

Materiał nr 1

Diagnoza potrzeb, planowania i organizacji pracy oraz komunikowania potrzeby zmian.

1. Metody i narzędzia diagnostyczne

Rozmowa skoncentrowana na rozwiązaniach – rozmowa w oparciu o pytanie dotyczące wizji przyszłości. Zawiera pytania skłaniające do refleksji nad rzeczywistością szkolną:

- Jaki jest ogólny obraz sytuacji?
- Jaki mam wybór, co mogę zrobić?
- Co działa?
- Za co jestem odpowiedzialny/a?
- Co jest możliwe, na co mam wpływ?
- Co w tej chwili nam najlepiej posłuży, pomoże?
- Kto lub co może mi pomóc?

Metoda SWOT – analiza wewnętrznych i zewnętrznych warunków, które wpływają na funkcjonowanie oraz rozwój szkoły. Metoda ta pozwala na identyfikację słabych i silnych stron oraz bada szanse i zagrożenia, jakie przed nią stają. Dzięki niej można zaplanować strategię wykorzystującą silne strony oraz możliwości w odniesieniu do słabości i zagrożeń.

Analiza SOFT – metoda służy ocenieniu, badaniu sytuacji problemowej i opracowania dla niej możliwych rozwiązań. Pracę rozpoczyna się od opisu stanu aktualnego w ocenie pozytywnej, np. co nas zadowala, satysfakcjonuje oraz w obszarze negatywnym, np. jakie popełniliśmy błędy, gdzie pojawiły się niedociągnięcia. Następnie należy spojrzeć w przyszłość i zastanowić się, co powinno ulec zmianie, w jakich zakresach oraz jakie w związku z tym mogą pojawić się zagrożenia.

Okno Joharii – to model samoświadomości organizacji, którą można opisać w czterech wymiarach (czterech szybach). Każdy z nich oddaje te aspekty, które dotyczą organizacji, tego co się w niej dzieje oraz jak to jest odbierane przez innych. Pierwszy wymiar zawiera aspekty, które są znane samej organizacji, czyli to co jest powszechnie widoczne i znane.



Drugi obszar zwany fasadą, za którą kryją się te aspekty i zachowania, które są znane tylko organizacji, ale są nieznane innym. Trzeci obszar to sfera nieznana – zawiera aspekty, które są ukryte dla samych organizacji jak i dla innych. Czwarty wymiar to zasłona, za którą kryją się te wszystkie aspekty funkcjonowania organizacji, które są znane innym, ale nie są znane samej organizacji.

Co widzą inni

Mój ślepy punkt: Nie widzę swoich wad i zalet, ale inni je widzą	Arena: Widzę swoje wady i zalety wyraźnie tak samo jak inni
Strefa nieznana: Zasłonięta przede mną i innymi	Fasada: Widzę te aspekty siebie, ale trzymam je w tajemnicy

Co ja widzę

www.z.nf.pl/galeria/org/15065.gif

Poziomy logiczne Diltsa – pozwalają na analizę, jak dana organizacja funkcjonuje. Począwszy od diagnozowania potrzeb, przez wypracowanie poziomów/płaszczyzn zmian, aż po wdrożenie tych zmian. Dilts zakładał, że każde zdarzenie można opisać na sześciu poziomach poprzez odpowiedzi na poniższe pytania:

1. Otoczenie/środowisko (ang. Environment) – Gdzie? Kiedy? Z kim? W jakim otoczeniu? W jakim kontekście pojawia się moje zachowanie?
2. Zachowanie (ang. Behavior) – C? Co robię?
3. Umiejętności (ang. Capability) – Jak? Jak to zrobić? Jak umiem to zrobić? Jak to zrobię?
4. Przekonania/wartości (ang. Beliefs/values) – Dlaczego? Dlaczego popełniam błędy? Z czego wynikają błędy? Jakie są moje przekonania i wartości? Co jest ważne? Jak myślę o świecie i ludziach?

5. Tożsamość (ang. Identity) – Kto? Kim jestem?
6. Duchowość (ang. Spirit/Strategic vision) – Po co? Dla jakiej idei? Jaka jest intencja/cel działania? Jaki jest cel globalny?

Wizja nowej szkoły za 5 – 10 lat – metoda polega na dyskusji, której celem jest określenie i spisanie elementów, składających się na obraz szkoły w przyszłości. Następnie elementy zostają uszeregowane wg ważności i pilności. Metoda ta służy podjęciu decyzji, którą zmianę wprowadzamy jako pierwszą, druga itd.

Akwarium – rodzaj dyskusji polegający na tym, że część uczestników siedzi w kręgu i prowadzi rozmowę o rzeczywistości szkolnej. Pozostałe osoby siedzą wokół nich i analizują przebieg dyskusji pod kątem skuteczności argumentów.

Procedura U – pozwala na refleksję, analizę rzeczywistości szkolnej od stanu aktualnego do stanu oczekiwanego. Polega na przechodzeniu przez kolejne pytania i zapisywaniu odpowiedzi wg określonej procedury:

- Aktualny obraz naszej szkoły – jak jest?
- Kto i jaką pełni rolę? Kto i jakie ma zadania?
- Na podstawie jakich zasad, norm, kryteriów funkcjonuje szkoła?
- Co jest dobre, a co trzeba zmienić?
- Jakie zasady, normy, kryteria powinny stanowić podstawę nowego, pożądanego stanu?
- Jaka powinna być szkoła przyszłość?

Profil szkoły – służy do przeprowadzenia diagnozy wszystkich obszarów szkoły lub wybranych aspektów. Określa mocne strony i słabe strony funkcjonowania szkoły. Pozwala na włączenie wszystkich grup uczestniczących w życiu szkoły: uczniów, rodziców, nauczycieli, pracowników niepedagogicznych.

Składa się z dwóch etapów:

1. Przedstawiciele poszczególnych grup rozmawiają na temat obszarów pracy szkoły i poddają je własnej ocenie.
2. Dochodzi do dyskusji panelowej między przedstawicielami poszczególnych grup oraz wybranie wspólnego obszaru do rozwoju szkoły.



2. Metody i narzędzia pogłębionej diagnozy

METAPLAN

Metoda ta pozwala na głębokie zbadanie omawianego zagadnienia i skłania do krytycznej analizy faktów, formułowania sądów i opinii.

Jeżeli praca z wykorzystaniem metaplanu odbywa się w grupie, warto przygotować plakat oraz określić czas dyskusji.

Wykorzystanie metody odbywa się w 4 krokach.

1. Poszukanie odpowiedzi na pytanie: **Jak jest?** lub **Jak było?** Odpowiedzi należy zapisać na karteczkach samoprzylepnych i przykleić w lewym górnym polu w tabeli. Jest to diagnoza stanu aktualnego.
2. Poszukania odpowiedzi na pytanie: **Jak być powinno?** i przyklejenie kartek w prawym górnym polu tabeli. Pytanie to ma sprowokować odpowiedzi wskazujące stan, do którego należy dążyć w diagnozowanym obszarze.
3. Zapisanie odpowiedzi na pytanie: **Dlaczego nie jest tak, jak być powinno?** Karteczki z odpowiedziami przyklejane są w lewym dolnym polu tabeli. Na tym etapie formułuje się przyczynami powstałych nieprawidłowości i błędów
4. Etap formułowania wniosków i umieszczenie ich w tabeli. Wnioski powinny doprowadzić do sformułowania celów

Uwaga!

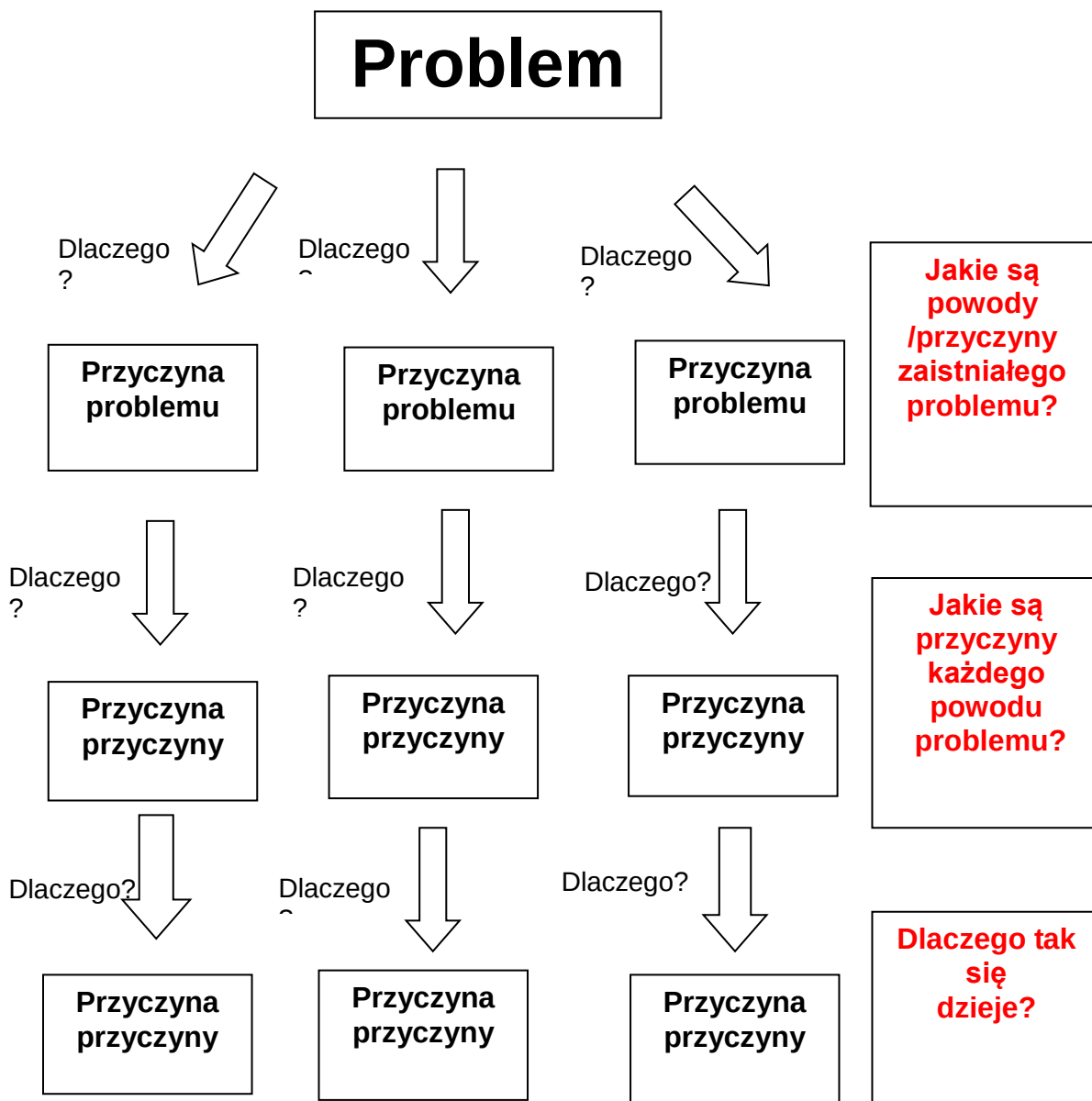
- Wykorzystując karteczki samoprzylepne zapisujemy jeden element - przyczynę na jednej karteczce.
- Po każdym etapie należy uporządkować wskazane powody, tworząc z nich kategorie.

3 x DLACZEGO

Metoda 3 x dlaczego, jest metodą polegającą na dochodzeniu do głębszych przyczyn poprzez trzykrotne zadawanie pytania „dlaczego”. Po zdiagnozowaniu problemu/mocnych stron należy zastanowić się nad przyczynami zaistniałego problemu (1 x dlaczego). Każdą przyczynę



należy zapisać na osobnej kartce. Następnie trzeba zastanowić się, na co szkoła ma wpływ, na które przyczyny. Jeśli szkoła nie ma wpływu na którąś z przyczyn, należy ją odrzucić. Następnie szukamy przyczyn przyczyn (2 x dlaczego), wykluczamy przyczyny, na które szkoła nie ma wpływu i ostatni raz pytanie „dlaczego?”. Na koniec należy sformułować cel (SMART).



Drzewo problemów¹

Jest to kompleksowy diagram, który pokazuje logiczne związki przyczynowo – skutkowe pomiędzy sytuacjami postrzeganymi jako negatywne w danym obszarze działania. Należy pamiętać, że w „drzewie problemów” powinny znaleźć się jedynie takie zapisy, które definiują sytuację problemową, istotną z punktu widzenia obszaru objętego analizą.

W konsekwencji zestawienia problemu, jego przyczyn oraz negatywnych następstw, otrzymuje się hierarchiczne „drzewo problemów”.

Najpierw identyfikuje się problemy, następnie wybiera się problem główny a dla każdego kolejnego problemu szuka się zależności z problemem głównym lub innymi występującymi już w „drzewie”.

I tak:

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

Analiza problemu dostarcza danych wejściowych do analizy celów. Analiza ta poprzez zanegowanie „drzewa problemów”, przekształca sytuację negatywną w pożądany przyszły stan, identyfikując potencjalne rozwiązania.

Zidentyfikowane cele przedstawia się w formie diagramu zwanego „drzewem celów”.

Etapy analizy:

1. Identyfikacja głównego problemu. Należy pamiętać, że właściwie sformułowany problem:
 - nie dotyczy naturalnych trudnień, na które nie mamy wpływu;
 - jest szczegółowy (dokładnie określa miejsce i skalę problemu);
 - jest wyraźnie, jasno i konkretnie sformułowany (np. błędem jest określenie słabe zarządzanie – może ono bowiem dotyczyć wielu wymiarów, np. zła komunikacja, niewystarczająca kontrola itp.)

¹ I. Kazimierska, I. Lachowicz, L. Piotrowska, Narzędzia do pogłębionej diagnozy i generowania rozwiązań, ORE



- nie powinien blokować (wykluczać) dostępnych rozwiązań.
2. Identyfikacja przyczyn pojawienia się problemu przez odpowiedź na pytanie o przyczyny zaistnienia danego problemu.
 3. Identyfikacja skutków sytuacji problemowej w postaci kolejnych problemów przez odpowiedź na pytanie: *co z tego wynika?*
 4. Ustalenie związków logicznych pomiędzy poszczególnymi przyczynami i skutkami. Należy sprawdzić, czy wszystkie „problemy – przyczyny” wywołują wskazane „problemy – skutki”.

Wszystkie problemy przedstawiane są za pomocą tzw. „drzewa problemów”, które uwzględnia istniejące pomiędzy nimi powiązania. Część wskazanych problemów stanowi przyczyny problemu głównego, część jest jego konsekwencją (skutek). Istotne jest rozłożenie problemów na pojedyncze składowe.

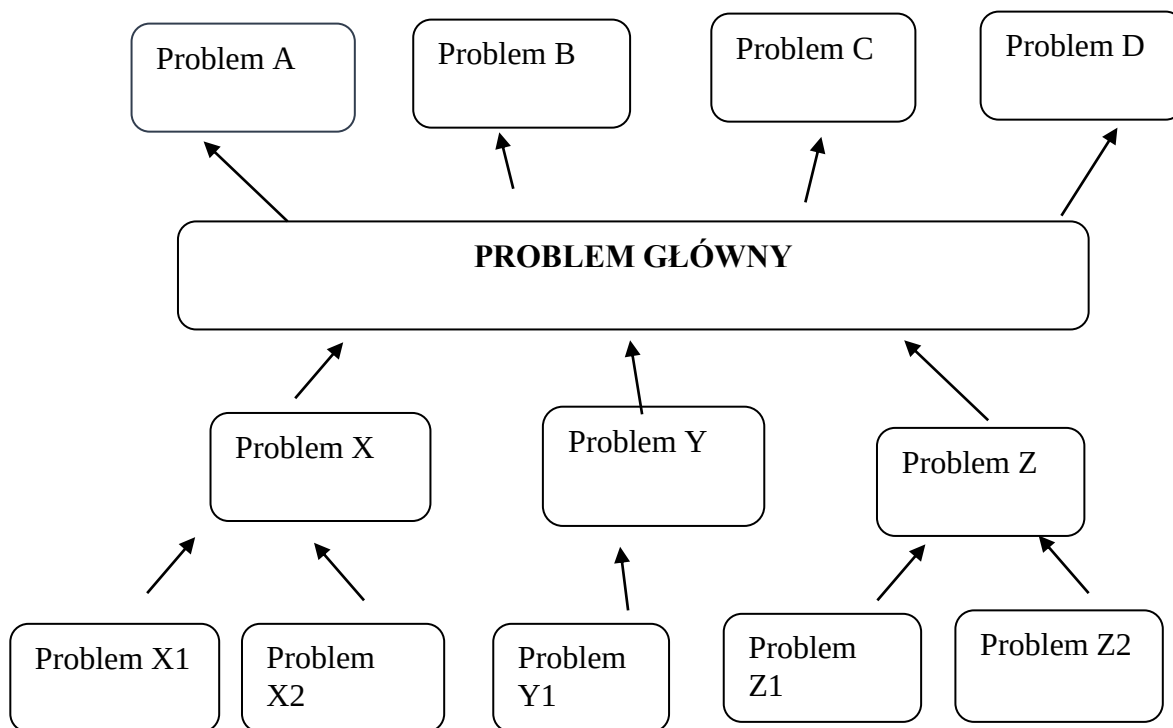
Wskazówki praktyczne do stosowania narzędzia:

1. określamy problem zgodnie z opisanymi powyżej zasadami,
2. zapisujemy każdy problem na osobnej kartce samoprzylepne,
3. porządkujemy kartki z problemem względem siebie tak, aby ustalić związki przyczynowo – skutkowe.

W celu uniknięcia błędów należy uważać, aby:

- sprawdzić spójność między bezpośrednimi i pośrednimi związkami;
- nie budować „drzewa” tylko wokół centralnego problemu;
- sprawdzić dla każdego poziomu, czy wszystkie problemy – przyczyny pociągają za sobą problemy – skutki;
- zastanowić się nad istnieniem innych niepodanych, ukrytych problemów, które bezpośrednio wywołują problem – skutek.

SKUTKI



Grupa nominowana²

Metoda grupy nominowanej pozwala zdiagnozować wyzwania, szanse i problemy szkoły/placówki, wyzwała kreatywne myślenie i dużą aktywność każdego uczestnika spotkania.

Przebieg:

1. Ustalenie najważniejszych problemów (w kształtowaniu kompetencji kluczowej).

W 4 – 5 osobowych grupach (lub w jednym zespole, jeśli rada pedagogiczna jest niewielka) uczestnicy zapisują problemy na kartkach i przyklejają je na wspólny plakat. W ten sposób powstaje lista problemów.

Uczestnicy indywidualnie szacują wagę problemów w skali 0 – 5. Im poważniejszy problem, tym wyższa ocena.

W ten sposób przeprowadzona jest diagnoza wstępna, polegająca na subiektywnym szacowaniu wagi przez każdego nauczyciel, a zobiektywizowana w wyniku sumowania.

² Tamże

Problem/wyzwanie, które będzie miało największą wagę (przez sumowanie liczb w każdym zespole i dodanie wyniku ze wszystkich zespołów) stają się priorytetem dla pracy zespołów.

2. Ustalenie przyczyn wybranego problemu.

Uczestnicy indywidualnie ustalają przyczyny zaistniałego problemu. Do tego warto wykorzystać kartki formatu A5 i flamastry. Na jednej kartce każdy uczestnik zapisuje tylko jedną przyczynę, czyli tworzy tyle kartek, ile dostrzega przyczyn problemu.

Podczas pisania, nauczyciele zachowują kartki przy sobie. W tej fazie powinna panować cisza, aby zadanie odbywało się w jak największym skupieniu. Praca trwa do chwili, kiedy wszystkie flamastry zostaną odłożone na stół. Jest to sygnał, że każdy zakończył indywidualną refleksję na temat przyczyn problemu. Istotne dla prowadzącego jest także przypomnienie uczestnikom, aby się nie konsultowali w trakcie wykonywania zadania. Dzięki takiej organizacji, wszyscy obecni na spotkaniu mają szansę wziąć udział w dyskusji, a ich wypowiedzi nie zostały zakłócone przez reakcję zwrotną – jak to ma miejsce przy klasycznej dyskusji.

3. Kolejnym etapem metody jest „karuzela kartek”. Każdy uczestnik podaje plik swoich kartek sąsiadowi zgodnie z ruchem wskazówek zegara. Uczestnicy powoli zapoznają się z przekazywanym materiałem. Warto pamiętać, aby tego etapu nie przyspieszać i z przekazywaniem kartek sąsiadowi poczekać do chwili, aż zapozna się z poprzednimi. „Karuzela” trwa do momentu powrotu kartek do autora. Jest rodzajem dyskusji bez słów. W ciągu zaledwie paru minut każdy członek zespołu/rady poznaje opinie pozostałych uczestników na temat przyczyn zaistniałego problemu. Ta formuła pozwala na poznanie poglądów wszystkich osób i niweluje zjawisko obecne w tradycyjnej dyskusji, a polegające na tym, że głos zabierają te same osoby.
4. Po indywidualnym namyśle ponownie następuje praca w grupie. Członkowie grup porządkują kartki łącząc je w pliki merytorycznie bliskie sobie. Plik, który zawierał najliczniejszą liczbę kartek jest wskazaniem, że podana przyczyna, przez uczestników spotkania, jest uznana za najmocniejsze źródło zaistniałego problemu. Dzięki wykorzystaniu metody, każdy członek grupy jest zobowiązany do zajęcia stanowiska w sprawie.

3. Ramowy program szkolenia – fragmenty

Program obejmuje co najmniej 72 godziny szkoleniowe, które będą realizowane podczas trzech trzydniowych spotkań (każde spotkanie minimum 24 godziny dydaktyczne). Przez cały okres uczestnictwa w projekcie uczestnicy będą mieli zapewniony dostęp do materiałów zamieszczonych na stronie internetowej Ośrodka Rozwoju Edukacji oraz platformie www.doskonaleniewsieci.pl. Po zakończeniu udziału w szkoleniach uczestnikom zapewniony będzie dostęp do indywidualnego doradztwa wspierającego wykorzystanie przez nich w trakcie procesu wspomagania umiejętności przywódczych oraz wiedzy na temat stosowania metod zindywidualizowanego podejścia do ucznia, zdobytych podczas szkolenia – w wymiarze co najmniej 24 godzin na osobę. Zorganizowane zostaną również w regionie sieci współpracy dla kadry kierowniczej szkół i przedszkoli – uczestników projektu – jako innego rodzaju forma doradztwa – w wymiarze min. 30 godzin.

Tytuł programu: *Ramowy program szkoleniowo-doradczy dla kadry kierowniczej szkół i przedszkoli w zakresie wspomagania szkół w rozwoju kompetencji kluczowych uczniów.*

Adresaci szkoleń: kadra kierownicza szkół/przedszkoli.

Cel ogólny: Przygotowanie kadry kierowniczej szkół/przedszkoli do realizacji procesowego wspomagania szkół w obszarach związanych z kształceniem kompetencji kluczowych uczniów poprzez zapewnienie im wsparcia szkoleniowo-doradczego.

Cele szczegółowe:

Uczestnik szkolenia:

- wyjaśnia, czym jest przywództwo i różnice pomiędzy przywództwem a zarządzaniem,
- omawia podstawowe modele przywództwa.
- wymienia cechy lidera oraz analizuje wpływ tych cech na zachowania ludzi w organizacji,
- wyjaśnia rolę postawy przywódcy i różnicę pomiędzy postawą uczącego się a wyrokującego,



- wyjaśnia rodzaje kultur organizacyjnych określonych przez Frederica Laloux oraz wskazuje konsekwencje funkcjonowania szkoły opartej na danej kulturze,
- wyjaśnia model przywództwa edukacyjnego i wskazuje elementy specyficzne dla edukacji i właściwe każdemu modelowi przywództwa,
- wskazuje podstawowe kompetencje przywódcze,
- wskazuje rolę wizji i misji w przywództwie oraz wpływ świadomości i uwewnętrznienia wizji i misji organizacji na zachowania jej członków,
- wyjaśnia rolę przywódcy w tworzeniu zespołu i motywowaniu do działań,
- wyjaśnia rolę dyrektora szkoły jako osoby modelującej zachowania członków społeczności (uczenie się poprzez powielanie wzorca zachowań),
- opisuje zależności pomiędzy poziomami funkcjonowania szkoły – misją i wizją, wartościami, umiejętnościami i zachowaniami członków społeczności i podejmowanymi przez nich działaniami oraz organizacją przestrzeni (środowiska),
- przedstawia rolę pracy zespołowej nauczycieli w kształtowaniu kompetencji kluczowych – dokonuje analizy dysfunkcji pracy zespołowej i sposobów ich eliminowania,
- proponuje działania, które będą pozytywnie wpływać na budowanie zespołu – pozytywne komunikowanie się, delegowanie zadań i uprawnień, itp.
- diagnozuje swój poziom kluczowych kompetencji przywódczych i planuje ich rozwój (formułowanie wizji, tworzenie zespołu, komunikowanie się, motywowanie, umiejętności coachingowe, delegowanie zadań, inteligencja emocjonalna),
- interpretuje kompetencje jako połączenie wiedzy, umiejętności i postaw,



- charakteryzuje kompetencje kluczowe zgodnie z Zaleceniami Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie,
- podaje przykłady, wskazujące na konieczność kształtowania umiejętności kluczowych u uczniów,
- wyjaśnia znaczenie ponadprzedmiotowego i interdyscyplinarnego charakteru kompetencji kluczowych,
- opisuje rolę szkoły w kształtowaniu kompetencji kluczowych uczniów,
- charakteryzuje współczesne trendy edukacyjne w odniesieniu do potrzeby kształtowania kompetencji kluczowych,
- określa umiejętności i ich poziomy związane z kompetencjami kluczowymi, ważne z punktu widzenia potrzeb danego etapu edukacyjnego i danej szkoły,
- projektuje sposoby rozwijania i monitorowania rozwoju kompetencji kluczowych w danej szkole,
- analizuje rolę dyrektora szkoły jako lidera i animatora rozwoju kompetencji kluczowych,
- buduje model wdrażania, koordynowania i ewaluacji działań związanych z rozwojem kompetencji kluczowych uczących się,
- dokonuje refleksji na temat własnej wiedzy dotyczącej wspomagania szkół i zadania instytucji systemu oświaty odpowiedzialnego za ich wspieranie,
- charakteryzuje założenia kompleksowego wspomagania szkół i zadania instytucji systemu oświaty, odpowiedzialnej za wspieranie szkół,



- wskazuje główne zadania osób zaangażowanych w proces wspomagania szkoły: specjalisty do spraw wspomagania, ekspertów, dyrektora szkoły, nauczycieli,
- charakteryzuje działania poszczególnych instytucji w zakresie wspomagania,
- dokonuje refleksji na temat organizacji i prowadzenia wspomagania,
- projektuje strategię rozwoju placówki z wykorzystaniem procesowego wspomagania,
- projektuje kartę obserwacji dotyczącą kompetencji kluczowych,
- analizuje indywidualną sytuację szkoły zgodnie ze specyficznymi jej potrzebami,
- projektuje działania zgodnie z zarządzaniem procesowym zespołem,
- analizuje wyniki raportu z ewaluacji zewnętrznej z uwzględnieniem mocnych i słabych stron,
- planuje proces wspomagania w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych,
- dokonuje diagnozy obszarów pracy szkoły,
- charakteryzuje proces zmian,
- określa typowe reakcje ludzi wobec zmiany oraz projektuje strategie radzenia sobie z nimi,
- analizuje czynniki warunkujące wprowadzanie zmiany i wykorzystuje je w procesie wprowadzania zmiany podczas procesowego wspomagania szkół,
- wykorzystuje metody takie jak Analiza Pola Sił i 8 kroków do wprowadzania zmiany w szkole w ramach procesowego wspomagania,
- dostosowuje metody motywowania poszczególnych osób do ich potrzeb.

Moduły szkolenia:

- I. Dyrektor jako przywódca edukacyjny (19 h)
- II. Kompetencje kluczowe w procesie edukacji (24 h)
- III. Wspomaganie pracy szkoły w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych (18 h)
- IV. Wprowadzanie zmiany (11 h)

4. Rola doradcy

Wspomaganie szkoły od 1 stycznia 2016r. jest obowiązkowym zadaniem placówek doskonalenia nauczycieli, poradni psychologiczno-pedagogicznych i bibliotek pedagogicznych. Zadania wspólne dla wymienionych wyżej instytucji wynikające z przepisów prawa oświatowego obejmuje wspomaganie rozwoju szkół w zakresie:

- a) pomoc w diagnozowaniu potrzeb szkoły lub placówki,
- b) ustalenie sposobów działania prowadzących do zaspokojenia potrzeb szkoły lub placówki,
- c) zaplanowanie form wspomagania i ich realizację,
- d) wspólną ocenę efektów i opracowanie wniosków z realizacji zaplanowanych form wspomagania, a także organizowanie i prowadzenie sieci współpracy i samokształcenia dla nauczycieli i dyrektorów szkół.

Uczestnicy projektu, po zakończeniu cyklu szkoleń, w kolejnym roku szkolnym, są zobowiązani do zorganizowania – w placówce, którą zarządzają – standardowego procesu wspomagania, tj. od diagnozy potrzeb rozwojowych danej placówki, poprzez przeprowadzenie działań niezbędnych do zaspokojenia tych potrzeb, aż po wnioski i wskazówki na przyszłość. Będą go prowadzili we własnym rytmie, zgodnie z własnym

harmonogramem, niemniej jednak w procesie tym powinni nastawić się obszar kształtowania kompetencji kluczowych uczniów, by spróbowali przełożyć wiedzę, zdobytą podczas szkoleń, na praktykę.

UWAGA: proces wspomagania placówki nie jest finansowany z projektu, bowiem jest to działanie standardowe, należące do obowiązków placówek wspierających szkoły (placówki doskonalenia nauczycieli, poradnie i biblioteki pedagogiczne).

Pomocą w przygotowaniu się do ww. procesu wspomaganie oraz podczas jego realizacji, służyć kadrze kierowniczej mają doradcy/konsultanci finansowani z projektu. Mogą oni pomóc dyrektorom przygotować się do wspomaganie, mogą przedyskutować z nimi, jak wygląda otoczenie placówki, na kogo można liczyć, z jaką placówką doskonalenia, poradnią czy biblioteką można nawiązać współpracę, by proces wspomaganie przeszedł w sposób efektywny, mogą pomóc w odpowiedzi na pytanie, co mogą zrobić w swojej placówce, by kompetencje kluczowe były kształtowane, co zrobić, aby zwiększyć motywację nauczycieli, wspierać ich we wdrażaniu zmian, utrzymaniu efektów wspomaganie itp. Doradcy będą się również przyglądać samodzielnym działaniom dyrektorów, by dowiedzieć się, na ile samo procesowe wspomaganie szkół wpisało się już w rzeczywistość szkolną i w jaki sposób próbuje się zaszczepić temat kształtowania kompetencji kluczowych uczniów.

Do zadań pojedynczego doradcy może należeć:

- wsparcie dyrektora w miejscu jego pracy m.in. przy planowaniu i organizacji pracy szkoły/przedszkola, planowaniu i realizacji współpracy dyrektora z radą rodziców, samorządem uczniowskim oraz gronem pedagogicznym, przy wstępnej diagnozie potrzeb, nawiązaniu współpracy z placówką/osobą wspomagającą, która wesprze szkołę/przedszkole w procesie rozwoju itp. Wsparcie ma charakter konsultacji – 24 godziny na osobę.
- moderowanie sieci współpracy i samokształcenia. Pojedyncza sieć przeznaczona dla dyrektorów, których doradca obejmuje wsparciem konsultacyjnym. Ma być to pole do wymiany doświadczeń z innymi osobami oraz narzędzie pozwalające na



prorowadzenie stałego wsparcia. Sieci współpracy prowadzone są z wykorzystaniem platformy internetowej www.doskonaleniewsieci.pl.

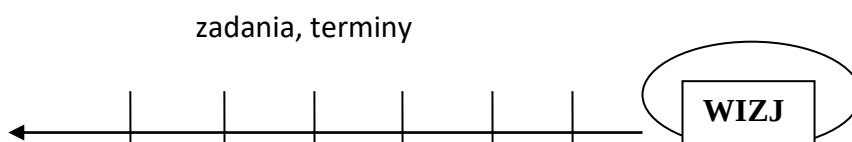
- pomoc dyrektorom przy przygotowaniu rozwiązań ewentualnych problemów organizacyjnych lub dydaktyczno-wychowawczych, wskazanie literatury przedmiotu, przykładów dobrych praktyk.
- Wsparcie w postaci indywidualnych 24 h konsultacji powinno odbywać się przede wszystkim w pierwszych trzech miesiącach roku szkolnego.

5. Sposoby planowania/generowania działań

Planowanie z przyszłości

Obejmuje następujące etapy:

1. Stworzenie wizji przyszłości. Dokładnie, wielozmysłowe wyobrażenie sobie momentu osiągnięcia swojego celu.
2. Stworzenie linii czasu – najlepiej przestrzennej, np. na podłodze. Albo tylko wyobrażeniowej, na której zaznaczamy dzień dzisiejszy i moment osiągnięcia celu, moment, gdy nasza wizja urzeczywistnia się.
3. Zapisanie na oddzielnych kartkach kolejnych etapów, poczynając od chwili osiągnięcia do dziś.
4. Przyporządkowanie- uprządkowanie zadań na osi czasu.

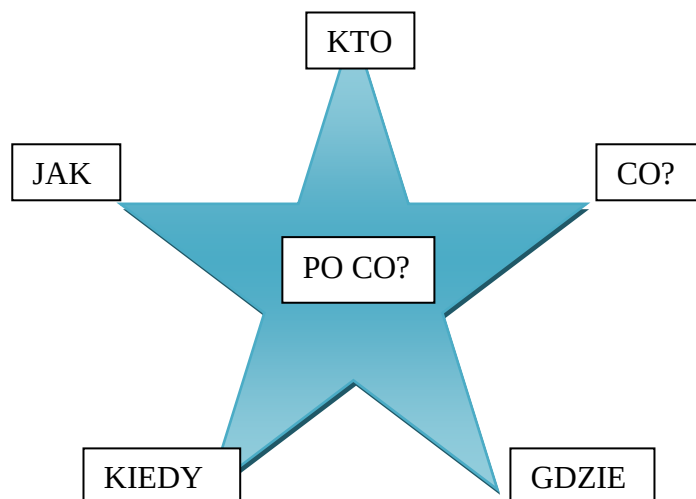


Następnie trener prezentuje „Gwiazdę pytań” i Wykres Gantta jako sposoby na zapisanie harmonogramu w taki sposób, aby ułatwiało to realizowanie zadań oraz monitorowanie ich realizacji przez dyrektora.

Uczestnicy w swobodnej dyskusji zastanawiają się który z zaproponowanych sposobów

bardziej im odpowiada.

Gwiazda pytań



Gwiazda pytań to technika planowania pozwalająca bardziej szczegółowo określić większość elementów niezbędnych do osiągnięcia celu.

ZADANIE	CO?	KTO?	GDZIE?	KIEDY?	JAK?	PO CO?

Wykres Gantta

Wykres Gantta jest graficznym sposobem planowania i monitorowania (kontroli).

Przedstawia następstwo kolejnych zdarzeń, uwzględniając również zadania wykonywane równolegle. Dzięki tej technice można łatwiej monitorować realizację zaplanowanego przedsięwzięcia.

Wikipedia: Diagram Gantta ([Harmonogram](#) Adamieckiego) – [graf](#) stosowany głównie w [zarządzaniu projektami](#). Uwzględnia się w nim podział [projektu](#) na poszczególne zadania, oraz rozplanowanie ich w czasie.

Pierwsze narzędzie tego typu stworzył [Karol Adamiecki](#) już w 1896 roku, jednak nie opublikował go aż do roku 1931. Nazwa diagramów pochodzi od nazwiska [Henry'ego Gantta](#), który opracował je w 1910 roku dla fabryki [Bethlehem Steel](#) *System Zadań i Premii* (*The Task and Bonus System*) i w tym samym czasie opublikował w „Engineering Magazine”. System ten stworzył podstawy nowoczesnego [zarządzania projektami](#), wnosząc m.in. metodę tworzenia diagramów Gantta, pozwalających na prezentację wykresów ukazujących [harmonogram](#) zadań w [projekcie](#).

Istnieje wiele metod tworzenia diagramów Gantta, jak również duża ilość możliwych do zastosowania oznaczeń.

Bardziej popularne oznaczenia:

Nazwa	Oznaczenie graficzne	Przykład	Znaczenie
zadanie krytyczne	dowolnie zacięniowany prostokąt	rys 1.	zadanie istotne, niepomijalne dla projektu, którego ukończenie warunkuje dalsze postępowanie; zadania krytyczne i niekrytyczne spinane są przez podsumowanie
zadanie niekrytyczne	prostokąt bez wypełnienia	rys 2.	zadanie mniej istotne dla projektu – nie warunkuje jego powodzenia, choć może stanowić ułatwienie dla osiągnięcia celu
podsumowanie	prostokąt,	rys 3.	jest to oznaczenie pewnego etapu



	najczęściej wypełniony, z „ząbkami” na końcach		projektu, który składa się z zadań, zazwyczaj po podsumowaniu występuje kamień milowy , który pozwala na zatwierdzenie danej fazy i przejście dalej
kamień milowy	kwadrat obrócony o 45°, wypełniony	rys 4.	szczególny rodzaj zadania, sygnał zakończenia pewnej fazy, jednorazowe zdarzenie, warunkuje przejście do następnego etapu



Przykłady oznaczeń

A oto przykładowy diagram z zastosowaniem powyższych oznaczeń:

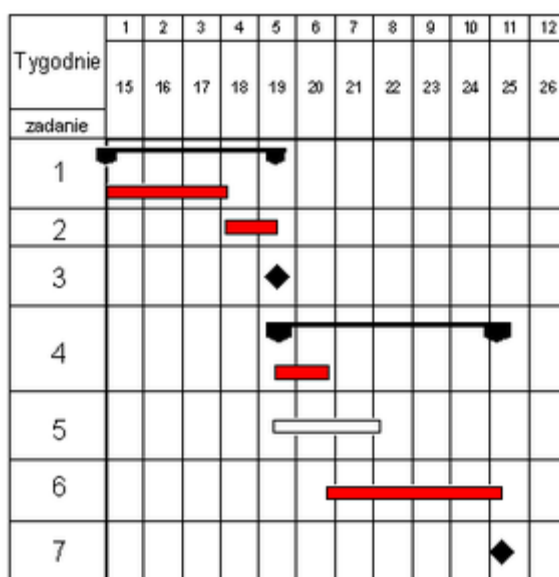


Diagram Gantta

6. Zarządzanie zmianą

Zmianę postrzega się dziś jako naturalny stan każdej organizacji. Ciągłe, strategiczne modelowanie procesów, zadań, ról, zachowań i postaw. Nieustanną refleksję wokół celów i działań, gotowości dalszego rozwoju, dalszego budowania kultury organizacji. We wprowadzaniu zmiany warto kierować się: tezą „myśl globalnie, działaj lokalnie” i regułami realizacji projektu, który ma swój początek i koniec, cel zakres i wykonawców, ponieważ zmiana nie dokonuje się sama z siebie. Jest rezultatem dobrowolnej pracy wszystkich uczestników projektu. Od ich zaangażowania zależą i efektywność przedsięwzięcia, i tempo wykonywania zadań. W oświacie synonimem zmiany jest model szkoły zorientowanej na działania uczniów i ich uczenie się, natomiast rolę przywódców edukacyjnych określa się jako proces przeprowadzenia ludzi przez zmianę, w którym najważniejszą rolę odgrywają kompetencje owych przywódców

8 kroków Kottera

Wybitny ekspert w dziedzinie przywództwa i zarządzania zmianą John Kotter wyróżnia

8 kroków wprowadzania zmian w każdych okolicznościach. Metoda ośmiu kroków obejmuje:

1. **Kreowanie poczucia konieczności wprowadzenia zmiany**, w tym uświadamianie o pilności, nieuchronności i ważności jej wprowadzenia. Trzeba pokazać ludziom, co się stanie jeśli zostaną przy stanie obecnym, jeśli nic nie zrobią. Tu nie chodzi o zrozumienie - tu chodzi o zobaczenie i poczucie tego stanu („terapia szokowa”).
2. **Budowę i utrzymanie zespołu kierującego zmianą**. Najczęściej rdzeń tego zespołu stanowi zespół osób decyzyjnych, ale mogą w jego skład wejść również ochotnicy, którzy są liderami czy agentami zmiany spoza wyższego szczebla.
3. **Formułowanie strategicznej wizji i wyławianie inicjatyw ułatwiających przeprowadzenie zmiany**. Idealna wizja jest osiągalna i łatwa do komunikowania, atrakcyjna emocjonalnie oraz mądra strategicznie. Daje zespołowi kierującemu zmianami wyobrażenie sukcesu, wystarczającą ilość informacji oraz poczucie kierunku, dzięki czemu może on błyskawicznie podejmować kolejne decyzje.



4. **Prezentację wizji i strategii tak, aby wzbudzały zaangażowanie pracowników i zachęcały wszystkich do działania.** Jeśli strategia i wizja są dobrze sformułowane i zakładają grę w ważnej sprawie, a zespół kierujący zmianami promuje je z autentycznym zaangażowaniem i w sposób zapadający w pamięć, to pracownicy rozmawiają o nich bez cynizmu, jaki często wzbudzają komunikaty spływające „z góry”. Przekazana w adekwatny do sytuacji i kreatywny sposób prezentacja opracowanej wizji i strategii może rozprzestrzeniać się wirusowo, przyciągając pracowników, którzy zaakceptują ambitny cel przesłania i zaangażują się w jego realizację.
5. **Zmobilizowanie wszystkich do działania oraz usuwanie potencjalnych barier.** Jeżeli zaistnieje taka potrzeba, warto aby na tym etapie zespół kierujący nawiązał współpracę z dodatkowymi (czasem zewnętrznymi) ekspertami dysponującymi niezbędnymi informacjami związanymi z tematem - aby działać prędko i skutecznie.
6. **Określanie krótkoterminowych zadań oraz świętowanie szybkich, widocznych i ważnych zwycięstw.** Zdaniem Kottera ludzie nie mają wiele cierpliwości, więc dowody powodzenia realizacji celu strategicznego muszą pojawić się wcześniej. Najpewniejszą gwarancję sukcesu dają szybkie, oczywiste i jednoznaczne zwycięstwa wyraźnie związane z wizją firmy. Świętowanie tych triumfów podnosi morale ludzi zaangażowanych w działania i skłania pracowników do poparcia wizji.
7. **Utrzymywanie tempa i natężenia działań. Bezustanna nauka na własnych doświadczeniach. Wstrzymywanie się z przedwczesnym deklarowaniem zwycięstwa.** Kiedy firma/szkoła/organizacja zaprzestanie działań wspierających pojawia się opór wynikający z osiągnięcia częściowego sukcesu. Na tym etapie po raz kolejny widać, dlaczego poczucie pilności zmian jest tak ważne dla mobilizacji wysiłku. Ono bowiem zmusza ludzi do działania. Jeśli od początku jest niedostateczne lub lekceważone, determinacja ochotników osłabnie i nie oprą się oni pokusie, aby zwolnić tempo lub wręcz się zatrzymać.
8. **Utrwalanie osiągniętych zmian i włączenie ich w kulturę pracy.** Żadna zmiana - ani duża, ani mała - nie jest kompletna, dopóki nie jest utrwalona i nie zostanie

wbudowana w codzienną działalność. Nowy kierunek działania lub świeżo wymyślona metoda muszą wsiąknąć w kulturę firmy/szkoły/przedsiębiorstwa, a stanie się tak wówczas, gdy inicjatywa zacznie przynosić widoczne rezultaty i przybliżać organizację do lepszej przyszłości.

Model Lewina

Kurt Lewin, uznany teoretyk organizacji, sugerował, że każda zmiana musi przebiegać w trzech etapach. Pierwszym krokiem jest „rozmrożenie”: osoby, których dotkną nadchodzące zmiany, muszą uznać ich konieczność. Następnym krokiem jest sama zmiana. Trzecim krokiem jest „zamrożenie”, czyli takie wzmocnienie i wsparcie zmiany, że staje się ona częścią systemu. Model Lewina ma bezsporną wartość, wskazuje na znaczenie planowania zmian, przekonywania i informowania o ich wartości oraz umocnienia wprowadzonych już zmian. Brak mu jednak operacyjnej konkretności. Dlatego też często potrzebne są modele bardziej kompleksowe.

Trójfazowy model procesu zmian (społeczny) K. Lewina:

ROZMROŻENIE - obecne rozwiązania już nie przynoszą spodziewanych efektów - jeżeli nie nauczymy się czegoś nowego, doznamy porażki

ZMIANA - bezpieczne warunki do eksperymentowania - perspektywy umożliwiające szkolenie i praktykowanie - wsparcie, zachęta

ZAMROŻENIE - wprowadzenie mechanizmów wspierających cel, - wynagradzanie, - ocena efektywności - szkolenie