

Rozwój zawodowy a formy wsparcia i współpracy

Czym jest rozwój zawodowy? Każdy człowiek zdefiniuje to pojęcie po swojemu, ale zapewne w subiektywnych definicjach znajdą się wspólne określenia, dotyczące nabywania oraz utrwalania umiejętności i kompetencji, może też dążenie do profesjonalizmu w wykonywaniu zawodu i zdobywanie kolejnych szczebli awansu zawodowego. Jednakże zawsze rozwój jest procesem dynamicznym, ruchem do przodu, wykonywaniem mniejszych lub większych kroków w jakimś kierunku. Ważne jest, by mieć świadomość kierunku, a dokładniej – celu, który chcemy osiągnąć. Wytyczanie celów, szukanie środków i sposobów ich osiągnięcia, uczenie się na popełnionych błędach jest związane z zarządzaniem sobą, zarządzaniem własnym rozwojem zawodowym. Każdy dyrektor doświadcza na co dzień konieczności szybkiego podejmowania decyzji, błyskawicznego poznawania nowych zagadnień, radzenia w sytuacjach trudnych.

Obecna sytuacja – ogłoszony w kraju stan epidemii – postawiła przed wszystkimi nauczycielami i dyrektorami szkół i placówek oświatowych ogromne wyzwanie. Doświadczaliśmy własnych ograniczeń, konieczności szybkiego uruchomienia zdalnego nauczania. Musieliśmy nauczyć się nowych metod i narzędzi umożliwiających zarządzanie kierowanymi placówkami. Można powiedzieć, że nastąpił gwałtowny rozwój zawodowy zarówno nauczycieli, jak i dyrektorów. W naturalny sposób zaczęły powstawać nieformalne grupy i sieci wsparcia. Zanim jednak opiszę wybrane sposoby wspierania własnego rozwoju zawodowego, zatrzymam się nad zagadnieniem popełniania błędów.

Popularne powiedzenie mówi, że nie popełnia błędów ten, kto nic nie robi. Inaczej rzecz ujmując, można stwierdzić, że błędy popełnia każdy bez wyjątku, ale warto zadać sobie pytanie, jak traktujemy błędy popełniane przez siebie i przez innych, np. przez naszych współpracowników, członków rodziny, osób, z którymi łączą nas różne relacje. Podejście do błędów ma kluczowe znaczenie dla rozwoju. Otóż, dopiero wówczas, kiedy człowiek uzna nieuchronność błędów w swoim życiu, będzie w stanie przekształcić je w coś pozytywnego, odkrywając punkt wyjścia w kierunku własnego rozwoju i nauki. Czy wybaczymy sobie i innym (szczególnie innym) popełnienie błędu, czy nie wybaczymy, świat się nie skończy, natomiast koncentrowanie się na samym błędzie zamyka człowieka w kręgu negatywnych emocji, prowadzących do frustracji. Taka postawa na pewno nie spowoduje ruchu do przodu, nie popycha w kierunku rozwoju. Psychologia podpowiada, że aby nauczyć się czegoś, konieczne jest uznanie faktu, że się myli. Taka sytuacja zmusza do poszukiwania innego rozwiązania – i na tym właśnie polega uczenie się. Umiejętność przyznania się do popełnionego błędu, pomimo odczuwania dyskomfortu, może zawstydzenia, jest pierwszym krokiem w kierunku uczenia się. Wychodzenie w takich momentach poza swoją strefę dobrego samopoczucia oraz dokonanie obiektywnej oceny zdarzeń, prowadzi do rozwoju. Pozwala również zapobiec podobnej sytuacji w przyszłości – na tym polega uczenie się na błędach. Jeśli natomiast człowiek nie jest w stanie wziąć na siebie odpowiedzialności za popełnione błędy, szuka innych winnych lub obwinia okoliczności, oddala się od możliwości

uczenia się. Jednak nie zawsze umiemy krytycznie przyjrzeć się swoim działaniom i wówczas nieoceniona jest pomoc i wsparcie kogoś z zewnątrz.

Rozwój zawodowy dyrektora może być wspierany na wiele sposobów. Omówię te najpopularniejsze. Zacznę od sieci wsparcia i współpracy, która polega na powiązaniach, relacjach określonej grupy osób skupionych wokół jakiegoś celu. Każdego z nas łączą relacje z innymi, każdy ma większą lub mniejszą sieć powiązań. Czasem ich nie dostrzegamy, doceniamy zaś wówczas, gdy tego zabraknie – na przykład w wyniku nagłej zmiany środowiska, kiedy jeszcze nie nawiązaliśmy nowych relacji. Doceniamy je w sytuacjach trudnych. Stan epidemii spowodował, że powstało mnóstwo nieformalnych sieci wsparcia np. dyrektorów szkół, którzy dzielili się pomysłami na organizowanie zdalnego nauczania, ewidencjonowania czasu pracy nauczycieli itp.

Katarzyna Popiołek w artykule „Po co budować sieć wsparcia” podaje różne rodzaje wsparcia i na podstawie badań podkreśla, że brak wsparcia odbija się na sile życiowej ekspansji, nastroju i zdrowiu człowieka.

„Pod pojęciem wsparcia mieszczą się różne jego rodzaje:

- **wsparcie emocjonalne** – tworzące klimat troski, ciepłych uczuć, dzięki niemu nie czujemy się samotni, ktoś umie podtrzymać nas na duchu, pocieszyć, pobyc z nami, można mu zaufać i zwierzyć się; odpowiada na hasło ‘ratuj, jestem w dołku’;
- **wsparcie informacyjne** – pozwala na lepszą orientację w naszej sytuacji i otaczającym świecie, dzięki niemu możemy popatrzeć z innej strony na nasze problemy, przekonać się o trafności naszych sądów, przedyskutować ważne sprawy. Udziela nam go ten, kto ma cierpliwość wysłuchać i zrozumieć nas; odpowiada na hasło ‘nie wiem, co się ze mną dzieje, na jakim świecie żyję’;
- **wsparcie wartościujące** – podtrzymujące poczucie własnej wartości, będące źródłem uznania i akceptacji, pomagające w dobrym pełnieniu ról społecznych, w ocenie ludzi i zjawisk; odpowiada na hasło ‘jestem beznadziejny i do niczego’;
- **wsparcie instrumentalne** – tu mieszczą się różne rodzaje instruktażu, jak sobie radzić, postępować w określonych sytuacjach, skąd wziąć potrzebną informację, gdzie i do kogo się zwrócić, jakim sposobem załatwiać pewne sprawy; odpowiada na hasło ‘nie wiem, jak się do tego zabrać’;
- **wsparcie rzeczowe** – tu mieszczą się wszelkie wymiany usług, przekazywanie dóbr materialnych, ratowanie finansów, udzielanie pożyczek; odpowiada na hasło ‘nie mogę się wyrobić’;
- **wsparcie towarzysko-rekreacyjne** – polega na wspólnym spędzaniu wolnego czasu, uczestnictwie w rozrywkach, wycieczkach, pobudzaniu do aktywności przynoszącej odprężenie; odpowiada na hasło ‘jestem zmęczony, zabiegany, mam dosyć, jakie to życie monotonne’.

Ważne jest więc, aby umieć dobrze działać w obszarze tego, co nazywam **wsparciem**, trafnie go udzielać, we właściwy sposób przyjmować i umiejętnie z niego korzystać. I zadbać o zachowanie wzajemności”.

