

## Alicja Kapcia, Ryszard Sikora

# Od diagnozy do rozwiązań

### Spis treści

1. Wprowadzenie
2. Diagnoza potrzeb rozwojowych szkoły – opis doświadczeń z pilotażu w szkole podstawowej w województwie małopolskim
3. Pilotaż i co dalej?
4. Podsumowanie

### 1. Wprowadzenie

„Gdy nie jesteś pewien dokąd zmierzasz, łatwo wyłądujesz gdzie indziej i nawet się o tym nie dowiesz.”

Robert Mayer, 1962

W obliczu wciąż zmieniającego się świata nie sposób trwać w raz ustalonych schematach postępowania.

Nowe przepisy oświatowe dyktują konieczność zmian i stawiają przed nami kolejne wyzwania. Aby im sprostać, powinniśmy podjąć działania na wszystkich płaszczyznach. Są to: doskonalenie metod pracy, wspieranie uczniów i rodziców, rozpoznawanie ich potrzeb, doskonalenie nauczycieli, kierowanie rozwojem szkoły, wyznaczanie celów i kierunków rozwoju. Jednym słowem, musimy wykazywać wielokierunkową aktywność, aby móc realizować swoje zadania. W związku z tym wiele szkół, tak jak dotychczas, będzie potrzebowało wsparcia organizacyjnego i merytorycznego, a nowy system kompleksowego wspomagania szkół i placówek powinien im zapewnić przede wszystkim:

- pomoc psychologiczno-pedagogiczną „bliżej ucznia”;
- wsparcie dla rodziców i nauczycieli;
- organizację współpracy i wymiany doświadczeń pomiędzy szkołami, dyrektorami, nauczycielami;
- dostęp do informacji pedagogicznej i zasobów edukacyjnych;
- wspomaganie w obszarach pracy szkoły, odpowiednio do diagnozy potrzeb i przyjętych kierunków rozwoju, określonych w koncepcji szkoły.

Zgodnie z planowanymi zmianami prawnymi wymienione powyżej zadania będą mogły wypełniać lokalne centra rozwoju edukacji, które należy postrzegać jako grupę placówek zbudowaną z co najmniej jednej poradni psychologiczno-pedagogicznej, placówki doskonalenia nauczycieli oraz biblioteki pedagogicznej. Placówki tworzące centrum będą wypełniały swoje statutowe zadania, a dzięki współpracy w ramach grupy łatwiej im będzie w sposób kompleksowy i dostosowany do konkretnych sytuacji wspierać rozwój szkół.

Docelowo każda szkoła publiczna będzie zobowiązana do podpisania kontraktu z wybranym, akredytowanym centrum rozwoju edukacji. Szkołom niepublicznym tworzy się możliwość współpracy z wybranymi centrami. Umowa między szkołą a centrum zawierana będzie na okres od roku do trzech lat. W ramach tego porozumienia uczniowie zostaną objęci pomocą psychologiczno-pedagogiczną, odpowiednie wsparcie otrzymywać będą też rodzice. Część dotychczasowych zadań poradni przejmą szkoły lub placówki, do których uczęszcza dziecko. Centra rozwoju edukacji mają też kompleksowo wspomagać szkołę, od rzetelnej diagnozy

potrzeb po wypracowanie i realizację rozwiązań rozpoznanych problemów i pomoc w ewaluacji, dostarczą także informacji i wsparcia we wdrażaniu nowych przepisów prawa oświatowego.



Aby kompleksowe wsparcie dla szkoły przyniosło oczekiwane rezultaty, konieczne jest określenie potrzeb w tym zakresie dla konkretnej szkoły. Osiągnięcie tego celu ma zapewnić diagnoza potrzeb rozwojowych szkoły. W ramach realizowanego przez Ośrodek Rozwoju Edukacji projektu systemowego „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół” prowadzone są działania mające na celu stworzenie systemu diagnozowania potrzeb szkoły, a w dalszym ciągu przygotowanie specjalistów, którzy taką diagnozę będą przeprowadzać. Działania takie podjęli przedstawiciele Wszechnicy Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, pracujący w projekcie w charakterze ekspertów merytorycznych. Szczególnie ważnym założeniem dla tego działania jest zdiagnozowanie potrzeb na poziomie systemowym, tj. takim, który uwzględni strategiczne kierunki określone w koncepcji pracy szkoły lub też skonkretyzuje koncepcję jej rozwoju przynajmniej w obszarach najbardziej tego potrzebujących. Niezwykle istotne jest też, w jaki sposób przedstawiciele szkoły odniosą się do pracy przy realizacji diagnozy. Uświadomienie sobie wagi i konsekwencji jej przeprowadzenia w szkole ma kluczowe znaczenie. Od tego zależy, czy szkoła może liczyć na rozwojowe efekty swojej pracy. Ważny zatem jest dobór nauczycieli, którzy będą uczestniczyć w diagnozie potrzeb rozwojowych szkoły. Powinny to być osoby, które znają szkołę, potrafią krytycznie spojrzeć na dotychczasowe jej dokonania oraz dostrzec i określić problemy, które wpływają na jakość pracy szkoły. Z oczywistych względów osobą, która musi uczestniczyć w tym działaniu, jest dyrektor szkoły.

Pilotażowa diagnoza potrzeb rozwojowych została przeprowadzona w trzech małopolskich szkołach, wśród których znalazły się: szkoła podstawowa, gimnazjum niepubliczne oraz zespół szkół ogólnokształcących złożony ze szkoły podstawowej z oddziałem przedszkolnym i gimnazjum.

## **2. Diagnoza potrzeb rozwojowych szkoły – opis doświadczeń z pilotażu w szkole podstawowej w województwie małopolskim**

Ryszard Sikora

Pilotażową diagnozę potrzeb rozwojowych szkoły przeprowadzili pracownicy Wszechnicy Uniwersytetu Jagiellońskiego w szkole podstawowej, która znajduje się w wielkim mieście. Uczęszcza do niej ponad 400 uczniów i pracuje 34 nauczycieli. Celem pilotażu było praktyczne przeprowadzenie diagnozy w konkretnej szkole, co miało przynieść rezultat w postaci raportu określającego kierunki rozwoju szkoły i rekomendacje dla działań

zapewniających jej rozwój. Wszechnica UJ miała otrzymać w ten sposób informacje o skuteczności zaproponowanej metodyki diagnozy oraz materiał do ewentualnej modyfikacji tej formy wsparcia. Z osobami prowadzącymi diagnozę uzgodniono, że grupa, z którą będą pracować, będzie liczyć około 10 osób. Przedstawiona została następująca struktura działań:

- Spotkanie z dyrektorem szkoły
- Analiza dokumentów
- Warsztat rozwojowy
- Raport

### **Spotkanie z dyrektorem szkoły i analiza dokumentów**



Spotkanie było poświęcone wstępnemu określeniu potrzeb rozwojowych szkoły, które jako dyrektor szkoły uznałem za kluczowe, oraz wskazaniu osób spełniających kryteria opisane powyżej. Do udziału w pilotażu wybrałem przewodniczących funkcjonujących w szkole zespołów nauczycielskich oraz dwie nauczycielki rozpoczynające karierę zawodową, które miały wnieść do pracy zespołu świeże, nieskażone rutyną, spojrzenie na omawiane problemy. W sumie zespół liczył 11 osób. Kolejnym etapem pracy była analiza dokumentów, które opisywały jakość pracy szkoły. Były to wnioski z nadzoru pedagogicznego, wyniki wewnętrznej i zewnętrznej ewaluacji przeprowadzonej w szkole w obszarze „efekty”, wyniki egzaminów zewnętrznych – „sprawdzianu”. Analiza dostarczyła kolejnych informacji dotyczących jakości pracy szkoły i pozwoliła zawęzić obszary do diagnozy.

### **Warsztat rozwojowy**

Najważniejszą z mojego punktu widzenia częścią diagnozy był warsztat przeprowadzony w celu określenia kluczowych kierunków rozwoju i wstępnych planów ich realizacji, a także budowania świadomości planowanego kierunku rozwoju szkoły. Pracownicy Wszechnicy UJ zastosowali metody pracy mobilizujące nauczycieli do aktywności i skierowania myślenia na cele warsztatu. Zwracali przy tym uwagę na skoncentrowanie się na problemach dotyczących wyłącznie naszej szkoły. Nawet jeśli problem dotyczył całego systemu edukacyjnego, np. obniżenia wieku szkolnego czy pracy z uczniem o specjalnych potrzebach edukacyjnych, nauczyciele zastanawiali się nad możliwościami i sposobem radzenia sobie z nimi na terenie naszej szkoły.

Kluczowym momentem pracy było umieszczanie na wykresie opisującym z jednej strony: „ważność dla szkoły”, z drugiej: „poziom trudności w realizacji” grup tematycznych, wyodrębnionych ze zdefiniowanych wcześniej wyzwań stojących przed szkołą, jakie

nauczyciele uznali za ważne dla niej. Zastanawianie się, które z tych grup są ważniejsze i uzasadnianie powstałej w ten sposób hierarchii, a następnie próba określenia własnych możliwości realizacji ich w szkole, było niezwykle cennym doświadczeniem dla nauczycieli. Ten etap pracy zakończył się wyborem trzech obszarów tematycznych, które zdaniem nauczycieli mogą mieć największe szanse realizacji w obecnych warunkach funkcjonowania szkoły.

Nauczyciele skupieni w mniejszych zespołach pracowali nad wybranymi grupami zagadnień, które mieli przekształcić w projekty możliwe do zrealizowania w szkole oraz nakreślić dla nich wstępny plan realizacji poprzez:

- zdefiniowanie celów;
- ustalenie propozycji działań potrzebnych do osiągnięcia celów;
- ustalenie, kto, kiedy i w jakim czasie miałby realizować te działania;
- określenie kryterium osiągnięcia sukcesu.

W ten sposób powstały trzy projekty, które mogą być realizowane w najbliższej przyszłości. Niezwykle ważne jest powiązanie ich z naszą szkołą, czyli praca nauczycieli nie była wykonana w oderwaniu od realiów, ale w konkretnych, znanych im warunkach. Myślę, że właśnie to bardzo motywowało nauczycieli. Wykazywali większe zaangażowanie, co czasem przejawiało się w burzliwych dyskusjach. Sytuacja ta pozwoliła im lepiej uświadomić sobie znaczenie problemów, z jakimi boryka się szkoła, oraz wpływu nauczycieli ich na rozwiązywanie. Uważam, że warsztat był bardzo udany, głównie z powodu osiągnięcia założonych celów, oraz profesjonalizmu pracowników Wszechnicy UJ. Znalazł uznanie nie tylko moje, ale przede wszystkim biorących w nim udział nauczycieli. Umiejętne moderowanie pracą zespołu, zadawanie pytań o istotnym znaczeniu, które pobudzały do myślenia, sprawiło, że praca przebiegała bardzo sprawnie, a czas przeznaczony na jej wykonanie był wykorzystany do maksimum. Nauczycielom bardzo odpowiadała koncepcja i sposób prowadzenia warsztatu. Mimo przyzwyczajenia do pracy w zespołach, obecność osób niezwiązanych bezpośrednio ze szkołą uznali za atut spotkania. Nie znając dokładnie realiów naszej szkoły, prowadzący siłą rzeczy zmuszali nauczycieli do krytycznego myślenia i pogłębionej analizy projektowanych zamierzeń. Oprócz tego za bardzo wartościowe nauczyciele uznali usystematyzowanie i ugruntowanie swojej wiedzy o szkole i o tym, co powinno lub ma się w niej dziać w najbliższej przyszłości. Zdefiniowanie wyzwań, jakie stoją przed szkołą, uświadomiło im konieczność indywidualnego przemyślenia możliwości zrealizowania czekających ich zadań.

Pilotażowa diagnoza potrzeb rozwojowych w pozostałych szkołach przebiegała według identycznego schematu.

### 3. Pilotaż i co dalej?

Efektem pilotażu jest raport przygotowany na podstawie diagnozy przeprowadzonej przez Wszechnicę UJ w każdej ze szkół, której dotyczył pilotaż. Oprócz szczegółowego opisu przebiegu diagnozy oraz wypracowanych przez nauczycieli materiałów zawiera on wnioski i rekomendacje dla szkoły, na podstawie których można prowadzić dalszą pracę, w tym planować rodzaje wsparcia potrzebnego do realizacji zaplanowanych działań. Efektem pilotażu będzie też sposób wykorzystania wyników diagnozy i zakres ich realizacji, ale zależny od decyzji szkoły. Istotne jest zatem, jak szkoła zareaguje na wyniki diagnozy zawarte w raporcie.

Alicja Kapcia

Zespół szkół, którym kieruję, składa się ze szkoły podstawowej z oddziałem przedszkolnym oraz gimnazjum. Jest to szkoła wielkomiejska, do której uczęszcza blisko 400 uczniów i pracuje 36 nauczycieli. Większość z nich stanowią ludzie młodzi, których staż pracy pedagogicznej wynosi około 5 lat. Pozostałe osoby to nauczyciele z dużym doświadczeniem zawodowym. Specyficzna jest struktura zatrudnienia: w I etapie edukacyjnym (klasy I – III szkoły podstawowej), a także w oddziale przedszkolnym pracują nauczyciele z dużym stażem, w II i III etapie (klasy IV – VI szkoły podstawowej oraz gimnazjum) przeważają nauczyciele o krótszym stażu. Struktura zatrudnienia jest następstwem powstania gimnazjum w 2005 roku i od tego czasu, w miarę rozwoju szkoły, przybywania nauczycieli. Z obserwacji codziennej pracy szkoły wynika jednak, że zmiany zachodzące w otaczającym nas świecie, w tym systemie edukacji, dotyczą wszystkich, bez względu na doświadczenie zawodowe.

Obszarem, który wybrałam do diagnozy, była współpraca w gronie pedagogicznym. Zależało mi na tym, by wspólnie zastanowić się, co możemy zrobić, aby współpraca między nauczycielami stała się jeszcze bardziej efektywna, dając rezultaty w postaci sukcesów uczniów, nauczycieli i całej szkoły. Wybór był też konsekwencją przeprowadzonej w szkole w ubiegłym roku ewaluacji wewnętrznej, która wskazała ten obszar pracy jako wymagający uelastycznienia i dostosowania do zadań narzucanych przez ciągłe zmiany przepisów prawa oświatowego.

W toku warsztatu zdefiniowaliśmy najważniejsze dla nas zadania w diagnozowanym obszarze. Zostały one przyporządkowane następującym grupom tematycznym:

- Po co zespoły?
- Komunikacja interpersonalna
- Gospodarowanie czasem
- Korelacja międzyprzedmiotowa
- Integracja
- Wymiana doświadczeń
- Przepływ informacji

Spośród wyodrębnionych grup tematycznych najważniejsze okazały się: praca w zespołach, przepływ informacji i korelacja międzyprzedmiotowa. Każde z tych zagadnień stało się tematem projektu. W czasie zajęć warsztatowych stworzyliśmy zarysy projektów, wstępnie określiliśmy działania, które należy podjąć, terminy ich realizacji, a także sformułowaliśmy kryteria sukcesu. Opracowane projekty wymagały doprecyzowania, skonsultowania z radą pedagogiczną i przydzielenia zadań.

Zakres i efekty naszej pracy pozostali nauczyciele mieli okazję poznać już następnego dnia po zakończeniu diagnozy, zanim dotarł do nas raport. Uczestnicy warsztatu podkreślali w rozmowach profesjonalizm i umiejętności trenerów, świetne przygotowanie i poprowadzenie zajęć w bardzo twórczej atmosferze. Tego samego dnia w pokoju nauczycielskim można było zaobserwować reakcję nauczycieli na pomysły powstałe w czasie warsztatu. Obecnie jesteśmy w trakcie realizacji dwóch opracowanych projektów, trzeci – ze względu na swoją złożoność – będzie realizowany w później. Zamierzamy też doskonalić nasze umiejętności w dziedzinie pracy zespołowej i zarządzania projektami.





Pilotażowa diagnoza potrzeb rozwojowych szkoły przyniosła konkretne rezultaty, które mogą być przez nas wykorzystane w planowaniu dalszych działań. Ważna jest informacja o wyborze i zakresie działań, które będą zależały wyłącznie od nas. Bowiem to w szkole ma zapaść decyzja o wykorzystaniu efektów diagnozy. Zatem kolejnym krokiem będzie przedstawienie i rekomendacja raportu wszystkim nauczycielom. Zajdzie wówczas sposobność do ponownego przedyskutowania wyników diagnozy i na tej podstawie podjęcia pracy w zespołach nauczycielskich, które opracują szczegółowe plany działania na najbliższą przyszłość. Powinny one uwzględniać potrzeby nauczycieli dotyczące wsparcia przez instytucje pozaszkolne, zarówno w zakresie przygotowania jak i samej realizacji zaplanowanych działań. Docelowo takimi instytucjami mają być centra rozwoju edukacji, które na podstawie raportu oraz zgłaszanych przez szkołę potrzeb będą mogły przygotować i potem zrealizować ofertę kompleksowego wsparcia szkoły.

#### 4. Podsumowanie

„Nie ma niepomyślnych wiatrów dla tego, kto wie dokąd zdąży.”

*Seneka*

Diagnoza potrzeb rozwojowych szkoły lub placówki to podstawowe działanie, które powinno być przeprowadzone w każdej szkole. Niektóre szkoły będą to robić same, inne sięgną po porady specjalistów. Czy warto korzystać z pomocy osób z zewnątrz?

Przed wprowadzeniem zmian w zakresie nadzoru pedagogicznego wspomaganie było zadaniem kuratoriów, realizowanym przez wizytatorów opiekujących się szkołami. Dyrektorzy z dużą rezerwą podchodzili do dzielenia się wiedzą na temat potrzeb szkoły z wizytatorem, który miał jednocześnie wspomagać, kontrolować i oceniać pracę. Ogólnopolskie Stowarzyszenie Kadry Kierowniczej Oświaty wielokrotnie postulowało rozdzielenie tych funkcji. Proponowane rozwiązania prawne wychodzą naprzeciw tym oczekiwaniom.

Zatem warto rozważyć decyzję o współpracy ze specjalistami z instytucji zewnętrznych, którzy pomogą przeprowadzić diagnozę potrzeb szkoły, zaplanować działania służące jej rozwojowi, dostarczą wiedzy i przykładów dobrej praktyki, a także będą wspierać we wdrażaniu zaplanowanych działań.

Z założeń zmian planowanych w zakresie ogólnodostępnego kompleksowego wspomagania szkół wynika, że takich specjalistów i wsparcie będziemy mogli znaleźć.