.men.gov.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=4955%3Arozporzdzenie-w-sprawie-nadzoru-pedagogicznego-podpisane&catid=234%3Akdztaenie-i-kadra-nadzor-pedagogiczny&Itemid=294, (dostęp z dnia: 23.07.2013 r.).





Dyrektor szkoły i nauczyciele biorą udział w procesie ewaluacji zewnętrznej. Partycypacja pracowników szkoły lub placówki w procesie ewaluacji jest zapewniona na różne sposoby. Przede wszystkim wizytatorzy ds. ewaluacji mają obowiązek brania pod uwagę ewaluacji wewnętrznej podczas prowadzenia ewaluacji zewnętrznej. Oznacza to konieczność odniesienia własnych wniosków do wyników wewnętrznej ewaluacji szkoły lub placówki. Dyrektor i nauczyciele powinni znać zarówno procedury badania, jak i wykorzystywane w nim narzędzia. Na zakończenie ewaluacji odbywa się spotkanie wizytatorów z zespołem pracowników szkoły lub placówki w celu przedstawienia, omówienia oraz analizy wyników ewaluacji⁴.

Z uwagi na fakt, iż raport z ewaluacji zewnętrznej ma wysoką wiarygodność, poniżej opisujemy szerzej tematykę ewaluacji i raportu ewaluacyjnego.

Model badania ewaluacyjnego

Proces ewaluacji można podzielić na trzy etapy:

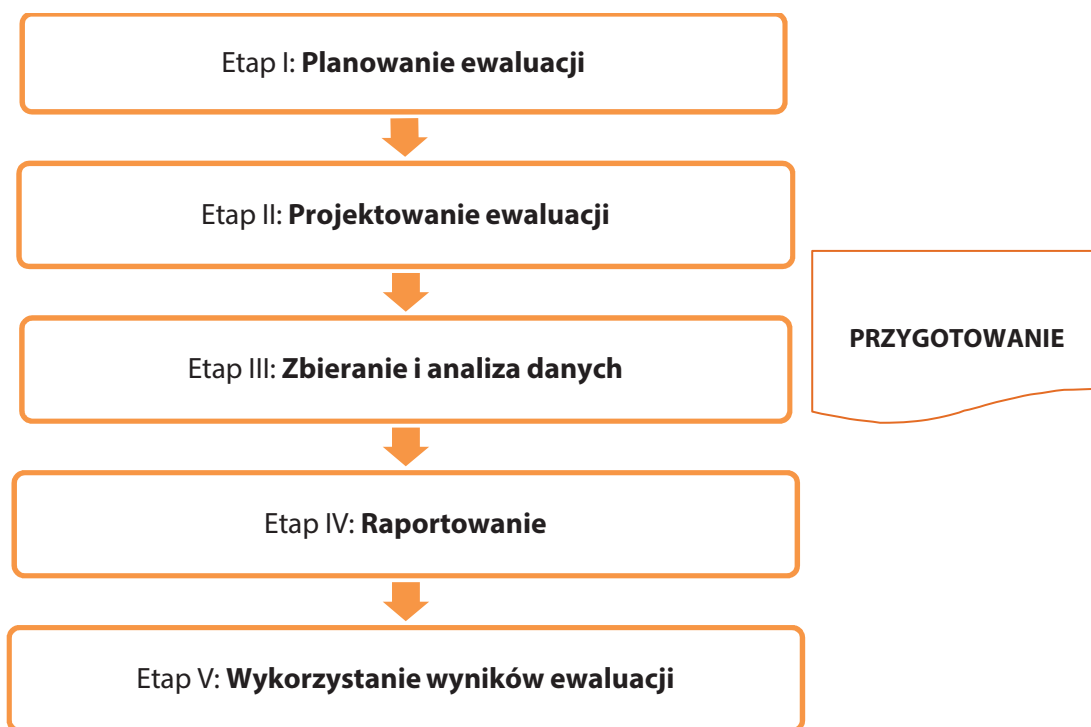
1. Przygotowanie badania – ustalenie wspólnie z dyrektorem szkoły harmonogramu badania, zaproszenie dyrektora do zapoznania się z narzędziami badawczymi i wpisania na platformę SEO wyników ewaluacji wewnętrznej (o ile szkoła je posiada), poznawanie przez wizytatorów do spraw ewaluacji specyfiki szkoły poprzez analizę różnych dostępnych materiałów nt. szkoły, spotkanie z nauczycielami, uczniami i zapowiedź działań, które będą miały miejsce.
2. Badanie w szkole - polega na zbieraniu przez wizytatorów danych, np. poprzez wywiad z dyrektorem, anonimowe ankiety wypełnione przez uczniów i rodziców, spotkania grupowe z nauczycielami, wywiad z uczniami bez obecności nauczycieli, wywiady z pracownikami niepedagogicznymi, partnerami szkoły oraz przedstawicielami organu prowadzącego. Ponadto zespół wizytatorów uważnie obserwuje uczniów i nauczycieli podczas lekcji, przerw, zajęć pozalekcyjnych, a także dokonuje analizy danych zastanych.
3. Podsumowanie badania - obejmuje opracowanie, analizę i interpretację wyników badań, przygotowanie raportu oraz konsultacje z dyrektorem i prezentację wyników ewaluacji.

⁴ Za: http://www.npseo.pl/data/various/files/Model%20ewaluacji%20szko%C5%82y_12_28.pdf, (dostęp z dnia 23.07.2013 r.).





KONCEPTUALIZACJA EWALUACJI⁵:



Ewaluacja wewnętrzna (autoewaluacja) - „powinna być elementem codziennej praktyki szkolnej i dostarczać informacji, które pomogą dyrektorowi i nauczycielom podejmować słuszne i uzasadnione decyzje co do działalności placówki i organizacji pracy. Ma na celu wsparcie w szkołach i innych placówkach oświatowych profesjonalnej kultury organizacyjnej. Dla sensownego przeprowadzenia autoewaluacji kluczowe jest dokładne określenie jej przedmiotu. Może nim być działalność całej placówki lub jakiś wybrany obszar, np.: współpraca szkoły z rodzicami, prowadzenie zajęć, materiały dydaktyczne, zarządzanie szkołą. Podstawową inspiracją dla rady pedagogicznej o podjęciu działań ewaluacyjnych powinny być wyrażane przez nauczycieli, uczniów i ich rodziców, potrzeby zmian w szkole. Wymagania te określają pożądany stan w systemie oświaty i pokazują ważne kierunki rozwoju. System ewaluacji oświaty umożliwia określanie poziomu ich spełniania”⁶. Zdaniem Mazurkiewicza

⁵ Za: 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.).

⁶ Za: <http://www.npseo.pl/action/internevaluation>, (dostęp z dnia 23.07.2013 r.).



(2011) „ewaluacja wewnętrzna jest zaproszeniem do wzięcia odpowiedzialności za własne działania, a jednocześnie narzędziem, które daje szansę na branie odpowiedzialności w sposób sensowny, dzięki możliwości podejmowania decyzji na podstawie danych i sprawdzania rezultatów tych decyzji”⁷.

Wszystkim zainteresowanym pogłębieniem tematu warto polecić stronę www.npseo.pl, która w sposób wyczerpujący prezentuje informacje o systemie ewaluacji oświaty. Tutaj znajduje się szereg opracowań, przykładowych raportów, wskazówki nt. interpretacji itp. Ponadto na stronie www.nadzor-pedagogiczny.pl zamieszczone są wszystkie dostępne narzędzia badawcze do prowadzenia ewaluacji wewnętrznej, w każdym typie placówek oświatowych.

Dalszego poszerzenia informacji o wewnętrznych źródłach informacji o szkole dokonamy w dalszej części niniejszego opracowania.

1.2. BADANIE POTRZEB PLACÓWKI – WYWIAD Z DYREKTOREM

Wybierając się na spotkanie z dyrektorem szkoły, wobec której będziemy świadczyć usługi wspomagania, warto rzetelnie się przygotować. Jak wspomniano wcześniej, część dokumentów szkoły jest upubliczniona na stronach www – warto się z nimi zapoznać. Warto zapoznać się również ze stroną internetową szkoły, poznać nazwisko dyrektora, sprawdzić w środowisku inne informacje nt. szkoły. W trakcie spotkania z dyrektorem szkoły, uzyskane wcześniej wiadomości będą naszym zapleczem informacyjnym nt. placówki, co pozwoli dyrektorowi uznać nasz profesjonalny warsztat pracy. Może się okazać również, że świadomość pewnych faktów, będzie dla nas w dyskusji z dyrektorem wskazówką nt. tego w jakim kierunku warto pokierować/moderować rozmowę.

Zakładamy zatem, że podjęliśmy szereg przygotowań, aby pierwsze spotkanie z dyrektorem było przepustką do satysfakcjonującej obie strony współpracy. I co dalej? Co dalej zrobić z posiadaną wiedzą? Jak nawiązać dobry kontakt z dyrektorem, jak zainspirować go do refleksyjnej i jednocześnie odważnej analizy potrzeb rozwojowych szkoły? Na te i inne pytania będziemy szukać odpowiedzi w dalszej części opracowania.

⁷ Za: Mazurkiewicz, G. (red.), (2011). Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym. Autonomia. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.



Chcąc, aby zaistniała zmiana w jakiejś dziedzinie, obszarze – musi ona zaistnieć na poziomie: wiedzy, umiejętności i postaw. I choć jak wzmiankowano w module I, największym prawdopodobieństwem wzbudzenia w kimś gotowości do podjęcia zmiany jest wpływ

na komponent emocjonalny danej osoby. Niezwykle ważnym jest również, aby dostarczyć wszelkie niezbędne informacje, która uzasadnią ową potrzebę zmiany. Idąc tym tokiem myślenia, osoba pełniąca zadania w zakresie SORE zobowiązana jest podczas pierwszego spotkania z dyrektorem, przekazać mu rzetelne informacje nt. swojej roli, nt. tego z czego wynika nowy system doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół oraz inne informacje, wobec których dyrektor może nie mieć jasności. A zatem kluczowym aspektem powodzenia spotkania z dyrektorem jest sprawna komunikacja.

„Każdy człowiek – świadomie lub nie – wykorzystuje w procesie komunikacji wypracowane, indywidualne schematy poznawcze. Ludzie codziennie muszą dokonywać przeglądu wielkiej ilości informacji i rozstrzygać co jest dla nich ważne, a co mogą spokojnie zignorować. Uproszczone metody myślenia i praktyczne reguły zdroworozsądkowe pozwalają nam w oszczędny sposób rozumieć rzeczywistość społeczną i funkcjonować wśród ludzi bez dokonywania ciągłej głębokiej analizy każdego przekazu. O ile schematy poznawcze stanowią duże ułatwienie w funkcjonowaniu społecznym, o tyle stanowią również swoistą pułapkę komunikacyjną. Kiedy bowiem ludzie polegają tylko na swoich oszczędnych schematach, często dochodzi do nieporozumienia między nadawcą i odbiorcą komunikatu. W skrajnych sytuacjach brak zrozumienia jest najkrótszą drogą do wzbudzenia konfliktu”⁸. Skuteczne nawiązanie pierwszego kontaktu daje nam przepustkę do rozwinięcia satysfakcjonującej sztuki konwersacji. Polega na połączeniu poszczególnych umiejętności: zadawania pytań, aktywnego słuchania oraz odsłaniania się w taki sposób, aby rozmówca miał poczucie, że dostaje tyle ile sam daje. To jak budujemy nasze relacje z innymi w dużej mierze zdeterminowane jest przez nasze umiejętności komunikowania się. W sytuacji braku rozwiniętych umiejętności interpersonalnych, często nieświadomie stosujemy różnego rodzaju bariery komunikacyjne, które mogą u odbiorcy wywoływać reakcje obronne.

⁸ 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/strona-ore/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.).





Główne bariery komunikacyjne:

Wśród wielu barier występujących w procesie komunikowania się, warto zwrócić uwagę na poniższe:

- brak aktywnego słuchania,
- jednostronna gotowość do komunikowania się,
- efekt statusu,
- używanie innych kodów, w tym żargonu,
- różnice kulturowe,
- zakłócenia w otoczeniu (np. hałas),
- skrajnie odmienny poziom intelektualny,
- różnice w nastawieniu do rozmówcy,
- bariera percepcji.

Bariery komunikacyjne to wszystko to, co zakłóca efektywne porozumienie pomiędzy nadawcą a odbiorcą komunikatu. Mogą one wynikać zarówno z błędów popełnionych przez jedną, jak i drugą stronę w komunikacji. Wśród głównych barier komunikacyjnych, brak umiejętności aktywnego słuchania jest kluczowy w realizacji zadania, jakim jest przeprowadzenie wywiadu z dyrektorem szkoły.

Inne najczęściej pojawiające się bariery komunikacyjne:

Brak umiejętności decentracji - większość osób nie potrafi wczuć się w sytuację mówiącego. Spowodowane jest to egocentryzmem ludzkim. Aby komunikacja była skuteczna, konieczne jest przyjęcie perspektywy mówiącego, a nie patrzenie tylko na swoją osobę. Egocentryzm sprawia, że człowiek jest niedobrym słuchaczem, a przez to wykazuje też braki jako rozmówca.

Utrudnienia percepcyjne - efektywna komunikacja jest również zagrożona w przypadku, gdy coś zakłóca naszą percepcję, czyli postrzeganie innych ludzi. Takie błędy w rozmowie mogą zostać spowodowane na przykład przez zbyt szybką i niewyraźną artykulację wypowiedzi naszego rozmówcy, czy też warunki zewnętrzne, jak głośnie muzyka czy zła pogoda.

Stereotypy - bariera ta powstaje w skutek tego, iż wartościujemy naszych partnerów w komunikacji ze względu np. na ich status. Więcej uwagi i szacunku okazujemy ludziom o wysokim statusie, niż tym o niskim. Jesteśmy skłonni godzić się z ich poglądami byc dla nich uprzejmi. Odwrotnie zachowujemy się w stosunku do rozmówcy, którego cechą jest niski status społeczny.



Filtrowanie - to słuchanie wybiórcze. Ma miejsce wówczas, kiedy zwracamy uwagę tylko na to, co jest przedmiotem naszego głównego zainteresowania. Innym sposobem filtrowania jest również unikanie słyszenia takich informacji, które są negatywne, krytyczne, nieprzyjemne dla Ciebie czy w jakikolwiek sposób zagrażające. Nie pamiętamy tych informacji, tak jakby nigdy nie zostały wypowiedziane. Sztuką jest natomiast nie tyle filtrowanie, co czytanie „między wierszami”. Wychwytywanie tego co nie zostało powiedziane, lub zostało powiedziane w zbyt zawoalowany sposób.

Osądzanie - jest wynikiem narzucania własnych opinii innym, a także proponowania im rozwiązań skutecznych u innych osób, nie uwzględniając problemów samego zainteresowanego. Rozmówca, który tworzy ten typ zakłóceń komunikacji, używa w konwersacji stwierdzeń, w których: krytykuje, obraża, orzeka, chwali po to, by później manipulować bądź oceniać.

Udzielanie rad – sytuacja, w której nie wysłuchujemy treści przekazu bowiem zanim zostanie ona do końca wypowiedziana, mamy już „doskonałe rady” dla naszego rozmówcy. Chcąc jak najszybciej okazać się pomocnym, czasem można nie zauważyć, co było najważniejsze w tym przekazie.

Sprzeciwianie się – sytuacja, w której jedna ze stron/obie strony nie potrafią nawiązać porozumienia z uwagi na zaczepny i/lub kłótniwy charakter dyskusji. W takiej sytuacji zazwyczaj żadna ze stron nie czuje się wysłuchana bowiem zawsze jest im spieszo, aby się nie zgodzić ze swoim rozmówcą. Jednym z rodzajów sprzeciwiania się jest gaszenie rozmówcy za pomocą zgryźliwych uwag, które mają na celu zaniechanie rozmowy. Inny rodzaj sprzeciwiania się to dyskutowanie, czyli lekceważenie lub przyjmowanie wiadomości z zastrzeżeniem. Bariera ta dotyczy na przykład osób, które nie umieją przyjąć komplementu. Od razu zazwyczaj deprecjonują swoje zasługi, co sprawia, że osoba komplementująca nie ma pewności, czy rzeczywiście usłyszałaś jej komplement.

Zmiana toru - to nagła zmiana tematu. Zmieniasz temat rozmowy, kiedy jesteś nim znudzony lub czujesz się nieswojo, gdy jest on poruszany. Inny sposób zmiany toru to obracanie tematu rozmowy w żart, czyli ciągle reagowanie na słowa rozmówcy żartem lub dykteryjką. (za: McKay, Davis i Fanning, 2010).

Zjednywanie – „Tak...; Prawda...; Wiem...; Oczywiście...; Tak...; Naprawdę?”. Sytuacja, w której jedna ze stron/obie strony chcą być miłe i uprzejme. Chcąc by ludzie nas lubili, mamy większą pokusę do zgadzania się z tym co mówią. Niestety, wówczas zazwyczaj słuchamy na wpół uważnie, bowiem nie mamy intencji poznania dogłębnie treści (za: McKay, Davis i Fanning, 2010).





Skojarzenia – słuchasz „jednym uchem” i nagle coś, co rozmówca powiedział, uruchamia u ciebie łańcuch skojarzeń. W ten sposób jesteś nieobecny(-a) w rozmowie.

Ww. przykładowe bariery komunikacyjne mogą powodować u rozmówcy nieadekwatne do treści komunikatu reakcje. Osoby mające wysoko rozwinięte umiejętności w zakresie komunikacji interpersonalnej, mające świadomość barier komunikacyjnych, potrafią budować relacje partnerskie poprzez komunikowanie się na wyższych poziomach umiejętności. Coleman (2005) wyróżnił 5 poziomów komunikowania się, co szerzej zostanie opisane w trzecim dniu szkolenia.

Jeśli spojrzymy na typowe bariery komunikacyjne – to w zasadzie są to zachowania związane z I lub II poziomem komunikowania się. Często wywołują one automatycznie po drugiej stronie reakcje obronną i budują klimat defensywny w rozmowie. Osoby takie, mimo iż nadal poświęcają uwagę wspólnemu zadaniu, dużą część energii przeznaczają na obronę siebie. Poza rozmową na temat problemu zajmują się myśleniem o tym, jak wypadną w oczach innych, jak można przedstawić się w bardziej pozytywnym świetle, jak można wygrać, zdominować lub osłabić atak postrzegany w danym momencie lub przewidywany.

Zachowania z poziomów III, IV, V komunikowania się budują klimat podtrzymujący w relacji z drugą osobą. Z punktu współpracy SORE z dyrektorem i budowania relacji partnerskich ważnym jest, aby SORE opanował umiejętności z wyższych poziomów komunikowania się i dążył w rozmowie z dyrektorem oraz we współpracy z nauczycielami do budowania klimatu podtrzymującego.

Rola komunikacji i pierwszego wrażenia

Komunikowanie się jest stanem dokonującym się cały czas. Nawet kiedy nic nie mówimy, komunikujemy otoczeniu szereg informacji pozawerbalnych. Postawa naszego ciała, mimika twarzy, wzrok, a nawet zapach czy rekwizyty, którymi się posługujemy – te wszystkie zmienne wysyłają sygnały, na podstawie których osoba z otoczenia wyciąga wnioski na nasz temat. Mając świadomość siły przekazu poszczególnych elementów, możemy i często wpływamy na ich oddziaływanie.

Umiejętność skutecznego porozumiewania się jest natomiast sztuką, którą usprawniamy przez całe życie. Każdy z nas wyposażony jest w pewien pakiet stałych cech osobowościowych, które czasem lepiej, czasem gorzej sprawdzają się w różnych sytuacjach międzyludzkich. Kiedy nie zależy nam na wrażeniu, jakie wywołujemy u naszego rozmówcy, wówczas nie zastanawiamy się nad metodą dialogu, pozwalamy sobie na wrodzony automatyzm zachowania. Są jednak sytuacje, kiedy szczególnie nam zależy na wrażeniu jakie pozostawimy w efekcie kontaktu



Materiały szkoleniowe

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

Moduł II. Rola wspomagania na etapie diagnozowania potrzeb

z wybraną osobą/grupą osób. Indywidualne spotkanie z dyrektorem placówki lub grupowe z Radą Pedagogiczną, z którą mamy współpracować przez najbliższy rok lub dwa lata, są sytuacjami społecznymi, w których szczególnie ważne jest pierwsze wrażenie. Ono bowiem w dużej mierze będzie decydowało o ułatwieniach lub utrudnieniach w dalszych kontaktach. Jakkolwiek byśmy nie zaprzeczali, że nie przejmujemy się naszym powierzchownym wizerunkiem, tak badania naukowe (*Leary i Kowalski, 1990; Schneider, 1981; Schlenker, 1980*) dowodzą tego, że niemal każdy zwraca uwagę na to, jak postrzegają i oceniają go inni. Im prędzej uzmysłowimy sobie jak dużą wagę w interakcjach społecznych odgrywa nasz wizerunek i zachowanie, tym chętniej będziemy podejmować próby kontrolowania swojego wizerunku i wrażenia wywieranego na innych osobach. Zachowanie takie nazywamy autoprezentacją albo manipulowaniem wrażeniem. Warto również wspomnieć i o tym, iż efekt pierwszego wrażenia w kontakcie z osobą nieznaną trwa zaledwie 11 sekund. W tak krótkim czasie nasz mózg dokonuje oceny poznawczej drugiej osoby i tworzy (pozaracjonalnie) jej ocenę. Skupianie uwagi na innych jest tylko pozornie proste. Lęk przed nieznanym i nową sytuacją sprawiają, że często nie potrafimy się skoncentrować na rozmówcy i pomimo usilnych starań nasza uwaga jest rozproszona. Aby ułatwić sobie pierwszy kontakt z dyrektorem warto poznać mowę ciała, która wiele o nas mówi, a użyta świadomie powala na przełamywanie pierwszych lodów.



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



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



Mowa ciała

Przełamywanie lodów

Zbliź się do rozmówcy na odległość komfortowego dystansu.

Zacznij mówić pierwszy – poproś o informację.

Pochyl się w kierunku rozmówcy – lekkie pochylenie wyraża zaangażowanie i gotowość nawiązania kontaktu.

Powiedz komplement.

Nie krzyżuj rąk, ani nóg – pozycja taka sugeruje postawę obronną. Postawa otwarta sygnalizuje gotowość do rozmowy.

Dodaj humor.

Nawiąż i utrzymuj kontakt wzrokowy, ale uwaga - natrętne wpatrywanie się w oczy sprawia, że twój rozmówca może uznać to za przejaw agresji.

Wykorzystaj rozmowę o bieżących wydarzeniach.

Uśmiechaj się – to uniwersalny sygnał otwartości i zainteresowania nawiązaniem kontaktu.

Wykorzystaj w rozmowie informacje/ obserwacje nt. tego co cię łączy z rozmówcą. Ludzie podobni do siebie łatwiej się komunikują.

Niech rozmówca widzi twoje pozawerbalne potwierdzenia tego, że jesteś w kontakcie i słuchasz tego, o czym się mówi.

Krótkie dotknięcie swojego rozmówcy (np. dłoni, ramienia) zmniejsza dystans między rozmówcami.

Jak wywrzeć dobre wrażenie?

(za: McKay, M., Davis, M., Fanning, P., 2010).

1. Bądź punktualny.
2. Dowiedz się jak się nazywa dyrektor szkoły (imię i nazwisko).
3. Wybierz strój odpowiedni do sytuacji.
4. Zachowaj spokój. Jeśli masz tremę, łatwiej ją pokonasz jeśli skupisz całą swoją uwagę na rozmówcy.
5. Bądź uprzejmy, okaż swój szacunek rozmówcy.
6. Bądź elastyczny i taktowny. Bądź uczciwy i spójny.
7. Okaż swoim rozmówcom i ich argumentacji prawdziwe zainteresowanie.
8. Szukaj mostów porozumienia. Nastaw rozmówcę pozytywnie do siebie.





UWAGA!

Zdaniem Alberta Mehrabiana rozkład znaczenia komunikatu wygląda następująco:

7% - sygnały werbalne

38% - siła, wysokość, rytm głosu itd.

55% - ruchy ciała (głównie mimika twarzy).

