



Opracowały:  
Izabela Kaziemierska, Indira Lachowicz, Laura Piotrowska  
**ROLA SORE W PROCESIE DOSKONALENIA  
UMIEJĘTNOŚCI ZAWODOWYCH NAUCZYCIELI**

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

## ROLA COACHA I FACYLITATORA

Zakres rozwoju zawodowego nauczycieli obejmuje zarówno wiedzę i umiejętności związane z nauczaniem i uczeniem się uczniów, jak i uruchomienie potencjału możliwości, zdolności i sprawności tkwiących w samych nauczycielach. Szkolny organizator rozwoju edukacji, jako zewnętrzny konsultant ma możliwość wpływania na umiejętności dydaktyczne nauczycieli poprzez organizowanie np. szkoleń i warsztatów, jak również wspomaganie szeroko rozumianego ich rozwoju, dzięki pełnieniu roli facylitatora i coacha. Facylitator (z łac. *facylitatis – ułatwiający*) to ktoś, kto ułatwia przebieg danego spotkania czy procesu. Coach to osoba, która poprzez swoją obecność pomaga drugiej osobie pogłębić samoświadomość i refleksję nad podejmowanymi sposobami działań, a tym samym pobudza motywację wewnętrzną do zmiany zachowań i rozwoju.

Zarówno praca coacha jak i facylitatora (które to role wpisują się w charakter działań SORE) oparta jest na partnerskiej relacji i wzajemnym zaufaniu z osobami, które korzystają z ich wsparcia.

Celem stosowania przez SORE technik coachingowych jest motywowanie nauczycieli do podejmowania działań prowadzących do wprowadzania zmian w szkole. SORE, jako zewnętrzny konsultant jest oddalony od szkoły i pracujących w niej nauczycieli, dzięki temu procesy zachodzące w placówce nie mają na niego wpływu. Daje mu to możliwość spojrzenia z innej, często szerszej perspektywy na poznawane środowisko szkolne. Wynikiem współpracy rady pedagogicznej z SORE jest wytyczenie kierunku rozwoju danej placówki, następnie nakreślenie celów i podjęcie określonych działań prowadzących do rozwoju i doskonalenia nauczycieli.

Facylitowanie to m.in. organizowanie i prowadzenie np. dyskusji, wspieranie grupy poprzez określone techniki i narzędzia do tworzenia nowych rozwiązań, wspieranie organizacji w procesie (np. podejmowania decyzji, przechodzenia przez zmianę). Facylitowanie rozwoju zawodowego może odbywać się zarówno na poziomie organizacji (placówki), grupy, jak i indywidualnie. Celem stosowania przez SORE technik facylitacji jest zarządzanie dialogiem, aby pomóc gronu nauczycielskiemu podjąć określone decyzje.

W roli facylitatora przydatnymi technikami stosowanymi przez SORE w czasie prowadzenia dyskusji są:

**Parafraza.** Technika ta stosowana jest dla upewnienia się, czy wypowiedź została dobrze zrozumiana. Polega na powtórzeniu wypowiedzi uczestnika dyskusji własnymi słowami zaczynającymi się najczęściej od: "Czy dobrze zrozumiałem/łam, że...?", „Czy sądzisz, że...?”, „Powiedziałeś, że...”.

**Odzwierciedlanie.** Technika polegająca na dokładnym odtworzeniu usłyszonej wypowiedzi. Niektóre osoby potrzebują wiernego powtórzenia swoich słów, by czuć się uważnie wysłuchane. Wówczas możliwa jest taka skrajna forma dialogu, żeby zachować neutralność i wzbudzić zaufanie rozmówcy. Przy odzwierciedlaniu używa się słów osoby wypowiadającej się, wypowiedzianych tonem ciepłym, akceptującym, niezależnie od tego, jak brzmiał głos rozmówcy.

**Podsumowywanie.** Technika pozwalająca uporządkować dyskusję i zachęcić do dalszych wypowiedzi. Polega ona na zwracaniu uwagi na główne wątki dyskusji, przedstawianie

najważniejszych myśli i odczucia członków grupy. Często pozwala ostudzić temperaturę dyskusji, opanować dominującego mówcę. Do podsumowania może być użyta formuła „Najważniejsze wątki w dotychczasowych wypowiedziach to...” lub - „Podsumowując naszą rozmowę...”, „W Twojej wypowiedzi pojawiły się trzy wątki...”.

Techniki służące angażowaniu uczestników takie jak np. **prośba o dokończenie**. Technika stosowana często razem z parafrazą. Po sparafrazowaniu czyjejś wypowiedzi można dodać łącznik, „więc” „i”, „bo” np.: „Mówisz, że możesz wykonać tę pracę, bo...”.

**Równoważenie**. Technika, dzięki której umożliwia się wypowiedzenie poglądów i opinii dotychczas nieujawnionych wówczas, kiedy dyskusja przybiera kierunek nadany jej przez kilka pierwszych osób zabierających głos. Przykłady równoważenia: „Znamy już stanowisko trzech osób, czy ktoś zaproponuje inny sposób spojrzenia na tę sprawę?” lub - „Co sądzą inni?”, „Czy wszyscy się z tym zgadzają?”, „Poznaliśmy punkt widzenia „x” i punkt widzenia „y””.

**Tworzenie przestrzeni**. Technika stosowana, aby umożliwić wypowiedzenie swoich opinii osobom mającym trudność wypowiadania się na forum grupy. Polega na przesyłaniu mało aktywnej osobie komunikatu typu: „Jeśli nie chcesz mówić, to w porządku, ale jeśli chciałbyś coś powiedzieć, teraz masz okazję” lub zaproszeniu do mówienia - „Czy chciałbyś coś dodać?”.

**Udzielanie głosu**. Procedura udzielanie głosu pomaga w tych sytuacjach, gdy wszyscy naraz chcą mówić. Udzielanie głosu sprawia, że każdy wie, kiedy przyjdzie jego kolej i będzie mógł się wypowiedzieć. Składa się z czterech etapów. Facylitator może prosić o podniesienie rąk osoby, które chcą coś powiedzieć. Następnie ustala kolejność wypowiadania się przyporządkowując każdemu numer. Dyskusja odbywa się w kolejności według ustalonych numerów. Na koniec facylitator jeszcze raz sprawdza, czy ktoś chciałby coś dodać, jeśli tak – procedura rozpoczyna się od początku.

**Porządkowanie** lub **podsumowywanie dyskusji** to proces, na który składają się trzy kroki. Najpierw facylitator sygnalizuje, że chce przerwać na chwilę dyskusję, by podsumować dotychczasowe wypowiedzi. Następnie opisuje różne wątki, które miały miejsce. Na zakończenie sprawdza, czy dobrze oddał myśli grupy. Do podsumowania może być użyta formuła „Najważniejsze wątki w dotychczasowych wypowiedziach to...”. lub „Podsumowując naszą rozmowę...”. „W Twojej wypowiedzi pojawiły się trzy wątki...”.

Zadawanie pytań. Pytanie to główna forma wypowiedzi stosowana przez facylitatora. Pytania pozwala uzyskać istotne informacje, podtrzymują dyskusję. Zadając pytania facylitator może nakierować uwagę grupy na istotne zagadnienia, otworzyć nowe punkty widzenia, odwrócić uwagę od sytuacji trudnych, konfliktowych. Pytania nie powinny sugerować odpowiedzi.

#### FORMY WSPÓŁPRACY SORE W PLACÓWKĄ

Przewidziane formy współpracy SORE z placówką (spotkania indywidualne z dyrektorem, nauczycielami, formy indywidualnych i grupowych konsultacji, organizacja warsztatów i szkoleń, jak również przeprowadzenie przez SORE warsztatu rozwojowo –diagnostycznego) to sposoby służące do rozwoju zawodowego nauczycieli, które mogą przyczynić się do

wzbogacenia ich wiedzy, samoświadomości i samodzielności a w konsekwencji do zwiększenia elastyczności i rozwoju placówki, w której pracują<sup>1</sup>.

### ZESPOŁOWE UCZENIE SIĘ

Aby szkoła mogła stać się organizacją uczącą się, powinna – zdaniem P. Senge’a - stosować pięć dyscyplin podstawowych, z których czwartą jest zespołowe uczenie się. Zespołowe uczenie się rozwija zdolność grupy do zobaczenia pełnego obrazu przekraczającego perspektywę indywidualną.

Zespołowe uczenie się jest ważne, przede wszystkim, dlatego że w nowoczesnych organizacjach podstawowymi elementami uczącymi się nie są jednostki a zespoły. Jeżeli zespół nie potrafi się uczyć, organizacja też nie będzie się uczyć. Dużym wsparciem dla rozwoju współczesnych organizacji jest m.in. idea partycypacji (empowerment<sup>2</sup>), czyli współuczestnictwa pracowników w zarządzaniu organizacją – m.in. w takich obszarach jak rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji czy kierowanie określonymi działaniami. Idea takiego modelu zarządzania przenika również do współczesnej szkoły zarówno w Polsce jak i innych krajach europejskich.

Powołując się na Hofstattera można stwierdzić, że<sup>3</sup>:

- **Zespół wie więcej.** Wiedza poszczególnych członków zespołu sumuje się, szczególnie jeśli chodzi o konkretne zdolności, umiejętności i praktyczne doświadczenia. Dzięki temu grupa jest zdolna wypełnić luki, które uszły uwadze jednostek – nawet przy najbardziej sumiennej, to jednak subiektywnej refleksji. W przypadku zadań problemowych o wysokim stopniu złożoności zespół może znaleźć nowe możliwości postępowania, jeśli tylko nastąpiło rozszerzenie horyzontów wszystkich członków zespołu poprzez zsumowanie wiedzy każdego z nich. Skoro grupa wie więcej, to i dla pojedynczej osoby powstaje szansa uczenia się od niej.
- **Zespół mobilizuje.** Oddziaływanie dyskusji zespołowej wykracza poza pojedyncze opinie, bowiem wypowiedziane zdania układają się w ciągi myślowe, które stanowią nowe impulsy. Jednak nie tylko w sferze myślenia grupa oddziałuje pobudzająco na swoich członków i otoczenie. Także dzięki procesom dynamiki grupowej w trwały sposób może wzrastać jej dążenie do wywierania wpływu na innych, a tym samym rośnie poziom wydajności. Istnieje wiele dowodów na stymulującą funkcję zespołu.
- **Zespół łagodzi napięcia emocjonalne.** Różnic poglądów praktycznie nie da się uniknąć w dyskusjach oddziałujących na sferę emocjonalną. Grupa łagodzi to napięcie przez potwierdzenie bądź sprzeciw. Tam, gdzie niemożliwa jest jednoznaczna ocena „słuszne – niesłuszne” albo „trafne – nietrafne”, zespół z reguły kieruje się zasadą kompromisu. Przy obciążeniu emocjonalnym poszczególnych swoich członków grupa może poprzez swój łagodzący wpływ przyczynić się do odprężenia, a tym samym polepszenia wydajności jednostkowej.

<sup>1</sup> Stabryła A. red. „*Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*”, wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009r.

<sup>2</sup> Smith J., Empowerment. Jak zwiększać zaangażowanie pracowników., Wyd. Helion, Gliwice 2006r.

<sup>3</sup> <http://www.edulider.pl/biznes/uczenie-sie-zespołowe-w-organizacji>

Zespołowe uczenie się wymaga zarówno dialogu jak i dyskusji. Pierwszeństwo należy się dialogowi, który zapewnia swobodny przepływ myśli pozwalający grupie osiągnąć przenikliwość nieosiągalną indywidualnie oraz umożliwia docieranie do ukrytych modeli myślowych i filtrów percepcji jej członków. Dyskusja natomiast sugeruje ograniczenie do zewnętrznej i „bezpiecznej” wiedzy uczestników, sprowadza się też często do walki na argumenty, w której jest jeden zwycięzca.

## ETAPY PROCESU WSPOMAGANIA SZKOŁY/PRZEDSZKOŁA PRZEZ SORE

### NA ETAPIE DIAGNOZY I PLANOWANIA DZIAŁAŃ ROZWOJOWYCH

Przebieg procesu wynika z zapisów RPW - pkt 5 (harmonogram)	Co się dzieje w tym etapie oraz rezultaty danego etapu	Czas
1. Wstępna diagnoza przeprowadzona przez SORE	SORE diagnozując prace szkoły, sięga do już istniejącej dokumentacji, przede wszystkim do wyników ewaluacji wewnętrznej, raportu z ewaluacji zewnętrznej, jeśli szkoła je posiada, wyników sprawdzianów i egzaminów zewnętrznych oraz programu rozwoju szkoły.	
2. Spotkanie SORE z dyrektorem szkoły	Omówienie zasad współpracy (rola SORE w szkole itp.) i uporządkowanie informacji o roli kompleksowego wsparcia dla szkoły.  Przeprowadzenie rozmowy z dyrektorem na temat potrzeb placówki (w tym zebranie przez SORE informacji o dotychczasowych doświadczeniach placówki w zakresie jej działań rozwojowych).  Omówienie roli, zadań i zakresu odpowiedzialności SORE w obszarze planowania i wdrożenia rocznego planu wspomaganie (RPW) w szkole.  Uzgodnienie terminu spotkania z Radą Pedagogiczną (i terminów dotyczących pkt 1-4 harmonogramu realizacji RPW).	2 godziny

<p><b>2. Spotkanie SORE z Radą Pedagogiczną / utworzenie zespołu zadaniowego /</b></p>	<p>Cześć informacyjna spotkania SORE z RP – m.in. czas na zaprezentowanie założeń kompleksowego wspomaganie, pytania ze strony członków Rady Pedagogicznej o jego rolę w szkole.</p> <p>Moderowana przez SORE, dyskusja z całą RP dotycząca potrzeb rozwojowych szkoły (lub inna forma warsztatowa).</p> <p>Wybór przez RP priorytetowych obszarów do rozwoju na dany rok.</p> <p>Wybór „zespołu zadaniowego”, który przeanalizuje proponowany przez Radę Pedagogiczną obszar rozwojowy dla szkoły podczas warsztatu rozwojowo – diagnostycznego oraz szkolnego „łącznika” do bezpośrednich kontaktów z SORE między spotkaniami.</p> <p><u>Rezultaty:</u></p> <p>Grono pedagogiczne wie i rozumie, jaką rolę będzie pełnił SORE w ich placówce.</p> <p>Wybrany jest obszar do rozwoju przez RP i wyłoniony zostaje zespół zadaniowy oraz osoba będąca łącznikiem.</p>	<p>2 godziny</p>
<p><b>3. Warsztat diagnostyczno-rozwojowy (SORE i zespół zadaniowy)</b></p>	<p>Pogłębiona analiza wybranego przez szkołę obszaru do rozwoju.</p> <p>Określenie zmiany, jaka ma zajść w szkole (uświadomienie sobie przez nauczycieli, co się docelowo ma zmienić w szkole).</p> <p>Określenie rezultatów, jaki chcemy osiągnąć po roku w wybranym obszarze (określenie celów SMART i obserwowalnych efektów).</p> <p>Określenie - w formie harmonogramu kluczowych - działań, jakie należy podjąć w szkole, aby zmiana została efektywnie wdrożona.</p> <p><u>Rezultaty:</u></p> <p>Zdiagnozowane są przyczyny obecnej sytuacji.</p> <p>Szkoła wie, co i jak chce zmienić.</p> <p>Określony jest cel i plan działań, które zostaną podjęte, aby zaszła zmiana (zarys harmonogramu do RPW).</p> <p>Opracowana jest podstawa do stworzenia RPW.</p>	<p>4 godziny</p>

<b>4. Wypracowanie rocznego planu wspomagania szkoły</b>	<p>Zaplanowanie działań SORE w szkole wspólnie z dyrektorem placówki.</p> <p>Stworzenie RPW w oparciu o ofertę doskonalenia i na podstawie informacji wynikających z diagnozy przeprowadzonej przy współpracy SORE.</p> <p>Przedstawienie RPW do zatwierdzenia dyrekcji i/lub Radzie Pedagogicznej.</p> <p><u>Rezultaty:</u></p> <p>RPW jest zatwierdzony do realizacji przez RP.</p>	Do uzgodnienia
--	---	----------------



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

[www.ore.edu.pl](http://www.ore.edu.pl)