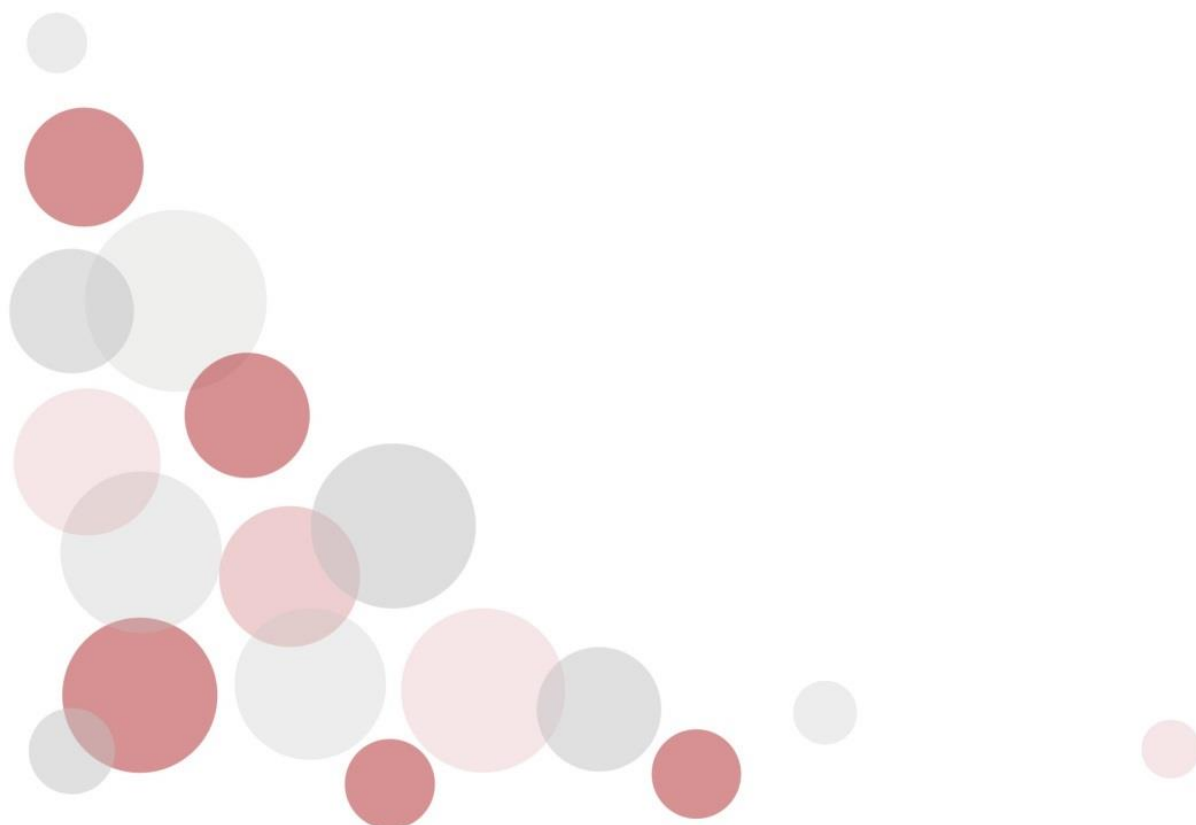


Maria Szostak

Od spotkania z dyrektorem do diagnozy potrzeb rozwojowych placówki



Tekst: **Maria Szostak**

Doktor nauk humanistycznych, nauczycielka historii, doradca metodyczny. Ekspertka ds. awansu zawodowego nauczycieli, egzaminatorka OKE. Uczestniczka projektów edukacyjnych o charakterze międzynarodowym. Jako organizatorka wspomagania w Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej wspomaga szkoły i przedszkola w powiecie pszczyńskim. Prowadzi sieć współpracy i samokształcenia dla nauczycieli historii.

Konsultacja merytoryczna:

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

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

Spis treści

Wprowadzenie	4
Istota spotkania z dyrektorem placówki okiem poszukującego wspomagacza	4
Przebieg spotkania informacyjno-diagnostycznego z radą pedagogiczną – diagnoza od wymagań państwa do kompetencji kluczowych.....	6
Wnioski	10
Załącznik nr 1. Przykład opisu wymagań	10
Załącznik nr 2. Plansza z wymaganiami państwa do kroku nr 3	11

Wprowadzenie

Procesowe wspomaganie w placówkach powiatu pszczyńskiego jest prowadzone przez Poradnię Psychologiczno-Pedagogiczną w Pszczynie i organizatora ds. wspomagania na podstawie **Powiatowego Programu Wspomagania**. Obecnie wspomaganie objętych jest 20 placówek ze wszystkich etapów edukacyjnych. Zadaniem organizatora jest m.in. **przygotowanie spotkania z dyrektorem placówki oraz spotkania informacyjno-diagnostycznego z radą pedagogiczną**. Organizator wspomagania jako osoba towarzysząca szkole/placówce na etapie prowadzenia diagnozy odnosi zdiagnozowane potrzeby do kompetencji kluczowych uczniów. Uniwersalny wymiar kompetencji kluczowych tworzy podstawę do ukierunkowania refleksji nauczycieli na wiedzę, umiejętności i postawy uczniów, które są istotne z punktu widzenia funkcjonowania dzieci i młodzieży. Takie spojrzenie pozwala optymalizować pracę placówki w obszarze zdiagnozowanych zagadnień.

W projekcie „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół”¹ wypracowany został model procesowego wspomagania. Rzeczywistość jest jednak bogatsza niż ten model. Oprócz czynników obiektywnych należy wziąć jeszcze pod uwagę emocje towarzyszące procesowi wspomagania (szczególnie silne na etapie diagnozy). W codziennej praktyce, przy innych zasadach organizacyjnych i innym finansowaniu, **realizacja wspomagania przebiega bardzo indywidualnie**. Nierzadko wykorzystuje się proste, czytelne dla nauczycieli narzędzia wspomagania. Te odstępstwa od modelu są naturalne, ponieważ **model ma być pomocą, a nie celem samym w sobie**. Poniższe opracowanie pokazuje doświadczenia powiatu pszczyńskiego w realizowanych na co dzień zadaniach związanych ze wspomaganie.

Istota spotkania z dyrektorem placówki okiem poszukującego wspomagacza

Spotkanie z dyrektorem szkoły, jak już wielokrotnie opisywano, **stanowi kluczowy element w procesie wspomagania**. W praktyce oznacza to wspólne zaplanowanie przebiegu spotkania: ustalenie terminu, tematu rozmowy oraz wzajemnych potrzeb. Pozyskanie dyrektorów placówek i zainteresowanie ich procesem wspomagania odbywa się często na zasadzie osobistych kontaktów z dyrektorami. Nie oznacza to jednak, że wszystkie spotkania kończą się sukcesem. Decyzja dotycząca nawiązania współpracy w ramach wspomagania jest bardzo in-

¹ Powiat pszczyński uczestniczył w dwuletnim projekcie „Wsparcie rozwoju szkół z powiatu pszczyńskiego – wdrożenie nowatorskiego systemu doskonalenia nauczycieli” realizowanym w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki Priorytet III „Wysoka jakość systemu oświaty”, Działanie 3.5 „Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół”. Projekt ten był pilotażem nowego modelu doskonalenia nauczycieli i zewnętrznego wspomagania pracy szkoły wypracowanego w ramach projektu systemowego Ośrodka Rozwoju Edukacji w Warszawie „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół”. W pilotażu wykorzystano rezultaty projektu systemowego Ministerstwa Edukacji Narodowej „Wzmocnienie systemu wspierania szkół ze szczególnym uwzględnieniem doskonalenia nauczycieli i doradztwa metodycznego” (oba projekty realizowane w ramach poddziałania 3.3.1 POKL). Projektodawcą przedsięwzięcia był powiat pszczyński, natomiast realizatorem Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna w Pszczynie.

dywidualna – wymaga czasu, często konsultacji z radą pedagogiczną i organizatorem wspomagania.

Dla instytucji wspomagającej ważne pozostaje nie to, że dyrektor zgłasza obawy, ale dlaczego tak się dzieje. Zagadnienie to jest często omawiane z zespołem ds. wspomagania i wspólnie poszukujemy odrębnych sposobów dotarcia do dyrektorów z ideą wspomagania.

Przyczyny obaw są bardzo różnorodne. Podczas rozmowy z dyrektorem placówki najczęściej pojawia się informacja o przykładach doskonalenia pojedynczych nauczycieli i sukcesach, jakie odnoszą w pracy z uczniami, oraz o mnogości form doskonalenia, w których nauczyciele uczestniczą. W rezultacie **dyrektora niepokoi nadmierne obciążenie nauczycieli dodatkowymi obowiązkami**.