Spośród wielu technik autoprezentacyjnych, najbardziej powszechnymi są:

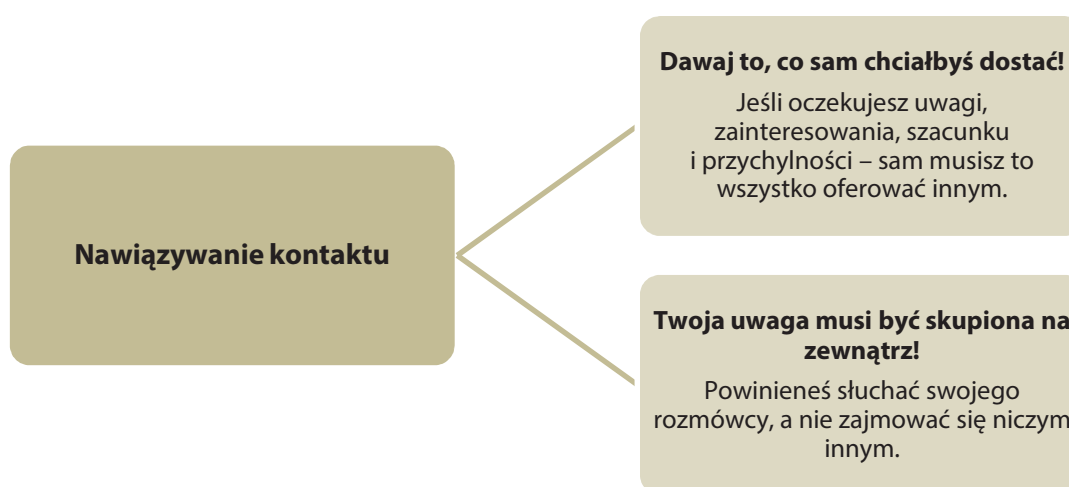
- opisywanie siebie w taki sposób, aby wywrzeć na innych pożądane wrażenie,
- zachowania niewerbalne – wyraz twarzy, gesty, przyjmowana pozycja oraz sposób poruszania się,
- wyrażanie postaw sugerujących, że dana osoba ma określone pożądane cechy,
- publiczne atrybucje – przypisywanie sobie odpowiedzialności za sukces i izolowanie się od odpowiedzialności za porażkę,
- pamięciowe manipulacje – rzeczywiste albo udawane zapamiętywanie lub zapominanie w celach autoprezentacyjnych,
- kontakty społeczne – publiczne manifestowanie związków z pewnymi ważnymi osobami i/lub odcinanie się od innych (publicznie mało atrakcyjnych),
- konformizm i uleganie – zachowywanie się zgodnie ze społecznymi normami albo z preferencjami innych ludzi (np. lubimy ludzi podobnych do siebie),
- dekoracje, rekwizyty, oświetlenie – atrakcyjne, wartościowe elementy naszego otoczenia wpływają na postrzeganie nas przez innych.

Analizując powyższe dane można by się było zastanawiać nad zasadnością przygotowywania starannego i rzetelnego komunikatu, jaki chcemy nieść do szkoły jako osoba wspomagająca. W sytuacji skupienia poznawczego, kiedy chcemy poznać pewne zasady (np. dowiedzieć się o co chodzi z nowym systemem kompleksowego wspomagania szkół), niezwykle ważny będzie komunikat słowny. Warto jednak zadbać również i o to, aby pozostałe składowe wpływające na skuteczność niesionego komunikatu wzmocniły go, a nie osłabiły. Skuteczność komunikatu w głównej mierze zależy od czynnika pozawerbalnego, ponieważ sygnały pozawerbalne są w dużej mierze nieświadome, zautomatyzowane, a zatem bardziej wiarygodne. Kluczem do skutecznej komunikacji niewerbalnej jest spójność wysyłanych



komunikatów. Ważne, aby wypowiedane słowa i gesty wzajemnie się uzupełniały, a nie wykluczały. Potocznie mówi się, że język ciała jest kopalnią wiedzy o nieświadomych uczuciach i reakcjach. W celu skutecznego przekazania komunikatu merytorycznego zastosuj audiowizualne pomoce. Większość ludzi przyswaja informacje poprzez kanał wzrokowy.

WAŻNE:



1.3. BADANIE POTRZEB SZKOŁY – WYKORZYSTANIE ŹRÓDEŁ WEWNĘTRZNYCH SZKOŁY

W dalszej części niniejszego opracowania uczestnicy szkolenia poznają nieco szerzej źródła informacji o szkole. Informacja ta pozwoli na ocenę wartości badawczej wybranych dokumentów wewnętrznych szkoły. Umiejętność analizowania tej dokumentacji z całą pewnością wzmocni warsztat praktycznego wykorzystania tych informacji na potrzeby pogłębionej analizy potrzeb placówki. Warto pamiętać, że tylko dobra wola dyrektora i zrozumienie intencji wglądu w dokumentację szkoły przez osobę pełniącą zadania SORE, umożliwi to działanie. Nie mamy prawa żądać owego dostępu dokumentacji, bowiem taka sytuacja doprowadziłaby do postrzegania osoby wspomagającej jako osoby z nadzoru pedagogicznego, co nie byłoby prawdą. Warto natomiast tak umiejętnie pokierować rozmową z dyrektorem, aby on sam zainicjował wgląd w dokumenty i dostępne raporty.



Plan i sprawozdanie z nadzoru pedagogicznego⁹

Przytaczane już Rozporządzenie w sprawie nadzoru pedagogicznego nakłada na dyrektora szkoły obowiązek przedstawienia szkolnego planu nadzoru pedagogicznego radzie pedagogicznej do dnia 15 września roku szkolnego, którego dotyczy plan¹⁰. Zgodnie z ostatnimi zmianami, plan nadzoru jest opracowywany z uwzględnieniem wniosków z nadzoru pedagogicznego sprawowanego w szkole lub placówce w poprzednim roku szkolnym oraz zgodnie z § 22 najnowszej nowelizacji rozporządzenia dyrektor szkoły publicznej, w terminie do dnia 31 sierpnia, przedstawia na zebraniu rady pedagogicznej wyniki i wnioski ze sprawowanego nadzoru pedagogicznego.

„Sprawozdanie z nadzoru pedagogicznego to jeden z najważniejszych dokumentów pracy dyrektora szkoły. Sprawozdanie powinno zawierać rzeczowy, najlepiej wyrażony liczbami opis przebiegu nadzoru pedagogicznego pełnionego przez dyrektora w kończącym się roku szkolnym oraz opis czynności wykonywanych i zleczanych zastępcom w ramach pełnionego nadzoru”¹¹. Dokument ten uwzględnia wszystkie wymagane obszary, zgodnie z obowiązującym rozporządzeniem o nadzorze oraz opis rezultatów nadzoru i wnioski do pracy na kolejny rok szkolny.

Dyrektor szkoły lub placówki publicznej we współpracy z innymi nauczycielami zajmującymi stanowiska kierownicze, w ramach sprawowanego nadzoru pedagogicznego:

1. „przeprowadza ewaluację wewnętrzną¹² i wykorzystuje jej wyniki do doskonalenia jakości pracy szkoły,
2. kontroluje¹³ przestrzeganie przez nauczycieli przepisów prawa dotyczących działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkoły,
3. wspomaga nauczycieli w realizacji ich zadań, w szczególności przez:
 - organizowanie szkoleń i porad,
 - motywowanie do doskonalenia i rozwoju zawodowego,

⁹ Podstawa prawna: rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 7 października 2009 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz.U. nr 168, poz. 1324).

¹⁰ W praktyce zarówno kwestie natury organizacyjnej jak i plan nadzoru przedstawiane są na organizacyjnej radzie pedagogicznej pod koniec sierpnia.

¹¹ Za: 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.).

¹² Zgodnie z najnowszą nowelizacją rozporządzenia z 10 maja 2013 r. - ewaluację wewnętrzną przeprowadza się w odniesieniu do zagadnień uznanych w szkole lub placówce za istotne w jej działalności. Na etapie planowania nadzoru pedagogicznego dyrektor ustala termin przeprowadzenia ewaluacji wewnętrznej w szkole.

¹³ W planie nadzoru znajdują się również informacje o tematyce i terminach przeprowadzania kontroli, o której mowa.





- przedstawianie nauczycielom wniosków wynikających ze sprawowanego nadzoru pedagogicznego¹⁴.

Plan pracy szkoły

„Żaden przepis nie reguluje szczegółowo zakresu treści rocznego planu pracy szkoły. Jego zakres zależy od dyrektora i jego współpracowników. Plan pracy szkoły może obejmować m.in.: kalendarz roku szkolnego – zadania dyrektora szkoły określone w terminarzu, terminarz i zadania dotyczące egzaminów zewnętrznych, zadania związane z systemem oceniania w szkole, terminarz zebrań rad pedagogicznych (w tym rad szkoleniowych wraz z tematyką i terminem szkoleń), terminy przygotowań sprawozdań, raportów i informacji¹⁵ oraz zakres działań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych, które szkoła planuje podjąć w najbliższym roku szkolnym.

Wyniki egzaminów zewnętrznych¹⁶

Rozporządzenie w sprawie nadzoru pedagogicznego nakłada na szkoły obowiązek analizowania wyników egzaminów zewnętrznych uczniów celem poprawy jakości ich pracy.

Jaki jest cel analiz wyników egzaminów zewnętrznych?¹⁷

1. Analiza sprawdzianów i wyników egzaminów zewnętrznych służy efektywnemu doborowi metod pracy nauczycieli, co ma wpływ na efekty uzyskiwane przez uczniów.
2. Metody analizy stosowane przez szkołę pozwalają formułować konstruktywne wnioski, które są wdrażane do realizacji.
3. Efekty wprowadzanych zmian powodują poprawę wyników kształcenia i są dostrzegane przez uczniów, rodziców i organ prowadzący.

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ za: Lucyna Gromiec, 2009, źródło: <http://www.oswiataiprawo.pl/Dyrektor/Prawo-w-szkole/Dokumentacja/Plan-pracy-szkoly>, dostęp z dnia: 23.07.2013 r.);

¹⁶ Na stronach Okręgowych Komisji Egzaminacyjnych dostępne są również sprawozdania uzyskanych wyników egzaminów zewnętrznych w określonych województwach (sprawozdanie ze sprawdzianu dla uczniów w szóstej klasie szkoły podstawowej, wyniki egzaminów gimnazjalnych, wyniki egzaminów maturalnych i in.). Strona główna z mapką lokalizującą strony poszczególnych OKE: to: <http://www.cke.edu.pl/kontakt.html>, (dostęp z dnia: 23.07.2013 r.). Dodatkowo na stronie http://www.obut.edu.pl/kategoria/wyniki_bada_raporty_obut-2 (dostęp z dnia 23.07.2013 r.) dostępne są wyniki badania umiejętności dzieci kończących klasę III szkoły podstawowej.

¹⁷ Za: Stawska, M., 2012, artykuł *Analiza wyników egzaminów zewnętrznych* dostępny na stronie: <http://edurada.pl/artykuly/analiza-wynikow-egzaminow-zewnetrznych/>, (dostęp z dnia: 24.07.2013 r.).





Zdaniem prof. dr hab. Hanny Komorowskiej „cokolwiek myślimy o testach i testowaniu - to od wyników, jakie uczeń w nich uzyskuje, zależy jego dalszy los. Testowe egzaminy zewnętrzne to zarazem, tak zwane egzaminy doniosłe. [...] Uzyskiwane przez ucznia wyniki mają wpływ na całe jego życie. Jest naturalne, że chcemy, by te wyniki były możliwie najlepsze. Stąd ogromna potrzeba dobrego przygotowania ucznia do tak ważnych egzaminów, udzielenia mu pomocy w opanowywaniu potrzebnego materiału i oswojenia go z technikami testowania”¹⁸.

Mądrze zinterpretowane wnioski z analizy wyników sprawdzianu i egzaminów, wobec których podejmie się odpowiednie działania, przyczyniają się do wzrostu efektów kształcenia.

Wdrażanie wniosków z analizy egzaminów zewnętrznych powinno skutkować np. modyfikacją metod nauczania, dostosowaniem formy zajęć lekcyjnych i szkolnych planów nauczania do potrzeb, i możliwości uczniów, zwiększeniem aktywności uczniów: udział w projektach, prezentacjach, wystawach, uspołecznieniem młodzieży, motywowaniem uczniów do nauki, udziału w konkursach, wieczorach poetyckich, rozwijania własnych zainteresowań i talentów oraz inne.

Nauczyciel może wdrażać wnioski np. poprzez:

- rozwijanie określonych umiejętności,
- zmiany w organizacji lekcji,
- stosowanie aktywizujących metod nauczania,
- indywidualizację procesu nauczania.

Dyrektor może natomiast wdrażać wnioski poprzez wspieranie nauczycieli w doskonaleniu umiejętności analizowania wyników egzaminów zewnętrznych oraz monitorowanie wdrażania wniosków z prowadzonych analiz.

1.4. WARSZTAT PRAKTYCZNY CZYTANIA RAPORTÓW Z EWALUACJI

Każdą ewaluację zewnętrzną w szkole wieńczy rzetelny raport przygotowany przez zespół wizytatorów ds. ewaluacji w szkole. Składowymi raportu są:

- informacja o przebiegu ewaluacji zewnętrznej w szkole/placówce,
- opis metodologii badania,
- podstawowe dane o szkole/placówce,
- krótka synteza odnosząca się do wyników i wniosków z przeprowadzonej ewaluacji zewnętrznej, tzw. „obraz szkoły/placówki”,

¹⁸ Za: <http://www.pearson.pl/angielski/diagnoza-szkolna.html>, (dostęp z dnia: 25.07.2013 r.).





- wyniki przeprowadzonej ewaluacji w odniesieniu do wymagań państwa (zgodnych z treścią zmienionego rozporządzenia, o którym była mowa),
- wnioski z przeprowadzonego badania,
- tabela zawierająca informacje dotyczące stopnia spełnienia poszczególnych wymagań. Każde z tych wymagań dana szkoła lub placówka może spełnić na poziomie od A do E, przy założeniu, że poziom A - oznaczający bardzo wysoki stopień wypełniania wymagania przez szkołę lub placówkę, poziom B – wysoki stopień, poziom C – średni stopień, poziom D – podstawowy stopień, poziom E – oznacza niski stopień wypełniania wymagania przez szkołę lub placówkę.

Jak już wspomniano wcześniej, wynik końcowy raportu to efekt szeregu działań, jakie podejmują w trakcie badania wizytatorzy ds. ewaluacji w szkole oraz zaangażowania wielu osób, od oceny których zależy ostateczny kształt raportu. Dokument ten może stanowić dla osoby pełniącej zadania SORE źródło rzetelnych informacji. Tym cenniejsze, że raport z ewaluacji zewnętrznej uwzględnia w swojej procedurze szereg dokumentów szkolnych, np. protokoły rady pedagogicznej, sprawozdania z podjętych działań, dzienniki szkolne i zajęć dodatkowych, ale również przeglądy PPOŻ, sanepidu, gazetki szkolne na korytarzach i w klasach, dyplomy i puchary, informacje w prasie lokalnej oraz tej o szerszym zasięgu, ilość konkursów szkolnych i pozaszkolnych, kroniki klas i szkoły, otoczenie i bazę szkoły, sprzęt, wyposażenie klas i pracowni, kółka zainteresowań, zajęcia wyrównawcze, wycieczki, tradycje szkoły, udział w różnych akcjach społecznych, współpracę z Ośrodkiem Pomocy Społecznej, policją, służbą zdrowia itd.

Na potrzeby praktycznych umiejętności czytania raportu z ewaluacji uczestnicy szkolenia mogą samodzielnie wygenerować raport z wybranej szkoły w dowolnym województwie, mieście i powiecie oraz przeanalizować go krok po kroku. Wszystkie raporty dostępne są na stronie <http://www.npseo.pl/action/raports>.

Warto wspomnieć, iż raporty z ewaluacji zewnętrznej mogą dotyczyć:

- Ewaluacji całościowej – należy przez to rozumieć ewaluację zewnętrzną przeprowadzoną w zakresie wszystkich wymagań, o których mowa w § 7 ust. 4 Rozporządzenia o nadzorze pedagogicznym z jego zmianami.
- Ewaluacji problemowej – należy przez to rozumieć ewaluację zewnętrzną przeprowadzaną w zakresie wybranych wymagań, o których mowa jw.



Raport z ewaluacji może stanowić dla rodziców, nauczycieli lub innych zainteresowanych cenną informację nt. tego, jakie wartościowe działania podejmowane są w szkole oraz czy szkoła wywiązuje się ze swoich obowiązków. Dla osoby pełniącej zadania SORE, szczególnie cenną informacją będą już podsumowania poczynionych badań, które wieńczą każdy raport wnioskami opisowymi oraz graficzną ilustracją oceny.

Przykład:

1. W szkole dokonuje się analizy wyników sprawdzianu zewnętrznego z zastosowaniem przede wszystkim ilościowych metod analizy, która jest prowadzona w celu poprawy jakości pracy.
2. Szkoła realizuje podstawę programową, dostosowując wymagania do indywidualnych potrzeb, ale nie uwzględnia ich możliwości rozwojowych.
3. Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności, które przekładają się na uzyskiwane wyniki ze sprawdzianu oraz wzrost efektów kształcenia.
4. Uczniowie w szkole czują się bezpiecznie, chociaż nie zawsze respektują normy postępowania zgodne z zasadami i wymaganiami.
5. Szkoła podejmuje różnorodne działania wychowawcze mające na celu zmniejszenie zagrożeń oraz wzmacnianie pożądanych zachowań, a ich analiza i sformułowane wnioski przyczyniają się do modyfikacji procesu dydaktyczno - wychowawczego.
6. Modyfikacja działań wychowawczych uwzględnia inicjatywy uczniów¹⁹.

Wymaganie	Poziom spełnienia wymagania
Obszar: EFEKTY ²⁰ :	
Analizuje się wyniki sprawdzianu, egzaminu gimnazjalnego, egzaminu maturalnego i egzaminu potwierdzającego kwalifikacje zawodowe	C
Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności	C
Uczniowie są aktywni	B
Respektowane są normy społeczne	D

¹⁹ Wnioski w ewaluacji zewnętrznej przeprowadzonej w Szkole Podstawowej w Bukowej. Badanie zostało zrealizowane w dniach 09.05.2012 r. – 22.05.2012 r.

²⁰ Zmienione Rozporządzenie w sprawie nadzoru pedagogicznego usunęło grupowanie wymagań na obszary. Publikowany w materiałach przykład uwzględnia jeszcze przykład z ewaluacji realizowanej na podstawie Rozporządzenia z 2009 r.





Analizując powyższe zestawienie ocen, warto sięgnąć do pogłębionych analiz zwłaszcza tych opisów 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.

Podsumowując: 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 uprzedzeń. Stanowią zatem cenne źródło informacji o placówce, z którą przyjdzie współpracować osobie pełniącej zadania SORE.

Metoda pracy nad raportem J.M. Fischera – cztery kroki:

1 krok: PROBLEM

W oparciu o doświadczenie i wiedzę nt. wymagań formułujemy problem/problemy, którymi szkoła powinna się zająć.

2 krok: PRZYCZYNY PROBLEMU

Przechodzimy do określenia przyczyn sformułowanych problemów. „Parkujemy” te przyczyny, na które jako szkoła (nauczyciele, dyrektor) nie mamy wpływu. Z tymi przyczynami, na które mamy wpływ, pracujemy w dwóch kolejnych posunięciach, pogłębiając wiedzę o powodach zdiagnozowanych zjawisk i zadając pytanie o przyczynę/przyczyny.

3 krok: PLANOWANIE Z PRZYSZŁOŚCI (CEL – DZIAŁANIA)

Formułujemy cel (warto pamiętać, aby sformułowany był w oparciu o zasadę SMART). Mając określony cel, planujemy konkretne działania, tworzymy harmonogram ich realizacji podając kto i za co będzie odpowiedzialny.

4 krok: AUTOEWALUACJA - SAMOOCENA

Od początku planujemy, jak będzie wyglądała autoewaluacja podejmowanych działań”.²¹

²¹Za: Stojak, J., Pietrzak, J., prezentacja „ Wykorzystanie raportu z ewaluacji do rozwoju szkoły” zamieszczona na stronie: http://www.npseo.pl/data/various/files/sesja_2_8_stojak.pdf, (dostęp w dnia: 18.01.2013 r.).



2. WYKORZYSTANIE NARZĘDZI DIAGNOSTYCZNYCH DO POGŁĘBIONEJ ANALIZY OBSZARÓW WYMAGAJĄCYCH WSPOMAGANIA

„Kiedy wędkarz idzie na ryby, to bierze taką przynętę, która smakuje rybie – nie wędkarzowi.”

/Kamiński/

Streszczenie

W drugim dniu modułu II uczestnicy zapoznają się z szeregiem narzędzi, które będą niezbędne na etapie pogłębionej diagnozy potrzeb rozwojowych szkoły. Uczestnicy nauczą się doboru odpowiednich narzędzi i metod, inspirowania i moderowania grupy. Taki pakiet umiejętności ułatwi zespołowi analizę sytuacji i twórcze rozwiązywanie problemu w wybranym obszarze szkoły wymagającym kompleksowego wsparcia.

Diagnoza obszarów szkoły wymagających zmiany nie jest celem samym w sobie, lecz stanowi fundament wspomagania kompleksowego rozwoju szkoły, w efekcie którego nastąpią trwałe zmiany jakościowe, w wybranych obszarach funkcjonowania szkoły. Przystąpienie do diagnozy rozpoczyna proces zespołowego uczenia się dla wszystkich biorących w niej udział. Pozwala im bowiem odejść od własnego postrzegania spraw szkoły, zauważyć, że na jej problemy można popatrzeć z różnych perspektyw, inaczej można też interpretować te same fakty. Rodzi się zatem pytanie, jakich narzędzi użyć w celu pogłębienia analizy wybranego przez szkołę obszaru do rozwoju. Na to pytanie, uzyskasz odpowiedź, zagłębiając się w rozdział niniejszego opracowania.

2.1. NARZĘDZIA DO POGŁĘBIONEJ DIAGNOZY W PRACY Z GRUPĄ

W pracy z zespołem zadaniowym osoba pełniąca zadania w zakresie SORE ma do wyboru kilka niezbędnych narzędzi, które przybliżą zespół do realizacji zadań, tj. pozwolą na dogłębną analizę sytuacji oraz plan działania wobec dokonanego rozpoznania.

DRZEWO PROBLEMÓW – DRZEWO CELÓW – jest to kompleksowy diagram, który pokazuje logiczne związki przyczynowo - skutkowe pomiędzy sytuacjami postrzeganymi jako negatywne w danym obszarze działania. Należy pamiętać, że w drzewie decyzyjnym powinny znaleźć się jedynie zapisy, które definiują sytuację problemową, prawdziwą i istotną z punktu



widzenia obszaru objętego analizą. W konsekwencji zestawienia problemu, jego przyczyn oraz negatywnych następstw, otrzymuje się hierarchiczne drzewo problemów. Najpierw identyfikuje się problemy, następnie wybierany jest problem główny, a dla każdego kolejnego problemu szuka się zależności z problemem głównym lub innymi występującymi już w drzewie. I tak:

- jeśli problem stanowi przyczynę – przesuwany jest o poziom niżej,
- jeśli problem jest skutkiem – przesuwany jest o poziom wyżej,
- jeśli nie stanowi przyczyny ani skutku – pozostaje na tym samym poziomie.

Analiza problemu dostarcza danych wyjściowych do analizy celów. Analiza ta poprzez zanegowanie drzewa problemów, przekształca sytuację negatywną w pożądaną przyszłą sytuację, identyfikując potencjalne przyszłe rozwiązania.

Zidentyfikowane cele przedstawia się w formie diagramu zwanego drzewem celów.

Etap analizy:

1. **Identyfikacja głównego problemu.** Jego określenie nie jest łatwe. Należy pamiętać, że właściwie sformułowany problem:
 - nie dotyczy naturalnych utrudnień, na które nie mamy wpływu,
 - jest szczegółowy (dokładnie określa miejsce i skalę problemu),
 - jest wyraźnie, jasno i konkretnie sformułowany (np. błędem jest określenie „słabe zarządzanie” – może ono bowiem dotyczyć wielu wymiarów, np. zła komunikacja, niewystarczająca kontrola itp.),
 - nie powinien blokować (wykluczać) dostępnych rozwiązań.
2. **Identyfikacja przyczyn** pojawiania się problemu poprzez odpowiedź na pytanie, dlaczego dany problem zaistniał.
3. **Identyfikacja skutków** sytuacji problemowej w postaci kolejnych problemów poprzez odpowiedź na pytanie – co z tego wynika.
4. **Ustalenie związków** logicznych pomiędzy poszczególnymi przyczynami i skutkami. Należy sprawdzić, czy wszystkie „problemy – przyczyny” wywołują wskazane „problemy – skutki”.

Wszystkie problemy przedstawiamy za pomocą tzw. drzewa problemów, uwzględniającego istniejące pomiędzy nimi powiązania. Część wskazanych problemów stanowi przyczynę problemu głównego, część jest konsekwencją jego istnienia (skutek). Istotne jest rozłożenie problemów na pojedyncze składowe.