Niewątpliwie potrzebujemy wszystkich wymienionych rodzajów wsparcia w zależności od sytuacji i okoliczności, w których funkcjonujemy. Warto też pamiętać, że inni oczekują zauważenia i wsparcia, także od nas. W polskim systemie oświaty od kilku lat funkcjonuje, ujęte w zapisach prawa oświatowego, tzw. wspomaganie szkół przez ośrodki doskonalenia nauczycieli, poradnie psychologiczno-pedagogiczne oraz biblioteki pedagogiczne. *Wspomaganie to polega m.in. na: organizowaniu i prowadzeniu sieci współpracy i samokształcenia dla nauczycieli, którzy w zorganizowany sposób współpracują ze sobą, w szczególności przez wymianę doświadczeń w celu doskonalenia swojej pracy.*

Sieć współpracy i samokształcenia, którą kieruje jej koordynator, została zdefiniowana jako: *Międzyszkolny zespół nauczycieli współpracujących ze sobą w ramach wybranego zagadnienia, wspólnie rozwiązujący problemy, dzielący się pomysłami, spostrzeżeniami i propozycjami wynikającymi z własnych doświadczeń oraz pomoc uzyskiwanej przez zewnętrznego ekspertów.*

Centrum Edukacji Nauczycieli w Suwałkach proponuje nauczycielom udział w różnych sieciach współpracy, np. Sieć współpracy i samokształcenia nauczycieli języka polskiego, nauczycieli języka litewskiego, nauczycieli religii, nauczycieli bibliotekarzy, Sieć szkolne wyzwania pedagogów i inne. Praca Sieci użytkowników tablic i monitorów interaktywnych została udokumentowana w publikacji zawierającej scenariusze lekcji otwartych z różnych przedmiotów z wykorzystaniem tablic i ekranów interaktywnych. Zachęcamy dyrektorów i nauczycieli do korzystania z tej formy wsparcia, do wyrażania potrzeb dotyczących obszarów, tematyki sieci. Koordynator może zaproponować harmonogram i formy kontaktu, uczestnicy – swoje doświadczenia, pomysły, dobre praktyki. W ten sposób, czerpiąc od siebie wzajemnie, mamy szansę na rozwój.

Wiele informacji na temat wspomaganie i sieci współpracy (networkingu) znajdziemy na stronie Ośrodka Rozwoju Edukacji www.ore.edu.pl. Przytaczam cytaty o networkingu w edukacji, pochodzący z materiału pt. „Sieci współpracy i samokształcenia jako nowa forma doskonalenia nauczycieli w pracy z nowymi technologiami”, opracowanego przez Agatę Arkabus i Annę Płusę:

„Networking w edukacji:

- Udział kadry szkół w wydarzeniach mogących odbywać się nawet w bardzo oddalonych jednostkach i instytucjach.
- Uczestnictwo w wydarzeniach bezpośrednio związanych z potrzebami uczących się osób, mających wpływ na zmianę myślenia i sposobów pracy.
- Zachowanie ciągłości w doszkadzaniu się pracowników.
- Bieżące monitorowanie zmian prawnych, pojawiających się wymagań, nowych metod i standardów pracy.
- Bezkosztowa wymiana doświadczeń, nawet w bardzo wąskich i specyficznych obszarach tematycznych.
- Tworzenie efektywnych sposobów wsparcia koleżeńskiego, zwłaszcza dla początkujących nauczycieli”.

Sieci współpracy funkcjonują jako grupy formalne – jedna osoba pełni rolę koordynatora, proponuje zagadnienia do opracowania, organizuje spotkania oraz jako grupy nieformalne – tu raczej nie ma lidera, a tematyka spotkań wynika z zaistniałej w danym momencie potrzeby. Taką sieć tworzy grupa dyrektorów szkół jednej z gmin województwa podlaskiego. Przyglądałam się współpracy tych dyrektorów już w latach 2007-2009, kiedy w polskiej rzeczywistości oświatowej nie funkcjonowało jeszcze pojęcie sieci współpracy. W sytuacji jakiegokolwiek zmiany, wprowadzenia nowych przepisów prawnych ci dyrektorzy konsultowali się, dzielili pomysłami, wspólnie wypracowywali sposoby działania i wprowadzali je w życie. Współpracują w ten sposób do dziś, mimo zmian personalnych na stanowiskach dyrektorskich. Nawet na oferowane przez CEN w Suwałkach formy doskonalenia dla dyrektorów przyjeżdżają wspólnie. Jest to niewątpliwie wzór godny naśladowania, ale zdaję sobie sprawę, że nie wszędzie funkcjonuje taka współpraca. Budowanie formalnych sieci współpracy ma pomóc w zebraniu grupy nauczycieli czy dyrektorów wokół danego zagadnienia, a zadaniem koordynatora jest umożliwienie spotkań i dobór formy wzajemnych kontaktów, w czym pomagają narzędzia TIK.

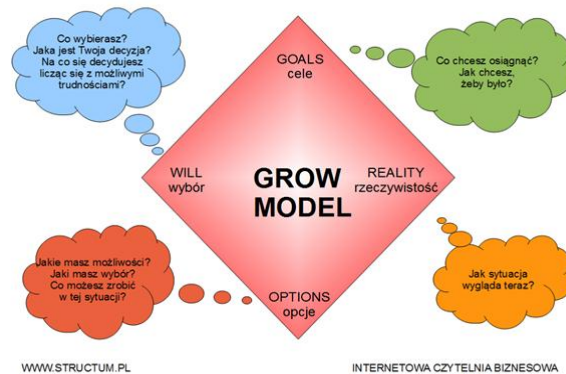
Nauczyciele już współpracujący w sieciach zgodnie podkreślają, że taka forma jednoczy ich wokół poszukiwania rozwiązań danego problemu, uczy współpracy, dzielenia się swoimi zasobami oraz przyjmowania pomocy od innych. Siłą takiej formacji jest synergia, która znacznie przewyższa efektywnością sumę działań poszczególnych osób. Przykładem szeroko pojętego edukacyjnego networkingu jest „europejska społeczność szkolna”, czyli **Program eTwinning**.

Innymi formami wsparcia, cieszącymi się coraz większym zainteresowaniem nauczycieli i dyrektorów szkół, są metody coachingowe, mentoring czy tutoring. Coaching (ang. *coaching* – korepetycje, trenowanie) według Wikipedii *to interaktywny proces rozwoju, poprzez metody związane z psychologią, realizowaniem procesu decyzyjnego do zaspokajania potrzeb, który pomaga pojedynczym osobom lub organizacjom w przyspieszeniu tempa rozwoju i polepszeniu efektów działania, osiągnięcia celu*. Inna definicja wyjaśnia: *jest prostą i efektywną metodą rozwoju osobistego polegającą na współpracy coacha z konkretną osobą lub grupą osób (organizacją), prowadząca do osiągnięcia rezultatów w biznesie i życiu osobistym – przy jednoczesnej realizacji wyznaczonych celów*. Najprościej ujmując to zjawisko następujące zdanie: *„Coaching to proces, dzięki któremu osiągamy zamierzony cel”*. Natomiast obrazowo coaching przedstawia pewna anegdota opowiedziana przez Milтона Ericsona:

Pewnego dnia na podwórko gospodarstwa, w którym w dzieciństwie zamieszkiwałem, przywędrował nieznan mi koń. Nikt nie wiedział, skąd przybył, a nie miał na sobie żadnego oznaczenia, które mogłoby pomóc ustalić tożsamość jego właściciela. Nie chcąc zatrzymywać zwierzęcia, które na pewno do kogoś należało, ojciec zdecydował się odprowadzić konia do domu. Wsiadł na niego, wyprowadził go na drogę i po prostu zaufał, że instynkt konia zawiedzie go do domu. Interweniował jedynie wtedy, gdy wierzchowiec schodził z drogi i zaczynał skubać trawę albo

zbaczał w pola. Za każdym razem ojciec prowadził go z powrotem na drogę. Po kilku godzinach koń zatrzymał się przed pewnym gospodarstwem i zarżał. Na ten dźwięk, z domu wyszedł właściciel zwierzęcia, który gdy je ujrzął, zaskoczony zapytał ojca: Skąd pan wiedział, że ten koń pochodzi właśnie stąd i należy do mnie? Na to ojciec odpowiedział: Ja tego nie wiedziałem, to koń wiedział! Ja tylko pilnowałem, żeby nie zszedł z drogi.

Ta historia najpełniej opisuje istotę coachingu i rolę coacha. Należy mocno podkreślić to, że coaching nie jest receptą na wszystko, nie jest alternatywą dla psychoterapii, treningiem personalnym, czy lekarstwem na depresję, ale pomaga uświadomić własne cele, odkryć, co tak naprawdę chcemy osiągnąć w życiu zawodowym i osobistym. Coach posługuje się repertuarem różnych metod i technik w dużym stopniu opartych na pytaniach. Celem zadawania pytań w rozmowie coachingowej jest przeprowadzenie drugiej osoby przez określony proces myślowy skłaniający do pogłębionej refleksji i szukania nowych rozwiązań. Jedną z metod rozmowy coachingowej jest tzw. model GROW, który obrazuje poniższa grafika:



Rozmowa coachingowa modelu GROW może przebiegać według poniższej struktury:

1. Cel (GOAL) – ustal swój główny cel,
Pytania o cel: *Co chcesz osiągnąć?*
2. Rzeczywistość (REALITY) – dokonaj oceny, opisu rzeczywistości
Pytania o obecny stan rzeczy: *Jak jest?*
3. Opcje, możliwości (OPTIONS) – odkryj, poszukaj możliwych rozwiązań
Pytania o pomysły: *Co możesz zrobić? I co jeszcze możesz zrobić? I co jeszcze?*
4. Wola działania (WILL) – określ plan działania
Pytania: *Od czego zaczniesz? Jaki będzie twój pierwszy krok?*

Podsumowując – praca coachingowa polega na zadawaniu pytań, opiera się o pytania otwarte, aktywne słuchanie oraz liczne techniki pracy z celami polegające na planowaniu, wyobrażaniu, wyborach najlepszych rozwiązań. **Coaching nie rozwiązuje problemów**, ale pomaga znaleźć człowiekowi w sobie siłę do podjęcia działań prowadzących do ich rozwiązania. Coach nikomu nie powie, co powinien albo co musi zrobić.

Inną formą wsparcia jest mentoring. W Wikipedii znajdziemy następującą definicję: *Mentoring – partnerska relacja między mistrzem a uczniem (profesorem a studentem, zwierzchnikiem a pracownikiem itp.) zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia. Polega głównie na tym, by uczeń (mentee), poprzez regularne rozmowy z mistrzem (mentorem), zdobywał nową wiedzę, poznawał siebie, rozwijał zawodową samoświadomość i nie obawiał się podążać wybraną samodzielnie drogą samorealizacji.* Słowo mentor wywodzi się z języka greckiego i oznacza myśliciela. Inaczej mentoring to spotkanie z kimś, kto osiągnął znaczący sukces w obszarze, w którym ja chcę się rozwinąć. Mentoring, bazujący na udzielaniu wsparcia, zapewnia okazję do uczenia i rozwoju nie tylko dla „ucznia”, ale i „trenera”. Pierwszy, dzięki pracy z mentorem, poznaje swoje mocne strony, rozwija samoświadomość oraz dąży do realizacji własnego potencjału, drugi natomiast doskonali umiejętności interpersonalne. Rolą trenera jest przekazywanie podopiecznemu wiedzy specjalistycznej, związanej z wykonywaną pracą, ale i wspieranie w rozwiązywaniu problemów. To osoba, która pomaga zaplanować rozwój w organizacji i monitoruje postępy podopiecznego. Motywuje, angażuje i zachęca do pracy. W realiach oświatowych najpełniejszą realizację mentoringu możemy dostrzec w relacji stażysta – opiekun stażu. Doświadczony pedagog, mistrz w zawodzie opiekuje się adeptem, początkującym nauczycielem. Mistrz pełni rolę przyjaciela i zaufanego doradcy, jednak cała relacja powinna przebiegać na poziomie profesjonalnym. Mentor oraz podopieczny spotykają się i komunikują między sobą w sposób regularny, darzą się wzajemnym zaufaniem, zrozumieniem i empatią. Bardzo ważna jest także poufność. Aby mentoring był skuteczny, należy pamiętać o kilku zasadach:

1. **Podopieczny jest źródłem zasobów** – posiada umiejętności i potencjał, które wystarczą do pokonania trudności; chociaż mentor pomaga zidentyfikować bariery, to on podejmuje decyzje, by je przekraczać.
2. **Uczeń i mentor są sobie równi** – obie strony są dla siebie partnerami, a szacunek jest podstawą współpracy.
3. **Holistyczne traktowanie** – aby praca była satysfakcjonująca i pełna, należy rozważać sytuację ucznia w szerszym kontekście, często odwołując się nie tylko do teraźniejszości, ale także przeszłości i przyszłości, np. do wcześniejszych doświadczeń zawodowych.
4. **Mentoring to wydobywanie zasobów** – nadmierne doradzanie lub pouczanie nie są wskazane, mentor powinien wspierać poprzez stawianie nowych wyzwań oraz pytań poszerzających myślenie, a nie poprzez gotowe wskazówki i recepty.
5. **Celem mentoringu jest rozwój i działanie** – potrzeba uczestnictwa w tej formie wsparcia powinna wynikać ze zmiany, obie strony wyrażają na nią gotowość, ponieważ pragną rozwijać swój potencjał, dlatego też niemożliwa jest praca z osobą, która nie jest nastawiona na zmianę.

Mentoring opiera się na motywacji. Jeżeli jedna ze stron, pomimo deklaracji, nie wywiązuje się z obowiązków, powinien być to sygnał, do rozważenia dalszej współpracy. Warto zatem pamiętać, że jest to skuteczne narzędzie wspierające rozwój zawodowy, szczególnie w początkowej fazie budowania kariery, kiedy młody stażem pracownik

potrzebuje nie tylko profesjonalnej wiedzy i umiejętności, ale także odwagi i wiary, że jego pomysły i zadania są realne i możliwe do osiągnięcia. Jest to także szybka i efektywna forma adaptacji podopiecznego do nowych warunków. Dodatkowo zwiększa się zaangażowanie i zadowolenie z pracy osób objętych tą metodą – zarówno mentora, jak i podopiecznego.

W ostatnich tygodniach znacznie rozwinęły się różne formy wsparcia, współpracy i samokształcenia nauczycieli. Uaktywniły się wszelkie możliwe kanały komunikacji, ponieważ w sytuacji zagrożenia potrzebowaliśmy pomocy, potwierdzenia słuszności podjętych działań i decyzji. Mam nadzieję, że dyrektorzy, nauczyciele doświadczyli dobrodziejstwa pomocy innych dyrektorów i nauczycieli. To cenne, że potrafimy dzielić się swoimi dokonaniem i doświadczeniami. Nie zapominajmy o tym także w czasie tak zwanej normalności.

Źródła:

1. A. Arkabus, A. Płusa, *Sieci współpracy i samokształcenia jako nowa forma doskonalenia nauczycieli w pracy z nowymi technologiami*, www.ore.edu.pl
2. K. Popiołek, *Po co budować sieć wsparcia*, www.swps.pl/strefa-psyche/blog/relacje
3. magazynrekruter.pl
4. www.structum.pl
5. <https://pl.wikipedia.org>