W naszym odczuciu częstą **przyczyną obaw jest również skromna wiedza dyrektora na temat założeń wspomagania**. Skutecznym argumentem jest przede wszystkim rzetelna informacja o istocie wspomagania, podkreślenie jego procesowości i kompleksowości oraz korzyści płynących z niego dla dyrektora i nauczycieli, a także uczniów i całej placówki. Warto w czasie rozmowy **odnieść się też do działań diagnostycznych**, które były przeprowadzone w placówce, i **ustalić z dyrektorem, jakie kroki zostały podjęte po diagnozie**. Na ogół pojawia się wtedy informacja o ewaluacji wewnętrznej i wnioskach z niej płynących. To dobry moment, aby powiązać wnioski z ewaluacji z planowanym wspomaganiem. Oznacza to pełniejsze umocowanie zasad wspomagania przez nawiązanie do dotychczas prowadzonych działań diagnostycznych. Staramy się także **odpowiadać na wszystkie pytania** dyrektora placówki, przywołujemy różne **przykłady wspomagania w powiecie**, dajemy **czas na podjęcie decyzji**, zapraszamy na **spotkanie sieci dyrektorów** placówek objętych wspomaganiem.

Ważną inspiracją dla podjęcia decyzji pozostaje najczęściej informacja o wspomaganiu przekazywana przez dyrektora innym dyrektorom. Pierwsze doświadczenia ze wspomagania i dobrze przeprowadzona diagnoza skutkują tym, że w środowisku zaczyna panować przekonanie, że warto skorzystać z takiej formy wspierania placówek.

Wśród naszych dyrektorów w spontaniczny sposób wyłoniło się kilku liderów. To oni są największym wsparciem dla organizatora wspomagania. Wpływ na to mają kontakty osobiste, np. dyrektor lider proponuje spotkanie w swojej szkole innym dyrektorom, oraz wspólne doświadczenia z innych płaszczyzn współpracy. Te działania są nieocenione. W ten sposób powstała sieć dyrektorów uczestniczących we wspomaganiu, a zaproszenia do udziału w niej kierowane są do wszystkich placówek. Spotkania w ramach sieci odbywają się co trzy miesiące, wymieniamy na nich doświadczenia, zgłaszamy obawy, ustalamy kierunki dalszej współpracy. To kolejna okazja dla dyrektorów do podjęcia decyzji o dołączeniu do wspomagania, co zdarza się dosyć często.

Przebieg spotkania informacyjno-diagnostycznego z radą pedagogiczną – diagnoza od wymagań państwa do kompetencji kluczowych

Spotkanie informacyjno-diagnostyczne to pierwszy kontakt z radą pedagogiczną. Z tego względu musi być **dobrze przemyślane i zaplanowane**. W praktyce na początku sprawdzała się krótka prezentacja założeń wspomagania z uwzględnieniem specyfiki instytucji wspomagającej.

W procesie przeprowadzenia diagnozy konieczne jest **odniesienie obszarów wspomagania do wymagań państwa i kompetencji kluczowych** koniecznych dla uczenia się przez całe życie. Warto również przemyśleć, jak radzić sobie z oporem oraz trudnymi sytuacjami komunikacyjnymi.

Z naszych doświadczeń wynika, że główne elementy spotkania z radą pedagogiczną to:

- Przekazanie nauczycielom przed spotkaniem, w wersji elektronicznej, **programu spotkania z zaznaczeniem wiodącej tematyki oraz czasu trwania zajęć**.

Wraz z zaproszeniem zachęcaliśmy też uczestników do lektury, która miała ich otworzyć na zmiany. W naszym wypadku była to przypowieść Johnsona Spencera *Kto zabrał mój ser*. Okazało się, że wielu nauczycieli sięgnęło po lekturę i była ona punktem wyjścia do swobodnej rozmowy.

