

JAK WSPOMAGAĆ PRACĘ SZKOŁY?

Poradnik dla pracowników
instytucji systemu wspomaganiania



ZESZYT 4

REALIZACJA
I PODSUMOWANIE
DZIAŁAŃ

JAK WSPOMAGAĆ PRACĘ SZKOŁY?

Poradnik dla pracowników
instytucji systemu wspomagania

ZESZYT 4

REALIZACJA
I PODSUMOWANIE
DZIAŁAŃ

Wydawca:

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Aleje Ujazdowskie 28

00-478 Warszawa

tel. +48 22 345 37 00

ore@ore.edu.pl

Poradnik został przygotowany na podstawie materiałów szkoleniowych opracowanych w ramach projektu „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganii szkół”. Materiały są wynikiem pracy zespołu trenerów: Zofii Domaradzkiej-Grochowalskiej, Izabeli Kazimierskiej, Jarosława Kordzińskiego, Indiry Lachowicz, Laury Piotrowskiej, Marioli Szczypiń, Doroty Tomaszewicz i zaangażowaniu wielu innych osób.

Opieka merytoryczna: Joanna Soćko

Redaktor prowadząca: Marianna Hajdukiewicz

Redakcja: Dorota Nawalany

Korekta, przygotowanie do druku, druk i oprawa: www.pracowniacc.pl

Warszawa 2015

Nakład: 5000 egz.

ISBN: 978-83-64915-30-7 (całość)

ISBN: 978-83-64915-34-5 (Zeszyt 4)

Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Egzemplarz bezpłatny

Spis treści

WSTĘP	4
1. JAK WSPIERAĆ NAUCZYCIELI WE WDRAŻANIU ZMIAN? ELEMENTY COACHINGU W PROCESIE WSPOMAGANIA	5
1.1. ZADANIA SPECJALISTY ds. WSPOMAGANIA NA ETAPIE REALIZACJI WSPOMAGANIA	5
1.2. ELEMENTY COACHINGU WE WSPOMAGANIU PRACY SZKÓŁ	7
1.3. ISTOTA SŁUCHANIA I ZADAWANIA PYTAŃ W COACHINGU	9
1.4. MODEL GROW	12
2. UCZENIE SIĘ W DZIAŁANIU	14
2.1. METODA ACTION LEARNING	14
2.2. NAUCZYCIELSKIE SPOŁECZNOŚCI EDUKACYJNE	17
3. METODY PRACY Z LICZNYMI RADAMI PEDAGOGICZNYMI	19
3.1. METODA OPEN SPACE	19
3.2. METODA WORLD CAFÉ	20
4. PODSUMOWANIE I OCENA EFEKTÓW WSPOMAGANIA	22
4.1. SPRAWOZDANIE Z DZIAŁAŃ PRZEPROWADZONYCH W SZKOLE	22
4.2. EWALUACJA WSPOMAGANIA A EWALUACJA WEWNĘTRZNA SZKOŁY	27
4.3. SAMOOCENA PRACY SPECJALISTY ds. WSPOMAGANIA	31
PODSUMOWANIE	34
BIBLIOGRAFIA	35
SPIS RYSUNKÓW I SCHEMATÓW	37

WSTĘP

Specjalista ds. wspomagania pomaga szkole w organizacji szkoleń, warsztatów oraz spotkań, w czasie których nauczyciele zdobywają wiedzę i kształcą umiejętności. Ale na tym nie kończy się jego rola. Aby szkolenia mogły przynieść wymierne korzyści, nauczyciele potrzebują pomocy, doskonalenia znanych rozwiązań oraz testowania nowych, w tym np. metod nauczania, a także wdrażania zmodyfikowanego systemu oceniania uczniów. Potrzebują, by ktoś im towarzyszył we wprowadzaniu zmian. Zadaniem osoby wspomagającej jest nie tylko wspieranie nauczycieli, ale także wspólne wypracowywanie zasad wzajemnego uczenia się. Dzięki konsultacjom indywidualnym i grupowym, obserwacjom koleżeńskim, pracy w zespołach zadaniowych, nauczyciele mają szansę skutecznie rozwijać swój warsztat pracy.

Działania prowadzone w ramach procesu wspomagania muszą być mocno zintegrowane z życiem szkoły. Dlatego też prezentujemy metody i techniki, które z jednej strony mają wpływ na zaangażowanie nauczycieli, a z drugiej pozwalają na stałe zakotwiczyć zmiany w kulturze pracy szkoły. Proponujemy techniki pracy, które oddziałują na motywację nauczycieli, pomagają w pracy zespołowej oraz są impulsem do wspólnej refleksji nad stosowanymi strategiami uczenia się uczniów, m.in. model rozmowy coachingowej oraz zasady pracy metodą Action Learning. Metody te są doskonałym narzędziem do dialogu i pracy grupowej, umożliwiają zespołowe doskonalenie się i uczenie oraz wspólne poszukiwanie rozwiązań i wykorzystywanie własnych doświadczeń.

Ważnym etapem procesu wspomagania jest podsumowanie działań i ocena ich efektywności. Etap ten pozwala w uporządkowany sposób przeanalizować przebieg wspomagania oraz przyjrzeć się rezultatom, a także podjąć trafne decyzje dotyczące doskonalenia pracy szkoły w kolejnym roku. Dlatego też czytelnik w tej części poradnika znajdzie wskazówki, jak sprawozdawać i monitorować działania, a także odpowiedź, jak integrować ewaluację procesu wspomagania z ewaluacją pracy szkoły.

1. JAK WSPIERAĆ NAUCZYCIELI WE WDRAŻANIU ZMIAN? ELEMENTY COACHINGU W PROCESIE WSPOMAGANIA

*W coachingu chodzi o wspomaganie ludzi w zdobyciu tego, czego pragną,
bez robienia tego za nich lub mówienia im, co mają robić.*
Tony Stoltzfus

STRESZCZENIE

Z punktu widzenia szkoły, wdrażanie nowych rozwiązań to kluczowy etap osiągnięcia rzeczywistej zmiany. Głównymi wykonawcami działań stają się sami nauczyciele. Bez ich autentycznego zaangażowania i wysiłku w szkole nie nastąpi poprawa. Rolą specjalisty ds. wspomagania jest im towarzyszyć. Przydatne mogą się okazać metody pracy coachingowej, budujące wewnętrzną motywację uczestników procesu i gotowość do ponoszenia osobistej odpowiedzialności za osiągnięcie efektów.

1.1. ZADANIA SPECJALISTY DS. WSPOMAGANIA NA ETAPIE REALIZACJI DZIAŁAŃ

Zadaniem zewnętrznego specjalisty jest organizacja różnorodnych form doskonalenia, w tym współpraca z zewnętrznymi ekspertami, a także wspieranie nauczycieli w doskonaleniu ich warsztatu pracy. Jego rolą jest pomoc w przekładaniu nowych umiejętności nauczycieli, nabytych podczas szkoleń, na praktykę szkolną. Nauczyciele powinni mieć możliwość udziału w bieżących konsultacjach, a także wymiany doświadczeń i wspólnego rozwiązywania pojawiających się trudności. Ważne jest, aby proponowane wsparcie miało charakter niedyrektywny, daleki od oceny, a idący w kierunku autorefleksji nauczycieli na temat ich własnego rozwoju i efektów doskonalenia się.

Plan wspomagania powinien uwzględniać cykliczne spotkania zewnętrznego specjalisty z nauczycielami, pracującymi w danej placówce.

W trakcie konsultacji indywidualnych nauczyciel ma możliwość przedyskutowania z osobą wspomagającą (lub ekspertem) swoich wątpliwości, omówienia problemów i przedstawienia nowych pomysłów, jak wdrażać w szkole umiejętności nabyte w trakcie szkoleń lub warsztatów.

W trakcie konsultacji grupowych nauczyciele mogą wymienić się doświadczeniami, poszukiwać wspólnie nowych rozwiązań, omawiać bieżące problemy związane z wdrażaniem zmian do rzeczywistości szkolnej, wynikających z analizy dotychczasowych sposobów pracy, a także pomysłów wypracowanych w trakcie różnych form doskonalenia. Odpowiedzialność za stworzenie warunków do wymiany doświadczeń spoczywa na zewnętrznym specjalistę, który prowadzi konsultacje grupowe, wchodząc w rolę facylitatora lub coacha.

Zewnętrzny specjalista powinien więc posiadać umiejętność organizowania warsztatów i współpracy z ekspertami zewnętrznymi. Ważne jest, aby potrafił facylitować i moderować pracę nauczycieli w czasie spotkań. Kluczową umiejętnością może okazać się korzystanie z wybranych technik coachingowych w trakcie konsultacji indywidualnych oraz podczas spotkań grupowych z nauczycielami. Praca z elementami coachingu może być również dobrym narzędziem służącym wspieraniu dyrektora we wdrażaniu zmian w pracy szkoły.

Coachingowe metody umożliwiają nauczycielom analizę ich dotychczasowych sposobów działania, a tym samym pomagają oddziaływać na motywację wewnętrzną. Równocześnie wykorzystanie niektórych technik coachingowych przez zewnętrznego specjalistę stwarza nauczycielom możliwość bliższego poznania i doświadczenia takiego sposobu pracy. Może się stać inspiracją do innego sposobu pracy z uczniami.

COACHING A INNE FORMY WSPOMAGANIA W ROZWOJU

Duża popularność coachingu sprawia, że tą nazwą określa się dziś wiele różnych pokrewnych form wspierających rozwój. Są one często mylone lub kojarzone z coachingiem. Każda z nich jest użyteczna i ma swoje miejsce w procesie wspierania rozwoju. Znajomość metod i różnic występujących między nimi, a także umiejętność posługiwania się nimi, umożliwi ich właściwy dobór do określonego kontekstu oraz elastyczność w działaniu. Stosowane zgodnie ze swoim przeznaczeniem mogą być bardzo skutecznymi narzędziami pomagającym w osiągnięciu sukcesu.



Rys. 1. Coaching a inne formy wspomagania w rozwoju

Mentoring

O mentoringu mówimy, gdy osoba, która jest od nas bardziej doświadczona i posiada większą wiedzę, udziela rad i przyjmuje rolę wzoru do naśladowania. Mentor jest opiekunem z dużym doświadczeniem zawodowym. Zna się bardzo dobrze na wykonywanej przez podopiecznego działalności i wspomaga rozwój jego kompetencji. Mentoring jest bardzo użyteczną metodą wdrażania do pracy nowo zatrudnionego pracownika. W przypadku jednak, gdy osoba posiada wieloletnie doświadczenie, mentoring może nie przynieść spodziewanego efektu. Taki pracownik najczęściej wie, co i jak ma robić. Przyczyn spadku efektywności pracy należy szukać gdzie indziej – w nieużytecznych przekonaniach, wypaleniu zawodowym, nawykach i rutynowych działaniach, które nie przynoszą efektów.

Doradztwo

Doradztwo polega na udzielaniu fachowych porad osobie, która jest nieusatysfakcjonowana z rezultatów swoich działań i potrzebuje przewodnika. Doradca pomaga jej rozwiązywać problemy, występuje z pozycji eksperta. Z założenia posiada większą wiedzę w danym obszarze i proponuje najlepsze rozwiązania. Udzielając rad, bierze jednocześnie na siebie odpowiedzialność, że będą one najskuteczniejsze.

Szkolenia

Szkolenie to proces zdobywania wiedzy i umiejętności przez studiowanie, doświadczenia i nauczanie. Ekspertem ds. szkolenia jest trener. Ponieważ trening wymaga nastawienia na specyficzne umiejętności zdobyte w celu osiągnięcia natychmiastowych rezultatów, trener przychodzi z gotowymi, zaplanowanymi ćwiczeniami i krokami. W przeciwieństwie do szkolenia, w coachingu uczestnik podejmuje decyzję w każdej sprawie, gdyż jest jedynym ekspertem.

Konsulting

Konsultant przeprowadza ekspertyzę i rozwiązuje problemy lub pomaga w rozwoju organizacji jako całości. Patrzy na rozwiązanie problemu przez pryzmat całej organizacji, nie zajmuje się poszczególnymi osobami. Ma on jedynie pośredni wpływ na jednostki. W coachingu natomiast pracuje się głównie z pojedynczymi osobami lub grupami i przez ich rozwój wspiera się rozwój całej organizacji.

Superwizja

Spotkanie superwizyjne to zaplanowany dwustronny proces, w którym człowiek rozwija swoje umiejętności i osiąga określone kompetencje dzięki partnerskiej poradzie, pomocy i wsparciu. Chociaż przedmiotem su-

perwizji jest zazwyczaj praca zawodowa, to superwizja nie jest konsultacją ani hospitacją. Polega ona na wymianie myśli i uczuć między osobą superwizującą a superwizowaną, a relacja powstała między nimi sprzyja wzajemnemu uczeniu się¹.

1.2. ELEMENTY COACHINGU WE WSPOMAGANIU PRACY SZKÓŁ

Wspomaganie szkoły, dyrektora lub nauczycieli z zastosowaniem coachingu koncentruje się wokół czterech istotnych umiejętności zewnętrznego specjalisty. Jest to prowadzenie dialogu w oparciu o **zadawanie pytań, słuchanie, odzwierciedlanie i wyrażanie uznania**. Pytamy nie po to, by samemu się dowiedzieć czy zrozumieć, ale by osoba, z którą rozmawiamy mogła zobaczyć i zrozumieć swoją sytuację z różnych perspektyw. Zadawane pytania nie powinny wynikać z przekonania czy przypuszczeń specjalisty, ponieważ będą naprowadzać dyrektora, nauczycieli na sposoby myślenia i rozwiązań, z którymi niekoniecznie będą się utożsamiać. Pytania pomocne w procesie wspomagania to takie, które świadczą o zainteresowaniu tym, co ma do powiedzenia druga strona, są podłożem do wglądu w sytuację i pogłębienie jej rozumienia. W coachingu sprawdzają się pytania otwarte, które są neutralne, odnoszą się do tego, o czym aktualnie jest mowa, jednocześnie wymagają refleksji nad odpowiedzią i zmierzają do szukania opcji i rozwiązań. Są wyzwaniem do przekraczania ograniczeń i konfrontowania rzeczywistości. Sposób zadawania pytań powinien sprzyjać zaufaniu, autonomii i inspiracji.

