

## EWA LUBCZYŃSKA



**EWA LUBCZYŃSKA** jest nauczycielką konsultantką w Mazowieckim Samorządowym Centrum Doskonalenia Nauczycieli Wydział w Warszawie, koordynatorką projektu MARKPIW, ma ponad 10-letnie doświadczenie w pracy w projektach unijnych. Z wykształcenia historyk, absolwentka Szkoły Praw Człowieka Fundacji Helsińskiej i studiów podyplomowych „Szkolenie i Rozwój” Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego. Wieloletnia pracownica systemu doskonalenia nauczycieli, autorka i współautorka programów szkoleń i materiałów edukacyjnych dla nauczycieli. Edukatorka kadry kierowniczej oświaty i realizatorka wielu szkoleń.

## O PROJEKCIE MARKPIW

EWA LUBCZYŃSKA

Każdy pomysł jest tyle wart,  
ile sprawdza się w praktyce.  
Jest mnóstwo takich koncepcji,  
które na pierwszy rzut oka wyglądają  
imponująco, by gwałtownie skurczyć się  
w konfrontacji z praktyką<sup>1</sup>.

### WSTĘP

Ubiegłoroczne badania na zlecenie Ministerstwa Inwestycji i Rozwoju<sup>2</sup> potwierdzają, że projekty unijne stały się naszą rzeczywistością. Określenia „fundusze europejskie” i „fundusze unijne” zna 91% Polaków, 61% ocenia, że fundusze unijne w Polsce są dobrze wykorzystywane, 87% badanych (N = 6193 respondentów) uważa, że fundusze unijne przyczyniają się do rozwoju Polski. Najczęściej wskazywane aspekty tego rozwoju to trzy rodzaje infrastruktury (drogowa, przemysłowa, edukacyjna) oraz dopłaty dla rolników.

Edukacja jest wymieniana jako jeden z największych beneficjentów funduszy europejskich. Trudno znaleźć dyrektorów, nauczycieli, uczniów czy rodziców, którzy nie wzięliby udziału choć w jednym projekcie finansowanym w ramach EFS.

W tak dużej liczbie propozycji niełatwo rozpoznać projekt z dobrymi założeniami, dający szanse na realną zmianę, uwzględniający efekty dłuższe niż zakłada okres finansowania projektu. Dlatego wielu realizatorów projektów unijnych zastanawia się nad trwałością rezultatów proponowanych przez nich rozwiązań. Planuje kolejne kroki tak, aby projekt pozostawił po sobie nie tylko oznakowane tablice, ale też aby wprowadził autentyczną zmianę, najlepiej na poziomie postaw osób uczestniczących w proponowanych działaniach. O ile bezpośredni efekt dość łatwo dostrzec w przypadku projektów infrastrukturalnych, o tyle bardzo trudno zobaczyć efekty, jeżeli dotyczą one zmiany jakościowej, wdrożenia nowych modeli funkcjonowania instytucji – generalnie procesów wymagających wiedzy, zaangażowania (odpowiednie postawy), a przede wszystkim czasu.

Czym zatem kierować się, podejmując decyzję o ewentualnym zaangażowaniu się w projekt? Jakie czynniki brać pod uwagę?

Oprócz najczęściej wymienianych powodów udziału w projektach unijnych: zdobywanie wiedzy, doskonalenie umiejętności, zmiana zachowań, warto zadać sobie pytanie: „Czy projekt zapewnia możliwości transferu wiedzy i umiejętności do praktyki?”.

W artykule przedstawiam projekt Mazowiecka Akademia Rozwoju Kompetencji Pracowników

<sup>1</sup> M. Bokacki, *Szkolenia to tylko początek. Model 70/20/10 w działaniu*, <https://konteksthr.pl/szkolenia-to-tylko-poczatek-model-702010-w-dzialaniu>, dostęp: marzec 2019.

<sup>2</sup> *Badanie rozpoznawalności i wiedzy o Funduszach Europejskich w społeczeństwie polskim EDYCJA 2018*, MiIR, Warszawa, listopad 2018.

## O PROJEKCIE MARKPIW

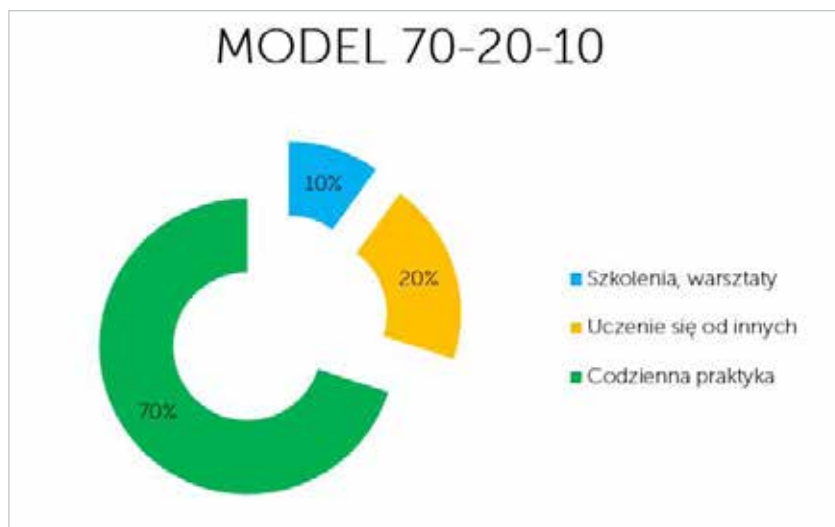
Institucji Wspomagania (MARKPIW), który w swojej formule spełnia warunki dotyczące doskonalenia wiedzy i umiejętności, a dodatkowo stosuje zabiegi umożliwiające wykorzystanie ich w działaniach praktycznych w naturalnym środowisku edukacyjnym.

### TROCHĘ TEORII, CZYLI MODEL 70-20-10

W projekcie MARKPIW od początku stawiamy na uczenie się i stosowanie zdobytej wiedzy i nabytych umiejętności w praktyce. Osobom zajmującym się szkoleniami i ich efektywnością z pewnością od razu przyjdzie do głowy znany model 70-20-10.

To model uczenia się i doskonalenia zawodowego (ang. *The 70-20-10 Model for Learning and Development*), opracowany w 1980 roku przez Morgana McCalla, Roberta W. Eichingera i Michaela M. Lombardo w firmie *Centre for Creative Leadership* (CCL). Wyniki opublikowano w 1996 roku w książce „*The Career Architect Development Planner*”<sup>3</sup>.

### SCHEMAT MODELU 70-20-10



Autorzy modelu udowodnili, że proces uczenia w 70% zachodzi podczas codziennej praktyki, czyli w czasie pracy podczas wykonywania zadań, 20% to czas uczenia się, w którym nową wiedzę i umiejętności zdobywamy poprzez interakcje z innymi, czerpiemy wiedzę od współpracowników, doradców, opiekunów, mentorów, coachów, a 10% podczas uczenia się sformalizowanego, szkoleń, warsztatów. Model można podsumować przysłowiem „Praktyka czyni mistrza”, bo to właśnie praktyczne wykorzystanie wiedzy w czasie wykonywania zadań pozwala na utrwalenie efektów szkoleń i rozwój zawodowy pracowników.

Warto zwrócić uwagę, że składowe modelu: praktyka, uczenie się od innych oraz szkolenia, niezależnie od proporcji im przypisanych, często sprawdzają się w naszych doświadczeniach zawodowych i prywatnych. Cóż znaczy ukończenie nawet najlepszego i najdroższego kursu, jeżeli zdobytej wiedzy nie wykorzystujemy w codziennej pracy, a naszymi wątpliwościami nie dzielimy się ze współpracownikami czy też doradcami i autorytetami w danej dziedzinie?

<sup>3</sup> Lombardo M.M., Eichinger R.W. *The Career Architect Development Planner*. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:xEKgOKwVMP4J:dlibra.bg.ajd.czyst.pl:8080/Content/4560+&cd=10&hl=pl&ct=clnk&gl=pl&client=firefox-b-d>, dostęp: marzec 2019; Gajdzik B. *Zarządzanie ciągłością wiedzy w modelu 70-20-10* [w:] *Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie*.

Sam proces uczenia się przedstawiany jest w wielu koncepcjach (np. behawiorystycznej) jako uczenie się przez działanie i przez obserwowanie innych. Ważnym elementem psychologii poznawczej jest uczenie się poprzez rozwiązywanie problemów,

doświadczenie i eksperymentowanie w sytuacjach życia codziennego.

### JAK MODEL 70-20-10 JEST WYKORZYSTYWANY W PROJEKCIE MARKPIW?

Celem projektu MARKPIW jest poprawa funkcjonowania systemu wspomagania na terenie województwa mazowieckiego poprzez przygotowanie i objęcie wsparciem szkoleniowo-doradczym osób wspomagających szkoły/placówki. W przypadku projektu MARKPIW model 70-20-10 z naturalnych powodów został odwrócony. Trudno proponować osobom nieprzygotowanym do roli osób wspomagających rozwój szkoły wejście do szkoły/placówki bez uprzedniego przygotowania do tego typu działań. Nie miałoby też sensu proponowanie wsparcia doradców indywidualnych w sytuacji, kiedy uczestnicy nie wiedzą, w jakich kwestiach potrzebują wsparcia i dlaczego.

### SCHEMAT REALIZACJI PROJEKTU MARKPIW WYGLĄDA NASTĘPUJĄCO:



Po szkoleniach przez cały czas trwania praktyki w szkołach/placówkach uczestnik projektu otrzymuje indywidualne wsparcie doradcy oraz możliwość wymiany doświadczeń, radzenia sobie z trudnościami w sieci współpracy i samokształcenia (sieci tematyczne).

Zobaczmy, na czym koncentrują się poszczególne elementy modelu 70-20-10 w projekcie MARKPIW i które z nich prowadzą w efekcie do skonfrontowania się z praktyką.

### „10%”, CZYLI SZKOLENIA W PROJEKCIE MARKPIW

Szkolenia to pierwszy krok działań w projekcie. Ich celem jest przygotowanie uczestników (pracowników instytucji wspomagania, trenerów, nauczycieli) do przeprowadzenia procesowego wspomagania szkół/placówek w obszarze wybranych kompetencji kluczowych uczniów.

Podstawą planowania, realizacji i przeprowadzenia szkoleń są programy Ośrodka Rozwoju Edukacji (efekt projektu „Zwiększenie skuteczności działań pracowników systemu wspomagania i trenerów w zakresie kształcenia u uczniów kompetencji kluczowych”). Dotyczą one wspomagania szkół w zakresie wybranych kompetencji kluczowych: porozumiewania się w językach obcych, matematyczno-przyrodniczych, wykorzystywania technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz w obszarach związanych z nauczaniem poprzez eksperymentowanie i doświadczenie, wychowaniem i kształtowaniem postaw.

## O PROJEKCIE MARKPIW

### SZKOLENIA W RAMACH PROJEKTU W PODZIALE NA CYKLE I I II

| CYKL I – 2018  | CYKL II – 2019  |
|--|---|
| <p><b>Grupa 1</b><br/>Wspomaganie przedszkoli w rozwijaniu kompetencji kluczowych dzieci</p> <p><b>Grupa 2</b><br/>Rozwój kompetencji matematyczno-przyrodniczych uczniów – etap I</p> <p><b>Grupa 3</b><br/>Nauczanie przez eksperymentowanie, doświadczanie i inne metody aktywizujące uczniów – etap I</p> <p><b>Grupa 4</b><br/>Wychowanie uczniów i kształtowanie u nich postaw innowacyjności, kreatywności oraz umiejętności pracy zespołowej – etap I</p> <p><b>Grupa 5</b><br/>Wychowanie uczniów i kształtowanie u nich postaw innowacyjności, kreatywności oraz umiejętności pracy zespołowej – etap II</p> | <p><b>Grupa 1</b><br/>Wspomaganie przedszkoli w rozwijaniu kompetencji kluczowych dzieci</p> <p><b>Grupa 2</b><br/>Rozwój kompetencji matematyczno-przyrodniczych uczniów – etap II</p> <p><b>Grupa 3</b><br/>Nowoczesne technologie w procesie nauczania/uczenia się – etap I</p> <p><b>Grupa 4</b><br/>Porozumiewanie się w językach obcych – etap II</p> <p><b>Grupa 5</b><br/>Nauczanie przez eksperymentowanie, doświadczanie i inne metody aktywizujące uczniów – etap II</p> |

Wszystkie programy szkoleń obejmują treści uniwersalne, istotne z punktu widzenia całego procesu wspomaganie szkół (m.in. metody zarządzania procesem wspomaganie), elementy specyficzne dla danego poziomu kształcenia i rozwijania konkretnych umiejętności. Uwzględniają metody zindywidualizowanego podejścia do ucznia.

Na przygotowanie uczestników projektu do przeprowadzenia procesowego wspomaganie w wybranej szkole/placówce przeznaczamy prawie 100 godzin szkolenia. 76 godzin to szkolenie stacjonarne (3 zjazdy po 3 dni) oraz 20 godzin szkolenia online. Zajęcia prowadzą pary trenerskie, autorzy scenariuszy zajęć (szkolenia stacjonarne i online), specjaliści i eksperci zewnętrzni oraz pracujący w MSCDN.

Do tej pory szkolenia przygotowujące do pełnienia roli osoby wspomagającej ukończyło 88 osób. W sierpniu i wrześniu 2018 roku odbyły się, w dwóch wydziałach MSCDN – Warszawa i Radom, szkolenia dla 5 grup pierwszego cyklu szkoleń. Uczestnicy bardzo wysoko ocenili proponowane w projekcie doskonalenie, wśród wypowiedzi zawartych w ankietach ewaluacyjnych możemy znaleźć następujące stwierdzenia: Dowiedziałam się, że rolą osoby wspomagającej jest tak naprawdę towarzyszenie szkole w procesie

zmiany, wspieranie jej. Natomiast to, z czym szkoła ma problem i jak chce nad nim pracować, ma wyjść od samych nauczycieli. Identyfikując się z postawioną przez siebie samą diagnozą i zaproponowanym sposobem pracy nad jej wynikiem, nauczyciele bardziej angażują się w proces zmiany; Przed szkoleniem na temat wspomaganie nie wiedziałam nic. Po szkoleniu mogę stwierdzić, że rozumiem ideę wspomaganie i wiem, jak powinien być przeprowadzony proces wspomaganie<sup>4</sup>.

### „20%”, CZYLI UCZENIE SIĘ OD INNYCH – DORADCY I SIECI W PROJEKCIE MARKPIW

Wracając do koncepcji modelu 70-20-10 – wiemy, że wzmocnienie efektów uczenia się zależy m.in. od zapewnienia absolwentom szkoleń wsparcia doradczego, zbudowania takiej formy interakcji i relacji, która da szansę na indywidualne wsparcie i możliwość uczenia się od osób mających doświadczenie w danej dziedzinie, często autorytetów z odpowiednim dorobkiem, ekspertów.

<sup>4</sup> RAPORT KOŃCOWY Z EWALUACJI projektu Mazowiecka Akademia Rozwoju Kompetencji Pracowników Instytucji Wspomaganie realizowanego w okresie wrzesień 2018 r. – czerwiec 2019 r. w Mazowieckim Samorządowym Centrum Doskonalenia Nauczycieli, część poświęcona doskonaleniu w I cyklu szkoleń.

Po zakończeniu szkoleń w projekcie, od pierwszego dnia rozpoczęcia przez uczestników procesowego wspomaganie szkół/placówek, MSCDN zapewnia usługi doradcze w każdym ze swoich wydziałów. Ich celem jest:

- dzielenie się wiedzą i umiejętnościami,
- stworzenie możliwości zespołowego poszukiwania sposobów radzenia sobie z problemami,
- wspieranie w prowadzeniu wspomaganie w wybranej szkole/placówce w tematyce szkolenia, które ukończył wspierający.

Ponad 30 doradców indywidualnych towarzyszy uczestnikom w dalszym uczeniu się, jak wspomagać szkołę/placówkę. Liczba doradców indywidualnych w poszczególnych wydziałach została dopasowana do liczby uczestników projektu z zasięgu wydziału.

### LICZBA DORADCÓW INDYWIDUALNYCH W WYDZIAŁACH MAZOWIECKIEGO SAMORZĄDOWEGO CENTRUM DOSKONALENIA NAUCZYCIELI W PROJEKcie MARKPIW



Doradztwo jest prowadzone w formie spotkań konsultacyjnych indywidualnych i grupowych z wykorzystaniem m.in. takich metod, jak: obserwacje koleżeńskie, coaching indywidualny lub zespołowy, supervizja, mentoring. Każdy uczestnik projektu otrzymuje 25 godzin wsparcia indywidualnego, w tym 4 godziny wizyty doradczej w szkole wspieranej przez uczestnika projektu. Spotkania doradców z podopiecznymi są dostosowane do ich potrzeb, najczęściej dotyczą aktualnych wydarzeń z praktyki wspomaganie, uzgodnień co do planowanego doskonalenia, sukcesów i trudności związanych z pracą osoby wspomagającej, polecanej literatury.

Inną formą uczenia się są funkcjonujące w projekcie sieci współpracy i samokształcenia, nazywane też sieciami tematycznymi. Od października 2018 roku w projekcie MARKPIW funkcjonuje 5 sieci tematycznych. Uczestnicy projektu mogą wymieniać się wiedzą i doświadczeniami oraz doskonalić umiejętności w ramach sieci:

- Wspomaganie przedszkoli w rozwijaniu kompetencji kluczowych dzieci
- Rozwój kompetencji matematyczno-przyrodniczych uczniów
- Nauczanie przez eksperymentowanie, doświadczanie i inne metody aktywizujące uczniów
- Wychowanie uczniów i kształtowanie u nich postaw innowacyjności, kreatywności oraz umiejętności pracy zespołowej – I etap
- Wychowanie uczniów i kształtowanie u nich postaw innowacyjności, kreatywności oraz umiejętności pracy zespołowej – II etap

Sieci spotykają się stacjonarnie (4 spotkania w cyklu) oraz pracują online. Każda sieć ma swojego koordynatora, który m.in. mobilizuje jej członków do pracy na platformie ORE [www.doskonaleniawsieci.pl](http://www.doskonaleniawsieci.pl) i spotyka się z nimi w siedzibie wydziału. Spotkania stacjonarne, oprócz okazji do zobaczenia się uczestników projektu, są także istotne w perspektywie zagadnień merytorycznych, ważnych podczas praktyki. W I cyklu

## O PROJEKCIE MARKPIW

projektu to uczestnicy zdecydowali, że w sieci będą pracować nad trzema zagadnieniami:

- monitorowanie procesu wspomagania,
- praca zespołowa uczniów jako kompetencja ważna w procesie rozwoju szkoły/placówki,
- ewaluacja procesu wspomagania.

Zajęcia w ramach tych tematów prowadzą specjaliści i nauczyciele konsultanci MSCDN oraz eksperci zewnętrzni.

### **„70%”, CZYLI UCZENIE SIĘ W DZIAŁANIU – PRAKTYKA WE WSPOMAGANEJ SZKOLE/ PLACÓWCE**

Praktyka we wspomaganej szkole/placówce to działanie odbywające się równolegle do opisanych powyżej działań w ramach doradztwa indywidualnego i grupowego. Projektowe **70% uczenia się w działaniu** funkcjonuje w ponad 80 szkołach/placówkach z 35 powiatów i 49 gmin na Mazowszu.

Podczas prowadzenia procesowego wspomagania „markpovicze”:

- mierzą się z zadaniami osób wspomagających szkoły/placówki,
- oceniają przydatność wiedzy i umiejętności zdobytych podczas szkoleń w projekcie,
- poszukują rozwiązań (często przy wsparciu doradcy) w niestandardowych sytuacjach związanych z procesowym wspomaganiem szkół/placówek,
- testują rozwiązania zaproponowane przez autorów scenariuszy i trenerów oraz doradców indywidualnych,
- szlifują własne kompetencje społeczne, bez których proces wspomagania nie jest możliwy do przeprowadzenia,
- przetwarzają nowe informacje wynikające z praktyki i łączą je z wiedzą już posiadaną.

W założeniach projektu siedmiomiesięczna praktyka w szkole, realizowana przy wsparciu doradców oraz koleżanek i kolegów w sieci, jest czasem rozwoju, stawania przed nowymi wyzwaniami, może być też czasem uczenia się na błędach.

### **PODSUMOWANIE**

„Transfer wiedzy do praktyki” – to sformułowanie pojawiło się we wstępie niniejszych rozważań o projekcie MARKPIW. Wskazałam ten aspekt realizacji projektów finansowanych przez Unię Europejską jako kluczowy w podejmowaniu decyzji o udziale w tych przedsięwzięciach. Jestem przekonana, że zastosowanie „odwróconego modelu 70-20-10” w projekcie MARKPIW właśnie taki transfer wiedzy zapewnia. Wzrasta tym samym szansa na trwałość efektów zaplanowanych w projekcie działań. Uczestnicy projektu, prowadząc procesowe wspomaganie szkoły/placówki, przyjmują odpowiedzialność za własny rozwój i stają się otwarci na nowe wyzwania. Pozostając w systemie edukacji mogą, nawet po zakończeniu projektu, podejmować działania mające na celu dobrą jakość pracy szkół/placówek.

Czy projekt MARKPIW wychodzi zwycięsko z konfrontacji z praktyką? Odpowiedź na to pytanie będzie możliwa po zakończeniu projektu, czyli po realizacji jego II cyklu, jednak już w tej chwili jestem przekonana, że jesteśmy na dobrej drodze do odpowiedzi „tak”.

W imieniu całego zespołu projektowego zapraszam do udziału w II cyklu projektu. Od 2 kwietnia 2019 roku na stronie [www.markpiw.mscdn.pl](http://www.markpiw.mscdn.pl) są dostępne wszystkie dokumenty ważne w procesie rekrutacji, tam również można znaleźć więcej informacji o projekcie Mazowiecka Akademia Rozwoju Kompetencji Pracowników Instytucji Wspomagania (MARKPIW). ●