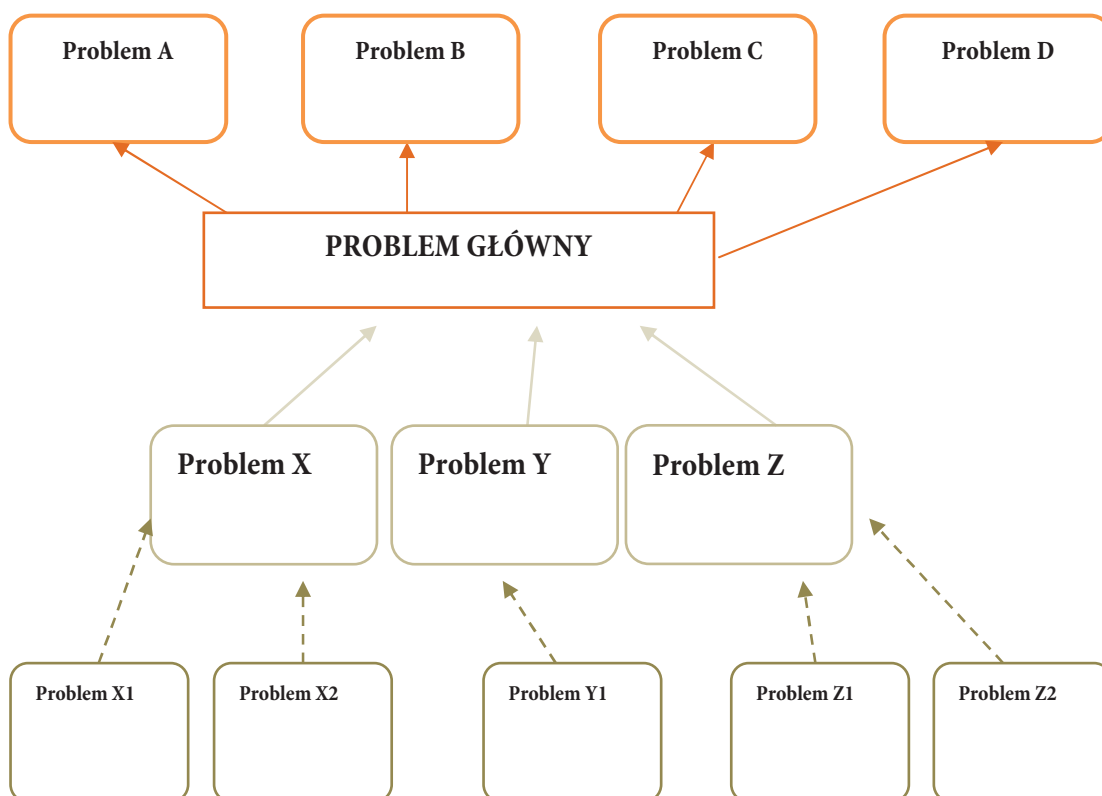


Wskazówki praktyczne do stosowania narzędzia:

1. Określcie problemy zgodnie z opisanymi powyżej zasadami.
2. Zapiszcie każdy problem na osobnej karteczce samoprzylepnej.
3. Uporządkujcie karteczki z problemami względem siebie, aby ustalić związki przyczynowe.

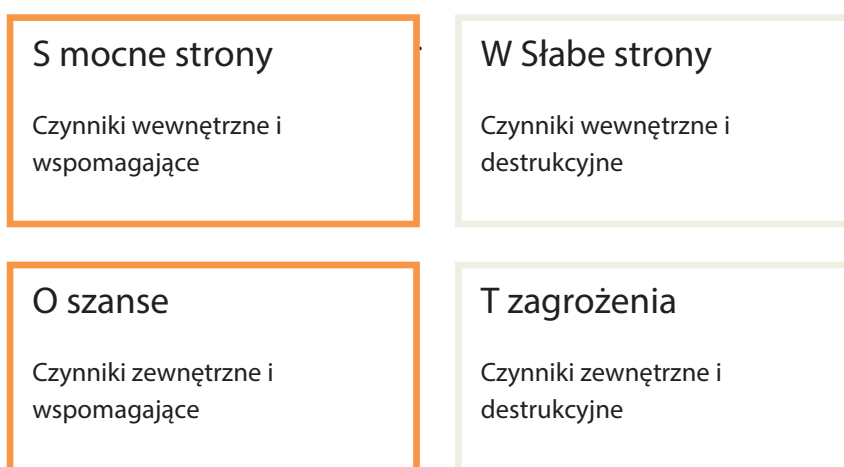
W celu uniknięcia błędów należy uważać, aby:

- sprawdzić spójność między bezpośrednimi i pośrednimi związkami,
- nie budować drzewa wokół tylko centralnego problemu,
- sprawdzić dla każdego poziomu, czy wszystkie problemy – przyczyny pociągają za sobą problemy – skutki,
- zastanowić się nad istnieniem innych niepodanych, ukrytych problemów, które bezpośrednio wywołują problem – skutek.





ANALIZA SWOT – nazwa metody pochodzi od pierwszych liter słów określających w języku angielskim istotę przedmiotu analizy – mocne i słabe strony płynące z otoczenia wewnętrznego (*Strengths & Weaknesses*), a także istniejące oraz potencjalne szanse i zagrożenia (*Opportunities & Threats*) płynące z otoczenia zewnętrznego. Prosta, a zarazem bardzo pomocna analiza, pozwala dostrzec to, co najważniejsze. Analiza SWOT daje wgląd w różne aspekty danej sprawy i pozwala na jej szybkie rozeznanie.



Kiedy sięgnąć po SWOT?

Analiza SWOT może być pomocna, gdy chcesz szybko zbadać różne aspekty danej sprawy ulegającej zmianie – słabe i silne strony zestawisz z zewnętrznymi możliwościami i ograniczeniami. Dzięki temu łatwiej zaplanować dobrą strategię – ukrywającą słabości, chroniącą przed zagrożeniami, a wykorzystującą to, co najlepsze – silne strony i możliwości. Analiza SWOT jest często stosowana w planowaniu strategicznym, porównywaniu możliwych podejść, demonstracji, w jaki sposób rozwiązanie przyczyni się do wykorzystania silnych stron i ukrycia słabych, oceny strategii opracowywanych w odpowiedzi na określony problem.



DLACZEGO „SWOT”?

- S** Strengths (silne strony)
- W** Weaknesses (słabe strony)
- O** Opportunities (możliwości)
- T** Threats (zagrożenia)

S i O to czynniki pozytywne, natomiast W i T – negatywne.

S i W to czynniki wewnętrzne, natomiast O i T – zewnętrzne.

Na przecięciu wierszy kolumn znajdują się strategie:

- **Strategie SO** (Silne strony – Możliwości)
- **Strategie ST** (Silne strony – Zagrożenia)
- **Strategie WO** (Słabe strony – Możliwości)
- **Strategie WT** (Słabe strony – Zagrożenia)

Najlepiej porządkuje i przedstawia to poniższa tabela:

Strategie SO (Silne strony - Możliwości)	<ul style="list-style-type: none">• Pomysły na skorzystanie z silnych stron do wykorzystania potencjalnych możliwości.• Dość proste do wdrożenia.
Strategie ST (Silne strony - Zagrożenia)	<ul style="list-style-type: none">• Pomysły na obronę przed zagrożeniami dzięki wykorzystaniu silnych stron.• Czy zagrożenia mogą być przemienione w możliwości?
Strategie WO (Słabe strony - Możliwości)	<ul style="list-style-type: none">• Pomysły na wykorzystanie możliwości do wyeliminowania lub zmniejszenia wpływu słabych stron.
Strategie WT (Słabe strony - Zagrożenia)	<ul style="list-style-type: none">• Pomysły na zmiany, które pozwolą uniknąć najgorszego.• A może lepiej się wycofać?• Strategie obejmują najgorsze scenariusze.



JAK użyć SWOT?

1. Określ, co badasz

Należy określić, jaka sprawa zostaje poddana analizie. Można napisać to nad tabelą. Warto także ustalić kontekst i perspektywę.

2. Uzupełnij czynniki

Przeprowadź burzę mózgów z grupą zainteresowanych osób. Określ:

- Silne strony – Co jest zaletą badanej kwestii? Jakie wewnętrzne czynniki przyczyniają się do odnoszenia sukcesów? (np. wykwalifikowani pracownicy),
- Słabe strony – Jakie są wewnętrzne słabości i braki, które powodują problemy? (np. konieczność wypożyczania sali gimnastycznej),
- Możliwości – Jakie są czynniki zewnętrzne, na które nie mamy wpływu, ale mogłyby przyczynić się (zostać wykorzystane) do odniesienia sukcesu? (np. nowe technologie),
- Zagrożenia – Jakie zewnętrzne czynniki mają negatywny wpływ? (np. niski przyrost naturalny),

3. Przeanalizuj wyniki

Dobrze, by czynników było nie 100, a kilka – te najistotniejsze. Spróbuj określić, które z nich zidentyfikowaliście w czasie burzy mózgów i czy czegoś nie zabrakło?

4. Określ strategię

W każdej komórce tabeli wpisz strategię określone po zestawieniu jednego z czynników wewnętrznych, z jednym z czynników zewnętrznych.

WAŻNE!

Obrona strategia powinna:

- wykorzystywać i eksponować silne strony,
- eliminować i ukrywać słabe strony,
- wykorzystywać możliwości,
- bronić się przed zagrożeniami lub przygotować na nie¹.



METAPLAN – metoda dyskusji, która polega na tym, że w czasie debaty uczestnicy wspólnie tworzą plakat będący graficznym skrótem tej debaty. Dyskusję metodą metaplanu można przeprowadzić w dużej grupie lub w małych zespołach, dlatego jest idealna do pracy z zespołem zadaniowym.

Elementy potrzebne do przeprowadzenia dyskusji metodą metaplanu:

- a) tablica/ściana, do której można przypiąć arkusz papieru,
- b) kartki z bloku flipchart,
- c) kartki w czterech jasnych kolorach o kształtach:
 - **OWAL** – zapisuje się na nim pomysły (które mogą być pogrupowane), problemy, pytania,
 - **KOŁO** – do opisywania faktów, opisu istniejącego stanu, do tworzenia struktur – sieci,
 - **PROSTOKĄT** – zapisuje się na nim wnioski i zadania końcowe,
 - **CHMURKA** – zapisuje się na niej temat dyskusji.

ZALETY METAPALNU:

- daje szerokie spojrzenie na problem,
- uczy współpracy,
- daje możliwość wypowiedzi każdemu członkowi grupy,
- przygotowuje do pracy badawczej,
- wzbudza zainteresowanie i zaangażowanie każdego członka grupy,
- przełamuje wewnętrzne opory,
- uczy wnioskowania i zwięzłego formułowania myśli,
- kształci umiejętność analizy i porządkowania informacji,
- uczy planowania,
- systematyzuje wiedzę,
- zwiększa efektywność pracy,
- pozwala na wizualizację dyskusji.





STRUKTURA METODYCZNA METAPLANU²²

ETAP WSTĘPNY:

1. Wprowadzenie i przedstawienie pierwszego tematu

(SORE proponuje, aby nauczyciele spróbowali odpowiedzieć na pytanie np.: Jakie są powody zmniejszenia zainteresowania uczniów nauką w naszej szkole?)

UWAGA: Pytanie należy napisać na chmurce i przypiąć do tablicy.

2. Tworzenie pierwszego plakatu

- zastosowanie „burzy mózgów” – SORE zapowiada, że oczekuje od nauczycieli odpowiedzi na owalnych kartkach, które będą umieszczone na tablicy; nauczyciele zapisują swoje odpowiedzi dotyczące pytania/ problemu),
- porządkowanie odpowiedzi wg przyjętych kryteriów (kryteria ustalamy wspólnie – zwykle można dzięki temu wypracować konkretne obszary, np. obszar dydaktyczny, obszar wychowawczy itp.).

UWAGA: na tym etapie powstaje plakat, który będzie przydatny do dalszej pracy.

3. Uzgodnienie drugiego tematu

Drugi temat wynika z analizy pierwszego plakatu – pytania należy zapisać na chmurce grupowego plakatu, np.: Co należy zrobić, aby naszą szkołę uatrakcyjnić?

Przedstawienie zasad tworzenia plakatu:

- w obszarze zatytułowanym „jak jest?” umieszcza się na kartkach w kształcie koła opis aktualnego stanu (używamy kartek w trzech kolorach, co umożliwia pewną systematykę ich ułożenia),
- w obszarze „jak powinno być?” umieszcza się na kartkach w kształcie koła stwierdzenia określające stan idealny (w dalszym ciągu stosujemy kartki w trzech kolorach),
- rozbieżności pomiędzy stanem aktualnym a idealnym zapisujemy na owalach (owale również w trzech kolorach) i umieszcza się w obszarze „dlaczego nie jest tak, jak powinno być?”.

²² Własne opracowanie metodyczne przystosowane do pracy z zespołem zadaniowym opracowane na podstawie: Brudnik, E., Moszyńska, A., Owczarska, B., (2010). *Ja i mój uczeń pracujemy aktywnie. Przewodnik po metodach aktywizujących*. Kielce: Jedność.



Materiały szkoleniowe

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

Moduł II. Rola wspomagania na etapie diagnozowania potrzeb

UWAGA: Każdy uczestnik powinien bardzo uważnie przyglądać się powstającemu plakatowi i kilkakrotnie go prześledzić, co będzie pomocne przy wyciąganiu wniosków.

- d) w obszarze zatytułowanym „wnioski” umieszczamy myśli na kartkach prostokątnych (tu również można wprowadzić trzy kolory „prostokątów”).

Etap zasadniczy:

1. Tworzenie grupowego plakatu wg ustalonych zasad

- analiza problemu przez poszukiwanie odpowiedzi na pytania: „jak jest?”, „jak powinno być?”, „dlaczego nie jest tak, jak powinno być?”, „wnioski” (rozłożenie problemu na czynniki pierwsze z propozycją jego rozwiązania)

Etap końcowy:

1. Zebranie wniosków. Podsumowanie

- zebrane wnioski posłużą do opracowania wstępnego harmonogramu oraz RPW,
- SORE w podsumowaniu ocenia wartości merytoryczne oraz współdziałanie i zaangażowanie całej grupy.



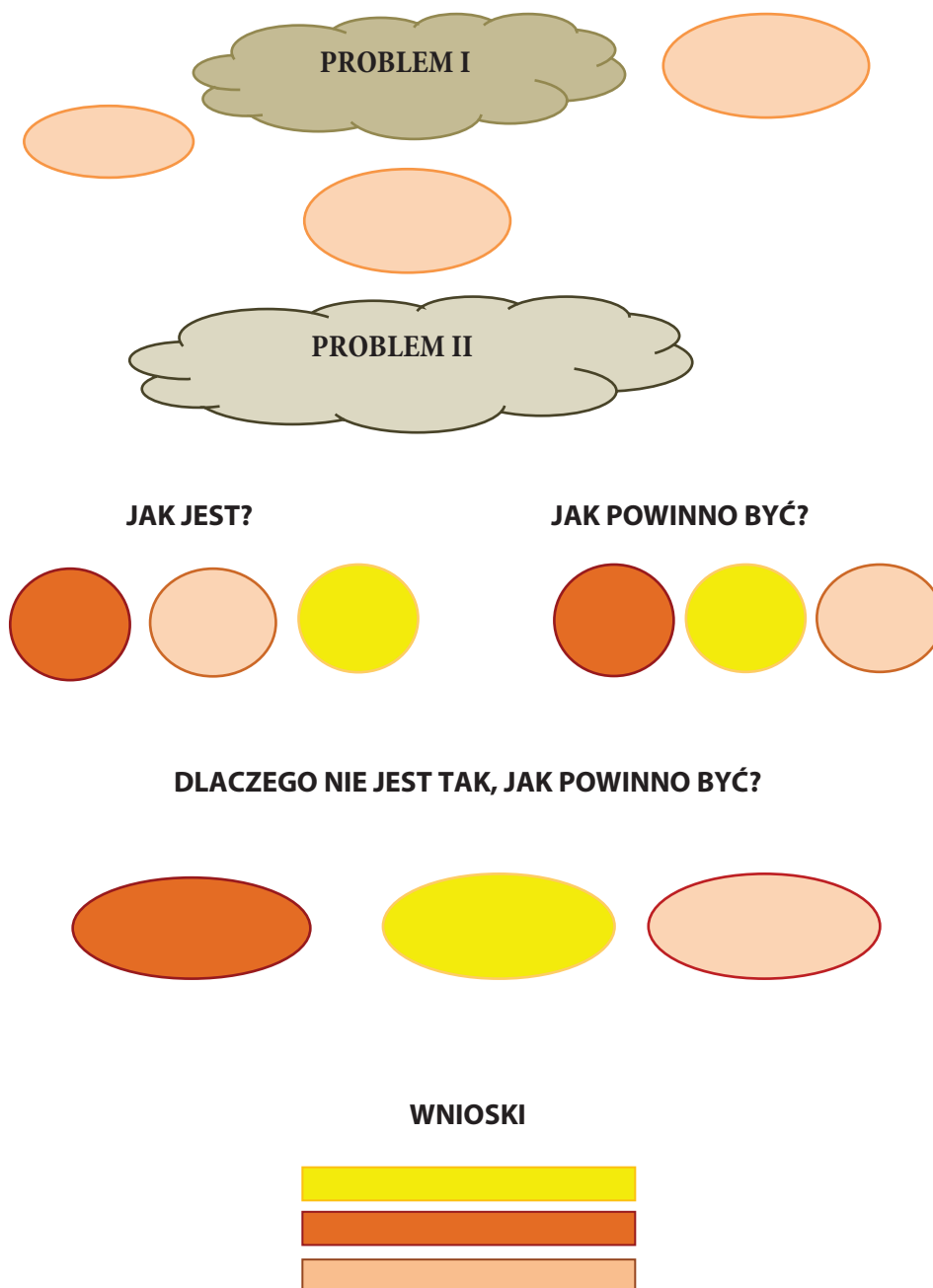


Materiały szkoleniowe

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

Moduł II. Rola wspomagania na etapie diagnozowania potrzeb

SCHEMAT METAPLANU



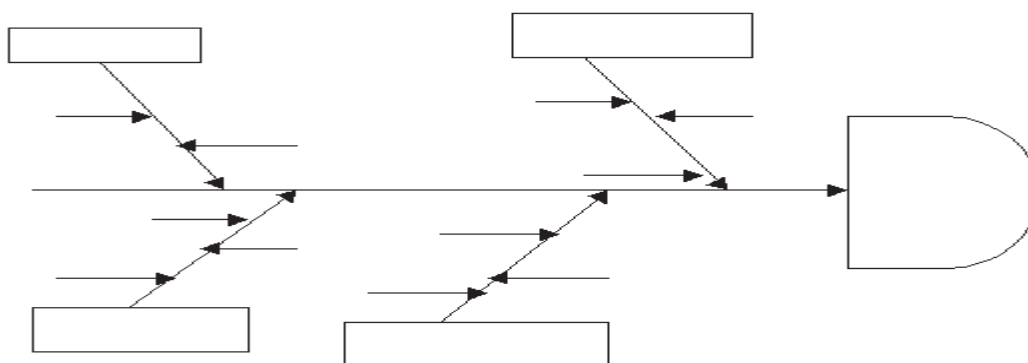
Źródło: własne opracowanie metodyczne przystosowane do pracy z zespołem zadaniowym opracowane na podstawie: Brudnik, E., Moszyńska, A., Owczarska, (2010).





„RYBI SZKIELET”

Nazwa metody pochodzi od formy graficznej przypominającej szkielet ryby.



Do zajęć należy przygotować:

- dużą planszę przedstawiającą szkielet ryby,
- paski papieru (małe „ości”),
- mazaki.

ZALETY STOSOWANIA:

- metoda planowania, organizowania i oceniania własnej nauki,
- metoda efektywnego współdziałania w zespole i pracy w grupie, budowania więzi międzyludzkich, podejmowania indywidualnych i grupowych decyzji,
- metoda rozwiązywania problemów w twórczy sposób, poszukiwania, porządkowania i wykorzystania informacji z różnych źródeł,
- metoda stosowania zdobytej wiedzy w praktyce,
- stosowana w pracy dydaktycznej i wychowawczej,
- zadanie realizowane indywidualnie lub zespołowo,
- służy poszukiwaniu przyczyn powstania danego problemu,
- kształtuje umiejętności: planowania i organizacji pracy, zbierania i selekcjonowania informacji, planowania działań, które mają dać określone wyniki.



Materiały szkoleniowe

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

Moduł II. Rola wspomagania na etapie diagnozowania potrzeb

OPIS METODY:

- na planszy przedstawiającej szkielet ryby wpisujemy „w głowę” główny problem,
- wspólnie z zespołem zadaniowym ustalamy główne czynniki odpowiedzialne za jego występowanie. Wybieramy 4-6 czynników spośród podanych (wybrane czynniki są czynnikami głównymi i wpisujemy je na „duże ości” schematu),
- zachęcamy do poszukiwania przyczyn, które mają wpływ na ten czynnik (przyczyny te są zapisywane na paskach papieru, które symbolizują małe ości),
- „małe ości” zostają przypięte na dużym schemacie,
- spośród przedstawionych wszystkich przyczyn głównego problemu uczestnicy wybierają najistotniejsze,
- podsumowując, opracowujemy plan działań zmierzających do rozwiązania problemu.

II wersja metody:

- po wybraniu czynników głównych problemu możemy każdemu członkowi zespołu zadaniowego rozdać po planszy z wszystkimi głównymi czynnikami. Ich zadaniem jest wpisanie przyczyn („małe ości”) dla każdego czynnika (dla „dużej ości”),
- po upływie ustalonego czasu odbywa się prezentacja pracy,
- spośród przedstawionych wszystkich przyczyn głównego problemu uczestnicy wybierają najistotniejsze (może się okazać, że wiele z czynników zostało zauważonych przez kilka osób, co może dodatkowo wskazać na wagę przyczyny),
- podsumowując, opracowujemy plan działań zmierzających do rozwiązania problemu.



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



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

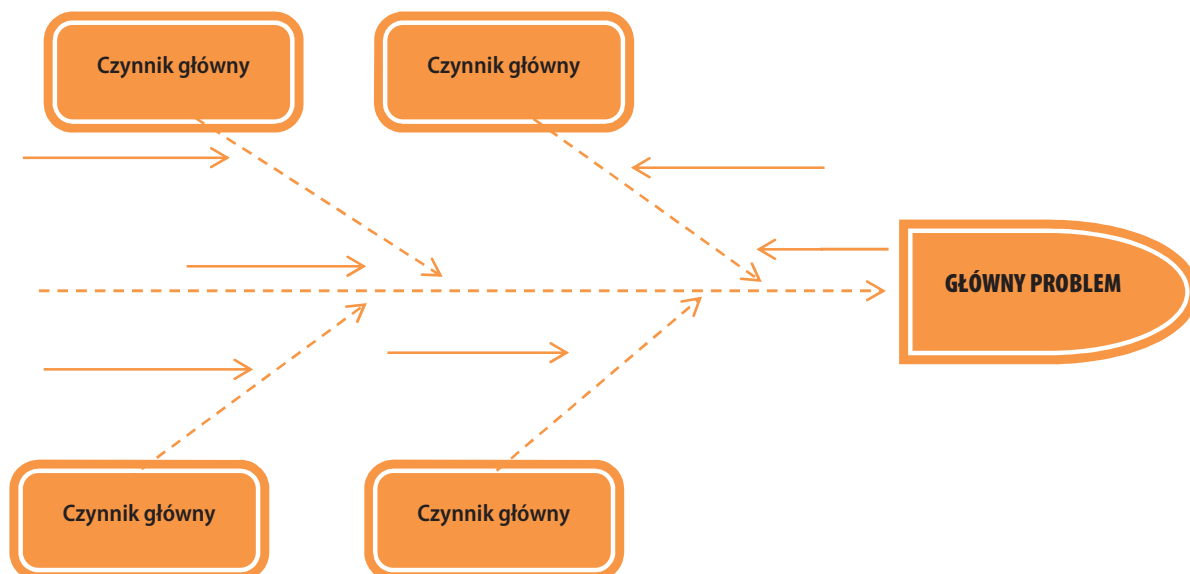


Materiały szkoleniowe

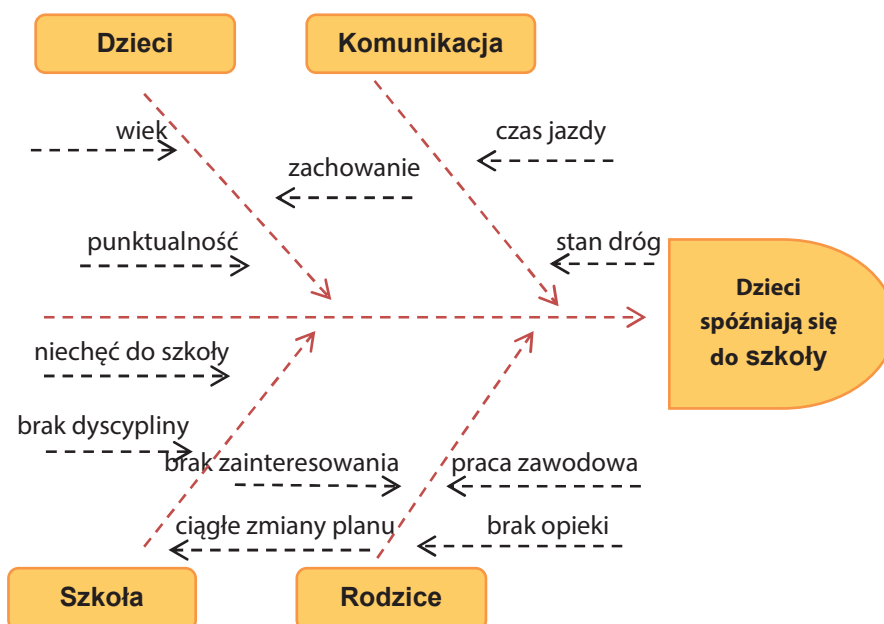
dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł II. Rola wspomagania na etapie diagnozowania potrzeb

SCHEMAT „RYBIEGO SZKIELETU”²³



PRZYKŁADOWY SCHEMAT DO PROBLEMU: Uczniowie spóźniają się do szkoły.