Profesjonalne słuchanie w coachingu to takie, kiedy słyszymy również to, co nie zostało wypowiedziane. Słyszeć możemy wypowiedzianą treść – przekazywane informacje, wiadomości, przemyślenia, wynikające z tego, co jest mówione. Słuchanie powinno również dotyczyć **kontekstu** wypowiedzi - jakie słowa są używane, w jaki sposób sformułowane są zdania, kiedy jest milczenie, a kiedy przyspieszenie wypowiedzi, co jest szczególnie podkreślane, a co pomijane. Najwyższy poziom słuchania służy odkrywaniu **sensu i znaczenia** wypowiedzi, umożliwia całościowy wgląd w przedstawiane zagadnienia, wydobywa wartości, przekonania i perspektywy. Ważnym elementem słuchania jest cisza, która zapada w osobie pytającego i przejawia się uważnością i otwartością skierowaną na rozmówcę, by mogły pojawiać się jego przemyślenia, wizja rozwoju i plany na przyszłość.

Odzwierciedlanie pomaga rozmówcy zobaczyć obraz przedstawianej sytuacji, jego emocji i przekonań, jest neutralną informacją zwrotną umożliwiającą zrozumienie i uświadomienie tego, co zostało w rozmowie ukazane. W procesie odzwierciedlania klient pracuje z obrazem przedstawianej przez siebie sytuacji. Odzwierciedlać oznacza dla specjalisty (coacha) stosować podsumowania prezentowanych wypowiedzi, dokonywać klaryfikacji umożliwiającej rozmówcy dochodzenie do rozstrzygnięć lub wyborów, a jednocześnie ukazywać jednoznaczność jego wypowiedzi.

Wyrażanie uznania w procesie coachingu należy stosować dość umiarkowanie i adekwatnie do sytuacji. Specjalista może wzmacniać dyrektora lub zespół nauczycieli swoją wiedzą, postawą czy też wiarą w ich zasoby i kreatywność w podejmowanych działaniach. Profesjonalne prowadzenie rozmowy coachingowej buduje relacje zaufania, otwartości i bezpieczeństwa, niezbędne do podejmowania ryzyka opuszczania dotychczasowych schematów działania i patrzenia w przyszłość.

CZYM JEST COACHING NAUCZYCIELSKI?

Coaching jest interaktywnym procesem, który pomaga pojedynczym nauczycielom lub całym radom pedagogicznym w przyspieszeniu tempa rozwoju i polepszeniu efektów działania. Coach pracuje z nauczycielami w określonym obszarze. Coaching pozwala ustalić konkretne cele oraz optymalizować działania, podejmować trafniejsze decyzje i pełniej korzystać z naturalnych umiejętności².

Coaching jest procesem, którego głównym celem jest wzmocnienie nauczyciela oraz wspieranie go w samodzielnym dokonywaniu zamierzonej zmiany (na podstawie własnych odkryć, wniosków i zasobów).

Istotą coachingu jest wykorzystanie posiadanych zasobów wiedzy i umiejętności oraz odpowiednie zmotywowanie i towarzyszenie rozmówcy w celowym usprawnianiu jego funkcjonowania³.

Coaching jest sztuką pomagania ludziom w rozwoju bez mówienia im, co mają robić. Adekwatne pytania inspirują do szukania nowych możliwości i pomagają w odkrywaniu osobistego potencjału.

¹ *Poradnik edukatora*, pod red. Marzeny Owczarz, Centralny Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli, Warszawa 2005.

² Na podstawie *Definicja coachingu za International Coach Federation (ICF)*.

³ I. Krasiejko, *Metodyka działania asystenta rodziny*, Wydawnictwo Naukowe Śląsk Sp. z o.o., Katowice 2010.

Cechy charakterystyczne coachingu jako dyscypliny:

- jest dobrowolny;
- wyklucza jakąkolwiek dyrektywność, np. ze strony coacha;
- pomaga uczyć się, a nie jest po to, aby uczyć;
- jest zbudowany na bazie pytań;
- pobudza do myślenia;
- dokonuje się w atmosferze szacunku i pełnej akceptacji;
- prowadzi do świadomego dokonywania zmian;
- skupia się na osiągnięciu celów.

OPIS METODY

Coaching polega na indywidualnej lub grupowej pracy z coachem, która pozwala rozpoznać umiejętności, zdolności i talenty. Proces ten jest zorientowany wyłącznie na teraźniejszość i przyszłość, ponieważ na naszą przeszłość nie możemy mieć już wpływu. Coaching pomaga przekraczać bariery, rozszerzać strefę komfortu, poznawać lepiej samego siebie, podnosić poczucie własnej wartości, a także znajdować równowagę między życiem zawodowym a prywatnym.

Coaching jest procesem w zakresie:

- wzmocnienia w samodzielnym dokonywaniu zamierzonej zmiany (na podstawie własnych wniosków i zasobów),
- doskonalenia kompetencji w wybranym obszarze,
- budowania partnerskiej relacji i wzajemnego zaufania.

Coaching jest metodą pracy bardzo skoncentrowaną na celach, które określa się na wstępnym etapie pracy.

Podstawowym narzędziem w pracy coacha są pytania. Metoda ta opiera się na założeniu *Coach zna pytania, klient zna odpowiedzi*.

Praca coacha opiera się na pewnej, przemyślanej i zaplanowanej strukturze. Każda sesja ma swój porządek, a utrzymywanie kolejności działań często wpływa na osiągnięcie efektów.

W pracy coacha zakłada się cykliczność spotkań. Zmiana zachodzi głównie między sesjami na poziomie działań w realnym świecie. Czas sesji jest pewnego rodzaju „stop-klatką”, która pozwala się zatrzymać i zobaczyć z różnych perspektyw to, co się dzieje.

Coaching jest procesem mierzalnym. Efektywność mierzy się na poziomie zachowań, a więc widzialnych zmian w działaniu⁴.

CELE W COACHINGU⁵

Coaching ma miejsce jedynie wtedy, gdy istnieją cele do osiągnięcia. Rozpoczyna się w momencie, gdy w ramach danego problemu zostanie określony cel, który ma zostać osiągnięty. To jest początkiem procesu i podstawą dalszych działań. Taki sposób pracy kryje jednak pułapkę: coach ma swoje wyobrażenie, co chce osiągnąć jego rozmówca i na tej podstawie rozpoczyna pracę. Cele powinny być więc jasno i precyzyjnie określone na początku procesu. To uczestnik musi mieć pełną świadomość i wiedzieć, czym będzie się zajmował podczas coachingu oraz czego ma dotyczyć zmiana, przez którą przechodzi. Natomiast coach powinien być jedynie katalizatorem. Musi mieć świadomość celów, które jego rozmówca ma do osiągnięcia, by w odpowiednich momentach pracy o nich przypominać.

⁴ A. Ratajczyk, P. Pilipczuk, *Czym jest coaching?* [online], [dostęp: 04 lipca 2015]. Dostępny w internecie: http://www.iccpoland.pl/Artykuly/0,2,Czym_jest_Coaching.html.

⁵ Zob. http://www.iccpoland.pl/pl/strefa_wiedzy/czym_jest_coaching [dostęp: 04 lipca 2015].

1.3. SŁUCHANIE I ZADAWANIE PYTAŃ

Coach powinien wyróżniać się rozwiniętymi umiejętnościami komunikacyjnymi. Powinien on przede wszystkim umieć słuchać i zadawać pytania.

SŁUCHANIE

Istotą słuchania w coachingu jest prawdziwe zainteresowanie tym, co mówi rozmówca, a także usłyszenie i zobaczenie drugiej osoby, zauważanie, jakie wartości są dla niej ważne, co ją blokuje w działaniu. Będzie to możliwe, jeśli coach skupi uwagę na osobie, a jednocześnie dostrzeże, co się dzieje z ogólnej i szerszej perspektywy.

W pracy nad doskonaleniem swoich umiejętności słuchania jest przydatna świadomość trzech poziomów tej umiejętności⁶:

Poziom 1. Słuchanie wewnętrzne, czyli słuchanie skupione na naszych własnych myślach, sądach, emocjach i na naszym wewnętrznym głosie. Wyraża się on myślami typu: *Czy to jest dla mnie ważne?, Jakie to ma znaczenie?, Co mogę zrobić?*

Poziom 2. Skupienie na rozmówcy, koncentracja na jego słowach, emocjach i tym, co jest dla niego ważne, wyczuwanie niuansów. Osoba, która słucha na tym poziomie, jest całkowicie skupiona i nie zauważa, co się dzieje wokół.

Poziom 3. Coach ma świadomość nie tylko tego, co mówi rozmówca, lecz także tego, co się dzieje wokół i jest wyczuwalne różnymi zmysłami. Coach, który pyta na tym poziomie, potrafi zadać bardzo dobre pytania, które często dają początek trwałej zmianie.

Peter Thomson⁷ proponuje, aby umiejętność odbierania komunikatów określało sześć poziomów słuchania.

Poziom 1. Nieprzytomny wzrok

Ten poziom słuchania polega na tym, że podczas rozmowy „wyłączamy się”. Siedzimy wpatrzeni w punkt położony gdzieś między nami a osobą mówiącą i zajęci jesteśmy własnymi myślami. Tak naprawdę słyszymy, ale nie słuchamy.

Poziom 2. Automatyczna odpowiedź

Zazwyczaj odpowiadamy automatycznie: *tak, dobrze, zaraz, za chwilę, ok* itp., zupełnie nie skupiając się na pytaniach. Przykładem mogą być rodzice zmęczeni serią pytań, które stawia dziecko:

Czy widziałaś mój rysunek? – automatyczne „tak”,

Czy poczytasz mi książkę? – automatyczne „zaraz”.

Poziom 3. Mogę powtórzyć kilka ostatnich słów

Poziom ten określa się jako „słuchanie jednym uchem”, kiedy w rzeczywistości wsłuchujemy się w nasze wewnętrzne rozważania, prowadzimy wewnętrzny dialog. Zazwyczaj mówiący, pyta nas: *Co przed chwilą powiedziałem?* Udaje się nam odtworzyć jedynie kilka ostatnich słów, które powtarzamy, mając nadzieję, że zadowoli to pytającego. Relacja nauczyciel uczeń jest tego dobrym przykładem.

Poziom 4. Mogę odpowiedzieć na pytania

Odtąd rozpoczyna się prawdziwe słuchanie!

Jeżeli jesteśmy w stanie udzielić odpowiedzi na pytanie dotyczące omawianego tematu, to znaczy, że nie tylko słuchaliśmy, ale także przemyśleliśmy usłyszane informacje.

Zadawanie pytań na temat przedstawionych treści jest najlepszym sposobem, by sprawdzić, czy jesteśmy zrozumiani. Pytania te jednak nie powinny być rodzaju: *Co przed chwilą powiedziałam?*, bo nie zależy nam na tym, aby przyłapać kogoś na braku uwagi, ale żeby sprawdzić, czy ktoś dobrze usłyszał/zrozumiał, czy zapamiętał, o czym była mowa, np.: *Łukaszu, chce być pewna, że zostałam dobrze zrozumiana, dlatego proszę, powiedz mi, jak według ciebie...* albo *Olu, jak rozumiesz tę sytuację?* itp.

⁶ M. Sidor-Rządowska, *Coaching- teoria, praktyka i studia przypadków*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.

⁷ P. Thomson, *Sposoby komunikacji interpersonalnej*, Wydawnictwo ZYSK I S-KA, Poznań 1998.

Poziom 5. Mogę wytłumaczyć komuś innemu

Poziom ten nieznacznie różni się od poprzedniego i polega na tym, że słuchający przekazuje informacje osobie trzeciej. Jeśli słuchający jest pewien, że potrafi to zrobić, to oznacza, że słuchał wystarczająco aktywnie i uważnie, by móc powtórzyć, co zostało powiedziane. Żeby sprawdzić, czy ktoś osiągnął ten poziom, można zapytać:

Kasiu, czy mogłabyś przekazać Piotrowi szczegóły dotyczące projektu?

Czy możesz powiedzieć swojemu bratu o przygotowaniach do warsztatu szkoleniowego?

Poziom 6. Mogę nauczyć kogoś innego

Osoba, która osiągnęła ten poziom, nie tylko słuchała, ale zrozumiała i przemyślała, co zostało powiedziane, a ponieważ słuchała uważnie, więc może tego samego nauczyć inną osobę. Czyli zna temat na tyle dobrze, że potrafi również odpowiedzieć na pytania, które go dotyczą.



WARTO ZAPAMIĘTAĆ

Wskazówki dotyczące słuchania

- Po prostu słuchać – nie dodawać, nie domyślać się, nie planować kolejnego pytania.
- Nie interpretować wypowiedzi – po prostu oddawać, powtarzając dosłownie ostatnie słowa.
- Słuchać i oddawać także intonację i mowę ciała.
- Zwracać uwagę na słowa klucze i powtórzenia.

Podstawowe techniki wykorzystywane przy słuchaniu

Zachęta: *Powiedz coś więcej.*

Oddawanie: *Mówisz, że...*

Podsumowanie: *Podsumowując, mówisz że po pierwsze..., po drugie...*

Nazywanie uczuć: *Słyszę w twoim głosie rozczarowanie...*

Dowartościowanie: *Doceniam, że masz swoje pomysły...*

Wyjaśnianie: *Chciałbym się upewnić, że dobrze zrozumiałem...*

Odzwierciedlanie tego, co usłyszałeś wpływa w naturalny sposób ze słuchania.

ZADAWANIE PYTAŃ

Jaka korzyść wynika z zadawania pytań coachingowych w przeciwieństwie do udzielania rad lub pouczania z pozycji mentora lub konsultanta?

Pięć ważnych powodów, aby pytać, a nie pouczać czy nakazywać

1. Rozmówca posiada wszelkie informacje

Nikt nie wie o nas więcej niż my sami. Jesteśmy najlepszymi ekspertami w sprawach związanych z naszym życiem. Coach nie ma dostępu do tych informacji, dopóki nie zapyta.

2. Zadawanie pytań motywuje do zaangażowania

Coaching zaczyna się od założenia, że kluczem do zmiany nie jest świadomość, co należy zrobić, tylko motywacja, żeby to zrobić. Z kolei badania i doświadczenie potwierdzają, że ludzie mają o wiele większą motywację, aby realizować pomysły i rozwiązania, jeśli sami je wymyślili. To oznacza, że nawet gorsze rozwiązania, samodzielnie wymyślone, mogą przynieść lepsze rezultaty niż lepsze rozwiązania, ale narzucone.

3. Zadawanie pytań uzdalnia

Ludzie często proszą o pomoc przy podejmowaniu ważnych decyzji, a najczęściej okazuje się, że już wiedzą, co robić. Nie mają jedynie odwagi, by wykonać pierwszy krok. Wiara w siebie to bardzo ważny czynnik potrzebny do zmiany. Gdy pytasz innych o zdanie i traktujesz ich poważnie, wysyłasz bardzo ważny sygnał: *Masz świetne pomysły. Wierzę w ciebie. Uda ci się.* Już samo zadanie pytania mobilizuje do działania.

4. Zadawanie pytań rozwija zdolności przywódcze

Przywódcztwo to umiejętność wzięcia na siebie odpowiedzialności. Lider widzi problem i mówi: *Hej, ktoś musi coś z tym zrobić! Tym kimś będę ja*. Pytanie: *A co ty byś zrobił/ła w tej sytuacji?* sprawia, że ludzie przestają polegać na sugestiiach otoczenia i zaczynają przejmować odpowiedzialność za sytuację, w której się znaleźli. Zadawanie pytań rozwija poczucie odpowiedzialności.

5. Zadawanie pytań daje poczucie autentyczności

Wszyscy chcą być rozumiani. Sztuka zadawania pytań pozwala budować więzi z innymi. Zadawanie pytań jest najszybszym sposobem zbudowania atmosfery zaufania i otwartości. Gdy rozmawiamy o rzeczach, na których naprawdę zależy naszym rozmówcom, są oni gotowi na przełomowe zmiany.

Istotne cechy pytań coachingowych

- są krótkie,
- głównie otwarte,
- skłaniają do myślenia,
- pomagają znaleźć rozwiązania,
- budują relację,
- uczą samodzielności,
- dają wiarę w siebie,
- zwiększają samoświadomość,
- zachęcają do zmian.

Przykłady pytań coachingowych

Na jakim jesteś etapie realizacji celu?

Jakie masz efekty? Co się udało?

Jakie napotykasz trudności? Co się nie udaje?

Jakie widzisz zagrożenia w realizacji celu w przyszłości?

Z jakiego powodu tak się dzieje?

Jakie są potencjalne rozwiązania?

Co możesz z tym zrobić?

Kto ci może pomóc? / Co ci może pomóc?

Jaki będzie twój pierwszy krok?

Co zrobisz inaczej? Jak to wpłynie na twoje rezultaty?



WARTO ZAPAMIĘTAĆ

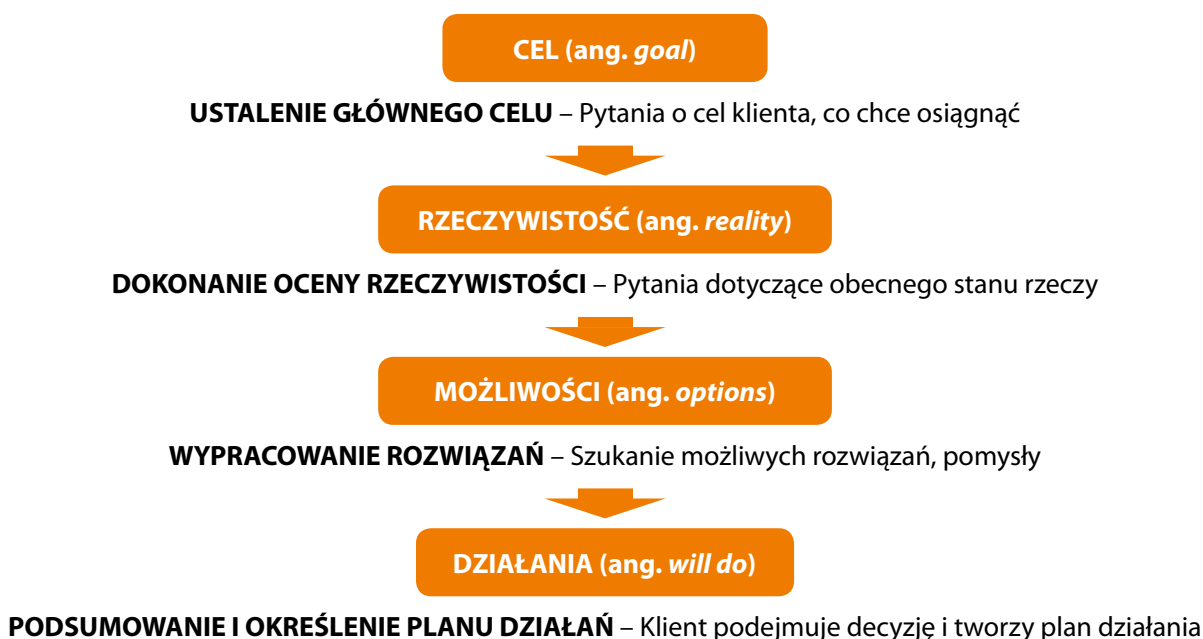
Pytania:

- zmuszają do myślenia,
- prowadzą do sformułowania odpowiedzi, w które sami wierzymy,
- motywują nas do działania na podstawie własnych przemyśleń,
- chronią nas przed biernym przyjmowaniem tego, co mówią inni,
- przeciwdziałają stagnacji,
- inspirują do energicznego zastosowania naszych zdolności twórczych w celu rozwiązania problemu,
- definiują na nowo zależności między ludźmi i budują relację partnerską.

1.4. MODEL GROW

Model GROW jest jednym z najbardziej znanych narzędzi do wspierania rozwoju. Jego sukces wynika z uniwersalności, prostoty i możliwości zastosowania wobec dowolnego problemu i w każdym kontekście pracy.

Nazwa modelu jest akronimem czterech elementów procesu pracy nad rozwojem:



Rys. 2. Model GROW

STRUKTURA ROZMOWY COACHINGOWEJ W MODELU GROW

Krok 1. Generalny cel, czyli co chcesz osiągnąć

Identyfikacja celu jest kluczowym etapem w procesie coachingowym. Warto poświęcić czas, aby bardzo dokładnie przeanalizować cel. Bardzo często zdarza się, że podczas doprecyzowania celu rozmówca decyduje się go przeformułować.

- Zapytaj, czym chce się zająć podczas sesji.
- Sprawdź, co powoduje, że cel jest dla niego ważny.
- Sprawdź, czy cel jest realny i ambitny, jeśli nie – zapytaj o inny cel.

Przykłady pytań:

Co chcesz osiągnąć?

Dokąd chcesz dotrzeć w tym obszarze?

Po co to robisz?

Na ile cel jest konkretny, mierzalny, realny, istotny i ograniczony czasowo?

Kiedy chcesz go osiągnąć?

Jakie korzyści przyniesie ci osiągnięcie tego celu?

Na ile ten cel jest dla ciebie istotny?

Co możesz stracić, realizując ten cel?

Po czym poznasz, że osiągnąłeś/łaś swój cel?

Krok 2. Rzeczywistość, czyli co teraz się dzieje

Analiza obecnej sytuacji pozwala spojrzeć na nią z różnych punktów widzenia. Z jednej strony poszerza świadomość, z drugiej strony – pomaga wytworzyć napięcie motywacyjne związane z odczuwalną różnicą między atrakcyjnym celem a nieatrakcyjną rzeczywistością. Analizując rzeczywistość, rozmówca bardzo często dochodzi do wniosku, że problem lub bariera leży gdzieś indziej niż się wcześniej wydawało i decyduje się na zmianę swojego celu.

- Pomóż przyjrzeć się temu, jak jest teraz.
- Zapytaj się, co nie działa, a co funkcjonuje dobrze.
- Sprawdź, jakie korzyści i starty ma klient z obecnej sytuacji.
- Sprawdź, jakie działania już podejmował i jakie były ich efekty.
- Zapytaj, co może mu/jej pomóc osiągnąć cel.

Przykłady pytań:

Co, gdzie i kiedy się wydarzyło?

Co dzieje się w tym momencie?

Jeżeli idealną sytuację określić liczbą 10, to jak byś ocenił/ła obecną sytuację w skali od 1 do 10?

Jakie działania już podjąłeś/łaś, a jakich jeszcze nie?

Co działa, a co nie działa?

Co zyskujesz, a co tracisz z tego, jak jest teraz?

Jak inni reagują na tę sytuację?

Jak się z tym czujesz, jak to odbierasz?

Jakimi środkami dysponujesz teraz – chodzi o umiejętności, czas, entuzjazm, pieniądze, wsparcie itp.

Krok 3. Opcje, czyli co można zrobić

Ten etap służy wygenerowaniu potencjalnych rozwiązań i przeanalizowaniu ich użyteczności. Coach pomaga dostrzec różne możliwości.

- Zapytaj, jakie działania mógłby podjąć rozmówca w obecnej sytuacji.
- Zapytaj, jakie działania w tej sytuacji podjęłaby inna osoba (dyrektor, inny nauczyciel, osoba, którą ceni), gdyby była na jego miejscu.
- Przeanalizujcie korzyści i straty różnych działań.

Przykłady pytań:

Jak jeszcze inaczej możesz to zrobić?

Co możesz zrobić, żeby pojawiające się ograniczenia zniknęły?

Jak zrobiłby to twój mistrz? A twój dyrektor?

Kto mógłby ci w tym pomóc?

Gdzie mógłbyś pozyskać informację?

W jaki sposób mógłbyś to zrobić?

Jakie możliwości są dla ciebie dostępne?

Jakie są wady i zalety poszczególnych możliwości?

Które z rozwiązań dałoby ci największą satysfakcję?

Co by się stało, gdybyś nic nie zrobił/ła?

Czy istnieje ktoś, kto – twoim zdaniem – wykonałby to zadanie rzeczywiście dobrze?

Czego możesz się od takiej osoby nauczyć?

Krok 4. Wola, czyli co zrobisz

To jest etap, w którym rozmówca podejmuje decyzje, jakie działania podejmie.

- Zapytaj, co w tej sytuacji decyduje się zrobić – jaki będzie pierwszy krok.
- Określ termin i sprawdź, czy jest ambitny i realny.
- Sprawdź, czy to działanie jest w tej sytuacji atrakcyjne. Jeśli nie – zapytaj o inne.

Przykłady pytań:

Jakie będzie twój pierwszy krok?

Co skłania cię do takiego wyboru?

Do kiedy to zrobisz?

Jeśli masz wątpliwości, to jakie?

W jaki sposób zdobędziesz potrzebne wsparcie?

Dlaczego jest to dla ciebie ważne?

2. UCZENIE SIĘ W DZIAŁANIU

Jeden gram praktyki jest lepszy niż tona teorii
Swami Shivananda

STRESZCZENIE

Szkoła, aby mogła stać się organizacją uczącą się – zdaniem Petera Senge’a – powinna stosować pięć dyscyplin podstawowych, z których czwartą jest zespołowe uczenie się. Zespołowe uczenie się rozwija zdolność grupy do zobaczenia pełnego obrazu przekraczającego perspektywę indywidualną. W tym rozdziale prezentujemy metody, które są szczególnie polecane w pracy z osobami dorosłymi, ponieważ umożliwiają refleksję i analizę własnych działań. Są one dedykowane do pracy z małymi grupami – osoba wspomagająca może wykorzystywać je do prowadzenia spotkań.

W nowoczesnych organizacjach podstawowymi elementami uczącymi się są zespoły, a nie jednostki. Jeżeli zespół nie potrafi się uczyć, organizacja też nie będzie się uczyć. Dużym wsparciem dla rozwoju organizacji jest m.in. idea partycypacji⁸, czyli współuczestnictwa pracowników w zarządzaniu organizacją w takich obszarach, jak: rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji czy kierowanie określonymi działaniami itp. Idea takiego modelu zarządzania przenika również do współczesnej szkoły zarówno w Polsce, jak i w innych krajach europejskich.

Powołując się na Petera R. Hofstattera⁹, psychologa społecznego, specjalizującego się w dynamice procesu grupowego, można stwierdzić, że:

Zespół wie więcej. Wiedza członków zespołu sumuje się, szczególnie jeśli chodzi o konkretne zdolności, umiejętności i praktyczne doświadczenia. Dzięki temu grupa jest zdolna wypełnić luki, które uszły uwadze pojedynczych osób. W przypadku zadań problemowych o wysokim stopniu złożoności, zespół może znaleźć nowe możliwości postępowania, a uczestnicy mają szansę wzajemnego uczenia się.

Zespół mobilizuje. Dyskusja, która toczy się w zespole, może stanowić nowy impuls do działania. Dzięki procesom dynamiki grupowej w trwały sposób może wzrastać jej dążenie do wywierania wpływu na innych, a tym samym rośnie poziom wydajności.

Zespół łagodzi napięcia emocjonalne. Nie da się uniknąć różnic w poglądach różnych osób. Tam, gdzie niemożliwa jest jednoznaczna ocena, zespół z reguły kieruje się zasadą kompromisu. Grupa może łagodzić napięcia, a tym samym wpływać na polepszenie wydajności jednostkowej¹⁰.

2.1. METODA ACTION LEARNING

Action Learning jest metodą pracy zespołowej, która służy rozwiązywaniu problemów, rozwijaniu kompetencji oraz wprowadzaniu innowacji. Metoda ta stanowi doskonałe narzędzie otwartego dialogu i pracy zespołowej, rozwija zespoły w kierunku ciągłego doskonalenia się i uczenia, jest wykorzystywana do transferu wiedzy, wartości i doświadczeń.

Pracując metodą Action Learning:

- masz czas i miejsce na własne refleksje,
- zyskujesz różne punkty widzenia,
- poznajesz koncepcje innych,
- wysłuchujesz doświadczeń innych,
- korzystasz z wiedzy innych,

⁸ J. Smith, *Empowerment. Jak zwiększać zaangażowanie pracowników?*, Wyd. Helion, Gliwice 2006.

⁹ *Psychologie* [Psychology], S. Fischer Verlag, Frankfurt/M., Germany 1957.

¹⁰ Zob. http://mfiles.pl/pl/index.php/Metody_pracy_zespo%C5%82owej [dostęp: 4 lipca 2015].

- zadawane są ci pytania,
- masz sposobność „wysłuchania” własnych myśli i możesz zareagować,
- zyskujesz wsparcie innych,
- inni cię inspirują,
- dzielisz się z innymi swoimi kłopotami,
- dzielisz się z innymi swoimi sukcesami i wyciągasz z nich naukę,
- masz możliwość bycia przydatnym i możesz wzmocnić wiarę we własne siły.

Cztery kluczowe zasady decydujące o skuteczności metody

1. Członkowie zespołu pracują nad realnymi problemami, gdzie każda z osób prezentuje odmienne podejście. Jest to praca na podstawie autentycznych wyzwań związanych z wykonywaną pracą.
2. Uczestnicy zobowiązują się do wdrażania przyjętych rozwiązań.
3. Uczestnicy zobowiązują się do aktywnego uczestnictwa w zespołowym uczeniu się.
4. Każdy z członków zespołu przejmuje indywidualną odpowiedzialność za samodzielne realizowanie własnych wyzwań.

Praktyczne zastosowanie metody

KTO?

Sekcja, czyli niewielka grupa osób (od 6 do 8), to:

- pomocny zespół zadający pytania,
- słuchające z uwagą „zwierciadło”,
- magazyn zasobów,
- zespół pomagający i inspirujący,
- zespół, który się zastanawia,
- zespół, który się uczy.

Doradca sesji, czyli moderator pracy sekcji:

- prowadzi spotkanie,
- zachęca do słuchania, zadawania pytań oraz myślenia,
- koncentruje grupę na uczeniu się,
- pozostaje bezstronny,
- wierzy, że w każdym członku sekcji drzemie potencjał.

JAK I KIEDY?

Spotkania odbywają się regularnie (np. raz w miesiącu) i towarzyszy im moderator.

Podczas spotkania każdy uczestnik pracuje przez określony czas nad swoim problemem (członkowie zespołu pracują nad realnymi zagadnieniami z życia zawodowego).

Każdy uczestnik ma podczas sesji określony tzw. czas antenowy, np. 30 min, (ważne, aby wszystkim uczestnikom przyznać tyle samo czasu).

Przydzielony czas może wykorzystać jak chce (np. na podzielenie się swoim doświadczeniem, głośne zastanawianie się, co zrobić, zwrócenie się z prośbą do innych o opinię i komentarze czy radę, wysłuchanie doświadczeń innych).

Rolą pozostałych członków zespołu jest zaangażowanie ukierunkowane na zadawanie pytań, aktywne słuchanie i dobudowywanie pomysłów, które są ważne dla „właściciela problemu” i pomagają wypracować nowe rozwiązania.

Praca zespołu jest podzielona na etapy i może trwać od kilku do kilkunastu tygodni.

¹¹ Opracowanie Agnieszki Grzymkowskiej na podstawie <http://blogtrenerski.pl/action-learning/>.

Początek sesji

1. Każdy członek grupy przygotowuje zagadnienie, o którym chce porozmawiać z innymi. Dzieli się realnym problemem oraz formułuje oczekiwania wobec grupy:
 - ... *i chcę coś z tym zrobić,*
 - ... *szukam sposobów rozwiązania tego problemu,*
 - ... *zastanawiam się, jakie zachowanie w tej sytuacji będzie najlepsze,*
 - ... *zastanawiam się, jak postąpić,*
 - ... *teraz nie wiem, od czego zacząć.*
2. Po zakończeniu wypowiedzi przez osobę omawiającą, jest czas na zadawanie pytań i szukanie rozwiązań.
3. Moderator powinien sterować grupą w kierunku zadawania pytań, które umożliwiają wgląd w omawianą sytuację. Są to pytania zaczynające się od: *gdzie? kto? kiedy? co? jak dużo? jak wiele?*



PYTANIA, ZADANIA, PROBLEMY

Sesja Action Learning krok po kroku

1. Rozpocznij spotkanie od przywitania się.
2. Zadaj pytanie odnośnie do przygotowania do sesji, np.: *Czy każdy z was przygotował temat, nad którym chce pracować?* lub *Czy każdy z was wybrał sytuację zawodową, w której zdefiniował swoje deficyty i chciałby je usunąć?*
3. Przypomnij najważniejsze informacje o metodzie uczenia się przez doświadczenie oraz zasady pracy. Jeżeli osoba ucząca się chce poprawić pewien obszar swojej pracy, może wybrać przykładową sytuację, np. rozmowę z rodzicami ucznia i opowiedzieć szczegółowo o niej innym członkom sekcji. Wszyscy uczestnicy dzielą się swoimi obserwacjami, pytają o szczegóły, intencje itp. Następnie grupa tworzy propozycje w formie pewnych teorii. Osoba, która jest „właścicielem” sytuacji, wybiera jeden z pomysłów i wraz z pozostałymi uczestnikami opracowuje dokładny plan działania. Ostatnim etapem jest wdrożenie rozwiązania w praktykę.
4. Rozpocznij właściwą część spotkania. Poproś, aby zespół wyznaczył kolejność pracy nad przykładami każdego z uczestników. Możesz służyć wiedzą ekspercką, ale unikaj pouczania i doradzania. Zwracaj uwagę na zadawanie pytań otwartych. Możesz je wypisać na tablicy (gdzie? kto? kiedy? co? dlaczego? jak dużo? jak wiele?) i zachęcić do korzystania z nich. Wyłumacz grupie (jeśli to konieczne), że pytania otwarte inspirują do szukania rozwiązań i głębszej analizy.
5. Pilnuj zasad, przede wszystkim sprawiedliwego podziału czasu i wypracowania planu działania dla każdego z uczestników.
6. Kończąc sesję, poproś, aby uczestnicy pomogli ci wypisać karty informacji zwrotnej. Pozwól, aby to inni wskazali mocne i słabe strony pomysłów wypracowanych przez każdego z uczestników. Dopilnuj szczegółowości planu działania. Dobrze jest, jeśli każda z osób podpisze swoją kartę. Dzięki temu wzmocnią się poczucie odpowiedzialności za wdrożenie planu w życie.
7. Poproś o informację zwrotną na temat sesji. Możesz zapytać: *Co mogę poprawić w prowadzeniu sesji Action Learningu? Jakie korzyści wynosicie z dzisiejszej sesji?*
8. Po sesji monitoruj status realizacji planów.

2.2. NAUCZYCIELSKIE SPOŁECZNOŚCI EDUKACYJNE

W trakcie procesu wspomagania zadaniem zewnętrznego specjalisty jest aktywne wspieranie dyrektora i zespołu nauczycielskiego w procesie wprowadzania zmiany. Może on zaproponować nauczycielom różne formy rozwoju, które wzmocnią rezultaty szkoleń prowadzonych przez ekspertów i umożliwią osiągnięcie znaczącej poprawy jakości ich pracy. Pokazaliśmy, jak wykorzystywać elementy metod coachingowych oraz metodę Action Learning. W pracy z nauczycielami proponujemy również sięgnąć do rozwiązania zaproponowanego przez profesora Dylana Williama¹² – Nauczycielskich Społeczności Edukacyjnych. Poświęcił on wiele lat na wprowadzanie do szkół strategii oceniania kształtującego. Jego współpraca z nauczycielami w tym obszarze zaowocowała opracowaniem modelu rozwoju zawodowego, który opiera się na następujących zasadach: wybór, elastyczność, małe kroki, odpowiedzialność i wsparcie. Struktura Nauczycielskich Społeczności Edukacyjnych może być skutecznie wykorzystana także przy realizacji innych zadań edukacyjnych, niezwiązanych z praktyką oceniania kształtującego.

WYBÓR

Nauczyciele muszą mieć wybór w kwestii tego, które aspekty swojej praktyki będą rozwijać.

Jeśli nauczyciele sami podejmują decyzję, który aspekt ich rozwoju zawodowego będzie priorytetem, istnieje większe prawdopodobieństwo, że osiągną sukces i staną się również za niego odpowiedzialni.

ELASTYCZNOŚĆ

Nauczyciele potrzebują elastycznego podejścia, które pozwoli im dostosować metody i techniki do potrzeb swoich klas. Warto przy tym pamiętać, że w elastyczności tkwi pewne niebezpieczeństwo, polegające na tym, że nauczyciele mogą tak bardzo zmodyfikować pomysł, że przestanie być skuteczny. Wprowadzają tzw. zabójczą mutację.

MAŁE KROKI

Aby zmiany w praktyce były trwałe, trzeba je zintegrować z istniejącymi już przyzwyczajeniami nauczycieli, a to wymaga czasu. Osoby zaangażowane w program rozwoju zawodowego są przyzwyczajone, że nauczyciele zgadzają się wypróbować nowe metody (np. deklarują taką chęć podczas wizytacji), ale bardzo szybko z nich rezygnują. Dlatego też należy wprowadzać zmiany małymi krokami i skoncentrować się na ich obserwacji, analizie, a jeśli są efektywne, to zapewnić trwałość wprowadzanych zmian.

WSPIERANIE PRZEZ WYMAGANIE ODPOWIEDZIALNOŚCI

Jest to tworzenie struktur, które wymagają od nauczycieli rozliczania się z rozwijania swojej praktyki, ale jednocześnie ich w tym wspierają.

JAK TWORZYĆ NAUCZYCIELSKIE SPOŁECZNOŚCI EDUKACYJNE?

1. Wprowadzanie tego modelu pracy powinno trwać dłużej niż rok. W przypadku krótszego czasu realizacji działań istnieje zagrożenie, że będą one postrzegane jako inicjatywa jednoroczna i w następnym roku szkolnym zastąpią je inne inicjatywy.
2. Nauczyciele należący do zespołu nie powinni uczyć tych samych przedmiotów (zespoły przedmiotowe) lub w tej samej klasie (zespoły klasowe). Warto zadbać o różnorodność i tworzyć taką społeczność z nauczycieli różnych przedmiotów i uczących na różnych poziomach.
3. Najbardziej skuteczne zespoły powinny liczyć od 8 do 12 osób. Kiedy grupa składa się z mniejszej liczby członków, zdarza się, że z powodu nieobecności niektórych członków w grupie, występuje niewystarczające zróżnicowanie. W przypadku, kiedy grupa liczy więcej niż 12 członków, ograniczenia czasowe nie pozwalają na wypowiedzenie się wszystkich obecnych osób.
4. Jeśli spotkania odbywają się zbyt często, nauczyciele nie mogą wypróbować nowych praktyk w swoich klasach. Natomiast jeśli odbywają się zbyt rzadko, spada tempo zmian i motywacja. Najlepsze rozwiązanie to jedno spotkanie w miesiącu.
5. Aby spotkania odbywały się regularnie, potrzebna jest osoba prowadząca grupę. Osoba ta może się jednak zmieniać. Grupa sama decyduje, kto i w jakiej kolejności poprowadzi kolejne spotkanie.

¹² Prof. William Dylan jest autorem i współautorem licznych publikacji z zakresu edukacji, m.in. *Jak oceniać, aby uczyć*, wydanie polskie Centrum Edukacji Obywatelskiej, Warszawa 2006.

- Osoba prowadząca nie musi być ekspertem w dziedzinie, powinna natomiast dopilnować, czy wszystkie potrzebne materiały są gotowe, atmosfera sprzyja pracy i jest przyjazna, a spotkanie odbywa się zgodnie z planem.
- Powołując zespół, należy pamiętać, że spotkania nie są celem samym w sobie i nie mają poszerzać wiedzy nauczycieli. Są środkiem do osiągnięcia celu, czyli mają doprowadzić do zmiany praktyki nauczycielskiej, a w konsekwencji przyczynić się do podniesienia efektów nauczania.
- Każdy uczestnik przychodzi na spotkanie z własnym planem profesjonalnego rozwoju.
- Forma każdego spotkania powinna być taka sama i składać się z sześciu części.



PYTANIA, ZADANIA, PROBLEMY

Część 1. Ćwiczenie wstępne (5 minut)

Osoba prowadząca daje każdemu uczestnikowi czas, aby opowiedział o tym, co przeszkadza mu w pracy (czas mierzy za pomocą stopera). Aby nie zaczynać każdego spotkania od narzekania, można wprowadzić ćwiczenie, podczas którego każdy z uczestników opowiada przez 1 minutę o jednej pozytywnej rzeczy, która ostatnio go spotkała.

Część 2. Informacja zwrotna (25 minut)

Każdy nauczyciel w tej części spotkania daje krótkie sprawozdanie, czego spróbował w praktyce i jak mu poszło. Na przykład na poprzednim spotkaniu zobowiązał się, że wypróbuje jakąś nową technikę na swoich zajęciach.

Część 3. Nowe pomysły (20 minut)

W ramach wprowadzania nowych koncepcji na każdym spotkaniu prezentowane są nowe pomysły; mogą to być pomysły na ćwiczenia, projekcja filmu przedstawiająca metodę czy dyskusje na temat fragmentu książki.

Część 4. Planowanie działań (15 minut)

Każdy uczestnik spotkania planuje, co chciałby osiągnąć przed następną sesją. Może to dotyczyć zarówno wypróbowania nowych pomysłów, jak i konsolidacji wypróbowanych już technik. Jest to też odpowiedni moment, aby zaplanować też wzajemne obserwacje, jeśli nauczyciele odczuwają taką potrzebę. Jednak jeżeli w tym czasie nie zaplanuje się wzajemnych obserwacji, szanse na to, że się one odbędą, znacznie maleją. Nauczyciele powinni być zachęceni do brania udziału w wizytacjach między spotkaniami.

Część 5. Posumowanie (5 minut)

Część 6. Ostatek 5 minut

To czas na krótką dyskusję, czy grupa lub poszczególni nauczyciele osiągnęła/osiągnęli cele. Jeśli nie, należy się zastanowić, co z tym dalej zrobić.

3. METODY PRACY Z LICZNYMI RADAMI PEDAGOGICZNYMI

*Połączenie sił to początek. Pozostanie razem to postęp.
Wspólna praca to sukces*
Henry Ford

STRESZCZENIE

Proces wspomaganie jest efektywniejszy w małych szkołach. Łatwiej jest wtedy zaangażować wszystkich nauczycieli. Współpracując z licznymi radami pedagogicznymi, specjalista ds. wspomaganie musi dostosować metody i narzędzia do specyfiki pracy szkoły. W tym rozdziale prezentujemy dwie metody, które sprawdzają się w pracy z dużymi grupami i mogą być wykorzystane w trakcie realizacji działań wspierających nauczycieli we wdrażaniu zmian.

3.1. METODA OPEN SPACE¹³

Open Space jest metodą, która umożliwia dyskusje dużej grupy osób nad wybranymi problemami. Uczestnicy sami określają przedmiot rozmowy. Może ona dotyczyć na przykład wybranych w wyniku diagnozy obszarów pracy szkoły. To, na ile spotkanie będzie owocne, jak wartościowe wnioski zostaną sformułowane, zależy wyłącznie od zaangażowania uczestników. Ważnym elementem w przygotowaniu się do pracy tą metodą jest zorganizowanie odpowiedniej przestrzeni, w której odbędzie się dyskusja. Praca tą metodą wymaga również zaplanowania odpowiednio długiego czasu trwania spotkania (od 3 godzin do nawet kilku dni).

Metoda Open Space dzieli się na kilka etapów.

Etap I

Przedstawienie uczestnikom ogólnych zasad pracy oraz przebiegu spotkania. W trakcie spotkania obowiązują cztery zasady, jedno prawo i jedno przypomnienie.

Pierwsza zasada

Obecni tutaj to właściwi ludzie na właściwym miejscu.

Druga zasada

Cokolwiek się tutaj wydarzy to właśnie to, co powinno się wydarzyć.

Trzecia zasada

Zaczyna się wtedy, gdy czas dojrzeje.

Czwarta zasada

Koniec znaczy koniec. Co się nie skończyło – trwa?

Prawo dwóch stóp

To ja – uczestnik – jestem odpowiedzialny za moje dwie stopy, czyli to, gdzie jestem w danej chwili. Zaszczycam swoją NIEOBECNOŚCIĄ grupę, kiedy uważam, że moje miejsce jest gdzie indziej.

Napomnienie

Otwórz oczy, możesz być zaskoczony!

Uczestnicy mogą przyjąć postawę „trzmieła” i przeskakiwać z „kwiatka na kwiatek”, czyli przechodzić do różnych grup dyskusyjnych lub postawę motyla „rozkładającego swe skrzydła na jednym kwiatku”, czyli pozostać w jednym miejscu, pracując w jednej grupie dyskusyjnej.

¹³ Materiał opracowany na podstawie informacji zawartych na stronie <http://www.openspace.pl/> [dostęp: 5 lipca 2015].

Etap II

Spotkanie rozpoczyna się od przedstawienia tematu/obszaru do dyskusji. Czasami wynika on z wcześniejszych ustaleń.

Uczestnicy są proszeni o rozmowę w parach lub o indywidualną refleksję na temat zagadnień, o których chcieliby rozmawiać w czasie spotkania. Następnie prowadzący zaprasza na „targowisko”: każdy uczestnik może zgłosić własny pomysł i przypiąć kartkę ze zgłoszonym tematem w wyznaczonym miejscu. Zgłoszenie zagadnienia nie oznacza konieczności dyskusowania na ten temat. Po prezentacji zagadnień do dyskusji uczestnicy dobierają się w grupy i w oznaczonych na plakacie miejscach rozpoczynają rozmowę. Miejsce spotkania danej grupy musi być zaznaczone na plakacie, aby każdy mógł sprawdzić, gdzie odbywa się rozmowa, która go interesuje. Tematy są dzielone na kilka rund dyskusyjnych, w zależności od ich liczby i czasu trwania Open Space’u.

Zadaniem uczestników danej grupy jest wybranie sekretarza, który spisuje najważniejsze tezy i wnioski z rozmowy. Sekretarz zapisuje je na formularzu przygotowanym wcześniej przez moderatora spotkania. Grupy również zapisują główne wnioski i propozycje na dużym plakacie, aby można było zaprezentować wyniki prac innym uczestnikom w drugiej części spotkania.

Rundy trwają po pół godziny. Na zakończenie prac w grupach powstaje galeria plakatów, tzw. „gadająca ściana”. Po zakończeniu pracy w grupach uczestnicy oglądają i zapoznają się z treścią plakatów.

Etap III

Sekretarze poszczególnych tematów prezentują wyniki rozmów przeprowadzonych w poszczególnych grupach (sekretarze jako jedyni w czasie rundy nie mogli zmieniać grup). Po prezentacji uczestnicy mają czas na refleksje.

Etap IV

Trzy minuty własnej refleksji będącej przygotowaniem do rozmowy w parach (zapisanie na jednej karteczce):

Co mnie zastanowiło/zainspirowało?

Co mógłbym/łabym zrobić w związku z tym?

Rozmowa w parach z osobą, z którą jeszcze dziś nie rozmawiałem/łam – 5 min:

Co cię zastanowiło/zainspirowało?

Co mógłbyś/łabyś zrobić w związku z tym?

Podjęcie decyzji o zamierzeniach:

Co mogę zrobić w związku z tym, o czym dyskutowaliśmy?

Co było dla mnie najważniejsze, najbardziej inspirujące?

Podziękowanie za uczestnictwo i zakończenie spotkania.

3.2. METODA WORLD CAFÉ¹⁴

Metodologia World Café jest prosta i skutecznie pomaga w przeprowadzeniu dialogu w dużej grupie osób. Metodę tę można dostosowywać do różnych potrzeb i sytuacji. Chociaż niektóre z jej elementów takie, jak np. kontekst i cel, są zmienne w zależności od sytuacji, modelu czy doboru pytań, to zawsze obowiązuje pięć poniższych zasad.

1. **Przestrzeń**, czyli stworzenie wyjątkowego środowiska pracy, które powinno przypominać kawiarnię: małe, okrągłe stoliki z odpowiednią liczbą krzeseł, luźne kartki papieru, kolorowe długopisy, czy czasami *talking stick* (pałeczka mówcy).
2. **Powitanie i wprowadzenie**: prowadzący zaczyna od powitania i wprowadzenia w proces World Café, ustala kontekst, wyjaśnia zasady „kawiarni” i tworzy atmosferę sprzyjającą dyskusji.
3. **Rundy w małych grupach**: proces zaczyna się jedną z trzech (lub więcej) dwudziestominutowych rund rozmów w małych grupach, które siedzą przy jednym stoliku. Po zakończeniu czasu, każdy członek grupy

¹⁴ Tłumaczenie J. Nowińska www.theworldcafe.com [dostęp: 5 lipca 2015].

przesiada się do nowego stolika. Członkowie mogą zdecydować (lub nie), że zostawiają jedną osobę jako „gospodarza stołu” na następną turę. Ta osoba wita następną grupę i w skrócie przedstawia jej, co się wydarzyło podczas ostatniej tury.

4. **Pytania:** każda runda jest poprzedzona jasno sformułowanym pytaniem dotyczącym wybranego zagadnienia. Uczestnicy znają cel danej sesji. Te same pytania mogą być użyte w więcej niż jednej rundzie, albo mogą wynikać jedno z drugiego, aby móc sterować rozmową w określonym kierunku lub skupić się na wybranym temacie.
5. **Podsumowania:** Po rundach w małych grupach (i/lub między rundami, jeśli jest taka potrzeba) pojedyncze osoby są proszone o podzielenie się swoimi spostrzeżeniami i wynikami rozmów z całą grupą. Rezultaty są przedstawiane w różny sposób, zazwyczaj w formie graficznej na tablicach do rysowania, które umieszczone są w pokoju.



WARTO WIEDZIEĆ

Specjalista ds. wspomagania może wykorzystywać metody Open Space i World Cafè zarówno w trakcie diagnozy pracy szkoły, jak i jako element konsultacji grupowych, na przykład po cyklu szkoleń, które zostały zorganizowane w szkole. Metody te można również stosować jako formę podsumowania i ewaluacji działań rozwojowych podjętych w danym roku szkolnym przez radę pedagogiczną. Mogą one służyć wymianie doświadczeń, formułowaniu pytań i zagadnień, omawianiu dalszych planów. Wnioski mogą mieć charakter zobowiązujący nauczycieli i wskazywać dalsze działania na rzecz wdrażania zmian w codziennej pracy. Jest to dobry sposób inicjowania i podsumowywania prac poszczególnych zespołów zadaniowych.

4. PODSUMOWANIE I OCENA EFEKTÓW WSPOMAGANIA

Ewaluacja to zaproszenie do rozwoju.
Helen Simons

STRESZCZENIE

Rozwój szkoły nie jest możliwy bez refleksji nauczycieli nad ich codzienną pracą. Z jednej strony jest istotne podsumowanie samego procesu wspomaganie i podejmowanych wysiłków, a z drugiej – ocena ich efektów. Działaniom prowadzonym w ramach procesu wspomaganie powinno towarzyszyć rozpoznawanie ich wartości, określenie, w jakim stopniu zostały osiągnięte cele i wprowadzone rezultaty oraz jaka jest ich trwałość w rzeczywistości szkolnej.

4.1. SPRAWOZDANIE Z DZIAŁAŃ PRZEPROWADZONYCH W SZKOLE

Proces wspomaganie powinien zakończyć się sprawozdaniem z realizacji działań. Może to być zadanie osoby wspomagającej lub nauczycieli. Ważne, aby podsumowanie zostało przedstawione radzie pedagogicznej. Sprawozdanie stanowi podstawę do opracowania wspólnie z dyrektorem i nauczycielami rekomendacji, wyznaczających obszar i kierunek doskonalenia pracy w kolejnym roku szkolnym.

Opracowanie sprawozdania

Głównym celem sprawozdania jest wierne i dokładne zrelacjonowanie faktów i zdarzeń, które miały miejsce. Stałe elementy sprawozdania to konkretne odpowiedzi na pytania: *Co? Kto? Kiedy? Gdzie? Jak?*

Sporządzanie sprawozdania z wielomiesięcznej współpracy ze szkołą nie jest łatwe, jeżeli informacje nie są gromadzone na bieżąco. Dobrym rozwiązaniem jest podzielenie okresu sprawozdawczego na kilka podokresów i zbudowanie sprawozdania końcowego jako sumy okresowych sprawozdań. Etapowe sprawozdania nie tylko pomogą opracować sprawozdanie końcowe, lecz także umożliwią monitorowanie poszczególnych etapów pracy.

Stosując sekwencję prostych pytań *Co? Kto? Kiedy?* można uporządkować zdarzenia i fakty z poszczególnych etapów, a zadając pytanie *Jak?* – nie tylko sporządzić opis, ale także zamieścić informacje wartościujące opisywane działania. Informacje takie mogą pochodzić z prowadzonej w szkole ewaluacji wewnętrznej.

W trakcie przeprowadzenia warsztatu diagnostyczno-rozwojowego specjalista ds. wspomaganie powinien zwrócić uwagę nauczycielom tworzącym harmonogram na konieczność uwzględnienia w nim terminów i sposobów monitorowania zaplanowanych działań.

Opracowanie rekomendacji

Sprawozdanie zostanie przedstawione dyrektorowi i nauczycielom na posiedzeniu rady pedagogicznej, które będzie poświęcone podsumowaniu procesu wspomaganie. Forma, w jakiej przedstawione zostaną działania podejmowane w ciągu roku w obszarze doskonalenia nauczycieli, może być dowolna. Najczęściej są to slajdy, na których tekst można zilustrować zdjęciami z fotooceny lub cytatami z wypowiedzi uczestników. Jeżeli w szkole przedmiot ewaluacji wewnętrznej był tożsamy lub korespondujący z obszarem wybranym w procesie wspomaganie, wyniki tych badań powinny być zaprezentowane w czasie tego samego spotkania.

Wnioski z badań przeprowadzonych przez szkołę i wnioski wynikające ze sprawozdania powinny być punktem wyjścia do sporządzania rekomendacji do dalszego rozwoju.

PYTANIA, ZADANIA, PROBLEMY

Propozycja przebiegu spotkania z radą pedagogiczną

Część I. Prezentacja sprawozdania i wyników badań przeprowadzonych w szkole.

Część II. Dyskusja z udziałem rady pedagogicznej wokół pytań: *Czy przekazane informacje są zrozumiałe? Czy coś budzi wątpliwości?* Specjalista ds. wspomaganie oraz przedstawiciel zespołu przeprowadzającego badania odpowiadają na pytania i wyjaśniają kontrowersje.

Część III. Praca w grupach. Uczestnicy grup pracują nad pytaniem: *Co dla nas wynika z tych informacji?* Każda grupa powinna mieć wydruk sprawozdania oraz wnioski z badań przeprowadzonych przez szkołę. Nauczyciele zastanawiają się, co wynika z poszczególnych informacji, jakie rekomendacje do pracy można na ich podstawie napisać. Rekomendacje zapisują na plakacie.

Grupy kolejno prezentują swoje plakaty z rekomendacjami. Następnie wspólnie je porządkują i opracowują jedną listę. Zastanawiają się, która z podanych rekomendacji wymaga natychmiastowej realizacji. Przedstawiciele zespołów prezentują wybór dokonany przez grupę i uzasadniają go, podając argumenty, które pojawiły się w trakcie dyskusji.

Indywidualna refleksja nauczycieli. Pytanie: *Jakie działania podejmiesz w rekomendowanym obszarze?* Po przemyśleniu uczestnicy zapisują swoje działania na karteczki i głośno je wypowiadają.

Runda z prezentacją działań kończy spotkanie.

PODSUMOWANIE Z WYKORZYSTANIEM MODELU KOLBA

Podsumowując działania warto zastosować model pracy z osobami dorosłymi Davida A. Kolba (opisany szerzej w Zeszytcie 3), przedstawiający proces uczenia się osób dorosłych za pomocą powtarzającego się cyklu, w którym kluczową rolę odgrywa doświadczenie osoby i przeprowadzana przez niego analiza.

Schemat 1. Podsumowanie procesu wsparcia z wykorzystaniem Cyklu Kolba



Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Łaguna, Szkolenia, GWP, Gdańsk 2004.



PYTANIA, ZADANIA, PROBLEMY

Przykład zastosowania Cyklu Kolba w pracy z zespołem/radą pedagogiczną

1. Aby wyodrębnić obszary do analizy, zapytaj:
Co warto podsumować z perspektywy całego procesu, przez który wspólnie przeszliśmy?
2. Podziel uczestników spotkania na tyle grup, ile obszarów wyodrębniono podczas dyskusji. Dokonaj w poszczególnych grupach podsumowania obszarów z zastosowaniem Cyklu Kolba. W tym celu wykorzystaj karty dużego formatu.

Przykładowe pytania do poszczególnych etapów Cyklu Kolba

Fakty/Doświadczenie

Co się wydarzyło?

Gdyby ktoś patrzył z boku, to co by zobaczył?

Konsekwencje/Emocje

Co było dobre?

Co mogło pójść lepiej?

Co było trudne?

Dlaczego tak się stało?

Co wtedy czułeś/łaś lub myślałeś/łaś?

Jaki jest tego rezultat?

Konceptualizacja/Rozwiązania

Dlaczego to było skuteczne?

Gdzie jeszcze możesz to wykorzystać?

Czego nauczyło cię to doświadczenie?

Jaka nauka z tego płynie na przyszłość?

Planowanie/Decyzje

Co zrobisz następnym razem inaczej?

Co możesz zrobić, aby zmienić tę sytuację?

Co mógłbyś/mogłabyś zrobić, aby osiągnąć lepszy efekt następnym razem?

INNE FORMY PODSUMOWANIA DZIAŁAŃ I WSPÓLNEJ REFLEKSJI

W czasie podsumowania można korzystać z innych form podsumowania. Danuta Elsner proponuje prowadzenie refleksji oraz wspólne poszukiwanie odpowiedzi dotyczące prowadzonych działań.

Refleksja grupowa¹⁵

1. Przypomnienie przebiegu działań (co i kiedy się wydarzyło), np. w formie dyskusji.
2. Podział uczestników na zespoły 4–5 osobowe. Prośba o analizę na podstawie pytań i rekomendację wniosków.
3. Przedstawienie na forum efektów prac poszczególnych grup.
4. Zebranie i sformułowanie wniosków do dalszej pracy.

¹⁵ Nazwa własna – opracowanie na podstawie D. Elsner, K. Knafel, *Jak organizować wewnętrzne doskonalenie nauczycieli?*, BTiW Mentor, Chorzów 2000.



Rys. 3. Refleksja grupowa

Poszukiwanie odpowiedzi na pytania¹⁶

1. Przypomnienie przebiegu działań (co i kiedy się wydarzyło), np. w formie prezentacji multimedialnej.

Wariant A – wybieramy obszary do analizy.

Wariant B – stosujemy analizę do całego procesu..

2. Podział uczestników na zespoły 4–5 osobowe. Każdy zespół otrzymuje poniższy arkusz.

Czego w odniesieniu do realizowanego procesu wspomagania doświadczyliśmy i nauczyliśmy się w bieżącym roku indywidualnie i zespołowo?

Ten proces był dla mnie...

Najważniejszymi informacjami były dla mnie...

Najmniej przydatnymi informacjami były dla mnie...

W swojej pracy zastosuję...

Chciałabym zmienić...

Przy następnym planowaniu chciałabym uwzględnić...

Wariant A – dokonuje analizy w wybranym obszarze.

Wariant B – dokonuje analizy w odniesieniu do całego procesu.

3. Praca w grupach – udzielanie odpowiedzi na pytania na dużym arkuszu.

4. Przedstawienie efektów prac poszczególnych grup na forum.

5. Indywidualne rekomendacje spisane na paskach papieru.

6. Odczytanie indywidualnych rekomendacji na forum oraz sformułowanie podczas dyskusji wniosków do dalszej pracy.

METODY SŁUŻĄCE PODSUMOWANIU DZIAŁAŃ¹⁷

W trakcie podsumowania działań warto wykorzystać proste metody, które łatwo zastosować w szkolnej rzeczywistości, a które angażują nauczycieli i budują ich odpowiedzialność za udzielane informacje.

List do siebie

Jest to jedna z najpopularniejszych, często używanych i efektywnych metod ewaluacji indywidualnej. Dostarcza interesujących wniosków na badany temat, zaś uczestnikom uświadamia własne postępy.

¹⁶ Tamże.

¹⁷ Materiał 8.3: „Miękkie”, „alternatywne” metody ewaluacji [online], [dostęp: 5 lipca 2015]. Dostępny w internecie: http://www.nauczycielbadacz.pl/data/various/files/narzedzia_badawcze_nb/metody_alternatywne.pdf

Planując wykorzystanie „listu do siebie”, musisz pamiętać, że jest to bardzo osobisty sposób. Prowadzący nie ma żadnego wpływu na uczestnika, ani też żadnych możliwości ingerencji czy interakcji podczas całego procesu.

Nauczyciele są poproszeni o napisanie listu do siebie samych, np. na spotkaniu podsumowującym. Należy przeznaczyć wystarczająco dużo czasu na to ćwiczenie oraz dokładnie wytłumaczyć grupie, jaki jest jego cel. Można poprosić nauczycieli, aby w liście napisali np. o swoich oczekiwaniach, obawach, wrażeniach na temat udzielonego wsparcia.

Wędrujący pamiętnik

Każdy nauczyciel otrzymuje kartkę z informacją: „Będziemy wspólnie pisać pamiętnik”.

Prosimy, aby każdy indywidualnie zapisał odpowiedź na dwa pytania:

Co było dla mnie ważne w trakcie procesu wspomagania?

Co zrobisz, by w przyszłości uzyskać jeszcze lepsze efekty?

Po 10–15 minutach każdy nauczyciel przekazuje kartę z odpowiedziami sąsiadowi po prawej stronie.

Po następnych 10–15 minutach i zapisaniu odpowiedzi kartka zostaje przekazana do kolejnego sąsiada (ten proces można powtórzyć kilkakrotnie).

Na zakończenie wszystkie kartki z pamiętnika są wieszane na tablicy. Wszyscy analizują zapisy i zastanawiają się nad wnioskami do dalszej pracy.

Róża wiatrów

To jedna z graficznych metod, która pozwala ocenić jednocześnie wiele elementów zajęć.

Przygotuj różę wiatrów w formie karty do indywidualnej pracy:

- na osiach, w miejscu kierunku, umieść nazwę elementu podlegającego ocenie (atmosfera zajęć, przydatność materiałów, poszczególne etapy procesu udzielanego wsparcia itp.); liczba osi jest dowolna i można je dodawać w zależności od potrzeb;
- linię osi należy podzielić na odcinki i przypisać im odpowiednie wartości – od 1 do 10 lub skalę ocen od 1 do 6.

Tak przygotowaną „różę wiatrów” rozdaje się uczestnikom i prosi o zaznaczenie na każdej z osi punktu odpowiadającego ocenie.

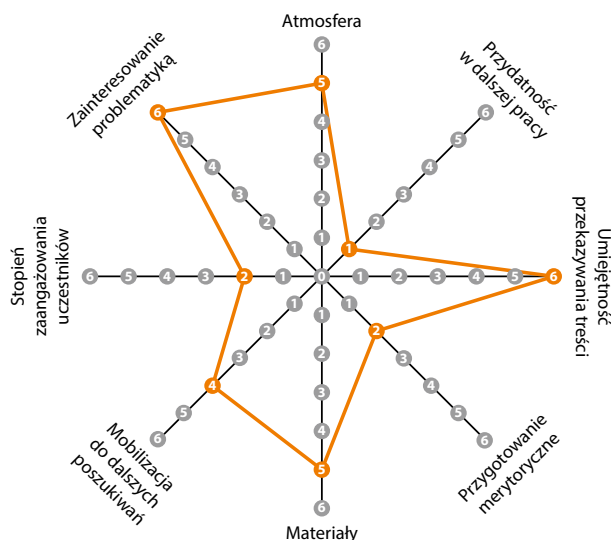
Następnie, po połączeniu punktów na sąsiednich osiach, każdy z uczestników otrzymuje swoją „różę wiatrów”, którą może wręczyć specjalistce ds. wspomagania.

lub

Każdy uczestnik wywiesza swoją „różę wiatrów” na „ścianie podsumowania udzielanego wsparcia”.

Zapraszamy uczestników do zwiedzania galerii osobliwych róż i swobodną wymianę zdań.

Następnie chętne osoby mogą zgłosić na forum wnioski do dalszej pracy.



Rys. 4. „Róża wiatrów”

Gadająca ściana

Przed rozpoczęciem spotkania z radą pedagogiczną zawieszamy na ścianie arkusz szarego papieru z napisem na górze: „Gadająca ściana”.

Przypomnienie przebiegu procesu wspomaganie (co i kiedy się wydarzyło), np. w formie prezentacji multimedialnej.

Prosimy nauczycieli, by wyrazili swoje opinie na temat realizowanych działań w szkole i zapisali je na samo-przylepnych kartkach.

Następnie prosimy o przyklejenie kartek na „gadającej ścianie”.

Analizujemy wypowiedzi pisemne na forum, próbując je wspólnie pogrupować w kategorii (np. pozytywy, negatywy lub inne).

Na koniec zapraszamy do zgłoszenia na forum wniosków do dalszej pracy.

Walizka, teczka, biała plama

Rysujemy walizkę, a obok niej piszemy: *Co zabieram ze sobą?* (nauczyciel powinien wpisać to wszystko, co było dla niego cenne, co do niego szczególnie przemówiło, co się mu spodobało lub przyda mu się w przyszłości, w odniesieniu do realizowanego procesowego wspomaganie w szkole).

Poniżej rysujemy kosz i białą plamę. Obok kosza piszemy: *Co mi się nie przyda?* A obok białej plamy: *Czego zabrakło?*

Podział na zespoły 4–5 osobowe. Każdy zespół otrzymuje paski papieru (zielone kartki – refleksje do walizki; niebieskie kartki – refleksje do teczki; czerwone kartki – refleksje do białej plamy). Prosimy o dyskusję w grupach oraz zarejestrowanie kluczowych refleksji.

Następuje dzielenie się opiniami na forum, czytanie i przyklejenie przez poszczególne grupy karteczek z refleksjami, najpierw tych, które powędrują do walizki, później tych do teczki i na końcu tych do białej plamy.

Następnie zapraszamy do zgłoszenia na forum wniosków do dalszej pracy.

4.2. EWALUACJA WSPOMAGANIA A EWALUACJA WEWNĘTRZNA SZKOŁY

Osoba odpowiedzialna za wspomaganie szkoły nie ma obowiązku monitorowania prowadzonych w szkole działań ani przeprowadzania badań ewaluacyjnych. Czynności te należą do dyrektora szkoły w ramach sprawowanego przez niego nadzoru pedagogicznego. Zewnętrzny specjalista powinien jednak zachęcać dyrektora, aby przedmiotem ewaluacji wewnętrznej uczynił działania realizowane w ramach procesu wspomaganie. W ten sposób szkoła może uzyskać ważne informacje o obszarze pracy, który został objęty procesem wspomaganie, co jej pozwoli lepiej zaplanować dalsze prace rozwojowe.

Jeśli rzeczywiście nastąpi korelacja ewaluacji wewnętrznej z procesem wspomaganie, specjalista ds. wspomaganie będzie mógł wykorzystać wyniki monitorowania i ewaluacji w przygotowywanym przez siebie podsumowaniu. Warunkiem jest wcześniejsze uzgodnienie tego z dyrektorem, liderem zespołu ds. ewaluacji, liderem zespołu odpowiedzialnego za wprowadzaną zmianę czy też ekspertem, jeżeli źródłem danych miałyby być ewaluacje przeprowadzone po tzw. szkoleniach zewnętrznych.

MONITOROWANIE DZIAŁAŃ¹⁸

Z jakich powodów stosujemy monitorowanie?

Proces wspomaganie pracy szkoły służy realizacji wybranych i określonych w czasie celów. Każde zaplanowane działanie jest obciążone ryzykiem niepowodzenia. Może się zdarzyć, że nie wszystkie zaplanowane zadania można przeprowadzić, np. ich realizacja trwa za długo lub wystąpiły jakieś nieprzewidziane okoliczności. Takie przeszkody powodują, że przygotowane wcześniej plany nie mogą być realizowane, jednak prawdziwa porażka będzie wtedy, gdy o tym przekonamy się za późno i nie będziemy mogli podjąć próby ratowania sytuacji.

¹⁸ Materiał powstała na podstawie: *Pakiet szkoleniowy. Zarządzanie projektem*, Rada Europy Unii Europejskiej, Strasburg 2000 oraz K. Bradley, *Podstawy metodyki Prince2*, CRM S.A., Warszawa 2005.

Dlatego, planując realizację działania, powinniśmy wprowadzić dodatkowe elementy, które z wyprzedzeniem pozwolą nam wykryć problem i w odpowiedni sposób zareagować.

Co chcemy osiągnąć przez monitorowanie?

Jeśli nie spodziewamy się zbyt poważnych problemów i nie będziemy musieli podjąć trudnych decyzji naprawczych wystarczy, jak zbierzemy łatwo dostępne informacje, które podlegają prostej ocenie – mówimy wtedy o monitorowaniu.

Monitorowanie i jego formy

Monitorowanie to okresowa weryfikacja postępów prac, która pozwala ocenić, czy są one zgodne z przyjętymi planami.

Najczęściej stosowane metody monitorowania to:

Obserwacja informacji publikowanych przez osoby zaangażowane w realizację działań

Dzięki dostępności Internetu i narzędzi informacyjno-komunikacyjnych publikowanie dla określonej grupy osób takich informacji, jak plan działania, sprawozdania z przebiegu działań, dane o osiągniętych efektach, teksty wypracowane w ramach wspomagania, nie stanowi już problemu. Dzięki wykorzystaniu tego typu narzędzi łatwo można monitorować postępy prac. Taką funkcję może również pełnić standardowa tablica ogłoszeń, z wydzielonym miejscem na informacje o projekcie. Konieczne jest uzgodnienie z zespołem realizującym: *Jakie informacje muszą być publikowane? Jaki musi być okres między kolejnymi aktualizacjami informacji?*

Systematyczne wizyty

Metoda polega na okresowym, ale systematycznym bezpośrednim kontakcie osoby odpowiedzialnej za monitorowanie z zespołem realizującym zadania, bez wymagania od tego zespołu przygotowania przy tej okazji dodatkowych informacji.

Spotkania zespołu zaangażowanego w działania

Monitorowanie może polegać na okresowych, krótkich, ale częstych spotkaniach zespołu roboczego z osobą monitorującą. Członkowie zespołu przygotowują przy tej okazji krótkie raporty zawierające następujące informacje:

- wykaz prac zakończonych od ostatniego spotkania;
- wykaz problemów wykraczających poza zadania zaplanowane z zaznaczeniem, które z nich wymagają wsparcia;
- inne, które według informującego są ważne (tylko związane informacje).

Zaletą tej metody jest możliwość stałej aktualizacji stanu prac oraz publikowania o tym informacji na bieżąco (bardzo mobilizujące dla zespołu).

EWALUACJA WEWNĘTRZNA PRACY SZKOŁY

Rolą ewaluacji wewnętrznej jest, według obecnie obowiązujących przepisów prawa, dostarczanie informacji o pracy szkoły. Wyniki i wnioski z ewaluacji mają wspierać szkoły w ich rozwoju i podnoszeniu jakości pracy. Podstawowym zadaniem ewaluacji jest gromadzenie informacji pozwalających orzekać o wartości działania w celu zwiększenia ich użyteczności i wykorzystania wyników w praktyce.

Ewaluacja może być określona jako proces gromadzenia informacji i ustalenia kryteriów, który prowadzi do:

- wartościowania tego, co zostało osiągnięte;
- wyjaśnienia, jak do tego doszło;
- lepszego planowania pracy.

Ewaluacja wewnętrzna w szkole to badanie, które:

- jest wykorzystywane do rozwoju/poprawy jakości pracy szkoły;
- może być realizowane na różnych poziomach pracy szkoły;
- zostało wpisane do planu nadzoru pedagogicznego.

Etap I. Planowanie i projektowanie ewaluacji

Jeśli proces wspomaganie jest zintegrowany z przedmiotem ewaluacji wewnętrznej, planowanie badania ewaluacyjnego powinno odbywać się równocześnie z planowaniem działań w ramach procesu wspomaganie.

Planowanie ewaluacji obejmuje:

- określenie celów ewaluacji i odbiorców wyników ewaluacji (*Dlaczego ewaluacja jest niezbędna? Kto jej potrzebuje?*);
- określenie przedmiotu ewaluacji;
- postawienie pytań kluczowych;
- ustalenie wskaźników;
- określenie kryteriów;
- określenie sposobu zbierania informacji (metody, narzędzia);
- określenie źródeł informacji;
- ustalenie harmonogramu;
- określenie sposobu, w jaki zostaną zaprezentowane wyniki ewaluacji.

1. Celem ewaluacji może być:

- sprawdzenie, czy zostały osiągnięte zakładane cele;
- ulepszanie działań i ich realizowanie w sposób bardziej efektywny;
- poszukiwanie nowych możliwości rozwiązań;
- identyfikowanie mocnych i słabych stron działań;
- pokazanie, że prowadzone działania mają sens i mogą być upowszechnione.

2. Odbiorcami ewaluacji mogą być nauczyciele, rodzice czy uczniowie szkoły.

3. Przedmiotem (obszarem) ewaluacji mogą być:

- osiągnięte rezultaty;
- realizowane cele;
- wpływ podejmowanych działań na szkołę;
- proces prowadzonej zmiany.

4. Pytania kluczowe/badawcze to pytania, na które poszukuje się odpowiedzi w trakcie prowadzonych badań. Powinny być formułowane na ogólnym poziomie. Nie są to pytania, które będą bezpośrednio zadawane, np. osobom objętym badaniem.

Możemy wyróżnić trzy rodzaje pytań kluczowych:

- opisowe, których celem jest obserwacja i poznanie zmian; określenie, co się stało;
- przyczynowo-skutkowe, które pozwalają zrozumieć relacje między przyczynami i skutkami, a przede wszystkim które starają się uchwycić, w jaki sposób i do jakiego stopnia zaobserwowane zmiany można przypisać prowadzonym działaniom;
- o charakterze normatywnym, odnoszące się do kanonu kryteriów ewaluacji.

Przykłady pytań kluczowych:

Jakie działania odpowiadają potrzebom edukacyjnym uczniów?

Jakie umiejętności zdobyli nauczyciele?

Jakie umiejętności uczniów są wynikiem prowadzonych działań?

5. Kryteria ewaluacji to wartości ważne dla uczestników procesu.

Na początku procesu wspomaganie należy określić, jakie wartości są najważniejsze dla podejmowanych działań. Dzięki tym kryteriom będzie można opisać lub ocenić wartość prowadzonych działań. Może to być np. zespołowość, użyteczność działań, zgodność działań z potrzebami edukacyjnymi uczniów.

6. Ustalenie wskaźników, czyli odpowiedź na pytanie: *Po czym poznamy, że są osiągnięte cele?*

Wskaźniki mogą odnosić się do spodziewanych rezultatów działań, np. umiejętności nauczycieli nabytych w trakcie realizowanej zmiany, realizowanych działań, np. form samokształcenia zorganizowanych w szkole przez nauczycieli, mogą też być miarą faktów, np. liczba nauczycieli, liczba godzin poświęconych na realizację zadań. Wskaźnikiem może być miara opinii, np. stopień satysfakcji postępowaniem uczniów.

Wskaźnik musi przekazywać proste informacje w sposób zrozumiały zarówno dla osób, które go sformułowały, jak i dla tych, które będą z niego korzystać.

7. Metody i narzędzia badawcze

W ewaluacji stosuje się różne metody badawcze, aby wzajemnie weryfikować dane (triangulacja), zbierać jak najpełniejsze informacje, wykorzystywać zalety stosowanych metod i niwelować ich wady. Główne metody badawcze stosowane w ewaluacji, to:

- wywiad,
- ankieta,
- obserwacja,
- analiza dokumentów/danych zastanych.

Ważne jest, aby nie ograniczać się tylko do sporządzania ankiety i wykorzystywać informacje zdobywane podczas rozmowy z uczestnikami działań czy obserwacji, zrobionej w trakcie jego realizacji.

8. Źródła informacji: próba badawcza – czyli określenie, kto może dostarczyć informacji.

W szkole źródłami informacji mogą być uczniowie, nauczyciele, rodzice, partnerzy szkoły.

W ewaluacji uzyskuje się dane z różnych źródeł (triangulacja), by poznać opinię różnych grup respondentów oraz zebrać najpełniejsze informacje. Przy określaniu próby badawczej należy rozważyć:

- Jakie są możliwości dotarcia do informacji?
- Jak liczne przypadki pozwolą nam odpowiedzieć na pytania kluczowe i wyciągnąć wnioski dotyczące wartości prowadzonych działań?

9. Ustalenie harmonogramu ewaluacji – polega na odpowiedzi na pytania: co? kto? kiedy?

10. Ustalenie sposobu raportowania

Należy unikać pisania rozbudowanego raportów, bo istnieje obawa, że nikt nie będzie miał czasu na ich przeczytanie. O wartości ewaluacji stanowi to, że wyniki są znane i mają szansę być wykorzystane (podobnie jak raport z ewaluacji zewnętrznej).

Etap II. Przeprowadzenie badań

Wprowadzanie planu w życie związane jest z realizacją harmonogramu. Mając przygotowane narzędzia i określone próby badawcze, można przystąpić do badania.

Etap III. Analiza danych i formułowanie wniosków

Przeprowadzone badania dostarczają danych, które należy przeanalizować. W analizie jakościowej istotne jest stwierdzenie, czy dane są adekwatne, w następnej kolejności należy stworzyć typologię, a na końcu wyciągnąć wnioski. W analizie ilościowej sprawdzamy: *Co mówi brak danych? Co widać w centrum? Jaka jest charakterystyka rozkładu, gdzie jest dominanta, gdzie przypada większość wypowiedzi po przekształceniu częstości? Co widać na granicach? Co się kryje na krańcach, co oznaczają minima?*

W czasie analizowania danych warto dokonać analizy porównawczej i odpowiedzieć na pytania: *Jak to wygląda gdzie indziej?* lub *Jak to wyglądało w latach poprzednich?* Analiza porównawcza może dotyczyć odniesienia się do danych z innych klas, lat, szkół czy badań prowadzonych np. w kraju i Europie.

Etap IV. Przygotowanie i prezentacja raportu

Zakończeniem procesu ewaluacji jest wykorzystanie raportu do zaplanowania rozwoju szkoły.



WARTO ZAPAMIĘTAĆ

Prosty raport składa się ze wstępu, odpowiedzi na pytanie kluczowe, wniosków odnoszących się do kryteriów oraz rekomendacji. Raport może przybrać formę uporządkowanych notatek, slajdów, sprawozdania ustnego zaprotokółowanego na radzie pedagogicznej.

1. **Wstęp** zawiera odpowiedzi na pytania: *Jakie kwestie były badane? Jakie metody zastosowano? Kto został objęty badaniem? Kto przeprowadził badanie i kiedy?*
2. **Wyniki**, czyli odpowiedzi na pytanie kluczowe, które przedstawiają zarówno większościowe opinie, jak i opinie formułowane przez nieliczne osoby, przykłady podejmowanych działań, przyjęte sposoby wprowadzonych rozwiązań itd.
3. **Wnioski**, które odnoszą się do przyjętych wartości (kryteriów ewaluacji).
4. **Rekomendacje**.

Zapisy rozporządzenia w sprawie nadzoru pedagogicznego wskazują, że rola dyrektora nie kończy się na przeprowadzeniu ewaluacji wewnętrznej. Dyrektor jest również zobowiązany do wykorzystywania wyników ewaluacji wewnętrznej do doskonalenia jakości pracy szkoły/placówki. Ewaluacja nie może zatem pozostać tylko w dokumentach szkoły, wnioski wyciągnięte z jej wyników powinny się przekładać na konkretne zmiany wdrażane przez dyrektora i nauczycieli. Jeśli dyrektorowi uda się z pomocą specjalisty ds. wspomagania przekonać nauczycieli, aby znaleźli własny cel w ewaluacji oraz wzbudzić w nich potrzebę wykorzystania jej wyników do doskonalenia własnej pracy, wówczas będzie to ważny element rozwoju szkoły oraz każdego nauczyciela.

Wiecej informacji nt. ewaluacji wewnętrznej pracy szkoły w publikacji *Różne drogi ewaluacji – poradnik dla dyrektorów szkół i placówek*, pod red. A. Borek i E. Kowalczyk-Rumak, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015, www.doskonaleniewsieci.pl lub www.npseo.pl

4.3. SAMOOCENA PRACY SPECJALISTY ds. WSPOMAGANIA

Zewnętrzny specjalista może rozwijać swój warsztat pracy przez różne formy doskonalenia zawodowego. Najważniejsza jednak jest codzienna refleksja, która powinna mu towarzyszyć podczas realizacji zadań we współpracy ze szkołą. Nie będzie mógł zbudować organizacji uczącej się i stworzyć klimatu do samorozwoju, jeśli sam nie będzie się doskonalił. Jedną z propozycji takiego badania służącego stałemu rozwojowi jest strategia **Action research, czyli badanie w działaniu**. Koncepcja stworzona przez Kurta Lewina¹⁹ zakłada, że badanie (dotyczące wartości działań) jest prowadzone przez tę samą osobę, która wykonuje działanie i podejmuje decyzje o jego modyfikacji czy zmianie. Badanie w działaniu odnosi się do zagadnień, które są ważne dla badacza. Badacz od działań praktycznych dochodzi do uogólnień teoretycznych; teoretyczne wnioski są następnie wprowadzane do praktyki i weryfikowane przez kolejne badanie. W koncepcji tej połączona jest rola badacza z praktyką. Poznanie tego sposobu prowadzenia badania oraz wykorzystanie jej przez zewnętrznego specjalistę do własnego rozwoju, ma jeszcze i tę zaletę, że może on taką formę autoewaluacji (refleksji nad własnymi działaniami) upowszechnić w szkołach i wspierać w ten sposób proces doskonalenia nauczycieli.

Badanie w działaniu składa się z kilku etapów:

- identyfikacja problemu,
- zbieranie informacji,
- analiza,
- decyzje,
- działanie/zmiana,
- ewaluacja.

W pierwszym etapie przeprowadza się diagnozę w celu identyfikacji problemów. Badacz zbiera potrzebne informacje, wykorzystując do tego proste metody takie, jak: obserwacja, wywiad, miniankieta, identyfikacja przeszkód, badanie dokumentacji. Zebrane dane analizuje i dopiero wówczas podejmuje decyzję o zmianie w działaniu. Po wprowadzeniu zmiany poddaje swoje działanie ewaluacji, określając, na ile jest to działanie wartościowe. Ewaluacja pozwala podjąć decyzje, czy działanie będzie kontynuowane, zmodyfikowane, czy wprowadzona zostanie zmiana, czy też będzie trzeba poszukać innych działań prowadzących do bardziej wartościowych rozwiązań. W badaniu ewaluacyjnym badacz może wykorzystać te same narzędzia, których używał w trakcie diagnozowania problemu. Jeżeli problem został wcześniej zdefiniowany i zewnętrzny specjalista podjął działania mające na celu jego rozwiązanie, proces doskonalenia może zacząć od ewaluacji. Warto pamiętać, że badanie ewaluacyjne wymaga wyznaczenia kryteriów, które będą brane pod uwagę przy określaniu wartości prowadzonych działań. Kryteria te nie są raz na zawsze przyjęte, mogą jednak nawiązywać do wartości istotnych dla pełnionej przez niego funkcji takich, jak: partnerstwo, dialog, współpraca, zespołowość. Wyniki badań ewaluacyjnych prowadzonych przez samego specjalistę mogą mu pokazać, na ile realizowane przez niego działania są przez nauczycieli odbierane jako dialogiczne i rozwijające współpracę. Dzięki informacjom uzyskanym z badań ma on szansę na rozwój i doskonalenie się.

Zaletą tego sposobu badania jest to, że:

- jest ono oparte na działaniu;
- za realizację odpowiada ten, kogo ono dotyczy;
- zasadniczym celem badania jest zmiana.

¹⁹ K. Lewin, *Action research and minority problems*, „Journal of Social Issues” 1946, Vol. 2.



Action research, czyli badanie w działaniu

Identyfikacja problemu

Nauczyciele nie realizują zadań ustalonych przez zewnętrznego specjalistę na spotkaniach.

Zbieranie informacji

Rozmowa z nauczycielami, analiza zadań, sprawdzanie grafiku prac nauczycieli.

Analiza

Typologizacja odpowiedzi nauczycieli, szukanie związków. Wniosek – nauczyciele mają za mały udział w wyborze zadań, które są prowadzone w ramach procesu wspomagania.

Decyzje

Na kolejnym spotkaniu specjalista oddaje nauczycielom decyzję co do wyboru zadań.

Działanie/ zmiana

Specjalista jest na spotkaniu moderatorem i ogranicza swoją aktywność do kierowania dyskusją.

Ewaluacja

Badanie sposobu wykonania zadań przez nauczycieli, sprawdzanie, na ile efektywne było działanie specjalisty oraz na ile to działanie realizowało przyjęte przez niego kryterium (działania podtrzymują partnerstwo i dialog). Wyniki ewaluacji skłaniają specjalistę do kontynuacji przyjętego sposobu prowadzenia spotkań z nauczycielami.

Proces ten ilustruje rysunek 5.



Rys. 5. Badanie w działaniu

Wybrane narzędzia autoewaluacji

Dziennik/pamiętnik. Pisząc dziennik, specjalista stawia sobie pytania, na które czasem trudno mu będzie odpowiedzieć.

Jak oceniam siebie w roli osoby wspomagającej szkoły? Dlaczego właśnie tak?

Jak reaguję na ocenę mojej osoby dokonywaną przez innych? Od czego to zależy?

Jak to wpływa na moje zachowania i działania?

Obserwacja wzajemna. Krytycznym partnerem może być każdy, kto zna wystarczająco dobrze wykonywaną przez specjalistę pracę, by odnieść się do działań i wątpliwości w sposób fachowy. Powinien też mieć możliwość obserwowania działań. Warto znaleźć taką osobę wśród innych pracowników placówki, w której pracuje lub wśród nauczycieli, by móc wzajemnie obserwować pracę i przekazywać partnerowi uwagi dotyczące sposobów moderowania dyskusji, prowadzenia sesji coachingowych itp. Taki sposób doskonalenia powinien przebiegać w atmosferze zaufania.

Dialog z krytycznym partnerem wymaga umiejętności stawiania pytań. Przed obserwacją należy uzgodnić, na co obserwator będzie zwracał uwagę, w jaki sposób będzie przekazywał informację zwrotną, jak będzie wyglądał arkusz obserwacyjny. Istotne jest, aby obserwator, dając informację zwrotną, stosował komunikat „ja”, np.: *widziałem, że...; usłyszałem, że...*

Arkusz samooceny:

Co robię dobrze?	
Co mogę robić lepiej?	
W jaki sposób?	

PODSUMOWANIE

Zapewne uczestnicy procesu wspomagania: nauczyciele, dyrektor i zewnętrzny specjalista podczas lektury poradnika zadawali sobie pytania, czy taka forma doskonalenia faktycznie przyniesie oczekiwane rezultaty i pozwoli zmienić szkolną rzeczywistość. Wielu nauczycieli uczestniczących w pilotażu nowego systemu doskonalenia było zdania, że dzięki takiemu sposobowi pracy można poprawić szkołę. W zależności od przyjętej perspektywy – ucznia, nauczyciela czy szkoły jako organizacji, różnie identyfikowali efekty procesu wspomagania. Dzięki pracy metodą projektu, budując długofalowe strategie działania, udało im się zmienić metodykę nauczania, poprawić kontakty z rodzicami, wprowadzić nowe zasady współpracy czy zmodyfikować tryb podejmowania kluczowych dla szkoły decyzji, dopracować komunikację między kadrą pedagogiczną i pozapedagogiczną, dostosować procedury regulujące różnorodne działania do faktycznych potrzeb szkoły.

Wnioski z dotychczasowych ewaluacji prowadzonych na zlecenie Ośrodka Rozwoju Edukacji, jak również innych badań dotyczących oświaty, oraz literatura przedmiotu wskazują na postawę nauczycieli, ich zaangażowanie i motywację do rozwoju jako kluczowy czynnik, który wpływa na efekty doskonalenia. W nowym modelu wspomagania nauczyciele są nie tylko podmiotem działań (szkoleń, warsztatów itd.), lecz także sami uczestniczą w procesie diagnozy pracy szkół oraz tworzą i realizują plany rozwoju szkoły. Sposób przeprowadzenia diagnozy, w tym rzetelne określenie potrzeb szkół, trafny wybór tematów szkoleń jest bardzo ważny ze względu na wpływ, jaki ma na dalsze etapy doskonalenia, w tym uzyskane efekty. Korzyści z udziału w procesie wspomagania udało się zaobserwować w placówkach, w których właściwie określono obszary problematyczne, dopasowując do nich zakres i charakter działań rozwojowych. Jednak prawdziwa zmiana szkoły nie jest możliwa, jeśli dyrektor i nauczyciele nie zadbają o trwałość wypracowanych efektów. Podsumowanie procesu wspomagania kończy współpracę specjalisty ds. wspomagania ze szkołą. Ważne, aby dla rady pedagogicznej był to początek dalszego etapu działań rozwojowych – kontynuacja tego, co wydarzyło się w trakcie procesu wspomagania oraz dalsze doskonalenie organizacji szkoły i warsztatu pracy nauczycieli.

- Adams M., *Myślenie pytaniami*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2007
- Babbie E., *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013
- Brudnik E., Moszyńska A., Owczarska B., *Ja i mój uczeń pracujemy aktywnie. Przewodnik po metodach aktywizujących*, Wydawnictwo Jedność, Kielce 2010
- Coleman P.T., Deutsch M., *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005
- Ekiert-Grabowska D., Oldroyd D., *TERM – IAE PROJEKT. Materiały dla uczestnika. Moduł III – Kierowanie zmianą*, Radom, Wydawnictwo finansowane z funduszy Programu PHARE Unii Europejskiej – PROGRAM THERM, 1996
- Elsner D., *Kierowanie zmianą w szkole. Nowy sposób myślenia i działania*, CODN, Warszawa 2005
- Elsner D., Knafel K., *Jak organizować wewnętrzne doskonalenie nauczycieli?*, BTiW Mentor, Chorzów 2000
- Geoff P., *Nowoczesne nauczanie. Praktyczne wskazówki i techniki dla nauczycieli, wykładowców i szkoleniowców*, GWP, Sopot 2010
- Hargrove R., *Mistrzowski coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
- Jarmuż S., Witkowski T., *Podręcznik trenera*, MODERATOR, Wrocław 2004
- Kisielnicki J., *Zarządzanie projektami. Ludzie – procedury – wyniki*, Wolters Kluwer Sp. z o.o., Warszawa 2011
- Krasiejko I., *Metodyka działania asystenta rodziny*, Wydawnictwo Naukowe Śląsk sp. z o.o., Katowice 2010
- Law H., Ireland S., Hussain Z., *Psychologia coachingu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010
- Łaguna M., *Szkolenia*, GWP, Gdańsk 2004
- MacBeath J., Schratz M., Meuret D., Jakobsen L., *Czy nasza szkoła jest dobra?*, WSiP, Warszawa 2003
- Mazurkiewicz G. (red.), *Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym. Konteksty*, Kraków 2010
- Mazurkiewicz G. (red.), *Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym. Odpowiedzialność*, Kraków 2010
- Parsloe E., Wray M., *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoring w doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002
- Rogała-Marciniak A., *Coaching. Zbiór narzędzi wspierania rozwoju*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012
- Rogers J., *Coaching*, GWP, Gdańsk 2013
- Rzycka O., *Niezwykła moc pytań w zarządzaniu ludźmi*, Wydawnictwo Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010
- Sagor R., *Badanie przez działanie. Jak wspólnie badać, żeby lepiej uczyć*, Centrum Edukacji Obywatelskiej, Warszawa 2011
- Senge M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wolters Kluwer Sp. z o.o., Kraków 2006
- Sidor-Rządkowska M., *Coaching – teoria, praktyka i studia przypadków*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2009
- Smółka P. (red.), *Coaching – inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009
- Stoltzfus T., *Sztuka zadawania pytań w coachingu*, Wydawnictwo Aetos Media sp. z o.o., Wrocław 2012
- Tarszkiewicz M., CODN, Warszawa 2003
- Thomson P., *Sposoby komunikacji interpersonalnej*, Wydawnictwo ZYSK I S-KA, Poznań 1998
- Tołwińska-Królikowska E., *Autoewaluacja w szkole*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2010
- Trocki M., *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012
- Weinstein-Fitzgerald K., *Action learning*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 1999

Inne źródła

<http://www.npseo.pl>; [dostęp: 5 lipca 2015]

http://www.moderator.wroc.pl/upload/articles/doc/slawomir_jarmuz__prawdy_i_mity_o_coachingu.pdf;
[dostęp: 5 lipca 2015]

http://www.moderator.wroc.pl/upload/articles/doc/slawomir_jarmuz__racjonalny_coaching_menedzerski.pdf; [dostęp: 5 lipca 2015]

http://www.iccpoland.pl/Artykuly/0,2,Czym_jest_Coaching.html; [dostęp: 5 lipca 2015]

<http://coaching.synapsis.pl>; [dostęp: 5 lipca 2015]

<http://www.lubuskiecentrumrozwoju.pl/> R. Dilts, Logical Levels (1990) przez: Lubuskie Centrum Rozwoju/ [dostęp: 5 lipca 2015]

<http://www.ore.edu.pl/>; [dostęp: 5 lipca 2015]

http://coaching.malgorzataatrnadel.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=67:poziomy-neurologiczne-diltsa&catid=25:wkierunkurozwoju&Itemid=27; [dostęp: 5 lipca 2015]

http://www.nauczycielbadacz.pl/data/various/files/narzedzia_badawcze_nb/metody_alternatywne.pdf; [dostęp: 5 lipca 2015]

<http://www.coachingdosukcesu.pl/>, [dostęp: 5 lipca 2015] http://www.iccpoland.pl/Artykuly/0,2,Czym_jest_Coaching.html [dostęp: 5 lipca 2015]

Opracowanie Agnieszki Grzymkowskiej na podstawie <http://blogtrenerski.blogspot.com/>

SPIS RYSUNKÓW, SCHEMATÓW, WYKRESÓW I TABEL

Rys. 1. Coaching a inne formy wspomaganie w rozwoju	6
Rys. 2. Model GROW	12
Rys. 3. Refleksja grupowa	25
Rys. 4. „Róża wiatrów”	26
Rys. 5. Badanie w działaniu	32
Schemat 1. Podsumowanie procesu wsparcia z wykorzystaniem Cyklu Kolba	23



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

MINISTERSTWO
EDUKACJI
NARODOWEJ

ORE OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego