

**ROLA JEDNOSTEK
SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO
W ROZWIJANIU SZKÓŁ I KSZTAŁTOWANIU
KOMPETENCJI KLUCZOWYCH
UCZNIÓW**



**ROLA JEDNOSTEK
SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO
W ROZWIJANIU SZKÓŁ I KSZTAŁTOWANIU
KOMPETENCJI KLUCZOWYCH
UCZNIÓW**

Poradnik dla uczestniczących w szkoleniach

Opracowanie:

Dorota Pintal

Dorota Tomaszewicz

Zofia Domaradzka-Grochowalska

Publikacja jest współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Publikację przygotowano w ramach projektu pozakonkursowego Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów – I etap, realizowanego przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w partnerstwie ze Związkiem Miast Polskich, w ramach Osi Priorytetowej II, Działania 2.10 Program Operacyjny WIEDZA EDUKACJA ROZWÓJ na lata 2014–2020.

Redakcja merytoryczna:

Dorota Jastrzębska

Copyright by Ośrodek Rozwoju Edukacji

Wydanie I, Warszawa 2018

Wydawca:

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Aleje Ujazdowskie 28

00-478 Warszawa

Tel. +48 22 345 37 00

Fax +48 22 345 37 70

Opracowane graficzne okładki:

Barbara Jechalska, Ośrodek Rozwoju Edukacji

ISBN: 978-83-65967-99-2

Nakład: 3 500 egz.

Publikacja rozpowszechniana bezpłatnie

Przygotowanie do druku, druk i oprawa:

C&C Sp. z o.o.

www.ccp.com.pl



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Spis treści

Wstęp	5
Rozdział 1. Zarządzanie oświatą przez JST ukierunkowane na kształtowanie kompetencji kluczowych uczniów niezbędnych do poruszania się na rynku pracy	6
Rozdział 2. Planowanie strategiczne	20
Rozdział 3. Kompetencje kluczowe – europejski azymut	27
1. Tło i cele kompetencji kluczowych w uczeniu się przez całe życie	27
2. Charakterystyka ośmiu kompetencji według Zalecenia Parlamentu Europejskiego	28
3. Kompetencje kluczowe w podstawie programowej	30
4. Kompetencje kluczowe w wymaganiach wobec szkół i placówek	33
Rozdział 4. Proces wspomaganie szkół a kształtowanie kompetencji kluczowych uczniów	36
1. Idea kompleksowego wspomaganie	37
2. Kompleksowe i procesowe wspomaganie jako narzędzie budowania jakości pracy szkoły	41
3. Wspomaganie szkół w rozwoju kompetencji kluczowych uczniów	44
Rozdział 5. Warunki wpływające na rozwój szkół	48
1. Zewnętrzne regulacje warunkujące rozwój szkoły	48
2. Zarządzanie na poziomie lokalnym	50
3. Zarządzanie na poziomie szkoły i przedszkola	52
4. Kompetencje nauczyciela XXI wieku i postawy ludzi wobec zmiany	59
5. Infrastruktura	63
6. Instytucje wspierające pracę szkoły	67
7. Środki na doskonalenie zawodowe nauczycieli jako źródło finansowania rozwoju szkół	70

Rozdział 6.

Przykłady praktyk samorządowych w zakresie podejmowania działań mających na celu kształtowanie kompetencji kluczowych uczniów	76
Praktyka 1. Gmina Międzyrzec Podlaski	76
Praktyka 2. Gmina Chęciny	78
Praktyka 3. Gmina Piaski	80
Praktyka 4. Miasto Rypin	82
Praktyka 5. Gmina Pszczyna	85
Praktyka 6. Miasto Żory	87
Praktyka 7. Miasto Bielsko-Biała	89
Praktyka 8. Gmina Trąbki Wielkie	90
Praktyka 9. Gmina Liszki	91
Bibliografia	94

Wstęp

Uczeń zapytał Mistrza:

– Czy długo trzeba oczekiwać zmiany na lepsze?

Mistrz odpowiedział:

– Jeśli chcesz oczekiwać – to długo

Zasłyszane

Niniejszy poradnik jest opracowaniem najważniejszych zagadnień poruszanych podczas szkoleń adresowanych dla przedstawicieli Jednostek Samorządu Terytorialnego (JST) zajmujących się planowaniem strategii rozwoju lokalnej oświaty, ukierunkowanych na rozwój kompetencji kluczowych uczniów niezbędnych na rynku pracy. Zmierzenie się z tym zadaniem uświadamia nam wszystkim (zarówno autorom niniejszego opracowania, jak i odbiorcom szkoleń) jak bardzo złożony i wymagający jest to proces, a do tego niosący w sobie dużą odpowiedzialność za podjęte działania. Wymiar tematyczny niniejszego poradnika obejmuje swym zakresem szereg zmiennych, począwszy od twardych danych wynikających z analizy dokumentów strategicznych rozwoju państwa, poprzez zmienne operacyjne, stanowiące pakiet praktycznych wskazówek, a skończywszy na analizie czynnika ludzkiego, jako gwaranta powodzenia każdego działania. Zespół Współautorów żywi nadzieję, że lektura niniejszego materiału pozwoli Czytelnikom nabyć szeroką perspektywę nie tylko poznawczą, ale również praktyczną, a także skłoni do refleksji nad własnymi kompetencjami. Zapraszamy Państwa w podróż merytoryczną, metodyczną i duchową. Życzymy wielu zaskoczeń, głębokich odkryć i śmiałych postaw w celu rozwijania własnego potencjału, a także potencjału ludzi, którymi zarządzacie oraz wspieracie poprzez Waszą codzienną pracę.

Dorota Pintal

Dorota Tomaszewicz

Zofia Domaradzka-Grochowalska

Zarządzanie oświatą przez JST ukierunkowane na kształtowanie kompetencji kluczowych uczniów niezbędnych do poruszania się na rynku pracy

Głównym celem projektu dedykowanego przedstawicielom Jednostek Samorządu Terytorialnego (JST) jest podniesienie ich kompetencji w zakresie zarządzania oświatą ukierunkowanego na kształtowanie kompetencji kluczowych uczniów niezbędnych do poruszania się na rynku pracy. Przygotowanie pracowników JST do strategicznego planowania rozwoju lokalnych systemów oświaty staje się wyzwaniem wynikającym z systemu zarządzania zintegrowanym rozwojem Polski. Polityka rozwoju prowadzona jest nie tylko na poziomie krajowym, ale też regionalnym, subregionalnym i lokalnym.

Strategie regionalne, powiatowe, gminne¹

Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 o zasadach prowadzenia polityki rozwoju

Art. 2. Przez politykę rozwoju rozumie się zespół wzajemnie powiązanych działań podejmowanych i realizowanych w celu zapewnienia trwałego i zrównoważonego rozwoju kraju, spójności społeczno-gospodarczej, regionalnej i przestrzennej, podnoszenia konkurencyjności gospodarki oraz tworzenia nowych miejsc pracy w skali krajowej, regionalnej lub lokalnej.

Art. 3. Politykę rozwoju prowadzą:

- 1) Rada Ministrów;
- 2) samorząd województwa;
- 2a) związki metropolitalne;
- 3) samorząd powiatowy i gminny.

Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju we współpracy z innymi resortami konsekwentnie postawiło na budowanie i rozwijanie systemu zarządzania rozwojem Polski zgodnie z ustawą z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju² oraz szczegółowym dokumentem – Założenia systemu zarządzania rozwojem kraju, który Rada Ministrów przyjęła 27 kwietnia 2009 r. Istotą takiego działania jest przyjęcie przez rząd planu uporządkowania strategii rozwoju oraz ograniczenie liczby dokumentów planistycznych do 9 strategii zintegrowanych, realizujących długo- i średnio-okresową strategię rozwoju kraju.

¹ Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz.U. 2006 nr 227 poz. 1658).

² (Dz.U. 2006 nr 227 poz. 1658).

JST, podejmując działania w zakresie planowania strategicznego, powinny uwzględniać dokumenty strategiczne rozwoju kraju z uwzględnieniem hierarchicznego układu dokumentów, który ilustruje poniższy rysunek.



Rysunek 1. Hierarchiczny system dokumentów strategicznych kraju

Podstawa prawna dokumentów strategicznych rozwoju kraju:

1. Długookresowa strategia rozwoju kraju – dokument obejmujący okres co najmniej 15 letni.

Określa w szczególności³:

- 1) główne cele, wyzwania i kierunki rozwoju kraju, wynikające z procesów zachodzących wewnątrz kraju, jak i zmian w jego otoczeniu zewnętrznym;
- 2) kompleksową społeczno-gospodarczą koncepcję rozwoju kraju w perspektywie długookresowej, z uwzględnieniem wymiaru społecznego, gospodarczego, środowiskowego, terytorialnego i instytucjonalnego;
- 3) uwzględnić uwarunkowania wynikające z członkostwa w Unii Europejskiej.



Grafika 1. Zofia Domaradzka-Grochowalska

³ Art. 10.1. Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz.U. 2006 Nr 227 poz. 1658).

Istotnym elementem przygotowania własnych, lokalnych rozwiązań strategicznych dla oświaty jest dostrzeżenie przez samorządy wyzwań dotyczących strategicznych założeń rozwoju edukacji do roku 2030 na poziomie całego kraju. Należy na nie spojrzeć przez pryzmat obszarów zadaniowych, celów i priorytetów Strategii Długo- i Średniookresowej Rozwoju Kraju oraz celów i priorytetów w oparciu o ich diagnozę stanu lokalnej oświaty. **W Długookresowej strategii rozwoju kraju Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności, wskazano trzy obszary zadaniowe oraz cele strategiczne wraz z kierunkami interwencji⁴. Ilustruje to poniższy schemat:**

CEL GŁÓWNY: poprawa jakości życia Polaków (wzrost PKB na mieszkańca w relacji do najbogatszego państwa UE i zwiększenie spójności społecznej) dzięki stabilnemu, wysokiemu wzrostowi gospodarczemu, co pozwala na modernizację kraju

Makroekonomiczne warunki rozwoju Polski do 2030 roku

obszar konkurencyjności i innowacyjności gospodarki (modernizacji)

Nastawiony na zbudowanie nowych przewag konkurencyjnych Polski opartych o wzrost KI (wzrost kapitału ludzkiego, społecznego, relacyjnego, strukturalnego i wykorzystanie impetu cyfrowego, co daje w efekcie większą konkurencyjność

obszar równoważenia potencjału rozwojowego regionów (dyfuzji)

Zgodnie z zasadami rozbudzenia potencjału rozwojowego odpowiednich obszarów mechanizmami dyfuzji i absorpcji oraz polityką spójności społecznej, co daje w efekcie zwiększenie potencjału konkurencyjności Polski

obszar efektywności i sprawności państwa (efektywności)

Usprawniający funkcje przyjaznego i pomocnego państwa (nie nadodpowiedzialnego) działającego efektywnie w kluczowych obszarach interwencji

Przedstawianym trzem obszarom strategicznym podporządkowane są cele strategiczne oraz kierunki interwencji w podziale tematycznym w sposób następujący:



Rysunek 2. Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju. Polska 2030. Trzecia Fala Nowoczesności⁵ str. 45

Jednym z najważniejszych elementów konkurencyjności i innowacyjności jest edukacja. Warto podkreślić, że dla tworzenia optymalnych warunków rozwoju w XXI wieku, państwo musi zapewnić właściwe warunki edukacji. Dlatego też w tym obszarze znalazł się cel dotyczący poprawy dostępności i jakości edukacji na wszystkich etapach edukacyjnych oraz podniesienie konkurencyjności nauki. Aby zrealizować ten cel, wskazano szereg niezbędnych interwencji ukierunkowanych na:

- 1) unowocześnienie i poprawę jakości edukacji oraz dopasowanie edukacji do potrzeb zmieniającej się gospodarki i społeczeństwa. Chodzi tu o powszechny dostęp i wysoką jakość opieki oraz edukacji w przedszkolach i szkołach wszystkich poziomów i typów oraz orientację na pobudzanie kreatywności dzieci, młodzieży i dorosłych, i przygotowanie do uczenia się przez całe życie;
- 2) potrzebę lepszego wykorzystania indywidualnych i publicznych inwestycji w edukację, wzmacniając m.in. kształcenie kluczowych kompetencji, wdrażając model kształcenia zawodowego opartego na uczeniu się praktycznym i na elastycznych ścieżkach uczenia się, wzmacniając wagę studiów I stopnia tak, aby służyło to poprawie transferu edukacji związanym z rynkiem pracy;
- 3) wprowadzenie nowych modeli kształcenia i rozwoju kompetencji zawodowych nauczycieli oraz kariery zawodowej nauczycieli, sprzyjających wybieraniu zawodu nauczyciela i pozostawania w nim przez najlepszych;
- 4) podnoszenie jakości edukacji poprzez zorientowanie na efekty uczenia się, w szczególności w zakresie kluczowych kompetencji, a także personalizację nauczania oraz ewaluację pracy szkół i placówek. Ogromne znaczenie ma tu:

⁵ <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WMP20120000882> [dostęp z dn. 29.10.2017 r.].

- *odejście od modelu kształcenia promującego zapamiętywanie i aplikację schematów na rzecz modelu promującego samodzielne zdobywanie informacji, krytyczne ich przetwarzanie, identyfikowanie problemów i szukanie indywidualnych strategii ich rozwiązywania,*
- *przeprowadzenie zmiany w systemie ocen osiągnięć uczniów ze sprawdzianów stopnia przyswajania treści na rzecz oceny umiejętności rozwiązywania problemów, także w zespole,*
- *ograniczenie dominacji tradycyjnych form i metod nauczania na rzecz pracy zespołowej podczas zajęć i wzmacniania relacji uczeń-uczeń, a także poprzez wprowadzenie obowiązku realizacji projektów zespołowych przez uczniów na każdym etapie nauczania,*
- *wzmocnienie roli edukacji obywatelskiej, kulturalnej i medialnej, ekonomicznej (w tym kształtowanie postaw przedsiębiorczych) oraz edukacji na rzecz zrównoważonego rozwoju w programach szkolnych oraz pobudzanie współpracy między szkołami i instytucjami zewnętrznymi np. przedsiębiorstwami, samorządem lokalnym, instytucjami kultury, organizacjami pozarządowymi,*
- *personalizacja procesu kształcenia służąca wspieraniu indywidualnych możliwości, potrzeb i zainteresowań uczniów oraz odkrywaniu i rozwijaniu indywidualnych talentów każdego ucznia (przy współpracy z rodzicami i nauczycielami),*
- *stworzenie i wdrożenie nowego modelu pracy z uczniem zdolnym, promującego wzajemną inspirację i współpracę uczniów w miejsce rywalizacji i modeli konfrontacyjnych,*
- *położenie nacisku na poprawę jakości edukacji szkolnej w zakresie matematyki, przedmiotów przyrodniczych oraz języków obcych,*
- *upowszechnienie nowoczesnych technologii komunikacyjnych i informacyjnych, jako środków dydaktycznych podczas wszystkich zajęć edukacyjnych w szkole oraz upowszechnienie kształtowania umiejętności sprawnego i krytycznego ich wykorzystywania przez uczniów⁶.*

Ponadto, w obszarze tym podkreśla się rolę kapitału ludzkiego – obejmującego opis tych celów i kierunków interwencji, które są powiązane z systemem ochrony zdrowia oraz zapewnieniem spójności społecznej – edukacją i transferem absolwentów na rynek pracy oraz samą aktywnością zawodową (...). Lepszemu dostosowaniu do dynamicznie zmieniających się potrzeb rynku pracy będzie służył system edukacji, w tym uczenie się przez całe życie dostosowane do poszczególnych etapów życia i kariery Polaków⁷.

W obszarze efektywności i sprawności państwa bardzo wyraźnie wybrzmiewa rola kapitału społecznego jako warunku rozwoju państwa, a tym samym potrzeba demokracji partycypacyjnej. Rozwój państwa w dużej mierze zależy bowiem od potencjału, jaki jest zgromadzony w społeczeństwie, a także od gotowości jednostek do dzielenia się tym potencjałem na rzecz rozwoju państwa. Kiedy mowa o kapitale społecznym, to mowa o systemie określonych norm i wartości, które są paliwem napędowym działania. Zaś zaufanie społeczne jest warunkiem budowania relacji i podejmowania wspólnych działań. Innymi słowy, kapitał społeczny to zbiorowy potencjał jednostek, przybierający formę siły grupy i masowego oddziaływania w określonym kierunku. Mądre zarządzanie kapitałem społecznym jest zatem warunkiem równoważenia oraz szybszego i stabilniejszego rozwoju Polski.

⁶ Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju. Polska 2030. Trzecia Fala Nowoczesności str. 85 <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WMP20120000882> [dostęp z dn. 29.10.2017 r.].

⁷ Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju. Polska 2030. Trzecia Fala Nowoczesności str. 85 <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WMP20120000882> [dostęp z dn. 29.10.2017 r.].

Strategicznymi celami i kierunkami interwencji w obszarze efektywności i sprawności państwa są⁸:

- I. **Stworzenie sprawnego państwa, jako modelu działania administracji publicznej**, gdzie wśród zestawu rekomendowanych interwencji mających związek z rozwijaniem kapitału społecznego i budowaniem zrębów demokracji partycypacyjnej na szczególną uwagę zasługuje:
 - 1) stworzenie warunków dla e-administracji i wdrożenie mechanizmów nowoczesnej debaty społecznej i komunikacji państwa z obywatelami, obejmujące zmianę procedur administracyjnych, wspartą wykorzystaniem narzędzi ICT;
 - 2) wzmocnienie innowacyjnych przedsięwzięć w różnych obszarach działalności publicznej;
 - 3) podniesienie jakości efektów pracy administracji centralnej i zwiększenie szybkości jej działania poprzez skuteczną koordynację i zarządzanie oraz zapewnienie kadry o wysokich kwalifikacjach i wzmocnienie zaplecza analitycznego.

- II. **Wzrost społecznego kapitału rozwoju**, czyli zmiany związane w sposobie działania społeczeństwa, które mają się dokonać poprzez określony pakiet interwencji:
 - 1) przygotowanie i wprowadzenie programu edukacji obywatelskiej na wszystkich poziomach edukacji, w perspektywie uczenia się przez całe życie;
 - 2) promowanie działań szkół i innych podmiotów w zakresie realizacji projektów społecznych;
 - 3) uproszczenie mechanizmów zrzeszania się ludzi poprzez ograniczenie procedur i obciążeń dla stowarzyszeń, fundacji i inicjatyw obywatelskich;
 - 4) promocja partycypacji społecznej i obywatelskiej (poprzez docenianie ludzi zaangażowanych w działalność społeczną, kampanie społeczne, wykorzystywanie nowoczesnych technologii, wprowadzanie nowych technik głosowań i komunikowania się administracji z obywatelami);
 - 5) zwiększenie obecności kultury w życiu codziennym ludzi poprzez stałe zwiększanie dostępności zasobów kultury i kształcenie nawyków kulturowych;
 - 6) modernizacja infrastruktury oraz rozszerzenie ról społecznych instytucji kultury, w tym bibliotek i ośrodków kultury.

W zależności od rodzaju interwencji, warto zadbać o określone działania zmierzające do uzyskania planowanych celów. Dla przykładu: chcąc przygotować i wprowadzić program edukacji obywatelskiej na wszystkich poziomach edukacji, w perspektywie uczenia się przez całe życie, warto zadbać o następujące działania⁹:

- *przygotowanie we współpracy z partnerami społecznymi, w procesie konsultacji społecznych, programu edukacji obywatelskiej dla osób dorosłych (rząd, samorządy, organizacje społeczne, eksperci).*
- *monitorowanie efektów pracy szkół w zakresie kształtowania postaw obywatelskich (...),*
- *przygotowanie i wdrożenie programu kształcenia i doskonalenia nauczycieli, przygotowującego do prowadzenia zajęć z tego zakresu oraz przygotowanie odpowiednich narzędzi edukacyjnych dla uczniów.*

Kiedy zaś mowa o promowaniu działań szkół i innych podmiotów w zakresie realizacji projektów społecznych, warto zadbać o działania¹⁰, takie jak:

⁸ Za: Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju. Polska 2030. Trzecia Fala Nowoczesności, str. 119-126 <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WMP20120000882> [dostęp z dn. 29.10.2017 r.].

