



Opracowały:
Izabela Kazimierska, Indira Lachowicz, Laura Piotrowska
WARSZTAT DIAGNOSTYCZNO-ROZWOJOWY

ROLA ZESPOŁU ZADANIOWEGO I ROLA SORE

W celu pogłębienia diagnozy szkolny organizator rozwoju edukacji (SORE) w ramach swoich działań wspomagających organizuje i prowadzi warsztat diagnostyczno-rozwojowy w placówce. Jego celem jest bliższe przyjrzenie się (pogłębiona diagnoza) zagadnieniu do rozwoju, które rada pedagogiczna i dyrektor placówki uznali za priorytetowe na dany rok oraz określenie w jakim zakresie ma zajść zmiana (wyznaczenie celów). Celem warsztatu jest także zaplanowanie działań mających zapewnić osiągnięcie wyznaczonych celów i wyznaczenie osób ponoszących odpowiedzialność za poszczególne działania. Poradnik dla beneficjenta określa, że: „warsztat diagnostyczno-rozwojowy SORE prowadzi dla zespołu wyłonionego z rady pedagogicznej” i przewiduje, iż warsztat taki trwać będzie około 4godzin. Idea warsztatu inspirowana jest pilotażową diagnozą potrzeb jaka przeprowadzana była w roku 2011 przez ekspertów z Wszechnicy Uniwersytetu Jagiellońskiego. Jak informuje raport z pilotażowej diagnozy rozwojowych potrzeb szkół, działania te spotkały się z dużym zainteresowaniem odbiorców, były dobrze przyjęte przez placówki, a efektem ich były konkretne działania i zmiany w placówkach.

Poniżej fragment z raportu dotyczący przebiegu warsztatu:

W szkole odbyło się kilkugodzinne spotkanie warsztatowe z wybranymi przez dyrektora nauczycielami, podczas którego starano się określić kluczowe kierunki rozwoju szkoły. Grupa pracowała nad obszarami aktywności i motywacji uczniowskiej, ocenianiem wewnątrzszkolnym i współpracą szkoły ze środowiskiem lokalnym. Podczas intensywnej pracy warsztatowej nie tylko zidentyfikowano problemy szkoły w podanych obszarach, zastanawiano się nad deficytami i zasobami, ale wypracowano też trzy projekty, konkretne i możliwe do zrealizowania w najbliższym czasie, mogące wpłynąć na zmianę postaw uczniowskich i relacje szkoły z otoczeniem. Praca warsztatowa poprzedzona była wcześniejszym spotkaniem konsultantów z dyrektorem szkoły i w ocenie obu stron stanowiła ważne ogniwo w tym procesie. Spojrzenie na szkołę okiem zewnętrznego obserwatora, doradcy, osoby zainteresowanej rzeczywistym wsparciem szkoły było okazją do osobistych refleksji dyrektora szkoły i traktowane jest jako niezwykle cenne doświadczenie. Podobna refleksja towarzyszyła dyrektorowi szkoły również po warsztatach – to był czas poświęcony tej właśnie placówce, usytuowanej w konkretnym środowisku lokalnym, z realnymi problemami tej szkoły. Warsztaty zostały ocenione przez nauczycieli bardzo wysoko, zgodnie stwierdzono, że powinny one objąć całe grono pedagogiczne. Były okazją do wymiany poglądów, szczerzej rozmowy, do pracy w sposób, w jaki tak naprawdę nieczęsto się w szkole pracuje. Grupa miała okazję spojrzeć na siebie trochę w inny sposób. Z pewnością ważne było to, że w szkole zadbano o dobrą przestrzeń dla pracy – zmieniono podział godzin tak, by warsztat mógł odbywać się od rana, kiedy nikt jeszcze nie był zmęczony. Zgodnie też podkreślono, że jest bardzo ważne, w jakim miejscu i kiedy takie warsztaty są prowadzone. Obecnie szkoła czeka na raport przygotowywany przez konsultantów mający być podsumowaniem przeprowadzonej diagnozy potrzeb, a ze swojej strony przygotowuje wypracowane przez siebie projekty: Atrakcyjne dla uczniów lekcje matematyki, Ocenianie kształtujące w klasach I i Dzień Talentów.

