

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, 2014 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



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	5
1. ZASADY UCZENIA SIĘ DOROSŁYCH, ROLA AUTOREFLEKSJI NAD DOŚWIADCZENIEM, OMÓWIENIE ZADAŃ WDROŻENIOWYCH.	7
1.1. ZASADY UCZENIA SIĘ LUDZI DOROSŁYCH, CYKL KOLBA, STYLE UCZENIA SIĘ.	7
1.2. WPROWADZENIE DO PRACY CYKLEM KOLBA – OMÓWIENIE ZADAŃ DOMOWYCH.....	13
1.3. CYKL KOLBA W PRACY WARSZTATOWEJ – PROWADZENIE DYSKUSJI Z GRUPĄ. PODSUMOWANIE ZADAŃ DOMOWYCH.	18
1.4. ROLA AUTOREFLEKSJI W PROCESIE WSPIERANIA ROZWOJU	19
2. CZYNNIKI GWARANTUJĄCE TRWAŁOŚĆ PLANOWANEJ ZMIANY W WYBRANYM PRZEZ SZKOŁĘ OBSZARZE. WYZNACZENIE CELÓW WEDŁUG METODOLOGII SMART. NARZĘDZIA POBUDZAJĄCE MOTYWACJĘ DO REALIZACJI CELÓW.	21
2.1. CZYNNIKI GWARANTUJĄCE TRWAŁOŚĆ PLANOWANEJ ZMIANY W WYBRANYM PRZEZ SZKOŁĘ OBSZARZE.....	21
2.2. FORMUŁOWANIE CELÓW W OPARCIU O METODOLOGIĘ SMART.....	22
2.3. NARZĘDZIA POMOCNE W GENEROWANIU ROZWIĄZAŃ.....	25
3. PLANOWANIE DZIAŁAŃ GWARANTUJĄCYCH ZMIANĘ: PLAN KOMUNIKACJI ZMIANY, BUDOWANIE OFERTY (PLANU) WSPOMAGANIA W KONTEKSCIE ZMIANY JAKA MA NASTĄPIĆ W SZKOLE	30
3.1. JAK ZREALIZUJEMY CEL – PLANOWANIE.....	30
3.2. KOMUNIKOWANIE ZMIANY W SZKOLE.....	35
4. SYMULACJA PROCESU WSPOMAGANIA NA ETAPIE DIAGNOZY, PLANOWANIA ORAZ OKREŚLENIA REZULTATÓW. ROZWÓJ UMIEJĘTNOŚCI MODERACJI I FACYLITACJI PROCESU.	45
5. BIBLIOGRAFIA:	47



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



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 osoba wspomagająca, 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 wspomagającego 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.

Osoba wspomagająca – nauczyciele i pracownicy instytucji wsparcia szkoły (poradni psychologiczno-pedagogicznych, bibliotek pedagogicznych i placówek doskonalenia nauczycieli), realizujący zadania polegające na zewnętrznym wspomaganie pracy szkół w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji.

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.



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.



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

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 umożliwiał osiągnięcie sukcesu,
- zobacz potencjał możliwości uczestników szkolenia (nawet, jeżeli będą cię zapewniać swoimi słowami i czynami, że się mylisz!).

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,



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

- 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. Odnos 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.
- 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.



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

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 poprzedniego 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 poprzednie 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. Droga integracji i subsydiacji, nowe idee mogą zostać zaadaptowane i przyjęte.

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.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI

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

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.

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.



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.

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).



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

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.
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.

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

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.

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?*

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 wspomaganie na etapie planowania i realizacji celów

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 terażniejszości:

- *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.

Przykładowe pytania odnoszące się do przyszłości :

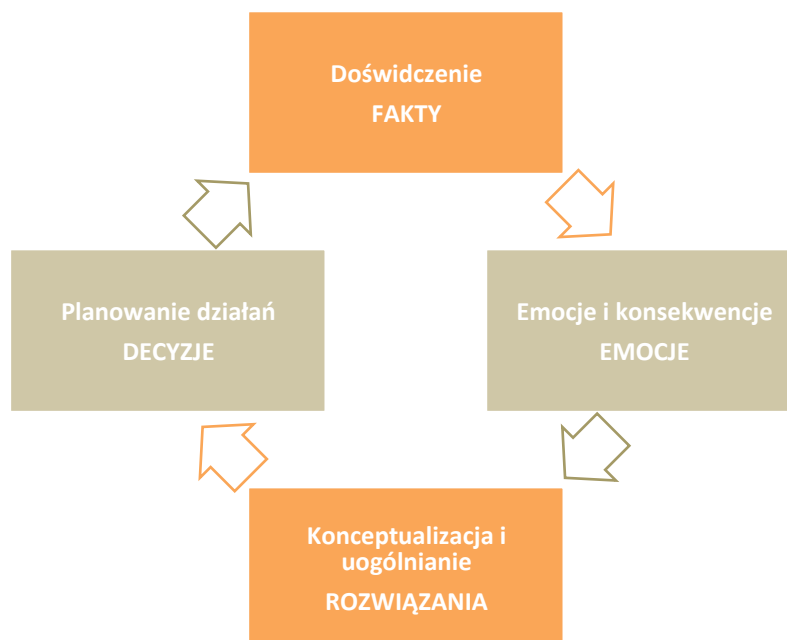
- *W jaki sposób zamierzasz uatrakcyjnić swoje najbliższe lekcje?*
- *Jak będziesz na spotkaniach z rodzicami, prowadzić rozmowę na drażliwe tematy?*
- *Co powiesz swoim uczniom, by jeszcze bardziej zmotywować ich do dodatkowej pracy?*



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



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.



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*.

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

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

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 zmian w szkole. Nowy sposób myślenia i działania*. Warszawa: CODN.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





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 wielu jego rozwiązaniach 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.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
Rozwoju
Edukacji

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

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.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





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	rozwojowy, specyficzny, oznaczony
M	measurable – mierzalny	motywujący
A	attainable – osiągalny	ambitny, akceptowalny
R	relevant – istotny	realny, dający rezultaty
T	time – określony w czasie	trackable (odtwarzalny)

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?*



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?*

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.



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganii 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. 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 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.

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



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

pomocnych w generowaniu rozwiązań, które będą przepustką do uzyskania zamierzonego efektu.

Przykładowe pytanie problemowe poddawane rozważaniom przy generowaniu rozwiązań:

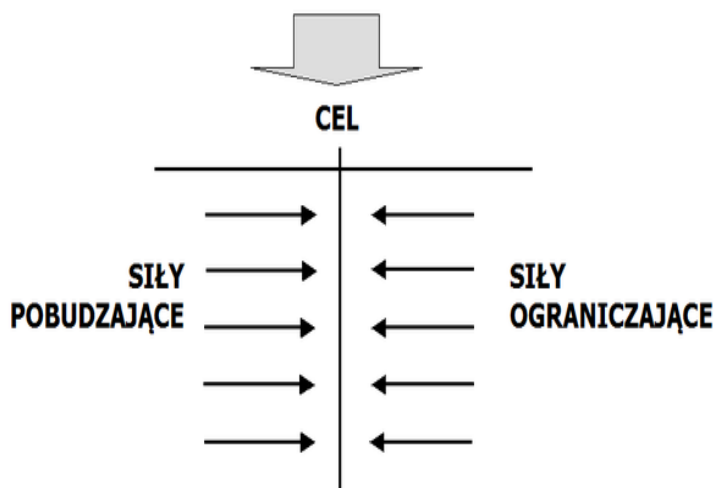
Dlaczego nie układa się współpraca rodziców z nauczycielami w naszej szkole?

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.

ANALIZA POLA SIŁ – PROCEDURA POSTĘPOWANIA

Procedura zostanie opisana w odniesieniu do poniższego diagramu:





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. 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.

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.



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

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?

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.



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

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.

PRZYKŁADOWE TECHNIKI PLANOWANIA⁶:

1. Gwiazda pytań

Technika sprowadzająca 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.

⁶ Na podstawie: Elsner, D., Knafel, K. (2000). *Jak organizować wewnątrzszkolne doskonalenie nauczycieli?*. Chorzów: B'TiW MENTOR.



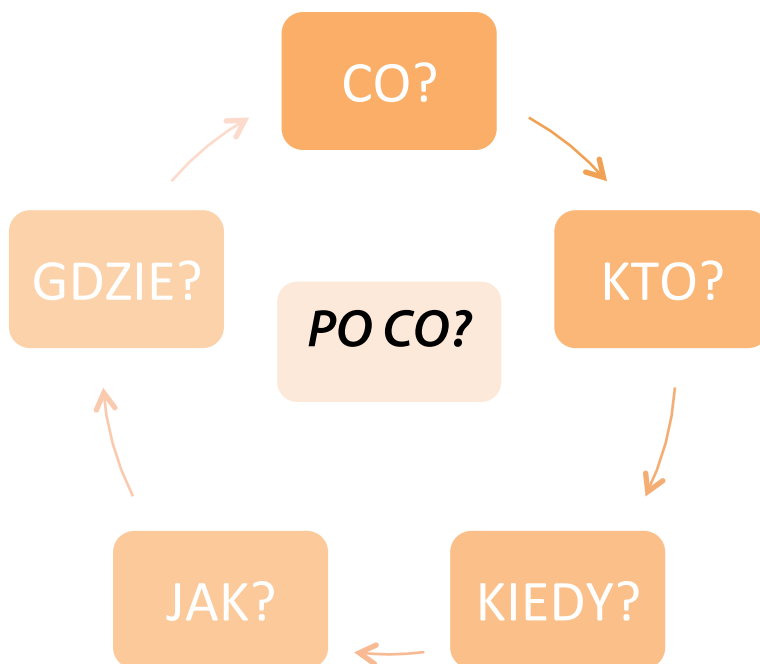
Materiały szkoleniowe

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

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

Wskazówki:

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



➔ 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).



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

UWAGA!

Powyższe pytania w zależności od potrzeb mogą być modyfikowane, tym samym zmianie ulegnie liczba ramion gwiazdy. Pytanie, które w wyżej podanej gwiazdzie 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).

➔ 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.



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



Materiały szkoleniowe

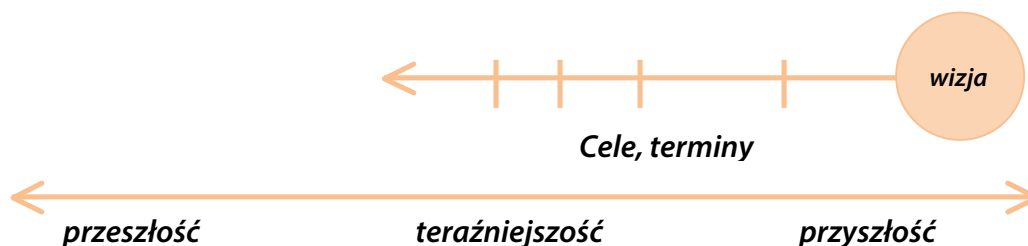
dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

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

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?*



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

↪ 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 również 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.

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 wspomagania.

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

4. Wskaźniki realizacji.

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

5. Harmonogram realizacji planowanego wspomagania.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



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

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 świadczoną przez nich pracy w ramach realizacji planowanego wspomagania.

7. Zadania osób korzystających ze wspomagania.

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.).

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.

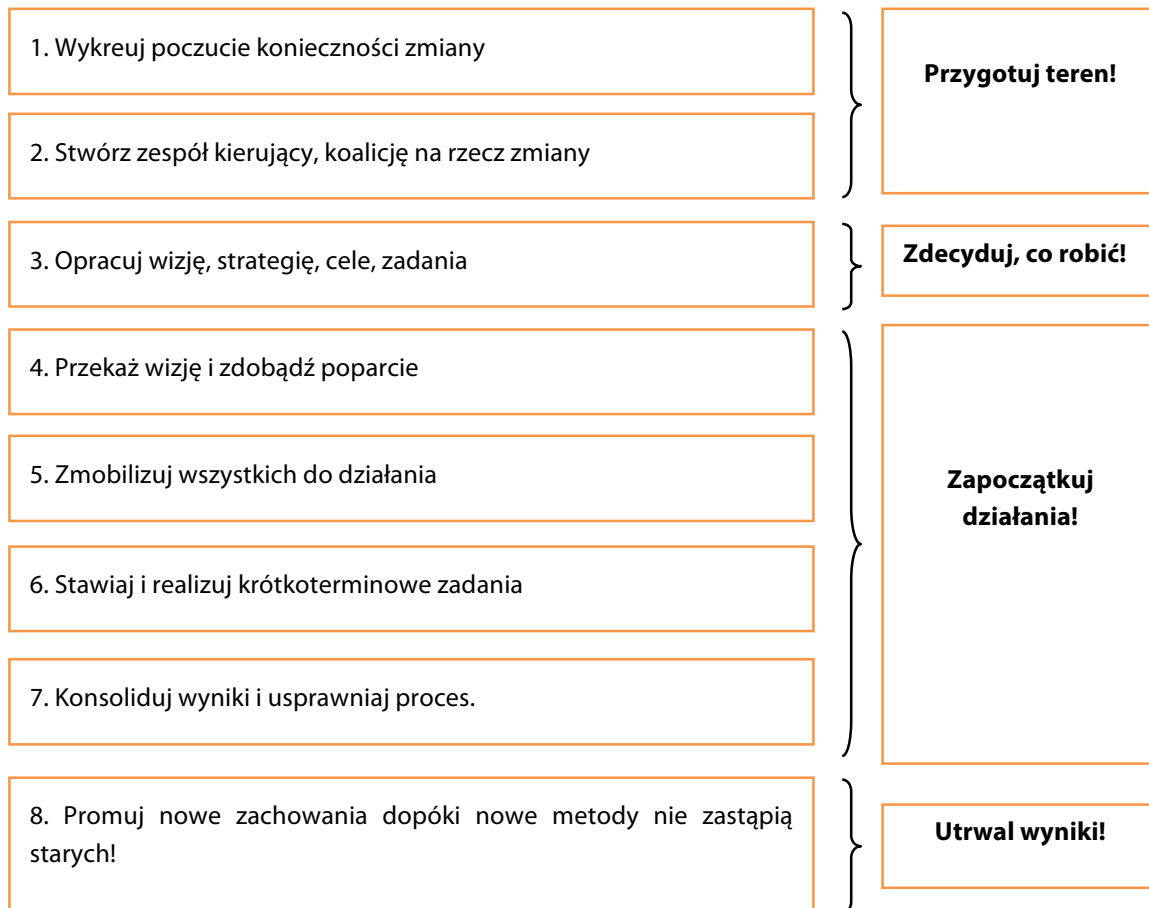


Materiały szkoleniowe

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

Moduł III. Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów

MODEL KOTTERA – 8 KROKÓW DO WPROWADZENIA ZMIAN



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



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 wspomagająca, 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 ogólne 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.

Pamiętaj:– 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.

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.

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

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. 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.

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.



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

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.



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 (usuwasj pojawiające się bariery).

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 I 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.

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 poprzedniego poznania jej walorów; ma to swoje źródło w braku zaufania.



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. **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.

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.



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 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.

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 dotrzymywane 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?



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiiu 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

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?

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-osoba wspomagająca,
 - na linii zespół zadaniowy – osoba wspomagająca

3. Kontynuować działania lub wprowadzać ich korektę.

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 wspomaganie na etapie planowania i realizacji celów

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.



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 osoby wspomagającej 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!



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI

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

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. Osoba wspomagająca zdobywa tu wiedzę i umiejętności na temat efektywnej pracy z zespołem (osób dorosłych) oraz planowania i poprowadzenia warsztatu diagnostyczno – rozwojowego. Wspomagający poszerza również swoją wiedzę na temat efektywnego wprowadzania zmian. Wie, że to droga od wizji poprzez skrupulatne planowanie. Osoba wspomagająca 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 wspomaganie 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.

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



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

- 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 niezbędnik 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 zwiększyć 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 .
- Trocki, M. (2012). *Nowoczesne zarządzanie projektami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ziemski, S. (1973). *Problemy dobrej diagnozy*. Warszawa: Wiedza Powszechna.



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

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.



MODUŁ III
ROLA WSPOMAGANIA NA ETAPIE PLANOWANIA
I REALIZACJI CELÓW









TEMATY POSZCZEGÓLNYCH DNI
SZKOLENIOWYCH:

Dzień 1. Zasady uczenia się dorosłych, rola autorefleksji nad doświadczeniem.


Dzień 2. Czynniki gwarantujące trwałość planowanej zmiany w wybranym przez szkołę obszarze. wyznaczenie celów według metodologii SMART. Narzędzia pobudzające motywację do realizacji celów.

Dzień 3. Planowanie działań gwarantujących zmianę: plan działań, plan komunikacji zmiany, budowanie oferty (planu) wspomaganie w kontekście zmiany jaka ma nastąpić w szkole.


Dzień 4. Symulacja procesu wspomaganie na etapie planowania oraz określania rezultatów – rozwój umiejętności moderacji i facylitacji procesu.







MODUŁ III
DZIEŃ 1
ZASADY UCZENIA SIĘ LUDZI DOROSŁYCH,
ROLA AUTOREFLEKSJI NAD DOŚWIADCZENIEM,
OMÓWIENIE ZADAŃ WDROŻENIOWYCH.








CELE:



Uczestnicy:

- poznają podstawowe prawidłowości uczenia się osób dorosłych,
- znają style uczenia się,
- wiedzą czym jest Cykl Kolba,
- rozróżniają wiedzę deklaratywną od wiedzy proceduralnej,
- znają metodę JIGSAW i chcą wykorzystać JIGSAW prowadząc zajęcia z grupą,
- wiedzą jak prowadzić rozmowę skłaniającą do autorefleksji w oparciu o cykl uczenia się osób dorosłych,
- umieją prowadzić rozmowę z małym zespołem w oparciu o Cykl Kolba,
- wiedzą jak wykorzystać Cykl Kolba do omawiania doświadczeń nauczycieli i dyrektora podczas wdrażanej zmiany.

MODUŁ III
DZIEŃ 1 BLOK 1





**ZASADY UCZENIA SIĘ LUDZI DOROSŁYCH, CYKL KOLBA,
STYLE UCZENIA SIĘ**





**REFLEKSJA W ODNIESIENIU DO ZADANIA
WDROŻENIOWEGO**

1. Doświadczenie prowadzenia warsztatu diagnostycznego w moim miejscu pracy było dla mnie (jak co?) ...?
2. Najbardziej utknęło mi w pamięci z tego doświadczenia...
3. W kontekście tego doświadczenia moim sukcesem było...

PRZEBIEG ĆWICZENIA JIGSAW



1. Podział na zespoły do pracy metodą JIGSAW (5 min.)
2. Indywidualne zapoznanie z materiałem (10 min.)
3. Praca w zespołach – przygotowanie do roli eksperta (10 min.)
Celem prac zespołów jest znalezienie odpowiedzi na pytania do tekstu i przygotowanie do podzielenia się wiedzą „jako ekspert” w innym zespole.
4. Praca w grupach eksperckich (20 min.)
(Celem jest wymiana informacji i wspólna nauka – każdy ekspert ma czas około 5 minut na przekazanie najważniejszych informacji pozostałym osobom).
5. Pytania do... (15 min.) Celem jest utrwalenie poznanych wiadomości: Każda grupa formułuje dwa – trzy pytania i wybiera grupę, której zadaje swoje pytania. Grupa która otrzymała pytania udziela odpowiedzi.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



MODUŁ III DZIEŃ 1 BLOK 2

WPROWADZENIE DO PRACY CYKLEM KOLBA –
OMÓWIENIE ZADAŃ WDROŻENIOWYCH



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Wprowadzenie do pracy cyklem Kolba –
demonstracja poprowadzenia dyskusji zogniskowanej

*Zapraszam jedną osobę do opowiedzenia o doświadczeniu
związanym z podjęciem próby poprowadzenia warsztatu
diagnostycznego w swojej placówce.*



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





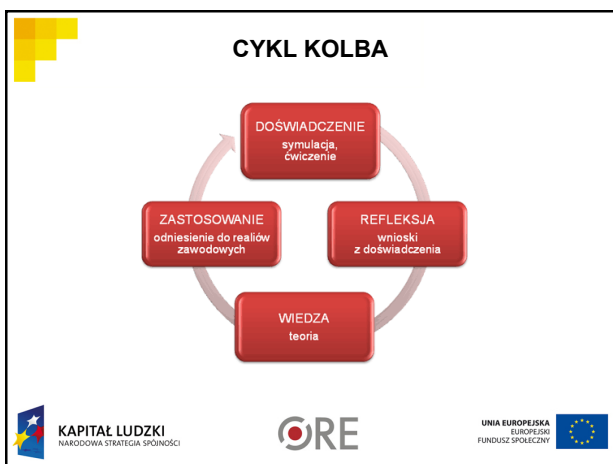
KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



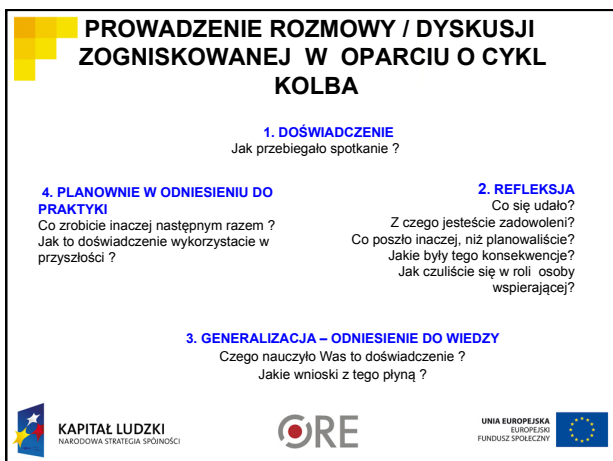
OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY











**MODUŁ III
DZIEŃ 1 BLOK 3**

**CYKL KOLBA W PRACY WARSZTATOWEJ –
PROWADZENIE DYSKUSJI Z GRUPĄ.**


PODSUMOWANIE ZADAŃ DOMOWYCH.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI





UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





PRACA W 3 ZESPOŁACH

1. Jedna osoba w każdym zespole moderuje grupę w oparciu o strukturę prowadzenia rozmowy **Cykiem Kolba**. Tematem rozmów są zadania wdrożeniowe, czyli doświadczenia związane z prowadzeniem warsztatu diagnostycznego w swojej placówce.
2. Spisanie wniosków w grupach ukierunkowanych na poniższe zagadnienia:
 - Czego nauczyło nas to doświadczenie?
 - Co zrobimy inaczej kolejnym razem?
 - Nasze sukcesy podczas prowadzenia warsztatu diagnostycznego, którymi chcemy podzielić się z innymi.
3. **Prezentacja plakatów na forum** – dyskusja i wnioski.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI






UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY




**MODUŁ III
DZIEŃ 1 BLOK 4**

**ROLA AUTOREFLEKSJI W PROCESIE
WSPIERANIA ROZWOJU**

KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**DLACZEGO WARTO SKŁANIAĆ SIĘ
I INNYCH DO REFLEKSJI ?**

Dyskusja w odniesieniu do filmu








**PLANOWANIE – JAK WYKORZYSTAM TO
CZEGO SIĘ DZIŚ DOWIEDZIAŁEM/(- ŁAM)
I NAUCZYŁEM/(- ŁAM)**


1. Indywidualne podsumowanie „ołówki – papier”:
**W jakich obszarach swojej pracy wykorzystasz poznane narzędzia
i jak wykorzystasz nabytą dziś wiedzę, w kontekście tego co
robisz na co dzień?**

2. Rozmowy w parach – wymiana pomysłów.

3. Podsumowanie dnia – rundka.








**MODUŁ III
DZIEŃ 2**

**CZYNNIKI GWARANTUJĄCE TRWAŁOŚĆ PLANOWANEJ
ZMIANY W WYBRANYM PRZEZ SZKOŁĘ/PLACÓWKĘ
OBSZARZE.**

**WYZNACZANIE CELÓW WEDŁUG METODOLOGII SMART.
NARZĘDZIA POBUDZAJĄCE MOTYWACJĘ DO REALIZACJI
CELÓW**



CELE:



Uczestnicy:

- wiedzą czym jest diagnoza i jak przebiega proces systemowego planowania rozwoju,
- rozumieją swoją rolę w procesie planowania szkoły,
- znają etapy związane z planowaniem działań wdrożeniowych w kontekście prowadzenia warsztatu rozwojowego z zespołem nauczycieli w placówce,
- rozumieją istotę związaną z wyznaczaniem celów w kontekście nadchodzącej zmiany,
- potrafią rozróżnić, co jest celem za co jest zadaniem,
- znają przesłanki zwiększające realność celu,
- wiedzą jak wykorzystać procedurę do weryfikacji sformułowanego celu,
- potrafią sformułować cel zgodnie z metodologią SMART,
- znają narzędzia do generowania rozwiązań,
- potrafią pracować w oparciu o zaproponowane narzędzia.







**MODUŁ III
DZIEŃ 2 BLOK1**

**CZYNNIKI GWARANTUJĄCE TRWAŁOŚĆ PLANOWANEJ
ZMIANY W WYBRANYM PRZEZ SZKOŁĘ / PLACÓWKĘ
OBSZARZE**







WSPOMAGANIE JAKO PROCES



Wspomaganie jako proces, czyli odchodzenie od pojedynczych, incydentalnych form pomocy, na rzecz **form długofalowych**.

Wspomaganie przedszkoli, szkół i placówek obejmuje:

1. **Pomoc w diagnozowaniu potrzeb** przedszkola, szkoły lub placówki.
2. **Ustalenie sposobów działania** prowadzących do zaspokojenia potrzeb przedszkola, szkoły lub placówki.
3. **Zaplanowanie form wspomaganie i ich realizację.**
4. **Wspólną ocenę efektów i opracowanie wniosków** z realizacji zaplanowanych form wspomaganie.







Prof. dr John Fischer, mgr Jeff Taylor

Tworzenie zespołów nauczycieli i podejmowanie decyzji na podstawie danych

Film: <http://www.youtube.com/watch?v=pGcC-82IFHg>







MODUŁ III
DZIEŃ 2 BLOK 2

FORMUŁOWANIE CELÓW W OPARCIU O METODOLOGIĘ SMART








ZAPISZ NA KARTCE JAKIKOLWIEK CEL
(DLA SIEBIE LUB SZKOŁY)






ĆWICZENIE „PIŁKA”







DEFINICJE

- **ZADANIE** - opis konkretnego działania, które należy wykonać.
- **CEL** - oczekiwany rezultat, precyzyjnie opisany stan docelowy (inny, niż obecnie).
- **WIZJA** - pożądany obraz przyszłości.











CEL

Cel to precyzyjnie opisany stan, do którego chcemy dążyć.

Formułując cel nie od razu wiemy jak do niego dojść, jednak na skutek jego sformułowania **wiemy, na czym polegać ma zmiana między stanem obecnym, a stanem pożądanym.**



CEL SMART






S specific (skonkretyzowany, specyficzny, oznaczony)

M motivating (motywujący, mierzalny)

A attainable (osiągalny, ambitny, akceptowalny)

R relevant (istotny/ważny, realny)

T time (określony w czasie konkretną datą)

CEL SMART

S - specific ,(skonkretyzowany, specyficzny, oznaczony)

Rezultat, który chcemy osiągnąć powinien być konkretnie określony.

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







CEL SMART

M - motivating ,(motywujący, mierzalny)

Mierzalność celu polega na tym, że jesteśmy w stanie dokładnie rozpoznać, kiedy osiągnęliśmy nasz cel.

Przykłady mierników/wskaźników:

- egzamin zdany na ocenę dobrą,
- ilość popełnianych błędów w kolejnym dyktandzie (max. 3).











CEL SMART

A - attainable (osiągalny, ambitny, akceptowalny)

Ambitność celu oznacza, że postawiony cel jest wyzwaniem, które wymusza na nas wyjście za określone schematy.

Dodatkowo powoduje ona, iż często w pierwszej chwili nie wiemy, jak osiągnąć określony rezultat, jednak mamy motywację, aby szukać różnorodnych rozwiązań.

CEL SMART

R - relevant, (istotny/ważny, realny)

Realność celu polega na tym, że mamy zasoby, aby móc go realizować. **Zasoby**, które umożliwiają nam osiągnięcie celu to np. czas, pieniądze, materiały, ludzie, nasze umiejętności, wiedza, motywacja, nasza samoocena (wiara, że potrafimy osiągnąć cel).

Nie oznacza ona jednak, że od razu wiemy, jak założyć cel osiągnąć.






CEL SMART

R - relevant (istotny/ważny, realny)

Ważność/ Istotność celu oznacza, że:

- jest on powiązany z naszymi wartościami,
- utożsamiamy się z celem,
- mamy motywację wewnętrzną, aby go zrealizować,

Brak tych przesłanek jest jednym z częstszych powodów nierealizowania postawionych celów.















CEL SMART

T - time (określony w czasie konkretną datą)

W celu uzyskania założonego rezultatu, powinniśmy podać konkretny termin, który wyznaczy czas jego ostatecznej realizacji. Założony przedział czasowy, powinien umożliwiać realne osiągnięcie celu.

SPÓJRZ NA KARTKĘ, NA KTÓREJ MASZ ZAPISANY SWÓJ CEL – POPRAW GO W TAKI SPOSÓB, ABY BYŁ TO CEL SMART

**MODUŁ III
DZIEŃ 2 BLOK 3**

FORMUŁOWANIE CELÓW W OPARCIU O METODOLOGIĘ SMART - WARSZTAT PRAKTYCZNY





PROCEDURA DO WERYFIKACJI POSTAWIONEGO CELU:

- Co ma się zmienić?
- Jak wyobrażasz sobie sytuację po zmianie?
- Po co jest ta zmiana?
- Co dzięki temu ważnego się stanie?
- Co jest celem? (opis stanu docelowego)
- Jak to zmierzysz? (Po czym poznasz, że osiągnąłeś cel?)
- Jakimi zasobami dysponujesz aby cel osiągnąć?
- Jakie osoby mają kluczowy wpływ na realizację celu?
- Na kiedy chcesz osiągnąć oczekiwany stan? (Od kiedy ma być inaczej?)
- Co szkoła osiągnie gdy zrealizujesz cel / Co się wówczas zmieni w szkole?



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





PRZYKŁADY CELÓW SMART:

Cel: Do 20 maja 2013 r. wszyscy nauczyciele w szkole, na bieżąco wypełniają dzienniki elektroniczne i korzystają z tej formy w komunikacji z rodzicami uczniów.

Wskaźnik: Podczas zebrania z rodzicami w czerwcu 2013 r. 60% rodziców, którzy wypełnili ankietę potwierdza, że może uzyskać informację o swoim dziecku w dzienniku elektronicznym.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





PRZYKŁADY CELÓW SMART:

Cel: Do 20 lutego 2013 r. wszyscy nauczyciele w szkole, pracują na lekcjach w oparciu o dzienniki elektroniczne.

Wskaźnik: Test z umiejętności korzystania z dziennika zaliczony zostanie przez 100% nauczycieli w szkole. Termin przystąpienia do testu to 22 lutego 2013 r.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





PRZYKŁADY CELÓW SMART:

Cel: Do 30 marca 2014 r. 100% wychowawców rozpozna potrzeby i oczekiwania rodziców wobec wychowawców, nauczycieli i szkoły.

Wskaźnik: Wnioski i rekomendacje z przeprowadzonych badań rodziców przedstawione przez wychowawców.







PRZYKŁADY CELÓW SMART:

Cel: Do 30 kwietnia 2014 r. wszyscy wychowawcy wspólnie z uczniami i rodzicami opracowują katalog zasad, które będą obowiązywać w szkole.

Wskaźnik: Katalog zasad wypracowany wspólnie przez wychowawców, rodziców i uczniów.







**MODUŁ III
DZIEŃ 2 BLOK 4
NARZĘDZIA POMOCNE W GENEROWANIU
ROZWIĄZAŃ**






ANALIZA POLA SIŁ

1. Każda sytuacja jest wynikiem określonego stanu równowagi czynników sprzyjających i przeszkadzających.
2. Jeżeli mamy coś zmienić musimy tę równowagę zaburzyć.
3. Zazwyczaj dążymy do zminimalizowania sił ograniczających.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



CO TO JEST ANALIZA POLA SIŁ (APS) ?



To metoda pozwalająca dokonać symulacji określonych działań. Konfrontuje ona przeciwstawne siły sprzyjające / pobudzające, wspierające i ograniczające / hamujące!



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



JAK STOSOWAĆ APS?

Co wspiera?

- ludzie,
- umiejętności,
- zasoby,
- motywacja,
- wytrwałość.

Co powstrzymuje?

- obawy,
- brak umiejętności,
- brak zasobów,
- opór przed zmianą.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





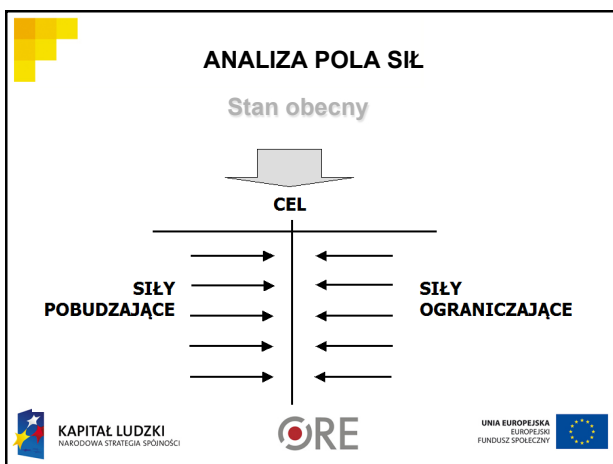
KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





ANALIZA POLA SIŁ PROCEDURA POSTĘPOWANIA

1. Wpisanie aktualnej sytuacji pośrodku diagramu.
2. Wpisanie sytuacji docelowej poniżej.
3. Określenie sił pobudzających i umieszczenie ich na diagramie.
4. Określenie sił ograniczających i umieszczenie ich na diagramie.
5. Przeanalizowanie diagramu pod kątem możliwości zmian określonych czynników, dla osiągnięcia zamierzonego celu.
6. Ustalenie 3 podstawowych czynników pobudzających.
7. Ustalenie 3 podstawowych czynników hamujących.
8. Określenie działań, które mogą wzmocnić czynniki sprzyjające.
9. Określenie działań mogących osłabić czynniki hamujące.
10. Określenie, czy wybrane rozwiązanie jest możliwe do wykonania.

KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY

**Uczniowie
nie umieją się nauczyć ...
bo nie umieją się uczyć**

**Uczniowie
umieją się nauczyć ...
bo umieją się uczyć**

SIŁY POBUDZAJĄCE **SIŁY OGRANICZAJĄCE**

ORE

KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY

ANALIZA POLA SIŁ W 4 KROKACH

- 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.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



TECHNIKA ODWRÓCONEGO CELU

1. Technika odwrócenia polega na odwróceniu problemu i znajdowaniu antyzwiązań.
2. Szczególnie użyteczna w przypadku zespołów, które mają problem ze znajdowaniem pozytywnych rozwiązań, sprzyja wygenerowaniu podstawowych zasad przeciwdziałania problemowi.
3. Pokazuje, że każdy problem / kwestię można rozpatrywać w dwóch wymiarach:
 - a) jako założenie prawdziwe,
 - b) jako założenie nieprawdziwe.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



TECHNIKA ODWRÓCONEGO CELU

Procedura postępowania:

1. Zdefiniuj problem i zastanów się:
 - Jakiej jest jego główne założenie?
2. Przekształć problem w założenie przeciwstawne.
3. Wygeneruj listę anty-pomyśłów.
4. Rozważ, co by się stało, gdybyś uznał problem za nieprawdziwy.
5. Pomyśl, co odkryłeś przyglądając się możliwościom powstałym z zakwestionowania zasadniczego założenia.

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?

4. Odniesz rezultaty myślenia o powyższym do istoty problemu.
5. 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.**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



METODA 5Q

1. Opiera się ona na założeniach inspirującego poradnika Dr. Johna Scherera, pt. „Pięć pytań, które zmieniają wszystko” („Five Questions That Change Everything”)
2. Metoda 5 pytań jest zaproszeniem do podróży od stanu obecnego, do stanu pożądanego w celu odkrycia nowych działań przybliżających do celu.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



METODA 5Q

- Czego możemy zrobić **więcej**, aby osiągnąć cel?
- Czego możemy zrobić **mniej**, aby osiągnąć cel?
- Co możemy zrobić **inaczej**, aby osiągnąć cel?
- Co możemy **przestać** robić, aby osiągnąć cel?
- Co możemy **zacząć** robić, aby osiągnąć cel?



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Wariant I – Metoda 5 Q

1. Na plakacie zapisujemy stan, do którego dążymy.
2. Każde z 5 pytań zapisujemy na kartkach.
3. Każdy indywidualnie zapisuje odpowiedzi w odniesieniu do celu kolejno na każde z pytań.
4. Wspólna analiza po zarejestrowaniu odpowiedzi na pytanie 1, następnie 2, itd..
5. Wybór działań umożliwiających przybliżenie się do celu.

Wariant II – Metoda 5 Q

1. (jak w wersji I).
2. Każde z 5 pytań zapisujemy na kartce innego koloru.
3. Przygotowujemy paski papieru w 5 kolorach.
4. Każdy indywidualnie zapisuje odpowiedzi w odniesieniu do celu kolejno na każde z pytań, które do niego trafia (zapisujemy na paskach zgodnych z kolorem kartki na której zapisane jest pytanie). Pytania przekazywane są na znak prowadzącego, na zasadzie wędrujących kartek.
5. Wspólna analiza banku odpowiedzi na pytanie 1, następnie 2 itd.
6. Wybór działań umożliwiających przybliżenie się do celu.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



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









CELE:

UCZESTNICY:

- potrafią połączyć potrzeby placówki z wymaganiami pań szkoły,
- potrafią sformułować cele SMART dla szkoły,
- potrafią określić rezultaty jakie szkoła chce osiągnąć,
- znają elementy kluczowe planu wdrożenia zmiany,
- potrafią sam opracować plan wdrożenia zmiany w obszarze zamierzonego celu,
- mają świadomość roli jaką pełni komunikowanie zmiany, w kontekście jej efektywnego i trwałego wdrożenia,
- wiedzą jak poprowadzić zajęcia w grupach w obszarze komunikowania zmian w całym procesie,
- potrafią napisać przykładowy plan komunikowania zmiany w szkole,
- wiedzą jakie elementy są kluczowe dla powodzenia zmiany w szkole,


REZULTATY DO OSIĄGNIĘCIA:

UCZESTNICY:

- potrafią wspólnie ze szkołą zaplanować działania na cały rok, jeśli chodzi o wspomaganie ze strony placówki typu biblioteka / poradnia,
- są przekonani, że warto wejść do szkoły i rozmawiać o jej potrzebach z nauczycielami, w kontekście wzajemnej współpracy z daną placówką,
- mają świadomość, że warto budować relację partnerską we współpracy między różnymi placówkami mającymi kompleksowo wspomagać szkołę,
- są przekonani, że nowa rola procesowego wspomagania jaką mają pełnić poradnie i biblioteki jest rozwojowa dla pracowników i warto współpracować ze szkołami oraz między sobą według nowej formuły wspomagania.






**Moduł III
DZIEŃ 3 BLOK 1**

**DOPASOWANIE RZECZYWISTYCH POTRZEB SZKOŁY DO
WYMAGAŃ PAŃSTWA WOBEC SZKÓŁ/ PLACÓWEK**

FORMUŁOWANIE CELÓW WEDŁUG METODOLOGII SMART.





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI




UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY


**STUDIUM PRZYPADKU –
PRACA W ZESPOŁACH**


ETAP 1 – Analiza case study (określenie potrzeb szkoły –
wybranie jednego obszaru do rozwoju).

ETAP 2 – Prezentacja decyzji poszczególnych zespołów.



ETAP 3 – Sformułowanie celu SMART i określenie rezultatów.

ETAP 4 – Prezentacja sformułowanych celów SMART.





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI






UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

JAK ZREALIZUJEMY CEL – PLANOWANIE



1. Jakie elementy wg Was, warto ująć planując wdrożenie zmiany?

2. Jakie elementy powinny znaleźć się jako kluczowe,
aby zagwarantować, że zmiana zostanie wdrożona?





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

8 KROKÓW PRZECHODZENIA PRZEZ ZMIANY WEDŁUG J. KOTTERA

KROK 3. Ustalenie wizji przyszłości.

EFEKTYWNA WIZJA



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



CZYM JEST WIZJA?

Wizja to pożądany obraz przyszłości.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



WPROWADZENIE DO PLANOWANIA PRZEZ PRYZMAT REZULTATÓW

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.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



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

ZASTANÓWMY SIĘ:

Jakie narzędzia możemy wykorzystać we współpracy ze szkołą, aby wygenerować rzeczywiście potrzebne działania do planu wdrożenia zmian w szkole?



MODUŁ III DZIEŃ 3 BLOK 2


Tworzenie planów wdrożenia zmiany w szkole





Praca w grupach: Opracowanie planu wdrożenia







1. Planowanie działań w zespołach przy wykorzystaniu narzędzi typu analiza pola siły, technika odwróconego celu 5Q.
2. Podsumowanie pracy w grupach - sesja plakatowa.
4. Rola osoby wspierającej podczas prac zespołu, aby efektywnie planować działania – dyskusja.



**MODUŁ III
DZIEŃ 3 BLOK 3**

KOMUNIKOWANIE ZMIAN W SZKOLE






**8 KROKÓW PRZECHODZENIA PRZEZ ZMIANY
WEDŁUG JOHNA KOTTERA**

- KROK 1. Uświadomienie pilnej potrzeby wprowadzenia zmiany.
- KROK 2. Zyskanie zwolenników zmiany.
- KROK 3. Ustalenie wizji przyszłości.
- KROK 4. Komunikowanie nowego.**
- KROK 5. Usuwanie barier i monitorowanie postępów.
- KROK 6. Pokazywanie sukcesów „nowego”.
- KROK 7. Wytrwałe działania – nowe nawyki.
- KROK 8. Utrwalanie zmiany.




8 KROKÓW PRZECHODZENIA PRZEZ ZMIANY WEDŁUG J. KOTTERA

KROK 4. Komunikowanie nowego

KOMUNIKOWANIE ZMIAN





KOMUNIKACJA ZMIANY

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 korzyść,

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



Co dzieje się kiedy nie ma komunikacji na temat zmianv. która nas dotyczy?





Praca w grupach
Planowanie komunikacji dla wybranej grupy odbiorców

KTO KTO IM O TYM POWIE – KTO BĘDZIE PONOSIŁ ODPOWIEDZIALNOŚĆ	CO JAKIE TO BĘDĄ TREŚCI
KIEDY TERMINY I CZĘSTOTLIWOŚĆ POWTARZANIA KOMUNIKATU	JAK FORMA PRZEKAZU

ADRESAT KOMUNIKATU

KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

ORE

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY

MODUŁ III
DZIEŃ 3 BLOK 4
PLANOWANIE KOMPLEKSOWEGO WSPOMAGANIA DLA SZKOŁY Z PERSPEKTYWY WŁASNEJ PLACÓWKI

PLAN

KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

ORE

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY


MODUŁ III
DZIEŃ 4
SYMULACJA PROCESU WSPOMAGANIA NA ETAPIE DIAGNOZY, PLANOWANIA ORAZ OKREŚLANIA REZULTATÓW .
ROZWÓJ UMIEJĘTNOŚCI MODERACJI I FACYLITACJI PROCESU.

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY

KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI




ORE

CELE:




Uczestnicy:

- rozwiną umiejętności facylitacji i moderowania dyskusji,
- rozwiną umiejętności analizowania problemów,
- potrafią stosować wybrane techniki analizowania problemów i ma świadomość w jakich sytuacjach je stosować,
- ćwiczą umiejętności pracy z grupą,
- potrafią poprowadzić w sposób niedyrektywny warsztat, podczas którego „zespół zadaniowy” formułuje cele SMART,
- potrafią wesprzeć zespół projektowy w planowaniu harmonogramu prac,
- dostrzegają różnice pomiędzy wizją, celami i zadaniami sformułowanymi przez zespół,
- potrafią wesprzeć szkołę w tworzeniu harmonogramu,
- widzą przydatność poznanych metod i narzędzi w swojej pracy z nauczycielami.

**MODUŁ III
DZIEŃ 4 BLOK 1**

PRZYGOTOWANIE ZESPOŁÓW DO SYMULACJI



**MODUŁ III
DZIEŃ 4 BLOK 2 i 3**

**SYMULACJA PROCESU WSPOMAGANIA SZKOŁY/ PLACÓWKI
NA ETAPIE PLANOWANIA**






**MODUŁ III
DZIEŃ 4 BLOK 4**

**PODSUMOWANIE CAŁEGO PROCESU WSPOMAGANIA
ZWIĄZANEGO Z PLANOWANIEM**







PODSUMOWANIE MODUŁU III



