

# Jak wspierać szkołę w rozwoju?

## Zacznijmy od diagnozy

Od stycznia 2016 r. placówki doskonalenia nauczycieli, poradnie psychologiczno-pedagogiczne oraz biblioteki pedagogiczne otrzymują nowe zadanie, polegające na kompleksowym wspomaganie szkół. Dyrektor i nauczyciele we współpracy z pracownikami tych instytucji szczegółowo analizują potrzeby szkoły, aby określić obszar oraz kierunki działań. Na podstawie wniosków z diagnozy opracowywany jest plan wspomagania, obejmujący różne formy doskonalenia zawodowego nauczycieli, które mają prowadzić do rozwoju całej szkoły. Kluczowe jest także zaplanowanie wdrażania wypracowanych rozwiązań oraz nowej wiedzy umiejętności nauczycieli do praktyki szkolnej.

### Po co diagnozować pracę szkoły?

Aby szkoła mogła wprowadzać realne zmiany, należy zaplanować i przeprowadzić diagnozę jej potrzeb. Diagnoza ukazuje mechanizmy funkcjonowania szkoły jako organizacji, opisuje właściwości, cechy i procesy składające się na kulturę organizacyjną, która jest charakterystyczna dla danej szkoły, świadczy o jej specyfice i odmienności. W trakcie diagnozy dyrektor i nauczyciele zadają sobie pytania: jaka jest nasza szkoła? Jak chcemy, żeby było w naszej szkole? Co jest powodem tego, że nie jest tak, jak chcemy?

Istotny wpływ na diagnozę mają osoby zaangażowane w jej prowadzenie, źródła informacji i wykorzystywane metody pracy, ale również organizacja pra-

cy szkoły. Pogłębiona refleksja nad problemami szkoły nie może odbywać się pod presją czasu. W praktyce oznacza to konieczność dostosowania jej przebiegu do czasu pracy nauczycieli oraz do kalendarza szkolnego – diagnoza powinna zaczynać się wraz z początkiem roku szkolnego. Jeśli szkoła zdecyduje o połączeniu procesu wspomagania z ewaluacją wewnętrzną, obszar objęty wspomaganie powinien być uwzględniony w planie nadzoru pedagogicznego<sup>1</sup>.

### Kto jest odpowiedzialny za diagnozę pracy szkoły?

Kluczem do rozwoju instytucji, szczególnie edukacyjnych, jest efektywne zarządzanie wiedzą. Jest to potrzebne do tworzenia odpowiedniego środowiska do uczenia się uczniów. Dlatego też waż-

ne staje się dążenie do rozwoju szkoły w kierunku organizacji, która stymuluje współpracę i sprzyja budowaniu społeczności uczącej się. Cenne jest wykorzystanie różnorodności potencjału uczniów, rodziców i nauczycieli oraz środowiska, w którym funkcjonuje szkoła, do realizacji wspólnie przyjętych wartości. Diagnoza, zgodnie z założeniami kompleksowego wspomagania, zakłada zaangażowanie całej rady pedagogicznej, opiera się na rozmowie, dzieleniu się wiedzą i wspólnej pracy, a jako taka stanowi istotny fundament kultury pracy zespołowej.

Inicjatorem zmian oraz osobą wspierającą nauczycieli jest dyrektor szkoły. To on bierze odpowiedzialność za proces przemian i zarządzanie nim. Pomaga mu w tym zewnętrzny specjalista

<sup>1</sup>Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 10 maja 2013 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego.

ds. wspomagania – pracownik placówki doskonalenia nauczycieli, poradni psychologiczno-pedagogicznej lub biblioteki pedagogicznej, który wzmacnia rozumienie procesów zachodzących w szkole. Diagnoza, w wyniku której doprecyzowane są kluczowe do rozwoju danej szkoły obszary, nie jest możliwa bez współpracy i aktywnego udziału nauczycieli.

## Jak diagnozować pracę szkoły?

W modelu kompleksowego wspomaganie szkół przyjęto zasadę, że diagnoza odnosi się w głównej mierze do analizy danych dotyczących pracy szkoły, pochodzących z różnych źródeł. Są to przede wszystkim informacje z raportów z ewaluacji zewnętrznej i wyników oraz wniosków z ewaluacji wewnętrznej pracy szkoły, wyników sprawdzianów i egzaminów zewnętrznych. W procesie diagnozy najbardziej istotny jest jednak dialog, jaki toczy się między dyrektorem, nauczycielami a osobą ich wspierającą. Dlatego też kluczowymi elementami diagnozy są wywiad specjalisty ds. wspomaganie z dyrektorem szkoły, dyskusja rady pedagogicznej oraz prace zespołu zadaniowego w czasie warsztatu diagnostyczno-rozwojowego.

## Z doświadczeń projektu – diagnoza szkoły a wyniki pilotażu<sup>2</sup>

Zdaniem dyrektorów szkół, nauczycieli oraz osób wspomagających, którzy uczestniczyli w pilotażu kompleksowego wspomaganie szkół, diagnoza jest najtrudniejszym, a zarazem najważniejszym etapem wspomaganie. Stanowi też znaczącą zmianę w dotychczasowym sposobie działania szkół i instytucji oświatowych. Z jednej strony jest szansą na uzyskanie przez szkoły wsparcia dopasowanego do jej potrzeb, z drugiej zaś pozwala na lepsze poznanie środowiska nauczycielskiego i specyfiki pracy nauczycieli.

**W Zespole Szkół nr 1 w Chełmie** diagnoza stała się punktem wyjścia do przeprowadzenia efektywnego wspomaganie rozwoju szkoły. Odegrała też istotną rolę w realizacji projektu związanego z pilotażem nowego systemu doskonalenia, gdyż dzięki niej większość nauczycieli zbudowała w sobie gotowość do zmiany. Nauczyciele potraktowali tę zmianę jako element rozwoju, który umożliwi osiągnięcie konkretnych efektów w trakcie codziennej pracy w szkole.

Idea wykonania diagnozy z pomocą osoby z zewnątrz oceniona została pozytywnie zarówno przez dyrektorów, jak i przez nauczycieli. Dodało to pracy dynamiki i pozwoliło na uzyskanie świeżego spojrzenia, wyjście z utartych schematów postrzegania pojawiających się w szkole sytuacji i problemów. Kluczowym warunkiem powodzenia było jednak zbudowanie zaufania między zewnętrznym specjalistą, zwanym w projekcie szkolnym organizatorem rozwoju edukacji (SORE), a szkołą. Dopiero wtedy nauczyciele i dyrektor szkoły otwierali się na współpracę i pomoc. Jednak aby to osiągnąć, SORE nie mógł niczego szkole narzucać, a jedynie podpowiadać, moderować i podsumowywać cały proces.

Nauczyciele ze **Szkoły Podstawowej w Pustkowie Wilczkowskim** (powiat wrocławski) wspólnie uznali, że dla dalszego rozwoju szkoły ważne jest zespołowe uczenie się. Skorzystali z pomocy szkolnego organizatora rozwoju edukacji (SORE) i za jego sugestią wybrali taką ofertę doskonalenia, której celem jest zwiększenie efektywności procesów edukacyjnych poprzez podniesienie kompetencji nauczycieli i uczniów w zakresie technik nauczania i uczenia się oraz metod motywowania do nauki. Nie tylko pozwoliła ona uzupełnić wiedzę niezbędną do efektywnej realizacji procesu nauczania, ale także stworzyła możliwości poszerzania wiedzy i umiejętności nauczycieli i uczniów.

Deklaracje uczestników badania ewaluacyjnego, dotyczącego realizacji doskonalenia nauczycieli, potwierdzają, że kluczowe znaczenie dla powodzenia całego przedsięwzięcia ma przekonanie i przygotowanie dyrektorów szkół. W tych placówkach, w których dyrektorzy byli poinformowani o założeniach wspomaganie i roli zewnętrznego specjalisty, realizacja działań diagnostycznych przebiegała stosunkowo sprawnie, a tym samym wyniki diagnozy były, według nich, trafnie sformułowane i stanowiły o jakości dalszych prac. Przygotowanie dyrektorów przekładało się na nastawienie nauczycieli, a to miało bardzo duży wpływ na skuteczność całego procesu wspomaganie i tym samym na osiągane efekty. Istotne okazało się zapewnienie nauczycielom pełnej autonomii w określeniu wyzwań rozwojowych i wyborze priorytetów. Dzięki temu mieli oni poczucie realnego wpływu na rezultaty diagnozy. Ważna dla nich była koncentracja na zagadnieniach konkretnych, istotnych dla codziennego funkcjonowania szkoły.

**Wojewódzki Ośrodek Metodyczny w Katowicach** wykorzystał dane z diagnozy obszaru wymagającego wspomaganie w sposób nieszablonowy. Informacje przekazane przez uczestników warsztatów stały się podstawą do opracowania ramowego planu działań, a więc do pracy z poszczególnymi, autonomicznymi szkołami. Wprowadzie problem był podobny w całym mieście, ale jego źródła znajdowały się w różnych elementach oświatowej rzeczywistości. Dzięki wspólnej, wielopłaszczyznowej pracy wszystkich nauczycieli, dyrektorów i konsultantów udało się rozwiązać wiele ważnych szkolnych problemów.

Krystyna Adaśko  
Marzena Jasińska  
Grażyna Kmieciak

<sup>2</sup> „Ewaluacja zmodernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli” – projekt „System doskonalenia nauczycieli” oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół, poddziałanie 3.3.1 PO KL, ORE.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

MINISTERSTWO  
EDUKACJI  
NARODOWEJ

ORE  
OŚRODEK  
ROZWOJU  
EDUKACJI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Działania współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego