

Jarosław Kordziński

Koncepcja pracy i rozwoju szkoły

Praktyczne wskazówki dla dyrektorów placówek oświatowych

Szkoły i przedszkola



VERLAG
DASHÖFER

Wydawnictwo
VERLAG DASHOFER Sp. z o.o.
Świat profesjonalnej wiedzy





Jarosław Kordziński – nauczyciel-konsultant Ośrodka Rozwoju Edukacji „EDUCATOR”; autor znaczącej ilości artykułów oraz redaktor książek dotyczących zarządzania oświatą, w tym zagadnień związanych z rozwojem i jakością pracy szkoły; autor scenariuszy; organizator i realizator szkoleń z zakresu zarządzania jakością w oświacie.

Copyright © 2010

Wydawnictwo Verlag Dashofer Sp. z o.o.
ul. Krakowska 271, 02-133 Warszawa
tel.: (022) 559 36 00 do 05, faks: (022) 829 27 00, 829 27 27
www.dashofer.pl

Redaktor odpowiedzialny: Magdalena Pisarczyk
e-mail: pisarczyk@dashofer.pl

Opracowanie edytorskie: Leokadia Prędka

Skład: Dariusz Ziach

ISBN 978-83-7537-058-4

Wszelkie prawa zastrzeżone, prawo do tytułu i licencji jest własnością Dashöfer Holding Ltd. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji, również na nośnikach magnetycznych i elektronicznych, bez zgody Wydawcy jest zabronione. Ze względu na stałe zmiany w polskim prawie oraz niejednolite interpretacje przepisów Wydawnictwo nie ponosi odpowiedzialności za zamieszczone informacje.

Spis treści

1. WSTĘP	5
2. PROGRAMOWANIE PRACY SZKOŁY	7
2.1. Projektowanie programu rozwoju szkoły	7
2.2. Praca zespołowa nad opracowywaniem programu rozwoju szkoły	11
3. DIAGNOZOWANIE POTRZEB	17
3.1. Sposoby diagnozowania potrzeb	17
3.2. Potrzeby bezpośrednich i pośrednich klientów szkoły	22
3.3. Zespołowe diagnozowanie potrzeb i możliwości rozwoju szkoły – scenariusz spotkania rady pedagogicznej	27
3.4. Główne obszary oraz podstawowe zasady wprowadzania zmiany w szkole	34
3.5. Podstawowe warunki wprowadzania zmiany w szkole	41
4. ZASADY PLANOWANIA	48
4.1. Zasady planowania celowego.....	48
4.2. Wpływ czynników zewnętrznych na planowanie rozwoju szkoły	53
4.3. Struktura planowania optymalnego	57
5. PLAN EWALUACJI WYMAGANIA 2.1. „Szkoła lub placówka ma koncepcję pracy”	65

Wykaz piktogramów



uwaga



podstawa prawna



zapamiętaj



definicja



problem



zasady

1. WSTĘP

Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz.U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572, z późn. zm.) już w pierwszym artykule i pierwszym punkcie zakłada, że system oświaty zapewnia w szczególności realizację prawa każdego obywatela Rzeczypospolitej Polskiej do kształcenia się oraz prawa dzieci i młodzieży do wychowania i opieki, odpowiednich do wieku i osiągniętego rozwoju. Oznacza to, że od polskich szkół i nauczycieli na równi wymagane są zarówno obowiązek kształcenia, jak i praca wychowawcza oraz opieka. Planując rozwój szkoły, powinno się zwracać pilną uwagę na każdy z tych obszarów.

Podstawowy akt wykonawczy, określający zadania szkół i nauczycieli, czyli rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 23 grudnia 2008 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół (Dz.U. z 2009 r. Nr 4, poz. 17) zakłada, że celem pracy szkoły są przede wszystkim:

- 1) przyswojenie przez uczniów podstawowego zasobu wiadomości na temat faktów, zasad, teorii i praktyk;
- 2) zdobycie przez uczniów umiejętności wykorzystywania posiadanych wiadomości podczas wykonywania zadań i rozwiązywania problemów;
- 3) kształtowanie u uczniów postaw warunkujących sprawne i odpowiedzialne funkcjonowanie we współczesnym świecie.



Zakłada się, że w procesie kształcenia ogólnego szkoła powinna kształtować u uczniów postawy sprzyjające ich dalszemu rozwojowi indywidualnemu i społecznemu, takie jak: uczciwość, wiarygodność, odpowiedzialność, wytrwałość, poczucie własnej wartości, szacunek dla innych ludzi, ciekawość poznawcza, kreatywność, przedsiębiorczość, kultura osobista, gotowość do uczestnictwa w kulturze, podejmowania inicjatyw oraz do pracy zespołowej.

W rozwoju społecznym bardzo ważne jest kształtowanie postawy obywatelskiej, postawy poszanowania tradycji i kultury własnego narodu, a także postawy poszanowania dla innych kultur i tradycji. Szkoła podejmuje odpowiednie kroki w celu zapobiegania wszelkiej dyskryminacji.

Zgodnie z wymienionym rozporządzeniem działalność edukacyjna szkoły powinna być określona przez:

- 1) szkolny zestaw programów nauczania, uwzględniających wymiar wychowawczy, czyli obejmujących całą działalność szkoły z punktu widzenia dydaktycznego;
- 2) program wychowawczy szkoły obejmujący wszystkie treści i działania o charakterze wychowawczym;
- 3) program profilaktyki dostosowany do potrzeb rozwojowych uczniów oraz potrzeb danego środowiska, obejmujący wszystkie treści i działania o charakterze profilaktycznym.

**podstawy
działalności
edukacyjnej**

Szkolny zestaw programów nauczania, program wychowawczy szkoły oraz program profilaktyki powinny tworzyć spójną całość i jednocześnie uwzględniać wszystkie wymagania opisane w podstawie programowej, zaś ich przygotowanie i realizacja są zadaniem zarówno całej szkoły, jak i każdego nauczyciela.

Tak zdefiniowane cele i zadania placówek oświatowych wyznaczają zakres koncepcji pracy poszczególnych szkół. Co więcej, wymienione dokumenty, takie jak szkolny zestaw programów nauczania, zwłaszcza uzupełniony o uzasadnienia wyboru określonych programów, a także program wychowawczy i program profilaktyki, mogłyby łącznie stanowić zbiór dokumentów, jakie rada pedagogiczna mogłaby przyjąć jako obowiązującą – zgodnie z rozporządzeniem Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 października 2009 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz.U. Nr 168, poz. 1324) – koncepcję pracy szkoły.

Rozwiązanie tego typu – jako jedno z wielu – przedstawione zostało na oficjalnej stronie Ministerstwa Edukacji Narodowej <http://www.reformaprogramowa.men.gov.pl/pytania-i-odpowiedzi/2-pytania-i-odpowiedzi/129-nadzor-pe>. Czy to jednak wystarczy?

ZAPAMIĘTAJ!

Koncepcja pracy szkoły to znacznie więcej niż program działania szkoły w wybranym zakresie. To przede wszystkim pomysł na potrzebną i oczekiwaną zmianę, na sformułowanie i zoperacjonalizowanie celów, które wdrożone w życie będą mogły przynieść pozytywny rozwój danej placówki. I temu, jak tego dokonać, poświęcony jest niniejszy poradnik.



2. PROGRAMOWANIE PRACY SZKOŁY

2.1. Projektowanie programu rozwoju szkoły

Koncepcja pracy szkoły, zgodnie z rozporządzeniem o nadzorze, już na poziomie wymagań koniecznych zakłada, że szkoła działa zgodnie z zapisami tejże koncepcji. Na poziomie oczekiwań zaś rozporządzenie o nadzorze zakłada, że koncepcja, a więc i realizowane zgodnie z jej zapisami działania będą poddawane analizie i ewentualnym modyfikacjom. Koncepcja zatem wyznacza i jednocześnie stanowi gwarancję pozytywnej zmiany. Zakłada program rozwoju placówki.

Na stronie internetowej MEN czytamy, że formą koncepcji pracy szkoły może być pięcioletni program rozwoju, trzyletni program rozwoju lub roczny plan pracy. Mimo braku formalnego wymogu wiele szkół plan swojej działalności opiera na programie rozwoju zgodnie z rozporządzeniem o nadzorze z 2004 r.

Pod pojęciem „program rozwoju szkoły”, a i pod pojęciem „koncepcja pracy szkoły”, rozumieć możemy ujęty w sposób kompleksowy zestaw celów, zadań i środków odpowiadający celom strategicznym placówki, opracowanym zgodnie z przyjętymi kryteriami oraz uwzględniającym zarówno założoną koncepcję zmiany, jak i zestaw ograniczeń wynikających z posiadanych zasobów. Program rozwoju szkoły, a tym samym również koncepcja pracy szkoły stanowią więc nie tyle zakres zadań do wykonania, ile przede wszystkim wyznaczają określony punkt odniesienia do dalszych działań zarówno szkoły, jak i nauczycieli, realizowanych zarówno w obszarze diagnozy potrzeb, jak i projektowania działań czy opracowywania konkretnych decyzji planistycznych.

Pierwszym elementem planowania powinno być zastanowienie się nad organizacją samego procesu. Mówimy tu o swoistym planowaniu planowania, czyli etapie wstępnym, podczas którego powinno się uzyskać odpowiedzi na następujące pytania:

- Kto bezpośrednio, a kto pośrednio powinien być zaangażowany w proces planowania?
- Jakie dane i informacje będą potrzebne w celu opracowania efektywnego programu rozwoju? W jaki sposób można je uzyskać, opracować i gromadzić?
- Jakie alternatywne metody pozyskiwania informacji oraz dane można wykorzystać i w których momentach planowania warto je zastosować?
- Ile czasu zajmie proces planowania i kiedy dokładnie powinien być zakończony?
- Jakie zasoby będą potrzebne do realizacji procesu planowania (czas, miejsce, opracowywanie i powielanie wypracowanych dokumentów, pomoc specjalistów z zewnątrz, koszty)?
- Co będzie niezbędne do obsługi procesu planowania? Kto będzie przewodniczył posiedzeniom? Kto będzie odpowiedzialny za formułowanie i ostateczne opracowanie dokumentów końcowych?
- W jaki sposób zaangażowany będzie cały zespół nauczycieli do udziału w procesie opracowywania programu rozwoju szkoły? Czy i w jaki sposób uczest-



organizacja
procesu
planowania



niczyć w nim będą również pozostałe podmioty środowiska szkolnego (uczniowie, rodzice, pracownicy administracyjni i techniczni)?