²³ Własne opracowanie metodyczne przystosowane do pracy z zespołem zadaniowym opracowane na podstawie: Brudnik, E., Moszyńska, A., Owczarska, B., (2010). *Ja i mój uczeń pracujemy aktywnie. Przewodnik po metodach aktywizujących*. Kielce: Jedność.





2.2. ZASADY PROWADZENIA SPOTKAŃ I REGUŁY PRACY Z OSOBAMI DOROSŁYMI

Dłuższe spotkanie rady pedagogicznej może budzić niechęć odbiorców. Znajomość zasad przygotowania i prowadzenia spotkań, pozwoli osobie pełniącej zadania SORE osiągnąć swój cel, a uczestnicy spotkania nie uznają tego czasu za stracony. Mając na względzie fakt, że dorośli uczą się efektywnie poprzez samodzielne rozwiązywanie problemów - sami analizują sytuację, uogólniają i wyciągają wnioski – ważnym jest, aby osoba prowadząca spotkanie zaaranżowała takie aktywności, które zainspirują i zachęcą uczestników spotkania do współpracy. Wyczerpująco o zasadach uczenia się dorosłych przez doświadczenie będzie w dalszej części opracowania, toteż teraz skupimy się na podstawowych krokach efektywnego prowadzenia spotkań.

Zasady organizacji i prowadzenia efektywnych spotkań z dorosłymi²⁴:

1. Określ starannie i jasno cel oraz charakter zebrania (informacyjne, dyskusyjne, inne).
2. Określ, które punkty są najważniejsze i absolutnie nie można ich pominąć, które są najtrudniejsze i może przy nich wywiązać się dyskusja. Zawsze zaczynaj od spraw prostych do załatwienia.
3. Ustal, kto ma wziąć udział w spotkaniu i dlaczego?
4. Przygotuj starannie plan spotkania i wyznacz ramy czasowe całego spotkania.
5. Prześlij do uczestników agendę spotkania na kilka dni przed spotkaniem z prośbą o potwierdzenie uczestnictwa oraz zgłaszanie dodatkowych punktów ważnych do omówienia.
6. Możliwie dużo informacji postaraj się przygotować na piśmie i powiel je w odpowiedniej liczbie egzemplarzy. Wersję elektroniczną roześlij do uczestników na 24h przed spotkaniem.
7. Zaczynaj spotkanie punktualnie i przedstaw na początku plan spotkania.
8. Upewnij się, czy wszyscy mogą zostać do końca, jeśli trzeba będzie podejmować decyzje grupowe.
9. Uzgodnij z uczestnikami i zapisz na tablicy kontrakt obowiązujący podczas spotkania (np. zobowiązujemy się do podejmowania rozmów w temacie dotyczącym spotkania, mówimy na temat, unikamy dygresji, słuchamy się wzajemnie, krytykując używamy takich zwrotów, które wskazują na rozwiązanie, a nie ocenę).
10. Pilnuj przez cały czas spotkania zgodności z planem.

²⁴ Opracowanie na podstawie: http://dialogspol.pl/files/L20-Zasady_prowadzenia_spotkan_i_coachingu.pdf, [dostęp z dnia: 25.07.2013 r.).



11. Pilnuj dyscypliny dyskusji (w zależności od celu i charakteru spotkania przyjmiesz rolę moderatora, facylitatora, trenera lub coacha).
12. Zadbaj o to, by treść spotkania była notowana.
13. W zależności od charakteru i celu spotkania zadbaj o ustalenie osób odpowiedzialnych za realizację zadań uzgodnionych podczas spotkania.
14. Określaj terminy wykonania zaplanowanych zadań oraz osoby, do których mają dotrzeć raporty z realizacji zadania.
15. Na zakończenie podsumuj spotkanie, podziękuj za przybycie, zapowiedz datę, godzinę i temat kolejnego spotkania.
16. Dopilnuj, aby notatka ze spotkania trafiła do wszystkich uczestników jak najszybciej po spotkaniu. Najpóźniej 2-3 dni.

Jak wyżej wspomniano, osoba prowadząca spotkanie często wchodzi w rolę moderatora, facylitatora lub trenera. Rola osoby pełniącej zadania SORE wymaga umiejętności łączenia wszystkich tych kompetencji. Dbając o komfort podejmowanych prób ćwiczeniowych podczas szkolenia, oraz w trakcie rzeczywistego pełnienia już funkcji osoby wspomagającej szkołę, niniejsze opracowanie będzie wprowadzało czytelnika w tajniki pracy z grupą, a dokładnie - pracy w roli moderatora i facylitatora. Uczestnicy dowiedzą się o zasadach moderowania spotkań, poznają zasady prowadzenia efektywnej dyskusji, nauczą się moderować proces pracy zespołowej w oparciu o wybrane narzędzia.

Rozważania nt. roli moderatora i facylitatora warto rozpocząć od wyjaśnienia obu terminów. W powszechnym użyciu oba pojęcia są polską wersją obcojęzycznego słownictwa, więc jeśli zajrzemy do słownika polsko – angielskiego to znajdziemy następujące tłumaczenia:

Moderator²⁵ – „*arbiter, pośrednik, rozjemca, przewodniczący*”. W praktyce jest to osoba ułatwiająca prowadzenie spotkania w kontekście organizacyjnym, tzn. udziela głosu innym według wcześniej ustalonego porządku spotkania lub według przyjętej agendy.

Facylitator²⁶ – „*ułatwiający, pomagający*”. SORE jako facylitator ma być osobą wspierającą pracę grupy i ułatwiającą jej osiągnięcie zaplanowanych celów, wartościowych wyników.

Podsumowując: facylitator koncentruje się na procesie, moderator na agendzie. SORE natomiast będzie osobą, która będzie miała łączyć obie te role.

²⁵ Z ang. *moderation* – umiarkowanie, powściągliwość.

²⁶ Z ang. *facilitate* - ułatwiać, uprzystępniać, udogadniać.





Mówiąc o SORE jako o moderatorze nie sposób pominąć metody pracy jaką jest **dyskusja**. Jest ona jedną z częściej stosowanych metod pracy z osobami dorosłymi. Ten rodzaj współpracy będzie optymalny na spotkaniu z radą pedagogiczną w zakresie wymiany poglądów i doświadczenia oraz poszukiwania najbardziej wymagającego obszaru wsparcia dla danej szkoły. Dyskusja jest najmniej ustrukturalizowaną metodą, bowiem jej przebieg nie poddaje się kontroli w takim stopniu, jak np. gry, symulacji czy wykładu. Niemniej jednak ten typ pracy najlepiej pobudza i rozwija myślenie, pomaga w kształtowaniu poglądów i przekonań, sprzyja formułowaniu myśli i ich wypowiedaniu oraz uczy oceny zdania partnerów i prawidłowego odnoszenia się do nich.

Jeśli chodzi o etap informacyjny nt. nowego systemu doskonalenia nauczycieli opartego na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół, warto na potrzeby tej części przyjąć formułę prezentacji lub wykładu. Przekazywanie takich informacji najlepiej sprawdza się w tej formule (Łaguna, 2004). Do dyskusji zaprosimy nauczycieli dopiero po wstępnej fazie spotkania, kiedy przyjdzie czas na wymianę myśli, a grupa będzie zastanawiała się nad obszarem wsparcia dla szkoły.

Możemy wyróżnić dwa rodzaje dyskusji: planowane (zaaranżowane i przygotowane przez prowadzącego spotkanie), i spontaniczne. Na potrzeby szkolenia nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji zajmiemy się dyskusją zaplanowaną, bowiem nad przygotowaniem takiej, organizator wspomagania będzie musiał popracować.

Spotkanie z radą pedagogiczną i uzyskanie oczekiwanego efektu wymaga od osoby wspomagającej rzetelnego przygotowania się do spotkania. Najprostszym sposobem będzie precyzyjne zaplanowanie każdego kroku, należałoby więc rozłożyć ten czas na poszczególne etapy spotkania ze wskazaniem na to, co kiedy powinno się wydarzyć.

Moment przejścia z etapu prezentacji do dyskusji powinna poprzedzić informacja wprowadzająca do metody dalszej pracy. Dbając o porządek organizacyjny i czasowy, SORE ma za zadanie zadbać o to, aby każdy z obecnych przestrzegał następujących zasad:

- przygotowanie argumentów na potrzeby wypowiedzianych propozycji,
- słuchanie siebie nawzajem,
- trzymanie się tematu,
- ustalenie czasu i długości wypowiedzi,
- dbałość o jasność formułowanych wypowiedzi,
- zasady zadawania i udzielania odpowiedzi,
- dbałość o kulturę dyskusji.



W zależności od potrzeb dyskusja może przybierać różne formy. Niektóre z nich bardziej nadają się do wykorzystania w pracy z dużymi grupami, inne z mniejszymi.

Formy dyskusji:

- dyskusja w całej grupie (np. związana z wykładem),
- dyskusja z podziałem na grupy,
- dyskusja,
- „Akwarium”,
- dyskusja z zaproszonym gościem,
- dyskusja panelowa,
- debata oksfordzka.

Na potrzeby pełnienia zadań w zakresie SORE, zajmimy się głównie rodzajem dyskusji moderowanej oraz dyskusją związaną z wykładem. Ta ostatnia oparta jest na uzupełnieniu informacji, wyjaśnieniu wątpliwości słuchaczy oraz uzyskaniu od prelegenta informacji zwrotnej na temat treści wykładu. Analogiczna sytuacja może i z pewnością będzie mieć miejsce po zaprezentowaniu przez osobę wspomagającą informacji swojej roli i jej uzasadnienia. Można się spodziewać, że nauczyciele będą chcieli doprecyzować pewne kwestie, dopytać o informacje budzące ich wątpliwości.

DYSKUSJA MODEROWANA

Metoda ta jest użyteczna, kiedy wiele grup razem pracuje nad wspólnym problemem. Celem tej dyskusji jest analiza problemu czy zagadnienia, nad którym grupa pracuje, znalezienie przyczyn zaistnienia lub sposobów rozwiązania, przewidywanie trudności, jakie mogą się pojawić na drodze do celu oraz wspólne wypracowanie satysfakcjonujących rozwiązań. Strategia wprowadzania zmian głosi, że łatwiej jest wdrożyć zaproponowane rozwiązania/zmiany, jeśli zostały one wypracowane przez całą grupę. Metoda jest użyteczna wtedy, kiedy w grupie występują ukryte konflikty i kiedy jest potrzebne wypracowanie satysfakcjonujących wszystkie strony rozwiązań.

Napięta atmosfera w grupie to sytuacja, w której pomocny okaże się moderator. Rolę tą może pełnić osoba prowadząca spotkanie – nawet wówczas, kiedy nie jest ekspertem w temacie, który jest omawiany. Moderator odpowiedzialny jest za przestrzeganie wcześniej ustalonych zasad, a przede wszystkim jego zadaniem jest:

- słuchanie,
- zadawanie pytań otwartych, które pomogą eksplorować problem.





PAMIĘTAJ!

W dyskusjach zmierzających do rozwiązania konkretnego problemu, dobre efekty daje samodzielna praca grupy. Uczestnicy mają wówczas poczucie, że sami muszą sobie z nimi poradzić i przejmują większą odpowiedzialność za opracowanie jak najlepszych rozwiązań (Cowie i Rudduck, 1989, za: Łaguna, 2009).

W przypadku osoby pełniącej zadania SORE, podczas spotkania z radą pedagogiczną będzie ona prawdopodobnie pełniła nie tylko funkcję moderatora, ale także trenera. Aby wiedzieć, jakie spoczywają na niej obowiązki w ramach pełnionej roli, poniżej zaprezentowano najważniejsze zadania.

Rola i zadania trenera w dyskusji moderowanej:²⁷

- ustalenie reguł skutecznego współdziałania podczas dyskusji oraz pilnowanie, aby te reguły były przestrzegane,
- zadawanie otwartych pytań eksplorujących główny problem, którego dotyczy dyskusja,
- dbanie o to, aby każdy uczestnik spotkania miał równe szanse do wypowiedzenia się,
- aktywizowanie wycofanych i małomównych nauczycieli,
- wspieranie wymiany myśli między uczestnikami spotkania,
- sygnalizowanie grupie, że zeszła z tematu podjętej dyskusji,
- uświadamianie grupie jej zachowań, tak aby nie doprowadzić do eskalacji napięć i konfliktów,
- podsumowanie pomysłów wypracowanych przez grupę.

Jak każda metoda, dyskusja moderowana ma również swoje zalety i wady. Niewątpliwą zaletą jest fakt, że w efekcie tak prowadzonej pracy nad zagadnieniem wykorzystywane są umiejętności, wiedza i kreatywność możliwie największej liczby osób. Wszyscy na równych prawach uczestniczą w spotkaniu, każdy ma prawo się wypowiedzieć, mieć wpływ na wygenerowany efekt dyskusji. Ta forma dyskusji wymaga jednak ze strony prowadzącego dyskusję moderowaną dużych umiejętności i doświadczenia, np. w radzeniu sobie z emocjami grupy.

²⁷ Za Łaguna, M. (2009). Metody prowadzenia szkoleń czyli niezbędnik trenera. Sopot: GWP.



Materiały szkoleniowe

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

Moduł II. Rola wspomagania na etapie diagnozowania potrzeb

Aby w pełni wykorzystywać wachlarz swoich kompetencji, osoba pełniąca zadania SORE, w zależności od potrzeb „wchodzi w rolę” **facylitatora**.

Podczas spotkania do zadań facylitatora należy:

- skupienie grupy na wspólnym problemie i wspólnym procesie działania,
- chronienie poszczególnych członków grupy i dopilnowanie, by wszyscy brali udział w dyskusji,
- pozostanie neutralnym i budzącym zaufanie (Doyle M., Straus D., 1997, s. 97-131).

SORE jako facylitator jest osobą, która:

- wspiera grupy w prowadzeniu dyskusji nt. potrzeb rozwojowych szkoły,
- wspomaga proces podejmowania decyzji,
- ułatwia pracę nad rozwiązaniem potencjalnych problemów,
- nie podsuwa gotowych rozwiązań – za wygenerowanie ich odpowiedzialni są nauczyciele i dyrektor szkoły,
- ogranicza własne wypowiedzi do minimum,
- jest bezstronna - nie opowiada się za żadną ze stron,
- zachowuje neutralność wobec wypowiedzianych przez uczestników treści i pomysłów,
- nie dysponuje większą władzą niż reszta grupy,
- stymuluje aktywność uczestników, włącza do pracy odpowiednie narzędzia/metody aktywizujące,
- pomaga w rozwiązywaniu konfliktów,
- bierze odpowiedzialność za proces grupowy, ale nie jest odpowiedzialna za efekt pracy, za który odpowiadają uczestnicy spotkania.



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



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 II. Rola wspomagania na etapie diagnozowania potrzeb

Zadania osoby pełniącej zadania SORE łączącej role facylitatora i trenera podczas spotkania:

„Na zadania facylitatora/ki podczas szkolenia możemy popatrzeć poprzez pryzmat modelu zaangażowania, który koncentruje się wokół czterech obszarów, które trener/ka powinni wspierać i rozwijać, aby dbać o zaangażowanie uczestników i osiągać założone efekty uczenia”²⁸.

Warunki zaangażowania uczestników:



Źródło: Materiały szkoleniowe opracowane przez Maję Brankę i Małgorzatę Dymowską w ramach Szkoły Trenerów Pracowników Instytucji Rynku Pracy.

²⁸ Za: materiały szkoleniowe opracowane przez Maję Brankę i Małgorzatę Dymowską w ramach Szkoły Trenerów Pracowników Instytucji Rynku Pracy.



ZASADY PROWADZENIA EFEKTYWNEJ DYSKUSJI:

▪ Rozpoczęcie dyskusji

Rozpoczynając dyskusję warto odnieść się do głównego tematu, a jeśli to możliwe - również do celu, któremu służy dyskusja. Biorąc na siebie odpowiedzialność za prowadzenie dyskusji, najlepiej sformułować cel i temat w formie propozycji dla innych uczestników spotkania. Przykłady rozpoczęcia wypowiedzi:

Przykład:

„Chciałabym, żebyśmy dzisiaj porozmawiali o tym, jak postrzegacie potrzeby rozwojowe szkoły. Sądzę, że po naszej dyskusji będziemy mogli podjąć decyzję o tym, którą z tych potrzeb będziemy mogli zająć się w tym roku”

„Ustaliliśmy podczas spotkania z Radą Pedagogiczną, że kluczową kwestią, jaką chcemy się zająć, jest spadek frekwencji młodzieży na lekcjach. Spotkaliśmy się dziś po to, żeby określić powody, dla których to ma miejsce oraz zastanowić się nad krokami, jakie podejmiemy, aby zmienić tę sytuację.”

▪ Stymulowanie rozmowy

Wprowadzenie do tematu to początek stymulowania rozmowy, jednak zwykle nie wystarczy to, żeby zacząć efektywną dyskusję. Następnym krokiem jest zaproponowanie sposobu przebiegu dyskusji.

Przykład:

„Proponuję, żeby każdy z nas miał 5 minut na przedstawienie swojego stanowiska. Uwagi będziemy spisywać na tablicy, a następnie podejmiemy decyzję nad tym, co jest kluczowe dla rozwiązania problemu.”

„Powie ci, co zauważyłem i co sądzą o twoim postępowaniu, a następnie chciałbym poznać twój punkt widzenia na ten temat.”

Bardziej szczegółową umiejętnością stymulowania rozmowy jest dopytywanie lub prośenie o wyrażenie opinii na dany temat. Warto w tych sytuacjach szczególnie zwrócić uwagę na dwa rodzaje sytuacji:

- I. Jeśli rozmówca wyraźnie się wycofuje, pomocne może być odkrycie powodów, dla których zależy nam na jego opinii.





- II. Jeśli opinie i sugestie rozmówcy mają charakter ogólnikowy, należy prosić go o podawanie przykładów i konkretnych doświadczeń praktycznych związanych z tematem dyskusji. Podobnie postępujemy, jeśli ktoś odbiega od tematu.

Przykłady:

„Pani pedagog, czy mogę Panią prosić o rozpoczęcie dyskusji? Jakie jest Pani zdanie na temat....?”

„Rozumiem, że ma Pani wątpliwości, czy mamy wpływ na diskutowany problem?”

„Czy może Pani podać jakiś konkretny przykład, gdy taka postawa wobec ucznia przyniosła pozytywny skutek?”

„Pani zdanie na ten temat jest dla nas bardzo ważne i trudno będzie podjąć nam słuszną decyzję, nie znając go. Dlatego proszę Panią o wyrażenie opinii na ten temat”

Dodatkowym sposobem stymulowania rozmowy jest reagowanie na wypowiedziane opinie innych uczestników dyskusji. Może to być reakcja pozytywna („To bardzo inspirujący pomysł”) lub reakcja uściślająca („Jakie korzyści dzięki temu uzyskamy?”). Jeśli chcemy stymulować rozmowę, unikajmy negatywnych reakcji oceniających, czyli tzw.: „zabójców pomysłów” („Ten pomysł jest beznadziejny”, „Dawno nie słyszałem czegoś równie idiotycznego”, „To się nie uda”, „To już robiliśmy i nic z tego nie wyszło”).

▪ **Dzielenie się własnymi opiniami**

Podczas dyskusji uczestnicy powinni otwarcie dzielić się swoimi opiniami. Dotyczy to również prowadzącego dyskusję. Formułując swoje zdanie, warto pamiętać o kilku zasadach:

- Staraj się mówić jak najkonkretniej i jak najbliżej tematu dyskusji – podawaj przykłady i szczegóły uzasadniające twoje zdanie.
- Wyrażaj opinie, a nie oceniasz. Podkreślaj własną odpowiedzialność za wypowiedziane kwestie: *„Moim zdaniem dobrym rozwiązaniem jest...”*.
- Koncentruj się na problemach, a nie na ludziach, np. *„Proponuję, abyśmy zastanowili się jak w przyszłości zapobiec podobnym sytuacjom”*.
- Proś o reakcję zwrotną na temat wypowiedzianych przez siebie kwestii: *„Co sądzicie na temat proponowanych przeze mnie zmian?”*.



- Podkreślaj związek tego, co mówisz, z opiniami innych: *„Zgadzam się z Waszym zdaniem, że problemem jest niska wiedza na temat tego, jak motywować rodziców do współpracy ze szkołą. W związku z tym proponuję pomyśleć o ...”*

■ Przestrzeganie zasad komunikacyjnych

Każda dyskutująca grupa może kierować się innymi, właściwymi sobie zasadami komunikacji. Zdania różnych osób na temat tego, co wolno, a czego nie wolno robić w trakcie dyskusji mogą być odmienne. Jednak, gdy zależy nam na efektywnym prowadzeniu dyskusji, warto te kwestie wcześniej uwzględnić. To szczególnie ważne, jeśli uczestnicy przerywają sobie, nie słuchają swoich wypowiedzi, atakują się personalnie.

Aby uczestnicy przestrzegali zasad komunikacyjnych warto zapoznać ich z nimi i uzyskać ich aprobatę. Dlatego, jeśli są problemy z zachowaniem uczestników dyskusji, prowadzący powinien zaproponować przestrzeganie jasno określonych zasad, pokazać pozytywne konsekwencje z tego wynikające oraz uzyskać akceptację uczestników dyskusji.

Przykład:

„Ważne jest dla mnie, abyśmy przedyskutowali ten problem w dobrej, sprzyjającej twórczym pomysłom atmosferze. Dlatego chcę przypomnieć i uzyskać Waszą akceptację dla następujących zasad: każdy ma prawo zabrać głos w naszej dyskusji, nie przerywamy sobie, staramy się słuchać nawzajem, unikamy personalnych pretensji. Czy zgadzamy się na te zasady?”

Przypominać zasady w sytuacjach, gdy są one łamane i pokazywać negatywne konsekwencje odstępowania od nich: „Proszę, nie przerywaj. Każdy z nas ma prawo do swoich opinii”, „Proszę, nie przerywaj. To wybija mnie z tematu i nie pozwala uczestniczyć w tej dyskusji”, „Znowu mi przerywasz. Nie doprowadzimy tego tematu do końca, jeśli będzie się to powtarzało”.

■ Podsumowywanie ustaleń

Ten element prowadzenia spotkania, w przypadku jednego poruszanego tematu jest zwykle połączony z zamykaniem dyskusji. W przypadku kilku tematów, które się pojawiły lub też dłuższego czasu prowadzenia rozmowy, ważnym zachowaniem moderatora jest systematyczne podsumowywanie uzgodnień. W ten sposób prowadzący dyskusję kontroluje jej przebieg, dba o dobre zrozumienie tematów przez wszystkich uczestników spotkania oraz podkreśla znaczenie wspólnie wykonanej pracy, co służy pozytywnemu rozważeniu kolejnych zagadnień.





Podsumowując ustalenia, nazwij omawiane zagadnienie i dokonane ustalenia. Pokaż, jakie ma to konsekwencje dla każdej z osób uczestniczących w dyskusji i połącz je logicznie z dalszą częścią spotkania. Przykład: „W ten sposób określiliśmy kluczowe działania jakie należy podjąć. Zgodziliśmy się, że dotyczą one m.in. poszerzenia wiedzy i umiejętności wychowawców w zakresie efektywnych rozmów z rodzicami. W związku z tym proponuję zastanowić się, kto według Was powinien uczestniczyć w warsztacie rozwojowo – diagnostycznym, podczas którego będziemy szczegółowo analizowali i planowali działania placówki.

▪ Zamykanie spotkania

Przeprowadzona dyskusja powinna zakończyć się podziękowaniem za spotkanie oraz podkreśleniem pozytywnych aspektów, nawet jeśli strony nie osiągnęły porozumienia w żadnej z poruszanych spraw. Należy o to dbać między innymi z powodu utrzymywania dobrych relacji oraz przygotowywania pozytywnego gruntu do kolejnych spotkań.

Może więc ono wyglądać np. tak:

„Cieszę się, że mogliśmy o tym porozmawiać. Temat jest wymagający i wiem, że nie od razu możemy znaleźć najlepsze rozwiązanie. Sądzę, że dzisiejsze próby nas do tego przybliżyły. Dziękuję wszystkim za aktywny udział w spotkaniu”.

Podstawowe zasady, które warto przestrzegać podczas zakończenia każdego spotkania:

- Spotkanie zakończmy o zaplanowanej porze. Nie powinno ono trwać więcej, niż 10 minut poza zaplanowany czas.
- Jeśli nie udało się z jakiegoś powodu omówić wszystkich tematów, to przepróśmy za to jego uczestników i ustalmy z nimi termin kontynuacji zebrania.
- Zawsze na koniec podsumujemy całość dyskusji - wszystkie jej istotne elementy powinny zostać przez nas wypunktowane wraz z wybranym przez uczestników rozwiązaniem sytuacji.
- Ważne jest rozdzielenie zadań, czyli to, co zrobimy z ustaleniami ze spotkania. Od razu przydzielmy poszczególne kwestie odpowiednim osobom, wskazując czas, w jakim powinny one zostać przygotowane.
- Aby wszyscy pamiętali o wzajemnych ustaleniach, wyślijmy po zakończeniu spotkania maila informacyjnego. Niech będzie on krótki i klarowny, najlepiej zapisany w postaci punktów.
- Dajmy innym możliwość feedbacków, poinformujmy w jakim terminie czekamy na opinie dotyczące omawianych kwestii lub wypracowanych rozwiązań. Dzięki temu



stworzymy we wszystkich poczucie odpowiedzialności za końcowy efekt rozmów.

- Udane spotkanie to takie, po którym żaden z uczestników nie ma poczucia zmarnowanego czasu. Nawet, jeśli nie od razu uda nam się osiągnąć taki efekt, warto próbować, ponieważ umiejętność organizacji spotkań to jeden z atutów dobrego moderatora.

2.3. SYMULACJA WARSZTÓW DIAGNOSTYCZNYCH

Przykładowe propozycje przebiegu warsztatu diagnostycznego:

1. Powitanie (element integracji).
2. Agenda, cele i kontrakt z grupą na czas pracy warsztatu.
3. Przypomnienie efektów spotkania z radą pedagogiczną, dyrektorem szkoły (nawiązanie do wniosków wynikających z dokumentacji szkoły).
4. Pogłębiona analiza wybranego przez radę pedagogiczną obszaru do rozwoju – zdefiniowanie kluczowej luki do rozwoju.
5. Określenie zmiany, jaka ma nastąpić w szkole – zdefiniowanie rezultatów, jakie chcemy osiągnąć.
6. Określenie celów SMART.
7. Zaplanowanie działań – opracowanie harmonogramu działań, aby osiągnąć zaplanowane rezultaty.
8. Określenie, jakiego wsparcia ze strony SORE oczekuje szkoła.
9. Zakończenie spotkania.

Zadania osoby pełniącej zadania SORE oraz zespołu zadaniowego, który może być powołany do pogłębienia dokonanej diagnozy celem dookreślenia kolejnych kroków i działań w ramach realizowanego wspomagania.





Materiały szkoleniowe

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

Moduł II. Rola wspomagania na etapie diagnozowania potrzeb

ZESPÓŁ ZADANIOWY	SORE	KTO JESZCZE?
<ul style="list-style-type: none">▪ generuje pomysły,▪ analizuje sytuację,▪ określa rezultaty i cele,▪ proponuje rozwiązania,▪ planuje i decyduje,▪ wyznacza osoby odpowiedzialne,▪ tworzy harmonogram działań, aby zrealizować wyznaczone podczas warsztatu cele.	<ul style="list-style-type: none">▪ prowadzi spotkanie,▪ moderuje (proponuje metody i narzędzia),▪ zadaje pytania,▪ inspiruje,▪ organizuje pracę,▪ dba o atmosferę współpracy,▪ dba, aby kierunek prac zespołu był zgodny z tematyką ofert doskonalenia.	Co robi?

Kto powinien zasilić szeregi zespołu zadaniowego?

E.M. Roger (1983, za: Ekiert-Grabowska, 1996) – powiedziała, że „krytyczna masa”. Wyróżnił on 5 typów ludzi różniących się szybkością przyswajania innowacji naśladowczych. Są to:

- **nowatorzy, inicjujący przyswajanie innowacji** – entuzjaści, pionierzy, otwarci na wszelkie nowinki i zmiany. Wprawdzie jest to zazwyczaj najmniej liczna grupa osób, ale niezwykle cenna w procesach przyswajania zmian.
- **wcześni zwolennicy** – chętnie podążają za innowatorami, ale są bardziej ostrożni w głoszeniu swojego entuzjazmu. Również są zwolennikami zmiany i łatwo ją przyswajają. Obydwie te kategorie osób nazywa się często „agentami zmiany”.
- **wcześni naśladowcy** – niechętni, ale nadążający za zmianami. Wprowadzają je jednak dopiero wówczas, kiedy inni już to zrobili.
- **późni naśladowcy** – osoby takie nie tylko wprowadzają zmiany dopiero wówczas, kiedy inni już je wprowadzili, ale również dopiero wówczas, kiedy okazało się, że poprzednicy odnoszą sukcesy.
- **późno przyswajający** – wprowadzają zmiany dopiero wówczas, gdy już naprawdę nie ma innego wyjścia.
- **maruderzy** – nazwa tej kategorii osób mówi sama za siebie. Z trudem przychodzi im wprowadzanie zmian i bardzo długo przełamują własny opór. Zmiany wprowadzają tylko wtedy kiedy naprawdę muszą.



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



Zdaniem Elsner (2005) masę krytyczną zmiany tworzą nowatorzy i wcześni zwolennicy. Dyrektor szkoły z pewnością wie, kogo w gronie pedagogicznym można zakwalifikować do pierwszych dwóch kategorii. To właśnie nowatorzy i wcześni zwolennicy, jeśli dostaną wsparcie – pociągną za sobą innych, będą zarażać entuzjazmem i przekonywać innych. Musisz ich zatem pozyskać do zespołu zadaniowego.

Aby zaplanować rozwój placówki w wybranym obszarze, zespół zadaniowy przy wsparciu osoby pełniącej zadania SORE powinien wykonać następujące działania:

- zdefiniować „LUKĘ DO ROZWOJU” na podstawie przeprowadzonej diagnozy,
- określić rezultat – stan docelowy,
- zdefiniować, co musi ulec zmianie, aby osiągnąć rezultat,
- zaplanować działania i określić, jak będą monitorowane efekty,
- zrealizować zaplanowane działania,
- dokonać analizy rezultatów,
- zdiagnozować przyczyny obecnej sytuacji,
- określić jasno i klarownie to co ma się zmienić w szkole,
- opisać stan docelowy, do którego szkoła będzie dążyć,
- określić sposoby pomiaru postępów i efektów,
- ustalić plan działań (zarys harmonogramu działań) placówki w wybranym przez nią obszarze,
- zebrać wszystkie potrzebne informacje do napisania planu realizowanego wspomagania.

Jak wynika z powyższych rozważań i propozycji przebiegu warsztatów diagnostycznych, niezwykle ważnymi umiejętnościami osoby wspomagającej szkołę, będzie moderowanie pracy grupy oraz trafne udzielanie informacji zwrotnej. O sztuce moderowania szerzej omówione zostało w poprzednim dniu modułu II. Teraz zajmiemy się bliżej sztuką udzielania informacji zwrotnej.

INFORMACJA ZWROTNA

1. Forma wyrażania własnej opinii (a nie sąd ostateczny).
2. Forma komunikacji werbalnej i niewerbalnej.
3. Proces o charakterze sprzężenia zwrotnego wpływający zarówno na odbiorcę jak i nadawcę.





Materiały szkoleniowe

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

Moduł II. Rola wspomagania na etapie diagnozowania potrzeb

Jaki jest cel informacji zwrotnej?



UWAGA:

Feedback zawsze musi być konstruktywny

Feedback pozytywny - wzmacnia „dobre” działania i zachowania.

Feedback negatywny - koryguje lub eliminuje „słabe” działania i zachowania”.

KLUCZOWE ZASADY FEEDBACKU:

Odnosć się do konkretnych szczegółów, ustalonych kryteriów.

Kieruj go wprost do odbiorcy, wyrażając się w pierwszej osobie liczby pojedynczej.

Mów o zachowaniach, działaniach, zdarzeniach, faktach – nie o osobie.

Udzielaj informacji zwrotnych na bieżąco.



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



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 II. Rola wspomagania na etapie diagnozowania potrzeb

Model udzielania krótkiej informacji zwrotnej:

Ważne jest dla mnie...

- Wskaż pozytywy w odniesieniu do zadania, odnoszące się do ustalonych kryteriów.

Mam kłopot...

- Wskaż negatywy, to czego brakuje, co jest niezgodne z ustalonymi kryteriami, co nie realizuje założonych celów.

Oczekuję ...

- Zaproponuj zmiany (alternatywy), które można wprowadzić do scenariusza lub inne rozwiązania.





3. PROWADZENIE SPOTKAŃ DIAGNOZUJĄCYCH POTRZEB ROZWOJOWE SZKOŁY. PRACA Z OPOREM I RADZENIE SOBIE POCZAS TRUDNYCH SYTUACJI W PRACY Z GRUPĄ.

„Wiem, że nie mogę nauczyć nikogo niczego.

Mogę jedynie zapewnić warunki, w których można się nauczyć”.

/Carl R. Rogers/

Streszczenie

Trzeci dzień szkoleniowy modułu II ukierunkowany jest na temat współpracy z grupą i możliwymi trudnymi sytuacjami, które mogą się pojawić. Z całą pewnością spotkanie z radą pedagogiczną będzie miało znamiona pracy grupowej. Komunikowanie się w małych i średnich grupach wymaga szczególnych umiejętności, bowiem osiągnięcie wspólnego celu będzie nadrzędne wobec potrzeb i celów poszczególnych osób. Jak sobie poradzić z tą trudnością – dowiemy się w dalszej części szkolenia.

3.1. PRZYGOTOWANIE DO WSPÓŁPRACY Z RADĄ PEDAGOGICZNĄ W OBSZARZE WYBRANEGO PRZEZ NIĄ PRIORYTETOWEGO OBSZARU DO ROZWOJU NA DANY ROK.

Priorytetowym zadaniem osoby pełniącej zadania SORE podczas spotkania z radą pedagogiczną jest zdiagnozowanie potrzeb rozwojowych danej szkoły. Może się zdarzyć taka sytuacja, że wgląd w wewnętrzną dokumentację szkolną nie będzie możliwy lub wystarczający. Równie trudną hipotetyczną sytuacją może być taka, że raport z ewaluacji zewnętrznej nie będzie podstawą do wnioskowania lub jego wyniki nie będą jednoznacznie wskazywały na kierunek dalszych pożądanych działań. Rolą SORE będzie wówczas zaangażować radę pedagogiczną do wygenerowania pomysłów i podjęcia decyzji nt. tego, w jakim kierunku będą realizowane prace wspomagania danej placówki. Odpowiedzi na te pytania mogą udzielić jedynie pracownicy szkoły. Być może SORE ma już wstępne rozpoznanie w efekcie spotkania z dyrektorem placówki, ale jest wielce prawdopodobne, że dyrektor nie będzie miał wyklarowanej jednorodnej wskazówki. Nawet, gdyby dyrektor miał swój pomysł, to warto



i należy go skonsultować z nauczycielami. Jak to jednak zrobić, aby zmobilizować i ułatwić nauczycielom pracę nad rozpoznaniem potrzeb danej szkoły? Sprawa staje się jeszcze trudniejsza, kiedy rada pedagogiczna jest bardzo liczebna. Wówczas niezbędne jest włączenie w cykl spotkania właściwych metod pracy grupowej. Najbardziej zasadnymi są metody aktywizujące²⁹ uczestników spotkania. Te bowiem pozwolą rozwinąć każdemu własne pomysły, będą pretekstem do dyskusji, które ostatecznie mają zaowocować wypracowaniem wspólnych wniosków. Ułatwieniem pracy w modelu aktywizowania będą określone sposoby pracy. Na potrzeby niniejszego opracowania zajmiemy się kilkoma wybranymi, które ułatwią uczestnikom pracę w obszarze twórczego rozwiązywania problemów, metody hierarchizacji oraz tworzenia i definiowania pojęć. Przyjrzyjmy się tym, które pozwolą wygenerować nauczycielom bank pomysłów oraz uporządkują powstałe propozycje:

- „burza mózgów”,
- metoda 635,
- kula śniegowa,
- piramida priorytetów.

BURZA MÓZGÓW

Polega ona na podawaniu przez uczestników spotkania różnych skojarzeń, pomysłów i rozwiązań, które SORE może zapisywać na tablicy. Ważne jest, aby nie oceniać żadnego z nich. Każde jest ważne i warte zanotowania. Zadanie można realizować w całej grupie, w grupach podzielonych lub w parach.

Praca w modelu burzy mózgów przebiega w trzech etapach:

- I. **Wytwarzanie pomysłów** – poszukiwanie rozwiązań,
- II. **Ocena i analiza pomysłów,**
- III. **Zastosowanie pomysłów i rozwiązań w praktyce.**

²⁹ Za: Edyta Brudnik, E., Moszyńska, A., Owczarska, B. (2010). Ja i mój uczeń pracujemy aktywnie : przewodnik po metodach aktywizujących. Kielce: Wydawnictwo Jedność.



Poszukiwanie rozwiązań

Jest to sesja, podczas której następuje zgłaszanie pomysłów dotyczących rozwiązania problemu. Rozwiązania mogą być różne: praktyczne, niepraktyczne, fantastyczne, nierealne, abstrakcyjne, jakiegokolwiek.

Zanim nauczyciele rozpoczną zgłaszanie pomysłów dobrze jest zapoznać ich z zasadami „burzy mózgów”, które brzmią następująco:

- Każdy ma prawo powiedzieć to, co myśli.
- Nikt nikomu nie przerywa.
- Nie wolno nikogo oskarżać, obwiniać, ośmieszać itp. Każdy myśli za siebie i relacjonuje problem ze swego punktu widzenia.

Sesje prowadzimy do momentu, w którym wyczerpią się pomysły. Alternatywą tego sposobu jest tzw. sesja milcząca, kiedy nauczyciele zapisują pomysły na kartkach i przyklejają je do tablicy.

Analiza i ocena pomysłów:

- odczytanie listy rozwiązań,
- uzasadnienie przez pomysłodawców swoich propozycji rozwiązań (przy określonym niedługim czasie spotkania warto wprowadzić limit czasowy wypowiedzi np. pół minuty),
- wartościowanie zgłaszanych pomysłów oraz dokonanie wyboru najlepszego pomysłu.

Przykładowe formy:

1. Dyskusja plenarna, np. podział pomysłów na:
 - absolutnie nie do przyjęcia,
 - ciekawe w części,
 - dobre, ale nie na teraz (do późniejszego rozpatrzenia),
 - akceptowane przez wszystkich pod warunkiem x,
 - akceptowane przez wszystkich całkowicie,
2. Werdykt wcześniej wybranego jury.
3. Wybór dokonany przez nauczyciela.
4. Głosowanie (w którym biorą udział wszyscy ucący się, ale każdy z nich ma do dyspozycji 2 głosy).
5. Forma mieszana, tj. przez połączenie dwu z wcześniej wymienionych sposobów, np.: dyskusji plenarnej z głosowaniem.



Selekcja pomysłów może również odbywać się poprzez udzielenie odpowiedzi na pytania: *Na co mamy wpływ?, Co jest dla nas szczególnie ważne?, Co jest istotne z punktu widzenia realizacji innych kluczowych obszarów pracy w szkole i realizacji wymagań państwa?, Co jest pilne, a co może poczekać?* itp.

Etap końcowy:

- sformułowanie, uzasadnienie dokonanego wyboru,
- podsumowanie przebiegu pracy przez SORE.

UWAGA!

Decyzja o wprowadzeniu wybranego rozwiązania w życie powinna być poprzedzona uzyskaniem odpowiedzi na dwa zasadnicze pytania:

- 1) Co jest potrzebne, aby przyjęte rozwiązanie wprowadzić w życie?*
- 2) Kto, jak i co robi w związku z tym? Odpowiedzią na to pytanie będzie wyłonienie zespołu zadaniowego.*

Należy także ustalić szczegółowo wszystkie konkretne działania i określić czas ich realizacji.

METODA 635

Metoda jest modyfikacją „burzy mózgów”. To, co ją różni od poprzedniej to sposób organizacji i przeprowadzenie jej w praktyce. Nazwa metody 635 stanowi klucz do jej zrozumienia:

6 – oznacza liczbę osób lub grup,

3 – oznacza liczbę rozwiązań,

5 – oznacza liczbę tzw. rundek.

Przebieg: na tablicy zapisujemy problem/zagadnienie, nad którym będziemy pracować. Następnie dzielimy uczestników na 6 grup. Każdej grupie rozdajemy czyste kartki ponumerowane od 1 do 6. Zadaniem poszczególnych grup jest wpisanie na każdej kartce 3 propozycji (np. rozwiązania problemu). Na hasło „START” grupy postępują zgodnie z instrukcją i następnie przekazują zapisane z pomysłami kartki grupie obok itd. Taki proces powtarza się 5 razy. W efekcie tej pracy zbierzemy ostatecznie bazę pomysłów, którą w dalszej części będziemy oceniać. Pierwszą sesję generowania pomysłów można ograniczyć do sześciu minut, każdą następną zwiększać o minutę. Technikę tą można modyfikować.

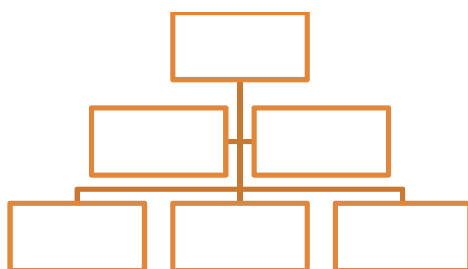


KULA ŚNIEGOWA - polega na łączeniu pracy indywidualnej z pracą grupową. Zaletą metody jest możliwość przedstawienia swojego zdania w danej sprawie, a jednocześnie skonfrontowanie jej z drugą osobą oraz z wieloma osobami jednocześnie.

Przebieg: na początku nauczyciele pracują indywidualnie nad podanym zagadnieniem – zapisują jeden swój najlepszy pomysł na kartce. Następnie łączą się w pary i ustalają wspólne stanowisko – dwie osoby ustalają jedną wersję będącą wypadkową ich indywidualnych pomysłów lub uznają, że jedna z prezentowanych jest bardziej wartościowa i godzą się na nie obie osoby. Następnie nauczyciele powtarzają schemat ustalania wspólnych stanowisk w zespołach czteroosobowych, następnie w ośmioosobowych itd. Po zakończonym ćwiczeniu powstaje jedna wspólna wersja wygenerowanego pomysłu. Podawane przez uczestników kartki symbolizują „kule śniegowe”, które za każdym razem się zwiększają.

PIRAMIDA PRIORYTETÓW – metoda polega na ułożeniu listy priorytetów według ustalonych wcześniej kryteriów. Priorytetami są pomysły wygenerowane w ramach „burzy mózgów”. Praca tą metodą zachęca do dyskusji, negocjacji oraz osiągania porozumienia drogą negocjacji i kompromisu.

Przebieg: dzielimy nauczycieli np. na trzy grupy. Każdej grupie dajemy plakat z piramidą i kartki samoprzylepne. Następnie instruujemy ich, aby nanieśli na piramidę wyłonione w ramach „burzy mózgów” pomysły. Wyjaśniamy, iż zadaniem każdej grupy jest ułożenie pomysłów wg ważności ich realizacji. W efekcie pracy mamy trzy wersje piramidy priorytetów. W dalszej części zachęcamy grupy, aby ze sobą negocjowały i wybrały lub stworzyły ostatecznie wspólną piramidę - efekt pracy na trzech wcześniej powstałych. Bezwzględnie należy określić czas pracy.



Rysunek: Przykładowa mapa piramidy priorytetów, którą uzupełniają nauczyciele.





Co możemy zrobić, aby wyłonić zespół zadaniowy?

Ten cel spotkania z radą pedagogiczną może stanowić duże wyzwanie dla osoby pełniącej zadania SORE, choć z drugiej strony może się okazać, że w grupie nauczycieli są tacy, którzy sami chętnie się zgłoszą do dalszych prac. Można się spodziewać, że skład zespołu zadaniowego w dużej mierze będzie zależał od wytypowanego obszaru do rozwoju danej placówki. Rolą osoby wspomagającej będzie co najwyżej umiejętnie zainspirowanie wybranych nauczycieli do tego, aby chcieli być autorami i realizatorami dalszych działań. Uczyni to z wybranych osób tych, którzy „przecierali szlaki” nowego modelu doskonalenia i którzy mieli wpływ na wnioski w efekcie zrealizowanych działań.

Użyteczną wskazówką dla osoby pełniącej zadania SORE, może się okazać model przeprowadzania przez zmianę w ramach 8 kroków Kottera³⁰, o którym będzie szerzej podczas szkolenia w ramach modułu IV. Model ten opisuje proces przechodzenia przez zmianę. Okolicznością ułatwiającą ten proces jest wyłonienie zespołu zadaniowego, w skład którego wchodzi osoby o określonych predyspozycjach osobowościowych. Mając na uwadze wskazówki Kottera warto zadbać o to, aby w zespole tym znalazły się następujące osoby:

- osoba o predyspozycjach lidera, doświadczona i taka, która wzbudza szacunek grupy,
- osoba o praktycznej naturze, aktywna i bystra,
- osoba, która cieszy się sympatią grupy,
- osoba kreatywna (może to być młody stażem nauczyciel), o świeżym spojrzeniu,
- osoba logiczna, o umyśle analitycznym,
- osoba nastawiona na działanie.

Oczywiście powyższy zestaw należy traktować jedynie jako przykład dobrze funkcjonującego wzajemnie uzupełniającego się zespołu. Skład zespołu zadaniowego będzie wymagał indywidualnego doboru w zależności od zdiagnozowanych potrzeb rozwojowych placówki i będzie dobrą wolą nauczycieli.

3.2. ROZPOCZĘCIE WSPÓŁPRACY Z GRONEM PEDAGOGICZNYM

Wszystko, o czym była mowa nt. autoprezentacji przy okazji omawiania pierwszego spotkania z dyrektorem szkoły, ma również zastosowanie przy okazji spotkania z radą pedagogiczną. Początek spotkania ma bardzo duże znaczenie dla przebiegu dalszej pracy z zespołem.

³⁰ Kotter, J., Mueller, P., Rathgeber, H. (2008). Gdy góra lodowa topnieje. Gliwice: Wydawnictwo HELION.



Wtedy bowiem następuje weryfikacja wzajemnych oczekiwań z organizatorem wspomagania oraz nauczycieli względem siebie. Jeśli osoba pełniąca zadania SORE od początku nawiąże dobry kontakt z radą pedagogiczną, wówczas może liczyć na zbudowanie zaufania i zaangażowania ze strony nauczycieli. Mówiąc o pozytywnym nastawieniu wobec spotkania, mamy na myśli stosunek uczestników do tematu, agendy i do treści, które SORE przekáže. Oczekiwania lub przewidywania nauczycieli co do tematu spotkania będą miały wpływ na ich poziom zaangażowania i woli współpracy. Umiejętne poprowadzenie spotkania i entuzjazm osoby wspomagającej szkołę do planowanej współpracy może wpłynąć na postawy nauczycieli.

Początek spotkania ma istotny wpływ na dalszy jego przebieg. Można spotkać się ze stwierdzeniem, że pierwsze 20 minut z grupą stanowi o sukcesie lub porażce całego spotkania. Nie traktując tych przysłowiowych 20 minut tak pryncypialnie, warto jednak zadbać o rzetelne przygotowanie się do spotkania z radą pedagogiczną.

