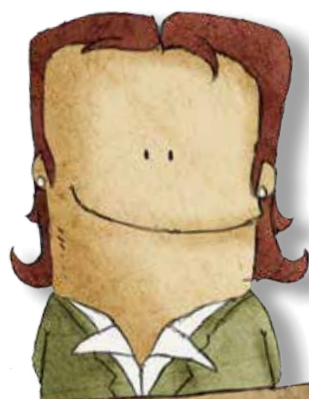


# JAK WSPOMAGAĆ PRACĘ SZKOŁY?

Poradnik dla pracowników  
instytucji systemu wspomaganiania



ZESZYT 2

DIAGNOZA  
PRACY SZKOŁY

---



# JAK WSPOMAGAĆ PRACĘ SZKOŁY?

Poradnik dla pracowników  
instytucji systemu wspomagania

ZESZYT 2

DIAGNOZA  
PRACY SZKOŁY

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 wspomaganie szkół”. Materiały są wynikiem pracy zespołu trenerów: Zofii Domaradzkiej-Grochowalskiej, Izabeli Kazimierskiej, Jarosława Kordzińskiego, Indiry Lachowicz, Laury Piotrowskiej, Marioli Szczypiń, Doroty Tomaszewicz i zaangażowaniu wielu innych osób.

Opieka merytoryczna: Joanna Soćko

Redaktor prowadząca: Marianna Hajdukiewicz

Redakcja: Dorota Nawalany

Korekta, przygotowanie do druku, druk i oprawa: [www.pracowniacc.pl](http://www.pracowniacc.pl)

Warszawa 2015

Nakład: 5000 egz.

ISBN: 978-83-64915-30-7 (całość)

ISBN: 978-83-64915-32-1 (Zeszyt 2)

Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Egzemplarz bezpłatny

# Spis treści

WSTĘP .....	4
1. ROLA WSPOMAGANIA NA ETAPIE DIAGNOZOWANIA POTRZEB SZKOŁY. SKĄD CZERPAĆ INFORMACJE? .....	5
1.1. ŹRÓDŁA INFORMACJI O SZKOLE .....	6
1.2. JAK CZYTAĆ RAPORT Z EWALUACJI ZEWNĘTRZNEJ .....	7
1.3. BADANIE POTRZEB SZKOŁY – ŹRÓDŁA WEWNĘTRZNE .....	10
1.4. MAPA ŹRÓDEŁ – PODSUMOWANIE.....	12
2. WSPÓŁPRACA Z DYREKTOREM SZKOŁY. OKREŚLANIE POTRZEB SZKOŁY ORAZ USTALANIE ZASAD WSPÓŁPRACY .....	15
2.1. SPOTKANIE Z DYREKTOREM SZKOŁY .....	15
2.2. O ZASADACH WSPÓŁPRACY .....	17
2.3. PRZEBIEG ROZMOWY NA TEMAT POTRZEB SZKOŁY .....	19
2.4. WYKORZYSTANIE TECHNIK COACHINGOWYCH W ROZMOWIE Z DYREKTOREM.....	22
3. WSPÓŁPRACA Z RADĄ PEDAGOGICZNĄ. ZASADY PROWADZENIA SPOTKAŃ .....	24
4. PRZEBIEG SPOTKANIA Z RADĄ PEDAGOGICZNĄ .....	31
4.1. POCZĄTEK SPOTKANIA Z RADĄ PEDAGOGICZNĄ .....	31
4.2. SESJA PYTAŃ I ODPOWIEDZI .....	33
4.3. TRUDNE SYTUACJE W PRACY Z GRUPĄ .....	36
4.4. METODY PRACY Z RADĄ PEDAGOGICZNĄ .....	39
5. WARSZTAT DIAGNOSTYCZNO-ROZWOJOWY .....	43
5.1. PRZEBIEG WARSZTATU DIAGNOSTYCZNO-ROZWOJOWEGO .....	43
5.2. METODY I NARZĘDZIA DO DIAGNOZY PRACY SZKOŁY .....	46
PODSUMOWANIE .....	55
ZAŁĄCZNIKI .....	56
A. PRZEBIEG PROCESU WSPOMAGANIA NA ETAPIE DIAGNOZY I PLANOWANIA DZIAŁAŃ .....	56
B. PROPOZYCJA PRZEBIEGU WARSZTATU DIAGNOSTYCZNO-ROZWOJOWEGO .....	57
BIBLIOGRAFIA .....	58
SPIS RYSUNKÓW, SCHEMATÓW I TABEL .....	60

## WSTĘP

Naszym celem jest pokazanie, w jaki sposób zewnętrzny specjalista ds. wspomagania może wspierać dyrektora i nauczycieli w prowadzeniu procesów rozwojowych szkoły. Przedstawiony w tym zeszycie materiał dotyczy pierwszego etapu, czyli diagnozy pracy szkoły. W trakcie diagnozy dyrektor, nauczyciele, rodzice i uczniowie szukają odpowiedzi na pytania: Jaki jest obraz naszej szkoły? Jak chcemy, żeby było? Dlaczego nie jest tak, jak chcemy, żeby było? Efektem tego procesu jest określenie priorytetów rozwojowych placówki na dany rok szkolny.

W modelu kompleksowego wspomagania szkół przyjęto zasadę, że diagnoza odnosi się do analizy danych pochodzących z różnych źródeł, a przede wszystkim z raportów z ewaluacji zewnętrznej i wewnętrznej pracy szkoły, a także do wywiadu/rozmowy z dyrektorem szkoły, wywiadu/rozmowy z radą pedagogiczną oraz prac zespołu zadaniowego w czasie warsztatu diagnostyczno-rozwojowego.

Rolą zewnętrznego specjalisty ds. wspomagania jest więc organizacja i prowadzenie spotkań diagnostycznych, pomoc w zbieraniu, integracji i analizie danych o szkole. Dlatego też na tym etapie pracy osoba odpowiedzialna za wspomaganie powinna wykazać się znajomością metod i narzędzi diagnostycznych, ale przede wszystkim kompetencjami komunikacyjnymi, w tym również w zakresie pracy z grupą, oraz umiejętnością moderacji rozmów, dyskusji i facylitacji pracy zespołu nauczycieli.

# 1. ROLA WSPOMAGANIA NA ETAPIE DIAGNOZOWANIA POTRZEB SZKOŁY. SKĄD CZERPAĆ INFORMACJE?

*Gdy rzeczywistość jest zrozumiała, bardziej przybliża nam cele.*  
John Whitmore

## STRESZCZENIE

Kluczem do efektywnego wspomaganie jest rozpoznanie rzeczywistych potrzeb rozwojowych szkoły. Zasadniczy wpływ na trafność diagnozy ma jej właściwe przygotowanie oraz realizacja. W tym celu jest niezbędne zebranie jak największej ilości informacji o szkole. Mogą one pochodzić zarówno ze szkolnej dokumentacji, jak i zewnętrznych źródeł.

Diagnoza jest procesem badawczym, którego celem jest rozpoznanie – na podstawie zebranych i ocenionych danych z różnych źródeł – zastanego stanu rzeczy, jego genezy lub przyczyn oraz wyjaśnienie jego znaczenia i tendencji rozwojowych, a także ocena możliwości jego zmiany (lub utrzymania) w kierunku pożądanym<sup>1</sup>.

Diagnoza szkoły ma na celu ukazanie mechanizmów jej funkcjonowania, opisuje właściwości, cechy i procesy składające się na kulturę organizacyjną, pokazuje jej specyfikę i odmienność. Tak rozumiana służy poprawie funkcjonowania szkoły jako organizacji. Jest ona procesem mającym na celu zdefiniowanie obszaru do rozwoju i określenie dostępnych zasobów do jak najbardziej skutecznego przeprowadzenia działań.

Diagnozę potrzeb szkoły możemy zilustrować w formie następujących kroków:

Schemat 1. Diagnoza pracy szkoły w czterech krokach

Krok 1. Poznanie sytuacji	<i>Jak jest?</i>
Krok 2. Określenie stanu docelowego	<i>Jak chcemy, żeby było?</i>
Krok 3. Szukanie przyczyn	<i>Co powoduje, że nie ma stanu docelowego?</i>
Krok 4. Zdefiniowanie luki	<i>Jaki obszar do rozwoju jest kluczowy, aby osiągnąć stan docelowy?</i>

Wyniki badań<sup>2</sup> wskazują, że w tych placówkach, w których dyrektorzy byli poinformowani i rozumieli ideę wspomaganie, realizacja działań diagnostycznych przebiegała sprawnie, a wyniki diagnozy były trafnie sformułowane i stanowiły o jakości dalszych prac.

Rozpoczynając współpracę ze szkołą, należy więc zadbać o to, aby wszyscy uczestnicy tego procesu wiedzieli, że diagnoza:

- ma swój cel – powinien on być ustalony na początku, tak aby diagnoza nie stała się celem samym w sobie,
- ma swoich realizatorów – osoby odpowiedzialne za przygotowanie i prowadzenie,
- wymaga metod i narzędzi – ich dobór zależy od specyfiki szkoły i celu diagnozy,
- ma określony zasięg tematyczny, który wynika z celu diagnozy,
- obejmuje konkretną grupę ludzi – należy jasno sprecyzować, kto ma uczestniczyć w diagnozie i w jakim zakresie.

<sup>1</sup> S. Ziemiński, *Problemy dobrej diagnozy*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1973.

<sup>2</sup> 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]. Raport końcowy. Badanie ewaluacyjne pt. „Placówki doskonalenia nauczycieli, poradnie psychologiczno-pedagogiczne i biblioteki pedagogiczne we wspomaganie rozwoju szkół”, PBS Partner in Business Strategies [online], [dostęp: 13 czerwca 2015]. Dostępny w Internecie: [www.ore.edu.pl/wspieranie](http://www.ore.edu.pl/wspieranie).

Isototny wpływ na przebieg diagnozy mają źródła informacji. Dane te powinny być analizowane:

- samodzielnie przez specjalistę ds. wspomaganie,
- podczas spotkania specjalisty z dyrektorem,
- podczas spotkania specjalisty z radą pedagogiczną,
- w czasie warsztatu diagnostyczno-rozwojowego.

## 1.1. ŹRÓDŁA INFORMACJI O SZKOLE

Ważne jest, aby diagnozując potrzeby szkoły zebrać wszystkie dostępne informacje. Niezwykle użyteczne w tym względzie mogą się okazać różne dokumenty szkolne, takie jak:

- raport z ewaluacji zewnętrznej szkoły;
- raport z przeprowadzonej ewaluacji wewnętrznej, w tym zdefiniowane przez szkołę wnioski i zalecenia do pracy w kolejnym roku szkolnym;
- plan i sprawozdanie z nadzoru pedagogicznego;
- plan pracy szkoły;
- wyniki egzaminów zewnętrznych.

## EWALUACJA ZEWNĘTRZNA

Raport z ewaluacji zewnętrznej generuje dane, które są następnie analizowane i dyskutowane z dyrektorem i całym zespołem nauczycielskim. Uzyskana ocena jakości pracy powinna stać się przyczynkiem do refleksji na temat funkcjonowania szkoły, a także wskazówką do dalszego doskonalenia.

Zgodnie z podstawowymi założeniami ewaluacji zewnętrznej należy zwrócić uwagę, że:

**„Wymagania państwa wobec szkół i placówek nie obejmują wszystkich możliwych zagadnień** związanych z ustawowymi i innymi obowiązkami szkół wobec uczniów i rodziców. Analizując wymagania państwa wobec szkoły, nie należy poszukiwać «całościowego» obrazu szkoły, ale raczej widzieć kluczowe aspekty jej działalności (...).

Szkoły i placówki **powinny działać w celu spełnienia wymagań, ale zgodnie ze swoimi możliwościami i uwarunkowaniami**. Pracownicy tych instytucji powinni dobrać metody i sposoby działania tak, aby umożliwiała one osiągnięcie stanu opisywanego przez wymagania oraz uwzględniały specyfikę szkoły lub placówki (...)

**Proces zewnętrznej ewaluacji służy opisaniu działań szkoły** lub placówki w zakresie realizacji wymagań i określeniu, w jakim stopniu dana szkoła lub placówka spełnia te wymagania (...).

Ewaluacja **może mieć charakter całościowy** – badając wszystkie wymagania **lub częściowy** (problemowy) – badając wymagania związane z określonym zagadnieniem (...).

**Dyrektor szkoły i nauczyciele biorą udział w procesie ewaluacji zewnętrznej**. Partycypacja pracowników szkoły lub placówki w procesie ewaluacji jest zapewniona na różne sposoby. Przede wszystkim wizytatorzy ds. ewaluacji mają obowiązek brania pod uwagę ewaluacji wewnętrznej podczas prowadzenia ewaluacji zewnętrznej. Oznacza to konieczność odniesienia własnych wniosków do wyników wewnętrznej ewaluacji szkoły lub placówki.

**Dyrektor i nauczyciele powinni znać zarówno procedury badania**, jak i wykorzystywane w nim narzędzia.

**Na zakończenie ewaluacji odbywa się spotkanie wizytatorów z zespołem pracowników** szkoły lub placówki w celu przedstawienia, omówienia oraz analizy wyników ewaluacji<sup>3</sup>.

## Model badania

Ewaluacja zewnętrzna jest prowadzona przez osoby spoza danej placówki. W przypadku szkół realizowana jest przez zespół wizytatorów ds. ewaluacji z kuratorów oświaty. Każda szkoła podlega ewaluacji zewnętrznej raz na pięć lat.

<sup>3</sup> System Ewaluacji Oświaty. Model i zalecany przebieg ewaluacji zewnętrznej szkoły [online], [dostęp: 13 czerwca 2015]. Dostępny w internecie: [http://www.npseo.pl/data/various/files/Model%20ewaluacji%20szko%C5%82y\\_12\\_28.pdf](http://www.npseo.pl/data/various/files/Model%20ewaluacji%20szko%C5%82y_12_28.pdf).



Proces ewaluacji można podzielić na trzy etapy.

1. Przygotowanie badania – ustalenie wspólnie z dyrektorem szkoły harmonogramu badania. Dyrektor zapoznaje się z narzędziami na platformie [www.npseo.pl](http://www.npseo.pl). Wizytatorzy do spraw ewaluacji poznają specyfikę szkoły dzięki analizie różnych dostępnych materiałów, spotkaniom z nauczycielami i uczniami, oraz przedstawiają na forum szkoły planowane działania.
2. Badanie w szkole – wizytatorzy zbierają dane o szkole, np. dzięki wywiadam z dyrektorem, anonimowym ankietom przeprowadzonym wśród uczniów i rodziców, spotkaniom grupowym z nauczycielami, wywiadam z uczniami (bez obecności nauczycieli) oraz z pracownikami niepedagogicznymi, partnerami szkoły i przedstawicielami organu prowadzącego. Ponadto zespół wizytatorów obserwuje uczniów i nauczycieli podczas lekcji, przerw, zajęć pozalekcyjnych, a także dokonuje analizy danych zastanych.
3. Podsumowanie badania – obejmuje podsumowanie wyników badań, ich analizę i interpretację, przygotowanie raportu, konsultacje z dyrektorem, a na koniec prezentację wyników ewaluacji.

## EWALUACJA WEWNĘTRZNA

Ewaluacja wewnętrzna jest autonomicznym działaniem szkoły. Jej przeprowadzenie jest zadaniem dyrektora szkoły. Dyrektor szkoły ma bowiem obowiązek przeprowadzania ewaluacji w każdym roku szkolnym. Eksperti zwracają uwagę, że „powinna [ona] być elementem codziennej praktyki szkolnej i dostarczać informacji, które pomogą dyrektorowi i nauczycielom podejmować słuszne i uzasadnione decyzje co do działalności placówki i organizacji pracy. Ma na celu wsparcie w szkołach i innych placówkach oświatowych profesjonalnej kultury organizacyjnej. Dla sensownego przeprowadzenia autoewaluacji kluczowe jest dokładne określenie jej przedmiotu. Może nim być działalność całej placówki lub jakiś wybrany obszar, np.: współpraca szkoły z rodzicami, prowadzenie zajęć, materiały dydaktyczne, zarządzanie szkołą. Podstawową inspiracją dla rady pedagogicznej do podjęcia działań ewaluacyjnych powinny być wyrażane przez nauczycieli, uczniów i ich rodziców, potrzeby zmian w szkole. Wymagania te określają pożądany stan w systemie oświaty i pokazują ważne kierunki rozwoju. System ewaluacji oświaty umożliwia określanie poziomu ich spełniania”<sup>4</sup>.

Autonomia w kwestii prowadzenia ewaluacji wewnętrznej oznacza, że dyrektor i nauczyciele ponoszą odpowiedzialność za to, co poddają ewaluacji oraz w jaki sposób wykorzystują jej wyniki. Powinni więc badać to, co uważają za szczególnie ważne. Dobór metod i technik badawczych powinien wynikać z celu i zakresu ewaluacji oraz postawionych pytań i przyjętych kryteriów. Ewaluacja nie ma zarezerwowanej tylko dla siebie listy metod i technik. Wykorzystuje się w niej ilościowe i jakościowe metody stosowane w badaniach społecznych oraz tzw. metody alternatywne<sup>5</sup>.

Wszystkim zainteresowanym pogłębieniem tematu ewaluacji pracy szkoły polecamy stronę [www.npseo.pl](http://www.npseo.pl), na której prezentowane są informacje o systemie ewaluacji oświaty. Znajdują się tam szczegółowy opis wymagań, przykładowe raporty, wskazówki nt. interpretacji oraz wiele innych potrzebnych materiałów. Ponadto na stronie zostały zamieszczone wszystkie dostępne narzędzia badawcze do prowadzenia ewaluacji wewnętrznej, w każdym typie placówki oświatowej.

## 1.2. JAK CZYTAĆ RAPORT Z EWALUACJI ZEWNĘTRZNEJ

Każdą ewaluację zewnętrzną w szkole wieńczy raport przygotowany przez zespół wizytatorów ds. ewaluacji w szkole. Składa się on z następujących elementów:

- informacja o przebiegu ewaluacji zewnętrznej w szkole/placówce;
- opis metodologii badania;
- podstawowe dane o szkole/placówce;
- krótka synteza odnosząca się do wyników i wniosków z przeprowadzonej ewaluacji zewnętrznej, tzw. obraz szkoły/placówki;
- wyniki przeprowadzonej ewaluacji w odniesieniu do wymagań państwa (zgodnych z treścią zmienionego rozporządzenia, o którym była mowa);
- wnioski z przeprowadzonego badania;

<sup>4</sup> Ewaluacja wewnętrzna, System ewaluacji wewnętrznej [online], [dostęp: 13 czerwca 2015]. Dostępny w internecie: <http://www.npseo.pl/action/inter-nalevaluation>.

<sup>5</sup> *Różne drogi ewaluacji – poradnik dla dyrektorów szkół i placówek*, red. A. Borek, E. Kowalczyk-Rumak, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa, 2015.

- tabela zawierająca informacje dotyczące stopnia spełnienia poszczególnych wymagań. W raportach przygotowywanych do czerwca 2015 r. każde z wymagań zostało opisane zgodnie z poziomami od A do E przy założeniu, że poziom A oznaczał bardzo wysoki stopień wypełniania wymagania przez szkołę lub placówkę, poziom B – wysoki stopień, poziom C – średni stopień, poziom D – podstawowy stopień, poziom E – niski stopień. W raportach przygotowywanych od września 2015 r. wskazane jest osiągnięcie danego wymagania na poziomie podstawowym lub wysokim.

Raport końcowy może okazać się dla specjalisty ds. wspomagania niezwykle cenny – stanowi bowiem źródło niezbędnych informacji. Uwzględnia on w swojej procedurze wiele dokumentów szkolnych, np. protokoły rady pedagogicznej, sprawozdania z podjętych działań, dzienniki szkolne i zajęć dodatkowych, ale również przeglądy PPOŻ, sanepidu, gazetki szkolne na korytarzach i w klasach, dyplomy, informacje w prasie lokalnej oraz krajowej, liczbę konkursów szkolnych i pozaszkolnych, kroniki klas i szkoły, opis bazy szkoły, kółka zainteresowań, zajęcia wyrównawcze, wycieczki, tradycje szkoły, udział w różnych akcjach społecznych, współpracę z ośrodkiem pomocy społecznej, policją, służbą zdrowia itd.

Warto nauczyć się czytać raport z ewaluacji. W tym celu można wygenerować raport z wybranej szkoły w dowolnym województwie, mieście i powiecie oraz samodzielnie go przeanalizować krok po kroku.

Raporty z ewaluacji zewnętrznej mogą dotyczyć:

- ewaluacji całościowej – należy przez to rozumieć ewaluację zewnętrzną przeprowadzoną w zakresie wszystkich wymagań, o których mowa w ustawie o systemie oświaty oraz rozporządzeniu w sprawie nadzoru pedagogicznego;
- ewaluacji problemowej – należy przez to rozumieć ewaluację zewnętrzną przeprowadzaną w zakresie wybranych wymagań.

Raport z ewaluacji może stanowić cenną informację dla rodziców, nauczycieli lub innych zainteresowanych osób na temat działań podejmowanych w szkole oraz sposobu wywiązywania się ze swoich obowiązków. Dla specjalisty ds. wspomagającego szkołę duże znaczenie będzie miało podsumowanie badań, czyli wnioski opisowe oraz graficzna ilustracja oceny<sup>6</sup>.



## WARTO WIEDZIEĆ

Zakłada się, że dane zawarte w raporcie z ewaluacji zewnętrznej są wiarygodne, rzetelne i trafne, tzn. że dotyczą zbadanego obszaru pracy szkoły, pochodzą z różnych źródeł oraz są wolne od uprzedzeń. Dla specjalisty ds. wspomagania stanowią zatem cenne źródło informacji o placówce, z którą będzie współpracował.

### Metoda pracy nad raportem J.M. Fischera – cztery kroki<sup>7</sup>

Nauczyciele czytając raport skupiają uwagę przede wszystkim na samych wnioskach, nie wgłębiając się w bardziej szczegółowe informacje, które odnoszą się do wymagań stawianych przez państwo szkołom i placówkom oświatowym.

Aby wykorzystać raport do rozwoju szkoły, należy odpowiedzieć sobie na dwa pytania:

*Jakie są przyczyny przedstawionych w raporcie zjawisk/problemów?*

*Jak być powinno w prezentowanym obszarze pracy szkoły?*

Zadaniem specjalisty ds. wspomagania jest inicjowanie refleksji wokół tych zagadnień i moderowanie zespołowej pracy nauczycieli.

<sup>6</sup> Szkoła wobec wymagań. Poradnik dla nauczycieli i dyrektorów, red. A. Goćłowska, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015.

<sup>7</sup> Różne drogi ewaluacji – poradnik dla dyrektorów szkół i placówek, red. A. Borek, E. Kowalczyk-Rumak, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015.

Do pracy nad raportem można wykorzystać **metodę czterech kroków** zaproponowaną przez Johna Fischera<sup>8</sup>. W sytuacji, gdy rada pedagogiczna jest mało liczna i stanowi jednocześnie zespół zadaniowy, specjalista ds. wspomagania może zastosować wszystkie kroki. W przypadku, kiedy nauczyciele na spotkaniu rady pedagogicznej wybrali obszar do rozwoju, a dokładne określenie celów i działań pozostawili zespołowi odpowiedzialnemu za przeprowadzenie pogłębionej diagnozy i planowanie działań – wskazaną metodę można podzielić na dwa etapy.

## METODA CZTERECH KROKÓW JOHNA FISCHERA

### Krok 1. Identyfikacja mocnych i słabych stron

Celem jest zidentyfikowanie najważniejszych wyników ewaluacji. Nauczyciele korzystając z raportu ewaluacji, szukają najpierw odpowiedzi na pytania:

*Które wyniki nas zadowolają? Które możemy uznać za mocną stronę szkoły?*

*Które wyniki nas nie zadowolają? Które możemy uznać za słabą stronę szkoły?*

Przy omawianiu zagadnień należy zwrócić uwagę na to, żeby:

- zapisane zagadnienia wynikały z badań, ale nie powinny być to zacytowane wyniki badań,
- nie pojawiły się gotowe rozwiązania.

Nauczyciele wskazują, które z mocnych i słabych stron są najważniejsze. Najczęściej wskazywane słabe strony będą punktem wyjścia do zaplanowania prorozwojowych działań.

### Krok 2. Przyczyny problemu

Drugim krokiem jest określenie przyczyn sformułowanych problemów. Ważne jest, żeby nauczyciele i dyrektor zajęli się wyłącznie problemami, na które szkoła ma bezpośredni wpływ.

Ten krok składa się z trzech etapów – pytań, których celem jest pogłębienie wiedzy o przyczynach zdiagnozowanych zjawisk, poszukiwanie odpowiedzi na pytania o przyczyny przyczyn i na końcu analiza z najgłębszego poziomu, czyli poszukiwanie przyczyn przyczyny przyczyny.

Nauczyciele odpowiadają na pierwsze pytanie:

*Jakie są przyczyny zaistniałego problemu?*

Drugie pytanie odnosi się do każdej ze stwierdzonych przyczyn:

*Dlaczego tak się dzieje? Co jest tego przyczyną? (przyczyna przyczyny)*

Trzecie pytanie odnosi się do każdej ze stwierdzonych przyczyn przyczyny:

*Co jest przyczyną tej przyczyny? (przyczyna przyczyny przyczyny)*

### Krok 3. Planowanie z przyszłości (cel - działania)

Kolejnym krokiem jest formułowanie celu do realizacji w odniesieniu do każdej przyczyny. Mając określony cel, należy zaplanować konkretne działania, opracować harmonogram ich realizacji oraz ustalić, kto i za co będzie odpowiedzialny.