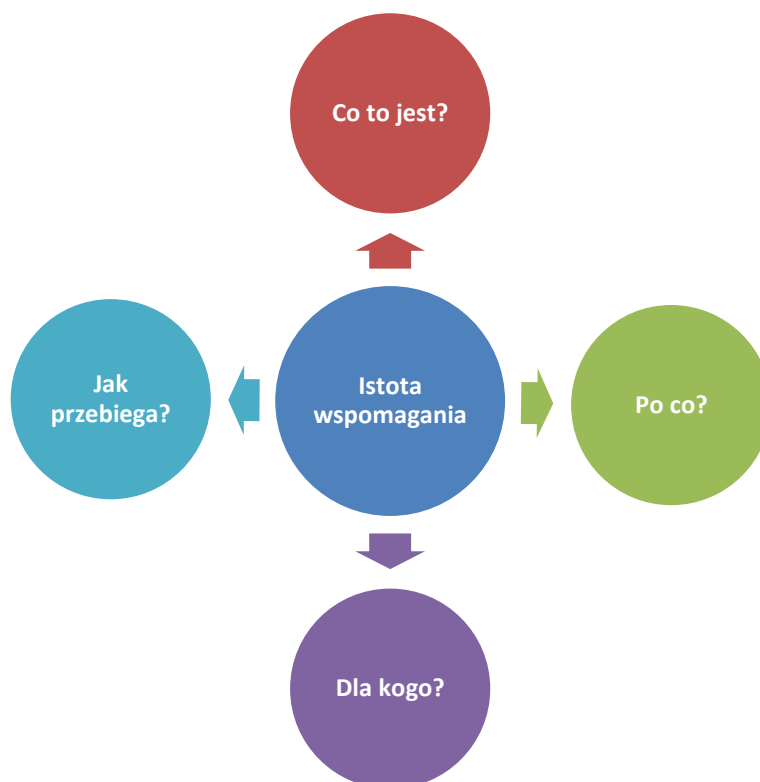
- **Przedstawienie się i odwołanie do własnych nauczycielskich doświadczeń oraz refleksji.**

To bardzo ważne, aby nauczyciele dostrzegali w osobie wspomagającej kogoś, kto zna szkołę/przedszkole i potrafi mówić o swoich odczuciach w kontekście własnej potrzeby wsparcia na podstawie nauczycielskich doświadczeń.

- Krótka relacja ze spotkania z dyrektorem. **Wyjaśnienie roli dyrektora w procesie wspomagania.**

- **Informacja o istocie procesowego wspomagania.**

W naszym wypadku prezentacja uwzględniała założenia Powiatowego Programu Wspomagania. Jej główne elementy zostały przedstawione na poniższym schemacie (Rysunek 1).



Rysunek 1. Główne elementy prezentacji

- **Przeprowadzenie diagnozy z zachowaniem zasady personalizacji.**

Na pierwszym etapie każdy nauczyciel powinien móc się wypowiedzieć. Przy zalecanej często burzy mózgów można co prawda uzewnętrznić emocje, ale nie do końca jest to przestrzeń dla wypowiedzi każdego nauczyciela. W trosce o to, aby diagnoza odzwierciedlała zasadę: Nauczycielu, twoja szkoła/przedszkole, twój głos, twój wybór, twoja odpowiedzialność, do przeprowadzenia diagnozy wykorzystujemy jako narzędzie tekst wymagań państwa wobec szkół/przedszkoli², zapraszając nauczycieli do autorefleksji.

Spotkania z nauczycielami przebiegały zgodnie z następującymi krokami:

Krok 1

Zależnie od liczebności zespołu każdy uczestnik lub para otrzymują materiały zawierające krótki opis wymagań wraz z pytaniami ułatwiającymi refleksję i wybór wymagania oraz ankietę (przykład dotyczący jednego wymagania umieszczono w Załączniku nr 1). Nauczyciele zostają zaproszeni do autorefleksji i udzielenia jednozdaniowych odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie. Mają one na celu doprowadzenie do konkluzji o charakterze bardziej ogólnym:

- Które wymaganie lub wymagania (można wybrać najwyżej dwa) mogą stanowić podstawę do diagnozy potrzeb rozwojowych naszej szkoły/przedszkola?

² [Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 6 sierpnia 2015 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek](#) (Dz.U. z dn. 21 sierpnia 2015 r. poz. 1214) [online, dostęp dn. 26.08.2017].

- Dlaczego to wymaganie jest dla mnie ważne?
- Jaki mam wpływ na spełnienie tego wymagania?
- Co mnie blokuje w realizacji tego wymagania?

W załączniku podano przykładowe pytania do jednego z wymagań oraz ich źródło.