Dobrze jest przyjść na salę przed uczestnikami spotkania – nie tylko po to, aby przygotować pomieszczenie, również po to, aby mieć czas już przed spotkaniem nawiązać pierwszy kontakt z uczestnikami, którzy przyszli za wcześnie. Zwykła pogawędka, dowcip lub uprzejmość pozwoli na poprawienie samopoczucia, a Ty możesz dzięki temu rozładować napięcie i stres związany z „pierwszym wystąpieniem”.

Przygotowując się do pierwszego spotkania z gronem pedagogicznym warto mieć świadomość, jakie zachowania wpływają na „dobre pierwsze wrażenie” oraz co ma wpływ na budowaną wiarygodność. Wiarygodność to wrażenie, jakie robimy na naszym rozmówcy czy szerszym audytorium. Jest ono podstawą dla drugiej strony, by mogła Tobie zaufać i zaangażować się w to, co proponujesz.

Podstawowe wyznaczniki wiarygodności :

- **Ubiór, wygląd** – elegancko ubrani ludzie wydają się być bardziej wiarygodni, niż osoby ubrane nieformalnie.
- **Fachowość** – dobre przygotowanie merytoryczne, doskonała znajomość przedmiotu prezentacji. Osoba chcąca być wiarygodną musi być przygotowana na każdą ewentualność, na każde pytanie czy obiekcję.
- **Entuzjazm** – jest zaraźliwy, jeśli go okazujemy to nasi odbiorcy także nabierają przekonania do proponowanego przez nas pomysłu.



Oprócz wskazówek dotyczących wywierania pozytywnego pierwszego wrażenia, o których była mowa w pierwszym dniu szkolenia w ramach modułu 3, warto również przypomnieć sobie kilka podstawowych zasad, które są wyrazem naszego zrozumienia wobec osób mogących prezentować postawy wyparcia lub oporu. Oto kilka z nich:

- okazuj szacunek i zrozumienie dla negatywnych reakcji,
- pomagaj dostrzec pozytywne aspekty zmiany,
- uświadom stratę jeśli ktoś nie przejdzie przez zmianę,
- pozostaw „wolność wyboru”,
- zachęcaj do podjęcia próby.

Zazwyczaj kiedy mowa jest o pierwszym wrażeniu, nasze skojarzenia dotyczą wizerunku, fasady, wyglądu. Rzeczywiście tak jest, że w pierwszym kontakcie oceniamy wygląd osoby, którą poznajemy. Poza ubiorem, zwracamy głównie uwagę na sygnały niewerbalne wysyłane „z ciała”: uśmiech, oczy, układ dłoni, postawę ciała, mimikę itd. Pamiętajmy jednak, że od trenera (osoba wspomagająca może być w pewnym sensie trenerem) nie oczekuje się tego, że będzie atrakcyjny fizycznie, ale przede wszystkim tego, że będzie dobrze przygotowany merytorycznie (Łaguna, Kozak, 2012). A zatem to właśnie ten obszar przygotowania powinien podlegać szczególnej trosce SORE.

PRZYGOTOWANIE DO WYSTĄPIENIA

Skuteczny mówca cechuje się szeregiem umiejętności praktycznych. Wśród nich są m.in.:

- świadomość celu spotkania,
- znajomość tematu wystąpienia/przemówienia,
- odpowiednio dobrany styl wypowiedzi,
- dobór odpowiednich metod przekazu treści,
- analiza audytorium,
- przygotowanie dla uczestników spotkania dodatkowych materiałów informacyjnych,
- podsumowanie wystąpienia i ustalenia dalszej współpracy/kontakt (jeśli takowy jest wskazany).





Pierwszy i drugi aspekt jest kwestią dobrego przygotowania merytorycznego osoby pełniącej zadania SORE. Nie mniej ważny jest również odpowiednio dobrany styl wypowiedzi. Nie powinno się używać języka wykraczającego poza możliwości percepcyjne uczestników spotkania. Jeśli jednak jest konieczne używanie pojęć, które nie są powszechnie zrozumiałe, należy na bieżąco wyjaśniać ich znaczenie. Dobry styl wypowiedzi opiera się na pięciu podstawowych zasadach:

1. **Używaj krótkich wyrażeń** – słowa krótsze i częściej używane mają większą moc zrozumienia i zapamiętania, np. lepiej użyć słowa „teraz”, niż „w tym momencie”.
2. **Używaj krótkich zdań** – jeżeli nie możesz wypowiedzieć zdania na jednym oddechu, to znaczy, że jest ono zbyt długie.
3. **Stosuj powtórzenia** – liczne badania pokazują, że do słuchaczy dociera zaledwie jedna trzecia tego, co się do nich mówi. Dlatego warto, aby ważne komunikaty były powtarzane co najmniej trzy razy. Kluczowe punkty wypowiedzi warto sparafrazować, a ponadto należy od czasu do czasu zrobić krótkie podsumowanie mniejszych partii materiału, aby słuchacze mogli się zorientować, o czym była mowa i co ewentualnie mogło umknąć ich uwadze.
4. **Stosuj drogowskazy** – są one niczym innym, jak podtytuły czy akapity w tekście pisanym. Możemy je stosować w sposób subtelny lub bardziej wyrazisty, przy czym bardziej skuteczna jest druga metoda. Przykładem takich drogowskazów są stwierdzenia typu:
 - „Teraz przejdziemy do...”,
 - „A oto trzecia sprawa, którą chciałbym podkreślić...”,
 - „A teraz przyjrzyjmy się...”,
 - „Z powyższych rozważań wynika, że...”,
 - „Innym przykładem tego problemu jest...”,
 - „Pozwólcie Państwo, że podsumuję wszystko, co zostało dotychczas powiedziane...”.
5. **Używaj zwrotów osobowych** – podczas przemówienia używaj zaimków osobowych typu: „ja” i „mnie”, do słuchaczy zwracaj się natomiast „Państwo” lub „Wy”. Mówiąc ogólnie o ludziach, używaj zaimków „my” i „nas”. Używanie tych zwrotów buduje osobisty charakter relacji pomiędzy tobą i słuchaczami. Forma bezosobowa nie służy budowaniu dobrego kontaktu, warto zatem z niej zrezygnować.



ZAPAMIĘTAJ ZASADĘ!

Powiedz słuchaczom o czym im powiesz.
Powiedz im to, a następnie powiedz, o czym im powiedziałeś.

Przygotowując się merytorycznie do spotkania z radą pedagogiczną możemy doświadczyć trudności z wyborem najważniejszych informacji. Często towarzyszy nam myślenie: „...to jest istotne...”, „...o tym też muszę powiedzieć...”. „...tego też nie mogę pominąć..”, „...to jest niezbędne do zrozumienia sedna sprawy...” i tak bez końca. Uniknięcie natłoku informacyjnego i wyselekcjonowanie tego, co najważniejsze może stanowić trudność. Aby jednak poradzić sobie z tym wyzwaniem, warto posłużyć się jedną z dwóch strategii selekcjonowania informacji.

Metoda 1:

- wypisz na kartce papieru wszystkie najważniejsze twoim zdaniem informacje, które powinieneś przekazać podczas spotkania,
- przeanalizuj wszystkie poczynione zapiski pod kątem osiągnięcia celu, jakim jest spotkanie z RP – uczyń z nich główne wątki twojego spotkania z nauczycielami,
- do każdej z wybranych informacji przygotuj listę wspierających ją argumentów,
- ustal kolejność poszczególnych informacji po kątem: (ich wagi dla osiągnięcia celu spotkania, „siły” argumentów wspierających daną informację),
- na potrzeby spotkania wybierz tylko te informacje, które znalazły się na szczycie hierarchii.

Metoda 2:

- wypisz wszystkie informacje, których przekazanie jest osobiście ważne dla ciebie,
- wypisz wszystkie informacje, które mogą być ważne dla twoich słuchaczy,
- wypisz wszystkie informacje, które są ważne z perspektywy osiągnięcia celu spotkania.





Powyższe listy wygenerują ci trzy zbiory informacji ważnych pod względem skuteczności twojego spotkania z radą pedagogiczną. Nanieś je na poniższy schemat, a na potrzeby spotkania wybierz te informacje, które są ważne z każdej perspektywy (część wspólna na schemacie).



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów szkoleniowych „Skuteczne prowadzenie szkoleń, wystąpień publicznych i prezentacji”, Wojciech Herra.

Rzetelne przygotowanie się do spotkania z radą pedagogiczną, przedstawienie istotnych informacji w sposób klarowny, postawa, szacunek i zainteresowanie uczestnikami, umiejętność pracy z grupą – to wszystko czynniki, które wpływają na budowanie zaufania i pozytywnej relacji. Lista oczywiście nie jest nadal wyczerpana, niemniej o kolejnych istotnych aspektach mowa będzie w dalszej części opracowania.

3.3 SESJA PYTAŃ I ODPOWIEDZI – RADZENIE SOBIE Z OBIEKCYMI ZE STRONY GRUPY

Stwarzając przestrzeń do zadawania pytań mamy szansę na budowanie klimatu otwartości, a jednocześnie jest to czas, w którym możemy poznać postawy grona pedagogicznego wobec reformy i idei systemowego wspomagania szkoły. Jest to też ważny moment na budowanie swojej wiarygodności i zaufania w gronie pedagogicznym. Słuchając pojawiających się ze strony nauczycieli i dyrektora pytań, kluczowe jest rozpoznanie intencji, jaka pojawia się wraz z danym pytaniem. Jeśli intencją pytającego jest ciekawość lub chęć wyjaśnienia, czy doprecyzowania przez osobę pełniącą zadania SORE omawianych zagadnień, warto udzielić



odpowiedzi w sposób jasny i przejrzysty zgodnie ze swoim stanem wiedzy. Może się też zdarzyć, że za pojawiającą się wypowiedzią lub pytaniem będą stały inne intencje – wynikające z obaw i oporu przed nowym rozwiązaniem czy wręcz obecnością osoby z zewnątrz w szkole. Takie obawy są naturalnym procesem przechodzenia przez zmianę, a pomocną w ich rozwianiu jest właściwa postawa osoby wspomagającej. W przypadku pojawienia się zastrzeżeń lub obiekcji, warto wyjść z poziomu zrozumienia i proponując konstruktywną rozmowę o problemie kierować rozmowę z poziomu emocji na poziom rozmowy o tym, jak wspólnie możemy sobie z tym poradzić.

Przygotowanie merytoryczne, dobranie metod przekazu treści, przygotowanie dodatkowych materiałów informacyjnych dla grupy – to wszystko nie gwarantuje nam jeszcze sukcesu. Zwiększa go natomiast wiedza osoby pełniącej zadania SORE o dynamice procesu grupowego oraz podstawowych zjawiskach zachodzących w grupie. Brak umiejętności rozpoznawania tego, co się dzieje z grupą może prowadzić do eskalacji napięcia i braku porozumienia.

Każda grupa, z którą przychodzi się nam spotkać, „żyje swoim życiem”, co oznacza, że jest zmienna w czasie i podlega ciągłemu rozwojowi. Zmiany, które zachodzą w zespole dotyczą wielu zmiennych z obszaru behawioralnego, poznawczego i emocjonalnego.

Fazy procesu grupowego według kolejności ich występowania³¹:

1. Faza orientacji (wstępna, wstępnej integracji, kreowania ról).
2. Faza oporu (przejściowa, konfrontacji, eksploracji różnic, różnicowania).
3. Faza pracy (konsolidacji, współpracy, głębszej integracji, spójności).
4. Faza zakończeniowa (rozstaniowa, germinacji).

FAZA ORIENTACJI – na tym etapie uczestnicy będą wzajemnie się obserwowali i nabywali orientację. Każda ze stron (SORE – rada pedagogiczna) wzajemnie się poznają, dokonają pierwszej autoprezentacji, dowiedzą się wzajemnie o zasadach i celu spotkania. Na tym etapie SORE dokona rozpoznania tego, jak jego osoba jest przyjmowana w środowisku nauczycieli danej placówki. Od niego samego zależy, czy określi swoje miejsce, pozycję i rolę. To jest również właściwy czas na to, aby jasno nakreślić swoje oczekiwania i potrzeby związane z byciem w tej grupie. W tym momencie, w kontakcie z grupą rozstrzyga się kwestia zasadności uczestniczenia w spotkaniu i własnej motywacji każdego z uczestników. Im bardziej rola i cel

³¹ Za: Szczygieł, M. (2008). *Procesy grupowe*, w: L. Jabłonowska, P. Wachowiak, S. Winch (red.). Prezentacja profesjonalna. Warszawa: Difin.





Materiały szkoleniowe

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

Moduł II. Rola wspomagania na etapie diagnozowania potrzeb

spotkania będzie niejasny, tym większy poziom lęku wzbudzi wśród ludzi. Niezwykle ważnym jest zatem, aby jasno i klarownie wytłumaczyć obecnym, jaki jest powód spotkania, jakie cele temu przyświecają, jakie inne czynniki motywują ich wszystkich do współpracy. W tej fazie uczestnicy spotkania przyjmują zazwyczaj typowe dla siebie role (o czym będzie w dalszej części opracowania). Faza orientacji to także czas pierwszych objawów niezadowolenia, złości czy protestu.

ZADANIE:

Zastanów się nad tym, jakie pytania mogą pojawiać się na początku współpracy ze szkołą i wypisz je:

- 1.....
- 2.....
- 3.....

Wróć do zapisanych pytań, kiedy będziesz potrafił już na nie odpowiedzieć i zapisz odpowiedzi, jakich udzielisz na spotkaniu z radą pedagogiczną.

Odpowiedzi:

- 1.....
- 2.....
- 3.....

Ile czasu potrzebowałeś, aby poznać odpowiedzi na powyższe pytania?

Odp.:min/.....h/.....dni



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



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



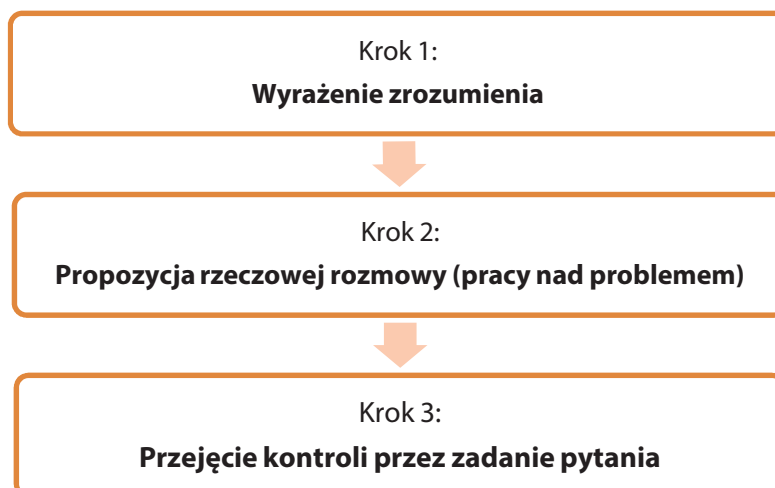
WARTO ZAPAMIĘTAĆ!

Nauczyciele szkoły, z którymi się spotkasz nie posiadają twojej wiedzy. Prawdopodobnie nie dysponują informacjami i danymi nt. nowego systemu doskonalenia nauczycieli opartego na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół. Odpowiadając im na zadane pytania sprawisz, że grupa będzie spokojniejsza i bardziej chętna do współpracy.

FAZA OPORU – to faza zmagania się pomiędzy zaangażowaniem, a bierną obecnością. Zaobserwujemy tutaj nauczycieli, którzy mogą uzupełniać dzienniki, czytających jakieś swoje materiały, rozmawiających o swoich sprawach. Opór może również przybierać aktywne formy jawnego bądź utajonego sprzeciwu wobec celu spotkania. Jawny opór będzie przejawiał się negatywnymi komentarzami wobec tematu spotkania, niezadowolenia z przymusu bycia obecnym na spotkaniu, czy wręcz nieuzasadnionych pretensji do prowadzącego. W tej fazie będzie się klarowała sytuacja stanowisk poszczególnych osób, a grupa będzie ewaluowała w kierunku współpracy bądź impasu.

Jak poradzić sobie z trudną komunikacyjnie sytuacją?

Metoda trzech kroków³² – jest metodą dyskusji budującej relację partnerską w rozmowie z grupą.



³² Źródło własne – Metoda i jej nazwa jest efektem samodzielnego opracowania przez Izabelę Kazimierską na podstawie materiałów trenerskich firmy „Moderator” (opr. Sławomir Jarmuż).





Materiały szkoleniowe

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

Moduł II. Rola wspomagania na etapie diagnozowania potrzeb

Przykład:

Uczestnicy spotkania wyrażają dezaprobatę dla udziału w projekcie poprzez pytanie nacechowane negatywną reakcją: „To szkolenie będzie się wiązało z nowymi zadaniami dla nas, czy będziemy mieli w ogóle zapewnione jakieś wsparcie?”

Reakcja SORE:

- **1 krok – ZROZUMIENIE:** „Rozumiem, że perspektywa pojawienia się nowych zadań, powoduje Państwa niepokój”.
- **2 krok – PROPOZYCJA RZECZOWEJ ROZMOWY:** „Proponuję, byśmy wspólnie zastanowili się nad tym, jakie ewentualne korzyści wyniknęłyby dla Was, gdybyście Państwo jednak zaangażowali się w ten projekt”.
- **3 krok – PRZEJĘCIE KONTROLI PRZEZ ZADANIE PYTANIA:** „Jak myślicie, co moglibyście zyskać?”.

Proponowany skrypt rozmowy prowokuje osoby do tego, aby zadać sobie trud wyobrażenia sytuacji zaangażowania się w projekt i wygenerowania korzyści wynikających z tego faktu. Taka wizualizacja korzyści jest czynnikiem, który może uruchomić chęć włączenia się w zadanie.





Materiały szkoleniowe

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

Moduł II. Rola wspomagania na etapie diagnozowania potrzeb

ZADANIE:

Zastanów się nad tym, jakie wątpliwości/obiekcje mogą pojawiać ze strony nauczycieli zachęcanych do współpracy przy projekcie?

Odpowiedzi:

- 1.....
- 2.....
- 3.....

Wybierz jedną z powyższych obiekcji i zastosuj wobec niej model trzech kroków, który pozwoli ci podtrzymać kontakt z uczestnikami i zachęcić ich do wizualizacji pozytywnych stron głoszonych twierdzeń:

Odpowiedzi:

- 1 krok.....
- 2 krok.....
- 3 krok.....



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



Metoda – Zamiana oceny na opinię - polega na założeniu, że nie ma prawd absolutnych o człowieku. Te, które są wypowiediane dotyczą adresata wypowiedzi i często są jego własną subiektywną oceną. Kiedy w trakcie spotkania z RP pojawią się bariery komunikacyjne w postaci wypowiadanych ocen, wówczas uruchamia się w nas naturalna reakcja zaprzeczania im. Tymczasem warto uwewnętrznić sobie model zamiany głoszonej oceny na opinię i dopiero wówczas odnieść się wobec niej, np.:

- „Wy nie znacie realiów naszej pracy” (ocena),
- „Przykro mi, że tak myślisz...” (zamiana w opinię), „...ale nie zgadzam się z tobą...” (zaprzeczenie), „...mam inne zdanie na ten temat” (własna opinia).

W dalszej części rozmowy można ustalić fakty, które skonfrontują wypowiedzianą pierwotnie ocenę.

Faza pracy – to etap, kiedy uczestnicy spotkania mają poczucie, że współpraca z SORE ma słuszny cel oraz stwarza im możliwość wpływu na jej kształt. W tej fazie SORE dostrzeże role, jakie pełnią poszczególni nauczyciele w zespole. Kto ma predyspozycje naturalnego lidera, kto jest siewcą pomysłów, kto jest człowiekiem akcji, kto ma cechy perfekcjonisty itp. Obserwacje te mogą przyczynić się do świadomego angażowania określonych osób do wybranych zadań.

Faza zakończeniowa – na tym etapie spotkania następują wszelkie podsumowania poczynionych ustaleń i plan dalszych działań. Rada pedagogiczna ma świadomość tego na czym polega zmiana z kompleksowym wspomaganiem rozwoju szkół oraz wie, jaka jest rola SORE w tym procesie. Nauczyciele i specjaliści wypowiedzieli się nt. potrzeb rozwojowych szkoły, w wyniku czego udało się wybrać obszar do rozwoju na dany rok. Z grona uczestników spotkania został również wyłoniony zespół zadaniowy, który spotka się z SORE na warsztacie diagnostycznym – rozwojowym.



Proces komunikowania się z dużą grupą osób, pełną indywidualności, jest trudnym zadaniem. Ułatwieniem może być świadomość różnych poziomów komunikacji i ich charakterystyka. Coleman (2005) wyróżnił 5 poziomów komunikowania co prezentuje poniższy schemat.

MODEL 5 POZIOMÓW KOMUNIKOWANIA SIĘ

Formularz Coleman-Raider do kodowania aktów komunikacji

5 poziom JEDNOCZENIE

- Współdziałanie, uzgodnienia, określanie wspólnych potrzeb, proponowanie rozwiązań, poszukiwanie tego co łączy, dialog lub technika burzy mózgów.

4 poziom OTWIERANIE

- Uważne i aktywne słuchanie, wyjaśnianie zawiłości, zadawanie pytań nieocenających, parafrazowanie. Sprawdzanie własnego rozumienia poprzez neutralne podsumowywanie tego co zostało powiedziane.

3 poziom INFORMOWANIE

- Prezentowanie uzgodnień, przyczyn, stanowisk, próśb, potrzeb, stanowisk ukrytych i uczuć.

2 poziom IGNOROWANIE

- Pomijanie, zmienianie tematu, wycofywanie się, odkładanie, trzymanie się sztywnego schematu, naradzanie się z przedstawicielami własnej grupy.

1 poziom ATAK

- Wszelkie zachowania, które postrzegane są przez drugą stronę jako wrogie, mające pokazać naszą siłę.
- Groźby, wrogi ton lub gesty, zniewagi, krytykowanie, protekcyjne traktowanie, korzystanie ze stereotypów, oskarżanie, wyzywanie, lekceważenie, przeszkadzanie, bronienie się, ośmieszanie cudzych pomysłów.

Źródło: Deutsch, M., Coleman, P., T. (2005). *Rozwiązywanie konfliktów: teoria i praktyka*.



3.4. RADZENIE SOBIE Z SYTUACJAMI TRUDNYMI – WARSZTAT PRAKTYCZNY

Dla każdego z nas pojęcie trudnej sytuacji ma inne znaczenie. Dla jednych będą to trudności interpersonalne z „walczącymi” uczestnikami spotkania, dla innych opór w grupie do współpracy, jeszcze dla innych trudności organizacyjne spotkania (np. brak pomocy audiowizualnych do zaprezentowania swojego wystąpienia), itp. Nie sposób przeanalizować wszystkich możliwych sytuacji, niemniej podejmijmy się próby pochylenia się nad tymi najbardziej typowymi.

Przykłady trudnych sytuacji:

- **Spóźnianie się i nieobecność uczestników** – wprowadza zamieszanie w zespole, sprawia, że wywód prowadzącego spotkanie jest zaburzony. Planując spotkanie z RP warto zachęcić nauczycieli do punktualności, zapowiadając ważność uzyskania kompleksowej informacji.
- **Impas** – to sytuacja utknięcia w jakimś punkcie pracy. Może się to objawiać niepokojącą ciszą bądź wzmożonymi rozmowami na inny temat. Zadaniem SORE będzie w takiej sytuacji sprawdzenie, z czego wynika takie zatrzymanie.
- **Pojawienie się kozła ofiarnego** – to sytuacja, która jest dość powszechna wówczas, kiedy złość kierowana wobec kozła ofiarnego jest utajoną złością wobec prowadzącego. W takiej sytuacji SORE powinien być szczególnie wrażliwy na sygnały nieporozumień w grupie. Eskalacja negatywnego nastawienia jest trudną i niebezpieczną sytuacją dla pracy grupy. Warto wówczas zachęcić uczestników do wyrażania wprost swoich potrzeb, oczekiwań i opinii oraz kierowanie wszelkich zapytań do prowadzącego odpowiedzialnego za proces grupowy.
- **Konflikt między uczestnikami** – dowodzi zaangażowania i otwartości, ożywia pracę grupy, choć jednocześnie może ją zablokować. Konflikt jest destrukcyjny wówczas, kiedy staje się zbyt gwałtowny i agresywny lub trwa zbyt długo. Zadaniem prowadzącego jest w takiej sytuacji kontrolowanie pojawiającej się energii i pomoc w wyjściu z zamieszania, kiedy będzie to zasadne.

Każda nowa rada pedagogiczna, z którą spotka się osoba pełniąca zadania SORE, będzie cechowała się atrybutami grupy szkoleniowej. Jest bardzo prawdopodobne, że wśród uczestników znajdą się osoby „konfliktowe” lub co najmniej takie, z którymi dialog może być nieco utrudniony. Warto odpowiednio wcześniej dostrzec takie osoby i w porę zadziałać wobec nich w sposób konstruktywny i rozwojowy.



