

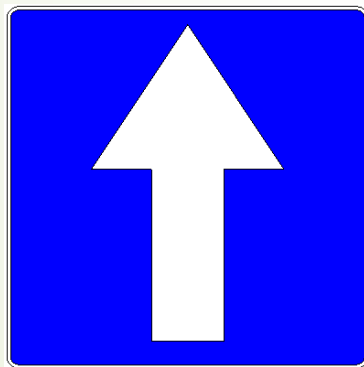


Efektywne sprawowanie nadzoru pedagogicznego w obliczu zmian w szkole

Marzenna Czarnocka

„Jedynym stałym elementem
współczesnych organizacji jest... zmiana”

Peter. F. Drucker



Czym jest zmiana?

- różnorodność definicji (przemiana, strata, zwrot, zamiana, przebudowa, transformacja itp.)
- proces
- czas
- zakłócenie dotychczasowych wzorców zachowań i/lub oczekiwań
- wymiar sytuacyjny (wdrożenie nowych przepisów, uczestniczenie w reformie, nowe zadania, nowe miejsca pracy)
- aspekt psychologiczny (poczucie zagrożenia, poczucie straty, poszukiwanie sensu)

Zmiany

B. Wawrzyniak, Zarządzanie zmianami w organizacji, 2001

- funkcjonalne dotyczące procesów
- strukturalne dotyczące struktury organizacji
- ewolucyjne - procesy przystosowawcze zachodzą w ramach przyjętej strategii działania
- rewolucyjne - konieczna jest nowa strategia działania
- organiczne - proces przystosowawczy jest rezultatem dostrzeganych przez członków organizacji potrzeb usprawnień, motywacji do przeprowadzenia podejmowanych działań
- wymuszone - narzucone z zewnątrz

Reakcje na zmianę

POSTAWY

- skrajnie negatywne,
- neutralne
- entuzjastyczne

- zaskoczenie, niewiara w konieczność zmiany, niechęć do zmiany, negowanie potrzeby
- odrzucenie sytuacji, próba wyparcia, przeczekanie
- opór, czynne przeciwstawianie się (dotychczasowe złe doświadczenia)
- przy uświadomieniu sobie konieczności, nieodzowności zmiany - poczucie niekompetencji,
- testowanie zmiany - próby podejmowania nowych zachowań, uczenie się
- akceptacja zmiany, przyswojenie zmiany, nowe rozwiązania stają się normą

Opór wobec zmian - możliwe przyczyny

- obawa przed nieznanym
- obawa przed ewentualnymi konsekwencjami zmiany
- błędy w komunikacji
- brak dostrzegania korzyści wynikających ze zmiany
- zmiana odczuwana jest jako deprecjacja osobista
- nieuwzględnianie czynnika czasu, gotowości do zmiany (np. zmiana przychodzi zbyt wcześnie, zbyt późno lub za szybko)
- brak zaufania do inicjatorów zmian
- brak świadomości problemów i zrozumienia konieczności zmiany
- osobiste przekonania dotyczące zmiany

Możliwe przyczyny w mojej szkole...? Co może stanowić przyczynę oporu? Jaki jest mój stosunek do zmiany?

Postrzeganie zmiany

Zmiana jest zakłóceniem istniejących dotychczas zasad działania wzorców zachowań, oczekiwań.



Zmiana może być nowym sposobem funkcjonowania w wyniku wymagań cywilizacyjnych, technologicznych, zapotrzebowania na nowe umiejętności, nowe style funkcjonowania.

Nieunikniona zmiana – analiza pola sił *K. Lewin*

Czynniki działające na rzecz zmiany (siły napędowe)

- ✓ Zmiany społeczne i ekonomiczne
- ✓ Większa efektywność
- ✓ Większa sprawność
- ✓ Większa efektywność nauczania
- ✓ Rywalizacja o pieniądze i zasoby
- ✓ Postęp techniczny
- ✓ Podporządkowanie się przepisom

Czynniki hamujące (siły oporu)

- ✓ Dostrzeżone zagrożenie władzy
- ✓ Rutyna i struktura
- ✓ Ograniczenia zasobów
- ✓ Zamiatowanie do tradycji
- ✓ Zmiany w wymaganych umiejętnościach
- ✓ Strata ekonomiczna lub utrata pozycji
- ✓ Brak poparcia dla cudzych pomysłów

Nieunikniona zmiana – analiza pola sił

Czynniki działające na rzecz zmiany (siły napędowe)

- ✓ przewidywany termin wejścia w życie przepisów
- ✓ konieczność podporządkowania się przepisom
- ✓ szansa dla zespołu, nowe zasoby
- ✓ postęp organizacyjny – możliwość usprawnienia pracy, przełamania dotychczasowych przyzwyczajeń
- ✓ możliwość zastosowania nowych metod, form pracy,

Czynniki hamujące (siły oporu)

- ✓ brak wiedzy,
- ✓ brak doświadczenia
- ✓ rutyna i struktura
- ✓ ograniczenia zasobów
- ✓ przywiązanie do tradycji
- ✓ zmiany w wymaganych umiejętnościach
- ✓ strata ekonomiczna lub utrata pozycji np. utrata pracy, stanowiska, pozycji zawodowej
- ✓ brak przekonania w sens zmiany
- ✓ brak poparcia dla zmiany
- ✓ zagrożenia (gimnazjum)

Nieunikniona zmiana - fakty

- ludzie/nauczyciele nie lubią zmian
- obawa przed nieznanym
- niedostateczny zasób wiedzy i informacji
- %? nauczycieli, ale też rodziców nie jest przekonanych do wprowadzanych zmian
- %? ma poczucie realnego zagrożenia, straty np. utraty pozycji zawodowej
- brak racjonalnego, merytorycznego uzasadnienia wprowadzanych zmian



Ryzyka

- zmniejszenie zaufania do systemu
- obniżenie autorytetu szkoły, nauczycieli, dyrektora
- utrata motywacji do nauczycieli pracy
- ryzyko przyspieszenie wypalenia zawodowego
- obniżenie efektów nauczania (gimnazjum)
- zaniechanie współpracy z rodzicami
- brak wiedzy – jak postępować, jak prowadzić proces
- brak przygotowania nauczycieli do prowadzenia zajęć zgodnie z nowymi wymaganiami
- zagrożenie skrajnymi sytuacjami, postawami
- ryzyko konfliktów

Nieunikniona zmiana - fakty

- szkoła jest pod presją zmiany
- pytanie nie brzmi - czy wprowadzić zmianę, ale - jak ją wprowadzić
- poglądy polityczne, osobiste przekonania, euforia wywołana zmianą, czy wręcz przeciwnie - strach, czy lęk – nie zmieniają tego, że w placówkach oświatowych zmiana jest pilna, nieuchronna i konieczna (terminy, legislacja, konieczność funkcjonowania szkoły zgodnie z przepisami)
- w szkole musi być sprawowany skuteczny nadzór pedagogiczny, którego ważnym elementem jest wspomaganie nauczycieli.

Strategie wprowadzania zmiany – dyrektor

Strategia	
Mówienie	Uznaje się, że ludzie kierują się rozsądkiem, a wszelki opór wobec zmian może wynikać jedynie z niewiedzy i stereotypów. Zakłada się, że aby zwalczyć opór, wystarczy jedynie przekazać ludziom prawdę, a ich opór zniknie. Jeżeli zdecydują, że zmiana leży w ich interesie, chętnie dokonają zmiany. Pogląd ten nie uwzględnia wartości, postaw i uczuć ludzi. Chociaż ludzie mogą zrozumieć, dlaczego powinni się zmieniać, często nie mają ochoty na dokonanie bolesnych zmian związanych z bardziej złożonymi sytuacjami.
Wymuszanie	Polega na nakłanianiu ludzi do zmiany pod groźbą kary lub sankcji. Strategia ta często wiąże się z pieniędzmi i polityką.
Uczestnictwo	Wiąże się z procesem zmiany opartym w większym stopniu na współdziałaniu. Kładzie się nacisk na komunikację i współpracę z osobami zaangażowanymi w zmianę. Często kojarzy się je z funkcją moderatora.

Źródło: Szkoła jako organizacja ucząca się – rola zewnętrznego wsparcia.
Materiały szkoleniowe, Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganii szkół”

Strategie wprowadzania zmiany – pracownicy

Strategia	
Strategia wpływu mniejszości	Wykorzystuje ona wpływ niewielkiej grupy zwolenników zmiany i opinię większości osób pozostających w opozycji do zmiany. Mniejszość, wyrażająca swoje poglądy w sposób jasny, konsekwentny i logiczny, ma duże szanse na spowodowanie zmiany nastawienia większości. Taka sytuacja występuje najczęściej wówczas, kiedy mniejszość jest bardzo konsekwentna i pewna swoich racji.
Strategia przymusu	Stosuje się ją kiedy istnieje bardzo duże prawdopodobieństwo napotkania na wysoki opór pracowników wobec wprowadzanych zmian lub wtedy kiedy nie ma czasu lub środków na angażowanie pracowników we współpracę. Może być kierowana tylko przez osoby, które dysponują wystarczającą władzą w firmie/organizacji/placówce. Konsekwencją tego typu strategii jest zazwyczaj wrogość ze strony pracowników, którzy zmuszeni są do poddawania się woli przełożonych wbrew własnym opiniom i przekonaniom. Tym, co zmusza ich do przyjęcia zmiany jest strach przed utratą pracy.
Strategia współuczestniczenia	Umożliwia wszystkim pracownikom zgłaszanie pomysłów, dzielenie się wątpliwościami, lękami i obawami, pozwala im uczestniczyć w wyborze końcowego rozwiązania. Pracownicy mają wpływ na przebieg wydarzeń co daje im poczucie sprawstwa i zaangażowania w proces przeprowadzanej zmiany. Wraz z zaangażowaniem pracowników, rodzi się w nich zgoda na wprowadzenie zmian. W innym przypadku mogą doświadczać przykrego uczucia dysonansu poznawczego, którego człowiek naturalnie unika. Zaangażowanie pracowników we wdrażaną zmianę, innowację znacznie zmniejsza ich opór.

Źródło: Szkoła jako organizacja ucząca się – rola zewnętrznego wsparcia. Materiały szkoleniowe, Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganii szkół”

Skuteczne wprowadzanie zmiany – model 3R

M. Fullan,

3 R (*relevance, readinnes, resources*)

- Adekwatność - trafność, istotność, zmiana adekwatna do sytuacji, zasadność
- Gotowość - potencjał wiedzy, umiejętności, przychylny klimat
- Zasoby - możliwości, ludzie

Skuteczne wprowadzanie zmiany - warunki

- informacja
- komunikacja
- wsparcie
- poczucie własności zmiany
- czas – realne terminy
- konsekwencja
- wytrwałość
- uważność - dbałość o proces, nie tylko o rezultaty, monitorowanie potrzeb
- presja
- wspomaganie

Dyrektor jako lider zmiany

**silna
motywacja
zmiany,

duża wiedza,

umiejętność
kreowania
warunków
zmiany,
wyzwalająca
aktywność
pracowników**

Zmianie sprzyja:

- ❖ postrzeganie jako potrzebnej, przynoszącej korzyści placówce i pracownikom,
- ❖ uwzględnianie interesów pracowników,
- ❖ dobre zrozumienie w sensie konieczności zdobycia nowej wiedzy, umiejętności i zmiany postaw,
- ❖ dzielenie na etapy i stopniowe wdrażanie,
- ❖ gdy jest możliwa do wprowadzenia ze względu na posiadane środki i czas, zgodność z oczekiwaniami odbiorców,
- ❖ poparcie kierownictwa dla zmiany
- ❖ liderem zmiany jest osoba mająca odpowiednią pozycję i autorytet,
- ❖ lider zachowuje równowagę między wywieraniem presji a wspieraniem ludzi,
- ❖ ma wyrobioną opinię i doświadczenie we wprowadzaniu zmian,
- ❖ posiada umiejętność współpracy i współdziałania z ludźmi,
- ❖ w szkole wprowadzającej zmianę panuje przyjazny klimat,
- ❖ warunki pracy sprzyjające zmianie, ogólnie popiera się podejmowanie ryzyka,
- ❖ gdy jest monitorowana, wspierana i nagradzana,
- ❖ odpowiednie przygotowanie np. zmiana jest poprzedzona szkoleniem,
- ❖ opracowanie strategii działań do realizacji w określonym czasie,
- ❖ wdrażanie zmiany z uwzględnieniem współdecydowania i współpracy wszystkich,
- ❖ świadome zarządzanie zmianą, styl przywództwa dyrektora (stosowanie różnych strategii wymuszanie, przekonywanie, wspieranie i stylów kierowania).

Oprac. na podst.: W. Olczykowska, *Kierowanie zmianą*, 2008

Dyrektor jako lider zmiany w kontekście sprawowanego nadzoru

Nadzór oparty na:

- Diagnostyce
- Planowaniu
- Kontroli
- Monitorowaniu
- Wspomaganiu



Dyrektor jako lider zmiany w kontekście sprawowanego nadzoru

- ✓ Co ma być zmienione? W jakim zakresie? Co już mamy?
- ✓ Kto? - osoby odpowiedzialne za urzeczywistnienie zmiany, osoby, których zmiana dotyczy
- ✓ Gdzie? - warunki, możliwości konkretnej szkoły
- ✓ Jak? - określenie strategii działania, plan wprowadzania zmiany
- ✓ Kiedy? – terminy wymagane w przepisach

Obowiązki i możliwości dyrektora - przepisy

Art. 55. 1. UPO Nadzór pedagogiczny polega na:

- ▶ obserwowaniu, analizowaniu i ocenianiu przebiegu procesów kształcenia i wychowania oraz efektów działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkół i placówek
- ▶ ocenianiu stanu i warunków działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkół i placówek
- ▶ udzielaniu pomocy szkołom i placówkom, a także nauczycielom w wykonywaniu ich zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych
- ▶ inspirowaniu nauczycieli do poprawy istniejących lub wdrożenia nowych rozwiązań w procesie kształcenia, przy zastosowaniu innowacyjnych działań programowych, organizacyjnych lub metodycznych, których celem jest rozwijanie kompetencji uczniów (*USO inspirowanie nauczycieli do innowacji pedagogicznych, metodycznych i organizacyjnych*)

Nowe obowiązki dyrektora?

Art. 55. 2. W zakresie wymienionym w ust. 1 pkt 1 i 2 nadzorowi podlega w szczególności:

- posiadanie przez nauczycieli wymaganych kwalifikacji do prowadzenia przydzielonych im zajęć; *(USO zgodność zatrudniania nauczycieli z wymaganymi kwalifikacjami)*
- realizacja podstaw programowych i ramowych planów nauczania (deklaracja XI)
- przestrzeganie zasad oceniania, klasyfikowania i promowania uczniów oraz przeprowadzania egzaminów, a także przestrzeganie przepisów dotyczących obowiązku szkolnego oraz obowiązku nauki
- przestrzeganie statutu szkoły lub placówki
- przestrzeganie praw dziecka i praw ucznia oraz upowszechnianie wiedzy o tych prawach
- zapewnienie uczniom bezpiecznych i higienicznych warunków nauki, wychowania i opieki

Nowe obowiązki dyrektora?

Art. 68. 1. UPO Dyrektor szkoły lub placówki w szczególności:

- kieruje działalnością szkoły lub placówki oraz reprezentuje ją na zewnątrz
- sprawuje nadzór pedagogiczny, z zastrzeżeniem art. 62 ust. 2
- sprawuje opiekę nad uczniami oraz stwarza warunki harmonijnego rozwoju psychofizycznego poprzez aktywne działania prozdrowotne
- realizuje uchwały rady szkoły lub placówki oraz rady pedagogicznej, podjęte w ramach ich kompetencji stanowiących
- dysponuje środkami określonymi w planie finansowym szkoły lub placówki zaopiniowanym przez radę szkoły lub placówki i ponosi odpowiedzialność za ich prawidłowe wykorzystanie, a także może organizować administracyjną, finansową i gospodarczą obsługę szkoły lub placówki
- wykonuje zadania związane z zapewnieniem bezpieczeństwa uczniom i nauczycielom w czasie zajęć organizowanych przez szkołę lub placówkę
- wykonuje inne zadania wynikające z przepisów szczególnych

Nowe obowiązki dyrektora?

Art. 68. 1. UPO Dyrektor szkoły lub placówki w szczególności:

- współdziała ze szkołami wyższymi w organizacji praktyk pedagogicznych
- stwarza warunki do działania w szkole lub placówce: wolontariuszy, stowarzyszeń i innych organizacji, w szczególności organizacji harcerskich, których celem statutowym jest działalność wychowawcza lub rozszerzanie i wzbogacanie form działalności dydaktycznej, wychowawczej, opiekuńczej i **innowacyjnej szkoły lub placówki**
- odpowiada za realizację zaleceń wynikających z orzeczenia o potrzebie kształcenia specjalnego ucznia
- **współpracuje z pielęgniarką albo higienistką szkolną, lekarzem i lekarzem dentystą,** sprawującymi profilaktyczną opiekę zdrowotną nad dziećmi i młodzieżą, w tym udostępnia imię, nazwisko i numer PESEL ucznia celem właściwej realizacji tej opieki

Nowe obowiązki dyrektora?


- Organizuje pomoc psychologiczno-pedagogiczną dla uczniów, rodziców i nauczycieli
- Dopuszcza do użytku programy nauczania (klasy VII, VIII, szkoły ponadpodstawowe)
- Organizuje egzaminy zewnętrzne
- Przygotowuje organizację szkoły (np. zatrudnianie)
- Opracowuje plan finansowy (np. środki na doskonalenie)
- Zapewnia wspomaganie zewnętrzne szkoły (rozp. w sprawie wymagań)
- § 24 - wspomaga nauczycieli w realizacji ich zadań, w szczególności przez:
 - a) diagnozę pracy szkoły lub placówki,
 - b) planowanie działań rozwojowych, w tym motywowanie nauczycieli do doskonalenia zawodowego,
 - c) prowadzenie działań rozwojowych, w tym organizowanie szkoleń i narad.

W stronę rozwiązań...

- „trzymanie ręki na pulsie” – rzetelna wiedza – oddzielanie informacji sprawdzonych od niesprawdzonych
- przeciwdziałanie rozpowszechnianiu plotek i informacji nieopartych na przepisach wśród nauczycieli, rodziców
- wypracowanie spójnych komunikatów dla rodziców i w wypracowanie systemu przekazywania informacji o zmianach dla rodziców/uczniów,
- dbałość o przepływ informacji,
- otwartość na dialog, bieżące rozmowy z nauczycielami - cel redukcja ich lęku,
- wspomaganie radzenia sobie ze stresem wśród nauczycieli

W stronę rozwiązań...

- przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu nauczycieli – np. poprzez szkolenia w zakresie motywacji, ukazywanie korzyści ze zmiany
- szkolenie nauczycieli w zakresie zmian (gdy ostatecznie będą przyjęte)
- ograniczenie w szkole na czas zmian wymagających, restrykcyjnych systemów będących elementem nadzoru pedagogicznego (np. ułatwianie sprawozdań)
- ograniczenie (?) wprowadzenia dodatkowych zmian niezależnych od zmian w prawie (np. nowy dziennik elektroniczny, OK)
- zadbanie o siebie w procesie wdrażania reformy
- racjonalne planowanie - do udanej zmiany w organizacji dochodzi wówczas, gdy pracownicy mają cel, wyobrażenie zmiany, plan oraz jasno określone zadania,



Zarządzanie zmianami w organizacji jest zadaniem złożonym, wymagającym umiejętności zobaczenia całej organizacji, umiejętności myślenia systemowego. Nie jest rolą ani zadaniem jednego tylko człowieka, ale wszystkich uczestników organizacji.

Organizacje działające w otoczeniu, w którym zmiany są na porządku dziennym, muszą wykształcać pewne mechanizmy, które pozwolą ludziom skutecznie radzić sobie z nieustannymi zmianami.

Źródło: spir.sggw.pl

Co się zmieni w kształceniu specjalnym – rozważania...

- Wdrożenie MKFNiZ (ICF) i diagnoza funkcjonalna - perspektywa 2018 roku
- Odejście od modelu medycznego na rzecz modelu społecznego
 - ↓
 - zespołowa analiza funkcjonowania dziecka
 - ↓
 - określenie potrzeb w zakresie niezbędnego wsparcia (zajęcia, osoby)
 - ↓
 - zakres dostosowania środowiska zewnętrznego (dostosowanie warunków nauczania np. likwidacja barier architektonicznych, dostosowane miejsce pracy, środki i pomoce dydaktyczne np. komputer, czytnik;
- Pilotaż w wybranych szkołach i poradniach VIII-IX 2016
- Współpraca międzyresortowa – edukacja, pomoc społeczna, ochrona zdrowia

Co się zmieni w kształceniu specjalnym – rozważania...

- Konsekwencje:
 - ❖ Systemowa zmiana w funkcjonowaniu poradni psychologiczno-pedagogicznych
 - ❖ Zintegrowanie działań kilku resortów
 - ❖ Odejście od kategorii niepełnosprawności
 - ❖ Utrzymanie dotychczasowych rozwiązań do 2018 r.
 - ❖ Dedykowanie finansowania uczniowi
 - ❖ Deklaracja zapewnienia wsparcia – zatrudnianie, doskonalenie nauczycieli
 - ❖ Zespołowa formuła pracy specjalistów w poradni i w szkole

Co się zmieni w kształceniu specjalnym – rozważania...

- Konsekwencje:
 - ❖ Utrzymanie dotychczasowych rozwiązań do 2018 r.
 - ❖ Zintegrowanie działań kilku resortów?
 - ❖ Odejście od kategorii niepełnosprawności?
 - ❖ Dedykowanie finansowania ?
 - ❖ Systemowa zmiana w funkcjonowaniu poradni psychologiczno-pedagogicznych
 - ❖ Deklaracja zapewnienia wsparcia – zatrudnianie, doskonalenie nauczycieli?
 - ❖ Zespołowa formuła pracy specjalistów w poradni i w szkole?
 - ❖ Brak elastyczności systemu (np. kształcenie uczniów z niepełnosprawnością intelektualną w liceum)

Co się zmieni w kształceniu specjalnym – rozważania...

Zagrożenia

- ▶ Dbałość o osiągnięcia wszystkich uczniów, obawa o spadek poziomu nauczania (wyniki egzaminu)
- ▶ Obawy nauczycieli (jak realizować program nauczania?)
- ▶ Brak przygotowania systemu na przyjęcie środków finansowych i wydatkowanie ich zgodnie z założonymi priorytetami, obawa, że nie wystarczy środków - konieczność lepszego gospodarowania
- ▶ Brak systemowych rozwiązań w zakresie wsparcia w podejmowaniu nowych wyzwań edukacyjnych związanych z edukacją włączającą (udział przedstawiciela poradni w spotkaniu zespołu, opracowanie IPET, WOPFU, określenie środków i pomocy; specjalne ośrodki - współpraca ze szkołami ogólnodostępnymi w zakresie diagnozowania i rozwiązywania problemów dydaktyczno-wychowawczych uczniów niepełnosprawnych uczęszczających do tych szkół)
- ▶ Bariery mentalne

Co się zmieni w kształceniu specjalnym – rozważania...

Wyzwania

- Orzeczenie KS, orzeczenie o niepełnosprawności, opinia WWRD, karta interwencji – Kto wydaje? Kto honoruje? Kto udziela wsparcia?
- Pełne przygotowanie każdej szkoły na przyjęcie dzieci, uczniów z niepełnosprawnością
- Przygotowanie nauczycieli, rozwijanie umiejętności wszystkich pracowników szkoły
- Jasne zasady finansowania (koszyk świadczeń, standard finansowy?)
- Zatrudnianie specjalistów (wymiar godzin, kwalifikacje, brak specjalistów)
- Oczekiwania rodziców/obawy rodziców
- Zmiana społeczna - od koncentrowania się na indywidualnych uszkodzeniach i zaburzeniach - do usuwania barier, rewidowania norm społecznych, polityki i wzorców kulturowych oraz promowania wspierającego i dostępnego środowiska dla wszystkich osób.



Dziękuję za uwagę

