

Elwira Zadęcka

Organizacja wspomagania pracy szkół i przedszkoli w Gminie Miejskiej Kraków



Tekst: **Elwira Zadęcka**

Dyrektor Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej nr 2 w Krakowie

Konsultacja merytoryczna:

Katarzyna Leśniewska

Redakcja i korekta:

Anna Wawryszuk

Projekt okładki:

Barbara Jechalska

Redakcja techniczna i skład:

Anna Wawryszuk

Warszawa 2017

Publikacja jest rozpowszechniana na zasadach wolnej licencji

Creative Commons – Uznanie Autorstwa – Użycie Niekommercyjne (CC-BY-NC)

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Aleje Ujazdowskie 28

00-478 Warszawa

tel. 345 37 00

www.ore.edu.pl



Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Spis treści

1. Czym jest krakowski model wspomagania?	4
2. Założenia organizacyjne	4
3. Finansowanie	11
4. Ocena skuteczności działań	11
5. Podsumowanie.....	13

1. Czym jest krakowski model wspomagania?

Od listopada 2014 r. do grudnia 2015 r. w Krakowie był realizowany projekt pilotażowy **No-wa jakość edukacji w Gminie Miejskiej Kraków w ramach nowej formuły kompleksowego wspomagania szkół**. Działania te zostały podjęte z inicjatywy Wydziału Edukacji UMK, który przekazał środki finansowe na wykonanie zadań przez dwie krakowskie poradnie: Poradnię Psychologiczno-Pedagogiczną nr 2 oraz Specjalistyczną Poradnię Psychologiczno-Pedagogiczną Wczesnej Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej.

Najważniejszym rezultatem prowadzonych działań było opracowanie i wdrożenie koncepcji wspomagania rozwoju szkół w Gminie Miejskiej Kraków. Koncepcja ta określiła model wspomagania uwzględniający lokalne możliwości i ograniczenia. Ponieważ na terenie gminy nie ma ośrodka doskonalenia nauczycieli oraz biblioteki pedagogicznej, jak również doradców metodycznych, dlatego też jako głównych realizatorów wspomagania wskazuje się poradnie psychologiczno-pedagogiczne (PPP), w tym specjalistyczne, natomiast sieciami współpracy i samokształcenia dla nauczycieli są przeważnie sieci przedmiotowe. Ponadto przy poradniach jest możliwość zatrudnienia koordynatorów merytorycznych procesu wspomagania. W większości wypadków zostają nimi nauczyciele, którzy wcześniej pełnili funkcję doradców metodycznych.

2. Założenia organizacyjne

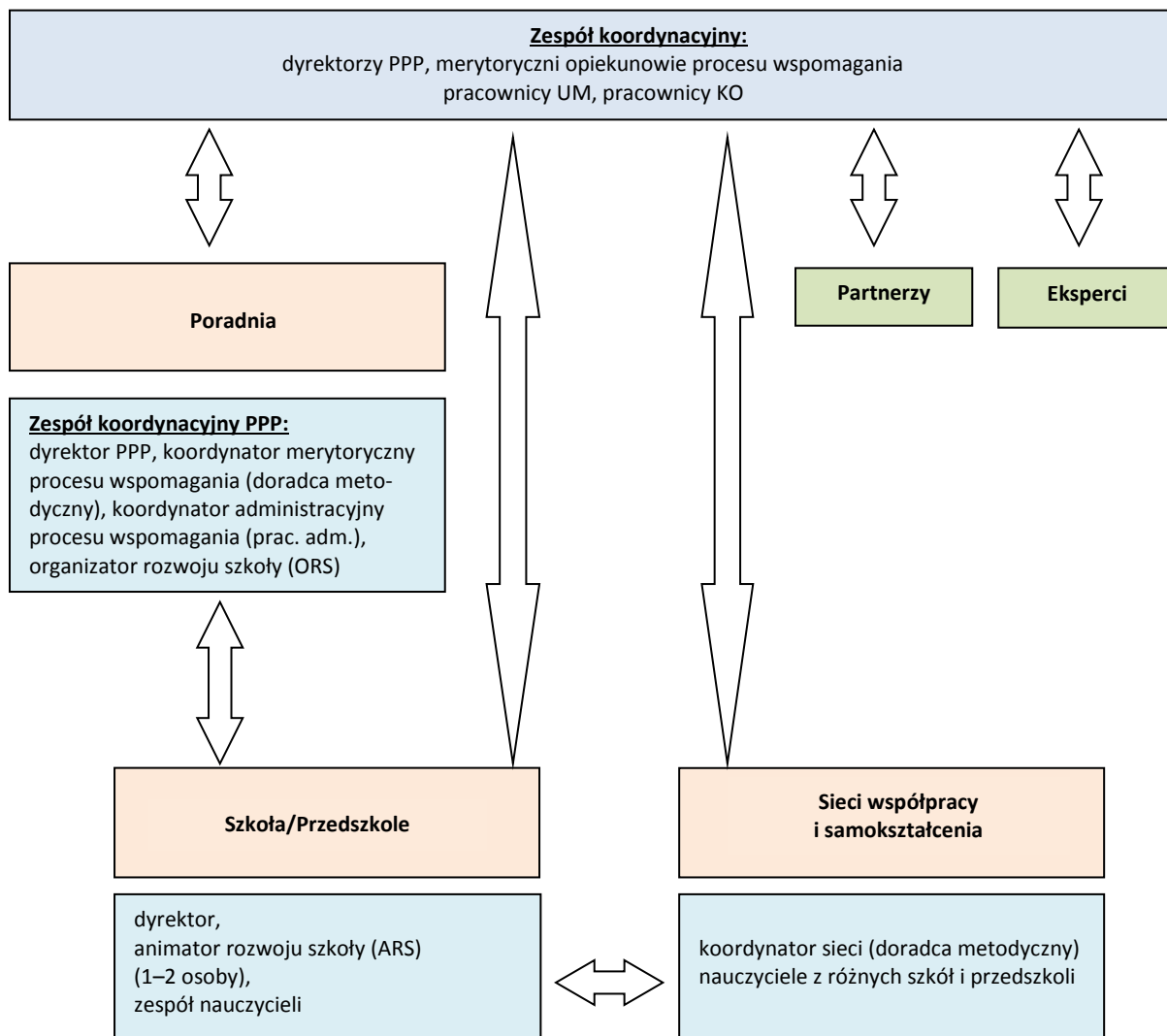
- 1) **Wspomaganie rozwoju szkół będzie spójne, jednolite, gwarantujące odpowiedni standard proponowanych usług**, pod warunkiem że będzie koordynowane przez powołany do tego celu zespół. W skład zespołu mogą wejść: dyrektorzy PPP, doradcy metodyczni, pracownicy UMK, pracownicy kuratorium (KO) oraz przedstawiciele innych instytucji.
- 2) W każdej poradni powinny być wyłonione **osoby/zespoły specjalistów, które poprowadzą proces wspomagania na terenie danej szkoły lub placówki**.
- 3) W szkole powinny zostać wskazane **osoby, które będą animowały proces wspomagania na terenie szkoły we współpracy z dyrektorem (animator rozwoju szkoły, ARS)**.
- 4) Szkoła przystępująca do procesowego wspomagania **otrzymuje wsparcie psychologa/pedagoga – pracownika PPP (opiekuna rozwoju szkoły, ORS) lub propozycję wsparcia merytorycznego osób będących animatorami (ARS)**.
- 5) Przygotowanie dyrektorów do wdrożenia i monitorowania procesu wspomagania **jest elementem prowadzonego przez nich nadzoru pedagogicznego**.
- 6) Przygotowanie ARS do **samodzielnego wdrożenia procesu** na terenie danej szkoły.
- 7) **Tworzone sieci współpracy i samokształcenia powinny mieć charakter przedmiotowy**. Wskazane jest również budowanie sieci dla dyrektorów szkół i placówek oraz sieci problemowych dla nauczycieli.

- 8) Koordynatorzy sieci współpracy i samokształcenia **są ekspertami w danej dziedzinie** (przedmiocie). Koordynator planuje i organizuje pracę sieci oraz prowadzi doradztwo metodyczne.

Poniżej zamieszczono **schemat organizacyjny (Rys. 1.) proponowany w modelu krakowskim**. Niestety, w praktyce nie udało się utrzymać **zespołu koordynacyjnego jako ciała nadrzędnego**, skupiającego przedstawicieli poradni, organu prowadzącego, kuratorium oświaty i innych instytucji (np. uczelni wyższych).

Pozostawienie zespołu koordynacyjnego pozwoliłoby **monitorować podejmowane działania oraz ich jakość**. Jednym z zadań zespołu byłoby stworzenie i wdrożenie **jednolitych narzędzi i procedur**, co zapewniłoby odpowiedni standard proponowanych usług. Istotna byłaby także **analiza obszarów problemowych** oraz organizacja konferencji, seminariów, spotkań szkoleniowych dla dyrektorów i nauczycieli dotyczących wyników tych analiz.

Duże znaczenie miałyby **współpraca z partnerami** (np. uczelniami wyższymi, bibliotekami), **ekspertami** prowadzącymi różnego rodzaju formy szkoleniowe, **dyrektorami szkół/przedszkoli** uczestniczących w procesie wspomagania. Zasadniczy wpływ miałoby także **koordynowanie funkcjonowania sieci współpracy i samokształcenia**. Obecnie te zadania realizuje każda poradnia na terenie Gminy Miejskiej Kraków w ramach środków finansowych przekazanych przez Wydział Edukacji.



Rys. 1. Struktura organizacyjna w modelu krakowskim

Źródło: Opracowanie własne.

Korzystne dla realizacji działań związanych ze wspomaganiem jest **zatrudnienie w poradni koordynatorów merytorycznych** tego procesu (doradców metodycznych), którzy wspierają dyrektorów poradni w wykonywaniu zadań. Odpowiedzialni są za **zaplanowanie i organizację procesowego wspomagania** na terenie szkół oraz **zorganizowanie pracy sieci współpracy i samokształcenia**. Zajmują się również **rekrutacją ekspertów** prowadzących szkolenia w poszczególnych szkołach/przedszkolach. Koordynatorzy stanowią również cenne źródło informacji dla dyrektorów poradni i jej pracowników w zakresie dydaktyki i metodyki nauczania, są wsparciem w procesie konstruowania planu rozwoju szkoły, dostarczają informacji na temat realiów jej działania. W części poradni koordynatorzy odpowiedzialni są też za gromadzenie i opracowanie niezbędnej dokumentacji. W Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej nr 2 te zadania powierzono pracownikowi administracji, a jego czas pracy to pół etatu.

Na terenie każdej poradni są wyłaniane **zespoły pracowników odpowiedzialnych za realizację procesowego wspomagania (organizator rozwoju szkoły, ORS)**. O ich wyborze decydują określone kompetencje i kwalifikacje poszczególnych osób oraz ich doświadczenie zawodowe. Brane są pod uwagę następujące kryteria:

- **doświadczenie w pracy grupowej** (niekoniecznie z dorosłymi);
- **kwalifikacje trenerskie** (coachingowe i inne w zakresie pracy z grupą);
- **kompetencje osobiste** (rozwinięte kompetencje społeczne i komunikacyjne).

Osoby te odpowiedzialne są za współpracę ze szkołą na wszystkich etapach wspomagania. W Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej nr 2 ORS **przeprowadzają warsztaty diagnostyczne**, a potem włączają w ten proces innych pracowników poradni, którzy mają pod opieką daną szkołę/przedszkole. Pracownicy poradni są intensywnie wdrażani w problematykę wspomagania (spotkania konsultacyjne, szkolenia), a rady pedagogiczne (RP) w szkołach diagnozują swoje potrzeby i oceniają efekty działań za pomocą narzędzi wykorzystywanych w prowadzonym wspomaganiu na terenie szkół/przedszkoli.

Rozpoczynając proces wspomagania w danej szkole, prosimy dyrektora o wskazanie jednej lub dwóch osób, które będą **animatorami rozwoju szkoły (ARS)**. Odpowiadają one za realizację zaplanowanych w placówce działań wspierających oraz za skuteczny przepływ informacji między placówką a poradnią. Wychodzimy z założenia, że jeśli szkoła doświadczy pozytywnego wpływu wspomagania przy aktywnym udziale swoich ARS, to w kolejnych latach będą oni prowadzić ten proces samodzielnie lub z doraźną pomocą pracowników poradni, np. przy prowadzeniu warsztatu diagnostycznego. Animatorzy uczestniczą w systematycznych spotkaniach organizowanych na terenie poradni w celu wymiany doświadczeń, zdobywania wiedzy dotyczącej tworzenia planu rozwoju szkoły lub ewaluacji wdrożonych działań.

Koordinatorom sieci, o czym była już mowa, powierzono wiele obowiązków, m.in. diagnozę potrzeb uczestników sieci, organizację spotkań i szkoleń, pracę na materiałach umieszczonych w wirtualnej chmurze, dokumentowanie działalności sieci. Niemniej przypisano im również inne zadania: konsultacje indywidualne dla nauczycieli i wsparcie dla dyrektorów szkół w zakresie przedmiotu pracy sieci, opiniowanie materiałów nauczycielskich, pomoc przy wprowadzaniu innowacji oraz pojawiających się zmian w prawie o tematyce dotyczącej pracy sieci.

Podział zadań w ramach poszczególnych etapów procesu wspomagania oraz rodzaj działań podejmowanych przez uczestników wspomagania na terenie poradni i placówki obrazują przedstawione tabele (Tab. 1 i Tab. 2). Istotne dla przebiegu procesu wdrażanego w danej placówce było **wyodrębnienie etapu przygotowawczego**. Ten czas poświęcamy intensywnemu przygotowaniu rady pedagogicznej oraz dyrektora do świadomego i odpowiedzialnego uczestnictwa we wspomaganiu. **Na tym etapie definiujemy rolę i zadania poradni, jak również placówki korzystającej z naszej pomocy oraz proponujemy zasady współpracy**. Przypominamy, że wspomaganie:

- stanowi element nadzoru pedagogicznego sprawowanego przez dyrektora;
- przekłada się na efekty nauczania tym bardziej, im większa liczba nauczycieli jest zaangażowana w poszczególne jego etapy;
- wymaga odpowiedniego poziomu zaangażowania ze strony dyrektora placówki;
- obejmuje wdrożenie i ocenę efektów podejmowanych działań, a to bardzo ważny etap procesu.

Tab. 1. Poradnia – podział zadań i odpowiedzialności w trakcie realizacji procesu wspomagania

Etapy procesu	Dyrektor poradni	Koordynator procesu wspomagania	Pracownik administracji	Organizator rozwoju szkoły (ORS)	Opiekun szkoły (OS)
Przygotowanie do procesu	Przygotowanie planu działań wraz z podziałem środków finansowych. We współpracy z koordynatorem: opracowanie scenariuszy spotkań z dyrektorami, RP, ARS, koordynatorami sieci; uzgodnienie wzorów dokumentacji; monitorowanie procesu rekrutacji do wspomagania i do sieci. Uczestnictwo w spotkaniach informacyjno-organizacyjnych na terenie PPP (dyrektorzy, ARS, koordynatorzy sieci).	Pomoc dyrektorowi w: przygotowaniu planu działań i podziału środków finansowych; opracowaniu scenariuszy spotkań z dyrektorami, RP, ARS, koordynatorami sieci; przygotowaniu wzorów dokumentacji; monitorowaniu procesu rekrutacji do wspomagania i do sieci; prowadzeniu rekrutacji koordynatorów sieci. Prowadzenie spotkań informacyjno-organizacyjnych na terenie PPP (dyrektorzy, ARS, koordynatorzy sieci).	Przygotowanie dokumentacji, zawiadamianie poszczególnych uczestników o terminach spotkań, gromadzenie dokumentacji, prowadzenie rekrutacji nauczycieli do sieci.	Uczestnictwo w spotkaniach organizacyjnych z dyrektorem i koordynatorem procesu wspomagania – analiza scenariuszy, dokumentacji, zasad współpracy z placówkami.	Uczestnictwo w spotkaniach organizacyjnych z dyrektorem i koordynatorem procesu wspomagania – analiza scenariuszy, dokumentacji, zasad współpracy z placówkami.
Diagnoza	Wyznaczenie ORS i OS do prowadzenia diagnozy. We współpracy z koordynatorem wspomagania: analiza działania PPP – proces diagnozy prowadzonej na terenie placówek oraz w ramach sieci.	Koordinacja działania ORS i OS w zakresie prowadzonej diagnozy. Monitoring procesu diagnozy prowadzonej na terenie placówek oraz w ramach sieci – we współpracy z dyrektorem poradni.	Przygotowanie materiałów biurowych i merytorycznych. Monitorowanie terminów spotkań diagnostycznych – stały kontakt z placówkami, koordynatorami sieci oraz osobami odpowiedzialnymi za wspomaganie na terenie poradni.	Zapoznanie się z informacjami na temat szkoły. Przeprowadzenie rozmowy z dyrektorem szkoły oraz warsztatu diagnostycznego – we współpracy z OS. Systematyczne konsultacje z dyrektorem PPP i koordynatorem procesu wspomagania.	Przekazanie informacji na temat szkoły ORS. Współuczestnictwo w rozmowie z dyrektorem szkoły. Przeprowadzenie warsztatu diagnostycznego – we współpracy z ORS. Systematyczne konsultacje z dyrektorem PPP i koordynatorem procesu wspomagania.
Planowanie działań i ich realizacja	Analiza działania PPP: planowanie działań w placówkach oraz sieciach – we współpracy z koordynatorem wspomagania. Uczestnictwo w spotkaniach z dyrektorami, ARS, koordynatorami sieci – wspólnie z koordynatorem	Koordinowanie planowania działań: pomoc placówce w osadzeniu planowanych działań w ewaluacji wewnętrznej; pomoc ARS w przygotowaniu planu działań; pomoc ARS/ORS/OS w organizacji szkolenia na terenie szkoły (poszukiwanie	Przygotowanie materiałów biurowych i merytorycznych. Monitorowanie terminów spotkań – stały kontakt z placówkami, koordynatorami sieci oraz osobami odpowiedzialnymi za wspomaganie na	We współpracy z OS – pomoc nauczycielom w planowaniu działań: w miarę potrzeb spotkania z ARS, dyrektorem szkoły, przedstawicielami RP; kontakt z ekspertem i ustalenie zawartości merytorycznej szkolenia; uczestnic-	We współpracy z ORS – pomoc nauczycielom w planowaniu działań: w miarę potrzeb spotkania z ARS, dyrektorem szkoły, przedstawicielami RP; kontakt z ekspertem i ustalenie zawartości merytorycznej szkolenia; uczestnictwo

	natorem procesu wspomagania. Prowadzenie spotkań z pracownikami poradni odpowiedzialnymi za proces wspomagania.	ekspertów). Prowadzenie spotkań z dyrektorami, ARS, koordynatorami sieci – wspólnie z dyrektorem poradni. Konsultacje z ORS i OS w sprawie działań na terenie placówek.	terenie poradni. Przygotowanie i gromadzenie dokumentacji – plan rozwoju szkoły, umowy, listy obecności, ankiety ewaluacyjne po szkoleniach itp.	two w szkoleniu RP. Systematyczne konsultacje z dyrektorem PPP i koordynatorem procesu wspomagania.	w szkoleniu RP. Systematyczne konsultacje z dyrektorem PPP i koordynatorem procesu wspomagania.
Wdrożenie	Analiza działań PPP: proces wdrażania działań w placówkach oraz sieciach – we współpracy z koordynatorem wspomagania. Uczestnictwo w spotkaniach z dyrektorami, ARS, koordynatorami sieci – wraz z koordynatorem procesu wspomagania. Prowadzenie spotkań z pracownikami poradni odpowiedzialnymi za proces wspomagania.	Koordynacja wdrażania działań. Prowadzenie cyklicznych spotkań z dyrektorami, ARS, koordynatorami sieci – wspólnie z dyrektorem poradni. Konsultowanie z ORS i OS prowadzonych działań na terenie placówek. Przygotowanie ARS do przeprowadzenia procesu ewaluacji.	Przygotowanie materiałów biurowych i merytorycznych. Monitorowanie terminów spotkań – stały kontakt z placówkami, koordynatorami sieci oraz osobami odpowiedzialnymi za wspomaganie na terenie poradni. Przygotowanie i gromadzenie dokumentacji – umowy, listy obecności itp.	Wspieranie nauczycieli we wdrażaniu działań: w miarę potrzeb spotkania z ARS, dyrektorem szkoły, przedstawicielami RP; motywowanie nauczycieli do pracy zespołowej oraz dzielenia się wiedzą i doświadczeniem. Systematyczne konsultacje z dyrektorem PPP i koordynatorem procesu wspomagania (docełowo to ma być zadanie OS).	Wspieranie nauczycieli we wdrażaniu działań: w miarę potrzeb spotkania z ARS, dyrektorem szkoły, przedstawicielami RP; motywowanie nauczycieli do pracy zespołowej oraz dzielenia się wiedzą i doświadczeniem. Systematyczne konsultacje z dyrektorem PPP i koordynatorem procesu wspomagania.
Ewaluacja	Analiza działań PPP: proces ewaluacji działań w placówkach i sieciach – we współpracy z koordynatorem wspomagania. Uczestnictwo w spotkaniach z dyrektorami, ARS, koordynatorami sieci – wspólnie z koordynatorem procesu wspomagania. Prowadzenie spotkań z pracownikami poradni odpowiedzialnymi za proces wspomagania. Ocena efektów procesowego wspomagania oraz przygotowanie wniosków i rekomendacji do sprawozdania z prowadzonego wspomagania – wspólnie z koordynatorem procesu wspomagania.	Koordynowanie wdrażania działań. Prowadzenie cyklicznych spotkań z dyrektorami, ARS, koordynatorami sieci – wspólnie z dyrektorem poradni. Konsultowanie z ORS i OS prowadzonych działań na terenie placówek. Omówienie z ARS procesu ewaluacji. Ocena efektów procesowego wspomagania oraz przygotowanie wniosków i rekomendacji do sprawozdania z prowadzonego wspomagania – wspólnie z dyrektorem poradni.	Przygotowanie materiałów biurowych i merytorycznych. Monitorowanie terminów spotkań – stały kontakt z placówkami, koordynatorami sieci oraz osobami odpowiedzialnymi za wspomaganie na terenie poradni. Przygotowanie i gromadzenie dokumentacji – umowy, listy obecności itp. Przygotowanie sprawozdania na podstawie materiałów dostarczonych przez dyrektora i koordynatora procesu wspomagania.	Wspieranie nauczycieli w procesie ewaluacji: pomoc w doborze metod i narzędzi ewaluacji oraz przeprowadzeniu ewaluacji; pomoc w procesie analizy wyników ewaluacji oraz w formułowaniu wniosków i rekomendacji. Systematyczne konsultacje z dyrektorem PPP i koordynatorem procesu wspomagania (docełowo to ma być zadanie OS).	Wspieranie nauczycieli w procesie ewaluacji: pomoc w doborze metod i narzędzi ewaluacji oraz przeprowadzeniu ewaluacji; pomoc w procesie analizy wyników ewaluacji oraz w formułowaniu wniosków i rekomendacji. Systematyczne konsultacje z dyrektorem PPP i koordynatorem procesu wspomagania.

Źródło: Opracowanie własne.

Tab. 2. Placówka – podział zadań i odpowiedzialności w trakcie realizacji procesu wspomagania

Etapy procesu	Dyrektor szkoły/przedszkola	ARS	Rada pedagogiczna (RP), pracownicy niepedagogiczni
Przygotowanie do procesu	Podjęcie decyzji o współpracy z PPP – złożenie deklaracji uczestnictwa, wyznaczenie ARS. Uczestnictwo w spotkaniach informacyjno-organizacyjnych na terenie PPP. Stały kontakt z ARS, w miarę potrzeb z PPP.	Uczestnictwo w spotkaniach informacyjno-organizacyjnych na terenie PPP. Stały kontakt z dyrektorem, RP, pracownikami PPP.	Zapoznanie się z zasadami współpracy z PPP w zakresie wspomagania. Zapoznanie się z problematyką wspomagania.
Diagnoza	Uczestnictwo w diagnozie: obecność w czasie rozmów z ORS i OS; udział w warsztacie diagnostycznym. Stały kontakt z ARS, w miarę potrzeb z PPP.	Uczestnictwo w diagnozie: prowadzenie warsztatu diagnostycznego lub współprowadzenie go z ORS albo udział w warsztacie. Stały kontakt z dyrektorem, RP, pracownikami PPP.	Uczestnictwo w diagnozie: aktywny uczestnik warsztatu diagnostycznego.
Planowanie działań	Koordynowanie planowania działań: osadzenie planowanych działań w ewaluacji wewnętrznej; ocena realności planowanych działań w kontekście rozwoju szkoły; włączenie planu rozwoju szkoły w zadania ujęte w planie nadzoru; udostępnianie sal, sprzętu multimedialnego do przeprowadzenia szkoleń z ekspertem; uczestnictwo w spotkaniu/szkoleniu z ekspertem. Stały kontakt z ARS, w miarę potrzeb z PPP.	Koordynowanie planowania działań: pomoc dyrektorowi w osadzeniu planowanych działań w ewaluacji wewnętrznej; ocena realności planowanych działań w kontekście rozwoju szkoły – wspólnie z dyrektorem; przygotowanie planu działań; kontakt z ORS w sprawie wyboru eksperta i organizacji szkolenia dla RP; uczestnictwo w szkoleniu RP. Stały kontakt z dyrektorem, RP, pracownikami PPP.	Uczestnictwo w planowaniu działań: ocena realności planowanych działań w kontekście rozwoju szkoły; określenie własnej roli w procesie realizacji planowanych działań; aktywne uczestnictwo w szkoleniu.
Wdrożenie	Uczestnictwo w realizacji działań: wspieranie nauczycieli; włączanie się we wdrażanie, motywowanie nauczycieli; monitorowanie sposobu realizacji działań i ich terminowości. Stały kontakt z ARS, w miarę potrzeb z PPP.	Uczestnictwo w realizacji działań: wspieranie nauczycieli; włączanie się we wdrażanie, motywowanie nauczycieli; monitorowanie sposobu realizacji działań i ich terminowości; opracowanie projektu ewaluacji wdrażanych działań. Stały kontakt z dyrektorem, RP, pracownikami PPP.	Aktywne uczestnictwo w realizacji działań: terminowa realizacja przydzielonych zadań; monitorowanie procesu realizacji; wprowadzanie koniecznych modyfikacji; wymiana doświadczeń, opracowanie projektu ewaluacji wdrażanych działań.
Ewaluacja	Uczestnictwo w ocenie efektów: ocena efektów wspomagania (EW); uwzględnienie wyników w sprawozdaniu z nadzoru pedagogicznego. Wspieranie nauczycieli w dzieleniu się efektami: zachęcanie do formułowania wniosków i rekomendacji. Włączenie rekomendacji do planowania nadzoru na rok kolejny i uwzględnienie ich w diagnozie potrzeb służących rozwojowi szkoły. Stały kontakt z ARS, w miarę potrzeb z PPP.	Uczestnictwo w ocenie efektów: ocena efektów procesowego wspomagania; przygotowanie wstępnych wniosków i rekomendacji do sprawozdania z prowadzonego nadzoru pedagogicznego. Wspieranie nauczycieli w dzieleniu się efektami: uczestnictwo w formułowaniu wniosków i rekomendacji. Stały kontakt z dyrektorem, RP, pracownikami PPP.	Aktywne uczestnictwo w działaniach dotyczących oceny efektów procesowego wspomagania oraz formułowania wniosków i rekomendacji.

Źródło: Opracowanie własne.

3. Finansowanie

Zgodnie z Zarządzeniem Prezydenta Miasta Krakowa nr 745/2016 w budżecie Krakowa na 2016 r. zaplanowano środki w wysokości 1% planowanych rocznych środków przeznaczonych w tym roku na wynagrodzenia nauczycieli zatrudnionych w szkołach i placówkach podlegających Gminie Miejskiej Kraków, m.in. na organizację i prowadzenie:

- **doradztwa metodycznego dla nauczycieli;**
- **wspomagania szkół i placówek;**
- **sieci współpracy i samokształcenia dla nauczycieli,** w tym nauczycieli zajmujących stanowiska kierownicze.

W ramach podziału środków wyodrębniono **20% w planach finansowych poradni na organizację i realizację wspomaganie**, a środki te w równych kwotach przekazano do wszystkich poradni w Krakowie (cztery poradnie rejonowe oraz cztery poradnie specjalistyczne). Poradnie finansowały następujące działania:

- praca koordynatorów sieci współpracy i samokształcenia;
- praca koordynatorów merytorycznych procesu wspomaganie zatrudnionych w PPP;
- szkolenia w ramach sieci współpracy i samokształcenia;
- szkolenia na terenie danej szkoły/przedszkola realizowane w ramach prowadzonego procesu wspomaganie (optymalnie 10 godzin na rok na placówkę);
- organizacja konferencji, spotkań szkoleniowych dla dyrektorów i nauczycieli;
- zakup materiałów biurowych dla poradni oraz przygotowanie materiałów dla ekspertów.

4. Ocena skuteczności działań

Działania podejmowane w trakcie realizacji procesu wspomaganie są **systematycznie monitorowane oraz modyfikowane** za pomocą:

- narzędzi do monitorowania pracy pracowników poradni umieszczonych w wirtualnej chmurze, a dotyczących: rodzaju, częstotliwości i czasu trwania podejmowanych działań na terenie szkół/placówek;
- ankiet ewaluacyjnych po szkoleniach realizowanych w placówkach oraz w sieciach;
- ankiet ewaluacyjnych po zakończeniu pracy sieci;
- planu rozwoju szkoły, w którym wskazany jest obszar rozwoju, plan i harmonogram działań oraz osoby odpowiedzialne;
- sprawozdania z realizacji planu działania;
- systematycznych spotkań informacyjno-konsultacyjnych z ORS, ARS, koordynatorami sieci oraz dyrektorami placówek objętych wspomaganie.

W trakcie realizacji projektu pilotażowego oraz obecnie prowadzonych działań stwierdziliśmy, że istnieją **czynniki znacznie utrudniające realizację wspomagania**, obniżające jego efektywność i skuteczność. W poniższej tabeli (Tab. 3) odwołujemy się tylko do czynników, które dla naszej poradni stanowiły największą barierę.

Tab. 3. Bariery w realizacji procesu wspomagania i wprowadzone modyfikacje

Czynniki utrudniające	Wprowadzone modyfikacje
Słaba znajomość założeń procesowego wspomagania wśród pracowników poradni.	Systematyczne konsultacje, szkolenia, systematyczna analiza potrzeb i ocena efektywności działań realizowana z użyciem narzędzi wykorzystywanych we wspomaganiu.
Brak kompetencji pracowników poradni w zakresie pracy z grupą osób dorosłych – trudności z przeprowadzeniem warsztatu diagnostycznego.	Wyłonienie spośród pracowników poradni osób o odpowiednich kwalifikacjach i kompetencjach oraz skierowanie ich do prowadzenia warsztatu diagnostycznego.
Prowadzenie wspomagania przez pracowników PPP utrudnia realizację pozostałych działań statutowych poradni.	Zatrudnienie koordynatora merytorycznego procesu wspomagania; włączenie do wspomagania wszystkich pracowników poradni; intensywne wsparcie ARS i dyrektorów szkół.
Słaba znajomość założeń procesowego wspomagania wśród dyrektorów i nauczycieli.	Wyodrębnienie etapu przygotowawczego w procesie wspomagania – spotkania organizacyjno-informacyjne oraz szkolenia dyrektorów szkół i ARS, spotkanie informacyjne z RP.
Niski poziom zaangażowania nauczycieli w proces wspomagania.	Uczestnictwo w procesie min. 70–80% członków RP jako warunek konieczny; spotkanie informacyjne dla RP na etapie przygotowawczym.
Niski poziom zaangażowania dyrektora placówki w proces wspomagania.	Na etapie przygotowawczym uczestnictwo dyrektorów placówek w spotkaniach organizacyjno-informacyjnych oraz szkoleniach.
Praca nauczycieli w sieci znacznie utrudniona lub wycofywanie się z pracy sieci w związku ze słabą znajomością TIK.	Szkolenie nauczycieli/uczestników sieci z TIK (szkolenie 5-godzinne).
Praca nauczycieli w sieci znacznie utrudniona lub wycofywanie się z pracy sieci w związku ze słabą znajomością specyfiki pracy w sieci.	Materiały informacyjne na stronie internetowej poradni na temat pracy w sieci.
Mała liczebność sieci	Rekrutacja wszystkich chętnych do pracy w sieci, nieograniczanie liczebności sieci na etapie rekrutacji.
Niechęć do pracy w sieci w systemie online.	Zwiększenie liczby bezpośrednich spotkań uczestników sieci.
Zbyt duża liczba godzin przeznaczonych na szkolenia – brak czasu na wdrożenie działań oraz ich ewaluację.	Ograniczenie liczby godzin szkolenia do 10.

Źródło: Opracowanie własne.

Placówki korzystające w naszej poradni ze wspomagania bardzo wysoko oceniają szkolenia i spotkania z ekspertami. We wszystkich wypadkach **odpowiadają one zdiagnozowanym potrzebom**, a poprzedzone były **licznymi konsultacjami dotyczącymi ustalenia zawartości merytorycznej szkolenia**. Ważnym elementami wspomagania, cenionymi przez większość szkół/przedszkoli, okazały się warsztaty diagnostyczny prowadzony przez pracowników poradni i ich pomoc w planowaniu dalszych działań. Koordynatorzy sieci oraz ARS systematycznie uczestniczą w spotkaniach konsultacyjnych i – jak oceniają – są one dla nich dużym wsparciem w realizacji zadań z zakresu wspomagania. Z informacji uzyskanych od dyrektorów szkół/przedszkoli wiemy, że uczestnictwo w sieci ma dla nich duże znaczenie z uwagi na możliwość wymiany doświadczeń i zdobycia wiedzy związanej z procesem zarządzania.

Przeprowadzenie procesu wspomagania nie byłoby możliwe bez **zaangażowania wszystkich pracowników poradni**. Uczestniczyli oni w prowadzonych na terenie poradni spotkaniach szkoleniowych na temat problematyki wspomagania oraz w warsztacie diagnostycznym. Wymieniali się doświadczeniami dotyczącymi pracy z grupą oraz stosowanych w tej pracy narzędzi. Do ich zadań należało również poprowadzenie warsztatu diagnostycznego na tere-

nie szkoły/przedszkola przez dwóch specjalistów, analiza i omawianie scenariuszy spotkań prowadzonych z dyrektorem i radą pedagogiczną szkoły/przedszkola, zapoznanie się z narzędziami prowadzenia ewaluacji.

5. Podsumowanie

Wspomaganie stanowi duże wyzwanie tak dla szkoły/przedszkola, jak i dla poradni. Wdrażanie koncepcji wspomagania to **przynajmniej roczna praca całego zespołu**. Mimo to jest to dobry kierunek, aby wykorzystując myślenie systemowe, planować i wdrażać rozwiązania najkorzystniejsze w określonym środowisku szkolnym. To **przestrzeń do budowania kreatywnego zespołu, świadomego własnych potrzeb i potrzeb uczniów**, zaangażowanego w realizację wspólnego celu, gotowego do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem.



Aleje Ujazdowskie 28
00-478 Warszawa
tel. 22 345 37 00, fax 22 345 37 70
e-mail: sekretariat@ore.edu.pl

www.ore.edu.pl

