

Małgorzata Magda Budzik

Zarządzanie wsparciem

Szkic do zagadnienia na przykładzie
szkół ponadgimnazjalnych

Tarnów 2013

Wybierz pracę, którą kochasz,
a nie przepracujesz ani jednego dnia w życiu
Konfucjusz

Spis treści**Tytułem wstępu [5]****I. Rozdział pierwszy – KOMPLEKSOWY PROCES WSPARCIA**

- | | |
|--|------|
| 1. Diagnoza potrzeb rozwojowych szkoły | [9] |
| 2. Budowanie Rocznego Planu Wspomagania | [14] |
| 3. Organizacja szkoleń i warsztatów | [17] |
| 4. Proces wdrażania nowych umiejętności | [21] |
| 5. Ewaluacja, sprawozdanie, rekomendacje | [24] |

II. Rozdział drugi – DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCY WSPARCIEM

- | | |
|--|------|
| 1. Dyrektor – status, kwalifikacje, zatrudnienie, doskonalenie | [27] |
| 2. Sylwetka dyrektora wspomagającego doskonalenie | [32] |
| 3. Rola i zadania dyrektora w zarządzaniu wspomaganiem | [35] |
| 4. Współpraca dyrektora z SORE w kierowaniu zmianą | [39] |
| 5. Dyrektor jako inspirator organizacji uczącej się | [49] |

Tytułem zakończenia [54]

- | | |
|------------------|------|
| Wykaz literatury | [56] |
| Netografia | [61] |
| Załączniki | [63] |
| Ryciny | [90] |

Tytułem wstępu

Czasem sytuacja się zmienia i nigdy już nie będzie taka jak dawniej. [...]

Takie jest życie. Świat się zmienia i my też musimy się zmienić.

- Spencer Johnson

„- Co? Nie ma sera? – wykrzyknął Zastałek. – Nie ma Sera! Nie ma Sera! – krzyczał, jakby ktoś mógł go usłyszeć i wypełnić Magazyn.

- Kto zabrał mój Ser? – wściekał się. Na koniec wziął się pod boki, twarz mu poczerwieniała i ile sił w płucach wykrzyknął: - To nie fair!

Bojek nie mógł uwierzyć w to, co zobaczył. On też spodziewał się znaleźć Ser w Magazynie. Długo stał jak wryty. Nie był przygotowany na to, co się stało. Zastałek coś wykrzykiwał, ale Bojek nie chciał go słuchać.

Nie chciał dopuścić do siebie myśli o tym co zaszło”¹.

Zdaje się, że pojęcie *zmiany* odnosi współcześnie niebywały sukces². Odmienia się je przez wszystkie przypadki: *zmiana, zmiany, zmianie, zmianą, zmianę, zmiany, zmianami, zmianach, zmianom, zmian, etc.* Niejednokrotnie stanowi to jedynie formę intelektualnej zagrywki/rozrywki. Przy tym zupełnie zapomina się o tym, że już dawno jeden ze starożytnych filozofów miał zwyczaj mawiać: *panta rhei*.

Zmiana jest obecnie mocno akcentowana na różnych płaszczyznach. Bardzo wyraźnie tendencja owa rysuje się przede wszystkim w obszarze oświaty. Trudno zresztą, aby szkoła potraktowała ją jako tabu, kiedy sama edukacja oznacza wychowanie i kształcenie³. Te bowiem nie są możliwe bez rozwoju w zakresie wiedzy, umiejętności oraz postaw.

¹ S. Johnson, *Kto zabrał mój ser?*, tłum. A. Kurpiewski, Warszawa 2012, s. 29-30.

² Niniejsze opracowanie to praca dyplomowa napisana pod kierunkiem mgr Małgorzaty Jaśko, Kurs kwalifikacyjny z zakresu organizacji i zarządzania oświatą, MCDN w Krakowie, ODN w Tarnowie.

³ Por. łac. *educatio* - od *educare* 'wychowywać; kształcić'; zob. W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Warszawa 2000, s. 140.

Nauczyciele, wychowawcy, pedagodzy oraz dyrektorzy placówek oświatowych znakomicie zdają sobie sprawę z nieuchronności ciągłych przeobrażeń, innowacji, modyfikacji i usprawnień w zakresie własnego warsztatu pracy prowokowanych taką, a nie inną sytuacją społeczną, kulturową oraz tą najbardziej newralgiczną – polityczną. Niemniej jednak najczęstszą i jak najbardziej zrozumiałą reakcją z ich strony jest opór.

Tak jak *Bojek* z cytowanej powiastki *Kto zabrał mój ser?* nie mogą uwierzyć w to, co do/od nich przychodzi/odchodzi. Spodziewają się stałej małej stabilizacji. Kiedy nie znajdują *Sera* w *Magazynie* długo stoją jak wryci i – zagubieni – nie wiedzą, co zrobić. Nie byli przygotowani na to, co się stało. Czasem ktoś do nich przychodzi i coś wykrzykuje, ale *Bojkowie* nie słuchają. Nie potrafią dopuścić do siebie myśli o konieczności zmiany.

W tak metaforycznym uproszczeniu można naszkicować tło koncepcji realizowanej przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w Warszawie (ORE), dotyczącej nowoczesnego kompleksowego systemu wspierania szkół i nauczycieli w obszarze doskonalenia. Nowy program wspomagania placówek oświatowych ma przede wszystkim za zadanie:

Przechodzić od okazjonalnych, jednorazowych, niepowiązanych ze sobą form pomocy, do kompleksowego świadczenia usług na rzecz pojedynczych nauczycieli i szkoły jako całości. Kompleksowość tę można rozpatrywać jako obejmującą cały proces pomocy. Oznacza to, że jej świadczenie składa się z następujących elementów: diagnozy potrzeb beneficjenta, przygotowania pomocy (szkoleń) »na miarę« jego potrzeb, udzielenia pomocy, wsparcia w zastosowaniu nabytej wiedzy i umiejętności w praktyce, zbadania, jakie to przyniosło efekty rozumiane jako postępy uczniów⁴.

⁴ Raport *Pomoc doradców metodycznych i konsultantów placówek doskonalenia nauczycieli w opinii jej beneficjentów-raport końcowy z badań* opracowany przez dr Danutę Elsner oraz mgr. Krzysztofa Bednarka. Cyt. za: *Nowoczesna edukacja – nowoczesny system wspomagania szkół*. Online. Protokół dostępu: <http://www.ore.edu.pl/strona-ore/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=119:nowy-system-wsparcia-szkoy&Itemid=1017>. [29.08.2013].

Stan badań w zakresie poruszanej tematyki stanowią w zasadniczej części dokumenty elektronicznej m.in. raporty, poradniki, prezentacje z konferencji oraz warsztatów, foldery, dobre praktyki oraz artykuły w internetowym czasopiśmie *Trendy* publikowane pod patronatem Ośrodka Rozwoju Edukacji w Warszawie. Autorami nielicznych materiałów, które ukazały się drukiem są przede wszystkim eksperci blisko związani z zarządzaniem oraz realizacją projektu *System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół* Działanie 3.5 Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół Priorytet III Wysoka jakość systemu oświaty Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013⁵.

Realizacja pierwszych projektów konkursowych rozpoczęła się zaledwie w kilku powiatach na terenie całej Polski od początku 2013 r. Z kolei od r. szk. 2013/2014 działania podjęto w ponad 120 powiatach na terenie całej Polski. Na początku września 2013 r. odbyła się w Warszawie konferencja inauguracyjna działania na rzecz kompleksowego systemu doskonalenia nauczycieli poprzez wspomaganie szkół i przedszkoli. Wzięli w niej udział m.in. przedstawiciele JST, dyrektorzy szkół i przedszkoli, Szkolni Organizatorzy Rozwoju Edukacji, przedstawiciele instytucji wspomagających pracę szkół – ODN, SCE, poradni psychologiczno-pedagogicznych oraz bibliotek pedagogicznych⁶.

Działania właściwie dopiero rozpoczęły się i mają one charakter pilotażowy. Można jednak pokusić się o pewne refleksje zbudowane na bazie dobrych praktyk z powiatów, które do końca roku szkolnego

⁵ Por. zestawienie netografii i bibliografii na końcu niniejszej pracy.

⁶ Zob. M. Hajdukiewicz, *Konferencja inauguracyjna działań powiatów na rzecz nowego systemu doskonalenia nauczycieli i wspomagania pracy szkół - 5 września 2013 r.*, Online. Protokół dostępu: <http://www.ore.edu.pl/strona-ore/index.php?option=com_content&view=article&id=3320:konferencja-inauguracyjna-dziaania-powiatow-na-rzecz-nowego-systemu-doskonalenia-nauczycieli-i-wspomagania-pracy-szko-5-wrzenia-2013-r&catid=193:konkurs-nr-135-aktualnoci&Itemid=1705>. [10.10.2013].

2012/2013 zrealizowały pierwszą ofertę doskonalenia. Mając na uwadze istotę oraz wartość zmian w zakresie rozwoju oraz doskonalenia pracy placówek oświatowych rozumianych jako organizacje uczące się warto przyjrzeć się bliżej pojęciu nie samej *zmiany* – a *wsparciu* oraz zastanowić się, w jaki sposób można nim zarządzać z perspektywy współczesnej szkoły ponadgimnazjalnej⁷. W pracy poruszone zostaną kwestie zasadnicze dla tematu w dwóch obszarach: procesu wsparcia oraz zarządzania nim.

W rozdziale pierwszym omówiona będzie następująca problematyka: diagnoza potrzeb rozwojowych szkoły, budowanie Roczego Planu Wspomagania (RPW), organizacja szkoleń i warsztatów, proces wdrażania nowych umiejętności oraz ewaluacja, sprawozdanie z realizacji Roczego Planu Wspomagania oraz rekomendacje do pracy w kolejnym roku szkolnym.

Z kolei w drugim rozdziale refleksja obejmie wskazane obszary tematyczne: dyrektor – status, kwalifikacje, zatrudnienie, doskonalenie, sylwetka dyrektora wspomagającego doskonalenie, nowa rola i zadania dyrektora w zarządzaniu wsparciem, współpraca dyrektora ze Szkolnym Organizatorem Rozwoju Edukacji (SORE) w kierowaniu zmianą oraz dyrektor jako inspirator organizacji uczącej się.

Trzeba jednak pamiętać, że niniejsze opracowanie stanowi wyłącznie pewien krótki szkic do zagadnienia. Praca ma jedynie charakter rekonesansu, zatem nie rości sobie praw do całościowego ujęcia tematu, który wymaga pogłębionego interdyscyplinarnego dyskursu.

⁷ P. M. Senge, *Pięta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, tłum. M. Lipa, Warszawa 2012.

I. Rozdział pierwszy – KOMPLEKSOWY PROCES WSPARCIA

1. Diagnoza potrzeb rozwojowych szkoły

Specjalista ma dar niedostrzegania oczywistości!

- Anthony de Mello

„Nasruddin zarabiał na życie sprzedając jajka. Do jego sklepu weszła pewna osoba i rzekła mu:

- Zgadnij, co trzymam w ręce?
- Naprowadź mnie jakoś - powiedział Nasruddin.
- Dam ci kilka wskazówek: ma kształt jajka i rozmiar jajka. Wygląda jak jajko, smakuje jak jajko i pachnie jak jajko. W środku jest białe i żółte. Przed ugotowaniem jest płynne, po ugotowaniu twarde. Co więcej, zniosła je kura...
- Już wiem - powiedział Nasruddin - to jakiś rodzaj ciastek”⁸.

Przytoczona powiastka ma charakter symptomatyczny. Badanie rzeczywistości, którą gospodaruje jednostka lub organizacja może sprawiać pewne trudności. W myśl teodycei Leibniza, że: *żyjemy w najlepszym z możliwych światów*, dostępne warunki i jakość funkcjonowania w nich zdają się być jedynymi możliwymi i – bardzo często – najlepszymi.

Diagnoza stanu szkoły i nauczycieli w zakresie potrzeb rozwojowych nie należy do rzeczy ani łatwych, ani oczywistych. Dlatego trudno byłoby posługiwać się tutaj definicją językową, zgodnie z którą diagnoza to: *ocena stanu czegoś przedstawiona na podstawie badań i analiz*⁹. Przedsięwzięcie mające na celu wspomaganie szkoły i nauczycieli nie może być ocenne.

⁸ A. de Mello, *Śpiew ptaka*, Poznań 1996, s. 67.

⁹ Słownik języka polskiego PWN. 2013. Online. <<http://sjp.pwn.pl/szukaj/diagnoza>>. [19.10.2013].

Zatem pierwszy etap prac rozumiany jest jako: *analiza potrzeb danej placówki*¹⁰, a: *dzięki niej podejmowane działania będą odpowiadały na potrzeby szkół i nauczycieli*¹¹.

Zanim jednak nastąpi analiza konieczne jest rozpoznanie. Mając na myśli identyfikację potrzeb konkretnej placówki, Szkolny Organizator Rozwoju Edukacji (SORE)¹² uwzględnia w udzielanym szkole wspomaganie następujące cztery etapy: diagnozę (Etap I), doskonalenie pracy nauczycieli (Etap II), pomoc w przełożeniu nowych umiejętności na szkolną praktykę (Etap III) oraz przygotowanie sprawozdania z rocznego planu wspomagania (Etap IV).

Na pierwszym etapie realizacji RPW Szkolny Organizator Rozwoju Edukacji spotyka się z dyrektorem placówki, następnie prowadzi spotkanie informacyjne z Radą Pedagogiczną, podczas którego określony zostaje obszar do rozwoju szkoły. Zanim powstanie Roczny Plan Wspomagania, SORE prowadzi z zespołem zadaniowym wyłonionym z RP warsztat diagnostyczno-rozwojowy, służący pogłębionej diagnozie oraz sprecyzowaniu harmonogramu działań.

¹⁰ *Poradnik dla beneficjenta*. Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007–2013. Priorytet III Wysoka jakość systemu oświaty. Działanie 3.5. Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół. Konkurs otwarty nr 1/POKL/3.5/2012. Online. Protokół dostępu:

<http://www.ore.edu.pl/strona-ore/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=134:poradniki&Itemid=1017>. [19.10.2013].

¹¹ *Nowoczesna edukacja – nowoczesny system wspomagania szkół*. Online. Protokół dostępu:

<http://www.ore.edu.pl/strona-ore/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=119:nowy-system-wsparcia-szkoy&Itemid=1017>. [19.10.2013].

¹² *Szkolny organizator rozwoju edukacji – specjalista zewnętrzny (spoza szkoły/ przedszkola) bezpośrednio współpracujący z placówką w realizacji rocznego planu wspomagania. Do jego zadań należą: pomoc w diagnozie potrzeb szkoły/przedszkola oraz dostosowaniu oferty doskonalenia do zdiagnozowanych potrzeb, a następnie pomoc w zbudowaniu RPW. W ramach realizacji RPW SORE organizuje szkolenia (warsztaty, konsultacje, wykłady), pomaga nauczycielom wdrażać do praktyki szkolnej nowe umiejętności, przygotowuje sprawozdanie z ewaluacji działań. SORE ma pod opieką kilkanaście szkół/przedszkoli, z którymi utrzymuje ścisły kontakt przez czas realizacji rocznego planu wspomagania. Por. *Poradnik dla beneficjenta*, dok. cyt.*

Spotkanie z dyrektorem szkoły może rozpocząć się od przedstawienia się SORE oraz omówienia jego roli i zadań w ramach realizacji czterech etapów RPW. Chodzi tutaj szczególnie o istotę kompleksowego rozwoju szkoły i nauczycieli tj. omówienie przebiegu procesu wsparcia oraz zadań szkoły i dyrektora w realizowanym projekcie rozwojowym. Dodatkowo następuje omówienie zasad współpracy SORE ze szkołą, m.in. cele i przebieg spotkania z Radą Pedagogiczną, zespołem zadaniowym oraz ustalenie terminów spotkań SORE w szkole do czasu powstania RPW. Rdzeń spotkania z dyrektorem stanowi przeprowadzenie rozmowy na temat potrzeb rozwojowych placówki. Kluczowym elementem w budowaniu relacji na linii dyrektor – SORE są pytania dyrektora.

Spotkanie informacyjne SORE z Radą Pedagogiczną ma na celu w szczególności: przełamanie lodów – integrację, poinformowanie RP o roli SORE w szkole oraz o istocie zmiany związanej z kompleksowym wspomaganiem placówek, dyskusję na temat potrzeb rozwojowych szkoły, określanie potrzeb rozwojowych nauczycieli, wyłonienie priorytetów oraz wybór obszaru pokrywającego się z tematyką dwudziestu czterech ofert doskonalenia zaproponowanych przez ORE¹³, określenie rezultatów, jakie grono pedagogiczne chciałaby osiągnąć w wybranym obszarze. Na zakończenie Rady Pedagogicznej zostaje wybrany zespół zadaniowy.

Z kolei warsztat diagnostyczno-rozwojowy polega na pogłębionej diagnozie wybranego przez RP obszaru do rozwoju. Za pomocą wybranych narzędzi (np. metoda 5Q / 5C, analiza pola siły Kurta Lewina, SWOT, filary wsparcia)¹⁴: zostaje określony stan i przyczyny obecnej sytuacji, definiuje

¹³ Oferty doskonalenia ORE por. rozdz. II. 2.

¹⁴ Narzędzia do diagnozy potrzeb odnaleźć można w szerokiej literaturze z zakresu m.in. coachingu oraz prowadzenia szkoleń. Zob. Ł.T. Marciniak, S. Rogala-Marciniak, *Coaching. Zbiór narzędzi wspierania*

się rezultaty planowanych działań, są sformułowane cele (np. wg SMART)¹⁵. W efekcie jest określona wizja szkoły po zmianie oraz zaplanowane konkretne działania. Tutaj również mają miejsce: generowanie rozwiązań, planowanie wdrożenia zmiany, opracowanie zarysu harmonogramu (nazwanie kamieni milowych, monitoringu, zapewnienia trwałości zmiany).

Efektem przeprowadzonej diagnozy jest zbudowanie przez SORE we współpracy z dyrektorem placówki Roczne Planu Wspomagania.

Ryc. 1. Wyznaczanie celu wg SMART¹⁶



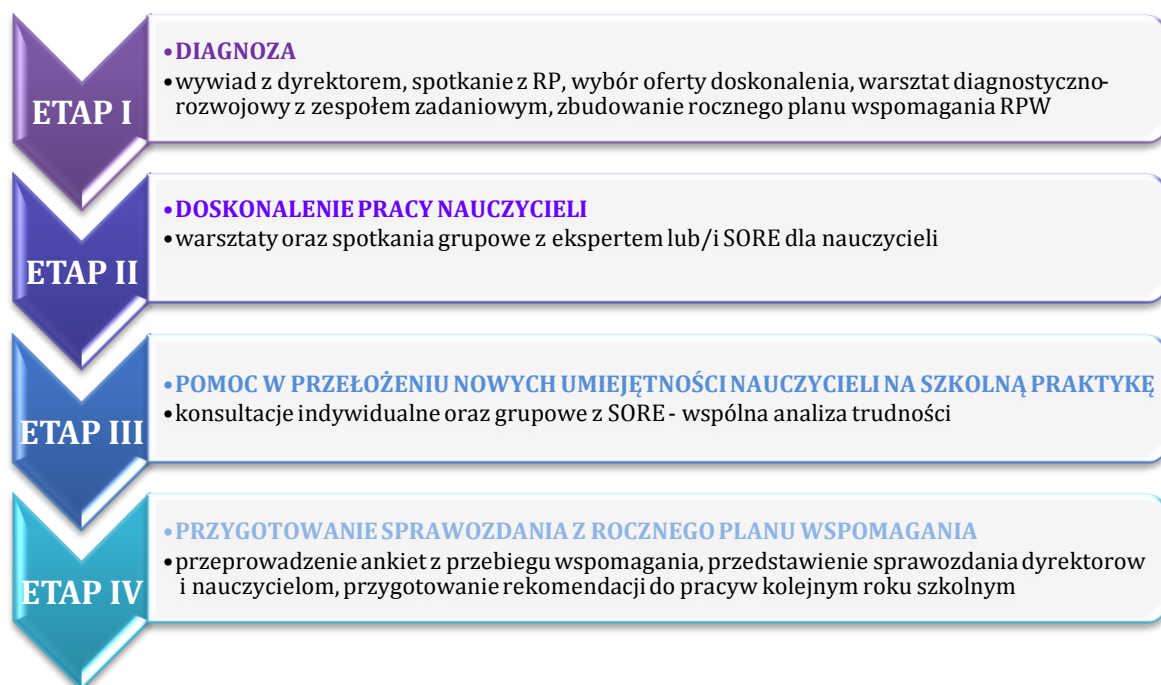
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Whitmore, 2009.

rozwoju, Warszawa 2013; S. Thorpe, J. Clifford, *Podręcznik coachingu*, Poznań 2013; A. Kozak, M. Łaguna, *Metody prowadzenia szkoleń*, Sopot 2012 i in.

¹⁵ Wyznaczanie celów, por. J. Whitmore, *Coaching – trening efektywności*, Warszawa 2009, s. 73-83.

¹⁶ J. Whitmore, *Coaching...*, dz. cyt., s. 78.

Ryc. 2. Etapy realizacji Rocznej Planu Wspomagania¹⁷



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Poradnik dla beneficjenta*, 2012.

¹⁷ *Poradnik dla beneficjenta*, dok. cyt.

2. Budowanie Rocznego Planu Wspomagania

Lekce sobie ważę leniwe arcydzieła!

- Salvador Dali

„Wiedźcie, że nawet najbardziej zadziwiającą wizję, jaka może się zrodzić w waszym umyśle, można oddać na płótnie, jeśli sztukę malowania ma się opanowaną jak Leonardo da Vinci lub Vermeer. [...] Jeśli nie macie zamiaru studiować anatomii, sztuki rysunku i perspektywy, matematyki i estetyki oraz nauki o barwach, pozwólcie, że powiem wam, iż jest to bardziej objaw lenistwa niż geniuszu. Zaczynjcie rysować i malować tak jak dawni mistrzowie, a potem postępujcie zgodnie z własnym przekonaniem: będziecie zawsze cieszyli się szacunkiem”¹⁸.

W wieku dostępu doskonalenie wiedzy i umiejętności stanowi jeden z istotnych społecznych priorytetów. Wiedza stała się wartością niezbywalną, na której buduje się wszelkie inne obszary życia. Nauka, rozwój indywidualny i społeczny oraz stałe podnoszenie kompetencji pozwalają na pełną obecność w społeczeństwie wiedzy – społeczeństwie informacyjnym, tym samym eliminują wykluczenie społeczne.

Stałe podnoszenie kwalifikacji zawodowych oraz kompetencji pozwala na sprostanie coraz to nowszym wymaganiom otaczającej nas rzeczywistości. Jak zauważa Salvador Dali: *Jeśli nie macie zamiaru studiować [...] to bardziej objaw lenistwa niż geniuszu*. Zatem stałe pozostawanie w procesie uczenia się, zwłaszcza jeśli jest ono świadomie zaplanowane, to klucz do osobistego mistrzostwa.

¹⁸ S. Dali, *Dziennik geniusza*, tłum. J. Kortas, Katowice 2009, s. 95.

Dzięki realizacji na terenie Małopolski projektu wsparcia rozwoju szkół dzięki wdrożeniu kompleksowego systemu doskonalenia, nauczyciele mają możliwość skorzystania z zaproponowanych przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w Warszawie ofert doskonalenia i zbudowania w oparciu o nie własnych Rocznych Planów Wspomagania (RPW). Nowoczesny system doskonalenia zakłada wieloetapowość oraz kompleksowość, a wszystkie dwadzieścia cztery oferty doskonalenia kierowane i dopasowywane są do potrzeb konkretnych szkół. Oferta doskonalenia to:

opis rocznego procesu wspomagającego rozwój szkoły/przedszkola. Oferta doskonalenia jest podstawą do zbudowania w konkretnej szkole szczegółowego rocznego planu wspomagania (wybranego obszaru pracy szkoły) opartego na wewnętrznej diagnozie potrzeb. Na ofertę doskonalenia składają się: tytuł (wskazanie obszaru wspomagania opisanego w ofercie), charakterystyka, cel, efekty, sposób realizacji oferty, zasady korzystania z oferty, czas i miejsce realizacji, grupy docelowe oraz informacje o osobach realizujących ofertę. W ramach powiatowych projektów wdrożeniowych szkoły/przedszkola będą mogły wybierać spośród 24 ofert. Współpracujący ze szkołą szkolny organizator rozwoju edukacji (SORE) pomaga w dostosowaniu schematycznie opisaney oferty do potrzeb konkretnej szkoły, w efekcie czego powstaje roczny plan wspomagania (RPW)¹⁹.

Realizacja Roczного Planu Wspomagania bazuje na harmonogramie szkoleń oraz harmonogramie wdrażania, uwzględniającym jeden wybrany obszar do rozwoju spośród dostępnych ofert doskonalenia. Wybór obszaru do rozwoju następuje na pierwszym etapie realizacji RPW. Pogłębiona diagnoza pozwala na określenie przestrzeni rozwojowej i zagospodarowanie jej w taki sposób, aby działania ujęte w RPW miały charakter procesowy i kompleksowy. Oznacza to powstanie szczegółowego RPW, zawierającego cele, zadania, efekty, plan działań oraz sprawozdanie²⁰.

¹⁹ Poradnik dla beneficjenta, dok cyt.

²⁰ Por. Nowe formy wspomagania szkół, z. 2, red. D. Czerwonka, Warszawa 2012, s. 8.

