

Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły
w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III: Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

Białystok, 2013 r.



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

SPIS TREŚCI

WSTĘP	2
1. ZASADY UCZENIA SIĘ DOROSŁYCH, ROLA AUTOREFLEKSJI NAD DOŚWIADCZENIEM, OMÓWIENIE ZADAŃ WDROŻENIOWYCH.	4
1.1. ZASADY UCZENIA SIĘ LUDZI DOROSŁYCH, CYKL KOLBA, STYLE UCZENIA SIĘ.	4
1.2. WPROWADZENIE DO PRACY CYKLEM KOLBA – OMÓWIENIE ZADAŃ DOMOWYCH	12
1.3. CYKL KOLBA W PRACY WARSZTATOWEJ – PROWADZENIE DYSKUSJI Z GRUPĄ. PODSUMOWANIE ZADAŃ DOMOWYCH.....	16
1.4. ROLA AUTOREFLEKSJI W PROCESIE WSPIERANIA ROZWOJU.....	17
2. CZYNNIKI GWARANTUJĄCE TRWAŁOŚĆ PLANOWANEJ ZMIANY W WYBRANYM PRZEZ SZKOŁĘ OBSZARZE. WYZNACZENIE CELÓW WEDŁUG METODOLOGII SMART. NARZĘDZIA POBUDZAJĄCE MOTYWACJĘ DO REALIZACJI CELÓW.	19
2.1. CZYNNIKI GWARANTUJĄCE TRWAŁOŚĆ PLANOWANEJ ZMIANY W WYBRANYM PRZEZ SZKOŁĘ OBSZARZE.....	19
2.2. FORMUŁOWANIE CELÓW W OPARCIU O METODOLOGIĘ SMART.....	20
2.3. NARZĘDZIA POMOCNE W GENEROWANIU ROZWIĄZAŃ	24
3. PLANOWANIE DZIAŁAŃ GWARANTUJĄCYCH ZMIANĘ: PLAN KOMUNIKACJI ZMIANY, BUDOWANIE OFERTY (PLANU) WSPOMAGANIA W KONTEKSCIE ZMIANY JAKA MA NASTĄPIĆ W SZKOLE	29
3.1. JAK ZREALIZUJEMY CEL – PLANOWANIE.....	29
3.2. KOMUNIKOWANIE ZMIANY W SZKOLE.....	35
4. SYMULACJA PROCESU WSPOMAGANIA NA ETAPIE DIAGNOZY, PLANOWANIA ORAZ OKREŚLENIA REZULTATÓW. ROZWÓJ UMIEJĘTNOŚCI MODERACJI I FACYLITACJI PROCESU.....	44
5. BIBLIOGRAFIA:	46



Materiały szkoleniowe

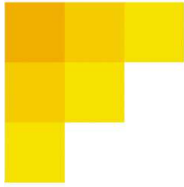
dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

WSTĘP

Celem III modułu szkoleniowego jest pogłębienie wiedzy i umiejętności niezbędnych uczestnikom w procesie systemowego wspomagania szkoły, przedszkola i innych placówek oświatowych. Nauczyciele i pracownicy instytucji wsparcia szkoły, skonfrontują posiadane umiejętności z zakresem działań, które przyjdzie im wkrótce podejmować. Planowanie rozwoju szkoły i towarzyszenie zmianie, której będą świadkami, będzie odpowiedzialnym zadaniem. Osoby pełniące funkcję w zakresie zadań SORE mogą spodziewać się wielu możliwych sytuacji interpersonalnych, w tym zarówno wymagających i niechętnych odbiorców, jak i przyjaznych, gotowych do współpracy. To przed czym stanie SORE, to nie tylko czynnik ludzki (reakcje, emocje, intencje, zachowania), ale przede wszystkim kroki milowe, które powinien przejść. Będą nimi m.in. udział w procesie dokonywania diagnozy potrzeb przez szkołę, dookreślenie celu rozwojowego szkoły, zaplanowanie działań zmierzających do uzyskania stanu oczekiwanego wobec dokonanego rozpoznania i wiele innych. Niniejszy materiał, oraz cykl szkoleń dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji, umożliwi wszystkim zainteresowanym zapoznanie się z narzędziami niezbędnymi do poprowadzenia warsztatu związanego z planowaniem rozwoju i zmiany w szkole. Będą to m.in.: metodologia celów SMART, narzędzia pomocne w generowaniu rozwiązań, istotne elementy harmonogramu działań i komunikacji zmiany, wskazówki do budowania planu (oferty) wspomagania i inne.

Wyzwaniem dla SORE będzie praca z drugim człowiekiem, a przede wszystkim praca z grupą osób dorosłych. Umiejętne moderowanie dyskusji, praca z motywacją, angażowanie do zmiany, przeprowadzanie przez trudne sytuacje. W odpowiedzi na te wyzwania, uczestnicy poznają prawidłowości uczenia się osób dorosłych oraz metody pracy z dorosłymi. Celem pracy w ramach modułu III jest również pogłębienie refleksji na temat myślenia i uczenia się na bazie własnych doświadczeń. Ten bowiem proces jest jednym z fundamentów nowego systemu wspomagania szkoły – zachęcanie do refleksji i podejmowania działań.



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

Materiał szkoleniowy w zakresie modułu III, tj. „Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów”, będzie realizowany przez 4 dni szkoleniowe:

- Dzień 1.** Zasady uczenia się dorosłych, rola autorefleksji nad doświadczeniem.
- Dzień 2.** Czynniki gwarantujące trwałość planowanej zmiany w wybranym przez szkołę obszarze. Wyznaczanie celów według metodologii SMART. Narzędzia pobudzające motywację do realizacji celów.
- Dzień 3.** Planowanie działań gwarantujących zmianę: plan działań, plan komunikacji zmiany, budowanie oferty (planu) wspomagania, w kontekście zmiany jaka ma nastąpić w szkole.
- Dzień 4.** Symulacja procesu wspomagania na etapie planowania oraz określania rezultatów – rozwój umiejętności moderacji i facylitacji procesu.

Mini – słowniczek:

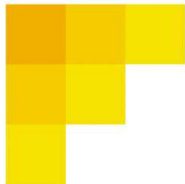
Jednolitą interpretację używanych w tekście pojęć umożliwi Państwu poniższy mini – słowniczek.

Szkolny Organizator Rozwoju Edukacji (SORE) - nauczyciele i pracownicy instytucji wsparcia szkoły pełniący funkcje w zakresie zadań SORE.

Szkoła - szkoły, przedszkola i inne placówki, do których może być adresowane wspomaganie.

Zespół Zadaniowy (zz) - zespół osób zaangażowanych w pogłębienie dokonanej diagnozy, których celem jest dookreślenie kolejnych kroków i działań w ramach realizowanego wspomagania.





Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

1. ZASADY UCZENIA SIĘ DOROSŁYCH, ROLA AUTOREFLEKSJI NAD DOŚWIADCZENIEM, OMÓWIENIE ZADAŃ WDROŻENIOWYCH.

„Każde doświadczenie czerpie z doświadczeń ubiegłych i modyfikuje w jakiś sposób te, które następują po nim”.

/David. A. Kolb/

Streszczenie

W pierwszym dniu modułu III uczestnicy poznają podstawowe prawidłowości uczenia się osób dorosłych, w tym Cykl Kolba, stanowiący fundament większości teorii zarządzania wiedzą i organizacji uczącej się. Uczestnicy poznają również wybrane metody pracy z dorosłymi oraz rozumieją wagę autorefleksji w procesie uczenia się dorosłych.

1.1. ZASADY UCZENIE SIĘ LUDZI DOROSŁYCH, CYKL KOLBA, STYLE UCZENIA SIĘ.

JAK UCZĄ SIĘ DOROŚLI wg Malcolma Knowlesa

Jednym z twórców całego nurtu badań nad edukacją osób dorosłych, jest amerykański teoretyk Malcolm S. Knowles (1913 - 1997). To on rozpowszechnił termin „andragogika”, którym określa sztukę i naukę pomagania dorosłym w uczeniu się. Knowles w swoich pracach opisuje m.in. szereg różnic między specyfiką uczenia się dzieci i osób dorosłych.



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganium szkół”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

Specyfika uczenia się dzieci

Specyfika uczenia się dorosłych

1. Przekonania na temat osoby uczącej się i jej koncepcja siebie

W pedagogice uczeń traktowany jest jako zależny, podporządkowany woli nauczyciela, który ponosi całą odpowiedzialność za proces uczenia się. To on ustala cele i metody nauczania.

W nauczaniu dorosłych uczący się traktowany jest jako osoba samokierująca, samodzielna. Rolą nauczyciela jest wspieranie procesu ujawnienia się potrzeb edukacyjnych dorosłego ucznia i pomoc w ich zaspokojeniu. Dorosły może uczestniczyć we współtworzeniu programu nauczania, doborze metod.

2. Rola doświadczenia posiadanego przez osobę uczącą się

Dziecko jako uczeń wnosi niewielkie doświadczenie do sytuacji uczenia się, jest zależne od nauczyciela – eksperta i od przekazywanej przez niego wiedzy. Głównymi metodami nauczania są metody przekazywania informacji w formie wykładu, czy lektury podręcznika.

W nauczaniu dorosłych doświadczenie uczącego się jest olbrzymim potencjałem zarówno dla niego, jak i dla innych uczestników szkolenia. Uczący się przywiązują większe znaczenie do tego, czego doświadczają, dlatego też w nauczaniu dorosłych bardzo dobrze sprawdzają się głównie techniki eksperymentowania, rozwiązywania problemów, dyskusji.

3. Gotowość do uczenia się

W nauczaniu dzieci akcent położony jest na treści (w odniesieniu do różnych przedmiotów), z których jednak większość ulega zapomnieniu, bo nie ma bezpośredniego zastosowania.

Dorośli uczą się tego, co sami uznają za potrzebne, a ich główną motywacją jest chęć nauczenia się czegoś, co przydatne jest w ich życiu osobistym i pracy.

4. Stosunek do nauki

Dzieci uczą się tego, czego się od nich oczekuje, aby uzyskać aprobatę rodziców, nauczycieli, uznanie społeczne. Ważnym motywem jest dla nich obawa przed popełnieniem błędu, niepowodzeniem.

Dorośli potrzebują sprawności, kompetencji, by radzić sobie z wymaganiami codziennego życia, z rozwiązywaniem problemów; szukają okazji do rozwoju osobowego i urzeczywistnienia swojego potencjału.

Muszą widzieć bezpośrednie zastosowanie i przydatność zdobytej wiedzy, czy nabytych umiejętności.

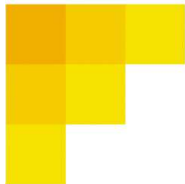
Źródło: Opracowanie własne na podstawie Łaguna, M. (2004). Szkolenia.



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

Kilka wniosków przydatnych w praktyce nauczania dorosłych:

Dorośli uczą się efektywnie:

1. Kiedy biorą odpowiedzialność za proces uczenia się.

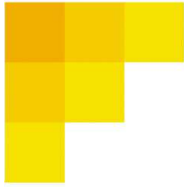
- stwórz możliwość, aby uczestnicy sami określili swoje potrzeby szkoleniowe i sformułowali własne cele, które chcą zrealizować,
- często pytaj o oczekiwania i odnoś się do nich,
- po każdej sesji proś uczestników o ocenę przydatności przedstawionych treści i stosowanych metod. Staraj się zrealizować ich postulaty,
- wzmacniaj motywację uczestników do uczenia się własną postawą - zaangażowaniem, entuzjazmem, energią,
- pokazuj, że każdy uczestnik ma do przebycia indywidualną drogę. Podkreślaj postępy, które czyni, doceniaj osiągnięcia, wskazuj perspektywy rozwoju,
- pamiętaj, że ludzie uczą się lepiej i chętniej, kiedy są „aktorami”, a nie tylko „obserwatorami”,
- dbaj o to, aby odpowiedzialność uczestników za proces uczenia się rosła z każdym dniem.

2. W przyjaznym, pozytywnym środowisku.

- bądź pozytywnie nastawiony,
- stwórz odpowiedni klimat (bezpieczeństwa, wspólnej pracy, zabawy) m.in. poprzez dbałość o warunki organizacyjne szkolenia, integrację, wyjaśnienie poszczególnych etapów szkolenia,
- udzielaj pozytywnych informacji zwrotnych, doceniaj wysiłek, podkreślaj osiągnięcia,
- ułatwiał tworzenie się dobrych relacji między uczestnikami,
- dbaj o to, aby trening był tak zaplanowany, żeby każdemu umożliwił osiągnięcie sukcesu,
- zobacz potencjał możliwości uczestników szkolenia (nawet, jeżeli będą cię zapewniać swoimi słowami i czynami, że się mylisz!).



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganium szkół”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

3. Kiedy wykorzystywane są metody odwołujące się do różnych stylów i sposobów uczenia się.

- pamiętaj, że różnice indywidualne w sposobach i stylach uczenia się, między ludźmi dorosłymi pogłębiają się wraz z wiekiem i doświadczeniem,
- stosuj zróżnicowane metody i techniki tak, by trafić do wszystkich uczestników, zaspakajając ich indywidualne potrzeby,
- mów — do osób, które wolą słuchać,
- pisz na plakatach — dla wzrokowców,
- stosuj gry, symulacje — dla osób, które wolą działanie,
- stosuj różne techniki: angażujące intelektualnie (rozwiązywanie problemów, studia przypadków, wykłady), emocjonalnie (gry, odgrywanie ról, dyskusje) i fizycznie (zadania konstrukcyjne, ćwiczenia energetyzujące, gry i zabawy ruchowe).

4. Kiedy wykorzystywana jest ich dotychczasowa wiedza i umiejętności.

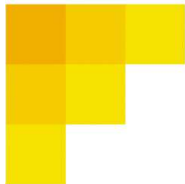
- rozpoznaj i docenij posiadaną przez uczestników wiedzę i doświadczenie,
- rozwijaj to, co uczestnicy już wiedzą i potrafią. Pamiętaj, że najlepiej zapamiętywane i przyswajane są informacje, które wiążą się z posiadaną już wiedzą. Odnoś się do niej jak najczęściej.
- stwórz okazję do wymiany doświadczeń między uczestnikami. Ich dotychczasowa wiedza i umiejętności są jednym z najbogatszych zasobów, które możesz wykorzystać,
- nie kwestionuj posiadanych przez uczestników umiejętności i wiedzy, nie burz posiadanych już zasobów, bo w ten sposób wywołasz opór wobec nowych treści. Wskazuj raczej na nowe okoliczności i warunki, jako powód wprowadzenia nowych metod działania, czynności, zachowań,
- odwołuj się do wydarzeń z życia uczestników,
- stosuj techniki o wysokim poziomie uczestnictwa, wykorzystujące doświadczenie życiowe uczestników: symulacje, odgrywanie ról, dyskusje.

5. Kiedy mogą stosować nabywaną wiedzę i umiejętności w praktyce.

- uczenie się nie polega tylko na rozumieniu. Koniecznym etapem zmiany jest wcielenie w życie poznanych zasad. Uczestnicy muszą mieć możliwość praktycznego zastosowania tego, o czym słyszą lub widzą podczas treningu.



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

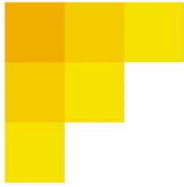
- stwórz im okazję do stosowania i ćwiczenia przekazywanych zasad, czy umiejętności,
- „praktyka czyni mistrza” — pozwól na kilkakrotne powtórzenie zwłaszcza tych działań, które sprawiają trudności uczestnikom,
- staraj się, by trening koncentrował się na wybranych obszarach bliskich problemom uczestników,
- wykorzystuj jako materiał do ćwiczeń rzeczywiste zadania i problemy, przed którymi stoją uczestnicy,
- każde prowadzone ćwiczenie kończ pytaniem o możliwe zastosowania nabytego doświadczenia w życiu codziennym,
- na zakończenie treningu pozwól uczestnikom zaplanować w jaki sposób wykorzystają doświadczenia treningowe w praktyce.

KONCEPCJA UCZENIA SIĘ PRZEZ DOŚWIADCZENIE DAVIDA KOLBA

Koncepcja ta:

- ujmuje wiedzę jako rodzaj magazynu faktów, nawyków itd.,
- sprowadza proces uczenia się do powiększania zasobów tego magazynu,
- efekty uczenia się można, według niej zmierzyć poprzez poznanie jego wielkości,
- uczenie się jest procesem ciągłej modyfikacji uprzedniego doświadczenia, poprzez doświadczenie następujące po nim. Idee są formułowane i przeformułowywane przez doświadczenie,
- Kolb stwierdza, że każde doświadczenie czerpie z doświadczeń ubiegłych i modyfikuje w jakiś sposób te, które następują po nim. Nawet jeśli te uprzednie idee i koncepcje były błędne, nie należy ignorować ich obecności, mogą wchodzić bowiem w konflikt z nowymi ideami i doświadczeniami nabywanymi w sytuacji uczenia się. Drogą integracji i subsydiacji, nowe idee mogą zostać zaadaptowane i przyjęte.





Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

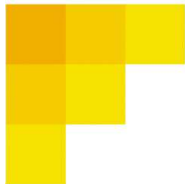
David A. Kolb opisał proces uczenia się osób dorosłych jako pewien powtarzający się cykl, w którym kluczową rolę odgrywa doświadczenie osoby i jego analiza. W procesie tym wyodrębnić możemy cztery etapy:



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Łaguna, M. (2004). Szkolenia.

1. Doświadczenie. Uczestnicy doświadczają czegoś, mogą zaobserwować w jaki sposób działają i jakie efekty to przynosi. Podczas szkolenia, inaczej niż w życiu nadają temu przeżyciu strukturę. Możemy odwołać się do tego co uczestnicy już przeżyli, bądź stworzyć nowe doświadczenia, jeśli takowych nie posiadają.

2. Refleksja. Trener - moderator poprzez odpowiednie zadawanie pytań i prowadzenie dyskusji pozwala grupie przeanalizować to co się stało i dlaczego to nastąpiło. Na koniec dzieli się swoimi obserwacjami. To ważny etap, ponieważ grupa ma okazję podzielić się swoimi odczuciami, a osoby które (ewentualnie) popełniły błąd, mają okazję do autorefleksji i wyciągnięcia wniosków.



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

3. Generalizowanie. Grupa ma już własne wnioski. Teraz czas na skonfrontowanie ich z teorią. To część procesu, która w dużej części należy do trenera, choć i tutaj może on wykorzystać aktywność grupy, np. do spisania zasad postępowania, ważnych wniosków itp. W tej części procesu trener pozwala grupie poznać, przypomnieć sobie lub nazwać (zależnie od poziomu wiedzy) teorię, która leży u podstaw wyjaśnienia zaobserwowanego zjawiska.

4. Stosowanie. Teraz uczestnicy mają okazję przetestować nabytą wiedzę w praktyce. Pod okiem trenera sprawdzają czy potrafią zastosować nową wiedzę i wprowadzają ewentualne korekty. To etap, w którym udzielają sobie i dostają też od trenera dużo informacji zwrotnej.

WAŻNE!

Gdy jeden obieg cyklu się kończy, rozpoczyna się drugi. Wypróbowanie nowych zachowań dostarcza bowiem nowych doświadczeń, które mogą zapoczątkować kolejny cykl. Choć zwykle proces uczenia się zostaje zainicjowany przez konkretne doświadczenie, to cykl może rozpocząć się również w każdym z trzech pozostałych stadiów i przebiegać dalej po spirali.



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

STYLE UCZENIA SIĘ

Słynny model uczenia się przez doświadczenie, sformułowany przez Davida A. Kolba, zakłada ciągłe interakcje pomiędzy: doświadczeniem, refleksyjną obserwacją, wstępnym tworzeniem teorii oraz jej praktyczną weryfikacją w procesie zdobywania wiedzy. Model Kolba wskazuje również na cztery rodzaje preferencji w zakresie uczenia się i wykorzystywania wiedzy.

STYLE UCZENIA SIĘ			
KONWERGENCYJNY	ASYMILACYJNY	DYWERGENCYJNY	AKOMODACYJNY
Preferują go tzw.			
aktywiści, empirycy	refleksyjni analitycy	teoretycy	pragmatycy
(ang. activists) - są to osoby, które uczą się najlepiej poprzez działanie, kiedy napotykają nowe doświadczenia, nowe problemy; osoby otwarte na zmiany.	(ang. reflectors) - wolą zbieranie danych, poszukiwanie informacji, rozważanie sytuacji i wyciąganie wniosków.	(ang. theorists) - uczą się najlepiej poszukując wzajemnych związków i zależności, lubią analizować modele teoretyczne, łączyć obserwacje w złożoną logiczną całość.	(ang. pragmatists) - interesuje ich przede wszystkim możliwość zastosowania nowej wiedzy, jej praktyczne wykorzystanie.



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

1.2. WPROWADZENIE DO PRACY CYKLEM KOLBA – OMÓWIENIE ZADAŃ DOMOWYCH

JIGSAW – jako metoda pracy z grupą

Uczestnicy mieli możliwość doświadczenia pracy tą metodą podczas modułu I (poznając wymagania państwa).

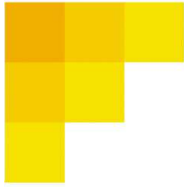
JIGSAW (PUZZLE)¹

WSKAZÓWKI METODYCZNE:

1. Wybierz materiał tekstowy, który może zostać podzielony na części. Wydzielone fragmenty powinny być zbliżonej długości (może ona wynosić od jednego zdania do kilku stron). Jeżeli materiał jest bardzo obszerny, rozdaj go z wyprzedzeniem i poproś o przeczytanie przed zajęciami. Materiałem takim mogą być:
 - konspekt,
 - tekst z wyraźnie wyodrębnionymi częściami (opatrzonymi tytułami lub podtytułami),
 - zbiór definicji,
 - zbiór artykułów prasowych lub tekstów o zbliżonej długości.
2. Utwórz tyle zespołów, na ile części podzieliłeś tekst. Załóżmy, że grupa szkoleniowa liczy dwunastu uczestników i że podzieliłeś materiał na trzy części. Oznacza to, że chcąc przeznaczyć różne fragmenty tekstu dla każdego zespołu, powinieneś wyodrębnić trzy czteroosobowe zespoły (jeśli liczba uczestników nie jest podzielna przez liczbę fragmentów tekstu, zespoły mogą nieznacznie różnić się wielkością). Rozdaj teksty i poproś każdy "zespół ekspercki" o przeczytanie, omówienie i nauczenie się przydzielonego materiału, czyli przygotowanie się do roli eksperta.

¹ Silberman, M. (2005). *Metody aktywizujące w szkoleniach*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.





Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

3. Gdy upłynie czas przeznaczony na wykonanie tego zadania, utwórz nowe grupy, tak by do każdej z nich należał jeden przedstawiciel każdego z zespołów utworzonych wcześniej. Metodą doboru może być na przykład odliczenie do czterech i utworzenie pierwszego zespołu z "jedynek", drugiego z "dwójek" itd. Rezultatem tej operacji będzie powstanie czterech trzyosobowych zespołów. W każdej trójce znajdzie się w ten sposób jedna osoba (ekspert), która zapoznała się z pierwszym tekstem jedna, która przestudiowała drugi tekst i jedna, która zapoznała się z trzecim tekstem.
4. Poproś członków nowo utworzonych grup, aby nawzajem przekazali sobie przyswojoną wcześniej wiedzę. Możesz wręczyć im zbiór pytań, które usprawnią ten proces.
5. Zarządź powrót do pracy w dużej grupie i zrób podsumowanie, odpowiedz na pytania i wyjaśnij wątpliwości zgłoszone przez uczestników.

Prowadzenie rozmów/dyskusji zogniskowanej w oparciu o Cykl Kolba

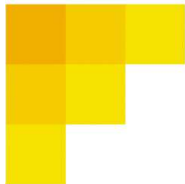
Uczestnicy poznają Cykl Kolba zarówno od strony teoretycznej jak i praktycznej. Pozwoli im to na refleksyjną realizację zadania wdrożeniowego, którego celem będzie grupowe (min. 6 osób) przeprowadzenie pogłębionej diagnozy we własnej palcówce oraz prowadzenie rozmów z dorosłymi uwzględniając właściwości Cyklu Kolba.

DYSKUSJA ZOGNISKOWANA - zbierz fakty, określ emocje, następnie pracuj nad rozwiązaniami i decyzjami²:

Metoda ta emocjonalnie angażuje grupę oraz doprowadza do sytuacji, kiedy uczestnicy sami wypracowują wnioski przez co łatwiej je później wdrażają jako „swoje”, a nie narzucone z zewnątrz. Ważna jest w tej metodzie umiejętność zadawania pytań.

Prowadząc dyskusję z grupą lub pojedynczymi osobami, możemy zastosować schemat zadawania pytań, który odnosi się do czterech etapów opisywanego wcześniej Cyklu Kolba. W dyskusji zogniskowanej etapy te nazwane są poziomami.

² Jarmuż, S., Witkowski, T. (2004). *Podręcznik trenera*. Wrocław: MODERATOR.



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

Poziom 1. Obiektywny - polega na zbieraniu informacji, faktów na temat np. wydarzenia.

Przykładowe pytania odnoszące się do przeszłości:

- *Jak wygląda wasze typowe przygotowanie do prowadzenia lekcji?*
- *Jakie metody stosujecie na swoich lekcjach?*
- *W jaki sposób rodzice angażują się w życie szkoły?*

Poziom 2. Emocjonalny - odwołanie do refleksji nad emocjami towarzyszącymi np. danemu wydarzeniu.

Przykładowe pytania odnoszące się do przeszłości:

- *Jak poczułeś się wtedy, gdy uczniowie powiedzieli, że Twoje lekcje są nudne?*
- *Jakie emocje pojawiły się u Ciebie, gdy Twoja klasa zdobyła 1 miejsce w konkursie międzyszkolnym?*
- *Jak reagują uczniowie, gdy informujesz ich o ocenach ze sprawdzianu?*

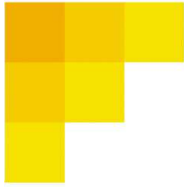
Poziom 3. Interpretacji – jest to zasadniczy etap interpretacji zdarzenia. Mając bazę faktów i zdając sobie sprawę z emocji towarzyszących tym faktom, można dopiero rozważać ewentualne rozwiązania.

Przykładowe pytania odnoszące się do teraźniejszości:

- *Jak należałoby zareagować, by uczniowie otwarcie chcieli mówić o swoich odczuciach względem lekcji?*
- *Który sposób podejścia do motywowania uczniów przedkłada się na ich podejście do konkursów?*
- *Jakie są najczęstsze powody konfliktów z rodzicami?*

Poziom 4. Decyzji – etap deklaracji działań, które zostaną podjęte w związku z wypracowanymi rozwiązaniami. Bywa bowiem często, że jesteśmy zaangażowani w wypracowanie rozwiązań, ale ostatecznie okazuje się później, że brakuje wdrożenia ich w życie. To moment uzmysłowienia sobie i ugruntowania możliwości aplikacji rozwiązań w praktyce, czyli doprowadzenia do wniosków i wdrożenia precyzyjnych dyrektyw zmian w zachowaniach na przyszłość.





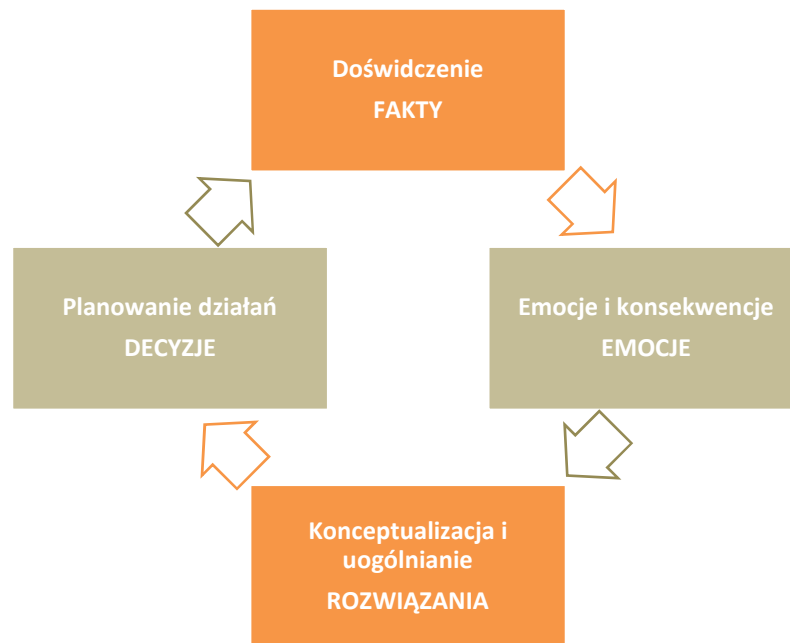
Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

Przykładowe pytania odnoszące się do przyszłości :

- *W jaki sposób zamierzasz uatrakcyjnić swoje najbliższe lekcje?*
- *Jak będziesz na spotkaniach z rodzicami, prowadzić rozmowę na drażliwe tematy?*
- *Co powiesz swoim uczniom, by jeszcze bardziej zmotywować ich do dodatkowej pracy?*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Jarmuż, S., Witkowski, T. (2004). Podręcznik trenera.



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

1.3. CYKL KOLBA W PRACY WARSZTATOWEJ – PROWADZENIE DYSKUSJI Z GRUPĄ. PODSUMOWANIE ZADAŃ DOMOWYCH.

„Człowiek ukazuje swój rozum nie tyle w odpowiedziach, ile w pytaniach”.

/Aleksander Świątochowski/

Zadanie:

1. Do rozmów w formie dyskusji zogniskowanej wykorzystaj swoje zadanie wdrożeniowe.
2. Zastanów się jakie wygenerujesz pytania dla poszczególnych poziomów, w celu przygotowania się do rozmowy z drugą osobą.
3. Czas na ćwiczenia praktyczne.

UWAGA!

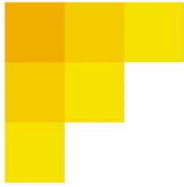
Zbierz fakty, określ emocje, następnie pracuj nad rozwiązaniami i decyzjami.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Jarmuż, S., Witkowski, T. (2004). Podręcznik trenera.



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganium szkół”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

1.4. ROLA AUTOREFLEKSJI W PROCESIE WSPIERANIA ROZWOJU

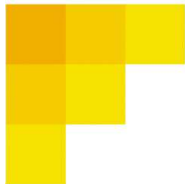
Refleksja to głębsze zastanowienie się nad czymś, przemyślenie czy rozważenie czegoś, połączone z jego analizą. Może być namysłem podejmowanym od przypadku do przypadku, ale również swoistego rodzaju modus operandi, czyli sposobem działania³. **Koncepcja refleksyjnego praktyka** powstała jako zwięźczenie wieloletnich badań Donalda Schöna, w trakcie których poszukiwał odpowiedzi na pytanie: *Co sprawia, że profesjonaliści działają efektywnie?* Profesjonaliści – zdaniem Schöna – do rozwiązania konkretnego problemu, nie tylko wykorzystują teorię rozumianą jako usystematyzowany zbiór twierdzeń w jakiejś dziedzinie, ale tworzą również swoje „własne teorie”, zwane „teoriami specyficznego przypadku”. Są one wynikiem refleksji, która będąc stale wykorzystywana, prowadzi do podwyższonej efektywności, możliwego artyzmu w działaniu.

SCHEMAT MYŚLENIA I DZIAŁANIA REFLEKSYJNEGO PRAKTYKA



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Elsner, D., Taraszkiewicz, M. (2002). *Opiekun stażu jako refleksyjny praktyk*.

³ Elsner, D., Taraszkiewicz, M. (2002). *Opiekun stażu jako refleksyjny praktyk*. Chorzów: BTiW MENTOR.



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

Refleksję - zwaną przez Schöna „refleksją w działaniu”, odróżnia od innych jej rodzajów to, że ma natychmiastowe znaczenie dla praktyki.

Zalety koncepcji refleksyjnego praktyka:

- umożliwia pogłębioną refleksję nad własną praktyką,
- daje szansę na odejście od wykształconych latami schematów działania,
- sprzyja poszukiwaniu rozwiązań dostosowanych do specyficznych sytuacji praktycznych.

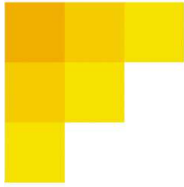
Elsner⁴ wpisuje krytyczną refleksję w warunki powodzenia, wprowadzenia zmiany. Uważa, że refleksja jest namysłem nad działaniem. Jeśli dotyczy jednocześnie jego pozytywnych i negatywnych stron, można ją nazwać krytyczną.

Przykłady uprawiania krytycznej refleksji do zastosowania w szkole:

- wzajemne obserwacje swoich lekcji i przekazywanie sobie informacji zwrotnych,
- dyskusje w małych grupach, dlaczego określone rozwiązanie jest skuteczne w jednej sytuacji, a w drugiej nie,
- kompletowanie dowodów braków postępów pewnych uczniów i wspólne zastanawianie się nad przyczynami tego stanu, i środkami zaradczymi,
- konfrontowanie własnej praktyki z wynikami badań naukowych,
- analiza własnych i cudzych sukcesów, a także porażek oraz wyciąganie z nich wniosków.

Ważne, aby w planowanym procesie wspomagania, stworzyć pracownikom szkoły możliwość konfrontowania własnych przemyśleń i działań, czyli zachęcać ich do refleksyjnego myślenia w celu usprawniania i podnoszenia ich efektywności. Refleksja jest podstawą rozwoju jednostki oraz kluczowym elementem w odnoszeniu się do podejmowanych działań na rzecz rozwoju szkoły.

⁴ Elsner, D. (2005). *Kierowanie zmianą w szkole. Nowy sposób myślenia i działania*. Warszawa: CODN.



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

2. CZYNNIKI GWARANTUJĄCE TRWAŁOŚĆ PLANOWANEJ ZMIANY W WYBRANYM PRZEZ SZKOŁĘ OBSZARZE. WYZNACZENIE CELÓW WEDŁUG METODOLOGII SMART. NARZĘDZIA POBUDZAJĄCE MOTYWACJĘ DO REALIZACJI CELÓW.

„Jeśli nie wiesz gdzie idziesz, nigdzie nie dojdiesz...”

/Brian Tracy/

Streszczenie

W drugim dniu modułu III, uczestnicy pozyskają informacje związane z prowadzeniem warsztatu rozwojowego. Nabędą praktyczne umiejętności z zakresu wyznaczania celów i planowania działań. Poznają i przećwiczą użyteczność wybranych narzędzi pomocnych w generowaniu rozwiązań, służących osiągnięciu celów szkoły, w wybranym przez nią obszarze planowanego rozwoju. Wspieranie szkół w realizacji określonych przez nią zadań to odpowiedzialna rola, bowiem od właściwego zidentyfikowania i analizy „problemu” zależy zarówno podjęcie właściwych kroków w celu jego rozwiązania jak i sukces w przeprowadzaniu, i wdrażaniu zmiany.

2.1. CZYNNIKI GWARANTUJĄCE TRWAŁOŚĆ PLANOWANEJ ZMIANY W WYBRANYM PRZEZ SZKOŁĘ OBSZARZE.

Chcąc świadczyć profesjonalne usługi wspierania szkoły ważnym jest, aby każdy podejmujący się tego zadania posiadał niezbędne umiejętności oraz znał praktyczne zastosowanie możliwych narzędzi pracy. Pomoc w zakresie określania zmiany, jaka ma zaistnieć w wybranym obszarze do rozwoju, będzie dotyczyła m.in. zdefiniowania celów, oczekiwanych rezultatów, czy zaplanowania działań prowadzących do sukcesu całego przedsięwzięcia.



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

2.2. FORMUŁOWANIE CELÓW W OPARCIU O METODOLOGIĘ SMART.

Pierwszym ważnym krokiem na drodze do zmiany jest umiejętność wyznaczania celów.

W jaki sposób ustalać cele?

Zdaniem Manfreda i Nowaka (2008) „ustalanie celów powinno mieć miejsce zawsze wtedy, kiedy istnieje różnica pomiędzy stanem pożądanym, a stanem obecnym i kiedy droga do osiągnięcia stanu pożądanego, nie jest jeszcze jasno sprecyzowana. Jeżeli wiem, w jaki sposób dojść do stanu pożądanego – nie ma potrzeby wytyczania celów. Wtedy wystarczy określić i wykonać kroki, które doprowadzą nas dokładnie tam, gdzie chcielibyśmy się znaleźć.”

Odpowiedź na postawione pytanie pokazuje nam również różnice między zadaniem, a celem:

1. **ZADANIE** – opis konkretnego działania, które należy wykonać, by osiągnąć cel (jak to osiągniemy?).
2. **CEL** – oczekiwany rezultat, precyzyjnie opisany stan docelowy, do którego będziemy dążyć (cel odnoszący się do wybranego obszaru rozwojowego szkoły, w odniesieniu do oferty i rzeczywistych potrzeb szkoły; co chcemy osiągnąć?).

Jeżeli uzupełnimy to o wizję, mamy klarowny obraz tego, gdzie szkoła „znajdzie się” za 5 lat.

3. **WIZJA**⁵ – pożądaný obraz przyszłości. Co chcemy razem osiągnąć w dłuższej perspektywie czasu? (np. za 5 lat).

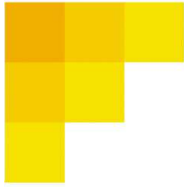
Jak ocenić, czy cel został dobrze sformułowany?

Jeżeli mamy wątpliwości, czy postawiony przez nas cel jest dobrze dookreślony, możemy dokonać jego oceny stosując regułę SMART.

REGUŁA SMART – narzędzie pomocne w precyzyjnym wyznaczaniu celu.

⁵ Najczęściej wizja szkoły zawarta jest w 5-letnim planie rozwoju szkoły.





Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

SMART= 5 KRYTERIÓW, KTÓRE POWINIEN SPEŁNIAĆ DOBRZE POSTAWIONY CEL

	Znaczenia wybrane podczas warsztatów	Inne znaczenia
S	specyfic – skonkretyzowany	<i>rozwojowy, specyficzny, oznaczony</i>
M	measurable – mierzalny	<i>motywujący</i>
A	attainable – osiągalny	<i>ambitny, akceptowalny</i>
R	relevant – istotny	<i>realny, dający rezultaty</i>
T	time – określony w czasie	<i>trackable (odtworzalny)</i>

Specyficzny/Skonkretyzowany - niezbyt ogólny i niezbyt szczegółowy.

Odpowiada na pytania:

- *Czego dokładnie chcę?*
- *Co konkretnie chcę osiągnąć?*
- *W jakim będę miejscu, gdy już go osiągnę?*

Zdefiniowanie celu w sposób konkretny ma spowodować, że widzimy do czego mamy dążyć. Konkretność celu z reguły wyznacza jego miernik.

Mierzalny - mierzalność celu oznacza, że dokładnie wiemy, po czym poznamy, że osiągnęliśmy nasz cel.

Odpowiada na pytania:

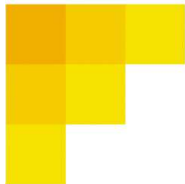
- *W jaki sposób poznam, że cel został osiągnięty?*
- *Po czym rozpoznam, że jestem na dobrej drodze do osiągnięcia mojego celu?*



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

Ambitny i osiągalny – oznacza to, że postawiony cel jest wyzwaniem wymuszającym wyjście w naszych działaniach poza schematy. Cele, które sobie stawiamy muszą mobilizować do wzmożonej aktywności, ale jednocześnie powinny być wykonalne. Osiągalność celu oznacza również dostęp do zasobów. Posiadane zasoby muszą być wystarczające do realizacji celu.

Odpowiada na pytania:

- *Gdzie mogę znaleźć zasoby?*
- *Jak mogę wpłynąć na innych, by pomogli mi go osiągnąć?*

Realny/Ważny/Istotny – oznacza tyle, że cel jest powiązany z naszymi wartościami (nie ma żadnych przeciwwskazań do jego osiągnięcia), utożsamiamy się z nim, mamy motywację wewnętrzną, żeby go realizować.

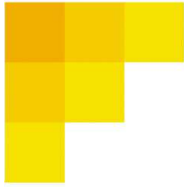
Odpowiada na pytania:

- *Jaką mam motywację do osiągnięcia tego celu?*
- *Dlaczego chcę go osiągnąć?*
- *Dlaczego jest to dla mnie ważne?*
- *Czy jest spójny z moimi wartościami?*
- *Czy jest coś, co mnie powstrzymuje przed jego osiągnięciem?*

Terminowy – musi istnieć horyzont czasowy jego realizacji. Oznacza to, że cel jest określony w czasie konkretną datą. Podany jest konkretny termin, który wyznacza czas jego ostatecznej realizacji.

Odpowiada na pytania:

- *Kiedy zrealizuję ostatecznie mój cel?*
- *Kiedy mam przestać go realizować?*
- *Jak często mam wykonywać prace na rzecz jego realizacji? (określamy konkretnie, np. 2 razy w miesiącu, a nie „często”);*
- *Kiedy wykonam pierwszy krok, aby zacząć ten cel realizować?*



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

PRZYKŁADY DOBRZE SFORMUŁOWANYCH CELÓW:

Mierniki (wskaźniki) realizacji celów:

1. Do 20 marca 2013 roku, wszyscy nauczyciele naszej szkoły pracują na lekcjach w oparciu o elektroniczne dzienniki.
2. Do 1 kwietnia 2013 roku, wprowadzimy w klasach I – III pracę na multibooku, z wykorzystaniem tablicy interaktywnej.
3. Do czerwca 2014 roku, 50% nauczycieli naszej szkoły uzyska międzynarodowy certyfikat ECDL, potwierdzający wysoki poziom posługiwania się komputerem.

UWAGA! Poprawnie sformułowany cel powinien pomóc odpowiedzieć na następujące pytania:

1. Co ma się zmienić?
2. Jak wyobrażam sobie sytuację w wybranym obszarze po zmianie? Jak wyobrażam sobie nową jakość?
3. Po co to robię? Co dzięki temu ważnego się stanie?
4. Co jest celem? (opis stanu docelowego)
5. Jak to zmierzę? Po czym poznam, że osiągnąłem cel?
6. Jakimi zasobami dysponuję, aby cel osiągnąć?
7. Jakie osoby mają kluczowy wpływ na realizację celu?
8. Na kiedy chcę osiągnąć oczekiwany stan? Od kiedy ma być inaczej?
9. Co szkoła osiągnie, gdy zrealizuję cel? Co się wówczas zmieni się w szkole?

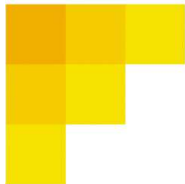
Miernik – przedstawienie w postaci liczbowej, procentowej, średniej, rozpatrywanego zjawiska - szczególnie w zakresie **oszczędności, efektywności i skuteczności realizowanego celu.**

Najczęstsze źródła weryfikacji wartości wskaźników:

- lista obecności – stosowana najczęściej w przypadku wskaźników dot. udziału w szkoleniach,
- uzyskane dyplomy/certyfikaty,
- dziennik zajęć – stosowany w przypadku wskaźników dot. liczby dzieci / uczniów, biorących udział w zajęciach,
- wywiady z uczestnikami,
- testy psychometryczne,
- ankiety,
- dane statystyczne: statystyki kuratoriów oświaty, inne dane administracyjne, itd.



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

2.3. NARZĘDZIA POMOCNE W GENEROWANIU ROZWIĄZAŃ

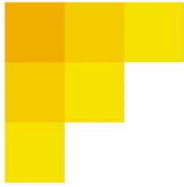
W efekcie dokonanej diagnozy potrzeb rozwojowych szkoły, dookreślenia obszarów zmiany i zdefiniowania stanu docelowego – kolejnym krokiem będzie zaplanowanie szeregu działań, zmierzających do uzyskania sukcesu. Zanim jednak o tym, teraz pora na poznanie narzędzi pomocnych w generowaniu rozwiązań, które będą przepustką do uzyskania zamierzonego efektu.

Przykładowe pytanie problemowe poddawane rozważaniom przy generowaniu rozwiązań:

Dlaczego nie układa się współpraca rodziców z nauczycielami w naszej szkole?

ANALIZA POLA SIŁ

Zdaniem Elsner (2005) „w polu zmiany – zgodnie z koncepcją Kurta Lewina – działają dwa rodzaje sił – napędowe (inspirujące, wspierające, dynamizujące) i hamujące (powstrzymujące, utrudniające, przeciwdziałające)”. Jeśli podjęto decyzję o tym, że powinna nastąpić zmiana w wybranym obszarze szkoły, zespół zadaniowy powinien skupić szczególną uwagę na projekcie zmiany i określeniu, jaka zmiana powinna nastąpić. Jest to moment, kiedy dotykamy kontekstu zmiany czyli misji, wizji, kultury szkoły, jej zasobów oraz uwarunkowań ekonomiczno – społecznych w odniesieniu do konkretnego problemu. Analiza pola sił pozwoli określić działania, które mogą wzmocnić czynniki sprzyjające na rzecz zmian w wybranym obszarze szkoły oraz określić działania, które mogą osłabić czynniki hamujące.



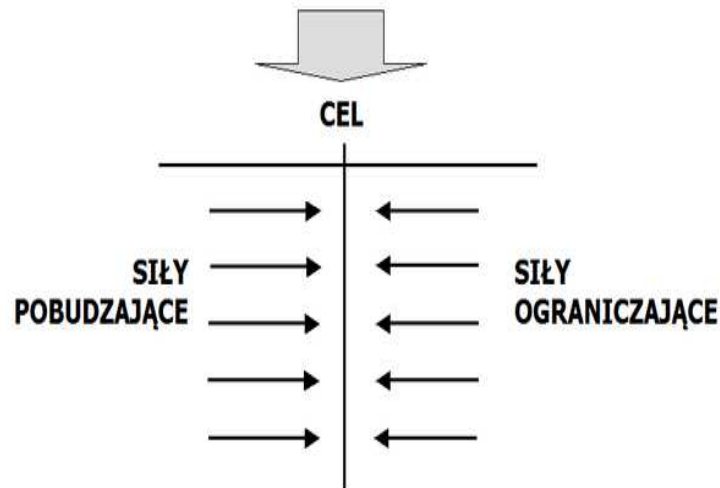
Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

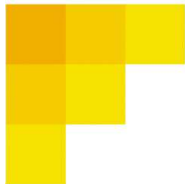
Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

ANALIZA POLA SIŁ – PROCEDURA POSTĘPOWANIA

Procedura zostanie opisana w odniesieniu do poniższego diagramu:



1. Aktualną sytuację wpisujemy pośrodku diagramu.
2. Poniżej wpisujemy sytuację docelową.
3. Określamy siły pobudzające i umieszczamy je po lewej stronie diagramu.
4. Określamy siły ograniczające i umieszczamy je po prawej stronie diagramu.
5. Dokonujemy analizy diagramu pod kątem możliwości zmian określonych czynników dla osiągnięcia zamierzonego celu.
6. Wybieramy 3 podstawowe czynniki pobudzające.
7. Wybieramy 3 podstawowe czynniki hamujące.
8. Określamy działania, które mogą wzmocnić czynniki sprzyjające.
9. Określamy działania mogące osłabić czynniki hamujące.
10. Określamy, czy wybrane rozwiązanie jest możliwe do wykonania.



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

Prostsza wersja **Analizy pola sił** zamyka się w 4 krokach. Będzie ona użyteczna wówczas, kiedy temat dotyczy bardziej złożonych problemów, w których są liczne przeszkody i hamulce.

- I krok:** Dokładny opis stanu obecnego. (co się dzieje?)
- II krok:** Dokładny opis stanu pożądanego. (jak powinno być?)
- III krok:** Lista przeszkód w osiągnięciu stanu pożądanego.
- IV krok:** Lista „przyspieszaczy” – działań przybliżających stan pożądanego.

TECHNIKA ODWRÓCONEGO CELU:

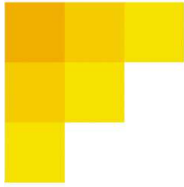
Technika odwróconego celu polega na odwróceniu problemu i szukaniu antyrozwiązań. Szczególnie użyteczna w przypadku zespołów, które mają problem ze znajdowaniem pozytywnych rozwiązań. Sprzyja wygenerowaniu podstawowych zasad przeciwdziałania problemowi. Pokazuje, że każdy problem / kwestię można rozpatrywać w dwóch wymiarach:

- a) jako założenie prawdziwe,
- b) jako założenie nieprawdziwe.

Procedura postępowania:

1. Zdefiniuj problem i zastanów się:
 - *Jakie jest jego główne założenie?*
 - *Czy jest absolutnie niezbędne, kluczowe?*
2. Przekształć problem w założenie przeciwstawne.
3. Wygeneruj listę antypomysłów – rozważ, co by się stało, gdybyś uznał problem za nieprawdziwy?





Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

Przykład:

Twoim zadaniem jest poprawienie w szkole komunikacji rodziców z nauczycielami.

Jak komunikacja wygląda teraz?

Jakie działania są podejmowane?

Co by się stało, gdyby rodzice przestali komunikować się ze szkołą?

1. Odnieś rezultaty myślenia o powyższym, do istoty problemu.
2. Pomyśl, co odkryłeś, przyglądając się możliwościom powstałym z zakwestionowania zasadniczego założenia, że komunikacja między rodzicami i nauczycielami jest niezbędnym ogniwem w osiągnięciu sukcesów przez uczniów.

METODA 5 Q

Myślą przewodnią tej metody jest przeanalizowanie problemu w odniesieniu do pięciu kluczowych pytań. Pozwala ona inaczej spojrzeć na problem i zobaczyć go w zupełnie innym świetle. Dzięki temu pojawiają się nowe, dotychczas niezauważone rozwiązania. Opiera się ona na założeniach inspirującego poradnika Dr. Johna Scherera, pt. „Pięć pytań, które zmieniają wszystko” („Five Questions That Change Everything”). Autor pomaga czytelnikom znaleźć odpowiedź na 5 pytań, dzięki którym mają możliwość poznania siebie na nowo i spojrzenia w zupełnie innym świetle na różne aspekty swojego życia, z naciskiem na te zawodowe.





Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

Metoda 5 pytań jest zaproszeniem do podróży od stanu obecnego do stanu pożądanego, w celu odkrycia nowych działań przybliżających do celu.

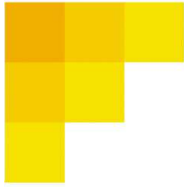
Czego możemy robić WIĘCEJ, aby osiągnąć cel?

Czego możemy robić MNIEJ, aby osiągnąć cel?

Co możemy robić INACZEJ, aby osiągnąć cel?

Co możemy PRZESTAĆ robić, aby osiągnąć cel?

Co możemy ZACZAĆ robić, aby osiągnąć cel?



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

3. PLANOWANIE DZIAŁAŃ GWARANTUJĄCYCH ZMIANĘ: PLAN KOMUNIKACJI ZMIANY, BUDOWANIE OFERTY (PLANU) WSPOMAGANIA W KONTEKŚCIE ZMIANY JAKA MA NASTĄPIĆ W SZKOLE

„Planowanie to uprawianie przyszłości w ramy teraźniejszości. Możesz to zacząć już dzisiaj.”

/Alan Lakein/

Streszczenie

W trzecim dniu modułu III uczestnicy nabywają wiedzę z zakresu planowania i wdrażania zmiany. Poznają przykładowe techniki planowania oraz podejmą próbę opracowania planu wdrożenia i komunikowania zmiany. Ponadto utrwalą i rozszerzą wiedzę na temat wprowadzenia zmian na podstawie uniwersalnego modelu – 8 kroków J. Kottera

3.1. JAK ZREALIZUJEMY CEL – PLANOWANIE

Osoba pełniąca funkcję w zakresie zadań SORE, wie już w jaki sposób wspierać szkołę, by mogła precyzyjnie określić stan obecny oraz określić rezultaty, czyli stan docelowy w oparciu o jej rzeczywiste potrzeby. Została zdefiniowana „luka do rozwoju” na podstawie przeprowadzonej diagnozy. Czas na przygotowanie się do kolejnego zadania – zaplanowania działań, jakie należy wykonać, by osiągnąć cel i tym samym przejść przez zaplanowaną zmianę.



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganium szkół”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomaganie na etapie planowania i realizacji celów

PRZYKŁADOWE TECHNIKI PLANOWANIA⁶:

1. Gwiazda pytań

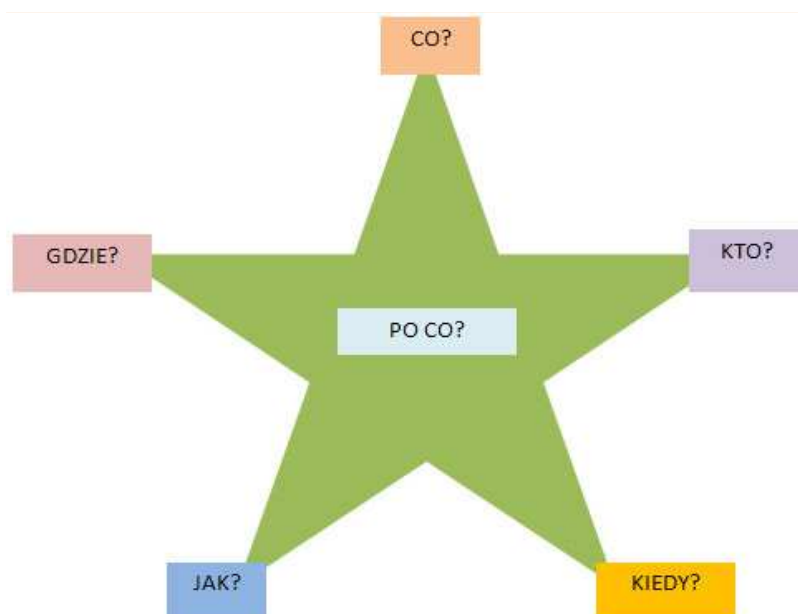
Technika prowadząca proces planowania do sześciu podstawowych aspektów – sześciu pytań: jednego osadzonego w środku gwiazdy i pięciu na jej ramionach.

Planowanie poprzez udzielanie odpowiedzi na pytania rozwija umiejętność:

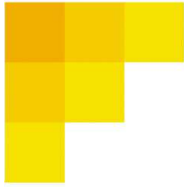
- odpowiadania na pytania,
- planowania pracy,
- współpracy w zespole.

Wskazówki:

- ➔ Zespół otrzymuje planszę z ilustracją **Gwiazdy pytań**. Objasniamy, że zadanie polega na udzieleniu odpowiedzi na postawione pytania i zapisanie ich na otrzymanej planszy.



⁶ Na podstawie: Elsner, D., Knafel, K. (2000). *Jak organizować wewnętrzne doskonalenie nauczycieli?*. Chorzów: BTIW MENTOR.



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

➔ Pytanie:

- **po co?** dotyczy celu lub celów, które zamierzamy osiągnąć, a tym samym efektów działania,
- **co?** – zadania, którego chcemy się podjąć,
- **kto?** – głównych i drugoplanowych jego wykonawców (w tym pytaniu da się wyodrębnić kilka możliwości: dla kogo?, od kogo?, z kim?),
- **jak?** – metody, techniki, sposobu działania,
- **kiedy?** – pory dnia, daty, konkretnego odcinka czasu, w którym zadanie ma być zrealizowane (w tym pytaniu da się wyodrębnić kilka możliwości: od kiedy?, do kiedy?),
- **gdzie?** – miejsca akcji (jeśli jedyną odpowiedzią będzie „na terenie szkoły” warto z niego zrezygnować lub doprecyzować miejsce np. pracownia X, sala Y).

UWAGA!

Powyższe pytania w zależności od potrzeb mogą być modyfikowane, tym samym zmianie ulegnie liczba ramion gwiazdy. Pytanie, które w wyżej podanej gwiazdce zostało pominięte, a zwykle jest ważne, to pytanie: za ile?)

2. Planowanie z przyszłości

➔ Planowanie tradycyjne

Najczęściej, gdy coś planujemy postępujemy w następujący sposób:

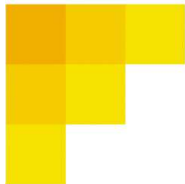
1. Analizujemy przeszłe dokonania lub stany rzeczy, rozpatrujemy przeważnie porażki, koncentrując się na swoich słabych stronach lub niedociągnięciach.
2. Ustalamy, co w zakresie rozpatrywanych spraw i problemów zmienić na lepsze - zwiększyć, zmniejszyć, zawęzić bądź rozszerzyć.
3. Określamy to, co zamierzamy osiągnąć w przyszłości, czyli cele naszego działania na miarę zamierzonych zmian.
4. Planujemy dalsze szczegółowe działania, których wykonanie jest niezbędne, aby osiągnąć rezultat.
5. Określamy i gromadzimy zasoby (ludzi, rzeczy, informacje, czas).



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

➔ Planowanie z przyszłości - inaczej "future - basing"

Odmianą procedurą do planowania tradycyjnego jest "planowanie z przyszłości". W tym przypadku "punktem startu" całego procesu planowania jest wizja przyszłości.

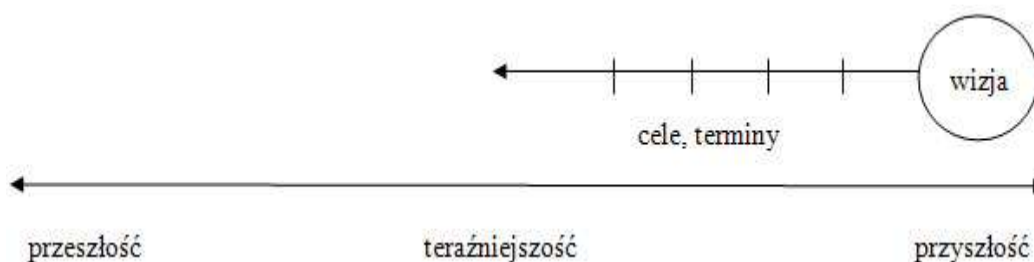
Wskazówki:

W planowaniu z przyszłości powinniśmy uwzględnić następujące etapy:

1. Przeniesienie się wyobraźnią w przyszłość i stworzenie wizji tego co chcemy osiągnąć tak realistycznie, aby odnieść wrażenie, że to do czego zmierzamy już stało się naszym udziałem.
2. „Patrząc” z przyszłości – czytelnie naszkicowanej wizji – określenie działań, jakie należy wykonać, by uzyskać zamierzone rezultaty oraz terminów ich wykonania.
3. Sprecyzowanie czynności szczegółowych, by urzeczywistnić działania, o których mowa w pkt.2.
4. Ustalenie koniecznych zasobów do realizacji w/w działań oraz warunków niezbędnych do wykonania tych poszczególnych czynności.

UWAGA!

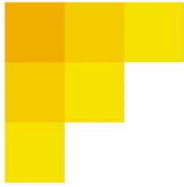
„Rozpisaniu wizji” na poszczególne działania służy sporządzenie tzw. „ścieżki krytycznej” – osi czasu, na której „osadza” się cele niezbędne dla realizacji wizji. Sporządzając „ścieżkę krytyczną” należy zwrócić uwagę, aby wyrażając się o przyszłych działaniach używać czasu teraźniejszego, tak jakby planowane zadania były już zrealizowane. „Motywuje” to do pracy i potrafi skupić zbiorową uwagę.



Rys. Przykład ścieżki krytycznej



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganium szkół”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

3. Technika czterech pytań

To prosta metoda ogniskująca się wokół podstawowych aspektów procesu planowania: diagnozy istniejącego stanu, wizji rozwoju, sposobów realizacji zamierzeń oraz ich ewaluacji.

➔ Wersja A

1. *Gdzie jesteśmy?*
2. *Dokąd zmierzamy?*
3. *Jak tam dojdziemy?*
4. *W jaki sposób sprawdzimy, że tam doszliśmy?*

➔ Wersja B

1. *Dokąd zmierzamy?*
2. *Gdzie jesteśmy?*
3. *Jak tam dojdziemy?*
4. *W jaki sposób sprawdzimy, że tam doszliśmy?*

Dwie wersje tej techniki pozwalają uświadomić sobie, że „punktem startu” w procesie planowania może być równie dobrze to wszystko, co wystąpiło w przeszłości i wpływa na teraźniejszość, jak i to, co jeszcze nie zdarzyło się i w związku z tym w teraźniejszości „pozostaje w naszych rękach” – można je kształtować.

WAŻNE!

Każda z tych technik może być wykorzystana do opracowania planu wspomagania.



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomaganie na etapie planowania i realizacji celów

Wskazówki do struktury planu:

1. Data rozpoczęcia i zakończenia realizacji.
2. Krótki opis diagnozy potrzeb.

To opis zdiagnozowanego stanu wyjściowego szkoły / przedszkola.

3. Cel realizacji wspomaganie.

To opis stanu docelowego, który będzie efektem realizacji planowanego wspomaganie, wyrażony w formie celu ogólnego i celów szczegółowych.

4. Wskaźniki realizacji.

To mierzalne wartości pozwalające na monitorowanie i rozliczanie realizacji planowanego wspomaganie (np. liczba nauczycieli uczestniczących w zajęciach, liczba godzin doradztwa indywidualnego, liczba godzin szkoleniowych).

5. Harmonogram realizacji planowanego wspomaganie.

To zaplanowane zadania do realizacji przez SORE oraz daną palcówkę, uwzględniające wypracowany harmonogram przez zespół zadaniowy i założone zadania na cały okres realizacji.

6. Zadania osób realizujących planowane wspomaganie.

To zadania SORE (np. diagnoza / analiza funkcjonowania szkoły w obszarze wsparcia, czyli spotkanie z dyrektorem, Radą Pedagogiczną, doradztwo, konsultacje) związane ze specyfiką świadczonej przez nich pracy w ramach realizacji planowanego wspomaganie.

7. Zadania osób korzystających ze wspomaganie.

To zadania m.in. dyrektora szkoły, nauczycieli nie będących członkami zespołów, członków zespołu zadaniowego, członków innego zespołu funkcjonującego w szkole, pedagoga, wychowawców klas, uczniów i rodziców. (Przykładowe zadania dyrektora szkoły: uczestnictwo w spotkaniach, informowanie nauczycieli o sposobach realizacji wsparcia, szkoleniach, udział w konsultacjach indywidualnych itp.).





Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

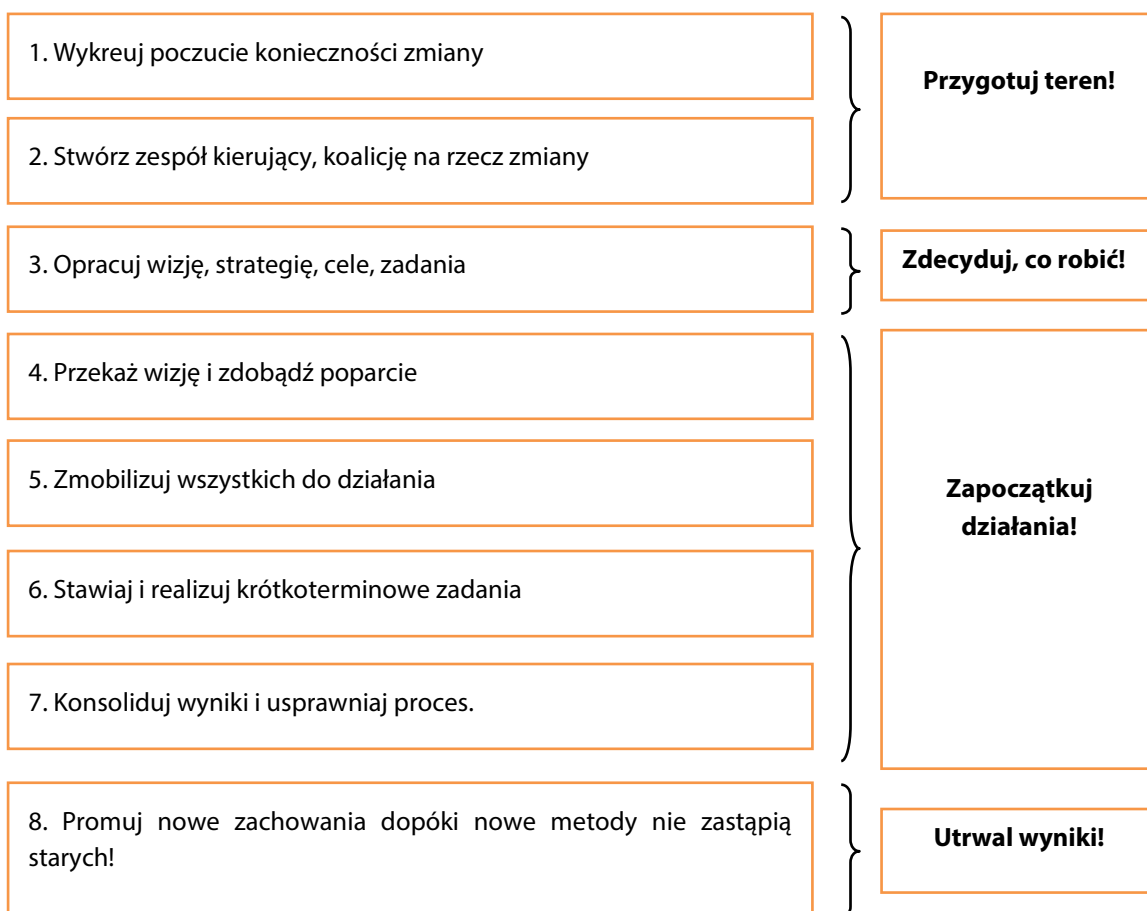
3.2. KOMUNIKOWANIE ZMIANY W SZKOLE

„Sami musimy stać się zmianą, do której dążymy w świecie.”

/Gandhi/

Kluczowe aspekty zmiany poruszaliśmy w trakcie realizacji Modułu I. Przybliżyliśmy uniwersalny model wprowadzania zmian J. Kottera oraz etapy i fazy zmiany. W celu utrwalenia i zgłębienia wiedzy z zakresu zarządzania zmianą w szkole, przypomnijmy przesłanki płynące z 8 kroków J. Kottera ze szczególnym uwzględnieniem umiejętności komunikowania zmiany w szkole.

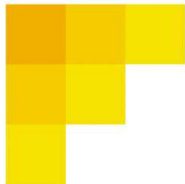
MODEL KOTTERA – 8 KROKÓW DO WPROWADZENIA ZMIAN



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Kotter, J., Mueller, P., Rathgeber, H. (2008). *Gdy góra lodowa topnieje.*



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

KROK 1. Wykreuj poczucie konieczności zmiany

„Stwórz poczucie pilności wprowadzania zmian, aby ludzie mieli ochotę wykrzyknąć: «Do dzieła!» i aby od razu zabrali się za wdrażanie zmian.”

/Kotter &Cohen/

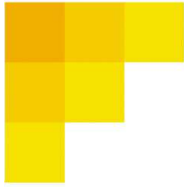
„Jednym z ważnych zadań stawianych przed Ministerstwem Edukacji Narodowej jest poprawa jakości systemu doskonalenia nauczycieli. W tym zakresie prowadzone są działania, które mają doprowadzić w szkołach do odchodzenia od incydentalnych, jednorazowych, krótkich form szkoleniowych na rzecz planowego procesu «szytego na miarę» konkretnej szkoły oraz realną pomoc w przełożeniu nowych umiejętności na szkolną praktykę”⁷.

Mamy tu do czynienia z potrzebą zmiany, która jest podyktowana przepisami prawnymi. W związku z tym zarówno osoba pełniąca funkcję w ramach zadań SORE, jak i dyrektor szkoły mają przed sobą zadanie, aby zachęcić nauczycieli do nowego modelu doskonalenia.

Gdy chcesz wykreować pozytywny wizerunek zmiany, mów o korzyściach: **wskazuj indywidualne korzyści, jak również korzyści dla uczniów, sygnalizuj korzyści szkoły, powołuj się na ogóle cele edukacyjne, pokazuj czemu ma to służyć.** „Może to pomóc w postrzeganiu zmiany nie jako dodatkowej roboty, ale czegoś ważnego” (D. Elsner, 2005). Spraw, by to, co powiesz stało się nagłą potrzebą wszystkich – impulsem do zmian. Ludzie muszą widzieć i czuć potrzebę zmiany, by chcieć ją wdrożyć.

Szkolny Organizatorze Rozwoju Edukacji – wykorzystaj wskazówki o przygotowaniu się do spotkania z Dyrektorem Szkoły i Radą Pedagogiczną. Najpierw pozyskaj sojusznika – Dyrektora Szkoły, byście już na spotkaniu z Radą Pedagogiczną byli pozytywnie brzmiącym tandemem kreującym potrzebę zmian.

⁷Poradnik dla beneficjenta, Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013, Priorytet III Wysoka jakość systemu oświaty, Działanie 3.5. Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół, Konkurs otwarty nr 1/POKL/3.5/2012; dostępny na stronie: www.ore.edu.pl, (dostęp z dn. 18.01.2013 r.).



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

KROK 2. Stwórz zespół kierujący, koalicję na rzecz zmiany.

W związku z tym, iż zmiana jest procesem trudnym i złożonym, to trudno go przejść w pojedynkę. Dlatego też już we wczesnej fazie zmiany należy zadbać o zbudowanie koalicji, zespołu, który pociągnie za sobą sedno zmian i w pełni zaangażuje zarówno na etapie planowania działań, jak i ich realizacji.

Szkolny Organizatorze Rozwoju Edukacji – przed Tobą spotkanie z Radą Pedagogiczną – **„wyłuskaj perełki” do zespołu zadaniowego**, który będzie w dużej mierze odpowiedzialny za zaplanowanie i wdrożenie zmiany w swojej placówce. Pokaż ludziom, że nie będą przechodzić przez zmianę sami, ponieważ będą mieli Ciebie. Pamiętaj również o tym, że trzon zespołu zadaniowego powinna tworzyć „krytyczna masa”.

KROK 3. Opracuj wizję, strategię, cele, zadania.

Najpierw wizja, potem zmiana. Szkolny Organizatorze Rozwoju Edukacji – inspiruj, proponuj metody i narzędzia, zadawaj pytania i tym samym pozwól zespołowi zadaniowemu: analizować sytuację, generować pomysły, proponować rozwiązania, planować i decydować, określać rezultat i cele. Wspólnie pokonajcie drogę w obrębie wybranego przez szkołę obszaru – od zbadania stanu rzeczywistego do pożądanego stanu w przyszłości. To czas na wykreowanie WIZJI.

Podczas prowadzenia spotkania pozwól nie tylko wypowiedzieć się na temat tego, jak nauczyciele widzą w przyszłości wybrany obszar, ale zachęcaj ich również do zaangażowania się w realizację tego, co mieli możliwość wspólnie wykreować. Przekujcie wizję w CEL – oczekiwany rezultat, precyzyjnie opisany stan docelowy, do którego „szkoła” będziecie dążyć. Uświadom zespołowi zadaniowemu, że tylko skrupulatnie zaplanowane działania pozwolą osiągnąć założony cel.

Zasady formułowania wizji:

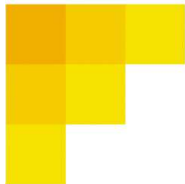
1. Zwięzłość/ konkretność.
2. Oryginalność – wywołuje zaciekawienie, chęć bliższego poznania.
3. Wyrażenie w czasie teraźniejszym – służy to lepszemu wyobrażeniu tego, do czego wspólnie dążymy.



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

KROK 4. Przekaż wizję i zdobądź poparcie.

Celem komunikacji w zmianie jest nabycie przekonania przez osoby, których zmiana dotyczy o tym, że:

MUSIMY się zmienić – zmiana jest konieczna,

CHCEMY się zmienić – zmiana jest nam potrzebna, przyniesie nam korzyści,

POTRAFIMY się zmienić – mamy odpowiednie zasoby, ludzi, wsparcie i pieniądze.

Komunikowanie zmiany jest trudnym zadaniem, bo nowe koncepcje z reguły wymagają wielokrotnych powtórzeń, zanim ich złożoność zostanie przyswojona przez odbiorcę.

WSKAZÓWKI dla komunikowania zmiany:

1. Dokonuj częstych powtórzeń przy rozmaitych okolicznościach.
2. Wykorzystuj różne nośniki informacji, m. in.:
 - e-mail,
 - plakaty,
 - wydanie specjalnych zarządzeń dyrektora,
 - organizowanie narad poświęconych jedynie określonym sprawom związanym z wdrożeniem zmiany,
 - systematyczne sporządzanie raportów o częściowych postępach,
 - hasła przewodnie na stronie www szkoły,
 - linki na stronach www szkoły,
 - biuletyn szkolny – specjalne wydanie lub artykuły zamieszczane w biuletynie cyklicznie,
 - ulotka,
 - informacje przekazywane przez lokalne mass media,
 - „ściana zmiany” w pokoju nauczycielskim/gabiniecie dyrektora,
 - szkolne strony www.
3. Używaj metafor, analogii, przykładów, zwłaszcza przy okazji komunikowania skomplikowanych idei.
4. Informuj uczestników zmiany o tym, co się dzieje: jakie są postępy, zaległości, co się powiodło, co się nie udało.
5. Wyznacz osoby do określonych kontaktów.
6. Ustal procedury komunikowania się.
7. Zbieraj informacje zwrotne (słuchaj, słuchaj i jeszcze raz słuchaj).
8. Wykorzystuj każdą nadarzącą się okazję do rozmowy o zmianie.



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganium szkół”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

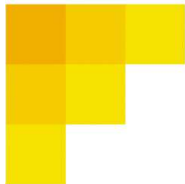
Przykładowy schemat Planu Komunikacji Zmiany



KROK 5. Zmobilizuj wszystkich do działania (usuwać pojawiające się bariery).

Szkolny Organizatorze Rozwoju Edukacji – zmiana stała się faktem. Teraz czas, by ją wdrożyć. Harmonogram zadań i plan wspomagania, to nie tylko kilka kartek zapisanego papieru, ale przewodnik i kompas do urzeczywistnienia wizji i osiągnięcia celu. Trzeba się liczyć z tym, że nie od razu wszyscy entuzjastycznie będą podchodzić do zmiany i wyrażać chęć aktywnego zaangażowania w realizację zadań. Jak sprawić, by zaangażować w podejmowane działania jak najwięcej osób? Zapewne pomocna jest tu wiedza i umiejętności z zakresu istoty zmiany i zachowań ludzi w sytuacji zmiany. Dzień 2 w Module 1 przybliżył już te kwestie. Dlatego też, jako uzupełnienie, warto wspomnieć tu w kilku słowach o barierach stojących na drodze do efektywnej zmiany i sposobach ich łagodzenia.





Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

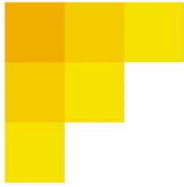
Co stoi na drodze efektywnej zmiany?

1. **Wąskie, partykularne interesy**, wtedy kiedy postrzegamy zmianę jako zagrożenie dla własnych wartości, gdy nasze prywatne cele, zamierzenia, interesy stawiamy ponad dobrem i planami szerszego ogółu.
2. **Niezrozumienie**, ponieważ powszechnym zjawiskiem jest odrzucenie zmiany bez uprzedniego poznania jej walorów; ma to swoje źródło w braku zaufania.
3. **Brak zaufania**, który powstrzymuje nas przed wyruszeniem w nieznaną podróż bez poczucia bezpieczeństwa.
4. **Różnorodność ocen** mająca swoje podłoże w tym, że mamy rozbieżne informacje oraz wartości i to przedkłada się na przypisywanie różnej wagi tym samym sprawom. Wtedy rodzą się animozje natury interpersonalnej.
5. **Obawa przed nieznanym**, która rodzi niepewność, czy odnajdę się, czy poradzę sobie w „nowej” rzeczywistości.

Jak budować umiejętność dostosowania się do zmian?

1. **Daj sobie szansę na poznanie zmiany:**
 - dokładnie poznaj rodzaj zmiany,
 - nie obawiaj się pytać i wyjaśniać wszelkich Twoich wątpliwości,
 - daj sobie trochę czasu na oswojenie się z tym co ma się zdarzyć.
2. **Aktywnie w niej uczestnicz od samego początku:**
 - to prowadzi do zaangażowania,
 - obniża stres przed nieznanym,
 - pozwala się zaprzyjaźnić.
3. **Dając i otrzymując:**
 - wsparcie emocjonalne,
 - przyzwolenie do popełnienia błędu,
 - czas na przyswojenie nowych umiejętności.





Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

KROK 6. Stawiaj i realizuj krótkoterminowe zadania.

„Ludzie bardzo dużą wagę przywiązują do słowa «dziękuję». Nie czekaj więc do oficjalnej imprezy z uznaniem czyichś zasług. Publicznie dziękuj, jeśli tylko są ku temu powody”.

/Danuta Elsner/

Sukces rodzi sukces, a celebrowanie nawet najdrobniejszych osiągnięć wpływa na kreowanie pozytywnego klimatu społecznego w trakcie procesu zmian. Zrealizowanie krótkoterminowych zadań wzmacnia pozytywne postawy wobec zmiany, pozwala „przenosić góry”, pociąga za sobą innych.

Kilka SPOSOBÓW na celebrowanie cząstkowych i końcowych sukcesów:

- organizowanie specjalnych uroczystości uświetniających sukcesy,
- dziękuj za każdy wkład włożony w realizację zmiany,
- publicznie podkreślaj zasługi,
- wręczaj dyplomy, własnoręcznie zrobione kartki,
- nagradzaj za szczególne zasługi,
- publikuj w biuletynie szkoły / szkolonej stronie www osiągnięcia poszczególnych osób,
- nagłaśniaj znaczące sukcesy za pośrednictwem lokalnych mass mediów.

KROK 7. Konsoliduj wyniki i usprawniaj proces.

„Monitoring jest czymś w rodzaju «systemu wczesnego ostrzegania», ponieważ pozwala gromadzić dane z dużą częstotliwością.”

/Elsner & Knafel/

Planowanie działań monitorujących i osób odpowiedzialnych za monitoring.

Jeżeli nie wiemy, w którym jesteśmy punkcie, to często oddalamy się, a nie przybliżamy do wytyczonego celu. Dlatego już na etapie planowania poszczególnych zadań – zarówno w harmonogramie działań, jak i planie wspomagania – mówiliśmy o kamieniach milowych, miernikach realizacji celu, akcentowaliśmy odpowiedzialność osób za realizację poszczególnych zadań.



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

7 Krok wprowadzania zmiany uświadamia nam, jak ważne jest monitorowanie, by realizowany plan mógł ewaluować oraz żebyśmy wiedzieli, w którym punkcie rzeczywiście jesteśmy.

Monitoring to „bieżące gromadzenie informacji o przebiegu procesu zmian, analiza zebranych informacji, wydanie sądu wartościującego i podjęcie decyzji bądź korygujących jego przebieg, bądź zachowujących status quo” (Elsner,D., Knafel, K., 2000, s. 180).

Co można monitorować?

1. Czy zaplanowane działania są wykonywane na bieżąco?
2. Czy dotrzymane są terminy działań?
3. Czy informacja na jakiś temat jest przekazywana systematycznie?
4. Czy informacja trafia do właściwych osób?
5. Czy osoby otrzymujące informacje na bieżąco się z nią zapoznają?
6. Czy fundusze na wdrożenie zmiany zostały wydane zgodnie z przeznaczeniem?
7. Czy modyfikacje zostały trafnie dobrane?

Kto powinien monitorować?

- osoba pełniąca funkcję w zakresie zadań SORE,
- dyrektor placówki,
- członkowie zespołu zadaniowego.

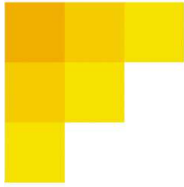
Z punktu widzenia usprawniania procesu, warto przed przystąpieniem do realizacji założonych planów:

1. Zaplanować monitoring:

- odpowiadając na pytanie – kto i co będzie monitorował?
- jakich środków komunikacji będziemy używać?
 - poczty elektronicznej,
 - rozmowy bezpośredniej,
 - rozmowy telefonicznej,
 - zebrań,
 - raportów pisemnych.
- komu przekazywać informacje?



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganium szkół”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

2. Następnie monitorować:

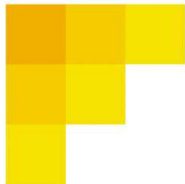
- kontrolować, wyciągać wnioski,
- przekazywać informacje:
 - „pokrzepiające” – mają one na celu zapewnienie, że realizacja idzie zgodnie z przyjętymi założeniami,
 - „ostrzegawcze” – mówiące o występujących zagrożeniach lub o tym, że są przesłanki, iż mogą one wystąpić,
 - „operacyjne” – określające wprowadzenie innych działań wraz z umiejscowieniem ich w harmonogramie,
 - „kontrolowane” – treści o zachodzących zmianach, które mają być przekazywane otoczeniu i kształtują opinię społeczeństwa o realizowanym projekcie.⁸
- konsultować na różnych poziomach, m.in.:
 - na poziomie zespołu zadaniowego,
 - na linii dyrektor placówki – zespół zadaniowy,
 - na linii dyrektor – SORE,
 - na linii zespół zadaniowy – SORE.

3. Kontynuować działania lub wprowadzać ich korektę.

KROK 8. Promuj nowe zachowania dopóki nowe metody nie zastąpią starych!

Jeżeli udało Ci się osiągnąć cel, nie spocznij na laurach. Poszukaj nowego obszaru do usprawnienia i wyrusz w ponowną drogę po to, by pokazać, że jeszcze dużo można wspólnie zrobić. Wzmacniaj, bo każdy z nas może być jeszcze w innym punkcie swojej wewnętrznej zmiany.

⁸ Użyte terminy zaczerpnięto z: Kisielnicki, J. (2011). *Zarządzanie projektami. Ludzie – procedury – wyniki*. Warszawa. Wolters Kluwer.



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

4. SYMULACJA PROCESU WSPOMAGANIA NA ETAPIE DIAGNOZY, PLANOWANIA ORAZ OKREŚLENIA REZULTATÓW. ROZWÓJ UMIEJĘTNOŚCI MODERACJI I FACYLITACJI PROCESU.

Streszczenie

Czwarty dzień modułu III będzie wielkim polem praktycznych doświadczeń. Uczestnicy będą mogli zastosować zdobytą dotychczas wiedzę w bezpiecznych warunkach. Sala szkoleniowa zamieni się w miejsce pracy SORE z zespołem zadaniowym. To będzie dzień pełen wyzwań i refleksji. Uczestnicy dobiorą narzędzia i metody do poszczególnych etapów warsztatu, a następnie będą symulować jego przebieg. Dzięki temu, oprócz umiejętności planowania i stosowania narzędzi w praktyce, rozwiną umiejętność facylitacji i moderowania dyskusji, które nabyli w trakcie modułu II.

Ze względu na praktyczny charakter warsztatu w ramach tego dnia szkoleniowego, wydaje się być zasadnym, aby nie rozwijać bez potrzeby teoretycznego uzasadnienia wartości tego szkolenia. Zapraszamy zatem do działania!





Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

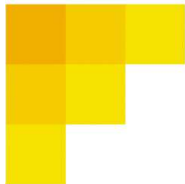
Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

PODSUMOWANIE MODUŁU III

Nowe zadania⁹ dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji prowokują do zweryfikowania swoich umiejętności i skonfrontowania ich z nowymi zadaniami w określonej rzeczywistości szkolnej. Moduł III to narzędzia i metody pracy pomocne w realizacji wybranego przez placówkę obszaru wsparcia. SORE zdobywa tu wiedzę i umiejętności na temat efektywnej pracy z zespołem (osób dorosłych) oraz planowania i poprowadzenia warsztatu diagnostyczno – rozwojowego. Szkolny Organizator poszerza również swoją wiedzę na temat efektywnego wprowadzania zmian. Wie, że to droga od wizji poprzez skrupulatne planowanie. SORE przejdzie z zespołem zadaniowym długą drogę: począwszy od wykreowania zmiany, poprzez zaplanowanie jej wdrożenia, oraz określenie sposobu oceny założonych efektów. Uczestnicy szkolenia są doświadczonymi specjalistami w swojej dziedzinie. Trzeba zatem dużej pokory aby otworzyć się na „nowe”, które pozornie wydaje się być „stare”. Gotowość do wspólnej pracy będzie zatem okazją do pogłębiania posiadanych już kompetencji. Cykliczne spotkania uczestników szkolenia i wymiana doświadczeń wszystkich zgromadzonych będzie niewątpliwą dodatkową wartością dodaną do programu szkolenia.

⁹ Pracownicy Poradni Psychologiczno-Pedagogicznych, Bibliotek Pedagogicznych i Ośrodków Doskonalenia Nauczycieli realizują pakiet działań wspierających szkoły w ramach swoich statutowych obowiązków. Kiedy mowa o „nowych zadaniach”, autorki niniejszego opracowania mają na myśli zakres zmian wynikający z prowadzonych obecnie przez Ministerstwo Edukacji Narodowej prac legislacyjnych zmierzających do budowy systemu wspomagania szkół i placówek.





Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

5. BIBLIOGRAFIA:

LITERATURA REKOMENDOWANA

Brudnik, E., Moszyńska, A., Owczarska, B. (2010). *Ja i mój uczeń pracujemy aktywnie. Przewodnik po metodach aktywizujących*. Kielce: Wydawnictwo Jedność.

Cohen D. S. (2008). *Sedno zmian – narzędzi i taktyki pozytywnej transformacji twojej firmy*, Gliwice Wydawnictwo HELION.

Deutsch, M., Coleman, P. T. (2005). *Rozwiązywanie konfliktów: teoria i praktyka*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Doyle, M., Straus, D. (1997). *Facylitator – czyli jak dobrze poprowadzić zebranie [w:] Sposób na dobre zebranie*. Warszawa: Wydawnictwa Samorządowe FRDL.

Elsner, D., Knafel, K. (2000). *Jak organizować wewnętrzne doskonalenie nauczycieli?* Chorzów: BTiW Mentor.

Elsner, D., Taraszkiewicz, M. (2002). *Opiekun stażu jako refleksyjny praktyk*. Chorzów: BTiW MENTOR.

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

Geller, M., Nowak C. (2008). *Zespół*. Gdańsk: GWP.

Jarmuż, S., Witkowski, T. (2004). *Podręcznik trenera*. Wrocław: MODERATOR.

Jarmuż, S., Kossowska, M., Witkowski, T. (2008). *Psychologia dla trenerów*. Warszawa: Wolters Kluwer Sp. z o.o.

Kisielnicki, J. (2011). *Zarządzanie projektami. Ludzie – procedury – wyniki*. Warszawa: Wolters Kluwer Sp. z o.o.

Knowles M. S., Holton E. F., Swanson R. A. (2009). *Edukacja dorosłych. Podręcznik akademicki*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Kotter J. P. (2008). *Sedno zmian – jak przeprowadzić transformację firmy*, Gliwice: Wydawnictwo HELION.



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

Kotter, J., Mueller, P., Rathgeber, H. (2008). *Gdy góra lodowa topnieje*. Gliwice: Wydawnictwo HELION.

Kotter J. P. (2009). *Przewodzenie procesowi zmian – przyczyny niepowodzeń*, Wydawnictwo Harvard Business Review , Onepress.

Leary, M. (2004). *Wywieranie wrażenia na innych. O sztuce autoprezentacji*. Gdańsk: GWP.

Lieberman, D., J. (2005). *Sztuka rozwiązywania konfliktów*. Gdańsk: GWP.

Łaguna, M. (2003). *Szkolenia*. Gdańsk: GWP.

Łaguna, M. (2009). *Metody prowadzenia szkoleń czyli niezbędny trenera*. Gdańsk: GWP.

Mazurkiewicz, G. (red.), (2012). *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

McKay, M., Davis, M., Fanning, P. (2010). *Sztuka skutecznego porozumiewania się*. Gdańsk: GWP.

Mrówka R. (2001). *Przywództwo w procesie planowania i wdrażania zmiany organizacyjnej. Postawy przywódcze w oddziałach firm globalnych w Polsce*, Warszawa: Katedra Teorii Zarządzania Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

Penc J. (1999). *Innowacje i zmiany w firmie PLACET*. Warszawa.

Reinfuss, R. (2011). *MBO – prosta i skuteczna metoda zarządzania Twoją firmą*. Gliwice: One Press.

Senge, M. (2006). *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Kraków: Wolters Kluwer Sp. z o.o.

Scherer, J. (2009). *Five Questions That Change Everything: Life Lessons at Work*. Word Keepers

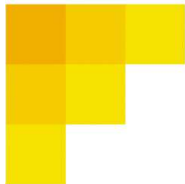
Silberman, M. (2005). *Metody aktywizujące w szkoleniach*, Kraków : Oficyna Ekonomiczna.

Smith J. (2006). *Empowerment. Jak zwiększać zaangażowanie pracowników*, Gliwice: Wydawnictwo HELION.

Szczygieł, M. (2008). *Procesy grupowe*, w: L. Jabłonowska, P. Wachowiak, S. Winch (red.). *Prezentacja profesjonalna*. Warszawa: Difin.

Szmidt K. J. (2008). *Trening kreatywności – podręcznik dla pedagogów, psychologów i trenerów grupowych*, Gliwice: Wydawnictwo Helion .





Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

Trocki, M. (2012). *Nowoczesne zarządzanie projektami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Ziemski, S. (1973). *Problemy dobrej diagnozy*. Warszawa: Wiedza Powszechna.

INNE:

Poradnik dla beneficjenta, Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013, Priorytet III Wysoka jakość systemu oświaty, Działanie 3.5. Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół, Konkurs otwarty nr 1/POKL/3.5/2012; dostępny na stronie: www.ore.edu.pl, [dostęp z dn. 18.01.2013 r.].

Materiały szkoleniowe opracowane przez Maję Brankę i Małgorzatę Dymowską w ramach Szkoły Trenerów Pracowników Instytucji Rynku Pracy.

Materiały szkoleniowe ze Studiów Podyplomowych Zarządzanie Zasobami Ludzkimi z elementami coaching menedżerskiego, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. T. Kotarbińskiego w Olsztynie, 2012 r.



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganium szkół”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego