

Ramy wsparcia początkujących nauczycieli

**Model 1: Interwencja na
poziomieoperacyjnym**

**Model 2: Interwencja na
poziomielegislacyjnym**

Model 3: Ścieżka na przyszłość

**Dorota Obidniak
Jarosław Kordzinski**



SPIS TREŚCI

1. WPROWADZENIE. METODOLOGIA PRACY NAD RAMAMI SYSTEMU WSPARCIA
2. RAMY SYSTEMU WSPARCIA POCZĄTKUJĄCYCH NAUCZYCIELI
 - a) Model 1: Interwencja na poziomie operacyjnym (Intervention on operative level);
 - b) Model 2: Interwencja na poziomie legislacyjnym (Intervention on legislative level);
 - c) Model 3: Ścieżka na przyszłość (Path for the future)
3. MENTOR
 - a) Cechy, kompetencje, sposób wyłaniania mentora
 - b) Rekomendacje dotyczące kursu przygotowawczego dla mentorów
4. KONSULTACJE RAM SYSTEMU WSPARCIA POCZĄTKUJĄCYCH NAUCZYCIELI I ICH CELE
5. NARZĘDZIA DO WYKORZYSTANIA PODCZAS KONSULTACJI
 - a) Scenariusz przebiegu konsultacji – załącznik 1
 - b) Tabela do uzupełnienia podczas prac w grupach – załącznik 2
 - c) Zestaw pytań do pracy metodą burzy mózgów lub mapy myśli
Model 3: Ścieżka do przyszłości – załącznik 3
 - d) Kwestionariusz ewaluacji modelu – załącznik 4
 - e) Schemat opisu przykładu dobrej praktyki – załącznik 5

„(...)Jak wyjaśnił Michael Fullan, liderzy, którzy chcą wprowadzić strategiczne zmiany w swoich systemach edukacji, muszą robić więcej, niż tylko zlecać obowiązki i starać się utrzymać dyscyplinę. Powinni tworzyć atmosferę wspólnego zrozumienia i współodpowiedzialności zawodowej, uzasadniać konieczność wprowadzania zmian, oferować wsparcie, dzięki czemu wdrażanie zmian stanie się możliwe, a ich efekty będą wiarygodne i dalekie od populizmu. Liderzy muszą gromadzić zasoby, budować potencjał, przekształcać organizację pracy i tworzyć odpowiedni klimat sprzyjający zmianom, oparty na systemie odpowiedzialności, zachęcającym do wdrażania innowacji i wspierania rozwoju – zamiast do podporządkowania. Muszą również działać wbrew dynamice hierarchicznej biurokracji, która nadal obowiązuje w instytucjach edukacyjnych.

Liderzy systemu muszą się zająć strukturami instytucjonalnymi, które zbyt często odzwierciedlają interesy i przyzwyczajenia(...)”.

Andreas Schleicher, Szkoła światowej klasy, 287:2020

1. WPROWADZENIE. METODOLOGIA PRACY RAMAMI SYSTEMU WSPARCIA

Według raportu OECD Education at a Glance 2020, w 2018 roku młodzi nauczyciele (poniżej 30 roku życia) stanowili jedynie niewielki odsetek populacji nauczycieli: 10% w szkołach średnich I stopnia (szkoły podstawowe) i 8% w szkołach średnich II stopnia, średnio we wszystkich krajach OECD. Wzorec ten jest szczególnie uderzający na poziomie szkoły średniej II stopnia w krajach objętych projektem - na Litwie 3,03%, w Czechach 4,06%, na Łotwie 7,8%, a na poziomie szkoły średniej I stopnia tylko 3,66% na Litwie, 7,71% na Łotwie, 9,42% w Czechach to młodzi nauczyciele (poniżej 30 roku życia), co jest poniżej średniej OECD.

Starzenie się kadry nauczycielskiej ma szereg konsekwencji dla systemów edukacyjnych poszczególnych państw. Konkurencyjne wynagrodzenia, dobre warunki pracy i możliwości rozwoju zawodowego mogły przyciągnąć młodych ludzi do zawodu nauczyciela w niektórych krajach lub pomóc w zatrzymaniu efektywnych nauczycieli w innych.

Do placówek kształcenia ogólnego trafiają młodzi specjaliści, ale ich liczba jest niewystarczająca. Potwierdzają to dane dotyczące łącznego stażu pracy nauczycieli w szkole. Wyniki badania TALIS pokazują, że około 13% nauczycieli ma staż pracy krótszy niż 5 lat, ale dwa razy więcej jest nauczycieli ze stażem od 6 do 10 lat. Oznacza to, że stosunkowo duża liczba młodych specjalistów rozpoczyna pracę w szkołach, ale w dłuższej perspektywie nie kontynuuje jej w charakterze nauczycieli. Problem ten musi być pilnie i kompleksowo rozwiązany, aby kraje nie znalazły się w sytuacji, w której zabraknie nauczycieli w placówkach oświatowych.

Badanie TALIS z 2018 roku wskazało, że przyczyną porzucania nauki przez początkujących nauczycieli jest z dużym prawdopodobieństwem niewystarczające wsparcie ze strony administracji szkolnej i gminy.

Źródło: Newsletter 1 Projektu "The Development of Support System for Novice Teachers"

To dramatyczne zjawisko braku młodych nauczycieli i braku chętnych do wykonywania zawodu nauczyciela, stanowi przedmiot badań i analiz wielu instytucji, organizacji i środowisk na szczeblu narodowym i ponadnarodowym. Tematem analiz są różne aspekty funkcjonowania systemu edukacji, które potencjalnie mogą stanowić przyczynę niechęci młodych ludzi do podejmowania pracy nauczyciela i pozostawania w zawodzie. Niewątpliwie jedną z przyczyn stanowią niskie zarobki nauczycieli w porównaniu z innymi zawodami, jednak nie jest to jedyny powód.

Partnerzy projektu realizowanego w ramach programu Erasmus+ noszącego nazwę **The Development of Support System for Novice Teachers**: związki zawodowe LIZDA (Łotwa), LESTU (Litwa), ZNP (Polska) i ČMOS PŠ (Czechy) postanowiły dokonać przeglądu i przeanalizować system wsparcia dla początkujących nauczycieli w swoich krajach. Celem projektu jest opracowanie propozycji nowoczesnych form wsparcia początkujących nauczycieli, które mogłoby stanowić zachętę do podejmowania pracy w edukacji i do jej kontynuowania.

W pierwszej fazie projektu opracowano krajowe raporty dotyczące warunków pracy i statusu zawodowego początkujących nauczycieli oraz przeprowadzono badania ankietowe wśród początkujących nauczycieli, wśród dyrektorów szkół i osób zajmujących się kształceniem i doskonaleniem nauczycieli, a także przedstawicieli instytucji odpowiedzialnych za wdrażanie polityki edukacyjnej. Wyniki badań krajowych porównano i omówiono w raporcie porównawczym.

Początkujący nauczyciele ze wszystkich krajów wskazali inne czynniki powodujące ich złe samopoczucie lub poczucie niepewności i braku wsparcia, wynikające z niedostatecznego – ich zdaniem – przygotowania dydaktycznego i psychologiczno-pedagogicznego do pracy we współczesnej szkole oraz braku odpowiedniego wsparcia w pierwszych latach pracy ze strony szkoły i generalnie systemów edukacji.

Andreas Schleicher, dyrektor departamentu Edukacji OECD, współpomysłodawca badań PISA w swojej książce „Szkoła światowej klasy” wskazuje na możliwe przyczyny tego dyskomfortu.

„...Oczekiwania wobec nauczycieli są wysokie i rosną każdego dnia (zob. rozdział 3). Spodziewamy się, że będą dogłębnie i szeroko rozumieć, czego i kogo uczą oraz jak uczyć się ich podopieczni. To, co wiedzą i na czym zależy nauczycielom, może bardzo wpłynąć na uczenie się uczniów. Od nauczycieli oczekujemy znacznie więcej, niż wskazuje opis stanowiska pracy. Oczekujemy, że będą pełni pasji, empatii i troski, że uczenie jest dla nich najważniejsze i że będą zachęcali uczniów do angażowania się i brania odpowiedzialności. Oczekujemy też, że będą odpowiednio reagowali na różne potrzeby uczniów z odmiennych społecznych, kulturowych i językowych środowisk oraz promowali tolerancję i spójność społeczną. Że będą na bieżąco oceniali umiejętności uczniów i przekazywali im informacje zwrotne oraz że ich uczniowie będą się czuli doceniani i włączani w różne zadania w ramach wspólnej nauki. Chcemy, aby nauczyciele współpracowali między sobą i pracowali w zespołach, z rodzicami, otoczeniem innych szkół. Aby ustalali wspólne cele, a także planowali i monitorowali ich osiągnięcia. Uczniowie nie będą chcieli uczyć się przez całe życie, jeśli nie dostrzegą w postawach swoich nauczycieli podobnych potrzeb związanych z uczeniem się przez całe życie, poszerzaniem swoich horyzontów i kwestionowaniem utartej wiedzy.

Współcześni nauczyciele „usieciowionych” uczniów muszą również sprostać wyzwaniom wywołanym przez technologię cyfrową: od nadmiaru informacji po plagiatowanie; od ochrony dzieci przed zagrożeniami internetowymi, takimi jak: oszustwo, naruszenie prywatności lub szikany, po ustalenie odpowiedniej „dawki” mediów społecznościowych. Jeśli technologie będą wykorzystywane we właściwych proporcjach, to mogą wspierać kształtowanie krytycznych odbiorców usług internetowych i mediów elektronicznych, dokonywanie świadomych wyborów i unikanie szkodliwych zachowań...”.

Z takimi wysokimi oczekiwaniami spotykają się także początkujący nauczyciele, którzy w większości wypadków do pracy zawodowej zostali przygotowani przez instytucje, w których dominuje *model transmisyjny*. Także w ich własnych wspomnieniach i doświadczeniach edukacyjnych przeważa *model transmisyjny*. Ma to bardzo silny wpływ na wyobrażenia początkujących nauczycieli o przyszłym miejscu pracy i swojej roli.

Na stronie Asia Society, organizacji która od 2011 roku, czyli pierwszego Międzynarodowego Szczytu Zawodu Nauczyciela¹ dokumentuje przebieg obrad tych spotkań znaleźć można raport przygotowany przez Rosefsky Saavedra i V. Darleen Opfer „Teaching and Learning 21st Century Skills: Lessons from the Learning Sciences” dla prestiżowej The RAND Corporation².

Charakteryzując aktualny stan edukacji autorki piszą „...[d]ominującym podejściem do edukacji obowiązkowej w dużej części świata jest nadal model "transmisyjny", w którym nauczyciele przekazują uczniom wiedzę faktograficzną poprzez wykłady i podręczniki. W kontekście amerykańskim, na przykład, ruch na rzecz standardów i odpowiedzialności, który rozpoczął się we

¹ Międzynarodowy Szczyt Zawodu Nauczyciela (International Summit on Teaching Profession) gromadzi ministrów edukacji, liderów związków zawodowych i innych liderów nauczycieli z najefektywniejszych i szybko poprawiających się systemów edukacyjnych, aby przeanalizować, jak najlepiej poprawić jakość edukacji. Poprzez podnoszenie jakości pracy nauczycieli, nauczania i uczenia się. Co roku organizatorzy szczytu przygotowują raport na temat stanu zawodu, który stanowi punkt wyjścia do dyskusji.

² RAND Corporation (od zwrotu "research and development") [7] to amerykański think tank nonprofit zajmujący się polityką globalną, utworzony w 1948 roku w celu oferowania badań i analiz dla sił zbrojnych Stanów Zjednoczonych. Jest finansowany przez rząd USA, korporacje, uniwersytety i osoby prywatne. Rozrosła się, by pomagać innym rządów, organizacjom międzynarodowym, prywatnym firmom i fundacjom w wielu kwestiach związanych z obronnością. RAND dąży do interdyscyplinarnego i ilościowego rozwiązywania problemów poprzez przekładanie koncepcji teoretycznych z ekonomii formalnej i nauk fizycznych na nowatorskie zastosowania w innych dziedzinach, wykorzystując nauki stosowane i badania operacyjne.

wczesnych latach 90-tych, doprowadził do rozwoju standardów, które były nauczane głównie poprzez model transmisyjny i testowane poprzez oceny oparte na przypominaniu. Nawet wśród wielu amerykańskich nauczycieli z certyfikatem National Board³ dominuje model transmisyjny. Choć wiele krajów odchodzi od tego modelu w swoich systemach edukacyjnych, często dominuje on z dwóch podstawowych powodów - ponieważ systemy edukacyjne trudno jest zmienić i ponieważ model transmisyjny wymaga od nauczycieli mniejszej wiedzy dyscyplinarnej i pedagogicznej niż kontrastujący z nim model konstruktywistyczny, w którym uczniowie aktywnie - a nie pasywnie - zdobywają umiejętności i wiedzę. W modelu transmisyjnym uczniowie mają możliwość przyswojenia informacji, ale zazwyczaj nie mają zbyt wiele praktyki w stosowaniu tej wiedzy w nowych kontekstach, przekazywaniu jej w złożony sposób, używaniu jej do rozwiązywania problemów czy wykorzystywaniu jej jako platformy do rozwijania kreatywności. Dlatego nie jest to najbardziej efektywny sposób nauczania umiejętności XXI wieku...”

<https://asiasociety.org/education/teaching-and-learning-21st-century-skills>

Ta krótka, ale bardzo trafna ocena stanu rzeczy stanowić może doskonałą odpowiedź na pytanie, skąd bierze się niedosyt, czy wręcz niezadowolenie wszystkich interesariuszy szkoły: nauczycieli, uczniów i rodziców z funkcjonowania systemu edukacji. Wszyscy bowiem zdają sobie sprawę z konieczności odejścia od *modelu transmisyjnego*, ale żaden z interesariuszy w pojedynkę i bez ogromnego wysiłku państwa nie jest w stanie zmienić istniejącego paradygmatu.

Dwa z najlepiej funkcjonujących systemów edukacyjnych na świecie, Hong Kong i Szanghaj, odeszły od *modelu transmisyjnego* dekadę temu. W obu systemach reformy dotyczą uczniów jako całości, mobilizują szerokie wsparcie społeczne i odpowiednio równoważą scentralizowaną i zdecentralizowaną kontrolę. Jak to zrobili?

Zaczęło się od dziesięcioleci badań empirycznych nad tym, jak przebiega proces uczenia się u pojedynczych osób. Naukę o uczeniu się można sprowadzić do dziewięciu punktów, z których wszystkie dotyczą tego, jak uczniowie uczą się umiejętności XXI wieku i jak pedagogika może odpowiedzieć na nowe potrzeby edukacyjne, to m.in. metapoznanie, praca zespołowa, technologia i kreatywność - to także umiejętności XXI wieku same w sobie.

Opisy pożądanych cech nauczyciela szkoły XXI wieku posłużyły nam do opracowania trzeciego elementu ram wsparcia zwanego *Ścieżką na przyszłość (Path for the future)*.

Natomiast zarówno wyniki badań, jak i ramy wsparcia stanowiły punkt wyjścia do opisu kompetencji mentora oraz kursu przygotowującego mentora do pracy z początkującym nauczycielem.

2. RAMY SYSTEMU WSPARCIA POCZĄTKUJĄCYCH NAUCZYCIELI

Odpowiednie wsparcie początkującego nauczyciela może mieć zasadniczy wpływ na jego rozwój zawodowy i chęć pozostania w zawodzie. Może mieć również ogromne znaczenie dla rozwijania poczucia sprawczości, zadowolenia z wykonywanej pracy, a także przeświadczenia o znaczeniu zawodu nauczyciela w społeczeństwie. Co dla współczesnych młodych ludzi ma ogromne znaczenie, ale nie znajduje odzwierciedlenia w literaturze poświęconej problemom edukacji. Więcej miejsca poświęcają tej kwestii naukowcy amerykańscy, o czym pisze Linda Hargreaves z Uniwersytetu Cambridge w artykule *The Status and Prestige of Teachers and Teaching*.

³ W USA National Board Certification jest najbardziej szanowanym profesjonalnym certyfikatem dostępnym w edukacji i zapewnia wiele korzyści dla nauczycieli, uczniów i szkół. Został zaprojektowany w celu rozwoju, zatrzymania w zawodzie i uznania wybitnych nauczycieli oraz generowania ciągłych ulepszeń w szkołach w całym kraju. <https://www.nbpts.org/> [przypis tłumacza]

„(...)Nauczycielom powierza się zadanie zapewnienia dzieciom rozwoju intelektualnego i przygotowania każdego nowego pokolenia do sprostania wyzwaniom przyszłości. Można by oczekiwać, że tak ważna praca będzie cieszyła się wysokim statusem i znacznym szacunkiem oraz nagrodami w każdym społeczeństwie, ale jak zobaczymy, nie zawsze tak jest: podczas gdy nauczyciele w niektórych krajach cieszą się wysokim wynagrodzeniem i komfortowymi warunkami pracy, w innych mogą być zmuszeni do wykonywania dwóch prac, by przeżyć, lub mogą nie otrzymywać wynagrodzenia od miesięcy. Na szczęście, jak zauważył Lortie (1975), nauczyciele zwykle szukają raczej nagród "psychicznych" - chęci zapewnienia dzieciom dobrego startu w życiu i przyjemności z patrzenia, jak się uczą - niż nagród materialnych za swoją pracę.(...)”

Niektórzy badacze, jak podkreśla autorka upatrują w tym poczuciu odpowiedzialności i relacjach z dziećmi "nierozwiązywalną barierę" dla poprawy prestiżu nauczycieli (Hoyle, 2001).

W codziennym dyskursie pojęcia takie jak prestiż, status, estyma, szacunek są używane niemalże zamiennie. Prestiż definiuje się jako "wpływ, reputację lub powszechne uznanie wynikający z cech, osiągnięć, skojarzeń", natomiast status, definiowany jest jako "pozycja lub stanowisko w społeczeństwie; ranga; profesja⁴; względne znaczenie". Warto zwrócić na występujące w tym wyliczeniu pojęcie *profesja*. W wielu krajach rozróżnianie między zawodem a profesją jest bardzo istotne. Także w Polsce podkreślano specjalną rolę zawodów określonych mianem profesji w tych dziedzinach, od których zależał dobrostan i przyszłość współobywateli. Niestety dzisiaj nie stosuje się tego nazewnictwa nawet w publikacjach naukowych, co bardzo utrudnia właściwe rozumienie tłumaczonych z innych języków tekstów.

W dalszej części artykułu Linda Hargreaves przypomina pojęcie "subiektywnego statusu", jako postrzeganie własnej rangi lub prestiżu. „(...)Mamy więc zarówno "subiektywny" wymiar statusu (indywidualne postrzeganie prestiżu), jak i wymiar "obiektywny" (społeczno-prawne uprawnienia jednostki) (Turner, 1988, s. 5). Ten subiektywny wymiar jest szczególnie istotny w przypadku nauczycieli, których subiektywny status zazwyczaj nie docenia i, prawdopodobnie, ogranicza ich obiektywny status.

Wreszcie Hoyle (2001), długoletni badacz statusu i profesjonalizmu nauczycieli, argumentuje za przyjęciem spójnej terminologii, która uznaje prestiż, status i poważanie jako odrębne składniki "statusu". Definicje Hoyle'a są następujące:

- prestiż zawodowy: publiczne postrzeganie względnej pozycji danego zawodu w hierarchii zawodów (s. 139).
- status zawodowy: kategoria, do której kompetentne [opiniotwórcze] grupy przypisują dany zawód (s. 144) Innymi słowy, czy kompetentne grupy, takie jak politycy, urzędnicy, naukowcy społeczni, określają nauczanie jako zawód, czy nie.
- szacunek zawodowy: szacunek, jakim dany zawód cieszy się wśród ogółu społeczeństwa ze względu na cechy osobiste, jakie jego przedstawiciele wnoszą do swojego podstawowego zadania (s. 147).(..."

W naszym przekonaniu **ramy systemu wsparcia początkujących nauczycieli** mają służyć podniesieniu poziomu subiektywnego statusu – dumy z bycia nauczycielem. Powinno się to dokonać dzięki

⁴ Profesja – w socjologii i antropologii: zawód, który wymaga długotrwałego przygotowania, zazwyczaj poprzez konieczność odbycia studiów wyższych, a także często stażu zawodowego. Dla profesji charakterystyczne jest zrzeszanie się w stowarzyszenia zawodowe, tworzenie własnych kodeksów etycznych, a także ograniczanie dostępu do wykonywania zawodu wobec osób nie należących do organizacji. Pojęcie tradycyjnie odnosiło się do księży, lekarzy, nauczycieli i prawników, współcześnie do profesji zaliczyć można także m.in. pielęgniarki, architektów, księgowych czy pracowników socjalnych. W naukach społecznych przez wiele lat dominował pogląd wywodzący się z paradygmatu funkcjonalistycznego, że profesje powstają, by zaspokajać określone potrzeby zbiorowości, gwarantować wysoki standard usług. Stąd *profesjonalizm* określa wysoki standard wykonania danej czynności. <https://pl.wikipedia.org/wiki/Profesja> (zaw%C3%B3d)

lepszemu zrozumieniu roli, jaką pełni nauczyciel w społeczeństwie oraz świadome rozwijanie kompetencji zawodowych, których opanowanie daje większe poczucie sprawczości, a co za tym idzie satysfakcji z pracy

a) Model 1: Interwencja na poziomie operacyjnym (Intervention on operative level)

Pierwszy element **ramy systemu wsparcia początkujących nauczycieli** stanowi opis interwencji na poziomie operacyjnym. Punktem wyjścia dla jego opisu jest lista zgłoszonych przez respondentów problemów i powodów, dla których nie czują się oni odpowiednio wspierani w pierwszych latach pracy. W naszym odczuciu te bariery powinny być usunięte w pierwszym rzędzie, a problemy rozwiązane. Nasze wnioski przedstawiamy w formie tabeli, którą proponujemy wykorzystać podczas konsultacji. Poniżej przedstawiamy jej roboczą formułę. Zaletą takiego przedstawienia przeszkód istniejących w dotychczasowych systemach wsparcia, jest możliwość zebrania podczas konsultacji w poszczególnych krajach propozycji usunięcia mankamentów. Mogą to zrobić, wywodzący się z kompetentnych gremiów, uczestnicy konsultacji, uwzględniając lokalną specyfikę i możliwości. Stworzy to także warunki do dialogu i da wszystkim interesariuszom poczucie, że wnieśli wkład w poprawę istniejącego w poszczególnych krajach systemu wsparcia i w wypracowanie ostatecznej koncepcji **ram wsparcia**.

Kwestie systemowe wymagające rozważenia, przebudowy lub wprowadzenia, to:

- wsparcie finansowe w postaci jednej/dwóch pensji na start;
- sfinansowanie pierwszej wyprawki nauczyciela – laptop+drukarka ze skanerem;
- dodatek finansowy w wypadku korzystania z własnej infrastruktury przy pracy on-line przekraczającej 1 miesiąc
- mieszkanie służbowe;
- dofinansowanie do zakupu pomocy dydaktycznych, np. lektur, podręczników metodycznych etc.
- zmniejszenie liczby godzin dydaktycznych w pierwszym roku/dwóch latach pracy przy zachowaniu wysokości płacy jak przy pełnym pensum;
- bezpłatne kursy doskonalące;
- opieka mentora – standard pracy mentora.

<i>Model 1: Intervention on operative level</i>	<i>Model 2: Intervention on legislative level</i>	<i>Inne uwagi</i>
Wsparcie finansowe w postaci jednej/dwóch pensji na start		<i>W układzie tabelarycznym samo nasuwa się, jakie zapisy na poziomie legislacji powinny się pojawić, by zrealizować taki postulat</i>
Sfinansowanie pierwszej wyprawki nauczyciela – laptop, drukarka ze skanerem		
Dodatek finansowy w wypadku korzystania z własnej infrastruktury przy pracy on-line przekraczającej 1 miesiąc		
Mieszkanie służbowe		
Zapewnienie właściwej opieki mentora	Tu kluczowy wydaje się prawny kontekst: • kompetencji, • odpowiedzialności,	<i>W sprawnie funkcjonujących demokracjach i administracji skupionej na zaspokajaniu potrzeb obywateli wystarczyłoby opisanie celu oraz korzyści związanych z</i>