„Raport z pilotażowej diagnozy potrzeb rozwojowych szkół” dostępny na stronie:
http://www.ore.edu.pl/strona-ore/index.php?option=com_content&view=article&id=904:pilotaowa-diagnoza-potrzeb-rozwojowych-szkoy&catid=112:wspieranie-szko-i-nauczycieli-aktualnoci&Itemid=1016

Z przedstawionego powyżej opisu wynika kilka ważnych wniosków dla SORE – jeśli chodzi o powodzenie i efektywność warsztatu:

- 1/ SORE jako ekspert z zewnątrz prowadzi warsztaty dla nauczycieli, gdzie poprzez zaplanowaną strukturę warsztatową i odpowiednio dobrane techniki angażuje i skłania do refleksji uczestników warsztatu na temat ich rzeczywistych potrzeb i kierunków rozwoju szkoły.
- 2/ Warsztaty mogą stać się okazją do pogłębienia współpracy między nauczycielami i dać im możliwość poznania się na innej płaszczyźnie.
- 3/ Podczas warsztatu powinien powstać zarys (harmonogram) działań, które zostaną podjęte w szkole po warsztacie.
- 4/ Kluczowe jest, aby po warsztacie zostały podjęte ustalone podczas warsztatu działania wdrożeniowe.
- 5/ Na warsztat nauczyciele powinni mieć zarezerwowany odrębny czas w ramach swoich godzin pracy (mimo to poza pensum) - warsztat trwa kilka godzin.
- 6/ Istotny jest dobór osób, które pracują podczas warsztatu – w opisanym powyżej przypadku to dyrektor wskazał osoby, które w nim uczestniczyły. Jak wynika z raportu sam również był obecny podczas jego trwania. Po warsztacie nauczyciele zgodnie stwierdzili jednak że: *„Warsztaty zostały ocenione przez nauczycieli bardzo wysoko, zgodnie stwierdzono, że powinny one objąć całe grono pedagogiczne.”*

Biorąc pod uwagę wnioski płynące z pilotażowej diagnozy potrzeb i uwzględniając obecnie przewidzianą strukturę współpracy SORE z placówką warto traktować spotkanie z Radą Pedagogiczną jako pierwszy etap warsztatu diagnostyczno-rozwojowego. To podczas spotkania z całym gronem – pracując w sposób warsztatowy – SORE inicjuje rozmowę i refleksję na temat kierunków rozwoju szkoły i jej rzeczywistych potrzeb. W oparciu o wnioski i decyzje jakie zapadną podczas tego spotkania prowadzony będzie warsztat rozwojowo – diagnostyczny. Warto, aby nauczycielom pozostawić decyzję, w jakim gronie chcą oni kontynuować pracę podczas warsztatu. Skład członków zespołu pracującego podczas warsztatu uzależniony będzie każdorazowo od specyfiki placówki, liczebności grona pedagogicznego i zagadnienia jakie rada pedagogiczna wspólnie z dyrektorem wybierze jako priorytetowy kierunek rozwoju placówki. Pozostaje kwestią dyskusyjną czy pozostawić dobrowolność w ustalaniu składu członków zespołu pracującego podczas warsztatu (dobrowolność daje gwarancję rzeczywistego zaangażowania osób, które się zgłoszą – jednak niesie ryzyko, że skład zespołu będzie przypadkowy) – czy też osoby powinny być wyznaczone odgórnie przez dyrekcję szkoły (to może gwarantować trafniejszy dobór osób – jednak jednocześnie powstaje ryzyko wewnętrznego oporu przed narzuconym z góry dodatkowym zadaniem do wykonania). Dylemat ten stanie się bezprzedmiotowy w sytuacji, kiedy podczas spotkania SORE z radą pedagogiczną – grono nauczycielskie dostrzeże ważność i pilność wybranego kierunku do rozwoju dla samych siebie i dla placówki. W tej sytuacji powinna w naturalny sposób pojawić się wewnętrzna motywacja do dalszej pracy nad wybranym obszarem. Warto pamiętać też, o możliwości przeprowadzenia warsztatu

diagnostyczno-rozwojowego z całym gronem pedagogicznym. Rozwiązanie to pożądane jest m.in. w sytuacjach kiedy:

- podczas spotkania z całą radą nie można ustalić jednego obszaru, na który nauczyciele chcą się zdecydować;
- nie ma osób chętnych do dalszej pracy podczas warsztatu – nauczyciele nie zgłaszają się dobrowolnie;
- grono pedagogiczne jest małe;
- grono pedagogiczne dostrzega taką potrzebę i chce dalej pracować w pełnym składzie nad omawianymi kwestiami.

W sytuacji jeśli wybrany kierunek rozwoju dotyczyć będzie szerszej społeczności szkolnej niż grono pedagogiczne (np. współpracy z rodzicami) itd. można również rozważyć zaproszenie na warsztat przedstawicieli tej części społeczności.

Rolą SORE podczas warsztatu jest prowadzenie spotkania i pełnienie funkcji moderatora oraz coacha. Pracując wybranymi technikami wspiera on uczestników w efektywnym wypracowywaniu rozwiązań.

PROPOZYCJA PRZEBIEGU WARSZTATU DIAGNOSTYCZNO-ROZWOJOWEGO

Mając na względzie znaczenie warsztatu diagnostyczno-rozwojowego w procesie planowania i wdrażania zmiany w placówce – w wybranym przez nią kierunku oraz uwzględniając przewidziany czas na jego trwania (4 godziny), warto, aby nauczyciele przed warsztatem podjęli decyzję i wybrali jeden kierunek rozwoju (jedną potrzebę szkoły) do dalszej pracy podczas warsztatu. W sytuacji jeśli to nie nastąpiło wcześniej, należy rozpocząć warsztat od tego etapu (wówczas jednak należy prawdopodobnie przewidzieć dłuższy czas na jego trwanie). SORE planując przebieg warsztatu powinien uwzględnić kilka rezultatów, które podczas jego trwania powinny zostać osiągnięte.

- 1/ Poprzez pogłębioną analizę wybranego obszaru uczestnicy warsztatu powinni na pierwszym etapie zdefiniować „lukę do rozwoju”.
- 2/ Na podstawie zdefiniowanej „luki” powinien zostać określony cel rozwojowy dla placówki, do którego wszyscy nauczyciele będą dążyć.
- 3/ Uczestnicy warsztatu powinni jasno określić co ma ulec zmianie m.in. w ich sposobie działania, aby cel został osiągnięty w określonym czasie.
- 4/ W rezultacie w/w kroków powinny zostać zaplanowane określone działania i wyznaczone osoby odpowiedzialne za ich właściwą i terminową realizację (harmonogram).

PRZEBIEG WARSZTATU DIAGNOSTYCZNO-ROZWOJOWEGO

PROPOZYCJA I

- 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 zapisów z dokumentacji szkoły)
- 4/ Pogłębiona analiza wybranego przez RP obszaru do rozwoju – zdefiniowanie luki
- 5/ Określenie zmiany, jaka ma zajść 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

PROPOZYCJA II

Powitanie i cele spotkania agenda i rezultaty, które mamy osiągnąć	Uczestnicy warsztatu: znają cele, które ma osiągnąć	partner moderator spotkania	20 min
Omówienie zasad pracy podczas warsztatu rozwojowego (omówienie przebiegu spotkania)	są ustalone zasady, według których zespół będzie pracował podczas warsztatów zespół wie jaka jest rola SORE podczas warsztatów	prowadzący warsztat	
Pogłębiona diagnoza wybranego przez szkołę obszaru do rozwoju	Głębsze zrozumienie problemu przez dostrzeganie go z różnych perspektyw, pogłębiona analiza przygotowująca do dalszego wypracowania rozwiązań	moderowanie, używanie technik do analizy problemu	30 min
Formułowanie wizji przez zespół zadaniowy	Sformułowanie wizji szkoły po zmianie	moderator inspirator	20 min
Od problemu do rezultatu	Sformułowane rezultaty do osiągnięcia przez szkołę Określona zmiana, która ma zajść w szkole po roku Sformułowany cel SMART przez zespół	moderowanie, zadawanie pytań według procedury weryfikacji celu	20 min

Przygotowanie do stworzenia harmonogramu działań rozpoczęcie procesu przez SORE	Opracowany zarys harmonogramu prac (minimum to wyznaczenie kamieni milowych)	moderowanie, używanie technik do analizy problemu	45 min
Planowanie wdrożenia zmiany; niezbędne procesy, aby zmiana była trwała	Zaplanowane działania (pomysły): • Jak będziemy monitorować zachodzącą zmianę? • Jak będziemy komunikować zmianę społeczności szkolnej? • Zaplanowanie jak pokażemy pilność i nieuchronność zmiany (co możemy zrobić aby zmiana stała się w naszej szkole nieuchronnym procesem)	trener moderator coach	45 min
Gdzie chcemy i potrzebujemy wsparcia SORE?	SORE wie, na jakich etapach szkoła będzie potrzebowała jego wsparcia. Stworzone są podstawy do napisania RPW szkoły	moderator	30 min
Zakończenie i podsumowanie warsztatu		moderator	15 min

Rezultaty warsztatu:

- 1/ Zdiagnozowano są przyczyny obecnej sytuacji.
- 2/ Wiadomo, co ma się zmienić w szkole.
- 3/ Opisano stan docelowy, do którego szkoła będzie dążyć.
- 4/ Określono sposób, w jaki mierzone będą postępy i efekty .
- 5/ Ustalono plan działań (zarys harmonogramu działań placówki w wybranym przez nią obszarze)
- 6/ Zebrano wszystkie informacje potrzebne do napisania RPW



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

www.ore.edu.pl