Ryc. 3. Oferty doskonalenia ORE²¹

1.	Jak pomóc uczniowi osiągnąć sukces edukacyjny?
2.	Ocenianie kształtujące
3.	Techniki uczenia się i metody motywujące do nauki
4.	Uczeń - aktywny uczestnik procesu uczenia się
5.	Wykorzystanie EWD w ewaluacji wewnętrznej szkoły
6.	Oferta edukacyjna drogą do właściwej realizacji podstawy programowej
7.	Wspieranie pracy wychowawców klas – bezpieczna szkoła
8.	Postawy uczniowskie. Jak je kształtować?
9.	Budowa koncepcji pracy szkoły
10.	Praca z uczniem młodszym
11.	Praca z uczniem zdolnym
12.	Praca z uczniem o specjalnych potrzebach edukacyjnych
13.	Wykorzystanie TIK na zajęciach edukacyjnych – bezpieczny Internet
14.	Projekt edukacyjny w szkole
15.	Współpraca szkoły ze środowiskiem lokalnym
16.	Rodzice są partnerami szkoły
17.	Nauczyciel 45+
18.	Szkoła promuje wartość edukacji
19.	Doradztwo edukacyjno-zawodowe w szkole
20.	Efektywna organizacja pracy zespołów nauczycielskich
21.	Współpraca nauczycieli w prowadzeniu procesów edukacyjnych
22.	Jak efektywnie wykorzystać wyposażenie i warunki lokalowe szkoły?
23.	Jak i po co prowadzić ewaluację wewnętrzną?
24.	Pierwszy/drugi rok pracy dyrektora szkoły

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ore.edu.pl.

²¹ Ośrodek Rozwoju Edukacji. 2013. Online. <www.ore.edu.pl>. [19.10.2013].

3. Organizacja szkoleń i warsztatów

Nasze życie to godziny, jakimi dysponujemy.
Praca nad czasem jest pracą nad sobą samym.
- Dominique Loreau

„Tworzenie list pozwala zaoszczędzić czas. Listy pozwalają na „skondensowanie czasu”, kiedy mamy wrażenie, że wszystko, co musimy lub pragniemy zrobić, nas przerasta, wykracza poza nasze możliwości. Zaimprovizowane, nieprzewidziane sytuacje mają czasem swój urok, ale musimy być dobrze zorganizowani, aby w pełni wykorzystać czas oraz liczne możliwości, jakie stwarza nam życie. [...] Świadomość tego, że panujemy nad własnym czasem, przynosi prawdziwą ulgę. Upewniamy się w ten sposób, że nic nie umknie naszej uwadze”²².

Dysponowanie czasem to umiejętność wielce pożądana, aczkolwiek jej opanowanie wymaga zaangażowania. Jest bowiem tak, że zarządzanie indywidualnym lub zbiorowym zegarem, przekłada się w prostej linii na zarządzanie samym sobą w znaczeniu jednostki i/lub organizacji. Wymaga to wysokiego stopnia samoświadomości oraz bardzo dobrej organizacji pracy. Jak zauważa Dominique Loreau pomocne mogą okazać się listy. To proste narzędzie w postaci wykazu, rejestru, czy zestawienia pozwala na wartościowanie, hierarchizowanie i selekcję informacji. Dzięki temu powstaje określony plan działania, który podlega weryfikacji czasowej: *upewniamy się w ten sposób, że nic nie umknie naszej uwadze*.

²² D. Loreau, *Sztuka planowania*, Warszawa 2013, s. 37, 39.

Na drugim etapie realizacji Roczego Planu Wspomagania założone zostają warsztaty i spotkania grupowe z ekspertem. W pierwszej kolejności grono pedagogiczne podczas diagnozy określa swoje potrzeby rozwojowe, które następnie ewoluują w zagadnienia stanowiące podstawę programu szkoleniowego. Na tej podstawie SORE konstruuje załącznik do SIWZ, będący opisem przedmiotu zamówienia zgodnie z Pzp. W efekcie bezpośrednio w szkole odbywają się warsztaty oraz spotkania grupowe w oparciu o Specyfikację Istotnych Warunków Zamówienia uwzględniającą zakres problemowy poszczególnych modułów w ramach określonego zadania z ekspertem wyłonionym zgodnie z procedurami Prawa zamówień publicznych²³. Stąd istotne jest m.in. rozgraniczenie kluczowych pojęć:

warsztaty dla nauczycieli rozumiane jako każde aktywne metody szkoleniowe, angażujące uczestników w różnego rodzaju ćwiczenia, gry, symulacje lub inne działania mające na celu nabywanie wiedzy, doskonalenie umiejętności oraz kształtowanie postaw uczestników. Grupa warsztatowa powinna liczyć 15–20 uczestników. W ramach jednego RPW powinno zostać przeprowadzonych 5–6 modułów warsztatów (moduł zajęć warsztatowych rozumiany jest tutaj jako forma kształcenia w wymiarze trzech godzin dydaktycznych), inne formy spotkań grupowych (wykłady, konsultacje grupowe) rozumiane jako każde spotkanie zespołu nauczycieli (grupa licząca ok. 25 osób, w zależności od formy pracy i liczebności grona), które ma na celu zwiększenie kompetencji uczestników w zakresie tematyki objętej wspomaganiami²⁴.

Szkolenia podzielone są na kilkugodzinne moduły. Każdy blok jest tematycznie sprecyzowany i zawiera określone zagadnienia.

Tematyka zajęć zostaje ściśle skorelowana ze zdiagnozowanym w danej placówce obszarem wsparcia. Jeśli szkoła określiła swoją potrzebę rozwojową w obszarze: *Wykorzystanie TIK na zajęciach edukacyjnych* –

²³ Postępowanie o udzielenie zamówienia publicznego, w wyniku którego wyłoniony zostaje ekspert prowadzone jest na podstawie przepisów ustawy Prawo zamówień publicznych z dnia 29 stycznia 2004r. (Dz. U. z 2013, poz. 907 z późn. zm.)

²⁴ Poradnik dla beneficjenta, dok. cyt.

bezpieczny Internet, to poszczególne bloki kursu uwzględniają zagadnienie nowoczesnych technologii komputerowych oraz wykorzystanie ich w procesie dydaktyczno-wychowawczym. Nadrzędnym celem pozostaje wówczas zaangażowanie nauczycieli w zwiększenie efektywności procesów edukacyjnych poprzez podniesienie ich kompetencji w zakresie korzystania z TIK w ramach nieinformatycznych zajęć dydaktycznych.

Podczas kursu nauczyciele mają okazję doskonalić swoje umiejętności w zakresie wykorzystania w nauczaniu dostępnego wyposażenia szkoły (m.in. tablice interaktywne, pracownie komputerowe, dostępne w szkole oprogramowanie). Szczególnym zainteresowaniem mogą cieszyć się przede wszystkim zajęcia praktyczne polegające m.in. na włączaniu tablicy interaktywnej do warsztatu pracy nauczyciela.

Jak podkreśla Tomasz Owsianka – zewnętrzny specjalista, trener z zakresu IT, nauczyciel praktyk – doskonalenie warsztatu pracy z wykorzystaniem nowoczesnych technologii TIK stanowi w obecnych czasach bardzo ważny aspekt w rozwoju zawodowym:

W ramach projektu [...] nauczyciele [...] uczestniczą w szkoleniach TIK. Szkolenia te mają na celu zapoznanie nauczycieli z metodami prowadzenia i przygotowania zajęć przy użyciu dostępnych w szkole narzędzi takich jak komputer, tablica interaktywna. Warsztaty prowadzone w ramach projektu mają na celu pokazanie jak również sprawdzenie możliwości dostępnych narzędzi wspierających proces dydaktyczny – tj. zasoby internetowe, platforma moodle, portal Scholaris, itd. Dużą część zajęć to warsztaty, na których nauczyciel nie tylko poznaje, ale pracuje na wcześniej wymienionych pomocach. Zajęcia cieszą się dużym zainteresowaniem, gdyż coraz więcej nauczycieli ma świadomość, że w obecnych czasach osoba, która nie doksztala się automatycznie pozostaje w tyle²⁵.

²⁵ Owsianka T. (towsianka@op.pl) (2013, May 29). TIK. E-mail to madzia.budzik@gmail.com.

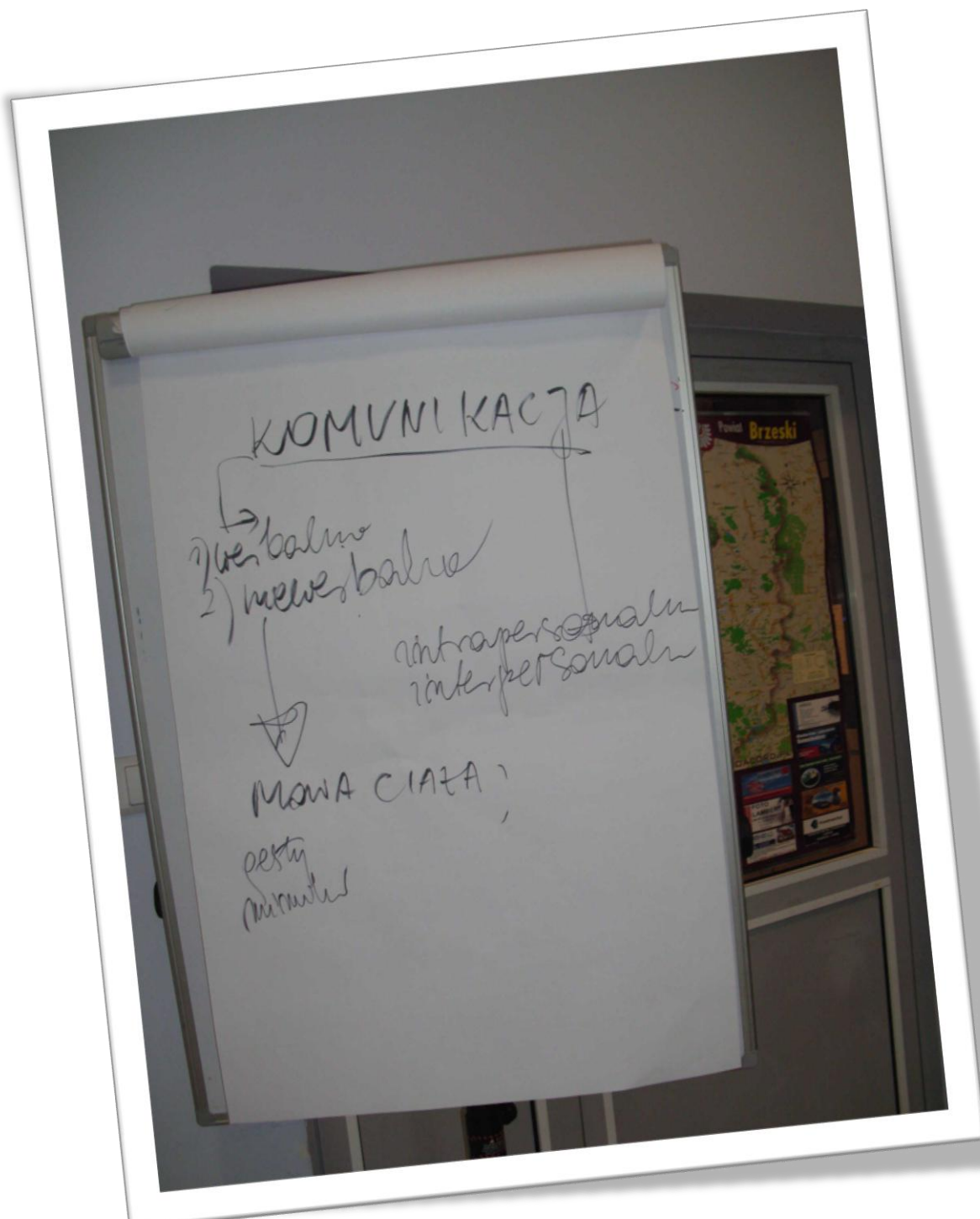
Natomiast specjalista z zakresu IT – Łukasz Gomółka – prowadzący zajęcia dla nauczycieli w jednej ze szkół ponadgimnazjalnych na terenie Małopolski podkreśla:

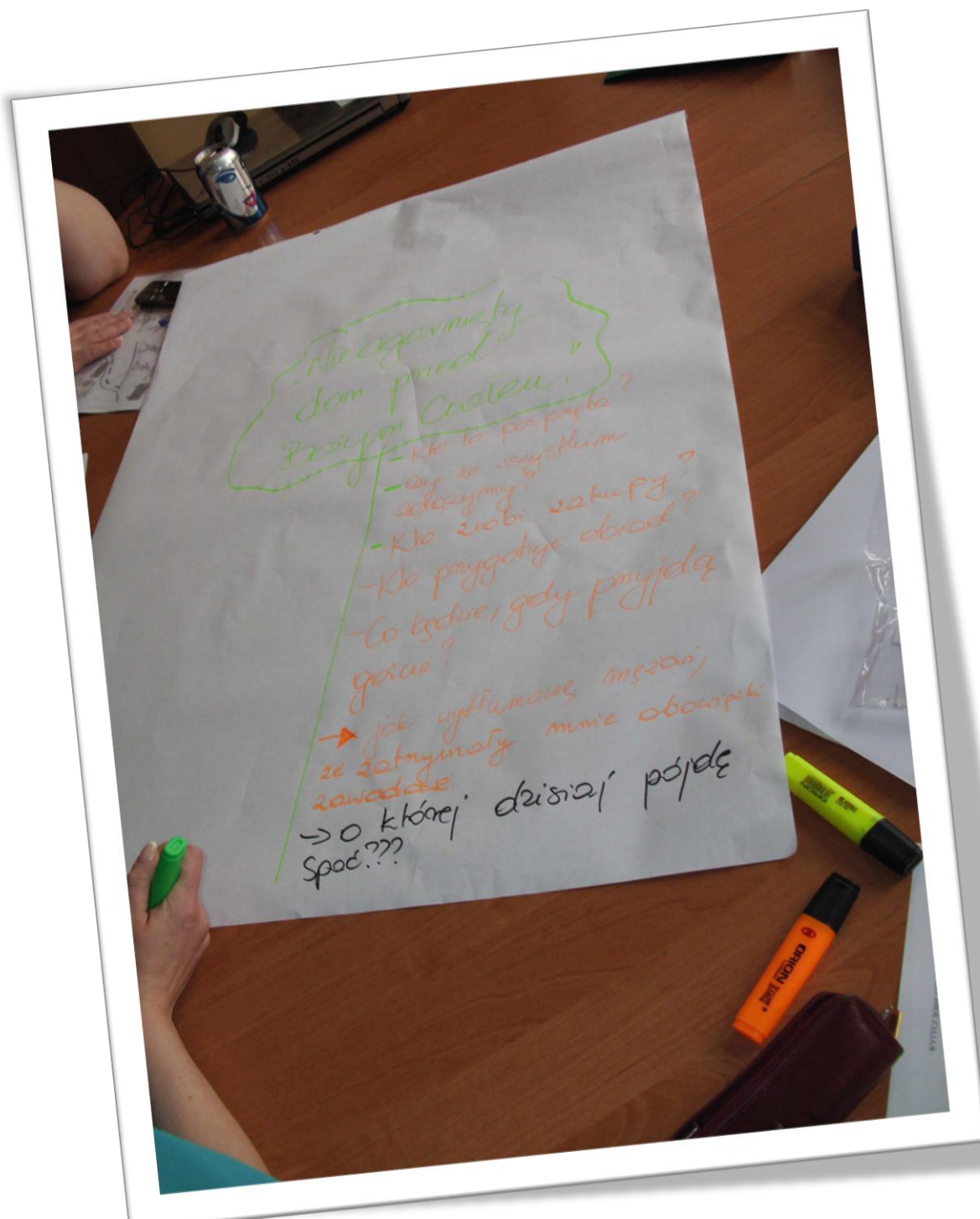
Metody innowacyjnego nauczania z zastosowaniem wybranych narzędzi multimedialnych i odpowiedniego oprogramowania mogą bardzo uatrakcyjnić odbiór treści oraz wpłynąć na poprawę efektywności przekazu. Naszym celem nie jest wymuszenie stosowania innowacyjnych narzędzi, a pokaz ogromu możliwości jakie niesie ich wykorzystanie. To sam nauczyciel potrafi najlepiej ocenić, czy może (i w jaki sposób) wdrażać w swój warsztat nowe technologie, które stają się nieodłącznym elementem codzienności. Problem pojawia się, jeżeli zauważamy swego rodzaju dysonans pomiędzy wyposażeniem szkoły (obecnie coraz częściej bardzo nowoczesnym), a wiedzą na temat stosowania i efektywnego korzystania z nadarzających się możliwości. Luka, która tu powstaje stwarza spore zagrożenie polegające na drogiej, nowoczesnej bazie dydaktycznej, z której nie korzysta się w pełnym zakresie. Trzeba jednak pamiętać o złotej zasadzie, która ma zastosowanie na każdym etapie drogi dydaktycznej: Najważniejszy jest dobry, rozsądny nauczyciel i żadne, nawet najlepsze warunki techniczne nie są w stanie tego przekreślić²⁶.

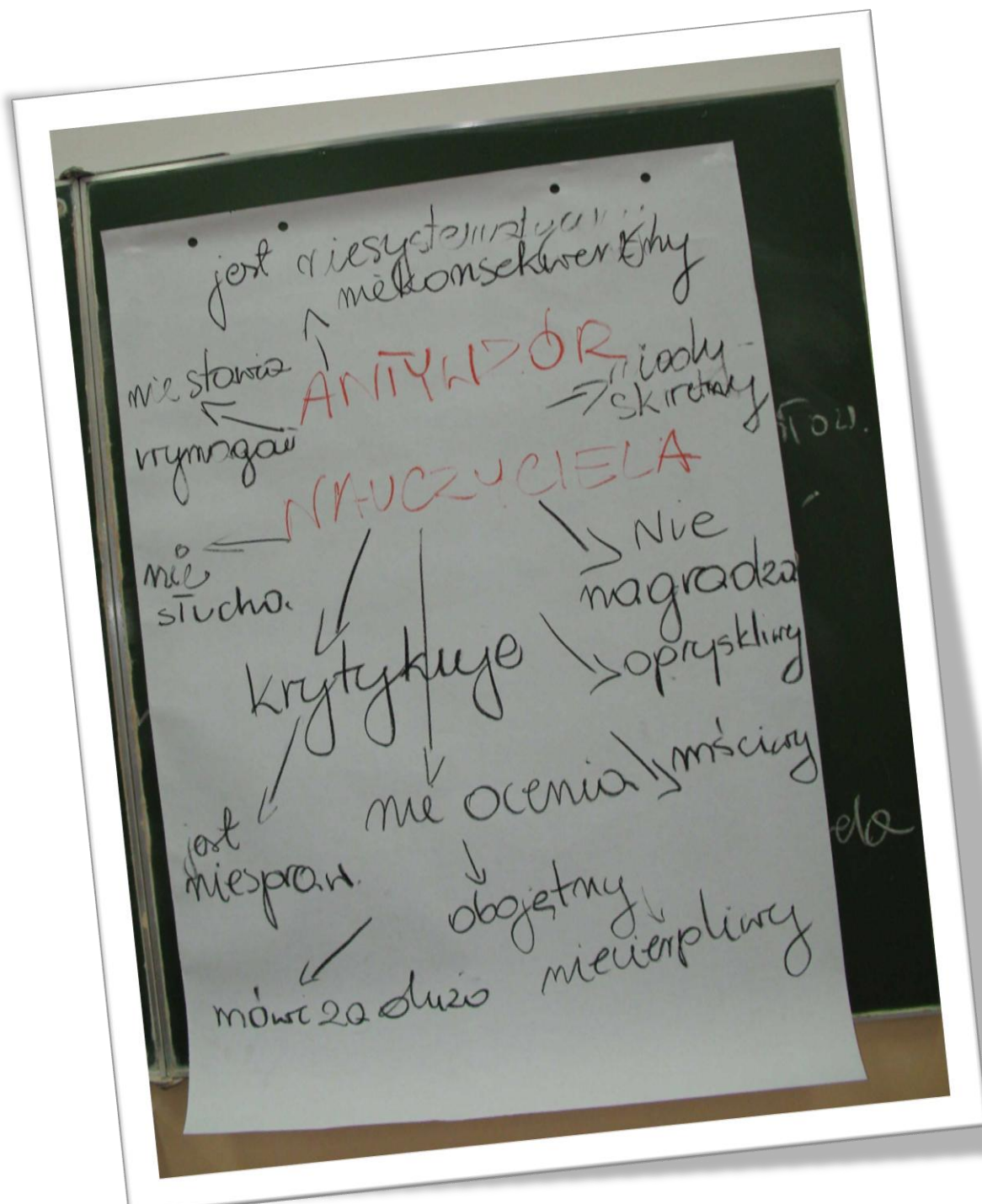
Skuteczność szkolenia, a następnie efektywność procesu wdrażania nabytej wiedzy oraz umiejętności do praktyki szkolnej możliwa jest m.in. dzięki współdziałaniu nauczycieli przy realizacji określonego celu, którym jest rozwój szkoły. Systematyczne oraz stałe doskonalenie kluczowych kompetencji przez nauczycieli oraz dzielenie się zdobytymi doświadczeniami pozwala ewoluować szkole w kierunku organizacji uczącej się, ceniącej współdzielenie odpowiedzialności oraz postawę dzielenia się wiedzą²⁷.

²⁶ Gomółka Ł. (lukasz.elgom@gmail.com) (2013, May 29). TIK. E-mail to madzia.budzik@gmail.com.

²⁷ Por. artykuł: M. Budzik, *TIK jako obszar wsparcia w procesowym wspomaganiu pracy szkoły*, „Hejnał Oświatowy” 2013, nr 8-9/125, Dodatek Informacyjny nr 2/3/2013, [bsw].

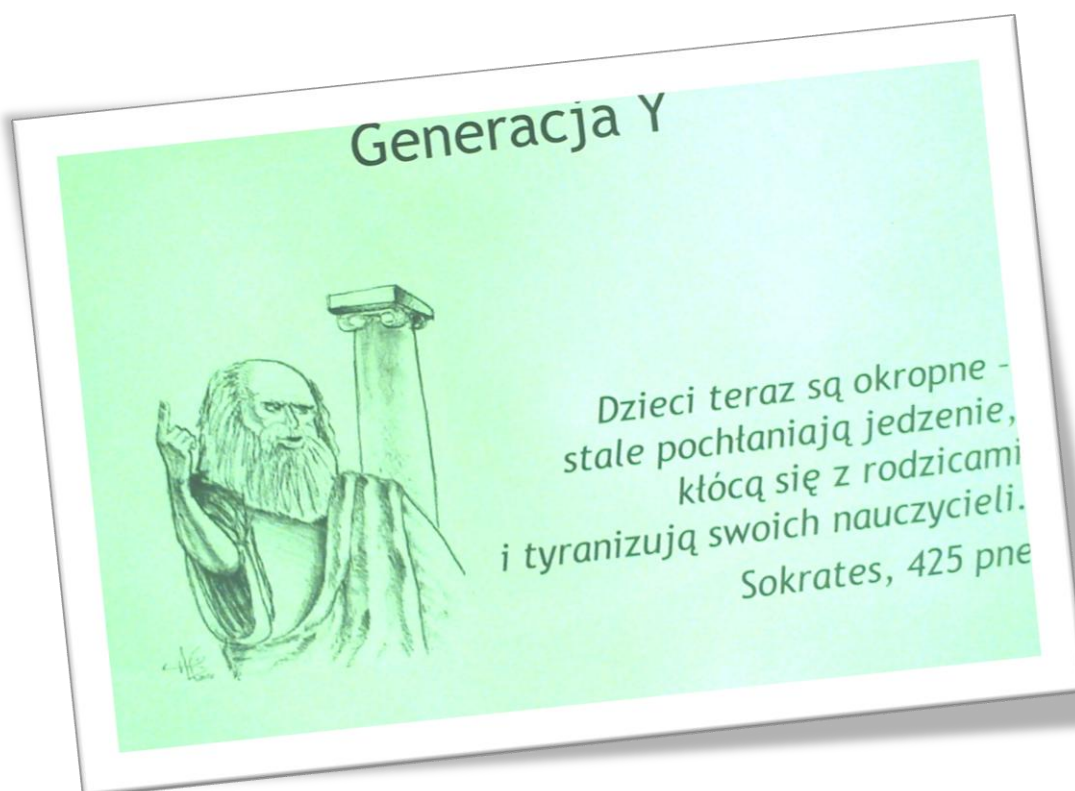












4. Proces wdrażania nowych umiejętności

Woda, w płynięciu nie ustając, dochodzi do celu.

I Cing

„Woda osiąga swój cel dzięki nieprzerwanemu płynięciu. Wypełnia każde zagłębienie, zanim popłynie dalej. Człowiek szlachetny idzie za jej przykładem. Kładzie nacisk na to, by dobro przemieniło się w trwałą cechę charakteru, a nie pozostawało czymś przypadkowym i odosobnionym. Także przy nauczaniu innych wszystko zależy od konsekwencji, bo właśnie dzięki powtarzaniu materiałów staje się własnością adepta”²⁸.

Zdolność osiągnięcia wyznaczonego celu polega przede wszystkim na konsekwentnej realizacji zaplanowanych zadań. Rozwój bez wdrażania zdobytych w trakcie doskonalenia wiedzy i umiejętności nie jest możliwy. To doświadczanie swoich możliwości czyni cel realnym. Owo *nieprzerwane płynięcie* inaczej nazwane, to nic innego, jak bycie w procesie zmiany. W taki sposób, aby uzyskane kompetencje stały się przyzwyczajeniem, lub jak nazywa to Arystoteles: *drugą naturą*.