⁹ Za: Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju. Polska 2030. Trzecia Fala Nowoczesności, str.124 <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WMP20120000882> [dostęp z dn. 29.10.2017 r.].

¹⁰ Ibidem.

- *promocja projektów współpracy szkół i organizacji pozarządowych w realizacji kampanii i akcji społecznych w lokalnych społecznościach;*
- *promocja ogólnopolskich konkursów na realizację projektów społecznych z udziałem szkoły lub innych podmiotów we współpracy z samorządami i organizacjami pozarządowymi;*
- *promocja współpracy między szkołami lub organizacjami i firmami w zakresie realizacji wspólnych projektów.*

W przypadku promocji partycypacji społecznej i obywatelskiej, warto m.in. wprowadzić mechanizmy inicjatywy ludowej oraz wspierać animatorów i liderów lokalnych. Zaś chcąc zwiększyć obecność kultury w życiu codziennym ludzi poprzez stałe zwiększanie dostępności zasobów kultury i kształcenie nawyków kulturowych, warto wprowadzać projekty współpracy między szkołami a instytucjami kultury (muzeami, ośrodkami kultury, bibliotekami, teatrami, kinami i galeriami sztuki), czy inicjować wprowadzanie nowoczesnych metod obcowania z kulturą i sztuką do przestrzeni publicznej (prezentacje multimedialne, video-walls, audiobooks w komunikacji miejskiej itd.).

Celem przykładowych wskazanych interwencji i pakietu działań jest doprowadzenie do sytuacji, w której Polska w 2030 r. będzie krajem, gdzie ludzie w naturalny sposób (często oddolnie) będą podejmowali razem szereg działań dla wspólnego dobra. Jest to możliwe tylko wtedy, kiedy zaufanie społeczne będzie stanowiło jedną z fundamentalnych wartości życia: zarówno społecznego, gospodarczego, jak i kulturowego. Niezbędnym wsparciem w tym działaniu musi być sprawny i efektywny system edukacji nastawiony na kształcenie i kształtowanie kompetencji kooperacji. Ta zaś wymaga określonej postawy i wartości, które są warunkiem powodzenia. Mowa o tolerancji, otwartości, innowacyjności i kreatywności, a więc o cechach niezbędnych do sprawnego funkcjonowania w przestrzeni społecznej i publicznej.

2. Średniookresowa strategia rozwoju kraju – to dokument określający podstawowe uwarunkowania, cele i kierunki rozwoju kraju w wymiarze społecznym, gospodarczym, regionalnym i przestrzennym, obejmujący okres 4–10 lat, realizowany przez strategię rozwoju oraz przy pomocy programów, z uwzględnieniem okresu programowania Unii Europejskiej. Średniookresowa strategia rozwoju kraju zawiera w szczególności¹¹:

- 1) diagnozę sytuacji społecznej, gospodarczej, regionalnej i przestrzennej kraju, z uwzględnieniem stanu środowiska;
- 2) prognozę trendów rozwojowych w okresie objętym strategią;
- 3) określenie celów strategicznych w okresie realizacji strategii w wymiarze społecznym, gospodarczym, regionalnym i przestrzennym wraz z pożądanymi wskaźnikami ich realizacji;
- 4) określenie kierunków polityki państwa, w tym interwencji podmiotów służących osiągnięciu celów strategicznych polityki rozwoju;
- 5) określenie obszarów strategicznej interwencji państwa, w tym obszarów problemowych;
- 6) założenia systemu realizacji oraz ram finansowych.

W średniookresowej strategii rozwoju kraju Polska 2020 warto zwrócić uwagę na dziewięć zintegrowanych strategii rozwoju¹²:

- 1) Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki,
- 2) Strategia rozwoju kapitału ludzkiego,
- 3) Strategia rozwoju transportu,
- 4) Strategia Bezpieczeństwo energetyczne i środowisko,
- 5) Strategia Sprawne państwo,
- 6) Strategia rozwoju kapitału społecznego,
- 7) Krajowa strategia rozwoju regionalnego,
- 8) Strategia zrównoważonego rozwoju wsi, rolnictwa i rybactwa,
- 9) Strategia rozwoju systemu bezpieczeństwa narodowego RP.



Grafika 2. Zofia Domaradzka-Grochowalska

W strategii innowacyjności i efektywności gospodarki podkreśla się konieczność **wyposażenia uczniów w możliwie najbardziej aktualną wiedzę umożliwiającą im funkcjonowanie we współczesnej cywilizacji**. Zakłada się:

- poprawę jakości kształcenia na wszystkich etapach kształcenia,
- położenie nacisku na rozwijanie kompetencji matematycznych i przyrodniczych, inwencji i umiejętności poszukiwania samodzielnych rozwiązań, kształtowanie nawyku współpracy,
- dostosowanie programów i metod nauczania do aktualnego stanu wiedzy i zachodzącego postępu technologicznego,
- dążenie do tego, aby absolwent studiów wyższych wyposażony był w wiedzę, umiejętności i kompetencje, które pożądane są na rynku pracy.

„Edukacja ma stać się bardziej atrakcyjna dla młodych ludzi dzięki stworzeniu warunków rozwoju ich kreatywności i rozwijaniu ich indywidualnych zdolności.”¹³

¹² Uchwała Nr 157 Rady Ministrów z dnia 25 września 2012 r. w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Kraju 2020 (M.P.2012 poz. 882).

¹³ Strategia Rozwoju Kraju 2020 AKTYWNE SPOŁECZEŃSTWO, KONKURENCYJNA GOSPODARKA, SPRAWNE PAŃSTWO <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WMP20120000882/O/M20120882.pdf> [dostęp z dn. 12.11.2017].

W strategii rozwoju kapitału ludzkiego podkreśla się **konieczność stałego dostosowywania edukacji do potrzeb rynku pracy** zarówno w kontekście uczenia młodych, jak i uczenia się dorosłych. Zakłada się¹⁴:

- wyrównywanie szans edukacyjnych na wszystkich etapach kształcenia i szkolenia oraz podnoszenie jakości i efektywności usług edukacyjnych;
- konieczność stałego podnoszenia i/lub modyfikowania bądź uzupełniania poziomu kompetencji i kwalifikacji obywateli, celem dostosowania ich do potrzeb rynku pracy;
- wzmożona koncentracja na kształtowaniu kompetencji kreatywności, pracy w kooperacji, edukacji obywatelskiej, angażowania się w istotne kwestie lokalne, rozwój kompetencji cyfrowych i społecznych;
- wspieranie działań zmierzających do poprawy jakości edukacji na poziomie wyższym, promowanie studiów pierwszego stopnia jako wystarczających do podjęcia i kontynuowania aktywności na rynku pracy, a także promowanie krótkich form doksztalcania;
- poprawę jakości szkół prowadzących kształcenie zawodowe, przy równoczesnej promocji kształcenia zawodowego wśród młodzieży i pozostałych interesariuszy oraz wspierania rozwoju programów kształcenia o profilu praktycznym w edukacji na poziomie wyższym;
- przejście od modelu kształcenia opartego głównie na szkole i nabywaniu encyklopedycznej wiedzy do szerokiego modelu edukacji, łączącego różnorodne formy uczenia się, w tym również kursy, szkolenia stacjonarne, szkolenia na odległość i in.;
- indywidualizowanie ofert edukacyjnych uwzględniających nie tylko potrzeby osób uczących się (w różnym wieku), a także potrzeby pracodawców, w tym łączenie teorii z praktyką;
- rozszerzanie stosowania technologii informacyjnych i komunikacyjnych (TIK) w procesie uczenia się (rozpoczynając od edukacji formalnej, aż po model uczenia się przez całe życie);
- rozwój systemu uznawania kompetencji nabytych poza edukacją formalną (system walidacji), a także porządkowanie i określanie poziomów kwalifikacji niezależnie od miejsca, sposobu i czasu uczenia się, czyli wdrażanie krajowych ram kwalifikacji;
- rozwój poradnictwa edukacyjno-zawodowego;
- reformowanie systemów egzaminacyjnych na systemy oceny kompetencyjnej;
- wdrożenie ogólnopolskiego systemu prognozowania popytu na pracę, który powiązany z systemem doradztwa zawodowego pozwoli ludziom mądrze planować swoją ścieżkę rozwoju i kariery zawodowej.

Podsumowując, strategia rozwoju kapitału ludzkiego dotyczy szerokiego zakresu oddziaływań państwa, które mają umożliwić uzyskiwanie, podnoszenie i modyfikowanie kompetencji i kwalifikacji obywateli na każdym etapie ich rozwoju, zgodnie z ich indywidualną potrzebą rozwoju osobistego. Ponadto działania w zakresie poprawy jakości kapitału ludzkiego na poziomie regionu czy lokalnych samorządów powinny stanowić odpowiedź na wyzwania regionalnych rynków pracy, zgodnie z ich specyfiką i potrzebami.

W strategii Sprawnego państwa podkreśla się **konieczność przejścia od administrowania do zarządzania rozwojem**. Zakłada się¹⁵:

- uporządkowanie kompetencji poszczególnych instytucji publicznych, w efekcie czego dokona się szereg przekształceń instytucjonalnych zmierzających do podniesienia jakości funkcjonowania instytucji publicznych, w tym budowania kultury otwartości, dialogu i efektywności;
- poprawę komunikacji pomiędzy instytucjami publicznymi a obywatelami poprzez przesunięcie punktu ciężkości z podejścia zorientowanego na sztywne wypełnianie procedur na rzecz podejścia aktywnego związanego z poszukiwaniem najlepszych rozwiązań i realizacją celów;
- zapewnienie środków na działania rozwojowe, w tym wzmocnienie warunków sprzyjających realizacji indywidualnych potrzeb i aktywności obywatela.

Strategia sprawnego państwa zakłada wypracowanie takiego modelu włączania środowisk społecznych, gospodarczych i naukowych w nurt przemian społeczno-gospodarczych, aby stały się one aktywnym partnerem dla planowania i realizacji działań rozwojowych na rzecz państwa.

Strategia rozwoju kapitału społecznego to jedno z kluczowych wyzwań Polski – zarówno w perspektywie średnio-, jak i długookresowej, **od niej bowiem w znaczącym stopniu zależy rzeczywisty rozwój państwa**. Strategia ta podkreśla istotną rolę potencjału tkwiącego w społeczeństwie, dzięki któremu możliwy jest postęp. W odniesieniu do systemu edukacji, strategia ta zakłada¹⁶:

- konieczność wzmocnienia postaw aktywnego i świadomego obywatelstwa, a także proaktywnych postaw przedsiębiorczych oraz innowacyjnych poprzez zmiany w programach nauczania. Mają one polegać na zwiększeniu zakresu zagadnień obejmujących edukację obywatelską, kulturalną i medialną oraz wzmocnieniu elementów rozwijających kreatywne myślenie i umiejętność kooperacji;
- włączenie w proces nauczania praktycznych doświadczeń związanych z edukacją obywatelską, na przykład angażowanie młodych ludzi w istotne kwestie lokalne poprzez działania wolontariatu;
- włączenie w proces nauczania praktycznych doświadczeń związanych z edukacją ekonomiczną dotyczących przedsiębiorczości społecznej;
- podnoszenie kompetencji nauczycieli w zakresie kształtowania i rozwijania wśród uczniów określonych postaw stanowiących paliwo do rozwijania kapitału społecznego, a mianowicie: kompetencji pracy zespołowej, a także wykorzystywania nowoczesnych technologii;
- kształtowanie wśród obywateli na każdym etapie rozwoju postawy gotowości do korzystania z nowoczesnych technologii. Ułatwi im to bowiem uczestnictwo w kulturze poprzez otwarty dostęp do zasobów cyfrowego dziedzictwa, rozwój infrastruktury kultury i kształcenie podstawowych kompetencji kulturowych, w tym umiejętności korzystania z mediów cyfrowych;
- szereg zmian w systemie kształcenia obywateli służących rozwijaniu się modelu uczenia się przez całe życie (*life long learning*), a tym samym bycia jak najdłużej aktywnym zawodowo.

Poza analizą Strategii Rozwoju Kraju 2020, warto zwrócić również uwagę na **Strategię Europy 2020** ze względu na członkostwo Polski w Unii Europejskiej. **Obejmuje ona trzy wzajemnie ze sobą powiązane priorytety:**

¹⁶ Ibidem, s. 47.

- rozwój inteligentny: rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji;
- rozwój zrównoważony: wspieranie gospodarki efektywniej korzystającej z zasobów, bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej;
- rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu: wspieranie gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia, zapewniającej spójność społeczną i terytorialną¹⁷.

Wskazane priorytety wzajemnie są ze sobą powiązane i pokazują obraz europejskiej społecznej gospodarki rynkowej w XXI.

Wracając do analizy poszczególnych strategii naszego kraju zdefiniowanych na lata 2020 i 2030, a także odnajdywania związków przyczynowo-skutkowych, nie sposób nie dostrzec znaczenia kapitału ludzkiego i społecznego dla rozwoju państwa.

Kluczowa rola kapitału społecznego czyni zeń jeden z priorytetowych obszarów rozwoju, na który szczególnie należy zwrócić uwagę. Wraz z rozwojem kapitału ludzkiego stanowią wyzwanie dla systemu edukacji – zarówno na szczeblu centralnym, regionalnym, jak i samorządowym. Edukacja bowiem (szeroko rozumiana) to zorganizowana przestrzeń, w której ludzie mają okazję nabywać wiedzę i umiejętności, wzbogacać swoje zasoby intelektualne, a także – co niezwykle ważne – kształtować swoje postawy. Treścią kapitału społecznego są bowiem postawy proaktywne oraz gotowość do podejmowania działań zarówno indywidualnie, jak i grupowo. W szkole w ślad za taką praktyką w naturalny sposób stwarza się przestrzeń do formowania się tożsamości obywatelskiej, która jest motorem wszelkich działań na rzecz społeczeństwa. Rozwój kapitału ludzkiego i społecznego realizuje się jednak nie tylko w formalnym systemie edukacji, ale także w systemie nieformalnym. Dorośli ludzie coraz częściej korzystają z różnych form doskonalenia, nie tylko wynikających z obowiązku zawodowego, ale także celem osobistego rozwoju i stwarzania sobie różnych nowych możliwości. Stale wzrasta również świadomość obywateli dotycząca obszarów, na które mogą i powinni mieć wpływ. W przestrzeni edukacyjnej szczególnie istotne są praktyki dotyczące rozwoju samorządności uczniowskiej, a także aktywność rad rodziców. W przestrzeni publicznej będą to na przykład wszelkiego rodzaju inicjatywy społeczne, zaangażowanie w życie lokalnej społeczności, udział w konsultacjach czy debatach społecznych. Kształtowanie postawy wpływu i otwartości na dialog społeczny rozwija się od najmłodszych lat. Żeby tak się jednak stało, niezwykle ważne jest, aby młodzi ludzie mieli okazję do testowania nowych kompetencji.

Jednym z warunków powodzenia w kształtowaniu się kapitału ludzkiego i społecznego w szkole jest kultura pracy w oparciu o model organizacji uczącej się (OUS). Zdaniem Petera M. Senge¹⁸, twórcy i propagatora wspomnianej idei, najwięcej zyskujemy wówczas, kiedy dzielimy się posiadaną wiedzą i uczymy się. Jest to wzorcowa sytuacja, w której kapitał ludzki stanowi o wartości kapitału społecznego. Dzieje się tak wówczas, kiedy jesteśmy gotowi do następujących działań:

- odwagi do podejmowania ryzyka, zachęcania do eksperymentowania,
- zgody na popełnianie błędów i uczenia się na nich,

¹⁷ Za: Komunikat Komisji. EUROPA 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu, s. 11-12. Źródło dostępu: http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_PL_ACT_part1_v1.pdf [dostęp dn. 10.11.2017 r.].

¹⁸ Senge, M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Wolters Kluwer Sp. z o.o., Kraków 2006.

- gotowości i otwartości na przyjmowanie informacji zwrotnych o sobie,
- udzielania rozwojowych informacji zwrotnych innym osobom z zespołu,
- wzajemnego stymulowania się do rozwoju oraz stałego doskonalenia pracowników danej organizacji/instytucji oraz realizowanie zaplanowanych szkoleń,
- delegowania uprawnień i decentralizacji ośrodków decyzyjnych, włączania w procesy decyzyjne wszystkich zainteresowanych (uczniów, rodziców, nauczycieli, a także pracowników niepedagogicznych),
- szukania nowych sposobów działania, odmiennych rozwiązań na pojawiające się wyzwania,
- krytycznej analizie rzeczywistości i stałego jej doskonalenia,
- stałego poszukiwania sposobów zwiększenia skuteczności pracy,
- podejmowania decyzji na podstawie faktów,
- dzielenia się posiadaną wiedzą z innymi.

Szkoła, która chce być postrzegana jako organizacja ucząca się, powinna wykazywać się 5 właściwościami (dyscyplinami). Pracujący w niej ludzie powinni stale dążyć do:

- **mistrzostwa osobistego** poprzez ciągłe doskonalenie swojego sposobu postrzegania rzeczywistości i dostosowywania go do zmieniających się warunków otoczenia;
- doskonalenia percepcji postrzegania rzeczywistości oraz uaktualniania własnych **modeli myślowych**. Aby szkoła mogła się stanie efektywnie rozwijać i sprawnie kreować swoją przyszłość, rada pedagogiczna (w tym również inni pracownicy szkoły) muszą być świadomi własnego sposobu myślenia (zniekształceń poznawczych, uważności na skróty myślowe, heurystyki i stereotypów);
- uaktualniania **wspólnej wizji** – jest to bowiem warunek rzeczywistego zaangażowania, a nie jedynie mechanicznego wykonywania swojej pracy. Ludzie, których łączą wspólne wartości i cele, chętniej się wspierają i wzajemnie motywują do działania;
- **zespołowego uczenia się** – aby było to możliwe, w zespole powinna panować kultura wzajemnego szacunku i zaufania. Ułatwieniem w pielęgnowaniu takich wartości jest między innymi sprawny przepływ informacji w zespole, a także wspólny system wartości;
- **myślenia systemowego** polegającego na łączeniu zasobów wiedzy i umiejętności różnych osób celem wyjaśniania skomplikowanych zjawisk oraz wpływania na nie. W myśleniu systemowym postrzegamy związki przyczynowo-skutkowe nawet bardzo dużych i skomplikowanych spraw, bowiem zasoby grupy umożliwiają nam uważność na każdy element analizowanego zagadnienia.

Edukacja siłą napędową rozwoju kraju – rola i zadania samorządu w kształtowaniu kapitału ludzkiego i kapitału społecznego

Idea organizacji uczącej się jest kierunkiem rozwoju nowoczesnych i świadomych organizacji, a dążenie do doskonałości jest procesem. Kiedy mowa o sprawnym i rozwojowym organizowaniu oświaty na poziomie regionalnym, mowa o takich działaniach samorządów, które, wykorzystując 5 wymiarów OUS, budują przestrzeń do partycypacyjnego modelu kreowania wspólnej rzeczywistości wraz ze środowiskiem lokalnym. Samorządy, organizując efektywny i celowy rozwój oświaty w regionie, stwarzają tym samym przestrzeń do rozwoju kapitału ludzkiego i społecznego. Kultura takiego funkcjonowania nie polega jednak na jednorazowych zrywach, lecz na cyklicznym

doskonalącym proces modelu współpracy. A zatem, pamiętając, że wyznacznikiem jakości kapitału ludzkiego są: wiedza, kwalifikacje i umiejętności zawodowe, a tym co kształtuje powyższe to jakość świadczonej edukacji na wszystkich jej etapach – warto się zastanowić nad tym, gdzie powinniśmy skoncentrować nasze działania ukierunkowane na kształtowanie pożądanych kompetencji młodych ludzi. Odpowiedź jest oczywista – w regionie, w którym młody człowiek wzrasta, dojrzewa, gdzie kształtują się jego kompetencje kluczowe, gdzie nabywa określonych cech (starter), będących przepustką na rynek pracy. Odpowiedzialność samorządów w zakresie zarządzania oświatą w regionie wymaga, aby na bieżąco monitorować stan lokalnej oświaty, badać potrzeby obywateli, podejmować współpracę z instytucjami wsparcia, w tym również z lokalnym rynkiem pracy i odpowiednio reagować na zebrane i zinterpretowane dane. Budować lokalne strategie rozwoju oświaty, uwzględniające m.in. dostosowanie programów nauczania do potrzeb rynku pracy. Rozwój kapitału ludzkiego to nie tylko jednak koncentracja na edukacji młodych – o czym była już wcześniej mowa – ale to również potrzeba uczenia się dorosłych oraz doprowadzenie do sytuacji, w której uczenie się przez całe życie stanie się oczywistym standardem efektywnego rozwoju zawodowego.

Potencjał, w który wyposażony jest każdy człowiek może stanowić zasób państwa tylko wtedy, kiedy będziemy cechowali się postawą otwartości i zaufania do instytucji państwa. Ta jednak nie jest wrodzona, lecz nabywana drogą doświadczeń. Jeśli doświadczymy sytuacji, w których nasz głos rzeczywiście będzie dla kogoś istotny, kiedy przekonany się, że nasze zaangażowanie ma znaczenie – jest szansa, że chętniej będziemy podejmowali różne działania na rzecz dobra wspólnego. Jakie działania inicjowane przez instytucje publiczne mogą kształtować takie postawy? Jednym z kluczowych kierunków modelowanej zmiany są wszelkiego rodzaju aktywności bazujące na włączaniu społeczeństwa w partycypację społeczną. Strategia Rozwoju Kraju 2020 przewiduje w tym zakresie „włączenie obywateli w proces stanowienia prawa z wykorzystaniem narzędzi cyfrowych, w tym np. konsultacji on-line, otwartego dostępu do informacji publicznej i wiedzy, w tym także zwiększenie możliwości korzystania z obywatelskiej inicjatywy uchwałodawczej na poziomie lokalnym oraz co ważne – budowy platformy wymiany informacji i doświadczeń odnoszących się do działań państwa. Planuje się rozwijać także nowoczesne metody debaty publicznej, zwłaszcza w odniesieniu do tematów o dużej złożoności, polegające na łączeniu kampanii informacyjno-edukacyjnych z otwartą debatą angażującą jak najszerszy przekrój społeczeństwa, a nie tylko wąskie środowiska ekspertów. Przykładem dobrej praktyki, która miała miejsce w ok. 30 samorządach w 2017 r., były debaty i konsultacje społeczne dotyczące rozwoju oświaty na terenie gminy/miasta/powiatu. I co prawda debaty te były elementem działań wdrożeniowych wynikających z udziału w projekcie realizowanym przez Ośrodek Rozwoju Edukacji „Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów” – niemniej podjęte działania były okazją do uświadomienia sobie przez samorządy, jak niezwykle ważne jest włączanie społeczeństwa w procesy partycypacyjne. To zaś jest jednym z działań wynikających z realizacji Strategii Rozwoju Kraju 2020, a mianowicie podnoszenia świadomości pracowników administracji odnośnie roli dialogu obywatelskiego i społecznego w procesie zarządzania rozwojem kraju. Wszelkie działania stanowiące dowód rzeczywistego, a nie pozornego oddziaływania obywateli na procesy decyzyjne, stanowi przestrzeń rozwijania zaufania społecznego, który jest fundamentem kapitału społecznego.



Grafika 3. Zofia Domaradzka-Grochowalska

Co wynika z dokumentów strategicznych kraju?

Z dokumentów strategicznych kraju wynika konieczność budowania jakości pracy szkoły poprzez inwestowanie w kapitał ludzki i społeczny. Odnajdujemy w nich również wiele wyzwań dla edukacji związanych z rozwojem nauczycieli w myśl uczenia się przez całe życie oraz przygotowaniem dzieci/młodzieży i dorosłych do funkcjonowania na rynku pracy poprzez rozwój kompetencji kluczowych. Samorządy, planując strategie rozwoju gminy/miasta/powiatu, z jednej strony powinny uwzględnić dane zebrane w wyniku diagnozy stanu lokalnej oświaty, z drugiej strony – informacje zawarte w dokumentach strategicznych rozwoju kraju. Warto podkreślić, że tworzenie odrębnych strategii rozwoju oświaty jest jedną z form strategicznego planowania. Funkcję dokumentów strategicznych mogą pełnić także plany strategiczne rozwoju oświaty lub wybranych jej obszarów. Te ostatnie są szczególnie adekwatne dla małych samorządów. Ważne jest zachowanie spójności strategii lokalnych z założeniami rozwojowymi kraju. Pozwoli to zapewnić na poziomie lokalnym spójność działań, przejrzystość finansowania oraz efekt synergii w osiągnięciu założonych rezultatów w perspektywie roku 2030.

Planowanie strategiczne

Budowanie skutecznej polityki oświatowej rozpoczyna się od opracowania dokumentu zwanego „Strategią” lub planem rozwoju lokalnej oświaty.

Budowanie planu strategicznego to proces między innymi wyboru priorytetów, ustalenia długofalowych celów oraz zaplanowania konkretnych działań.¹⁹ Poniższy schemat przedstawia strukturę dokumentu.



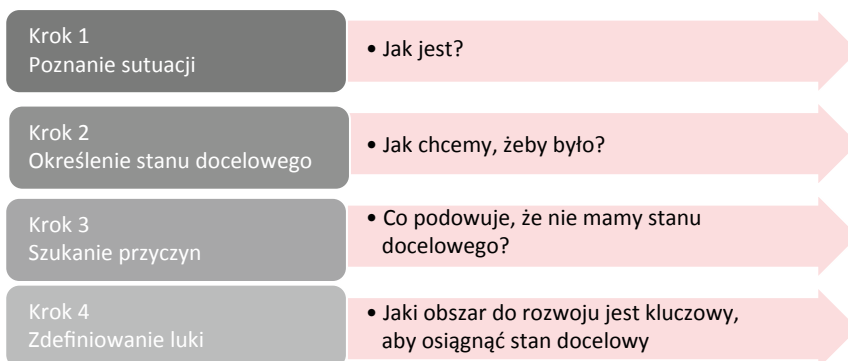
Strategie rozwoju gminy/miasta/powiatu bądź plany rozwoju oświaty (które mogą być częścią tych strategii) powinny uwzględniać z jednej strony rekomendacje wynikające z dokumentów strategicznych Polski, a z drugiej strony opierać się na rzetelnej **diagnozie**, w tym diagnozie stanu lokalnej oświaty.

Diagnoza to rozpoznanie jakiegoś stanu rzeczy i jego tendencji rozwojowych na podstawie jego objawów w oparciu o znajomość ogólnych prawidłowości²⁰.

Procedurę diagnostyczną ilustruje poniższy schemat.

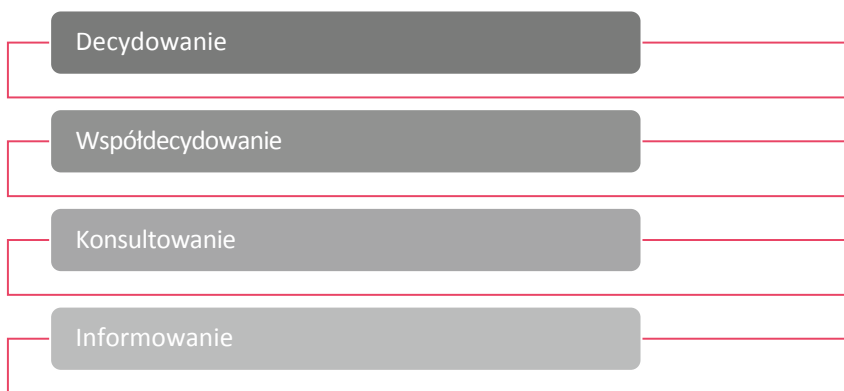
¹⁹ Pıntal D., Tomaszewicz T., *Przewodnik metodyczny do realizacji programów szkoleniowo – doradczych dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2017.

²⁰ Ziemiński S., *Problemy dobrej diagnozy*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1973.



Rysunek 3. Kroki procedury diagnostycznej

W oparciu o wyniki diagnozy formułowane są priorytety, a następnie cele. Aby diagnoza była użyteczna, należy wziąć pod uwagę zarówno **badanie potrzeb społecznych** w środowisku, jak i **kilka aspektów związanych z funkcjonowaniem lokalnej oświaty** (m.in. kontekst środowiskowy, aktualną politykę edukacyjną, sposób funkcjonowania lokalnego systemu edukacji, koszty i możliwości administracyjne). Podejmowaniu trafnych decyzji i zapewnieniu efektywności podejmowanych działań sprzyja **badanie potrzeb społecznych** i włączanie społeczności lokalnej we współdecydowanie o kierunkach lokalnego rozwoju, w tym edukacji (partycypacja). Dominującą formą działań partycypacyjnych są konsultacje społeczne, informowanie społeczności lokalnej o zamiarach, rzadziej pojawia się włączanie we współdecydowanie i decydowanie. Stopień zaangażowania społeczności w podejmowanie decyzji ilustruje drabina partycypacji.



Rysunek 4. Drabina partycypacji

Informowanie jest najniższym, ale też najważniejszym szczeblem drabiny, gdyż bez niego proces partycypacji nie rozpocznie się. Chaos informacyjny skutecznie utrudnia generowanie efektywnych rozwiązań i często prowadzi do protestów społecznych. Warto zatem opracować na poziomie JST procedury związane z tym *Kto? Kogo? O czym? Kiedy? Jak informuje?*

Konsultowanie jest wyższym szczeblem drabiny partycypacji. Zakłada, iż uczestnicy tej formy współpracy mają potencjalny wpływ na podejmowane decyzje. W ramach konsultacji społecznych JST może przedstawić obywatelom swoje plany rozwojowe czy też plany dotyczące potencjalnych zmian w obszarze edukacji, np. związane ze zmianami sieci szkół i przedszkoli.

„**Współdecydowanie** to trudny proces zespołowego podejmowania decyzji, wymagający ścisłej współpracy i „dogadania się” różnych stron, często o odmiennym spojrzeniu na dane zagadnienie. Dla prawidłowego i efektywnego przebiegu tego procesu ważne są umiejętności komunikacyjne uczestników i wspólne ustalenie kryteriów, jakim powinno odpowiadać przyjęte rozwiązanie. Aby współdecydowanie było doświadczeniem budującym, a nie konfliktującym lokalną społeczność, wymaga również dobrego przygotowania całego procesu podejmowania decyzji, a nie tylko skupienia się na jego końcowym efekcie.”²¹

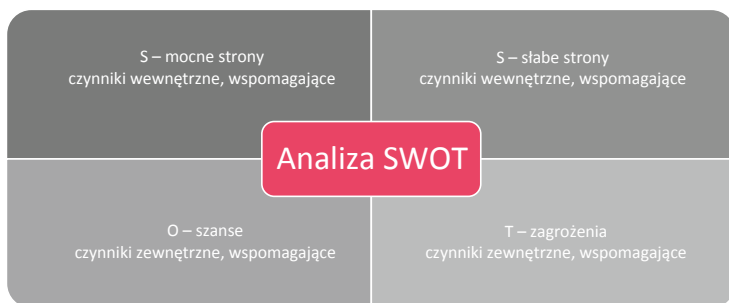
Decydowanie jest procesem, w którym społeczność lokalna podejmuje sama decyzje, zaś JST tę decyzję przyjmuje i pomaga w realizacji. Przykładem decydowania w modelu partycypacyjnym są tzw. budżety partycypacyjne. Społeczność lokalna (osiedli, sołectw) sama decyduje o sposobie wydatkowania określonych środków finansowych.

Sprzyjającą formą partycypacji są spotkania dialogowe organizowane w formie debaty. Skuteczną metodą ich prowadzenia, szczególnie w dużych grupach, jest **World Cafe**.

Zasady organizowania debat metodą World Cafe:

- stoliki ustawiamy w tzw. wyspy, zapewniając przestrzeń pomiędzy nimi sprzyjającą swobodnemu przemieszczaniu się uczestników i dyskusji;
- przy każdym stoliku dyskutujemy na inne tematy;
- przy każdym stoliku na stałe pracuje moderator, którego zadaniem jest:
 - zadawanie pytań pomocniczych i zapisywanie wniosków,
 - przed każdą kolejną rundą zapoznanie uczestników z dotychczas wypracowanymi wnioskami;
- uczestnicy dyskutują w małych grupach, skupiając się wokół wybranego tematu;
- po upływie określonego czasu (np. 15 minut) uczestnicy przemieszczają się do innego stolika, wybierając nowy temat do dyskusji (wyboru tematu dokonują indywidualnie), podobnie postępują w kolejnych rundach;
- debatę kończymy po określonej przez prowadzącą liczbie rund (liczba rund może być równa lub mniejsza od liczby tematów);
- po zakończeniu dyskusji w małych grupach moderatorzy przedstawiają na forum wszystkie wnioski odnoszące się do danego tematu.

Inną metodą ułatwiającą diagnozę jest **analiza SWOT**. Jej nazwa pochodzi z języka angielskiego: S – mocne (*strengths*), W – słabe (*weaknesses*), O – szanse (*opportunities*), T – zagrożenia (*threats*). Poniżej schemat przedstawia sposób stosowania SWOT.



Rysunek 5. Analiza SWOT

Wskazujemy mocne i słabe strony otoczenia wewnętrznego związanego z analizowaną sprawą oraz szanse i zagrożenia płynące z zewnątrz.

Dokonując diagnozy stanu lokalnej oświaty, warto przeanalizować wybrane **wskaźniki oświatowe**. J. Herczyński definiuje je jako „syntetyczne, uproszczone informacje o systemie szkolnym, zawsze w postaci liczbowej, uzyskane na podstawie danych sprawozdawczych i budżetowych, bądź na podstawie danych zbieranych specjalnie na potrzeby danego wskaźnika”²².

Wskaźniki podzielone są na 4 obszary tematyczne:

- organizacja szkół (np. przeciętna liczba uczniów w oddziale klasowym),
- proces nauczania (np. procent uczniów z orzeczeniem o potrzebie kształcenia specjalnego),
- kadra zatrudniona w szkołach (np. udział wynagrodzeń w bieżących wydatkach na oświatę),
- finansowanie oświaty (np. wydatki bieżące na zadania oświatowe w przeliczeniu na jednego ucznia).

Pełny zestaw zawiera 24 wskaźniki oświatowe opisane w publikacji *Wskaźniki oświatowe, Biblioteczka Oświaty Samorządowej 6*²³.



Grafika 4. Zofia Domaradzka-Grochowalska

²² Herczyński J., *Wskaźniki oświatowe, Biblioteczka Oświaty Samorządowej 6*, Wydawnictwo ICM, Warszawa 2013.

²³ Herczyński J., *Wskaźniki oświatowe, Biblioteczka Oświaty Samorządowej 6*, Wydawnictwo ICM, Warszawa 2013, s.18-19.

W celu przeprowadzenia rzetelnej diagnozy warto wykorzystywać zróżnicowane metody i techniki badawcze. Pozwala to na uzyskanie wiarygodnych danych, które stanowią podstawę do sformułowania **priorytetów** (najważniejszych na dany moment kwestii do rozwiązania) i **celów strategicznych** (celów ogólnych).

Od celów strategicznych przechodzimy do **celów operacyjnych** (szczegółowych). Formułowanie celów szczegółowych może odbywać się z wykorzystaniem metodologii SMART. Stosując procedurę w niej zawartą, możemy sprawdzić, czy nasze cele są poprawnie sformułowane.

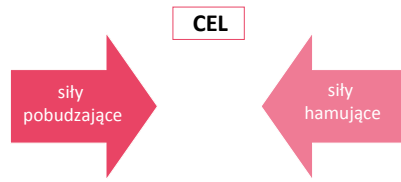


Przykład priorytetu, celu strategicznego (ogólnego) i celów operacyjnych (szczegółowych).

Priorytet	Kształcenie kompetencji kluczowych uczniów
Cel strategiczny	Wdrożenie kompleksowego wspomaganie szkół w zakresie kształcenia kompetencji kluczowych uczniów.
Cel operacyjny	Do czerwca 2017 roku w 6 szkołach zostanie wdrożone kompleksowe wspomaganie w zakresie rozwijania kompetencji kluczowych uczniów.

Po sformułowaniu celów przychodzi czas na **wygenerowanie rozwiązań**. Posłużyć się tu można analizą pola sił lub **metodą 5Q**.

W **analizie pola sił** identyfikujemy siły pobudzające nasze działania oraz siły je hamujące w odniesieniu do założonego celu. Następnie określamy możliwość zmian czynników pobudzających i hamujących osiągnięcie celu. Wybieramy po trzy najistotniejsze czynniki i określamy działania, które mogą wzmocnić czynniki sprzyjające i działania, które mogą osłabić czynniki hamujące. Na koniec oceniamy, czy nasze rozwiązania są możliwe do wdrożenia.



Rysunek 6. Analiza pola sił

Metoda 5Q to metoda 5 pytań, dzięki którym możemy na nowo spojrzeć na różne aspekty naszych dotychczasowych działań i odkryć nowe, które przybliżą nas do celu. Metoda oparta jest o koncepcję dr Johna Scherera zawartą w publikacji „*Pięć pytań, które zmieniają wszystko*”²⁴. Poszukiwanie adekwatnych rozwiązań do postawionego celu odbywa się w kontekście analizy poniższych pytań:

- Czego możemy robić **więcej**?
- Czego możemy robić **mniej**?
- Co możemy robić **inaczej**?
- Co możemy **przestać** robić?
- Co możemy **zacząć** robić?

Rysunek 7. Pytania w metodzie 5Q

Spośród wygenerowanych rozwiązań wybieramy te, które najbardziej wpłyną na osiągnięcie celu. Kolejny krok to przygotowanie **harmonogramu** do wybranych zadań. Poniższa tabela przedstawia propozycję takiego harmonogramu.

Priorytet: Cel główny: Cele szczegółowe:						
Nr zadania	Zadanie/ działania	Sposób realizacji	Jednostka odpowiedzialna i współpracująca	Termin realizacji	Zamierzony efekt	Źródła finansowania

Następnym ważnym elementem planu strategicznego jest przygotowanie systemu jego **monitorowania**. Kluczowe staje się określenie **wskaźników**, czyli miar, które pomogą nam

²⁴ Scherer J., *Five Questions That Change Everything: Life Lessons at Work*, Word Keepers 2009.

w monitorowaniu postępów realizacji każdego z zadań. Poniżej przykładowa tabela do sporządzenia planu monitorowania.

Priorytet: Cel główny: Cele szczegółowe:			
Numer zadania	Miernik/wskaźnik	Jednostka odpowiedzialna	Uwagi

Celem projektu „Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów” jest podniesienie kompetencji przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego w zakresie zarządzania oświatą. Kluczowe jest budowanie jakości pracy szkół/przedszkoli poprzez wdrożenie kompleksowego wspomaganie jako formy doskonalenia nauczycieli ukierunkowanego na kształtowanie kompetencji kluczowych uczniów. W związku z tym wiedzę i umiejętności z zakresu planowania strategicznego warto poszerzyć o wiedzę z zakresu **kompetencji kluczowych, procesowego wspomaganie oraz warunków wpływających na rozwój szkół/przedszkoli.**

Kompetencje kluczowe – europejski azymut

Wielokrotnie w długo- i średniookresowej strategii rozwoju kraju jest bezpośrednio i pośrednio odwoływanie się do rozwijania kompetencji kluczowych dzieci i młodzieży oraz przygotowania ich do wyjścia na rynek pracy oraz rozwijania gotowości do uczenia się przez całe życie. Powiązania te wynikają z *Zalecenia Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie*.

1. Tło i cele kompetencji kluczowych w uczeniu się przez całe życie

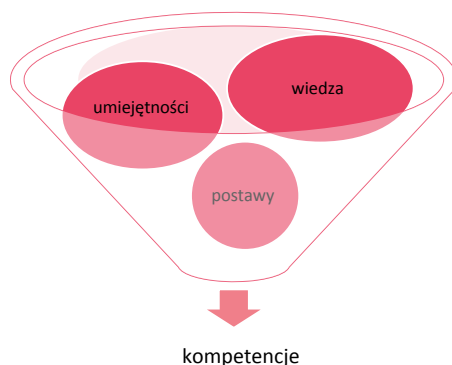
Postępująca globalizacja przynosi ze sobą nowe wyzwania dla każdego obywatela Unii Europejskiej. Aby móc łatwo przystosowywać się do stale zmieniającej się rzeczywistości, człowiek będzie potrzebował szerokiego wachlarza kompetencji kluczowych. **Tym samym pojawiło się nowe zadanie dla edukacji – kształcenie tych kompetencji.** Problemem tym zajęła się Rada Europejska, która w dniach 23–24 marca 2000 r. w Lizbonie ustanowiła konieczność sformułowania europejskich ram określających nowe umiejętności w procesie uczenia się przez całe życie. Wniosek ten był formułowany ponownie podczas Rad Europejskich w Brukseli (20–21 marca 2003 r. i 22–23 marca 2005 r.), a także w odnowionej strategii lizbońskiej, zatwierdzonej w 2005 r. Biorąc między innymi pod uwagę te ustalenia, 18 grudnia 2006 r. Parlament Europejski i Rada ustanowiły zalecenie w sprawie kompetencji kluczowych, w procesie uczenia się przez całe życie (ramy odniesienia). Ustanawiając kompetencje kluczowe brano pod uwagę konieczność wsparcia osób o niskich kwalifikacjach podstawowych, np. przedwcześnie kończących edukację, starszych, niepełnosprawnych, bezrobotnych.

