**Załącznik I.5**

Etapy procesu wspomagania szkół

**DIAGNOZA**

Opracowany przez Ośrodek Rozwoju Edukacji model kompleksowego wspomagania szkół jest wynikiem wieloletnich doświadczeń w zakresie doskonalenia nauczycieli/ nauczycielek oraz współpracy z placówkami oświatowymi. Zgodnie z cyklem ciągłego ulepszania (doskonalenia) amerykańskiego statystyka Williama Edwardsa Deminga, proces wspomagania szkół obejmuje: diagnozę pracy szkoły, planowanie działań, wdrażanie zmian   
i ocenę efektów.

**Diagnoza** – specjalista/specjalistka ds. wspomagania we współpracy   
z dyrektorem/dyrektorką i nauczycielami/nauczycielkami analizuje szczegółowo potrzeby danej placówki. Rezultatem diagnozy jest wybór obszaru oraz działań, które będą realizowane w szkole czy przedszkolu.

Diagnoza ukazuje mechanizmy funkcjonowania szkoły jako organizacji, opisuje właściwości, cechy i procesy, które składają się na kulturę organizacyjną, charakterystyczną dla danej placówki, a także świadczy o jej specyfice i odmienności.

W trakcie diagnozy dyrektor/dyrektorka i nauczyciele/nauczycielki zadają sobie pytania: Jaka jest nasza szkoła? Jak chcemy, żeby było w naszej szkole? Co jest powodem tego, że nie jest tak, jak chcemy?

Diagnozę pracy szkoły inicjuje jej dyrektor/dyrektorka. Jego/jej zadaniem jest też motywowanie nauczycieli i nauczycielek do zmian. W przebiegu badań diagnostycznych,   
także w analizie wyników i formułowaniu wniosków, służy pomocą zewnętrzny specjalista/specjalistka. Pomaga on radzie pedagogicznej określić priorytety, zrozumieć zachodzące w szkole procesy, określić cele i sposoby wspierania.

W przypadku małej rady pedagogicznej w badania diagnostyczne powinni być zaangażowani wszyscy nauczyciele i nauczycielki, ale może w nich również uczestniczyć tylko część zespołu. Dyrektor/dyrektorka powołuje wtedy zespół, którego zadaniem jest przygotowanie i przeprowadzenie tego etapu wspomagania. Zespół ten może potem tworzyć również strategię rozwoju szkoły z uwzględnieniem zewnętrznego wspomagania.

W trakcie diagnozy wykorzystywane są różne metody i narzędzia zbierania danych. Mogą to być:

* wywiady grupowe z przedstawicielami szkoły (rada rodziców, samorząd uczniowski itp.),
* wywiady indywidualne,
* ankiety adresowane do różnych grup społeczności szkolnej (uczniowie   
  i uczennice, nauczyciele i nauczycielki, rodzice),
* obserwacje,
* analiza danych zastanych.

W modelu kompleksowego wspomagania szkół diagnoza odnosi się w głównej mierze do analizy danych dotyczących pracy szkoły, pochodzących przede wszystkim z raportów   
z ewaluacji zewnętrznej i wyników oraz wniosków z ewaluacji wewnętrznej pracy szkoły, wyników sprawdzianów i egzaminów zewnętrznych. Jednak w procesie diagnozy najbardziej istotny jest dialog między dyrektorem/dyrektorką, nauczycielami/nauczycielkami a osobą ich wspierającą. Dlatego też kluczowymi elementami tej procedury jest wywiad specjalisty/specjalistki ds. wspomagania z dyrektorem/dyrektorką szkoły, dyskusja rady pedagogicznej oraz prace zespołu zadaniowego.

Proces diagnozy przechodzi przez ustalone etapy:

1. **Spotkanie (lub cykl spotkań) dyrektora/dyrektorki szkoły i zewnętrznego specjalisty/specjalistki ds. wspomagania** – od tego rozpoczyna się proces wspomagania.
2. **Spotkanie (cykl spotkań) rady pedagogicznej i zewnętrznego specjalisty/specjalistki ds. wspomagania** – wyjaśnienie, czemu służy diagnoza, jak będą przebiegać prace, kto będzie w nich uczestniczyć.
3. **Powołanie zespołu ds. diagnozy pracy szkoły** – powołanie zespołu zadaniowego ds. diagnozy jest decyzją dyrektora/dyrektorki. Może on zostać wyłoniony w czasie spotkania z radą pedagogiczną. Do zespołu należy zaprosić nauczycieli/nauczycielki prezentujących odmienne poglądy, a w niektórych sytuacjach również pracowników niepedagogicznych, rodziców i uczniów oraz uczennice.
4. **Zebranie informacji o szkole z różnych źródeł** – program wychowawczy szkoły, wyniki   
   i wnioski z ewaluacji wewnętrznej, wyniki egzaminów zewnętrznych, raport z ewaluacji zewnętrznej itp.
5. **Warsztat diagnostyczny** – spotkanie specjalisty/specjalistki ds. wspomagania z zespołem ds. diagnozy. Jego celem jest przyjrzenie się z bliska tym zagadnieniom pracy szkoły, które rada pedagogiczna i dyrektor/dyrektorka placówki uznali za priorytetowe na dany rok (pogłębiona diagnoza) oraz określenie, w jakim zakresie ma dokonać się zmiana,   
   a także zastanowienie się, jaka będzie szkoła po zmianach (wizja zmiany).
6. **Określenie obszaru pracy szkoły objętego wspomaganiem** – efektem spotkań specjalisty/specjalistki ds. wspomagania, dyrektora/dyrektorki i nauczycieli/nauczycielek, a także analizy danych jest wybór obszaru pracy szkoły, który objęty zostanie procesem wspomagania.
7. **Opracowanie raportu z przebiegu diagnozy** – opis sposobu przeprowadzenia diagnozy, źródła informacji, a także wizja, która przyświeca szkole w procesie wspomagania   
   i wnioski, które stanowią podstawę do planowania działań rozwojowych.

Źródło: na podstawie: M. Hajdukiewicz, J. Wysocka (red.), *Nauczyciel w szkole uczącej się. Informacje o nowym systemie wspomagania,* zeszyt 1, ORE, Warszawa 2015, s.13, 21-27)

**PLANOWANIE DZIAŁAŃ**

Opracowany przez Ośrodek Rozwoju Edukacji model kompleksowego wspomagania szkół jest wynikiem wieloletnich doświadczeń w zakresie doskonalenia nauczycieli oraz współpracy z placówkami oświatowymi. Zgodnie z cyklem ciągłego ulepszania (doskonalenia) amerykańskiego statystyka Williama Edwardsa Deminga, proces wspomagania szkół obejmuje: diagnozę pracy szkoły, planowanie działań, wdrażanie zmian i ocenę efektów.

**Planowanie działań** polega na projektowaniu form doskonalenia zawodowego nauczycieli/nauczycielek oraz wdrażaniu do praktyki szkolnej nabytych przez nich umiejętności i wypracowanych rozwiązań. Dobrze przygotowany plan jest elementem całego procesu wspomagania, gdyż pozwala na skuteczne wprowadzanie zmian w obszarach wynikających z diagnozy pracy szkoły.

Planowanie polega na wytyczaniu celów i określaniu sposobów ich realizacji, a także na przewidywaniu warunków czasowych oraz wyznaczaniu zadań do realizacji. Jest to projektowanie przyszłości. Wejściem do planowania procesu wspomagania są informacje uzyskane podczas diagnozy pracy szkoły, a wyjściem – plany działania. Dobrze przygotowany plan jest elementem całego procesu wspomagania, pozwala na efektywne wprowadzanie zmian w określonych obszarach pracy szkoły.

W opracowaniu planu wspomagania rozwoju szkoły uczestniczą nauczyciele/nauczycielki w porozumieniu z dyrektorem/dyrektorką i we współpracy   
z zewnętrznym specjalistą/specjalistką. Do planowania procesu rozwoju należy czasem włączyć także pracowników niepedagogicznych, uczniów i uczennice, rodziców oraz środowisko lokalne.

Plan wspomagania pracy szkoły powinien uwzględniać warunki niezbędne do wzajemnego uczenia się nauczycieli/nauczycielek, czyli bazować na konkretnych sytuacjach dydaktyczno-wychowawczych szkoły. Głównym celem działań jest bowiem wprowadzenie realnej zmiany w funkcjonowaniu szkoły w zakresie jej organizacji, sposobów pracy nauczycieli/nauczycielek, co w efekcie powinno doprowadzić do zmiany z perspektywy ucznia i uczennicy. Dlatego też o skuteczności działań decyduje bezpośrednie ich powiązanie z praktyką pracy nauczycieli i nauczycielek. Musi więc uwzględniać wdrażanie do praktyki szkolnej wiedzy, umiejętności i nowych rozwiązań. W procesie planowania nie można pominąć monitorowania działań i ewaluacji. Dobry plan powinien być elastyczny i pozwolić się modyfikować w przypadku nowych okoliczności lub zagrożeń.

