

JAK WSPOMAGAĆ PRACĘ SZKOŁY?

Poradnik dla pracowników
instytucji systemu wspomagania



JAK WSPOMAGAĆ PRACĘ SZKOŁY?

Poradnik dla pracowników
instytucji systemu wspomaganiania

ZESZYT 1

**ZAŁOŻENIA NOWEGO
SYSTEMU DOSKONALENIA
NAUCZYCIELI**

Wydawca:

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Aleje Ujazdowskie 28

00-478 Warszawa

tel. +48 22 345 37 00

ore@ore.edu.pl

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

Opieka merytoryczna: Joanna Soćko

Redaktor prowadząca: Marianna Hajdukiewicz

Redakcja: Dorota Nawalany

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

Warszawa 2015

Nakład: 5000 egz.

ISBN: 978-83-64915-30-7 (całość)

ISBN: 978-83-64915-31-4 (Zeszyt 1)

Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Egzemplarz bezpłatny

Spis treści

WSTĘP	4
1. NA CZYM POLEGA KOMPLEKSOWE WSPOMAGANIE SZKÓŁ?	5
1.1. NOWE ZADANIA INSTYTUCJI SYSTEMU WSPOMAGANIA	5
1.2. WYMAGANIA PAŃSTWA WOBEC SZKÓŁ I PLACÓWEK	7
1.3. MODEL KOMPLEKSOWEGO WSPOMAGANIA PRACY SZKÓŁ	10
2. JAK PRZEPROWADZIĆ SZKOŁY PRZEZ ZMIANĘ?	19
2.1. SZKOŁA JAKO ORGANIZACJA UCZĄCA SIĘ	19
2.2. ZMIANA SZKOŁY – ROLA WSPOMAGANIA	21
BIBLIOGRAFIA	35
SPIS SCHEMATÓW I TABEL	36

WSTĘP

Zadaniem szkoły jest stworzenie najlepszych warunków rozwoju dla dzieci i młodzieży. Realizacja tego zadania zależy nie tylko od posiadania wykształconej kadry pedagogicznej, ale też od stworzenia odpowiedniego środowiska, w którym uczeń wzrasta, nabywa nowe doświadczenia i poznaje świat. Szkoła, przedszkole lub inna placówka oświatowa muszą być świadome siebie i swoich mocnych stron oraz znać obszary, które chcą ulepszać. Tę ideę wewnętrznego doskonalenia stara się wprowadzać w życie nowy system wspomagania. Szczególną rolę w tym procesie pełnią placówki doskonalenia nauczycieli, poradnie psychologiczno-pedagogiczne i biblioteki pedagogiczne, które wspierają szkoły w realizacji zadań dydaktycznych i wychowawczych. Celem niniejszego opracowania jest przekazanie pracownikom tych instytucji niezbędnej wiedzy na temat zmian wprowadzanych w systemie doskonalenia nauczycieli oraz przedstawienie zadań, jakie przed nimi stoją oraz sposobów ich realizacji.

Szkoła, aby móc się zmieniać, potrzebuje z jednej strony autonomii, która sprawi, że będzie się rozwijać w takim kierunku, jaki sama określi. Z drugiej strony – oczekuje wsparcia, które wzmocni wewnętrzne procesy, a jednocześnie pomoże jej przygotować się do realizacji wymagań, jakie stawia przed nią państwo. Na całym świecie trwają obecnie prace nad stworzeniem efektywnego systemu wspierania szkół. W Polsce tą problematyką zajmuje się Ośrodek Rozwoju Edukacji. Poszukując jak najlepszych rozwiązań, opracował on w ramach projektu pt. „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół” model wspomagania pracy szkół. Działaniom projektowym towarzyszył pilotaż nowych rozwiązań. Wzięło w nim udział ponad 6000 szkół i przedszkoli z 161 powiatów¹. Szczególną rolę w pilotażu pełnili zewnętrni specjaliści, tzw. szkolni organizatorzy rozwoju edukacji (SORE).

Najważniejszym punktem projektu było przygotowanie pracowników oświaty do realizacji nowych zadań. W intensywnych szkoleniach organizowanych przez Ośrodek Rozwoju Edukacji wzięły udział osoby pełniące funkcje szkolnych organizatorów rozwoju edukacji, a także pracownicy poradni psychologiczno-pedagogicznych, placówek doskonalenia nauczycieli i bibliotek pedagogicznych. W opinii większości uczestników, szkolenia były bardzo pomocne w zdobyciu potrzebnych kompetencji oraz dobrze przygotowywały do współpracy ze szkołami². Wysoko oceniono wartość merytoryczną materiałów, zwłaszcza opracowań na temat diagnozy pracy szkoły, formułowania wizji i celów działania, określania efektów wspomagania, planowania i monitorowania zadań, wykorzystywania różnorodnych metod pracy z grupą, w tym elementów coachingu. Te pozytywne oceny, a także doświadczenia SORE przyczyniły się do przygotowania niniejszego poradnika. Jest on skierowany do osób, które od stycznia 2016 roku będą wspomagać szkoły zgodnie z zapisami prawa i opracowanym przez ORE modelem.

Publikacja składa się z czterech zeszytów, które „krok po kroku” prowadzą przez wszystkie etapy wspomagania szkoły. Czytelnik korzystający z niniejszego opracowania może pogłębić swą wiedzę na temat modelu funkcjonowania szkół jako organizacji uczących się, zarządzania zmianą, jak i poznać zadania i kompetencje osób odpowiedzialnych za wspomaganie pracy szkół, a przede wszystkim praktyczne rozwiązania stosowane na poszczególnych etapach procesu wspomagania. Materiał nie wyczerpuje wszystkich wątków, a jedynie umożliwia poznanie niektórych aspektów pracy specjalisty ds. wspomagania.

Więcej materiałów dostępnych jest na stronie www.ore.edu.pl oraz www.doskonaleniewsieci.pl

¹ Pilotaż był prowadzony w ramach Działania 3.5 *Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół* (Priorytet III Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki).

² *Raport końcowy. Ewaluacja modernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli – projekt System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół, Poddziałanie 3.3.1 PO Kapitał Ludzki* [online], Coffey International i Ośrodek Ewaluacji, Warszawa 2014 [dostęp: 4 maja 2015]. *Badanie ewaluacyjne „Placówki doskonalenia nauczycieli, poradnie psychologiczno-pedagogiczne i biblioteki pedagogiczne we wspomaganiu rozwoju szkół”* [online], PBS Partner in Business Strategies, Warszawa 2015 [dostęp: 31 maja 2015]. Dostępne w internecie: <http://www.ore.edu.pl/wspieranie>.

1. NA CZYM POLEGA KOMPLEKSOWE WSPOMAGANIE SZKÓŁ?

STRESZCZENIE

Istotą nowego modelu wspomagania jest wpisanie doskonalenia zawodowego nauczycieli w szersze działania, których celem jest rozwój całej szkoły rozumianej jako organizacja ucząca się. U podstaw wprowadzanej zmiany leży przekonanie o dużym znaczeniu ewaluacji pracy szkoły. Dzięki niej może ona skutecznie planować własny rozwój, a także kierować wsparcie tam, gdzie jest ono faktycznie potrzebne.

1.1. NOWE ZADANIA INSTYTUCJI SYSTEMU WSPOMAGANIA

DOSKONALENIE NAUCZYCIELI I JEGO ZNACZENIE

Od kilku lat podejmowane są działania, których celem jest zmodernizowanie systemu oświaty. Dzieje się tak, ponieważ szybko następujące zmiany globalne oraz rozwój gospodarki opartej na wiedzy stawiają nowe wymagania instytucjom powołanym do kształcenia dzieci i młodzieży. Niezwykle ważne staje się, aby zarówno szkoły, przedszkola, jak i placówki doskonalące nauczycieli, ewoluowały w kierunku organizacji uczących się.

Ważnym elementem, który warunkuje otwartość szkoły, jej dążenie do podnoszenia jakości kształcenia, a przez to stawanie się coraz bardziej efektywną, jest sposób zarządzania ludźmi. Badania przeprowadzone w tym obszarze wykazały bowiem, że im wyższy wynik uzyskała szkoła w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, tym lepsze były osiągnięcia uczniów w standardowych testach. Okazało się, że w szkołach, w których przeprowadzono badania, najwięcej wspólnego z wynikami ucznia miały kultura pracy i uczenia się nauczycieli, zdolność szkoły do rozwijania umiejętności i zatrzymania utalentowanych jednostek oraz inne procesy zarządzania zasobami ludzkimi³. Wykazano również, że spośród wszystkich czynników (ekonomicznych, infrastrukturalnych, liczebności klas itp.), które mają wpływ na osiągnięcia i sukcesy edukacyjne uczniów, kluczowe znaczenie ma przygotowanie nauczycieli do pracy.

Idąc dalej, stwierdzono, że kształcenie i doskonalenie nauczycieli jest dla jakości pracy każdej placówki oświatowej, w tym szkoły i przedszkola, dziedziną niezwykle istotną. Ważnym elementem z punktu widzenia wszystkich zainteresowanych (wychowanków, uczniów, nauczycieli, dyrekcji, rodziców) jest kompleksowe wsparcie szkół i przedszkoli, a zwłaszcza rad pedagogicznych w diagnozie oraz poszukiwaniu możliwych sposobów rozwiązania zidentyfikowanych problemów.

Aby wsparcie to było skuteczne, niezbędne jest unowocześnienie dotychczasowego systemu doradztwa i doskonalenia nauczycieli, a co za tym idzie – wprowadzenie zmian. Prace nad stworzeniem bardziej efektywnego systemu wspomagania szkół i przedszkoli prowadzi Ministerstwo Edukacji Narodowej we współpracy z Ośrodkiem Rozwoju Edukacji.

PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA KOMPLEKSOWEGO WSPOMAGANIA SZKÓŁ

W modelu kompleksowego wspomagania szkół zmieniło się podejście do doskonalenia nauczycieli. Ma ono świadczyć pomoc szkole po zidentyfikowaniu jej potrzeb, a nie rozwiązywać problemy w jej zastępstwie (nacisk na autonomię szkoły i demokratyczność we wdrażaniu zmiany). Istotą nowego modelu jest wpisanie doskonalenia nauczycieli w szersze działania, których celem jest rozwój całej szkoły traktowanej jako organizacja ucząca się.

³ L. Bassi, D. McMurrer, *Jak osiągnąć zwrot z inwestycji z pracowników*, „Harvard Business Review Polska” 2008, nr 63.

Zgodnie z rekomendacjami ekspertów⁴ opracowano założenia kompleksowego wspomagan szkół:

1. **Wspomaganie jest adresowane do przedszkola, szkoły i placówki**, nie zaś wyłącznie do poszczególnych osób lub grup, takich jak dyrektor czy nauczyciele, co oznacza, że poprzez doskonalenie nauczycieli, poradnictwo psychologiczno-pedagogiczne oraz system informacji pedagogicznej zapewniany przez biblioteki pedagogiczne, całościowo oddziałuje się na przedszkole, szkołę i placówkę, rozumianych jako złożony, wieloaspektowy system (organizację);
2. **Wspomaganie pomaga szkole w rozwiązywaniu problemów**, a co za tym idzie nie wyręcza jej ani nie narzuca rozwiązań. Oznacza to, że placówki systemu wspomagan muszą uwzględniać podmiotową, autonomiczną rolę szkoły lub placówki. Podstawą wspomagan jest ścisła współpraca przy organizowaniu i realizacji działań wspierających pomiędzy wszystkimi podmiotami zaangażowanymi w proces wspomagan;
3. **Wspomaganie wynika z analizy indywidualnej sytuacji szkoły i odpowiada na jej specyficzne potrzeby**. Punktem wyjścia wszelkich działań adresowanych do nauczycieli danej szkoły powinna być rzetelna, angażująca społeczność szkolną, diagnoza potrzeb przeprowadzana przez dyrektora przedszkola, szkoły bądź placówki;
4. **Wspomaganie jest procesem**, czyli odchodzeniem od pojedynczych, incydentalnych form pomocy, na rzecz długofalowych działań, które polegają na wspieraniu szkoły w diagnozie potrzeb, planowaniu działań, wprowadzaniu zmiany, aż po wspólną ocenę efektów i opracowywaniu wniosków do dalszej pracy.
5. Ponadto w procesie wspomagan powinno się **uwzględniać efekty kształcenia**, w szczególności wyniki ewaluacji zewnętrznej i wewnętrznej szkoły lub placówki oraz wyniki sprawdzianu i egzaminów zewnętrznych, a także dostosowywać działania do kierunków polityki oświatowej państwa i wprowadzanych zmian w systemie oświaty.

Klamrą, która spina wytyczne nowego systemu wspomagan, jest zalecenie wykorzystania w procesie doskonalenia nauczycieli potencjału różnych instytucji – placówek doskonalenia nauczycieli, poradni psychologiczno-pedagogicznych oraz bibliotek pedagogicznych. Aby model ten przyniósł szkole wymierne rezultaty, konieczna jest współpraca dyrekcji, nauczycieli, instytucji wspomagan, ekspertów zewnętrznych, a także rodziców, uczniów.

PODSTAWA PRAWNA DOSKONALENIA NAUCZYCIELI

Podstawę prawną doskonalenia nauczycieli stanowią: ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz.U. z 2004 r. nr 256, poz. 2572, z późn. zm.), ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (Dz.U. z 2014 r. poz. 191), ustawa z dnia 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego (Dz.U. z 2010 r. nr 80, poz. 526, z późn. zm.) oraz przepisy wykonawcze do wymienionych ustaw. Określają one sposób funkcjonowania jednostek zajmujących się wspieraniem pracy szkoły i nauczycieli oraz sposoby ich finansowania.

W ostatnich latach znowelizowane zostały rozporządzenia w sprawie zasad działania placówek doskonalenia nauczycieli, poradni psychologiczno-pedagogicznych oraz bibliotek pedagogicznych. Ich celem było dostosowanie obowiązkowych zadań do rzeczywistych potrzeb szkół, jak również zmodyfikowanie stosowanych form pracy zgodnie z założeniami kompleksowego wspomagan szkół.



AKTY PRAWNE

- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 1 lutego 2013 r. w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych poradni psychologiczno-pedagogicznych, w tym publicznych poradni specjalistycznych (Dz.U. z 2013 r. poz. 199).
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 28 lutego 2013 r. w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych bibliotek pedagogicznych (Dz.U. z 2013 r. poz. 369).
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 19 listopada 2009 w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli (Dz. U. nr 200 poz. 1537 z późn. zm.).

⁴ Raport. Wzmocnienie wspierania rozwoju szkół ze szczególnym uwzględnieniem roli doskonalenia nauczycieli i doradztwa metodycznego, Ministerstwo Edukacji Narodowej, Warszawa 2010.



Najważniejszą zmianą w wyżej wymienionych rozporządzeniach jest wpisanie wspomaganie przedszkoli, szkół i placówek do zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych:

- **wspomaganie przedszkoli, szkół i placówek polega na zaplanowaniu i przeprowadzeniu działań mających na celu poprawę jakości pracy przedszkola, szkoły lub placówki w zakresie:**
 - wynikającym z kierunków realizacji przez kuratorów oświaty polityki oświatowej państwa, ustalanych przez ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania;
 - wymagań stawianych wobec przedszkoli, szkół i placówek, których wypełnianie jest badane przez organy sprawujące nadzór pedagogiczny w procesie ewaluacji zewnętrznej;
 - realizacji podstaw programowych;
 - rozpoznawania potrzeb dzieci i młodzieży oraz indywidualizacji procesu nauczania i wychowania;
 - analizy wyników i wniosków z nadzoru pedagogicznego oraz wyników sprawdzianu i egzaminów;
 - potrzeb zdiagnozowanych na podstawie analizy wyników i wniosków z nadzoru pedagogicznego oraz wyników sprawdzianu i egzaminów;
 - innych potrzeb wskazanych przez przedszkole, szkołę lub placówkę.
- **wspomaganie przedszkoli, szkół i placówek obejmuje:**
 - pomoc w diagnozowaniu potrzeb przedszkola, szkoły lub placówki;
 - ustalenie sposobów działania prowadzących do zaspokojenia potrzeb przedszkola, szkoły lub placówki;
 - zaplanowanie form wspomaganie i ich realizację;
 - wspólną ocenę efektów i opracowanie wniosków z realizacji zaplanowanych form wspomaganie.
- **wspomaganie przedszkoli, szkół i placówek to także:**
 - organizowanie i prowadzenie sieci współpracy i samokształcenia dla nauczycieli (oraz dyrektorów szkół – w przypadku PDN), którzy w zorganizowany sposób współpracują ze sobą w celu doskonalenia swojej pracy, w szczególności przez wymianę doświadczeń.

Przepisy zostały tak zaprojektowane, aby od momentu wejścia w życie mogły umożliwić ww. jednostkom realizację wspomaganie szkół, z zastrzeżeniem, że obowiązek obowiązek ten wchodzi w życie dopiero 1 stycznia 2016 roku. Do tego czasu placówki doskonalenia nauczycieli, poradnie psychologiczno-pedagogiczne i biblioteki pedagogiczne mają być w pełni gotowe do wykonywania nowych zadań w zakresie wspomaganie pracy szkoły, w tym do tworzenia sieci współpracy i samokształcenia dla nauczycieli i dyrektorów szkół.

1.2. WYMAGANIA PAŃSTWA WOBEC SZKÓŁ I PLACÓWEK

Wymagania stawiane szkołom i placówkom oświatowym przez państwo wpisują się w szerszy kontekst reformowania edukacji: podnoszenia jakości pracy szkół oraz wspomaganie ich w rozwoju. To one bowiem definiują nową jakość i wyznaczają kierunek, w którym powinny zmierzać szkoły. „Wymagania należy traktować jako wyzwania, których realizacja służy rozwojowi społeczeństwa wiedzy, pomaga promować ideę uczenia się przez całe życie, zachęca do współpracy i naukowego podejścia do rozwiązywania problemów. Wymagania zachęcają do nowoczesnego spojrzenia na edukację jako na proces decydujący o kapitale ludzkim i wskazują prorozwojowe zadania cywilizacyjne. To nie są biurokratyczne zalecenia, to bardzo oszczędnie zdefiniowane zalecane kierunki działań szkoły. Bardzo istotne jest zrozumienie, że proponowane wymagania wobec szkół i placówek to nie zestaw przekonań na temat tego, jak one powinny funkcjonować, ale raczej standardy, do których spełnienia powinny dążyć instytucje edukacyjne, aby umożliwić sukces każdemu uczącemu się. Szkoły i placówki powinny działać w celu spełnienia tych wymagań, ale zgodnie ze swoimi możliwościami i uwarunkowaniami. To pracownicy tych instytucji powinni dobierać metody i sposoby działania tak, aby umożliwiały one osiągnięcie stanu opisywanego przez wymagania, ale również uwzględniały specyfikę danej szkoły lub placówki oświatowej”⁵.

⁵ G. Mazurkiewicz, *Po co szkołom ewaluacja? w: Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym. Autonomia*, red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.



AKTY PRAWNE

O wymaganiach państwa wobec szkół mówi Ustawa z dnia 7 września 1991 roku o systemie oświaty (Dz.U. z 2004 r. nr 256, poz. 2572, z późn. zm.):

Art. 21a. 1. Szkoły i placówki podejmują niezbędne działania w celu tworzenia optymalnych warunków realizacji działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej, zapewnienia każdemu uczniowi warunków niezbędnych do jego rozwoju, podnoszenia jakości pracy szkoły lub placówki i jej rozwoju organizacyjnego.

2. Działania, o których mowa w ust. 1, dotyczą:

- 1) efektów w zakresie kształcenia, wychowania i opieki oraz realizacji celów i zadań statutowych;
- 2) organizacji procesów kształcenia, wychowania i opieki;
- 3) tworzenia warunków do rozwoju i aktywności uczniów;
- 4) współpracy z rodzicami i środowiskiem lokalnym;
- 5) zarządzania szkołą lub placówką.

3. Minister właściwy do spraw oświaty i wychowania określi, w drodze rozporządzenia, wymagania wobec szkół i placówek, dotyczące realizacji niezbędnych działań, o których mowa w ust. 1, pozwalające na badanie jakości ich pracy – w odniesieniu do różnych typów szkół i rodzajów placówek, z uwzględnieniem charakterystyk spełniania wymagań na poziomie:

- 1) podstawowym – świadczącym o prawidłowym przebiegu procesów kształcenia, wychowania i opieki, umożliwieniu każdemu uczniowi rozwoju na miarę jego indywidualnych możliwości, podejmowaniu przez szkołę lub placówkę działań podnoszących jakość jej pracy, angażowaniu uczniów, rodziców i nauczycieli w działania szkoły lub placówki, a także współpracy ze środowiskiem lokalnym;
- 2) wysokim – świadczącym o wysokiej skuteczności działań, o których mowa w pkt 1, wyrażanej w szczególności efektami kształcenia i wychowania, pozytywnymi opiniami uczniów, rodziców i nauczycieli dotyczącymi adekwatności procesu kształcenia i wychowania do potrzeb i możliwości uczniów oraz doskonaleniem jakości pracy szkoły lub placówki prowadzącym do ich rozwoju i uspołecznienia poprzez angażowanie społeczności szkolnej i środowiska lokalnego⁶.

Wymagania te nie są stałe, ulegają modyfikacjom, w zależności od potrzeb i priorytetów prowadzonej polityki oświatowej. Obowiązujące dziś przepisy prawa oświatowego⁷ formułują 12 wymagań wobec przedszkoli, szkół, placówek kształcenia ustawicznego, placówek kształcenia praktycznego oraz ośrodków dokształcania i doskonalenia zawodowego:

Wymaganie 1.	<i>Szkoła lub placówka realizuje koncepcję pracy ukierunkowaną na rozwój uczniów.</i>
Wymaganie 2.	<i>Procesy edukacyjne są zorganizowane w sposób sprzyjający uczeniu się.</i>
Wymaganie 3.	<i>Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności określone w podstawie programowej.</i>
Wymaganie 4.	<i>Uczniowie są aktywni.</i>
Wymaganie 5.	<i>Kształtowane są postawy i respektowane normy społeczne.</i>
Wymaganie 6.	<i>Szkoła lub placówka wspomaga rozwój uczniów, z uwzględnieniem ich indywidualnej sytuacji.</i>
Wymaganie 7.	<i>Nauczyciele współpracują w planowaniu i realizowaniu procesów edukacyjnych.</i>

⁶ Ustawa o systemie oświaty z dnia 7 września 1991 r. (Dz. U. 1991 nr 95, poz. 425 z późn. zm).

⁷ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 6 sierpnia 2015 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek (Dz. U. 2015, poz. 1214).

Wymaganie 8.	<i>Promowana jest wartość edukacji.</i>
Wymaganie 9.	<i>Rodzice są partnerami szkoły lub placówki⁸.</i>
Wymaganie 10.	<i>Wykorzystywane są zasoby szkoły lub placówki oraz środowiska lokalnego na rzecz wzajemnego rozwoju.</i>
Wymaganie 11.	<i>Szkoła lub placówka, organizując procesy edukacyjne, uwzględnia wnioski z analizy wyników sprawdzianu, egzaminu gimnazjalnego, egzaminu maturalnego, egzaminu potwierdzającego kwalifikacje zawodowe i egzaminu potwierdzającego kwalifikacje w zawodzie oraz innych badań zewnętrznych i wewnętrznych.</i>
Wymaganie 12.	<i>Zarządzanie szkołą lub placówką służy jej rozwojowi.</i>

EWALUACJA ZEWNĘTRZNA

W wyniku ewaluacji zewnętrznej, będącej formą nadzoru pedagogicznego, szkoły otrzymują informacje o stopniu spełniania wymagań. To dzięki nim mogą podejmować samodzielne decyzje dotyczące rozwoju. Refleksja całej społeczności szkolnej nad wnioskami z ewaluacji jest impulsem do wprowadzania zmian i służy planowaniu działań z udziałem zewnętrznego wspomaganie⁹.



AKTY PRAWNE

O ewaluacji zewnętrznej mówi Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 sierpnia 2015 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz.U. 2015 poz. 1270):

Ewaluacja zewnętrzna jest przeprowadzana w zakresie wymagań określonych w rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej z dnia 6 sierpnia 2015 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek.

Ewaluacja zewnętrzna obejmuje:

- 1) zbieranie i analizowanie informacji o działaniach szkoły lub placówki w zakresie badanych wymagań;
- 2) opis działań szkoły lub placówki w zakresie badanych wymagań;
- 3) ustalenie czy szkoła lub placówka spełnia badane wymagania;
- 4) przygotowanie raportu z ewaluacji, o którym mowa w § 12 ust. 2.

Szkoła lub placówka spełnia wymagania określone w przepisach wydanych na podstawie art. 21 a ust. 3 ustawy, jeżeli realizuje każde z badanych wymagań co najmniej na poziomie podstawowym.

EWALUACJA WEWNĘTRZNA

Szczególną rolę w kształtowaniu jakości pracy nauczycieli i rozwoju placówek pełni ewaluacja wewnętrzna¹⁰. Osobą odpowiedzialną za nadzór pedagogiczny oraz organizację procesu ewaluacji jest dyrektor szkoły. Planując ewaluację wewnętrzną musi się on opierać na rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej w sprawie nadzoru pedagogicznego. Zgodnie z przepisami posiada szereg uprawnień, a najważniejszym z nich jest prawo decydowania o wyborze przedmiotu ewaluacji, sposobu jej przeprowadzania i uczestniczących w niej osobach; deleguje też określone zadania nauczycielom. Dyrektor szkoły organizuje cały proces, a następnie w oparciu o wyniki badań, podejmuje działania mające na celu rozwój szkoły. „Jest to doskonała sposobność, aby ewaluację wewnętrzną w szkole prowadzić w sposób umożliwiający pozyskanie użytecznych informacji oraz wykorzystać ją w doskonaleniu pracy placówki w obszarach, które takiej poprawy rzeczywiście wyma-

⁸ Nie dotyczy szkół dla dorosłych, placówek kształcenia praktycznego i placówek kształcenia ustawicznego.

⁹ *Szkoła wobec wymagań państwa. Poradnik dla nauczycieli i dyrektorów* pod red. A. Goćłowskiej, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015.

¹⁰ *Różne drogi do ewaluacji – poradnik dla dyrektorów szkół i placówek* pod red. A. Borek i E. Kowalczyk-Rumak, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015.

gają¹¹. Dlatego rekomendowane jest, aby proces wspomaganie i ewaluacja wewnętrzna wzajemnie się przenikały. Korelacja ewaluacji wewnętrznej z ewaluacją procesu wspomaganie zakłada częściową lub całkowitą integrację przedmiotu badań. Tylko w taki sposób szkoła może uzyskać ważne informacje o obszarze pracy szkoły, który został objęty procesem wspomaganie.

Więcej informacji o wymaganiach państwa i nowych zasadach nadzoru pedagogicznego: www.npseo.pl

1.3. MODEL KOMPLEKSOWEGO WSPOMAGANIA PRACY SZKÓŁ

Model kompleksowego wspomaganie pracy szkół i doskonalenia nauczycieli obejmuje diagnozę pracy i potrzeb szkoły, planowanie działań rozwojowych, wdrażanie zmian i ocenę efektów. Działania prowadzone są przez dyrektora szkoły i radę pedagogiczną z pomocą zewnętrznego specjalisty. Po pilotażu, który został przeprowadzony w ramach projektów realizowanych przez samorządy powiatowe¹², oraz w wyniku badań ewaluacyjnych dokonano oceny założeń nowego systemu, a także rozwiązań praktycznych stosowanych w szkołach.

PILOTAŻ NOWEGO SYSTEMU DOSKONALENIA NAUCZYCIELI

Wspomaganie szkół w projektach pilotażowych było prowadzone w oparciu o roczny plan wspomaganie (RPW). Plan ten został przygotowany na podstawie analizy potrzeb szkoły, dokonanej przez radę pedagogiczną we współpracy z zewnętrznym specjalistą (SORE). Przy jego tworzeniu wykorzystano także ramowe oferty doskonalenia opracowane przez Ośrodek Rozwoju Edukacji. W każdej szkole zgodnie z planem realizowano różnorodne formy doskonalenia nauczycieli, jak również wdrażano zdobytą na szkoleniach wiedzę, umiejętności oraz wypracowane rozwiązania do praktyki szkolnej. W działania te zaangażowani byli również eksperci, którzy odpowiadali za prowadzenie szkoleń, warsztatów i konsultacji w zakresie tematycznym określonym przez nauczycieli. Ostatnim etapem procesu wspomaganie było podsumowanie prowadzonych działań i ocena ich efektywności. W niektórych szkołach ewaluacja procesu wspomaganie została przeprowadzona w ramach ewaluacji wewnętrznej pracy szkoły.

Dopełnieniem i rozszerzeniem rocznego planu wspomaganie były organizowane w powiecie sieci współpracy i samokształcenia, skupiające nauczycieli i dyrektorów z różnych szkół. Sieci są formą doskonalenia, która umożliwia uczestnikom wymianę doświadczeń, analizę dobrych praktyk oraz inicjowanie nowych działań. Dzięki regularnym spotkaniom oraz wykorzystując nowoczesne technologie uczestnicy rozwijali wiedzę, umiejętności i wspólnie wypracowywali nowe rozwiązania. Osobą, która odpowiadała za organizację pracy każdej sieci, aranżowała i moderowała spotkania oraz czuwała nad realizacją przyjętych celów, był koordynator sieci.

Do nowych zadań placówek doskonalenia nauczycieli, poradni psychologiczno-pedagogicznych oraz bibliotek pedagogicznych należy wspomaganie szkół oraz prowadzenie sieci współpracy i samokształcenia zgodnie z modelem testowanym w pilotażu. Podstawową zasadą wspomaganie szkół jest bowiem konieczność dostosowania działań do potrzeb szkoły i ich realizacja w ujęciu procesowym. Pracownicy tych instytucji mogą korzystać z narzędzi (np. ofert doskonalenia lub planów działania sieci współpracy i samokształcenia, platformy internetowej www.doskonaleniawsieci.pl) udostępnionych przez Ośrodek Rozwoju Edukacji. Mogą również prowadzić działania z wykorzystaniem własnych metod i narzędzi.

¹¹ B. Ciężka, *Planowanie ewaluacji wewnętrznej w szkole (placówce) wraz z przykładami projektów ewaluacji* [online], 29 grudnia 2010 [dostęp: 2 stycznia 2015]. Dostępny w internecie: <http://www.npseo.pl/data/documents/2/196/196.pdf>.

¹² Zob. przyp. 1.



Roczny plan wspomagania (RPW) – plan realizowany w szkole objętej wspomaganiami. Dotyczy całego procesu: od diagnozy potrzeb, poprzez planowanie i realizację konkretnych działań (np. warsztaty, szkolenia, konsultacje), pomoc nauczycielom we wprowadzaniu zmiany, aż po ewaluację podjętych działań.

Szkolny organizator rozwoju edukacji (SORE) – zewnętrzny specjalista zaangażowany w realizację projektu pilotażowego, współpracujący bezpośrednio ze szkołą lub przedszkolem przy realizacji rocznego planu wspomagania. Jego zadania to: pomoc w diagnozie potrzeb szkoły oraz dostosowanie oferty doskonalenia do zdiagnozowanych potrzeb, a następnie pomoc w zbudowaniu RPW. Ponadto SORE zajmował się organizowaniem szkoleń (warsztaty, konsultacje, wykłady), udzielał pomocy nauczycielom we wdrażaniu nowych umiejętności, przygotował sprawozdania z realizacji działań. Miał pod opieką do kilkunastu placówek, z którymi utrzymywał bieżący kontakt.

Sieci współpracy i samokształcenia – forma pracy oparta na współpracy i samokształceniu nauczycieli umożliwiająca wymianę doświadczeń oraz wspólne rozwiązywanie problemów. Uczestnicy sieci brali udział w spotkaniach, na które czasem byli zapraszani eksperci – posiadający wiedzę w określonym temacie. W celu utrzymywania bieżących kontaktów oraz gromadzenia zasobów utworzona została platforma www.doskonaleniensieci.pl.

Koordinator sieci – osoba, która moderowała prace sieci. Jego zadaniem było przygotowanie planu działania sieci współpracy i samokształcenia zgodnego z potrzebami zgłoszonymi przez uczestników, organizacja spotkań (przygotowanie i prowadzenie, zapraszanie ekspertów z określonych dziedzin), moderowanie forum dyskusyjnego, zamieszczanie na platformie internetowej materiałów samokształceniowych i innych zasobów edukacyjnych łączących się z tematyką sieci.

WNIOSKI Z PILOTAŻU NOWEGO SYSTEMU DOSKONALENIA NAUCZYCIELI¹³

Jak pokazują wyniki ewaluacji, model kompleksowego wspomagania pracy szkoły został oceniony pozytywnie przez osoby zaangażowane w realizację projektów pilotażowych, a także dyrektorów i nauczycieli. Okazało się, że faktycznie pozwala on uruchomić proces zmiany w polskiej szkole, angażuje dużą część grona pedagogicznego, może więc przynieść pozytywne efekty w postaci lepszej pracy szkoły i lepszych wyników uczniów.

Nowy model opiera się na założeniu, że szkoła jest samodzielnym podmiotem, więc doskonalenie nauczycieli powinno oferować wsparcie, a nie zastępować szkoły w realizacji zadań. To założenie okazało się w praktyce bardzo ważne. Część szkół odnosiła się na początku nieufnie i z dużą ostrożnością, traktując to jako kolejną zmianę, która utrudni, a nie ułatwi im pracę. Zmienili swe zdanie, gdy okazywało się, że proponowane wsparcie nie narzuca szkołom sposobu działania, lecz raczej oferuje dodatkową, bezpłatną i wysokiej jakości pomoc w rozwiązywaniu ich problemów.

Przyjęty model umożliwił dopasowanie wsparcia do potrzeb szkoły. Oferty doskonalenia przygotowane przez ORE miały charakter ramowy i można je było nasycić bardzo różnymi treściami, w zależności od specyfiki szkoły. Jedną z istotnych cech, nieobecnych w dotychczasowym systemie doskonalenia, była koncentracja na jednym, wybranym obszarze pracy szkoły i planowanie rozwoju w tym obszarze w dłuższej perspektywie. Pozwoliło to na skumulowanie zasobów oraz zwiększyło szanse na uzyskanie realnej zmiany. Wydłużyła się też perspektywa patrzenia na proces zmian z krótko- do średnioterminowej.

Znaczący wpływ na przebieg całego procesu miał szkolny organizator rozwoju edukacji (SORE). Był jednym z organizatorów procesu, ale także służył pomocą w diagnozowaniu jej problemów, planowaniu i wdrożeniu wsparcia. Warunkiem powodzenia we wszystkich tych działaniach okazała się być atmosfera wzajemnego zaufania między zewnętrznym specjalistą a pracownikami szkoły, szczególnie jego dyrektorem. To dzięki niej szkoły mogły się otworzyć na współpracę i pomoc. Z obserwacji dyrektorów wynika, że bez tego typu pomocy nie byłoby możliwe przeprowadzenie wielu pozytywnych zmian w szkołach.

Ograniczeniem wpływającym na szybkość wdrożenia nowego modelu była wielkość szkoły. W małych szkołach działał on bardzo dobrze, gdyż cała rada mogła zaangażować się zarówno w diagnozę, jak i przygoto-

¹³ Raport końcowy. Ewaluacja modernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli – projekt System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganii szkół, Poddziałanie 3.3.1 PO Kapitał Ludzki [online], Coffey International i Ośrodek Ewaluacji, Warszawa 2014 [dostęp: 4 maja 2015]. Dostępny w internecie: www.ore.edu.pl/wspieranie.

wanie planu wspomaganie i w realizację działań. Model ten stosunkowo dobrze sprawdził się też w szkołach, w których rada pedagogiczna liczyła do 50 osób. Okazało się, że w większych szkołach, z radami liczącymi ponad 80 osób, wymaga innej organizacji pracy.

Raporty z ewaluacji modernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli są dostępne na stronie:
www.doskonaleniewsieci.pl/Url/raporty

ETAPY PROCESU WSPOMAGANIA SZKÓŁ

Etap I. Diagnoza

Diagnoza jest pierwszym etapem procesu wspomaganie. Specjalista ds. wspomaganie we współpracy z dyrektorem i nauczycielami analizuje szczegółowo potrzeby danej placówki. Bardzo pomocne w tym są informacje pochodzące z dokumentacji szkoły/ przedszkola, w szczególności wyniki ewaluacji wewnętrznej, raport z ewaluacji zewnętrznej oraz wyniki egzaminów zewnętrznych. Rezultatem przeprowadzenia diagnozy jest wybór obszaru oraz działań, które będą realizowane w szkole czy przedszkolu, a także określenie zasad współpracy.

Etap II. Planowanie procesu wspomaganie

Kolejnym etapem jest planowanie działań, które służą podniesieniu jakości pracy szkoły – form doskonalenia zawodowego nauczycieli oraz wdrażania nabytych przez nich umiejętności i wypracowanych rozwiązań do praktyki szkolnej. Dobrze przygotowany plan jest elementem całego procesu wspomaganie, gdyż pozwala na efektywne wprowadzanie zmian w obszarach wynikających z diagnozy pracy szkoły; określa cele, formy i sposoby oraz czas działania.

Etap III. Realizacja działań

Istotnym etapem całego procesu jest realizacja działań zaplanowanych w ramach wspomaganie pracy szkoły, form doskonalenia oraz wdrażania nowych rozwiązań. Dzięki temu dokonuje się najważniejsza zmiana – nauczyciele nabywają wiedzę i umiejętności oraz wypracowują nowe rozwiązania i stosują je w praktyce szkolnej.

Bez trafnego rozpoznania potrzeb rozwojowych i właściwego harmonogramu trudno oczekiwać rytmicznej i efektywnej realizacji działań. Za organizację tego etapu odpowiedzialny jest specjalista ds. wspomaganie, który, w miarę potrzeb i możliwości szkoły, może pozyskiwać do współpracy ekspertów zewnętrznych.

Optymalne efekty można osiągnąć wówczas, gdy stworzy się nauczycielom okazję do regularnej wymiany doświadczeń i rozmów na temat rozwiązań, które stosują w praktyce. Jest dobrze, jeśli w tych rozmowach towarzyszy im konsultant, moderator spotkań. Warto z tego względu przewidzieć w planie działania cykliczne, konsultacje indywidualne i/lub grupowe ze specjalistą ds. wspomaganie. W czasie indywidualnych spotkań nauczyciele mogą przedyskutować swoje wątpliwości, omówić problemy czy też przedstawić nowe rozwiązania. Natomiast konsultacje grupowe służą dodatkowo wymianie doświadczeń i spostrzeżeń, poszukiwaniu wspólnych, nowych rozwiązań, omówieniu bieżących problemów związanych z wdrażaniem zmian.

Dyrektor szkoły podczas realizacji procesu wspomaganie staje wobec nowych wyzwań. Może się zdarzyć, że zaplanowane działania w zetknięciu ze szkolną rzeczywistością okażą się zbyt trudne do wprowadzenia. Dyrektor będzie potrzebował indywidualnego wsparcia, aby poradzić sobie z nowymi okolicznościami (np. promocja zmiany, radzenie sobie z oporem, zniechęceniem, rozwiązywanie pojawiających się problemów itp.). Specjalista ds. wspomaganie może pełnić w takiej sytuacji rolę coacha, który wspiera dyrektora w podejmowaniu decyzji.

SUGEROWANE FORMY DOSKONALENIA NAUCZYCIELI:

- a) warsztaty dla nauczycieli, rozumiane jako wszystkie aktywne metody szkoleniowe, angażujące uczestników w różnego rodzaju ćwiczenia, gry, symulacje lub inne działania, mające na celu nabywanie wiedzy, doskonalenie umiejętności oraz kształtowanie postaw uczestników. Grupa warsztatowa powinna liczyć nie więcej niż 20 uczestników;
- b) inne formy spotkań grupowych (konsultacje grupowe, superwizje, spotkania grup roboczych), rozumiane jako każde spotkanie zespołu nauczycieli, które ma na celu zwiększenie kompetencji uczestników w zakresie tematyki objętej wspomaganie.

Etap IV. Ewaluacja i przygotowanie sprawozdania z rocznego planu wspomagania

Jest rekomendowane, aby szkoła prowadziła ewaluację procesu wspomagania w korelacji z ewaluacją wewnętrzną. Integracji obu ewaluacji może pomóc przeprowadzenie badań w nurcie „badania w działaniu”. Model ten obejmuje dwa rodzaje badań: badania diagnostyczne i ewaluacyjne. Zarówno diagnoza, jak i ewaluacja, są w tym przypadku częścią procesu podejmowania decyzji zmierzających do podnoszenia jakości pracy szkoły. W wyniku diagnozy następuje rozpoznanie jakiejś sytuacji w celu zdobycia informacji oraz przygotowanie do działań. Jest próbą szukania odpowiedzi na pytania: jak jest? dlaczego tak jest? Ewaluacja zaś poprzez systematyczne, jawne zbieranie oraz analizowanie informacji o działaniu w odniesieniu do znanych celów, kryteriów i wartości, wydaje opinię¹⁴. Połączona z diagnozą pozwoli na pełniejsze usystematyzowanie działań związanych ze wspomaganie pracy szkoły i jej rozwojem.

ZADANIA ZEWNĘTRZNEGO SPECJALISTY DS. WSPOMAGANIA

Głównym zadaniem, jakie stoi przed osobą odpowiedzialną za wspomaganie, jest inicjowanie, wdrażanie i monitorowanie procesu wspomaganie rozwoju szkoły w określonym obszarze jej pracy. To ważny proces, gdyż służy wprowadzeniu zmian, które mogą się przyczynić do poprawy jakości działania szkoły i doskonalenia kompetencji nauczycieli. Zewnętrzny specjalista powinien więc wspierać szkołę i dyrektora, towarzyszyć im i służyć pomocą. Utrzymanie stałego kontaktu z dyrektorem i pracownikami zaangażowanymi w realizację planu wspomaganie pomoże mu budować dobrą relację ze szkołą.

Mimo że specjalista ds. wspomaganie jest bliskim współpracownikiem szkoły, to nadal jest osobą z zewnątrz i nie zdoła jej poznać w krótkim czasie w takim stopniu jak dyrektor czy pracujący w szkole nauczyciele. To do nich powinno należeć więc ostatecznie przeprowadzenie autodiagnozy, a następnie określenie priorytetów rozwoju szkoły oraz sformułowanie oczekiwań. Osoba odpowiedzialna za wspomaganie szkoły musi wiedzieć, jak połączyć różne funkcje: koordynatora, moderatora, facylitatora i coacha. Powinna także angażować się w organizowanie działań, które mają na celu diagnozę potrzeb rozwojowych, dostarczać m.in. odpowiednich narzędzi, pomagać w zbieraniu i interpretacji danych na temat sytuacji w szkole, badać potrzeby i problemy różnych grup. W swojej pracy może opierać się przede wszystkim na informacjach przekazanych przez dyrektora oraz polegać na wiedzy nauczycieli. Pogłębionej diagnozie pracy szkoły może służyć warsztat diagnostyczno-rozwojowy, w którym będą uczestniczyć wszyscy nauczyciele (w przypadku mało licznej rady pedagogicznej) lub powołany w tym celu zespół nauczycieli. W rezultacie określony zostanie obszar do rozwoju, wizja zmiany oraz kierunki działań.

Nowoczesny system wspomaganie zakłada, że działania zewnętrznego specjalisty ds. wspomaganie nie mają charakteru kontroli, ani oceny. Jego rola różni się od roli nadzoru pedagogicznego, może być jednak jego konsekwencją bądź uzupełnieniem. Wnioski z ewaluacji wewnętrznej (lub zewnętrznej) prowadzonej w szkole są punktem wyjścia do badań, których wynikiem będzie diagnoza pracy szkoły. Pozwoli to ustalić priorytety na przyszłość, na rok lub dłużej. Osoba zewnętrznego specjalisty, a zwłaszcza jego postawa otwartości i dialogu, jest kluczowa dla powodzenia działań podejmowanych w szkołach. Równie ważna jest atmosfera poczucia bezpieczeństwa, umożliwiająca dialog, bez obaw o konsekwencje, że zostaną ujawnione poufne informacje.

Innym kluczowym czynnikiem, który może przyczynić się do sukcesu, jest postawa dyrektora szkoły. To on w dużej mierze decyduje o tym, czy pracownicy szkoły zaangażują się w działania i w nadchodzących zmianach wykorzystają szansę zarówno na rozwój osobisty, jak i całej placówki.

PROFIL SPECJALISTY DS. WSPOMAGANIA

Prezentowana koncepcja została przygotowana pod kątem uwypuklenia roli osób zaangażowanych w realizację projektów pilotażowych nowego systemu doskonalenia nauczycieli. Opisany został pożądany profil kompetencyjny szkolnych organizatorów rozwoju edukacji, którzy bezpośrednio współpracowali ze szkołami w celu przygotowania, organizacji oraz realizacji rocznego planu wspomaganie. Profil ten może służyć placówkom doskonalenia nauczycieli, poradniom psychologiczno-pedagogicznym oraz bibliotekom pedagogicznym w zarządzaniu kompetencjami pracowników przy realizacji nowych zadań, a także pomóc w wytyczeniu kierunku własnego rozwoju zawodowego wobec obowiązku wspomaganie szkół.

¹⁴ K. Aspiwall i in. *Co to jest ewaluacja? w: Ewaluacja w szkole. Wybór tekstów*, red. H. Mizerek przy współpracy Aldony Hildenbrandt, Olsztyn 1997.

Tabela 1. Podstawowy profil kompetencyjny pracownika odpowiedzialnego za wspomaganie szkoły

Grupa kompetencji	Wiedza	Umiejętności
kompetencje osobiste i inter-personalne	<ul style="list-style-type: none"> rozumienie własnej roli zawodowej i jej granic; świadomość własnych mocnych i słabych stron w komunikacji i budowaniu relacji. 	<ul style="list-style-type: none"> autoprezentacja adekwatna do roli; efektywna komunikacja; organizacja własnej pracy; budowanie warunków współpracy; rozwiązywanie problemów i radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych; posługiwanie się technologiami informatycznymi i komunikacyjnymi.
moderowanie zespołowej pracy koncepcyjnej	<ul style="list-style-type: none"> zasady prowadzenia efektywnych spotkań i zebrań; warsztatowe metody i narzędzia wspierające zespołową pracę koncepcyjną; rola moderatora podczas dyskusji i pracy warsztatowej; podstawy psychologii społecznej (dynamika małych grup); zasady projektowania prezentacji i wystąpień publicznych. 	<ul style="list-style-type: none"> ustalanie celów dla zespołowej pracy koncepcyjnej; stosowanie warsztatowych metod wspierających zespołową pracę koncepcyjną; kierowanie dyskusją; dopasowanie formy pracy do jej celów i aktualnego stanu zespołu; prowadzenie prezentacji i wystąpień publicznych;
zarządzanie projektami	<ul style="list-style-type: none"> wybrana metodologia zarządzania projektami; narzędzia wspierające planowanie i monitorowanie projektu. 	<ul style="list-style-type: none"> definiowanie zakresu i rezultatów projektu; planowanie zadań w projekcie; planowanie zasobów niezbędnych do realizacji projektu; zarządzanie czasem projektu; monitorowanie przebiegu projektu; dokumentowanie rezultatów projektu.
wspieranie rozwoju szkoły	<ul style="list-style-type: none"> struktura, cele i zadania instytucji oświatowych; założenia reformy systemu oświaty; struktura, cele i zadania systemu wsparcia oświaty; założenia zmodernizowanego systemu wsparcia; rozumienie lokalnej, samorządowej polityki oświatowej; podstawy socjologii i psychologii organizacji (znajomość podstawowych procesów, struktury, kultury organizacyjnej); rozumienie potrzeb grup interesariuszy w projektach wspierania rozwoju szkoły. 	<ul style="list-style-type: none"> definiowanie potrzeb interesariuszy w projektach wspierania rozwoju szkoły; diagnozowanie podstawowych charakterystyk szkoły jako organizacji; planowanie interwencji rozwojowych i prognozowanie ich wpływu na szkołę jako organizację; tworzenie warunków sprzyjających uczeniu się organizacji.
POŻĄDANE POSTAWY		
<ul style="list-style-type: none"> otwartość na uczenie się i informację zwrotną; zaangażowanie: gotowość do wypracowywania rozwiązań o wysokiej jakości; realistyczny optymizm: gotowość do traktowania szkoły jako organizacji uczącej się, refleksyjna otwartość na zmiany. 		

Źródło: Nowe formy doskonalenia nauczycieli pod red. D. Czerwonki, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2013.

Przedstawiony poniżej profil kompetencyjny prezentuje zakres zadań, jakie zostały przypisane roli zawodowej osoby wspomagającej szkoły oraz związane z nią dodatkowe kompetencje. Efektywna realizacja zadań właściwych dla tej roli zawodowej wymaga zarówno kompetencji z profilu podstawowego, jak i specyficznych dla roli.

Tabela 2. Specyficzny profil kompetencyjny pracownika odpowiedzialnego za wspomaganie szkoły

OGÓLNY ZAKRES DZIAŁAŃ
<p>Pozyskiwanie danych użytecznych w planowaniu rozwoju szkół:</p> <ul style="list-style-type: none">• gromadzenie i integracja istniejącej wiedzy na temat szkoły przygotowującej się do realizacji rocznego planu wspomaganie (w tym wyników ewaluacji prowadzonej przez nadzór pedagogiczny, ewaluacji dotychczas zrealizowanych działań rozwojowych, wiedzy o specyfice regionu itp.);• projektowanie lub dostosowanie narzędzi diagnostycznych (np. kwestionariusze, scenariusze wywiadów) użytecznych w badaniu potrzeb rozwojowych szkoły;• prowadzenie uzupełniających badań mających na celu zgromadzenie dodatkowych informacji o potrzebach rozwojowych szkoły;• formułowanie wniosków i rekomendacji dotyczących potrzeb rozwojowych szkoły. <p>Planowanie projektów rozwojowych (planów wspomaganie) odpowiadających na potrzeby szkoły:</p> <ul style="list-style-type: none">• analizowanie informacji niezbędnych do sformułowania celów rozwojowych (diagnozowanie potrzeb szkoły);• organizowanie i prowadzenie spotkań mających na celu wsparcie szkoły w formułowaniu celów rozwojowych, w oparciu o zdiagnozowane potrzeby;• przygotowanie we współpracy ze szkołą planu wspomaganie dopasowanego do jej potrzeb. <p>Zarządzanie projektem rozwojowym (planem wspomaganie szkoły):</p> <ul style="list-style-type: none">• planowanie projektu: definiowanie celów i zadań, określanie niezbędnych zasobów, tworzenie harmonogramu;• tworzenie i zarządzanie zespołem projektowym; definiowanie ról członków zespołu (w tym zewnętrznych specjalistów), delegowanie zadań i kontrola ich właściwego wykonania, zapewnianie obiegu informacji;• monitorowanie przebiegu projektu, reagowanie na pojawiające się trudności;• zarządzanie relacją ze szkołą uczestniczącą w projekcie;• budowanie wizerunku projektu;• dokumentowanie przebiegu i rezultatów rocznego planu wspomaganie. <p>Gromadzenie informacji o zasobach użytecznych we wspieraniu rozwoju szkół:</p> <ul style="list-style-type: none">• pozyskiwanie informacji o działających w regionie specjalistach dysponujących kompetencjami użytecznymi dla szkół;• pozyskiwanie informacji o realizowanych w regionie usługach, inicjatywach i przedsięwzięciach użytecznych dla szkół;• pozyskiwanie informacji o infrastrukturze, materiałach edukacyjnych i pomocach dydaktycznych, a także różnego rodzaju źródłach wiedzy użytecznej dla szkół. <p>Ewaluacja prowadzonych projektów (planów wspomaganie szkół):</p> <ul style="list-style-type: none">• definiowanie wskaźników efektywności dla rocznych planów wspomaganie;• planowanie działań ewaluacyjnych oraz wybór i dostosowanie odpowiednich narzędzi;• formułowanie wniosków i rekomendacji dotyczących działań szkoły po zakończeniu realizacji rocznego planu wspomaganie.

Źródło: Nowe formy doskonalenia nauczycieli pod red. D. Czerwonki, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2013.

Tabela 3. Profil roli zawodowej

Grupa kompetencji	Wiedza	Umiejętności
metody badań społecznych	<ul style="list-style-type: none"> podstawy metodologii badań społecznych; zasady konstrukcji narzędzi badawczych w badaniach społecznych; podstawy wnioskowania statystycznego. 	<ul style="list-style-type: none"> prowadzenie wywiadów indywidualnych i grupowych; projektowanie ankiet i kwestionariuszy; stosowanie technik opisu i wnioskowania statystycznego; redagowanie raportów i prezentowanie danych.
zarządzanie relacją ze szkołą	<ul style="list-style-type: none"> uwarunkowania współpracy między organizacjami; zasady prowadzenia negocjacji; specyfika różnych ról zawodowych związanych z wspieraniem rozwoju organizacji. 	<ul style="list-style-type: none"> budowanie długofalowych relacji z instytucją (szkołą); klarowne definiowanie warunków i oczekiwań dotyczących współpracy; prowadzenie negocjacji.
doradztwo dla organizacji	<ul style="list-style-type: none"> metodologia pracy doradczej (założenia, narzędzia, model interwencji); mechanizmy uczenia się organizacji; zarządzanie zmianą (psychologiczne aspekty zmiany, radzenie sobie z oporem wobec zmiany). 	<ul style="list-style-type: none"> dopasowanie narzędzi diagnozy do specyfiki projektu i organizacji; myślenie syntetyczne; integracja cząstkowych danych; planowanie interwencji doradczej (zgodnie z przyjętym modelem); inspirowanie do rozwoju i wprowadzania zmian; tworzenie warunków do dialogu i konstruktywnego rozwiązywania konfliktów.
tworzenie projektu rozwojowego	<ul style="list-style-type: none"> różnorodne formy wspierania rozwoju osób i organizacji (<i>rezultaty, możliwości, ograniczenia, wymagania</i>); podstawy psychologii edukacyjnej, pedagogiki i andragogiki; typowe problemy i wyzwania rozwojowe w funkcjonowaniu szkół. 	<ul style="list-style-type: none"> definiowanie celów rozwojowych na poziomie uczenia się i zmiany organizacyjnej; planowanie działań rozwojowych nawiązujących do wyznaczonych celów.
zarządzanie wiedzą	<ul style="list-style-type: none"> źródła wiedzy o specjalistach, zasobach i inicjatywach użytecznych dla szkół i placówek oświatowych; różnorodne możliwości finansowania działań edukacyjnych. 	<ul style="list-style-type: none"> poszukiwanie, selekcja, analiza informacji; tworzenie i obsługa baz danych.
współpraca ze specjalistami	<ul style="list-style-type: none"> różnorodne formy wspierania rozwoju osób i organizacji (<i>rezultaty, możliwości, ograniczenia, wymagania</i>); przepisy i procedury regulujące zlecenie zadań zewnętrznym ekspertom; podstawy prawa własności intelektualnej. 	<ul style="list-style-type: none"> definiowanie oczekiwań wobec podwykonawców w projektach rozwojowych; ocena jakości ofert usług szkoleniowych i rozwojowych; negocjowanie warunków realizacji usług.
ewaluacja projektów rozwojowych szkół	<ul style="list-style-type: none"> różnorodne źródła danych o funkcjonowaniu szkół i placówek oświatowych; założenia, cele i organizacja nadzoru pedagogicznego; wskaźniki efektywności funkcjonowania szkół i placówek oświatowych. 	<ul style="list-style-type: none"> definiowanie wskaźników efektywności projektu rozwojowego w szkole; udzielanie konstruktywnej informacji zwrotnej.
POŻĄDANE POSTAWY		
<ul style="list-style-type: none"> partnerstwo: gotowość do budowania relacji opartych na równowadze statusu, wzajemnym szacunku i zaufaniu; kreatywność: gotowość do projektowania autorskich rozwiązań uwzględniających specyficzne potrzeby szkoły; otwartość na innych: gotowość do nawiązywania kontaktów i budowania sieci społecznych; szczerłość: gotowość do prezentowania adekwatnej oceny sytuacji wprost, w sposób życzliwy, lecz zapewniający dostęp do pełnej informacji; obiektywizm: gotowość do zachowania dystansu wobec własnych przekonań i preferencji; koncentracja na faktach i racjonalnych uzasadnieniach prezentowanych wniosków. 		

Źródło: Nowe formy doskonalenia nauczycieli pod red. D. Czerwonki, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2013.

ROZWÓJ KOMPETENCJI POTRZEBNYCH DO WSPOMAGANIA PRACY SZKÓŁ

Pracownicy placówek doskonalenia nauczycieli, poradni psychologiczno-pedagogicznych i bibliotek pedagogicznych, którzy będą pełnić wobec szkół rolę zewnętrznych specjalistów, muszą zadać sobie kilka ważnych pytań, które będą towarzyszyć całemu procesowi wspomagania pracy szkoły. Warto je znać, aby móc doskonalić swoje profesjonalne umiejętności oraz realizować nowe i trudne zadania.

- *Czego potrzebuję, przygotowując się do prowadzenia procesu wspomagania w szkołach?*
- *Jakie umiejętności są niezbędne na poziomie podstawowym, a jakie będą kształtowały mistrzowski poziom realizacji podejmowanych przeze mnie zadań?*
- *Czego potrzebuję, aby rozpocząć nowe zadanie wspomagania szkół?*
- *O co muszę zadbać, aby mieć satysfakcję z wykonywanych zadań?*
- *Jakie zasady etyczne powinny mi przyświecać i jakich reguł bezwzględnie powinienem przestrzegać w relacji z nauczycielami?*

Obowiązkiem specjalisty ds. wspomagania szkół jest więc stałe podnoszenie swoich kwalifikacji. Jeśli ktoś pomaga się uczyć innym – dzieciom, młodzieży lub osobom dorosłym, powinien sam odczuwać wewnętrzną potrzebę uczenia się i rozwoju i te cechy pielęgnować w sobie. Ucząc się dla siebie, staje się przykładem dla innych. Z jednej strony powinien zdobywać nową wiedzę, poznawać wyniki badań i nowe metody pracy. Powinien też wiedzieć, jak odróżnić wiedzę sprawdzoną, udokumentowaną badaniami, od hipotez czy niesprawdzonych obserwacji, czy też od poglądów i opinii. Z drugiej strony stale musi doskonalić swoje kompetencje interpersonalne, aby móc jak najlepiej i jak najpełniej tworzyć sytuacje sprzyjające uczeniu się nauczycieli.

Aby specjalista ds. wspomagania mógł w sposób efektywny realizować swoje zadania, potrzebuje odpowiednich warunków do uczenia się, a także bieżącego wsparcia. Jeśli będzie musiał realizować zadanie bez możliwości rozmowy czy przedyskutowania ważnych problemów, to pojawi się w jego działaniu rutyna, która może być czynnikiem hamującym inwencję oraz wdrażanie korzystnych zmian w szkole. Dlatego też tak istotną jest możliwość uczestniczenia w szkoleniach i spotkaniach konsultacyjnych, ale także codzienna praca zespołowa, która daje możliwość wymiany doświadczeń, wspólnego rozwiązywania problemów, czy nawet prowadzenia wzajemnych superwizji.

ETYKA W PRACY SPECJALISTY DS. WSPOMAGANIA

Specjalista rozmawiając z pracownikami szkoły, poznaje różne punkty widzenia, obserwuje, szuka i odnajduje najlepsze rozwiązania, potrafi też dostrzec perspektywę całej szkoły. Dba, aby nauczyciele dokonali zmiany dotychczasowych wzorców działań na bardziej korzystne i aby je skutecznie wprowadzali do swojej praktyki. Kierowanie procesem zmiany i kreowanie środowiska społeczności uczącej się stawia przed nim wymagania – musi być osobą neutralną a zarazem bardzo czytelną, wewnątrznie zintegrowaną, posiadać poczucie pewności siebie oraz mieć wysoki stopień samoświadomości. Specjalista nie przyjmuje racji stron, nie wchodzi w sojusze, nie musi się z nikim zgadzać, nie ocenia i nie tworzy ograniczających projekcji. Etyczny kontekst pracy sprawia, że specjalista ciągle stoi przed wyborem sposobu interwencji, która pozwoliłaby rozwiązać pojawiające się dylematy. W pracy przestrzega zasady poufności, dba o komfort psychiczny, na każdym kroku podkreśla swoją autonomię i odpowiedzialność. Nie podejmuje działań, na których się nie zna, zawsze na pierwszym miejscu stawia rozwój własnych kompetencji, potrzebnych do pracy w obszarze, w którym wspiera szkołę. Specjalista przeprowadza organizację przez zmianę, moderując proces, który jej towarzyszy¹⁵.

Dotychczas nie opracowano kodeksu etycznego specjalisty ds. wspomagania. Zadanie to stoi przed instytucjami odpowiedzialnymi za wspomaganie szkół. Mogą one skorzystać z kodeksów innych grup zawodowych zbliżonych charakterem pracy do specjalisty ds. wspomagania szkół¹⁶.

¹⁵ *Nauczyciel w szkole uczącej się. Informacje o nowym systemie wspomagania* pod red. M. Hajdukiewicz, J. Wysockiej, ORE, Warszawa 2015.

¹⁶ M. Pomianowska, E. Tołwińska-Królikowska, *Etyka w pracy edukatora w: Poradnik edukatora* pod red. M. Owczarz, Centralny Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli, Warszawa 2005.



WARTO ZAPAMIĘTAĆ

GŁÓWNE ZADANIA ZEWNĘTRZNEGO SPECJALISTY DS. WSPOMAGANIA TO:

- pomoc dyrektorowi i radzie pedagogicznej w diagnozowaniu potrzeb szkoły i formułowaniu celów wynikających z rozpoznanych potrzeb;
- wsparcie szkoły w przygotowaniu „szytego na miarę” rocznego planu wspomagania, ściśle odpowiadającego potrzebom szkoły;
- pomoc w definiowaniu zadań osób korzystających ze wspomagania, wsparcie przy zapewnianiu obiegu informacji;
- pozyskanie zewnętrznych ekspertów/specjalistów (jeśli istnieje taka potrzeba);
- monitorowanie przebiegu realizacji planu wspomagania, reagowanie na pojawiające się trudności i wspieranie dyrektora szkoły w podejmowaniu przez nauczycieli rzeczywistych działań, dzięki którym zajdzie w szkole trwała zmiana;
- zarządzanie relacją ze szkołą;
- dokumentowanie przebiegu działań;
- przygotowanie sprawozdania z przebiegu realizacji planu wspomagania.

GŁÓWNE ZADANIA DYREKTORA SZKOŁY TO:

- inicjowanie procesu wspomagania działań rozwojowych szkoły;
- ustalanie sposobów jego organizacji np. przez powoływanie zespołu odpowiedzialnego za przeprowadzenie diagnozy pracy szkoły;
- współpraca ze specjalistą ds. wspomagania;
- motywowanie nauczycieli do aktywnego udziału;
- uczestniczenie w wybranych spotkaniach, konsultacjach i warsztatach;
- monitorowanie przebiegu działań, jak i wdrażanie nowych rozwiązań do praktyki szkolnej;
- upowszechnianie rezultatów procesu wspomagania;
- ocena prowadzonych działań rozwojowych;
- zapewnienie odpowiednich warunków do realizacji działań m.in. udostępnianie zasobów organizacyjno-technicznych placówki.

2. JAK PRZEPROWADZIĆ SZKOŁY PRZEZ ZMIANĘ?

STRESZCZENIE

Koncepcja nowych rozwiązań wywodzi się z teorii organizacji uczących się. Termin ten oznacza organizację zdolną do uczenia się oraz potrafiącą się zaadaptować do zmiennych warunków funkcjonowania. Stan ten osiąga poprzez otwartość na nowe idee i trendy oraz stałe doskonalenie się pracowników.

2.1. SZKOŁA JAKO ORGANIZACJA UCZĄCA SIĘ

Jednym z nadrzędnych założeń nowego systemu doskonalenia jest utożsamienie dobrej szkoły czy dobrego przedszkola z organizacją rozwijającą się, czyli z organizacją uczącą się. Obecnie odchodzi się od postrzegania doskonalenia nauczycieli jako interwencji, reakcji na doraźnie pojawiające się w szkole problemy czy realizacji wymagań stawianych przed nauczycielami zdobywającymi kolejne stopnie awansu. W nowym modelu zwraca się uwagę przede wszystkim na systemowość w procesie rozwoju placówki i związany z tym profesjonalizm jej pracowników. Przyjmuje się, że ważnym elementem rozwoju szkoły i przedszkola jest zespołowe uczenie się nauczycieli. Aby to doskonalenie spełniało swoją rolę, powinno być związane z autentycznym, towarzyszącym dyrektorowi i pracownikom, przekonaniem o potrzebie podnoszenia jakości pracy, niezależnie od osiągniętego już stopnia rozwoju.

Koncepcja ta wywodzi się z teorii organizacji uczących się (skrót OUS). Peter Michael Senge, amerykański twórca i propagator idei rozwijania organizacji uczących się, jest zdania, że organizację uczącą się cechuje ciągłe poszukiwanie nowych możliwości, pożądanych efektów i niestereotypowe myślenie. Ludzie rozwijają się, pracując zespołowo i stale się uczą, dostosowując się tym samym do zmieniających warunków. Stan ten osiąga się poprzez otwartość pracowników na nowe idee i trendy oraz stałe doskonalenie się. Organizacja inicjuje i wspiera te działania i sama ciągle się przekształca. Szerokie spektrum problemów, wobec których stają systemy edukacyjne na całym świecie, wymusza na pracownikach systemu oświaty wprowadzanie zmian oraz zaadaptowanie do systemu pracy cech organizacji uczącej się¹⁷.

Peter Senge przekonuje, że aby zapewnić współczesnej organizacji zdolność do bycia efektywną oraz dać jej członkom możliwość osobistego rozwoju, musi ona jako całość stale się zmieniać – uczyć się wraz z wszystkimi osobami, które ją tworzą. Nie ma jednej recepty na wszystkie pojawiające się trudności, ale dobrym rozwiązaniem jest zastosowanie metod i narzędzi, które prowadzą do powszechnie poszukiwanych skutków:

- osiągnięcia lepszych wyników;
- poprawy jakości;
- wzmocnienia więzi z odbiorcami naszych prac;
- uzyskania przewagi nad konkurencją;
- posiadania energicznych, zaangażowanych pracowników;
- radzenia sobie z wdrażaniem zmian;
- szacunku dla prawdy;
- współtworzenia przyszłości;
- tworzenia związków z innymi;
- realizacji wspólnych potrzeb.

CECHY ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ

Główną zasadą, jaka przyświeca organizacji uczącej się jest ciągła weryfikacja doświadczenia i przekształcanie go w ogólnie dostępną wiedzę, ważną ze względu na cele istnienia organizacji.

¹⁷ P. M. Senge, *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*, Nowy Jork 1990 [wyd. polskie: P. M. Senge, *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003].

Cechy wyróżniające organizację uczącą się:

- uczenie się na błędach;
- otwartość na przyjmowanie informacji zwrotnych o sobie – ważne jest pozyskiwanie informacji na temat popełnianych błędów oraz wskazówek, jak je skorygować;
- ciągły trening personelu oraz planowe szkolenia;
- rozwój personelu koordynowany przez kierownictwo;
- delegowanie uprawnień i decentralizacja;
- podejmowanie ryzyka, zachęcanie do eksperymentowania;
- otwartość na podejmowanie ryzyka, nowe sposoby działania „zrobię to inaczej”;
- częste przeglądy procedur działania;
- poszukiwanie sposobów zwiększenia skuteczności pracy;
- podejmowanie decyzji na podstawie faktów;
- ścisła współpraca między wydziałami.



PYTANIA, ZADANIA, PROBLEMY

Jak sprawdzić, czy nasza praca w danej instytucji jest zgodna z zasadami OUS? Najprościej jest odpowiedzieć sobie na pytania:

Czy stale weryfikuję moje doświadczenia?

Czy jestem gotów/ gotowa kwestionować „święte krowy” w mojej organizacji – nie tylko w czasie kryzysu, ale i w dobrych czasach?

Jakie struktury stworzyłem/ stworzyłam dla realizacji tego zadania?

Czy jeśli ktoś przynosi złe wieści, „zabijam posłańca”?

Czy wytwarzam wiedzę?

Czy moje działanie zwiększa zdolność do efektywnego działania mojej organizacji?

Czy organizacja wykazuje nowe zdolności?

Czy mam poczucie, że to, co wiem jest teraz jakościowo inne od danych, które otrzymałem/ otrzymałam, czy pojawiła się „wartość dodana”?

Czy wytworzona wiedza jest wspólna?

Czy mają do niej dostęp inni członkowie mojej organizacji?

Czy dostęp do wiedzy jest łatwy i szybki?

Czy uczenie się jest sensowne?

Czy pozyskiwana wiedza jest użyteczna z punktu widzenia celu istnienia mojej organizacji?

Czy przynosi konkretne korzyści?

PIĘĆ NIEZBĘDNYCH WARUNKÓW FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ (OUS)

Nigdy nie możemy powiedzieć, że „jesteśmy organizacją uczącą się” – uważa Peter Senge. OUS to „sposób na życie” organizacji. Można jednak wymienić pięć niezbędnych warunków funkcjonowania OUS:

1. **Mistrzostwo** osobiste – dążenie do ciągłego doskonalenia się.
2. **Modele** myślowe – umiejętność analizy, odrzucenia lub zmiany zakorzenionych w nas przekonań, nawyków i odruchów związanych z pracą oraz z firmą.
3. **Wspólna wizja** – jasno sformułowany i konkretny cel organizacji, znany wszystkim jej członkom, skłaniający ich do ciągłego uczenia się.
4. **Zespołowe uczenie się** – uznanie zespołu za nośnik potencjału intelektualnego większego niż łączny potencjał jego pojedynczych członków.

5. **Myślenie systemowe** – zdolność myślenia w kategoriach całości zjawisk, procesów lub struktur; widzenie procesów i ich wzajemnych relacji.

Bez zdyscyplinowania i mistrzostwa kompetencji osobistych – twierdzi Peter Senge – nie ma szans na realizację działań zmierzających do osiągnięcia sukcesu. Bez modeli myślowych nie da się sensownie zaplanować jakiegokolwiek strategii i jakichkolwiek narzędzi ich realizacji. Bez wspólnej wizji nie bardzo wiadomo, czym jest upragniony sukces. Zaś bez zespołowego uczenia się nie można osiągnąć żadnego celu – nie da się bowiem działać w pojedynkę. Myślenie systemowe pozwala nam dostrzec ograniczenia systemu i je przewyciężyć. OUS to stan ciągłej gotowości oraz aktywności, to także proces ciągłego doskonalenia, swoista filozofia życia w zmianie.

OUS proponuje przyjęcie postawy trenera: „nie możemy być pomocni, jeśli zawodnik nie ma wewnętrznego pragnienia sukcesu, ale jeśli je ma, trener może go skłonić do większego wysiłku i go wesprzeć wiedzą, której mu brakuje”. Typowe zadanie trenerskie polega na tym, aby pomóc komuś dostrzec, w jakim stopniu jego obawy co do realizacji przesłaniają pierwotną wizję: „Czy tego właśnie chcesz? Czy gdybyś sam/ sama zdecydował/ zdecydowała, uznałbyś/ uznałabyś to za swoje?” Sukces w propagowaniu mistrzostwa osobistego jest wyzwaniem dla całej organizacji. Osoby, które czują się za nią odpowiedzialne, powinny się zastanowić, czy zarządzana przez nie organizacja rzeczywiście zachęca, czy też blokuje taką postawę. Wyzwała to motywację: „Chcemy tak zmodyfikować struktury naszej organizacji, aby nie krępowały one pracowników”. Techniki stosowane przez samego lidera szybko się rozpowszechniają, najczęściej przez naśladowanie, przenikając w górę i w dół hierarchii.

2.2. ZMIANA SZKOŁY – ROLA WSPOMAGANIA

Coraz głośniejsze mówi się ostatnio o zmianach jak o czymś typowym dla naszych czasów. Znana jest łacińska maksyma: *Tempora mutantur et nos mutamur in illis*, co można przetłumaczyć „Czasy się zmieniają i my zmieniamy się wraz z nimi”. Współcześnie wielu badaczy życia społecznego uważa podobnie. Między innymi Peter F. Drucker twierdzi, że „jedynym stałym elementem współczesnych organizacji jest... zmiana”¹⁸. Z obserwacji wynika, że proces transformacji, proces zmian stał się współcześnie koniecznością, ale radzenie sobie ze zmianami jest problemem społecznym, do którego należy się przygotować. Natomiast zdaniem Józefa Puchalskiego, „im szybciej zrozumiemy zjawisko nieuchronności zmian cywilizacyjnych i właściwie określimy ich przebieg, tym lepiej uda się zdefiniować strategię działań dostosowawczych”¹⁹.

Proces wspomaganie towarzyszy szkole w zmianie. Johnson Spencer wskazuje na następujące elementy, które mogą być użyteczne w całym procesie zarządzania zmianą:

- zmiany są nieuchronne, przygotuj się na nie;
- obserwuj małe zmiany – będziesz gotów na duże, kiedy nadejdą;
- szybko reaguj na zmiany – im szybciej opracujesz plan działania, tym szybciej odnajdziesz się w nowej sytuacji;
- zmieniaj się – nie daj się wyprzedzić zmianom;
- ciesz się zmianą – delektuj się nową sytuacją;
- spodziewaj się zmian i ciesz się nimi²⁰.

Szkoła jest szczególnym rodzajem „organizacji”. O wyjątkowości szkoły świadczy fakt, że jest jednym z elementów wielkiej struktury, połączonym z innymi „organizacjami” siecią zależności (np. Ministerstwo Edukacji Narodowej, organ prowadzący, dyrektor placówki, kuratorium oświaty i in.). Zmiany w szkole mogą być spowodowane decyzją „z góry”, czego przykładem może być realizacja podstawy programowej lub zmiana organizacji pracy w szkołach. Ale zmiany mogą mieć również charakter wewnętrzny, np. mogą być efektem potrzeby samodoskonalenia nauczycieli. Można także wyróżnić zmianę, która dotyczy wszelkich relacji międzyludzkich pomiędzy współpracownikami szkoły oraz pomiędzy nauczycielami i uczniami i ich rodzicami. Przy wyborze strategii i modelu zmiany należy przede wszystkim rozpoznać jej typ (np. nadany, oczekiwany, inicjowany przez nas), aby móc świadomie uczestniczyć w jej wprowadzaniu lub samemu podejmować odpowiednie kroki, jeśli zmiana jest inicjowana przez nas samych.

Rozwój szkoły to ciągła zmiana i ciągle uczenie się – zdobyta wiedza służy doskonaleniu procesów edukacyjnych. Na czym polega więc rola specjalisty ds. wspomaganie? Na towarzyszeniu szkole w rozwoju, tzn. w procesie zmian na każdym jej etapie. W niniejszym opracowaniu skoncentrujemy się na tych aspektach

¹⁸ P. F. Drucker, *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Studio Emka, Warszawa 2004.

¹⁹ J. Puchalski, *Organizacja przyszłości*, Bussines Press, Warszawa 1998.

²⁰ J. Spencer, *Kto zabrał mój ser?* Studio EMKA, Warszawa 2010.

zmiany, które są istotne z punktu widzenia procesowego wspomaganie szkoły i zadań instytucji systemu wspomaganie.

CZYM JEST ZMIANA?

Do efektywnego przyjęcia zmian, potrzebne jest zrozumienie procesu, który nimi rządzi. Nasuwa się więc pytanie: czym jest zmiana?

Ze zmianą mamy do czynienia, gdy np. przeniesiemy się do nowego miejsca pracy, alby gdy w naszym zakładzie zostaną wdrożone nowe przepisy lub wprowadzona zostanie jakaś reforma. Zmiana ma więc charakter sytuacyjny w przeciwieństwie do transformacji, która ma charakter psychologiczny. Transformacja składa się z trzech faz, przez które przechodzą uczestnicy:

1. W pierwszej fazie zadaniem osoby poddawanej procesowi transformacji jest rezygnacja ze starych sposobów działania i przyzwyczajzeń. Ludzie ponoszą stratę w postaci bezpiecznych i wypracowanych wzorców działania.
2. Druga faza charakteryzuje się okresem przejściowym pomiędzy tym, co już nie funkcjonuje, a tym co jeszcze nie zdążyło się na dobre zadomowić. Następują wówczas w psychice ludzi zmiany krytyczne i reorientacje psychologiczne.
3. Wyjście z transformacji charakteryzuje się tym, że ludzie dają sobie wewnętrzną zgodę na doświadczenie nowej tożsamości (w tym również zawodowej), doświadczają nowej energii i zyskują nowe poczucie sensu.

Jeśli została podjęta decyzja o wprowadzeniu w organizacji zmiany w procesach, procedurach lub strukturze, całą uwagę należy skupić na dwóch zagadnieniach: projekcie zmian, określeniu jej kierunku oraz procesie wdrażania.

STRATEGIE WPROWADZANIA ZMIAN

Mówiąc o zmianie jako procesie, należy wspomnieć o strategii jej wprowadzania. Od niej bowiem w dużej mierze zależy reakcja osób, do których jest kierowana zmiana. W literaturze przedmiotu można znaleźć opisy wielu strategii. R. Chin i K. D. Benne dokonali podziału strategii wprowadzania zmian na najbardziej podstawowe i podejmowane intuicyjnie²¹:

Mówienie – strategia, której podstawę stanowi twierdzenie, że ludzie kierują się rozsądkiem, jeżeli zdecydują, że zmiana leży w ich interesie, chętnie dokonają zmiany. Zakłada ona, że wszelki opór wobec zmian może wynikać jedynie z niewiedzy i stereotypów.

Wymuszanie – strategia polegająca na nakłanianiu ludzi do zmiany pod groźbą kary lub sankcji. Łączy się ją często z pieniędzmi i polityką.

Uczestnictwo – strategia, która wiąże się z procesem zmiany opartym w większym stopniu na współdziałaniu. W strategii tej kładzie się nacisk na komunikację i współpracę z osobami zaangażowanymi w zmianę.

Problem strategii wprowadzania zmiany stał się przedmiotem wielu rozważań. W opracowaniach podkreśla się często wagę postaw pracowników wobec planowanych zmian oraz na potrzebę dostosowania do nich odpowiedniego sposobu działania.

Strategia wpływu mniejszości wykorzystuje wpływ niewielkiej grupy zwolenników zmiany na postępowanie i opinię większości osób pozostających w opozycji do zmiany. Mniejszość, wyrażająca swoje poglądy w sposób jasny, konsekwentny i logiczny, ma duże szanse na spowodowanie zmiany nastawienia większości. Taka sytuacja występuje najczęściej wówczas, kiedy mniejszość jest bardzo konsekwentna i pewna swoich racji.

Strategia współuczestniczenia opiera się na założeniu, że wszyscy pracownicy mają prawo zgłaszać pomysły, dzielić się swoimi wątpliwościami, lękami i obawami oraz uczestniczyć w wyborze końcowego rozwiązania. Możliwość wpływania na ważne decyzje daje pracownikom poczucie sprawstwa i zaangażowania w proces przeprowadzanej zmiany. Wraz ze wzrostem zaangażowania pracowników i wyrażeniem przez nich zgody na zmianę czy innowację, zmniejsza się ich opór.

²¹ R. Chin, K. D. Benne, *General strategies for effecting changes in human systems*, w: K. D. Benne, R. Chin, *The Planning of Change*, 3rd ed., New York 1997.

Strategię przymusu stosuje się, gdy istnieje bardzo duże prawdopodobieństwo wystąpienia sprzeciwu pracowników wobec wprowadzanych zmian lub gdy nie ma czasu lub środków na angażowanie pracowników we współpracę. Strategia przymusu może być kierowana tylko przez osoby, które dysponują wystarczającą władzą w organizacji/placówce. Niestety, konsekwencją tego typu strategii jest zazwyczaj wrogość pracowników wobec przełożonych, wywołana koniecznością poddawania się ich woli wbrew własnym opiniom i przekonaniom.



PYTANIA, ZADANIA, PROBLEMY

Wybór strategii wprowadzania zmiany powinien poprzedzać proces głębokiej analizy i planowania. Na początku trzeba zadać sobie kilka pytań:

Jakie zmiany następują w środowisku?

Jakie ramy czasowe należy przyjąć dla wprowadzania zmian? Jaki plan wybrać?

Jakie zmiany należy przewidzieć, aby osiągnąć cele?

Jakie niepożądane zmiany zajdą, jeżeli nie zostanie wykonane żadne zadanie? Co zrobić, aby temu zapobiec?

Z jakiego rodzaju oraz z iloma zmianami można sobie poradzić?

Jakiego rodzaju zmiany mogą przyswoić oraz popierać pracownicy? Ilu pracowników może je przyswoić?

Jak można pomóc pracownikom radzić sobie ze zmianami?

Jakie będą zależności pomiędzy poszczególnymi etapami zmian, które warto wprowadzić?

Jak można je skoordynować?

Gdzie i w jaki sposób powinien rozpocząć się proces zmian?

Jak zarządzać zmianami? Czy warto korzystać z zewnętrznego konsultanta? Jaką rolę pełniłby konsultant?

KIM JEST AGENT ZMIAN?

Agentem zmiany nazywa się osobę, która bierze na siebie odpowiedzialność za wprowadzanie przemian i zarządzanie nimi. Jego głównym zadaniem jest przygotowanie pracowników do wdrożenia zmian. Najczęściej jest to osoba, która potrafi zarządzać instytucją wyższego szczebla, ma wizję oraz plan i potrafi go przekuć w praktykę. Powinna zdobyć zaufanie szeregowych pracowników, co jest warunkiem powodzenia procesu zmian. Bywa czasem, że agentem zostaje osoba z grona pracowników niższego szczebla, która widzi potrzebę zmiany i cieszy się zaufaniem kolegów oraz potrafi porwać ludzi do działania. W postaci agenta może się również wcielić zewnętrzny konsultant, specjalista do administrowania przemianami. Musi jednak być osobą godną zaufania, mieć autorytet, inicjować i dobrze zarządzać zmianą. Powinien też na każdym kroku zwracać uwagę na moralny aspekt przemian, a nie mówić jedynie o celu i sposobie realizacji.

Do zadań agenta należą:

- organizacja procesu zmian,
- przygotowanie pracowników do ich wprowadzenia,
- pomoc pracownikom w trakcie ich wdrażania,
- usunięcie sprzeciwu wobec zmian,
- rozwiązywanie potencjalnych sporów, jakie wywołane zostały przez wprowadzenie zmian,
- pomoc podczas oceniania przez pracowników efektów przemian.



WARTO ZAPAMIĘTAĆ

Osoba odpowiedzialna za wspomaganie pracy szkoły może pełnić rolę agenta zmian, wspierając proces przeprowadzania przez zmianę. Autonomiczna rola zarządzania pozostaje w rękach dyrektora szkoły.

Rolą zewnętrznego specjalisty jest wsparcie szkoły we wdrażaniu zmian. Będąc równocześnie trenerem, może pomóc zespołowi w osiągnięciu oczekiwanych postępów. A dodatkowo może pośredniczyć między zespołem a innymi osobami/ instytucjami, którzy/ które mają jakikolwiek związek z podejmowanymi działaniami w obszarze zmiany. Wachlarz działań agenta zmiany jest niezwykle szeroki: począwszy od inspirowania, ukierunkowanego na diagnozę potrzeb, poprzez kształtowanie relacji społecznych wspierających zmiany oraz angażowanie pracowników w działania na jej rzecz, a kończąc na współuczestniczeniu w rozwiązywaniu problemów, które się pojawiają. O złożoności działań agenta może świadczyć fakt, że większość jego ról nakłada się na siebie. W pewnych sytuacjach powinien wybrać jednak najskuteczniejszą rolę, np. w fazie wejścia do organizacji przyda się rola adwokata, w sytuacji diagnozy – rola moderatora, a przy tworzeniu strategii zmian – rola osoby identyfikującej różne możliwości. Poza tym, rola agenta zmiany często wypływa z roli adwokata zmiany, osoby przekonanej o słuszności zmiany, posiadającej motywację, silne argumenty oraz wizję zmian. Adwokat zmiany zamiast koncentrować swoje działania wokół wspólnych wartości, powinien raczej odwoływać się do wspólnego interesu określonych grup społecznych, co będzie sprzyjać procesowi integracji.

Analizując powyższe role, nie sposób pominąć roli „sponsora zmiany”, czyli osoby promującej ją z wyższego szczebla zarządu. Sponsor wytycza dalekosiężne cele zmiany, tworzy wizję na poziomie strategicznym, a przede wszystkim nadaje rangę ważności danej zmianie. Nie kieruje jej wdrożeniem, ale jest odpowiedzialny za sukces przed swoimi zwierzchnikami. Często przyjmuje na siebie rolę koordynatora procesu zmian w organizacji. Zadanie sponsora nie ma charakteru merytorycznego, a bardziej „polityczny”. Sponsor powinien przede wszystkim posiadać umiejętność zarządzania zmianą, musi więc posiadać charyzmę i powinien inspirować ludzi.

Konkludując, osoba odpowiedzialna za wspomaganie pracy szkoły może pełnić w procesie zmian różne role – może być zarówno agentem zmian, jak i ich adwokatem. Sponsorem zmian będą natomiast pracownicy wyższych szczebli, np. dyrektor szkoły, przedstawiciel organu prowadzącego.

FORMUŁOWANIE WIZJI I JEJ ROLA W PRZECHODZENIU PRZEZ ZMIANĘ

Każda zmiana powinna być skuteczna. Mając na uwadze ważność problemu, osoby planujące zmianę w szkole powinny wyznaczyć kierunek długofalowych działań. *Co chcemy zmienić w szkole? Jaka ma być nasza szkoła w przyszłości? Jak będziemy postrzegani przez społeczność szkolną po zmianie? Co powinno zostać w dotychczasowym kształcie? Jaka jest nasza wizja szkoły?*

Na wizję składa się przekonujący i motywujący do działania obraz przyszłości. Dobrze sformułowana wizja wytycza kierunek zmian oraz pełni funkcję motywującą w trakcie przechodzenia przez zmianę. Jest w stanie przemówić do wyobraźni i emocji odbiorców, zachęca do podejmowania wysiłków oraz wytrwałości, aby zostały wprowadzone nowe praktyki. Dobra wizja to taka, z którą odbiorcy utożsamiają się na poziomie wyznawanych wartości. Wizja powinna być przede wszystkim inspirująca oraz w jednoznaczny sposób określać kierunek, w którym mamy podążać. Jest często początkiem wszystkiego – czasem stawiania sobie ambitnych celów i podejmowania nowych działań, wychodzących poza obecne schematy postępowania.

Ważne jest wytyczenie kierunku, w jakim chcą podążać osoby pracujące oraz związane z daną placówką. Wspólna wizja pomaga podejmować decyzje i koordynować działania całej społeczności szkolnej na rzecz wprowadzenia zmiany. Wizję od celów różni wiele – ma wymiar odleglejszy w czasie, jest dalekosiężna i w tym znaczeniu determinuje cele, jakie będzie stawiać sobie dana placówka. W uproszczeniu można powiedzieć, że realizowane cele są krokami przybliżającymi nas do naszej wizji zmiany.

Aby wizja była skuteczna i była motorem zmian, musi być jasna i zrozumiała. Powinna przede wszystkim odwoływać się do emocji człowieka, aby każdy mógł dostrzec potrzebę wprowadzenia zmian, jak również postrzegał siebie jako jeden z elementów tego procesu. Natomiast wizja nieskuteczna to taka, która nie spełnia opisanej powyżej roli, może wyrządzić więcej szkód niż brak wizji. Nieskuteczna wizja marnotrawi ludzkie wysiłki oraz przyczynia się do utraty wiarygodności osób, które chcą wprowadzać zmianę.



WARTO WIEDZIEĆ

SKUTECZNA WIZJA ZMIANY TO:

Wizja futurystyczna – pokazuje ciekawy obraz przyszłości i łatwo ją sobie wyobrazić.

- Czy wizja przedstawia przyszłe działanie lub grupę działań w taki sposób, aby łatwo je było zwizualizować?
- Czy wizja przedstawia przyszłość w sposób sensowny i przekonujący?

Wizja przekonująca – motywuje ludzi do działania.

- Czy wizja pomaga ludziom zrozumieć, dlaczego wprowadzane zmiany są konieczne?
- Czy jest wystarczająco ambitna, aby wyrwać nas z dotychczasowej rutyny?
- Czy pokazuje innowacyjne rozwiązania lub nowe radykalne pomysły?

Wizja pożądana – odpowiada na potrzeby i interesy większości.

- Czy wizja przemawia do naszych bieżących i przyszłych odbiorców (uczniów, rodziców)?
- Czy przemawia do nas jako pracowników organizacji?

Wizja realistyczna i osiągalna – jest możliwa do osiągnięcia i zakłada wykorzystanie dostępnych zasobów.

- Czy realizacja wizji wiąże się z takim wykorzystaniem dostępnych zasobów, że nie można osiągnąć założonych celów bez wprowadzenia znaczących zmian w dotychczasowym sposobie działania?
- Czy wizję można poddać wymiernej ocenie?
- Czy osoby, które dobrze znają naszą placówkę, jej otoczenie i uwarunkowania uważają, że wizja jest sensowna?
- Czy wizja podąża za najważniejszymi trendami wykorzystywanymi w naszej branży?
- Czy wizja zakłada, że pewne procesy i działania należy wyeliminować?
- Czy wizja nie kłóci się z realiami, w jakich musi funkcjonować dana placówka? (chodzi o czynniki zewnętrzne, na które nie mamy wpływu)
- Czy wizja danej placówki jest zgodna z szerszymi perspektywami całej organizacji?

Wizja precyzyjna i skoncentrowana – określa istotne kwestie, stanowi podstawę do podejmowania decyzji.

- Czy wizja pozwala wyeliminować wątpliwości co do kierunku, w jakim zmierza organizacja, ograniczyć dyskusje i spory na temat kierunku prowadzonej zmiany?
- Czy pozwala zidentyfikować zbędne lub mało ważne projekty, działania, z których można zrezygnować w celu uwolnienia zasobów?

Wizja elastyczna – jest uniwersalna, czytelna i odnosi się do korzyści.

- Czy wizja jest na tyle jasna i zrozumiała, że można ją przekazać w ciągu kilku minut?
- Czy można ją wyrazić w sposób wymierny?
- Czy jest osiągalna?
- Czy działa na emocje i można ją sobie wyobrazić?

Specjalista ds. wspomaganie wspiera szkołę w planowaniu działań rozwojowych. W tym celu może zachęcać i inspirować nauczycieli do formułowania wizji szkoły. Są dwie sytuacje, kiedy specjalista zewnętrzny może podjąć taką próbę. Pierwszą z nich jest spotkanie z radą pedagogiczną poświęcone wytyczaniu kierunku zmian w szkole, drugą okazją jest warsztat rozwojowo-diagnostyczny. Może się zdarzyć, że dyrektor szkoły będzie miał jasno sprecyzowaną wizję zmiany, wówczas rolą osoby odpowiedzialnej za wspomaganie będzie go wspierać, aby jako lider zmiany mógł ją komunikować w efektywny sposób.

FAZY WPROWADZANIA ZMIANY

Przekształcenie starych struktur w organizacji i zaszczepienie ducha zmiany nie jest zadaniem łatwym, nawet dla osób, które mają rewolucyjną wizję przyszłości. Wśród pracowników różnych organizacji (m.in. szkół) panuje bowiem powszechne przekonanie, że:

- doświadczenie uczy, że po okresie prób zmiany postępowania rzeczy wracają do poprzedniego stanu;
- podejmowanie ryzyka jest niewskazane i czasami lepiej uniknąć trudnych decyzji;
- brak jest korelacji między potrzebami organizacji a potrzebami ludzi w niej pracujących;
- indywidualne podejście do rozwiązywania spraw wybiegające poza tradycyjne schematy działania bywa raczej ignorowane i krytykowane niż nagrodzone;
- zmiany wymuszają rezygnację z istniejących przywilejów, nowe zaś wydają się mgliste i niepewne;
- kolejne zmiany są tylko kamuflażem („dyrektorzy muszą się wykazać”);
- zmiany wynikają z niezrozumiałych dla przeciętnego pracownika „rozgrywek na górze”.

Aby wszystkie zaplanowane zmiany się powiodły i były trwałe, nie wystarczy często dobre planowanie ani przekonywanie innych do działań. Zmiana jest procesem burzącym dotychczasową równowagę, co zatem idzie, zakłóca poczucie bezpieczeństwa, wymaga wysiłku i zmiany nawyków. Kluczowym elementem procesu zmian są ludzie, to od ich postaw, zachowań, zaangażowania zależy powodzenie wszelkich przedsięwzięć, zwłaszcza ukierunkowanych na podnoszenie efektywności i jakości działania.

Zdaniem Kurta Lewina, wybitnego psychologa, prekursora psychologii społecznej i psychologii pracy, ludzie zmieniają swoje:

- **postawy**, jeśli uzyskają pełną akceptację ich reakcji, a źródła ich oporu zostaną wyraźnie rozpatrzone. Spełnienie tego warunku daje szansę na trwałe i prawdziwe zaangażowanie danej osoby;
- **zachowania**, jeśli zmiana zostanie im narzucona i przedstawiona jako „fakt dokonany”, ale wówczas taka zmiana będzie nietrwała, bowiem zyskujemy tylko dostosowanie się, a nie akceptację i zaangażowanie. Narzucone zmiany generują opór i nie rodzą porozumienia.

Lewin w swoim **modelu analizy pola sił**²² dowodzi, iż w organizacjach istnieją siły, które działają na rzecz zmiany, oraz siły stawiające jej opór. Kiedy siły działające na rzecz zmiany są większe niż siły stawiające opór, zmiana nastąpi. Jeżeli siły przeciwstawiające się zmianie są większe niż te, które działają na jej rzecz, zmiana nie nastąpi.

Tabela 4. Czynniki działające na rzecz zmiany a czynniki działające przeciw zmianom

Czynniki działające na rzecz zmiany (siły napędowe)	Czynniki działające przeciw zmianom (siły oporu)
• zmiany społeczne i ekonomiczne w społeczeństwie,	• dostrzeżone zagrożenie władzy,
• większa efektywność,	• rutyna i struktura,
• większa sprawność,	• ograniczenia zasobów,
• większa efektywność kosztowa,	• zamiłowanie do tradycji,
• rywalizacja o pieniądze i zasoby,	• zmiany w wymaganych umiejętnościach,
• postęp techniczny,	• strata ekonomiczna lub utrata pozycji,
• podporządkowanie się przepisom państwowym,	• brak poparcia dla cudzych pomysłów,
• naciski opinii publicznej,	• niechęć do ryzyka,
• ekspansja.	• zrywanie relacji towarzyskich.

Źródło: R. E. Quinn, S. Faerman, M. Thompson, M. McGarth, Profesjonalne zarządzanie, PWE, Warszawa 2007.

Zdaniem Lewina, jeśli zmiana zostanie odrzucona, a osoba, która ją ogłosiła, będzie coraz silniej naciskać, może to się spotkać z dużym oporem pozostałych pracowników. Wprowadzanie zmian to oddziaływanie na siebie dwóch sił: sprzyjającej i hamującej. Obie działają na siebie jak sprężyna – im bardziej się naciska, tym bardziej odskakuje. Podstawowym błędem jest chęć szybkiego wdrożenia zmiany. Przygotowujemy zmianę, a nie przygotowujemy ludzi do zmiany. Skuteczna zmiana powinna uwzględniać siły działające w całym polu. Oznacza

²² K. Lewin, *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*, 1st ed., New York 1951.

to konieczność ukierunkowania wszystkich sił w jedną stronę. Daje to szansę, żeby całą energię i zaangażowanie wykorzystać na przeprowadzanie zmian, a nie na walkę z oporem.

Schemat 1. Skuteczna zmiana

Skuteczna zmiana polega na skierowaniu obu wektorów w jednym kierunku



Źródło: I. Kazimierska na podstawie materiałów szkoleniowych firmy Moderator – dr Sławomir Jarmuż, Wrocław 2010.

FAZY PRZECHODZENIA PRZEZ ZMIANY WEDŁUG MODELU LEWINA

Model przebiegu wdrażania zmiany opracowany przez Kurta Lewina kładzie nacisk na zmiany dotyczące przede wszystkim ludzi. Jego celem jest takie pokierowanie procesem zmiany, aby w rezultacie uzyskać nie tylko powierzchowne zachowania, ale rzeczywistą zmianę postaw osób uczestniczących w procesie. Model ten obejmuje 3 etapy, które naturalnie powinny po sobie nastąpić, aby zmiana była wdrożona z sukcesem:

Schemat 2. Model przebiegu wdrażania zmiany (wg K. Lewina)



Źródło: I. Kazimierska na podstawie materiałów szkoleniowych firmy Moderator – dr Sławomir Jarmuż, Wrocław 2010.

- 1. Rozmrożenie** – zburzenie wcześniejszego porządku, *status quo*. Zmiana nawyków, starych struktur, wartości, sprawdzonych i rutynowych czynności, zmiana sposobów działania. Wprowadzenie nowych rozwiązań nie jest wyborem, ale koniecznością. Ten etap jest niezwykle trudny dla ludzi, dlatego wszystkie towarzyszące mu aktywności powinny wyjaśniać potrzebę przeprowadzenia zmiany. Dodatkową trudnością jest fakt, że pomyślnie jego zakończenie zależy od tego, czy uda nam się wywołać w ludziach poczucie niezadowoloności z obecnego stanu rzeczy i zmniejszyć ich zadowolenie. Kluczem będzie komunikowanie wizji zmiany i korzyści, jakie można uzyskać, godząc się ze zmianą. Ten etap łatwiej jest przejść wówczas, kiedy ludzie sami mają świadomość kiepskiej kondycji firmy lub sami wyczekują zmian.
- 2. Zmiana** – jej skuteczność zależy od profesjonalnego planu uwzględniającego specyfikę działalności firmy/ szkoły/ organizacji, jej kultury organizacyjnej oraz stopnia zaangażowania pracowników. Ten etap to czas poszukiwań, eksperymentowania, znajdowania i wprowadzania zmiany, w tym nowych wzorców zachowań, postaw, wartości, procedur itp. Ważną rolę odgrywa tu lider zmiany, który obserwuje zachodzące zmiany, reaguje adekwatnie do potrzeb i motywuje do wysiłku.
- 3. Zamrożenie** – czas, kiedy osiągnięta zmiana będzie adaptowana tak długo, aż stanie się nawykiem. Osiągnięte rezultaty przestają być rozumiane jako coś nowego, a raczej stają się naturalnym stanem. Utrwalenie zmiany ma szansę nastąpić poprzez ich pozytywne wzmocnienie (nagradzanie, pochwały, ukazywanie korzyści) i wygaszanie zachowań niepożądanych. Nowe wzorce zachowań stają się na tym etapie obowiązującymi, a działania, które temu towarzyszą, stają się elementem codzienności.

FAZY PRZECHODZENIA PRZEZ ZMIANY WEDŁUG KOTTERA

Inny model przechodzenia przez zmianę opracował John Kotter, profesor Harvard Business School, jeden z największych autorytetów w dziedzinie wprowadzania zmian w organizacjach. Wraz ze swoim zespołem przeanalizował ponad 800 przypadków wdrażania znaczących zmian w organizacjach na całym świecie. Okazało się, że ok. 70 proc. przypadków wdrożenia zmiany było nieudanych. A tam, gdzie odniesiono sukces, postępowano mniej więcej zgodnie z opisanymi poniżej krokami²³.

OSIEM KROKÓW SKUTECZNEJ ZMIANY:

KROK 1. UŚWIADOMIENIE PILNEJ POTRZEBY WPROWADZANIA ZMIANY

W pierwszym kroku należy uświadomić potrzebę zmiany przede wszystkim tym ludziom, od których będzie zależało skuteczne jej wprowadzenie. Filozofia wprowadzania zmian oparta jest często na schemacie:

przeanalizować → zrozumieć → zmienić

Schemat ten rzadko zdaje egzamin, ponieważ nie uwzględnia emocjonalnego aspektu postaw ludzi. Skuteczniejszym podejściem jest schemat:

zobaczyć → odczuć → zmienić

Wywołanie emocji (często negatywnych i niekomfortowych) na tym etapie jest kluczowe. Celem zmiany jest uświadomienie NIEUCHRONNOŚCI, PILNOŚCI I WAŻNOŚCI zmiany.

KROK 2. ZYSKANIE ZWOLENNIKÓW ZMIANY

Wprowadzenie zmiany wymaga działań zespołu. Należy starannie dobrać ludzi, aby w zespole znalazły się osoby zaangażowane. Ważne jest, aby współpracować z osobami popierającymi zmiany, jak i z mogącymi nimi skutecznie kierować. Na tym etapie bardzo istotne jest wykształcenie umiejętności pracy zespołowej.

KROK 3. USTALENIE WIZJI PRZYSZŁOŚCI

Wizja to proste określenie wyobrażonego stanu organizacji po zmianie. Dobra wizja kieruje się działaniem całej organizacji. Prawdziwa wizja powinna spełniać kilka kryteriów:

- musi być zrozumiała dla każdego pracownika;
- musi dawać możliwość realizowania się (wykazania swoimi kompetencjami);
- musi zawierać ideę moralną;
- musi służyć rozwojowi pracowników.

Ważne jest, aby wizję tworzył cały zespół i aby osoby wprowadzające zmiany identyfikowały się ze stworzoną wizją.

KROK 4. KOMUNIKOWANIE NOWEGO

Jednym z najważniejszych czynników powodzenia jest komunikowanie wizji i zmian. Należy dotrzeć do jak największej liczby osób, których zmiana dotyczy i powtarzać wizję. Komunikacja powinna być prosta, emocjonalna i pokazywać korzyści zarówno dla całej organizacji, jak i dla poszczególnych osób, związanych z ich realizacją. Celem tego kroku jest nie tylko zrozumienie wizji, ale ich inspirowanie i angażowanie w dalszą realizację.

KROK 5. MOBILIZOWANIE DO DZIAŁANIA I USUWANIE BARIER

Prawie każda zmiana napotyka na różne bariery. Są to nie tylko bariery psychologiczne, ale również informacyjne oraz tzw. bariera szefa, czy brak współpracy w zespole itp. Na tym etapie należy badać klimat wokół zmian, prowadzić wiele rozmów i rozwiewać wszelkie obawy. Przydaje się też umiejętność słuchania, zrozumienia i chęć pomocy w uświadomieniu konsekwencji braku zmiany. Kluczowe na tym etapie jest zapewnienie wzajemnego wsparcia.

KROK 6. ZAPEWNIENIE NIEWIELKIEGO SUKCESU

Należy motywować ludzi do działania, nawet niewielki sukces daje dodatkowe siły do pracy i zapobiega zniechęceniu. Na tym etapie warto pokazywać pozytywne aspekty, uświadamiać mocne strony i prowadzić rozmowy motywujące. Pokazywanie sukcesów i nagłaśnianie ich jest również metodą uwiarygodniającą, że kierunek zmian jest właściwy.

KROK 7. WYTRWAŁE DZIAŁANIA

Często pierwsze sukcesy usypiają naszą czujność. Tymczasem jest to dobra okazja do wprowadzania kolejnych działań z programu wdrażanych zmian. Szczególnie ważna na tym etapie jest wytrwałość i elastyczność w reagowaniu na pojawiające się problemy.

KROK 8. UTRWALANIE ZMIANY

Ostatni etap zmiany to utrwalenie nowych praktyk, postaw i powstałej kultury. Nowa rzeczywistość oznacza korzystanie z wdrożonych zmian oraz niepowracanie do starych nawyków i przyzwyczajzeń.

²³ J. Kotter, *Jak przeprowadzić transformację firmy*, Helion, Gliwice 2012, s. 256-260.

BŁĘDY W ZARZĄDZANIU ZMIANĄ

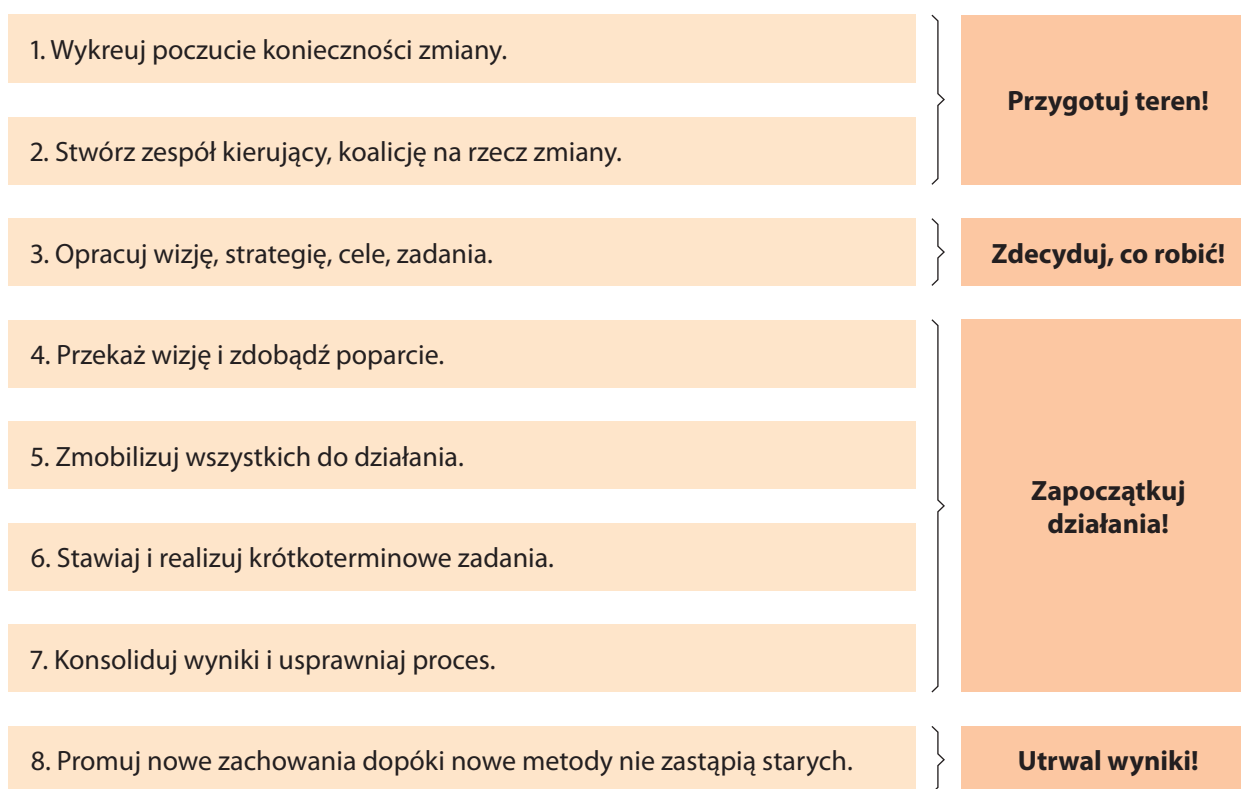
Zdaniem Kottera²⁴ najczęstszymi błędami w zarządzaniu zmianą są:

- nieuświadomienie zespołowi konieczności dokonania zmian (nieuchronności zmian);
- brak silnej koalicji liderów zmiany (grupy wsparcia);
- brak precyzyjnie zdefiniowanej wizji zmian, planu i celów (zbyt ogólna wizja);
- brak wystarczającej komunikacji wizji i planu zmiany (zbyt ogólne komunikaty kadry zarządzającej);
- brak reakcji na przeszkody utrudniające realizację wizji i planu (zasoby, ludzie, procedury);
- brak systematycznego planowania i kreowania szybkich sukcesów („małych sukcesów”);
- zbyt wczesne świętowanie zwycięstwa (powodujące spadek zainteresowania);
- brak zakotwiczenia zmian w kulturze organizacyjnej (brak zwyczajów, dobrych praktyk, postaw, zachowań).

POŁĄCZENIE MODELU KOTTERA Z MODELEM LEWINA

Model opracowany przez Kottera wpasowuje się w szerszy kontekst zmiany niż model trzyetapowy procesu zmiany według Kurta Lewina.

Schemat 3. Połączenie modelu ośmiu kroków Kottera z trzyetapowym procesem zmian Lewina



Źródło: Opracowanie Z. Domaradzka-Grochowalska na podstawie J. Kotter, P. Mueller, H. Rathgeber, Gdy góra lodowa topnieje. Wprowadzanie zmian w każdych okolicznościach, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.

PSYCHOLOGICZNE ASPEKTY WPROWADZANIA ZMIAN

O skuteczności wprowadzania zmian decydują ludzie, wiele zależy od ich gotowości i nastawienia. Znajomość psychologicznych aspektów wprowadzania zmian jest wręcz nieodzowna w pracy specjalisty ds. wspomaganie, aby podczas procesu mógł on świadomie towarzyszyć ludziom i rozumieć reakcje poszczególnych osób, a przy tym samemu doświadczać zmiany w refleksyjny sposób.

Reakcje osób mogą być różne. Duży wpływ mają bowiem złe doświadczenia, np. niedobra organizacja procesu wdrożenia zmiany, niewłaściwy dobór metod, czy też nieumiejętne wyjaśnienie konieczności ich wprowadzenia. Z obserwacji wynika, że nastawienie wobec zmian może być od samego początku negatywne, neutralne albo entuzjastyczne. Nie należy się więc dziwić, że jedni pracownicy będą stawiać opór, drudzy zachowywać

²⁴ Tamże.

się obojętnie, a jeszcze inni, którzy zrozumieli zmianę i jej potrzebują – zechcą współpracować. Niektórzy bowiem są naturalnymi partnerami, a inni – zwłaszcza ci, którzy zmian potrzebują najbardziej – opierają się i spowalniają proces ich wdrażania. Osoby takie należy objąć szczególną uwagą i wsparciem.

OPÓR WOBEC ZMIAN

Ważną umiejętnością, potrzebną w procesie zarządzania i wspomagania zmian, jest zdolność radzenia sobie z oporem pracowników lub innych osób, do których adresowana jest zmiana. Umiejętność ta przydaje się w sytuacji, gdy trzeba np. odczytać komunikaty niewerbalne – różne zachowania ludzi, ich gesty, mimikę twarzy, czy też postawę ciała. Niepokojącym sygnałem mogą być wielokrotne próby unikania dyskusji na temat planowanych lub wdrażanych zmian. Warto wówczas zainicjować rozmowę, aby poznać przyczynę takiego zachowania; może się okazać, że powodem jest tylko zła lub niepełna informacja. Podczas szczerej dyskusji ludzie nie będą dalej ukrywać swoich emocji, których nie chcieli wcześniej ujawnić. Tylko rzeczowa informacja oraz wsparcie pozwolą rozpocząć wdrożenie zmiany. Nierozpoznanie w porę reakcji ludzi otwiera drogę świadomemu lub nieświadomemu protestowi, wpływa na skuteczność całego procesu, a zatem i na sukces przedsięwzięcia, którego zmiana dotyczy.

Wybrane przyczyny oporu wobec zmiany:

- obawa przed nieznanym;
- błędy w komunikacji;
- brak świadomości problemów i korzyści zmiany;
- brak zrozumienia konieczności zmiany;
- zmiana odczuwana jest jako deprecjacja osobista;
- nieuwzględnianie składnika czasu (np. nowości przychodzą zbyt wcześnie, zbyt późno lub za szybko);
- brak zaufania do inicjatorów zmian;
- przekonania dotyczące przedmiotu zmiany.

STYLE REAKCJI NA ZMIANY

Przejście przez zmianę nie dzieje się w sposób automatyczny. Człowiek czasem nieświadomie broni się przed burzeniem dotychczasowego porządku. Znajomość takich zachowań pozwala na nie reagować. Każdy, kogo zmiana dotyczy, przechodzi kolejne, naturalne etapy adaptacji do zmiany. Kolejne fazy naszych reakcji mogą, ale nie muszą, być świadome.

Wyparcie zmiany

Jest to etap, kiedy dominuje postawa zaprzeczania. Nie chcemy przyjmować do wiadomości informacji o wprowadzanych zmianach. Wszystkie informacje mogą być traktowane niepoważnie, mówimy często, że „zmiana nie nastąpi” albo „zmiana nas bezpośrednio nie dotyczy”. Myśli i wypowiedzi typowe dla tej fazy to:

*Tak naprawdę to jeszcze nic nie wiadomo, co z tej zmiany wynika...
Wszystko rozejdzie się jeszcze po kościach...
Jednego prezesa przeżyłem, to i kolejnego przeżyję...
Właściwie ta zmiana mnie nie dotyczy...
Chcę po prostu robić to, co do mnie należy...
Zmiana wcale mnie nie dotyczy...
Nic takiego się nie wydarzy...*

Taka postawa wyraża się w zachowaniach takich, jak: wykonywanie dotychczasowych działań niezwiązanych ze zmianą, ignorowanie inicjatyw wynikających ze zmiany, czy unikanie tematów związanych ze zmianą.

Aby pomóc przejść przez fazę wyparcia, należy:

- dostarczać informacji, czego wymaga sytuacja zmiany i jaką rolę pełni w niej dana osoba,
- określać terminy na konkretne działania wynikające ze zmiany,
- traktować oznaki oporu jako naturalne sygnały przejścia do kolejnej fazy,
- mniej pytać, więcej mówić, używając przy tym sformułowań typu:

*Decyzja została podjęta,
Tak jest i koniec,*

*Nie jest to miejsce i czas na dyskusję,
Od 20 kwietnia mamy działać w nowy sposób,
Konkretnie, oczekuję od ciebie, że...;*

- dać czas na zmianę,
- pozwolić pracownikom „zachować twarz”.

Opór przed zmianą

Opór przed zmianą następuje, gdy jest ona nieuchronna, realna i dotyczy nas bezpośrednio. Ludzie nieprzygotowani na zmianę reagują negatywnie i nie widzą potencjalnych możliwości, koncentrują się jedynie na strachach. Sytuacja ta nie sprzyja obiektywnym odczuciom w stosunku do wprowadzanej zmiany. Dominującą emocją na pierwszym etapie jest złość i kierowanie negatywnych emocji w kierunku tych, którzy są zaangażowani we wdrażanie zmiany. Później następuje etap targowania się.

Typowe myśli i wypowiedzi w tej fazie to np.:

*Kto wymyślił takie bezsensowne standardy?
Jestem przeciwny tej zmianie!
Dlaczego wprowadzają to połączenie w tak głupi sposób?
Obawiam się, że nic już nie będzie jak dawniej...
Może nie jest idealnie, ale po co mamy cokolwiek zmieniać?
Czy nie może zostać tak, jak jest? Przecież jakoś dajemy sobie radę – po co zatem to zmieniać?*

Takim myśłom towarzyszą uczucia irytacji, rozdrażnienia, a nawet agresji. Do warstwy świadomości dochodzi też strach i niepewność. Prowadzi to do podburzania innych, krytyki, obiekcji, podkreślania złych stron zmiany.

Aby pomóc przejść przez fazę oporu, warto:

- okazywać zrozumienie dla negatywnych reakcji,
- zachęcać pracownika, aby spróbował zadawać pytania „ku przyszłości”,
- pomóc pracownikowi dostrzec pozytywne aspekty zmiany,
- mniej mówić, więcej słuchać, np. „Co cię najbardziej irytuje?”;
- w pierwszej kolejności zapanować nad emocjami, ponieważ nie dojdzie się do porozumienia z człowiekiem w afekcie,
- przekazać pracownikowi odpowiedzialność za podjęcie decyzji, czy chce przejść przez zmianę.

Próba zmiany

Jest to moment przełomowy, kiedy godzimy się z faktem, że to, co stare, jest niemożliwe do utrzymania i mimo obaw zaczynamy patrzeć w przyszłość, uwzględniając zmianę. To ważny moment, ponieważ zaczynamy dostrzegać pojawiające się przed nami szanse i możliwości wynikające z zaistniałej sytuacji. Myśli oraz wypowiedzi towarzyszące tej fazie to:

*Chyba najgorsze mamy już za sobą,
Jak sobie poradzę w tej sytuacji?
Nie jestem pewien, czy ta zmiana przyniesie korzyści,
Ta cała zmiana wygląda lepiej niż się wydawało na początku.*

Typowymi odczuciami na tym etapie są niepewność, ale też ekscytacja. Wyraża się to w podejmowaniu prób, eksperymentowaniu, uczeniu się nowych zachowań i rozwijaniu nowych umiejętności. Występuje też pewien schemat postępowania na zasadzie „dwa kroki do przodu, krok do tyłu”.

Aby pomóc przejść przez fazę prób, warto:

- wspierać pracownika – wciąż może cofnąć się do oporu,
- pomagać mu rozwijać nowe umiejętności,
- określać zadania, w których potrzebuje twojego wsparcia oraz takie, w których może być samodzielny,
- pytać, doceniać i wzmacniać, np.:

*Powiedz jak to widzisz,
Zauważ, udaje ci się już to...
Zrobiłeś dobrze to zadanie...
Jakiej pomocy ode mnie oczekujesz?
To jest naturalne, że błędy się pojawiają;*

- zaoferować konkretną pomoc, dać wskazówki, np.:

*Następnym razem zrób to tak...,
To, co działa w takiej sytuacji, to...,
Przeczytaj książkę pod tytułem...,
Weź udział w szkoleniu na temat...;*

- zlecić zadanie dostosowane do potrzeb pracownika (jak najmniej budzące opór), dzięki realizacji którego osiągnie on „małe zwycięstwo” i umocni się w przechodzeniu do fazy zaangażowania.

Adaptacja

To moment, w którym przestajemy postrzegać zmianę jako przeszkodę, staje się ona czymś naturalnym. Prowadzi to do sytuacji, w której nowe rozwiązania przestają być zmianą, a stają się codzienną pracą. Koncentrujemy się wówczas na pracy i jej efektach, a nie na tym, co nowe. Nie oznacza to jednak, że nie widzimy minusów zmiany – pojawia się jednak tendencja do koncentrowania się na jej plusach. Typowe wypowiedzi dla tej fazy to:

*Znów czuję satysfakcję z pracy,
Nie chciałbym wrócić do stanu sprzed zmiany,
Jestem zadowolony, że sprostałem wymaganiom, jakie niosła ze sobą ta zmiana,
Czuję, że w nowych warunkach pracuję efektywnie.*

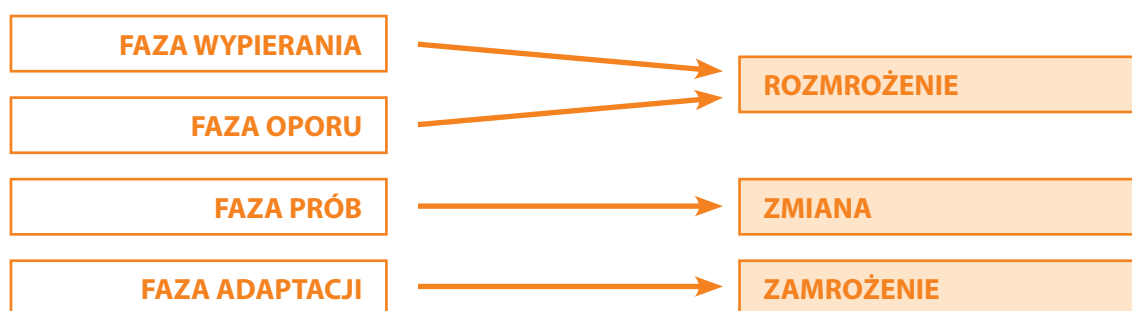
Towarzyszą temu uczucia spokoju, zadowolenia i entuzjazmu. Natomiast typowe zachowania dla tej fazy to ulepszanie i poszukiwanie nowych rozwiązań, efektywne wykonywanie obowiązków i dobra praca zespołowa. To, co na końcu procesu jest niezwykle ważne, to świętowanie zmiany. Wszak wymagała ona od nas wysiłku, a tam gdzie się on pojawia, musi być też satysfakcja z wykonanego dzieła.

Z punktu widzenia pracy osoby wspomagającej szkołę w rozwoju ważne jest to, że aż do samego momentu adaptacji zmiany istnieje silna potrzeba utwierdzenia pracowników szkoły, że zmiana jest nieuchronna.

ISTOTA ZMIANY – ETAP ROZMRAŻANIA

Etap rozmrażania jest najtrudniejszym elementem całego procesu. Z jednej strony będąc osobą „niosącą zmianę”, informującą o niej, przewodzącą jej – trzeba mieć odwagę, aby skonfrontować się z pierwszymi emocjami, jakie rodzi zmiana u osób, wobec których jest dedykowana. Z drugiej strony – to moment, kiedy nasza wiedza i umiejętności nt. procesu zmiany pozwalają drugiej osobie łagodniej przejść przez poszczególne jej etapy. Etap rozmrażania to działania w obszarze wyparcia i oporu, co obrazuje poniższy wykres.

Schemat 4. Cztery fazy zmiany



Rozumowanie i odczuwanie są bardzo ważne w procesie zmian, jednak sedno tkwi w emocjach. „Łańcuch reakcji zobaczyć – odczuć – zmienić jest zdecydowanie potężniejszym narzędziem, niż sekwencja przeanalizować – zrozumieć – zmienić. Kluczowe znaczenie ma rozróżnienie między dostrzeganiem i analizowaniem oraz między odczuwaniem a rozumowaniem (...). Najpoważniejszym problemem, z jakim stykamy się na poszczególnych etapach procesu zmian jest konieczność wpływania na zachowania ludzi. Istotą kroku pierwszego nie jest mobilizowanie ludzi do działania w jakimś abstrakcyjnym ujęciu. Najważniejsze są zachowania i postawy ludzi, którzy zdają się dostrzegać, że świat się zmienia, którzy zastygają w przerażeniu, kiedy napotykają problemy, którzy zwykle nie robią nic, tylko narzekają”²⁵. Zdaniem Kottera najlepsze organizacje na świecie starają się pokazać ludziom problemy i możliwości ich rozwiązania. W ten sposób wzbudzają motywację i stymulują

²⁵ J. Kotter, *Jak przeprowadzić transformację firmy...* dz. cyt., s. 15-27.

chęć do działania. „Na bazie tej emocjonalnej reakcji powstaje energia, która napędza ludzi podejmujących wysiłek do zmian, niezależnie od tego z jak poważnymi trudnościami muszą się na swojej drodze zmierzyć”²⁶. Wizualizacja problemu rozbudza uczucia, które ułatwiają przeprowadzenie zmian oraz eliminują trudności w realizacji zadania. „Poczucie pilności, optymizm i wiara w sukces to uczucia, które się nasilają. Zmniejsza się natomiast odczuwanie złości, samozadowolenia, cynizmu oraz strachu (...). Nowe emocje wpływają na modyfikację postaw, czasami są wręcz źródłem zupełnie nowych zachowań. Ludzie mają do siebie większy dystans, bardziej starają się przekuć wizję w rzeczywistość i nie zaprzestają działań, dopóki dzieło nie jest ukończone, nawet jeżeli potrzeba na to naprawdę dużo czasu”²⁷.

W czasie drugiego kroku podstawowym problemem są zachowania osób, które z racji sprawowanego stanowiska powinny kierować procesem, ale nie zawsze jest to możliwe. W takiej sytuacji niezwykle pomocna może być rola zewnętrznego specjalisty odpowiedzialnego za wspomaganie pracy szkoły. Po uświadomieniu pilności zmian nauczyciele łatwiej, je będą wprowadzać. Ważne jest jednak, aby każdy z członków zespołu zadaniowego posiadał odpowiednie umiejętności i uprawnienia do kierowania tym procesem. Sprawne funkcjonowanie zespołu zadaniowego będzie możliwe wtedy, kiedy członkowie tej grupy będą wzajemnie sobie ufali oraz będą tak samo zaangażowani w realizację zadania. W czasie trzeciego kroku Kottera rozmrażanie postaw odbywa się poprzez nakłonienie zespołu do podjęcia działań mających na celu stworzenie racjonalnych wizji i strategii.

PROCES KOMUNIKOWANIA SIĘ W ZMIANIE

W procesie zmiany doświadczamy wielu skrajnych emocji. Przejście całego procesu zmiany nastęrcza wiele sytuacji, które niewłaściwie zarządzane mogą stać się przyczyną wielu niejasności, a w konsekwencji konfliktów. W dużej mierze nasze nastawienie do zmiany zależy od tego, czy została nam ona nadana, narzucona, czy też sami jesteśmy jej inicjatorami. Celem komunikacji, prowadzonej w trakcie wprowadzania zmian w danej instytucji, 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 i wsparcie.

Zgodnie z trzyetapowym modelem przeprowadzania przez zmianę K. Lewina, na drugim etapie prowadzone są działania wdrażające zmianę. Za kluczowe uznaje się (poza zaplanowanymi działaniami zapewniającymi przeprowadzenie zmiany) komunikowanie zmiany oraz angażowanie jak największej liczby osób w aktywność na rzecz zmiany (według 8 kroków zaproponowanych przez J. Kottera są to krok 4.: *komunikowanie nowego* i krok 5.: *mobilizowanie do działania i usuwanie barier*).

Istotnymi umiejętnościami, które mogą efektywnie wspierać wdrożenie zmiany są:

- umiejętność prowadzenia dwustronnej komunikacji z tymi osobami, których zmiana dotyczy (aby poznać ich obawy, przekazać cel i istotę zmian, wspierać i zapewnić ich o możliwości realizacji działań na rzecz zmiany).
- umiejętności związane z angażowaniem nauczycieli w placówce w proces przygotowywania i przeprowadzania zmiany.

Te dwa czynniki – skuteczna komunikacja oraz wyzwolenie współuczestnictwa wydają się absolutnie krytyczne, aby na poziomie organizacji mogły zajść przemiany²⁸.

Z punktu widzenia teorii zarządzania zmianą, umiejętności zewnętrznego specjalisty ds. wspomaganie są kluczowe. Jego rolą jest m.in. wspierać dyrektora placówki, jak i nauczycieli poprzez konsultacje indywidualne i warsztaty wymiany doświadczeń, w czasie których pomagają im wdrożyć nowe umiejętności do praktyki szkolnej. Działania te mają charakter niedyrektywny, opierają się głównie na technikach coachingowych oraz facylitacji wymiany doświadczeń między nauczycielami. W tym znaczeniu specjalista wspiera dyrektora w zakresie komunikacji dwustronnej i rozmów na temat zmiany w szkole. W ramach wspomaganie może on podczas warsztatu rozwojowo-diagnostycznego poprowadzić m.in. krótki warsztat ułatwiający nauczycielom zbudowanie planu komunikacji zmiany w szkole (np. na etapie planowania działań i pisania harmonogramu).

²⁶ Tamże.

²⁷ Tamże.

²⁸ R. Mrówka, *Przywództwo w procesie planowania i wdrażania zmiany organizacyjnej. Postawy przywódcze w oddziałach firm globalnych w Polsce*, Katedra Teorii Zarządzania, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2001.

Aby stworzyć plan komunikacji zmiany w szkole, warto:

1. Określić sojuszników i przeciwników zmiany (pomocnym narzędziem może być tutaj analiza pola sił).

Ważne jest przewidywanie, kto i z jakich powodów może się przeciwstawić określonym zmianom. Dla dyrektora i zwolenników zmiany w szkole (oraz specjalisty jako osoby wpierającej zmianę) ważne jest, aby spojrzeć na zmiany z punktu widzenia osób nieprzekonanych i starać wczuć się w ich położenie. Takie podejście pozwala zrozumieć rzeczywiste przyczyny oporów wobec zmiany i tym samym skuteczniej przygotować się do przeciwdziałania.

2. Przygotować plan przekazu zmiany. Przekaz taki powinien opisywać:

- rozbieżność między obecną sytuacją i pożądaną;
- przekazywać chęć zmiany;
- zapewniać o jej skuteczności.

Przekaz zmiany musi być przede wszystkim klarowny – wypowiedziany językiem zrozumiałym, z odwołaniem się do obowiązujących w danej placówce norm i wartości (kultury organizacyjnej). Musi być on także stale przypomniany, powtarzany. Nie wystarczy o zmianie powiedzieć raz. Należy powracać w dyskusjach do omawiania szczegółów procesu zmian i argumentów przedstawianych wcześniej. Komunikowanie zmiany jest procesem ciągłym. Kierunek zmiany i jej przekaz musi być znany i zrozumiały absolutnie dla wszystkich członków organizacji, nawet na najniższym szczeblu. Tylko wtedy zmiana może być zrealizowana w sposób świadomy.

Zadania związane z komunikacją zależą w dużej mierze od rodzaju grupy, do której przekaz jest kierowany. W stosunku do grupy osób, które mogą stracić obecną pozycję czy korzyści, należy przyjąć strategię negocjacji, oferując pewne możliwości ograniczenia tych skutków, np. poprzez zachętę. W stosunku do tych, u których znajomość celu i istoty zmiany jest mała, istnieje potrzeba szerszego przekazania informacji i odpowiedzi na ich wątpliwości poprzez seminaria, dyskusje, spotkania organizowane przez zespół wprowadzający zmiany. W stosunku do osób, które muszą zmienić dotychczasowe kwalifikacje – stwarzać ku temu dogodne warunki, np. zapewniając organizowanie odpowiednich szkoleń. Komunikacja nie powinna zawęzać się tylko do komunikacji pośredniej czy jednostronnej. Ważne jest, aby rozmawiać o zmianach z nauczycielami również „w cztery oczy”. Jest to zadanie specjalisty ds. wspomagania. Komunikacja bezpośrednia może i powinna być uzupełniana komunikacją pośrednią (gazetki firmowe, dokumenty, pokazy multimedialne, listy, broszury). Komunikacja zmiany jest jednak przede wszystkim nastawiona na dwustronność i dialog. Nie można tylko przedstawiać przekazu zmiany, ale przede wszystkim należy wsłuchiwać się w reakcję nauczycieli i tych, których zmiana dotyczy.



WARTO ZAPAMIĘTAĆ

CZTERY PODSTAWOWE ELEMENTY SKUTECZNEJ KOMUNIKACJI ZMIAN

1. Dokonuj częstych powtórzeń przy rozmaitych okazjach.
2. Wykorzystuj różne nośniki informacji. Im więcej kanałów tym większa siła przekazu.
3. Trzymaj się prostej formy wypowiedzi. Przekaz jest skuteczny, kiedy jest prosty, bezpośredni, a przez to zrozumiały.
4. Dbaj o komunikację dwustronną.

Więcej o etapie komunikowania i wdrażania zmiany w kolejnych Zeszytach.

- Bednarek K., Taraszkiewicz M., *Mapa źródeł informacji do kompleksowej diagnozy potrzeb szkoły w zakresie doskonalenia nauczycieli*, Warszawa 2010
- Drucker P., *Innowacja i przedsiębiorczość*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992
- Elsner D., Bednarek K., *Pomoc doradców metodycznych i konsultantów placówek doskonalenia nauczycieli w opinii jej beneficjentów*, Raport końcowy z badań, Warszawa 2010
- Kitowska D., *Raport z przeglądu aktualnych źródeł i badań związanych z systemem doskonalenia nauczycieli*, Warszawa 2009
- Kotter J., *Sedno zmian*, Helion, Gliwice 2008
- Kotter J., *Jak przeprowadzić transformację firmy*, Helion, Gliwice 2012
- Kotter J., Mueller P., Rathgeber H., *Gdy góra lodowa topnieje*, Helion, Gliwice 2008
- Ławiński A., *Profile kompetencyjne i system doskonalenia zawodowego ekspertów zewnętrznych udzielających wsparcia placówkom oświatowym w realizacji programów rozwojowych*, Warszawa 2010
- Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym. Autonomia*, red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011
- Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012
- Mazurkiewicz G., *Po co szkołom wymagania, po co ewaluacja?* w: „Dyrektor szkoły” 2010, nr 9
- Nauczyciel w szkole uczącej się. Informacje o nowym systemie wspomagania* pod red. M. Hajdukiewicz, J. Wysokiej, ORE, Warszawa 2015
- Puchalski J., *Podstawy nauki o organizacji*, WSOWL, Wrocław 2008
- Raport z pilotażowej diagnozy potrzeb rozwojowych szkół*, praca zbiorowa, Wszechnica Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011
- Różne drogi do ewaluacji – poradnik dla dyrektorów szkół i placówek* pod red. A. Borek i E. Kowalczyk-Rumak, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015.
- Senge M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wolters Kluwer Sp. z o.o., Kraków 2006
- Skała M., *Psychologia zmiany*, Helion, Gliwice 2007
- Spencer J., *Kto zabrał mój ser?* Studio EMKA, Warszawa 2010
- Szczygieł M., *Procesy grupowe* w: L. Jabłonowska, P. Wachowiak, S. Winch (red.), *Prezentacja profesjonalna*, Difin, Warszawa 2008
- Szkoła wobec wymagań państwa. Poradnik dla nauczycieli i dyrektorów* pod red. A. Goćłowskiej, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015.
- Autoewaluacja w szkole*, red. E. Tołowińska-Królikowska, ORE, Warszawa 2010
- Walkiewicz J., *Pełna moc życia*, Drukarnia Record, Kalisz 2010

INNE ŹRÓDŁA:

- Ciężka B., *Konceptualizacja ewaluacji – planowanie i projektowanie ewaluacji* [prezentacja online], Warszawa 2010 [dostęp: 3 czerwca 2015]. Dostępna w internecie: http://www.npseo.pl/data/various/files/III_2%20Beata%20Ci%C2%A6%C3%96+-ka-1.pdf
- Celuch M., *Przygotuj rzeczowe sprawozdanie z nadzoru pedagogicznego* [online], 20 czerwca 2013 [dostęp: 3 czerwca 2015]. Dostępny w internecie: <http://www.experto24.pl/oswiata/nadzor-pedagogiczny/przygotuj-rzeczowe-sprawozdanie-z-nadzoru-pedagogicznego.html>
- Raport. Wzmocnienie systemu wspierania rozwoju szkół ze szczególnym uwzględnieniem doskonalenia nauczycieli i doradztwa metodycznego* [online], kwiecień 2010 [dostęp: 3 czerwca 2015]. Dostępny w internecie: http://www.doskonaleniewsieci.pl/Download_Pozostale.aspx

Raport końcowy. Ewaluacja modernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli – projekt System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół, Poddziałanie 3.3.1 PO Kapitał Ludzki [online], Coffey International i Ośrodek Ewaluacji, Warszawa 2014 [dostęp: 4 maja 2015]. Dostępne w internecie: <http://www.ore.edu.pl/wspieranie>

Badanie ewaluacyjne „Placówki doskonalenia nauczycieli, poradnie psychologiczno-pedagogiczne i biblioteki pedagogiczne we wspomaganie rozwoju szkół” [online], PBS Partner in Business Strategies, Warszawa 2015 [dostęp: 31 maja 2015]. Dostępne w internecie: <http://www.ore.edu.pl/wspieranie>

Raport: Wydatki jednostek samorządu terytorialnego oraz organów administracji rządowej realizowane w dziale 801 – Oświata i wychowanie, rozdział 80146 – Doksztalcanie i doskonalenie zawodowe nauczycieli, a także rozdział 80147 – Biblioteki pedagogiczne oraz w dziale 854 – Edukacyjna opieka wychowawcza, rozdział 85406 – Poradnie psychologiczno-pedagogiczne, w tym poradnie specjalistyczne i rozdział 85446 – Doksztalcanie i doskonalenie zawodowe nauczycieli oprac. Tomasz Rabiej, Warszawa 2009

Tabaszewska. M., Nowoczesny system wspomaganie szkół – zadania poradni i bibliotek pedagogicznych [online], 26 marca 2013 [dostęp: 3 czerwca 2015]. Dostępny w internecie: http://www.bibliotekako.pl/news.aid,2163,Nowoczesny_system_wspomaganie_szkol___zadania_poradni_i_bibliotek_pedagogicznych.html

Wnioski z ewaluacji zewnętrznej przeprowadzonej w Szkole Podstawowej w Bukowej, Badanie zostało zrealizowane w dniach 9-22.05.2012 r.

SPIS SCHEMATÓW I TABEL

Schemat 1. Skuteczna zmiana	27
Schemat 2. Model przebiegu wdrażania zmiany (wg K. Lewina)	27
Schemat 3. Połączenie modelu ośmiu kroków Kottera z trzyetapowym procesem zmian Lewina	29
Schemat 4. Cztery fazy zmiany	32
Tabela 1. Podstawowy profil kompetencyjny pracownika odpowiedzialnego za wspomaganie szkoły ..	14
Tabela 2. Specyficzny profil kompetencyjny pracownika odpowiedzialnego za wspomaganie szkoły ..	15
Tabela 3. Profil roli zawodowej	16
Tabela 4. Czynniki działające na rzecz zmiany a czynniki działające przeciw zmianom	26



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

MINISTERSTWO
EDUKACJI
NARODOWEJ

ORE OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego