



Opracowały:
Izabela Kazimierska, Indira Lachowicz, Laura Piotrowska
**FORMUŁOWANIE CELÓW ROZWOJOWYCH
WEDŁUG METODOLOGII SMART**

Publikacja powstała w ramach programu *System doskonalenia oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół* realizowanego przez Ośrodek Rozwoju Edukacji – projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego

Creative Commons - Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Na tych samych warunkach 3.0 Polska

Podczas pierwszego etapu warsztatu rozwojowo – diagnostycznego szkolny organizator rozwoju edukacji (SORE) moderuje dyskusje uczestników nauczycieli, której celem jest zdefiniowanie luki do rozwoju i sprecyzowanie pożądanego stanu docelowego. Na tym etapie jest to próbą określenia celów rozwojowych, jakie nauczyciele będą chcieli sobie postawić, aby stan docelowy osiągnąć. Cele te mogą być w początkowej fazie warsztatu zdefiniowane na różnym poziomie ogólności i doprecyzowania.

Kolejnym krokiem ze strony SORE powinno być zadbanie o to, by cele, które zdefiniują nauczyciele, były jak najbardziej precyzyjne i dokładnie opisane. Podejście takie zwiększa szansę ich realizacji w przyszłości. Doprecyzowaniu i jasnym zdefiniowaniu celów może służyć metodologia SMART.

Dobrze sformułowany cel można porównać do górszego szczytu, który ktoś chce zdobyć. Metafora ta dość trafnie wskazuje podstawowe właściwości, które związane są z wyznaczaniem celów. Pierwszą z nich jest konieczność pokonania pewnego dystansu, który dzieli nas od osiągnięcia szczytu (droga), drugą fakt, że szczyt jest dobrze widoczny już na początku drogi. Podobnie jest z postawionymi celami, z których każdy powinien spełniać przynajmniej dwa warunki:

- musi nas dzielić od niego pewna odległość, która powoduje, że podejmujemy wysiłki, aby do niego dojść,
- musimy go widzieć od samego początku, aby dążyć do jego osiągnięcia (czyli powinien on być wyraźny, konkretnie opisany).

Podsumowując, cel jest to precyzyjnie opisany stan w przyszłości, do którego będziemy dążyć. Rolą zespołu zadaniowego podczas warsztatu diagnostyczno-rozwojowego jest jasne określenie kierunku, do którego całą placówką ma dążyć. Cel, który formułujemy nie musi od razu określać sposobów i środków realizacji, które pomogą do niego dojść.

REGUŁA SMART

Pewnym weryfikatorem tego, czy dobrze formułujemy cel, jest reguła SMART. Pomimo, że SMART jest prostą i dość powszechnie znaną zasadą, jest ona często niewykorzystana. Definiowanie celów według wszystkich 5 kryteriów jest sztuką dość trudną i wymaga ćwiczenia się w tej umiejętności.

SMART (mądry, sprytny, zgrabny)

	Znaczenia wybrane podczas warsztatów	Inne znaczenia
S	specific - skonkretyzowany	<i>rozwojowy, specyficzny, oznaczony</i>
M	motivational - motywujący	<i>mierzalny</i>
A	attainable - osiągalny	<i>ambitny, akceptowalny</i>
R	relevant – istotny	<i>realny, dający rezultaty</i>
T	time-bound – określony w czasie	<i>trackable (rozliczalny)</i>

S **skonkretyzowany** to umiejętność wyobrażenia sobie tego, co mam osiągnąć, jaki stan jest pożądany, jak również umiejętność zdefiniowania wskaźników, po czym poznamy, że to jest już stan docelowy. Specyficzność celu oznacza precyzję w opisanu tego, co chcemy osiągnąć w przyszłości, a nie szczegółowym opisem sposobu, w jaki będziemy to osiągnąć. Postępując się metaforą – formułując cel opisujemy szczyt, a nie drogę, jaką do niego dojdziemy. Dobrze sformułowany cel oznacza, że łatwo nam go sobie wyobrazić, zmierzyć. Dobrze sformułowany cel powinien mieć jasno zdefiniowany rezultat. Mierzalność celu oznacza, że dokładnie wiemy, po czym poznamy, że osiągnęliśmy nasz cel.

Przykłady mierników:

- zdany egzamin na ocenę minimum 4,5.
- ilość popełnianych błędów w kolejnym dyktandzie (nie więcej niż 3)
- minimum 70 % uczniów w ankiecie uznało lekcje z mojego przedmiotu za ciekawe

M **motywujący** podczas stawiania celów warto zadawać sobie pytanie, czy cel jest sam w sobie motywujący, czy zachęca do podjęcia działania, czy jest sam w sobie wyzwaniem, zachęcającym do zmiany działania. Dobrze postawiony cel wymusza wyjście poza schematy w naszych działaniach. Często, przy poprawnie postawionych celach na początku, nie mamy dostatecznej wiedzy ani gotowych rozwiązań do tego, by je osiągnąć. Tak postawiony cel jest inspiracją do zmian w dotychczasowym działaniu i motywuje do działania. Jeśli od początku wiadomo, że cel zostanie zrealizowany, to powstaje pytanie, czy jest on wyzwaniem? Wyznaczając cele należy pamiętać, że ich realizacja ma coś zmienić, ulepszyć w funkcjonowaniu placówki.

A **osiągalny** – Osiągalność celu oznacza, że osoby, które mają go osiągnąć powinny mieć możliwość zdobycia zasobów potrzebnych do jego realizacji. Realność celu może w tym wymiarze oznaczać posiadanie/rozwój własnych umiejętności (kompetencji). Zasobami potrzebnymi do realizacji celu mogą być: czas, pieniądze, materiały, ludzie, nasze umiejętności, wiedza, motywacja jak również nasza samoocena i wiara, że potrafimy osiągnąć cel. Kluczowe jest również zweryfikowanie, czy osoby, które mają realizować cel, mają realny wpływ na możliwość jego realizacji.

R **ważny, istotny** – Stawiając cel trzeba zadać sobie również pytanie: Co ważnego zyskamy dzięki jego osiągnięciu? Co ważnego się zmieni w naszej placówce, kiedy cel osiągniemy? Jeśli nie znajdujemy odpowiedzi na to pytanie, prawdopodobnie cel, który stawiamy, nie jest istotny – wówczas szkoda czasu, energii na jego realizację. Warto zwrócić na to uwagę przy wyznaczaniu celu i wyznaczać cele jedynie w kwestiach, które są dla nas istotne. Sztuką jest nie tylko wyznaczanie celów ważnych. Równie ważna, a może i ważniejsza jest umiejętność rezygnowania z celów mniej istotnych. Dlaczego zogniskowanie na aspekty najważniejsze jest takie istotne? Ponieważ kiedy stawiamy cel, motywujemy ludzi, aby podążali w określonym kierunku. W efekcie należy spodziewać się, że w innym obszarze ich zaangażowanie i motywacja spadną.

Ważność – istotność celu oznacza, że:

- jest on powiązany z naszymi wartościami;
- utożsamiamy się z celem;
- mamy motywację wewnętrzną, aby go realizować;

- brak w/w przesłanek jest jednym z częstszych powodów nierealizowania postawionych celów.

T **zaplanowany w czasie.** Przy formułowaniu celu nie może zabraknąć ostatecznego terminu jego osiągnięcia. Jest to także warunek skutecznego monitorowania: wiedząc ile czasu zostało do realizacji celu, możemy ocenić, czy można go osiągnąć i jeśli trzeba – podjąć działania korygujące.

„Time-bound” oznacza, że cel jest określony w czasie konkretną datą i podany jest konkretny termin, który wyznacza czas jego ostatecznej realizacji.

Zgodnie z wyżej opisaną regułą SMART - SORE prowadząc warsztat rozwojowo-diagnostyczny może kierunkować nauczycieli na właściwe sformułowanie celów poprzez zadawanie odpowiednich pytań i inspirowanie ich do poszukiwania na nie odpowiedzi.

Poprawnie sformułowany cel powinien pomóc odpowiedzieć im na następujące pytania:

Co ma się zmienić w szkole?

Jak wyobrażacie sobie placówkę po zmianie?

Po co? Co dzięki temu ważnego się stanie w szkole?

Co jest celem? Opiszcie stanu docelowego?

Jak to zmierzycie? Po czym poznacie, że osiągnęliście cel?

Jakimi zasobami dysponujecie, aby cel osiągnąć?

Na kiedy chcecie osiągnąć oczekiwany stan? Od kiedy ma być inaczej?

PRZYKŁAD CELU SMART:

„Do 20 maja 2013 r. wszyscy nauczyciele w szkole będą na bieżąco wypełniać dzienniki elektroniczne i korzystać z tej formy komunikacji we współpracy z rodzicami uczniów.

Miernik: Podczas zebrania z rodzicami w czerwcu 60 % rodziców, którzy wypełnili ankietę potwierdziło, że może uzyskać informację o swoim dziecku w dzienniku elektronicznym.”

LITERATURA:

„MBO – Prosta i skuteczna technika zarządzania Twoją firmą” R. Reinfuss, Helion, Gliwice 2009

„Przywództwo wyższego stopnia” K. Blanchard, PWN, Warszawa 2007



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

www.ore.edu.pl