Co możesz zrobić w trudnej sytuacji podczas pracy z grupą:

- Zawsze miej dystans do siebie i sytuacji! Nie ulegaj emocjom!
- Odwołaj się do celów spotkania i ustalonych zasad jego przebiegu.
- Odwołaj się do potrzeb uczestników, po prostu zapytaj: *„Co w tym momencie jest Wam najbardziej potrzebne?”* takie pytanie może okazać się punktem wyjścia do rozmowy o potrzebach placówki.
- Odwołaj się do poczucia bezradności i zachęć grupę do współodpowiedzialności za dalszy rozwój sytuacji mówiąc, np. *„W jakim kierunku powinniśmy Waszym zdaniem teraz zmierzać, aby pokonać ten impas? Jak myślicie, co możemy teraz zrobić?”*.

Bank pomysłów radzenia sobie w sytuacjach trudnych, gdy np.:

- **Pytający przerywa Ci:**

Pozwól mu skończyć, po czym kontynuuj swoją odpowiedź. Nie przekrzykuj go. Zapytaj, czy możesz skończyć odpowiedź na jego pytanie. Jeśli pytający ciągle wraca do tego samego, zwróć się do grupy z pytaniem, czy twoja odpowiedź była satysfakcjonująca.

- **Zadawane pytanie zawiera nieprawdziwą informację:**

Nie powtarzaj jej, lecz podaj prawdziwe fakty, po czym przejdź do odpowiedzi.

- **Pytający przypisuje ci słowa, których nie wypowiedziałeś:**

Powiedz: *„Nie, nic takiego nie powiedziałem”*. I powtórz swoją wypowiedź. Zrób to bardzo jasno.

- **Pytania krytyczne:**

- wysłuchaj spokojnie,
- sparafrazuj, w miarę możliwości *„zdejmij z pytania nadmiar emocji”*,
- dowartościuj, powiedz na przykład: *„To bardzo ciekawy punkt widzenia, choć rzeczywiście odmienny od mojego”*,
- powtórz własne zdanie,
- zaproponuj dyskusję w mniejszym gronie, jeśli pytający chce kontynuować rozmowę.

- **Skuteczną techniką odpierania zastrzeżeń jest technika - „Tak, jednocześnie...”:**

- *„Podzielam Pańskie zdanie... ..jednocześnie poddałbym pod rozagę fakt, że...”*
- *„Rozumiem Pańskie stanowisko ...sądzę jednak, że warto byłoby omówić jeszcze...”*
- *„To brzmi zachęcająco ...jednakże w kilku miejscach dostrzegam jeszcze inne rozwiązania...”*



- „Z takim zdaniem często się spotykam ...jednocześnie nie powinniśmy zapominać, że ...”
- „Bardzo cenne jest to, co Pan powiedział ...jednocześnie warto byłoby jeszcze rozważyć...”
- „Interesująca jest Pańska propozycja ...jednocześnie chciałbym dodać, iż...”

Aby skutecznie sobie radzić z negatywnymi zachowaniami uczestników warto zastanowić się, z czego one mogą wynikać. Zwykle ich powodem jest:

- brak zainteresowania - skoncentruj się na zmotywowaniu słuchaczy,
- sceptycyzm - warto odwołać się do badań, faktów i autorytetów uznawanych przez słuchaczy,
- zastrzeżenia - jeżeli związane są z niezrozumieniem, to je wyjaśnij, jeżeli wynikają z mankamentu pomysłu, możesz odwołać się do jego mocnych stron.

Przykłady trudnych uczestników:

- **Prowokator** – będzie usiłował sprawdzić kompetencje prowadzącego, sprowokować jego uczciwość i wewnętrzne postawy. Jego celem będzie sprawdzenie prowadzącego, efektem czego będzie bądź to zdyskredytowanie prowadzącego, bądź zaufanie jego uczciwości i posiadanym umiejętnościom.

Sugerowana reakcja prowadzącego - skuteczną interwencją będzie w tym przypadku życzliwe nazwanie zaobserwowanego zachowania wprost, np. "Janie, mam wrażenie, że poddajesz w wątpliwość moje słowa. Uzasadnij proszę swoje stanowisko"

- **Uczestnik milczący (wycofany)** – osoba, która nie angażuje się w pracę grupy, nie dzieli się swoimi pomysłami, nie komentuje wygenerowanych przez grupę pomysłów. Powodem takiego zachowania może być lęk przed ośmieszeniem czy odrzuceniem oraz przekonanie, że nie ma się niczego wartościowego do powiedzenia.

Sugerowana reakcja prowadzącego – osoba prowadząca może taktownie i życzliwie zachęcać wycofanego uczestnika do aktywności. Ważne jednak, aby nie naciskać i nie wymuszać aktywności. Zachęcać, dając jednocześnie przyzwolenie na uczestniczenie w zespole z pełną akceptacją dokonanego wyboru.



- **Uczestnik dominujący** – w przeciwieństwie do osoby wycofanej, uczestnik dominujący stara się skoncentrować wszystkich na sobie i jak najczęściej zabierać głos. Jeśli uczestnik taki zbyt długo monopolizuje czas dla siebie, wówczas istnieje ryzyko, że pozostali uczestnicy wycofają się ze swojego zaangażowania.

Sugerowana reakcja prowadzącego – warto skomentować na forum zjawisko dominującej aktywności jednej osoby i poddać pod zastanowienie plusy i minusy takiej sytuacji. Uwaga powinna być na tyle taktowna aby nie spowodowała całkowitego zablokowania uczestnika, o którym mowa.

- **Pomocnik prowadzącego** – osoba taka stara się na siłę przypodobać prowadzącemu, włącznie z tym, że usiłuje wprost wyręczać go w pewnych czynnościach. Motywacją takiego zachowania może być rywalizacja o władzę lub „pławienie się w blasku” prowadzącego.

Sugerowana reakcja prowadzącego – warto pokazać granice pomiędzy prowadzącym i uczestnikami poprzez nazwanie tego, co do kogo należy, jaki jest zakres ról i odpowiedzialności każdej ze stron spotkania.

- **Uczestnik zależny** – osoba taka pozostawia swój los w rękach innych uczestników i prowadzącego. Nie chce o niczym decydować, liczy na to, inni pokierują jego działaniem.

Sugerowana reakcja prowadzącego – zachęcanie uczestnika zależnego do tego aby porzucił nawyki wyuczonej lub celowej bezradności poprzez wykazanie inicjatywy, uruchomienia własnej kreatywności i energii, które mogą wzmocnić grupę.

- **Uczestnik wrogo nastawiony** – może prezentować swoją wrogość w sposób jawny bądź ukryty. Będzie stosował wobec prowadzącego złośliwe i ironiczne uwagi, krzywdzące żarty, będzie manifestował swoim zachowaniem brak szacunku dla prowadzącego, np. bezceremonialne wychodzenie w trakcie spotkania, przeszkadzanie itp. Takie zachowanie może mieć destrukcyjny wpływ na grupę – obniżyć jej poziom bezpieczeństwa i zniechęcić do otwartości.

Sugerowana reakcja prowadzącego – należy stanowczo postawić granice poprzez zakomunikowanie zasad, które obowiązują w grupie. Dodatkowo warto wyrazić swoją dezaprobatę dla wrogich i destrukcyjnych zachowań – nigdy dla osoby!





Jest wiele sposobów radzenia sobie z „trudnymi uczestnikami”³³. Jedną z nich jest **wykorzystanie potencjału grupy** do poradzenia sobie z kłopotliwym uczestnikiem spotkania. Nie jest to metoda polecana trenerom stawiającym pierwsze kroki na sali szkoleniowej, tym niemniej skuteczna i zasadna wówczas kiedy posiada się już doświadczenie w pracy z grupami. Metoda polega na tym, że w sytuacji uciążliwości, jakie generuje swoim zachowaniem „trudny uczestnik” szkolenia, zamiast dyskutować z nim, warto zapytać grupę o to, co sądzą nt. zachowania danej osoby. Zaletą tej metody jest rozpoznanie układu sił w grupie: dowiadujemy się wówczas, kto wspiera postawę trudnego uczestnika, a komu obniża komfort pracy podczas spotkania. Metoda ta jest zazwyczaj skuteczna, jednak należy pamiętać, że nie wolno jej stosować bezrefleksyjnie. Grupa bowiem może zbyt gwałtownie zareagować i „skrzywdzić człowieka”, a na to osoba prowadząca spotkanie nie może pozwolić. Należy zatem być niezwykle uważnym i kontrolować reakcję grupy, a jeśli sytuacja tego będzie wymagała – stanąć w obronie delikwenta.

Inną metodą stosowaną wobec „trudnego uczestnika” jest **strategia HUŚTAWKI**³⁴. Polega ona na naprzemiennym stosowaniu wzmocnień pozytywnych i negatywnych wobec danej osoby. Będą to wielokrotne publiczne reprymendy i pochwały w kierunku naszego adwersarza. Taka strategia przynosi zazwyczaj oczekiwany skutek zmiany negatywnego nastawienia „trudnego uczestnika” na sprzymierzeńca prowadzącego.

Przejęcie kontroli przez zadawanie pytań to kolejna użyteczna metoda. Jak się już przekonałszy przy okazji omawiania jej uproszczonej wersji, tj. „metody trzech kroków”, umiejętne prowadzenie rozmowy i zadawanie pytań powoduje opanowanie niechcianej sytuacji i doprowadzenie do uznania przez dyskutanta, że prezentowane zdanie/stanowisko nie musi być prawdziwe.

Metoda radzenia sobie z trudnymi sytuacjami poprzez zadawanie pytań ma tą zaletę, że uczestnicy doceniają reakcję prowadzącego, który jest wrażliwy i skupiony na odbiorcach.

³³ Jarmuż, S., Witkowski, T. (2004). Podręcznik trenera. Wrocław: MODERATOR.

³⁴ (Ibidem, s. 205).



METODA PIĘCIU PYTAŃ W RADZENIU SOBIE Z ZASTRZEŻENIAMI

Pytanie 1: „Prawdopodobnie są jakieś powody twoich obiekcji. Czy mógłbym zapytać – jakie?”

Pytanie 2: „Czy są jakieś inne powody?”

Pytanie 3: „Przypuśćmy, że przekonałbyś się, iż....”, „Czy wtedy będziesz skłonny...?”

Pytanie 4: „Widzę, że są jeszcze jakieś zastrzeżenia. Czy mógłbym wiedzieć jakie?”

Pytanie 5: „Co mógłbym zrobić, aby cię przekonać?”

Źródło: Jarmuż S., Witkowski T. (2004). *Podręcznik trenera*. Wrocław: MODERATOR.

Poza powyższymi głównymi metodami radzenia sobie z „trudnymi uczestnikami”, Jarmuż i Witkowski (2004) zalecają również dodatkowe **metody uzupełniające**. Są nimi:

- pozorna odpowiedź,
- koła ratunkowe.

POZORNA ODPOWIEŹ – stosuje się ją wówczas, kiedy uczestnicy zadają trudne, nieprzemyślane lub prowokujące pytania, na które z jakichś względów nie chcemy odpowiadać lub udzielenie tej odpowiedzi wymagałoby zbyt dużego nakładu czasu. Pozorna odpowiedź przyjmuje wówczas najczęściej postać przypowieści, przykładu lub anegdoty, które są związane z pytaniem, lecz nie wyczerpują odpowiedzi. Uczestnicy skupiają się na powyższym, doszukując się puenty i zazwyczaj poprzestają na drażnieniu tematu.

KOŁA RATUNKOWE – to gotowe zwroty, które stanowią pseudoodповідь lub odkładają na później poruszony problem. Zwrotami takimi są np.:

- „Ten problem jest zbyt złożony, aby teraz go wyjaśnić”,
- „To jest bardzo dobre pytanie, proszę o następne”,
- „To świetny temat do dyskusji. Wróćmy do tego przy okazji”.

Metoda „kół ratunkowych” ma zastosowanie tylko w wyjątkowych i uzasadnionych sytuacjach. Nadużywanie jej może podważyć wiarygodność prowadzącego.





4. WSPÓŁPRACA Z DYREKTOREM SZKOŁY. OKREŚLANIE POTRZEB SZKOŁY ORAZ GRANIC WSPOMAGANIA. ROZMOWA O POTRZEBACH SZKOŁY.

„Umysł nie jest naczyniem, które należy napęlić,

Lecz ogniem, który trzeba rozniecić”

/Plutarch/

Streszczenie

Wspomaganie kompleksowego rozwoju szkoły to działania mające na celu wprowadzenie trwałych zmian jakościowych, w wybranych obszarach funkcjonowania szkoły. Osoba pełniąca zadania w zakresie SORE, w całym procesie ma wyznaczoną rolę wspomagania i współpracowania z pracownikami szkoły. Jedną z niezbędnych umiejętności osoby wspomagającej będzie towarzyszenie szkole w procesie diagnozy tj. ustalenie istniejącego w niej aktualnie stanu rzeczy oraz dojście do przyczyn tego stanu. A zatem szukanie odpowiedzi na pytania: Jak jest? i Dlaczego tak jest?

4.1. ROZMOWA Z DYREKTOREM O ZAKRESIE WSPOMAGANIA SZKOŁY I ZASADACH WZAJEMNEJ WSPÓŁPRACY.

Jak już wspomniano wcześniej, pierwsze spotkanie osoby pełniącej zadania SORE z dyrektorem szkoły może być kluczowe dla powodzenia całego przedsięwzięcia. Warto zatem solidnie przygotować się do tego spotkania, poczynając od świadomości swoich praw i obowiązków w zakresie pełnionej roli, poprzez mocno ugruntowaną wiedzę nt. poszczególnych etapów realizacji zadań w procesie wsparcia szkoły, świadomość tego czego konkretnie oczekuje się po spotkaniu z dyrektorem, a kończąc na świadomym budowaniu dobrych, partnerskich relacji z dyrektorem szkoły.

Z punktu widzenia wdrażania zmiany w obszarze doskonalenia, którą dana placówka wybierze, dyrektor odgrywa w niej rolę kluczową. Jako osoba decyzyjna posiada on uprawnienia i kompetencje (wynikające z jego władzy formalnej i nieformalnej) do podejmowania wszelkich działań (również dyrektywnych), aby zmiana w wybranym przez szkołę obszarze nastąpiła. Od strony zarządczej dyrektor posiada umocowania formalne w tym zakresie.



Władzy takiej nie posiada osoba wspomagająca, której rolą jest wspierać dyrektora i szkołę w planowaniu i wdrażaniu zmiany w wybranym przez placówkę obszarze. Osoba pełniąca zadania SORE to osoba z zewnątrz, która poprzez budowanie relacji partnerskich ma wspomagać szkołę w planowaniu i wdrożeniu zmiany, wspomagając proces doskonalenia nauczycieli. Z tego punktu widzenia ważne podczas pierwszego spotkania z dyrektorem będzie nie tylko przeprowadzenie „wywiadu i zebranie informacji o szkole”, ale również omówienie kwestii jak obie strony rozumieją wzajemną współpracę, jakie będzie miejsce i rola SORE w placówce, oraz kto i w jakim zakresie będzie ponosił odpowiedzialność za efekty wdrażanej zmiany. Dla osoby wspomagającej – jako osoby spoza placówki - pierwsze spotkanie z dyrektorem to kluczowy moment do budowania swojej pozycji jako partnera we współpracy z dyrektorem.

Biorąc pod uwagę powyższe zagadnienia oraz uwzględniając fakt, że różne może być wyobrażenie i rozumienie roli osoby wspomagającej na początku wdrażania reformy w poszczególnych placówkach, warto jeszcze przed spotkaniem zastanowić się, jakie tematy warto poruszyć i omówić z dyrektorem podczas pierwszego spotkania. Pierwszą trudnością, na jaką osoba wspomagająca może natrafić, jest błędne oczekiwanie dyrektora szkoły co do jej zakresu obowiązków i świadczonych usług. Elementarnym zapleczem każdego kto podejmuje się realizować zadania SORE powinna być zatem jego świadomość zakresu swoich możliwości. Warto na spotkaniu z dyrektorem uściślić ów zakres zadań eliminując w ten sposób niepotrzebne nieporozumienia. Nie jest bowiem prawdą, że osoba pełniąca zadania SORE jest kimś, kto przyjdzie do szkoły i ją „uzdrowi”. A kim jest osoba wspomagająca pełniąca zadanie SORE? Jest osobą odpowiedzialną za proces, nie za rezultat (!). Ten bowiem zależy tylko i wyłącznie od dyrektora, i nauczycieli danej szkoły. Mając pewność co do tego, że dyrektor rozumie i akceptuje rolę osoby pełniącej zadania SORE, można przystąpić do kolejnego etapu spotkania, a mianowicie uzyskania informacji od dyrektora szkoły nt. tego, jakie są jego zdaniem kluczowe potrzeby placówki. Dyrektor znający wyniki ewaluacji swojej szkoły (zewn. i/lub wewn.) posiada wiedzę nt. rozpoznanej oceny ich działalności w efekcie ostatniej ewaluacji. Jeśli dyrektor uzna to za zasadne, wnioski z ewaluacji mogą posłużyć jako drogowskaz w dalszym rozpoznaniu potrzeb rozwojowych szkoły. Współpraca może przebiegać nad wyraz sprawnie, jeśli dodatkowo SORE uzmysłowi dyrektorowi korzyści, jakie wynikają z nowego systemu doskonalenia nauczycieli opartego na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół. O co warto zapytać dyrektora podczas pierwszego spotkania? Warto dopytać o doświadczenia szkoły w zakresie zadań rozwojowych oraz o to, na jakim źródle dyrektor opiera swoje wnioski dotyczące potrzeb placówki.





Warto, aby osoba pełniąca zadania SORE opuszczając gabinet dyrektora uzyskała trzy ważne efekty tego spotkania. Są nimi: wyczerpująca informacja od dyrektora szkoły nt. potrzeb rozwojowych jego placówki, przekonanie wypracowanej w dyskusji z dyrektorem relacji partnerskiej oraz skonkretyzowany termin spotkania z radą pedagogiczną. Uzyskanie powyższego pozwoli osobie pełniącej zadania SORE na swobodne i autonomiczne działania w zakresie swoich możliwości i obowiązków. Dyrektor placówki powinien również mieć świadomość tego, że osoba wspomagająca w żaden sposób nie podlega jego władzy wynikającej z racji pełnionego stanowiska.

Propozycja zagadnień, które są kluczowe z punktów widzenia współpracy osoby pełniącej zadania SORE z placówką:

1. Zebranie informacji jakie są potrzeby dyrektora szkoły i czego oczekuje od SORE.
2. Uspójnienie z dyrektorem informacji nt. roli osoby wspomagającej oraz ustalenie zasad wzajemnej współpracy.
3. Omówienie z dyrektorem placówki zakresów odpowiedzialności za proces wsparcia szkoły.
4. Przeprowadzenie z dyrektorem rozmowy na temat potrzeb placówki (poznanie perspektywy dyrektora).
5. Wspólne ustalenie, jak będzie przebiegało spotkanie SORE z Radą Pedagogiczną i jaką rolę odegra w tym spotkaniu dyrektor szkoły.

4.2. ROZWÓJ UMIEJĘTNOŚCI KOMUNIKACYJNYCH W KIERUNKU BADANIA POTRZEB SZKOŁY.

Czynnikami mającymi istotny wpływ na właściwą komunikację, której efektem będzie otwarta i szczerza rozmowa o potrzebach placówki są:

- umiejętność zadawania pytań,
- aktywne słuchanie,
- informacja zwrotna³⁵.

Zadaniem osoby pełniącej zadania SORE jest m.in. budowanie wzajemnego zaufania i relacji partnerskiej. Warto zadbać o to, aby dyrektor uwierzył, że jest dla nas ważny, a naszym celem jest wsparcie go w rozwoju placówki, którą zarządza. Aby to osiągnąć, trzeba okazywać

³⁵ Szerzej nt. informacji zwrotnej omówiono w trzecim dniu modułu II.



zainteresowanie rozmówcą – warto przede wszystkim słuchać i zadawać pytania, a nie tylko mówić. Warto przyjmować postawę osoby, która chce towarzyszyć i uczestniczyć w rozwiązywaniu problemów szkoły na zasadach wzajemnego zaufania i szacunku, a nie oceniać i dawać wskazówki. Osoba otwarta do dialogu bada obszar do dyskusji, jest gotowa eksperymentować i poszukiwać. Wysyła również klarowny komunikat o tym, kto jest ostatecznym decydem w poruszanych tematach.

Prowadząc rozmowę z dyrektorem (jak również radą pedagogiczną, nauczycielami) osoba wspomagająca będzie czasem konfrontowała się z różnymi przeszkodami. Mogą to być np.:

Różnice percepcji - komunikacja zostaje zerwana, jeśli dyrektor i SORE inaczej rozumieją i wyobrażają sobie np. rolę i zadania osoby wspomagającej, pojęcia typu: kierunek zmiany, rozwój szkoły, itp. Im bardziej są podobne percepcje, postawy i przekonania obu rozmówców, tym lepsza komunikacja, jaką między sobą nawiązują.

Niedostrzeganie przez dyrektora (grono pedagogiczne) potrzeby zmiany w określonym kierunku - bariera komunikacyjna pojawia się z reguły wówczas, gdy szkoła (dyrektor, nauczyciele) nie uświadamiają sobie pilności i ważności i potrzeby zmiany w danym kierunku. (szerzej na ten temat – w module I)

Presja na pozyskanie dyrektora i szkoły do współpracy - tylko bardzo cienka linia oddziela możliwą do zaakceptowania presję i entuzjazm SORE od zachowań postrzeganych przez dyrektora jako zbyt agresywne. Może to spowodować do stworzenia wokół siebie barier.

Przeciążenie informacjami - Może to wprawić dyrektora w zakłopotanie, czy wręcz sprawić, że poczuje się urażony – wtedy przestanie słuchać.

Niedbała prezentacja lub słabe przygotowanie do spotkania - prezentacja, która wydaje się chaotyczna często wywołuje frustrację lub gniew. Dyrektor oczekuje, że SORE będzie rozumiał jego problemy i dostosuje swoje narzędzia i techniki do jego indywidualnej sytuacji.

Czynniki rozpraszaające - jeśli podczas spotkania dyrektor np. odbiera telefon, albo ktoś wchodzi do jego gabinetu, to uwaga może zostać rozproszona, a odzyskanie zainteresowania i uwagi może być dla SORE zadaniem bardzo trudnym.

Nieuważne słuchanie - ryzyko takie jest szczególnie duże wtedy, gdy SORE sam mówi bardzo dużo, uniemożliwiając drugiej stronie uczestniczenie w rozmowie.



AKTYWNE SŁUCHANIE – słuchanie z intencją zrozumienia

Umiejętność słuchania jest podstawowym narzędziem dobrego kontaktu i osiągnięcia porozumienia. Jest wyrazem zainteresowania, akceptacji, zaufania, życzliwości i sympatii dla osoby, z którą rozmawiamy. Umożliwia również pokazanie rozmówcy, że go naprawdę słuchamy. Jest to niezbędny element na drodze budowania partnerskiego kontaktu. „Należy dokonać rozróżnienia pomiędzy słyszeniem a słuchaniem. Słyszenie jest procesem, który w minimalnym stopniu podlega naszej świadomej kontroli. Słuchanie zaś jest aktywnym procesem odbierania informacji, którym możemy świadomie sterować. Badania wykazują, że ludzie słuchają aktywnie tylko 25 do 50% czasu rozmowy. Resztę tego czasu, a więc 50 do 75% poświęcają na inne czynności”³⁶

Techniki aktywnego słuchania

1. Koncentracja uwagi na tym, co mówi Nadawca.
2. Powstrzymanie się od wyrażania własnej opinii, przerywania komunikatu.
3. Udzielanie zachęt.
4. Pozycja ciała: lekko pochylona w stronę Nadawcy, kontakt wzrokowy utrzymywany od 15-30% rozmowy.
5. Wypowiedzi otwierające, pytania otwarte, otwartość na inny, niż własny punkt widzenia.
6. Używanie zachęcających zwrotów podtrzymujących rozmowę.
7. Klaryfikacja, czyli dążenie do uzyskania wyjaśnienia.
8. Parafrazowanie.
9. Empatia: wczucie się w emocje i sytuacje o jakiej mówi Nadawca.
10. Rozumienie znaczenia mowy ciała (zarówno własnej jak i Nadawcy). Odzwierciedlanie zachowań niewerbalnych.
11. Zgodność mowy ciała z treścią przekazu.
12. Podsumowanie.

³⁶ 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/strona-ore/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.].





