

Marie-Anne Mallet

Dyrektor Terytorialny Stowarzyszenia Formiris w Regionie Kraju Loary, Francja

Aneta Słowik

Dolnośląska Szkoła Wyższa, Wrocław

Wsparcie w rozwoju zawodowym francuskich nauczycieli i dyrektorów szkół przez federację Formiris

Niniejszy artykuł przedstawia działania federacji Formiris udzielającej wsparcia francuskim nauczycielom i dyrektorom szkół niepublicznych dotowanych przez państwo w departamencie Maine i Loary. W tekście zostały omówione: obszary, organizacja i ocena wsparcia zawodowego indywidualnego i zespołowego dla nauczycieli, w tym również kierowanego do dyrektorów szkół. Następnie przedstawiono perspektywę pracy doradców wspierających nauczycieli i dyrektorów w rozwoju zawodowym oraz jej ocenę przez beneficjentów.

Słowa kluczowe: doradcy w zakresie wsparcia zawodowego, francuscy nauczyciele i dyrektorzy, federacja Formiris, psychologiczne wsparcie

Wprowadzenie różnych działań wspierających pracowników szkoły było wyrazem politycznej woli władz regionu. Koncepcja tej działalności, jej ogólna organizacja, sposoby wdrażania oraz skutki, wpisują się w paradygmat całościowego rozwoju człowieka, w tym rozwoju jego kompetencji zawodowych i zgodne są z założeniami nowej francuskiej Ustawy z 5 września 2018 roku o kształceniu zawodowym¹. Ustawa zatytułowana „O wolność wyboru przyszłości zawodowej” reguluje środki, zakres i metody działań wspierających rozwój zawodowy nauczycieli, którzy, aby móc uczyć w placówce edukacyjnej objętej umową z francuskim państwem², muszą zdać egzamin konkursowy (po uzyskaniu tytułu magistra – Master 2). W 2021 r. francuskie Ministerstwo Edukacji Narodowej, Młodzieży i Sportu (MENJS), w myśl republikańskich wartości, zainicjowało poważną zmianę, nie tylko w systemie edukacji, ale także w przebiegu kształcenia i wspierania drogi zawodowej nauczycieli

¹ Dokument Federacji z 13/04/2018 – materiały archiwalne udostępnione na miejscu.

² We Francji organizację i zarządzanie oświatą powierzono Ministerstwu Edukacji Narodowej, Młodzieży i Sportu (MENJS). Odpowiada za organizację i administrację całego systemu edukacji, od przedszkola po szkolnictwo wyższe (zarządzane przez Ministerstwo Szkolnictwa Wyższego, Badań Naukowych i Innowacji (MESRI).

i dyrektorów szkół mając na względzie cztery priorytety: uznania, współpracy, otwartości i ochrony. W praktyce oznacza to, że MENJS zaleciło wdrożenie monitoringu potrzeb w zakresie wsparcia kadry placówek edukacyjnych (publicznych lub prywatnych np. wyznaniowych: katolickich, muzułmańskich, żydowskich albo alternatywnych m.in. szkół Freineta lub Montessori) we wszystkich regionach Francji, zakładając, że doradcy ds. rozwoju zawodowego będą dostępni w każdej sprawie i odpowiedzą na każdą prośbę. Że praca doradców skoncentruje się głównie na wspólnym rozwiązywaniu problemów zawodowych pracowników szkół i stanie się przestrzenią, w której ich życzenia dotyczące zawodowego kształcenia i rozwoju będą konfrontowane z realnymi potrzebami, w celu wspólnego ustalenia, jaki rodzaj pomocy jest najbardziej odpowiedni³.

Federacja Formiris

Organizowanie działań wspierających zostało powierzone federacji Formiris. Funkcjonuje ona zgodnie z przepisami francuskiej Ustawy z 1901 roku o stowarzyszeniach i składa się z 14 stowarzyszeń terytorialnych, reprezentujących i wspierających zarówno nauczycieli, jak i dyrekcje szkół na terenie całej Francji. Siedziba federacji znajduje się w Paryżu. Formiris promuje zasadę parytetu i aktywnego uczestnictwa partnerów społecznych, czego szczególnym wyrazem jest w jej statucie zapewnione poszanowanie prawa, ochrony prawnej i uznanie przez partnerów systemu wartości oświaty katolickiej, takich jak solidarność, sprawiedliwość i odpowiedzialność, zarówno indywidualna, jak i zbiorowa⁴.

Głównym zadaniem Formiris jest zapewnienie doskonalenia zawodowego i psychologicznego wsparcia poprzez projektowanie, organizowanie i prowadzenie szkoleń, kursów, warsztatów, studiów oraz uprawianie indywidualnego poradnictwa. W związku z tym przez realizację zamówień, przetargów itd. federacja ta pomaga pojedynczym nauczycielom i gronom pedagogicznym uczestniczyć w odpowiednich formach doskonalenia rozwoju i modelowania kariery. Zadania Formiris realizowane są na kilku poziomach:

- a) Na poziomie lokalnym, w ramach bezpośredniej współpracy z placówkami oświatowymi poprzez przedkładanie propozycji działań wspierających i opracowywanie lokalnych programów pomocowych;
- b) Na poziomie regionalnym w zakresie opracowywania i kierowania realizacją krajowego programu wsparcia zawodowego;
- c) Na poziomie krajowym, poprzez harmonizację działań, na zasadzie bezstronności i subsydiarności. To właśnie na tym poziomie, na podstawie zgłoszeń potrzeb przez interesariuszy, opracowywane są federalne programy szkoleń/warsztatów/kursów/studiów, a także kwalifikowane wnioski

³ Dokument wewnętrzny federacji Formiris (z 13/04/2018) – materiały archiwalne, s. 5.

⁴ Dokument wewnętrzny federacji Formiris (z 13/04/2018) – s. 15.

o finansowanie i podział środków na różne formy wspierania rozwoju zawodowego nauczycieli. Tu także prowadzone są rozliczenia i sporządzane raporty dla MENJS⁵.

Działalność federacji, pomimo, że posiada ona rozbudowaną strukturę, nie jest zbyt zbiurokratyzowana. Formiris jest usługową „organizacją myślącą”, to znaczy realizuje na bieżąco pojawiające się zadania. W kompleksowym i aktywnym podejściu do potrzeb i problemów sprzyja otwarty kalendarz, dzięki któremu zespoły Formiris mogą zarówno planować pracę z odpowiednim wyprzedzeniem i włączać się do wieloletnich programów wspierania rozwoju zawodowego nauczycieli i dyrektorów wszystkich poziomów edukacyjnych stosownie do potrzeb, jak i reagować na bieżące sygnały.

W sposób najbardziej ogólny etapy udzielanej pomocy można przedstawić następująco:

1. Opracowywanie ogólnej polityki i planu działalności Formiris na poziomie krajowym w danym roku na podstawie analizy zgłaszanych oddolnie potrzeb;
2. Przedkładanie ofert wsparcia w oddziałach regionalnych;
3. Wybór odpowiednich form na poziomie lokalnym departamentu;
4. Zgłaszanie przez poszczególne szkoły potrzeb i ustalanie warunków współpracy;
5. Bezpośredni kontakt doradców Formiris z beneficjentami (zespołami i indywidualnymi osobami).

W czasie prowadzenia badań oferowanych było kilkanaście form wsparcia grupowego przeznaczonych dla nauczycieli i dyrektorów, którzy dopiero rozpoczynali karierę zawodową, jak i dla tych, którzy są już w połowie lub pod koniec zawodowej drogi. Oferta pt. „Wsparcie kariery” obejmowała krótkie i długie formy współpracy. Formy krótkie, trzydniowe, miały na celu umożliwienie nauczycielom i dyrektorom analizę sytuacji zawodowej i dalszej kariery. Proponowano następujące tematy: 1) *Praca zespołowa: nauka współpracy i wspólnego budowania*; 2) *Stawianie czoła zmianom zachodzącym w zawodzie nauczyciela: klucze do skutecznego przystosowania się*; 3) *Rendez-vous kariery i portfolio*; 4) *Rozwijanie samoświadomości: lepsze poznanie samego siebie i przystosowanie się do zmian*; 5) *Lepsze poznanie samego siebie i rozwijanie swojej asertywności w celu zwiększenia poczucia harmonii wewnętrznej podczas wykonywania zawodu nauczycielskiego*; 6) *Nauczyć się pracować pogodniej pod koniec zawodowej kariery*⁶.

⁵ Dokument wewnętrzny federacji Formiris (z 13/04/2018) – materiały archiwalne, s. 12.

⁶ Dokument Federacji Formiris – Statystyczne ujęcie zakresu i form wsparcia dla nauczycieli i dyrektorów – materiały archiwalne, s. 4–5.

Z kolei formy długie pozwalały zaplanować konkretne działania związane z nauczycielską karierą zawodową. Oto kilka tytułów: *Refleksje nad zmianami w zawodzie lub nad zmianą zawodu* (13 dni); *Bilans kompetencji grupowych* (6 dni); *Bilans orientacji zawodowej w oświacie katolickiej* (6 dni); *Spojrzenie na swoją karierę zawodową i budowanie własnego projektu zawodowego* (10 dni); *Odkrywanie swoich talentów: służyć grupie* (8 dni)⁷.

W celu przestrzegania jednolitych zasad przyznawania funduszy na realizację tych projektów Lokalna Komisja ds. Planów Szkoleń (*Commission Territoriale du Plan de formation*) będąca Komisją Techniczną Zarządu Formiris (*Conseil d'Administration*) określiła kryteria kwalifikacji wniosków. Kryteria te zostały zatwierdzone przez Zarząd Formiris i zapewniały finansowanie form wsparcia takich jak: *Objęcie funkcji kierowniczej w placówce oświatowej* (dotacja w wysokości 50 lub 100 % całego kosztu); *Doskonalenie i rozwój zawodowy* (dotacja w wysokości 50 lub 100%); *Reorientacja zawodowa* (dotacja w wysokości 50, 70 lub 100 %). Ostatecznie w odpowiedzi na zidentyfikowane problemy, w roku szkolnym 2019/2020 uruchomionych zostało i zrealizowanych 69 indywidualnych wniosków (z czego 30 to projekty wieloletnie), w czym 57 % dotyczyło nauczycieli szkół średnich, a 43 % nauczycieli szkół podstawowych⁸.

Metodologia badań

Celem przeprowadzonych badań było uzyskanie odpowiedzi na pytania dotyczące działalności federacji Formiris udzielającej wsparcia francuskim nauczycielom i dyrektorom szkół niepublicznych dotowanych przez państwo w departamencie Maine i Loary oraz jego oceny przez beneficjentów.

Z organizacyjnego punktu widzenia Formiris regionu Kraju Loary, jest zespołem złożonym z 2 asystentek, 4 doradców i 4 osób odpowiedzialnych za szkolenia, warsztaty, kursy, studia. Zespół ten od roku 2017 obsługuje 18 000 nauczycieli z 1 200 szkół podstawowych i średnich we wszystkich 5 departamentach regionu. Działania wspomagające są prowadzone z uwzględnieniem idei *empowermentu* (upełnomocnienia, dosłownie „wzrostu mocy”) (Le Bossé, 2016). Rozwój tej mocy (*le développement du pouvoir d'agir*) to zdolność jednostki (tutaj nauczyciela i dyrektora) do posiadania większej kontroli nad tym, co jest ważne dla niej samej, dla jej bliskich lub dla grupy, z którą się identyfikuje i w której pracuje.

W czasie badań przeprowadzone zostały 3 wywiady narracyjne z doradcami Formiris i 4 z dyrektorami szkół podstawowych i średnich. Do udziału w wywiadach narracyjnych zaproszeni byli również nauczyciele. Udzieliło ich 5 osób, które korzystały z pomocy poradniczej. Również poddane zostały obserwacji i analizie

⁷ Dokument wewnętrzny federacji Formiris (z 13/04/2018), s. 8.

⁸ Dokument federacji (z 13/04/2018) – materiały archiwalne Formiris.

zajęcia dydaktyczne tych nauczycieli oraz wykorzystywane przez nich materiały dydaktyczne.

Wywiad narracyjny został potraktowany zarówno jako technika, jak i metoda badawcza (Kaźmierska, 1997). W związku z tym na początku – jak proponuje Fritz Schütze (1983) – rozmówcom zadawane było pytanie otwierające, inicjujące swobodną narrację: *Proszę, opowiedzieć o wsparciu w zakresie rozwoju zawodowego, jakie otrzymuje Pani/Pan od Formiris?* Podążając za wytycznymi Schützego, wyróżniono w narracjach pola tematyczne, którymi się okazały:

- ◆ organizacja i metody wsparcia z zakresu poradnictwa zawodowego (rodzaje spotkań, szkoleń, kursów, warsztatów, studiów).
- ◆ sposoby rekrutacji;
- ◆ ocena oferty wsparcia adresowanej do nauczycieli lub dyrektorów (dostępna, wykorzystana, pożądana, odrzucona);

Było to swojego rodzaju „zogniskowanie tematyczne”, uzyskanych wypowiedzi, które według Gabriele Rosenthal (1990) jest zabiegiem charakteryzującym wywiad biograficzno-narracyjny⁹.

Po pogrupowaniu treści narracji w bloki tematyczne, odnotowano ich częstotliwość pojawiania się oraz ważność ich treści, uwypuklaną poprzez powtórzenia lub wielokrotne podkreślenia konkretnego tematu. W dalszej części artykułu, zostaną one przedstawione i zilustrowane wypowiedziami nauczycieli, dyrektorów szkół i doradców Formiris.

Badania z udziałem nauczycieli, dyrektorów szkół niepublicznych (przedszkoli¹⁰, szkół podstawowych i średnich), jak i doradców Formiris departamentu Maine i Loary były możliwe dzięki przyznaniu Anecie Słowik grantu w postaci stypendium naukowego Rządu Francuskiego. Cały projekt badawczy miał tytuł: *Doświadczanie migracji przez polskie i ukraińskie dzieci z departamentu Maine-et-Loire (Francja). Badania biograficzne i historie życia* i był realizowany we wrześniu i w październiku 2020 roku na Zachodnim Katolickim Uniwersytecie i w terenowym oddziale Formiris w Angers. Wybór departamentu i prefektury Angers miał charakter celowo-losowy, gdyż według danych federacji w jego szkołach niepublicznych (wyznaniowych katolickich) uczy się 80% dzieci i młodzieży imigranckiej wyznania muzułmańskiego, co stwarza nowe problemy i wymaga od nauczycieli stałego doskonalenia się. Możliwość prowadzenia wspólnych badań zapewniała

⁹ Autorka pisze „w sytuacji interakcyjnej badań biograficznych narrator opowiada swe życie w sposób zogniskowany tematycznie, wynegocjowany przez uczestników [narratora i badacza – A. S.]. Nie są to więc opowieści „gotowe”, przygotowane zawczasu i niezależne od konkretnych tematów i wątków biograficznych [...]. Owe centra czy ogniska tematyczne odnoszą się do pewnych okresów w życiu, do przeżyć związanych z wydarzeniami historycznymi i społecznymi lub do pojedynczych wątków biograficznych” (Rosenthal, 1990, s. 99–100).

¹⁰ Będziemy dalej używały tylko nazwy szkoła podstawowa, gdyż we Francji przedszkola są integralną częścią szkoły podstawowej.

wieloletnia współpraca naukowa obu autorek. Przygotowując je Marie-Anne Mallet jako dyrektorka terytorialna Formiris Regionu Kraju Loary zgromadziła odpowiednią dokumentację, natomiast pozyskiwaniem materiałów empirycznych w terenie zajęła się Aneta Słowik. Wspólnie planowano badania, dokonywano interpretacji wywiadów, dyskutowano nad wnioskami. Wykorzystany tu materiał jest tylko fragmentem uzyskanych wyników i dotyczy oceny wsparcia poradniczego udzielanego przez formację Formiris nauczycielom i dyrektorom badanych szkół, dla których uczniom język francuski jest językiem drugim.

Uzyskane wyniki badań są pogrupowane w trzech kategoriach: pomoc świadczona nauczycielom: zespołowa i zindywidualizowana; pomoc świadczona dyrektorom szkół; opinie doradców zatrudnionych w Formiris na temat organizacji pomocy, napotkanych trudności i sensu swojej pracy.

Pomoc świadczona nauczycielom

Pomoc zespołowa w narracjach badanych nauczycieli

Obszary i organizacja wsparcia

Organizowanie różnych zespołowych metod wsparcia było zgodne z kierunkiem nakreślonym przez aktualnego Ministra Edukacji Narodowej, Młodzieży i Sportu we Francji, Jean-Michela Blanquera, który jest przekonany, że przyciąganie talentów do Edukacji Narodowej następować będzie poprzez transformację karier nauczycieli, a w szczególności przez: „całkowitą zmianę kształcenia ustawicznego, polegającego na całożyciowym samokształceniu nauczycieli, zgodnym z potrzebami szkoły i aspiracjami edukowanego, w ścisłym związku ze sferą oświaty [*en lien étroit avec l'université*]” (Blanquer, 2017, s. 112).

Nauczyciele, chcąc uczestniczyć w zespołowych formach, są przeważnie rekrutowani podczas indywidualnych rozmów z doradcami Formiris, kiedy proponowane jest odpowiednie szkolenie/kurs/warsztat/studia. Inną drogą rekrutacji jest zgłoszenie uczestnictwa podczas konsultacji z dyrektorami szkół, którzy mogą zaproponować lub tylko sugerować udział w odpowiedniej grupowej formie wsparcia. Z zespołowych form wsparcia nauczyciele korzystają nie tylko w swojej placówce, ale często poza miejscem pracy, z uwagi na fakt, że nie każda szkoła ma takie możliwości, by spełnić bardzo zróżnicowane oczekiwania nauczycieli.

Jednym z przedmiotów wsparcia jest pomoc przy przeprowadzaniu bilansu kompetencji zawodowych nauczycieli. Chcąc wyjść naprzeciw potrzebom szkół, nie dysponujących wystarczającym budżetem do przeprowadzenia indywidualnych spotkań, doradcy Formiris stworzyli programy poradnictwa grupowego służące realizacji tego celu. Tym samym, realizując je, doradcy Formiris podjęli działania, które stanowią przykład wsparcia kreatywnego (*accompagnement agile*) polegającego wg André Chauveta (2018), na umiejętności wychodzenia naprzeciw potrzebom

jednostek, dzięki podejściu innowacyjnemu i twórczemu, z dala od utartych szlaków i schematów. Nie wszystkie instytucje edukacyjne odpowiedziały pozytywnie na ofertę takiej formy pomocy, argumentując, iż zasady przeprowadzania bilansu kompetencji są ściśle określone ministerialnymi zalecaniami i bilansu należy dokonywać indywidualnie. Z badanych tylko dwie szkoły podjęły współpracę, pomagając łącznie 60 nauczycielom.

Jako najważniejszy temat realizowany w ramach wsparcia grupowego o charakterze warsztatowym narratorzy wskazali doskonalenie umiejętności dydaktycznych i wychowawczych. Określili też źródła potrzeb w tym obszarze: *problem leży również po stronie nauczycieli, gdyż brak im wiedzy i umiejętności z zakresu nowych typologii rodzin, problemów rodzinnych, nie wspominając już o aspektach wielokulturowości. Poza tym wielu nauczycieli jest zdania, że sprawy te leżą w gestii pracowników opieki społecznej, psychologów i animatorów. To nie nauczyciele powinni się nimi zajmować. Ponadto o kwestiach, które tu poruszamy, nie można mówić oficjalnie, gdyż byłoby to dla takiego „reprezentanta” oświaty równoznaczne z przyznaniem się do winy, porażki, braku wiedzy [...], tak więc takie są realia, tak to właśnie wygląda* (nauczyciel szkoły średniej). Mając na względzie wagę zagadnienia, doradcy Formiris wiele różnych szkoleń lub kursów grupowych postanowili poświęcić tematyce relacji nawiązywanych między rodzicami a nauczycielami, zwłaszcza problematyce wspólnego wychowywania (*co-éducation*), rozwijania kompetencji wychowawczych czy towarzyszenia w rozwoju i uczeniu się dzieci we współpracy z rodzicami. Jednak nie były to tematy często wybierane przez nauczycieli z przyczyn, o których wspomniano powyżej.

Długofalową metodą wsparcia grupowego była organizacja blisko 200 długookresowych kursów półrocznych lub rocznych i studiów podyplomowych poświęconych różnym zagadnieniom jak na przykład: „Kształcenie i pedagogika” (*Apprentissage et pédagogie*), „Wpływanie na atmosferę szkolną” (*Agir sur le climat scolaire*), „Podejmowanie zawodu” (*l'Entrée dans le métier*), „Dydaktyka a dyscyplinowanie” (*le Didactique et le Disciplinaire*). Po uzyskaniu zgody dyrekcji szkoły, często poprzedzonej rozmową z doradcą Formiris, nauczyciele mogą z nich korzystać stosownie do swoich potrzeb i zgodnie z własnym grafikiem zajęć.

Nauczycielom zamierzającym zmienić zawód federacja Formiris proponowała możliwość dalszego uczenia się w trakcie wykonywanej przez nich innej pracy, co było opłacane przez Ministerstwo Edukacji Narodowej, Młodzieży i Sportu. Pośrednio jest to również przekaz skierowany do nauczycieli, świadczący, że Ministerstwo i system oświaty docenia ich wieloletnią pracę. Podstawowym warunkiem skorzystania z tej formy pomocy jest 10-letni staż zawodowy. Jednak, zanim zostanie ona udzielona, nauczyciel w rozmowie z doradcą szuka przyczyn podejmowania takiej decyzji, a później docelowo innych, mniej radykalnych rozwiązań, mając na uwadze, że „bezpieczne” odejście z zawodu zawsze jest możliwe.

Ocena ofert i możliwości korzystania z nich

Jedna z nauczycielek w następujący sposób oceniła metody grupowego wsparcia (warsztaty, kursy): *Miałam duże zastrzeżenia do przedstawionej propozycji takiego szkolenia grupowego, bo zawsze wykonuje się ten bilans indywidualnie, lecz teraz nie żałuję ani chwili. Dzięki uczestnictwu w formule grupowej otworzyły się przede mną drzwi i możliwości, jakich sobie nawet nie wyobrażałam, a przy okazji mogłam poszerzyć grono znajomych wykonujących ten sam zawód co ja (nauczycielka szkoły średniej). Z kolei inna przyznała: Nie byłam w stanie uwierzyć w zachwalane korzyści bilansu grupowego. Teraz mogę powiedzieć, że formuła grupowa była naprawdę świetna. W trakcie szkolenia więcej nauczyłam się od moich kolegów niż od osób szkolących, przekonałam się też, że moi koledzy doświadczają tych samych rozterek i wątpliwości co ja, i to mnie w pewnym sensie uspokoiło, poczułam się mniej samotna, dzięki czemu moje wątpliwości dotyczące motywacji do kontynuowania tego zawodu częściowo znikły (nauczycielka szkoły podstawowej).*

Po trzech latach doradcy podkreślają, że aż 90 % nauczycieli uczestniczących w grupowej formule wsparcia rozwoju kariery zawodowej nie odchodzi z zawodu (pomimo składanej wcześniej deklaracji). Natomiast wykonują ten zawód inaczej, choć czasem, po „złapaniu oddechu” i z potrzeby zmiany, podejmują pracę dodatkową. By chronić swoją prywatność, potrafią wyznaczyć sobie nieprzekraczalne granice. Sygnalizują też potrzebę organizowania kolejnych sesji wsparcia grupowego.

Te formy wsparcia organizowane przez Formiris wzbudzają duże zainteresowanie partnerów instytucjonalnych, którzy kierują do doradców coraz więcej nauczycieli, zwłaszcza tych, którzy zamierzają porzucić zawód.

Pomoc zindywidualizowana

Organizacja i metody spersonalizowanego wsparcia

Rozpocznę od charakterystyki przyczyn organizowania indywidualnych metod pracy z nauczycielami. Dominique Bucheton (2019, s. 15) napisała: „obecnie w zawodzie nauczyciela panuje zamęt”. Nie dziwi zatem, że nauczyciele i dyrektorzy szkół podczas rozmów z doradcami Formiris szukają indywidualnej formuły pomocy. Jeden z badanych w następujący sposób zdiagnozował jej zewnętrzne, pozaosobiste przyczyny: *zanik wartości i punktów oparcia, kryzys zatrudnienia, niepewność, szkodliwe zarządzanie systemem oświaty, wszystko to sprawia, że zawód ten uległ destabilizacji i niewielu chce go wykonywać (nauczyciel szkoły podstawowej).*

Wspomniana autorka (Bucheton, 2019, s. 210) dalej stwierdza, że praca nauczyciela w klasie wymaga dziś opanowania umiejętności zawodowych o wiele bardziej złożonych i daleko wykraczających poza „zwykłe” kompetencje, jakie można zdobyć podczas kształcenia na studiach pedagogicznych (*model multiagendy*

MMA)¹¹. Ponadto wielu nauczycieli nie odnajduje się w tym, co robi w ramach swojej codziennej pracy w szkole, co może być przykładem „pracy uniemożliwionej” (*travail empêché*), niemożliwej do wykonania z powodu ograniczeń i wymogów nakładanych na nauczyciela. Skutkiem tego bywa zmęczenie, cierpienie spowodowane niechcianym wciskaniem w „gorset” nauczycielskich działań, gdzie kreatywności, innowacyjności i autonomii stawia się bariery (Clot, 2012).

W rozmowie nauczyciele wymieniali poza zawodowymi, inne, głębsze przyczyny poszukiwania wsparcia indywidualnego: trudności osobiste, prywatne. Mając je na myśli jeden z nauczycieli wspominał, że: *indywidualnego poradniczego wsparcia, nauczyciele potrzebują przede wszystkim dla nich samych* (nauczyciel szkoły podstawowej). Najczęściej jednak i one łączą się z wykonywaną pracą zawodową. Jak mówią: *jest to skutek wyczerpania w pracy związanej z dydaktyką* (nauczyciel szkoły podstawowej), *nieustannego reformowania systemu oświaty przez ministerstwo, gdzie każda kolejna reforma wypiera poprzednią. W efekcie muszę zmieniać to, co już zostało zrobione w ramach poprzedniej reformy i zaczynać od nowa, i po prostu brak mi już sił, by to zrobić po raz kolejny* (nauczyciel szkoły średniej); *młodzież jest coraz gorsza, ma coraz większe problemy z zachowaniem, coraz trudniej jest prowadzić lekcje* (nauczyciel szkoły podstawowej); *jeżeli nikt nam nie pomoże, nie zapewni wsparcia, to polegniemy, i kto nas wtedy zastąpi?* (nauczyciel szkoły pomaturalnej).

Niektórzy nauczyciele za przyczyny szukania pomocy indywidualnej podają doświadczanie ciągłej presji związanej z kwestionowaniem ich autorytetu przez uczniów, kolegów, koleżanek z pracy, a coraz częściej również przez rodziców lub opiekunów. Nerwowość, depresja, zubożenie – powtarzają się w wypowiedziach nauczycieli jako towarzyszące im w dniu powszednim. Jedna z nauczycielek dodała też, że: *niektórzy starsi nauczyciele nie nadążają już za zmianami technologicznymi i nie odnajdują się w dzisiejszym cyfrowym świecie. Nie potrafią wejść w wirtualny świat uczniów, nie znają jego specyficznej terminologii, nie potrafią używać adekwatnych określeń i nie są zdolni przystosować swojego sposobu nauczania do nowoczesnych rozwiązań technicznych, szczególnie w czasie pandemii. Dlatego uczniowie z miejsca traktują ich jako „zapóźnionych”, „niedzisiejszych” lub wręcz „zacofanych” i śmieją się z nich, drwią, kpią, żartują i to bywa przyczyną frustracji kolegów i koleżanek. Bardzo często ta sytuacja wychodzi podczas rozmów indywidualnych z doradcą, z dyrektorem szkoły. Próbuje się temu zaradzić, jeśli można i jeśli nauczyciel wyrazi zgodę* (nauczycielka szkoły średniej).

¹¹ MMA: *Modèle du multiagenda*, Model multiagendy zakłada, że na działania zawodowe nauczyciela w klasie składa się wiele nakładających się na siebie zadań: realizacja celów oświatowych, prowadzenie lekcji, atmosfera w klasie (relacje w klasie), „budowanie”, nadawanie sensu uczeniu się i wspieranie uczniów (umiejętność stosowania różnych sposobów pomagania uczniom w czynieniu postępów).

Ocena oferty i możliwości korzystania z niej

Jak widać, zindywidualizowane metody wsparcia prowadzone i organizowane przez doradców Formiris wprawdzie dotyczą przede wszystkim rozwoju zawodowego nauczycieli, jednak proponowane spotkania doradcze *face to face* wynikają nie tylko z ich aktualnych potrzeb, ale z pogłębionej analizy zmian zachodzących w środowisku i w zawodzie nauczyciela. Jednym z nich jest personalizacja i indywidualizacja karier zawodowych nauczycieli. Stąd celem indywidualnych rozmów jest pomoc nauczycielom w rozumieniu znaczenia idei całościowego uczenia się, rozwijania zdolności przystosowawczych, aktualizowania wiedzy, ale też poszerzania zdobytych umiejętności dydaktycznych, wychowawczych, a także rozwijania kompetencji koniecznych do konstruowania własnej kariery zawodowej, by stać się w pełni nie tylko aktorem, ale autorem (por. Savickas, 2012). Można powiedzieć, że celem doradczych spotkań jest pomoc w stawaniu się „refleksyjnym praktykiem”, zgodnie z definicją zamieszczoną w rozporządzeniu z dnia 28/05/2019 roku¹², potwierdzonym 1 grudnia 2020 roku w programie reformy oświaty francuskiej *Grenelle de l'éducation* i dyskutowanym w ramach konferencji *Jacy nauczyciele w XXI wieku? (Quels professeurs au XXIème siècle?)*.

Z wypowiedzi rozmówców wynika, że indywidualne spotkania z doradcą są dla nich przede wszystkim miejscem satysfakcjonującego dialogu, w którym mogą swobodnie wypowiedzieć się, mówić o wspólnych problemach i dzielić się uwagami oraz przekonać się, że ich osobista sytuacja jest ważna, zrozumiała, możliwa do rozwiązania. Niejako konkluzją tych spotkań niejednokrotnie bywa zaproszenie do uczestnictwa w szkoleniach, kursach, warsztatach dotyczących nie tylko kwestii czysto zawodowych jak: szkolenia z psychologii pozytywnej; rozwijanie umiejętności relacyjnych w kontaktach z rodzicami uczniów i z otoczeniem; metody zapobiegania wypaleniu zawodowemu; budowanie poczucia przynależności do grupy; wykorzystanie coachingu w pracy nauczycielskiej, lecz również osobistych rozwiązywanych (choćby doraźnie) w zajęciach z jogi, sofrologii, medytacji lub w kursach emisji głosu, a także innych. Na terenie regionu Kraju Loary program i możliwość spotkań indywidualnych z doradcą jest realizowany poprzez zagwarantowane nauczycielom prawa i zapewnienie czasu – wolnego, płatnego dnia przeznaczonego na rozmowę.

¹² Rozporządzenie z 28 maja 2019 roku zmieniające rozporządzenie z 27 sierpnia 2013 roku określające krajowe ramy np. szkoleń realizowanych w ramach studiów master „zawodów nauczycielskich, wychowawczych i szkoleniowych”.

Wsparcie udzielane dyrektorom placówek edukacyjnych

Nawiązywanie kontaktu

Formiris Kraju Loary zajęło się od początku roku szkolnego 2014/2015 wspieraniem rozwoju kariery dyrektorów. Aby spełnić choć częściowo oczekiwania kadry zarządzającej szkołą, zaproponowano trzy formy wsparcia zawodowego: (1) przygotowujące dyrektorów do pracy w oświacie katolickiej (*BOPEC: Bilan d'Orientation Professionnelle dans l'Enseignement Catholique*); (2) mające na celu stymulację i rozwój kariery zawodowej poprzez naukę nowych praktyk; oraz (3) przygotowanie dyrektorów do nowej pracy w sytuacji podjęcia decyzji o zmianie profesji i rezygnacji ze stanowiska.

Dyrektor w pierwszej kolejności kontaktuje się z odpowiednim doradcą skierowanym przez Formiris do rozmów z kadrami zarządzającą. Spotkanie to służyć może dwóm celom: w niektórych sytuacjach jest okazją do nawiązania pierwszego kontaktu, „przełamania lodów”, uprzedzeń, w innych, do przekazania zaproszenia nauczycielom kierowanej szkoły, jak i kolegom dyrektorom, do odwiedzin doradcy w siedzibie Formiris. Natomiast dopuszczenie dyrektora do udziału w długiej formie wsparcia poza kierowaną instytucją edukacyjną, uzależnione jest od wyniku wstępnej rozmowy z doradcą, przeprowadzaną w celu ustalenia, czy określona forma jest odpowiednia dla skonstruowanego przez niego projektu kariery.

Organizacja i metody wsparcia dyrektorów szkół

Dyrektorzy szkół mogą uczestniczyć w grupowych szkoleniach/warsztatach/kursach wspierających ich w takich działaniach, jak:

- ♦ opracowanie i zarządzanie rocznym planem szkoleń/warsztatów/kursów/studiów,
- ♦ diagnoza potrzeb nauczycieli domagających się zorganizowania określonego szkolenia grupowego,
- ♦ skonstruowanie terytorialnej oferty wsparcia oraz zasad i formalności związanych z uczestnictwem w kursie/szkoleniu/warsztacie,
- ♦ opracowanie wniosku o konkretny warsztat/szkolenie/kurs itd. w kierowanej placówce,
- ♦ identyfikacja instytucji najlepiej spełniających kryteria wymagane przy sporządzaniu przez szkołę wniosku o wsparcie, w celu otrzymania wzoru postępowania,
- ♦ wnioskowanie o pomoc w ocenie efektów wsparcia,
- ♦ pierwsze kroki w zapewnieniu wsparcia poradniczego dla nauczyciela będącego w trudnej sytuacji życiowej,

- ♦ organizowanie na poziomie szkoły wsparcia poradniczego dla nauczycieli objętych programem PPCR¹³ w ciągu roku szkolnego,
- ♦ zarządzanie i kierowanie placówką edukacyjną – diagnoza, trudności, profilaktyka¹⁴.

Jak widać, są to zróżnicowane działania, czasem trudne do realizacji, co podkreślił dyrektor jednej ze szkół podstawowych, opowiadając o trudnościach organizowania grupowych form wsparcia: *dyrektor szkoły może motywować swoich kolegów do kształcenia się, dalszego rozwoju, szukania pomocy, natomiast trudno jest mu stosować nakazy, gdyż może to powodować napięcia w gronie, a poza tym nauczyciele nie chcą odbywać kursów, szkoleń w miejscu, gdzie pracują, to męczy i nie pozwala spojrzeć na sytuację inaczej, co daje takie możliwości tzw. neutralny grunt.*

Jego kolega wymieniał inne związane z tym trudności: *jedynie w niewielkim stopniu mogą wpływać na swoich kolegów w sprawach rozwoju zawodowego, koledzy i koleżanki są zmęczeni, marzą po ciężkim dniu, aby zakończyć dzień i iść do domu, do rodzin, a tu jeszcze zostawać w szkole, w weekend nikt do szkoły nie przyjdzie, od szkoły-miejsca pracy się odpoczywa, bywa jednak, że przysługuje płatny urlop nauczycielom na szkolenia, kursy, warsztaty, i to jest wybierane, ale instrumentalnie, bo to jest wolne od dydaktyki, a od niej się też ucieka, nauczyciele niektórzy zrobią wszystko, aby tylko nie uczyć, bo mają dosyć i ja to rozumiem.*

Pomimo wspomnianych utrudnień, dyrekcja, w drodze konsultacji i swobodnych rozmów z gronem pedagogicznym, owocnie współpracuje z Formiris, o czym świadczą wystawiane oceny.

Ocena oferty pomocowej

W prowadzonych rozmowach wielu dyrektorów bardzo pozytywnie ocenia swoje kontakty z formacją Formiris podkreślając wysoką jakość wsparcia zapewnianego przez doradców, doceniając ich otwartość i skuteczną pomoc we wspólnym znajdowaniu rozwiązań. A oto niektóre wypowiedzi: *wspaniale jest spotkać się z doradcą z Formiris, myślałam, że to będzie spotkanie z urzędnikiem, a spotkałam osobę słuchającą, rozumiejącą moje potrzeby, gotową do pomocy (dyrektorka szkoły podstawowej), Doradca jest profesjonalistą, zna szkołę, odwiedza ją, wiemy kim jest, to nie kontroler, hospitant, ewaluator, a rozumiejący kolega po fachu, z którym szukamy rozwiązań (dyrektor szkoły średniej), wszystkie formy wsparcia są ciekawe, w rozmowie z doradcą szukam dla siebie najbardziej odpowiedniego, czasami korzystam*

¹³ PPCR: Protocole Parcours Professionnel, Carrières et Rémunération des enseignants, Protokół drogi zawodowej, kariery i wynagrodzeń nauczycieli, francuski dekret nr 2016-907 z 1 lipca 2016 r. określający zasady kariery zawodowej, a w szczególności wynagrodzeń – pensji i premii – pracowników sektora publicznego we Francji; od roku 2017 protokół ten całkowicie reorganizuje zasady przebiegu kariery zawodowej pracowników sektora publicznego, przebieg kariery zawodowej ma być bardziej transparenty i regularny.

¹⁴ ¹⁵ Dokument wewnętrzny federacji Formiris.

z kursu, o którym nie wiedziałam, że jest, a podczas rozmowy z doradcą został on przedstawiony inaczej, niż w opisie (dyrektorka przedszkola), rozmawiam z osobą, która wie o czym mówię, która ma zaufanie, szanuje moje zdanie, moje decyzje, pozwala mi samemu poszukać rozwiązania (dyrektor szkoły podstawowej).

„Życzenie”, „potrzeba” czy „przymus” rozwoju zawodowego? – perspektywa doradców Formiris

Według Marie-Hélène Doublet (2019, s. 38) „wspieranie poradnicze osób polega na pomaganiu im w odnalezieniu ich własnej drogi. Trzeba dostarczyć im środków do podjęcia osobistej refleksji i zdobycia wiedzy, dzięki której osoby te będą mogły w sposób świadomy podjąć działania o ustalonym poziomie ryzyka”. Formiris, jak powiedział zatrudniony w nim doradca, *działa zgodnie z zasadą: nie zaleca osobom radzącym się konkretnych szkoleń, kursów, warsztatów, studiów, spotkań, lecz pomaga im ustalić ich rzeczywiste potrzeby w tym zakresie.*

Wszyscy doradcy, z którymi prowadzone były wywiady wskazują na ambiwalencję wypowiedzianych życzeń, potrzeb i odczuwania przez nauczycieli i dyrektorów przymusu w zakresie rozwoju zawodowego. Zwrócili także uwagę, że beneficjenci pomocy niejednokrotnie w trakcie narracji modyfikują swoje stanowisko w tych kwestiach. Na początku twierdzą, że powodowani są chęcią udziału w szkoleniu, spotkaniu, kursie dotyczącym określonego interesującego ich zagadnienia. Później, w trakcie kolejnych spotkań, w miejsce tej pierwotnej potrzeby pojawia się inna, której początkowo nie dostrzegali lub nie chcieli ujawnić, a która okazywała się być potrzebą realną i bezpośrednio związaną z ich problemami. Zauważył to jeden z doradców, który powiedział: *Wsparcie dla nauczycieli i dyrektorów jest odpowiedzią na zwykłą prośbę, zgłoszoną drogą mailową lub telefonicznie przez niego samego o przeprowadzenie rozmowy w cztery oczy, stacjonarnie lub za pośrednictwem wideokonferencji. Rozmowy poradnicze opierają się na dwóch podstawowych zasadach: poufności i bezpłatności (dla nauczyciela, dyrektora i dla szkoły). Każdy nauczyciel, który zgłosi potrzebę uzyskania porady, zostaje potraktowany i wysłuchany życzliwie i z szacunkiem. Przedmiot i treść rozmów potwierdzane są przez każdego nauczyciela i pozostają wewnątrz Formiris. Informacje te nie są ujawniane aktorom szkolenia ani dyrekcji szkoły. Jeżeli sprawozdanie z rozmowy miałoby zostać ujawnione na zewnątrz, Formiris ma obowiązek uzyskać pisemną zgodę zainteresowanego nauczyciela. Ponadto nie wszystkie prośby o przeprowadzenie spotkania z doradcą dotyczą uzyskania porady w zakresie rozwoju zawodowego. Niemniej wszystkie prośby zostają wysłuchane, a następnie odpowiednio przekierowane, życzliwie i z zapewnieniem ewentualnego wsparcia, jeśli okaże się ono niezbędne, w sposób szczerzy i transparentny, w celu uzyskania przez daną osobę rozwiązania zgłoszonego problemu.*

Narratorzy podkreślali, że ostatecznie można wymienić dwa powody, dla których nauczyciele i dyrektorzy szkół zwracają się o pomoc do Formiris. Jest

to potrzeba (odczuwana lub wymuszana) doskonalenia umiejętności zawodowych (w związku z kierowaniem szkołą, dydaktyką, nauczaniem przedmiotem, zmianami zachodzącymi w zawodzie i w społeczności, wychowawstwem klasy itd.) bądź też potrzeba (ponownego) zmotywowania się do wykonywania swojego zawodu, potrzeba zdystansowania się wobec niego, odczuwanie konieczności podjęcia działań z zakresu profilaktyki wypalenia zawodowego, jak i w ostateczności zmiany zawodu. Nie zawsze jednak wspomagani chcą o tym mówić. Zwróciła na to uwagę jedna z narratorek: *dyrekcja szkoły odpowiedzialna za plan wsparcia rozwoju zawodowego i zatwierdzająca w związku z tym skierowania nauczycieli na różne formy doskonalenia ma wgląd w ich tematykę i treść. Dlatego niektórzy nauczyciele łatwiej decydują się na udział w szkoleniu opatrzonym etykietką „sofrologia” niż np. w kursie zatytułowanym „jak skuteczniej wychować klasę?”. Wybór tej drugiej formy może bowiem świadczyć o braku takich kompetencji, a nauczyciele najczęściej nie chcą, by tak myślaro.*

Problem odróżniania życzeń od realnych potrzeb nauczycieli i dyrektorów jest stale obecny w zawodowej praktyce doradcy, na co również wskazał inny narrator: *pan Dupont może mieć ochotę na udział w danym szkoleniu, kursie, warsztacie, a wcale nie potrzebować go. Z kolei pani Dubois może potrzebować danej formy wsparcia, lecz nie mieć na nie ochoty. Nie należy mylić „chęci” z „potrzebą”. Potrzeby nauczycieli nie istnieją same w sobie: moim zadaniem jest wyznaczenie celów wspólnie z nauczycielem, jakie należy osiągnąć, zidentyfikowanie problemów wymagających rozwiązania oraz określenie zmian, które mają nastąpić lub zostać zainicjowane, a forma wsparcia jest tylko jednym z wielu środków uzyskania tego.*

Alexandre Lhotellier (2001) podkreśla, że „doradzanie nie polega na udzielaniu porad”. Jeden z doradców Formiris wypowiedział się podobnie: *„towarzyszmy nauczycielom w konstruowaniu ich drogi kształcenia, rozwoju i pomagamy im dostrzec to, dzięki czemu mogliby najlepiej poszerzyć swoje zawodowe kompetencje. Postępujemy zgodnie z definicją doradzania (Tenir Conseil) Lhotelliera, inicjując dialog, poszukując w sposób metodyczny i wielopłaszczyznowy sensu wyrażonego życzenia lub potrzeby i wspólnie wypracowując aktywne działanie.*

Można więc przyjąć, że w trakcie rozmów z doradcami Formiris mówiono o realizacji czterech celów:

- ♦ traktowaniu prośby nauczyciela i dyrektora jako zadania do wykonania,
- ♦ identyfikowaniu potrzeb (głównie zawodowych) zgłaszającego w celu towarzyszenia mu w podjęciu właściwych decyzji dotyczących wyboru odpowiednich szkoleń, warsztatów, programów wsparcia (indywidualnego i grupowego) edukacyjnych, lokalnych, regionalnych lub federalnych,
- ♦ towarzyszeniu nauczycielowi i/lub dyrektorowi w opracowaniu jego projektu zawodowego,

- ♦ odpowiednim przekierowaniu nauczyciela lub dyrektora do innej instancji, jeżeli jego prośba nie wiąże się z dostępnym zakresem pomocy oferowanym przez Formiris¹⁵.

Aby je osiągać, każdy doradca Formiris pracował w parze z osobą odpowiedzialną za administracyjną i techniczną organizację wsparcia poradniczego w danym sektorze geograficznym (np. dzielnicy miasta) – przy czym działaniami doradczymi tej pary musi zostać objętych pięć departamentów Regionu Kraju Loary¹⁶. W roku 2019 i 2020, pomimo kryzysu epidemiologicznego, zespół doradców Regionu Kraju Loary przeprowadził **330** indywidualnych rozmów z pracownikami szkoły (każda z nich trwała co najmniej 1 godzinę). Z powodu pandemii musiały ulec zmianie dotychczasowe formy prowadzenia spotkań poradniczych, niemniej nie wyhamowały one tendencji wzrostowej, która utrzymuje się w regionie od roku 2017. Wideokonferencja stała się głównym narzędziem pozwalającym zapewnić ciągłość pomocy w sytuacji masowego napływu indywidualnych wniosków o wsparcie zawodowe lub z powodów osobistych, co również wiąże się ze zmianami, wyzwaniem, trudnościami, jakie wymusiła pandemia w pracy nauczyciela i dyrektora szkoły.

Podsumowanie

W roku 2008 w Zielonej Księdze (*Livre vert*) zmian zachodzących w zawodzie nauczyciela Marcel Pochard (2008, s. 30) stwierdził, że: „perspektywy zawodowe nauczycieli są bardzo ograniczone [...] możliwości dywersyfikacji zawodowej, poprzez wykonywanie prac dodatkowych, równoległe do pracy nauczyciela, są wciąż niewystarczające”. To również z tego powodu nauczyciele i dyrektorzy szukają pomocy, i – jak powiedziała doradczyni – *chcą zmiany, chcą coś zrobić na boku, może na pół etatu coś innego, ale nie być cały czas w szkole*.

Jak w tej Księdze czytamy dalej

po upływie dziesięciu lat od tamtej publikacji [Pochard, 2008], bardzo wielu nauczycieli, zwłaszcza najmłodszych, deklaruje, że nie zamierza poświęcić całej kariery zawodowej na wykonywanie zawodu nauczyciela: 35 % nauczycieli, którzy posiadają tytuł nauczyciela mianowanego od mniej niż trzech lat, oświadcza, że rozważa docelowo zaprzestanie wykonywania zawodu, tymczasowo lub definitywnie. Bardzo ograniczone możliwości jakiegokolwiek zmiany są jednym

¹⁵ Plan i struktura form wsparcia zawodowego nauczycieli i dyrektorów file:///C:/Users/mamallet/Desktop/2-1-guide_plan-de-formation-coreps-1.pdf (pobrane 27/10/2020). (*Plan i struktura wsparcia zawodowego nauczycieli i dyrektorów*, n.d., s. 3. Pobrano 28 października 2020,

¹⁶ Plan i struktura form wsparcia zawodowego nauczycieli i dyrektorów file:///C:/Users/mamallet/Desktop/2-1-guide_plan-de-formation-coreps-1.pdf, (*Plan i struktura wsparcia zawodowego nauczycieli i dyrektorów*, b.d., s. 3).

z czynników obniżających atrakcyjność zawodu nauczyciela oraz wywołują u niektórych z nich poczucie swoistej „beznadziei” prowadzące do chęci zmiany profesji¹⁷.

Wyzwania związane z kształceniem i rozwojem zawodowym nauczycieli i dyrektorów z regionu Kraju Loary są liczne. Podjęcie decyzji o uczestnictwie np. w szkoleniu, kursie, warsztacie, spotkaniu, studiach nie zawsze jest proste i oczywiste dla nauczycieli i dyrektorów szkół, co bierze się także i stąd, że nie tylko zawód nauczyciela, ale i poradnictwo zawodowe ulega coraz większej profesjonalizacji, że coraz częściej zarówno nauczyciele, dyrektorzy placówek oświatowych jak i doradcy zmagają się z nowymi, dotychczas nieznanymi wyzwaniami i zmianami, jakie zachodzą w zawodzie nauczyciela i otaczającym świecie.

Również w samej federacji Formiris zachodzą zmiany, toczy się proces negocjacji, mediacji, poznawania nowych potrzeb doradców, nauczycieli, dyrektorów, rodziców i dzieci, szczególnie w warunkach pandemii, która wymusiła konieczność zmian, ale również uczenia się lub (od)(po)rzucenia pracy. Ten proces jest widoczny w wypowiedziach nauczycieli, dyrektorów i doradców. Niektórzy z nich dostrzegają korzyści dalszego rozwoju zawodowego w takich okolicznościach, a z kolei inni potrzebują czasu, wsparcia w odnalezieniu się w nowej rzeczywistości. W tym procesie adaptacji do zmiany i rozwoju pomocą służą doradcy Formiris oferujący wsparcie (grupowe i indywidualne, poza i w instytucji edukacyjnej), które jest coraz częściej oczekiwane i – pomimo wspomnianych trudności – w opiniach beneficjentów oceniane jednoznacznie pozytywnie.

Bibliografia

- Blanquer, J.-M. (2017). *L'école de demain. Propositions pour une Education nationale renouée*. Odile Jacob.
- Le Bossé, Y. (2016). *Soutenir sans prescrire: Aperçu synoptique de l'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités*. Ardis.
- Brisson, M., & Laborde, F. (2018). *Rapport d'information Sénat n° 690, fait au nom de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication* [złożony 25 lipca 2018].
- Bucheton, D. (2019). *Les gestes professionnels dans la classe*. ESF sciences humaines.
- Chauvet, A. (2018). *Une approche agile de l'accompagnement*. Konferencja z 11 i 12 lipca, Paryż, [materiały papierowe pobrane z biblioteki Wydziału Nauk Edukacyjnych Zachodniego Katolickiego Uniwersytetu w Angers].
- Clot, Y. (2012). Entretien. *Sciences humaines*, 11(242).

¹⁷ Raport informacyjny dla Senatu nr 690 (2017–2018) sporządzony przez M. Brisson i F. Laborde, w imieniu Komitetu ds. Kultury, Edukacji i Komunikacji, złożony dnia 25 lipca 2018 r. (materiały wewnętrzne Formiris – udostępnione na miejscu).

- Doublet, M.-H. (2019), Faire l'expérience d'une démarche d'analyse de pratique autogérée: le pari de la confiance. *Orientation Scolaire et Professionnelle*, 50(1), 13–38. <https://doi.org/10.4000/osp.13768>
- Każmierska, K. (1997), Wywiad narracyjny – technika i pojęcia analityczne. W H. Czyżewski, A. Piotrowski & A. Rakuszevska-Pawełek (Red.), *Biografia a tożsamość narodowa* (s. 35–44). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. <https://dspace.uni.lodz.pl/xmlui/handle/11089/39504>
- Lhotellier, A. (2001). *Tenir conseil: Délibérer pour agir*. Seli Arslan.
- Pochard, M. (2008). *Livre vert sur l'évolution du métier d'enseignant: Rapport au ministre de l'Education nationale*. La Documentation française.
- Rosenthal, G. (1990). Rekonstrukcja historii życia. W J. Włodarek & M. Ziółkowski (Red.), *Metoda biograficzna w socjologii* (s. 98–112). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Savickas, M.L. (2012). Constructing Carrers: Actors, Agents, and Authors. *The Counseling Psychologist*, XX(X), s. 1–15. <https://doi.org/10.1177/0011000012468339>
- Schütze, F. (1983), *Biographieforschung und narratives Interview*. *Neue Praxis*, 3, 283–293. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-53147>