W tym kontekście głównymi celami ram odniesienia są²⁵:

- 1) „określenie i zdefiniowanie kompetencji kluczowych koniecznych do osobistej samorealizacji, bycia aktywnym obywatelem, spójności społecznej i uzyskania szans na zatrudnienie w społeczeństwie wiedzy;
- 2) wspieranie działań państw członkowskich zmierzających do zapewnienia młodym ludziom po zakończeniu kształcenia i szkoleń kompetencji kluczowych w stopniu przygotowującym ich do dorosłego życia i stanowiącym podstawę dla dalszej nauki i życia zawodowego, oraz zapewnienia dorosłym możliwości rozwijania i aktualizowania ich kompetencji kluczowych w ciągu całego życia;
- 3) dostarczenie twórcom polityki, instytucjom edukacyjnym, pracodawcom oraz osobom uczącym się narzędzia referencyjnego na poziomie europejskim, aby ułatwić starania na rzecz osiągnięcia wspólnie uzgodnionych celów na szczeblu krajowym i europejskim;
- 4) określenie ram dalszego działania na poziomie Wspólnoty zarówno w zakresie programu roboczego Edukacja i Szkolenia 2010, jak i wspólnotowych programów edukacji i szkolenia.”

²⁵ *Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie, Eur-lex*, [dostęp dn. 9.11.2017 r.] <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/pl/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962>.

Kompetencje kluczowe definiowane są, jako **wiedza, umiejętności i postawy**, jakich ludzie potrzebują do samorealizacji, rozwoju osobistego, bycia aktywnym obywatelem, integracji społecznej i zatrudnienia.



Rys 8. Definicja kompetencji

W ramach odniesienia uwzględnionych zostało osiem kompetencji kluczowych:

- 1) porozumiewanie się w języku ojczystym;
- 2) porozumiewanie się w językach obcych;
- 3) kompetencje matematyczne i podstawowe kompetencje naukowo-techniczne;
- 4) kompetencje informatyczne;
- 5) umiejętność uczenia się;
- 6) kompetencje społeczne i obywatelskie;
- 7) inicjatywność i przedsiębiorczość;
- 8) świadomość i ekspresja kulturalna.

2. Charakterystyka ośmiu kompetencji według Zalecenia Parlamentu Europejskiego

Porozumiewanie się w języku ojczystym

„zdolność wyrażania i interpretowania pojęć, myśli, uczuć, faktów i opinii w mowie i piśmie (rozumienie ze słuchu, mówienie, czytanie i pisanie) oraz językowej interakcji w odpowiedniej i kreatywnej formie w pełnym zakresie kontekstów społecznych i kulturowych – w edukacji i szkoleniu, pracy, domu i czasie wolnym.”²⁶

Wiedza	znajomość słownictwa, gramatyki funkcjonalnej, znajomość funkcji języka, znajomość pewnego zakresu tekstów literackich, głównych cech rozmaitych stylów i rejestrów języka oraz świadomość zmienności języka i sposobów porozumiewania się w różnych kontekstach
Umiejętności	porozumiewanie się w mowie i piśmie w różnych sytuacjach komunikacyjnych, obserwowanie swoich sposobów komunikowania się i dostosowywanie go do różnych sytuacji
Postawy	skłonność do krytycznego i konstruktywnego dialogu, wrażliwość na walory estetyczne, zainteresowanie kontaktami z innymi ludźmi

Porozumiewanie się w językach obcych

opiera się na tych samych wymiarach umiejętności, co porozumiewanie się w języku ojczystym, oprócz tego wymaga także takich umiejętności jak mediacja i rozumienie różnic kulturowych	
Wiedza	znajomość słownictwa, gramatyki funkcjonalnej, znajomość konwencji społecznych, aspektu kulturowego i zmienności języków
Umiejętności	rozumienie komunikatów słownych, inicjowanie, podtrzymywanie i kończenie rozmowy oraz czytanie, rozumienie i pisanie tekstów, odpowiednio do potrzeb danej osoby.
Postawy	świadomość różnorodności kulturowej, zainteresowanie i ciekawość języków i komunikacji międzykulturowej

Kompetencje matematyczne i podstawowe kompetencje naukowo-techniczne

kompetencje matematyczne to umiejętność rozwijania i wykorzystywania myślenia matematycznego w celu rozwiązywania problemów wynikających z codziennych sytuacji, zaś kompetencje naukowe to zdolność i chęć wykorzystywania własnych zasobów do wyjaśniania świata przyrody, wyciągania wniosków, za kompetencje techniczne uznaje się stosowanie wiedzy w odpowiedzi na postrzegane potrzeby	
Wiedza	solidna umiejętność liczenia, znajomość miar i struktur, głównych operacji i sposobów prezentacji matematycznej, rozumienie terminów i pojęć matematycznych, znajomość podstawowych praw rządzących przyrodą, rozumienie wpływu nauki i technologii na świat przyrody
Umiejętności	umiejętności stosowania głównych zasad i procesów matematycznych w codziennych sytuacjach prywatnych i zawodowych, zdolność do wykorzystywania i posługiwania się narzędziami i urządzeniami technicznymi oraz danymi naukowymi do osiągnięcia celu
Postawy	szacunek dla prawdy i chęć szukania przyczyn i oceniania ich zasadności, postawa krytycznego rozumienia i ciekawości, zainteresowanie kwestiami etycznymi oraz poszanowanie bezpieczeństwa

Kompetencje informatyczne

umiejętne i krytyczne wykorzystywanie technologii społeczeństwa informacyjnego (TSI) w pracy, rozrywce i porozumiewaniu się, opierają się one na podstawowych umiejętnościach w zakresie TIK	
Wiedza	znajomość głównych aplikacji komputerowych – edytorów tekstu, arkuszy kalkulacyjnych, bazy danych, przechowywanie informacji i posługiwanie się nimi, rozumienie potencjalnych zagrożeń związanych z internetem
Umiejętności	zdolność poszukiwania, gromadzenia i przetwarzania informacji oraz ich wykorzystywania w krytyczny i systematyczny sposób, umiejętności wykorzystywania narzędzi do tworzenia, prezentowania i rozumienia złożonych informacji, a także zdolność docierania do usług oferowanych w internecie, wyszukiwania ich i korzystania z nich
Postawy	krytyczna i refleksyjna postawa w stosunku do dostępnych informacji, odpowiedzialne wykorzystywanie mediów interaktywnych

Umiejętność uczenia się

zdolność konsekwentnego i wytrwałego uczenia się, organizowania własnego procesu uczenia się, w tym poprzez efektywne zarządzanie czasem i informacjami zarówno indywidualnie, jak i w grupach, obejmuje świadomość własnego procesu uczenia się i potrzeb w tym zakresie	
Wiedza	znajomość wymaganych kompetencji, wiedzy, umiejętności i kwalifikacji w odniesieniu do konkretnych celów, znajomość preferowanych strategii uczenia się, znajomość silnych i słabych stron własnych umiejętności, zdolność poszukiwania możliwości doskonaleni i kształcenia
Umiejętności	docieranie do nowej wiedzy, zdobywania, przetwarzanie i przyswajania jej
Postawy	motywacja i wiara we własne możliwości w uczeniu się i osiągania sukcesów przez całe życie

Kompetencje społeczne i obywatelskie

„kompetencje osobowe, interpersonalne i międzykulturowe obejmujące pełny zakres zachowań przygotowujących osoby do skutecznego i konstruktywnego uczestnictwa w życiu społecznym i zawodowym, szczególnie w społeczeństwach charakteryzujących się coraz większą różnorodnością, a także rozwiązywania konfliktów w razie potrzeby” ²⁷	
Wiedza	rozumienie zasad postępowania, znajomość reguł zachowania ogólnie przyjętych w różnych społecznościach i środowiskach (np. w pracy), świadomość podstawowych pojęć dotyczących osób, grup, organizacji zawodowych, równości płci i niedyskryminacji, społeczeństwa i kultur, znajomości pojęć demokracji, sprawiedliwości, równości, obywatelstwa i praw obywatelskich, znajomość współczesnych wydarzeń, jak i głównych wydarzeń i tendencji w narodowej, europejskiej i światowej historii
Umiejętności	zdolność do konstruktywnego porozumiewania się w różnych środowiskach, wykazywania się tolerancją, wyrażania i rozumienia różnych punktów widzenia, umiejętność negocjowania, zdolność do empatii, uczestnictwo w działaniach społeczności lokalnych i sąsiedzkich, procesach podejmowania decyzji na wszystkich poziomach, od lokalnego, poprzez krajowy, po europejski, szczególnie w drodze głosowania
Postawy	współpraca, asertywność i prawość, pełne poszanowanie praw człowieka

Inicjatywność i przedsiębiorczość

zdolność do wcielania pomysłów w czyn, kreatywność, innowacyjność i podejmowanie ryzyka, a także zdolność do planowania przedsięwzięć i prowadzenia ich dla osiągnięcia zamierzonych celów	
Wiedza	zdolność identyfikowania dostępnych możliwości działalności osobistej, zawodowej lub gospodarczej, świadomość zagadnień etycznych związanych z przedsiębiorstwami
Umiejętności	umiejętność zarządzania projektami (planowanie, organizowanie, zarządzanie, kierowanie i zlecanie zadań, analizowanie, komunikowanie, sporządzanie raportów, ocenę i sprawozdawczość), zarówno indywidualnymi jak i zespołowymi
Postawy	inicjatywność, aktywność, niezależność i innowacyjność zarówno w życiu osobistym i społecznym, jak i w pracy, motywacja i determinacja w kierunku realizowania celów

Świadomość i ekspresja kulturalna

„docenianie znaczenia twórczego wyrażania idei, doświadczeń i uczuć za pośrednictwem szeregu środków wyrazu, w tym muzyki, sztuk teatralnych, literatury i sztuk wizualnych” ²⁸	
Wiedza	podstawowa znajomość najważniejszych dzieł kultury, w tym współczesnej kultury popularnej
Umiejętności	wrażliwość i ekspresja: wrażliwość i przyjemność z odbioru dzieł sztuki i widowisk, zdolność do odniesienia własnych punktów widzenia w zakresie twórczości i ekspresji do opinii innych oraz rozpoznawania i wykorzystywania społecznych i ekonomicznych szans w działalności kulturalnej
Postawy	rozumienie własnej kultury, poczucie tożsamości, kreatywność, udział w życiu kulturalnym

3. Kompetencje kluczowe w podstawie programowej

Kształcenie kompetencji kluczowych staje się ważne z uwagi na:

- **ciągły postęp w rozwoju nauki** i dezaktualizację wiedzy, wiedza, jakiej nabywamy w szkole nie jest w dzisiejszych czasach wartością stałą;

²⁷ Zalecenie Parlamentu Europejskiego i rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie, Eur-lex, [dostęp dn. 9.11.2017 r.] <http://eurlex.europa.eu/legal-content/pl/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962>.

²⁸ Zalecenie Parlamentu Europejskiego i rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie, Eur-lex, [dostęp dn. 9.11.2017 r.] <http://eurlex.europa.eu/legal-content/pl/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962>.

- **zmieniający się rynek pracy**, praca na jednym etapie przez całe życie w dzisiejszych czasach staje się mało możliwa, młodzi ludzie kilkakrotnie w swojej karierze zawodowej będą zmieniać pracę i pracodawców, pojawia się zatem konieczność uczenia się przez całe życie;
- **globalizację**;
- **konieczność umiejętnego radzenia sobie we współczesnym świecie**.²⁹

Podstawa programowa kształcenia ogólnego odpowiada na powyższe potrzeby stale zmieniającego się świata zewnętrznego. Napisana językiem wymagań zawiera cały katalog umiejętności, które powinien osiągnąć każdy uczeń po ukończeniu danego etapu edukacji. Rozwijanie tych umiejętności jest zobowiązaniem przedszkoli i szkół na różnych etapach edukacji wobec ucznia. Celem wychowania przedszkolnego, określonym w podstawie programowej, „jest wsparcie całościowego rozwoju dziecka. Wsparcie to realizowane jest przez proces opieki, wychowania i nauczania – uczenia się, co umożliwi dziecku odkrywanie własnych możliwości, sensu działania oraz gromadzenie doświadczeń na drodze prowadzącej do prawdy, dobra i piękna. W efekcie takiego wsparcia dziecko osiąga dojrzałość do podjęcia nauki na pierwszym etapie edukacji”.³⁰

W podstawie programowej dla szkoły podstawowej³¹ określono następujące cele kształcenia:

- 1) wprowadzanie uczniów w świat wartości, w tym ofiarności, współpracy, solidarności, altruizmu, patriotyzmu i szacunku dla tradycji, wskazywanie wzorców postępowania i budowanie relacji społecznych, sprzyjających bezpiecznemu rozwojowi ucznia (rodzina, przyjaciele);
- 2) wzmacnianie poczucia tożsamości indywidualnej, kulturowej, narodowej, regionalnej i etnicznej;
- 3) formowanie u uczniów poczucia godności własnej osoby i szacunku dla godności innych osób;
- 4) rozwijanie kompetencji, takich jak: kreatywność, innowacyjność i przedsiębiorczość;
- 5) rozwijanie umiejętności krytycznego i logicznego myślenia, rozumowania, argumentowania i wnioskowania;
- 6) ukazywanie wartości wiedzy jako podstawy do rozwoju umiejętności;
- 7) rozbudzanie ciekawości poznawczej uczniów oraz motywacji do nauki;
- 8) wyposażenie uczniów w taki zasób wiadomości oraz kształtowanie takich umiejętności, które pozwalają w sposób bardziej dojrzały i uporządkowany zrozumieć świat;
- 9) wspieranie ucznia w rozpoznawaniu własnych predyspozycji i określaniu drogi dalszej edukacji;
- 10) wszechstronny rozwój osobowy ucznia przez pogłębianie wiedzy oraz zaspokajanie i rozbudzanie jego naturalnej ciekawości poznawczej;
- 11) kształtowanie postawy otwartej wobec świata i innych ludzi, aktywności w życiu społecznym oraz odpowiedzialności za zbiorowość;
- 12) zachęcanie do zorganizowanego i świadomego samokształcenia opartego na umiejętności przygotowania własnego warsztatu pracy;
- 13) ukierunkowanie ucznia ku wartościom.

²⁹ Żurawska B., *Kompetencje kluczowe. Informator dla rodziców i opiekunów*. Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie Wydział Nauk Humanistyczno-Społecznych w Olsztynie, Olsztyn 2010. [dostęp dn. 9.11.2017 r., <http://www.zsogrzegorzowice.com/images/pdf/informatorDlaRodzicow2014.pdf>].

³⁰ *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 14 lutego 2017 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz podstawy programowej kształcenia ogólnego dla szkoły podstawowej, w tym dla uczniów z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym lub znacznym, kształcenia ogólnego dla branżowej szkoły I stopnia, kształcenia ogólnego dla szkoły specjalnej przysposabiającej do pracy oraz kształcenia ogólnego dla szkoły policealnej* (Dz.U. poz. 356).

³¹ *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 14 lutego 2017 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz podstawy programowej kształcenia ogólnego dla szkoły podstawowej, w tym dla uczniów z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym lub znacznym, kształcenia ogólnego dla branżowej szkoły I stopnia, kształcenia ogólnego dla szkoły specjalnej przysposabiającej do pracy oraz kształcenia ogólnego dla szkoły policealnej* (Dz.U. poz. 356).

Cele określone w podstawie programowej dla szkoły branżowej I stopnia to:

- 1) przyswojenie przez uczniów określonego zasobu wiadomości na temat faktów, zasad, teorii i praktyk;
- 2) zdobycie przez uczniów umiejętności wykorzystania posiadanych wiadomości podczas wykonywania zadań i rozwiązywania problemów;
- 3) kształtowanie u uczniów postaw warunkujących sprawne i odpowiedzialne funkcjonowanie we współczesnym świecie.

Podstawa programowa nakłada na nauczycieli obowiązek stwarzania uczniom szkoły podstawowej warunków do nabywania następujących umiejętności:

- 1) sprawnego komunikowania się w języku polskim oraz w językach obcych nowożytnych;
- 2) sprawnego wykorzystywania narzędzi matematyki w życiu codziennym, a także kształcenie myślenia matematycznego;
- 3) poszukiwania, porządkowania, krytycznej analizy oraz wykorzystania informacji z różnych źródeł;
- 4) kreatywnego rozwiązywania problemów z różnych dziedzin ze świadomym wykorzystaniem metod i narzędzi wywodzących się z informatyki, w tym programowania;
- 5) rozwiązywania problemów, również z wykorzystaniem technik mediacyjnych;
- 6) pracy w zespole i społecznej aktywności;
- 7) aktywnego udziału w życiu kulturalnym szkoły, środowiska lokalnego oraz kraju.

Do najważniejszych umiejętności zdobywanych w trakcie kształcenia ogólnego w branżowej szkole I stopnia należą:

- 1) czytanie – umiejętność rozumienia, wykorzystania i refleksyjnego przetworzenia tekstów, w tym tekstów kultury, prowadząca do osiągnięcia własnych celów, rozwoju osobowego oraz aktywnego uczestnictwa w życiu społeczeństwa;
- 2) myślenie matematyczne – umiejętność wykorzystania narzędzi matematyki w życiu codziennym oraz formułowania sądów opartych na rozumowaniu matematycznym;
- 3) myślenie naukowe – umiejętność wykorzystania wiedzy o charakterze naukowym do identyfikowania i rozwiązywania problemów, a także formułowania wniosków opartych na obserwacjach empirycznych dotyczących przyrody i społeczeństwa;
- 4) umiejętność komunikowania się w języku ojczystym i w językach obcych zarówno w mowie, jak i w piśmie;
- 5) umiejętność sprawnego posługiwania się nowoczesnymi technologiami informacyjno-komunikacyjnymi;
- 6) umiejętność wyszukiwania, selekcjonowania i krytycznej analizy informacji;
- 7) umiejętność rozpoznawania własnych potrzeb edukacyjnych oraz uczenia się;
- 8) umiejętność pracy zespołowej.

Jak widać, kształtowanie powyższych umiejętności bezpośrednio wpłynie na rozwijanie kompetencji kluczowych uczniów. Poniższa tabela przedstawia powiązania pomiędzy zapisami podstawy programowej a kompetencjami kluczowymi.

Kompetencje kluczowe	Przykładowe odniesienia z podstawy programowej kształcenia ogólnego dla szkoły podstawowej i szkoły branżowej I stopnia
Porozumiewanie się w języku ojczystym	kształcenie umiejętności sprawnego komunikowania się w języku polskim, wprowadzenie uczniów w świat literatury, ugruntowanie ich zainteresowań czytelniczych oraz wyposażenie w kompetencje czytelnicze potrzebne do krytycznego odbioru utworów literackich i innych tekstów kultury
Porozumiewanie się w języku obcym	w klasach I-VI szkoły podstawowej uczniowie uczą się jednego języka obcego nowożytnego, natomiast w klasach VII i VIII – dwóch języków obcych nowożytnych
Kompetencje matematyczne i podstawowe kompetencje naukowo-techniczne	kształcenie myślenia matematycznego, wykorzystanie narzędzi matematyki w życiu codziennym, stwarzanie uczniom warunków do nabywania wiedzy i umiejętności niezbędnych do rozwiązywania problemów
Kompetencje informatyczne	kształcenie umiejętności posługiwania się technologiami informacyjno-komunikacyjnymi, nauka programowania, przygotowywanie ich do dokonywania świadomych i odpowiedzialnych wyborów w trakcie korzystania z zasobów dostępnych w internecie, krytycznej analizy informacji, bezpiecznego poruszania się w przestrzeni cyfrowej
Umiejętność uczenia się	podjęcie przez nauczycieli działań mających na celu zindywidualizowane wspomaganie rozwoju każdego ucznia, zastosowanie metody projektu, wdrażanie uczniów do planowania, organizowania swojej pracy i samooceny, kształcenie umiejętności rozpoznawania własnych potrzeb edukacyjnych
Kompetencje społeczne i obywatelskie	wzmacnianie poczucia tożsamości narodowej, przywiązania do historii i tradycji narodowych, przygotowanie i zachęcanie do podejmowania działań na rzecz środowiska szkolnego i lokalnego, w tym do angażowania się w wolontariat, wychowanie w duchu akceptacji dla drugiego człowieka, kształtowanie postawy szacunku do środowiska przyrodniczego, kształcenie umiejętności pracy zespołowej m.in. poprzez zastosowanie metody projektu
Inicjatywność i przedsiębiorczość	przygotowanie do wyboru dalszego kierunku kształcenia, rozwijanie przedsiębiorczości i kreatywności poprzez zastosowanie metody projektu
Świadomość i ekspresja kulturalna	umożliwienie uczniom aktywnego udziału w życiu kulturalnym szkoły, środowiska lokalnego oraz kraju

4. Kompetencje kluczowe w wymaganiach wobec szkół i placówek



Grafika 5. Zofia Domaradzka-Grochowalska

W dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości szkoły kształcą uczniów dla nieznannej przyszłości. Dlatego też procesy zachodzące w szkole/placówce winny zostać dostosowane do nowej rzeczywistości. Kierunek rozwoju w tym kontekście nadają wymagania Państwa wobec szkół i placówek. Charakterystyki poszczególnych wymagań są powiązane z kompetencjami kluczowymi i sposobem ich kształcenia. Poniższa tabela przedstawia przykłady takich powiązań.

Rola jednostek samorządu terytorialnego, jako organów prowadzących
w rozwoju szkół i kompetencji kluczowych uczniów

Kompetencje kluczowe	Przykładowe odniesienia do wymagań wobec szkół i placówek ³²
Porozumiewanie się w języku ojczystym	<p>Wymaganie 2. Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności określone w podstawie programowej – <i>Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności określone w podstawie programowej i wykorzystują je podczas wykonywania zadań i rozwiązywania problemów. Podstawa programowa jest realizowana z wykorzystaniem warunków i sposobów jej realizacji.</i></p> <p>Wymaganie 7. Szkoła lub placówka współpracuje ze środowiskiem lokalnym na rzecz wzajemnego rozwoju – <i>Szkoła lub placówka, w sposób celowy, współpracuje z instytucjami i organizacjami działającymi w środowisku lokalnym.</i></p> <p>Wymaganie 9. Zarządzanie szkołą lub placówką służy jej rozwojowi – <i>Zarządzanie szkołą lub placówką koncentruje się na zapewnieniu warunków organizacyjnych odpowiednich do realizacji zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych.</i></p>
Kompetencje porozumiewania się w języku obcym	<p>Wymaganie 2. Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności określone w podstawie programowej – <i>Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności określone w podstawie programowej i wykorzystują je podczas wykonywania zadań i rozwiązywania problemów. Podstawa programowa jest realizowana z wykorzystaniem warunków i sposobów jej realizacji.</i></p> <p>Wymaganie 9. Zarządzanie szkołą lub placówką służy jej rozwojowi – <i>Zarządzanie szkołą lub placówką koncentruje się na zapewnieniu warunków organizacyjnych odpowiednich do realizacji zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych.</i></p>
Kompetencje matematyczne i podstawowe kompetencje naukowo-techniczne	<p>Wymaganie 1. Procesy edukacyjne są zorganizowane w sposób sprzyjający uczeniu się – <i>Organizacja procesów edukacyjnych umożliwia uczniom powiązanie różnych dziedzin wiedzy i jej wykorzystanie.</i></p> <p>Wymaganie 2. Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności określone w podstawie programowej – <i>Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności określone w podstawie programowej i wykorzystują je podczas wykonywania zadań i rozwiązywania problemów. Podstawa programowa jest realizowana z wykorzystaniem warunków i sposobów jej realizacji.</i></p> <p>Wymaganie 9. Zarządzanie szkołą lub placówką służy jej rozwojowi – <i>Zarządzanie szkołą lub placówką koncentruje się na zapewnieniu warunków organizacyjnych odpowiednich do realizacji zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych.</i></p>
Kompetencje informatyczne	<p>Wymaganie 2. Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności określone w podstawie programowej – <i>Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności określone w podstawie programowej i wykorzystują je podczas wykonywania zadań i rozwiązywania problemów. Podstawa programowa jest realizowana z wykorzystaniem warunków i sposobów jej realizacji.</i></p> <p>Wymaganie 9. Zarządzanie szkołą lub placówką służy jej rozwojowi – <i>Zarządzanie szkołą lub placówką koncentruje się na zapewnieniu warunków organizacyjnych odpowiednich do realizacji zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych.</i></p>
Umiejętność uczenia się	<p>Wymaganie 1. Procesy edukacyjne są zorganizowane w sposób sprzyjający uczeniu się – <i>Sposób informowania ucznia o jego postępach w nauce oraz ocenianie pomagają uczniom uczyć się i planować indywidualny rozwój; nauczyciele kształtują u uczniów umiejętność uczenia się.</i></p> <p>Wymaganie 2. Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności określone w podstawie programowej – <i>Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności określone w podstawie programowej i wykorzystują je podczas wykonywania zadań i rozwiązywania problemów. Podstawa programowa jest realizowana z wykorzystaniem warunków i sposobów jej realizacji.</i></p> <p>Wymaganie 9. Zarządzanie szkołą lub placówką służy jej rozwojowi – <i>Zarządzanie szkołą lub placówką koncentruje się na zapewnieniu warunków organizacyjnych odpowiednich do realizacji zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych.</i></p>
Kompetencje społeczne i obywatelskie	<p>Wymaganie 3. Uczniowie są aktywni – <i>Uczniowie współpracują ze sobą w realizacji przedsięwzięć i rozwiązywaniu problemów.</i></p> <p>Wymaganie 2. Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności określone w podstawie programowej – <i>Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności określone w podstawie programowej i wykorzystują je podczas wykonywania zadań i rozwiązywania problemów. Podstawa programowa jest realizowana z wykorzystaniem warunków i sposobów jej realizacji.</i></p> <p>Wymaganie 9. Zarządzanie szkołą lub placówką służy jej rozwojowi – <i>Zarządzanie szkołą lub placówką koncentruje się na zapewnieniu warunków organizacyjnych odpowiednich do realizacji zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych.</i></p>

Rozdział 3.
Kompetecje kluczowe – europejski azymut

Inicjatywność i przedsiębiorczość	<p>Wymaganie 3. Uczniowie są aktywni – <i>Uczniowie inicjują i realizują różnorodne działania na rzecz własnego rozwoju, rozwoju szkoły lub placówki i społeczności lokalnej.</i></p> <p>Wymaganie 4. Kształtowane są postawy i respektowane normy społeczne – <i>relacje między wszystkimi członkami społeczności szkolnej są oparte na wzajemnym szacunku i zaufaniu.</i></p> <p>Wymaganie 2. Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności określone w podstawie programowej – <i>Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności określone w podstawie programowej i wykorzystują je podczas wykonywania zadań i rozwiązywania problemów. Podstawa programowa jest realizowana z wykorzystaniem warunków i sposobów jej realizacji.</i></p> <p>Wymaganie 9. Zarządzanie szkołą lub placówką służy jej rozwojowi – <i>Zarządzanie szkołą lub placówką koncentruje się na zapewnieniu warunków organizacyjnych odpowiednich do realizacji zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych.</i></p>
Świadomość i ekspresja kulturalna	<p>Wymaganie 7. Szkoła lub placówka współpracuje ze środowiskiem lokalnym na rzecz wzajemnego rozwoju – <i>Szkoła lub placówka, w sposób celowy, współpracuje z instytucjami i organizacjami działającymi w środowisku lokalnym.</i></p> <p>Wymaganie 9. Zarządzanie szkołą lub placówką służy jej rozwojowi – <i>Zarządzanie szkołą lub placówką koncentruje się na zapewnieniu warunków organizacyjnych odpowiednich do realizacji zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych.</i></p>

Proces wspomaganie szkół a kształtowanie kompetencji kluczowych uczniów

Rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów inicjowany przez samorządy lokalne jest działaniem złożonym i wieloaspektowym. Pracownicy JST odpowiedzialni za rozwój oświaty w swojej gminie/mieście/powiecie stoją przed wyzwaniem zmierzenia się z działaniami, które wymagają nie tylko znajomości dokumentów strategicznych rozwoju państwa, prawa oświatowego na poziomie krajowym, a także zaleceń wynikających z członkostwa Polski w Unii Europejskiej, ale również kompetencji budowania lokalnej strategii rozwoju oświaty prowadzącej do uzyskania zaplanowanego rezultatu. Jednym ze sposobów – a nawet warunkiem – na efektywne kształtowanie kompetencji kluczowych uczniów niezbędnych do poruszania się na rynku pracy jest wdrożenie w podległych JST szkołach i placówkach modelu kompleksowego procesowego wspomaganie. Model ten od wielu lat wdrażany jest do szkół i placówek edukacyjnych, poczynając od zbudowania koncepcji modelu wspomaganie, testowania go w regionach w projektach konkursowych, poprzez przygotowanie kadry osób wspomagających, a także zmiany w przepisach prawa, o czym będzie w dalszej części niniejszego opracowania.

Efektywne wdrażanie modelu procesowego wspomaganie szkół jest jednak procesem ciągłym i wymaga stałego doskonalenia różnych obszarów. Model ten od 2013 r. objęty jest szczególną troską i uważnością w systemie edukacji z uwagi na jego związek z kapitałem ludzkim i społecznym – w chwili obecnej realizowanego m.in. poprzez doskonalenie kompetencji kluczowych uczniów niezbędnych do poruszania się na rynku pracy.

Szereg projektów realizowanych przez Ośrodek Rozwoju Edukacji uwzględnia i wspiera doskonalenie oraz wdrażanie modelu wspomaganie w szkołach i placówkach edukacyjnych. Poza realizowanym obecnie³² projektem pilotażowym (projektem pozakonkursowym) „Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów”, realizowane są równolegle inne projekty obejmujące swym zakresem koncentrację na wspomaganie szkół celem zorganizowania optymalnych warunków w szkole i placówkach do kształtowania kompetencji kluczowych uczniów. Wśród projektów, o których mowa, znajdują się następujące projekty pozakonkursowe (mające charakter koncepcyjny):

- Projekt „Przywództwo – opracowanie modeli kształcenia i wspierania kadry kierowniczej systemu oświaty”, którego celem jest **wsparcie kadr nadzoru pedagogicznego oraz kadry kierowniczej szkół i przedszkoli w zakresie organizacji pracy szkoły** w sposób służący kształtowaniu kompetencji kluczowych uczniów niezbędnych do poruszania się na rynku pracy.
- Projekt „Wspomaganie szkół w rozwoju kompetencji kluczowych uczniów. Zwiększenie skuteczności działań pracowników systemu wspomaganie i trenerów w zakresie kształcenia

u uczniów kompetencji kluczowych”, którego celem jest **poprawa funkcjonowania systemu wspomagania szkół** w zakresie kompetencji kluczowych uczniów niezbędnych do poruszania się na rynku pracy.

W 2018 r. rozpoczynają się również w wielu województwach projekty konkursowe ww. projektów. W kilkunastu województwach rozpoczną się m.in. projekty adresowane do samorządów i samorządowców, których celem będzie podniesienie kompetencji przedstawicieli JST w zakresie zarządzania oświatą ukierunkowanego na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów. Wśród wielu aktywności zaplanowanych w ramach projektów odbędzie się szereg szkoleń, podczas których **główny akcent zostanie położony na budowanie lokalnego planu rozwoju oświaty oraz wspomagania szkół/placówek w ich rozwoju oraz kompetencji kluczowych uczniów**. Pilotaż tego projektu w 2017 r. wykazał dużą potrzebę podniesienia kompetencji z tego zakresu wśród osób zajmujących się w samorządach rozwojem oświaty.

1. Idea kompleksowego wspomagania

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

Ken Robinson

Jakość każdego systemu edukacji na świecie zależy przede wszystkim od skuteczności nauczycieli, która wynika z ich zawodowego przygotowania oraz stałego doskonalenia swoich kompetencji adekwatnie do potrzeb zmieniającego się świata. Warto zatem na bieżąco monitorować efektywność i wydolność funkcjonujących modeli doskonalenia nauczycieli, aby podejmować określone strategie doskonalące ten proces. Dbałość o wysoką jakość procesu doskonalenia nauczycieli ma bowiem wymiar strategiczny i wpływa na rozwój całego systemu edukacji.

Przeprowadzona w latach 2009-2011 diagnoza ówczesnego modelu doskonalenia nauczycieli wykazała istotne jego niedoskonałości i stała się przyczynkiem do prac nad jego modernizacją. Wykazano wówczas, że różnorodne reformy przeprowadzane przez Ministerstwo Edukacji Narodowej nakładają na szkoły i placówki oświatowe szereg nowych wymagań, które wynikają z nowych oczekiwań wobec szkoły XXI wieku. Niestety instytucje otoczenia szkoły (placówki doskonalenia nauczycieli, biblioteki pedagogiczne, poradnie psychologiczno-pedagogiczne i kuratoria oświaty) – z uwagi na swój określony zakres działań, a także dostępność terytorialną oraz istniejące rozwiązania finansowe, prawne i instytucjonalne – nie są w stanie w kompleksowy sposób zaspokoić rosnących potrzeb szkół i placówek.

W przeprowadzonym badaniu wykazano ponadto m.in., że³³:

- ww. placówki wsparcia szkół działały wybiórczo na rzecz poszczególnych beneficjentów (np. tylko na nauczycieli, tylko na rodziców lub tylko na uczniów), natomiast żadna z nich nie dostrzegła szkoły i jej interesariuszy jako jednego organizmu wzajemnie na siebie oddziaływującego;

³³ Za: Raport. Wzmocnienie systemu wspierania rozwoju szkół ze szczególnym uwzględnieniem doskonalenia nauczycieli i doradztwa metodycznego, Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji, 2010 r., <https://www.ore.edu.pl/materialy-do-pobrania/category/121-raporty?download=1703:wzmocnienie-systemu-wspierania-rozwoju-szk-ze-szczeglnym-uwzglndniem-doskonalenia-nauczycieli-i-doradztwa-metodycznego>; [dostęp z dn. 03.11.2017 r.].

- brak było mechanizmów współpracy pomiędzy poszczególnymi instytucjami wsparcia szkół, co czyni ich działania wyizolowanymi i nie tworzącymi efektu niezbędnej synergii w rozwoju;
- współpraca poszczególnych placówek sprowadzała się do wąskiego zakresu oddziaływania, np. w przypadku placówek doskonalenia nauczycieli i bibliotek pedagogicznych do organizacji różnorodnych form doskonalenia, a w przypadku poradni psychologiczno-pedagogicznych – do diagnozowania trudności poszczególnych uczniów;
- doskonalenie nauczycieli bazowało na dostępnej na rynku ofercie szkoleń, a nie na rzeczywistych potrzebach systemu oświaty;
- brakowało standardów doradztwa metodycznego oraz powiązania jego koncepcji z rozwojem nauczyciela, co powodowało, że proces kształcenia i doskonalenia nauczycieli przebiegał w sposób dość przypadkowy;
- doradztwo metodyczne bardzo nierównomiernie rozkładało się zarówno pod względem liczby doradców w poszczególnych województwach, powiatach i gminach, jak i pod względem specjalności przedmiotowych. W wielu regionach nie było doradztwa metodycznego dla niektórych specjalności. Wynikało to m.in. z faktu przypisania organizacji doradztwa organom prowadzącym szkoły i placówki, które działając na poziomie lokalnym, nie były w stanie samodzielnie finansować doradztwa metodycznego dla nauczycieli wszystkich specjalności;
- doradztwo metodyczne postrzegane było ponadto przez nauczycieli jako ocena pracy (ewentualne zagrożenie), a nie rzeczywiste wsparcie;
- nierównomierny dostęp szkół i placówek oświatowych do sieci placówek wsparcia szkół, co wynikało m.in. z przepisów prawa, które nakładały obowiązek prowadzenia tych placówek przez samorządy województwa i samorządy powiatowe, a także niewystarczających ich możliwości finansowych ukierunkowanych na ten cel;
- brakowało mechanizmów zapewniających odpowiednią jakość oferowanych usług przez instytucje wsparcia szkół;
- współpraca placówek wsparcia szkoły ze szkołami lub placówkami oraz innymi instytucjami (np. szkołami wyższymi, przedsiębiorcami), a także specjalistami i ekspertami na rzecz wsparcia szkół nie jest wystarczająca;
- nauczyciele i dyrektorzy nie posiadają wystarczających kompetencji do prowadzenia rzetelnych i trafnych analiz efektów własnych działań, wnioskowania na podstawie uzyskanych wyników oraz wykorzystaniu wniosków z badań do projektowania i wdrażania programów naprawczych i rozwojowych. Badania potrzeb interesariuszy systemu wskazały wyraźnie na potrzebę wsparcia procesu ewaluacji wewnętrznej w szkole oraz procesów autoewaluacji przez odpowiednio przygotowanych ekspertów zewnętrznych;
- brak było znajomości rzeczywistych potrzeb szkoleniowych, czyli takich, które wynikają z kierunku rozwoju oświaty w kontekście potrzeb rozwojowych społeczeństwa, a nie są tylko wypadkową indywidualnych potrzeb nauczycieli, dostępnej oferty i wymagań systemu awansu;
- dyrektor szkoły nie posiadał wystarczającej autonomii w podejmowaniu decyzji związanych z kształceniem i doskonaleniem nauczycieli. Była to jedna z przyczyn występujących trudności w koordynacji procesu kształcenia i doskonalenia kadry z innymi projektami na rzecz rozwoju szkoły;
- brak było związku doskonalenia nauczycieli z rozwojem szkoły. Nie było bowiem mechanizmu przekazywania kompetencji zdobytych na szkoleniach całemu środowisku nauczycielskiemu. Pozbawiony wsparcia nauczyciel nie miał motywacji do wprowadzenia metod, których się

nauczył, co czyniło system doskonalenia nieskuteczny i nie trafiony w stosunku do potrzeb szkoły.

Wnioski wynikające z przeprowadzonych badań stały się przyczynkiem do określenia rekomendacji zmiany. W odpowiedzi na powyższe w 2010 r. Ośrodek Rozwoju Edukacji rozpoczął projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganium szkół”, współfinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Poddziałania 3.3.1 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, którego celem była poprawa jakości systemu doskonalenia nauczycieli, spójnego z rozwojem szkół i placówek oświatowych, a tym samym opracowanie zasad nowego modelu wspomagania pracy szkół.

Zgodnie z założeniami nowego systemu, doskonalenie powinno być powiązane z potrzebami szkoły jako organizacji, nie zaś na doskonaleniu pojedynczych nauczycieli. Szkoła powinna rozwijać się w sposób celowy i zaplanowany w oparciu o model organizacji uczącej się. Podnoszenie kompetencji nauczycieli powinno stać się nieodłącznym elementem wspólnej pracy wszystkich nauczycieli na rzecz poprawy jakości funkcjonowania szkoły.

W celu osiągnięcia powyższych założeń podjęte zostały następujące działania na poziomie centralnym:

- ⇒ zmieniono akty wykonawcze regulujące pracę instytucji odpowiedzialnych za doskonalenia nauczycieli i wspomaganie pracy szkół,
- ⇒ opracowano nowy model wspomagania rozwoju szkół (w wyniku realizacji przez ORE projektu „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganium szkół”),
- ⇒ prowadzono projekty pilotażowe testujące nowy model wspomagania rozwoju szkół (finansowane z Działania 3.5 PO KL „Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół”).



Grafika 6. Zofia Domaradzka-Grochowalska

Podstawowe założenia przyjęte dla nowego systemu³⁴:

1. **Wspomaganie jest adresowane do przedszkola, szkoły i placówki**, nie zaś wyłącznie do poszczególnych osób lub grup, takich jak dyrektor czy nauczyciele, co oznacza, że poprzez doskonalenie nauczycieli, poradnictwo psychologiczno-pedagogiczne oraz system informacji pedagogicznej zapewniany przez biblioteki pedagogiczne, całościowo oddziałuje się na przedszkole, szkołę i placówkę, rozumianych jako złożony, wieloaspektowy system (organizację).
2. **Wspomaganie pomaga szkole w rozwiązywaniu problemów, a co za tym idzie nie wyręcza jej i nie narzuca rozwiązań**. Oznacza to, że placówki systemu wspomagania muszą uwzględniać podmiotową, autonomiczną rolę szkoły lub placówki i ściśle współpracować ze szkołą lub placówką przy organizowaniu i realizacji wszelkich działań wspierających szkołę lub placówkę. Podstawą wspomagania jest ścisła współpraca przy organizowaniu i realizacji wszelkich działań wspierających pomiędzy wszystkimi podmiotami zaangażowanymi w proces wspomagania.
3. **Wspomaganie wynika z analizy indywidualnej sytuacji szkoły i odpowiada na jej specyficzne potrzeby**. Punktem wyjścia wszelkich działań adresowanych do nauczycieli danej szkoły powinna być rzetelna, angażująca społeczność szkolną, diagnoza potrzeb przeprowadzana przez dyrektora przedszkola, szkoły lub placówki.
4. **Wspomaganie jest procesem**, czyli odchodzeniem od pojedynczych, incydentalnych form pomocy na rzecz długofalowych, obejmujących cały proces wspomagania, poczynając od przeprowadzenia, we współpracy z przedszkolem, szkołą lub placówką, diagnozy ich potrzeb, poprzez pomoc w realizacji zaplanowanych działań, towarzyszenie w trakcie wprowadzanej zmiany, aż po wspólną ocenę efektów i współpracę przy opracowaniu wniosków do dalszej pracy przedszkola, szkoły lub placówki.
5. Ponadto w procesie wspomagania powinno się uwzględniać także efekty kształcenia, w szczególności wyniki ewaluacji zewnętrznej i wewnętrznej szkoły lub placówki oraz wyniki sprawdzianu i egzaminów zewnętrznych, a także dostosowywać działania do kierunków polityki oświatowej państwa i wprowadzanych zmian w systemie oświaty. **Klamrą zamykającą wytyczne nowego systemu wspomagania jest wykorzystywanie przez system doskonalenia nauczycieli potencjału różnych instytucji wsparcia szkoły**. Zakres wspomagania tych instytucji wsparcia określają zmiany w przepisach prawa oświatowego, które obowiązują od 1 stycznia 2016 r., o czym szerzej będzie mowa w dalszej części niniejszego opracowania.

³⁴ Za: Domaradzka-Grochowalska Z., (2013). Materiały szkoleniowe dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji. Moduł 1: Idea procesowego wspomagania, s. 12-13. Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji. <https://www.ore.edu.pl/component/phocadownload/category/197-materiy-szkoleniowe-dla-nauczycieli-i-pracownikow-instytucji-wsparcia-szkoly-w-zakresie-zada-szkolnych-organizatorow-rozwoju-edukacji?download=2116:i-modu.-idea-procesowego-wspomagania>, [dostęp z dn. 27.10.2017 r].

2. Kompleksowe i procesowe wspomaganie jako narzędzie budowania jakości pracy szkoły



Grafika 7. Zofia Domaradzka-Grochowalska

Budowanie jakości pracy szkoły leży w interesie nas wszystkich, począwszy od ucznia, który jest beneficjentem wszelkich działań, a skończywszy na długofalowych rezultatach mających bezpośredni związek z rozwojem państwa. Kiedy mowa o wspomaganiu pracy szkół i placówek oświatowych, dość często słyszy się zamiennie dwa pojęcia: kompleksowe oraz procesowe wspomaganie. Terminologia ta wzbudza czasem wątpliwości rozmówców. Warto zatem doprecyzować, co kryje się pod każdym z tych określeń w kontekście wspomagania.

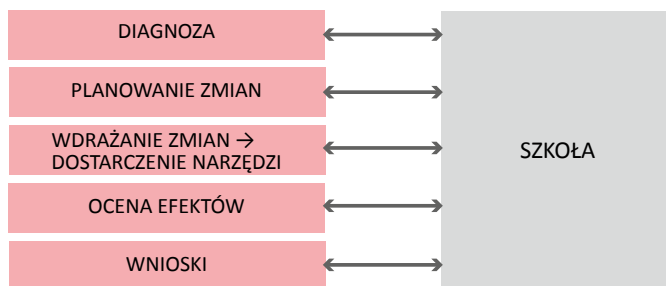
Kompleksowość wspomagania odnosi się do całościowego, dogłębnego i różnorodnego oddziaływania celem podnoszenia jakości pracy szkoły z uwzględnieniem różnorodnych źródeł i instytucji wspierających. Zaś **wspomaganie jako proces** odnosi się do cyklu zaplanowanych kroków (etapów wspomagania) podejmowanych przez radę pedagogiczną wspieraną osobą z zewnątrz, której zadaniem jest pomoc w organizacji procesowego wspomagania. To proces długofalowy, który nie może się ograniczać tylko do pojedynczych zrywów, działań niepowiązanych z szerszym kontekstem procesu rozwojowego. Każde zaplanowane działanie prowadzone na rzecz szkoły należy traktować jako element przemyślanego, celowego projektu zmierzającego do zaspokojenia jej rozpoznanych potrzeb. **Procesem nazywamy również postęp w rozwoju**, jaki dokonuje się w szkole w efekcie realizacji planu wspomagania, czyli doskonalenia kompetencji nauczycieli oraz docelowo uczniów. Ten zaś jest procesem długotrwałym i wymagającym dużej świadomości osób korzystających ze wspomagania. Postęp w rozwoju pracy szkoły zależy od wielu zmiennych operacyjnych (związanych z planowaniem wspomagania), a także gotowością nauczycieli do wdrażania zmian (które, nawiasem mówiąc, sami sobie zaplanowali).

Budowaniu jakości pracy szkoły sprzyjają cechy nowego systemu wspomagania. Są to m.in.:

- ⇒ **Odpowiedzialność szkoły za własny rozwój**, który przejawia się w dobrowolności korzystania ze wspomaganiania, a przede wszystkim w autonomicznych decyzjach dyrektora i nauczycieli za kierunek podejmowanego rozwoju na rzecz szkoły oraz sposób jego realizacji. Autonomia decyzji niesie za sobą poczucie wpływu na podejmowanie działania, a także zwiększa odpowiedzialność za uzyskiwane rezultaty.
- ⇒ **Diagnoza potrzeb rozwojowych szkoły**, będąca wyznacznikiem priorytetowych kierunków pracy w obszarze doskonalenia. Trafne rozpoznanie potrzeb rozwojowych szkoły przez nauczycieli i dyrektora nie jest łatwym zadaniem, bowiem rzetelnego rozpoznania można dokonać tylko wówczas, kiedy uwzględni się wszystkie dostępne źródła informacji o placówce. Wsparciem w tym zakresie będzie pomoc osoby wspomagającej, która przeprowadzi wywiady z dyrektorem i radą pedagogiczną, a także wesprze w analizie użytecznym źródeł informacji o szkole, np.
- raportu z ewaluacji zewnętrznej szkoły,
 - raportu z przeprowadzonej ewaluacji wewnętrznej, w tym zdefiniowanych przez szkołę wniosków i zaleceń do pracy w kolejnym roku szkolnym,
 - planu i sprawozdania z nadzoru pedagogicznego,
 - planu pracy szkoły,
 - wyników egzaminów zewnętrznych.
- Wyznacznikiem i podstawą do wnioskowania na temat właściwego rozpoznania potrzeb szkoły będzie również analiza wymagań państwa czy chociaż kierunków polityki oświatowej państwa na dany rok. Natomiast obecnie jest to celowa koncentracja szkół na rozwijaniu kompetencji kluczowych uczniów, o których mowa była w poprzednim rozdziale.
- ⇒ **Wsparcie instytucji otoczenia szkoły z osobą wspomagającą na czele**, na wszystkich etapach wspomaganiania. Do zadań osoby wspomagającej należeć będzie w szczególności³⁵:
- pomoc dyrektorowi w diagnozowaniu potrzeb szkoły i formułowaniu celów wynikających z rozpoznanych potrzeb, w tym także wskaźników świadczących o uzyskaniu celów (co, jak pokazują dotychczasowe doświadczenia, stanowi dla zespołu nauczycieli i dyrektora poważną trudność);
 - wsparcie szkoły w przygotowaniu „szytego na miarę” rocznego planu wspomaganiania, ściśle odpowiadającego potrzebom szkoły i przyjętym priorytetom (np. rozwojowi kompetencji kluczowych uczniów);
 - pomoc w definiowaniu ról osób korzystających ze wspomaganiania, ustaleniu ich zadań, wsparcie przy zapewnianiu obiegu informacji;
 - pozyskanie zewnętrznych ekspertów/specjalistów (jeśli zaistnieje taka potrzeba), monitorowanie przebiegu realizacji rocznego planu wspomaganiania, reagowanie na pojawiające się trudności i wspomaganianie dyrektora szkoły w podejmowaniu przez nauczycieli rzeczywistych działań, dzięki którym zajdzie w szkole trwała zmiana;
 - zarządzanie relacją ze szkołą;
 - pomoc w dokumentowaniu przebiegu wspomaganiania;
 - pomoc w przygotowaniu sprawozdania z przebiegu realizacji rocznego planu wspomaganiania.

³⁵ Ibidem, s. 22.

Procesowe wspomaganie to podążanie ścieżką określonych etapów:



Jak wynika z powyższego rysunku, nowy model doskonalenia nauczycieli i wspomagania pracy szkoły opiera się na podejściu procesowym (identyfikacji potrzeb, opracowaniu planu wspomaganie, wdrożeniu wspomaganie oraz ewaluacja procesu). Nie jest to jednak jedyna ścieżka do doskonalenia pracy szkoły poprzez podnoszenie kompetencji nauczycieli. Drugą równoległą formą doskonalenia w oparciu o model procesowego wspomaganie jest **tworzenie sieci współpracy i samokształcenia**.

Sieć współpracy i samokształcenia to taka forma doskonalenia nauczycieli i dyrektorów szkół, która zakłada pracę w międzyszkolnych zespołach, gromadzących jednorodnie grupy specjalistów wokół wybranego dla wszystkich zagadnienia.

O ile wspomaganie w szkole jest realizowane dla rady pedagogicznej danej placówki, o tyle sieci współpracy i samokształcenia gromadzą nauczycieli i dyrektorów z różnych szkół (np. w ramach danej gminy/miasta/powiatu). Celem funkcjonowania sieci jest wspólne rozwiązywanie problemów, dzielenie się pomysłami, spostrzeżeniami i propozycjami. Odbywa się to za równo w formie osobistych spotkań stacjonarnych, jak i za pośrednictwem narzędzi nowoczesnych technologii.

W tym celu Ośrodek Rozwoju Edukacji przygotował platformę internetową www.doskonaleniemiesci.pl, gdzie uczestnicy sieci mogą się spotykać w formule online. W ten sposób mogą się wspierać, wymieniając między sobą różne informacje, prowadząc dyskusje, zamieszczać różnorodne materiały (w tym również wspólnie wypracowane), a przede wszystkim komunikować się ze sobą oraz uczestnikami innych sieci. Podobnie jak w przypadku procesu wspomaganie, członkowie sieci mogą korzystać z własnych doświadczeń, ale również z pomocy zewnętrznych ekspertów. Pracują pod kierunkiem koordynatora sieci współpracy i samokształcenia, którym może być przedstawiciel jednej z instytucji wsparcia szkoły.

3. Wspomaganie szkół w rozwoju kompetencji kluczowych uczniów



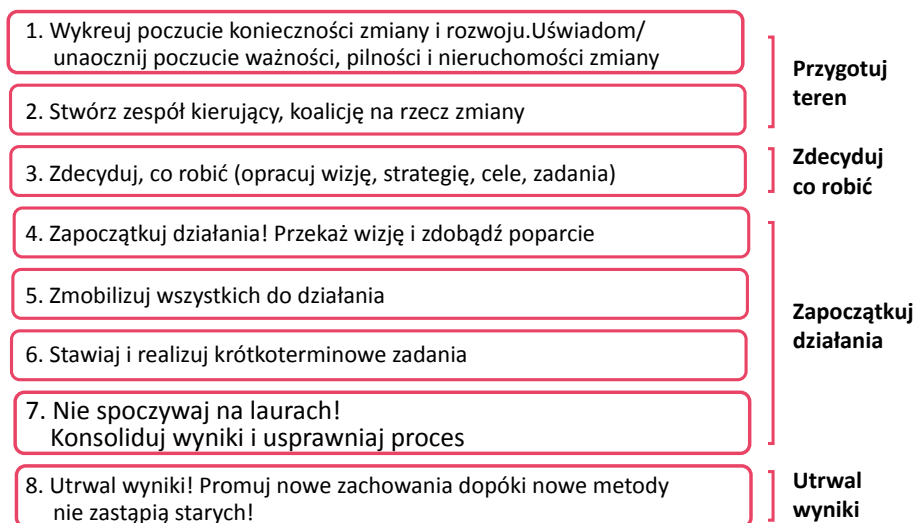
Grafika 8. Zofia Domaradzka-Grochowalska

Zagadnienie „kompetencji kluczowych” coraz częściej i głośniej zaczęło wybrzmiewać w naszej przestrzeni publicznej z początkiem 2016 r., kiedy decyzją Ministra Edukacji Narodowej Ośrodek Rozwoju Edukacji rozpoczął realizację projektów pozakonkursowych o charakterze koncepcyjnym, których celem było (i nadal jest) poprawa funkcjonowania systemu wspomaganie szkół w zakresie kompetencji kluczowych uczniów niezbędnych do poruszania się na rynku pracy. Różne projekty adresowane do różnych odbiorców: zarówno dla kadry zarządzającej szkołami, jak i pracowników systemu wspomaganie i trenerów oświaty – mające wspólny mianownik, którym była koncentracja na rozwijaniu kompetencji kluczowych uczniów.

Wielu uczestników szkoleń wyrażało zadziwienie tym priorytetem dopóty, dopóki nie uświadamiali sobie znaczenia podejmowanych działań w długookresowej perspektywie strategicznej. Zarówno zalecenia Parlamentu Europejskiego, o czym była już mowa, jak i priorytety w średnio- i długoterminowej strategii rozwoju kraju wskazują na konieczność rozwijania określonego zestawu kompetencji obywateli, bowiem stanowi to warunek powodzenia osobistego, a do celowo warunek rozwoju państwa. Gdzie zatem ustawić środek ciężkości na celowe i zaplanowane działania edukacyjne jak nie w systemie oświaty właśnie?

W ramach projektów realizowanych przez Ośrodek Rozwoju Edukacji działań, szereg szkół podejmowało się wspomaganie skoncentrowanego na rozwój kompetencji kluczowych, jednak jak pokazała praktyka, wcale nie było oczywistym, w jaki sposób rozpoznać kluczowe potrzeby rozwojowe szkoły w obszarze pakietu priorytetowych kompetencji. Zaczęto sobie z tym radzić w dwojaki sposób: zarówno oddolnie poprzez poszukiwanie skutecznych rozwiązań, jak i inspirować się zestawem opracowań i narzędzi tworzonych w ramach projektów realizowanych przez ORE. Oddolne pomysły wygenerowały bank sprawdzonych metod, z czego **warunkiem powodzenia w realizacji wspomaganie w tym obszarze było przygotowanie rady pedagogicznej na poziomie wiedzy, umiejętności i postaw**. Takie działanie jest zgodne z metodyką 8 kroków Johna Kottera³⁶ przeprowadzania ludzi przez zmianę, zgodnie z którą pierwszym warunkiem powodzenia jest **uświadczenie ważności, pilności i nieuchronności zajęcia się tym tematem**.

Model Kottera – 8 kroków do wprowadzenia zmian oraz inicjowania rozwoju



Rys. 9. Opracowanie własne, Zofia Domaradzka-Grochowalska (2013).

Wśród zaproponowanych przez Ewę Kulkę i Olgierda Nejmana z Wojewódzkiego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli w Sieradzu działań, znalazło się diagnozowanie potrzeb połączone „z działaniami promującymi kształtowanie kompetencji kluczowych. Stało się to w formie zorganizowanych w szkołach debat na temat wyzwań, jakie stawia przed współczesną edukacją dynamicznie zmieniająca się rzeczywistość. Debaty, w których na równych prawach uczestniczyli lokalni liderzy (wójt, burmistrz, sołtysi, radni, prezesi Ochotniczych Straży Pożarnych, przewodniczące Kół Gospodyń Wiejskich, rodzice, nauczyciele i prowadzący wspomaganie), okazały się bardzo dobrą formą zarówno promocji, jak i diagnozy. Diagnozy, ponieważ w wyniku dyskusji i polemik zebrano informacje dotyczące oczekiwań środowiska lokalnego w stosunku do „człowieka przyszłości” i szkoły, do której uczęszcza³⁷.

Bardzo rekomendujemy zaproponowany zestaw działań, którego celem jest wzbudzenie w środowisku lokalnym, a przede wszystkim w radzie pedagogicznej motywacji do zajęcia się tematem rozwijania kompetencji kluczowych uczniów. Pozwala to bowiem uświadomić sobie przez nauczycieli, jak wielkie znaczenie ma w dzisiejszym świecie wyposażenia młodego człowieka w określony pakiet kompetencyjny, tym bardziej, że jest on warunkiem rozwoju państwa.

Rada pedagogiczna, która ma w sobie gotowość do koncentracji nad tymi zagadnieniami, stoi w kolejnym kroku przed wyborem obszarów priorytetowych do rozwoju, zaplanowania ich uzyskania oraz wdrażania w codzienną praktykę.

³⁷ Za: Jak wspierać szkoły w rozwijaniu kompetencji kluczowych uczniów na przykładzie działań podejmowanych przez Wojewódzki Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli w Sieradzu, <https://www.ore.edu.pl/materialy/--do-pobrania?download-4026:jak-wspomaga%C4%87-szko%C5%82y-w-rozwoju-kompetencji-kuczowych-na-przyk%C5%82adzie-dzia%C5%82a%C5%84-podejmowanych-przez-wojew%C3%B3dzki-o%C5%9Brodek-doskonalenia-nauczycieli-w-sieradzu,s6>; Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji.

Ułatwieniem są tutaj opracowania szczegółowych scenariuszy zajęć odnoszących się do kształtowania określonych kompetencji, wypracowane w projekcie Ośrodka Rozwoju Edukacji³⁸. Kształtowanie kompetencji kluczowych uczniów to wyzwanie nie tylko na poziomie samej organizacji wspomaganie (zarówno na poziomie gminy/miasta/powiatu, jak w samej szkole), ale również umiejętności uczenia się samych nauczycieli, oraz docelowo oddziaływania w określony sposób na uczniów. Warto zatem pamiętać, że wspomaganie i nabywanie nowych kompetencji jest procesem, który trwa w czasie i nigdy się nie kończy. Kompleksowość podejmowanych działań – nie tylko szkolenia, ale również realizacja zadań wdrożeniowych, innych form uczenia się i testowania nabywanych umiejętności – zwiększa prawdopodobieństwo uzyskania zaplanowanych rezultatów.



Grafika 9. Zofia Domaradzka-Grochowalska

UWAGA:

Wyżej wymienione cechy kompleksowego i procesowego wspomaganie w zakresie rozwijania kompetencji kluczowych uczniów dotyczą szeregu zaplanowanych działań wobec szkoły. Będzie to jednak możliwe tylko wtedy, kiedy szkoła będzie miała intencję skorzystania z takiej formy doskonalenia i/lub zostanie zainspirowana do tego działania przez organ prowadzący.

Pomimo tego że omawiany model doskonalenia nauczycieli i wspomaganie pracy szkoły funkcjonuje w przepisach prawa od 1 stycznia 2016 r., to jednak nadal bardzo wiele szkół nie sięga po tę formę rozwoju. Powodów może być co najmniej kilka:

- brak wystarczającej wiedzy na temat tego modelu podnoszenia jakości pracy szkoły wśród dyrektorów szkół,
- niechęć do korzystania z tej formy wspomaganie z uwagi na brak gotowości doskonalenia i pracy z osobą z zewnątrz,
- niewystarczające kompetencje osób wspomagających, których zadaniem jest m.in. uświadomienie dyrektorom i nauczycielom ważności doskonalenia się szkoły w kształtowaniu kompetencji kluczowych uczniów,
- a także brak rozwiązań organizacyjnych na terenie samorządu dla wdrożenia omawianego modelu wspomaganie.

Pilotaż projektu realizowanego dla przedstawicieli JST przez Ośrodek Rozwoju Edukacji potwierdził ww. hipotezy. To oznacza tyle, że wdrażanie rozwiązań systemowych wymaga jeszcze podniesienia świadomości organów prowadzących szkoły w zakresie rekomendowanych zmian związanych z rozwojem pracy szkoły.

Rolą JST w budowaniu jakości pracy jest:

- ⇒ budowanie koalicji na rzecz oświaty oraz podejmowanie dialogu społecznego,
- ⇒ dążenie, aby rozwój szkół stał się nieodłącznym elementem lokalnej polityki oświatowej,
- ⇒ inspirowanie dyrektorów i nauczycieli przez tworzenie im warunków do doskonalenia i do-kształcania,
- ⇒ monitorowanie wydatkowania przez szkoły i placówki powierzonych środków finansowych,
- ⇒ traktowanie budżetu jako środka do osiągnięcia założonych celów, podejmowanie adekwatnych uchwał zgodnie z przyjętymi priorytetami,
- ⇒ **podejmowanie działań** nie doraźnych, lecz **strategicznych**, umożliwiających szkołom i placówkom osiągnięcie wymagań stawianych przez państwo, ze szczególnym uwzględnieniem kompleksowego i procesowego wspomagania ukierunkowanego na rozwój kompetencji kluczowych uczniów.

Warunki wpływające na rozwój szkół

Dzięki planowaniu strategicznemu tworzone są warunki do rozwoju szkół i przedszkoli. W planach strategicznych w sposób przemyślany, zgodny w rzeczywistymi potrzebami ujmowane mogą być zadania, których realizacja w sposób istotny wpłynie na jakość pracy placówek oświatowych. Warto zwrócić uwagę na szereg uwarunkowań wpływających na rozwój szkół i placówek oświatowych, między innymi na zewnętrzne regulacje prawne, zarządzanie na poziomie szkoły/przedszkola, kompetencje nauczycieli, infrastrukturę, dostępność do instytucji i osób wspomagających, sposób wydatkowania środków na doskonalenie nauczycieli.

1. Zewnętrzne regulacje warunkujące rozwój szkoły

Nie ulega wątpliwości, iż w szkole najważniejszy jest uczeń. Podstawowym celem polskiej edukacji jest umożliwienie uczniowi wszechstronnego rozwoju z uwzględnieniem jego indywidualnych potrzeb i możliwości.

Wynika to z zewnętrznych regulacji prawnych, takich jak ustawa Prawo oświatowe, wymagania wobec szkół i placówek oraz podstawa programowa.

Ustawa Prawo oświatowe

Zadaniem szkoły jest tworzenie odpowiednich warunków sprzyjających rozwojowi ucznia, w tym kształtowanie kompetencji kluczowych, do których nawiązuje Art. 1 ustawy Prawo oświatowe³⁹.

Wybrane fragmenty Art. 1 ustawy Prawo oświatowe

Art. 1. System oświaty zapewnia w szczególności:

- 1) realizację prawa każdego obywatela Rzeczypospolitej Polskiej do kształcenia się oraz prawa dzieci i młodzieży do wychowania i opieki, odpowiednich do wieku i osiągniętego rozwoju; (...)
- 3) wychowanie rozumiane jako wspieranie dziecka w rozwoju ku pełnej dojrzałości w sferze fizycznej, emocjonalnej, intelektualnej, duchowej i społecznej, wzmacniane i uzupełniane przez działania z zakresu profilaktyki problemów dzieci i młodzieży; (...)
- 5) dostosowanie treści, metod i organizacji nauczania do możliwości psychofizycznych uczniów, a także możliwość korzystania z pomocy psychologiczno-pedagogicznej i specjalnych form pracy dydaktycznej; (...)
- 11) zmniejszanie różnic w warunkach kształcenia, wychowania i opieki między poszczególnymi regionami kraju, a zwłaszcza ośrodkami wielkomijskimi i wiejskimi;
- 12) kształtowanie u uczniów postaw prospołecznych, w tym poprzez możliwość udziału w działaniach z zakresu wolontariatu, sprzyjających aktywnemu uczestnictwu uczniów w życiu społecznym;

- 13) upowszechnianie wśród dzieci i młodzieży wiedzy i umiejętności niezbędnych do aktywnego uczestnictwa w kulturze i sztuce narodowej i światowej;
- 14) utrzymywanie bezpiecznych i higienicznych warunków nauki, wychowania i opieki w szkołach i placówkach;
- 15) upowszechnianie wśród dzieci i młodzieży wiedzy o zasadach zrównoważonego rozwoju oraz kształtowanie postaw sprzyjających jego wdrażaniu w skali lokalnej, krajowej i globalnej; (...)
- 17) dostosowywanie kierunków i treści kształcenia do wymogów rynku pracy;
- 18) kształtowanie u uczniów postaw przedsiębiorczości i kreatywności sprzyjających aktywnemu uczestnictwu w życiu gospodarczym, w tym poprzez stosowanie w procesie kształcenia innowacyjnych rozwiązań programowych, organizacyjnych lub metodycznych;
- 19) przygotowywanie uczniów do wyboru zawodu i kierunku kształcenia;
- 20) warunki do rozwoju zainteresowań i uzdolnień uczniów przez organizowanie zajęć pozalekcyjnych i pozaszkolnych oraz kształtowanie aktywności społecznej i umiejętności spędzania czasu wolnego; (...)
- 22) kształtowanie u uczniów umiejętności sprawnego posługiwania się technologiami informacyjno-komunikacyjnymi; (...)

Wymagania wobec szkół i placówek

Wymagania⁴⁰ są standardami, które określają pożądany stan w zakresie różnych aspektów pracy szkół i placówek oświatowych. Obowiązujące dziś przepisy prawa wskazują po 9 wymagań do spełnienia przez szkoły i przedszkola. Informują o sposobach zarządzania, prowadzenia procesów edukacyjnych i wychowawczych, kompetencjach nauczycieli. Stanowią podstawę do planowania pracy szkoły. W oparciu o wymagania prowadzona jest ewaluacja, której wyniki dostarczają szkole/placówce informacji do doskonalenia, w tym w formie kompleksowego wspomaganie.

Podstawa programowa

Szczegółowe cele wychowania przedszkolnego i kształcenia w szkole zostały opisane w podstawie programowej kształcenia ogólnego⁴¹. W oparciu o sformułowane w dokumencie zadania nauczyciele planują swoją codzienną pracę z zastosowaniem warunków realizacji podstawy programowej.

Jaki jest związek między regulacjami zewnętrznymi a działaniami samorządów?

Istotne jest prowadzenie przez samorządy lokalnej polityki w sposób zapewniający spełnianie na najwyższym poziomie wymagań państwa oraz realizacją celów oświatowych przez szkoły i placówki oświatowe.

⁴⁰ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 sierpnia 2017 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek (Dz.U. poz. 1611).

⁴¹ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 24 lutego 2017 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz podstawy programowej kształcenia ogólnego dla szkoły podstawowej, w tym dla uczniów z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym lub znacznym, kształcenia ogólnego dla branżowej szkoły I stopnia, kształcenia ogólnego dla szkoły specjalnej przysposabiającej do pracy oraz kształcenia ogólnego dla szkoły policealnej (Dz.U. poz. 356).

2. Zarządzanie na poziomie lokalnym

Pod koniec XX wieku polski system oświaty uległ istotnej transformacji. Znacznemu zmniejszeniu uległa liczba decyzji podejmowanych na szczeblu centralnym na rzecz ich zwiększenia na poziomie samorządu lokalnego oraz samej szkoły/placówki.

Od 1990 r. zadaniem własnym gmin jest prowadzenie przedszkoli, od 1996 r. szkół podstawowych. Wraz z powstaniem samorządu powiatowego w 1999 r. także szkół ponadgimnazjalnych.

Art. 7 ust. 1 pkt 8 ustawy o samorządzie gminnym⁴²

1. Zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty należy do zadań własnych gminy. W szczególności zadania własne obejmują sprawy: (...)

8) edukacji publicznej; (...)

Art. 4 ust. 1 pkt 1 ustawy o samorządzie powiatowym⁴³

1. Powiat wykonuje określone ustawami zadania publiczne o charakterze ponadgminnym w zakresie:

1) edukacji publicznej, (...)

Zadania jednostek samorządu terytorialnego w polskim systemie oświaty określa ustawa Prawo oświatowe⁴⁴.

Art. 10 ust. 1 ustawy Prawo oświatowe

Organ prowadzący szkołę lub placówkę odpowiada za jej działalność. Do zadań organu prowadzącego szkołę lub placówkę należy w szczególności:

1) zapewnienie warunków działania szkoły lub placówki, w tym bezpiecznych i higienicznych warunków nauki, wychowania i opieki;

2) zapewnienie warunków umożliwiających stosowanie specjalnej organizacji nauki i metod pracy dla dzieci i młodzieży objętych kształceniem specjalnym;

3) wykonywanie remontów obiektów szkolnych oraz zadań inwestycyjnych w tym zakresie; (...)

5) wyposażenie szkoły lub placówki w pomoce dydaktyczne i sprzęt niezbędny do pełnej realizacji programów nauczania, programów wychowawczo-profilaktycznych, przeprowadzania egzaminów oraz wykonywania innych zadań statutowych;

6) wykonywanie czynności w sprawach z zakresu prawa pracy w stosunku do dyrektora szkoły lub placówki.

Decentralizacja spowodowała dzielenie się kompetencjami i rozpoczęła kształtowanie się klimatu sprzyjającego demokratyzacji w zarządzaniu oświatą.⁴⁵

⁴² Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 24 lutego 2017 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz podstawy programowej kształcenia ogólnego dla szkoły podstawowej, w tym dla uczniów z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym lub znacznym, kształcenia ogólnego dla branżowej szkoły I stopnia, kształcenia ogólnego dla szkoły specjalnej przysposabiającej do pracy oraz kształcenia ogólnego dla szkoły policealnej (Dz.U. poz. 356).

⁴³ Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. z 2017 r. poz. 1868).

⁴⁴ Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe (Dz.U. z 2017 r. poz. 59 i 949).

⁴⁵ Na podstawie Zientecka L., *Jaką rolę pełni samorząd w polskim systemie oświaty?, [w:] Jakość oświaty jako efekt zarządzania strategicznego. Materiały szkoleniowe dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012.

W publikacji pod red. Mikołaja Herbsta *Zarządzanie oświatą*⁴⁶ opisano 6 modeli zarządzania oświatą.

⇒ **Model menedżerski**

- samorząd posiada odrębny dokument strategiczny o tematyce oświatowej
- dyrektor jest postrzegany jako menedżer odpowiadający za rozwój szkoły
- podstawą przygotowania planów finansowych są arkusze organizacyjne lub formuła bonu oświatowego
- samorząd z dochodów własnych finansuje zajęcia pozalekcyjne
- samorząd prowadzi politykę oświatową zorientowaną na współpracę między szkołami

⇒ **Model przedsiębiorczy**

- strategia rozwoju oświaty ujęta jest w ogólnej strategii rozwoju gminy
- dyrektor jest postrzegany jako menedżer odpowiadający za rozwój szkoły
- podstawą przygotowania planów finansowych są arkusze organizacyjne lub formuła bonu oświatowego
- zajęcia pozalekcyjne finansowane są w głównej mierze ze środków unijnych

⇒ **Model konkurencyjny**

- samorząd nie posiada dokumentów strategicznych w obszarze oświaty
- dyrektor pełni funkcję menedżera odpowiadającego za rozwój szkoły oraz nauczyciela odpowiadającego za proces dydaktyczny
- podstawą przygotowania planów finansowych są arkusze organizacyjne lub formuła bonu oświatowego, a także plany finansowe z poprzedniego roku
- zajęcia pozalekcyjne finansowane są w głównej mierze ze środków unijnych
- mocno podkreślana jest rywalizacja między szkołami

⇒ **Model demokratyczny**

- na ogół brak sformalizowanych strategii
- dyrektor jest przede wszystkim nauczycielem, w dalszej kolejności menedżerem
- podstawą przygotowania planów finansowych są plany z poprzedniego roku
- mały wchlarz zajęć pozalekcyjnych zwykle finansowany jest ze środków własnych
- samorząd podkreśla konieczność współpracy między szkołami, ale jest ona zwykle inicjowana na poziomie międzyszkolnym

⇒ **Model scentralizowany**

- zadania oświatowe umieszczone są w ogólnych strategiach rozwoju
- dyrektor jest przede wszystkim nauczycielem, w dalszej kolejności menedżerem, rzadko samodzielnie podejmuje decyzje związane z wykorzystaniem środków finansowych
- obsługa administracyjno-biurowa znajduje się poza szkołą
- rzadkie wykorzystywanie środków unijnych na finansowanie zajęć pozalekcyjnych

⇒ **Model nieingerujący**

- samorząd może posiadać odrębną strategię oświatową, ale zazwyczaj nie jest ona powiązana z innymi dokumentami o charakterze strategicznym
- dyrektor często postrzegany jest jako menedżer odpowiadający za rozwój szkoły

⁴⁶ red. Herbst M., *Zarządzanie oświatą. Biblioteczka oświaty samorządowej 2*, Wydawnictwo ICM, Warszawa 2013.

- podstawą przygotowania planów finansowych są plany z poprzedniego roku z uwzględnieniem przewidywanej zmiany budżetu oświaty
- zajęcia pozalekcyjne są finansowane w niskim stopniu

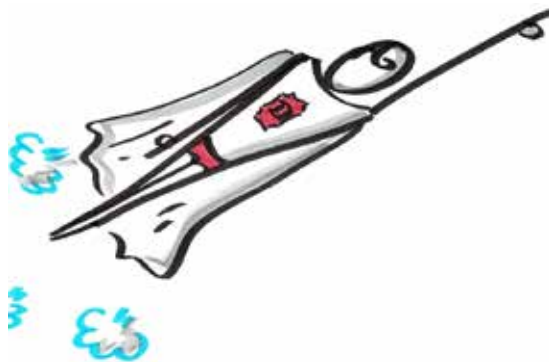
W jaki sposób realizowane przez samorzady zadania związane z edukacją mogą wpływać na rozwój szkół/przedszkoli?

Szczegółnej wagi w zakresie realizacji zadań związanych z edukacją nabiera prowadzenie przez samorzady własnej polityki oświatowej i powiązanie jej ze strategią rozwoju gminy. Ważne też jest traktowanie budżetu jako środka do realizacji celu, czyli finansowanie zgodne z określoną strategią oświatową, w tym ze środków pochodzących z funduszy zewnętrznych. Istotne również jest inicjowanie działań partnerskich na rzecz oświaty w środowisku lokalnym.

Kolejnym czynnikiem są kompetencje samorządowców zajmujących się oświatą na co dzień dlatego też kluczowa staje się konieczność koncentracji na rozwijaniu tych kompetencji zgodnie z zasadą uczenia się przez całe życie.

Duże znaczenie dla rozwoju edukacji na poziomie lokalnym ma również budowanie relacji i współpracy na linii dyrektor – organ prowadzący oraz postrzeganie dyrektora jako osoby kompetentnej, decyzyjnej i samodzielnej w działaniu.

3. Zarządzanie na poziomie szkoły i przedszkola



Grafika 10. Zofia Domaradzka-Grochowalska

Za funkcjonowanie szkoły/placówki oświatowej jako instytucji odpowiedzialny jest dyrektor. W polskim prawie zakres zadań i odpowiedzialności dyrektora został bardzo szeroko określony w różnych aktach prawnych, tj. ustawa Prawo oświatowe⁴⁷, ustawa o systemie oświaty⁴⁸, ustawa Karta Nauczyciela⁴⁹, ustawa o finansach publicznych⁵⁰, ustawa Kodeks Pracy⁵¹.

⁴⁷ Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo Oświatowe (Dz.U. z 2017 r. poz. 59 i 949).

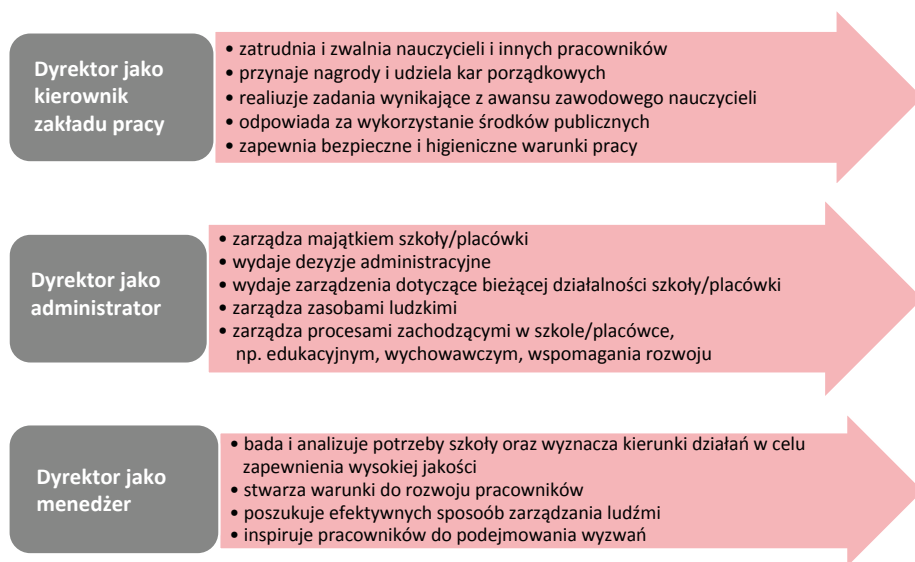
⁴⁸ Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz.U. z 2017 r. poz. 2198, 2203 i 2361).

⁴⁹ Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (Dz.U. z 2017 r. poz. 1189 i 2203).

⁵⁰ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. finansach publicznych (Dz.U. z 2017 r. poz. 2077).

⁵¹ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks Pracy (Dz.U. z 2016 r. poz. 1666, 2138 i 2255 oraz z 2017 r. poz. 60 i 962).

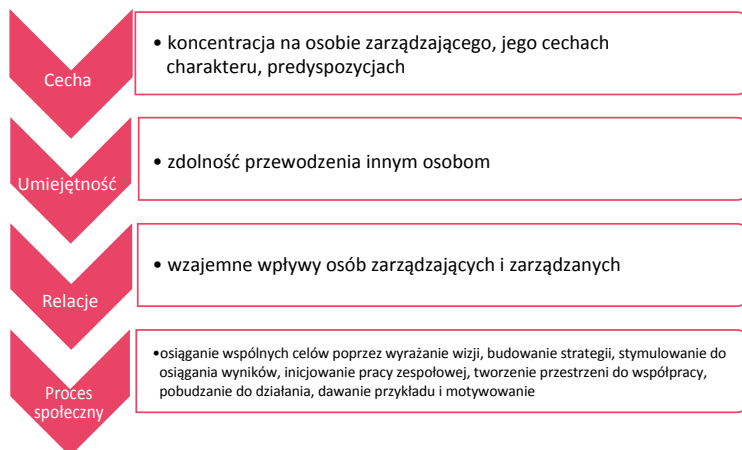
Poniższy schemat przedstawia wybrane zadania dyrektora szkoły/placówki oświatowej w odniesieniu do trzech pełnionych ról: kierownika zakładu pracy, administratora i menedżera.



Rysunek 10. Wybrane zadania dyrektora w odniesieniu do najczęściej definiowanych ról

We współczesnym świecie przed szkołą stoi wiele wyzwań i aby im sprostać szkole potrzebny jest sprawny lider. Umiejętności administracyjne czy menedżerskie już tu nie wystarczają. Rodzi się potrzeba uzupełnienia ich o kompetencje przywódcze. W kontekście zarządzania placówką oświatową pojawia się pojęcie przywództwa edukacyjnego.

Samo przywództwo rozumiane jest wielorako. Definicje przywództwa koncentrują się wokół cech, umiejętności, relacji, procesów społecznych, co przedstawia poniższy schemat.