Incydentalność doskonalenia to kwestia poruszana także w obszarze edukacji. Ujęcie procesowe tego zagadnienia pojawia się jako rekomendacja m.in. w raporcie napisanym przez Danutę Elsner i Krzysztofa Bednarka:

*Przechodzić od okazjonalnych, jednorazowych, niepowiązanych ze sobą form pomocy, do kompleksowego świadczenia usług na rzecz pojedynczych nauczycieli i szkoły jako całości. Jest to proces ze wszech miar pożądanym*²⁹.

²⁸ I Cing – *Księga Przemian*, tłum. W. Józwiak, M. Barankiewicz, K. Ostas, Warszawa 2001, s. 120.

²⁹ Por. D. Elsner, K. Bednarek, *Pomoc doradców metodycznych i konsultantów placówek doskonalenia nauczycieli w opinii jej beneficjentów. Raport końcowy z badań*, Warszawa 2010.

Nowy model wspomagania adresowanego do szkoły jako organizacji uczącej się to przede wszystkim:

uwzględnienie perspektywy całej szkoły postrzeganej holistycznie, rozumianej jako organizacja angażująca różne grupy interesariuszy (uczniowie, nauczyciele, rada pedagogiczna, dyrekcja, rodzice, środowisko lokalne), których różnorodne potrzeby analizowane będą w procesie planowania wsparcia; propozycje działań obejmujące perspektywę różnych podmiotów funkcjonujących w szkole i skoordynowane w taki sposób, aby się wzajemnie wspierały, uzupełniały i stwarzały możliwość realnego wdrożenia nowych treści w środowisku szkolnym³⁰.

Dlatego, aby efekt doskonalenia pracy szkoły został osiągnięty w optymalnym stopniu, kolejne działania w ramach RPW polegają na przełożeniu nowych umiejętności na szkolną praktykę – zgodnie z założeniami projektu oraz z wyznaczonymi celami. Na trzecim etapie RPW Szkolny Organizator Rozwoju Edukacji zaprasza nauczycieli do doświadczania zdobytej w czasie warsztatów oraz szkoleń wiedzy i umiejętności podczas konsultacji indywidualnych i grupowych. Spotkania zaplanowane na terenie szkoły stanowią przestrzeń do wymiany doświadczeń i rozmowy na temat działań sprawdzających się w praktyce.

Etap III RPW – *Pomoc w przełożeniu nowych umiejętności nauczycieli na szkolną praktykę* odbywa się w formie konsultacji indywidualnych i grupowych z SORE. Zgodnie z *Poradnikiem dla beneficjenta* formy te należy rozumieć kolejno jako:

Konsultacje indywidualne – indywidualne spotkania nauczycieli ze szkolnym organizatorem rozwoju edukacji (SORE) lub ekspertem zewnętrznym, dotyczące tematyki objętej wspomaganiem w szkole/przedszkolu; w trakcie konsultacji nauczyciele mogą przedyskutować z SORE (lub ekspertem zewnętrznym) swoje wątpliwości, omówić problemy, przedstawić nowe rozwiązania związane

³⁰ Nowoczesna edukacja..., dok. cyt.

z wdrażaniem do rzeczywistości szkolnej umiejętności nabytych w formach doskonalenia prowadzonego w ramach realizowanego rocznego planu wspomagania (RPW).

Konsultacje grupowe – spotkania grupowe nauczycieli (grupa do 25 osób) z SORE lub ekspertem, dotyczące tematyki objętej wspomaganiem w szkole; w trakcie konsultacji nauczyciele mogą podzielić się swoimi wątpliwościami, wymienić się doświadczeniami i spostrzeżeniami, poszukiwać wspólnie nowych rozwiązań, omówić bieżące problemy związane z wdrażaniem do rzeczywistości szkolnej umiejętności nabytych w formach doskonalenia prowadzonego w ramach realizowanego RPW; konsultacje grupowe prowadzi SORE (lub ekspert), który może pełnić tu rolę konsultanta, mentora lub facilitatora³¹.

W tym miejscu warto zaznaczyć, że konsultacje wypływają z potrzeby omówienia kwestii związanych z wdrażaniem. Odbywają się zatem zgodnie z zapotrzebowaniem nauczycieli na spotkania z SORE. Spotkania mogą zostać udokumentowane w formie karty konsultacyjnej podpisanej przez każdego uczestnika. Zaangażowanie nauczycieli w zorganizowanie i przeprowadzenie działań w ramach wdrażania wiedzy oraz umiejętności zdobytych podczas szkoleń z ekspertem pokazuje, jak istotne jest przekładanie uzyskanych kompetencji na szkolną praktykę.

Niemniej jednak poziom zaangażowania i motywacji nauczycieli to czynniki, które mogą stanowić o powodzeniu zmian wdrażanych w placówkach oświatowych w ramach nowoczesnego systemu wsparcia nauczycieli i szkół, dlatego tak: *Istotne dla wspólnego dobra jest – jak zauważa Albert Einstein – wspieranie jednostek: ponieważ tylko jednostka może wytworzyć nowe idee, które niezbędne są społeczeństwu dla jego ciągłego rozwoju, a także, w istocie, dla uniknięcia wyjałowienia i stagnacji.*

³¹ Poradnik dla beneficjenta, dok. cyt.





Fot. Małgorzata Magda Budzik

5. Ewaluacja, sprawozdanie, rekomendacje

Jak można choć w minimalnym stopniu przysłużyć się nauczaniu? [...]

Samo pytanie, jak być przydatnym, to wkład do służby.

- Idries Shah

„Gdy spytano Anwara, syna Hajjata, dlaczego nigdy nikogo nie krytykuje, odrzekł:
- Z czystego egoizmu. Jeśli ktoś wyciąga na światło dzienne wady sąsiada, może to przynieść korzyść innym mieszkańcom wioski.

Ale jeśli ten, kto krytykuje, nie pokonał w sobie pychy, to krytykując innych, zwiększył tylko własną pychę. A pycha psuje i dlatego nie chcę jej w sobie potęgować. Jestem na to zbyt wielkim egoistą”³².

Wyciąganie na światło dzienne braków, trudności i problemów nie sprzyja rozwojowi. Nawet konstruktywna krytyka nie ma w sobie takiej siły oddziaływania jak pozytywna informacja zwrotna, która zawiera wyszczególnienie i docenienie dobrych elementów pracy oraz wskazanie przestrzeni wymagających szczególnego wsparcia z uwzględnieniem kierunków do dalszego rozwoju³³. Lepiej zatem mówić o obszarach do rozwoju, o wzmacnianiu oraz budowaniu na zasobach, niż koncentrować się na szukaniu słabych punktów. Szczególnie ważne jest to obecnie, kiedy szkoły starają się o uczniów i w ramach kampanii informacyjno-marketingowych wykorzystują różne metody i techniki, mające na celu uzyskanie wysokiego naboru podczas rekrutacji.

³² I. Shah, *Zaczarowana świątynia*, tłum. I. Nowicka, Warszawa 2003, s. 109.

³³ Por. Harvard Business School Press, Jamie O. Harris, *Feedback, czyli informacja zwrotna*, Gliwice 2008.

Ostatni etap realizacji Roczego Planu Wspomagania, podobnie jak pierwszy cechuje wskazanie możliwości rozwojowych objętej wsparciem placówki oświatowej. Sprawozdanie stanowi dokument potwierdzający wykonanie zadań w ramach RPW, jednak jego istotną funkcją jest przedstawienie wniosków oraz rekomendacji do dalszej pracy dla szkoły oraz dla nauczycieli. Punktem wyjścia do opracowania formy sprawozdania zawierającego istotne informacje dot. relacji podjętych działań jest sformułowanie zawarte w *Poradniku dla beneficjenta*:

Po zakończeniu realizacji rocznego planu wspomagania szkoły SORE przeprowadza podsumowanie wdrożenia, a sporządzone sprawozdanie przedstawia dyrektorowi i radzie pedagogicznej. Wspólna refleksja nad sprawozdaniem i płynącymi z niego wnioskami kończy pracę nad daną ofertą doskonalenia nauczycieli prowadzoną w ramach rocznego planu wspomagania szkoły³⁴.

Warte uwagi jest tutaj zdanie zalecające wspólną refleksję nad sprawozdaniem oraz rozważenie wpływających z niego wniosków. Dyskusja nauczycieli stanowić może podstawę do sformułowania rekomendacji. Wyartykułowane wskazówki SORE zamieszcza w dokumencie podsumowującym RPW, jednak ich uwzględnienie w planowaniu pracy pozostaje w gestii grona pedagogicznego.

Sprawozdanie może posiadać następującą strukturę: nagłówek, obszar wsparcia, nazwa placówki oświatowej, dane adresowe, czas realizacji, informacja o szkole w kontekście przeprowadzonej diagnozy potrzeb rozwojowych, działania zrealizowane w zakresie określenia obszarów do rozwoju, działania zrealizowane w zakresie doskonalenia nauczycieli, przełożenie nowych umiejętności na szkolną praktykę, realizatorzy RPW, osoby korzystające ze wspomagania w ramach

³⁴ *Poradnik dla beneficjenta*, dok. cyt.

projektu, efekty zrealizowanych działań, wnioski z przeprowadzonych działań oraz rekomendacje do dalszej pracy.

Informacje zawarte w sprawozdaniu znajdują potwierdzenie w ankietach z przebiegu procesu wsparcia. Badaniem zostają objęci zarówno nauczyciele, jak również dyrektorzy wspomaganych placówek. Jeden typ ankiet dotyczy drugiego etapu RPW tj. doskonalenie pracy nauczycieli, drugi kwestionariusz ujmuje zaś całość zadań, tj. od diagnozy do sprawozdania. Ważne, aby ankietowanie objęło wszystkich uczestników, którzy deklarowali udział w projekcie. Dzięki temu uzyskane dane są wiarygodne i dają pełny obraz otrzymanego wsparcia.

Podsumowując, warto zwrócić uwagę na dwa aspekty. Pierwszy dotyczy korelacji danych zwartych w sprawozdaniu z podstawowymi założeniami nowego systemu wsparcia:

Wsparcie ma być adresowane do szkoły lub placówki oświatowej, nie zaś do poszczególnych osób lub grup takich jak dyrektor czy nauczyciele. [...] Wsparcie ma wspomagać szkołę w rozwiązywaniu własnych problemów, nie zaś wyręczać ją w ich rozwiązywaniu. [...] Wsparcie ma być wynikiem analizy indywidualnej sytuacji szkoły i odpowiadać na jej specyficzne potrzeby³⁵.

Natomiast drugi aspekt wskazuje na różnice pomiędzy sprawozdaniem z działań w ramach realizacji RPW, a raportem z ewaluacji zewnętrznej i/lub wewnętrznej placówki oświatowej, choć jeden i drugi dokument w swym założeniu ma służyć rozwojowi szkoły:

raport, podobnie jak narzędzia badawcze, pełni istotną, ale jedynie służebną rolę wobec zasadniczego celu ewaluacji, jakim jest rozwój badanych szkół/ placówek oraz całego systemu oświaty w Polsce poprzez dostarczenie wiarygodnych i użytecznych danych³⁶.

³⁵ Wszechnica Uniwersytetu Jagiellońskiego, *Raport z pilotażowej diagnozy szkół*, [w:] *Nowe formy wspomagania szkół*, z. 2, red. D. Czerwonka, Warszawa 2012, s. 24.

³⁶ T. Kasprzak, *Ewaluacja dla rozwoju. Raport jako dialog*, [w:] *Jak być jeszcze lepszym? Ewaluacja w edukacji*, red. G. Mazurkiewicz, Kraków 2012, s. 169.

II. Rozdział drugi – DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCY WSPARCIEM

1. Dyrektor – status, kwalifikacje, zatrudnienie, doskonalenie

Czy więc jest, czy nie jest prawdą, że wszyscy chcą władzy?

- Leszek Kołakowski

„Były brytyjski kanclerz, gdy go w telewizji zapytano, czy chciałby być premierem, powiedział z niejakim zdziwieniem: *przecież każdy chciałby być premierem*. To mnie z kolei zdziwiło, ponieważ wcale nie sędzę, że każdy chciałby być premierem; jest mnóstwo ludzi, którzy bynajmniej o takiej posadzie nie marzą – nie dlatego, że i tak nie mają szans, że to ‘kwaśne winogrona’, ale dlatego, że uważaliby tę robotę za okropną: wielkie zawracanie głowy, ciężka odpowiedzialność, z góry wiadomo, że człowiek będzie bez przerwy wystawiony na ataki, ośmieszanie, że będą mu przypisywali najgorsze intencje itd.”³⁷.

Refleksję sformułowaną przez Leszka Kołakowskiego na temat sprawowania władzy odnieść można również do funkcji dyrektora szkoły. Bywa tak, że w okresie kończącym jego kadencję wzmagają się pełne nadziei głosy – szczególnie wyraźnie słyszalne w kularowych rozmowach nauczycieli w pokoju nauczycielskim, bądź na korytarzach podczas przerw – o konieczności zmiany na stanowisku dotychczasowego dyrektora.

Posiłkując się myślą brytyjskiego kanclerza, zapewne zasadniczym motywatorem owych potrzeb jest głęboko skrywana fantazja – *przecież każdy chciałby być dyrektorem*. Jak pokazuje jednak praktyka do konkursów na stanowisko dyrektora szkoły zgłasza się tylko niewielki odsetek pedagogów, którzy uzyskali kwalifikacje w zakresie zarządzania oświatą.

Nie chodzi w tym miejscu bynajmniej o diagnozowanie owej sytuacji, zależnej od wielu różnorodnych czynników, ale o zastanowienie się nad

³⁷ L. Kołakowski, *Mini wykłady o maxi sprawach*, Kraków 2009, s. 9.

statusem, kwalifikacjami, zatrudnieniem oraz doskonaleniem dyrektora szkoły. Refleksja nad tymi kwestiami pozwoli bowiem w pewnym zakresie odpowiedzieć na dwa pytania: kim jest dyrektor szkoły oraz na czym polega jego władza, którą – jak się okazuje – *przecież nie każdy chciałby mieć*.

Mając na myśli status dyrektora szkoły poruszyć wypada przede wszystkim aspekt prawny z wyłączeniem społecznego, czy kulturowego kontekstu. Przedstawienia wymagają takie zagadnienia jak m.in. zadania, obowiązki oraz uprawnienia wynikające z przepisów obowiązującego prawa oświatowego oraz prawa pracy. Przytoczyć trzeba tutaj dwa podstawowe dokumenty. Pierwszy z nich to zapis art. 7 Karty Nauczyciela:

Szkołą kieruje dyrektor, który jest jej przedstawicielem na zewnątrz, przełożonym służbowym wszystkich pracowników szkoły, przewodniczącym rady pedagogicznej³⁸.

Status dyrektora opisuje również Ustawa o systemie oświaty z 7 września 1991 r. W tym miejscu istotne jest brzmienie art. 39:

1. Dyrektor szkoły lub placówki w szczególności:

- 1) kieruje działalnością szkoły lub placówki i reprezentuje ją na zewnątrz,*
- 2) sprawuje nadzór pedagogiczny, z zastrzeżeniem art. 36 ust. 2,*
- 3) sprawuje opiekę nad uczniami oraz stwarza warunki harmonijnego rozwoju psychofizycznego poprzez aktywne działania prozdrowotne,*
- 4) realizuje uchwały rady szkoły lub placówki oraz rady pedagogicznej, podjęte w ramach ich kompetencji stanowiących,*
- 5) dysponuje środkami określonymi w planie finansowym szkoły lub placówki zaopiniowanym przez radę szkoły lub placówki i ponosi odpowiedzialność za ich prawidłowe wykorzystanie, a także może organizować administracyjną, finansową i gospodarczą obsługę szkoły lub placówki,*
- 6) wykonuje inne zadania wynikające z przepisów szczególnych,*
- 7) współdziała ze szkołami wyższymi oraz zakładami kształcenia nauczycieli w organizacji praktyk pedagogicznych,*
- 8) odpowiada za właściwą organizację i przebieg sprawdzianu i egzaminów, o których mowa w art. 9 ust. 1, przeprowadzanych w szkole lub placówce,*

³⁸ Ustawa z 26 stycznia 1982r. – Karta Nauczyciela (Dz. U. z 2006r., Nr 97, poz. 674 z późn. zm.)

9) stwarza warunki do działania w szkole lub placówce: wolontariuszy, stowarzyszeń i innych organizacji, w szczególności organizacji harcerskich, których celem statutowym jest działalność wychowawcza lub rozszerzanie i wzbogacanie form działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej szkoły lub placówki³⁹.

Dyrektor przyjmuje na siebie szereg obowiązków, które znajdują się na kilku płaszczyznach: administracyjnej, kadrowej, finansowej oraz dydaktycznej. Jego sytuacja prawna, organizacyjna oraz funkcjonalna ma złożony charakter, który dodatkowo kształtuje ważny czynnik tj. jego relacja z organem prowadzącym szkołę⁴⁰. Ową wielowymiarowość ukazuje rycina opracowana przez Izabelę Bednarską-Wnuk:

Ryc. 4. Usytuowanie dyrektora szkoły publicznej w strukturach oświatowych⁴¹



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bednarska-Wnuk, 2010.

³⁹ Ustawa z 7 września 1991r. o systemie oświaty (Dz. U. z 2004r., Nr 256, poz. 2572 z późn. zm.).

⁴⁰ Por. T. Komorowski, *Dyrektor szkoły – pracodawca, menedżer, pracownik*, Poznań 2008, s. 24-33 oraz J. Jagielski *Status prawny dyrektora szkoły. Ekspertyza prawna*. Online. Protokół dostępu: <http://www.ore.edu.pl/strona-ore/phocadownload/EFS/nadzor_III/ekspertyza%20prawna%20dotyczna%20nadzoru%20pedagogicznego.pdf>. [1.07.2013].

⁴¹ I. Bednarska-Wnuk, *Zarządzanie szkołą XXI wieku*, Warszawa 2010, s. 34.

Kwalifikacje, jakie powinna spełniać osoba zajmująca stanowisko dyrektora szkoły również zostały dokładnie określone w aktach prawnych systemu oświaty. Wymagania dla osób będących nauczycielem mianowanym lub dyplomowanym są następujące: ukończone studia magisterskie, przygotowanie pedagogiczne, kwalifikacje do zajmowania stanowiska nauczyciela w danej placówce edukacyjnej, ukończone studia wyższe lub/i podyplomowe lub/i kurs kwalifikacyjny z zakresu zarządzania / zarządzania oświatą oraz pięć lat stażu pracy na stanowisku nauczyciela. Natomiast kwalifikacje oczekiwane od osoby niebędącej nauczycielem to: ukończone studia magisterskie oraz studia wyższe lub/i podyplomowe lub/i kurs kwalifikacyjny z zakresu zarządzania / zarządzania oświatą, pięć lat stażu pracy, w tym min. dwa lata pracy na stanowisku kierowniczym⁴².

Obsada pracownika na stanowisko dyrektora szkoły następuje w drodze konkursu⁴³. W procesie wyłonienia najlepszego kandydata brane są pod uwagę m.in. następujące dokumenty z oferty złożonej przez ubiegających się o ten wakat: uzasadnienie przystąpienia do konkursu, koncepcja funkcjonowania i rozwoju szkoły, opis przebiegu pracy zawodowej oraz ocena pracy. Jak zauważa Tadeusz Komorowski:

Procedura powołania na stanowisko dyrektora szkoły (placówki) publicznej (ale tylko prowadzonej przez organ państwowy lub samorządowy) wymaga ogłoszenia i rozstrzygnięcia przez publiczny organ prowadzący konkurs na to stanowisko⁴⁴.

⁴² Por. I. Bednarska-Wnuk, *Zarządzanie szkołą...*, dz. cyt., s. 31 oraz A. Pery (2012). Status dyrektora szkoły. Poradnik dla samorządów i dyrektorów szkół. Online. Protokół dostępu: <www.ore.edu.pl/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=108:status-dyrektora&Itemid=1177>.[19.07.2013].

⁴³ Zob. K. Piwowar-Sulej, *Zarządzanie personelem nauczycielskim w oświacie*, Warszawa 2009, s. 54-56.

⁴⁴ Por. T. Komorowski, *Dyrektor szkoły...*, dz. cyt., s. 279.

Powierzenie stanowiska dyrektora szkoły wymaga od nauczyciela zgłaszającego swą kandydaturę w konkursie spełnienia wielu wymagań. Nie oznacza to jednak, że po pozytywnej weryfikacji jest on zwolniony od doskonalenia swoich kompetencji oraz stałego podnoszenia kwalifikacji. Powołany dyrektor, chcąc zwiększyć lub utrzymać zastaną efektywność funkcjonowania szkoły w różnych obszarach musi stale się doksztalać.

Mowa tu m.in. o awansie zawodowym dyrektora w stopniu nauczyciela mianowanego, korzystaniu z oferty placówek, które są powołane w celu wspierania działalności dyrektorów oraz ich szkół na poziomie lokalnym, wojewódzkim oraz centralnym. Szczególnie ważne jest kształcenie ustawiczne, które: *staje się priorytetem polityki oświatowej każdego państwa pragnącego uczestniczyć w ogólnościatowym programie społecznego rozwoju*⁴⁵.

Ryc. 5. Formy doskonalenia dyrektora szkoły⁴⁶



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Pery, 2012.

⁴⁵ Zob. A. Pery (2012). *Status dyrektora szkoły...*, dok. cyt.

⁴⁶ Tamże.

2. Sylwetka dyrektora wspomagającego doskonalenie

Muśnięcie motylego skrzydła zmienia drogę gwiazd
porzekadło zen

„Pewnego ranka Ryokan, który zebrał z miseczką w ręce, wszedł przypadkiem do domu, gdzie panowała niezgoda. Pan bez przerwy łajał służących, którzy z kolei gderali na niego. Mąż i żona spędzali czas na kłótniach. Dzieci prowokowały swoich rodziców, a ci je karali. Słowem, panowała tam ostra, przesycona nienawiścią atmosfera. Ryokan, wbrew swoim zwyczajom, poprosił o gościnę. Wskazano mu kąt na podłodze. Został w tym domu przez szereg dni. [...] Był tam – uśmiechnięty, spokojny. Żył według zasad dobroci, łagodności i miłości. I oto, krok po kroku, klimat tego domu zaczął się zmieniać”⁴⁷.

Jaki dyrektor, taka szkoła – jaka szkoła, taki dyrektor. Można tutaj obserwować analogiczną konstrukcję do funkcjonowania naczyń połączonych. I choć nie jest to reguła, to obserwacje relacji panujących w placówkach oświatowych zdają się powyższe stwierdzenie potwierdzać.

Niezależnie od zrozumienia przez dyrektora jego roli w budowaniu kultury organizacyjnej szkoły, warto zatrzymać się nad pytaniami:

*Co się stanie, jeśli nic nie zrobisz w omawianej sprawie? Jak będzie wyglądało twoje życie, kiedy nie zdecydujesz się na przejście przez omawianą zmianę? Jak będzie wyglądała twoja praca, na ile będzie skuteczna, przyjazna, atrakcyjna? Jak będą wyglądały twoje relacje z bliskimi, współpracownikami? Co stanie się po kolejnym roku?*⁴⁸.

Pytania te – związane z techniką odwróconego celu – mają szczególne znaczenie w obszarze związanym z planowaniem i organizowaniem doskonalenia nauczycieli oraz pracy szkoły.

⁴⁷ H. Brunel, *Budda i kwiat*, tłum. M. Pluta, s. 249-250.

⁴⁸ Zob. J. Kordziński, *Dyrektor szkoły jako coach*, „Dyrektor Szkoły” 2013, nr 4, s. 26.

Jak podaje jedno z pism oświatowych, co trzeci nauczyciel nie podnosi swoich kwalifikacji zawodowych⁴⁹. Oznacza to, że nie uczestniczy w zewnętrznych formach doskonalenia zawodowego. Sytuację wzmacnia postawa organu prowadzącego, który nie analizuje potrzeb rozwojowych podlegających mu placówek oświatowych. Ponadto: *placówki do tego powołane w znacznej części nie realizują obowiązkowych zadań*⁵⁰.

Odpowiedzią na potrzeby szkół są nowelizacje Ministra Edukacji Narodowej w sprawie: placówek doskonalenia nauczycieli, szczegółowych zasad działania bibliotek pedagogicznych oraz szczegółowych zasad działania publicznych poradni psychologiczno-pedagogicznych, w tym publicznych poradni specjalistycznych. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 26.10.2012 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli⁵¹ wskazuje m.in. na zadania:

- 1) *organizowanie i prowadzenie wspomagania szkół i placówek, polegającego na zaplanowaniu i przeprowadzeniu działań mających na celu poprawę jakości pracy szkoły lub placówki w zakresie określonym w § 15 ust. 1 i 2 lub innym wskazanym przez szkołę lub placówkę, wynikającym z potrzeb szkoły lub placówki, obejmującego:*
 - a) *pomoc w diagnozowaniu potrzeb szkoły lub placówki,*
 - b) *ustalenie sposobów działania prowadzących do zaspokojenia potrzeb szkoły lub placówki,*
 - c) *zaplanowanie form wspomagania i ich realizację,*
 - d) *wspólną ocenę efektów i opracowanie wniosków z realizacji zaplanowanych form wspomagania*⁵².

⁴⁹ Informacja pochodzi z kontroli NIK, która objęła lata szkolne 2009/2010 oraz 2010/2011. Zob. *Co trzeci nauczyciel nie podnosi swoich kwalifikacji*, „Dyrektor Szkoły” 2012, nr 12, s. 8.

⁵⁰ Tamże.

⁵¹ Dz. U. poz. 1196. Rozporządzenie weszło w życie 31.10.2012 r., z wyjątkiem § 1 pkt 5, który zacznie obowiązywać 1.01.2016 r. Zob. A. Piszko, *Zmiana przepisów dotyczących placówek doskonalenia nauczycieli*, „Dyrektor Szkoły” 2013, nr 3, s. 70.

⁵² Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 26.10.2012 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli, s. 3.

Równolegle realizowane są projekty na rzecz nowego systemu wspomagania pracy szkół, w tym: projekt systemowy MEN *Wzmocnienie systemu wspierania szkół ze szczególnym uwzględnieniem doskonalenia nauczycieli i doradztwa metodycznego*, projekt systemowy ORE *System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół* oraz powiatowe projekty konkursowe *Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół*.

Na tak pobieżnie zarysowanym tle rysuje się sylwetka dyrektora wspomagającego doskonalenie. Trafne jest tutaj zdanie Danuty Rodziejewicz:

*dyrektor to motor rozwoju szkoły lub, jeśli to zakompleksiona jednostka, wielki hamulcowy, ale o takich nie mam zamiaru pisać*⁵³.

Mówiąc zatem o dyrektorskiej szkole rozumianej jako organizacja ucząca się wskazać trzeba na następujący zakres kompetencji i kwalifikacji:

- osobiste mistrzostwo,
- umiejętność kierowania emocjami,
- wywieranie wpływu: budowanie zaangażowania i motywowanie,
- zarządzania czasem i efektywnością,
- zarządzanie konfliktem: mediacje i negocjacje⁵⁴.

*Taki dyrektor może ze swoimi ludźmi góry przenosić. Odniesie sukces, towarzysząc swoim nauczycielom w osiągnięciu mistrzostwa zawodowego*⁵⁵.

⁵³ D. Rodziejewicz, *Doskonalenie zawodowe nauczycieli i związane z tym powinności dyrektora szkoły*, „Dyrektor Szkoły” 2013, nr 1, s. 50.

⁵⁴ Zob. P. M. Senge, *Pięta dyscyplina...*, dz. cyt.; D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, tłum. A. Jankowski, Poznań 2007; R. B. Cialdini, *Wywieranie wpływu...*, dz. cyt.

⁵⁵ D. Rodziejewicz, *Doskonalenie...*, art. cyt., s. 50-51.

3. Rola i zadania dyrektora w zarządzaniu wspomaganiami

Dowódca jest filarem podtrzymującym państwo.
Jeżeli jest wszechstronnie utalentowany, państwo będzie silne.
- Sun Tzu

„Kto przed walką uznaje w świątyni przodków, że zostanie zwycięzcą, doszedł do wniosku, że większość czynników działa na jego korzyść. Kto przed walką uznaje w świątyni przodków, że poniesie klęskę, odkrył, że na jego korzyść działa niewiele czynników. Jeżeli ten, kto odkrył, że większość czynników działa na jego korzyść, odniesie zwycięstwo, a ten, kto odkrył, że niewiele czynników działa na jego korzyść, poniesie klęskę, to co dopiero z tym, kto odkrył, że nic nie działa na jego korzyść? Oceniając z takiej perspektywy, można określić, kto poniesie porażkę, a kto zwycięży”⁵⁶.

Dyrektor działa jak dowódca. W zasadzie to na jego barkach ciąży odpowiedzialność za rozwój szkoły. Jeżeli podejmuje przemyślane i wyważone decyzje w zakresie doskonalenia swojej kadry, to uzyskane przez nauczycieli kompetencje i kwalifikacje w prostej linii przekładają się na osiągnięcia uczniów. Dzięki temu szkoła rośnie w siłę.

Cechą każdego dobrego dowódcy jest dzielność. Zatem, aby jego dzieło – dowodzenie było wartościowe i przynosiło zamierzone efekty, w pierwszej kolejności musi zostać dokonane rozpoznanie. Właściwa diagnoza i nazwanie potrzeb pozwalają mądrze dobrać i ukierunkować działania w zakresie kompleksowego wsparcia rozwoju szkoły i nauczycieli.

⁵⁶ Sun Tzu, Sun Pin, *Sztuka wojny*, tłum. D. Bakałarz, Gliwice 2004, s. 62.

Dyrektor placówki oświatowej, w której wdrażany jest *System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół* odgrywa kluczową rolę. Zgodnie z wytycznymi Ośrodka Rozwoju Edukacji w Warszawie do zadań dyrektora szkoły w ramach realizacji Rocznych Planów Wspomagania należy w szczególności:

zdiagnozowanie potrzeb szkoły – we współpracy z SORE; określenie obszaru do rozwoju – wspólnie z radą pedagogiczną, we współpracy z SORE; przygotowanie rocznego planu wspomagania (dokument ten może być tożsamy z planem nadzoru pedagogicznego w zakresie dotyczącym doskonalenia nauczycieli i planowania rozwoju szkoły) – we współpracy z SORE i radą pedagogiczną; aktywny udział w zaplanowanych formach doskonalenia, konsultacjach; wdrażanie nowych umiejętności i wypracowanych procedur; udzielanie informacji zwrotnej; udział w podsumowaniu podjętych działań; czuwanie nad tym, aby wspomaganie wpisywało się w działania szkoły i organizację pracy szkoły; motywowanie pracowników; udostępnienie sal i sprzętu; włączenie badania efektów wspomagania do ewaluacji wewnętrznej (po zakończeniu realizacji RPW)⁵⁷.

Zarządzanie procesem wspomagania pozwala mówić o profilu podstawowych kompetencji dyrektora szkoły. Przede wszystkim ważną umiejętnością jest definiowanie potrzeb osób, które zostaną objęte wspomaganie. Następnie powiedzieć trzeba o biegłości w zarządzaniu czasem i zasobami, co w efekcie pozwala na efektywne planowanie, realizowanie, monitorowanie i ewaluowanie zadań⁵⁸.

Nie bez znaczenia są również takie kwestie jak m.in. kompetencje osobiste oraz interpersonalne (komunikatywność), umiejętność pracy zespołowej i pracy koncepcyjnej (zarządzanie przez cele), a także postawa nacechowana otwartością i zaangażowaniem (zarządzanie emocjami).

⁵⁷ M. Hajdukiewicz, *Rola i zadania dyrektora szkoły lub przedszkola*. Online. Protokół dostępu: <http://www.ore.edu.pl/strona-ore/index.php?option=com_content&view=article&id=2385&Itemid=1723>. [22.10.2013].

⁵⁸ Por. *Profil kompetencji pracownika systemu wspomaganie*, w: *Nowoczesna edukacja...*, dok. cyt.

Rola dyrektora szkoły w zarządzaniu wspomaganiem oraz najistotniejsze zadania podejmowane przez niego w roku szkolnym 2012/2013 w ramach realizacji RPW przedstawiają się następująco⁵⁹.

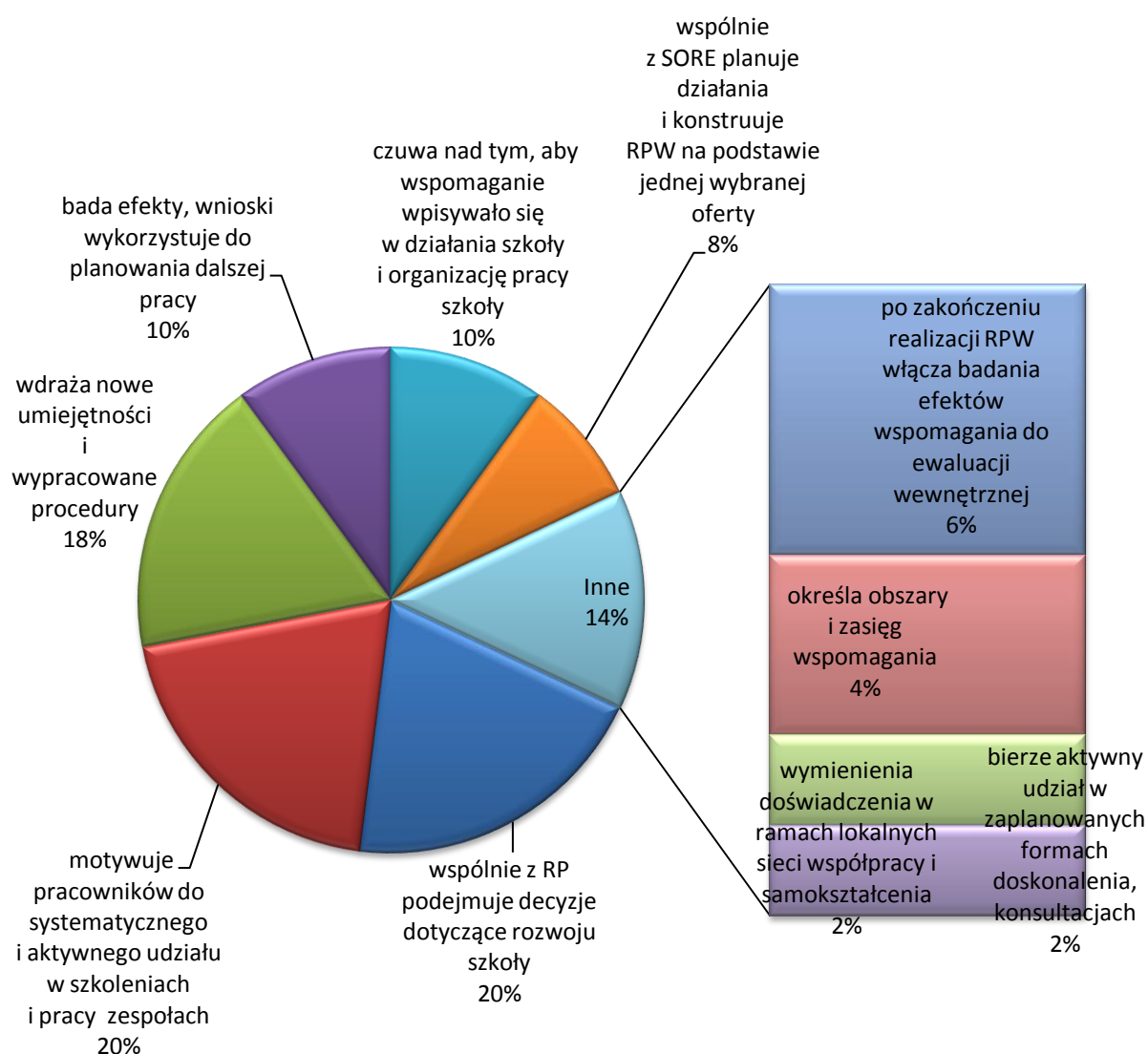
Największy nacisk położony zostaje na trzy spośród trzynastu zadań, istotnych w kompleksowym wsparciu. Dotyczą one procesu podejmowania decyzji, motywowania oraz wdrażania. Rozwój szkoły jest zatem kwestią priorytetową, a decyzje w tym zakresie podejmowane są demokratycznie. Dyrektor wspólnie z Radą Pedagogiczną ustanawiają kluczowe kwestie dotyczące doskonalenia pracy szkoły i nauczycieli. Następnie dyrektor przejmuje inicjatywę i wdraża nie tylko nowe umiejętności i wypracowane procedury, ale również strategie budowania zaangażowania pracowników.

Przedstawione dane korelują z dwoma informacjami. Ankietowani dyrektorzy szkół ponadgimnazjalnych widzą potrzebę stałego podnoszenia kwalifikacji zawodowych przez nauczycieli (80% respondentów). Natomiast, oceniając aspiracje nauczycieli w zakresie wsparcia pracy szkoły poprzez doskonalenie zawodowe, 20% odpowiedzi dyrektorów wskazuje na wysoki poziom, zaś 80% badanych zaznacza poziom zróżnicowany z przewagą wysokich aspiracji.

Mało istotne z punktu widzenia zarządzania wspomaganiem okazują się być następujące zadania: udział w podsumowaniu podjętych działań, udzielanie informacji zwrotnej oraz udostępnianie pomieszczeń i sprzętu do realizacji szkoleń, konsultacji.

⁵⁹ Kwestionariusz ankiety dla dyrektora nt. *Zbadanie jakości wsparcia rozwoju szkoły w zakresie doskonalenia nauczycieli*. Ankieta służyła ocenie przez dyrektorów dziesięciu typów szkół ponadgimnazjalnych na terenie województwa małopolskiego realizacji 2. etapu RPW: „Doskonalenie pracy nauczycieli” (warsztaty, spotkania grupowe) w projekcie dot. wsparcia rozwoju szkół ponadgimnazjalnych poprzez wdrożenie kompleksowego systemu doskonalenia nauczycieli.

Ryc. 6. Zadania dyrektora szkoły



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ore.edu.pl.

4. Współpraca dyrektora z SORE w kierowaniu zmianą

Kiedy zatrzymasz się nad kałużą, w pierwszej chwili nic nie zauważysz.

Jeżeli jednak będziesz cierpliwy, po kilku minutach kałuża nagle ożyje.

- Peter Michael Senge

„Jeżeli wrzucisz żabę do garnka z wrzącą wodą, płaz natychmiast rzuci się do ucieczki. Jeśli jednak umieścisz zwierzę w naczyniu z wodą o temperaturze pokojowej i nie będziesz go płoszył, nie będzie próbowało wydostać się z pułapki. Kiedy postawisz garnek na kuchence i będziesz powoli zwiększał temperaturę wody, stanie się coś bardzo interesującego. Na początku [...] żaba w ogóle nie zareaguje. [...] Wraz z dalszym wzrostem temperatury będzie jednak coraz bardziej oszołomiona, aż w końcu nie będzie mogła wydostać się z garnka, kiedy woda stanie się zbyt gorąca. Mimo braku ograniczeń utrudniających ucieczkę z naczynia płaz pozostanie w wodzie i ugotuje się żywcem”⁶⁰.

Bynajmniej we współpracy SORE i dyrektora nie chodzi o to, aby podkreślać sobie wzajemnie gaz pod wodą i doprowadzać ją stopniowo do wrzenia. Ugotowany dyrektor plus ugotowany SORE równa się ugotowane wspomaganie. Tak w skrócie można przedstawić równanie, które po zsumowaniu daje odpowiedź na pytanie: *Co robić, aby się wspierać?*

W psychologii istnieje zjawisko zwane efektem pierwszeństwa. Informacja uzyskana w pierwszej kolejności stanowi punkt odniesienia dla kolejnych danych, które docierają do odbiorcy. Stąd tłumaczy się wagę pierwszego spotkania, mającego wpływ na formowanie się dalszych relacji. Podobnie jest w przypadku współpracy na linii dyrektor szkoły – Szkolny Organizator Rozwoju Edukacji, którą rozpoczyna spotkanie diagnostyczne.

⁶⁰ P. M. Senge, *Piąta dyscyplina...*, dz. cyt., s. 39-40.

Zanim jednak będzie mowa o spotkaniu wywiadowczym SORE z dyrektorem szkoły, mającym na celu diagnozę potrzeb rozwojowych wybranej placówki oświatowej, warto przyjrzeć się w tym miejscu sylwetce i roli Szkolnego Organizatora Rozwoju Edukacji. SORE jest to:

osoba, która pracuje na rzecz szkoły [...]. Osoba ta jest odpowiedzialna za prowadzenie oferty doskonalenia wybranej przez szkołę. Szkolny organizator rozwoju edukacji jest zewnętrznym konsultantem zatrudnionym w ramach projektu przez powiatowego koordynatora. Wspiera szkołę i dyrektora, towarzysząc oraz służąc pomocą na kolejnych etapach realizacji planu wspomagania. Do jego zadań należy nawiązanie kontaktu ze szkołą, przedstawienie dyrektorowi pakietu dostępnych w projekcie ofert doskonalenia, przybliżenie i omówienie zasad, na jakich opiera się nowy system. Po uruchomieniu projektu SORE odpowiada za jego prawidłową realizację. Komunikuje się i buduje relacje ze szkołą, pozostając w stałym kontakcie z jej dyrektorem i pracownikami zaangażowanymi w realizację rocznego planu wspomagania. Swoje działania realizuje bezpośrednio w szkole, którą wspiera⁶¹.

Główne założenia dotyczące roli i zadań SORE w nowym systemie procesowego wspomagania szkół zostały wypracowane zgodnie z koncepcją Ośrodka Rozwoju Edukacji w Warszawie.

W przytoczonym passusie kilka kwestii wymaga omówienia. Przede wszystkim powiedzieć trzeba, że SORE: *stanowią nową grupę zawodową działającą w obszarze edukacji*⁶². Na uwagę zasługuje także nazwanie SORE: *zewnętrznym konsultantem*. Użyty epitet oznacza, że nie jest on w żaden sposób związany ze szkołą, którą wspiera, znajduje się poza obrębem diagnozowanej i wspieranej społeczności szkolnej. Zamysł wydaje się słuszny, pozwala bowiem na zachowanie obiektywizmu oraz na

⁶¹ D. Czerwotka, D. Granoszeńska-Babiańska, *Wspomaganie rozwoju szkół – projekt systemowy*, „Dyrektor Szkoły” 2012, nr 7.

⁶² M. Budzik, *SORE w szkole. Między teorią a praktyką*, „Gazeta na Targi Edukacja”, oprac. red. „Gazety Szkolnej Aktualności”, Kielce 2013, s. 2.

budowanie autonomicznych relacji z placówką. Z kolei rozumienie wyrazu: *konsultant* pozwala zasięgnąć informacji w zakresie jego etymologii. Leksem pochodzi od łacińskiego czasownika *consulere* – *radzić (się)*. Zatem można powiedzieć, że główny nacisk położony zostaje tutaj na doradztwo, udzielanie wskazówek, wyrażanie opinii⁶³.

Przedstawione fakty prowokują dwa zasadnicze pytania:

Czego SORE nie robi? oraz Co robi SORE?. W przypadku pierwszego pytania można jednoznacznie stwierdzić, że SORE: nie zmienia szkoły, nie rządzi, nie szuka problemów i słabych stron, nie określa priorytetów placówki, nie podejmuje decyzji za dyrektora i nauczycieli, nie ocenia. W odniesieniu do drugiego pytania praktyka pozwala na zaakcentowanie następujących zadań SORE: prowadzenie dialogu, aktywne słuchanie, udzielanie informacji zwrotnej, zaangażowanie, wsparcie, pomaganie w diagnozie oraz we wdrażaniu nowej wiedzy i umiejętności do praktyki szkolnej⁶⁴.

Mając na względzie powyższe założenia, nadmienić wypada, że w kontekście pierwszego etapu realizacji Roczego Planu Wspomagania SORE ma do wykonania bardzo ważne zadanie. W pierwszej kolejności dokonuje diagnozy potrzeb placówki oświatowej. Kluczową osobą pomocną przy wprowadzeniu w szkole zmiany jest dyrektor. Zanim zatem Szkolny Organizator Rozwoju Edukacji spotka się z Radą Pedagogiczną, a później z wyłonionym z niej Zespołem Zadaniowym musi przeprowadzić rozmowę z dyrektorem w celu zebrania istotnych informacji o szkole. Spotkanie, aby przyniosło wymierne efekty powinno zawierać kilka zasadniczych elementów m.in. przedstawienie się SORE, omówienie roli i procesu wsparcia oraz zakresu odpowiedzialności ze strony SORE za planowanie

⁶³ W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych*, Warszawa 2000.

⁶⁴ M. Budzik, *SORE w szkole...*, art. cyt.

i wdrożenie RPW w placówce, nakreślenie zadań szkoły oraz dyrektora i nauczycieli w projekcie oraz ustalenie zasad współpracy.

Najistotniejszym momentem wizyty SORE u dyrektora jest dyskurs na temat konkretnych potrzeb diagnozowanej placówki. Struktura takiej rozmowy stanowi efekt wcześniejszych przemyśleń SORE dotyczących określonej szkoły i może zostać opracowana w oparciu o różne techniki i narzędzia. Szerokie możliwości w tym zakresie udostępnia coaching indywidualny (osobisty). Zastosowanie metod coachningowych w oświacie nie jest szeroko praktykowane, zyskuje jednak wielu zwolenników⁶⁵. Efekty tak podjętych działań są cenne i zachęcają do niestandardowego podejścia, dzięki któremu: *Coaching buduje szacunek, odpowiedzialność, dobrą komunikację [...], umiejętność uczenia się, poczucie sensu*⁶⁶.

Godną uwagi próbę opisu budowania relacji SORE – dyrektor warto oprzeć na przykładzie zastosowania w praktyce modelu GROW oraz metody Filary Wsparcia. Zaproponowane techniki pozwalają SORE w prosty sposób zdiagnozować dotychczasowe doświadczenia placówki w zakresie jej działań rozwojowych. Przy czym ryzykowne jest trzymanie się jednego obranego sposobu i przygotowanego na jego podstawie scenariusza rozmowy bez uwzględniania specyfiki kontekstu sytuacji komunikacyjnej m.in. sygnałów płynących z płaszczyzny niewerbalnej komunikacji interpersonalnej. Mając to na uwadze SORE jako nadawca winien elastycznie dostosować się do swojego odbiorcy, czyli dyrektora, uwzględniając jego określone potrzeby ujawniające się podczas bezpośredniej wymiany informacji. Warto zatem pamiętać o tym, że:

⁶⁵ Por. J. Parzeniowska, W. Serkowska, *Coaching – nowe słowo na określenie znanej metody*, „Edukacja i Dialog” 2005, nr 8, s. 62-66.

⁶⁶ J. Żukowska, B. Marciniak, *Zastosowanie coachingu i narzędzi coachingowych w oświacie*, „Dyrektor Szkoły” 2013, nr 1, s. 29-35.

posługujemy się przekazami niejednorodnymi, w których nadawanie informacji i jej odbiór następuje równocześnie na kilku płaszczyznach i trudno właściwie byłoby znaleźć przykłady czystych komunikatów mówionych, tzn. takich, w których mielibyśmy do czynienia tylko z kodem językowym⁶⁷.

Można powiedzieć, że w pewnym stopniu w lingwistyczną perspektywę Mariana Bugajskiego wpisują się słowa twórcy coachingu zorientowanego na efektywność. John Whitmore, definiując coaching, kładzie nacisk na relacje pomiędzy interlokutorami:

Coaching daje rezultaty w głównej mierze z powodu związku pomiędzy coachem a osobą coachowaną, opartego na wsparciu, oraz dzięki sposobowi i stylowi stosowanej komunikacji. Osoba coachowana dowiaduje się różnych rzeczy nie od coacha, lecz wydobywa je z głębi siebie dzięki pobudzającym działaniom coacha⁶⁸.

Przygotowanie diagnozy szkoły, której zostanie udzielone wsparcie wymaga od SORE m.in. umiejętności komunikacyjnych w zakresie budowania relacji z dyrektorem za pomocą m.in. działania pytaniami⁶⁹.

Stosując zaproponowane techniki dobrze jest kierować się kryterium adekwatności, użyteczności oraz efektywności. Sekwencje pytań zadawane zgodnie z planem aż do momentu całkowitego wyczerpania tematu mogą przynieść skutek odwrotny do zamierzonego. Najczęściej używane wzorce rozmowy, nie zawsze są wzorcami najlepszymi. Warto, aby na pierwsze pytanie: *Po co pytać?* odpowiedziała osoba pytająca – Szkolny Organizator Rozwoju Edukacji⁷⁰.

⁶⁷ Zob. M. Bugajski, *Język w komunikowaniu*, Warszawa 2006.

⁶⁸ Zob. J. Whitmore, *Coaching – trening efektywności*, Warszawa 2011.

⁶⁹ Zob. Zob. M. Adams, *Myślenie pytaniami*, Warszawa 2012.

⁷⁰ Zob. T. Stoltzfus, *Sztuka zadawania pytań w coachingu*, Wrocław 2012.

Ryc. 7. Spotkanie diagnostyczne z dyrektorem – model GROW



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Whitmore, 2011.

Ryc. 8. Spotkanie diagnostyczne z dyrektorem – Filary Wsparcia



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bennewicz, 2011.

Znaczenie współpracy dyrektora ze Szkolnym Organizatorem Rozwoju Edukacji w kierowaniu zmianą oraz najistotniejsze zadania podejmowane przez SORE w roku szkolnym 2012/2013 w ramach realizacji RPW przedstawiają się następująco⁷¹.

Najważniejsze dla dyrektorów szkół ponadgimnazjalnych zadania SORE w kompleksowym wsparciu rozwoju placówki to opracowanie Rocznego Planu Wspomagania szkoły wraz ze szczegółowym programem form wsparcia dla szkoły oraz wsparcie dyrektora i nauczycieli we wdrożeniu do praktyki szkolnej nowych umiejętności nabytych w ramach oferty. Zaakcentowane punkty na linii współpracy dyrektor – SORE dotyczą procesu planowania oraz wdrażania.

Postawę SORE na tych etapach określa zestaw cech oscylujących wokół przymiotnika: *wspierający*. Jeśli wsparcie rozumiane jest jako:

1. *«pomoc udzielona komuś, zwłaszcza pomoc materialna»*
2. *«działania bojowe mające na celu wzmocnienie głównego ataku; też: oddziały bojowe prowadzące takie działania»⁷²,*

to *wspierający* rozumiany będzie jako ten, który jest: pomocny, wzmacniający działanie, wspomagający, pomocniczy, potrzebny⁷³.

Poczyniona powyżej w nurcie lingwistyczno-semantycznym refleksja służy sformułowaniu następującej konkluzji: SORE nie może samodzielnie opracowywać Rocznego Planu Wspomagania szkoły wraz ze szczegółowym programem form wsparcia dla szkoły za dyrektora i nauczycieli oraz wyřęcać ich na etapie wdrażania.

⁷¹ Kwestionariusz ankiety dla dyrektora nt. *Zbadanie jakości wsparcia rozwoju szkoły w zakresie doskonalenia nauczycieli*, dok. cyt.

⁷² Słownik języka polskiego PWN. 2013. Online. < <http://sjp.pwn.pl/szukaj/wsparcie>>. [30.10.2013].

⁷³ Słownik synonimów. 2013. Online. < <http://synonimy.ux.pl/multimatch.php?word=wspieraj%B1cy>>. [30.10.2013].

Przedstawione informacje powiązać można z następującą kwestią. Anketowani dyrektorzy szkół ponadgimnazjalnych wskazali, że doskonalenie nauczycieli w ramach projektu może być utrudnione przez:

	A	B	C	D
brak dogodnych terminów na przeprowadzenie spotkań,	20%	30%	20%	30%
złą organizację szkoleń i warsztatów,	30%	20%	---	50%
zbyt krótki okres czasu na realizację RPW,	30%	20%	50%	---
niewystarczające zaangażowanie SORE,	---	20%	20%	60%
słabą wiedzę nauczycieli nt. projektu,	---	40%	50%	10%
pracę w zbyt dużych grupach szkoleniowych,	20%	10%	20%	50%
pracę szkoły na dwie zmiany,	30%	20%	---	50%
niechęć nauczycieli do wprowadzania zmian,	30%	20%	20%	30%
brak współpracy między nauczycielami,	30%	20%	20%	30%
roszczeniową postawę nauczycieli,	40%	10%	50%	
zbyt dużą ilość obowiązków w ramach projektu,	---	30%	---	50%
niski poziom wiedzy i umiejętności ekspertów,	50%	20%	---	50%
konieczność wykorzystania nabytej wiedzy w praktyce,	---	20%	---	80%

A oznacza: znacząco B – umiarkowanie, C – nieznacznie, D – nie stanowi utrudnienia

Z powyższego zestawienia wynika, że niewystarczające zaangażowanie SORE nie stanowi utrudnienia w obszarze doskonalenia nauczycieli (60% respondentów). Znaczącym ograniczeniem są natomiast roszczeniowe postawy nauczycieli (40% respondentów) oraz niski poziom wiedzy i umiejętności ekspertów (50% respondentów twierdzi, że stanowi utrudnienie oraz tyle samo ocenia, że nie).

Niezbyt ważne z punktu widzenia współpracy Szkolnego Organizatora Rozwoju Edukacji z dyrektorem szkoły okazują się być następujące zadania SORE: pozostawanie w stałym kontakcie z dyrektorem i pracownikami zaangażowanymi w realizację RPW, przeprowadzenie ankiet z przebiegu wspomagania, dokumentowanie podejmowanych działań oraz konsultacje grupowe i indywidualne dla nauczycieli.⁷⁴

⁷⁴ Rozdział na podstawie: M. Budzik, *SORE u dyrektora, czyli kilka słów o zastosowaniu coachingu w badaniu potrzeb szkoły*, „Hejnał Oświatowy” 2013, nr 6-7/124, Dodatek Informacyjny nr 1/2/2013, [bsw].

Ryc. 9. Zadania SORE



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ore.edu.pl.

5. Dyrektor jako inspirator organizacji uczącej się

Czy przeznaczeniem moim jest realizowanie wspaniałości?

Tak, tak, tak, tak i jeszcze raz tak!

- Salvador Dali

„Każdego ranka po przebudzeniu wydaje mi się, że odczuwam coś na kształt boskiej rozkoszy, którą dzisiaj uświadamiam sobie w pełni po raz pierwszy: oto jestem Salvadorem Dali; i natchniona mnie upojna myśl, czegoś to niezwykłego dokona znów dziś ten Salvador Dali. Z każdym dniem coraz trudniej przychodzi mi pojąć, jak ludzie mogą żyć, nie będąc Galą czy też Salvadorem Dali”⁷⁵.

Podążając tokiem myśli wybitnego artysty, trudno nie zapytać: *Jak ludzie mogą żyć, nie będąc dyrektorem szkoły?* Pytanie może nabrać szczególnej mocy w kontekście zapisu Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 10 maja 2013 r. zmieniającego rozporządzenie w sprawie nadzoru pedagogicznego, którego sentencja głosi:

*Zarządzanie szkołą lub placówką prowadzi do podejmowania nowatorskich działań, innowacji i eksperymentów. Zarządzanie szkołą lub placówką sprzyja udziałowi nauczycieli i innych pracowników szkoły lub placówki oraz uczniów i rodziców w procesie podejmowania decyzji dotyczących szkoły lub placówki. Dyrektor podejmuje skuteczne działania zapewniające szkole lub placówce wspomaganie zewnętrzne odpowiednie do jej potrzeb*⁷⁶.

Cytat stanowi charakterystykę wymagania 12. *Zarządzanie szkołą lub placówką służy jej rozwojowi* na poziomie B. Nie przeszkadza to jednak, aby zapis stał się inspiracją dla dyrektora szkoły uczącej się.

⁷⁵ S. Dali, *Dziennik...*, dz. cyt., s. 122.

⁷⁶ Dz. U. 2013 nr 0 poz. 560, s. 12.

Sposoby wspomagania pracowników w doskonaleniu zawodowym wskazane przez ankietowanych dyrektorów szkół ponadgimnazjalnych w Małopolsce przedstawiają się następująco:

- organizacje szkoleń Rady Pedagogicznej (min. 3 razy w roku) i zespołów przedmiotowych,
- informowanie o tematach szkoleń proponowanych przez SCE, ODN, różne instytucje, itp.,
- motywowanie, zachęcanie, namawianie do brania udziału w szkoleniach,
- dofinansowywanie szkoleń, studiów podyplomowych oraz kursów poszczególnym nauczycielom,
- we współpracy (po zasięgnięciu op. przew. zespołów nauczycieli przedmiotowych i wych.) opracowanie planu doskonalenia zawodowego,
- doradztwo i konsultacje w ramach awansu zawodowego,
- imiennie proponowane szkolenie wg potrzeb szkoły,
- organizacja i dofinansowanie praktyk pracowniczych, warsztatów, staży zagranicznych oraz wizyt zagranicznych w ramach programu VETPRO,
- dawanie możliwości wykorzystania zdobytych umiejętności w dalszej pracy.

Wachlarz strategii w zakresie doskonalenia jest szeroki i w zasadzie korzysta z niego w mniejszym lub w większym stopniu każdy dyrektor. Wskazane metody mogą stanowić formę nagradzania oraz motywowania nauczycieli. Właściwie, jeśli jest to działanie przemyślane, mające na uwadze dobro nie tylko nauczyciela, ale również całego grona pedagogicznego oraz uczniów. Wpływy dyrektora w tym obszarze mają przede wszystkim w pierwszej kolejności służyć rozwojowi szkoły.

W tym kontekście wdrożenie zmodernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli w przekonaniu ankietowanych dyrektorów może pomóc w rozwoju szkoły w następujący sposób:

- uda nam się zmotywować młodzież tak, by były wyższe wyniki egzaminów zewnętrznych,
- będzie skuteczniejsza promocja, a co za tym idzie nabór,
- umożliwi współpracę nauczycieli w rozwiązywaniu problemów edukacyjnych,
- daje możliwość dzielenia się dobrymi praktykami,
- wzmacnia kompetencje zawodowe w omawianych tematach,
- poprawienie efektywności uczenia,
- pomoże w sposób prawidłowy kształtować postawy,
- nauczyciele pogłębią umiejętność pracy zespołowej,
- [pomoże] w pracy pedagogicznej,
- [nauczyciele] będą stosować nowoczesne rozwiązania,
- [nauczyciele] wypracują wizję nowoczesnej szkoły,
- objęcie tą samą formą szkolenia dużej grupy nauczycieli,
- nauczyciele wspólnie wybierają zakres i tematykę szkoleń.

Warto w tym miejscu zatrzymać się nad jeszcze jedną kwestią, dotyczącą zadań nauczycieli podejmowanych w ramach realizacji RPW. Według respondentów najistotniejsze są:

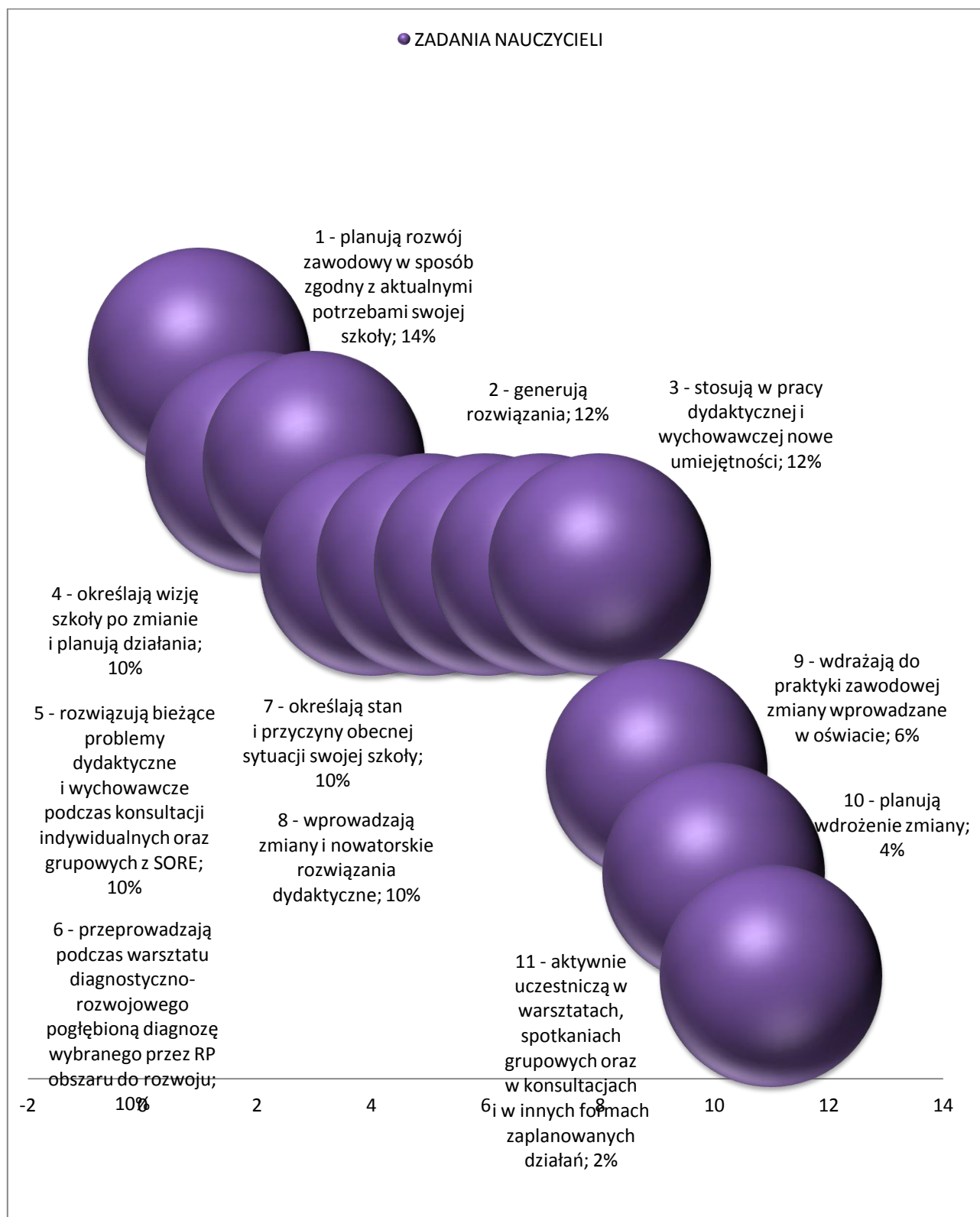
- przeprowadzenie podczas warsztatu diagnostyczno-rozwojowego pogłębionej diagnozy wybranego przez RP obszaru do rozwoju,
- określenie stanu i przyczyn obecnej sytuacji swojej szkoły,
- określenie wizji szkoły po zmianie i planowanie działań,
- generowanie rozwiązań,

- planowanie wdrożenia zmiany,
- planowanie rozwoju zawodowego w sposób zgodny z aktualnymi potrzebami swojej szkoły,
- aktywne uczestniczenie w warsztatach, spotkaniach grupowych oraz w konsultacjach i w innych formach zaplanowanych działań,
- rozwiązywanie bieżących problemów dydaktycznych i wychowawczych podczas konsultacji indywidualnych oraz grupowych z SORE,
- stosowanie w pracy dydaktycznej i wychowawczej nowych umiejętności,
- wdrażanie do praktyki zawodowej zmian wprowadzanych w oświacie,
- wprowadzanie zmian i nowatorskich rozwiązań dydaktycznych.

Z kolei pominięte zostały następujące zadania nauczycieli: opracowanie niezbędnej dokumentacji, dostosowanie wymagań i metod pracy do zmian wynikających z reformy edukacji, udzielanie informacji zwrotnej na temat zaplanowanych rozwiązań, definiowanie rezultatów, formułowanie celów wg SMART (procedura weryfikacji celu) oraz opracowanie zarysu harmonogramu (określenie kamieni milowych, monitoring i zapewnienia trwałości zmiany).

Przedstawione korzyści wpływające bezpośrednio z realizacji nowego kompleksowego systemu doskonalenia nauczycieli są niewymierne. Jednak o ich relewantności zaświadcza postawa dyrektora placówki oświatowej, w której funkcjonuje efektywny system wsparcia. Parafrazując mistrza Dalego powiedzieć można, że przeznaczeniem dyrektora szkoły jest realizowanie wspaniałości, jaką stanowi diagnozowanie, planowanie, wdrażanie, monitorowanie oraz ewaluowanie kompleksowego procesu wspomagania doskonalenia nauczycieli oraz placówki oświatowej rozumianej jako organizacja ucząca się.

Ryc. 10. Zadania nauczycieli



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ore.edu.pl.

Tytułem zakończenia

Ruch w nowym kierunku pomaga ci znaleźć Nowy Ser.

- Spencer Johnson

„Tak więc każdego dnia mali ludzie robili to, co dotychczas. Przychodzili do Magazynu S, stwierdzali, że nie ma w nim Sera, i wracali do domu, unosząc swoje lęki i frustrację. Nie przyznawali się, ale zaczęli gorzej sypiać, byli coraz bardziej zmęczeni, szybko wpadali w irytację. Ich domki nie były już tak przyjemne jak niegdyś. Mali ludzie mieli koszmarne sny, w których szukali i nie znajdowali Sera”⁷⁷.

Stale robiąc to samo – tak samo, nie można oczekiwać żadnych nowych rezultatów. Tym bardziej jeśli nie uwzględnimy szeregu zmiennych, mających wpływ na podejmowane działania. Ograniczanie się do wyrażania frustracji i lęków jest wygodne, jednocześnie usprawiedliwia zachowawczą postawę.

Każda zmiana budzi opór, ponieważ rozwój odbywa się poza bezpieczną strefą komfortu. Następstwem doskonalenia jest potrzeba coraz to nowych wyzwań dla rozwijanych zdolności, które dotychczas znajdowały się w stanie uśpienia.

Kluczowe może być w tym miejscu odczuwanie przyjemności z bycia w procesie uczenia się. Kto jednak nie pamięta nudnych lekcji i nikomu niepotrzebnych informacji *zakuwanych* na pamięć? Ruch w nowym kierunku pomaga znaleźć Nowe Rozwiązania. Trzeba tylko tego chcieć.

⁷⁷ S. Johnson, *Kto zabrał...*, dz. cyt., s. 36.

Któż mógłby się oprzeć korzyściom wynikającym z osobistego mistrzostwa? Wiele osób i organizacji. Dążenie do pełnego rozwoju człowieka to radykalne odstępstwo od warunków tradycyjnego kontraktu między instytucją a pracownikiem. W pewnym sensie jest to również najbardziej radykalne odstępstwo od tradycyjnych sposobów postępowania w organizacji uczącej się⁷⁸.

Choć dąży się na polskim gruncie do budowania szkoły jako organizacji uczącej się, to zadziwiająco aktualnie brzmią słowa cytowanego powyżej autora *Piątej dyscypliny*. Jeżeli pracownicy nie będą się uczyć, to równolegle nie będzie uczyć się także organizacja. Choć i ta może folgować sobie bez względu na indywidualne i zespołowe procesy doskonalenia.

Opór przed doskonaleniem ma szerokie podłoże. Dlatego tak ważne jest jego poznanie w kontekście zarządzania wsparciem. Dyrektor wspomagający rozwój grona pedagogicznego poprzez żywe i autentyczne reagowanie na potrzeby rozwoju szkoły powinien swoją postawą ograniczać jego eskalację.

Zarządzanie procesowym wsparciem doskonalenia winno bazować na wspólnej wizji, wspólnych modelach myślowych oraz na zespołowym uczeniu się. Wówczas możliwe stanie się wzmacnianie pozycji nauczycieli w ich dążeniu do osobistego mistrzostwa. Jest bowiem tak jak zauważa Peter M. Senge, że:

Osobiste mistrzostwo to coś więcej niż rozległe kompetencje i umiejętności, choć stanowią one jego podstawę. To także coś więcej niż duchowa otwartość, choć bez niej trudno mówić o osobistym mistrzostwie. Oznacza ono traktowanie życia jak kreatywnej pracy; przeżywanie go w sposób twórczy, a nie bierny⁷⁹.

⁷⁸ Zob. P. M. Senge, *Piąta dyscyplina...*, dz. cyt., s. 159.

⁷⁹ Tamże, s. 155.

Wykaz literatury

Adams M., *Myślenie pytaniami*, Warszawa 2012.

Arkusińska A., Lachowicz I., *Planowanie zmiany – wykorzystanie wyników ewaluacji*, [w:] *Nowe formy wspomagania szkół*, z. 2, red. D. Czerwonka, Warszawa 2012, s. 13-17.

Banach Cz., *Wyzwania i zadania polskiej edukacji w latach 2012-2025*, „Nowa Szkoła” 2013, nr 3, s. 3-11.

Bednarek K., Taraszkiewicz M., *Mapa źródeł informacji do kompleksowej diagnozy potrzeb szkoły w zakresie doskonalenia nauczycieli*, [w:] *Nowe formy wspomagania szkół*, z. 2, red. D. Czerwonka, Warszawa 2012, s. 41-52.

Bednarska-Wnuk I., *Zarządzanie szkołą XXI wieku*, Warszawa 2010.

Bennewicz M., *Coaching i mentoring w praktyce*, Warszawa 2011.

Berne E., *W co grają ludzie*, tłum. P. Izdebski, Warszawa 2012.

Buczny J., *Motywacja nauczyciela – jak skutecznie działać (część 1)*, „Psychologia w szkole” 2006, nr 4, s. 59-70.

Buczny J., *Motywacja nauczyciela – jak dobrze planować, czyli o celach i skutecznym działaniu (część 2)*, „Psychologia w szkole” 2007, nr 1, s. 91-100.

Budzik M., *SORE w szkole. Między teorią a praktyką*, „Gazeta na Targi Edukacja”, oprac. red. „Gazety Szkolnej Aktualności”, Kielce 2013, s. 2.

Budzik M., *SORE u dyrektora, czyli kilka słów o zastosowaniu coachingu w badaniu potrzeb szkoły*, „Hejnał Oświatowy” 2013, nr 6-7/124, Dodatek Informacyjny nr 1/2/2013, [bsw].

Chilmon H., Świdorska M., *Dyrektor placówki. Propozycja form wsparcia*, [w:] *Nowe formy wspomagania szkół*, z. 2, red. D. Czerwonka, Warszawa 2012, s. 85-95.

Crawford F., *Uczestnictwo w transformacji systemu edukacji*, [w:] *Nowe formy wspomagania szkół*, z. 2, red. D. Czerwonka, Warszawa 2012, s. 129-134.

Czerwonka D., Granoszeńska-Babiańska D., *Wspomaganie rozwoju szkół – projekt systemowy*, „Dyrektor Szkoły” 2012, nr 7.

Denek K., *Czego pilnie potrzebuje nasza edukacja?*, „Nowa Szkoła” 2012, nr 6.

Ekiert-Grabowska D., Oldroyd D., *Kierowanie zmianą. Materiały dla uczestnika: moduł 3*, Program TERM, [bmw], [brw].

Elsner D., *Doskonalenie kierowania placówką oświatową*, Chorzów 1999.

Elsner D., Knafel K., *Jak organizować Wewnętrzne Doskonalenie Nauczycieli?*, Chorzów 2000.

Elsner D., *Kierowanie zmianą w szkole. Nowy sposób myślenia i działania*, Warszawa 2005.

Elsner D., *Koncepcja pracy szkoły. Nowe rozwiązania starych problemów*, [w:] *Nowe formy wspomaganie szkół*, z. 2, red. D. Czerwonka, Warszawa 2012, s. 4-12.

Gumowska P., *Skąd wziąć pieniądze na szkolenia?*, „Dyrektor Szkoły” 2013, nr 3, s. 76-78.

Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, tłum. A. Jankowski, Poznań 2007.

Grzymkowska A., *Coaching w pracy z zespołami nauczycielskimi*, [w:] *Nowe formy wspomaganie szkół*, z. 2, red. D. Czerwonka, Warszawa 2012, s. 104-113.

Jak planować rozwój placówki oświatowej? Teoria i praktyka, red. D. Elsner, Chorzów 2001.

Kaleta K., *Nauczyć nauczycieli*, „Dyrektor Szkoły” 2013, nr 3, s. 66-69.

Kazimierska I., *Aspekty praktycznego wykorzystania czynników wpływających na motywację wewnętrzną w pracy zespołowej nauczycieli*, [w:] *Nowe formy wspomaganie szkół*, z. 2, red. D. Czerwonka, Warszawa 2012, s. 114-120.

Kaye B., Jordan-Evans S., *Zatrzymaj najlepszych. 26 strategii budowania zaangażowania pracowników*, tłum. A. Cieślak, J. Stryjczyk, Warszawa 2012.

Kirkiewicz A., *Kariera zawodowa nauczyciela a edukacja całożyciowa*, „Pedagogika Pracy” 2006, nr 49, s. 132-134.

Knafel K., *Komunikacja społeczna w organizacji*, Warszawa 1996.

Kocór M., *Jakich zmian potrzebuje polska szkoła?*, „Edukacja i Dialog” 2012, nr 238/239, s. 28-36.

Kołodziejczyk W., *Gra o szkołę. W poszukiwaniu zasad zarządzania w nowych czasach*, Warszawa 2007.

Kołodziejczyk W., *Dlaczego boimy się zmiany?*, „Edukacja i Dialog” 2012, nr 236/237, s. 4.

Kołodziejczyk W., *Dokąd zmierza polska szkoła, czyli rzecz o braku wizji*, „Edukacja i Dialog” 2012, nr 238/239, s. 4-5.

Kołodziejczyk W., *Szkołę przyszłości trzeba tworzyć od podstaw*, „Edukacja i Dialog” 2012, nr 240/241, s. 28-29.

Komorowski T., *Dyrektor szkoły – pracodawca, menedżer, pracownik*, Poznań 2008.

Kordziński J., *Dyrektor szkoły jako coach*, „Dyrektor Szkoły” 2013, nr 4, s. 24-26.

Kordziński J., *Organizacja pracy grup zadaniowych w szkole*, „Dyrektor Szkoły” 2012, nr 11, s. 32-36.

Kordziński J., *Action Learning jako metoda wspomagania rozwoju nauczycieli*, „Dyrektor Szkoły” 2012, nr 7, s. 80-83.

Krawczyk-Blicharska M., *Ustawiczne doskonalenie zawodowe kadr pedagogicznych w programach unijnych*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych” 2012, nr 1, s. 84.

Madalińska-Michalak J., *Przywództwo w zarządzaniu szkołą*, „Dyrektor Szkoły” 2013, nr 2, s. 33-40.

Madalińska-Michalak J., *Dyrektor szkoły skutecznym przywódcą*, „Dyrektor Szkoły” 2013, nr 3, s. 37-43.

Madalińska-Michalak J., *Motywowanie a przywództwo w szkole*, „Dyrektor Szkoły” 2013, nr 4, s. 35-41.

Madalińska-Michalak J., *Dzielenie się przywództwem – wartość współpracy*, „Dyrektor Szkoły” 2013, nr 5, s. 37-43.

Maksymowska E., *O czym warto pamiętać wprowadzając znaczącą zmianę w zarządzanej placówce*, [w:] *Nowe formy wspomagania szkół*, z. 2, red. D. Czerwonka, Warszawa 2012, s. 18-23.

Mazurkiewicz G., *Przywództwo edukacyjne: kierunki myślenia o roli dyrektora*, [w:] *Nowe formy wspomagania szkół*, z. 2, red. D. Czerwonka, Warszawa 2012, s. 53-59.

Michalak J. M., *Przywództwo w zarządzaniu szkołą*, [w:] *Nowe formy wspomagania szkół*, z. 2, red. D. Czerwonka, Warszawa 2012, s. 60-84.

Nowe formy doskonalenia nauczycieli i wspomagania rozwoju szkoły, [w:] *Nowe formy wspomagania szkół*, z. 1, red. D. Czerwonka, Warszawa 2012, s. 4-17.

Oferty doskonalenia opracowane w ramach projektu „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół”, [w:] *Nowe formy wspomagania szkół. SORE. System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół*, Warszawa 2012.

Organizacja i kierowanie szkołą, red. W. Kobyliński, Warszawa 1990.

Osińska M., *Praca zespołowa w szkole*, [w:] *Nowe formy wspomagania szkół*, z. 2, red. D. Czerwonka, Warszawa 2012, s. 96-103.

Parzeniowska J., Serkowska W., *Coaching – nowe słowo na określenie znanej metody*, „Edukacja i Dialog” 2005, nr 8, s. 62-66.

Piszko A., *Zmiana przepisów dotyczących placówek doskonalenia nauczycieli*, „Dyrektor Szkoły” 2013, nr 3, s. 70-71.

Piwowar-Sulej K., *Zarządzanie personelem nauczycielskim w oświacie*, Warszawa 2009.

Prajzner A., *Zmiany w systemie doskonalenia nauczycieli*, „Dyrektor Szkoły” 2012, nr 11, s. 72.

Profil kompetencyjny Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji, [w:] *Nowe formy wspomagania szkół*, z. 1, red. D. Czerwonka, Warszawa 2012, s. 18-22.

Rodziejewicz D., *Doskonalenie zawodowe nauczycieli i związane z tym powinności dyrektora szkoły*, „Dyrektor Szkoły” 2013, nr 1, s. 48-51.

Senge P. M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, tłum. M. Lipa, Warszawa 2012.

Sieci współpracy i samokształcenia, których założenia wypracowane zostały w ramach projektu „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół”, [w:] *Nowe formy wspomagania szkół. SORE. System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół*, Warszawa 2012.

Szkoła jako ucząca się organizacja. Szansa dla ambitnych, red. D. Elsner, Chorzów 2003.

Trawińska K., *Klasyczny model kierowania ludźmi w organizacji*, „Dyrektor Szkoły” 2013, nr 4, s. 18-23.

Urbanek B., *Batalia o poprawę jakości kształcenia*, „Nowa Szkoła” 2013, nr 1, s. 18-28.

Wlazło S., *Działanie zespołowe nauczycieli i kształtowanie kompetencji uczniów w działaniu zespołowym*, [w:] *Nowe formy wspomagania szkół*, z. 2, red. D. Czerwonka, Warszawa 2012, s. 121-128.

Wszechnica Uniwersytetu Jagiellońskiego, *Raport z pilotażowej diagnozy szkół*, [w:] *Nowe formy wspomagania szkół*, z. 2, red. D. Czerwonka, Warszawa 2012, s. 24-40.

Wybór ważniejszych aktów prawnych powiązanych z ofertami doskonalenia, [w:] *Nowe formy wspomagania szkół*, z. 1, red. D. Czerwonka, Warszawa 2012, s. 23-50.

Wyrwa A., *Motywowanie pracowników w organizacji opartej na wiedzy*, „Dyrektor Szkoły” 2004, nr 4, s. 38-39.

Żukowska J., Marciniak B., *Zastosowanie coachingu i narzędzi coachingowych w oświacie*, „Dyrektor Szkoły” 2013, nr 1, s. 29-35.

Netografia

Borek A. Kasprzak T. Walczak B. (2012). Wykorzystanie wyników ewaluacji zewnętrznej do oceny potrzeb szkół i placówek. Online. Protokół dostępu: <http://www.ore.edu.pl/strona-ore/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=113%3Araporty&Itemid=1173&limitstart=20>. [24.06.2013].

Czerwonka D. *Razem raźniej* :). (2013). System Doskonalenia Nauczycieli. Online. Protokół dostępu: <<http://www.sdn.eduportal.pl/>>. [14.03.2013].

Gęba K., Centra Rozwoju Edukacji – ku czemu zmierzamy, „Trendy – Internetowe Czasopismo Edukacyjne” 2011, nr 2, s. 58-67. Online. Protokół dostępu: <<http://bc.ore.edu.pl/dlibra/doccontent?id=442&dirids=1>>. [9.08.2013].

„Głos nauczycielski” 2012, nr 50. Online. Protokół dostępu: <<http://www.npwsposmaganie.pl/data/various/files/reforma%20SORE%20-%20artyku%C5%82%281%29.pdf>>. [19.08.2013].

„Głos nauczycielski” 2013, nr 6. Online. Protokół dostępu: <<http://www.ore.edu.pl/images/files/pdf/3-ORE.pdf>>. [12.07.2013].

Herbst M. (2012). Zarządzanie oświatą. (red.). Online. Protokół dostępu: <https://efs.men.gov.pl/images/Produktyfinalne/7poradnikow/2bos_zarzdzanie%20o%20wiat.pdf>. [24.08.2013].

Herczyński J. Sobotka A. (2012). Dyskusje o statusie dyrektora szkoły. Online. Protokół dostępu: <www.ore.edu.pl/strona-ore/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=113%3Araporty&Itemid=1173&limitstart=20>. [24.06.2013].

Jagielski J. *Status prawny dyrektora szkoły. Ekspertyza prawna*. Online. Protokół dostępu: <http://www.ore.edu.pl/strona-ore/phocadownload/EFs/nadzor_III/ekspertyza%20prawna%20dotyczca%20nadzoru%20pedagogicznego.pdf>. [1.07.2013].

Jakość edukacji: różnorodne perspektywy, red. G. Mazurkiewicz, Kraków 2012. Online. Protokół dostępu: <<http://www.bc.ore.edu.pl/dlibra/doccontent?id=266&dirids=1>>.

Ministerstwo Edukacji Narodowej. 2009-2011. Online. <www.men.gov.pl>. [10.07.2013].

Nauczyciele jako ucząca się społeczność zawodowa. (2012). Online. Protokół dostępu: <http://www.ore.edu.pl/strona-ore/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=142:nauczyciele-jako-uczca-si-spoeczno-zawodowa&Itemid=1017>. [22.08.2013].

Nowoczesna edukacja – nowoczesny system wspomagania szkół. Online. Protokół dostępu: <http://www.ore.edu.pl/strona-ore/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=119:nowy-system-wsparcia-szkoy&Itemid=1017>. [29.08.2013].

Ośrodek Rozwoju Edukacji. 2013. Online. <www.ore.edu.pl>. [14.07.2013].

Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej. 2013. Online. <www.koweziu.edu.pl>. [30.07.2013].

Pery A. (2012). *Status dyrektora szkoły. Poradnik dla samorządów i dyrektorów szkół.* Online. Protokół dostępu: <www.ore.edu.pl/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=108:status-dyrektora&Itemid=1177>. [19.07.2013].

Pery A., Oczekiwane kompetencje dyrektora szkoły, „Trendy – Internetowe Czasopismo Edukacyjne” 2012, nr 4, s. 98-103. Online. Protokół dostępu: <<http://www.bc.ore.edu.pl/dlibra/doccontent?id=379&dirids=1>>. [9.08.2013].

Pilich M. (2010). *Analiza statusu prawnego dyrektora szkoły lub placówki jako kierownika samorządowej jednostki organizacyjnej na tle porównawczym.* Online. Protokół dostępu: <www.bc.ore.edu.pl/Content/423/analiza+statusu+prawnego+dyrektora+szkoy1.pdf>. [1.08.2013].

Poradnik dla beneficjenta. Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007–2013. Priorytet III Wysoka jakość systemu oświaty. Działanie 3.5. Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół. Konkurs otwarty nr 1/POKL/3.5/2012. Online. Protokół dostępu: <http://www.ore.edu.pl/strona-ore/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=134:poradniki&Itemid=1017>. [27.06.2013].

Więśław Sz. *Sytuacja i status zawodowy dyrektorów szkół i placówek oświatowych.* Online. Protokół dostępu: <http://www.ore.edu.pl/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=108:status-dyrektora&Itemid=1177>. [9.08.2013].

Załączniki

Załącznik 1. [64]

I etap realizacji RPW: Kwestionariusz prediagnostyczny dla Dyrektora / Dyrektorki placówki oświatowej

Załącznik 2. [66]

I etap realizacji RPW: Magiczne pytania dla Dyrektora / Dyrektorki placówki oświatowej

Załącznik 3. [67]

I etap realizacji RPW: Scenariusz przebiegu spotkania informacyjnego z RP

Załącznik 4. [69]

I etap realizacji RPW: Roczny Plan Wspomagania w obszarze: *Wykorzystanie TIK na zajęciach edukacyjnych – bezpieczny Internet*

Załącznik 5. [75]

II etap realizacji RPW: Proponowany zakres problemowy szkoleń/warsztatów z ekspertem w obszarze *Wykorzystanie TIK na zajęciach edukacyjnych – bezpieczny Internet*

Załącznik 6. [76]

II etap realizacji RPW: Proponowany zakres problemowy konsultacji grupowych i indywidualnych z SORE

Załącznik 7. [78]

II etap realizacji RPW: Kwestionariusz ankiety dla nauczycieli

Załącznik 8. [80]

II etap realizacji RPW: Kwestionariusz ankiety dla dyrektora

Załącznik 9. [84]

III etap realizacji RPW: Projekt „Szkolnego katalogu przydatnych stron internetowych oraz programów edukacyjnych z zakresu przedmiotów humanistycznych”.

Załącznik 10. [87]

IV etap realizacji RPW: Sprawozdanie z realizacji działań Roczno Planu Wspomagania w obszarze: *Wykorzystanie TIK na zajęciach edukacyjnych – bezpieczny Internet*

Załącznik 1.

I etap realizacji RPW: Kwestionariusz prediagnostyczny dla Dyrektora / Dyrektorki placówki oświatowej

**KWESTIONARIUSZ PREDIAGNOSTYCZNY
DLA DYREKTORA / DYREKTORKI PLACÓWKI OŚWIATOWEJ**

Szanowna Pani Dyrektor, Szanowny Panie Dyrektorze!

Proszę o udzielenie krótkiej informacji o szkole. Odpowiedź na kilka pytań pozwoli na przygotowanie pierwszego spotkania diagnostycznego. Dzięki temu będzie można skoncentrować się na istotnych zagadnieniach. Kwestionariusz ma charakter poufny. Na wypełnienie ankiety potrzeba około 1 godziny lekcyjnej. uzupełniony kwestionariusz proszę odesłać na wskazany adres e-mail: Dziękuję za wypełnienie ankiety!

1. Lista trzech najważniejszych celów zawodowych, które Pan / Pani Dyrektor chciałby/aby osiągnąć w najbliższej przyszłości.

- a)
- b)
- c)

2. Lista innych celów, które kolejno są ważne dla Pana Dyrektora/Pani Dyrektor.

- a)
- b)
- c)

3. Jaki jest najważniejszy rezultat, jaki Pan /Pani Dyrektor chce osiągnąć dzięki kompleksowemu wsparciu doskonalenia nauczycieli?

4. Co chce osiągnąć Pan /Pani Dyrektor w szkole za 5, 10, 15 lat?

- a) szkoła za 5 lat:
- b) szkoła za 10 lat:
- c) szkoła za 15 lat:

5. Jakie są Pana Dyrektora/Pani Dyrektor mocne strony przydatne w pracy zawodowej?

- a)
- b)
- c)

6. Co utrudnia Panu Dyrektorowi/Pani Dyrektor osiągnięcie celów w pracy zawodowej?
7. Na które ze wskazanych trudności Pan/Pani Dyrektor ma wpływ?
8. Jakimi kryteriami kieruje się Pan /Pani Dyrektor w zakresie doboru form doskonalenia dla nauczycieli?
9. Jakie dobre praktyki w zakresie form doskonalenia Pan /Pani Dyrektor może wskazać na przykładzie własnej szkoły?
10. Jak ocenia Pan / Pani Dyrektor współpracę z nauczycielami na płaszczyźnie doskonalenia zawodowego?
11. Co zdaniem Pana Dyrektora/Pani Dyrektor pomogłoby uzyskać nauczycielom kwalifikacje /kompetencje zawodowe wpisujące się w potrzeby rozwojowe szkoły?
12. Którymi z wymienionych kwestii Pan /Pani Dyrektor chciałby/aby zająć się teraz?
13. Jakie działania może Pan/Pani Dyrektor podjąć, by zrealizować wymienione cele?
14. Czy Pan / Pani Dyrektor korzystał/a dotychczas z form rozwoju zawodowego? Jeśli tak, to proszę o krótki komentarz z uwzględnieniem rezultatu, jaki został osiągnięty.
15. Czego oczekuje Pan / Pani Dyrektor ode mnie jako osoby wspierającej proces doskonalenia?
16. Doskonały proces kompleksowego wsparcia pracy szkoły:
 - a) Jak Pana / Pani Dyrektor/a zdaniem wyglądałby taki proces?
 - b) Czego Pan / Pani Dyrektor spodziewa się po realizacji wsparcia pracy szkoły?
 - c) Czego Pan / Pani Dyrektor najbardziej potrzebuje w tym zakresie?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ł. T. Marciniak, S. Rogala-Marciniak, *Coaching. Zbiór narzędzi wspierania rozwoju*, Warszawa 2013.

Załącznik 2.

I etap realizacji RPW: Magiczne pytania dla Dyrektora / Dyrektorki placówki oświatowej

**MAGICZNE PYTANIA
DLA DYREKTORA / DYREKTORKI PLACÓWKI OŚWIATOWEJ**

1. Co obecnie w szkole zdaniem Pana/Pani Dyrektor/a stanowi obszar do rozwoju?
2. Co sprawia zdaniem Pana/Pani Dyrektor/a, że wskazany w szkole obszar do rozwoju jest ważny teraz?
3. Kto jest odpowiedzialny w szkole za wskazany obszar do rozwoju zdaniem Pana/Pani Dyrektor/a?
4. Jak ważny jest to obszar dla pracy nauczycieli i prawidłowego funkcjonowania szkoły w skali od 1 do 10 zdaniem Pana/Pani Dyrektor/a?
5. Ile energii można przeznaczyć zdaniem Pana/Pani Dyrektor/a na działania rozwojowe w tym obszarze, w skali od 1 do 10?
6. Jakie zdaniem Pana/Pani Dyrektor/a będą konsekwencje dla nauczycieli, uczniów i rodziców jeśli obszar zostanie pozostawiony na obecnym etapie?
7. Czego już Pan/Pani Dyrektor próbował/a?
8. Proszę wyobrazić sobie, że nastąpiła zmiana w danym obszarze do rozwoju. Co wówczas Pan/Pani Dyrektor by widział/a, słyszał/a i czuł/a?
9. Co przeszkadza w osiągnięciu tego idealnego stanu zdaniem Pana/Pani Dyrektor/a?
10. Jaką odpowiedzialność Pan/Pani Dyrektor ponosi za to, co się dzieje w szkole w danym obszarze?
11. A co dobrego dzieje się w tym obszarze zdaniem Pana / Pani Dyrektor/a?
12. Proszę wyobrazić sobie, że Pan/Pani Dyrektor jest u szczytu swoich możliwości. Co wówczas Pan/Pani Dyrektor by powiedział/a na temat tego obszaru do rozwoju?
13. Jakie zdaniem Pana/Pani Dyrektor/a istnieją możliwości działania?
14. Jakich kryteriów Pan/Pani Dyrektor może użyć do oceny tych możliwości?
15. Które rozwiązanie zdaniem Pana/Pani Dyrektor/a wydaje się najlepsze według tych kryteriów?
16. Jaki będzie pierwszy krok Pana/Pani Dyrektor/a?
17. Jaki będzie następny krok Pana/Pani Dyrektor/a?
18. Kiedy to Pan/Pani Dyrektor zrobi?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Rogers, *Coaching. Podstawy umiejętności*, Gdańsk 2013, s. 79-82.

Załącznik 3.

I etap realizacji RPW: Scenariusz przebiegu spotkania informacyjnego z RP

**SCENARIUSZ PRZEBIEGU
SPOTKANIA INFORMACYJNEGO Z RADĄ PEDAGOGICZNĄ**

I. Wprowadzenie [20']

1. Przywitanie uczestników spotkania.
2. Przedstawienie się Szkolnego Organizatora Rozwoju Edukacji.
3. Integracja z grupą: krzyżówka z imionami.
4. Przedstawienie celu oraz przebiegu spotkania:
 - a) refleksja nad potrzebami szkoły,
 - b) wyłonienie obszarów wsparcia szkoły,
 - c) dobór najlepszej dla szkoły oferty doskonalenia,
 - d) zebranie istotnych danych do ułożenia Roczego Planu Wspomagania,
 - e) wyłonienie z Rady Pedagogicznej Zespołu Zadaniowego dla pogłębionej autodiagnozy i określenia priorytetów rozwojowych szkoły.
5. Kontrakt: omówienie zasad pracy podczas spotkania informacyjnego.

II. Część zasadnicza [50']

1. Poinformowanie RP o roli i zadaniach Szkolnego Organizatora Rozwoju Edukacji.
2. Zapoznanie RP z istotą zmiany związanej z kompleksowym wspomaganiem szkoły:
 - a) prowadzenie doskonalenia zgodnie ze zdiagnozowanymi potrzebami szkoły,
 - b) wykorzystanie w praktyce szkolnej wiedzy i umiejętności nabytych podczas doskonalenia,
 - c) organizowanie współpracy nauczycieli i dyrektorów w ramach sieci współpracy i samokształcenia.
3. Sesja pytań i odpowiedzi.
4. Dyskusja z RP na temat potrzeb rozwojowych szkoły.
5. Określanie potrzeb rozwojowych nauczycieli – Filary Wsparcia:
 - a) MOJA WIZJA:
 - Jaka jest moja wizja szkoły?
 - Dzięki czemu odnoszę sukces?
 - Co do tej pory okazało się skuteczne?
 - Co mnie motywuje do urzeczywistniania celów?
 - b) POTRZEBY:
 - Czego najbardziej chcę?

- Jakie są potrzeby uczniów, rodziców, nauczycieli?
 - Na które obszary działania szkoły zwracają szczególną uwagę?
 - Co działa motywująco na uczniów, rodziców, nauczycieli?
- c) KORZYŚCI:
- Jakie korzyści odnoszą obecnie uczniowie, rodzice, nauczyciele?
 - Co działa w sposób zadowalający?
 - Dzięki czemu szkoła odnosi sukces?
 - Czym szkoła może pochwalić się w szczególności?
- d) ZMIANA:
- Co do tej pory okazało się nieskuteczne?
 - Co zmienić, aby zwiększyć korzyści?
 - Jakiego rodzaju aktywności potrzeba więcej?
 - Jakie działania można zainicjować, by odnieść jeszcze lepsze efekty?
6. Wyłonienie priorytetów RP.
7. Wybór obszaru zgodnego z tematyką 24 ofert doskonalenia ORE.
8. Określenie rezultatów, jakie RP chce osiągnąć w wybranym obszarze.
9. Wybór zespołu zadaniowego przez RP – tajne głosowanie:

*Najlepszym kandydatem do Zespołu Zadaniowego będzie Pan/Pani.....,
ponieważ posiada następujące kompetencje:*

10. Omówienie roli zespołu zadaniowego.

III. Zakończenie [20']

1. Podsumowanie spotkania przez SORE.
 - a) Konkretnie efekty pracy.
 - b) Dalsze planowane działania.
2. Ewaluacja – rundka z wyboru:
 - a) *Najbardziej podobało mi się...*
 - b) *Widzę swoją rolę w nowym projekcie jako*
 - c) *Chciałabym/chciałbym dowiedzieć się jeszcze o...*
 - d) *Brakowało mi na tym spotkaniu...*

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Poradnik dla beneficjenta. Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007–2013. Priorytet III Wysoka jakość systemu oświaty. Działanie 3.5. Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół. Konkurs otwarty nr 1/POKL/3.5/2012*. Online. Protokół dostępu: <http://www.ore.edu.pl/strona-ore/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=134:poradniki&Itemid=1017>. [27.06.2013] oraz na podstawie materiałów zamieszczonych na wortalu Ośrodek Rozwoju Edukacji. 2013. Online. <www.ore.edu.pl>. [14.07.2013].

Załącznik 4.

I etap realizacji RPW: Roczny Plan Wspomagania w roku szkolnym 2012/2013

w obszarze *Wykorzystanie TIK na zajęciach edukacyjnych – bezpieczny Internet*

ROZNY PLAN WSPOMAGANIA SZKOŁY W OBSZARZE		
13. Wykorzystanie TIK na zajęciach edukacyjnych – bezpieczny Internet		
Nazwa i adres szkoły	Zespół Szkół Ponadgimnazjalnych w Małopolsce	
1. Czas realizacji	Data rozpoczęcia realizacji	Data zakończenia realizacji
	2 stycznia 2013 r.	31 sierpnia 2013 r.
2. Diagnoza potrzeby	W wyniku przeprowadzonego wywiadu z dyrektorem placówki stwierdza się potrzebę doskonalenia kadry pedagogicznej w zakresie wykorzystania nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych na zajęciach edukacyjnych oraz bezpiecznego korzystania z zasobów sieci Internet w pracy dydaktyczno-wychowawczej oraz organizacyjnej szczególnie nauczycieli przedmiotów nieinformatycznych oraz nauczycieli-wychowawców. Dotychczasowa aktywność we wskazanym obszarze przyniosła niewystarczające efekty, co uzasadnia realizację wsparcia obejmującego swym zasięgiem wymieniony aspekt funkcjonowania szkoły. Podczas spotkania informacyjnego z Radą Pedagogiczną wskazano na niedostateczną wiedzę części grona pedagogicznego w zakresie stosowania odpowiednich narzędzi z zakresu nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych wspomagających proces edukacyjny oraz wyrażono potrzebę włączenia narzędzi informatycznych (szczególnie tablic interaktywnych) do warsztatu pracy nauczyciela i wychowawcy. Warsztat diagnostyczno-rozwojowy z Zespołem Zadaniowym pozwolił dookreślić obszar w zakresie potrzeby efektywniejszego wykorzystania dostępnego wyposażenia szkoły w nauczaniu, zwłaszcza jeśli chodzi o obsługę tablic interaktywnych. Będzie to miało bezpośrednie przełożenie na skuteczniejsze wykorzystanie TIK przez nauczycieli w planowaniu i realizowaniu pracy uczniów oraz motywowanie ich do osiągania wyższych wyników w nauce.	
3. Cel	Cel ogólny: zaangażowanie nauczycieli w zwiększenie efektywności procesów edukacyjnych poprzez podniesienie ich kompetencji w zakresie korzystania z TIK w ramach nieinformatycznych zajęć dydaktycznych oraz pełna realizacja zadań edukacyjnych zgodnie z wymaganiami podstawy programowej kształcenia ogólnego. Kształtowanie postaw: do 28 czerwca 90% nauczycieli wyraża przekonanie o potrzebie sukcesywnego wdrażania do praktyki szkolnej wiedzy i umiejętności z zakresu TIK pomocnych w przygotowaniu i prowadzeniu zajęć.	

	Nabywanie wiedzy i umiejętności: 90% nauczycieli zna i przynajmniej raz w roku szkolnym 2012/2013 wykorzysta materiały multimedialne lub/i zasoby Internetu podczas prowadzenia zajęć lekcyjnych w formie zaprezentowanej podczas warsztatów. Do 28 czerwca 2013 roku zostaje wypracowany na warsztatach zespołu ds. wykorzystania TIK na zajęciach edukacyjnych katalog przydatnych stron internetowych oraz programów edukacyjnych z zakresu przedmiotów humanistycznych, przyrodniczych oraz ścisłych. Do 28 czerwca 2013 roku przeprowadzone zostaje 12 lekcji otwartych z przedmiotów humanistycznych (4 lekcje), przyrodniczych (4 lekcje) oraz ścisłych (4 lekcje) z zastosowaniem metod innowacyjnego nauczania na zajęciach edukacyjnych z wykorzystaniem TIK, tablic interaktywnych i/lub Internetu. Zapewnienie trwałości zmiany: w szkole realizowany jest skierowany do uczniów program efektywnego wykorzystywania zasobów Internetu oraz programów edukacyjnych.
4. Zakładane wskaźniki realizacji RPW	1. Wybór obszaru do rozwoju na rok szkolny 2012/2013. 2. Opracowanie Roczego Planu Wspomagania. 3. Projekt „Szkolnego katalogu przydatnych stron internetowych oraz programów edukacyjnych” wypracowany na warsztatach zespołu ds. wykorzystania TIK na zajęciach edukacyjnych. 4. Zgromadzona dokumentacja dotycząca skierowanego do uczniów programu efektywnego wykorzystywania zasobów Internetu oraz programów edukacyjnych realizowanego w roku szkolnym 2012/2013 (m.in. bibliografia, protokoły ze spotkań zespołów przedmiotowych oraz zespołu ds. wykorzystania TIK na zajęciach edukacyjnych, scenariusze lekcji otwartych, notatki służbowe z konsultacji). 5. Uwzględnienie wyników stosowania nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych na zajęciach edukacyjnych oraz bezpiecznego korzystania z zasobów sieci Internet w pracy dydaktyczno-wychowawczej oraz organizacyjnej w procesie planowania rozwoju szkoły. 6. Udział co najmniej 25% nauczycieli w warsztatach diagnostyczno-rozwojowych. 7. Udział 90% nauczycieli w warsztatach oraz spotkaniach grupowych z ekspertem kształtujących umiejętności praktyczne związane z włączaniem narzędzi informatycznych do przygotowania i prowadzenia zajęć dydaktycznych. 8. Udział co najmniej 40% nauczycieli w 6 spotkaniach zespołu

	ds. wykorzystania TIK na zajęciach edukacyjnych.		
	9. Udział co najmniej 40% nauczycieli w 6 spotkaniach nauczycielskich zespołów przedmiotowych, podczas których zostanie opracowanych 12 scenariuszy lekcji otwartych z zastosowaniem metod innowacyjnego nauczania na zajęciach edukacyjnych z wykorzystaniem TIK, tablic interaktywnych i/lub Internetu.		
	10. Udział 12 nauczycieli w przygotowaniu i przeprowadzeniu 12 lekcji otwartych z przedmiotów humanistycznych (4 lekcje), przyrodniczych (4 lekcje) oraz ścisłych (4 lekcje) z zastosowaniem metod innowacyjnego nauczania na zajęciach edukacyjnych z wykorzystaniem TIK, tablic interaktywnych i/lub Internetu.		
	11. Udział co najmniej 40% nauczycieli w 6 spotkaniach grupowych lub/i 6 spotkaniach indywidualnych z SORE poświęconych wspólnemu omawianiu dobrych praktyk, zaistniałych trudności i problemów związanych z wdrożeniem do szkolnej praktyki nowej wiedzy oraz umiejętności.		
	12. Udział 90% nauczycieli w realizowaniu „Szkolnego katalogu przydatnych stron internetowych oraz programów edukacyjnych. (udokumentowane: wpisem w dzienniku)		
5. Harmonogram realizacji RPW	Zadanie	Termin realizacji zadania	Miejsce realizacji zadania
	1. Spotkanie szkolnego organizatora rozwoju edukacji z dyrektorem szkoły (2 godz.)	styczeń	szkoła, gabinet dyrektora
	2. Spotkanie SORE z Radą Pedagogiczną / utworzenie zespołu zadaniowego (2 godz.)	styczeń	szkoła, sala przeznaczona na konferencje
	3. Warsztat diagnostyczno-rozwojowy (SORE, zespół zadaniowy) (4 godz.)	styczeń	szkoła, sala przeznaczona na konferencje
	4. Wypracowanie rocznego planu wspomagania szkoły	styczeń	szkoła, gabinet dyrektora
	5. Warsztaty dla nauczycieli z udziałem eksperta nt. Technologie informacyjno-komunikacyjne w realizacji zadań edukacyjnych	do 30 marca 2013 MODUŁ 1 3 spotkania po 5 h zgodnie z harmonogramem	szkoła, sala lekcyjna
	6. Szkolenie dla nauczycieli z udziałem eksperta nt. TIK jako narzędzie pracy nauczyciela w szkole ponadgimnazjalnej	do 30 kwietnia 2013 MODUŁ 2 4 spotkania po 5 h zgodnie z harmonogramem	szkoła, sala lekcyjna

	7. Konsultacje grupowe dla nauczycieli z udziałem SORE nt. Myślenie pytaniami jako forma doskonalenia (4 godz.) Twórcze poszukiwanie nowych rozwiązań (4 godz.) Coaching w rozwoju kompetencji zawodowych (4 godz.)	kwiecień – czerwiec 2013 zgodnie z harmonogramem	szkoła, sala lekcyjna
	8. Konsultacje indywidualne dla nauczycieli z udziałem SORE nt. Dobre praktyki w pracy refleksyjnego dydaktyka (12 godz.)	kwiecień – czerwiec 2013 zgodnie z harmonogramem	szkoła, sala lekcyjna
	9. Spotkania zespołu ds. wykorzystania TIK na zajęciach edukacyjnych. (12 godz.)	kwiecień-czerwiec 2013 zgodnie z harmonogramem	szkoła, sala lekcyjna
	10. Wypracowanie na warsztatach zespołu ds. wykorzystania TIK na zajęciach edukacyjnych projektu „Szkolnego katalogu przydatnych stron internetowych oraz programów edukacyjnych.	do 28 czerwca 2013	szkoła, sala lekcyjna
	11. Spotkania nauczycielskich zespołów przedmiotowych, podczas których zostanie opracowanych 12 scenariuszy lekcji otwartych z zastosowaniem metod innowacyjnego nauczania na zajęciach edukacyjnych z wykorzystaniem TIK, tablic interaktywnych i/lub Internetu. (12 godz.)	kwiecień-czerwiec 2013 zgodnie z ustalonym harmonogramem	szkoła, sala lekcyjna
	12. Udział 12 nauczycieli w przygotowaniu i przeprowadzeniu 12 lekcji otwartych z przedmiotów humanistycznych (4 lekcje), przyrodniczych (4 lekcje) oraz ścisłych (4 lekcje) z wykorzystaniem TIK, tablic interaktywnych i/lub Internetu. (12 godz.)	kwiecień-czerwiec 2013 zgodnie z ustalonym harmonogramem	szkoła, sala lekcyjna

	13. Realizacja „Szkolnego katalogu przydatnych stron internetowych oraz programów edukacyjnych”.	do 28 czerwca 2013	szkoła
	14. Uwzględnienie wyników stosowania technologii informacyjno-komunikacyjnych na zajęciach edukacyjnych oraz bezpiecznego korzystania z zasobów sieci Internet w pracy dydaktyczno-wychowawczej oraz organizacyjnej w procesie planowania rozwoju szkoły.	do 28 czerwca 2013	szkoła
	15. Zgromadzenie dokumentacji dotyczącej skierowanego do uczniów programu efektywnego wykorzystywania zasobów Internetu oraz programów edukacyjnych realizowanego w roku szkolnym 2012/2013.	do 28 czerwca 2013	szkoła
	16. Opracowanie sprawozdania z realizacji RPW (SORE)	do 31 sierpnia 2013	Biuro Projektu
	17. Przedstawienie przez SORE dyrektorowi szkoły sprawozdania z realizacji RPW (2 godz.)	do 31 sierpnia 2013	szkoła, gabinet dyrektora
	18. Rada Pedagogiczna z udziałem SORE. Przedstawienie przez SORE sprawozdania z realizacji RPW; wspólna dyskusja; wnioski i rekomendacje. (2 godz.)	do 31 sierpnia 2013	szkoła, sala przeznaczona na konferencje
6. Role osób realizujących RPW i ich zaangażowanie czasowe	Rola	Liczba godzin pracy na rzecz RPW ogółem	Liczba godzin kontaktowych
	Szkolny organizator rozwoju edukacji	120	60
	Ekspert zewnętrzny	35	35
7. Zadania osób realizujących RPW	Rola	Zadania	
	Szkolny organizator rozwoju edukacji	- spotkanie z dyrektorem szkoły, - spotkanie informacyjne z Radą Pedagogiczną, - warsztat diagnostyczno-rozwojowy z ZZ, - rekrutacja nowych uczestników projektu, - opracowanie Rocznej Planu Wspomagania, - organizowanie oraz monitorowanie przebiegu szkoleń oraz cateringu dla nauczycieli, - konsultacje grupowe i indywidualne dla nauczycieli, - opracowanie artykułów informacyjnych dla biura projektu nt. przebiegu wspomagania, - doksztalcenie się poprzez udział w konsultacjach w Bibliotece Pedagogicznej, SCE oraz Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej,	

		- przygotowanie i przeprowadzenie wśród nauczycieli ankiet z przebiegu wspomagania, - opracowanie sprawozdania z realizacji RPW, - spotkanie podsumowujące z RP, - przedstawienie sprawozdania z realizacji RPW;	
	Ekspert	- prowadzi warsztaty dla nauczycieli - prowadzi spotkania grupowe dla nauczycieli - angażuje uczestników za pomocą aktywnych metod szkoleniowych stosowanych podczas przeprowadzanych form doskonalenia w różnego rodzaju ćwiczenia, gry, symulacje oraz wykłady, konsultacje i szkolenia - przekazuje wiedzę, doskonali umiejętności oraz kształtuje postawy uczestników w zakresie tematyki obszaru objętego wsparciem RPW - dzięki autorskim programom szkoleniowym zwiększa kompetencje uczestników w sferze realizowanego doskonalenia	
8. Role osób korzystających ze wspomagania i wymagane zaangażowanie czasowe z ich strony	Rola	Liczba godzin zaangażowania w RPW ogółem	Liczba godzin kontaktowych
	Dyrektor szkoły	80	40
	Nauczyciele - członkowie zespołu zadaniowego	54	54
	Pozostali nauczyciele	50	50
9. Zadania osób korzystających ze wspomagania	Rola	Zadania	
	Dyrektor szkoły	- wspólnie z RP określa obszar wspomagania, - wspólnie z SORE planuje działania RPW, - wspólnie z SORE motywuje nauczycieli do systematycznego i aktywnego udziału w szkoleniach i wdrażaniu, - bierze udział w zaplanowanym doskonaleniu, - wdraża nowe umiejętności, - bierze udział w podsumowaniu działań;	
	Nauczyciele - członkowie zespołu zadaniowego	- pogłębiona diagnoza wybranego przez RP obszaru do rozwoju oraz planowanie działań podczas warsztatu diagnostyczno-rozwojowego;	
	Pozostali nauczyciele oraz nauczyciele-wychowawcy	- planują rozwój zawodowy w sposób zgodny z aktualnymi potrzebami swojej szkoły, - aktywnie uczestniczą w warsztatach, spotkaniach grupowych z ekspertem oraz w konsultacjach SORE, - wdrażają do praktyki szkolnej wiedzę oraz umiejętności zdobyte podczas szkoleń, - uzupełniają ankiety z przebiegu wsparcia;	
10. Sprawozdanie z realizacji działań (zadanie SORE)	Przygotowane do 31 sierpnia 2013 r.		

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Poradnik dla beneficjenta. Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007–2013. Priorytet III Wysoka jakość systemu oświaty. Działanie 3.5. Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół. Konkurs otwarty nr 1/POKL/3.5/2012*. Online. Protokół dostępu: <http://www.ore.edu.pl/strona-ore/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=134:poradniki&Itemid=1017>. [27.06.2013] oraz na podstawie materiałów zamieszczonych na portalu Ośrodek Rozwoju Edukacji. 2013. Online. <www.ore.edu.pl>. [14.07.2013].

Załącznik 5.

II etap realizacji RPW: Proponowany zakres problemowy szkoleń/warsztatów z ekspertem w obszarze *Wykorzystanie TIK na zajęciach edukacyjnych – bezpieczny Internet*

Realizacja rocznego planu wspomagania w Zespole Szkół Ponadgimnazjalnych

Obszar wsparcia: Wykorzystanie TIK na zajęciach edukacyjnych – bezpieczny Internet

Miejsce wykonania: Małopolska

Łączny czas trwania: 35 godz.

MODUŁ 1

TYP	Szkolenie
TEMAT	TIK jako narzędzie pracy nauczyciela w szkole ponadgimnazjalnej
Zakres problemowy	1. Metody innowacyjnego nauczania z zastosowaniem pakietu Microsoft Office: Excel – tabele przestawne oraz PowerPoint. 2. Pozyskiwanie wiedzy i informacji za pośrednictwem nowoczesnych technologii (wyszukiwarki, multiwyszukiwarki, katalogi tematyczne) oraz kształtowanie umiejętności wykorzystywania ich w obszarach różnych treści nauczania. 3. Strony internetowe oraz programy edukacyjne przydatne w przygotowaniu i prowadzeniu zajęć dydaktycznych. 4. Wykorzystanie zasobów portalu wiedzy Scholaris oraz innych platform edukacyjnych dla nauczycieli, uczniów oraz rodziców.
Czas trwania	15 godz.

MODUŁ 2

TYP	Warsztat
TEMAT	Technologie informacyjno-komunikacyjne w realizacji zadań edukacyjnych
Zakres problemowy	1. Wykorzystanie dostępnego wyposażenia szkoły w nauczaniu: obsługa tablicy interaktywnej.
Czas trwania	20 godz.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Poradnik dla beneficjenta. Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007–2013. Priorytet III Wysoka jakość systemu oświaty. Działanie 3.5. Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół. Konkurs otwarty nr 1/POKL/3.5/2012*. Online. Protokół dostępu: <http://www.ore.edu.pl/strona-ore/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=134:poradniki&Itemid=1017>. [27.06.2013] oraz na podstawie materiałów zamieszczonych na portalu Ośrodek Rozwoju Edukacji. 2013. Online. <www.ore.edu.pl>. [14.07.2013].

Załącznik 6.

II etap realizacji RPW: Proponowany zakres problemowy konsultacji grupowych i indywidualnych z SORE

Realizacja rocznego planu wspomagania w Zespole Szkół Ponadgimnazjalnych

Obszar wsparcia: Wykorzystanie TIK na zajęciach edukacyjnych – bezpieczny Internet

Miejsce wykonania: Małopolska

Łączny czas trwania: 24 godz.

MODUŁ 1

TYP	Konsultacje grupowe
TEMAT	Myślenie pytaniami jako forma doskonalenia
Myślenie pytaniami drogą do wykorzystania nowych procedur i zasad działania w bieżącej pracy:	
1. Istota, forma i funkcja pytań. 2. Techniki zadawania pytań. 3. Modele konwersacji (GROW). 4. Metoda myślenia pytaniami M. Adams. 5. Wpływ pytań na emocje. 6. Pytania w dyskursie szkolnym. 7. Aktywizujące techniki myślenia pytaniami.	
Czas trwania modułu	4 godz.

MODUŁ 2

TYP	Konsultacje grupowe
TEMAT	Twórcze poszukiwanie nowych rozwiązań
Twórcze poszukiwanie rozwiązań uwzględniające obszary do rozwoju w procesie doskonalenia:	
1. Refleksyjna praktyka. 2. Twórcze myślenie. 3. Techniki wspierające kreatywność. 4. Aktywizujące metody poszukiwania nowych rozwiązań.	
Czas trwania modułu	4 godz.

MODUŁ 3

TYP	Konsultacje grupowe
TEMAT	Coaching w rozwoju kompetencji zawodowych
Coaching jako efektywna metoda w procesie doskonalenia refleksyjnego praktyka:	
1. Natura coachingu zawodowego. 2. Nauczyciel w roli coacha. 3. Sztuka zadawania pytań coachingowych. 4. Obszar funkcjonowania nauczyciela (Model Diltsa). 5. Sprzężenie zwrotne do przyszłości. 6. Strategie coachingowe (SWOT, GROW, SMART, koło życia). 7. Praca z relacjami (metoda Walta Disneya, technika Beniamina Franklina, sześć filarów).	
Czas trwania modułu	4 godz.

MODUŁ 4

TYP	Konsultacje indywidualne
TEMAT	Dobre praktyki w pracy refleksyjnego dydaktyka
Omawianie dobrych praktyk oraz trudności związanych z wdrożeniem do szkolnej praktyki nowej wiedzy oraz umiejętności nabytych w zakresie tematyki obszaru objętego wsparciem RPW. 1. Możliwości i opór wobec zmiany. 2. Efektywne pytania w szkole. 3. Motywacja i przeobrażenie nawyków. 4. Umiejętność kierowania emocjami. 5. Informacja zwrotna i ewaluacja. 6. Wyznaczanie celów (SMART) i efektów w pracy. 7. Określanie potrzeb (diamentowe uszeregowanie, piramida priorytetów).	
Czas trwania modułu	12 godz.

WYBRANA LITERATURA

- M. Adams, *Myślenie pytaniami*, Warszawa 2012.
- M. Bennewicz, *Coaching i mentoring w praktyce*, Warszawa 2011.
- M. Bennewicz, *Coaching, czyli restauracja osobowości*, Warszawa 2008.
- D. Elsner, *Doskonalenie kierowania placówką oświatową*, Chorzów 1999.
- D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Poznań 207.
- K. Knafel, *Komunikacja społeczna w organizacji*, Warszawa 1996.
- N. Minge, K. Minge, *Techniki samorozwoju*, Warszawa 2012.
- C. Rose, M.J. Nicholl, *Ucz się szybciej, na miarę XXI wieku*, Warszawa 2003.
- T. Stoltzfus, *Sztuka zadawania pytań w coachingu*, Wrocław 2012.
- M. Taraszkiewicz, *Jak uczyć lepiej, czyli refleksyjny praktyk w działaniu*, Warszawa 2000.
- J. Whitmore, *Coaching – trening efektywności*, Warszawa 2011.
- E. Wójcik, *Metody aktywizujące w pedagogice grup*, Kraków 2008.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Poradnik dla beneficjenta. Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007–2013. Priorytet III Wysoka jakość systemu oświaty. Działanie 3.5. Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół. Konkurs otwarty nr 1/POKL/3.5/2012*. Online. Protokół dostępu: <http://www.ore.edu.pl/strona-ore/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=134:poradniki&Itemid=1017>. [27.06.2013] oraz na podstawie materiałów zamieszczonych na portalu Ośrodek Rozwoju Edukacji. 2013. Online. <www.ore.edu.pl>. [14.07.2013].

Załącznik 7.**II etap realizacji RPW: Kwestionariusz ankiety dla nauczycieli****KWESTIONARIUSZ ANKIETY DLA NAUCZYCIELI**

Ankieta służy ocenie realizacji 2. etapu RPW: „Doskonalenie pracy nauczycieli” (warsztaty, spotkania grupowe) w projekcie dot. wsparcia rozwoju szkół ponadgimnazjalnych poprzez wdrożenie kompleksowego systemu doskonalenia nauczycieli.

Szanowni Państwo!

Prosimy o udział w ankiecie nt. „Zbadanie jakości wsparcia rozwoju szkoły w zakresie doskonalenia nauczycieli”. Informacje, które od Państwa otrzymamy posłużą do przygotowania sprawozdania z rocznego planu wspomagania realizowanego w Państwa szkole oraz do sformułowania wniosków z przeprowadzonych działań. Ankieta ma charakter anonimowy. Wypełnienie ankiety polega na wyborze i zaznaczeniu jednej właściwej odpowiedzi z podanych możliwości.

Uprzejmie dziękujemy za wypełnienie ankiety!

1. Proszę ocenić w skali od 1 do 5 stopień satysfakcji zawodowej, gdzie 1 to brak satysfakcji, a 5 to pełna satysfakcja.

2. Czy Pani/Pan ma możliwość awansu zawodowego? TAK NIE

3. Czy Pani/Pan widzi potrzebę podnoszenia swoich kwalifikacji zawodowych? TAK NIE

4. Proszę ocenić w skali od 1 do 5 zaangażowanie we wsparcie pracy szkoły poprzez swoje doskonalenie zawodowe, gdzie 1 to brak zaangażowania, a 5 to pełne zaangażowanie.

1	2	3	4	5

5. Czy Pani/Pan zapoznał(a) się z programem szkolenia i warsztatu? TAK NIE

6. Czy treści szkolenia i warsztatu były zgodne z założeniami programu? TAK NIE

7. Jak ocenia Pani/Pan wiedzę oraz przygotowanie merytoryczne osoby prowadzącej zajęcia?

☐ bardzo dobre ☐ dobre ☐ niezbyt dobre ☐ złe

8. Jak ocenia Pani/Pan umiejętności dydaktyczne / trenerskie osoby prowadzącej zajęcia?

☐ bardzo dobre ☐ dobre ☐ niezbyt dobre ☐ złe

9. Czy Pani/Pana zdaniem formy i metody prowadzenia zajęć były efektywne?

☐ bardzo efektywne ☐ efektywne ☐ mało efektywne ☐ nieefektywne

10. Jak ocenia Pani/Pan skuteczność i przydatność ćwiczeń praktycznych?

Proszę wskazać jedną odpowiedź, gdzie 1 to niski poziom, a 5 to bardzo wysoki poziom skuteczności oraz przydatności ćwiczeń.

1	2	3	4	5

11. Z których zajęć był(a) Pani/Pan najbardziej zadowolona(y) i dlaczego?

.....

.....

.....

12. Z których zajęć był(a) Pani/Pan najmniej zadowolona(y) i dlaczego?

.....

.....

.....

13. Materiały szkoleniowe otrzymane od osoby prowadzącej zajęcia były:

☐ użyteczne ☐ częściowo użyteczne ☐ nieużyteczne

14. Jak ocenia Pan/Pani przydatność treści szkolenia i warsztatu w swojej pracy zawodowej?

☐ przydatne ☐ mało przydatne ☐ nieprzydatne

15. Atmosfera na warsztatach i szkoleniach była:

☐ dobra ☐ niezbyt dobra ☐ zła

16. Pani/Pana aktywność na zajęciach była?

☐ wysoka ☐ średnia ☐ niska

17. Pani/ Pana dodatkowe uwagi i sugestie dotyczące warsztatu/szkolenia:

.....

.....

.....

METRYCZKA

PŁEĆ

- ☐ kobieta
☐ mężczyzna

WIEK

- ☐ do 30 lat
☐ 31-45 lat
☐ powyżej 45 lat

STAŻ PRACY

- ☐ 0-5 lat

- ☐ 6-10 lat

- ☐ 11-20 lat

- ☐ powyżej 20 lat

NAUCZANY PRZEDMIOT

- ☐ ścisły
☐ przyrodniczy
☐ język obcy
☐ zawodowy
☐ humanistyczny
☐ inny

TYP SZKOŁY

- ☐ liceum ogólnokształcące
☐ technikum
☐ zasadnicza szkoła zawodowa
☐ gimnazjum

MIEJSCE PRACY

- ☐ miasto
☐ wieś

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Poradnik dla beneficjenta. Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007–2013. Priorytet III Wysoka jakość systemu oświaty. Działanie 3.5. Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół. Konkurs otwarty nr 1/POKL/3.5/2012*. Online. Protokół dostępu: <http://www.ore.edu.pl/strona-ore/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=134:poradniki&Itemid=1017>. [27.06.2013] oraz na podstawie materiałów zamieszczonych na portalu Ośrodek Rozwoju Edukacji. 2013. Online. <www.ore.edu.pl>. [14.07.2013].

Załącznik 8.

II etap realizacji RPW: Kwestionariusz ankiety dla dyrektora

KWESTIONARIUSZ ANKIETY DLA DYREKTORA

Ankieta służy ocenie realizacji 2. etapu RPW: „Doskonalenie pracy nauczycieli” (warsztaty, spotkania grupowe) w projekcie dot. wsparcia rozwoju szkół ponadgimnazjalnych poprzez wdrożenie kompleksowego systemu doskonalenia nauczycieli.

Szanowna Pani, Szanowny Panie!

Proszę o udział w ankiecie nt. Zbadanie jakości wsparcia rozwoju szkoły w zakresie doskonalenia nauczycieli”. Informacje, które od Pani/Pana otrzymam posłużą do przygotowania sprawozdania z rocznego planu wspomaganie realizowanego w Pani/Pana szkole oraz do sformułowania wniosków z przeprowadzonych działań. Ankieta ma charakter anonimowy. Wypełnienie ankiety polega na: wyborze i zaznaczeniu jednej właściwej odpowiedzi z podanych możliwych lub odpowiedzi opisowej. Uprzejmie dziękuję za wypełnienie ankiety!

Obszar wsparcia:

Miejsce realizacji:

1. Czy Pani/Pan widzi potrzebę stałego podnoszenia kwalifikacji zawodowych przez nauczycieli? TAK NIE

2. W jaki sposób wspomaga Pani/Pan pracowników w doskonaleniu zawodowym?

.....

.....

.....

.....

.....

3. Proszę ocenić aspiracje nauczycieli w zakresie wsparcia pracy szkoły poprzez doskonalenie zawodowe:

- | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| A. wysokie | D. zróżnicowane z przewagą niskich |
| B. umiarkowane | E. niskie |
| C. zróżnicowane z przewagą wysokich | F. trudno powiedzieć |

4. Proszę ocenić w skali od 1 do 5 zainteresowanie nauczycieli zmodernizowanym systemem doskonalenia, gdzie 1 to brak zainteresowania, a 5 to pełne zainteresowanie.

1	2	3	4	5

5. W jaki sposób wdrożenie zmodernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli może pomóc w rozwoju Pani/Pana szkoły?

.....

.....

.....

6. Proszę zaznaczyć wybraną odpowiedź na pytanie *W jakim stopniu doskonalenie nauczycieli w ramach projektu może być utrudnione przez:* (gdzie odpowiedź A oznacza: znacząco i kolejno: B – umiarkowanie, C – nieznacznie, D – nie stanowi utrudnienia):

a) brak dogodnych terminów na przeprowadzenie spotkań,	A	B	C	D
b) złą organizację szkoleń i warsztatów,	A	B	C	D
c) zbyt krótki okres czasu na realizację RPW,	A	B	C	D
d) niewystarczające zaangażowanie SORE,	A	B	C	D
e) słabą wiedzę nauczycieli nt. projektu,	A	B	C	D
g) pracę w zbyt dużych grupach szkoleniowych,	A	B	C	D
h) pracę szkoły na dwie zmiany,	A	B	C	D
i) niechęć nauczycieli do wprowadzania zmian,	A	B	C	D
j) brak współpracy między nauczycielami,	A	B	C	D
k) roszczeniową postawę nauczycieli,	A	B	C	D
l) zbyt dużą ilość obowiązków w ramach projektu,	A	B	C	D
m) niski poziom wiedzy i umiejętności ekspertów,	A	B	C	D
n) konieczność wykorzystania nabytej wiedzy w praktyce,	A	B	C	D
o) inne	A	B	C	D

7. Jak ocenia Pani/Pan wiedzę oraz umiejętności przekazane nauczycielom podczas warsztatów/szkoleń?

☐ bardzo dobrze ☐ dobrze ☐ niezbyt dobrze ☐ źle

8. Czy Pani/Pana zdaniem nabyta przez nauczycieli wiedza oraz umiejętności zostaną wykorzystane w praktyce?

☐ zdecydowanie tak ☐ tak ☐ raczej nie ☐ zdecydowanie nie

9. Które zajęcia Pani/Pana zdaniem były najbardziej przydatne dla doskonalenia kluczowych kompetencji nauczycieli i dlaczego?

.....

.....

.....

.....

.....

10. Które zajęcia Pani/Pana zdaniem były najmniej przydatne dla doskonalenia kluczowych kompetencji nauczycieli i dlaczego?

.....

.....

.....

.....

.....

11. Jak ocenia Pan/Pani przydatność treści szkolenia i warsztatu w pracy zawodowej nauczycieli?

☐ bardzo przydatne ☐ przydatne ☐ mało przydatne ☐ nieprzydatne

12. Pani/Pana zdaniem aktywność nauczycieli na zajęciach była?

☐ bardzo wysoka ☐ wysoka ☐ średnia ☐ niska

13. Które z wymienionych zadań nauczycieli podejmowanych w ramach realizacji RPW są według Pani/Pana najistotniejsze? Proszę wskazać pięć odpowiedzi.

przeprowadzają podczas warsztatu diagnostyczno-rozwojowego pogłębioną diagnozę wybranego przez RP obszaru do rozwoju	
określają stan i przyczyny obecnej sytuacji swojej szkoły	
definiują rezultaty, formułują cele wg SMART (procedura weryfikacji celu)	
określają wizję szkoły po zmianie i planują działania	
generują rozwiązania	
planują wdrożenie zmiany	
opracowują zarys harmonogramu (określenie kamieni milowych, monitoring i zapewnienia trwałości zmiany)	
planują rozwój zawodowy w sposób zgodny z aktualnymi potrzebami swojej szkoły	
aktywnie uczestniczą w warsztatach, spotkaniach grupowych oraz w konsultacjach i w innych formach zaplanowanych działań	
rozwiązują bieżące problemy dydaktyczne i wychowawcze podczas konsultacji indywidualnych oraz grupowych z SORE	
stosują w pracy dydaktycznej i wychowawczej nowe umiejętności	
dostosowują wymagania i metody pracy do zmian wynikających z reformy edukacji	
wdrażają do praktyki zawodowej zmiany wprowadzane w oświacie	
wprowadzają zmiany i nowatorskie rozwiązania dydaktyczne	
udzielają informacji zwrotnej na temat zaplanowanych rozwiązań	
opracowują niezbędną dokumentację	

14. Które z wymienionych zadań dyrektora szkoły podejmowanych w ramach realizacji RPW są według Pani/Pana najistotniejsze? Proszę wskazać pięć odpowiedzi.

wspólnie z RP podejmuje decyzje dotyczące rozwoju szkoły	
określa obszary i zasięg wspomagania	
wspólnie z SORE planuje działania i konstruuje RPW na podstawie jednej wybranej oferty	
motywuje pracowników do systematycznego i aktywnego udziału w szkoleniach i pracy w zespołach	
bierze aktywny udział w zaplanowanych formach doskonalenia, konsultacjach	
wdraża nowe umiejętności i wypracowane procedury	
udziela informacji zwrotnej	
czuwa nad tym, aby wspomaganie wpisywało się w działania szkoły i organizację pracy szkoły	
wymienienia doświadczenia w ramach lokalnych sieci współpracy i samokształcenia	
bada efekty, wnioski wykorzystuje do planowania dalszej pracy	
bierze udział w podsumowaniu podjętych działań	
udostępnia pomieszczenia i sprzęt do realizacji szkoleń, konsultacji	
po zakończeniu realizacji RPW włącza badania efektów wspomagania do ewaluacji wewnętrznej	

15. Które z wymienionych zadań Szkolnego Organizatora Rozwoju Edukacji podejmowanych w ramach realizacji RPW są według Pani/Pana najistotniejsze? Proszę wskazać pięć odpowiedzi.

spotkanie z dyrektorem szkoły	
spotkanie informacyjne z Radą Pedagogiczną	
warsztat diagnostyczno-rozwojowy z Zespołem Zadaniowym	
opracowanie Roczego Planu Wspomagania szkoły wraz ze szczegółowym programem form wsparcia dla szkoły	
konsultacje grupowe i indywidualne dla nauczycieli	
przeprowadzenie ankiet z przebiegu wspomagania	
spotkanie podsumowujące z Radą Pedagogiczną i przedstawienie sprawozdania z realizacji RPW	
współpraca z Radą Pedagogiczną nad rekomendacjami do pracy szkoły w kolejnym roku szkolnym	
organizacja i monitorowanie przebiegu form wsparcia zaplanowanych w ramach RPW	
wsparcie dyrektora i nauczycieli we wdrożeniu do praktyki szkolnej nowych umiejętności nabytych w ramach oferty	
pozostawanie w stałym kontakcie z dyrektorem i pracownikami zaangażowanymi w realizację RPW	
dbanie o przepływ informacji dotyczących działań podejmowanych w ramach współpracy ze szkołą	
dokumentowanie podejmowanych działań	

15. Na jakie inne elementy doskonalenia nauczycieli chciałaby/chciałby Pani/Pan zwrócić uwagę?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

16. Pani/ Pana dodatkowe uwagi i sugestie dotyczące wsparcia nauczycieli w zakresie doskonalenia pracy zawodowej w szkole:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Poradnik dla beneficjenta. Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007–2013. Priorytet III Wysoka jakość systemu oświaty. Działanie 3.5. Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół. Konkurs otwarty nr 1/POKL/3.5/2012*. Online. Protokół dostępu: <http://www.ore.edu.pl/strona-ore/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=134:poradniki&Itemid=1017>. [27.06.2013] oraz na podstawie materiałów zamieszczonych na wortalu Ośrodek Rozwoju Edukacji. 2013. Online. <www.ore.edu.pl>. [14.07.2013].

Załącznik 9.

III etap realizacji RPW: Projekt „Szkolnego katalogu przydatnych stron internetowych oraz programów edukacyjnych z zakresu przedmiotów humanistycznych”.

Projekt

**Szkolnego katalogu przydatnych stron internetowych
oraz programów edukacyjnych
z zakresu przedmiotów humanistycznych zrealizowany w ramach RPW**

Obszar wsparcia: Wykorzystanie TIK na zajęciach edukacyjnych
– bezpieczny Internet

Cel ogólny: zaangażowanie nauczycieli w zwiększenie efektywności procesów edukacyjnych poprzez podniesienie ich kompetencji w zakresie korzystania z TIK w ramach nieinformatycznych zajęć dydaktycznych oraz pełna realizacja zadań edukacyjnych zgodnie z wymaganiami podstawy programowej kształcenia ogólnego.

Miejsce realizacji: Zespół Szkół Ponadgimnazjalnych

Opracowanie: zespół ds. wykorzystania TIK na zajęciach edukacyjnych

Konsultacja: nauczyciel technologii informacyjnej, Szkolny Organizator Rozwoju Edukacji, ekspert prowadzący szkolenia nt. „Technologie informacyjno-komunikacyjne w realizacji zadań edukacyjnych”

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Poradnik dla beneficjenta. Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007–2013. Priorytet III Wysoka jakość systemu oświaty. Działanie 3.5. Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół. Konkurs otwarty nr 1/POKL/3.5/2012*. Online. Protokół dostępu: <http://www.ore.edu.pl/strona-ore/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=134:poradniki&Itemid=1017>. [27.06.2013] oraz na podstawie materiałów zamieszczonych na wortalu Ośrodek Rozwoju Edukacji. 2013. Online. <www.ore.edu.pl>. [14.07.2013].

Słowniki, encyklopedie, leksykony online w języku polskim**SŁOWNIKI**

Wielki Słownik Języka Polskiego: <http://www.wsjp.pl/>

Słownik Języka Polskiego: <http://www.sjp.pl>

Słownik Języka Polskiego PWN: <http://sjp.pwn.pl/>

Słownik Ortograficzny PWN: <http://so.pwn.pl/>

Słownik Wyrazów Obcych: <http://www.slownik-online.pl/>

Słownik Synonimów: <http://synonimy.ux.pl>

Słownik Polskiego Słangu: <http://www.univ.gda.pl/slang/>

Słownik Słangu i Mowy Potocznej: <http://www.miejski.pl/>

Słowniczek Gwarowy: <http://www.isibrno.cz/~malczyk/slownik.htm>

ENCYKLOPEDIE

Encyklopedia Powszechna PWN: <http://encyklopedia.pwn.pl/>

WIEM: Wielka Internetowa Encyklopedia Multimedialna:

<http://portalwiedzy.onet.pl/encyklopedia.html>

Edupeia – Encyklopedia Internetowa: <http://www.edupedia.pl/>

Wikipedia – Wolna Encyklopedia: <http://pl.wikipedia.org>

Nonsensopedia – Polskiej Encyklopedii Humoru: <http://nonsensopedia.wikia.com/>

Helionica - Sieciowa Encyklopedia Informatyki: <http://helionica.pl/>

Encyklopedia Leśna: <http://slownik.ekologia.pl/116> *Encyklopedia leśna/*

Encyklopedia Polskiego Rocka: <http://polski-rock.8m.com/>

Encyklopedia Krakowa: <http://krakow.tatko41.pl/encyklopedia/>

LEKSYKONY

Leksykon Papieży: <http://www.papieze.pl/>

Leksykon Internetowy „Drzewa i Krzewy”: <http://drzewa.net/>

Leksykon Komputerowy: <http://www.vobis.pl/leksykon/>

Bazy bibliotek, katalogi biblioteczne

EBIB- Elektroniczna Biblioteka Baza Bibliotek Polskich: <http://www.ebib.info/>

NUKAT- Narodowy Uniwersalny Katalog Centralny: <http://www.nukat.edu.pl/>

KARO - Narodowy Uniwersalny Katalog Centralny: <http://karo.umk.pl/Karo/karo.php>

BIBLIOTEKI W POLSCE

Biblioteka Narodowa: <http://www.bn.org.pl>

Cyfrowa Biblioteka Narodowa Polona: <http://www.polona.pl>

Małopolska Biblioteka Cyfrowa (MBC): <http://www.mbc.malopolska.pl>

Biblioteka Literatury Polskiej w Internecie: <http://univ.gda.pl/~literat/books/htm>

Polska Biblioteka Internetowa: <http://www.pbi.edu.pl/index.html>

Biblioteka Internetowa Exlibris: <http://exlibris.biblioteka.prv.pl>

Wielkopolska Biblioteka Cyfrowa: <http://www.wbc.poznan.pl>

Kujawsko-Pomorska Biblioteka Cyfrowa: <http://www.kpbc.umk.pl>

Biblioteka Cyfrowa Uniwersytetu Wrocławskiego: <http://www.bibliotekacyfrowa.pl>

Cyfrowa Kolekcja Czasopism Polskich: <http://www.buw.uw.edu.pl>
Dolnośląska Biblioteka Cyfrowa: <http://www.dbc.wroc.pl>
Cieszyńska Biblioteka Wirtualna: <http://www.kc-cieszyn.pl>
Biblioteka Główna Politechniki Łódzkiej: <http://www.ebipol.p.lodz.pl>
Pedagogiczna Biblioteka Cyfrowa: <http://www.ap.krakow.pl/dlibra/dlibra>
Biblioteka PWSZ w Tarnowie: <http://www.biblioteka.pwsztar.edu.pl/>
Biblioteka Pedagogiczna w Tarnowie: <http://www.bpt.edu.pl/>
MBP w Tarnowie: <http://www.biblioteka.tarnow.pl/>

BIBLIOTEKI NA ŚWIECIE

Projekt Gutenberg: <http://www.gutenberg.org>
Bibliothèque nationale de France: <http://www.bnf.fr>
The national libraries of Europe: <http://www.libraries.theeuropeanlibrary.org>
UNESCO Libraries Portal: <http://www.unesco.org>
CYBRARY National Library Catalogues Worldwide: <http://www.library.uq.edu.au>
Virtual Library: <http://vlib.org/>
British Library: <http://www.bl.uk/>
Questia: <http://www.questia.com/>
Classic Book Library: <http://classicbook.info/>

Strony czasopism literackich

„Akant”: <http://www.akant.telvinet.pl>
„Akcent”: http://free.art.pl/akcent_pismo/
„Dekada Literacka”: <http://www.dekadaliteracka.pl>
„Topos”: <http://www.topos.iq.pl>
„Pobocza”: <http://www.pobocza.pl/>
„Kwartalnik Literacki”: <http://www.fa-art.pl/>
„Pan Sławista”: <http://www.pan-slawista.pl/>
„Przegląd filozoficzno-literacki”: <http://www.pfl.uw.edu.pl/>
„Wyspa”: <http://www.kwartalnik-wyspa.pl/>
„Dekada Literacka”: <http://dekadaliteracka.pl/>
„Lampa”: <http://www.lampa.art.pl/>
„Zeszyty Literackie”: <http://www.zeszytyliterackie.pl/>

Portale edukacyjne

EDUKACJA – INSTYTUCJE

Ministerstwo Edukacji Narodowej: <http://www.men.gov.pl>
Centralna Komisja Egzaminacyjna: <http://www.cke.edu.pl>
OKE Kraków: <http://www.oke.krakow.pl>
Ośrodek Rozwoju Edukacji: <http://www.ore.edu.pl>
Fundacja Centrum Edukacji Obywatelskiej: <http://www.ceo.org.pl>
Federacja Inicjatyw Oświatowych: <http://www.fio.org.pl>
Stowarzyszenie Rodziców na Rzecz Pomocy Szkołom Przyjazna Szkoła:
<http://www.ps.org.pl>

Załącznik 10.

IV etap realizacji RPW: Sprawozdanie z realizacji działań Roczno Planu Wspomaganie
w obszarze: *Wykorzystanie TIK na zajęciach edukacyjnych – bezpieczny Internet*

SPRAWOZDANIE Z REALIZACJI DZIAŁAŃ ROCZNEGO PLANU WSPOMAGANIA		
Obszar wsparcia	Wykorzystanie TIK na zajęciach edukacyjnych – bezpieczny Internet	
Nazwa szkoły	Zespół Szkół Ponadgimnazjalnych w Małopolsce	
Dane adresowe	Kowalówka 00-100 Zawada Kowalowa 234	
Czas realizacji	Data rozpoczęcia realizacji	Data zakończenia realizacji
	2 stycznia 2013 r.	31 sierpnia 2013 r.
Informacja o szkole w kontekście przeprowadzonej diagnozy potrzeb rozwojowych	W wyniku przeprowadzonej w szkole diagnozy potrzeb rozwojowych stwierdzona została potrzeba doskonalenia w zakresie efektywniejszego wykorzystania dostępnego wyposażenia szkoły w nauczaniu, zwłaszcza jeśli chodzi o obsługę tablic interaktywnych. Dotychczasowa aktywność we wskazanym obszarze uzasadniła realizację wsparcia obejmującego swym zasięgiem wymieniony aspekt funkcjonowania szkoły.	
Działania zrealizowane w zakresie określenia obszarów do rozwoju	Na pierwszym etapie realizacji Roczno Planu Wspomaganie pracy szkoły w zakresie procesu doskonalenia nauczycieli zrealizowano: 1. Spotkanie szkolnego organizatora rozwoju edukacji z dyrektorem. 2. Spotkanie SORE z Radą Pedagogiczną. 3. Warsztat diagnostyczno-rozwojowy. 4. Wypracowanie rocznego planu wspomaganie. Analiza wyników ankiety dla dyrektora wykazała, że: właściwe zdiagnozowanie potrzeb w zakresie doskonalenia zawodowego nauczycieli to istotne zadanie dyrektora podejmowane w ramach RPW.	
Działania zrealizowane w zakresie doskonalenia nauczycieli	Drugim etapem realizacji wsparcia było przeprowadzenie doskonalenia zgodnie z rocznym planem wspomaganie. W związku z tym bezpośrednio w szkole odbyły się warsztaty oraz spotkania grupowe w oparciu o Specyfikację Istotnych Warunków Zamówienia uwzględniającą zakres problemowy poszczególnych modułów w ramach określonego zadania z ekspertem wyłonionym zgodnie z procedurami Prawa zamówień publicznych. Tematykę zajęć - Technologie informacyjno-komunikacyjne w realizacji zadań edukacyjnych - wyznaczał wybrany przez RP obszar wsparcia: Wykorzystanie TIK na zajęciach edukacyjnych – bezpieczny Internet. Łączny czas trwania form doskonalenia to: 35 godz. Terminy wykonania zadania były następujące: 15, 22, luty, 1, 8, 15, 22, 29 marca, 2013 roku. W szkoleniu wzięło udział 16 nauczycieli, co daje 100% osób objętych wsparciem w ramach RPW. Udział w warsztatach oraz spotkaniach grupowych z ekspertem kształtujących umiejętności praktyczne związane z włączaniem narzędzi informatycznych do prowadzenia zajęć dydaktycznych stanowił przygotowanie do wdrażania nabytej wiedzy oraz utrwalania w praktyce szkolnej wypracowanych rozwiązań. Analiza wyników ankiety dla dyrektora wykazała, że aspiracje nauczycieli w zakresie doskonalenia zawodowego są wysokie, również na takim samym poziomie została oceniona aktywność nauczycieli w czasie realizacji kompleksowego planu wsparcia. Informacja nt. zadań zrealizowanych	

	w zakresie doskonalenia nauczycieli wraz z dokumentacją fotograficzną została opracowana przez SORE i przesłana do Biura Projektu celem zamieszczenia jej na stronie internetowej projektu. Tekst przekazano również do wiadomości dyrektora szkoły.
Przełożenie nowych umiejętności nauczycieli na szkolną praktykę	Na trzecim etapie realizacji planu wspomagania szkoły zostały zaplanowane w harmonogramie RPW cykliczne konsultacje indywidualne oraz grupowe ze Szkolnym Organizatorem Rozwoju Edukacji. W konsultacjach mających miejsce od kwietnia do czerwca 2013 r. wzięło udział 16 nauczycieli, co daje 100% objętych wsparciem w ramach RPW. Spotkania miały na celu omawianie dobrych praktyk, zaistniałych trudności i problemów związanych z wdrożeniem do szkolnej praktyki nowej wiedzy oraz umiejętności nabytych w zakresie tematyki obszaru objętego wsparciem RPW. W sumie zostało zaplanowanych 6 czterogodzinnych spotkań o następującej tematyce: <i>Myślenie pytaniami jako forma doskonalenia</i>, <i>Twórcze poszukiwanie nowych rozwiązań</i>, <i>Coaching w rozwoju kompetencji zawodowych</i> oraz <i>Dobre praktyki w pracy refleksyjnego dydaktyka</i>. Terminarz konsultacji z SORE, jak również - po zakończeniu cyklu szkoleń i warsztatów - zaproszenie do wymiany doświadczeń w zależności od potrzeby dodatkowego lub/i zmiany terminu wraz z udostępnieniem telefonicznej oraz e-mailowej formy kontaktu z SORE zostały zamieszczone na tablicy ogłoszeń w pokoju nauczycielskim. Analiza wyników ankiet dla nauczycieli wykazała, że pełną satysfakcję zawodową wyraziło 99% respondentów. W ramach projektu wsparciem zostało objętych 100% nauczycieli i taka sama ich liczba widzi potrzebę podnoszenia swoich kompetencji zawodowych. Stąd 77% respondentów bardzo wysoko oceniło poziom własnego zaangażowania we wsparcie pracy szkoły poprzez podnoszenie kompetencji zawodowych.
Realizatorzy RPW	W realizację Roczego Planu Wspomagania zostali zaangażowani: dyrektor szkoły, Rada Pedagogiczna, zespół zadaniowy, zewnętrzny ekspert, SORE.
Osoby korzystające ze wspomagania w ramach projektu	W ramach projektu rozwojowego realizowanego w Małopolsce pn. „Kompleksowe wsparcie rozwoju szkół ” udzielonym wsparciem zostali objęci: dyrektor szkoły oraz grono pedagogiczne placówki - 16 osób.
Efekty zrealizowanych działań	Efektom podjętych działań w ramach RPW jest: - wewnętrzna diagnoza potrzeb rozwojowych szkoły, na bazie której został wybrany temat oferty realizowanej w placówce, - RPW zbudowany na podstawie oferty pn. <i>Wykorzystanie TIK na zajęciach edukacyjnych – bezpieczny Internet</i>, - certyfikaty dla nauczycieli poświadczające ukończenie kursu w wymiarze 35 godz. nt. <i>Technologie informacyjno-komunikacyjne w realizacji zadań edukacyjnych</i>, - opracowanie wyników ankiet ewaluacyjnych dla nauczycieli oraz dla dyrektora, - informacja nt. <i>Nauczyciele z Zespołu Szkół Ponadgimnazjalnych w Małopolsce doskonałą warsztat pracy z wykorzystaniem IT</i> dot. realizacji działań rozwojowych w szkole na www Biura Projektu, - sprawozdanie z realizacji działań w ramach RPW, - rekomendacje do pracy w kolejnym roku szkolnym. Analiza wyników ankiety dla dyrektora wykazała, że wdrożenie zmodernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli może pomóc w rozwoju szkoły poprzez zdobywanie nowych umiejętności przez wszystkich nauczycieli – nie tylko wąską grupę skierowaną na szkolenia. Analiza wyników ankiet dla nauczycieli wykazała, że 79% respondentom uczestnictwo w projekcie umożliwiło podniesienie kompetencji. Natomiast 100% badanych oceniło doskonalenie realizowane bezpośrednio w szkole jako przydatne w pracy zawodowej.

Wnioski z przeprowadzonych działań	Wnioski z realizacji wspomagania przeprowadzonego w szkole w zakresie oferty doskonalenia pn. Wykorzystanie TIK na zajęciach edukacyjnych – bezpieczny Internet Projekt rozwojowy realizowany był w szkole od 2 stycznia do 31 sierpnia 2013 r. W związku z tym nie został uwzględniony pełny cykl roku szkolnego. Wiązało się to z doбором najbardziej optymalnych terminów w ramach zadań w zakresie doskonalenia nauczycieli. Formułując rekomendacje do pracy w przyszłym roku szkolnym można stwierdzić, że istnieje perspektywa rozwoju w danym obszarze doskonalenia i wdrażania w pełnym procesie wspomagania procesowego rozwoju szkoły.
Rekomendacje do dalszej pracy	Rekomendacje do pracy w kolejnym roku szkolnym w nawiązaniu do oferty zrealizowanej w roku szkolnym 2012/2013 W celu zapewnienia trwałości zmiany w obszarze do rozwoju <i>Wykorzystanie TIK na zajęciach edukacyjnych – bezpieczny Internet</i> : – w placówce efektywnie wykorzystuje się zasoby Internetu, programy edukacyjne oraz wyposażenie multimedialne szkoły do prowadzenia zajęć z uczniami, – korzysta się ze skatalogowanych stron internetowych oraz programów edukacyjnych z zakresu przedmiotów ścisłych, humanistycznych, przyrodniczych oraz zawodowych. Analiza wyników ankiet dla nauczycieli wykazała, że zdaniem 100% osób objętych wsparciem w ramach projektu nastąpiło podniesienie jakości funkcjonowania systemu doskonalenia nauczycieli poprzez wdrożenie kompleksowego planu rozwoju szkoły. Analiza wyników ankiety dla dyrektora wykazała, że dzięki objęciu placówki programem wsparcia w ramach projektu szkoła odniosła bardzo dużo korzyści.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Poradnik dla beneficjenta. Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007–2013. Priorytet III Wysoka jakość systemu oświaty. Działanie 3.5. Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół. Konkurs otwarty nr 1/POKL/3.5/2012*. Online. Protokół dostępu: <http://www.ore.edu.pl/strona-ore/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=134:poradniki&Itemid=1017>. [27.06.2013] oraz na podstawie materiałów zamieszczonych na portalu Ośrodek Rozwoju Edukacji. 2013. Online. <www.ore.edu.pl>. [14.07.2013].

Ryciny

- Ryc. 1.** Wyznaczanie celu wg SMART [12]
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Whitmore, 2009.
- Ryc. 2.** Etapy realizacji Roczego Planu Wspomagania [13]
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Poradnik dla beneficjenta, 2012.
- Ryc. 3.** Oferty doskonalenia ORE [16]
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ore.edu.pl.
- Ryc. 4.** Usytuowanie dyrektora szkoły publicznej w strukturach oświatowych [29]
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bednarska-Wnuk, 2010.
- Ryc. 5.** Formy doskonalenia dyrektora szkoły [31]
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Pery, 2012.
- Ryc. 6.** Zadania dyrektora szkoły [38]
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ore.edu.pl.
- Ryc. 7.** Zadania SORE [44]
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ore.edu.pl.
- Ryc. 8.** Spotkanie diagnostyczne z dyrektorem – model GROW [45]
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Whitmore, 2011.
- Ryc. 9.** Spotkanie diagnostyczne z dyrektorem – Filary Wsparcia [48]
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bennewicz, 2011.
- Ryc. 10.** Zadania nauczycieli [53]
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ore.edu.pl.



Małgorzata Magda Budzik

filolog, trener, absolwentka Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnowie (2004) oraz Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie (2006); Szkolny Organizator Rozwoju Edukacji w Powiecie Brzeskim (2013-2014); nauczyciel akademicki w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej w Tarnowie (2006–2013); redaktor naczelna periodyku popularnonaukowego „Szkice Tarnowskie” (2010–2012); członek Tarnowskiego

Oddziału Polskiego Towarzystwa Historycznego oraz Polskiego Towarzystwa Językoznawczego; autorka książek: *Willa Kwiatkowskiego – rezydencja* (Tarnów 2012), *Z dziejów 6. Brygady Partyzanckiej Okręgu Wileńskiego. Antologia wspomnień i poezji* (Tarnów 2012) oraz artykułów hasłowych do *Encyklopedii Tarnowa* oraz opracowań z zakresu lingwistyki kulturowej, komunikacji językowej, historii regionu; współautorka oraz redaktor merytoryczna strony internetowej *Moje Miasto Tarnów* poświęconej historii, kulturze oraz społeczności Tarnowa; współautorka językowo-literackich audycji radiowych w radiu RDN Małopolska: „O uczuciach w języku” oraz „Rekomendacje lekturowe” (2011); zainteresowania: semantyka i stylistyka tekstu, komunikacja językowa, komunikacja społeczna antropologia rodziny, coaching, aktywne metody szkoleniowe, mediacje i negocjacje, wspomaganie pracy szkół.

Kontakt:

E-mail: madzia.budzik@gmail.com

Mobile: 504 032 319

WWW: <http://www.mmtarnow.com/>