

Na czym polega nowy system doskonalenia nauczycieli?

Wstęp

Przeprowadzone w 2013 r. badania TALIS wykazały, że **nauczyciele chcą się doskonalić zawodowo i rozwijać swój warsztat pracy, ale aż 40% z nich nie znajduje w ofercie odpowiednich propozycji**, a także brak im zachęt do udziału w działaniach doskonalących¹. Wyniki badań czasu i warunków pracy nauczycieli przeprowadzonych przez Instytut Badań Edukacyjnych wskazują, że samokształcenie i doskonalenie zawodowe zajmuje nauczycielom około 4% czasu pracy, czyli około półtorej godziny w ciągu tygodnia. Tymczasem różnorodne wyniki badań krajowych i międzynarodowych pokazują, że na rezultaty osiągane przez uczniów pozytywnie wpływa taki rozwój zawodowy nauczycieli, który jest rozciągnięty w czasie, oparty na długofalowym procesie i zajmuje znaczącą liczbę godzin.

Analiza tych danych nie pozostawia wątpliwości: jeśli chcemy zmienić szkołę i podnieść jakość kształcenia, musimy przygotować nową ofertę wspomagania rozwoju zawodowego nauczycieli i tym samym stworzyć inny niż dotychczas praktykowany model doskonalenia ich kompetencji w zakresie pracy z uczniami².

Założenia nowego systemu doskonalenia nauczycieli

W 2010 r. Ośrodek Rozwoju Edukacji rozpoczął projekt *System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół*, którego celem jest opracowanie zasad nowego systemu doskonalenia nauczycieli, w którym jest ono jednym z elementów szerszego procesu, jakim jest wspomaganie pracy szkół. Od 2012 r. na terenie 160 powiatów prowadzony jest pilotaż nowych rozwiązań. W działaniach uczestniczy ponad 6000 placówek oświatowych. Dzięki wnioskowi z badania ewaluacyjnego³ wiemy, jak wyglądał pierwszy roczny cykl wspomagania pracy w szkołach i przedszkolach objętych pilotażem.

¹ K. Hernik, K. Malinowska, R. Piwowarski, J. Przewłocka, M. Smak, A. Wichrowski, *Polscy nauczyciele i dyrektorzy na tle międzynarodowym. Główne wyniki badania TALIS 2013*, Warszawa 2014, s. 27.

² P. Stronkowski, A. Szczurek, M. Leszczyńska, A. Matejczuk, *Ewaluacja modernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli – projekt System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół*, Warszawa 2014, s. 22.

³ P. Stronkowski, A. Szczurek, M. Leszczyńska, A. Matejczuk, *Ewaluacja...*

Koncepcja nowych rozwiązań w istotnym stopniu wywodzi się z teorii organizacji uczących się. W efekcie zmiany zakładają skupienie większej uwagi na wspomaganiu całej szkoły, a nie pojedynczych osób. Proponowane rozwiązania zakładają pracę zespołową rady pedagogicznej realizowaną w następujących czterech etapach:

- diagnoza potrzeb rozwojowych szkoły przeprowadzona bezpośrednio na terenie placówki z udziałem dyrekcji szkoły i zatrudnionych w niej nauczycieli;
- wybór priorytetowych dla danej szkoły kierunków zmiany z określonymi jednoznacznymi rezultatami oczekiwanej zmiany;
- opracowanie i przeprowadzenie procesu wsparcia obejmującego niezbędne szkolenia oraz towarzyszenie w procesie wdrażania zdobytych przez nauczycieli nowych kompetencji bezpośrednio w pracy na lekcji;
- zgromadzenie danych umożliwiających przedstawienie refleksji podsumowującej przebieg i rezultaty tak zaplanowanego procesu.

Pierwszy etap pozwala zdefiniować zakres oraz zestaw rzeczywistych potrzeb. To ważne. Bardzo często słyszymy, że szkoła czegoś nie robi, bo nie może. Diagnoza potrzeb pozwala ściśle określić, czego szkoła rzeczywiście nie może, oraz wskazać przyczyny tych niemożności. Bywa, że znajdują się one poza placówką i nie mamy na nie wpływu, jednak część bierze początek wewnątrz organizacji, co więcej – często mamy wpływ na ich rozwiązanie.

Drugi etap pozwala jednoznacznie określić, co na pewno możemy zrobić i z jakim konkretnym rezultatem. Szczególnie istotne na tym poziomie jest myślenie językiem efektów – konkretów opisujących jednoznacznie wynik, czas, zaangażowanie osób, korzyści i do tego sposób, kiedy i jak sprawdzimy, czy uzyskaliśmy to, co zaplanowaliśmy.

Trzeci etap wynika wprost z poprzedniego. Jeśli zaplanujemy, że w konkretnym terminie, konkretna grupa osób będzie się posługiwała na określonym poziomie założoną kompetencją, to nie pozostaje nam nic innego, jak ściśle zaprogramować ścieżkę, która nas do takiego wyniku doprowadzi. Ważne, aby nie tylko przygotowywać, ale też wdrażać i obserwować efekty zastosowania nowych rozwiązań.

Czwarty etap to wspólne zastanowienie się, co nam się udało, a co nie i co w związku z tym można na dotychczasowych wynikach budować, a co należałoby zmienić.

Innym, obok procesowego wspomaganie pracy szkół, elementem nowego systemu wspomaganie są sieci współpracy i samokształcenia. Sieć jest formą pracy, która umożliwi samokształcenie i kooperację. Ułatwia wymianę doświadczeń, poznawanie dobrych rozwiązań praktycznych, generowanie pomysłów, inicjowanie nowych działań, a tym samym rozwój kompetencji uczestników sieci. Stanowi doskonałe uzupełnienie innych form doskonalenia nauczycieli, takich jak szkolenia, warsztaty, spotkania zespołów przedmiotowych. Udział szkół lub nauczycieli w pracach sieci daje możliwość stałego kontaktu z osobami zmagającymi się z podobnymi wyzwaniami. Wymiana doświadczeń oraz wspólne poszukiwanie rozwiązań problemów pozwala nauczycielom i dyrektorom spojrzeć na określone trudności z różnych perspektyw.

Roczny plan wspomaganie

Ważnym elementem kompleksowego wspomaganie jest pogłębiona diagnoza potrzeb szkoły oraz celowe planowanie wybranych aspektów (obszarów) jej rozwoju. Doświadczenia szkół pokazują, że punktem wyjścia może być raport ewaluacji zewnętrznej, wnioski z ewaluacji wewnętrznej lub potrzeby zgłaszane przez nauczycieli, rodziców, uczniów czy dyrektora, dotyczące ważnego dla nich obszaru działalności szkoły. Diagnozę przeprowadzają nauczyciele wraz z dyrektorem, wspierani przez zewnętrznych konsultantów zwanych w projekcie pilotażowym szkolnymi organizatorami rozwoju edukacji (SORE). Na podstawie zdiagnozowanych potrzeb opracowany zostaje roczny plan wspomaganie dla szkoły (RPW). Plan ten zawiera przede wszystkim: cele, zakładane wskaźniki realizacji, przewidziane działania (np. konsultacje, warsztaty czy inne formy doskonalenia), harmonogram realizacji, wykaz osób zaangażowanych w działania oraz ich zadania.

Przyjęcie rocznej perspektywy planowania zmian w szkole wymusza określenie rezultatów na poziomie możliwym do osiągnięcia w ciągu maksymalnie dziewięciu miesięcy. Dobrze, kiedy tak formułowany plan uwzględnia dwa aspekty:

- dostarczanie bądź rozwój kompetencji zdiagnozowanych jako potrzebne dla osiągnięcia zmiany (poprawy jakości kształcenia, podniesienia skuteczności wychowawczej, wdrożenia niezbędnych rozwiązań organizacyjnych);
- wdrożenie nowych rozwiązań w trakcie bezpośredniej pracy z uczniem (rodzicami, innymi nauczycielami).

Raport z ewaluacji pilotażu⁴ wskazuje na szczególną rolę SORE w opracowywaniu RPW. Punkt pierwszy to budowanie treści planu na podstawie prawidłowo przeprowadzonej diagnozy. Kolejny wskazuje na zaangażowanie rady pedagogicznej w podjęcie decyzji co do planowanych form wsparcia – tu rola SORE powinna się sprowadzać do funkcji wspomagającej, moderowania procesem wyboru. Doświadczenia

pierwszego roku pilotażu pokazują wyraźnie, że nowy model zapewnia autonomiczną i partnerską pozycję szkoły w tym procesie według zdefiniowanych przez szkołę potrzeb.

