

JAROSŁAW ZAROŃ



JAROSŁAW ZAROŃ jest Honorowym Profesorem Oświaty, dyrektorem Mazowieckiego Samorządowego Centrum Doskonalenia Nauczycieli.

DORADZTWO, WSPOMAGANIE, WSPIERANIE ROZWOJU

JAROSŁAW ZAROŃ

Na całym świecie nie ma systemu edukacji,
który byłby lepszy niż pracujący w nim nauczyciele.

Ken Robinson

Autorzy znanego raportu „How the world’s best-performing school systems come out on top” (McKinsey & Co) twierdzą, że wpływ jakości przygotowania nauczycieli do pracy jest kluczowy, istotniejszy niż wielkość klas, wyposażenie szkół i wysokość nakładów finansowych na edukację. Jednakże uczestnicząc w konferencjach, debatach i okazjonalnych dyskusjach, można wciąż usłyszeć wypowiedzi kwestionujące potrzebę organizacji systemowego kształcenia ustawicznego nauczycieli. Tymczasem naukowcy przytaczają szereg argumentów przemawiających za tym, że nauczyciel to osoba nieustannie rozwijająca się. Profesor Madalińska-Michalak mówi o stawianiu się nauczycielem w procesie prowadzącym do podnoszenia poziomu wiedzy, rozwijania profesjonalnej samoświadomości, nabywania umiejętności decydujących o byciu dobrym i skutecznym nauczycielem-refleksyjnym praktykiem¹. Według profesora Roberta Kwaśnicy nie można bezgranicznie zaufać posiadanej już wiedzy zawodowej, choćby była potwierdzona dyplomami wszelkich możliwych instytucji kształcących nauczycieli. Nie przekreślając jej wartości, trzeba założyć, że w mniejszym bądź większym stopniu okaże się niewystarczająca. Musi

tak być, ponieważ doświadczenie zawodowe nauczyciela, nawet najbardziej bogate, okazuje się zawsze prowizoryczne i niepełne w obliczu faktu, że każdy uczeń jest inny i że każdy z osobna z dnia na dzień staje się kimś innym, zmieniając się, rozwijając². Podsumowując, o pozycji zawodowej nauczycieli, ich skuteczności dydaktyczno-wychowawczej, a także prestiżu w środowisku lokalnym w znacznym stopniu zadecyduje podjęty przez nich wysiłek na rzecz doskonalenia swoich kompetencji technicznych, poznawczych, osobistych i społecznych.

Nie tylko w naszym kraju, ale na całym świecie trwa poszukiwanie skutecznych i atrakcyjnych form uczenia się dorosłych, w tym także nauczycieli. Jak twierdzi Michael Fullan, tysiące nauczycieli wraca z setek konferencji i kursów doskonalących zawodowo i nie wykorzystuje owych kompetencji w swojej praktyce. W ich szkołach i klasach nie zmienia się nic³.

¹ Madalińska-Michalak J. *Profesjonalizm nauczyciela*, Meritum nr 32/2014.

² Kwaśnica R. *Wprowadzenie do myślenia o nauczycielu* [w:] Kwieciński Z., Śliwerski B. [red.] *Pedagogika. Podręcznik akademicki*, t. 2, Warszawa 2003.

³ Fullan M. *The New Meaning of Educational Change*, Teachers College Press 1991.

DORADZTWO, WSPOMAGANIE, WSPIERANIE ROZWOJU

Krytyka funkcjonującego w Polsce systemu doskonalenia nauczycieli doprowadziła do uznania, że kluczem do zmiany jest zastosowanie koncepcji uczących się organizacji, w której docenia się znaczenie synergii grupy, której warto zaproponować wsparcie kompleksowe i procesowe oparte na wzajemnym uczeniu się nauczycieli od siebie i budowaniu strategii działania. Od 2016 roku do podstawowych zadań placówek doskonalenia nauczycieli należy organizacja i prowadzenie wspomagania szkół oraz sieci współpracy i samokształcenia. Znajdziemy z pewnością wiele przykładów pozytywnych efektów tych działań. Jednocześnie wszyscy, którzy wspomagają lub byli wspomagani, zdają sobie doskonale sprawę, jak złożony jest to proces. Jego przeprowadzenie wymaga dużo więcej wiedzy, umiejętności i czasu niż organizacja konferencji czy kursu. Wsparcie szkoły w rozpoznaniu potrzeb rozwojowych, uświadomienie potrzeby zmiany, zaplanowanie właściwych form doskonalenia dobrze przeprowadzi jedynie osoba z kompetencjami badacza i lidera, która zainspiruje, zmotywuje i zaangażuje nauczycieli do działania, budując relacje oparte na wzajemności i współpracy. Znamienne, że wśród zawodów przyszłości często wymienia się takie jak coach, mentor, doradca. W realizowanym przez MSCDN ze środków UE projekcie MARKPIW została zastosowana odwrócona **strategia uczenia i uczenia się 70-20-10**. Zgodnie z nią każdy z nas w 70% uczy się przez doświadczenie i praktykę, w 20% od innych ludzi – głównie osób, z którymi współpracuje (coaching, feedback, rozmowy, komunikacja online – nauka nieformalna), a w 10% podczas formalnych szkoleń. Model z sukcesem stosowany przez firmę Google, a także inne firmy, powinien być powszechnie stosowany w systemie doskonalenia nauczycieli. Niestety, dopóki nie zostanie odbudowany jego kluczowy jego element, jakim jest doradztwo metodyczne, jego zastosowanie w praktyce będzie bardzo ograniczone. Właśnie doradca metodyczny reprezentuje bowiem część systemu doskonalenia, która jest najbliższa praktyki nauczania i tworzenia optymalnych warunków do uczenia się. Jednocześnie szkoły aspirujące do statusu uczących się organizacji potrzebują osób wspomagających je procesowo.

Wielu nauczycieli z pewnością pamięta wizytatorów metodyków funkcjonujących 30 lat temu. Byli oni skoncentrowani na indywidualnej pracy z nauczycielem lub zespołem przedmiotowym. Projektując nowy system doradztwa, trzeba jednak pamiętać o niewystarczalności takiego podejścia. Umiejętności warsztatowo-przedmiotowe nauczycieli to sfera bardzo istotna, jednak równie ważne jest holistyczne doskonalenie nauczycieli, skoncentrowane, między innymi, wokół kompetencji kluczowych i potrzeb rozwojowych szkół.

W województwie mazowieckim istnieje 5096 szkół i placówek oświatowych, w których pracuje około 100 tys. nauczycieli. Jest to skala reprezentatywna dla małego kraju europejskiego i z pewnością obecna kadra publicznych placówek doskonalenia nauczycieli ulokowanych w największych miastach nie zapewni im systemowego wsparcia. Bez włączenia do systemu sieci doradców funkcjonujących w pobliżu nauczyciela, reprezentujących wszystkie poziomy edukacji i przedmioty nauczania, działania placówek pozostaną punktowe, a procesowe wspomaganie niewystarczające w stosunku do potrzeb.

W 2019 roku rozpoczyna się odbudowa systemu doradztwa metodycznego. To dobry moment na refleksję nad zadaniami i sposobem funkcjonowania doradców. Ich liczba systematycznie spadała od 2000 roku, czyli momentu przekazania obowiązków związanych z organizacją doradztwa jednostkom samorządu terytorialnego. Pod koniec 2018 roku w województwie mazowieckim pracowało 166 doradców. Dostęp nauczycieli do doradców metodycznych był utrudniony ze względu na dużą liczbę nauczycieli przypadających na jednego doradcę, brak doradców wielu przedmiotów oraz nierównomierny rozkład terytorialny. Wynikający z przepisów prawa sposób organizacji doradztwa metodycznego pozwala na samodzielną realizację tego zadania, zaspokajającą potrzeby nauczycieli tylko w dużych jednostkach samorządu terytorialnego. Małe gminy, dysponujące niewielkimi środkami, nie są w stanie zapewnić doradztwa w potrzebnych specjalnościach i podejmują próby jego organizacji na podstawie porozumień z innymi

DORADZTWO, WSPOMAGANIE, WSPIERANIE ROZWOJU

Kiedy niedawno zachęcałem rekomendowaną przez dyrektora szkoły nauczycielkę języka niemieckiego do zainteresowania się rolą doradcy metodycznego, odpowiedziała: *to nie dla mnie, ja jestem praktykiem*. Świadczy to o sile młodszych wspomnień na temat akademickiej metodyki.

Kim zatem w dobie ustawicznych zmian, Edukacji 4.0 i technologii 5G, która zrewolucjonizuje komunikację i wptynie niewątpliwie na większość sfer naszej egzystencji, w tym czego i jak uczymy, powinni być doradcy metodyczni? Oto wypowiedzi kilku doradców z Mazowsza i Wielkopolski:

DLACZEGO WAŻNE JEST WSPARCIE NAUCZYCIELI ZA POMOCĄ DZIAŁAŃ DORADCY METODYCZNEGO?

- Uczelnia daje teorię, dyrektor nadzoruje, a doradca realnie wspiera (zarówno pojedynczego nauczyciela, jak i zespół nauczycieli, np. danego przedmiotu) – przy doradcy nauczyciel może czuć się bezpiecznie i dlatego nie będzie udawał, stwarzał pozorów sukcesu, szczerze powie o trudnościach.
- Nauczyciele, szczególnie młodzi, największą rolę przywiązują do podręczników. Sądzą, że realizując krok po kroku zajęcia zgodnie z przewodnikiem, spełniają dobrze swój obowiązek. Nauczyciele z większym doświadczeniem, poszukujący nowych metod i atrakcyjniejszych form zajęć, chcą wiedzieć, czy robią dobrze, upewniają się w swoich działaniach. Nauczyciele z dużym stażem, choć jest ich mniejsza grupa, szukają nowości, chcą śledzić zmiany. Doradca to jedyna osoba, która może im w tym pomóc. Do dyrektora nie pójdą, bo nie musi być zorientowany w ich przedmiocie, a poza tym obawiają się konsekwencji. Szkolenia rad pedagogicznych dotyczą głównie ogólnych tematów, a nie metodyki przedmiotu.
- Doradca pośredniczy dziś przede wszystkim pomiędzy nauczycielem a strukturami, w których on funkcjonuje. Niejednokrotnie jest negocjatorem, wsparciem i instancją rozjemczą między nauczycielem a dyrekcją placówki. Jego prestiż powinien zasażać się na umiejętnościach komunikacyjnych i organizacyjnych. Stanowisko doradcy w pełni realizuje postulat współpracy szkoły i podległych jej obszarów.
- Wsparcie nauczycieli za pomocą działań doradcy metodycznego jest ważne, ponieważ nie wszyscy nauczyciele są na bieżąco z aktualną wiedzą (choćby analiza zawartości podręczników), bo nie śledzą zmieniających się przepisów prawnych, bo wielu z nich jest leniwych i sami nie poszukują najnowszej literatury uzupełniającej, bo sami nauczyciele nie zorganizują żadnego spotkania, gdzie można byłoby wymienić swoje doświadczenia.
- Nauczyciele – zwłaszcza młodzi stażem – mają dużą wiedzę przedmiotową, ale niewielkie przygotowanie metodyczne. Uczelnie metodykę nauczania przedmiotu traktują bardzo po macoszemu. Z mojej praktyki doradcy wynika, że nie znają głównych dokumentów w pracy szkolnej (nawet podstawy przedmiotowej) i nie mają do kogo się zwrócić po poradę w swojej macierzystej szkole. Dlatego od doradcy oczekują przede wszystkim wsparcia w swojej pracy metodycznej, pokazywania różnych metod pracy na lekcji oraz informowania o nowych trendach w wychowywaniu i kształceniu dzieci.
- Doradca metodyczny to osoba, której wsparcie potrzebne jest zarówno nauczycielom z długim stażem pracy, jak i nauczycielom rozpoczynającym pracę w szkole. Ci pierwsi poszukują nowych rozwiązań, wskazówek i materiałów metodycznych w zakresie swojego przedmiotu. Nauczyciele młodzi potrzebują opieki merytorycznej w planowaniu i realizacji stażu. Nie do przecenienia jest możliwość spotkań nauczycieli z różnym stażem i bagażem zawodowych

JAROSŁAW ZAROŃ

doświadczeń. To idealne warunki do bardzo ważnej wymiany doświadczeń i innowacji.

- Gdy nauczyciel o problemie lub problemach nie chce mówić koleżance lub koledze z pracy, a tym bardziej dyrektorowi szkoły, doradca metodyczny jest jedyną osobą, która może mu pomóc.

JAKIE POWINNY BYĆ ZADANIA DORADCY?

- Doradcy powinni być częściej zapraszani w celu obserwacji lekcji. Dyrektorzy często zwracają uwagę przy hospitacjach na mało istotne rzeczy. Nie znając specyfiki nauczania wczesnoszkolnego, chcą na przykład, aby w klasie panowała cisza, przy ocenie opisowej sprawdzają rytmiczność oceniania. Doradca powinien systematycznie doskonalić swoje umiejętności poprzez samodoskonalenie, ale również udział w ważnych konferencjach, seminariach, kursach, na przykład w ORE czy innych centralnych instytucjach oświatowych lub uczelniach. Doradca mógłby również w większym zakresie współpracować z kuratorium oświaty czy urzędem miasta, jeżeli chodzi o wspomaganie szkół. Wtedy wzrastałaby ranga doradcy, świadczyłoby to, że się ktoś z nami liczy. Ewaluatorzy przychodzący do szkół zadają nieraz nauczycielom klas młodszych pytania świadczące o zupełnej nieznajomości specyfiki pracy tej grupy nauczycieli.
 - Doradca powinien znajdować się wszędzie tam, gdzie jego urząd może wspierać nauczyciela i jego zamierzenia. Brać czynny udział w drodze zawodowej nauczyciela i służyć pomocą swoim doświadczeniem. Powinien propagować nowe idee i rozwiązania metodyczne.
 - Najważniejsze zadania doradcy to:
 - a. sprawowanie efektywnej opieki metodyczno-merytorycznej i dydaktycznej nad nauczycielami,
 - b. organizacja różnorodnych form wspomagających rozwój zawodowy nauczyciela,
 - c. kreowanie i propagowanie zmian.
- ### KTO MÓGLBY ZOSTAĆ DORADCĄ?
- Doświadczony nauczyciel, otwarty na potrzeby innych nauczycieli, stale się doszkalaący.
 - Doradcą powinna zostać osoba z doświadczeniem, stale doskonaląca się, która dalej stawia na swój rozwój. Powinna to być osoba niekonfliktowa, potrafiąca współpracować z ludźmi, dyspozycyjna i nie licząca czasu.
 - Osoba niezorientowana na własny sukces, słuchająca ludzi, świadcząca swoją postawą szacunek wobec pracodawcy oraz twórcze podejście do stawianych przed nią wymagań.
 - Każdy, kto ma przynajmniej 10-letni staż nauczania przedmiotu, którego ma być doradcą, jest nauczycielem dyplomowanym, jest otwarty na drugiego człowieka, potrafi dzielić się z innymi swoimi doświadczeniami, potrafi dobrze słuchać drugiego nauczyciela, jest otwarty na innowacje i chce być doradcą, a nie że musi nim być, bo np. brakuje mu godzin do etatu.
 - Każdy, kto będzie doradzał z pasją, ale sam też będzie na bieżąco uzupełniał swoją wiedzę. Nauczyciel umiejący współpracować z grupą (zwłaszcza innych nauczycieli – a to łatwe nie jest!), mający doświadczenie zawodowe, ustawicznie się kształcący, zainteresowany ciągłym zmienianiem rzeczywistości szkolnej.
 - Tylko doświadczony nauczyciel, z przygotowaniem kierunkowym z danego przedmiotu. Z dużą empatią. Bardzo otwarty na nowe doświadczenia, metody. Chętny do stałego doszkalać się. Ciekawy życia. Lubiący ludzi i kochający swój zawód.
 - Doradcą mógłby zostać nauczyciel mianowany lub dyplomowany, z dużym doświadczeniem zawodowym, ustawicznie podnoszący własne kwalifikacje i kompetencje zawodowe, kreujący i propagujący zmiany, upowszechniający nowatorskie rozwiązania i materiały

DORADZTWO, WSPOMAGANIE, WSPIERANIE ROZWOJU

metodyczne w zakresie swojego przedmiotu. Powinna to być także osoba charakteryzująca się umiejętnościami interpersonalnymi, umożliwiającymi swoiste przywództwo edukacyjne, w tym: umiejętnością nawiązywania kontaktu z innymi, umiejętnością uważnego słuchania, przemawiania, umiejętnością kierowania pracą zespołową.

- Entuzjasta dydaktyki, nauczyciel praktyk z 10-letnim stażem pracy jako nauczyciel, w tym przynajmniej 5 lat w szkole danego typu.

JAK ZORGANIZOWAĆ DORADZTWO METODYCZNE?

- Doradca metodyczny powinien mieć możliwość działania w szkołach nie tylko na zaproszenie dyrektora. To spowodowałoby przede wszystkim organizowanie spotkań w zespołach samokształceniowych, czyli pracę z nauczycielem, nie z komputerem. Ograniczenie pracy doradcy do warsztatów metodycznych, lekcji

otwartych w godzinach pracy innych nauczycieli czy obserwacji zajęć na prośbę dyrektora szkoły (bo kursy czy inne szkolenia wymyśla poza zadaniami) powoduje, że nauczyciele nie chodzą na zajęcia, bo nie muszą, nie mają czasu i nikt im nie mówi, że każda wymiana poglądów wzbogaca ich warsztat pracy. Powinien mieć więc uprawnienia tutora i możliwość spełnienia tej roli.

Jeszcze w tym roku szkolnym nauczyciele zostaną zaproszeni do udziału w konkursach na doradców. Miejscem, w którym można się do tej odpowiedzialnej funkcji dobrze przygotować, jest Mazowieckie Samorządowe Centrum Doskonalenia Nauczycieli i realizowany w ramach programu POWER projekt Mazowiecka Akademia Rozwoju Kompetencji Pracowników Instytucji Wspomagania.

MARKPIW to projekt dla tych, którzy chcą zmienić edukację, jak stwierdził bowiem Ken Robinson: Rewolucje nie czekają na ustawy. Wyłaniają się z działań ludzi, od dołu.●

DORADCA METODYCZNY W DOBIE EDUKACJI 4.0

| POŻĄDANY MODEL DORADCY | OFERTA PROJEKTU MARKPIW |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Lider edukacyjny wyzwalający potencjał, swoisty „zapalnik zmian”. • Katalizator innowacji i twórczych pomysłów. • Entuzjasta dydaktyki przekonany o słuszności własnych idei. • Propagator nowych rozwiązań metodycznych. • Twórca inteligentnych strategii uczenia się. • Organizator różnorodnych form wspomagających rozwój nauczycieli i szkół. | <ul style="list-style-type: none"> • Przygotowanie i objęcie wsparciem szkoleniowo-doradczym osób wspomagających rozwój nauczycieli i szkół. • Wdrożenie modelu wspomagania skierowanego na rozwój kompetencji kluczowych w naturalnym środowisku edukacyjnym. • Czerpanie wiedzy od coachów, mentorów, opiekunów. • Wymiana wiedzy i dobrych praktyk w sieciach. • Uczenie się poprzez rozwiązywanie problemów, doświadczanie i eksperymentowanie. |