Nauczyciele szukają odpowiedzi na pytania:

*Jakie działania możemy w szkole podjąć, aby ten cel osiągnąć?*

*Jakie działania służące realizacji tego celu mogą podjąć nauczyciele indywidualnie?*

### Krok 4. Autoewaluacja

Ostatnim krokiem jest zaplanowanie autoewaluacji podejmowanych działań. Celem będzie określenie, na ile udało się usunąć dany problem.

<sup>8</sup> John Ficher jest profesorem nadzwyczajnym na Wydziale Edukacji Studiów Społecznych Bowling Green State University. Poniższy model powstał na podstawie doświadczeń wspierania szkół amerykańskich w procesie planowania działań naprawczych.

### 1.3. BADANIE POTRZEB SZKOŁY – ŹRÓDŁA WEWNĘTRZNE

W dalszej części niniejszego opracowania przedstawimy szerzej kluczowe źródła informacji o szkole. Warto przy tym pamiętać, że tylko dobra wola dyrektora i zrozumienie intencji osoby wspomagającej pozwoli na wgląd do dokumentacji szkoły. Specjalista ds. wspomagania nie ma prawa żądać wydania dokumentacji, gdyż jego działania mogłyby być postrzegane jako postępowanie o charakterze kontrolnym. Warto natomiast przedstawić cele procesu wspomagania i rolę specjalisty, aby dyrektor zrozumiał intencje i sam zaproponował wgląd w dokumenty i dostępne raporty. Umiejętność analizowania szkolnej dokumentacji z całą pewnością wzmocni warsztat nauczycieli oraz pozwoli im wykorzystać zdobyte informacje w praktyce do pogłębionej analizy potrzeb placówki.

#### PLAN I SPRAWOZDANIE Z NADZORU PEDAGOGICZNEGO

Przytaczane już rozporządzenie w sprawie nadzoru pedagogicznego nakłada na dyrektora szkoły obowiązek przedstawienia szkolnego planu nadzoru pedagogicznego radzie pedagogicznej do dnia 15 września roku szkolnego. Plan jest opracowywany z uwzględnieniem wniosków z nadzoru pedagogicznego sprawowanego w szkole lub placówce w poprzednim roku szkolnym. Dyrektor szkoły publicznej ma obowiązek do dnia 31 sierpnia przedstawić na zebraniu rady pedagogicznej wyniki i wnioski ze sprawozdania nadzoru pedagogicznego.

Sprawozdanie z nadzoru pedagogicznego to jeden z najważniejszych dokumentów pracy dyrektora szkoły. Powinno zawierać rzeczowy, najlepiej wyrażony liczbami opis przebiegu nadzoru pedagogicznego, pełnionego przez dyrektora w kończącym się roku szkolnym.



#### AKTY PRAWNE

Dyrektor szkoły lub placówki publicznej we współpracy z innymi nauczycielami zajmującymi stanowiska kierownicze, w ramach sprawowanego nadzoru pedagogicznego:

1. przeprowadza ewaluację wewnętrzną i wykorzystuje jej wyniki do doskonalenia jakości pracy szkoły,
2. kontroluje przestrzeganie przez nauczycieli przepisów prawa dotyczących działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkoły,
3. wspomaga nauczycieli w realizacji ich zadań, w szczególności przez:
  - diagnozę pracy szkoły lub placówki,
  - planowanie działań rozwojowych, w tym motywowanie nauczycieli do doskonalenia zawodowego,
  - prowadzenie działań rozwojowych, w tym organizowanie szkoleń i porad<sup>9</sup>.

#### PLAN PRACY SZKOŁY

Drugim ważnym dokumentem jest plan pracy szkoły. „Żaden przepis nie reguluje szczegółowo zakresu treści rocznego planu pracy szkoły. Jego zakres zależy od dyrektora i jego współpracowników. Plan pracy szkoły może obejmować m.in.: kalendarz roku szkolnego – zadania dyrektora szkoły określone w terminarzu, terminarz i zadania dotyczące egzaminów zewnętrznych, zadania związane z systemem oceniania w szkole, terminarz zebrań rad pedagogicznych (w tym rad szkoleniowych wraz z tematyką i terminem szkoleń), terminy przygotowania sprawozdań, raportów i informacji<sup>10</sup> oraz zakres działań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych, które w najbliższym roku szkolnym planowane są w szkole.

<sup>9</sup> Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 sierpnia 2015 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz.U.2015 poz. 1270).

<sup>10</sup> L. Gromiec, *Plan pracy szkoły* [online], 15 stycznia 2009 [dostęp: 13 czerwca 2015]. Dostępny w internecie: <http://oswiataiprawo.pl/porady/plan-pracy-szkoly/>.

## WYNIKI EGZAMINÓW ZEWNĘTRZNYCH<sup>11</sup>

Rozporządzenie w sprawie nadzoru pedagogicznego nakłada także na szkoły obowiązek analizowania wyników egzaminów zewnętrznych uczniów celem poprawy jakości ich pracy<sup>12</sup>.

Wyniki egzaminów są oceną zewnętrzną osiągnięć edukacyjnych uczniów, określoną wymaganiami egzaminacyjnymi. Jest to ocena sumująca etapy kształcenia oraz informacja o efektach nauczania – uczenia się. Ocena zewnętrzna w postaci wyniku sprawdzianu/egzaminu zewnętrznego jest jednym ze wskaźników efektywności nauczania, celem i środkiem pracy nauczyciela i szkoły. Tak rozumiany wynik sprawdzianu/egzaminu zewnętrznego powinien pełnić ważne funkcje w życiu szkoły:

- informacyjną – informuje o określonych wymaganiami egzaminacyjnymi osiągnięciach uczniów i szkoły;
- diagnostyczną – stanowi jeden ze wskaźników efektywności kształcenia;
- prognostyczną – dostarcza wiedzy umożliwiającej prognozowanie i planowanie osiągnięć uczniów i szkoły;
- wartościującą – stanowi podstawę do wyrażania opinii i ocen o osiągnięciach uczniów, pracy nauczycieli i procesie kształcenia w szkole;
- motywującą – może być czynnikiem wyzwalającym większe zaangażowanie w pracę;
- korekcyjną – wnioski z analizy i interpretacji wyników sprawdzianu/egzaminów zewnętrznych winny być podstawą do modyfikowania i korygowania procesu kształcenia.

### Jaki jest cel analizy wyników egzaminów zewnętrznych?

Wyniki egzaminów zewnętrznych stanowią źródło zmian w doskonaleniu pracy szkoły i poszczególnych nauczycieli, w szczególności w zakresie:

- organizacji procesu kształcenia, w tym np. przydziału godzin do dyspozycji dyrektora i oferty zajęć wspierających proces nauczania – uczenia się;
- jakości procesu nauczania, w tym np. wyboru celów nauczania, doboru programów, treści, metod, form i środków nauczania;
- wewnętrznego systemu oceniania;
- jakości procesu uczenia się, w tym np. świadomości celów uczenia się, motywacji i zaangażowania uczniów, współpracy z rodzicami w obszarze osiągania celów kształcenia organizacji wewnątrzszkolnego doskonalenia nauczycieli;
- wyposażenia szkoły;
- jakości zarządzania, w tym np. ewaluacji programów, oceny pracy nauczycieli, hospitacji.

Mimo że szkoły na ogół radzą sobie z analizą wyników, to często mają problemy z ich interpretacją. Dogłębna i mądra interpretacja wniosków z analizy wyników sprawdzianu i egzaminów pozwala podjąć odpowiednie działania, a w konsekwencji może się przyczynić do wzrostu efektów kształcenia. Wdrażanie wniosków powinno skutkować np. modyfikacją metod nauczania, dostosowaniem formy zajęć lekcyjnych i szkolnych planów nauczania do potrzeb i możliwości uczniów oraz zwiększeniem aktywności uczniów (udział w projektach, prezentacjach, wystawach), uspołecznieniem młodzieży, motywowaniem uczniów do nauki lub udziału w konkursach, wieczorach poetyckich, do rozwijania własnych zainteresowań i talentów.

Więcej informacji na stronie [www.cke.edu.pl](http://www.cke.edu.pl)

## EDUKACYJNA WARTOŚĆ DODANA (EWD)<sup>13</sup>

Wyniki egzaminów zewnętrznych dostarczają informacji o procesach edukacyjnych, jakie mają miejsce w szkole i mogą być jednym ze wskaźników oceny jej pracy. Średni wynik egzaminacyjny nie pokazuje jednak różnicowania wyników w szkole, a przez to informuje w małym stopniu o procesach w niej zachodzących.

<sup>11</sup> J. Misztal, *Analiza wyników egzaminów zewnętrznych, jako warunek jakościowego rozwoju ucznia, nauczyciela i szkoły* [online], [dostęp: 13 czerwca 2015]. Dostępny w internecie: <http://www.npseo.pl/data/various/files/misztal.pdf>.

<sup>12</sup> Zob. na stronach Okręgowych Komisji Egzaminacyjnych sprawozdania uzyskanych wyników egzaminów zewnętrznych w określonych województwach (sprawozdanie ze sprawdzianu dla uczniów w szóstej klasie szkoły podstawowej, wyniki egzaminów gimnazjalnych, wyniki egzaminów maturalnych i in.). Strona główna z mapką lokalizującą strony poszczególnych OKE: to: <http://www.cke.edu.pl/index.php/kontakt>, [dostęp: 13 czerwca 2015]. Dodatkowo na stronie [http://www.obut.edu.pl/kategoria/wyniki\\_bada\\_raporty\\_obut-2](http://www.obut.edu.pl/kategoria/wyniki_bada_raporty_obut-2), umieszczone są wyniki badania umiejętności dzieci kończących klasę III szkoły podstawowej [dostęp: 13 czerwca 2015].

<sup>13</sup> E. Stożek, *Wykorzystanie wyników egzaminów zewnętrznych i EWD do oceny potrzeb szkoły* [online], Ośrodek Rozwoju Edukacji 2013 [dostęp: 13 czerwca 2015]. Dostępny w internecie: <http://www.ore.edu.pl/materialy-do-pobrania>.



W przypadku małych szkół średni wynik jest bardzo podatny na pojedyncze nietypowe wyniki – bardzo wysokie lub bardzo niskie. W przypadku porównania wyników z kolejnych lat dodatkowym problemem jest nieporównywalność wyników ze względu na różną trudność testów w kolejnych edycjach egzaminu.

Dużo lepszym wskaźnikiem do oceny pracy szkół niż średni wynik egzaminów jest edukacyjna wartość dodana (EWD). Wskaźniki EWD są obliczane obecnie dla szkół gimnazjalnych oraz dla liceów ogólnokształcących i techników. Edukacyjna wartość dodana to taki sposób komunikowania wyników egzaminacyjnych, który uwzględnia potencjał uczniów na wejściu, zmierzony egzaminem zewnętrznym na zakończenie poprzedniego etapu kształcenia. EWD gimnazjalne uwzględnia, z jakimi wynikami na sprawdzianie szkoła rekrutowała uczniów, a EWD maturalne uwzględnia wyniki maturzystów z egzaminu gimnazjalnego. EWD pokazuje wkład szkoły w wyniki egzaminacyjne, czyli inaczej efektywność nauczania w szkole w zakresie sprawdzanym egzaminem zewnętrznym.

Wskaźniki EWD są pomocne przy ocenie efektywności nauczania w kontekście wykorzystania posiadanych zasobów na wejściu, przy czym przez „zasoby na wejściu” rozumie się głównie potencjał uczniowski.

Aby zaprezentować wskaźniki EWD, zarówno EWD gimnazjalne, jak EWD maturalne, umieszcza się na jednym wykresie jednocześnie wyniki egzaminacyjne oraz EWD, przy czym szkołę prezentuje się za pomocą elipsy, wielkość której zależy od liczby uczniów w szkole i zróżnicowania wyników. Dodatkowo w prezentacjach, które podaje się do publicznej wiadomości, stosuje się dłuższe niż jeden rok okresy komunikowania wyniku, tak aby wnioskować o pracy szkoły na podstawie większej liczby obserwacji (wyników) – dla gimnazjów przyjmuje się okres trzyletni, wskaźniki maturalne komunikowane są z dwóch lat, ale w miarę dostępności danych przygotowuje się i publikuje również trzyletnie maturalne wskaźniki EWD.

Prezentacja graficzna zawiera jednocześnie informację o wyniku egzaminacyjnym, efektywności nauczania w zakresie sprawdzanym przez egzamin zewnętrzny, liczebności i zróżnicowaniu wyników.

Tak wiele informacji byłoby trudno zamieścić w zestawieniu tabelarycznym. Ponadto istnieje możliwość porównywania szkół na jednym wykresie, a w przypadku gimnazjów również śledzenie dynamiki zmian w czasie. Nieskomplikowana interpretacja wykresów czyni taką formę prezentacji wyników przyjazną i użyteczną.

Więcej informacji na stronie [www.ewd.edu.pl](http://www.ewd.edu.pl)

## 1.4. MAPA ŹRÓDEŁ – PODSUMOWANIE<sup>14</sup>

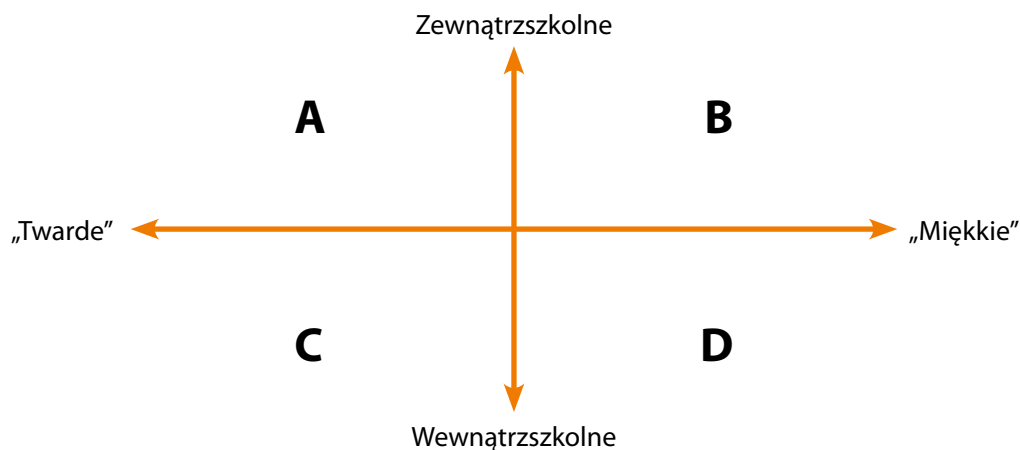
Informacje o szkole można czerpać z bardzo wielu źródeł. Niektóre są w stanie odpowiedzieć wprost na nasze pytania i problemy (np. analiza wyników egzaminów zewnętrznych, które dotyczą bezpośrednio danej szkoły), inne tylko pośrednio.

Źródła te można podzielić na:

- **źródła zewnętrzne** – pozaszkolne źródła informacji;
- **źródła wewnętrzne** – źródła informacji pochodzące ze szkoły;
- **źródła „twarde”** – zasoby informacyjne już istniejące, choć niekoniecznie uświadamiane i wykorzystywane, mają zdecydowanie charakterystykę ilościową, dostarczają danych zobiektywizowanych;
- **źródła „miękkie”**, które mają charakter raczej jakościowy, choć nie tylko, dostarczają „danych subiektywnych”, np. wyrażają opinie ekspertów z danej dziedziny; także takie, które są dopiero możliwe do stworzenia/wywołania.

Przygotowaliśmy listę przykładowych źródeł informacji. Uwzględnia ona wewnętrzne dokumenty/materiały, które szkoła zobowiązana jest sporządzać, zgodnie z obowiązującym prawem oraz które są tworzone na podstawie autonomicznie stwierdzonych potrzeb. Wykorzystaniu tych dokumentów/materiałów/danych do diagnozy potrzeb szkoły w ramach procesowego wspomagania powinna towarzyszyć zawsze dobra wola dyrektora szkoły i osoby udzielającej zewnętrznego wspomagania, co do ich istotności dla przeprowadzenia diagnozy oraz potrzeby, zakresu i sposobu wykorzystania.

<sup>14</sup> Mapa źródeł informacji do kompleksowej diagnozy potrzeb szkoły w zakresie doskonalenia nauczycieli, oprac. Małgorzata Taraszkiewicz i Krzysztof Bednarek, w: Nowe formy wspomagania, red. Doroty Czerwonki, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2013.



Rys. 1. Mpa źródeł informacji o szkole  
 Opracowanie M. Taraszkiewicz i K. Bednarek.

### Mapka A – źródła zewnętrzne „twarde”

- informacje wynikające z dokumentów strategicznych (polityk unijnych i dokumentów krajowych wyznaczających cele polityki oświatowej państwa);
- raporty ekonomiczne, statystyczne, medyczne i inne specjalistyczne (ogólnokrajowe i lokalne), np.: Raport o Kapitale Intelktualnym Polski;
- wyniki sprawdzianów i egzaminów zewnętrznych i komentarze ogólnopolskie Centralnej Komisji Egzaminacyjnej;
- ewaluacja zewnętrzna przygotowana w ramach nadzoru pedagogicznego;
- kontrola organu nadzoru pedagogicznego;
- raporty z badań dot. analizy potrzeb ogólnokrajowych i lokalnych, np. przygotowane przez Instytut Badań Edukacyjnych, samorząd terytorialny;
- informacje znajdujące się w Systemie Informacji Oświatowej (SIO);
- ważne/oficjalne strony internetowe (patrz: wykaz w bibliografii);
- informacje dot. wskaźnika EWD;
- sprawozdania dot. konkursów i olimpiad uczniowskich;
- wyniki audytu organu prowadzącego.

### Mapka B – źródła zewnętrzne „miękkie”

- informacje dostarczane przez organizacje społeczne, np. stowarzyszenia rodziców;
- relacje z wizyt studyjnych dot. edukacji (spisane, ustne, konferencyjne);
- opinie doradców metodycznych, innych ekspertów;
- losy absolwentów;
- rankingi prasowe szkół oraz związane z nimi komentarze;
- informacje miejskich ośrodków pomocy społecznej;
- literatura fachowa, popularyzatorska – krajowa i światowa;
- publikacje prasy oświatowej np.: „Głos Nauczycielski”, „Dyrektor szkoły”, „Biblioteka w szkole”;
- artykuły publikowane na edukacyjnych portalach internetowych, w tym blogi, fora dyskusyjne itp.

## Mapka C – źródła wewnętrzne „twarde”

- plany (programy) rozwoju, także w kontekście specjalnych potrzeb wynikających z ulokowania szkoły w konkretnym środowisku społeczno-ekonomicznym i na określonym poziomie kształcenia;
- koncepcja pracy szkoły/placówki;
- dokumentacja szkoły, np. statut;
- plan rozwoju zawodowego nauczycieli (w tym awans zawodowy);
- wieloletni plan doskonalenia nauczycieli (także za minione lata);
- program wychowawczy szkoły;
- szkolny program poprawy efektywności kształcenia i wychowania, plan nadzoru pedagogicznego dyrektora szkoły;
- wnioski z ewaluacji wewnętrznych pracy szkoły;
- szkolne badanie potrzeb w zakresie doskonalenia nauczycieli;
- programy profilaktyki – sytuacje kryzysowe i stany specjalne;
- informacje skierowane przez szkołę do Systemu Informacji Oświatowej;
- informacje pochodzące z diagnoz przeprowadzonych w ramach realizacji projektów edukacyjnych;
- EWD – analizy wewnątrzszkolne z wykorzystaniem Kalkulatora EWD Plus;
- dokumentacja nadzoru pedagogicznego dyrektora szkoły/placówki;
- wewnątrzszkolne analizy wyników oceniania zewnętrznego (na bazie danych z OKE);
- księga arkuszy ocen i arkusze ocen;
- dzienniki lekcyjne i ew. inną dokumentację nauczycieli;
- rezultaty wewnątrzszkolnego badania wyników nauczania;
- sprawdziany/testy/egzamininy próbne;
- wyniki dot. udziału uczniów w konkursach i olimpiadach;
- dokumentacja i uwagi pedagoga/psychologa szkolnego;
- protokoły z posiedzeń rady pedagogicznej;
- wnioski z zebrań rady rodziców;
- wnioski pokontrolne sanepidu, straży pożarnej itp.

## Mapka D – źródła wewnętrzne „miękkie”

- strona internetowa szkoły/placówki;
- fora dyskusyjne na stronach internetowych szkół;
- szkolna prasa młodzieżowa, blogi oraz gazetki szkolne itp.;
- rozmowy/wywiady z lokalnymi ekspertami dla szkoły/placówki;
- osobiste wrażenia z wizyt studyjnych związanych z oświatą, np. w ramach Comeniusa;
- informacje pochodzące z różnych projektów realizowanych w szkole, zespołowych projektów edukacyjnych w gimnazjum;
- opinie środowiskowe o szkole/placówce;
- wymiana informacji o szkołach i doświadczeń podczas różnych form wewnątrzszkolnego doskonalenia zawodowego nauczycieli/kadry kierowniczej;
- informacje pochodzące od środowisk rodzicielskich, absolwenckich (w tym formalnych stowarzyszeń).



## 2. WSPÓŁPRACA Z DYREKTOREM SZKOŁY. OKREŚLANIE POTRZEB SZKOŁY ORAZ USTALANIE ZASAD WSPÓŁPRACY

*Umysł nie jest naczyniem, które należy napęlić,  
lecz ogniem, który trzeba rozniecić.*  
Plutarch z Cheronei

### STRESZCZENIE

Inicjatorem zmian pracy szkoły, a jednocześnie osobą, która wspiera nauczycieli, jest dyrektor. To on bierze odpowiedzialność za proces przemian i zarządzanie nim. Pomaga mu w tym zewnętrzny specjalista ds. wspomagania, który wzmacnia rozumienie procesów zachodzących w szkole, pomaga określić cele i sposoby działań wspomagających szkołę w rozwoju.

### 2.1. SPOTKANIE Z DYREKTOREM SZKOŁY

Rozmowa z dyrektorem nt. procesu wspomagania szkoły wymaga od zewnętrznego specjalisty rzetelnego przygotowania. Warto przed spotkaniem zapoznać się z dokumentami szkoły opublikowanymi na stronach internetowych, można również sprawdzić inne dostępne informacje. Uzyskane wiadomości mogą się okazać niezwykle pomocne, zdecydować o przebiegu rozmowy.

Pierwsze kroki do rozmowy z dyrektorem zostały już podjęte i co dalej? Co zrobić z posiadaną wiedzą? Jak nawiązać dobry kontakt? W jaki sposób zainspirować dyrektora do refleksyjnej i jednocześnie odważnej analizy potrzeb rozwojowych szkoły? Na te i inne pytania będziemy szukać odpowiedzi w tej części opracowania.

Specjalista ds. wspomagania w czasie pierwszego spotkania musi przekazać dyrektorowi informacje nt. swojej roli, założeń nowego systemu doskonalenia nauczycieli oraz wyjaśnić wszystkie niejasne kwestie. Przebieg tego spotkania będzie zależeć od sprawnej komunikacji. Jeśli uda się nawiązać dobry kontakt, rozmowa potoczy się dalej we właściwym kierunku.

### ROLA KOMUNIKACJI I PIERWSZEGO WRAŻENIA

Umiejętność skutecznego porozumiewania się jest sztuką, którą doskonalimy przez całe życie. Każdy posiada pewien pakiet stałych cech osobowościowych, które czasem lepiej, a czasem gorzej sprawdzają się w różnych sytuacjach. W sytuacji, gdy nie zależy nam na dobrym wrażeniu naszego rozmówcy, wówczas nie zastanawiamy się nad metodą dialogu, pozwalamy sobie na wrodzony automatyzm zachowania. Są jednak sytuacje, gdy chcemy wyrzucić na osobie lub grupie osób jak najlepsze wrażenie. Indywidualne spotkanie specjalisty ds. wspomagania z dyrektorem placówki lub spotkanie z radą pedagogiczną są sytuacjami społecznymi, w których szczególnie ważne jest pierwsze wrażenie. Ono bowiem w dużej mierze będzie decydowało o dalszych kontaktach.

Ponieważ celem pierwszego spotkania jest przekazanie dyrektorowi szkoły konkretnych informacji, np. na temat systemu kompleksowego wspomagania szkół, najważniejszy jest komunikat słowny. Warto jednak, by zewnętrzny specjalista zadbał również i o to, aby pozostałe składowe wpływające na skuteczność niesionego komunikatu wzmocniły go, a nie osłabiły. Skuteczność komunikatu w dużym stopniu zależy od czynnika pozawerbalnego, ponieważ sygnały pozawerbalne są w dużej mierze nieświadome, a zatem bardziej wiarygodne. Kluczem do skutecznej komunikacji jest spójność wysyłanych komunikatów. Jest ważne, aby wypowiedane słowa i gesty wzajemnie się uzupełniały, a nie wykluczały. Potocznie mówi się, że język ciała jest kopalnią wiedzy o nieświadomych uczuciach i reakcjach. W celu wzmocnienia przekazu komunikatu merytorycznego można zastosować również audiowizualne pomoce.

Aby ułatwić sobie pierwszy kontakt z dyrektorem, warto poznać mowę ciała, która wiele o nas mówi, a użyta świadomie pozwala przełamać pierwsze lody.

Tabela 1. Rola mowy ciała w nawiązywaniu pierwszego kontaktu

Mowa ciała	Przełamywanie lodów
Zbliż się do rozmówcy na odległość komfortowego dystansu.	Zacznij mówić pierwszy/pierwsza – poproś o informację.
Pochyl się w kierunku rozmówcy – lekkie pochylenie wyraża zaangażowanie i gotowość nawiązania kontaktu.	Powiedz komplement.
Nie krzyżuj rąk ani nóg – pozycja taka sugeruje postawę obronną. Postawa otwarta sygnalizuje gotowość do rozmowy.	Dodaj humor.
Nawiąż i utrzymuj kontakt wzrokowy, ale uwaga – natrętne wpatrywanie się w oczy sprawia, że twój rozmówca może uznać to za przejaw agresji.	Wykorzystaj rozmowę o bieżących wydarzeniach.
Uśmiechaj się – to uniwersalny sygnał otwartości i zainteresowania nawiązaniem kontaktu.	Wykorzystaj w rozmowie informacje/obserwacje nt. tego, co cię łączy z rozmówcą. Ludzie podobni do siebie łatwiej się komunikują.
Niech rozmówca widzi twoje pozawerbalne potwierdzenia tego, że jesteś w kontakcie i słuchasz tego, o czym się mówi.	

## Pierwsze spotkanie z dyrektorem szkoły<sup>13</sup>

1. Bądź punktualny/punktualna.
2. Dowiedz się, jak się nazywa dyrektor szkoły.
3. Wybierz strój odpowiedni do sytuacji.
4. Zachowaj spokój. Jeśli masz tremę, łatwiej ją pokonasz, jeśli skupisz całą swoją uwagę na rozmówcy.
5. Bądź uprzejmy/uprzejma, okaż szacunek rozmówcy.
6. Bądź elastyczny/elastyczna i taktowny/taktowna.
7. Bądź uczciwy/uczciwa i spójny/spójna.
8. Okaż swoim rozmówcom i ich argumentacji prawdziwe zainteresowanie.
9. Szukaj mostów porozumienia. Nastaw rozmówcę pozytywnie do siebie.

## Główne bariery komunikacyjne<sup>15</sup>

Gdy brak nam rozwiniętych umiejętności interpersonalnych, często nieświadomie stosujemy różnego rodzaju bariery komunikacyjne, które mogą u odbiorcy wywoływać reakcje obronne.

Wśród wielu barier występujących w procesie komunikowania się, warto zwrócić uwagę na:

- brak aktywnego słuchania,
- jednostronną gotowość do komunikowania się,
- efekt statusu,
- używanie innych kodów, w tym żargonu,
- różnice kulturowe,
- zakłócenia w otoczeniu (np. hałas),
- skrajnie odmienny poziom intelektualny,
- różnice w nastawieniu do rozmówcy,
- barierę percepcji.

<sup>15</sup> M. McKay, M. Davis, P. Fanning, *Sztuka skutecznego porozumiewania się. Praca, rodzina, zabawa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2010.

Bariery komunikacyjne zakłócają efektywne porozumienie między nadawcą a odbiorcą komunikatu. Często wynikają one z błędów popełnionych zarówno przez jedną, jak i drugą stronę. Najważniejszą jednak barierą, która uniemożliwia przeprowadzenie wywiadu z dyrektorem, jest brak umiejętności aktywnego słuchania.

## Inne bariery komunikacyjne

**Brak umiejętności decentracji** – większość osób nie potrafi wczuć się w sytuację mówiącego. Aby komunikacja była skuteczna, konieczne jest przyjęcie perspektywy mówiącego, a nie skupianie się tylko na sobie.

**Utrudnienia percepcyjne** – efektywna komunikacja jest również zagrożona w przypadku, gdy coś zakłóca naszą percepcję, czyli postrzeganie innych ludzi. Takie błędy w rozmowie mogą zostać spowodowane na przykład przez zbyt szybką i niewyraźną artykulację wypowiedzi naszego rozmówcy, czy też warunki zewnętrzne, jak głośna muzyka, zła pogoda.

**Stereotypy** – więcej uwagi i szacunku okazujemy ludziom o wysokim statusie niż tym o niskim. Jesteśmy skłonni godzić się z ich poglądami, być dla nich uprzejmi. Odwrotnie zachowujemy się w stosunku do rozmówcy, którego cechą jest niski status społeczny.

**Filtrowanie** – słuchanie wybiórcze. Ma miejsce wówczas, kiedy zwracamy uwagę tylko na to, co jest przedmiotem naszego głównego zainteresowania. Innym sposobem filtrowania jest unikanie słyszenia takich informacji, które są negatywne, krytyczne, nieprzyjemne dla nas, czy w jakikolwiek sposób zagrażające. Sztuką jest natomiast nie tyle filtrowanie, ile czytanie „między wierszami”, wychwytywanie tego, co nie zostało powiedziane lub zostało powiedziane w sposób bardziej zawoalowany.

**Osądzanie** – wynik narzucania własnych opinii innym, a także proponowanie im rozwiązań skutecznych u innych osób, bez uwzględnienia problemów samego zainteresowanego. Rozmówca, który tworzy ten typ zakłóceń komunikacji, używa w konwersacji stwierdzeń, w których krytykuje, obraża, orzeka oraz chwali tylko po to, aby zaraz potem móc manipulować bądź oceniać.

**Udzielanie rad** – sytuacja, w której nie wysłuchujemy uważnie treści przekazu do końca, z powodu „doskonałych rad”, jakie mamy dla naszego rozmówcy. Jeśli chcemy być bardziej pomocni, możemy czasem przeoczyć to, co było najważniejsze w przekazie.

**Sprzeciwianie się** – sytuacja, w której jedna ze stron lub obie nie potrafią nawiązać porozumienia z uwagi na zaczepny i/lub kłótniwy charakter dyskusji. W takiej sytuacji zazwyczaj żadna ze stron nie czuje się wysłuchana, ponieważ obu zależy tylko na tym, żeby się nie zgodzić ze swoim rozmówcą.

**Zmiana toru** – to nagła zmiana tematu. Zmieniasz temat rozmowy, kiedy jesteś nim znudzony lub czujesz się nieswojo, gdy jest on poruszany. Inny sposób zmiany toru to obracanie tematu rozmowy w żart, czyli ciągle reagowanie na słowa rozmówcy żartem lub dykteryjką.

**Zjednywanie** – „*Tak...; Prawda...; Wiem...; Oczywiście...; Tak...; Naprawdę?*”. Sytuacja, w której jedna ze stron/obie strony chcą być miłe i uprzejme. Gdy chcemy, by nas ludzie lubili, mamy większą pokusę do zgadzania się z tym, co mówią. Niestety słuchamy wówczas zazwyczaj na wpół uważnie, nie mamy bowiem intencji poznania dogłębnie treści.

**Skojarzenia** – słuchasz „jednym uchem” i nagle coś, co rozmówca powiedział, uruchamia u ciebie łańcuch skojarzeń. W ten sposób jesteś nieobecny/-a w rozmowie<sup>16</sup>.

Osoby mające wysoko rozwinięte umiejętności w zakresie komunikacji interpersonalnej, mające świadomość barier komunikacyjnych, potrafią budować relacje partnerskie. Zachowania z wyższych poziomów komunikowania się budują klimat podtrzymujący w relacji z drugą osobą. Z uwagi na współpracę specjalisty ds. wspomagania z dyrektorem oraz budowanie relacji partnerskich jest ważne, aby dobrze opanować umiejętności komunikowania się i dążyć w rozmowie z dyrektorem oraz we współpracy z nauczycielami do budowania klimatu podtrzymującego.

## 2.2. O ZASADACH WSPÓŁPRACY

Pierwsze spotkanie osoby wspomagającej z dyrektorem szkoły może być kluczowe dla powodzenia całego procesu wspomagania. Warto zatem solidnie przygotować się do tego spotkania i mieć świadomość swoich

<sup>16</sup> Tamże.

praw i obowiązków w zakresie pełnionej roli, a także wiedzę nt. poszczególnych etapów realizacji zadań, jasno określone oczekiwania wobec efektów spotkania oraz świadomość znaczenia dobrych, partnerskich relacji z dyrektorem szkoły.

Dyrektor odgrywa kluczową rolę w procesie rozwoju szkoły. Jako osoba decyzyjna posiada on uprawnienia i kompetencje (wynikające z jego władzy formalnej i nieformalnej) do podejmowania wszelkich działań (również dyrektywnych), aby zmiana w wybranym przez szkołę obszarze nastąpiła.

Władzy takiej nie posiada zewnętrzny specjalista, którego rolą jest wspierać dyrektora i szkołę. Specjalista to osoba, która przez budowanie relacji partnerskich ma pomagać szkole w planowaniu i wdrożeniu zmiany. Dlatego podczas pierwszego spotkania z dyrektorem będzie ważne nie tylko przeprowadzenie „wywiadu i zebranie informacji o szkole”, ale także omówienie kwestii, jak obie strony rozumieją wzajemną współpracę, jakie miejsce i rolę w placówce będzie miała osoba wspomagająca oraz kto i w jakim zakresie będzie ponosił odpowiedzialność za efekty wdrażanej zmiany.

Biorąc pod uwagę powyższe zagadnienia oraz uwzględniając fakt, że mogą być różne wyobrażenia i rozumienie roli osoby wspomagającej w poszczególnych placówkach, warto jeszcze przed spotkaniem z dyrektorem zastanowić się, jakie tematy należy poruszyć i omówić. Pierwszą trudnością, na jaką specjalista może natrafić, jest błędne oczekiwanie dyrektora szkoły co do jego zakresu obowiązków i świadczonych usług. Zapleczem każdego, kto zajmuje się realizacją wspomagania, powinna być zatem świadomość swoich możliwości. Warto na spotkaniu z dyrektorem uściślić ów zakres zadań, unikając w ten sposób niepotrzebnego nieporozumienia. Nie jest bowiem prawdą, że osoba wspomagająca jest kimś, kto przyjdzie do szkoły i ją „uzdrowi”. Specjalista ds. wspomagania jest odpowiedzialny za proces, nie za rezultat (!). Wynik końcowy zależy tylko i wyłącznie od dyrektora i nauczycieli danej szkoły.

Gdy dyrektor zaakceptuje rolę osoby wspomagającej, można przystąpić do kolejnego etapu spotkania, a mianowicie rozmowy na temat najważniejszych, zdaniem dyrektora, potrzeb placówki. O co warto zapytać dyrektora podczas pierwszej rozmowy? Na pewno o dotychczasowe doświadczenia szkoły w zakresie realizacji zadań rozwojowych oraz o to, na jakiej podstawie opiera on swoje wnioski dotyczące potrzeb placówki. Dyrektor dobrze zna wyniki ewaluacji swojej szkoły (zewnętrznej i/lub wewnętrznej), więc posiada wiedzę nt. rozpoznanej oceny wartości ich działalności. Jeśli dyrektor uzna za zasadne, wnioski z ewaluacji mogą posłużyć jako drogowskaz w dalszym rozpoznaniu potrzeb rozwojowych szkoły. Współpraca może przebiegać sprawnie, jeśli uda się przekonać dyrektora do korzyści, jakie wynikają z nowego modelu wspomagania szkół i doskonalenia nauczycieli.

Osoba wspomagająca, opuszczając gabinet dyrektora, powinna uzyskać następujące efekty: wyczerpującą informację od dyrektora szkoły nt. potrzeb rozwojowych jego placówki, ustalenie zasad współpracy opartych na partnerskich relacjach oraz skonkretyzowany termin spotkania z radą pedagogiczną. Dzięki temu będzie mogła podjąć swobodne i autonomiczne działania zgodnie ze swoimi możliwościami i obowiązkami. Dyrektor placówki powinien również mieć świadomość tego, że zewnętrzny specjalista w żaden sposób nie podlega jego władzy wynikającej z racji pełnionego stanowiska.



## PYTANIA, ZADANIA, PROBLEMY

### Propozycja zagadnień na pierwsze spotkanie z dyrektorem szkoły

1. Przekazanie informacji na temat nowego modelu wspomagania szkół i doskonalenia nauczycieli.
2. Uściślenie informacji nt. roli osoby wspomagającej oraz ustalenie zasad wzajemnej współpracy.
3. Zebranie informacji na temat potrzeb dyrektora szkoły oraz oczekiwań wobec osoby wspomagającej.
4. Omówienie zakresów odpowiedzialności za proces wsparcia szkoły.
5. Przeprowadzenie rozmowy na temat potrzeb placówki (poznanie perspektywy dyrektora).
6. Wspólne ustalenie, jak będzie przebiegało spotkanie specjalisty z radą pedagogiczną i jaką rolę w nim odegra dyrektor szkoły.

## 2.3. PRZEBIEG ROZMOWY NA TEMAT POTRZEB SZKOŁY

Istotny wpływ na właściwy przebieg rozmowy o potrzebach placówki mają umiejętności komunikacyjne specjalisty ds. wspomagania:

- zadawania pytań,
- aktywnego słuchania,
- udzielania informacji zwrotnej.

Zadaniem osoby wspomagającej jest m.in. budowanie wzajemnego zaufania. Powinien przekonać dyrektora, że jego celem jest wsparcie go w procesie rozwoju placówki, którą zarządza, w sposób gwarantujący jego pełną autonomię. Aby to osiągnąć, powinien uważnie słuchać i zadawać pytania, a nie tylko mówić. Należy przyjąć postawę osoby, która chce towarzyszyć i uczestniczyć w rozwiązywaniu problemów szkoły na zasadach wzajemnego zaufania i szacunku, a nie oceniać i dawać wskazówki.

Prowadząc rozmowę z dyrektorem (jak również z radą pedagogiczną), osoba wspomagająca będzie czasem napotykała na różne przeszkody. Poniżej przedstawiamy najważniejsze:

**Różnice percepcji** – komunikacja zostanie zerwana, jeśli dyrektor i specjalista ds. wspomagania inaczej postrzegają np. rolę i zadania osoby wspomagającej, czy rozumieją pojęcia „kierunek zmiany”, „rozwój szkoły” itp. Im bardziej będzie podobna percepcja obu rozmówców, ich postawy i przekonania, tym lepsza będzie komunikacja, jaką między sobą nawiążą.

**Niedostrzeżenie przez dyrektora (grono pedagogiczne) potrzeby zmiany w określonym kierunku** – bariera komunikacyjna pojawia się z reguły wówczas, gdy szkoła (dyrektor, nauczyciele) nie uświadamiają sobie pilności, ważności i potrzeby zmiany w danym kierunku.

**Presja na pozyskanie dyrektora i szkoły do współpracy** – tylko bardzo cienka linia oddziela możliwą do zaakceptowania presję i entuzjazm wspomagającego od zachowań postrzeganych przez dyrektora jako zbyt atakujące.

**Przeciążenie informacjami** – może wprawić dyrektora w zakłopotanie, czy wręcz sprawić, że poczuje się urażony, a wtedy przestanie słuchać. Z drugiej strony niedbała prezentacja lub słabe przygotowanie do spotkania często wywołują frustrację lub gniew. Dyrektor oczekuje, że specjalista będzie rozumiał jego problemy oraz dostosuje swoje narzędzia i techniki do konkretnej sytuacji.

**Czynniki rozprasające** – jeśli podczas spotkania dyrektor będzie musiał np. odebrać telefon albo do jego gabinetu wejdzie jakaś osoba, to uwaga może zostać rozproszona, a odzyskanie zainteresowania może być dla specjalisty ds. wspomagania zadaniem bardzo trudnym.

**Nieuważne słuchanie** – pojawia się np. wtedy, gdy wspomagający mówi bardzo dużo, uniemożliwiając drugiej osobie uczestniczenie w rozmowie.

### RAMA CELU A RAMA REZULTATU

Badanie potrzeb rozwojowych szkoły tylko pozornie jest zadaniem prostym. Trudności pojawiają się na każdym etapie komunikacji: począwszy od nawiązania kontaktu, przez dyskusję nt. potrzeb, a skończywszy na ustaleniu spójnego wniosku. Jedną z trudności jest skłonność do odbiegania od tematu, a przede wszystkim skupienie uwagi na celu. Rolą osoby wspomagającej będzie stworzenie swoistej ramy rozmowy, która będzie ukierunkowana na cel. Celem może być zarówno problem, jak i rezultat. Dodatkową sztuką będzie powiązanie problemu z rezultatem. Mówiąc o ramie, mamy na myśli takie skupienie uwagi rozmówców lub zalecenia wobec nich, które dostarczą człowiekowi kompletnych wytycznych dla jego myśli, działań, zachowań, interakcji, sytuacji, zdarzenia itp. J. O'Connor i J. Seymour proponują, aby ramę interpretować jako „sposób nadawania rzeczom różnych znaczeń poprzez lokowanie ich w różnych kontekstach: w ten sposób na co innego kładziemy nacisk”<sup>17</sup>. Proces tworzenia się ram podczas interakcji między ludźmi jest złożony i dotyczy wielu poziomów komunikowania się, przy czym najważniejszą umiejętnością jest sztuka zadawania właściwych pytań. Właściwie zadane pytanie niejednokrotnie jest kluczem do istoty dyskusji. Chcąc skierować rozmowę na oczekiwany przez dyrektora/nauczycieli rezultat/cel, warto wyjść od oceny rzeczywistości. Umiejętnie zadawane pytania wygenerują nam wniosek w obszarze ramy problemu, który może być dalej punktem wyjścia do określenia stanu pożądanego (ramy rezultatu).

<sup>17</sup> J. O'Connor, J. Seymour, *NLP. Wprowadzenie do programowania neurolingwistycznego*, Zysk i S-ka, Poznań 1996.



## TECHNIKI ZADAWANIA PYTAŃ – BADANIE POTRZEB PLACÓWKI

Umiejętne zadawanie pytań jest narzędziem w rozmowie, które pozwala m.in. na:

- pozyskanie nowych informacji,
- kierowanie rozmową,
- nawiązanie głębszych relacji z rozmówcą,
- poznanie perspektywy drugiej strony,
- pomoc drugiej osobie w uświadomieniu sobie własnych potrzeb i oczekiwań.

Właściwie zadawane pytania są jednym z podstawowych narzędzi komunikacyjnych w pracy osoby wspomagającej szkołę w rozwoju. Umiejętne korzystanie z nich podczas pierwszego spotkania z dyrektorem może pomóc w budowaniu pozytywnego klimatu rozmowy i wzmacniać budowanie relacji partnerskiej. Podczas zbierania informacji o szkole warto zadawać pytania otwarte, rozpoczynać rozmowę od pozytywnych doświadczeń (np. sukcesy i osiągnięcia placówki) oraz pamiętać o stosowaniu „techniki lejka”. Zgodnie z tą techniką w pierwszej kolejności zadajemy pytania na wysokim poziomie ogólności, zaś w trakcie rozmowy dodajemy bardziej szczegółowe. Z punktu widzenia budowania klimatu rozmowy, ważne jest, aby specjalista ds. wspomaganiania zwracał uwagę, czy zadawane pytania nie sprawiają trudności, nie wprowadzają w zakłopotanie i nie wywołują oporu przed udzielaniem odpowiedzi.

### Rodzaje pytań stosowanych podczas rozmowy

**Pytania otwarte** dają swobodę wypowiedzi i pozwalają poznać rzeczywiste potrzeby oraz intencje osoby, która na nie odpowiada. Dzięki takim pytaniom wspomagający zdobywa wiele nowych informacji. Odpowiedzi na pytania otwarte często zawierają też dodatkowe informacje, a ludzie najczęściej dzielą się z nami tym, co jest dla nich istotne.

#### Przykład:

*Kto będzie korzystał z takiej formy współpracy?*

*Co jest z Pana/Pani perspektywy najważniejsze na ten rok, jeśli chodzi o rozwój placówki?*

*Jakie są mocne strony kadry nauczycielskiej?*

*Co spowodowało, że zdecydował/a się Pan/Pani na zewnętrzne wspomaganie szkoły?*

Pytania otwarte mają na celu uzyskanie nowych lub uzupełniających informacji, wskazówek co do ukrytych lub przyszłych potrzeb szkoły. Pytaniami otwartymi są pytania o sytuację, przyczynę lub o konsekwencje.

**Pytania odzwierciedlające** – polegają na powtarzaniu (parafrazie) ostatnich słów osoby, która mówi. Warto je stosować, aby uzyskać dodatkowe informacje oraz żeby pogłębić wypowiedź rozmówcy.

#### Przykład:

*Powiedział/ła Pan/ Pani, że tego rodzaju sytuacje zdarzają się w szkole dość często. Jak sobie Pan/ Pani z nimi radzi?*

**Pytania przeformułujące** – można stosować w sytuacji, kiedy wypowiedź nie jest dla nas całkiem jasna. Przeformułowanie wypowiedzi pozwala z reguły wyjaśnić ich znaczenie i doprecyzować potrzeby.

#### Przykład:

*Czy mam przez to rozumieć, że najważniejsza jest dla Pana/Pani...?*

*A zatem mówi Pan/Pani, że gdyby w szkole było więcej czasu na..., to znacznie poprawiłby się efekt...?*

**Pytania przekierowujące** – stosuje się je w celu przekierowania uwagi na te elementy rozmowy, co do których obie strony wyrażają zgodę (dążenie do uwspólniania). W czasie rozmowy istnieją zwykle pewne obszary porozumienia, które łączą obie strony. Warto stosować ten rodzaj rozmowy w sytuacji, gdy pojawi się np. impas w rozmowie. Zwroty uwspólniające budują pozytywną atmosferę do dalszej rozmowy i mogą pomóc w zmianie negatywnego lub chłodnego nastawienia do rozmówcy.

**Pytania zamknięte** – na pytania zamknięte osoba pytana może odpowiedzieć kilkoma słowami, najczęściej wystarczy „tak” lub „nie”. Pytania takie są szczególnie przydatne, gdy trzeba naprowadzić drugą stronę na konkretny temat lub gdy chcemy doprecyzować bądź podsumować to, co wcześniej usłyszeliśmy.

**Przykład:**

*Czy jest Pan/Pani zainteresowany/na wzrostem efektów nauczania?*

*Ograniczenie kosztów jest dla Pana/Pani ważne, prawda?*

Pytaniami zamkniętymi są również: *Ile?* i *Jakiego rodzaju?*, ponieważ zachęcają rozmówcę do krótkiej odpowiedzi. Pytania zamknięte dają niewiele informacji o rzeczywistych potrzebach.



## PYTANIA, ZADANIA, PROBLEMY

### Propozycje pytań

*Co w bieżącym roku szkolnym było sukcesem szkoły?*

*Co w Pana/Pani ocenie warto zmienić, aby...?*

*Co chce Pan/Pani osiągnąć?*

*Jak wyglądałby stan idealny szkoły?*

*Co ważnego dzięki temu osiągnie szkoła?*

*Jakie korzyści wówczas osiągnie szkoła?*

*Po czym poznamy rezultat?*

*Co się zmieni w szkole? Co wyniknie z tego, że...?*

*Jakie działania warto podjąć, aby zaszła zmiana w szkole?*

*Jak wyobraża sobie Pan/Pani w tym swoją rolę?*

## AKTYWNE SŁUCHANIE

Umiejętność słuchania jest podstawowym narzędziem dobrego kontaktu i osiągnięcia porozumienia. Jest wyrazem zainteresowania, akceptacji, zaufania, życzliwości i sympatii dla osoby, z którą rozmawiamy. Umożliwia również pokazanie rozmówcy, że go naprawdę słuchamy. Jest to niezbędny element na drodze budowania partnerskiego kontaktu. Badania wykazują, że ludzie słuchają aktywnie tylko 25 do 50 proc. czasu rozmowy.

### Techniki aktywnego słuchania:

- Koncentracja uwagi na tym, co mówi Nadawca.
- Powstrzymanie się od wyrażania własnej opinii, przerywania komunikatu.
- Udzielanie zachęt.
- Pozycja ciała: lekko pochylona w stronę Nadawcy, kontakt wzrokowy.
- Wypowiedzi otwierające, pytania otwarte, otwartość na inny niż własny punkt widzenia.
- Używanie zachęcających zwrotów podtrzymujących rozmowę.
- Klaryfikacja, czyli dążenie do uzyskania wyjaśnienia.
- Parafrazowanie.
- Empatia: wczucie się w emocje i sytuacje o jakich mówi Nadawca.
- Rozumienie znaczenia mowy ciała (zarówno własnej, jak i Nadawcy). Odzwierciedlanie zachowań niewerbalnych.
- Zgodność mowy ciała z treścią przekazu.
- Podsumowanie.

## PARAFRAZA

To zwrotna reakcja słuchacza na usłyszaną wypowiedź. Polega ona na odtworzeniu własnymi słowami tego, co przed chwilą powiedział mówiący. Jest to słuchanie odzwierciedlające. Parafraza zaczyna się od słów:

*Powiedziałeś przed chwilą, że...*

*Mówisz, że...*

*Popraw mnie jeśli się mylę, chodzi o to, że...*

*Ja to rozumiem tak...*

Parafraza jest jedynie odtworzeniem treści zapamiętanych przez słuchającego (bez wyciągania wniosków, stawiania hipotez, interpretowania czy wyrażania opinii). Parafraza (często powtarzanie ostatniego zdania) stwarza przestrzeń do kontynuacji wypowiedzi przez mówiącego, większego otwarcia się.

### Zalety parafrazy:

- mówiący czuje, że jest słuchany,
- słuchający sprawdza, czy dobrze usłyszał i zrozumiał komunikat,
- mówiący ma możliwość weryfikacji poziomu zrozumienia komunikatu – może doprecyzować wypowiedź,
- słuchający utrwala sobie treść przekazu,
- parafraza jest zachętą do szerszego wypowiedzenia się na dany temat.

## KLARYFIKACJA

Klaryfikacja to uporządkowanie i uogólnienie istotnych elementów wypowiedzi partnera. Może być kontynuacją parafrazy; pełni dodatkowo rolę podsumowania. Chodzi o to, by uporządkować informacje, uzyskać potwierdzenie, czy rozmówca/różmówczyni dobrze zrozumiał/ła przekazaną przez nas treść:

*Jeśli dobrze cię zrozumiałem/am, to chodzi ci o to, że...*

*Z tego co powiedziałeś/łaś wynika, że...*

*A więc rzecz w tym, że... a nie w tym, że...*

### Zalety klaryfikacji:

- weryfikuje poziom zrozumienia treści przez mówiącego,
- pomaga mówiącemu zobaczyć własną wypowiedź w uporządkowanej formie,
- w pozytywny sposób wymusza na partnerze jasność i konkretność wypowiedzi,
- jest często skuteczną obroną przed werbalną manipulacją.

## PODSUMOWANIE ROZMOWY

Podsumowanie rozmowy to nic innego, jak zebranie i przedstawienie najważniejszych efektów rozmowy: ustaleń, planów, stanowisk, refleksji i odczuć. Pozwala na uporządkowanie najważniejszych spraw oraz unacznia postęp pracy, która została do tej pory wykonana. Służy także temu, aby sprawdzić, czy nie zaszły jakieś nieporozumienia.

## 2.4. WYKORZYSTANIE TECHNIK COACHINGOWYCH W ROZMOWIE Z DYREKTOREM

Osoba wspomagająca powinna łączyć różne funkcje – zarówno koordynatora działań, moderatora, facylitatora, doradcy, jak i coacha. Już w pierwszym kontakcie z dyrektorem niezwykle użyteczną umiejętnością może się okazać prowadzenie rozmowy z użyciem technik coachingu. Odpowiednio pokierowana rozmowa pozwoli dyrektorowi uporządkować myśli, określić priorytety, ustalić cele rozwojowe. Jedną z technik rozmowy będzie ujęcie tematu w kategoriach ramy problemu i ramy rezultatu. Większość ludzi, myśląc o sposobie



rozwiązania jakiegoś problemu, koncentruje się na tym, co jest złe i niewłaściwe w określonej sytuacji, lecz myślenie o problemie nie generuje jego rozwiązań. Aby osiągnąć jakiś rezultat, przede wszystkim należy go zdefiniować, określić cel, do którego się zmierza. Użytecznym narzędziem, które ułatwi zaplanowanie działań, jest model GROW. Wskazuje on na cztery istotne elementy, które należy uwzględnić w pracy nad ustaleniem celu rozwojowego:

**Goal** – obraz stanu pożądanego, do którego szkoła (klient)<sup>18</sup> zmierza.

**Reality** – obraz aktualnej sytuacji, określenie własnego potencjału i miejsca rozwojowego, w którym klient się znajduje.

**Options** – określenie alternatywnych dróg, sposobów i środków, za pomocą których klient może osiągnąć stan pożądanego.

**Will/Way Forward** – określenie swojej własnej motywacji i realnego zaangażowania w działanie na rzecz osiągnięcia wyznaczonego celu.

**Model GROW**<sup>19</sup> stanowi dla rozmówcy wizualizację podróży, w którą się udaje celem dotarcia do stanu pożądanego. Rolą coacha – a w tym przypadku specjalisty ds. wspomagania – będzie organizowanie tego procesu przez wsparcie na poszczególnych etapach. Rozpoczynając wspólną pracę, osoba wspomagająca zadaje dyrektorowi kolejne pytania pomocnicze o specyfikę szkoły, stan pożądanego, zasoby i plan działania. W naszym przypadku plan działania będzie miał bezpośredni związek z tworzonym planem wspomagania szkoły.

Pytanie o rzeczywistość (**rama problemu**) – Twój obecny stan – *Gdzie jesteś? Jak się z tym czujesz?*

Pytanie o stan pożądanego (**rama rezultatu**) – Twój pożądanego stan – *Gdzie chcesz być? Co chcesz osiągnąć? Dokąd chcesz dotrzeć w tym obszarze? Po co to robisz? Po czym poznasz, że cel został osiągnięty?*

Określenie celu i analiza rzeczywistości pozwala określić możliwe sposoby przejścia ze stanu aktualnego do pożądanego. Na tym etapie rozpoczyna się praca nad możliwościami, a rolą wspomagającego będzie wspieranie odkrywania i tworzenia nowych opcji.

Pytania odpowiednie na tym etapie rozmowy:

*Jakich zasobów potrzebujesz, aby przejść ze stanu obecnego do pożądanego?*

*Jak jeszcze inaczej możesz to zrobić?*

*Jakie przewidujesz przeszkody?*

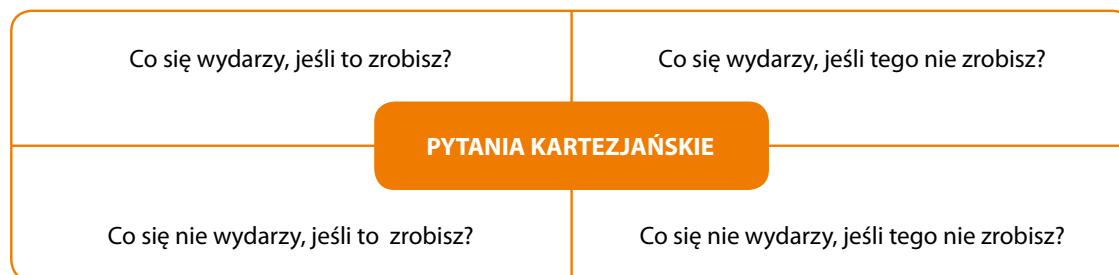
*Jak je możesz pokonać?*

Na czwartym etapie pracy z modelem GROW dokonujemy wzmocnienia, zadając odpowiednie pytania, zachęcamy do zaplanowania drogi do realizacji zamierzonego celu.

Pomocne na tym etapie są pytania:

*Jaki jest twój plan działania, który zmniejszy dystans między stanem teraźniejszym a pożądanym? Jaki będzie twój pierwszy krok? Gdzie i kiedy go zrobisz? Co ci pomoże wytrwać?*

Dodatkową, pomocną wizualizacją będzie odpowiedzenie sobie na poniższe pytania.



Rys. 2. Pytania kartezyjańskie

Więcej o modelu GROW i wykorzystaniu metod coachingowych we wspomaganie szkół w Zeszycie 4.

<sup>18</sup> Zwykle używać się w pojęciu „klient” w odniesieniu do relacji coachingowej: coach – klient.

<sup>19</sup> Więcej o modelu GROW w Zeszycie 4.

### 3. WSPÓŁPRACA Z RADĄ PEDAGOGICZNĄ. ZASADY PROWADZENIA SPOTKAŃ

*Nic pożądaniejszego a nic trudniejszego na ziemi,  
jak prawdziwa rozmowa.*  
Adam Mickiewicz

#### STRESZCZENIE

Diagnoza pracy szkoły powinna zostać przeprowadzona wtedy, gdy rada pedagogiczna dostrzeże potrzebę zmian i zechce się zaangażować w jej przebieg. W sytuacji, kiedy nauczyciele utożsamiają się z jej wynikami, będą gotowi wziąć odpowiedzialność za prowadzone działania. Aby tak się stało, muszą poznać i zrozumieć założenia całego procesu wspomagania. W tej części poradnika omówimy zasady współpracy z radą pedagogiczną, zaczynając od pierwszych spotkań o charakterze informacyjnym.

Kolejnym etapem procesu diagnozy pracy szkoły jest spotkanie specjalisty ds. wspomagania z radą pedagogiczną. Podobnie jak w przypadku spotkania z dyrektorem jego celem jest:

- budowanie relacji – współpraca między radą pedagogiczną a zewnętrznym specjalistą musi odbywać się w atmosferze wzajemnego zaufania. Nauczyciele powinni wiedzieć, że specjalista nie działa przeciwko szkole, ale na jej rzecz oraz że obowiązuje go dyskrekcja w kwestiach wrażliwych, dotyczących pracy placówki. Jego zachowanie powinno być dla wszystkich przewidywalne;
- przekazanie informacji na temat procesu wspomagania – ważne jest, aby nauczyciele posiadali wszystkie informacje na temat procesowego wspomagania i potrafili umiejscowić te działania w szerszym kontekście działań rozwojowych szkoły;
- ustalenie roli, zadań i odpowiedzialności – przekazanie informacji na temat roli specjalisty ds. wspomagania, dyrektora oraz ustalenie szczegółowych zadań rady pedagogicznej;
- wstępny wywiad nt. szkoły – zebranie informacji i opinii nauczycieli na temat szkoły;
- sformułowanie wizji i ustalenie kierunku wprowadzania zmiany – wybór obszaru pracy szkoły, w jakim nauczyciele widzą pilną potrzebę zmiany i określenie wizji szkoły po wprowadzeniu zmian;
- ustalenie planu współpracy – plan współpracy reguluje przebieg procesu wspomagania i określa wzajemne zobowiązania.

Omówienie z radą pedagogiczną ww. zagadnień wymaga czasu. Dłuższe spotkanie może budzić niechęć nauczycieli. Dlatego też ważne jest, aby specjalista ds. wspomagania znał zasady przygotowania i prowadzenia spotkań. Dzięki temu łatwiej mu będzie osiągnąć cel, a uczestnicy spotkania nie uznają czasu za stracony. Mając na względzie fakt, że dorośli uczą się efektywnie przez samodzielne rozwiązywanie problemów, analizę sytuacji i wyciąganie wniosków, istotne jest, aby osoba prowadząca spotkanie zaaranżowała takie aktywności, które zainspirują i zachęcą uczestników do współpracy.

Jak już wspomniano, osoba prowadząca spotkanie często wchodzi w rolę moderatora, facylitatora lub trenera. Rola specjalisty ds. wspomagania wymaga umiejętności łączenia wszystkich tych kompetencji. Niniejsze opracowanie ma wprowadzić czytelnika w tajniki pracy z grupą, a dokładnie – pracy w roli moderatora i facylitatora. Przedstawimy zasady moderowania spotkań oraz prowadzenia efektywnej dyskusji i moderowania procesu pracy zespołowej z wykorzystaniem wybranych narzędzi.

Rozważania nt. roli moderatora i facylitatora warto rozpocząć od wyjaśnienia obu terminów. Oba są wyrazami pochodzenia obcego, w słownikach znajdziemy ich następujące tłumaczenia:

**Moderator** (fr. modérateur, z łac. moderator) – osoba wpływająca łagodząco na stosunki w grupie, która hamuje, zachowuje umiar; arbiter, pośrednik, rozjemca, przewodniczący. W praktyce jest to osoba, która kieruje spotkaniem lub dyskusją, udziela głosu innym według wcześniej ustalonego porządku spotkania lub przyjętego harmonogramu.

**Facylitator** (łac. *facilis*) – łatwy, przystępny, chętny, gotowy, czyli ten, który ułatwia, pomaga. Osoba wspomagająca jako facylitator ma być osobą wspierającą pracę grupy i ułatwiającą jej osiągnięcie zaplanowanych celów, wartościowych wyników.

Podsumowując: facylitator koncentruje się na procesie, moderator na harmonogramie spotkania.



## PYTANIA, ZADANIA, PROBLEMY

### Zasady organizacji i prowadzenia spotkań z dorosłymi

1. Określ starannie i jasno cel oraz charakter zebrania (informacyjny, dyskusyjny, inne).
2. Określ, które punkty są najważniejsze i w żadnym wypadku nie można ich pominąć, które są najtrudniejsze i może przy nich wywiązać się dyskusja. Zawsze zaczynaj od spraw prostych, które można załatwić.
3. Ustal, kto ma wziąć udział w spotkaniu i dlaczego.
4. Przygotuj starannie plan spotkania i wyznacz ramy czasowe całego spotkania.
5. Prześlij do uczestników agendę spotkania na kilka dni przed spotkaniem z prośbą o potwierdzenie uczestnictwa oraz zgłaszanie dodatkowych punktów ważnych do omówienia.
6. Postaraj się przygotować jak najwięcej informacji na piśmie i powiel je w odpowiedniej liczbie egzemplarzy. Wersję elektroniczną roześlij do uczestników na dzień przed spotkaniem.
7. Zacznij spotkanie punktualnie i przedstaw na początku jego plan.
8. Upewnij się, czy wszyscy mogą zostać do końca, jeśli trzeba będzie podjąć decyzje grupowe.
9. Uzgodnij z uczestnikami i zapisz na tablicy kontrakt obowiązujący podczas spotkania (np. zobowiązujemy się do podejmowania rozmów w temacie dotyczącym spotkania, mówimy na temat, unikamy dygresji, słuchamy się wzajemnie, krytykując używamy takich zwrotów, które wskazują na rozwiązanie, a nie ocenę).
10. Pilnuj przez cały czas spotkania zgodności z planem.
11. Pilnuj dyscypliny dyskusji (w zależności od celu i charakteru spotkania odegraj rolę moderatora, facylitatora, trenera lub coacha).
12. Zadbaj o to, aby treść spotkania była notowana.
13. W zależności od charakteru i celu spotkania zadbaj o ustalenie osób odpowiedzialnych za realizację zadań uzgodnionych podczas spotkania.
14. Określaj terminy wykonania zaplanowanych zadań oraz osoby, do których mają dotrzeć raporty z realizacji zadania.
15. Na zakończenie podsumuj spotkanie, podziękuj za przybycie, zapowiedz datę, godzinę i temat kolejnego spotkania.
16. Dopilnuj, aby notatka ze spotkania trafiła jak najszybciej do wszystkich uczestników, ale nie później niż po 2–3 dniach.

Spotkanie z radą pedagogiczną i uzyskanie oczekiwanego efektu wymaga od osoby wspomagającej rzetelnego przygotowania się. Najprostszym sposobem będzie dokładne zaplanowanie każdego kroku, należy więc rozłożyć ten czas na poszczególne etapy ze wskazaniem na to, co i kiedy powinno się wydarzyć.

Na etapie informowania nt. założeń wspomagania szkół i doskonalenia nauczycieli, warto przyjąć formułę prezentacji lub wykładu. Następnie należy zaprosić nauczycieli do dyskusji i wymiany uwag. Moment przejścia z etapu prezentacji do dyskusji powinna poprzedzić informacja wprowadzająca do zasad stosowanych w dalszej części spotkania. Dbając o porządek organizacyjny i czasowy, osoba prowadząca spotkanie powinna troszczyć się o to, aby każdy z obecnych przestrzegał następujących zasad:

- Przygotuj argumenty na potrzeby wypowiedzianych propozycji.
- Słuchaj z zainteresowaniem mówiącego.

- Trzymaj się tematu.
- Ustal czas i długość wypowiedzi.
- Dbaj o jasność formułowanych wypowiedzi.
- Poznaj zasady zadawania i udzielania odpowiedzi.
- Dbaj o kulturę dyskusji.

**Dyskusja** jest jedną z częściej stosowanych metod pracy z osobami dorosłymi. Ten rodzaj współpracy jest polecany na spotkaniu z radą pedagogiczną, gdzie dochodzi często do wymiany poglądów i doświadczenia oraz poszukuje się najbardziej wymagającego obszaru wsparcia dla danej szkoły. Dyskusja jest najmniej ustrukturalizowaną metodą, bowiem jej przebieg nie poddaje się kontroli w takim stopniu jak np. gra, symulacja czy wykład. Ten typ pracy najlepiej pobudza i rozwija myślenie, pomaga w kształtowaniu poglądów i przekonań, sprzyja formułowaniu myśli i ich wypowiedzianiu oraz uczy oceny zdania partnerów i prawidłowego odnoszenia się do nich. W zależności od potrzeb dyskusja może przybierać różne formy. Niektóre z nich bardziej nadają się do wykorzystania w pracy z dużymi grupami, inne – z mniejszymi.

Możemy wyróżnić dwa rodzaje dyskusji: planowane (zaaranżowane i przygotowane przez prowadzącego spotkanie) i spontaniczne.

### Formy dyskusji:

- dyskusja w całej grupie (np. związana z wykładem),
- dyskusja z podziałem na grupy,
- dyskusja typu „akwarium”,
- dyskusja z zaproszonym gościem,
- dyskusja panelowa,
- debata oksfordzka.

Na potrzeby tego poradnika zajmiemy się dyskusją moderowaną i dyskusją związaną z tematem wykładu. Ta ostatnia polega na uzupełnieniu informacji, wyjaśnieniu wątpliwości słuchaczy oraz uzyskaniu od prelegenta informacji zwrotnej na temat prezentowanych treści. Analogiczna sytuacja może i z pewnością będzie mieć miejsce po przedstawieniu przez osobę wspomagającą informacji nt. swojej roli i jej uzasadnienia. Można się spodziewać, że nauczyciele będą chcieli doprecyzować pewne kwestie, dopytać o to, co budzi ich wątpliwości.

### DYSKUSJA MODEROWANA

Metoda ta jest użyteczna, kiedy kilka grup pracuje razem nad wspólnym problemem. Jej celem jest analiza problemu czy zagadnienia kluczowego dla grupy, znalezienie przyczyn lub sposobów rozwiązania problemu, przewidywanie trudności, jakie mogą się pojawić na drodze do celu oraz wspólne wypracowanie satysfakcjonujących rozwiązań. Strategia wprowadzania zmian głosi, że łatwiej jest wdrożyć zaproponowane rozwiązania/zmiany, jeśli zostały one wypracowane przez całą grupę. Metoda jest użyteczna zwłaszcza w sytuacji, kiedy w grupie występują ukryte konflikty i trzeba wypracować rozwiązanie satysfakcjonujące wszystkie strony.



### WARTO ZAPAMIĘTAĆ

W dyskusjach zmierzających do rozwiązania konkretnego problemu dobre efekty daje samodzielna praca grupy. Uczestnicy przejmują większą odpowiedzialność za opracowanie jak najlepszych rozwiązań.

Podczas spotkania z radą pedagogiczną specjalista ds. wspomagania będzie prawdopodobnie pełnił nie tylko funkcję moderatora, ale także **trenera**. Warto wiedzieć, jakie w związku z tym spoczywają na nim obowiązki.

## Rola i zadania trenera w dyskusji moderowanej<sup>20</sup>

- ustalenie reguł skutecznego współdziałania podczas dyskusji oraz pilnowanie, aby te reguły były przestrzegane;
- zadawanie otwartych pytań eksplorujących główny problem, którego dotyczy dyskusja;
- dbanie o to, aby każdy uczestnik spotkania miał równe szanse do wypowiedzenia się;
- aktywizowanie wycofanych i małomównych nauczycieli;
- wspieranie wymiany myśli między uczestnikami spotkania;
- sygnalizowanie grupie, że zeszła z tematu podjętej dyskusji;
- uświadamianie grupie jej zachowań, tak aby nie doprowadzić do eskalacji napięć i konfliktów;
- podsumowanie pomysłów wypracowanych przez grupę.

Dyskusja moderowana jak każda metoda ma również swoje zalety i wady. Niewątpliwą zaletą jest to, że wykorzystywane są umiejętności, wiedza i kreatywność możliwie największej liczby osób. Wszyscy uczestniczą w spotkaniu na równych prawach, każdy ma prawo się wypowiedzieć i może mieć wpływ na końcowy wynik dyskusji. Ta forma dyskusji wymaga jednak ze strony prowadzącego dużych umiejętności i doświadczenia, np. w radzeniu sobie z emocjami grupy.

Aby w pełni wykorzystywać swoje kompetencje, osoba wspomagająca może, w zależności od potrzeb, „wchodzić w rolę” **facylitatora**.

## Rola i zadania facylitatora w dyskusji moderowanej:

- skupienie uwagi grupy na wspólnym problemie i wspólnym procesie działania,
- ochrona poszczególnych członków grupy i dopilnowanie, by wszyscy brali udział w dyskusji,
- bycie osobą neutralną i budzącą zaufanie<sup>21</sup>.

### Specjalista ds. wspomagania jako facylitator jest osobą, która:

- wspiera grupę w prowadzeniu dyskusji nt. potrzeb rozwojowych szkoły,
- wspomaga proces podejmowania decyzji,
- ułatwia pracę nad rozwiązaniem potencjalnych problemów,
- nie podsuwa gotowych rozwiązań – to jest zadanie dla nauczycieli i dyrektora szkoły,
- ogranicza własne wypowiedzi do minimum,
- jest bezstronna – nie opowiada się za żadną ze stron,
- zachowuje neutralność wobec treści i pomysłów wypowiedzianych przez uczestników,
- nie dysponuje większą władzą niż reszta grupy,
- stymuluje aktywność uczestników, włącza do pracy odpowiednie narzędzia/metody aktywizujące,
- pomaga w rozwiązywaniu konfliktów,
- bierze odpowiedzialność za proces grupowy, ale nie jest odpowiedzialna za efekt pracy, za który odpowiadają uczestnicy spotkania.

## ZASADY PROWADZENIA DYSKUSJI

### Rozpoczęcie dyskusji

Rozpoczynając dyskusję, warto odnieść się do głównego tematu, a jeśli to możliwe – również do celu, któremu służy dyskusja. Biorąc na siebie odpowiedzialność za prowadzenie dyskusji, najlepiej sformułować cel i temat w formie propozycji dla innych uczestników spotkania.

<sup>20</sup> M. Łaguna, *Metody prowadzenia szkoleń czyli niezbędny trenera*, Gdańskie Wydawnictwo Pedagogiczne, Sopot 2009.

<sup>21</sup> M. Doyle, D. Straus, *Facylitator – czyli jak dobrze poprowadzić zebranie*, w: *Sposób na dobre zebranie*, Wydawnictwo Samorządowe FRDL, Warszawa 1997.

**Przykład:**

*Chciałabym, żebyśmy dzisiaj porozmawiali o tym, jak postrzegacie potrzeby rozwojowe szkoły. Sądzę, że po naszej dyskusji będziemy mogli podjąć decyzję o tym, którą z tych potrzeb będziemy mogli zająć się w tym roku.*

*Ustaliliśmy podczas spotkania z radą pedagogiczną, że kluczową kwestią, jaką chcemy się zająć, jest spadek frekwencji młodzieży na lekcjach. Spotkaliśmy się dziś po to, żeby określić powody, dla których ma to miejsce, oraz zastanowić się nad krokami, jakie podejmiemy, aby zmienić tę sytuację.*

**Stymulowanie rozmowy**

Wprowadzenie do tematu to początek rozmowy. Następnym krokiem jest zaproponowanie sposobu przebiegu dyskusji.

**Przykład:**

*Proponuję, żeby każdy z nas miał 5 minut na przedstawienie swojego stanowiska. Uwagi będziemy spisywać na tablicy, a następnie podejmiemy decyzję o tym, co jest kluczowe dla rozwiązania problemu.*

*Powiem ci, co zauważyłam i co sądzą o twoim postępowaniu, a następnie chciałabym poznać twój punkt widzenia na ten temat.*

Bardziej szczegółową umiejętnością stymulowania rozmowy jest dopytywanie lub poproszenie o wyrażenie opinii na dany temat. Warto w tych sytuacjach zwrócić szczególną uwagę na dwa rodzaje sytuacji:

1. Jeśli rozmówca wyraźnie się wycofuje, pomocne może być odkrycie powodów, dla których zależy nam na jego opinii.
2. Jeśli opinie i sugestie rozmówcy mają charakter ogólnikowy, należy go prosić o podanie konkretnych przykładów i praktycznych doświadczeń związanych z tematem dyskusji. Podobnie postępujemy, jeśli ktoś odbiega od tematu.

**Przykład:**

*Pani pedagog, czy mogę Panią prosić o rozpoczęcie dyskusji? Jakie jest Pani zdanie na temat...?*

*Rozumiem, że ma Pani wątpliwości, czy mamy wpływ na diskutowany problem?*

*Czy może Pani podać jakiś konkretny przykład, gdy taka postawa wobec ucznia przyniosła pozytywny skutek?*

*Pani zdanie na ten temat jest dla nas bardzo ważne i trudno nam będzie podjąć słuszną decyzję, nie znając go. Dlatego proszę Panią o wyrażenie opinii na ten temat.*

Dodatkowym sposobem stymulowania rozmowy jest reagowanie na wypowiedziane opinie innych uczestników dyskusji. Może to być reakcja pozytywna (*To bardzo inspirujący pomysł*) lub reakcja uściślająca (*Jakie korzyści dzięki temu uzyskamy?*). Jeśli chcemy stymulować rozmowę, unikajmy negatywnych reakcji oceniających, czyli „zabójców pomysłów” (*Ten pomysł jest beznadziejny, Dawno nie słyszałem czegoś równie idiotycznego, To się nie uda, To już robiliśmy i nic z tego nie wyszło*).

**PYTANIA, ZADANIA, PROBLEMY****Dzielenie się własnymi opiniami**

Podczas dyskusji uczestnicy powinni otwarcie dzielić się swoimi opiniami. Dotyczy to również prowadzącego dyskusję. Formułując swoje zdanie, warto pamiętać o kilku zasadach:

- Staraj się mówić bardzo konkretnie i jak najbliżej tematu dyskusji – podawaj przykłady i szczegóły uzasadniające twoje zdanie.
- Wyrażaj opinie, a nie oceniaj. Podkreślaj własną odpowiedzialność za wypowiedziane kwestie: *Moim zdaniem dobrym rozwiązaniem jest...*
- Koncentruj się na problemach, a nie na ludziach, np. *Proponuję, abyśmy zastanowili się, jak w przyszłości zapobiec podobnym sytuacjom.*
- Proś o reakcję zwrotną na temat wypowiedzianych przez siebie kwestii: *Co sądzicie na temat proponowanych przeze mnie zmian?*
- Podkreślaj związek tego, co mówisz, z opiniami innych: *Zgadzam się z waszym zdaniem, że problemem jest niska wiedza na temat tego, jak motywować rodziców do współpracy ze szkołą. W związku z tym proponuję pomyśleć o...*



## Przestrzeganie zasad komunikacyjnych

Każda dyskutująca grupa może kierować się innymi, właściwymi sobie zasadami komunikacyjnymi. Zdania różnych osób na temat tego, co wolno, a czego nie wolno robić w trakcie dyskusji, mogą być odmienne. Jednak gdy zależy nam na efektywnym prowadzeniu dyskusji, warto te kwestie wcześniej uwzględnić. Jest to szczególnie ważne w sytuacji, gdy uczestnicy przerywają sobie, nie słuchają swoich wypowiedzi, atakują siebie nawzajem.

Dlatego, jeśli pojawiają się problemy z zachowaniem uczestników dyskusji, prowadzący powinien zaproponować przestrzeganie jasno określonych zasad, pokazać pozytywne konsekwencje, które z tego wynikają oraz uzyskać akceptację uczestników dyskusji.

### Przykład:

*Ważne jest dla mnie, abyśmy przedyskutowali ten problem w dobrej, sprzyjającej twórczym pomysłom atmosferze. Dlatego chcę przypomnieć i uzyskać waszą akceptację dla następujących zasad: każdy ma prawo zabrać głos w naszej dyskusji, nie przerywamy sobie, staramy się słuchać nawzajem, unikamy personalnych pretensji. Czy zgadzamy się na te zasady?*

Należy przypominać te zasady w sytuacjach, gdy są one łamane i pokazywać negatywne konsekwencje odstępowania od nich:

*Proszę, nie przerywaj. Każdy z nas ma prawo do swoich opinii.*

*Proszę, nie przerywaj. To wybija mnie z tematu i nie pozwala uczestniczyć w tej dyskusji.*

*Znowu mi przerywasz. Nie doprowadzimy tego tematu do końca, jeśli będzie się to powtarzało.*

## Podsumowywanie ustaleń

Ten element prowadzenia spotkania w przypadku jednego poruszanego tematu jest zwykle połączony z zamykaniem dyskusji. Natomiast w przypadku kilku tematów lub też dłuższej rozmowy moderator powinien systematycznie podsumowywać uzgodnienia. W ten sposób kontroluje jej przebieg, dba, aby wszyscy uczestnicy dobrze zrozumieli tematy, zwraca uwagę na znaczenie wspólnie wykonanej pracy.

Podsumowując ustalenia, nazwij omawiane zagadnienie i dokonane ustalenia. Pokaż, jakie ma to konsekwencje dla każdej z osób uczestniczących w dyskusji i połącz je logicznie z dalszą częścią spotkania.

### Przykład:

*W ten sposób określiliśmy kluczowe działania, jakie należy podjąć. Zgodziliśmy się, że dotyczą one m.in. poszerzenia wiedzy i umiejętności wychowawców w zakresie efektywnych rozmów z rodzicami. W związku z tym proponuję zastanowić się, kto według Was powinien uczestniczyć w warsztacie rozwojowo-diagnostycznym, podczas którego będziemy szczegółowo analizowali i planowali działania placówki.*

## Zamykanie spotkania

Dyskusja powinna zakończyć się podziękowaniem za spotkanie oraz podkreśleniem pozytywnych aspektów, nawet jeśli strony nie osiągnęły porozumienia w żadnej z poruszanych spraw. Należy o to zadbać, aby między innymi utrzymywać dobre relacje z uczestnikami oraz przygotować dobry grunt do kolejnych spotkań. Może więc ono wyglądać np. tak:

*Cieszę się, że mogliśmy o tym porozmawiać. Temat jest wymagający i wiem, że nie od razu możemy znaleźć najlepsze rozwiązanie. Sądzę, że dzisiejsze próby nas do tego przybliżyły. Dziękuję wszystkim za aktywny udział w spotkaniu.*



## WARTO ZAPAMIĘTAĆ

- Spotkanie zakończmy o zaplanowanej porze. Nie powinno ono trwać więcej niż 10 minut poza zaplanowany czas.
- Jeśli nie udało się z jakiegoś powodu omówić wszystkich tematów, to przepróśmy za to uczestników i ustalmy z nimi termin kontynuacji zebrania.
- Zawsze na koniec podsumujemy całość dyskusji – wypunktujmy wszystkie jej istotne elementy wraz z wybranym przez uczestników rozwiązaniem sytuacji.
- Ważne jest rozdzielenie zadań, czyli to, co zrobimy z ustaleniami ze spotkania. Od razu przydzielmy poszczególne kwestie odpowiednim osobom, mówiąc, na kiedy powinny zostać przygotowane.
- Aby wszyscy pamiętali o wzajemnych ustaleniach, wyślijmy po zakończeniu spotkania maila informacyjnego. Niech będzie on krótki i klarowny, najlepiej zapisany w postaci punktów.
- Dajmy innym możliwość tzw. feedbacków, czyli poinformujmy, w jakim terminie czekamy na opinie dotyczące omawianych kwestii lub wypracowanych rozwiązań. Dzięki temu stworzymy we wszystkich poczucie odpowiedzialności za końcowy efekt rozmów.
- Udane spotkanie to takie, po którym żaden z uczestników nie ma poczucia zmarnowanego czasu. Nawet jeśli nie od razu uda nam się osiągnąć taki efekt, warto próbować, ponieważ umiejętność organizacji spotkań to jeden z atutów dobrego moderatora.



## 4. PRZEBIEG SPOTKANIA Z RADĄ PEDAGOGICZNĄ

*Wiem, że nie mogę nauczyć nikogo niczego.  
Mogę jedynie zapewnić warunki, w których można się nauczyć.*  
Carl R. Rogers

### STRESZCZENIE

W tej części poradnika opiszemy przebieg spotkania specjalisty z radą pedagogiczną. Poradzimy też, jak się do niego przygotować i je poprowadzić. Znalazły się tutaj podstawowe informacje na temat procesu grupowego, wskazówki, jak można sobie radzić w trudnych sytuacjach, a także prezentacja wybranych metod służących zbieraniu propozycji obszarów pracy szkoły, które wymagają szczególnego wsparcia.

### 4.1. POCZĄTEK SPOTKANIA Z RADĄ PEDAGOGICZNĄ

Pierwsze spotkanie z radą pedagogiczną pełni ważną funkcję i w istotny sposób wpływa na współpracę z zespołem nauczycieli. Jeśli osoba wspomagająca od początku nawiąże dobry kontakt z radą pedagogiczną, wówczas może liczyć na wzajemne zaufanie oraz zaangażowanie. Mówiąc o pozytywnym nastawieniu wobec spotkania, mamy na myśli stosunek uczestników do tematu, programu oraz do treści, jakie przekazuje zewnętrzny specjalista.

Skuteczny mówca powinien posiadać:

- świadomość celu spotkania,
- znajomość tematu wystąpienia/przemówienia,
- odpowiednio dobrany styl wypowiedzi,
- odpowiedni dobór metod przekazu treści,
- umiejętność obserwacji i analizy zachowań uczestników spotkania;

a także:

- przygotowane dla uczestników spotkania dodatkowe materiały informacyjne,
- umiejętność podsumowania wystąpienia i ustalenia dalszej współpracy/kontakt (jeśli taki jest wskazany).

Równie ważny jest też właściwy styl wypowiedzi. Nie powinno się używać niezrozumiałych słów, wykraczających poza możliwości percepcyjne uczestników spotkania. Jeśli jednak jest konieczne używanie fachowych pojęć, należy zawsze wyjaśniać ich znaczenie.



### PYTANIA, ZADANIA, PROBLEMY

Dobry styl wypowiedzi opiera się na pięciu podstawowych zasadach:

1. **Używaj krótkich wyrażen** – słowa krótsze i częściej używane mają większą moc zrozumienia i zapamiętania, np. lepiej użyć słowa „teraz” niż „w tym momencie”.
2. **Używaj krótkich zdań** – jeżeli nie możesz wypowiedzieć zdania na jednym oddechu, to znaczy, że jest ono zbyt długie.

3. **Stosuj powtórzenia** – liczne badania pokazują, że do słuchaczy dociera zaledwie jedna trzecia tego, co się do nich mówi. Dlatego warto, aby ważne komunikaty były powtarzane co najmniej trzy razy. Kluczowe punkty wypowiedzi warto sparafrazować, a ponadto należy od czasu do czasu zrobić krótkie podsumowanie mniejszych partii materiału, aby słuchacze mogli się zorientować, o czym była mowa i co ewentualnie mogło umknąć ich uwadze.
4. **Stosuj drogowskazy** – są one tym samym, co podtytuły czy akapity w tekście pisany. Możemy je stosować w sposób subtelny lub bardziej wyrazisty, przy czym bardziej skuteczna jest druga metoda. Przykładem takich drogowskazów są stwierdzenia typu:  
*Teraz przejdziemy do...*  
*A oto trzecia sprawa, którą chciałbym podkreślić...*  
*A teraz przyjrzyjmy się...*  
*Z powyższych rozważań wynika, że...*  
*Innym przykładem tego problemu jest...*  
*Pozwólcie Państwu, że podsumuję wszystko, co zostało dotychczas powiedziane...*
5. **Używaj zwrotów osobowych** – podczas przemówienia używaj zaimków osobowych typu: „ja” i „mnie”, do słuchaczy zwracaj się natomiast „Państwo” lub „Wy”. Mówiąc ogólnie o ludziach, używaj zaimków „my” i „nas”. Używanie tych zwrotów buduje osobisty charakter relacji między tobą a słuchaczami.

Przygotowując się merytorycznie do spotkania z radą pedagogiczną, możemy mieć trudności z wyborem najważniejszych informacji. Często zastanawiamy się, czy *...to jest istotne...*, *...o czym muszę jeszcze powiedzieć...*, *...czego nie mogę pominąć...*, *...co jest niezbędne, aby zrozumieć sedno sprawy...* i tak dalej. Nie jest łatwo uniknąć natłoku informacyjnego i wyselekcjonować to, co jest najważniejsze. Aby móc poradzić sobie z tym wyzwaniem, warto posłużyć się jedną z dwóch strategii selekcjonowania informacji.

## Metoda 1

- wypisz na kartce papieru wszystkie najważniejsze, twoim zdaniem, informacje, które powinienes/naś przekazać podczas spotkania,
- przeanalizuj zapiski pod kątem osiągnięcia celu, jakim jest spotkanie z radą pedagogiczną – uczyn z nich główne wątki twojego spotkania z nauczycielami,
- do każdej z wybranych informacji przygotuj listę wspierających ją argumentów,
- ustal kolejność poszczególnych informacji po kątem: ich wagi dla osiągnięcia celu spotkania, „siły” argumentów wspierających daną informację,
- na potrzeby spotkania wybierz tylko te informacje, które znalazły się na szczycie hierarchii.

## Metoda 2

- wypisz wszystkie informacje, których przekazanie jest osobiście ważne dla ciebie,
- wypisz wszystkie informacje, które mogą być ważne dla twoich słuchaczy,
- wypisz wszystkie informacje, które są ważne z perspektywy osiągnięcia celu spotkania.

Powyższe listy wygenerują trzy zbiory informacji ważnych pod względem skuteczności spotkania z radą pedagogiczną. Nanieś je na poniższy schemat, a na potrzeby spotkania wybierz te informacje, które są ważne z każdej perspektywy (część wspólna na schemacie).

Rzetelne przygotowanie się do spotkania z radą pedagogiczną, przedstawienie istotnych informacji w sposób klarowny, właściwa postawa i okazanie zainteresowania uczestnikom, umiejętność pracy z grupą – to wszystko wpływa na budowanie zaufania i pozytywnej relacji.



Rys. 3. Metoda selekcjonowania informacji

Opracowano na podstawie materiałów szkoleniowych W. Herr, *Skuteczne prowadzenie szkoleń, wystąpień publicznych i prezentacji*

## 4.2. SESJA PYTAŃ I ODPOWIEDZI

Tworząc przestrzeń do zadawania pytań, możemy budować klimat otwartości, a jednocześnie poznać postawy nauczycieli. Jest to też ważny moment, aby budować zaufanie w gronie pedagogicznym. Gdy słucha się pytań nauczycieli i dyrektora, ważne jest rozpoznanie intencji poszczególnych osób. Jeśli intencją pytającego jest ciekawość lub chęć wyjaśnienia, czy też doprecyzowania przez osobę wspomagającą omawianych zagadnień, warto udzielić odpowiedzi w sposób jasny i przejrzysty zgodnie ze stanem wiedzy. Może się jednak zdarzyć, że za daną wypowiedzią czy pytaniem będą stały inne intencje, wynikające z obaw przed nowym rozwiązaniem czy obecnością osoby z zewnątrz w szkole. Takie obawy są naturalne i uzasadnione w procesie przechodzenia przez zmianę. W przypadku pojawienia się zastrzeżeń warto zaproponować konstruktywną rozmowę o problemie, aby wspólnie zastanowić się, w jaki sposób możemy sobie z tym poradzić.

Dobre przygotowanie merytoryczne, właściwy dobór metod przekazu treści, przygotowanie dodatkowych materiałów informacyjnych dla grupy nie gwarantuje nam jeszcze sukcesu. Zapewnić go może wiedza osoby wspomagającej na temat dynamiki procesu grupowego, znajomość podstawowych zjawisk zachodzących w grupie. Brak umiejętności rozpoznawania tego, co się dzieje z grupą, może prowadzić do eskalacji napięcia i braku porozumienia.

Każda grupa, z którą przychodzi się nam spotkać, „żyje swoim życiem”, co oznacza, że jest zmienna w czasie i podlega ciągłemu rozwojowi.

### Fazy procesu grupowego<sup>22</sup>

1. Faza orientacji: wstępnej integracji, kreowania ról.
2. Faza oporu: przejściowa, konfrontacji, eksploracji różnic, różnicowania.
3. Faza pracy: konsolidacji, współpracy, głębszej integracji, spójności.
4. Faza zakończeniowa: rozstaniowa, germinacji.

**FAZA ORIENTACJI** – na tym etapie uczestnicy będą się wzajemnie obserwować i kształtować orientację. Każda ze stron (wspomagający – rada pedagogiczna) wzajemnie się poznają, dokonają pierwszej autoprezentacji, dowiedzą się o zasadach i celu spotkania. Na tym etapie specjalista ds. wspomagania dokona rozpoznania, jak jego osoba jest przyjmowana w środowisku nauczycieli danej placówki. Od niego samego zależy, czy określi swoje miejsce, pozycję i rolę. To jest również właściwy moment, aby jasno nakreślić swoje oczekiwania i potrzeby związane z byciem w tej grupie. Im bardziej niejasne będą rola i cel spotkania, tym większy będzie poziom niepewności. Niezwykle ważne jest zatem, aby jasno wytłumaczyć obecnym, jaki jest powód spotkania, jakie cele mu przyświecają oraz jakie inne czynniki motywują wszystkich obecnych do współpracy. Faza orientacji to także czas pierwszych objawów niezadowolenia, złości czy protestu.

<sup>22</sup> M. Szczygieł, *Procesy grupowe*, w: L. Jabłonowska, P. Wachowiak, S. Winch (red.), *Prezentacja profesjonalna*, Difin, Warszawa 2008.



## PYTANIA, ZADANIA, PROBLEMY

### ZADANIE

Zastanów się, jakie pytania mogą pojawiać się na początku współpracy ze szkołą i je wypisz:

1. ....  
.....
2. ....  
.....
3. ....  
.....

Wróć do zapisanych pytań, kiedy będziesz potrafił/a na nie odpowiedzieć i zapisz odpowiedzi, jakich udzielił na spotkaniu z radą pedagogiczną.

### Odpowiedzi:

1. ....  
.....
2. ....  
.....
3. ....  
.....

**FAZA OPORU** – to faza, kiedy zmagamy się z wyborem między zaangażowaniem a bierną obecnością. Podczas niej możemy zaobserwować, że niektórzy nauczyciele uzupełniają dzienniki, inni czytają jakieś materiały lub rozmawiają o swoich sprawach. Opór może również przybierać aktywne formy jawnego bądź utajonego sprzeciwu wobec celu spotkania. Jawny opór będzie przejawiał się negatywnymi komentarzami wobec tematu spotkania, niezadowolaniem z przymusu bycia na spotkaniu czy wręcz nieuzasadnionymi pretensjami do prowadzącego. W tej fazie będzie się klarowała sytuacja stanowisk poszczególnych osób, a grupa będzie ewoluowała w kierunku współpracy bądź impasu.

### Jak poradzić sobie z sytuacją trudną komunikacyjnie?

**METODA TRZECH KROKÓW**<sup>23</sup> – to metoda dyskusji budująca relację partnerską w rozmowie z grupą.

#### Przykład:

Uczestnicy spotkania wyrażają dezaprobatę wobec udziału w projekcie przez pytanie nacechowane negatywną reakcją: *To szkolenie będzie się wiązało z nowymi zadaniami dla nas, czy będziemy mieli w ogóle zapewnione jakieś wsparcie?*

Reakcja specjalisty ds. wspomagania:

**Krok 1. Wyrażenie zrozumienia:** *Rozumiem, że perspektywa pojawienia się nowych zadań, powoduje Państwa niepokój.*

**Krok 2. Propozycja rzeczowej rozmowy:** *Proponuję, abyśmy wspólnie zastanowili się, jakie ewentualne korzyści wyniknęłyby dla Was, gdybyście Państwo jednak zaangażowali się w ten projekt.*

**Krok 3. Przejęcie kontroli przez zadanie pytania:** *Jak myślicie, co moglibyście zyskać?*

<sup>23</sup> Metoda trzech kroków została opracowana przez Izabelę Kazimierską na podstawie materiałów trenerskich firmy „Moderator” (opr. Sławomir Jarmuż).

Proponowany schemat rozmowy prowokuje osoby, aby wyobraziły sobie sytuację, w której zaangażują się w działania i z tego faktu wyciągną korzyści. Taka wizualizacja jest czynnikiem, który może uruchomić chęć włączenia się w zadanie.



## PYTANIA, ZADANIA, PROBLEMY

### ZADANIE

Zastanów się, jakie wątpliwości/obiekcje mogą pojawiać ze strony nauczycieli, których zachęcono do udziału w procesie wspomagania?

### Pytania:

1. ....  
.....
2. ....  
.....
3. ....  
.....

Wybierz jedną z powyższych obiekcji i zastosuj wobec niej model trzech kroków, który pozwoli ci podtrzymać kontakt z uczestnikami i zachęcić ich do wizualizacji pozytywnych stron głoszonych twierdzeń.

Krok 1 .....  
.....

Krok 2 .....  
.....

Krok 3 .....  
.....

**METODA – ZAMIANA OCENY NA OPINIĘ** – polega na założeniu, że nie ma prawd absolutnych o człowieku. Te, które są wypowiedzane, dotyczą adresata wypowiedzi i często są jego własną subiektywną oceną. Kiedy w trakcie spotkania z radą pedagogiczną pojawią się bariery komunikacyjne w postaci wypowiedzanych ocen, wówczas uruchamia się w nas naturalna reakcja, aby im zaprzeczyć. Tymczasem warto zastosować metodę zamiany głoszonej oceny na opinię i dopiero wówczas odnieść się do niej, np.:

Uczestnik spotkania: *Wy nie znacie realiów naszej pracy (ocena).*

Specjalista ds. wspomagania: *Przykro mi, że tak myślisz... (zamiana na opinię), ale nie zgadzam się z tobą... (zaprzeczenie), mam inne zdanie na ten temat (własna opinia).*

**FAZA PRACY** – to etap, kiedy uczestnicy spotkania mają poczucie, że współpraca z zewnętrznym specjalistą ma słuszny cel oraz pozwala im wpływać na jej przebieg. W tej fazie osoba wspomagająca dostrzeże role, jakie odgrywają poszczególni nauczyciele w zespole: kto ma predyspozycje naturalnego lidera, a kto jest siewcą pomysłów, człowiekiem akcji, a kto ma cechy perfekcjonisty itp. Obserwacje te mogą przyczynić się do świadomego angażowania określonych osób do wybranych zadań.

**FAZA KOŃCĄCA** – na tym etapie spotkania podsumowujemy poczynione ustalenia i plan dalszych działań. Rada pedagogiczna ma świadomość, na czym polega proces wspomagania szkoły oraz wie, jaka jest rola specjalisty. Nauczyciele wypowiedzieli się na temat potrzeb rozwojowych szkoły, w wyniku czego udało się wybrać obszar lub obszary do rozwoju na dany rok. Z grona uczestników spotkania został również wyłoniony zespół zadaniowy, który spotka się z specjalistą ds. wspomagania w czasie warsztatu diagnostyczno-rozwojowego, aby dokonać pogłębionej diagnozy pracy szkoły.

## MODEL PIĘCIU POZIOMÓW KOMUNIKOWANIA SIĘ

Proces komunikowania się z dużą grupą osób, pełną indywidualności, jest trudnym zadaniem. Ułatwieniem może być świadomość różnych poziomów komunikacji i ich charakterystyka. Peter T. Coleman<sup>24</sup> wyróżnił pięć poziomów komunikowania, co zaprezentowano na poniższym schemacie.

Schemat 2. Formularz Coleman-Raider do kodowania aktów komunikacji

### Poziom 1. Atak

Wszelkie zachowania, które postrzegane są przez drugą stronę jako wrogie, mające pokazać naszą siłę. Groźby, wrogi ton lub gesty, zniewagi, krytykowanie, protekcjonalne traktowanie, korzystanie ze stereotypów, oskarżanie, lekceważenie, przeszkadzanie, bronienie się, ośmieszanie cudzych pomysłów.

### Poziom 2. Ignorowanie

Pomijanie, zmienianie tematu, wycofywanie się, trzymanie się sztywnego schematu, naradzanie się z przedstawicielami własnej grupy.

### Poziom 3. Informowanie

Prezentowanie uzgodnień, przyczyn, stanowisk, prośb, potrzeb, stanowisk ukrytych i uczuć.

### Poziom 4. Otwieranie

Uważne i aktywne słuchanie, wyjaśnianie zawichości, zadawanie pytań nieoceniających, parafrazowanie. Sprawdzanie przez neutralne podsumowywanie tego, co zostało powiedziane.

### Poziom 5. Jednoczenie

Współdziałanie, uzgodnienia, określanie wspólnych potrzeb, proponowanie rozwiązań, poszukiwanie tego co łączy, dialog lub technika burzy mózgów.

Źródło: Opracowano na podstawie M. Deutsch, P. T. Coleman, Rozwiązywanie konfliktów: teoria i praktyka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.

## 4.3. TRUDNE SYTUACJE W PRACY Z GRUPĄ

Dla każdego z nas pojęcie trudnej sytuacji ma inne znaczenie. Dla jednych będą to trudności interpersonalne z „walczącymi” uczestnikami spotkania, dla innych opór w grupie do współpracy, jeszcze dla innych trudności organizacyjne spotkania (np. brak pomocy audiowizualnych podczas wystąpienia). Nie sposób przeanalizować wszystkich możliwych sytuacji, spróbujemy jednak opisać najbardziej typowe.

### Przykłady trudnych sytuacji:

- **Spóźnianie się i nieobecność uczestników** – wprowadza zamieszanie w zespole, sprawia, że harmonogram spotkania jest zaburzony. Planując spotkanie z radą pedagogiczną, warto zachęcić nauczycieli do punktualności, w przeciwnym razie stracą możliwość poznania ważnych informacji.

<sup>24</sup> Peter T. Coleman, profesor psychologii i edukacji, ekspert w dziedzinie rozwiązywania konfliktów, autor publikacji *The Five Percent: Finding Solutions to (Seemingly) Impossible Conflicts*, New York: Public Affairs, Perseus Books.

- **Impas** – to sytuacja, kiedy utknie się w jakimś punkcie pracy. Może się to objawiać niepokojącą ciszą bądź wzmożonymi rozmowami na inny temat. Zadaniem osoby wspomagającej będzie w takiej sytuacji sprawdzenie, z czego wynika takie zatrzymanie.
- **Pojawienie się kozła ofiarnego** – to sytuacja, która jest dość powszechna wówczas, kiedy utajona złość do prowadzącego kierowana jest wobec kozła ofiarnego. W takiej sytuacji specjalista powinien być szczególnie wrażliwy na sygnały nieporozumień w grupie. Eskalacja negatywnego nastawienia jest trudną i niebezpieczną sytuacją dla grupy. Warto wówczas zachęcić uczestników do wyrażania wprost swoich potrzeb, oczekiwań i opinii oraz kierowanie wszelkich zapytań do prowadzącego odpowiedzialnego za proces grupowy.
- **Konflikt między uczestnikami** – dowodzi zaangażowania i otwartości, ożywia pracę grupy, choć jednocześnie może ją zablokować. Konflikt stanie się szczególnie destrukcyjny, kiedy przerodzi się w zbyt gwałtowny i agresywny lub będzie trwał za długo. Zadaniem prowadzącego będzie wtedy zaproponowanie uczestnikom, jeśli będzie to zasadne, sposobu wyjścia z tego zamieszania.

### Co możesz zrobić w trudnej sytuacji:

- Odwołaj się do celów spotkania i ustalonych wcześniej zasad.
- Odwołaj się do potrzeb uczestników i zapytaj: *Co w tym momencie jest Wam najbardziej potrzebne?* Takie pytanie może okazać się punktem wyjścia do rozmowy o potrzebach placówki.
- Zachęć grupę do współodpowiedzialności za dalszy rozwój sytuacji, mówiąc np. *W jakim kierunku powinniśmy, Waszym zdaniem, teraz zmierzać, aby pokonać ten impas? Jak myślicie, co możemy teraz zrobić?*
- Zawsze miej dystans do siebie i sytuacji. Nie ulegaj emocjom.

### Jak radzić sobie w trudnych sytuacjach:

#### Sytuacja, kiedy pytający przerywa

Pozwól mu skończyć, po czym kontynuuj swoją odpowiedź. Zapytaj, czy możesz skończyć odpowiedź na jego pytanie. Jeśli pytający ciągle wraca do tego samego, zwróć się do grupy z pytaniem, czy twoja odpowiedź była satysfakcjonująca.

#### Zadawane pytanie zawiera nieprawdziwą informację

Nie powtarzaj jej, lecz podaj prawdziwe fakty, po czym przejdź do odpowiedzi.

#### Sytuacja, kiedy pytający przypisuje słowa, których nie wypowiedziałeś

Powiedz: *Nie, nic takiego nie powiedziałem.* Powtórz swoją wypowiedź; zrób to bardzo jasno.

#### Pytania krytyczne:

- wysłuchaj spokojnie,
- sparafrazuj, w miarę możliwości „zdejmij z pytania nadmiar emocji”,
- dowartościuj, powiedz na przykład: *To bardzo ciekawy punkt widzenia, choć rzeczywiście odmienny od mojego,*
- powtórz własne zdanie,
- zaproponuj dyskusję w mniejszym gronie, jeśli pytający chce kontynuować rozmowę.