	• zasad współpracy z podopiecznym, • form pracy, • sposobu monitorowania i ewaluacji pracy mentora, • sposobu wynagradzania. Dobrze, żeby mentor miał swoje umocowanie w prawie jako jedna z wyróżnionych ról pełnionych w systemie oświaty, a co za tym idzie, żeby została opisana ścieżka umożliwiająca ubieganie się o jej uprawianie (tryb pozyskiwania odpowiednich kompetencji/kwalifikacji, procedury wyłaniania i powierzania obowiązków).	<i>funkcjonowaniem mentora i jego współpracy z nauczycielem.</i>
Zapewnienie możliwości przyuczania do zawodu oraz testowania optymalnych rozwiązań do pracy w danej placówce uwzględniających w tym udział w sytuacjach rozwiązywania rozmaitych sytuacji krytycznych w szkole (problemy wychowawcze, współpraca z rodzicami, podejmowanie działań interdyscyplinarnych, praca z wykorzystaniem metody projektu, specyfika pracy z uczniami o szczególnych potrzebach edukacyjnych, podejmowanie działań związanych z wyzwaniami stawianymi przez uwarunkowania kulturowe i cywilizacyjne: klimat, nieheteronormatywność, uczniowie z doświadczeniem migracji, populizm i konsumpcjonizm)	Istotne wydaje się wypracowanie zapisów dotyczących form zaangażowania młodego nauczyciela w proces pracy nad własnym rozwojem: • prowadzenie i uczestnictwo w zajęciach obserwowanych, • uczestnictwo w roli obserwatora w pracach zespołów zaangażowanych w rozwiązywanie sytuacji krytycznych, • warunki kontaktu i korzystania ze szkoleń specjalistycznych oraz współpracy ze specjalistami zajmującymi się działaniami w obszarach stanowiących wyzwanie w codziennej pracy nauczyciela (praca z ideami- klimat, szowinizm, populizm itd.; otwartość na środowiska wykluczane; specyfika pracy z uczniami o szczególnych potrzebach edukacyjnych)	<i>W sprawnie funkcjonujących demokracjach i administracji skupionej na zaspokajaniu potrzeb obywateli wystarczyłoby zadbać o możliwość kontaktu i współpracy z początkującym nauczycielem przedstawicieli organizacji pozarządowych specjalizujących się w aktywności na rzecz podanych jako „krytyczne” obszarów pracy szkoły.</i>
Optimalizacja uczestnictwa młodego nauczyciela w formalnych działaniach na rzecz rozwoju zawodowego: • dokładna diagnoza potrzeb kompetencyjnych wynikająca z różnic spowodowanych celami, metodami i sposobami przygotowywania nauczycieli do zawodu w trakcie nauki na wyższej uczelni, a codziennymi wyzwaniami pojawiającymi się w ramach praktyki szkolnej;	Trudno mówić w takim przypadku o zapisach formalnych. Może warto przemyśleć możliwość sformułowania warunków uczestnictwa początkującego w pracy nad własnym rozwojem uwzględniających: • wybór szkoleń; • możliwość korzystania z pomocy coacha albo tutora zewnętrznego; • możliwości współpracy ze specjalistami działającymi w III	<i>Większość tych założeń, na swój sposób oczekiwanych rozwiązań wpisanych jest w zestawy celów, misje czy zakresy działań wielu organizacji związanych z edukacją czy wspieraniem rozwoju oświaty. Problemem jest fasadowość i ograniczona skuteczność ich praktykowania na co dzień.</i>

dostęp do niezbędnych informacji i ułatwienie poszukiwania a następnie nawiązywania kontaktu i możliwości korzystania z rozwiązań wzmacniających pozyskiwanie nowych, celowych, szczegółowych kompetencji;	sektorze ale też w ramach organizacji naukowych.	
Udostępnienie możliwości poszukiwania inspiracji, wymiany doświadczeń, poszerzania wiedzy, pozyskiwania kontaktów oraz samodzielnego odnajdywania rozwiązań w dogodnym dla siebie czasie poprzez: - możliwość uczestnictwa w wybranej sieci nauczycieli stojących przed podobnymi wyzwaniami, - korzystanie z zasobów treści, przykładów bądź wzorów postępowania, praktycznych rozwiązań zgromadzonych na specjalnie przygotowanej platformie; - korzystanie ze zgromadzonych zasobów oraz bezpośredniego kontaktu ze specjalistą od poszukiwania przydatnych źródeł bądź inspiracji umożliwiających samodzielną pracę nad własnym warsztatem pracy; - kontakt i możliwość korzystania ze wsparcia mentora/tutora/doradcy zewnętrznego specjalizującego się w praktyce nauczania wybranego przedmiotu bądź używania wybranych, atrakcyjnych i w jakimś sensie alternatywnych metod pracy nauczyciela; - bieżący dostęp do badań oraz poszukiwań naukowców obejmujących alternatywne formy pracy nauczyciela i szkoły.	Większość z wymienionych działań, przynajmniej w Polsce, wpisanych jest w zadania systemu wspomagania szkół i nauczycieli i obejmuje statutowe działania takich placówek jak: - biblioteki pedagogiczne, - placówki doskonalenia nauczycieli, - poradnie psychologiczno-pedagogiczne. To nad czym warto popracować to dookreślenie tych zadań o zapisy dotyczące młodych nauczycieli. To wyzwanie dla szkół wyższych. Być może podjęcie dyskusji na temat opieki nad absolwentami. Być może w jakiś sposób sformalizowanej współpracy ze szkołami w regionie.	<i>Jak wyżej - większość tych założeń, na swój sposób oczekiwanych rozwiązań wpisanych jest w zestawy celów, misje czy zakresy działań wielu organizacji związanych z edukacją czy wspieraniem rozwoju oświaty. Problemem jest fasadowość i ograniczona skuteczność ich praktykowania na co dzień.</i>
Opracowanie rozwiązania, wydarzenia, nieformalnej organizacji czy procedury pokazującej wartość i korzyści związane z wkraczaniem nauczycieli do zawodu.	To pomysł na wydarzenie obejmujące grupę nauczycieli dopiero wkraczających do zawodu. Trudno zadanie takie wpisać w zakres przepisów prawa. Może jako element nagród przyznawanych przez administrację rządową – kuratora,	<i>Dobrze gdyby wydarzenie takie jako istotne dla środowiska chciał wziąć za cel resort edukacji.</i>

ministra. Wskazując to, jak ważni są nauczyciele, którzy dopiero wkraczają do zawodu i to, jak wiele w ich zaangażowaniu można zobaczyć już w pierwszych pięciu latach pracy.

b) Model 2: Interwencja na poziomie legislacyjnym (Intervention on legislative level)

Kwestionariusze ankiet wykorzystywane w badaniach zawierały liczne pytania, z których nie wszystkie odnosiły się do kwestii związanych ze wsparciem systemowym. Znalazły się wśród nich także pytania dotyczące kwestii symbolicznych, mieszczących się w sferze rytuału, np. listy powitalne etc.

Opracowując ramy wsparcia skoncentrowaliśmy się na kwestiach systemowych, ponieważ rytuały są mocno osadzone w kulturze poszczególnych krajów, a nawet poszczególnych regionów, mają długą tradycję i w naszym odczuciu nie wymagają ani włączania do ram wsparcia, ani innych ingerencji. Ważne, aby te gesty, ważne dla sfery obyczajowej, nie zastępowały faktycznego wsparcia początkujących nauczycieli.

Rozwiązania legislacyjne zależą od obowiązujących w poszczególnych krajach systemów prawnych oraz aktów prawnych regulujących działanie systemów edukacyjnych.

Naszym zdaniem byłoby pożądane, aby na etapie konsultacji, uczestnicy spotkań wpisywali w tabeli możliwe, czyli ich zdaniem realne do wprowadzenia lub znowelizowania propozycje zapisów w istniejących aktach prawnych. Zapewne w wyniku konsultacji krajowych pojawi się pewna liczba rekomendacji, których charakter będzie uniwersalny. Tego typu rekomendacje będzie można umieścić w dokumentach podsumowujących projekt.

c) Model 3: Ścieżka na przyszłość (Path for the future)

Jak zauważa Andreas Schleicher w książce „Szkoła światowej klasy”, w której zebrał i zinterpretował wyniki wieloletnich badań nad systemami edukacji, prowadzone przez OECD, badań w środowiskach przedstawicieli administracji oświatowej różnych szczebli, uczniów, rodziców i nauczycieli oraz podczas dziesiątek wizyt studyjnych: „(...)Kluczem do doskonałości w nauczaniu nie jest technologia, lecz poczucie odpowiedzialności za profesjonalizm. Najlepsze systemy edukacji XXI wieku będą za wszelką cenę dążyły do rozwinięcia wśród kadry dydaktycznej poczucia współodpowiedzialności za praktyki zawodowe. Spotykam wiele osób, które twierdzą, że nie można dać więcej autonomii nauczycielom i liderom edukacyjnym, ponieważ brakuje im zdolności i wiedzy, żeby w pełni z niej korzystać. Może jest w tym trochę prawdy, lecz nie da się rozwinąć kreatywności nauczycieli, jeśli tylko będzie się od nich wymagać trzymania się przepisowego modelu nauczania. Tak samo jak nie uda się zostać szefami kuchni tym, którzy zostali przeszkoleni jedynie do odgrzewania gotowych hamburgerów.

Gdy natomiast nauczyciele będą postrzegać klasę jako swoje terytorium, a uczniowie w ten sam sposób podchodzić do uczenia się, wówczas można oczekiwać, że kształcenie stanie się skuteczne. Należy więc równocześnie wzmacniać zaufanie, przejrzystość, autonomię i kulturę współpracy zawodowej(...)”.

Zadaniem systemów wsparcia początkujących nauczycieli jest przygotowanie ich do bycia szefami szkolnej kuchni, a nie do odgrzewania gotowych dań. Dlatego system wsparcia powinien dawać im wiarę, że potrafią poradzić sobie z wyzwaniami. Przygotowując systemy wsparcia należy uwzględnić kompetencje przyszłości, a więc zapewnić początkującym nauczycielom takich szkoleń, które nie są ich udziałem w fazie przygotowania zawodowego (studiów), albo na etapie studiów są realizowane w wymiarze niewystarczającym. Te elementy przygotowania zawodowego powinny się odbywać w

formie szkolenia przywarsztatowego i przy udziale mentora w szkole. Piszemy o tym obszernie w części poświęconej roli mentora i jego przygotowaniu.

Ścieżka na przyszłość powinna zawierać szkolenia dla początkujących nauczycieli w zakresie:

- podejścia do nauczania i przejścia z modelu transmisji do modelu wytwarzania wiedzy przez uczniów zgodnie z zasadą: od *konfliktu poznawczego, przez eksplorację i osobiste procedury rozumienia, do negocjacji społecznych, a w efekcie **rekonstrukcji i zmian zachowania się znaczeń w umyśle***;
- przygotowania do reagowania na współczesne globalne wyzwania, np. zmiany klimatyczne, migrację etc.;
- pracy badawczej nauczyciela, umiejętności rozpoznawania, opisywania i analizowania zdarzeń krytycznych i opisów przypadku;
- miejsca nauczyciela w społeczności szkolnej, współtworzenia wspólnej wizji szkoły i przestrzeni szkolnej, przygotowania do współpracy z innymi członkami społeczności szkolnej;
- umiejętności komunikowania z innymi interesariuszami, przede wszystkim rodzicami;
- etyki zawodowej;
- przygotowania do pracy w zespołach integracyjnych i z uczniami doświadczonymi przez długotrwały stres, depresję etc., w tym planowania pracy;
- rozwijania szerokorozumianej kompetencji cyfrowej.

3. MENTOR

Wsparcie osób rozpoczynających karierę zawodową w wybranym zawodzie może być realizowane na wiele różnych sposobów. Może obejmować facylitację, doradztwo, coaching, tutoring czy właśnie mentoring. Każde z tych rozwiązań ma swoje wady i zalety. Facylitator jest niewątpliwym ulepszaczem komunikacji. Zważywszy na nasz wiek, doświadczenia w wynikające z nich przekonania, w różny sposób rozumiemy rozmaite słowa, towarzyszące im znaczenia czy generowane przez nie wyzwania. Facylitator ułatwia porozumiewanie się i pozwala szybciej zidentyfikować cele, zadania oraz odpowiedzialność wynikającą z pełnionej roli. Doradca na ogół wie jak ma być, z czego to wynika i jakie wiążą się z tym powinności oraz ograniczenia. Coach ułatwia formułowanie celów i powiązanych z nimi ścieżek rozwojowych. Usprawnia identyfikację naszych wewnętrznych ograniczeń oraz kluczowych wartości i tego w jaki sposób mogą one decydować o naszej karierze zawodowej. Tutor, podobnie jak doradca dużo potrafi i wie a jednocześnie jak coach pozwala nam z tej wiedzy i możliwości wybierać to, co dla nas i dla wyzwań jakie stawia przed nami dana organizacja wybierać to co jest dla nas kluczowe i optymalne dla wzmacniania naszej roli w zespole. Wreszcie mentor. Mentor łączy w sobie kompetencje i role wszystkich wymienionych wyżej funkcji możliwego wspierania osoby rozpoczynającej karierę w określonej roli. Dobrze kiedy jest mistrzem, autorytetem i zbiorem kluczowych kompetencji w obszarze działań, do których przygotowuje się młody człowiek. **Docelowo mentorem powinna być osoba, która, zwłaszcza na początki kariery nauczycielskiej powinna stanowić istotny element na drodze rozwoju początkującego nauczyciela. Ktoś kto będzie dzielił się wiedzą, ale również, a może nawet przede wszystkim swoim doświadczeniem.** **Obdarowując kogoś funkcją mentora warto zadbać o to, by był to ktoś, kto wcześniej osiągnął to, czego potrzebuje, zarówno na początku drogi jak i obszarze oczekiwań docelowych każdy nauczyciel.** Co nie mniej ważne, winna to być również osoba, która potrafi pomóc swojemu podopiecznemu znaleźć właściwe rozwiązanie już to sięgając do własnych doświadczeń, już to umiejętnie odwołując się do zasobów osoby przez siebie wspieranej.

Mentorem powinien być ktoś, kto sprawi, że jego podopieczny będziesz potrafił formułować odpowiednie dla danej fazy rozwoju cele oraz dobierać do ich osiągnięcia najbardziej skuteczne i możliwe do zastosowania rozwiązania podążał właściwym kursem. Ważne też by mentor

traktował sukces podopiecznego jak swój własny. By potrafił go zauważyć, opisać, potwierdzić i świętować na równi ze wspieraną osobą. Tym bardziej warto więc zadbać by to była osoba nie tylko z dużym doświadczeniem, ale również z szerokim wachlarzem osobistych osiągnięć. Nie może to być ktoś, kto wie wszystko i nic zarazem - czyli tak ekspert od wszystkiego i niczego - bądź teoretyk. To musi być osoba z naprawdę prawdziwym doświadczeniem, z praktyką, przebytą własną drogą, dźwigająca bagaż własnych prób, być może popełnionych błędów, ale na pewno też odniesionych sukcesów.

Mentoring jest cechą organizacji przykładającej dużą wagę do rozwoju zasobów ludzkich, w której panują dobra atmosfera i pozytywny klimat organizacyjny zaś stanowiące ją osoby szanują się nawzajem i są otwarte na współpracę. Stosuje się go w ramach systemowego wspierania kariery zatrudnionych osób i przygotowania ich do efektywnej pracy zarówno na określonym stanowisku jak i w ramach danej organizacji. Rzecz ważna skutecznie funkcjonujący proces mentoringu to nie tylko dobrze zmotywowany podopieczny, ale przede wszystkim kompetentny, dobrze wybrany mentor. Efekty pracy obu osób potwierdza dostrzegalny wzrost pewności siebie, praktyczne i dobre wykorzystywanie z wiedzy specjalistycznej, swobodne funkcjonowanie w ramach danej organizacji, jej struktur oraz kultury, a także rozwój i przykłady zaangażowania, aktywności, kreatywności i nastawieni na współpracę oraz wspieranie innych.

a) Cechy, profil kompetencyjny, kompetencje, sposób wyłaniania mentora

Mentorem można nazwać osobę, który potrafi na wiele sposobów udzielić innym pomocy w przekształcaniu wiedzy, pracy lub myślenia. Jednocześnie, co też nie jest bez znaczenia, można uważać ją za osobę, która dzięki swoim kompetencjom i doświadczeniu jest wzorem, a przynajmniej istotnym punktem odniesienia do naśladowania w poszukiwaniu własnych sposobów na wykonywanie określonych zadań czy pełnienia wybranej roli. Głównym celem mentora jest wspieranie osobistego i zawodowego rozwoju podopiecznego polegające między innymi na pomocy w uchwyceniu szerszego znaczenia tego co się aktualnie dzieje, a co na pierwszy rzut oka może wydawać się nieistotne.

Mentor winien budować ze swoimi podopiecznymi relację ukierunkowaną na rozwijanie jego zdolności w ramach wybranej ścieżki rozwoju zawodowego. Relacja ta winna opierać się z jednej strony na łagodnej formie przywództwa, z drugiej zaś na dostarczaniu inspiracji oraz zasobów do uczenia się i pracy nad własnym rozwojem, przy jednoczesnym stymulowaniu i inspirowaniu podopiecznego jako osoby poznającej i dookreślającej się w ramach określonej funkcji czy roli. Aspekt miękkiego przywództwa w sposób szczególny uwidacznia się w procesach decyzyjnych, w których mentor doradza, choć nigdy nie podejmuje decyzji, nawet w sytuacji kiedy nie zgadza się ze swoim podopiecznym. Odpowiedzialność mentora w tym zakresie sprowadza się bowiem jedynie do przekazywania opinii czy ekspertyzy, wynikających z jego własnych doświadczeń i wykorzystujących posiadaną przez niego wiedzę, umiejętności czy stosowny know-how. W efekcie kluczowe kompetencje jakimi powinien dysponować mentor to:

- odpowiednia motywacja do działania w obszarze wspierającego, pozbawionego dyrektywności i skupionego na potrzebach oraz możliwościach rozwojowych podopiecznego;
- sprawność komunikacyjna w tym umiejętność udzielania jasnych i konstruktywnych informacji zwrotnych oraz umiejętność słuchania innych;
- gotowość do udziela pomocy i otwartość na współpracę z innymi sprzyjające budowaniu wewnętrznego przekonania co do znaczenia oraz prestiżu pracy nauczycieli;
- sprawność w dzieleniu się doświadczeniem, w tym skutecznym przekazywaniu potrzebnych i kompletnych informacji;
- dbałość o dotrzymywanie sekretu i budzenie zaufania;
- wiedza i zrozumienie tego, co jest wymagane w danej sytuacji;
- zdolność do przełożenia wiedzy na konkretne zachowania;

- umiejętność samooceny oraz dystans do siebie i uzyskiwanych efektów zarówno własnych jak i podopiecznego.

Dla oceny pracy mentora kluczowa są:

- jakość przekazu informacji;
- praktyka udzielanie pomocy innym;
- przekazywanie informacji;
- delegowanie zadań;
- współpraca i dzielenie się doświadczeniem;
- zachęcanie do samodzielności;
- prowadzenie rozmowy;
- szacunek dla wiedzy i umiejętności innych.

Mentor powinien ponadto umieć wyciągać wniosków na przyszłość, budować swój autorytet w zespole, słuchać i uwzględniać opinie innych oraz wspierać osoby z nim współpracujące w ich rozwoju.

Sposób wyłaniania mentora

Oczekiwany mentoring mający wspierać nauczycieli w pierwszych latach ich zawodowej kariery winien wiązać się z kompetencjami, doświadczeniem i jasno zdefiniowaną rolą mentora w danej placówce. Zaproponowany wyżej profil kompetencyjny mentora, w tym zbiór ośmiu kompetencji kluczowych i ośmiu cech identyfikujących skuteczność jego działania, mogą służyć jako punkt odniesienia do identyfikowania osób, którym zdecydujemy się powierzyć funkcję mentora.

Proponowany profil może być również stosowany do oceny ich pracy.

Praktycznie, w zależności od roli, zadań oraz oczekiwań wpisanych w zakres kompetencyjny nauczyciela rozpoczynającego pracę w naszej placówce, warto określić niezbędną wiedzę, umiejętności i postawy, które należałoby wspierać w pierwszych latach ich pracy. W kolejnym kroku należałoby poszukać osobę, która w najszerszym zakresie mogłaby podzielić się własnym doświadczeniem w tak zdefiniowanym pożądanym kompetencji. Ostatni krok to dobranie osoby, która z jednej strony będzie posiadała oczekiwane doświadczenie, z drugiej zaś charakteryzować się będzie umiejętnościami oraz postawą zapisanymi w profilu kompetencyjnym mentora. Dopiero połączenie tych dwóch obszarów da bowiem podstawy do zainicjowania korzystnego dla obu stron oraz dla danej placówki procesu mentoringu warunkującego oczekiwany rozwój nauczyciela początkującego pracę w swoim zawodzie.

Ważnym aspektem pozyskiwania do współpracy osób optymalnie przygotowanych a następnie pełniących rolę mentorów byłoby umożliwienie im uczestnictwa w odpowiednim szkoleniu a następnie korzystania z materiałów, w tym opisu doświadczeń oraz dobrych praktyk na specjalnie dla nich przygotowanej platformie cyfrowej.

b) Rekomendacje dotyczące kursu przygotowawczego dla mentorów

Szkolenie przygotowujące kandydatów na mentorów powinno obejmować zarówno aspekty wiedzy jak i praktyczne umiejętności oraz elementy pozwalające uzyskać oczekiwane postawy sprzyjające pełnieniu roli, do której miałyby przygotować swoich uczestników.

I. Wiedza

1. Rola, zadania i cele pracy mentorów w procesie wspierania osób rozpoczynających pracę.
2. Profil kompetencyjny mentora.
3. Kontekst prawny.
4. Możliwości organizacyjne.

II. Umiejętności

1. Stosowanie kluczowych kompetencji komunikacyjnych.
2. Praktyka stosowania elementów warsztatu doradczego, tutorskiego i coachingowego w pracy mentora.
3. Praktyka identyfikacji potrzeb, formułowania celów oraz programowania działań rozwojowych.
4. Umiejętność bieżącego monitorowania i ewaluacji podejmowanych działań oraz osiąganych celów połączone z udzielaniem informacji zwrotnej i świętowaniem sukcesów.

III. Postawy

1. Świadomość indywidualnych cech jako osoby wywierającej wpływ na innych (głównie styl myślenia oraz działania).
2. Znajomość oraz wysoki poziom utożsamiania się z zestawem wartości określających postawy współczesnego nauczyciela.
3. Znajomość, akceptacja i codzienna praktyka zasad etycznych pracy nauczyciela.
4. Wysoki poziom akceptacji i utożsamiania się z potrzebami rozwojowymi podopiecznych.

4. KONSULTACJE RAM SYSTEMU WSPARCIA POCZĄTKUJĄCYCH NAUCZYCIELI I ICH CELE

Partnerzy projektu w miesiącach listopad-grudzień 2022 przeprowadzą konsultacje wypracowanej w pierwszej fazie projektu koncepcji wspierania początkujących nauczycieli.

Celem konsultacji będzie zatem:

- zweryfikowanie całej koncepcji, w tym poszczególnych jej elementów - modeli,
- adaptacja koncepcji do potrzeb krajowych,
- wzbogacenie i uzupełnienie koncepcji oraz jej poszczególnych elementów, np. o zaprezentowanie przykładów dobrych praktyk,
- wskazanie, w jakim stopniu koncepcja ma charakter uniwersalny, ponadnarodowy i może być wykorzystana w uczeniu się wzajemnym.

W pewnym sensie efektem projektu programu Erasmus + „Development of Support System for Novice Teachers (SupportTeachers)” nr 2021-1-LV01-KA220-SCH-000024284 ma być wypracowanie dobrej praktyki.

Nie jest to zaskakujące, ponieważ wypracowanie dobrej praktyki/dobrych praktyk jest często głównym celem nie projektu, a następnie przedstawienie efektów projektu, czyli wypracowanej dobrej praktyki innym, by mogli z niej skorzystać. Dlatego tak ważne są działania, aby efekty projektu były dostrzeżone, zostały opisane i udostępnione.

„(...)W polskiej literaturze przedmiotu brak jest jednoznacznych uregulowań czy wyników badań, które by określały w sposób jednoznaczny kryteria wyboru dobrych praktyk.

W pracy Anny Karwińskiej i Dobrosławy Wiktor pod tytułem „Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: identyfikacja dobrych praktyk w ekonomii” wymienione są takie kryteria jak:

- skuteczność,
- wydajność,
- planowanie,
- refleksyjność (ewaluacja własna),
- innowacyjność,

- uniwersalność,
- etyczność.

W innych opracowaniach wskazuje się, że działanie (projekt) można uznać za dobrą praktykę jeżeli spełnia następujące kryteria:

- jest w zgodne z prawem,
- jest realistyczne, możliwe do wykonania,
- zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju (efektywne pod względem ekonomicznym, środowiskowym i społecznym czyli posiada zdolność do angażowania do współpracy różnych podmiotów, środowisk i organizacji),
- powtarzalne, czyli możliwe do zastosowania w innym miejscu, lub przez inne podmioty,
- wykorzystuje miejscowe zasoby ludzkie i materialne.
- jest innowacyjny.
- Przytoczone kryteria mają charakter otwarty, mogą być uzupełniane, zależnie od potrzeb.

Opisy dobrych praktyk będą dobrym przykładem tylko wówczas, gdy sytuacja podmiotu, który chce z niej skorzystać jest bardzo podobna do opisywanej, a więc opis powinien zawierać szerszy kontekst, w jakim projekt był realizowany. Opisy dobrych praktyk powinny być opatrzone datą, by nie okazało się, że są lepsze, bardziej nowoczesne metody rozwiązania danego problemu. Należy też zwrócić uwagę na kwestię języka. Trzeba pamiętać, że język jakim jest napisany opis dobrej praktyki ma służyć szerokiemu gronu odbiorców.

Szczególny więc nacisk powinien być położony na użyteczność tych opisów dla tych, którzy chcieli by wdrożyć daną praktykę, albo lepiej zrozumieć mechanizmy działania udanych przedsięwzięć(...)"

<http://cdr112.e-kei.pl/leader/index.php/200-czym-jest-dobra-praktyka-zasady-i-kryteria-identyfikacji>

Powyższe zasady możemy zastosować także przy przedstawianiu efektów naszej pracy na zakończenie całego projektu.

5. NARZĘDZIA DO WYKORZYSTANIA PODCZAS KONSULTACJI

Zaprezentowane poniżej narzędzia do wykorzystania podczas konsultacji w poszczególnych krajach stanowią niewiążącą propozycję. Mogą być też przez partnerów projektu zmodyfikowane i zaadoptowane do własnych potrzeb. Zaletą wykorzystania jednolitych narzędzi jest to, że zebrane w ten sposób propozycje i wnioski pomogą w dalszej pracy nad kolejnymi produktami. Szczególnie przydatne mogą okazać się podczas opracowywania koncepcji kursu mentorskiego. Przebieg konsultacji powinien być udokumentowany nie tylko poprzez listy uczestników konsultacji, ale na potrzeby wewnętrzne projektu należy sfotografować powstałe podczas konsultacji wytwory takie jak plakaty, listy pomysłów wygenerowane podczas burzy mózgów etc.

Scenariusz przebiegu konsultacji

Uwagi ogólne,

- ✓ *Dobór uczestników konsultacji jest dowolną sprawą partnerów projektu, jednak zgodnie z opisem projektu jest pożądane, aby uczestniczyli w nim nauczyciele, edukatorzy-trenerzy nauczycieli z placówek doskonalących, pracownicy akademicki kształtujący nauczycieli, przedstawiciele związków zawodowych.*
- ✓ *Czas trwania konsultacji nie powinien wynosić mniej niż 90 minut. Autorzy scenariusza sugerują, by wynosił on minimum 180 minut. Jest to czas obejmujący dwie standardowe sesje po półtorej godziny. Taki czas pozwoli także na udział w spotkaniu osób mieszkających poza miejscem, w którym zorganizowane będą konsultacje.*
- ✓ *Zachęca się organizatorów sesji do przesłania programu spotkania i zachęcenie ich do podzielenia się przykładami dobrej praktyki. W tym celu pożądane jest przesłanie uczestnikom schematu opisu dobrej praktyki, dzięki czemu usprawni się część poświęconą omawianiu dobrych praktyk.*
- ✓ *Organizatorzy konsultacji powinni zastanowić się, czy będzie pomocne przesłanie uczestnikom spotkania we wcześniejszym terminie takich dokumentów, jak: raport krajowy, raport porównawczy czy koncepcja wspierania początkującego nauczyciela wraz z jej ewaluacją. Decyzja ta w znacznym stopniu zależy od kultury konsultacji istniejącej w danym środowisku i kraju. Autorzy scenariusza nie uważają tego za konieczne, ponieważ z doświadczenia wynika, że uczestnicy podobnych spotkań na ogół nie czytają obszernych materiałów.*
- ✓ *Niezależnie od tych konsultacji autorzy koncepcji i scenariusza konsultacji zalecają nawiązanie kontaktów przedstawicielami ośrodków akademickich, kształcących nauczycieli oraz doskonalących nauczycieli. Osoby te mogłyby wziąć udział w konsultacjach w charakterze krytycznych przyjaciół i przedstawić głos uzupełniający lub polemiczny do zaprezentowanej koncepcji nawet w odrębnym wystąpieniu.*

PRZEBIEG KONSULTACJI			
Czas	Działanie	Kto?	Uwagi
15'	Rozpoczęcie spotkania, przedstawienie celów konsultacji, przedstawienie programu spotkania Przedstawienie uczestników	Organizatorzy konsultacji	Część zapoznawcza może mieć charakter gry, jeśli czas konsultacji będzie obejmował przynajmniej 2 sesje
10'	Przedstawienie celu projektu, jego etapów oraz metod pracy w poszczególnych fazach projektu	Krajowy koordynator projektu	
20'	Zaprezentowanie raportów z uwzględnieniem: Krótkiej informacji o metodologii projektu (kwestionariusze badawcze) wniosków z raportu krajowego wniosków z raportu porównawczego	Autorzy raportów	
15'	Przedstawienie krajowej koncepcji kształcenia i wspierania nauczycieli dla szkoły XXI wieku	Przedstawiciel ośrodka akademickiego	

30'	Uczestnicy analizują zapisy w tabeli i dopisują do nich swoje propozycje rozwiązań w części merytoryczno-organizacyjnej jak i prawnej. Na ile to możliwe ilustrują swoje propozycje przykładami dobrej praktyki	lub doskonałego Praca w małych grupach, po podzieleniu uczestników przez Organizatorów	Liczba grup zależy od liczby uczestników Należy poprosić, aby grupy wyłoniły spośród swoich członków reportera. Formą prezentacji może być plakat – arkusz z flip-chartu. Plakaty mogą być przygotowane wcześniej przez Organizatorów. Należy zastanowić się, czy nie należy podzielić tabeli na mniejsze części, aby uczynić pracę bardziej efektywną.
	Przerwa na kawę lub krótki lunch		Ponieważ od rozpoczęcia spotkania minęło 90 minut na pewno potrzebna będzie choćby krótka przerwa. Ta przerwa nie jest wliczona do czasu trwania konsultacji, a jej długość zależy od możliwości Uczestników i Organizatorów
40'	Przedstawienie wyniku pracy w grupach	Reporterzy z poszczególnych grup	Każda grupa powinna mieć min 10' na zaprezentowanie wyników swoich prac. Czas prezentacji powinien uwzględniać także komentarze z sali i pytania
20'	Dyskusja nad ostatnim elementem koncepcji Modelem 3. Dyskusja powinna być ukierunkowana na planowany kurs mentorski i zawierać próbę odpowiedzi na pytania: - Ile czasu powinien/może trwać kurs? - Jakie treści powinien zawierać, by odpowiadać na potrzeby szkoły XXI wieku i nauczycieli takiej szkoły? - Z jakich metod i technik powinno się korzystać podczas tego kursu?	Moderator	Przedstawiciel ośrodka akademickiego lub doskonałego
25'	Wypełnienie arkusza ewaluacyjnego	Organizatorzy	Uczestnicy wypełniają arkusz ewaluacyjny. Jeśli jednak czas na to pozwoli, wówczas warto zastanowić się nad przedłużeniem dyskusji, a o wypełnienie arkusza poprosić po zakończeniu całego spotkania
5'	Podsumowanie spotkania, zawierające informację o tym, jak zostaną wykorzystane wyniki konsultacji Pożegnanie.	Organizatorzy	

Tabela do uzupełnienia podczas prac w grupach

Model 1: Intervention on operative level	Model 2: Intervention on legislative level	Inne uwagi
wsparcie finansowe w postaci jednej/dwóch pensji na start		
sfinansowanie pierwszej wyprawki nauczyciela – laptop, drukarka ze skanerem		
zmniejszenie liczby godzin dydaktycznych w pierwszym roku/dwóch latach pracy przy zachowaniu wysokości płacy jak przy pełnym pensum;		
- bezpłatne i adekwatne do potrzeb początkujących nauczycieli kursy doskonalące;		
dodatek finansowy w wypadku korzystania z własnej infrastruktury przy pracy on-line przekraczającej 1 miesiąc		
mieszkanie służbowe		

Zestaw pytań do pracy metodą burzy mózgów lub mapy myśli Model 3: Ścieżka do przyszłości

Organizatorzy lub zaproszeni przez nich moderatorzy opracowują program kursu mentorskiego, odpowiadając na pytania:

- Ile czasu powinien/może trwać kurs?
- Czy wymienione poniżej zagadnienia powinny stać się częścią szkolenia mentora, którego zadaniem jest wspieranie początkującego nauczyciela w rozwijaniu kompetencji niezbędnych w szkołach w XXI wieku?
Są to:
 - rewizja podejścia do nauczania i przejścia z modelu transmisji do modelu wytwarzania wiedzy przez uczniów zgodnie z zasadą: od *konfliktu poznawczego, przez eksplorację i osobiste procedury rozumienia, do negocjacji społecznych, a w efekcie **rekonstrukcji i zmian zachowania się znaczeń w umyśle***;
 - przygotowanie do reagowania na współczesne globalne wyzwania, np. zmiany klimatyczne, migrację etc.;
 - przygotowanie do pracy badawczej nauczyciela, umiejętności rozpoznawania, opisywania i analizowania zdarzeń krytycznych i opisów przypadku;
 - określenia własnego miejsca w społeczności szkolnej, współtworzenie wspólnej wizji szkoły i przestrzeni szkolnej, przygotowanie do współpracy z innymi członkami społeczności szkolnej;
 - rozwijanie umiejętności komunikowania z innymi interesariuszami, przede wszystkim rodzicami;
 - rozumienie czym jest etyka zawodowa;
 - przygotowanie do pracy w zespołach integracyjnych i z uczniami doświadczonymi przez długotrwały stres, depresję etc., w tym planowania pracy;
 - rozwijanie szerokorozumianej kompetencji cyfrowej.
- Z jakich metod i technik powinno się korzystać podczas takiego kursu?

Ścieżka na przyszłość powinna zawierać szkolenia dla początkujących nauczycieli w zakresie:

- podejścia do nauczania i przejścia z modelu transmisji do modelu wytwarzania wiedzy przez uczniów zgodnie z zasadą: od *konfliktu poznawczego, przez eksplorację i osobiste procedury rozumienia, do negocjacji społecznych, a w efekcie **rekonstrukcji i zmian zachowania się znaczeń w umyśle***;
- przygotowania do reagowania na współczesne globalne wyzwania, np. zmiany klimatyczne, migrację etc.;
- pracy badawczej nauczyciela, umiejętności rozpoznawania, opisywania i analizowania zdarzeń krytycznych i opisów przypadku;
- miejsca nauczyciela w społeczności szkolnej, współtworzenia wspólnej wizji szkoły i przestrzeni szkolnej, przygotowania do współpracy z innymi członkami społeczności szkolnej;
- umiejętności komunikowania z innymi interesariuszami, przede wszystkim rodzicami;
- etyki zawodowej;
- przygotowania do pracy w zespołach integracyjnych i z uczniami doświadczonymi przez długotrwały stres, depresję etc., w tym planowania pracy;
- rozwijania szerokorozumianej kompetencji cyfrowej.

Kwestionariusz ewaluacji ram wsparcia początkujących nauczycieli

Szanowni Państwo,

Serdecznie zapraszamy do udziału w procesie ewaluacji koncepcji wspierania początkujących nauczycieli opracowanej na podstawie badań przeprowadzonych w czterech krajach: w Łotwie, Litwie, Polsce i w Czechach w ramach projektu programu Erasmus + „Development of Support System for Novice Teachers (SupportTeachers)” nr 2021-1-LV01-KA220-SCH-000024284. Jesteśmy przekonani, że odpowiedzi udzielone przez Państwa w tym kwestionariuszu pozwolą autorom zweryfikować wstępne założenia, uczynić je bardziej praktycznymi i docelowo wprowadzić zaproponowane przez Państwa.

1. Proszę o ocenę znaczenia proponowanych rozwiązań w zakresie w skali 1-6 gdzie 1 oznacza uznanie propozycji za całkowicie bezwartościową zaś 6 jak propozycję kluczową w procesie wspomagania młodego nauczyciela:
 - wsparcie finansowe w postaci jednej/dwóch pensji na start
1.....2.....3.....4.....5.....6
 - sfinansowanie pierwszej wyprawki nauczyciela – laptop i drukarka ze skanerem
1.....2.....3.....4.....5.....6
 - dodatek finansowy w wypadku korzystania z własnej infrastruktury przy pracy on-line przekraczającej 1 miesiąc
1.....2.....3.....4.....5.....6
 - mieszkanie służbowe
1.....2.....3.....4.....5.....6
 - zapewnienie właściwej opieki mentora
1.....2.....3.....4.....5.....6
 - zapewnienie możliwości przyuczania do zawodu oraz testowania optymalnych rozwiązań do pracy w danej placówce
1.....2.....3.....4.....5.....6
 - optymalizacja uczestnictwa młodego nauczyciela w formalnych działaniach na rzecz rozwoju zawodowego
1.....2.....3.....4.....5.....6
 - udostępnienie możliwości poszukiwania inspiracji, wymiany doświadczeń, poszerzania wiedzy, pozyskiwania kontaktów oraz samodzielnego odnajdywania rozwiązań w dogodnym dla siebie
1.....2.....3.....4.....5.....6
 - opracowanie rozwiązania, wydarzenia, nieformalnej organizacji czy procedury pokazującej wartość i korzyści związane z wkraczaniem nauczycieli do zawodu
1.....2.....3.....4.....5.....6
2. W jakim formach oraz w jakim zakresie oczekujecie Państwo systemowego wsparcia legislacyjnego ze strony państwa dla procesu wspomagania rozwoju młodego nauczyciela w zakresie:
 - form przyjęcia i wprowadzenia młodego nauczyciela do pracy w szkole
.....
.....
.....

- formalnych zasad wsparcia rozwoju kompetencyjnego nauczycieli rozpoczynających pracę

.....

.....

.....

- podstaw prawnych pracy mentorów

.....

.....

.....

3. Proszę wybrać kluczowe Państwa zdaniem kierunki rozwoju młodych nauczycieli warunkujące realizację ścieżki przyszłości funkcjonowania ram wsparcia początkujących nauczycieli (proszę o wybór i zaznaczenie przez podkreślenie 3 z przedstawionych niżej propozycji):

- podejścia do nauczania i przejścia z modelu transmisji do modelu wytwarzania wiedzy przez uczniów zgodnie z zasadą: od *konfliktu poznawczego*, przez *eksplorację i osobiste procedury rozumienia*, do *negocjacji społecznych*, a w efekcie *rekonstrukcji i zmian zachowania się znaczeń w umyśle*;
- przygotowania do reagowania na współczesne globalne wyzwania, np. zmiany klimatyczne, migrację etc.;
- pracy badawczej nauczyciela, umiejętności rozpoznawania, opisywania i analizowania zdarzeń krytycznych i opisów przypadku;
- miejsca nauczyciela w społeczności szkolnej, współtworzenia wspólnej wizji szkoły i przestrzeni szkolnej, przygotowania do współpracy z innymi członkami społeczności szkolnej;
- umiejętności komunikowania z innymi interesariuszami, przede wszystkim rodzicami;
- etyki zawodowej;
- przygotowania do pracy w zespołach integracyjnych i z uczniami doświadczonymi przez długotrwały stres, depresję etc., w tym planowania pracy;
- rozwijania szerokorozumianej kompetencji cyfrowej.

Dziękujemy

Schemat opisu przykładu dobrej praktyki

Jeśli Organizatorzy uznają to za istotne w przygotowany schemat mogą poprzedzić krótkim wyjaśnieniem, np.: następującej treści

Szanowni Państwo,

Serdecznie zapraszamy do udziału w konsultacjach koncepcji wspierania początkujących nauczycieli opracowanej na podstawie badań przeprowadzonych w czterech krajach: w Łotwie, Litwie, Polsce i w Czechach w ramach projektu programu Erasmus + „Development of Support System for Novice Teachers (SupportTeachers)” nr 2021-1-LV01-KA220-SCH-000024284. Jesteśmy przekonani, że dzięki konsultacjom zaproponowana koncepcja będzie poddana analizie i wzbogacona przez Państwa propozycje, również przedstawione przez Państwa przykłady dobrych praktyk.

Czy warto uczestniczyć w tworzeniu bazy dobrych praktyk?

Bylibyśmy bardzo wdzięczni za podzielenie się z nami przykładami dobrej praktyki dotyczącej wspierania początkujących nauczycieli z jakimi zetknęliście się Państwo w naszym kraju. Będzie to ważny element raportu podsumowującego fazę konsultacji w naszym kraju.

Udostępnienie dobrej praktyki stanowi nie tylko promocję organizacji, instytucji czy społeczności lokalnej, ale daje poczucie satysfakcji, że efekty wykonanej pracy mogą służyć innym.

Definicja dobrej praktyki

Definicje „dobrej praktyki” w różnych krajach są różne, zależą bowiem od obowiązującego prawa, sytuacji ekonomicznej, a często norm kulturowych i posiadanych doświadczeń, dlatego pozwalamy sobie przypomnieć, że pod pojęciem dobrej praktyki rozumiemy działanie, które przyniosło konkretne, pozytywne rezultaty, jest innowacyjne, jest trwałe i powtarzalne, możliwe do zastosowania w podobnych warunkach w innym miejscu, lub przez inne instytucje.

Dla ułatwienia przypominamy, że opis dobrych praktyk powinien zawierać:

- Informacje o organizacji/instytucji, która wdrożyła daną dobrą praktykę – formę wsparcia początkującego nauczyciela
- Kontekst, w jakim miało to miejsce
- Główne działania w ramach dobrej praktyki
- Konkretnie rezultaty
- Napotkane problemy i zdobyte doświadczenia (opcjonalnie, jeśli są Państwu znane)
- Budżet (opcjonalnie, jeśli jest Państwu znany)
- Uzasadnienie, dlaczego Państwa zdaniem dane działanie jest przykładem dobrej praktyki
- Link do strony, na której można znaleźć więcej informacji nt. danej dobrej praktyki

Nie chcąc przysparzać Państwu pracy, zachęcamy, by opis był krótki, a w miarę możliwości ujęty w punktach lub równoważnikach zdań i nie przekraczał standardowej strony tekstu, czyli nie zawierał więcej niż 1800 znaków ze spacjami.

Dziękujemy za pomoc i zaangażowanie!



Co-funded by
the European Union



SUPPORT
TEACHERS

Erasmus+ programme KA220-SCH - Cooperation partnerships in school education project "Development of Support System for Novice Teachers"(SupportTeachers)", project No. 2021-1-LV01-KA220-SCH-000024284

Sfinansowane ze środków UE. Wyrażone poglądy i opinie są jedynie opiniami autora lub autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy i opinie Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Edukacji i Kultury (EACEA). Unia Europejska ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.