RAMA CELU A RAMA REZULTATU

Badanie potrzeb rozwojowych szkoły tylko pozornie wydaje się być prostym zadaniem. Trudności pojawiają się na każdym etapie komunikacji: począwszy od nawiązania kontaktu, poprzez dyskusję nt. potrzeb, a skończywszy na ustaleniu spójnego wniosku. Jedną z trudności jest ludzka skłonność do odbiegania od tematu, a przede wszystkim na skupieniu uwagi na celu. Rolą osoby wspomagającej będzie stworzenie swoistej ramy rozmowy, która będzie ukierunkowana na cel. Celem może być problem, celem może być rezultat. Dodatkową sztuką będzie powiązanie problemu z rezultatem. Mówiąc o ramie autorki mają na myśli takie skupienie uwagi rozmówców lub zalecenia wobec nich, które dostarczą człowiekowi kompletnych wytycznych dla jego myśli, działań, zachowań, interakcji, sytuacji, zdarzenia itp. O'Connor i Seymour (1996) ramę interpretują jako „sposób nadawania rzeczom różnych znaczeń poprzez lokowanie ich w różnych kontekstach: w ten sposób na co innego kładziemy nacisk”. Proces tworzenia się ram podczas interakcji między ludźmi jest złożony i dotyczy wielu poziomów komunikowania się z drugim człowiekiem, przy czym kluczową umiejętnością jest sztuka zadawania właściwych pytań. Właściwie zadane pytanie niejednokrotnie jest kluczem do istoty dyskusji. Chcąc nakierunkować rozmowę na oczekiwany przez dyrektora/nauczycieli rezultat/cel, warto wyjść od oceny rzeczywistości. Zadawane umiejętnie pytania wygenerują nam wniosek w obszarze ramy problemu, który może być dalej punktem wyjścia do określenia stanu pożądanego (ramy rezultatu). Szerzej na temat ramy rezultatu i ramy problemu, w czwartym dniu modułu II.

Techniki zadawania pytań - badanie potrzeb placówki

Umiejętne zadawanie pytań jest narzędziem w rozmowie, które pozwala m.in. na:

- pozyskanie nowych informacji,
- sterowanie rozmową,
- nawiązanie głębszych relacji z rozmówcą,
- poznanie perspektywy drugiej strony,
- pomoc drugiej osobie w uświadomieniu sobie własnych potrzeb i oczekiwań.

Właściwie zadawane pytania są jednym z podstawowych narzędzi komunikacyjnych w pracy osoby pełniącej zadania SORE. Umiejętne korzystanie z nich podczas pierwszego spotkania z dyrektorem może pomóc w budowaniu pozytywnego klimatu rozmowy i wzmocniać budowanie relacji partnerskiej. Pytania pozwalają SORE również poznać potrzeby placówki z perspektywy dyrektora. Podczas zbierania informacji o szkole, warto zadawać pytania





otwarte, rozpoczynać rozmowę od pozytywnych doświadczeń (np. sukcesy i osiągnięcia placówki) oraz pamiętać o stosowaniu tzw. „techniki lejka”. Zgodnie z tą techniką w pierwszej kolejności zadajemy pytania na wysokim poziomie ogólności i dodajemy szczegółowe w trakcie prowadzenia rozmowy.

Rodzaje pytań stosowanych podczas wywiadów, tj. podczas diagnozowania potrzeb

Pytania otwarte- zaczynają się one od słów: kto, co, gdzie, kiedy, jak? Poprawnie sformułowane dają swobodę wypowiedzi i pozwalają poznać rzeczywiste potrzeby oraz intencje osoby, która na nie odpowiada. Dzięki takim pytaniom SORE uzyskuje szereg nowych informacji. Odpowiedzi na pytania otwarte często zawierają też dodatkowe informacje, a ludzie dzielą się z nami tym, co jest dla nich istotne.

Przykład:

- *Kto będzie korzystał z takiej formy współpracy?*
- *Co jest z Pani perspektywy najważniejsze na ten rok, jeśli chodzi o rozwój placówki?*
- *Jakie są mocne strony kadry nauczycielskiej?*
- *Co spowodowało, że zdecydował się Pan na zgłoszenie szkoły do udziału w tym projekcie?*

Pytania otwarte mają na celu uzyskanie informacji nowych lub uzupełniających, wskazówek co do ukrytych lub przyszłych potrzeb czy problemów klienta. Pytaniami otwartymi są pytania o sytuację, przyczynę lub o konsekwencje.

Pytania odzwierciedlające - polegają one na powtarzaniu (parafrazie) ostatnich słów osoby, która mówi. Warto je stosować, aby uzyskać dodatkowe informacje oraz żeby pogłębić wypowiedź rozmówcy.

Przykład:

Powiedział Pan, że w tego rodzaju sytuacje, zdarzają się w szkole dość często. Jak sobie Pan z nimi radzi?

Pytania przeformułujące - można stosować je w sytuacji, kiedy wypowiedź nie jest całkiem dla nas jasna. Przeformułowanie wypowiedzi pozwala z reguły wyjaśnić ich znaczenie i doprecyzować potrzeby.



Przykład:

- „Czy mam przez to rozumieć, że najważniejsza jest dla pana?”
- „A zatem mówi pan, że gdyby w szkole było więcej czasu na ... ,to znacznie poprawiłby się efekt?”

Pytania przekierowujące - stosuje się je w celu przekierowania uwagi klienta na te elementy rozmowy, co do których obie strony wyrażają zgodę (dążenie do uwspólniania). W rozmowie z drugą osobą z reguły istnieją pewne obszary porozumienia, łączące obie strony. Warto stosować ten rodzaj pytań w sytuacji, gdy pojawi się np. impas w rozmowie. Zwroty uwspólniające budują pozytywną atmosferę do dalszej rozmowy i mogą pomóc w zmianie negatywnego lub chłodnego nastawienia do rozmówcy.

Pytania zamknięte - na pytania zamknięte osoba pytana może odpowiedzieć kilkoma słowami, najczęściej wystarczy „tak” lub „nie”. Pytania takie są szczególnie przydatne, gdy trzeba drugą stronę naprowadzić na konkretny temat, lub chcemy doprecyzować, bądź podsumować to, co wcześniej usłyszeliśmy.

Przykład:

- „Czy jest pan zainteresowany wzrostem efektów nauczania?”
- „Ograniczenie kosztów jest dla pana ważne, prawda?”

Pytaniami zamkniętymi są również „Ile?” i „Jakiego rodzaju?”, ponieważ zachęcają klienta do krótkiej odpowiedzi. Pytania zamknięte dają niewiele informacji o rzeczywistych potrzebach.

TRZY WSKAZÓWKI PODCZAS DIAGNOZOWANIA POTRZEB PLACÓWKI

1. Zadawaj jak najwięcej pytań otwierających dyrektora w rozmowie.
2. Po zadaniu pytania zrób przerwę i daj czas na zastanowienie się przed udzieleniem odpowiedzi.
3. Świadomie słuchaj, by móc zadawać mu adekwatne pytania, które pomogą określić potrzeby i problemy oraz sposoby ich zaspokojenia, czy rozwiązania.

Z punktu widzenia budowania klimatu rozmowy, ważne jest również zwrócenie uwagi na to, aby zadawane przez SORE pytania nie sprawiły trudności, nie wprowadzały w zakłopotanie i nie wywoływały oporu przed udzielaniem odpowiedzi. Najbezpieczniejszymi są w tej sytuacji pytania otwarte, gdyż dają swobodę wypowiedzi i pozwalają poznać rzeczywiste potrzeby



i intencje osoby, która na nie odpowiada. Dzięki takim pytaniom osoba wspomagająca uzyskuje szereg nowych informacji. Odpowiedzi na pytania otwarte często zawierają też dodatkowe informacje, a ludzie dzielą się z nami tym, co jest dla nich istotne. Drugim rodzajem pytań, które mogą być pomocne w prowadzeniu rozmowy są pytania odzwierciedlające. Polegają one na powtarzaniu (parafrazy) ostatnich słów osoby, która mówi. Warto je stosować, aby uzyskać dodatkowe informacje oraz żeby pogłębić wypowiedź rozmówcy.

Przykład:

Powiedział Pan, że w tego rodzaju sytuacje zdarzają się w szkole dość często, jak sobie w tej sytuacji Pan radzi?

DOBRA PRAKTYKA

PROPOZYCJA PYTAŃ W ROZMOWIE Z DYREKTOREM, W KONTEKŚCIE USTALANIA POTRZEB PLACÓWKI

- *Co w bieżącym roku szkolnym było sukcesem szkoły?*
- *Co w Pana ocenie warto zmienić, aby ...?*
- *Co chce Pan osiągnąć?*
- *Jak wyglądałby stan idealny szkoły?*
- *Co ważnego dzięki temu osiągnie szkoła?*
- *Jakie korzyści wówczas osiągnie szkoła?*
- *Po czym poznamy rezultat?*
- *Co się zmieni w szkole? Co wyniknie z tego, że ...?*
- *Jakie działania warto podjąć, aby zaszła zmiana w szkole?*
- *Jak wyobraża sobie Pan w tym moją rolę?*

PARAFRAZA

To zwrotna reakcja słuchacza na usłyszaną wypowiedź. Polega ona na odtworzeniu własnymi słowami tego, co przed chwilą powiedział mówiący. Jest to słuchanie odzwierciedlające. Parafraza zaczyna się od słów:

- *Powiedziałeś przed chwilą, że...*
- *Mówisz, że*
- *Popraw mnie jeśli się mylę, chodzi o to, że...*
- *Ja to rozumiem tak ...*



Parafraza jest jedynie odtworzeniem zapamiętanych treści przez słuchającego (bez wyciągania wniosków, stawiania hipotez, interpretowania czy wyrażania opinii). Parafraza (często powtarzanie ostatniego zdania) stwarza przestrzeń do kontynuacji wypowiedzi przez mówiącego, lepszego otwarcia się.

Zalety parafrazy:

- mówiący czuje, że jest słuchany,
- słuchający sprawdza, czy dobrze usłyszał i zrozumiał komunikat,
- mówiący ma możliwość weryfikacji poziomu zrozumienia komunikatu – może doprecyzować wypowiedź,
- słuchający utrwala sobie treść przekazu,
- parafraza jest zachętą do szerszego wypowiedzenia się na dany temat.

KLARYFIKACJA

To uporządkowanie i uogólnienie istotnych elementów wypowiedzi partnera. Może być kontynuacją parafrazy. Pełni dodatkowo rolę podsumowania. Chodzi w niej o uporządkowanie informacji, uzyskanie potwierdzenia czy dobrze zrozumiana została treść:

- *Jeśli dobrze cię zrozumiałem, to chodzi ci o to, że*
- *Z tego co powiedziałeś wynika, że....*
- *A więc rzecz w tym, że... a nie w tym, że....*

Zalety klaryfikacji

- jest to weryfikator poziomu zrozumienia mówiącego,
- pomaga mówiącemu zobaczyć własną wypowiedź w uporządkowanej formie,
- w pozytywny sposób wymusza na partnerze jasność i konkretność wypowiedzi,
- jest często skuteczną obroną przed werbalną manipulacją.

Przeprowadzenie diagnozy potrzeb rozwojowych szkoły w trakcie rozmowy/wywiadu z dyrektorem szkoły wymaga od SORE zaplanowanego i świadomego działania. Warto, aby przygotowując się do spotkania z dyrektorem, SORE uściślił dokładnie:

- cel spotkania,
- przygotował pytania, które chce zadać dyrektorowi placówki oraz ustalił ich porządkową kolejność.





Ważne, aby spotkanie z dyrektorem przebiegało w atmosferze wzajemnego zrozumienia i szacunku, a poziom kontaktu nie wykraczał poniżej 3 poziomu komunikacyjnego wg Coleman – Raider.

PODSUMOWANIE

To nic innego, jak zebranie i przedstawienie najważniejszych efektów pracy grupy: ustaleń, planów, stanowisk, refleksji i odczuć. Pozwala to uporządkować najważniejsze sprawy oraz unaocznia postęp pracy, która została do danego momentu wykonana. Służy także temu, aby sprawdzić, czy nie zaszły jakieś nieporozumienia.

4.3. ROZMOWA Z DYREKTOREM PLACÓWKI O JEJ POTRZEBACH

Funkcja SORE łączy w sobie szereg umiejętności: zarówno koordynatora działań, moderatora, facylitatora, doradcy jak i coacha. Już w pierwszym kontakcie z dyrektorem niezwykle użytecznym pakietem kompetencji będą umiejętności prowadzenia rozmowy z użyciem technik coachingu. Odpowiednio pokierowana rozmowa pozwoli dyrektorowi uporządkować myśli, określić priorytety, ustalić cele rozwojowe. Jedną z technik rozmowy będzie ujęcie tematu w kategoriach ramy problemu i ramy rezultatu. Większość ludzi myśląc o sposobie rozwiązania jakiegoś problemu, koncentruje się na tym co jest złe i niewłaściwe w określonej sytuacji. Problem w tym, że myślenie o problemie nie generuje jego rozwiązań. Aby osiągnąć jakiś cel/rezultat, przede wszystkim należy go zdefiniować, określić cel, do którego się zmierza. Użytecznym narzędziem, które ułatwi zaplanowanie działań jest model GROW. Wskazuje on na cztery istotne elementy, które należy uwzględnić w pracy nad ustaleniem celu rozwojowego:

- 1) **Goal** - obraz stanu pożądanego, do którego szkoła (klient)³⁷ zmierza.
- 2) **Reality** - obraz aktualnej sytuacji, określenie własnego potencjału i miejsca rozwojowego, w którym klient się znajduje.
- 3) **Options** - określenie alternatywnych dróg, sposobów i środków, za pomocą których klient może osiągnąć swój stan pożądany.
- 4) **Will/Way Forward** - określenie swojej własnej motywacji i realnego zaangażowania w działanie na rzecz osiągnięcia wyznaczonego celu.

³⁷ Zwykle używać się w pojęcia „klient” w odniesieniu do relacji coachingowej: coach-klient.



Model GROW³⁸ stanowi dla klienta wizualizację podróży, w którą się udaje celem dotarcia do stanu pożądanego. Rolą coacha – a w tym przypadku SORE – będzie organizowanie tego procesu poprzez wsparcie na poszczególnych etapach. Rozpoczynając wspólną pracę, SORE zadaje dyrektorowi kolejne pomocne pytania o rzeczywistość, o stan pożądaný, o zasoby i plan działania. W naszym przypadku plan działania będzie miał bezpośredni związek z tworzoným planem wspomagania szkoły.

Pytanie o rzeczywistość (**rama problemu**) - Twój obecny stan – *Gdzie jesteś? Jak się z tym czujesz?*

Pytanie o stan pożądaný (**rama rezultatu**) - Twój pożądaný stan – *Gdzie chcesz być? Co chcesz osiągnąć? Dokąd chcesz dotrzeć w tym obszarze? Po co to robisz? Po czym poznasz, że cel został osiągnięty?*

Określenie celu i analiza rzeczywistości pozwala określić możliwe sposoby przejścia ze stanu aktualnego do pożądanego. Na tym etapie rozpoczyna się praca nad możliwościami, a rolą SORE będzie wspieranie odkrywania i tworzenia nowych opcji.

Pytania odpowiednie na tym etapie:

- *Jakich zasobów potrzebujesz, aby przejść ze stanu obecnego do pożądanego?*
- *Jak jeszcze inaczej możesz to zrobić?*
- *Jak zrobiłby to ktoś kogo podziwiasz? Jakie mogą pojawić się przeszkody?*
- *Jak je możesz pokonać?*

Na czwartym etapie pracy z modelem GROW dokonujemy wzmocnienia klienta i zadając odpowiednie pytania zachęcamy do zaplanowania swojej drogi do realizacji zamierzonego celu. Pomocne na tym etapie pytania:

- *Jaki jest twój plan działania, który zmniejszy dystans między stanem teraźniejszym i stanem pożądanym? Jaki będzie twój pierwszy krok? Gdzie i kiedy go zrobisz? Co będzie ci pomagało wytrwać?*

³⁸ Model GROW będzie również dodatkowo opisywany w module IV.

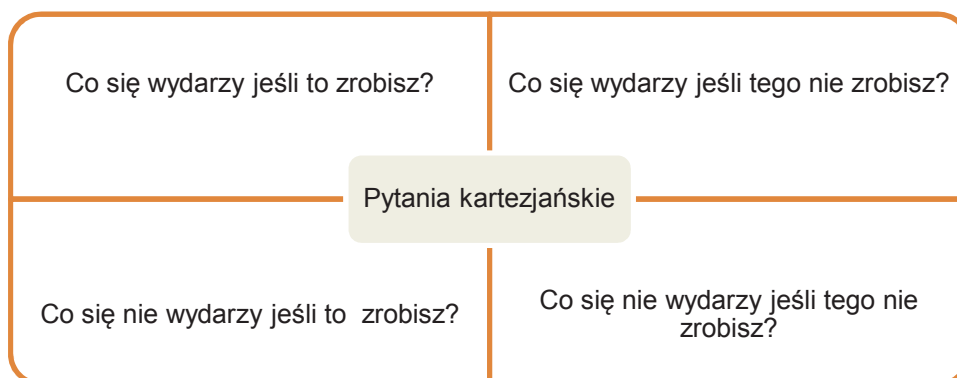


Materiały szkoleniowe

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

Moduł II. Rola wspomagania na etapie diagnozowania potrzeb

Dodatkową, pomocną wizualizacją będzie odpowiedzenie sobie na poniższe pytania:



PODSUMOWANIE MODUŁU II:

Czterodniowy cykl szkoleniowy modułu II to całe spektrum działań zmierzających do rzetelnego i trafnego rozpoznania potrzeb rozwojowych placówki, wobec której nauczyciele i pracownicy instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji będą świadczyli swoje usługi. Świadomość źródeł informacji o placówce, umiejętność czytania raportów i sprawozdań, oraz właściwie prowadzony wywiad z dyrektorem lub co trudniejsze – z całym gronem pedagogicznym, pozwoli osobie pełniącej zadania SORE pomóc szkole na trafne dokonanie rozpoznania jej potrzeb. Przeprowadzona diagnoza będzie dla osoby wspomagającej momentem konfrontacji potrzeb szkoły z obszarem możliwości i rodzajem usług jakie świadczą poszczególne instytucje wsparcia szkoły.

Przebyte warsztaty przypomniały lub pogłębiły wśród uczestników kluczowe elementy dobrego porozumienia. Być może wzbudziły inne refleksje na głębszym, ukrytym poziomie. Intencją autorek niniejszego opracowania, oraz autorki scenariusza szkoleń jest, aby poza oficjalnym programem szkolenia, każdy z uczestników zyskał też okazję wglądu w siebie samego. Aby wykorzystał ten wspólny czas na chwilę refleksji, czasem dystansu wobec swoich przyzwyczajeń. Aby wartością tych spotkań była gotowość do zmiany. O niej samej szerzej będzie w dalszej części szkolenia.



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



5. BIBLIOGRAFIA:

- Adams, M., (2007). *Myślenie pytaniami*. Warszawa: Studio Emka.
- Brudnik E., Moszyńska A., Owczarska B. (2010). *Ja i mój uczeń pracujemy aktywnie. Przewodnik po metodach aktywizujących*. Kielce: Wydawnictwo Jedność.
- Chois, R., T., Atkinson, M., (2010). *Coaching krok po kroku. Tom II: Misja: osiągnięcie mistrzostwa w coachingu*. Warszawa: New Dawn.
- Deutsch M., Coleman P. T. (2005). *Rozwiązywanie konfliktów: teoria i praktyka*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Doyle M., Straus D. (1997). *Facylitator - czyli jak dobrze poprowadzić zebranie* [w:] Sposób na dobre zebranie. Warszawa: Wydawnictwa Samorządowe FRDL.
- Ekiert - Grabowska, D., Oldroyd, D. (1996). *TERM – IAE PROJEKT. Materiały dla uczestnika. Moduł III – Kierowanie zmianą*. Radom. Publikacja finansowana z funduszy Programu PHARE Unii Europejskiej – PROGRAM THERM.
- Jarmuż S., Witkowski T. (2004). *Podręcznik trenera*. Wrocław: MODERATOR.
- Jarmuż S., Kossowska M., Witkowski T. (2008). *Psychologia dla trenerów*. Warszawa: Wolters Kluwer Sp. z o.o.
- Kotter J., Mueller P., Rathgeber H. (2008). *Gdy góra lodowa topnieje*. Gliwice: Wydawnictwo HELION.
- Leary M. (2004). *Wywieranie wrażenia na innych. O sztuce autoprezentacji*. Gdańsk: GWP.
- Lieberman D. J. (2005). *Sztuka rozwiązywania konfliktów*. Gdańsk: GWP.
- Łaguna M. (2003). *Szkolenia*. Gdańsk: GWP.
- Łaguna M. (2009). *Metody prowadzenia szkoleń czyli niezbędnik trenera*. Gdańsk: GWP.
- 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.
- McKay M., Davis M., Fanning P. (2010). *Sztuka skutecznego porozumiewania się*. Gdańsk: GWP.





- Nęcki Z., (1992). *Komunikowanie interpersonalne*. Poznań: Studio EMKA.
- O'Connor, J., Seymour, J., (1990). *NLP. Wprowadzenie do programowania neurolingwistycznego*. Poznań: Zys i S-ka Wydawnictwo s.c.
- Petty, G., (2010). *Nowoczesne nauczanie*. Gdańsk: GWP.
- Silberman, M., (2005). *Metody aktywizujące w szkoleniach*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Stewart, J., (2005). *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*. Warszawa: Wydawnictwo PWN
- Stoltzfus, T. (2012). *Sztuka zadawania pytań w coachingu*. Wrocław: Aetos Media sp. z o.o.
- Szczygiel M. (2008). *Procesy grupowe*, w: L. Jabłonowska, P. Wachowiak, S. Winch (red.). *Prezentacja profesjonalna*. Warszawa: Difin.
- Whitmore, J., (2002). *Coaching for Performance*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Ziemiński, S. (1973). *Problemy dobrej diagnozy*. Warszawa: Wiedza Powszechna.

Inne:

- 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=category&id=143:materiay-ze-szkole-szkoa-jako-organizacja-uczca-si-rola-zewntrznego-wsparcia&Itemid=1017, (dostęp z dnia: 24.07.2013 r.).
- Lucyna Gromiec, 2009, źródło: <http://www.oswiataiprawo.pl/Dyrektor/Prawo-w-szkole/Dokumentacja/Plan-pracy-szkoly>, dostęp z dnia: 23.07.2013 r.);
- 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.).



Materiały szkoleniowe

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

Moduł II. Rola wspomagania na etapie diagnozowania potrzeb

- Materiały szkoleniowe opracowane przez Maję Brankę i Małgorzatę Dymowską w ramach Szkoły Trenerów Pracowników Instytucji Rynku Pracy.
- Materiały szkoleniowe opracowane przez Wojciecha Herra - „Skuteczne prowadzenie szkoleń, wystąpień publicznych i prezentacji”.
- Stawska, M., 2012, artykuł Analiza wyników egzaminów zewnętrznych dostępny na stronie: <http://edurada.pl/artykuly/analiza-wynikow-egzaminow-zewnetrznych/>, (dostęp z dnia: 24.07.2013 r.).
- Pietrzak, J., Stojak, J., prezentacja „ Wykorzystanie raportu z ewaluacji do rozwoju szkoły” zamieszczona na stronie: http://www.npseo.pl/data/various/files/sesja_2_8_stojak.pdf, (dostęp w dnia: 18.01.2013 r.).
- Podręcznik trenera przygotowany w ramach projektu „Dobry trener NGO” strona internetowa: http://z.nf.pl/i_ngo/doc/podrecznikTrenera.pdf, (dostęp z dnia: 25.07.2013 r.).
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 7 października 2009 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz.U. nr 168, poz. 1324).
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 10 maja 2013 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie nadzoru pedagogicznego.
- 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.).
- http://www.npseo.pl/data/various/files/Model%20ewaluacji%20szko%C5%82y_12_28.pdf, (dostęp z dnia 23.07.2013 r.).
- http://www.men.gov.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=4955%3Aorz%C5%82owienie-w-sprawie-nadzoru-pedagogicznego-podpisane&catid=234%3Akadztacenie-i-kadra-nadzor-pedagogiczny&Itemid=294, (dostęp z dnia: 23.07.2013 r.).
- http://dialogspol.pl/files/L20-Zasady_prowadzenia_spotkan_i_coachingu.pdf, (dostęp z dnia: 25.07.2013 r.).
- Wnioski z ewaluacji zewnętrznej przeprowadzonej w Szkole Podstawowej w Bukowej. Badanie zostało zrealizowane w dniach 09.05.2012 r. – 22.05. 2012 r.



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



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