#### Skuteczną techniką odpierania zastrzeżeń jest technika – „**Tak, jednocześnie...**”:

*Podzielam Pana/Pani zdanie..., jednocześnie poddałbym pod rozagę fakt, że...*

*Rozumiem Pana/Pani stanowisko..., sądzę jednak, że warto byłoby omówić jeszcze...*

*To brzmi zachęcająco..., jednakże w kilku miejscach dostrzegam jeszcze inne rozwiązania...*

*Z takim zdaniem często się spotykam..., jednocześnie nie powinniśmy zapominać, że...*

*Bardzo cenne jest to, co Pan/Pani powiedział/ła..., jednocześnie warto byłoby jeszcze rozważyć...*

*Interesująca jest Pana/Pani propozycja..., jednocześnie chciałbym dodać, iż...*



Aby skutecznie sobie radzić z negatywnymi zachowaniami uczestników, warto się zastanowić, z czego one mogą wynikać. Zwykle ich powodem są:

- brak zainteresowania – skoncentruj się na zmotywowaniu słuchaczy,
- sceptycyzm – warto odwołać się do badań, faktów i autorytetów uznawanych przez słuchaczy,
- zastrzeżenia – jeżeli są związane z niezrozumieniem, to je wyjaśnij, jeżeli wynikają z mankamentu pomysłu, możesz odwołać się do jego mocnych stron.

Jest wiele sposobów radzenia sobie z „trudnymi uczestnikami”<sup>25</sup>. Jedną z nich jest **wykorzystanie potencjału grupy**. Nie jest to metoda polecana trenerom stawiającym pierwsze kroki na sali szkoleniowej, ale skuteczna i zasadna w sytuacji, kiedy posiada się już doświadczenie w pracy z grupą. Metoda polega na tym, że w sytuacji spotkania z „trudnym uczestnikiem” szkolenia, zamiast dyskutować z nim, warto zapytać grupę, co sądzi nt. zachowania danej osoby. Zaletą tej metody jest rozpoznanie układu sił w grupie – możemy się dowiedzieć, kto wspiera postawę „trudnego uczestnika”, a komu jego zachowanie przeszkadza w pracy. Metoda ta jest zazwyczaj skuteczna, należy jednak pamiętać, że nie wolno jej stosować bez zastanowienia. Grupa może bowiem zareagować zbyt gwałtownie, a na to osoba prowadząca spotkanie nie może pozwolić. Należy zatem być niezwykle uważnym i kontrolować reakcję grupy, a jeśli sytuacja tego będzie wymagała – w odpowiedni sposób zareagować.

**Przejęcie kontroli przez zadawanie pytań** to kolejna metoda. Jak się już przekonaliśmy przy okazji omawiania jej uproszczonej wersji, tj. metody trzech kroków, umiejętne prowadzenie rozmowy i zadawanie pytań prowadzi do opanowania sytuacji i uznania przez dyskutanta, że jego zdanie/stanowisko lub sposób prezentowania wymaga rewizji.

Pytanie 1: *Prawdopodobnie są jakieś powody twoich obiekcji. Czy mógłbym zapytać – jakie?*

Pytanie 2: *Czy są jakieś inne powody?*

Pytanie 3: *Przypuśćmy, że przekonałbyś się, iż..., Czy wtedy będziesz skłonny...?.*

Pytanie 4: *Widzę, że są jeszcze jakieś zastrzeżenia. Czy mógłbym wiedzieć – jakie?.*

Pytanie 5: *Co mógłbym zrobić, aby cię przekonać?*

Rys. 4. Metoda 5 pytań w radzeniu sobie z zastrzeżeniami

*Opracowano na podstawie: S. Jarmuż, T. Witkowski, Podręcznik trenera, MODERATOR, Wrocław 2004*

Inne metody radzenia sobie z „trudnymi uczestnikami” to:

**Pozorna odpowiedź** – stosuje się ją wówczas, kiedy uczestnicy zadają trudne, nieprzemyślane lub prowokujące pytania, na które, z jakichś względów, nie chcemy odpowiadać lub udzielenie tej odpowiedzi wymagałoby zbyt dużego nakładu czasu. Pozorna odpowiedź przyjmuje wówczas najczęściej postać przypowieści, przykładu lub anegdoty, które są związane z pytaniem, lecz nie wyczerpują odpowiedzi. Uczestnicy skupiają się na powyższym, doszukując się puenty i zazwyczaj poprzestają na drażeniu tematu.

**Koła ratunkowe** – to gotowe zwroty, które stanowią pseudoodповідź lub odkładają na później poruszony problem. Zwrotami takimi są np.:

*Ten problem jest zbyt złożony, aby teraz go wyjaśniać.*

*To jest bardzo dobre pytanie, proszę o następne.*

*To świetny temat do dyskusji. Wróćmy do tego przy okazji.*

Metoda „kół ratunkowych” ma zastosowanie tylko w wyjątkowych i uzasadnionych sytuacjach. Nadużywanie jej może podważyć wiarygodność prowadzącego.

<sup>25</sup> S. Jarmuż, T. Witkowski, *Podręcznik trenera*, MODERATOR, Wrocław 2004.



## Trudni uczestnicy

**Prowokator** – będzie usiłował sprawdzać kompetencje prowadzącego, wystawiać na próbę jego uczciwość i wewnętrzne postawy. Jego celem będzie chęć zdyskredytowania prowadzącego, podważenia zaufania do niego lub zanegowania jego umiejętności.

**Sugerowana reakcja prowadzącego** – skuteczną interwencją będzie w tym przypadku życzliwe nazwanie zaobserwowanego zachowania wprost, np. *Janie, mam wrażenie, że poddajesz w wątpliwość moje słowa. Uzasadnij proszę swoje stanowisko.*

**Uczestnik milczący (wycofany)** – osoba, która nie angażuje się w pracę grupy, nie dzieli się swoimi pomysłami, nie komentuje przedstawionych przez grupę propozycji. Powodem takiego zachowania może być lęk przed ośmieszeniem czy odrzuceniem lub przekonanie, że nie ma się niczego wartościowego do powiedzenia.

**Sugerowana reakcja prowadzącego** – osoba prowadząca może taktownie i życzliwie zachęcać wycofanego uczestnika do aktywności. Ważne jednak, aby nie naciskać i nie wymuszać aktywności. Trzeba zachęcać, dając jednocześnie przyzwolenie na uczestniczenie w zespole z pełną akceptacją dokonanego wyboru.

**Uczestnik dominujący** – w przeciwieństwie do osoby wycofanej, uczestnik dominujący stara się skoncentrować uwagę wszystkich na sobie, zabierając głos jak najczęściej. Jeśli powtarza się to za często, wówczas istnieje ryzyko, że pozostali uczestnicy wycofają się ze swojego zaangażowania.

**Sugerowana reakcja prowadzącego** – warto skomentować na forum zjawisko dominującej aktywności jednej osoby i poddać pod zastanowienie plusy i minusy takiej sytuacji. Uwaga powinna być taktowna, aby nie spowodować zablokowania uczestnika, o którym mowa.

**Pomocnik prowadzącego** – osoba taka stara się na siłę przypodobać prowadzącemu, a nawet usiłuje wprost wyręczać go w pewnych czynnościach. Motywacją takiego zachowania może być rywalizacja o władzę lub „pławienie się w blasku” prowadzącego.

**Sugerowana reakcja prowadzącego** – warto pokazać granice między prowadzącym a uczestnikami i określić, co do kogo należy, jaki jest zakres ról i odpowiedzialności każdej ze stron spotkania.

**Uczestnik zależny** – osoba taka pozostawia swój los w rękach innych uczestników i prowadzącego. Nie chce o niczym decydować, liczy, że inni pokierują jego działaniem.

**Sugerowana reakcja prowadzącego** – zachęcanie uczestnika do wykazania inicjatywy, uruchomienia własnej kreatywności, która może wzmocnić pracę grupy.

**Uczestnik wrogo nastawiony** – może prezentować swoją wrogość w sposób jawny bądź skryty. Będzie wypowiadał pod adresem prowadzącego złośliwe i ironiczne uwagi, opowiadał krzywdzące żarty, będzie manifestował swoim zachowaniem brak szacunku wobec prowadzącego, np. może bezceremonialnie wychodzić w trakcie spotkania czy przeszkadzać. Takie zachowanie może mieć destrukcyjny wpływ na grupę – obniżyć jej poziom bezpieczeństwa i zniechęcać do otwartości.

**Sugerowana reakcja prowadzącego** – należy stanowczo postawić granice, komunikując zasady, które obowiązują w grupie. Dodatkowo warto wyrazić swoją dezaprobatę dla wrogich i destrukcyjnych zachowań, ale nigdy dla osoby.

## 4.4. METODY PRACY Z RADĄ PEDAGOGICZNĄ

Najważniejszym zadaniem specjalisty ds. wspomagania podczas spotkania z radą pedagogiczną jest pomoc w zdiagnozowaniu potrzeb rozwojowych danej szkoły. Informacje uzyskane w wyniku analizy wewnętrznej dokumentacji szkolnej, raportów z ewaluacji zewnętrznej i innych dokumentów należy zweryfikować z opiniami nauczycieli. Rolą osoby wspomagającej jest zaangażowanie rady pedagogicznej do generowania pomysłów i podjęcia decyzji, w jakim kierunku będą realizowane działania wspomagające daną placówkę. Odpowiedzi na te pytania mogą udzielić jedynie pracownicy szkoły. Być może specjalista ma już wstępne rozpoznanie przeprowadzone w efekcie spotkania z dyrektorem placówki. Nawet, gdyby dyrektor dokonał wyboru obszaru wspomagania, należy skonsultować to z nauczycielami. Co jednak zrobić, aby zmobilizować i ułatwić nauczycielom prace nad rozpoznaniem potrzeb danej szkoły? Sprawa staje się jeszcze trudniejsza, kiedy rada pedagogiczna jest bardzo liczna. Wówczas niezbędne jest wykorzystanie właściwych metod pracy grupowej. Najbardziej zasadnymi są metody aktywizujące<sup>26</sup>. Pozwolą one rozwinąć pomysły, staną pretekstem do dyskusji, by w końcu zaowocować wypracowaniem wspólnych wniosków. Na potrzeby niniejszego poradnika zajmiemy się kilkoma wybranymi metodami, które mogą ułatwić uczestnikom pracę w obszarze twórczego rozwiązywania problemów, a mianowicie metodami hierarchizacji oraz tworzenia i definiowania pojęć. Przyjrzymy się tym, które pozwolą nauczycielom wypracować pomysły oraz uporządkują powstałe propozycje.

### BURZA MÓZGÓW

Metoda ta polega na podawaniu przez uczestników spotkania różnych skojarzeń, pomysłów i rozwiązań, które wspomagający może zapisywać na tablicy. Nie należy oceniać żadnego z nich. Każde jest ważne i warte zanotowania. Zadanie można realizować w całej grupie, w mniejszych zespołach lub w parach.

Praca metodą „burzy mózgów” przebiega w trzech etapach:

- wytwarzanie pomysłów – poszukiwanie rozwiązań,
- ocena i analiza pomysłów,
- zastosowanie pomysłów i rozwiązań w praktyce.

#### Poszukiwanie rozwiązań

Sesja, podczas której następuje zgłaszanie pomysłów dotyczących rozwiązania problemu. Rozwiązania mogą być różne: praktyczne, niepraktyczne, fantastyczne, nierealne, abstrakcyjne, jakiegokolwiek.

Zanim nauczyciele rozpoczną zgłaszanie pomysłów dobrze jest zapoznać ich z zasadami „burzy mózgów”, które brzmią następująco:

- Każdy ma prawo powiedzieć, co myśli.
- Nikt nikomu nie przerywa.
- Nie wolno nikogo oskarżać, obwiniać, ośmieszać itp. Każdy myśli za siebie i relacjonuje problem ze swego punktu widzenia.

Sesje prowadzimy do momentu, w którym wyczerpią się pomysły. Alternatywą tego sposobu jest tzw. sesja milcząca, kiedy nauczyciele zapisują pomysły na kartkach i przyklejają je do tablicy.

#### Analiza i ocena pomysłów

- odczytanie listy rozwiązań,
- uzasadnienie przez pomysłodawców swoich propozycji rozwiązań (przy określonym, krótkim czasie spotkania warto wprowadzić limit czasowy wypowiedzi, np. pół minuty),
- wartościowanie zgłaszanych pomysłów oraz dokonanie wyboru najlepszego pomysłu.

#### Jak dokonać wyboru?

1. Dyskusja plenarna, np. podział pomysłów na:

- absolutnie nie do przyjęcia,
- ciekawe w części,

<sup>26</sup> E. Brudnik, A. Moszyńska, B. Owczarska, *Ja i mój uczeń pracujemy aktywnie: przewodnik po metodach aktywizujących*, Wydawnictwo Jedność, Kielce 2010.

- dobre, ale nie na teraz (do późniejszego rozpatrzenia),
- akceptowane przez wszystkich pod warunkiem „x”,
- akceptowane przez wszystkich całkowicie.

2. Werdykt wcześniej wybranego jury.

3. Wybór dokonany przez nauczyciela.

4. Głosowanie, w którym biorą udział wszyscy uczący się, a każdy z nich ma do dyspozycji dwa głosy.

5. Forma mieszana, tj. przez połączenie dwu z wcześniej wymienionych sposobów, np.: dyskusji plenarnej z głosowaniem.

Selekcja pomysłów może również odbywać się przez udzielenie odpowiedzi na pytania:

*Na co mamy wpływ?, Co jest dla nas szczególnie ważne?, Co jest istotne z punktu widzenia realizacji innych kluczowych obszarów pracy w szkole i realizacji wymagań państwa?, Co jest pilne, a co może poczekać? itp.*

### Etap końcowy

- sformułowanie, uzasadnienie dokonanego wyboru,
- podsumowanie przebiegu pracy przez prowadzącego.



## WARTO WIEDZIEĆ

**Decyzja o wprowadzeniu wybranego rozwiązania w życie powinna być poprzedzona uzyskaniem odpowiedzi na dwa zasadnicze pytania:**

*Co jest potrzebne, aby przyjęte rozwiązanie wprowadzić w życie?*

*Kto, jak i co robi w związku z tym? Odpowiedzią na to pytanie będzie wyłonienie zespołu zadaniowego.*

*Należy także ustalić szczegółowo wszystkie konkretne działania i określić czas ich realizacji.*

## METODA 635

Metoda ta jest modyfikacją „burzy mózgów”, ale różni ją od niej sposób organizacji i przeprowadzenie jej. Nazwa: metoda 635 stanowi klucz do jej zrozumienia:

6 – oznacza liczbę osób lub grup,

3 – oznacza liczbę rozwiązań,

5 – oznacza liczbę rund.

**Przebieg:** na tablicy zapisujemy problem/zagadnienie, nad którym będziemy pracować. Następnie dzielimy uczestników na 6 grup. Każdej grupie rozdajemy czyste kartki ponumerowane od 1 do 6. Zadaniem poszczególnych grup jest wpisanie na każdej kartce trzech propozycji (np. rozwiązania problemu). Na hasło „START” grupy postępują zgodnie z instrukcją i następnie przekazują zapisane z pomysłami kartki grupie obok itd. Proces ten należy powtórzyć pięć razy. W efekcie powstanie wiele pomysłów, które w dalszej części powinniśmy ocenić. Pierwszą sesję generowania pomysłów można ograniczyć do sześciu minut, każdą następną zwiększać o minutę. Technikę tę można modyfikować.

## KULA ŚNIEGOWA

Metoda ta polega na łączeniu pracy indywidualnej z pracą grupową. Jej zaletą jest możliwość przedstawienia swojego zdania w danej sprawie, a jednocześnie skonfrontowanie jej z drugą osobą oraz z wieloma osobami jednocześnie.

**Przebieg:** na początku nauczyciele pracują indywidualnie nad podanym zagadnieniem – zapisują jedną propozycję na kartce. Następnie łączą się w pary i tworzą wspólną propozycję rozwiązania problemu, będącą wypadkową ich indywidualnych pomysłów, lub uznają jedną z zaproponowanych za najbardziej wartościową i na nią się godzą. Następnie nauczyciele powtarzają czynność ustalania wspólnych stanowisk w zespołach

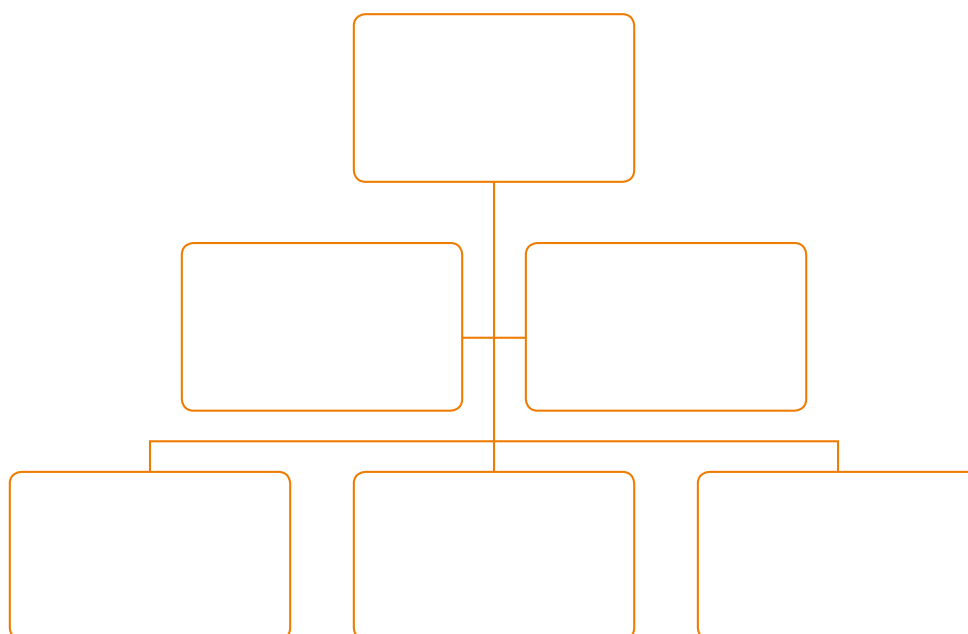
czteroosobowych, później w ośmioosobowych itd. Po zakończonym ćwiczeniu powstaje jedna wspólna wersja wygenerowanego pomysłu. Podawane przez uczestników kartki symbolizują „kule śniegowe”, które z małych stają się większe.

## PIRAMIDA PRIORYTETÓW

Metoda polega na ułożeniu według ustalonych wcześniej kryteriów listy priorytetów. Priorytetami są pomysły wygenerowane w ramach „burzy mózgów”. Praca tą metodą zachęca do dyskusji oraz poszukiwania porozumienia na drodze negocjacji i kompromisu.

**Przebieg:** dzielimy nauczycieli np. na trzy grupy. Każdej grupie dajemy plakat z piramidą i kartki samoprzylepne. Następnie ich instruujemy, aby nanieśli na piramidę wyłonione w ramach „burzy mózgów” pomysły. Wyjaśniamy, iż zadaniem każdej grupy jest ułożenie pomysłów wg ważności ich realizacji. W efekcie pracy mamy trzy wersje „piramidy priorytetów”. W dalszej części zachęcamy grupy, aby ze sobą negocjowały i wybrały lub stworzyły wspólnie ostateczną wersję piramidy – połączenie trzech piramid powstałych wcześniej. Bezwzględnie należy określić czas pracy.

Schemat 3. Przykładowa mapa „piramidy priorytetów” do uzupełnienia przez nauczycieli



## 5. WARSZTAT DIAGNOSTYCZNO-ROZWOJOWY

*Kiedy wędkarz idzie na ryby, to bierze taką przynętę,  
która smakuje rybie – nie wędkarzowi.*

Aleksander Kamiński

### STRESZCZENIE

W tym rozdziale przedstawimy przebieg warsztatu, w czasie którego zespół zadaniowy zajmie się pogłębioną diagnozą pracy szkoły. Zaprezentujemy też metody i narzędzia, które może wykorzystać specjalista ds. wspomagania. Pomogą one we wspólnej analizie sytuacji oraz w poszukiwaniu rozwiązań problemu w wybranym obszarze pracy szkoły.

### 5.1. PRZEBIEG WARSZTATU DIAGNOSTYCZNO-ROZWOJOWEGO

Warsztat diagnostyczny-rozwojowy stanowi kolejny etap procesu wspomagania szkoły. Jego organizacja jest zadaniem zewnętrznego specjalisty. Gdy rada pedagogiczna jest mało liczna, mogą w nim wziąć udział wszyscy nauczyciele, natomiast w przypadku, kiedy w radzie zasiada więcej niż kilkanaście osób – warto wyłonić zespół zadaniowy. Celem warsztatu jest bliższe przyjrzenie się (pogłębiona diagnoza) tym obszarom pracy szkoły, które rada pedagogiczna i dyrektor placówki uznali za priorytetowe na dany rok. Podczas spotkania należy przeanalizować wszystkie zebrane dane na temat funkcjonowania szkoły, które mają posłużyć do zaplanowania zmiany. Dbając o powodzenie i efektywność warsztatu, należy mieć na uwadze następujące działania:

- zaplanować strukturę spotkania oraz dobrać odpowiednie techniki, które będą angażować i skłaniać do refleksji uczestników warsztatu na temat ich rzeczywistych potrzeb i kierunków rozwoju szkoły;
- zaprojektować tak przebieg warsztatu, aby umożliwił analizę danych, w tym przede wszystkim wniosków z ewaluacji zewnętrznej i wewnętrznej pracy szkoły;
- uwzględnić, że warsztat ma na celu pogłębienie współpracy między nauczycielami, przez co ma im umożliwić poznanie się na innej płaszczyźnie;
- doprowadzić, żeby podczas warsztatu powstał zarys działań, które zostaną następnie szczegółowo zaplanowane.

### Działania zespołu zadaniowego

Warsztat diagnostyczno-rozwojowy obejmuje zarówno etap diagnozy, jak i planowania działań. Może to być jedno spotkanie lub cykl spotkań z zespołem zadaniowym. W tej części poradnika omawiamy tę część spotkania, która poświęcona jest diagnozie, a w kolejnym Zeszycie zaprezentujemy drugi etap spotkania poświęcony planowaniu działań.

Aby zaplanować rozwój placówki w wybranym obszarze, zespół zadaniowy powinien, przy wsparciu osoby wspomagającej, wykonać następujące działania:

- zdefiniować na podstawie przeprowadzonej diagnozy „lukę do rozwoju”,
- zdiagnozować przyczyny obecnej sytuacji,
- określić rezultat – stan docelowy,
- zdefiniować, co musi ulec zmianie, aby osiągnąć rezultat,
- opisać stan docelowy, do którego szkoła będzie dążyć,
- ustalić plan działań placówki (zarys harmonogramu działań) w wybranym przez nią obszarze,
- określić sposoby pomiaru postępów i efektów,
- zebrać wszystkie informacje potrzebne do napisania planu wspomagania.

## Propozycje przebiegu warsztatu

1. Powitanie (element integracji).
2. Program, cele i kontrakt z grupą na czas pracy warsztatu.
3. Przypomnienie efektów spotkania z radą pedagogiczną, dyrektorem szkoły (nawiązanie do wniosków wynikających z dokumentacji szkoły).
4. Pogłębiona analiza wybranego przez radę pedagogiczną obszaru do rozwoju – zdefiniowanie kluczowej „luki do rozwoju”.
5. Określenie zmiany, jaka ma nastąpić w szkole – zdefiniowanie rezultatów, jakie chcemy osiągnąć.
6. Określenie celów.
7. Zaplanowanie działań – opracowanie harmonogramu działań, aby osiągnąć zaplanowane rezultaty.
8. Określenie, jakiego wsparcia oczekuje szkoła.
9. Zakończenie spotkania.

## Kogo zaprosić do zespołu zadaniowego?

Istotnym momentem współpracy specjalisty ds. wspomagania z radą pedagogiczną jest wybór nauczycieli do zespołu zadaniowego. Należy się spodziewać, że skład zespołu zadaniowego w dużej mierze będzie zależał od wytypowanego obszaru do rozwoju danej placówki. Może się okazać, że w grupie są osoby, które same się zgłoszą do dalszych prac. Rolą osoby wspomagającej jest umiejętnie inspirowanie wybranych nauczycieli, aby zaangażowali się w dalsze działania.

Everett M. Roger<sup>27</sup> wprowadził określenie „krytyczna masa”, aby opisać skład zespołu zadaniowego. Wyróżnił on pięć czy sześć typów ludzi różniących się szybkością przyswajania innowacji. Są to:

**innowatorzy, inicjujący przyswajanie innowacji** – entuzjaści, pionierzy, otwarci na wszelkie nowinki i zmiany. Wprawdzie jest to zazwyczaj najmniej liczna grupa osób, ale za to cenna w procesach przyswajania zmian;

**wcześni zwolennicy** – ludzie, którzy chętnie podążają za innowatorami, ale są bardziej ostrożni w głoszeniu swojego entuzjazmu. Są również zwolennikami zmiany i łatwo ją przyswajają. Obydwie te kategorie osób nazywa się często „agentami zmiany”;

**wcześni naśladowcy** – osoby niechętne, ale nadążające za zmianami. Wprowadzają zmiany dopiero wówczas, kiedy inni już to zrobili;

**późni naśladowcy** – osoby, które wprowadzają zmiany dopiero wówczas, gdy inni już je wprowadzili, a także wtedy, gdy się okazało, że poprzednicy odnoszą sukcesy;

**późno przyswajający** – osoby, które wprowadzają zmiany dopiero wówczas, gdy już naprawdę nie ma innego wyjścia;

**maruderzy** – nazwa tej kategorii osób mówi sama za siebie. Z trudem przychodzi im wprowadzanie zmian i bardzo długo przełamują własny opór. Zmiany wprowadzają tylko wtedy, kiedy naprawdę muszą.

Zdaniem Danuty Elsner „masę krytyczną” zmiany tworzą innowatorzy i wcześni zwolennicy<sup>28</sup>. Dyrektor szkoły z pewnością wie, kogo w gronie pedagogicznym można zakwalifikować do pierwszych dwóch kategorii. Innowatorzy i wcześni zwolennicy, jeśli tylko dostaną wsparcie, pociągną za sobą innych.

Okolicznością ułatwiającą ten proces jest wyłonienie zespołu zadaniowego, w skład którego powinny wejść osoby o określonych predyspozycjach osobowościowych. Mając na uwadze wskazówki J. Kottera<sup>29</sup> (zarządzanie zmianą), warto zadbać, aby w zespole znalazły się następujące osoby:

- osoba o predyspozycjach lidera, doświadczona i taka, która wzbudza szacunek grupy,
- osoba o praktycznej naturze, aktywna i bystra,

<sup>27</sup> Everett M. Rogers – socjolog, ekspert od komunikacji społecznej, twórca teorii dyfuzji innowacji, autor *Diffusion of innovations*. New York: Free Press, 1962.

<sup>28</sup> D. Elsner, *Kierowanie zmian w szkole: nowy sposób myślenia i działania*, CDN Wydawnictwo, Warszawa 2005.

<sup>29</sup> J. Kotter, P. Mueller, H. Rathgeber, *Gdy góra lodowa topnieje*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2008.

- osoba, która cieszy się sympatią grupy,
- osoba kreatywna (może to być młody stażem nauczyciel), mająca świeże spojrzenie,
- osoba logiczna, o umyśle analitycznym,
- osoba nastawiona na działanie.

Oczywiście powyższy zestaw należy traktować jedynie jako przykład dobrze funkcjonującego, wzajemnie uzupełniającego się zespołu. Skład zespołu zadaniowego będzie wymagał indywidualnego doboru w zależności od zdiagnozowanych potrzeb rozwojowych placówki i będzie odbiciem dobrej woli nauczycieli.

Tabela 2. Zadania specjalisty ds. wspomaganie oraz zespołu zadaniowego

ZESPÓŁ ZADANIOWY	OSOBA WSPOMAGAJĄCA	KTO JESZCZE?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• generuje pomysły,</li> <li>• analizuje sytuację,</li> <li>• określa rezultaty i cele,</li> <li>• planuje i podejmuje decyzje co do sposobów realizacji zadań,</li> <li>• wyznacza wykonawców,</li> <li>• tworzy harmonogram działań.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prowadzi spotkanie,</li> <li>• moderuje (proponuje metody i narzędzia),</li> <li>• zadaje pytania,</li> <li>• inspiruje,</li> <li>• organizuje pracę,</li> <li>• dba o atmosferę współpracy,</li> <li>• dba, aby kierunek prac zespołu był zgodny z tematyką ofert doskonalenia.</li> </ul>	Co robi?

## INFORMACJA ZWROTNA

Jak wynika z powyższych rozważań i propozycji przebiegu warsztatów, niezwykle ważnymi umiejętnościami osoby wspomagającej szkołę będzie moderowanie pracą grupy oraz trafne udzielanie informacji zwrotnej.

Istnieje kilka modeli udzielania informacji zwrotnej. W zarządzaniu i komunikacji zespołów od jakiegoś czasu popularny jest model FUKO – technika udzielania informacji zwrotnej złożona z 4 etapów (zastąpił on popularną przez lata metodę kanapki – udzielanie informacji pozytywnych i negatywnych naprzemiennie). Model ten ma zastosowanie zarówno do zachowań (wydarzeń) negatywnych jak i pozytywnych.

**Fakty** – podaj fakty (konkretne wydarzenia); powiedz co się wydarzyło; odnieś się do ostatnich zachowań (pamiętaj! Informacja zwrotna jest udzielana na bieżąco) i powiedz o tym co zaobserwowałeś.

**Ustosunkowanie** – odnieś się do faktów, o których powiedziałeś wcześniej, wyjaśnij jakie to wzbudziło emocje w tobie i jaki efekt wywarło. Powiedz o tym wprost – nie każ się domyślać.

**Konsekwencje** – wskaż konkretne konsekwencje faktów, przedstaw, co się może wydarzyć, gdy dane zachowanie się nie zmieni; powiedz czemu to może być ważne dla szkoły (zespołu, siebie).

**Oczekiwania** – określ swoje oczekiwania na przyszłość w takich sytuacjach; w zależności od osoby i sytuacji poproś o propozycje rozwiązań lub zasugeruj konkretne działania.

Przekazywanie konstruktywnych informacji zwrotnych to sztuka, którą trzeba stale doskonalić. Jest to umiejętność szczególnie ważna dla osób wspomagających prace szkoły, współpracujących z nauczycielami i organizujących ich prace np. w ramach zespołu zadaniowego. Informacja zwrotna daje szansę na obustronne i satysfakcjonujące porozumienie oraz stanowi istotny fundament do budowania wzajemnego zaangażowania<sup>30</sup>.



## WARTO ZAPAMIĘTAĆ

1. Informacja zwrotna zawsze musi być konstruktywna.
2. Informacja zwrotna pozytywna wzmacnia „dobre” działania i zachowania.
3. Informacja zwrotna negatywna koryguje lub eliminuje „słabe” działania i zachowania.

<sup>30</sup> Informacja zwrotna i ocena pracy [http://poradnik.ngo.pl/ocena\\_pracy](http://poradnik.ngo.pl/ocena_pracy)



## Jaki jest cel informacji zwrotnej?



Rys. 5. Cel informacji zwrotnej

## Kluczowe zasady udzielania informacji zwrotnej

Odnoś się do konkretnych szczegółów, ustalonych kryteriów.

Kieruj wypowiedź wprost do odbiorcy, używając pierwszej osoby liczby pojedynczej.

Mów o zachowaniach, działaniach, zdarzeniach, faktach, a nie o osobie.

Udzielaj informacji zwrotnych na bieżąco.

## 5.2. METODY I NARZĘDZIA DO DIAGNOZY PRACY SZKOŁY

Diagnoza obszarów szkoły wymagających zmiany nie jest celem samym w sobie, lecz stanowi fundament wspomagania kompleksowego rozwoju szkoły, w efekcie którego nastąpią trwałe zmiany. Przystąpienie do diagnozy rozpoczyna proces zespołowego uczenia się dla wszystkich osób biorących w niej udział. Pozwala odejść od własnego postrzegania spraw szkoły, popatrzeć z różnych perspektyw, a w efekcie – pomóc w lepszym zrozumieniu i szerszej interpretacji faktów. Rodzi się zatem pytanie, jakich narzędzi najlepiej użyć, aby pogłębić analizę wybranego przez szkołę obszaru do rozwoju?

Specjalista ds. wspomagania ma do wyboru różne narzędzia, które przybliżą zespół zadaniowy do realizacji zadań, tj. pozwolą na dogłębną analizę sytuacji oraz przygotowanie planu działania wobec dokonanego rozpoznania.

### DRZEWO PROBLEMÓW – DRZEWO CELÓW

Jest to kompleksowy diagram, który pokazuje logiczne związki przyczynowo-skutkowe między sytuacjami postrzeganymi jako negatywne w danym obszarze działania. Należy pamiętać, że w drzewie decyzyjnym powinny znaleźć się jedynie zapisy, które definiują sytuację problemową, prawdziwą i istotną z punktu widzenia obszaru objętego analizą. Dzięki zestawieniu problemu z jego przyczynami oraz negatywnymi następstwami otrzymamy hierarchiczne drzewo problemów. Najpierw identyfikuje się problemy, następnie należy wybrać problem główny, a dla każdego kolejnego problemu poszukać zależności z problemem głównym lub innymi występującymi już w drzewie. I tak:

- jeśli problem stanowi przyczynę, przesuwany jest o poziom niżej,
- jeśli problem jest skutkiem, przesuwany jest o poziom wyżej,
- jeśli nie stanowi przyczyny ani skutku, pozostaje na tym samym poziomie.

Wyjaśnienie problemu dostarcza danych wyjściowych do analizy celów. Analiza ta pozwala przekształcić sytuację negatywną w pożądaną w przyszłości, identyfikując potencjalne przyszłe rozwiązania.

Zidentyfikowane cele przedstawia się w formie diagramu zwanego drzewem celów.

## Etap analizy

- Identyfikacja głównego problemu** nie jest łatwa, ale należy pamiętać, że właściwie sformułowany problem:
  - nie dotyczy naturalnych utrudnień, na które nie mamy wpływu,
  - jest szczegółowy (dokładnie określa miejsce i skalę problemu),
  - powinien być sformułowany w sposób wyraźny, jasny i konkretny (np. błędem jest użycie określenia „słabe zarządzanie” – może ono bowiem dotyczyć wielu wymiarów, np. źle komunikacji, niewystarczającej kontroli),
  - nie powinien blokować (wykluczać) dostępnych rozwiązań.
- Identyfikacja przyczyn** pojawienia się problemu przez odpowiedź na pytanie, dlaczego dany problem zaistniał.
- Identyfikacja skutków** sytuacji problemowej w postaci kolejnych problemów przez odpowiedź na pytanie – co z tego wynika?
- Ustalenie związków logicznych** między poszczególnymi przyczynami i skutkami. Należy sprawdzić, czy wszystkie „przyczyny” wywołują wskazane „skutki”.

Za pomocą drzewa możemy przedstawić wszystkie problemy oraz istniejące między nimi powiązania. Część wskazanych problemów stanowi przyczynę problemu głównego, część jest konsekwencją jego istnienia (skutek). Istotne jest rozłożenie problemów na pojedyncze składowe.

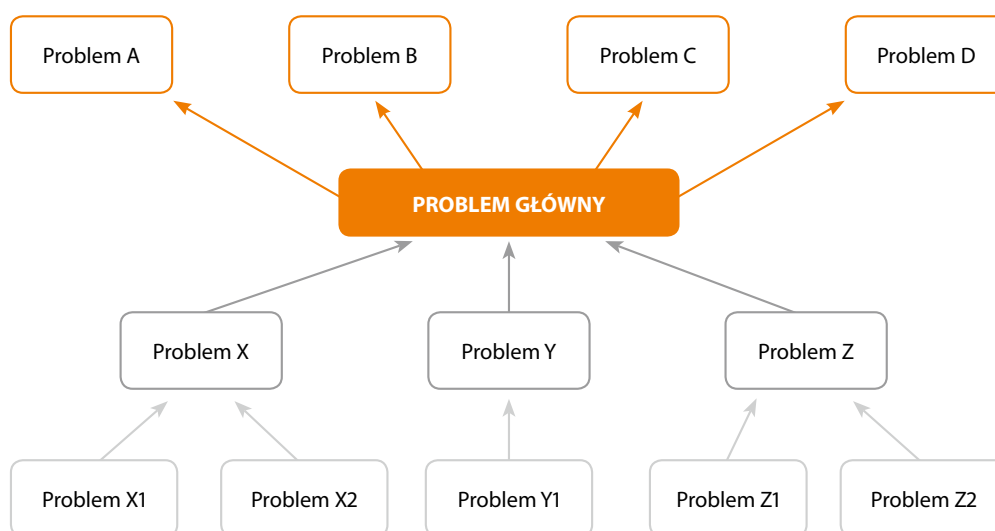
## Przebieg

- Określ problemy zgodnie z opisanymi powyżej zasadami.
- Zapisz każdy problem na osobnej karteczce samoprzylepnej.
- Uporządkuj karteczki z problemami względem siebie, aby ustalić związki przyczynowe.

W celu uniknięcia błędów należy:

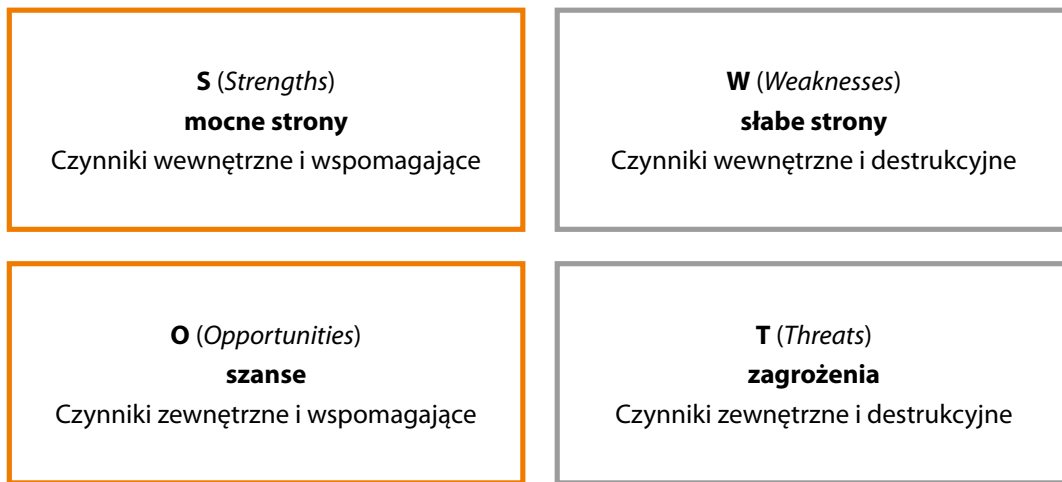
- sprawdzić spójność między bezpośrednimi a pośrednimi związkami,
- nie budować drzewa tylko wokół centralnego problemu,
- sprawdzić dla każdego poziomu, czy wszystkie problemy – przyczyny pociągają za sobą problemy – skutki,
- zastanowić się, czy istnieją inne ukryte problemy, które bezpośrednio wywołują problem – skutek.

Schemat 4. Drzewo problemów



## ANALIZA SWOT

Nazwa metody pochodzi z języka angielskiego od pierwszych liter słów: S (mocne), W (słabe), O (szanse), T (zagrożenia), określające strony analizowanego problemu, płynące z otoczenia wewnętrznego (ang. *Strengths & Weaknesses*) oraz potencjalne szanse i zagrożenia (ang. *Opportunities & Threats*), płynące z otoczenia zewnętrznego. Prosta, a zarazem bardzo pomocna analiza, pozwala dostrzec to, co najważniejsze. Analiza SWOT daje wgląd w różne aspekty danej sprawy i pozwala na jej szybkie rozeznanie.



Rys. 6. Metoda SWOT

### Kiedy sięgnąć po analizę SWOT?

Analiza SWOT może być pomocna, gdy chcemy szybko zbadać różne aspekty danej sprawy ulegającej zmianie – słabe i silne strony zestawień z zewnętrznymi możliwościami i ograniczeniami. Dzięki temu można łatwiej zaplanować dobrą strategię, ukrywając słabości i chroniąc przed zagrożeniami oraz wykorzystując to, co jest najlepsze – silne strony i możliwości. Analiza SWOT jest często stosowana w planowaniu strategicznym, porównywaniu możliwych podejść, demonstracji, w jaki sposób rozwiązanie przyczyni się do wykorzystania silnych stron i ukrycia słabych, oceny strategii opracowywanych w odpowiedzi na określony problem.

<b>S</b>	<i>Strengths</i> (silne strony)
<b>W</b>	<i>Weaknesses</i> (słabe strony)
<b>O</b>	<i>Opportunities</i> (możliwości)
<b>T</b>	<i>Threats</i> (zagrożenia)

Na przecięciu wierszy kolumn znajdują się strategie:

- **Strategie SO (Silne strony – Możliwości).**
- **Strategie ST (Silne strony – Zagrożenia).**
- **Strategie WO (Słabe strony – Możliwości).**
- **Strategie WT (Słabe strony – Zagrożenia).**

Najlepiej porządkuje i przedstawia tabela na s. 49

Tabela 3. Analiza SWOT

Nazwa strategii	Pomysły na zmiany
<b>Strategie SO</b> (Silne strony – Możliwości)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pomysły na skorzystanie z silnych stron do wykorzystania potencjalnych możliwości.</li> <li>Dość proste do wdrożenia.</li> </ul>
<b>Strategie ST</b> (Silne strony – Zagrożenia)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pomysły na obronę przed zagrożeniami dzięki wykorzystaniu silnych stron.</li> <li>Czy zagrożenia mogą być przemienione w możliwości?</li> </ul>
<b>Strategie WO</b> (Słabe strony – Możliwości)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pomysły na wykorzystanie możliwości do wyeliminowania lub zmniejszenia wpływu słabych stron.</li> </ul>
<b>Strategie WT</b> (Słabe strony – Zagrożenia)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pomysły na zmiany, które pozwolą uniknąć najgorszego.</li> <li>A może lepiej się wycofać?</li> <li>Strategie obejmują najgorsze scenariusze.</li> </ul>

## Przebieg

### 1. Określ, co badasz

Należy określić, jaka sprawa zostaje poddana analizie. Można ją umieścić w tabeli. Warto także ustalić kontekst i perspektywę.

### 2. Uzupełnij czynniki

Przeprowadź „burzę mózgów” z grupą zainteresowanych osób. Określ:

- Silne strony – Co jest zaletą badanej kwestii? Jakie wewnętrzne czynniki przyczyniają się do odnoszenia sukcesów? Np. wykwalifikowani pracownicy,
- Słabe strony – Jakie są wewnętrzne słabości i braki, które powodują problemy? Np. konieczność wypożyczenia sali gimnastycznej,
- Możliwości – Jakie są czynniki zewnętrzne, na które, choć nie mamy wpływu, to mogłyby się przyczynić (zostać wykorzystane) do odniesienia sukcesu? Np. nowe technologie,
- Zagrożenia – Jakie zewnętrzne czynniki mają negatywny wpływ? Np. niski przyrost naturalny.

### 3. Przeanalizuj wyniki

Dobrze, aby czynników było nie 100, ale kilka najistotniejszych. Spróbuj określić, które z nich udało wam się zidentyfikować w czasie „burzy mózgów” i czy czegoś nie zabrakło?

### 4. Określ strategię

W każdej komórce tabeli wpisz strategię określone po zestawieniu jednego z czynników wewnętrznych z jednym z czynników zewnętrznych.

## METAPLAN

W czasie debaty uczestnicy wspólnie tworzą plakat będący jej graficznym skrótem. Dyskusję metodą metaplanu można przeprowadzić w dużej grupie lub w małych zespołach, dlatego jest idealna do pracy z zespołem zadaniowym. Metoda ta:

- daje szerokie spojrzenie na problem,
- uczy współpracy,
- daje możliwość wypowiedzi każdemu członkowi grupy,
- przygotowuje do pracy badawczej,
- wzbudza zainteresowanie i zaangażowanie każdego członka grupy,
- przełamuje wewnętrzne opory,
- uczy wnioskowania i zwięzłego formułowania myśli,
- kształci umiejętność analizy i porządkowania informacji,
- uczy planowania,
- systematyzuje wiedzę,

- zwiększa efektywność pracy,
- pozwala na wizualizację dyskusji.

### Elementy potrzebne do przeprowadzenia dyskusji metodą metaplanu:

- tablica/ściana, do której można przypiąć arkusz papieru,
- kartki z bloku flipchart,
- kartki w czterech jasnych kolorach o kształtach:
  - owal** – do zapisywania pomysłów (można je pogrupować), problemów, pytań;
  - koło** – do opisywania faktów, opisu istniejącego stanu oraz do tworzenia struktur – sieci;
  - prostokąt** – do zapisywania wniosków i zadań końcowych;
  - chmurka** – do zapisywania tematu dyskusji.

### Przedstawienie zasad tworzenia plakatu:

- w obszarze zatytułowanym „jak jest?” umieszcza się na kartkach w kształcie koła opis aktualnego stanu (używamy kartek w trzech kolorach, co umożliwia pewną systematykę ich ułożenia);
- w obszarze „jak powinno być?” umieszcza się na kartkach w kształcie koła stwierdzenia określające stan idealny (i w tym przypadku stosujemy kartki w trzech kolorach);
- rozbieżności między stanem aktualnym a idealnym zapisujemy na owalach (owale również w trzech kolorach) i umieszczamy w obszarze „dlaczego nie jest tak, jak powinno być?”;
- w obszarze zatytułowanym „wnioski” umieszczamy myśli na kartkach prostokątnych (tu również można wprowadzić trzy kolory).

### Przebieg<sup>31</sup>

#### 1. Wprowadzenie i przedstawienie pierwszego tematu

Prowadzący proponuje, aby nauczyciele spróbowali odpowiedzieć na pytanie np.:  
*Jakie są powody zmniejszenia zainteresowania uczniów nauką w naszej szkole?*

UWAGA: Pytanie należy napisać na chmurce i przypiąć do tablicy.

#### 2. Tworzenie pierwszego plakatu

- zastosowanie „burzy mózgow” – specjalista ds. wspomagania zapowiada, że oczekuje od nauczycieli odpowiedzi na owalnych kartkach, które będą umieszczone na tablicy; nauczyciele zapisują swoje odpowiedzi dotyczące pytania/problemu;
- porządkowanie odpowiedzi wg przyjętych kryteriów (kryteria są ustalane wspólnie, dzięki czemu można wypracować konkretne obszary, np. obszar dydaktyczny, wychowawczy).

UWAGA: na tym etapie powstaje plakat, który będzie przydatny do dalszej pracy.

#### 3. Uzgodnienie drugiego tematu

Drugi temat wynika z analizy pierwszego plakatu – pytania należy zapisać na chmurce opracowanego przez grupę plakatu, np.:  
*Co należy zrobić, aby naszą szkołę uatrakcyjnić?*

#### 4. Tworzenie grupowego plakatu wg ustalonych zasad:

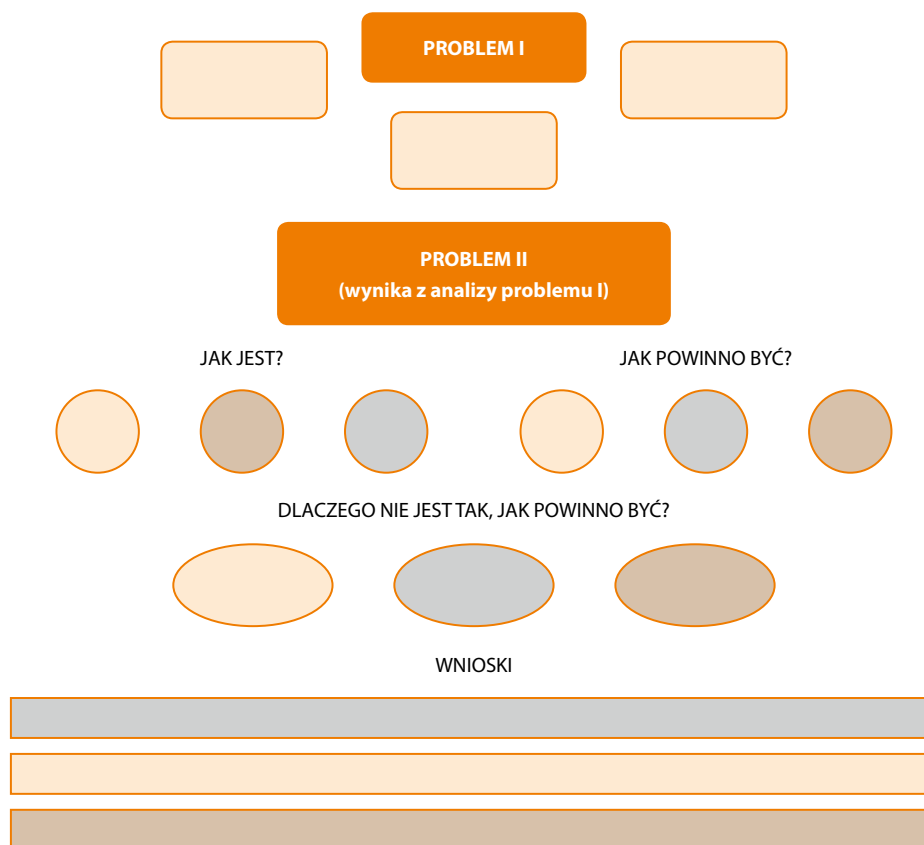
- analiza problemu przez poszukiwanie odpowiedzi na pytania: „jak jest?”, „jak powinno być?”, „dlaczego nie jest tak, jak powinno być?”, „wnioski” (rozłożenie problemu na czynniki pierwsze z propozycją jego rozwiązania).

#### 5. Zebranie wniosków. Podsumowanie:

- zebrane wnioski posłużą do opracowania wstępnego harmonogramu oraz planu wspomagania,
- specjalista ds. wspomagania w podsumowaniu ocenia wartości merytoryczne oraz współdziałanie i zaangażowanie całej grupy.

<sup>31</sup> Opracowano na podstawie: E. Brudnik, A. Moszyńska, B. Owczarska, *Ja i mój uczeń pracujemy aktywnie. Przewodnik po metodach aktywizujących*, Jedność, Kielce 2010.

Schemat 5. Wzór metaplanu



Źródło: opracowano na podstawie: E. Brudnik, A. Moszyńska, B. Owczarska, Ja i mój uczeń pracujemy aktywnie. Przewodnik po metodach aktywizujących, *Jedność*, Kielce 2010.

## RYBI SZKIELET

Nazwa metody pochodzi od formy graficznej przypominającej szkielet ryby. Metoda ta ma wiele zalet:

- sprawdza się w planowaniu, organizowaniu i ocenianiu własnej nauki;
- doskonała do efektywnego współdziałania w zespole i pracy w grupie, budowania więzi międzyludzkich, podejmowania indywidualnych i grupowych decyzji;
- niezastąpiona w rozwiązywaniu problemów w twórczy sposób, poszukiwaniu, porządkowaniu i wykorzystaniu informacji z różnych źródeł;
- nadaje się też do stosowania zdobytej wiedzy w praktyce;
- stosowana w pracy dydaktycznej i wychowawczej;
- zadanie realizowane indywidualnie lub zespołowo;
- służy do poszukiwania przyczyn powstania danego problemu;
- kształtuje umiejętności: planowania i organizacji pracy, zbierania i selekcjonowania informacji, planowania działań, które mają dać określone wyniki.

### Do zajęć należy przygotować:

- dużą planszę przedstawiającą szkielet ryby,
- paski papieru (małe „ości”),
- mazaki.

## Przebieg

### Wersja 1

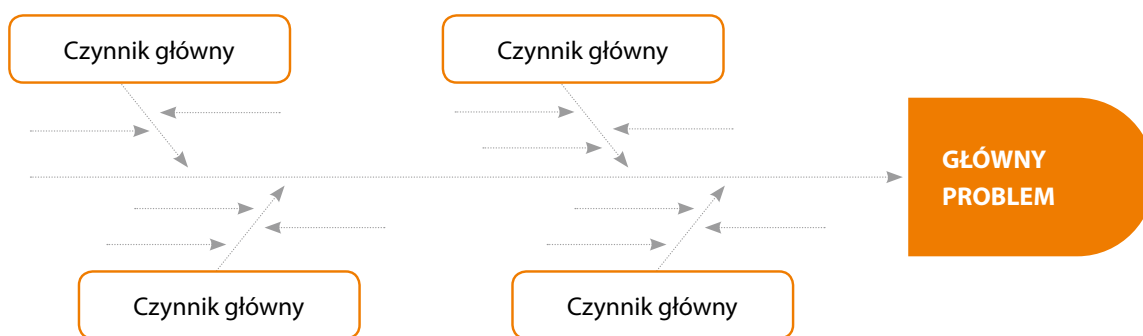
- na planszy przedstawiającej szkielet ryby wpisujemy „w głowę” główny problem;
- wspólnie z zespołem zadaniowym ustalamy główne czynniki odpowiedzialne za jego występowanie, następnie wybieramy spośród nich 4–6 (wybrane czynniki są czynnikami głównymi) i wpisujemy je na „duże ości” schematu;
- zachęcamy do poszukiwania przyczyn, które mają wpływ na ten czynnik (przyczyny te są zapisywane na paskach papieru, które symbolizują małe ości);

- „małe ości” zostają przypięte na dużym schemacie;
- spośród wszystkich przedstawionych przyczyn głównego problemu uczestnicy wybierają najistotniejsze;
- dokonujemy podsumowania i opracowujemy plan działań zmierzających do rozwiązania problemu.

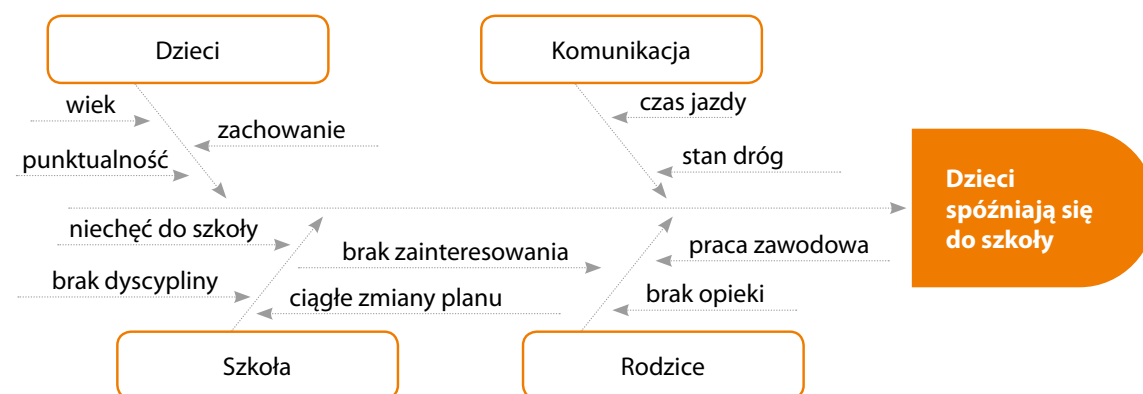
### Wersja 2

- po wybraniu czynników głównych problemu możemy każdemu członkowi zespołu zadaniowego rozdać po planszy z wszystkimi głównymi czynnikami. Ich zadaniem jest wpisanie przyczyn („małe ości”) dla każdego czynnika (dla „dużej ości”);
- po upływie ustalonego czasu odbywa się prezentacja pracy;
- spośród przedstawionych wszystkich przyczyn głównego problemu uczestnicy wybierają najistotniejsze (może się okazać, że wiele z czynników zostało zauważonych przez kilka osób, co może dodatkowo wskazać na wagę przyczyny);
- dokonujemy podsumowania i opracowujemy plan działań zmierzających do rozwiązania problemu.

Schemat 6. Metoda „rybiego szkieletu”<sup>32</sup>



Schemat 7. Ilustracja problemu: „Uczniowie spóźniają się do szkoły”



Źródło: opracowanie Zofia Domardzka-Grochowalska.

## GRUPA NOMINOWANA

Metoda ta pozwala zdiagnozować wyzwania, szanse i problemy szkoły/placówki, wyzwala w każdym uczestniku kreatywne myślenie i dużą aktywność.

### Przebieg

Ustal, jakie są najważniejsze problemy, które pojawiły się w zakończonym roku szkolnym.

Uczestnicy w 4–5 osobowych grupach zapisują problemy na osobnych kartkach i przyklejają je na plakat przygotowany przez prowadzącego. Powstaje lista problemów. Uczestnicy indywidualnie szacują wagę problemów w skali 0–5. Im poważniejszy problem, tym większa liczba.

W ten sposób pojawia się diagnoza wstępna, polegająca na subiektywnym szacowaniu wagi przez poszczególnych nauczycieli, a w wyniku zsumowania – szacowanie wagi w widzeniu wszystkich uczestników spotkania.

<sup>32</sup> E. Brudnik, A. Moszyńska, B. Owczarska, *Ja i mój uczeń pracujemy aktywnie*, Wydawnictwo Jedność, Kielce 2010



Problem/wyzwanie, które będzie miało największą wagę (przez zsumowanie liczb w każdym zespole i dodanie wyniku ze wszystkich zespołów), staje się priorytetem do pracy zespołów. Uczestnicy ustalają indywidualnie przyczyny zaistniałego problemu. W tym celu warto wykorzystać kartki formatu A5 i flamastry. Każdy uczestnik zapisuje na kartce papieru jedną przyczynę, czyli tworzy tyle kartek, ile dostrzeże przyczyn problemu. Kartki zachowuje dla siebie. Praca trwa do chwili, kiedy wszystkie flamastry zostaną odłożone na stół. Jest to sygnał dla prowadzącego, że każdy nauczyciel dokonał indywidualnej refleksji na temat przyczyn problemów.

Kolejnym etapem metody jest „karuzela kartek”. Każdy uczestnik podaje plik swoich kartek sąsiadowi/sąsiadce zgodnie z ruchem wskazówek zegara. Uczestnicy powoli zapoznają się z materiałem. Warto pamiętać, aby i tego etapu nie przyspieszać, aby wszyscy mogli zapoznać się z problemem. „Karuzela” trwa do momentu powrotu kartek do autora. Jest rodzajem dyskusji bez słów. W ciągu paru minut każdy członek zespołu może poznać opinie pozostałych uczestników spotkania na temat przyczyn zaistniałego problemu.

Po indywidualnym namyśle ponownie przystępujemy do pracy w grupie. Członkowie grupy porządkują kartki, łącząc w pliki te, które są merytorycznie sobie bliskie. Plik, który zawierał najliczniejszą liczbę kartek z tą samą przyczyną, jest wskazaniem, że podana przyczyna przez uczestników spotkania uznana jest za najmocniejsze źródło zaistniałego problemu.

### „PROFIL SZKOŁY” JAKO METODA POGŁĘBIONEJ DIAGNOZY

Jedną z metod, którą można wykorzystać w czasie diagnozy pracy szkoły jest metoda pn. „Profil szkoły”. Jest to metoda diagnostyczna, która może być stosowana na początku procesu wspomagania, często jest wykorzystywana także w trakcie ewaluacji wewnętrznej pracy szkoły. Daje szansę na poznanie opinii nie tylko nauczycieli, ale całej szkolnej społeczności. Warto z niej korzystać przy diagnozie tych obszarów pracy, które wymagają zaangażowania nie tylko nauczycieli. Metoda ta polega na kilkietapowym zbieraniu informacji dotyczących wybranych obszarów pracy szkoły od uczniów, rodziców, nauczycieli, pracowników pozapedagogicznych. Dzięki wykorzystaniu tej metody wiedza o szkole jest pełniejsza i głębsza niż przy wykorzystaniu innych metod diagnostycznych. Przeprowadzona w ten sposób diagnoza pozwala określić mocne strony szkoły oraz obszary, które wymagają zmiany. Rada pedagogiczna we współpracy ze specjalistą ds. wspomagania ma więc możliwość określenia swoich celów i zaplanowania procesu wspomagania.

## Przebieg

### Etap I

Pierwszy etap to spotkania w grupach przedstawicieli reprezentujących poszczególnych uczestników życia szkoły (np. grupa nauczycieli, uczniów), którzy rozmawiając na tematy podejmowanych w szkole działań, oceniają je z własnej perspektywy na dwa plusy, jeden plus jeden minus, dwa minusy. Wystawiając taką szacunkową ocenę, uczestnicy spotkań podają również argumenty, dlaczego przyznali szkole np. jeden plus w danym obszarze oraz zastanawiają się nad tendencją towarzyszącą tym działaniom. Argumenty, ocena oraz tendencja (malejąca, utrzymująca się na tym samym poziomie, wzrastająca) zaznaczana jest przez uczestników spotkania na specjalnie przygotowanym arkuszu.

Tabela 4. Przykładowy arkusz do diagnozy pracy szkoły metodą „profilu szkoły”

ZAGADNIENIA lub PYTANIA BADAWCZE	OCENA				TENDENCJA			ARGUMENTY
	++	+	-	--	↗	↔	↖	

Oznaczenie z arkuszy poszczególnych grup przenosi się na jeden wspólny arkusz, na którym różnymi kolorami zaznacza się wyniki pracy poszczególnych grup. Wspólne wskazania dwóch plusów w jakimś obszarze pracy szkoły przez wszystkich uczestników jest punktem wyjścia do uznania tego obszaru za mocną stronę diagnozowanej placówki. I odwrotnie, przyznanie minusów w jakimś obszarze może wskazywać na problem.

## Etap II

Drugi etap to wspólne spotkanie panelowe przedstawicieli poszczególnych grup, prowadzone najczęściej przez dyrektora szkoły, którego celem jest wysłuchanie argumentów wszystkich stron oraz wybór priorytetowych obszarów do dalszej pracy. W trakcie tego spotkania specjalista ds. wspomagania, dyrektor szkoły lub inna osoba prowadząca powinna wykazać się sporymi umiejętnościami facylitatorskimi.

## Dyskusja panelowa na temat wyników

Celem dyskusji jest przedstawienie opinii każdej z grup (a nie ustalenie konsensusu) i wypracowanie wniosków, które służyć będą planowaniu dalszych działań.

- Metoda polega na przygotowaniu zbiorczego plakatu z oceną pracy szkoły dokonaną przez różne szkoły.
- Spotkanie prowadzi specjalista ds. wspomagania lub dyrektor szkoły.
- Rozmowę należy prowadzić w odniesieniu do wspólnego profilu – gdzie się spotykamy, a gdzie różnimy się w opinii.

Warto więc:

- Wyznaczyć osobę do protokołowania dyskusji.
- Zadbać o wypowiedź każdego uczestnika spotkania.
- Korzystać z technik facylitacyjnych/komunikacyjnych.



## PYTANIA, ZADANIA, PROBLEMY

### Propozycje zagadnień – proces nauczania i uczenia się uczniów

#### 1. Przygotowanie uczniów do zajęć szkolnych.

Pytania pomocnicze:

*Czy uczniowie odrabiają zadania domowe?*

*Czy uczniowie przygotowują się do lekcji w domu?*

*Czy uczeń/uczennica korzysta z pomocy innych w sytuacji braku zrozumienia zadania?*

*Czy uczniowie przygotowują się do kolejnej lekcji?*

#### 2. Organizacja pracy na lekcji.

Pytania pomocnicze:

*Czy nauczyciel/nauczycielka rozbudza zainteresowanie uczniów podczas lekcji?*

*Czy nauczyciele stosują aktywizujące metody pracy na lekcjach?*

*Czy nauczyciele wykorzystują efektywnie czas na lekcji?*

#### 3. Wspieranie i motywacja uczniów w procesie uczenia się.

Pytania pomocnicze:

*Czy nauczyciele tworzą w klasie atmosferę sprzyjającą uczeniu się i nabywaniu nowych wiadomości (równe traktowanie, przestrzeganie zasad, współpraca uczniów itp.)?*

*Czy nauczyciele monitorują/śledzą osiągnięcia poszczególnych uczniów i klas?*

*Czy nauczyciele oceniają uczniów na swoich przedmiotach?*

*Czy nauczyciele przekazują uczniom informacje na temat ich sukcesów edukacyjnych?*

*Czy rodzice są informowani o efektach pracy swoich dzieci?*

#### 4. Zaangażowanie i współodpowiedzialność uczniów za proces uczenia się.

Pytania pomocnicze:

*Czy nauczyciele tworzą uczniom możliwość współodpowiedzialności za przebieg lekcji?*

*Czy uczniowie uczestniczą w ocenie własnej pracy oraz pracy swoich kolegów/koleżanek?*

*Czy nauczyciele zwiększają samodzielność uczniów w rozwiązywaniu problemów?*

*Czy nauczyciele pobudzają kreatywność uczniów?*

*Czy nauczyciele uwzględniają zgłaszane przez uczniów inicjatywy?*



## PODSUMOWANIE

Przedstawione sposoby działania zmierzają do rzetelnego i trafnego rozpoznania potrzeb rozwojowych placówki, wobec której specjalista ds. wspomagania będzie świadczył swoje usługi. Świadomość źródeł informacji o placówce, umiejętność czytania raportów i sprawozdań oraz właściwie przeprowadzony wywiad z dyrektorem lub – co trudniejsze – z całym gronem pedagogicznym pozwolą osobie wspomagającej pomóc szkole dokonać trafnego rozpoznania jej potrzeb. Przeprowadzona diagnoza pomoże osobie wspomagającej w konfrontacji potrzeb szkoły z obszarem możliwości i rodzajem usług, jakie świadczą poszczególne instytucje wsparcia szkoły. Wyniki z diagnozy są punktem wyjścia do określania celów i planowania działań wspomagających nauczycieli i szkołę w pracy w wybranym obszarze.



## A. Przebieg procesu wspomagania na etapie diagnozy i planowania działań

Przebieg procesu	Co się dzieje w tym etapie oraz rezultaty danego etapu	Szacowany czas
1. Spotkanie specjalisty ds. wspomagania z dyrektorem szkoły	<p>Omówienie zasad współpracy i uściślenie z dyrektorem informacji nt. wspomagania szkoły.</p> <p>Przeprowadzenie rozmowy z dyrektorem na temat potrzeb placówki (w tym zebranie informacji o dotychczasowych doświadczeniach placówki w zakresie jej działań rozwojowych).</p> <p>Omówienie zakresu odpowiedzialności w obszarze planowania i wdrożenia planu wspomagania w szkole.</p> <p>Uzgodnienie terminu spotkania z radą pedagogiczną.</p>	2 godziny
2. Spotkanie specjalisty ds. wspomagania z radą pedagogiczną/ utworzenie zespołu zadaniowego	<p>Przekazanie informacji nt. wspomagania szkoły i roli specjalisty – m.in. czas na pytania ze strony członków rady pedagogicznej.</p> <p>Dyskusja moderowana dotycząca potrzeb rozwojowych szkoły (lub inna forma warsztatowa).</p> <p>Wybór przez radę pedagogiczną priorytetowego obszaru do rozwoju na dany rok.</p> <p>Wybór „zespołu zadaniowego”, który przeanalizuje proponowany przez radę pedagogiczną obszar rozwojowy dla szkoły podczas warsztatu rozwojowo-diagnostycznego.</p>	2 godziny
3. Warsztat diagnostyczno-rozwojowy	<p>Pogłębiona analiza wybranego przez szkołę obszaru do rozwoju.</p> <p>Określenie zmiany, jaka ma zajść w szkole (uświadomienie sobie, co ma się docelowo zmienić w szkole).</p> <p>Określenie rezultatów, jakie chcemy osiągnąć po uływie roku w wybranym obszarze.</p> <p>Określenie w formie harmonogramu kluczowych działań, jakie należy podjąć w szkole, aby zmiana w wybranym przez szkołę obszarze była efektywnie wdrożona.</p>	4 godziny
Wypracowanie rocznego planu wspomagania szkoły	<p>Przygotowanie planu wspomagania.</p> <p>Przedstawienie planu do zatwierdzenia dyrekcji i radzie pedagogicznej.</p>	

## B. Propozycja przebiegu warsztatu diagnostyczno-rozwojowego

Przebieg spotkania	Uczestnicy warsztatu	Specjalista ds. wspomaganie	Czas
1. Powitanie i podanie celu spotkania, wyjaśnienie przebiegu zajęć i rezultatów, które mają być osiągnięte. Omówienie zasad pracy podczas warsztatu rozwojowego.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– znają cele, które mają osiągnąć;</li> <li>– są ustalone zasady, według których zespół będzie pracował podczas warsztatów;</li> <li>– zespół wie, jaka jest rola specjalisty ds. wspomaganie podczas warsztatów;</li> </ul>	moderuje	20 min
2. Pogłębiona diagnoza wybranego przez szkołę obszaru do rozwoju.	– analizują problemu z różnych perspektyw (pogłębiona analiza służąca wypracowaniu rozwiązań);	moderuje, używa technik do analizy problemu	30 min
Formułowanie wizji przez zespół zadaniowy.	– formułują wizję szkoły po zmianie;	moderuje, inspiruje	20 min
4. Od problemu do rezultatu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– formułują rezultaty wspomaganie;</li> <li>– określają zmianę, która ma zajść w szkole;</li> <li>– formułują cel SMART;</li> </ul>	moderuje, zadaje pytania, weryfikuje cel	20 min
5. Projektowanie działań.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– określają działania, które będą realizowane w ramach wspomaganie;</li> <li>– opracowują zarys harmonogramu prac (wyznaczają kamienie milowe);</li> </ul>	moderuje, używa technik do analizy problemu	45 min
6. Planowanie działań, które sprawią, że zmiany będą trwałe.	<p>planują:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• komunikowanie zmian społeczności szkolnej,</li> <li>• monitorowanie zmian,</li> <li>• ocenę procesu wprowadzania zmian i efektów.</li> </ul>	moderuje, korzysta z technik coachingowych	45 min
7. Określenie zadań nauczycieli i specjalisty ds. wspomaganie.	– ustalają, na jakich etapach szkoła będzie potrzebowała wsparcia specjalisty.	moderuje	30 min
8. Zakończenie i podsumowanie warsztatu.		moderuje	15 min

### Rezultaty warsztatu:

1. Objęcie wspomaganie określonego obszaru pracy szkoły.
2. Zdiagnozowanie przyczyn zjawisk, sytuacji zachodzących w szkole.
3. Określenie, co ma się zmienić w szkole.
4. Określenie stanu docelowego, do którego dąży szkoła.
5. Określenie sposobu, w jaki mierzone będą postępy i efekty.
6. Ustalenie planu działań (zarys harmonogramu działań placówki w wybranym przez nią obszarze).
7. Zebranie wszystkich informacji potrzebnych do napisania RPW.

## BIBLIOGRAFIA

Adams M., *Myślenie pytaniami*, Studio Emka, Warszawa 2007

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

Chois R.T., Atkinson M., *Coaching krok po kroku. Tom II: Misja: osiągnięcie mistrzostwa w coachingu*, New Dawn, Warszawa 2010

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

Doyle M., Straus D., *Facylitator – czyli jak dobrze poprowadzić zebranie*, w: *Sposób na dobre zebranie*, Wydawnictwo Samorządowe FRDL, Warszawa 1997

Ekiert-Grabowska D., Oldroyd D., *TERM – IAE PROJEKT. Materiały dla uczestnika. Moduł III – Kierowanie zmianą*, Radom 1996 [publikacja finansowana z funduszy Programu PHARE Unii Europejskiej – PROGRAM THERM]

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

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

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

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

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

Łaguna M., *Szkolenia*, GWP, Gdańsk 2003

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

Mazurkiewicz G. (red.), *Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym. Autonomia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011

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

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

Nęcki Z., *Komunikowanie interpersonalne*, Studio EMKA, Poznań 1992

O'Connor J., Seymour J., *NLP. Wprowadzenie do programowania neurolingwistycznego*, Zysk i S-ka Wydawnictwo s.c., Poznań 1990

Petty G., *Nowoczesne nauczanie*, GWP, Gdańsk 2010

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

Stewart J., *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005

Stoltzfus T., *Sztuka zadawania pytań w coachingu*, Aetos Media sp. z o.o., Wrocław 2012

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

Whitmore J., *Coaching for Performance*, Nicholas Brealey Publishing, Londyn 2002

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

### Inne

Ciężka B., *Konceptualizacja ewaluacji – planowanie i projektowanie ewaluacji* [prezentacja online], [dostęp: 20 czerwca 2015]. Dostępna w internecie: [http://www.npseo.pl/data/various/files/III\\_2%20Beata%20Ci%C2%A6%C3%96+-ka-1.pdf](http://www.npseo.pl/data/various/files/III_2%20Beata%20Ci%C2%A6%C3%96+-ka-1.pdf)

- Gromiec L., *Plan pracy szkoły* [online], 2009, [dostęp: 20 czerwca 2015]. Dostępny w internecie: <http://www.oswiataiprawo.pl/Dyrektor/Prawo-w-szkole/Dokumentacja/Plan-pracy-szkoly>
- Celuch M. *Przygotuj rzeczowe sprawozdanie z nadzoru pedagogicznego* [online], 20.06.2013, [dostęp: 20 czerwca 2015]. Dostępny w internecie: <http://www.experto24.pl/oswiata/nadzor-pedagogiczny/przygotuj-rzeczowe-sprawozdanie-z-nadzoru-pedagogicznego.html>
- Branka M., Dymowska M., *Materiały szkoleniowe, Narzędzia pracy trenera*, Szkoła Trenerów Pracowników Instytucji Rynku Pracy, Olsztyn 2007
- Herra W., *Materiały szkoleniowe, Skuteczne prowadzenie szkoleń, wystąpień publicznych i prezentacji*, Young Digital Planet, Gdańsk, 2010
- Stawska M., *Analiza wyników egzaminów zewnętrznych* [online], 2012, [dostęp: 20 czerwca 2015]. Dostępny w internecie: <http://edurada.pl/artykuly/analiza-wynikow-egzaminow-zewnetrznych/>
- Pietrzak J., Stojak J., *Wykorzystanie raportu z ewaluacji do rozwoju szkoły* [prezentacja online], [dostęp: 20 czerwca 2015]. Dostępna w internecie: [http://www.npseo.pl/data/various/files/sesja\\_2\\_8\\_stojak.pdf](http://www.npseo.pl/data/various/files/sesja_2_8_stojak.pdf)
- Podręcznik trenera przygotowany w ramach projektu „Dobry trener NGO” [online], [dostęp: 20 czerwca 2015]. Dostępny w internecie: [http://z.nf.pl/i\\_ngo/doc/podrecznikTrenera.pdf](http://z.nf.pl/i_ngo/doc/podrecznikTrenera.pdf)
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 27 sierpnia 2015 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz.U. 2015, poz. 1270)
- [http://www.npseo.pl/data/various/files/Model%20ewaluacji%20szko%C5%82y\\_12\\_28.pdf](http://www.npseo.pl/data/various/files/Model%20ewaluacji%20szko%C5%82y_12_28.pdf), [dostęp: 23.07.2013 r.]
- <http://www.npseo.pl/action/internalevaluation>, [dostęp: 20 czerwca 2015]
- [http://www.npseo.pl/data/various/files/Model%20ewaluacji%20szko%C5%82y\\_12\\_28.pdf](http://www.npseo.pl/data/various/files/Model%20ewaluacji%20szko%C5%82y_12_28.pdf), [dostęp: 20 czerwca 2015]
- [http://dialogspol.pl/files/L20-Zasady\\_prowadzenia\\_spotkan\\_i\\_coachingu.pdf](http://dialogspol.pl/files/L20-Zasady_prowadzenia_spotkan_i_coachingu.pdf), [dostęp: 20 czerwca 2015]
- 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>



## SPIS RYSUNKÓW, SCHEMATÓW I TABEL

Rys. 1. Mapa źródeł informacji o szkole .....	13
Rys. 2. Pytania kartezjańskie .....	23
Rys. 3. Metoda selekcjonowania informacji .....	33
Rys. 4. Metoda 5 pytań w radzeniu sobie z zastrzeżeniami .....	38
Rys. 5. Cel informacji zwrotnej .....	46
Rys. 6. Metoda SWOT .....	48
Schemat 1. Diagnoza pracy szkoły w czterech krokach .....	5
Schemat 2. Formularz Coleman-Raider do kodowania aktów komunikacji .....	36
Schemat 3. Przykładowa mapa piramidy priorytetów do uzupełnienia przez nauczycieli .....	42
Schemat 4. Drzewo problemów .....	47
Schemat 5. Wzór metaplanu .....	51
Schemat 6. Metoda „rybiego szkieletu” .....	52
Schemat 7. Ilustracja problemu: „Uczniowie spóźniają się do szkoły” .....	52
Tabela 1. Rola mowy ciała w nawiązywaniu pierwszego kontaktu .....	16
Tabela 2. Zadania specjalisty ds. wspomaganie oraz zespołu zadaniowego .....	45
Tabela 3. Analiza SWOT .....	49
Tabela 4. Przykładowy arkusz do diagnozy pracy szkoły metodą „profilu szkoły” .....	53





**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