BANK
DOBRYCH
PRAKTYK

ORE Ośrodek Rozwoju Edukacji

Zofia Szmidt • Artur Śniegucki

Wykorzystanie metod aktywizujących do realizacji zadań wynikających z wniosków z analizy pracy szkoły

Tekst: **Zofia Szmidt, Artur Śniegucki**

Zofia Szmidt – nauczyciel-konsultant w PODNiDM w Pabianicach; była nauczycielka geografii w gimnazjum i przyrody w szkole podstawowej; ekspertka ds. awansu zawodowego nauczycieli; czynna egzaminatorka OKE w Łodzi; rzeczoznawca podręczników szkolnych na liście MEN; autorka licznych publikacji metodycznych i dydaktycznych. Ma 20-letnie doświadczenie w zakresie doskonalenia i doradztwa zawodowego dla nauczycieli; koordynatorka sieci współpracy i samokształcenia; wspiera prowadzenie kompleksowego wspomagania w szkołach z ramienia PODNiDM w Pabianicach.

Artur Śniegucki – doradca metodyczny w PODNiDM w Pabianicach z 10-letnim stażem i bogatym doświadczeniem w kompleksowym wspomaganiu szkół; opiekun metodyczny nauczycieli j. polskiego; autor i współautor wielu programów szkoleń i współorganizator Powiatowego Konkursu Czytelniczego „Piękno i różnorodność opisów przyrody w literaturze”; wicedyrektor i nauczyciel języka polskiego SP nr 1 w Konstantynowie Łódzkim, czynny egzaminator maturalny i gimnazjalny j. polskiego w OKE Łódź.

Konsultacja merytoryczna:
Anna Płusa

Redakcja i korekta:
Anna Wawryszuk

Projekt okładki:
Barbara Jechalska

Redakcja techniczna i skład:
Anna Wawryszuk

Warszawa 2018

Publikacja jest rozpowszechniana na zasadach wolnej licencji
Creative Commons – Uznanie Autorstwa – Użycie Niekomercyjne (CC-BY-NC)

Ośrodek Rozwoju Edukacji
Aleje Ujazdowskie 28
00-478 Warszawa
tel. 22 345 37 00
www.ore.edu.pl

Spis treści

Wstęp, czyli dlaczego kompleksowe wspomaganie 4
Co zawierał ramowy plan kompleksowego wspomagania szkoły? 5
Jak przebiegała realizacja kompleksowego wspomagania w gimnazjum? 7
Jakie efekty, wnioski i rekomendacje wynikały z ewaluacji procesu wspomagania szkoły? ... 10
Refleksje osób szczególnie zaangażowanych w dążenie do zmiany 12

Wstęp, czyli dlaczego kompleksowe wspomaganie

Kompleksowe wspomaganie (KW) to nowy model wspierania rozwoju szkoły. To proces, którego nadrzędnym celem jest zaplanowanie i realizacja działań edukacyjnych zmierzających do wprowadzenia trwałych zmian jakościowych w wybranym obszarze pracy szkoły.

Etapy tego procesu, to:

- **Diagnoza pracy** – dzięki niej można odpowiednio zaplanować proces wspomagania, aby odpowiadał konkretnym potrzebom szkoły; nauczyciele i dyrektor placówki wybierają obszar pracy do rozwoju, który chcą w danym roku szkolnym doskonalić, aby doprowadzić do określonej zmiany w praktyce szkolnej.
- **Planowanie działań** – podczas którego zostają wybrane kierunki rozwoju i określone rezultaty planowanej zmiany; nauczyciele opracowują cele, sposoby działania oraz harmonogram pracy.
- **Realizacja procesu wspomagania**, czyli wdrażanie – niezwykle ważny element procesu wspomagania, gdyż jego istotą są różne formy doskonalenia i wprowadzania nowych rozwiązań rozwijających warsztat pracy nauczycieli, ich kompetencje.
- **Ocena efektów** – wyniki ewaluacji kompleksowego wspomagania w szkole, na podstawie których placówka opracowuje wnioski i rekomendacje do planowania pracy i ewentualnych planów rozwojowych w kolejnym roku szkolnym.

Ośrodek doskonalenia podejmujący się prowadzenia kompleksowego wspomagania w szkole zapewnia jej **opiekę specjalisty ds. wspomagania,** zwanego **animatorem**, który:

- pomaga przeprowadzić diagnozę pracy szkoły i określić obszary jej rozwoju;
- wspólnie z nauczycielami i dyrektorem opracowuje zakres i harmonogram działań wspomagających pracę szkoły w wybranym obszarze, w tym różne formy doskonalenia;
- pozyskuje ekspertów do realizacji zaplanowanych szkoleń;
- wspiera nauczycieli we wdrażaniu nowych rozwiązań zmierzających do osiągnięcia oczekiwanej zmiany;
- monitoruje i podsumowuje proces wspomagania, sporządza sprawozdanie z realizacji planu.

Doskonalenie realizowane w szkole w ramach kompleksowego wspomagania obejmuje i aktywizuje wszystkich bądź większość nauczycieli. Umożliwia spojrzenie na potrzeby placówki z szerszej perspektywy, pozwala dostrzec każdemu nauczycielowi, że jest on odpowiedzialny za sukces swoich uczniów i szkoły oraz że tylko wspólnym wysiłkiem można go osiągnąć.

Mając poczucie współdecydowania o formach doskonalenia, ich tematyce, sposobach oraz terminach wdrażania, nowoczesna i nowatorska dyrektorka Gimnazjum im. Lotników Polskich w Dłutowie – Joanna Malinowska, postanowiła skorzystać z propozycji Powiatowego

Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli i Doradztwa Metodycznego w Pabianicach i wprowadzić do swojej szkoły ten nowy system doskonalenia kompetencji kadry pedagogicznej.

Gimnazjum w Dłutowie to szkoła publiczna prowadzona przez gminę Dłutów. Kadra pedagogiczna szkoły stawia na wszechstronny rozwój ucznia, ukierunkowany na odniesienie sukcesu na miarę możliwości każdego z nich. W realizacji tak ambitnych celów wspierają szkołę różne podmioty zewnętrzne, w tym wszystkie instytucje i organizacje lokalne, z którymi szkoła współpracuje jako partnerami w działaniach na rzecz uczniów.

Należy do nich np. Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Łodzi, umożliwiający pozyskiwanie finansów na różne projekty o charakterze proekologicznym, stanowiące jedno z ważniejszych sztandarowych działań szkoły. W roku szkolnym 2015/2016 gimnazjum w Dłutowie zostało laureatem konkursu WFOŚiGW w Łodzi z dziedziny „Edukacja Ekologiczna" i pozyskało na zadanie „Nasza Eko-pracownia” aż 29 670 zł. W ramach tego projektu zakupione zostały pomoce dydaktyczne, sprzęt komputerowy i nagłaśniający, meble, rolety do okien w pracowni i na zapleczu.

Gimnazjum w Dłutowie to szkoła promująca zachowania ekologiczne i podejmująca wiele działań w tym zakresie. We wrześniu 2013 roku przyznano gimnazjum certyfikat Zielonej Flagi.

Dyrektorka gimnazjum tak opisuje swoją placówkę:

„Moja szkoła ma tradycje ekologiczne, turystyczne, doświadczenie w organizowaniu imprez powiatowych i ponadpowiatowych. Działamy w obszarze wyrównywania szans edukacyjnych młodzieży wiejskiej przez udział w różnorodnych konkursach przedmiotowych z wieloma sukcesami na różnych szczeblach, w tym również w konkursach krajowych. I to mimo dużych trudności związanych z dojazdem na te konkursy ze względu na obowiązujące przepisy.

Pragnę podkreślić, że szkoła ma również tradycje w organizowaniu wielu ciekawych ponadprzedmiotowych zajęć dodatkowych, by dorównać ofertom edukacyjnym i możliwościom szkół miejskich. A inne cechy charakteryzujące gimnazjum to: bardzo dobra atmosfera, przyjazne stosunki między uczniami i nauczycielami, klimat zaufania i wzajemnego zrozumienia, co zresztą na ogół nie jest dostrzegane w formalnych kontrolach edukacyjnych”.

Co zawierał ramowy plan kompleksowego wspomagania szkoły?

Ramowy program kompleksowego wspomagania (RPKW) gimnazjum w Dłutowie został zaplanowany do realizacji na okres 01.10.2015–28.02.2017. Po wywiadzie z dyrektorką gimnazjum wstępnie ustalonym celem ogólnym kompleksowego wspomagania było doskonalenie kompetencji nauczycieli w obszarze trafnego formułowania wniosków z analizy egzaminów zewnętrznych i wykorzystania metod aktywizujących do ich realizacji, zwłaszcza wdrożenie ich w większym stopniu w codziennej pracy z uczniami.

W efekcie chodziło o to, aby poprzez doskonalenie kompetencji kluczowych nauczycieli, nastąpił także ich rozwój u uczniów, głównie w zakresie:

- współpracy zespołowej,
- kreatywnego myślenia,
- twórczego rozwiązywania problemów podczas pracy na lekcji,
- odpowiedzialności za własną naukę,
- umiejętności argumentowania i wnioskowania,
- wdrażania wniosków do praktyki szkolnej.

My, jako osoby wskazane przez dyrektora PODNiDM w Pabianicach do koordynowania procesu kompleksowego wspomagania w gimnazjum w Dłutowie, przeprowadziliśmy wnikliwą diagnozę potrzeb szkoły, która opierała się na:

1) analizie niektórych dokumentów szkoły;
2) rozmowie i wywiadzie z dyrektorką szkoły;
3) analizie EWD gimnazjum w Dłutowie;
4) analizie jakościowej egzaminu gimnazjalnego z roku 2015.

Przygotowaliśmy atrakcyjnie metodycznie i merytorycznie warsztaty diagnostyczne, dzięki czemu zaangażowaliśmy do pracy warsztatowej prawie całą radę pedagogiczną (RP).

Na warsztaty diagnostyczne składały się następujące etapy:

1) Krótka charakterystyka wstępnie wybranych obszarów na podstawie przygotowanej prezentacji multimedialnej.
2) Próba sformułowania wniosków do pracy z uczniami w zespołach przedmiotowych na podstawie analizy wyników egzaminu gimnazjalnego.
3) Praca warsztatowa metodą World Café nad zgłoszonymi obszarami, którymi były:
    - formułowanie wniosków i ich wdrażanie,
    - praca zespołowa,
    - oddziaływania wychowawcze i ich skuteczność,
    - metoda projektu i inne metody aktywizujące stosowane w praktyce szkolnej.
4) Sesja plakatowa – prezentacja efektów pracy w grupach.
5) Wybór jednego obszaru do rozwoju metodą kuli śniegowej.
6) Spisanie oczekiwań RP związanych ze wspomaganiem w wybranym obszarze (do opracowania RPKW i harmonogramu realizacji).
7) Wybór zespołu ds. planowania, monitorowania i ewaluacji, czyli do ścisłej współpracy z koordynatorami kompleksowego wspomagania w szkole z ramienia ośrodka.

Warsztaty diagnostyczne pozwolił wyłonić obszary do rozwoju spośród wcześniej określonych. Pracę warsztatową World Café w grupach podsumowano z wykorzystaniem **sesji plakatowej**, podczas której gospodarze poszczególnych stolików (grup) zaprezentowali tematy wskazane przez nauczycieli, podkreślając te, które otrzymały najwięcej wskazań. Animator

i osoba wspierająca z ramienia PODNiDM w Pabianicach dokonali krótkiej charakterystyki poszczególnych obszarów za pomocą wcześniej przygotowanych prezentacji multimedialnych.

Ostatecznego wyboru obszaru do doskonalenia spośród licznych propozycji nauczycieli dokonano metodą kuli śniegowej (każdy stolik – 2 tematy, dwa stoliki – dwa tematy; wszyscy razem – 1 temat/obszar).

Spisaliśmy oczekiwania nauczycieli związane z wybranym obszarem:

- jakich szkoleń nauczyciele oczekują,
- ile godzin powinny one trwać,
- z jakimi ekspertami chcą się spotkać nauczyciele,
- czy zechcą poprowadzić lekcje otwarte (ile, w jakim okresie – do końca roku szkolnego dłużej, kiedy – po lekcjach czy w dni wolne itp.)

Na bazie materiału zebranego od całej rady pedagogicznej przystąpiliśmy do opracowania ramowego programu kompleksowego wspomagania dla szkoły, konsultując go z dyrektorem naszego ośrodka doskonalenia, a następnie prezentując radzie pedagogicznej i dyrektorowi gimnazjum.

Jak przebiegała realizacja kompleksowego wspomagania w gimnazjum?

Chcąc zrealizować sformułowane wspólnie cele i osiągnąć zaplanowaną zmianę w praktyce szkolnej, zaplanowaliśmy wspólnie z dyrektorem i nauczycielami szkolenia w postaci warsztatów oraz konsultacji, które mogły się odbywać z udziałem kompetentnych ekspertów.

W procesie wspomagania zrealizowano następujące warsztaty:

1. **Mocne i słabe strony szkoły w kontekście analizy wyników egzaminów zewnętrznych z 2015 roku z i egzaminu próbnego z 2016 roku z uwzględnieniem wskaźnika EWD.**
Celem spotkania było m.in wypracowanie wniosków i rekomendacji do dalszej, bardziej efektywnej pracy z uczniami.

2. **Sposoby wdrażania wniosków i rekomendacji do praktyki szkolnej**.
W tym szkoleniu chodziło w szczególności o przełożenie wniosków z egzaminów z 2015 roku i egzaminów próbnych z 2016 roku na konkretne działania z uczniami z wykorzystaniem metod aktywizujących. Celem było również wspólne opracowanie sposobów monitorowania podjętych działań i skonstruowanie niezbędnych narzędzi monitorowania zmian, czyli rozwijania pożądanych kompetencji kluczowych.

Warsztaty prowadziła Dorota Kraska, doradca metodyczny PODNiDM, specjalista ds. analizy i interpretowania egzaminów zewnętrznych oraz wnioskowania na bazie EWD, we współpracy z animatorem.

Zdecydowanie więcej uwagi w realizacji programu kompleksowego wspomagania poświęcono doskonaleniu praktycznemu, czyli wdrażaniu opartemu na konsultacjach indywidualnych, zbiorowych i prowadzeniu zajęć otwartych.

Zaplanowano i zrealizowano konsultacje z zespołem zadaniowym, dyrektorem szkoły, nauczycielami, które nastawione były na:

- stworzenie przejrzystego, czytelnego dla nauczycieli raportu z analizy wyników egzaminu gimnazjalnego i egzaminu próbnego oraz wspólne wypracowanie wniosków i rekomendacji do dalszej, bardziej efektywnej pracy z uczniami;
- ustalenie sposobów wdrażania wniosków i rekomendacji do praktyki szkolnej (przełożenie wniosków z egzaminów z 2015 roku i egzaminów próbnych z 2016 na działania, wykorzystanie metod aktywizujących, wspólne opracowanie sposobów monitorowania podjętych działań – narzędzia monitorowania);
- opracowanie wskazówek dla nauczycieli wdrażających wnioski z analiz egzaminów;
- wykorzystanie wniosków z analizy pracy szkoły do planowania nadzoru pedagogicznego poprzez konsultacje coachingowe z dyrektorem szkoły prowadzone przez eksperta-trenera i coacha Jadwigę Wysocką;
- opracowanie z udziałem animatorów trzech scenariuszy lekcji koleżeńskich z różnych przedmiotów (matematyka, język polski, język angielski), które następnie zostały przeprowadzone przez troje nauczycieli wg wspólnie ustalonego harmonogramu realizacji zajęć, w obecności wielu obserwatorów z gimnazjum i szkoły podstawowej w Dłutowie oraz animatorów.
- omówienie refleksji nauczycieli związanych z wykorzystaniem wniosków z analiz egzaminów zewnętrznych w pracy na lekcji, zrealizowanych z wykorzystaniem metod aktywizujących.

Szczególne miejsce w realizacji procesu kompleksowego wspomagania zajęły lekcje otwarte, prowadzone przez nauczycieli języka polskiego, języka angielskiego i matematyki w obecności wielu nauczycieli oraz animatora i osoby wspierającej z PODNiDM.

Nauczycielka języka angielskiego przeprowadziła lekcję z uczniami klasy III na temat „Strategie egzaminacyjne – komunikacja językowa i środki językowe”. Lekcja w całości została przeprowadzona w języku angielskim (polecania, zadania, teksty). Podczas zajęć mogliśmy obserwować samodzielną pracę uczniów w grupach i w parach, wielokanałowe ćwiczenie wszystkich sprawności językowych oraz przykłady wdrażania wniosków z egzaminu zewnętrznego i nadzoru pedagogicznego, m.in.

1) rozwiazywanie typowych zadań egzaminacyjnych (np. zadania typy prawda – fałsz, teksty z luką);
2) motywowanie i wspieranie uczniów w procesie uczenia się przez podkreślanie umiejętności uczniowskich (np. wypowiedzi) na forum klasy; dowartościowywanie uczniów przez zachęcanie do komunikacji językowej;
3) stosowanie metod aktywizujących i formy pracy w grupie lub w parach;

4) indywidualizację zadań/poleceń.

Kolejną lekcja otwartą przeprowadzoną w ramach procesu była matematyka – zajęcia powtórzeniowe w klasie III gimnazjum. Zasadniczym celem lekcji dla uczniów było samodzielne rozwiązywanie różnych typów zadań rachunkowych, w tym egzaminacyjnych.

Realizację tak sformułowanego celu osiągnięto m.in. dzięki zastosowaniu:

- kart pracy z zadaniami do rozwiązania, wymagającymi kreatywnego, logicznego, samodzielnego myślenia;
- celowego, przemyślanego podziału na grupy;
- instrukcji do pracy oraz wspólnie ustalonych zasad pracy w grupie wyświetlonych na dużym ekranie;
- metod aktywizujących typu: dyskusja panelowa, burza mózgów i ćwiczeń praktycznych.

Zastosowane metody nauczania, formy pracy oraz pomoce dydaktyczne sprzyjały rozwijaniu kompetencji kluczowych, takich jak:

- samodzielne uczenie się matematyki poprzez wykorzystanie kreatywnego myślenia,
- samodzielna praca uczniów w zespołach, np. polegająca na sprawdzaniu poprawności rozwiązań, weryfikacji błędów, odnotowywaniu trudności i ich prezentacja na forum klasy,
- konsultowanie pojawiających się problemów z nauczycielem,
- konstruowanie wniosków i refleksji uczniów nt. problematycznych zadań matematycznych.

Prowadząca zajęcia nauczycielka matematyki podsumowała ją następująco: „ Praca zespołowa, np. w parach i grupowa, jest doskonałą formą do rozwijania samodzielności uczniów, odpowiedzialności za przydzielone zadania, podejmowania decyzji, samokontroli, podziału obowiązków oraz współpracy”.

Wszystkie spotkania konsultacyjne z nauczycielami związane były z wdrażaniem ustalonych wniosków do praktyki szkolnej, zawsze konstruktywne, konkretne i mające wydźwięk edukacyjny także dla nas koordynatorów; wiele z nich czerpaliśmy dla siebie.

Monitorowanie procesu realizacji

Ważnym elementem w realizacji procesu kompleksowego wspomagania w gimnazjum było monitorowanie procesu realizacji RPW przez dyrektora i zespół ds. wspomagania wg opracowanych z animatorem narzędzi monitorowania. W przyszłości można zawsze do nich zerknąć i przypomnieć sobie zapisy, uwagi, sugestie służące rozwijaniu kompetencji kluczowych i podnoszeniu jakości kształcenia.

Warto podkreślić, że każdorazowo do szkoleń czy konsultacji określone były szczegółowe wskaźniki, do których należały m.in.:

- wspólnie wypracowane scenariusze lekcji koleżeńskich i harmonogram ich realizacji,
- narzędzia monitorowania,
- karty animatora z każdego miesiąca realizacji programu potwierdzone przez dyrektora szkoły,
- harmonogram realizacji RPKW,
- odpowiednie zapisy w dziennikach lekcyjnych (np. o prowadzonych lekcjach koleżeńskich),
- sprawozdania opisowe z konsultacji zespołowych,
- listy obecności na szkoleniach i konsultacjach,
- sprawozdanie z realizacji RPKW,
- zarys nowego planu nadzoru pedagogicznego.

Jakie efekty, wnioski i rekomendacje wynikały z ewaluacji procesu wspomagania szkoły?

Podczas realizacji RPKW nauczyciele doskonalili swoje umiejętności w zakresie:

- analizy wyników egzaminów zewnętrznych i próbnych z roku 2015 z uwzględnieniem egzaminów z lat poprzednich,
- formułowania wniosków i rekomendacji z analiz egzaminów zewnętrznych i innych badań przeprowadzanych na terenie szkoły,
- adekwatnego planowania swojej pracy z wykorzystaniem wniosków z analiz,
- wdrażania wniosków i rekomendacji w praktyce szkolnej z wykorzystaniem różnych metod aktywizujących.

Do wspólnie osiągniętych efektów procesu należy zaliczyć to, że:

- wszyscy nauczyciele zostali przeszkoleni w zakresie pogłębionej analizy egzaminów zewnętrznych i wykorzystania wskaźnika EWD;
- wszyscy nauczyciele szkoły wspólnie i bardziej wnikliwie przeanalizowali wyniki egzaminu gimnazjalnego z 2015 roku z wykorzystaniem wskaźnika EWD swojej szkoły;
- powstał szczegółowy raport (stworzony przez zespół zadaniowy) z analizy wyników egzaminów zewnętrznych, zawierający wnioski i rekomendacje co do kierunków pracy z uczniami;
- powstał wstępny plan pracy na nowy rok szkolny, uwzględniający wnioski z analiz i wykorzystanie metod aktywizujących dla poprawy jakości kształcenia;
- troje nauczycieli przeprowadziło po jednej lekcji koleżeńskiej, realizując wnioski z analiz, na podstawie opracowanych wspólnie z animatorami scenariuszy i większość nauczycieli uczestniczyła w obserwowaniu zajęć oraz w ich omawianiu i formułowaniu wniosków na przyszłość;
- dyrektor szkoły uwzględnił wnioski z analiz w skonstruowanym we współpracy z ekspertem zarysie planu nadzoru pedagogicznego na rok szkolny 2016/2017.

Obserwowalnym efektem procesu kompleksowego wspomagania w gimnazjum było udoskonalenie kompetencji miękkich u nauczycieli, takich jak:

- zespołowe analizowanie wyników pracy,
- rzetelna i wnikliwa analiza wyników egzaminów zewnętrznych,
- wspólne wyciąganie wniosków i planowanie działań na ich podstawie,
- wykorzystanie metod aktywizujących w pracy z uczniami,
- skuteczne dzielenie się swoją wiedzą z innymi nauczycielami,
- pogłębienie współpracy zespołowej, twórczego rozwiązywania problemów, wnioskowania oraz wspólnego podejmowania decyzji.

Kompetencje kluczowe, które nauczyciele starali się rozwijać na swoich lekcjach u uczniów w okresie realizacji programu kompleksowego wspomagania, to w szczególności te, które zaplanowano w RPKW, czyli m.in.:

- wzajemne uczenia się podczas pracy w grupach,
- współpraca zespołowa i kreatywne myślenie na lekcjach,
- twórcze rozwiązywanie problemów podczas pracy na lekcji,
- branie większej odpowiedzialności za własną naukę,
- formułowanie argumentów podczas dyskusji w grupie i wnioskowania.

Tę twórczą pracę uczniów, ich współpracę, wypowiedzi na forum klasy mogliśmy bezpośrednio obserwować podczas lekcji koleżeńskich.

Mamy nadzieję, że wykształceni, ambitni i nowocześni nauczyciele, z którymi mieliśmy zaszczyt współpracować, będą w dalszym ciągu stawiać na rozwijanie tych i innych kompetencji kluczowych u siebie i swoich uczniów. Są one niezbędne m.in. dlatego, że obecny świat ciągle się zmienia, a tempo tych zmian jest coraz szybsze. Dlatego niemal pewne jest to, że w przyszłości sukcesy szkoły, nauczycieli oraz przyszłego pokolenia dzisiejszych uczniów zależeć będą w dużym stopniu od umiejętności efektywnego radzenia sobie ze zmianą. Ważne jest, by szkoła uczyła dla przyszłości, którą dzisiaj bardzo trudno w błyskawicznie zmieniającym się świecie przewidzieć i wyraźnie zdefiniować, ale niewątpliwie konieczne jest przygotowanie ucznia do samodzielnej pracy i bycia otwartym na zmiany.

Dzisiejszy uczeń potrzebuje konkretnych wskazówek, jak organizować własny warsztat pracy i racjonalnie planować czas, jak uczyć się poza szkołą i w jaki sposób, z jakich źródeł uczyć się samodzielnie. Budowanie społeczeństwa przystosowanego do świata ciągłej zmiany wymaga nowych sposobów uczenia i nowych kompetencji, m.in. umiejętności pracy zespołowej, odpowiedniego planowania, nowatorstwa i skuteczności w działaniu, formułowania realistycznych celów, analitycznego myślenia, wnioskowania oraz adaptowania i wdrażania zmian.

Szkoła musi być nieustannie organizacją uczącą się i stale doskonalić swoją pracę we wszystkich obszarach, w czym bardzo pomocny może być nowy, ale częściowo już sprawdzony sposób doskonalenia w postaci kompleksowego wspomagania.

Aby tak się stało, musi być spełniony podstawowy warunek: szkoła musi tego chcieć (tak było w przypadku gimnazjum w Dłutowie). Poza tym nauczyciele i dyrektor muszą być przekonani, że warto się otworzyć na inny sposób doskonalenia własnych kompetencji i że wspólny wysiłek przynosi szkole korzyści. Byliśmy zaszczyceni, że mogliśmy nazywać się koordynatorami realizacji programu kompleksowego wspomagania w gimnazjum w Dłutowie, gdyż obcując ze szkołą, wiele skorzystaliśmy dla rozwoju własnych kompetencji w zakresie współpracy z nauczycielami, za co na łamach tej publikacji chcielibyśmy gorąco podziękować całemu gronu pedagogicznemu.

Refleksje osób szczególnie zaangażowanych w dążenie do zmiany

Joanna Malinowska, dyrektor gimnazjum w Dłutowie:

„Bardzo dobrym pomysłem był ten rodzaj wspomagania szkoły: nie poprzez jednorazowe szkolenia, ale zaplanowane do realizacji w dłuższym czasie, w którym można dokładniej zająć się wybranym przez nauczycieli (a nie narzuconym przez władze oświatowe) fragmentem działalności szkoły. Nie zawsze jest to tematyka dotycząca obszaru, z którym szkoła ma problem, ale taka, co do której szkoła uważa, że warto ją rozwijać i poszerzać. Tak też było w przypadku naszego gimnazjum. Cenne było nieco inne spojrzenie na analizę egzaminów gimnazjalnych, choć i wcześniej analizy, które robiliśmy, były nie mniej ważne i wartościowe.

Kolejną wielką wartością dodaną odbytego wspomagania były lekcje koleżeńskie, które okazały się świetnym sposobem na:

- pogłębienie współpracy nauczycieli,
- wspólną pracę nad realizacją przyjętych wniosków do pracy,
- jeszcze lepsze relacje koleżeńskie nauczycieli,
- odczarowanie stresu lekcji prowadzonej w obecności innych osób.

Uważam, że ważnym założeniem, które zrobiliśmy przed prowadzeniem tych lekcji, było to, że mają to być w miarę zwykłe lekcje, jakie zazwyczaj prowadzimy, jednak stawiające w większym stopniu na samodzielność i zaangażowanie uczniów, czyli przyłożenie większej wagi dostosowania metod aktywizujących i pracy w grupach. Pozwoliło to podnieść nasze poczucie, że to, co robimy na co dzień, jest dobre, ale też rozwinąć świadomość, że możemy coś robić jeszcze lepiej z pożytkiem dla uczniów i własnej satysfakcji. Wartościowe było również to, że dyrektor miał do pomocy kompetentne osoby z zewnątrz, które nie oceniają, tylko pomagają przeanalizować aktualny stan i spojrzeć na prace szkoły z nieco innej perspektywy… Często takie spojrzenie z zewnątrz rzuca nowe światło na rzeczy, których nie widzimy od środka (pod warunkiem, że nie jest to patrzenie oceniające)”.

Małgorzata Marek, nauczycielka języka polskiego w gimnazjum w Dłutowie:

„Wspomaganie… było procesem, który pomógł usystematyzować pracę RP, zjednoczył nauczycieli wokół omawianych kwestii, skłaniał do wspólnego poszukiwania rozwiązań i stoso-

wania ich we własnej pracy. Tak się działo podczas omawiania wyników egzaminu gimnazjalnego i formułowania zarówno wniosków ogólnych, jak i szczegółowych, dotyczących każdego przedmiotu. Wśród wielu propozycji udoskonalania własnego warsztatu pracy znajdowaliśmy te najlepsze, najciekawsze i próbowaliśmy je wcielać w życie. Przykładem mogą być lekcje otwarte, podczas których kładliśmy nacisk na wdrażanie metod aktywizujących do praktyki szkolnej.

Ja również – w obecności wielu nauczycieli obserwujących – przeprowadziłam lekcję powtórzeniową dla klas III gimnazjum z języka polskiego: „Repetitioestmaterstudiorum" **w ramach realizacji planu kompleksowego wspomagania**. Celem lekcji było wykorzystanie ciekawych metod pracy, aby uświadomić uczniowi, że zwykłe powtórzenie może być literacką przygodą i dać dużo satysfakcji jej uczestnikom – uczniom, ale też prowadzącemu nauczycielowi oraz obserwatorom. Wśród celów było też **uwzględnienie wniosków z nadzoru pedagogicznego i z analizy egzaminów zewnętrznych**. W organizacji lekcji chodziło nie tylko pokazanie metod aktywizujących – map mentalnych i sesji plakatowej – ale również wdrożenie wniosków: znajdowanie argumentów potrzebnych podczas tworzenia rozprawki oraz ćwiczenie umiejętności rozwiązywania zadań wielokrotnego wyboru, często spotykanych podczas egzaminu gimnazjalnego. Lekcja ta miała charakter gruntownego powtórzenia po analizie testów „na wejściu", a jej tematyka dotyczyła znajomości tekstów literackich. Temat lekcji „Repetitioestmaterstudiorum" sugerował wykorzystanie podczas zajęć różnego typu słowników. Jedną z pomocy dydaktycznych była prezentacja multimedialna. Zajęcia obserwowali: animator-doradca metodyczny języka polskiego oraz nauczyciel konsultant z ośrodka doskonalenia nauczycieli w Pabianicach, dyrektor gimnazjum w Dłutowie, nauczyciele gimnazjum i szkoły podstawowej w Dłutowie. Przed lekcją goście otrzymali scenariusz zajęć wraz celami ogólnymi i szczegółowymi. Po lekcji ewaluacja została przeprowadzona w formie rozmowy oraz metodą kosza i walizki. Nauczyciele na karteczkach ewaluacyjnych wpisywali swoje obserwacje, uwagi i wrzucali do symbolicznej walizki; kiedy zamierzali „zabrać" ze sobą spostrzeżenia, pomysły, formy pracy, albo do kosza, kiedy uznali niektóre elementy lekcji za nieciekawe. Wielką radość sprawił mi fakt, że kosz okazał się pusty, a walizka pełna uwag i komentarzy. Do walizki nauczyciele „pakowali" następujące treści:

- Zagadkowo sformułowany temat lekcji w formie sentencji łacińskiej.
- Użycie różnych słowników w celu wyjaśnienia podanych wątpliwości językowych i odczytania znaczenia łacińskiej sentencji.
- Karty pracy z fragmentami poznanych tekstów literackich, które w szybki sposób pozwalały na powtórzenie wiadomości.
- Możliwość korzystania ze „starych" zeszytów przedmiotowych, wsparcie pracy na lekcji własnymi materiałami.
- Nowoczesne redagowanie poleceń, np. „Wygraj z czasem".
- Ciekawa sesja plakatowa przygotowująca uczniów do napisania rozprawki, mająca na celu gromadzenie jak największej liczby argumentów w krótkim czasie.

- Trafnie dobrane ćwiczenia wdrażające wnioski z analizy wyników egzaminu zewnętrznego i nadzoru pedagogicznego.

Nauczycielom podobał się sposób ewaluacji, który pozwolił na dokonanie wnikliwego podsumowania. Każdy z nich podkreślał zaangażowanie uczniów w wykonywane zadania i naturalność prowadzenia lekcji. Uwagi koleżanek i kolegów świadczyły o naszym wspólnym przekonaniu, co do konieczności jak najczęstszego stosowania ciekawych, aktywizujących metod pracy na lekcjach. Osobiście cieszę się, że miałam okazję podzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem w pracy z uczniem metodami aktywizującymi ze swoimi koleżankami i kolegami i być może zainspirowałam kogoś do wdrożenia moich pomysłów do własnej praktyki zawodowej".

Dorota Kraska, ekspert, doradca metodyczny PODNiDM w Pabianicach:

„Do gimnazjum w Dłutowie zostałam zaproszona jako ekspert w procesie wspomagania szkoły. Moim zadaniem było w czasie dwóch warsztatów oraz konsultacji grupowych określenie mocnych i słabych stron szkoły w kontekście analizy wyników egzaminu gimnazjalnego z 2014 i 2015 roku i analizy wyników próbnego egzaminu w 2016 roku oraz wypracowanie wniosków i rekomendacji do dalszej pracy, które miały się przełożyć na plan poprawy efektywności kształcenia.

»Od mierzenia temperatury jeszcze nikomu nie spadła gorączka« i podobnie dzieje się w praktyce szkolnej. Od prowadzenia badań, monitorowania czy nawet ewaluacji nic się w szkole nie zmieni, jeżeli na podstawie uzyskanych wyników i informacji nie zostaną wdrożone zmiany.

Z moich doświadczeń wynika, że na etapie analizy ilościowej i jakościowej wystarczy praca z nauczycielami przedmiotów egzaminacyjnych. Ale już etap analizy kontekstowej, analizy EWD, formułowanie wniosków, a tym bardziej rekomendacji to praca zespołowa dla wszystkich nauczycieli w szkole.

To był dobry pomysł, żeby pochylić się nad analizą wyników egzaminu z dwóch kolejnych lat. Okazało się bowiem, że to nie umiejętności w zakresie konkretnych wymagań szczegółowych są słabą stroną szkoły, ale głównie typy zadań egzaminacyjnych sprawiają uczniom trudność w rozwiązywaniu wszystkich problemów w arkuszach egzaminacyjnych.

Najniższy poziom wykonalności zadania odnotowany został w zadaniach typu:

- prawda – fałsz,
- zadania zamknięte związane z argumentacją,
- zadania otwarte na dowodzenie z matematyki,
- zadania związane z odczytywaniem danych przedstawionych w różny sposób.

Nauczyciele podczas pracy warsztatowej na dwóch spotkaniach wypracowali:

- rekomendacje dla nauczycieli poszczególnych przedmiotów egzaminacyjnych,
- rekomendacje dla wszystkich nauczycieli szkoły do dalszej pracy.

Szczególnie te ostatnie dotyczyły konstruowania prac klasowych z uwzględnieniem typów zadań sprawiających szczególną trudność oraz gromadzenia zadań/problemów, w których należy analizować dane przedstawionych w różny sposób.

Na podstawie rekomendacji zadaliśmy sobie pytania:

- Czego nie należy zmieniać? Co jest dobrą, sprawdzoną praktyką? Na czym można oprzeć dalsze działania?
- Co trzeba naprawić? Jakie działania należy podjąć bezzwłocznie, natychmiast?
- Co trzeba doskonalić? Które z naszych działań wymagają jedynie korekt, zmian takich, które podniosą ich efektywność, a ich wdrażanie może być rozłożone w czasie?

Dużą pomocą w pracy zespołów nauczycieli był materiał Joanny Misztal *Analiza wyników egzaminów zewnętrznych jako warunek jakościowego rozwoju ucznia, nauczyciela i szkoły*.

Stworzyliśmy wspólnie plan poprawy efektywności kształcenia w szkole. Dwa z przykładów działań to:

- Obszar: Stwarzanie optymalnych warunków do uczenia się uczniów.
- Działania:
    - budowanie poczucia własnej wartości uczniów,
    - stwarzanie sytuacji wymagających samodzielnej pracy i czuwanie nad jej przebiegiem.
- Obszar: Przygotowanie uczniów do egzaminów.
- Działania:
    - praca z typami zadań egzaminacyjnych,
    - zwiększenie odpowiedzialności uczniów za wyniki nauczania.

Obszarów działań było dużo więcej i wszystkie miały przełożenie na formy realizacji, osoby odpowiedzialne, terminy realizacji i sposoby sprawdzania efektów pracy.

Praca z nauczycielami tej szkoły była dla mnie dużą przyjemnością. Nabyte tam doświadczenie wykorzystałam z powodzeniem w swojej dalszej pracy jako doradcy metodycznego i konsultanta”.

Jadwiga Wysocka, specjalista PODNiDM w Pabianicach, ekspert procesie kompleksowego wspomagania w Dłutowie:

„Wspomaganie dyrektora w procesie rozwojowym koncentrowało się na prowadzeniu dialogu w oparciu o zadawanie pytań, słuchanie, odzwierciedlanie i wyrażanie uznania. Specjalista pyta nie po to, by się samemu dowiedzieć lub zrozumieć, ale po to, by swoją sytuację z różnych perspektyw mógł zobaczyć i zrozumieć dyrektor. Zadawane pytania naprowadzały dyrektora na sposoby myślenia i rozwiązania, z którymi niekoniecznie będzie się od razu utożsamiać. Pytania pomocne w procesie wspomagania to takie, które świadczą o zainteresowaniu tym, co ma do powiedzenia druga strona, są podłożem do wglądu w sytuację i pogłębienie jej rozumienia. W rozmowach coachingowych sprawdzają się pytania otwarte, które są

neutralne, odnoszą się do tego, o czym aktualnie jest mowa, jednocześnie wymagają refleksji nad odpowiedzią i zmierzają do szukania opcji i rozwiązań. Są wyzwaniem do przekraczania ograniczeń i konfrontowania rzeczywistości. Sposób zadawania pytań powinien sprzyjać zaufaniu, autonomii i inspiracji.

Profesjonalne słuchanie w coachingu to takie, kiedy słyszymy również to, co nie zostało wypowiedziane. Słyszeć możemy wypowiadaną **treść** – przekazywane informacje, wiadomości, przemyślenia, wynikające z tego, co jest mówione. Słuchanie powinno również dotyczyć **kontekstu** wypowiedzi – jakie słowa są używane, w jaki sposób formułowane są zdania, kiedy jest milczenie, a kiedy przyśpieszenie wypowiedzi, co jest szczególnie podkreślane, a co pomijane. Najwyższy poziom słuchania służy odkrywaniu **sensu i znaczenia** wypowiedzi, umożliwia całościowy wgląd w przedstawiane zagadnienia, wydobywa wartości, przekonania i perspektywy. Ważnym elementem słuchania jest cisza, która zapada w osobie pytającego i przejawia się uważnością i otwartością skierowaną na rozmówcę, by mogły pojawiać się jego przemyślenia, wizja rozwoju i plany na przyszłość.

W gimnazjum w Dłutowie przeprowadzono konsultacje coachingowe z dyrektorem. Ich celem była praca na zasobach osoby zarządzającej szkołą w kontekście analizy wyników badań diagnostycznych, formułowania wniosków, ustalania działań na przyszłość.

Efektem wspólnych dyskusji było ustalenie założeń planu nadzoru pedagogicznego na rok szkolny 2016/2017 zawierającego:

- cel nadzoru pedagogicznego,
- przedmiot ewaluacji wewnętrznej,
- tematykę i zakres przeprowadzania kontroli przestrzegania przez nauczycieli przepisów prawa dotyczących działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej,
- zakres wspomagania nauczycieli w realizacji zadań, w zakresie wspierania uczniów w rozwoju przez motywowanie, rozwijanie kreatywności i współpracę.

Jako specjalista starałam się wzmacniać dyrektora swoją wiedzą, postawą i wiarą w jego zasoby oraz kreatywność w podejmowanych działaniach. To powodowało, że zyskiwał on dostęp do nowych zasobów w sobie i entuzjazm do podejmowania nowych wyzwań. Profesjonalne prowadzenie rozmowy coachingowej budowało między nami relacje zaufania, otwartości i bezpieczeństwa niezbędne do podejmowania ryzyka opuszczania dotychczasowych schematów działania i patrzenia w przyszłość, co w mojej opinii przełożyło się na konkretne korzyści dla szkoły”.