Przebieg planowania działań:

1. **Wybór zespołu ds. planowania** – w przypadku małej rady pedagogicznej w proces planowania mogą być zaangażowani wszyscy nauczyciele i nauczycielki, jednak najczęściej etap ten wymaga utworzenia zespołu zadaniowego. Powołanie zespołu zadaniowego jest decyzją dyrektora/dyrektorki. Prace zespołu moderuje zewnętrzny specjalista.
2. **Spotkanie zespołu ds. planowania** – opracowanie planu wspomagania.
3. **Przedstawienie planu wspomagania dyrektorowi/dyrektorce** szkoły do jego zaakceptowania. Dyrektor/dyrektorka na bieżąco, wraz z wyznaczonymi członkami rady pedagogicznej, monitoruje jego realizację.
4. **Przedstawienie planu wspomagania radzie pedagogicznej**, która powinna znać   
   i zaakceptować wspólnie opracowany plan wspomagania.

Przebieg realizacji doskonalenia:

1. **Organizacja form doskonalenia**. Celem planu wspomagania jest przede wszystkim przekazanie nauczycielom/nauczycielkom nowej wiedzy i rozwijanie umiejętności. Najczęściej odbywa się to poprzez udział w różnych formach doskonalenia, prowadzonych przez zewnętrznych ekspertów.
2. **Wdrażanie nowych rozwiązań**. Zastosowanie w praktyce tego, czego nauczyciele   
   i nauczycielki nauczyli się podczas form doskonalenia, czyli wdrażanie nowych rozwiązań.
3. **Monitorowanie procesu wspomagania.** Wszystkie działania w ramach wdrażania powinny być monitorowane przez dyrektora/dyrektorkę szkoły, specjalistę/specjalistkę ds. wspomagania lub/i zespół zadaniowy (obserwacje, rozmowy, analiza materiałów itp.). Monitorowanie ma na celu pozyskania informacji o realizowanych działaniach   
   i stosowanych nowych rozwiązaniach. Może się ono również przyczynić do integracji uczestników procesu rozwojowego, wypracowywania wspólnego stanowiska   
   i kształtowania odpowiedzialności za proces i jego efekty. Pomaga przygotowywać kolejne działania rozwojowe. Powinno się je traktować jako szansę poprawy jakości podejmowanych działań oraz trafności i skuteczności całego procesu. Monitorowanie realizacji procesu wspomagania to także ważny instrument zarządzania ryzykiem. Można wcześniej dostrzec bariery lub błędy, które zagrażają realizacji.

Najbardziej typową barierą jest brak zainteresowania procesem wspomagania wśród nauczycieli i nauczycielek. Nawet ambitnie napisany plan rozwoju może nie wzbudzić zainteresowania kadry szkoły, która traktuje udział w procesie jako dodatkowe zajęcie   
i utrudnienie. Inne bariery procesu wspomagania, jakie mogą wystąpić to: brak wsparcia   
w otoczeniu, trudności organizacyjne, utrudnienia administracyjne czy finansowe, związane   
z zatrudnieniem odpowiednich ekspertów itp.

Źródło: na podstawie: M. Hajdukiewicz, J. Wysocka (red.), *Nauczyciel w szkole uczącej się. Informacje o nowym systemie wspomagania,* zeszyt 1, ORE, Warszawa 2015, s.13, 35-41

**PODSUMOWANIE I EWALUACJA**

Opracowany przez Ośrodek Rozwoju Edukacji model kompleksowego wspomagania szkół jest wynikiem wieloletnich doświadczeń w zakresie doskonalenia nauczycieli oraz współpracy z placówkami oświatowymi. Zgodnie z cyklem ciągłego ulepszania (doskonalenia) amerykańskiego statystyka Williama Edwardsa Deminga, proces wspomagania szkół obejmuje: diagnozę pracy szkoły, planowanie działań, wdrażanie zmian i ocenę efektów.

**Podsumowanie i ewaluacja wspomagania** – zadaniem specjalisty/specjalistki jest podsumowanie przeprowadzonych działań, zaś do dyrektora/dyrektorki   
i nauczycieli/nauczycielek należy ocena jego przebiegu i efektów. Zalecane jest łączenie ewaluacji wspomagania z ewaluacją wewnętrzną pracy szkoły. Korelacja ewaluacji wewnętrznej pracy szkoły z ewaluacją wspomagania pracy szkoły polega na częściowym lub całkowitym zintegrowaniu przedmiotu badań i prowadzeniu jednego badania. W ten sposób szkoła uzyska ważne informacje o obszarze pracy szkoły, który został objęty procesem wspomagania.

Zadaniem specjalisty/specjalistki ds. wspomagania jest podsumowanie działań przeprowadzonych w ramach procesu wspomagania. Głównym celem jest wierne i dokładne zrelacjonowanie faktów i zdarzeń, które miały miejsce. Tego typu sprawozdanie powinno zawierać konkretne odpowiedzi na pytania: Co? Kto? Kiedy? Gdzie? Jak?

Ewaluacja powinna być prowadzona dwuetapowo: w odniesieniu do przebiegu procesu wspomagania oraz jego efektów. Ewaluacja kształtująca wskaże prawidłowość   
i skuteczność realizowanych działań oraz umożliwi ich bieżącą modyfikację. Ewaluacja sumująca zaś pokaże, jak wdrażane działania wpłynęły na trwałość projektowanych zmian.

Ewaluacja, która obejmuje działania wynikające z procesu wspomagania pracy szkoły powinna obejmować następujące kroki:

1. **Przygotowanie projektu ewaluacji wspomagania.** Trzeba sporządzić przejrzysty   
   i dokładny planu ewaluacji:

* określenie celu ewaluacji na podstawie wniosków z diagnozy pracy szkoły;
* określenie przedmiotu ewaluacji, który uwzględnia obszar objęty wspomaganiem;
* sformułowanie pytań badawczych;
* ustalenie kryteriów, które określają najbardziej istotne kwestie badanego działania;
* dobór metod i narzędzi, które właściwie dobrane przyczynią się do rzetelności, trafności i użyteczności wyników ewaluacji;
* określenie uczestników i odbiorców procesu pod kątem zbieranych informacji;
* ustalenie harmonogramu przebiegu ewaluacji – plan ewaluacji powinien być tworzony równolegle z planem wspomagania;
* określenie zadań dla wszystkich uczestników ewaluacji, w tym dyrektora/dyrektorki szkoły oraz nauczycieli/nauczycielek.

1. **Przebieg ewaluacji**

* **Zbieranie danych**. Gromadzenie informacji w oparciu o zastosowanie różnych metod i narzędzi badawczych.
* **Analiza i interpretacja zgromadzonych danych.** Zebrane informacje pozwalają określić wartość podjętych działań i wskazać wnioski, co do doskonalenia obszarów pracy szkoły, których one dotyczą. Dzięki analizie zebranych danych powinniśmy móc wskazać stopień osiągniętego celu oraz zobaczyć, na ile podejmowane działania przyczyniły się do rozwiązania zidentyfikowanych trudności, wzmocnienia potencjału szkoły, a w konsekwencji do jej rozwoju.

1. **Podsumowanie ewaluacji** obejmuje następujące zadania:

* **podsumowanie wyników badań,** które powinny być oceną działań rozwojowych   
  w procesie wspomagania; wyniki badań posłużą refleksji nad celowością i sensem podejmowanych działań oraz wskażą nową praktykę pedagogiczną stosowaną   
  w szkole, a także warunki, jakie stworzono do zastosowania nowych umiejętności lub rozwiązań;
* **opracowanie wyników, wniosków i rekomendacji** - przedstawia przebieg procesu   
  i stosowaną metodologię oraz odpowiada na pytanie – co wynika z ewaluacji? Wyniki ewaluacji działań objętych wspomaganiem powinien opracować nauczyciel/ nauczycielka lub zespół ds. ewaluacji wspólnie ze specjalistą/specjalistką ds. wspomagania;
* **prezentacja wyników badań** – aby ewaluacja była użyteczna, jej wyniki muszą być komunikowane wszystkim osobom, które są odpowiedzialne za ewaluowane działanie (nauczycielom/nauczycielkom, radzie szkoły, samorządowi, radzie rodziców czy personelowi niepedagogicznemu). Ważne jest, by jej wyniki mogli poznać także ci, których ewaluowane działanie dotyczy – uczniowie/uczennice, rodzice   
  i przedstawiciele organu prowadzącego szkołę.
* **określenie wartości podejmowanych działań w procesie wspomagania** – ewaluacja ma stanowić podstawę procesu rozwojowego oraz ma odpowiedzieć na pytanie, jakie realne korzyści przyniósł proces rozwojowy w szkole.

**REALIZACJA DZIAŁAŃ**

Opracowany przez Ośrodek Rozwoju Edukacji model kompleksowego wspomagania szkół jest wynikiem wieloletnich doświadczeń w zakresie doskonalenia nauczycieli oraz współpracy z placówkami oświatowymi. Zgodnie z cyklem ciągłego ulepszania (doskonalenia) amerykańskiego statystyka Williama Edwardsa Deminga, proces wspomagania szkół obejmuje: diagnozę pracy szkoły, planowanie działań, wdrażanie zmian i ocenę efektów.

**Realizacja działań** – dzięki niej dokonuje się najważniejsza zmiana – nauczyciele   
i nauczycielki nabywają wiedzę i umiejętności oraz wypracowują nowe rozwiązania   
i wdrażają je w swojej pracy. Za organizację tego etapu odpowiedzialny jest specjalista/specjalistka ds. wspomagania, który w miarę potrzeb i możliwości szkoły, może pozyskiwać zewnętrznych ekspertów.

Specjalista/specjalistka ds. wspomagania współpracuje z dyrektorem/dyrektorką   
i nauczycielami/nauczycielkami, pełniąc rolę wspierającą – odpowiada za organizowanie form doskonalenia, dobór ekspertów, ocenę programów szkoleń, a także monitorowanie

form doskonalenia i wdrażania nowych rozwiązań.

Na etapie realizacji procesu wspomagania istotna rola należy do zewnętrznych ekspertów. Ich zadaniem jest nie tylko przekazanie konkretnej, specjalistycznej wiedzy   
i kształcenie umiejętności zgodnych z potrzebami szkoły, ale także pomoc w wypracowaniu nowych rozwiązań stosowanych w pracy szkoły. Proces wspomagania jest szerszym działaniem niż realizacja form doskonalenia – ekspert, oprócz warsztatów czy wykładów, powinien podejmować inne działania, mające na celu wspieranie nauczycieli i nauczycielki   
w wypracowywaniu i wdrażaniu nowych rozwiązań.

Na etapie realizacji procesu wspomagania powinno się wykorzystywać różne formy doskonalenia: wykłady, warsztaty, konsultacje indywidualne, konsultacje grupowe,   
e-learning, samokształcenie itp.

O jakości doskonalenia nauczycieli i nauczycielek decydują:

* **Kompetencje specjalisty/specjalistki ds. wspomagania** – jest to osoba, która wpływa na jakość działań. Zapewnia sprawną organizację i przebieg form doskonalenia, dobór kompetentnych ekspertów, monitorowanie oraz dobrą współpracę   
  z dyrektorem/dyrektorką i nauczycielami/nauczycielkami.
* **Zaangażowanie dyrektora/dyrektorki** – powodzenie tego etapu realizacji działań zależy od postawy dyrektora/dyrektorki szkoły, gotowości do wspierania nauczycieli/nauczycielek w nabywaniu nowych kompetencji i wykorzystywaniu ich   
  w pracy szkoły.
* **Zaangażowanie nauczycieli i nauczycielek** – są głównymi wykonawcami działań – uczestniczą w formach doskonalenia, wypracowują nowe rozwiązania i wdrażają je do praktyki szkolnej. Kluczową rolę odgrywa ich postawa i motywacja do podejmowania kolejnych zadań zaplanowanych w procesie we współpracy z innymi.
* **Dobór oferty doskonalenia nauczycieli i nauczycielek** – trafność doboru form doskonalenia do potrzeb nauczycieli/nauczycielek i szkoły oraz specyfiki ich pracy.
* **Kompetencje ekspertów** – realizacja form doskonalenia odbywa się z udziałem zewnętrznych ekspertów, którzy mają wpływ na jakość działań podejmowanych   
  w procesie wspomagania.
* **Organizacja form doskonalenia** – organizacja szkoleń, warsztatów i konsultacji powinna być dostosowana do czasu pracy nauczycieli i nauczycielek, liczebności rady pedagogicznej oraz kultury organizacyjnej szkoły.
* **Monitorowanie -** wpływa na jakości działań, jeśli jest prowadzone: w różnych formach, przez różne podmioty, systematycznie na wszystkich etapach realizacji procesu, wnioski z monitorowania są wykorzystywane do likwidowania bądź minimalizowania zagrożeń.

Źródło: na podstawie: M. Hajdukiewicz, J. Wysocka (red.), Nauczyciel w szkole uczącej się. Informacje o nowym systemie wspomagania, Zeszyt 1, ORE, Warszawa 2015, s. 13, 43-47