Krok 2

Po zakończeniu pracy indywidualnej nauczyciele są łączeni w kilkusobowe zespoły (warto zastosować dobór celowy) i uzgadniają wspólne stanowiska wg tej samej ankiety, którą wypełniali samodzielnie. Najważniejszym zadaniem jest wybór jednego wymagania i przygotowanie argumentacji. Warto przypomnieć uczestnikom cele diagnozy: wybór powinien odnosić się do pilnych i szczególnie ważnych wymagań z punktu widzenia wszystkich członków zespołu i uwzględniać kluczowe obszary pracy szkoły/przedszkola.

Krok 3

Zespoły otrzymują po jednej zielonej cence, oznaczającej zielone światło dla optymalizacji lub zmiany w obszarze danego wymagania. Przedstawiciel każdego zespołu przenosi wspólne uzgodnienia na planszę z wymaganiami państwa (Załącznik nr 2), zaznaczając jedno wymaganie i krótko argumentując jego wybór. Dla osoby diagnozującej stanowi to wskazówki pozwalające znaleźć odpowiedzi na pytania:

- Jakie obszary były najczęściej wskazywane przez zespoły i dlaczego?
- lub
- Jakie obszary budziły najwięcej wątpliwości? Co było ich przyczyną?

Krok 4

Po zakończeniu tej części spotkania warto zebrać indywidualne oraz zespołowe ankiety i przyjrzeć się ich zapisom z pozycji osoby z zewnątrz. To ważna i pouczająca lektura dla organizatora wspomagania. Niekiedy podczas pracy nauczycieli nad wymaganiami uwidaczniają się bardzo duże rozbieżności w diagnozie, co może wskazywać na potrzebę przeprowadzenia pogłębionej diagnozy na kolejnym spotkaniu.

Krok 5

Osoba diagnozująca przedstawia i krótko omawia osiem kompetencji kluczowych³. Zwraca uwagę na umiejętność uczenia się, która stanowi podstawę do rozwoju pozostałych kompetencji, co przedstawia zamieszczony poniżej schemat (Rysunek 2).

³ [Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady nr 2006/962/WE z dn. 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie \(Dz.U. L 394 z 30.12.2006\)](#) [online, dostęp dn. 13.03.2017].



Rysunek 2. Kompetencje kluczowe

Krok 6

Po prezentacji osoba diagnozująca prosi uczestników spotkania o wskazanie tych kompetencji, które należy kształtować u uczniów, aby zoptymalizować pracę nad zdiagnozowanymi problemami, oraz podzielenie się spostrzeżeniami, jakie warto podjąć działania lub jakie przyjąć kierunki zmian. W trakcie dyskusji staramy się zatem dostrzegać związki pomiędzy zdiagnozowanymi zadaniami szkoły/przedszkola a kompetencjami kluczowymi, np. z obszaru kształtowania kompetencji społeczno-obywatelskich i przedsiębiorczości (w skład których mogą wchodzić umiejętność pracy zespołowej, innowacyjność, kreatywność, uczenie się we współpracy). Praktyka pokazała, że najczęstsze wybory dotyczą kompetencji uczenia się wskazywanej przez nauczycieli jako kluczowej dla umiejętności uczenia się przez całe życie. W takich sytuacjach przeważnie proponujemy m.in. szkolenia koncentrujące się wokół pedagogiki uczenia się, w tym: nowej roli nauczyciela, znaczenia przestrzeni edukacyjnej, jakości materiałów edukacyjnych, personalizacji nauczania, pracy zespołowej oraz metod pracy z uczniami kształtujących postawy samodzielności, odpowiedzialności, kreatywności i współpracy. Ostateczną propozycję planu doskonalenia i działań w tym zakresie przygotowuje organizator wspomaganie wraz z zespołem nauczycieli, który powinien liczyć od czterech do sześciu członków wybranych spośród rady pedagogicznej. Wcześniej warto zapytać uczestników o oczekiwania względem form doskonalenia i ich częstotliwości. Plan zostaje przedstawiony dyrektorowi i radzie pedagogicznej na kolejnym spotkaniu.

Krok 7

Spotkanie powinno zakończyć się osobistą refleksją nauczycieli. Może ona przyjąć formę dokańczania zdań, wybrania karty z weryfikatorem lub karty obrazującej refleksję po spotkaniu (można wykorzystać karty do gry Dixit).

Wnioski

Podczas prowadzenia diagnozy w placówkach powiatu pszczyńskiego z informacji zebranych na podstawie ankiet wynika, że:

- wspomaganie większość nauczycieli ocenia jako **przydatną formę doskonalenia**;
- na prowadzenie procesu wspomagania w placówkach **istotny wpływ mają wzajemne relacje między osobą wspomagającą a radą pedagogiczną**;
- nauczyciele podkreślają **zalety wspomagania**: wykorzystanie potencjału placówki, elastyczność, dostosowanie wspomagania do potrzeb i organizacji pracy placówki, stały kontakt z organizatorem wspomagania;
- nauczyciele oczekują **kontynuacji wspomagania** przez PPP ze szczególnym uwzględnieniem towarzyszenia placówce na etapie wdrażania zmian do praktyki edukacyjnej.

Wypowiedzi dyrektorów wspomaganych szkół w odniesieniu do spotkania diagnostycznego

„Dobrze, że ktoś z zewnątrz wspiera dyrektora. (...) Po procesie wspomagania nauczyciele nagle zaczęli »chcieć« spotykać się ze sobą, dyskutować, zaczęli trzymać się razem, zrzeszać się, powstały sieci, zespoły, grupy, np. historyków, bibliotekarzy i inne”.

„Wspomaganie uświadomiło nam, że każda szkoła jest w innym miejscu rozwoju: nowy dyrektor, zmiany, nowe koncepcje nie zawsze dobrze odbierane przez żyte grono. A tu wchodzi »postronny obserwator«, który staje się mediatorem między dyrektorem a zespołem. I mówi to samo co dyrektor, ale nauczyciele te wiadomości przyjmują zupełnie inaczej, na spokojnie, ponieważ mówi im to ekspert (...). Nikt z pracowników nie odczuł, że był diagnozowany, były jedynie mediacje, wnioski, które sami wysunęli. Zespół zintegrował się, a ja wykorzystywałam ich potencjał zawodowy do pracy z uczniem”.

„Jestem miło zaskoczona procesem wspomagania, szczególnie diagnozą, która była krótka i trafna. Na początku obawiałam się, że będzie mało skuteczna, (...) okazała się inspiracją do kolejnych działań. Pięciu nauczycieli z naszej szkoły pracuje obecnie nad kolejnym pomysłem – innowacje pedagogiczne w świetlicy szkolnej”.

„Nauczyciele rzeczywiście się otworzyli, i to nie tylko dzięki tematowi szkolenia, ale również zaangażowaniu osoby diagnozującej”.

„Diagnoza i szkolenie przywiodły nauczycieli do refleksji, że może być »coś nie tak«, że należy coś zmienić lub odwrotnie – jest dobrze, tak pracujemy nadal”.

Załącznik nr 1. Przykład opisu wymagań

Wymaganie 2. Procesy edukacyjne są zorganizowane w sposób sprzyjający uczeniu się.

Pytania pomocnicze do ankiety – krok

- Czy skutecznie zachęcam uczniów do aktywności i współdziałania?
- Czy moi uczniowie lubią lekcje? Chętnie się uczą?
- Czy moje plany zajęć służą realnemu rozwojowi wszystkich uczniów?
- Czy potrafię być mentorem, który oddaje pole do działania swoim uczniom?
- Czy stosuję różnorodne metody pracy? Sięgam po nietypowe rozwiązania?

Źródło: A. Goćłowska (red.), *Szkoła wobec wymagań państwa, Poradnik dla nauczycieli i dyrektorów*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015.

Załącznik nr 2. Plansza z wymaganiami państwa do kroku nr 3

Rysunek 3. Wymagania państwa wobec placówek (z uproszczonymi zapisami)

WYMAGANIA PAŃSTWA			
1 KONCEPCJA PRACY SZKOŁY/PLACÓWKI	2 ORGANIZACJA PROCESÓW EDUKACYJNYCH	3 PODSTAWA PROGRAMOWA	4 AKTYWNOŚĆ UCZNIÓW
5 POSTAWY I NORMY SPOŁECZNE	6 INDYWIDUALIZACJA NAUCZANIA	7 WSPÓŁPRACA NAUCZYCIELI	8 PROMOCJA EDUKACJI
9 WSPÓŁPRACA Z RODZICAMI	10 WSPÓŁPRACA ZE ŚRODOWISKIEM LOKALNYM	11 ANALIZA WYNIKÓW SPRAWDZIA- NÓW/EGZAMINÓW	12 ZARZĄDZANIE



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