Sieci współpracy i samokształcenie

Gwarancją efektywnej pracy sieci jest dostosowanie jej działań do rzeczywistych potrzeb uczestników. Zakłada ono najpierw zdiagnozowanie potrzeb, a następnie określenie celów rozwojowych osób budujących daną sieć. Oznacza to, że podstawową grupą docelową wszystkich działań diagnostycznych są sami uczestnicy. Warto jednak pamiętać, że działanie sieci nie ma służyć wyłącznie ich indywidualnemu rozwojowi zawodowemu, ponieważ odbywa się w kontekście funkcjonowania szkół, które z kolei działają w pewnym określonym środowisku lokalnym. Innymi słowy, współpracujący w ramach sieci nauczyciele lub dyrektorzy nie są jedynymi beneficjentami efektów jej pracy. Szersza diagnoza może więc uwzględnić perspektywę całej szkoły lub środowiska lokalnego, na które mogą wpłynąć działania podejmowane w ramach sieci.

Raport z ewaluacji wskazuje na istotną rolę sieci jako odpowiedź na ważną potrzebę nauczycieli dotyczącą współpracy, wymiany doświadczeń i uczenia się od siebie wzajemnie. Spośród badanych nauczycieli pracujących w szkołach uczestniczących w projektach pilotażowych w sieciach uczestniczy 46% (przeciętnie w skali kraju 41%), natomiast wśród badanych dyrektorów odsetek ten wynosi 67%. Raport podaje zestaw mocnych i słabych stron takiej formy pracy. Do czynników sukcesu należą:

- bardzo dobry, zmotywowany koordynator sieci;
- nauczyciele, którym „się chce”, którzy są bardziej aktywni od innych;
- dobrze dobrane tematy;
- dbałość koordynatora o jakość wsparcia – szuka najlepszych ekspertów, podsuwa ciekawe materiały;
- działania prowadzone zgodnie z ustalonym na początku harmonogramem.

Zdaniem koordynatorów sieci najpoważniejsze zagrożenie dla działania sieci bierze się ze zbyt dużego obciążenia nauczycieli szkoleniami, słabego wykorzystywania narzędzi internetowych oraz negatywnego nastawienia do zmian.

Rola dyrekcji szkoły w procesie wspomaganie

Uczestnicy nowego systemu doskonalenia podkreślają rolę SORE – zewnętrznego konsultanta wspierającego szkołę w jej rozwoju. Jednak nawet bardzo kompetentny SORE nie wpłynie na zmianę sposobu pracy szkoły, jeśli dyrektor szkoły nie będzie widział potrzeby zaangażowania się w ten proces. Rolą dyrektora jest przede wszystkim uczestniczenie w procesie diagnozy i wzięcie odpowiedzialności za jej rzetelność oraz trafność zaplanowanych i wdrażanych rozwiązań. Oczekiwania wobec dyrekcji szkoły w zakresie wspomaganie wynikają

⁴ P. Stronkowski, A. Szczurek, M. Leszczyńska, A. Matejczuk, *Ewaluacja...*, s. 74–75.

z obowiązków ustawowych osób kierujących placówkami oświatowymi. W nowym modelu ważne jest jednak podkreślenie priorytetowej roli dyrektora i jego wpływu na działania rozwojowe, w tym doskonalenie nauczycieli, oraz zmiany myślenia identyfikującego wspomaganie z organizacją szkoleń dla nauczycieli na myślenie o wspomaganiu jako elemencie pracy na rzecz przeobrażania szkoły w organizację uczącą się.

Instytucje wspomagające pracę szkół

Wspomaganie pracy szkół to zadanie, które w projektach pilotażowych zostało powierzone SORE. Od 2016 r. będzie to zadanie pracowników placówek doskonalenia nauczycieli, poradni psychologiczno-pedagogicznych oraz bibliotek pedagogicznych, co regulują następujące akty prawne:

- rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 19.11.2009 r. w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli (tekst jedn.: Dz. U. z 2014 r. poz. 1041 ze zm.);
- rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 1.02.2013 r. w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych poradni psychologiczno-pedagogicznych, w tym publicznych poradni specjalistycznych (Dz. U. poz. 199);
- rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 28.02.2013 r. w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych bibliotek pedagogicznych (Dz. U. poz. 369).

Już dziś instytucje te przygotowują się do nowych zadań, uczestnicząc w pilotażu nowego systemu doskonalenia lub realizując te zadania obok innych swoich zobowiązań, a także intensywnie szkoląc pracowników do pracy zgodnie z nowym modelem.

W lipcu 2014 r. ogłoszono raport⁵ prezentujący m.in. zaangażowanie różnych instytucji uczestniczących w działaniach pilotażowych prowadzonych w powiatach. Z raportu wynika, że w 136 zbadanych projektach już wzięły udział 224 różne instytucje wspomaganie – poradnie psychologiczno-pedagogiczne (93), placówki doskonalenia nauczycieli (71) i biblioteki pedagogiczne (60). W kilku przypadkach (6%) realizatorami projektów są specjalnie powołane jednostki, w ramach których funkcjonują wszystkie lub co najmniej dwa wymienione wyżej podmioty, np. powiatowe centra poradnictwa psychologiczno-pedagogicznego i doskonalenia nauczycieli.

⁵ A. Borek, I. Konieczny, M. Tędziogolska, *Analiza danych z powiatowych projektów pilotażowych realizowanych w ramach Działania 3.5 PO KL*, Warszawa 2014.

Raport wskazuje, że poradnie zajmują się przede wszystkim zarządzaniem lub współzarządzaniem projektami (14%) oraz realizują zadania związane z prowadzeniem w szkołach doskonalenia poprzez konsultacje dla nauczycieli oraz warsztaty i wykłady (25%). Placówki doskonalenia nauczycieli (ok. 10%) również wykonują szeroko rozumiane zadania związane z zarządzaniem projektami oraz doskonaleniem nauczycieli (20%). Biblioteki pedagogiczne skupiają się przede wszystkim na udostępnianiu swoich zasobów, w tym umożliwianiu korzystania z posiadanej infrastruktury.

Aby instytucje te mogły w pełni odpowiedzieć na oczekiwania szkół i efektywnie wspierać ich pracę zgodnie z nowym modelem doskonalenia, niezbędne jest podniesienie kompetencji ich pracowników oraz jasne określenie zadań pozwalających na wykorzystywanie specjalistycznej wiedzy i umiejętności całego zespołu.

Podsumowanie

Nauczyciele uczestniczący w pilotażu nowego systemu doskonalenia najczęściej jako główny obszar rozwoju pracy szkoły wybierają: metody i techniki uczenia się, motywowania uczniów do nauki, kształtowania postaw uczniów oraz wspierania uczniów w osiąganiu sukcesu edukacyjnego. Okazuje się, że dla nauczycieli najważniejsze jest doskonalenie warsztatu pracy, czyli tego, co z punktu widzenia pracy szkoły najważniejsze – skutecznego uczenia uczniów.

Większość nauczycieli bardzo dobrze wie, jakie są zasady dobrego uczenia się, większość zna różnorodne metody i techniki uczenia się i nauczania. Wciąż jednak nie są one wykorzystywane w pracy z uczniami. Dominuje tradycyjny sposób prowadzenia lekcji, nauczyciele wykorzystują przede wszystkim metody podawcze, zajęcia lekcyjne są organizowane wokół treści i ćwiczeń z podręcznika – brak metod angażujących uczniów, samodzielnych działań oraz dialogu z innymi uczniami i nauczycielem. Świadczą o tym wyniki różnorodnych badań krajowych i międzynarodowych.

Nowy model doskonalenia proponuje inny niż dotychczas sposób pracy z nauczycielami. O tym, czy będzie on skuteczny, zdecyduje z jednej strony przygotowanie osób odpowiedzialnych za realizację nowych zadań, a z drugiej – gotowość dyrektorów i nauczycieli do długofalowego, systematycznego działania. Bowiem to nie udział w szkoleniach, lecz wykorzystanie wiedzy i umiejętności w pracy z uczniami jest kluczem do tego, aby nasza szkoła się zmieniała.

Jarosław Kordziński