Ze względu na swego rodzaju konstytucyjny charakter programu rozwoju szkoły prace nad nim powinny być poprzedzone szerokim zaangażowaniem całej społeczności szkolnej. Aby jednak konsultacje przebiegły pomyślnie, powinna najpierw ukonstytuować się grupa planowania, czyli zespół osób, które reprezentują szczególnie duże kompetencje z zakresu wiedzy na temat funkcjonowania szkoły i mają mniej lub bardziej widoczną delegację środowiskową do zajmowania się działaniami strategicznymi związanymi z rozwojem danej placówki.

powołanie grupy planowania

Grupa planowania, licząca – zależnie od wielkości rady pedagogicznej – 5-7 osób, powinna przede wszystkim zastanowić się nad celami strategicznymi placówki, ustaleniem podstawowych hipotez badawczych, sformułowaniem podstawowych założeń na temat oczekiwań i aspiracji wszystkich członków społeczności szkolnej oraz określeniem determinantów zewnętrznych sterujących rozwojem placówki.

Planowanie planowania to proces zachodzący w pierwszej wersji na dużym poziomie ogólności i jego efektem powinno być wypracowanie procedury zaangażowania ogółu członków rady pedagogicznej i innych przedstawicieli społeczności szkolnej do wspólnego ustalania ogólnych celów pracy szkoły oraz potencjalnego aktywnego wsparcia procesu ich osiągnięcia.

Drugim etapem procesu opracowywania programu rozwoju szkoły powinno być zespołowe ustalenie głównych celów działania placówki, a podstawowym warunkiem – stworzenie takiej sytuacji, w której zaangażowanie wszystkich – w szczególności nauczycieli – będzie maksymalnie pełne. Stanie się tak wtedy, kiedy dokładnie wyjaśnimy cel naszego działania oraz kiedy zapewnimy wszystkim poczucie bezpieczeństwa umożliwiające otwartą i szczerą aktywność.

zespołowe ustalanie głównych celów

Ważne jest zwrócenie uwagi na dalekosiężny sens działań, aby nauczyciele mieli świadomość, że nie projektują zadań bezpośrednio dla siebie, ale raczej określają cele korzystne dla ich rozwoju czy możliwość zaspokojenia ich indywidualnych potrzeb. Podstawą takiego projektowania powinno być również bardzo dokładne zilustrowanie efektu albo efektów osiągnięcia przyjętych celów.

W większości szkół są osoby, które w mniej lub bardziej formalny sposób pomagają dyrektorom w realizacji rozmaitych zadań, w tym również tych związanych z planowaniem.

Proces opracowywania programu rozwoju szkoły wymaga – obok sformułowania zapisu takiego programu – również podjęcia próby zaangażowania w jego opracowywanie całej społeczności szkolnej. Stąd też określenie liczby i zestawu osób, które miałyby uczestniczyć w etapie planowania wstępnego, powinno uwzględniać nie tylko preferencje osobiste dyrektora, ale przede wszystkim obraz związków i relacji zachodzących w całej społeczności szkolnej, a przede wszystkim w radzie pedagogicznej.

Powołanie grupy planowania powinno uwzględniać przede wszystkim kompetencje oraz stopień otwartości potencjalnych członków tego zespołu na proces możliwej zmiany. Zadaniem zespołu będzie opracowanie odpowiedzi na wymienione kwestie, przygotowanie plenarnego spotkania rady pedagogicznej, inauguracyjnego proces prac nad programem oraz pozyskanie dla tych działań jak największej liczby zwolenników.

Kolejnym krokiem w opracowywaniu programu rozwoju szkoły będzie ustalenie rodzaju oraz zakresu niezbędnych danych, które muszą być obiektywne i uwzględniać różne aspekty funkcjonowania szkoły. Wśród podstawowych informacji powinny się znaleźć dane demograficzne, informacje o preferencjach oraz aspiracjach potencjalnych uczniów szkoły (a także ich rodziców), zadania obligatoryjne wynikające z zapisów prawnych, wartościowe i jakościowe zestawienie zasobów szkolnych i pozaszkolnych itd. Informacje te nie muszą być zgromadzone w całości przed rozpoczęciem otwartego procesu programowania, należy natomiast ustalić, jakie dane będą niezbędne, wyznaczyć osoby odpowiedzialne oraz terminy ich uzyskania, a także zaplanować, które z informacji pozyskiwane będą już w trakcie otwartego procesu programowania realizowanego wspólnie z całą społecznością szkolną.

**ustalenie
rodzaju
i zakresu
niezbędnych
danych**

Prostą konsekwencją realizacji tego kroku będzie określenie sposobów gromadzenia danych oraz pozyskiwania osób do aktywnego uczestniczenia w procesie programowania. Działania te mogą być realizowane na dziesiątki sposobów, a najprostszym i w dodatku koniecznym sposobem pracy z nauczycielami będzie organizacja plenarnych rad pedagogicznych oraz powoływanie i stymulowanie pracy odpowiednich zespołów zadaniowych. Współpraca z uczniami może się odbywać poprzez samorząd uczniowski oraz wychowawców klas, a także za pomocą odpowiednio zaaranżowanych badań ankietowych bądź debat. W grę wchodzi również powoływanie grup zadaniowych spośród uczniów. Rodzice mają swoją reprezentację w szkole i to też jest dobry partner do współpracy.

Korzystną metodą uzyskiwania danych, a także pozyskiwania i stymulowania zaangażowania rodziców w proces programowania jest zastosowanie dobrze przeprowadzonych badań ankietowych (przeprowadzonych przez uczniów albo wychowawców klas) oraz organizacja otwartych debat ogólnoszkolnych.

Cele, jakie powinna sobie postawić grupa planowania na tym etapie, to: wzbudzenie zainteresowania ogółu członków społeczności szkolnej przeprowadzonym procesem, pozyskanie niezbędnych opinii oraz danych do dalszej pracy, zaangażowanie osób chętnych do współdziałania w następnych etapach realizacji procesu, ustalenie priorytetów wewnątrzszkolnych.

Opisane działania powinny doprowadzić do przyjęcia harmonogramu rozpoczęcia i zakończenia prac nad programem rozwoju szkoły. Opracowywania programu rozwoju szkoły nie można jednak planować jako zadania do natychmiastowego wykonania. Przede wszystkim jest to zadanie, którego efektem będzie nie tylko opracowanie odpowiedniego dokumentu, ale również sprowokowanie refleksji i podniesienie stopnia zaangażowania w rozwój szkoły nauczycieli i innych przedstawicieli społeczności szkolnej.

**przyjęcie
harmonogramu
prac**

Ważną decyzją będzie dokonanie wyboru struktury programu rozwoju szkoły. Czy sporządzimy szerokie spektrum planowanych celów ze szczegółowym opisem działań mających pomóc nam w ich osiągnięciu? Czy rozpiszemy program na lata i opracujemy go zgodnie z przebiegiem czasowym? Czy raczej podzielimy go na obszary zamierzonych efektów i osiągnięć, a zadania zostawimy jako obszar do opisanego przez przewidywane do ich wykonania osoby albo grupy osób? Czy wreszcie nasz program będzie jednolitą całością, czy raczej trzonem uzupełnianym przez zestaw odpowiednich załączników? Wypracowanie decyzji co do struktury opracowywanego dokumentu w znacznym stopniu warunkuje przewidywane metody pracy, zakres gromadzonych dokumentów oraz sposób angażowania nauczycieli i innych członków społeczności szkolnej.

wybór struktury programu rozwoju szkoły

Ostateczna decyzja dotyczyć powinna organizacji przebiegu prac programowych, a efektem prac nad tym obszarem powinna być odpowiedź na takie między innymi pytania, jak:

organizacja przebiegu prac programowych

- **Co** będzie potrzebne do przeprowadzenia kolejnych etapów prac (duże arkusze papieru, pisaki, tablice, papier do ksero, toner, atrament do drukarki, a może i kawa, herbata czy ciasteczka...)?
- **Gdzie** będą się odbywały spotkania (zespołu planowania, później zespołu koordynacyjnego, grup plenarnych, grup zadaniowych), gdzie będzie się odbywało przygotowywanie materiałów?
- **Kto** będzie odpowiedzialny za organizację i realizację poszczególnych etapów prac nad programem (kto poprowadzi spotkania plenarne, komu warto powierzyć przewodzenie zespołom zadaniowym, kto powinien wejść w skład zespołu koordynującego, kto opracuje, powieli i rozdysponuje materiały pomocnicze, kto opracuje dane, komu zostaną przedstawione wyniki prac uzyskane na poszczególnych etapach)?
- **Kiedy** przeprowadzone zostaną poszczególne działania (spotkania plenarne, czas prac grup zadaniowych, dostarczenie, opracowanie i upublicznienie danych, terminy spotkań zespołu koordynującego)?
- **Jak** to wszystko zostanie zrealizowane (użyte metody, liczba osób, procedury przeprowadzania i zamykania badań, forma przyjmowania kolejnych dokumentów, metoda upubliczniania efektów prac)?

Planowanie prac, zmierzających do przygotowania programu rozwoju szkoły, jest jednym z najważniejszych etapów ogółu działań, które trzeba przeprowadzić w celu uzyskania dobrze opracowanych efektów tego procesu. Efektem planowania wstępnego, co nie trwa zwykle dłużej niż kilka tygodni, powinno być nie tylko sporządzenie dokładnego harmonogramu niezbędnych działań, ale również jego operacjonalizacja zarówno w wymiarze dokładnych efektów, jak i sposobu przeprowadzenia planowanych działań. Opracowanie tego typu koncepcji działań jest jednym z ostatnich etapów pracy zespołu planowania.

operacjonalizacja harmonogramu działań

Dyrektor powinien podziękować wszystkim za udział w pracach, opisać wkład poszczególnych osób w wypracowanie ostatecznego kształtu przygotowanych dokumentów oraz zaprosić na pierwsze spotkanie plenarne w celu przedstawienia założeń i harmonogramu prac nad programem rozwoju szkoły oraz uzgodnienia procedur planowanych działań. Spotkanie plenarne jest również dobrym momentem, żeby jeszcze raz podziękować uczestnikom zespołu planowania za

ich pracę i opisać ją w celu przedstawienia wszystkim członkom rady pedagogicznej.

2.2. Praca zespołowa nad opracowywaniem programu rozwoju szkoły

Proces programowania pracy szkoły wymaga angażowania możliwie dużej liczby osób, w wersji optymalnej – wszystkich członków rady pedagogicznej, a dla niektórych obszarów – również pracowników administracji i obsługi. Istotne byłoby też pozyskanie do współdziałania rodziców i uczniów. Nauczycieli najlepiej podzielić na grupy zadaniowe.

Pierwszym krokiem powinno być wspólne opracowanie głównych celów pracy szkoły. Metod, którymi można się posłużyć jest wiele, ale tym, na czym nam powinno zależeć, jest uzyskanie od nauczycieli następujących informacji:

- Co powinno być podstawowym efektem finalnym pracy szkoły?
- Czego potrzeba, by osiągnąć zamierzony cel?
- Co mogą zrobić nauczyciele, by skutecznie wzmocnić osiągnięcie zaprojektowanych celów?

**opracowanie
głównych
celów pracy**

Efektem finalnym tych prac powinno być przyjęcie kilku priorytetów, które przedstawiałyby – w sposób możliwie jednoznaczny – to, co wspólnie zamierzamy osiągnąć w szkole oraz możliwie precyzyjnie określałyby wskaźniki szczegółowe potwierdzające osiągnięcie zamierzonych celów. Ważne, aby przyjęte priorytety były rzeczywiście ilustracją najważniejszych potrzeb szkoły i docelowo zaspokajały uzyskanie efektów koniecznych i możliwych do osiągnięcia w planowanym czasie.

Istotne jest zadbanie o to, aby opis każdego z celów został sformułowany jako konkretny rezultat zapisany za pomocą zwrotów pozytywnych oraz aktywnych. Cele powinny mieć charakter łatwo identyfikowalny oraz praktyczny. Mogą być sformułowane na poziomie ogólnym, ale nie mogą łączyć kilku zadań na raz. Warto też zadbać, żeby były sformułowane tak prosto, jak to jest tylko możliwe.

Zaplanowanie celów ogólnych w krótkim czasie i – zapewne – przy niezbyt jeszcze dużym zaangażowaniu ogółu uczestników spotkania nie może być w żadnym wypadku przyjęte za załatwienie sprawy. Tak naprawdę jest to wstępna faza drugiego etapu prac nad programem rozwoju szkoły, tzn. jest zespołowym opracowywaniem głównych kierunków działania danej placówki.

Kolejnym krokiem będzie praca w małych zespołach, zmierzająca do szczegółowego opracowania celów przyjętych na sesji plenarnej. Dla efektywnej pracy zespołów zadaniowych niezwykle istotny jest odpowiedni dobór ich przewodniczących. Powinny to być osoby o odpowiednich kompetencjach merytorycznych oraz z umiejętnością organizacji i skutecznego prowadzenia pracy zespołowej. Ze względu na rolę, jaką będą pełnić, należy ich również włączyć do zespołu koordynacyjnego, zawiązanego na czas opracowywania programu.

**praca
w zespołach
zadaniowych**

W skład takiego zespołu (maksymalnie dziesięć osób), oprócz wspomnianych liderów grup zadaniowych, wejść powinni dyrektorzy (wicedyrektorzy mogą być jednocześnie liderami grup), a także osoby odpowiedzialne za komputerowe opracowanie danych oraz ewentualnie osoby o szczególnie przydatnych kompetencjach, takich jak prowadzenie zajęć z dużymi grupami albo specjaliści od badań diagnostycznych.

**skład zespołu
zadaniowego**

Warto też zastanowić się nad udziałem w zespole koordynacyjnym przedstawicieli rodziców oraz uczniów. Z punktu widzenia zasad demokratycznych ich udział byłby jak najbardziej wskazany, z punktu widzenia zaś praktyki i wkładu, jaki osoby takie mogą wnieść do pracy zespołu, ich włączanie do składu zespołu koordynacyjnego bywa mniej zasadne.

Zadaniem zespołu koordynacyjnego jest pilnowanie prawidłowego przebiegu prac nad opracowywaniem programu rozwoju szkoły zgodnie z przyjętym harmonogramem, zabezpieczenie logistyczne, rozwiązywanie sytuacji konfliktowych bądź trudnych do rozwiązania samodzielnie przez poszczególne zespoły, a przede wszystkim bieżąca wymiana informacji, kolektywna analiza osiągniętych efektów, monitorowanie działań i ewaluacja bieżąca całości. Zespół koordynacyjny powinien przygotowywać ponadto spotkania plenarne, wspierać organizacyjnie prowadzone badania ankietowe oraz opracowywać informacje na temat przebiegu prac.

**zakres prac
zespołu koordynacyjnego**

Większość prac powinna być wykonywana przez grupy zadaniowe. Te, w pierwszej kolejności, muszą się zastanowić nad przypisanymi im celami do wykonania, w tym szczegółowo opisać, czego dany cel miałby dotyczyć, jaki obszar zmian może zapewnić oraz jakie koszty trzeba będzie ponieść dla jego osiągnięcia. Istotne jest również ustalenie tego, co może pomóc, a co utrudnić realizację planu osiągnięcia założonego celu.

Efektom pracy zespołów zadaniowych powinno być opracowanie analizy danego celu na poziomie możliwie jednoznacznego opisu efektów przyjętych do osiągnięcia i uwzględniających wszystkie ograniczenia oraz wzmocnienia, jakie występują w danej szkole, w tym między innymi:

- otwartość wybranych zespołów społeczności szkolnej na zmiany;
- stopień akceptacji stanu wyjściowego;
- czynniki prawne;
- baza;
- możliwości finansowania;
- tradycja i dotychczasowe doświadczenia;
- rola i reputacja szkoły w środowisku.

Pomocną podczas analizy tzw. mocnych i słabych stron każdej organizacji planującej własny rozwój albo przynajmniej wyjście z impasu jest metoda SWOT. Polega ona na dokładnej analizie czterech obszarów warunkujących nie tylko pozytywne i negatywne elementy, od których zależy przeprowadzenie zaplanowanego projektu, ale również określenie zagrożeń i szans mających wpływ na osiągnięcie zamierzonych celów.

**wykorzystanie
metody SWOT**

Przykładowy zestaw pytań przydatnych podczas przeprowadzania analizy metodą SWOT	
<p style="text-align: center;">Mocne strony</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Jakie są mocne strony nauczycieli pracujących w szkole? ● Jakie są pozytywy sposobu zarządzania szkołą? ● Co wyróżnia styl pracy nauczycieli? ● Jakie metody pracy wyróżniają szkołę? ● Jakie są osiągnięcia szkoły? ● Jakie są zalety bazy szkolnej? ● Co świadczy o pozytywnych relacjach szkoły ze środowiskiem lokalnym? ● Co wyróżnia szkołę spośród innych równorzędnych placówek? 	<p style="text-align: center;">Słabe strony</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Jakie są słabe strony nauczycieli pracujących w szkole? ● Jakie są negatywne elementy zarządzania szkołą? ● Jakie metody pracy oraz zachowania nauczycieli i przykłady relacji z uczniami negatywnie wpływają na jakość szkoły? ● Jakie są braki w bazie szkoły? ● Co utrudnia dobre relacje szkoły ze środowiskiem lokalnym? ● W czym szkoła jest gorsza od innych równorzędnych placówek oświatowych?
<p style="text-align: center;">Szanse</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Jakie zjawiska, przykłady zachowań oraz rozwijające się procesy mają korzystny wpływ na rozwój nauczycieli oraz styl zarządzania placówką? ● Na jakie korzyści mogą liczyć dobrze pracujący nauczyciele? ● Jaki wpływ na rozwój szkoły i pozycję nauczycieli mają jej osiągnięcia? ● Co pozytywnego wnoszą do szkoły absolwenci? ● Jakie zjawiska i procesy zachodzące w otoczeniu szkoły mają korzystny wpływ na jej pracę? 	<p style="text-align: center;">Zagrożenia</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Jakie postawy oraz zachowania nauczycieli oraz kierownictwa utrudniają pozytywną zmianę? ● Które z utrwalonych zwyczajów oraz tradycji sprzyjają negatywnym zjawiskom w szkole? ● Co sprzyja występowaniu braków w szkolnej bazie? ● Co szczególnie wzmacnia negatywny obraz szkoły w środowisku i brak odpowiednio wysokich osiągnięć?

Istotnym elementem pracy zespołów powinno być stałe myślenie o tym, co jest potrzebne szkole i całej szkolnej społeczności, aby nauczanie i uczenie się oraz efekty pracy wychowawczej były nie tylko skuteczne, ale również łatwe i przyjemne do uzyskania, aby rada pedagogiczna pracowała jako zespół, który dodatkowo wzmacniałoby uczniowie oraz ich rodzice, a także aby wszystkie działania – zarówno indywidualne, jak i podejmowane w mniejszych oraz większych grupach – docelowo były nastawione na wzmocnienie skuteczności wspólnych celów, przyjętych jako cele główne szkoły.

Ważne jest również takie prowadzenie zespołów, aby analizę słabych stron oraz zagrożeń potraktowali jako istotne źródło inspiracji odnośnie do projektowania zadań, które trzeba będzie podjąć, aby wszystkim pracowało się lepiej.

analiza słabych stron

Analizę mocnych stron oraz szans należy kierować na wskazanie indywidualnych korzyści, jakie wszyscy uzyskają, jeżeli zbuduje się odpowiedni program działania.

Ostatnie dwie wskazówki są ważne, ponieważ nazbyt często – analizując wspomniane obszary – skupiamy się na skutkach minusów i niemożnościach wykorzystania plusów.

Całość prac należy przeprowadzić zgodnie z tezą: ”Zamiast szukać powodów niemożności skutecznego działania, szukajmy sposobów uzyskania oczekiwanych rozwiązań”, co oznacza, że zamiast uzalać się, powinniśmy projektować działania

naprawcze, braki zaś i niepowodzenia traktować jako lekcje, z których nie tylko trzeba, ale wręcz warto skorzystać, aby do dalszych działań wnieść niezbędne i pozytywne dla całości korekty, a przede wszystkim nie popełniać już błędów.

Podsumowaniem pracy zespołów zadaniowych powinna być sesja plenarna poświęcona prezentacji wypracowanych materiałów. Każdy zespół powinien przygotować materiały do prezentacji, obrazujące przede wszystkim efekty ich prac oraz propozycje, wnioski i pomysły, mogące wnieść istotne kwestie do projektowanego programu rozwoju szkoły. Jednocześnie każdy zespół powinien dołączyć materiały uzasadniające takie, a nie inne postulaty i propozycje. Materiał wizualny posłuży dyskusji plenarnej, materiały dodatkowe będą natomiast przydatne do opracowywania ostatecznego dokumentu.

**rola sesji
plenarnej**

Dyskusja plenarna powinna być poświęcona przede wszystkim promocji rozwiązań szczególnie atrakcyjnych oraz analizie największych wątpliwości. Można ją nawet poprowadzić tak, aby kolejni prezesy przedstawili przede wszystkim to, co jest najbardziej fascynującego w ich opracowaniach oraz to, co im sprawiło największe trudności i co w dalszym ciągu budzi wątpliwości.

Całość spotkania musi być dobrze dokumentowana – najlepiej przez wybranych obserwatorów, ale również przez przedstawicieli poszczególnych grup.

Efektym finalnym prac zespołów zadaniowych powinno być złożenie do zespołu koordynacyjnego dokumentów, takich jak:

**efekt pracy
zespołów
zadaniowych**

- dokładny opis efektów uzyskanych w wyniku osiągnięcia opracowywanego celu głównego;
- określenie celów szczegółowych (na poziomie operacjonalizacji zamiarów, nie działań) pozwalających osiągnąć cel główny;
- zestaw danych ilościowych, które były podstawą wypracowania takich, a nie innych decyzji grupy;
- zestaw niezbędnych uwarunkowań (możliwych jednak do zaspokojenia przez szkołę) i wątpliwości do rozstrzygnięcia przez zespół koordynacyjny i podczas kolejnych etapów prac nad programem rozwoju szkoły.

W efekcie takiego procesu dyrekcja czy, szerzej, zespół koordynacyjny uzyskuje bogaty materiał do dalszej pracy, a także uruchomiony zostaje proces zaangażowania ogółu nauczycieli nie tylko w tworzenie programu, ale również w myślenie o celach pracy szkoły, możliwościach ich osiągnięcia, indywidualnych koniecznościach, jakich trzeba się podjąć, aby to wszystko, o czym była mowa, udało się osiągnąć. Dodatkową korzyścią może być również wyłonienie spośród nauczycieli osób przydatnych do prac nad kolejnym etapem, jakim jest planowanie działań.

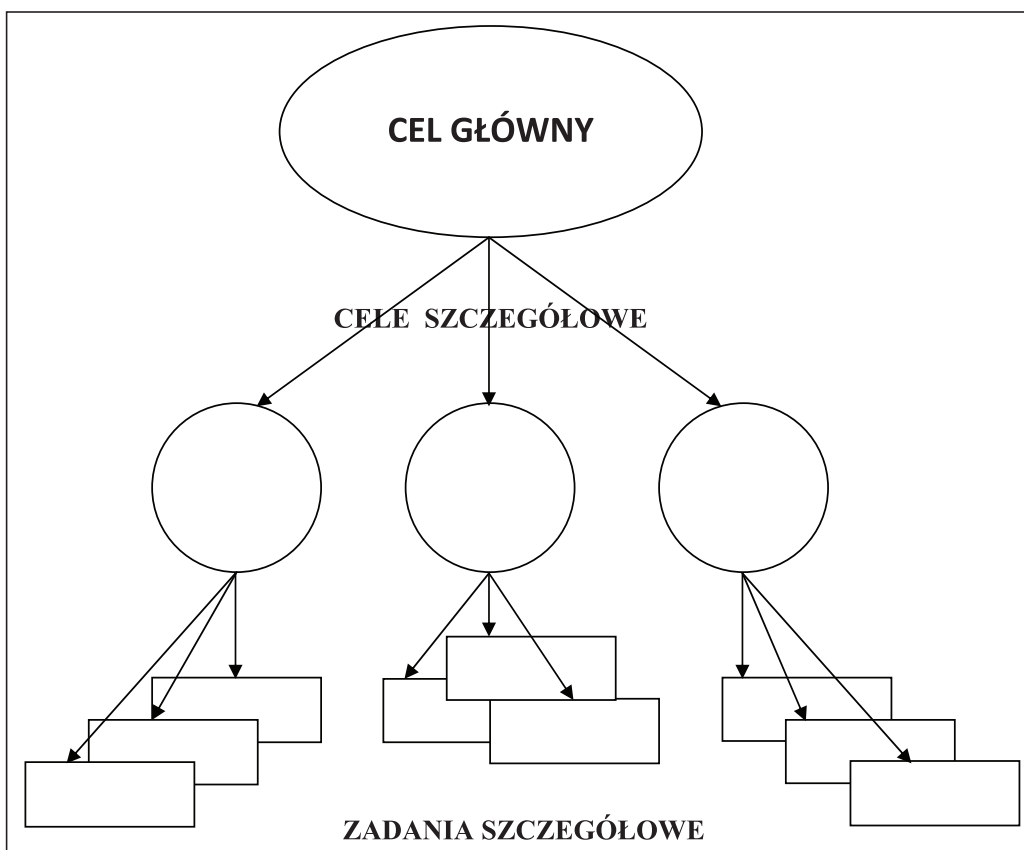
ZAPAMIĘTAJ!

Proces planowania zakłada sporządzenie dokładnego harmonogramu działań, uwzględniającego wybór konkretnych zadań, terminy i czas ich realizacji, środki umożliwiające osiągnięcie celów szczegółowych, osoby lub inne podmioty odpowiedzialne za realizację, planowane wyniki ujęte w kategoriach zarówno jakościowych, jak i ilościowych.



Zważywszy, że program rozwoju przygotowuje się zwykle na kilka lat, plan działania powinno się również opracować na cały okres realizacji programu. Istnieje jednak możliwość planowania różnicowanego, w zależności od terminu realizacji. I tak, plan na najbliższy rok szkolny powinien być opracowany bardzo szczegółowo, natomiast działania na lata następne powinny raczej obrazować przewidywany rozwój i możliwe dla tego rozwoju wyniki, bez konieczności ujmowania ich w jednoznacznych kategoriach czasu, osób i sposobów. Nie znaczy to, że należy zrezygnować z opisu kolejnych kroków, które trzeba będzie wykonać, aby osiągnąć zamierzone cele. Istotą programu rozwoju szkoły jest właśnie pokazanie, jak szkoła, krok po kroku, będzie dochodziła do osiągnięcia konkretnej zmiany. Kroki te jednak nie powinny być zapisem działań, ale planowanych osiągnięć. Opisanie ich w kategoriach konkretnych działań powinno być wykonane pod koniec roku szkolnego i na początku następnego w formie konkretnego planu rocznego.

Myślenie programowe związane z projektowaniem prac nad rozwojem szkoły przedstawia następujący schemat.



Zadania szczegółowe, jakie zostaną wpisane do programu rozwoju szkoły, powinny być prostą emanacją celu głównego i wspierających jego osiągnięcie celów szczegółowych.

Istota opracowywania programu rozwoju szkoły, jak i każdego innego planowania, powinna polegać na projektowaniu najpierw tego, co chcemy osiągnąć, następnie – ustaleniu etapów, jakie pozwolą uzyskać zaplanowany efekt, a na końcu –

ustaleniu zadań, które docelowo pozwolą osiągnąć konkretne efekty opisujące poszczególne cele.

Dobre zaprojektowanie celów pozwoli również na opracowanie odpowiednich narzędzi do monitorowania, a także ewaluacji procesu wdrażania programu rozwoju szkoły. Wskaźniki pozwalające określić efekt uzyskania przewidywanych osiągnięć powinny być również wpisane do programu, natomiast sposób ich badania może być ustalony osobno i dołączony jako odrębny element programu.

**opracowanie
narzędzi do
monitorowania
prac**

Ze względu na zaangażowanie ogółu nauczycieli w opracowywanie programu należy również ustalić, w jaki sposób będą raportowane efekty analizy procesu, aby udział nauczycieli w realizacji programu był podtrzymywany na poziomie dużej gotowości, satysfakcji i akceptacji.

Zarówno opracowanie działań, jak i narzędzi oraz procedur analizy i oceny ich wykonania powinno być również dokonywane w małych grupach zadaniowych. Być może warto utworzyć ich tyle, ile przyjęto do osiągnięcia celów szczegółowych. Być może należy jednej grupie dać do opracowania wszystkie zadania szczegółowe dla wybranego celu głównego. Być może należy ustalać grupy możliwie jednorodne, pozwalające wypracowywać zadania dla przedstawicieli na przykład jednego przedmiotu albo wręcz przeciwnie – komponować grupy mieszane połączone nauczaniem jednej klasy. Wszystko zależy od warunków, jakie istnieją w danej szkole. Dobrze natomiast zadbać o to, by uczestnicy tych grup w możliwie jak największym zakresie dobierali się sami, aby ustalali status grupy oraz metody jej pracy zgodnie z własnym temperamentem, doświadczeniem oraz potrzebami.



W sytuacji, kiedy zespoły nie potrafiłyby pracować samodzielnie, należałoby im przydzielić kogoś ze szkolnych liderów jako wsparcie. Każda grupa natomiast powinna wyłonić spośród siebie własnego lidera. Liderzy powinni spotykać się z zespołem koordynacyjnym. Powinni być przeszkoleni, przynajmniej na poziomie podstawowym, w metodach pracy zespołowej.

szkolni liderzy

Opisana procedura obejmuje jedynie nauczycieli. Można się ograniczyć tylko do tej grupy i zamknąć pracę nad programem rozwoju szkoły, opierając się jedynie na działaniach środowiska nauczycielskiego, ale można pójść dalej i dokładnie taką samą procedurę przerobić z rodzicami i uczniami. Trzeba się jednak liczyć z tym, że wiązałyby się to z dużym zaangażowaniem czasowym.

Najlepszym rozwiązaniem wydaje się zapytanie pozostałych członków społeczności szkolnej o istotne sprawy, wynikające z przyjętych celów głównych oraz celów szczegółowych, poprzez odpowiednio przygotowane ankiety. Dane uzyskane w wyniku opracowania tych ankiet powinny stanowić element dokumentacji, jaką posługiwałyby się grupy zadaniowe podczas opracowywania swoich zadań.