Rysunek 11. Definicje przywództwa

Przywództwo edukacyjne skupia się wokół procesów społecznych zachodzących w grupach ludzi. Według Grzegorza Mazurkiewicza⁵² przywództwo edukacyjne charakteryzuje się następującymi właściwościami:

- jest procesem dotyczącym uczenia się i nauczania, angażuje wszystkich uczących się,
- zwiększa partycypację członków organizacji w procesie podejmowania decyzji,
- jest efektem współpracy wielu osób,
- uzewnętrznia potencjał innych – przywódca wspólnie z grupą tworzy sytuacje, w których wszyscy się uczą i wspólnie rozwiązują problemy,
- wykonywanie zadań determinowane jest przez przyjęty system wartości, które są ważniejsze niż narzucane z zewnątrz wskaźniki.

W szkole w naturalny sposób rolę przywódcy edukacyjnego przyjmuje dyrektor. W projekcie „Przywództwo i zarządzanie w oświacie – opracowanie i wdrożenie systemu kształcenia i doskonalenia dyrektorów szkół/placówek” wypracowano katalog kompetencji, jakie powinien posiadać dyrektor, aby sprostać wyzwaniom edukacji XXI wieku. Kompetencje te zostały uporządkowane w 6 obszarów tematycznych, które przedstawia poniższy schemat.



Rysunek 12. Kompetencje przywódcy edukacyjnego⁵³

⁵² Mazurkiewicz G, *Przywództwo edukacyjne. Zmiana paradygmatu*, [w:] *Przywództwo edukacyjne. Zaproszenie do dialogu*, red. Mazurkiewicz G., Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015, s. 27-31.

⁵³ Opracowano na podstawie publikacji „Przywództwo edukacyjne. Wartości, postawy, kompetencje ...” wydanej przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w ramach projektu „Przywództwo i zarządzanie w oświacie – opracowanie i wdrożenie systemu kształcenia i doskonalenia dyrektorów szkół/placówek”.

Od sierpnia 2016 roku Ośrodek Rozwoju Edukacji w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER) realizuje projekt **Przywództwo – opracowanie modeli kształcenia i wspierania kadry kierowniczej systemu oświaty**. Celem projektu jest wspieranie kadr nadzoru pedagogicznego oraz kadry kierowniczej szkół i przedszkoli w zakresie organizacji pracy szkoły w sposób służący kształtowaniu kompetencji kluczowych uczniów niezbędnych do poruszania się na rynku pracy. Program szkolenia obejmuje treści tematyczne ważne z punktu widzenia omawianych w publikacji treści, tj.: dyrektor jako przywódca edukacyjny, procesowe wspomaganie w zakresie kompetencji kluczowych, wprowadzenie zmiany. W okresie maj – lipiec 2017 r. odbył się pilotaż tego projektu, w którym uczestniczyło ponad 600 dyrektorów i wicedyrektorów. Od 2018 roku zaplanowane jest tego typu wsparcie dla 7008 dyrektorów i wicedyrektorów w ramach projektów regionalnych (obejmujących swoim zasięgiem obszary poszczególnych województw). W rezultacie dyrektorzy przeprowadzą proces wspomaganie ukierunkowany na rozwój kompetencji kluczowych uczniów w kierowanych przez siebie szkołach/przedszkolach jako formę doskonalenia zawodowego.

Obowiązki dyrektora w zakresie wspomaganie wynikające z przepisów prawa § 24 ust.1 pkt 3 Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 25 sierpnia 2017 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego⁵⁴

„1. Dyrektor szkoły (...)

3) wspomaga nauczycieli w realizacji ich zadań, w szczególności przez:

- a) diagnozę pracy szkoły lub placówki,
- b) planowanie działań rozwojowych, w tym motywowanie nauczycieli do doskonalenia zawodowego,
- c) prowadzenie działań rozwojowych, w tym organizowanie szkoleń i narad.”

Wymaganie 9⁵⁶

Przedszkole

9. Zarządzanie przedszkolem

(...) *Podjekuje się działania zapewniające przedszkolu wspomaganie zewnętrzne odpowiednie do potrzeb i służące rozwojowi przedszkola.(...)*

Szkoła lub placówka

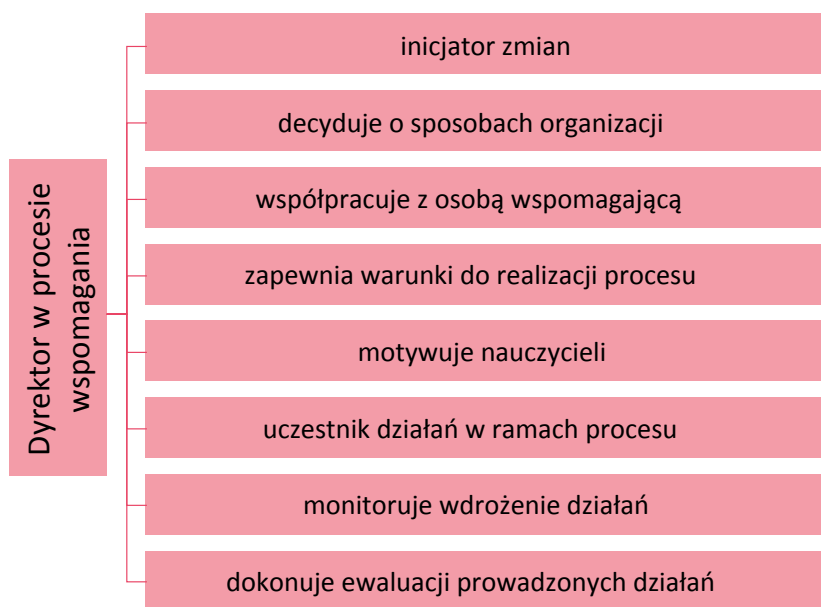
9. Zarządzanie szkołą lub placówką

(...) *Podjekuje się działania zapewniające szkole lub placówce wspomaganie zewnętrzne odpowiednie do potrzeb i służące rozwojowi szkoły lub placówki.(...)*

Jaką rolę odgrywa dyrektor jako gospodarz procesu wspomaganie? Odpowiedź na to pytanie ilustruje poniższy schemat.

⁵⁴ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 25 sierpnia 2017 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz.U. poz. 1658).

⁵⁶ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 sierpnia 2017 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek (Dz.U. poz. 1611).



Rysunek 13. Rola dyrektora w procesie wspomagania⁵⁶

Wdrożenie procesowego wspomagania w szkole/przedszkolu to zainicjowanie przez dyrektora formy doskonalenia nauczycieli pozwalającej szkole stawać się organizacją uczącą się. Chcąc sprostać temu wyzwaniu, dyrektor powinien posiadać umiejętności zarządzania szkołą charakterystyczne dla modelu przywódcy edukacyjnego.

Takie podejście do przygotowania kompetencyjnego dyrektora szkoły/przedszkola zmienia również spojrzenie na sposób dokonywania oceny jego pracy.

Ocena pracy dyrektora szkoły dokonywana jest przez organ sprawujący nadzór pedagogiczny w porozumieniu z organem prowadzącym. Sytuacja ta wymaga współdziałania obu tych organów.

Art. 6a ustawy Karta Nauczyciela⁵⁷ – dotyczący oceny pracy dyrektora

(...) 6. Oceny pracy dyrektora szkoły oraz nauczyciela, któremu czasowo powierzono pełnienie obowiązków dyrektora szkoły, dokonuje organ sprawujący nadzór pedagogiczny w porozumieniu z organem prowadzącym szkołę, a w przypadku gdy organ prowadzący szkołę jest jednocześnie organem sprawującym nadzór pedagogiczny – oceny dokonuje ten organ.(...)

Organ prowadzący dokonuje tzw. cząstkowej oceny pracy dyrektora szkoły/przedszkola w odniesieniu do zadań wymienionych w art. 68 ust. 1 pkt 5 i ust. 3 ustawy Prawo oświatowe oraz w art. 7 ust. 2 pkt 5 Karty Nauczyciela⁵⁸.

⁵⁶ Opracowane na podstawie red. Hajdukiewicz M., Wysocka J. *Nauczyciel w szkole uczącej się*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015.

⁵⁷ Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (Dz.U. z 2017 r. poz. 1189 i 2203).

⁵⁸ Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (Dz.U. z 2017 r. poz. 1189 i 2203).

Zadania dyrektora określone w Karcie Nauczyciela podlegające ocenie przez organ prowadzący

Art. 7. (...)

2. Dyrektor szkoły odpowiedzialny jest w szczególności za: (...)

5) zapewnienie w miarę możliwości odpowiednich warunków organizacyjnych do realizacji zadań dydaktycznych i opiekuńczo-wychowawczych; (...)

Zadania dyrektora określone w ustawie Prawo oświatowe podlegające ocenie przez organ prowadzący

Art. 68

1. Dyrektor szkoły lub placówki w szczególności: (...)

5) dysponuje środkami określonymi w planie finansowym szkoły lub placówki zaopiniowanym przez radę szkoły lub placówki i ponosi odpowiedzialność za ich prawidłowe wykorzystanie, a także może organizować administracyjną, finansową i gospodarczą obsługę szkoły lub placówki;

5. Dyrektor jest kierownikiem zakładu pracy dla zatrudnionych w szkole lub placówce nauczycieli i pracowników niebędących nauczycielami. Dyrektor w szczególności decyduje w sprawach:

1) zatrudniania i zwalniania nauczycieli oraz innych pracowników szkoły lub placówki;

2) przyznawania nagród oraz wymierzania kar porządkowych nauczycielom i innym pracownikom szkoły lub placówki;

3) występowania z wnioskami, po zasięgnięciu opinii rady pedagogicznej i rady szkoły lub placówki, w sprawach odznaczeń, nagród i innych wyróżnień dla nauczycieli oraz pozostałych pracowników szkoły lub placówki.

W kontekście powyższych obowiązków dyrektora pojawia się pytanie, jakie należy zastosować kryteria, aby ocena była trafna, czyli odnosząca się do rzeczywistych osiągnięć dyrektora oraz rzetelna, czyli niepodatna na wpływy czynników ubocznych. Odnoszenie się w ocenie pracy tylko do zadań wynikających z wyżej cytowanych przepisów jest ograniczające i mało motywujące. Może warto, aby organy prowadzące popatrzyły na zadania dyrektora podlegające ocenie przez pryzmat kompetencji przywódczych.

Poniżej opisana jest propozycja kryteriów oceny dyrektora w odniesieniu do zadań określonych w wyżej cytowanych przepisach oraz do kompetencji dyrektora jako przywódcy edukacyjnego.⁵⁹

⁵⁹ Opracowanie własne na podstawie Pery A., Status dyrektora szkoły. Poradnik dla samorządów i dyrektorów szkół, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012 oraz na podstawie publikacji „Przywódtwo edukacyjne. Wartości, postawy, kompetencje ...” wydanym przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w ramach projektu „Przywódtwo i zarządzanie w oświacie – opracowanie i wdrożenie systemu kształcenia i doskonalenia dyrektorów szkół/placówek”.

Zadanie dyrektora podlegające ocenie przez organ prowadzący	
Zapewnienie odpowiednich warunków organizacyjnych do realizacji zadań dydaktycznych i opiekuńczo-wychowawczych.	
Kryteria oceny = kompetencje dyrektora jako przywódcy edukacyjnego	Opis kryterium oceny
Budowanie kultury szkoły opartej na procesie uczenia się wszystkich członków społeczności szkolnej.	Identyfikowanie fundamentalnych dla szkoły potrzeb rozwojowych. Tworzenie szczegółowych i możliwych do realizacji planów krótko- i długoterminowych – uwzględniających zidentyfikowane potrzeby rozwojowe. Otwartość na zmiany, poszukiwanie i wdrażanie nowych koncepcji i metod. Inicjowanie działań ukierunkowanych na rozwój kompetencji kluczowych uczniów. Monitorowanie wdrażanych planów rozwojowych pod względem efektywności założonych celów.
Tworzenie sytuacji sprzyjających uczeniu się i rozwojowi.	Zachęcanie nauczycieli i innych pracowników do wdrażania i doskonalenia nowych rozwiązań. Zachęcanie innych do dzielenia się wiedzą i wzajemnego uczenia się. Zachęcanie do wspólnego realizowania zadań. Budowanie relacji i tworzenie klimatu współpracy, a nie rywalizacji.
Zadanie dyrektora podlegające ocenie przez organ prowadzący	
Dysponowanie środkami finansowymi i odpowiedzialność za ich prawidłowe wykorzystanie.	
Kryteria oceny = Kompetencje dyrektora jako przywódcy edukacyjnego	Opis kryterium oceny
Myślenie koncepcyjne i strategiczne.	Identyfikowanie fundamentalnych potrzeb dla funkcjonowania szkoły/przedszkola. Tworzenie koncepcji sprzyjającej budowaniu jakości pracy szkoły. Ustalanie priorytetów działania. Precyzyjne określanie celów, odpowiedzialności oraz ram czasowych działania. Ocenianie ryzyka i korzyści różnych kierunków działania.
Systemowe administrowanie szkołą.	Znajomość przepisów niezbędnych do właściwego wykonywania obowiązków. Umiejętność zastosowania właściwych przepisów w zależności od rodzaju sprawy. Współpraca ze specjalistami z innych dziedzin. Dbałość o szybkie, wydajne i efektywne realizowanie powierzonych zadań, umożliwiające uzyskiwanie wysokich efektów pracy. Stosowanie wewnętrznych procedur i instrukcji zgodnych z prawem.
Zadanie dyrektora podlegające ocenie przez organ prowadzący	
Zatrudnianie i zwalnianie pracowników, udzielanie kar i przyznawanie nagród, występowanie z wnioskami o odznaczenia, medale i nagrody.	
Kryteria oceny = Kompetencje dyrektora jako przywódcy edukacyjnego	Opis kryterium oceny
Tworzenie polityki personalnej zorientowanej na rozwój pracowników.	Podjęcie decyzji kadrowych po pełnej analizie i wykorzystaniu dozwolonej prawem procedury. Wiązanie pracowników ze szkołą poprzez stabilne formy zatrudniania. Komunikowanie pracownikom oczekiwań dotyczących jakości ich pracy i potrzeb szkoły. Inspirowanie i motywowanie pracowników do realizowania celów i zadań szkoły. Wspieranie rozwoju pracowników w celu poprawy jakości pracy. Określanie potrzeb szkoleniowo-rozwojowych. Stymulowanie pracowników do rozwoju i podnoszenia kwalifikacji. Dokonywanie oceny osiągnięć pracowników. Dopasowanie indywidualnych oczekiwań pracowników dotyczących własnego rozwoju do potrzeb szkoły. Wykorzystywanie możliwości wynikających z systemu wynagrodzeń oraz motywującej roli awansu w celu zachęcenia pracowników do uzyskiwania jak najlepszych wyników.

Upewnocnianie pracowników.	Rozpoznawanie mocnych i słabych stron pracowników oraz przydzielanie zadań zgodnie z kompetencjami. Równomierne przydzielanie zadań wynikających z zadań statutowych szkoły. Traktowanie pracowników w uczciwy i bezstronny sposób. Wspieranie poczucia wartości i pewności siebie pracowników. Zachęcanie pracowników do wyrażania własnych opinii. Włączanie pracowników w proces podejmowania decyzji.
----------------------------	--

Kluczowe dla budowania jakości pracy szkół/przedszkoli staje się rozwijanie kompetencji dyrektora. Samorządy na poziomie planowania strategicznego mogą zadbać o ten aspekt, inicjując systematyczne i zaplanowane działania pozwalające stawiać się dyrektorom przywódcami edukacyjnymi.

4. Kompetencje nauczyciela XXI wieku i postawy ludzi wobec zmiany

Dynamicznie zmieniająca się rzeczywistość weryfikuje znacznie częściej niż kiedykolwiek wcześniej pakiet kompetencji zawodowych, w które wyposażony jest każdy człowiek. Szczególne znaczenie ma to w przypadku osób, od pracy których zależy przygotowanie młodego pokolenia do dorosłego życia. To ogromna odpowiedzialność, bowiem od skuteczności nauczycieli oraz specjalistów różnego rodzaju zależy nie tylko dobrostan w życiu młodego człowieka wchodzącego na rynek pracy, ale również rozwój naszego państwa.

W ostatnich latach zdarza się słyszeć komentarze nauczycieli typu: „kiedyś to nauczyciel miał autorytet, a teraz...”. Tęsknota za czasami, kiedy nauczyciel miał monopol na wiedzę i uchodził za wzór wszelkich cnót minął bezpowrotnie. Świat, w którym informacje nie są już dobrem luksusowym, lecz nadmiarem, wymaga innego zarządzania nimi. Rolą nauczyciela nie będzie już zatem dostarczanie informacji, lecz odpowiednie ich weryfikowanie, a w ślad za tym tworzenie sytuacji edukacyjnych w szkole, podczas których przyjmą one formę wiedzy z możliwością praktycznego zastosowania. Dzisiaj nauczyciel nie jest już dostarczycielem informacji, lecz organizatorem sytuacji uczącej. Jego funkcja przybiera bardziej formę mentora, tutora, przewodnika, facylitatora i coacha, zaś on sam dość często musi wchodzić w rolę ucznia, aby stale uzupełniać swoje kompetencje.

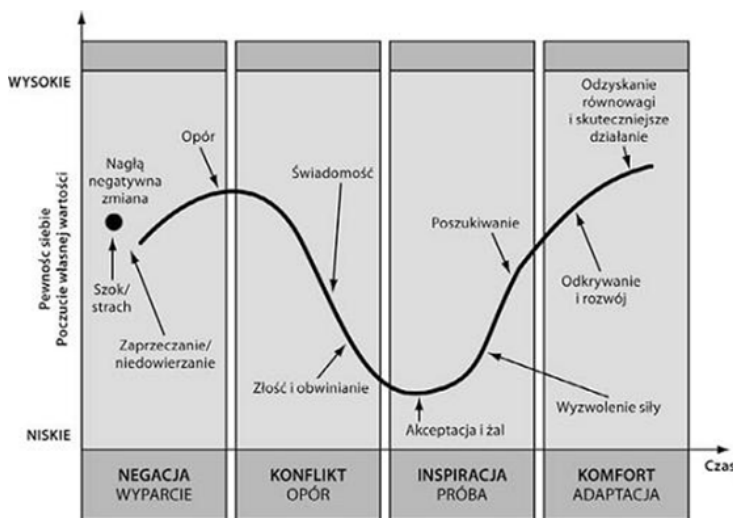
Nauczyciel, przed którym stoi zadanie kształtowania kompetencji kluczowych uczniów, poza wiedzą merytoryczną i umiejętnościami, powinien cechować się gotowością do włączania nowych metod pracy i wielopoziomowego oddziaływania na ucznia, które dość często wykracza poza godziny lekcyjne. I o ile kompetencje merytoryczne oraz dydaktyczno-metodyczne nauczyciele mogą uzupełnić, jeśli tylko zechcą, o tyle kompetencje związane z prezentowaną postawą i gotowością do zmiany nawyków już tak łatwo nie są modyfikowane. Dlaczego tak się dzieje?

W zasadzie – każda zmiana, która jest „narzucana, wymuszana” – początkowo oznacza pogorszenie. Spada efektywność i jakość pracy, a także zaangażowanie. Dzieje się tak dlatego, ponieważ stare nawyki, chociaż coraz mniej efektywne, były dobrze opanowane i stanowiły podstawę bezpieczeństwa. Najczęstszą przyczyną niechęci wobec zmiany jest brak zgody na taki proces. Według Webbera⁶⁰ do podstawowych przyczyn oporu wobec procesu zmiany możemy zaliczyć :

⁶⁰ Webber R.A., (1996). *Zasady zarządzania organizacjami*. Warszawa, PWE.

- brak znajomości rozpoznanych potrzeb dotyczących rozwoju,
- strach przed czymś nowym i nieznanym nasilający się wówczas, kiedy dotychczasowa sytuacja jest zadowalająca,
- strach przed utratą wartości, np. bezpieczeństwa, władzy.

Nabywanie nowych schematów działania potrwa jakiś czas i będzie się wiązało z dodatkowym wysiłkiem. Proces zmiany najlepiej obrazuje Krzywa zmiany Lewina:



Rys. 14. Krzywa zmiany

Jak widać na rysunku, zmiana nie zachodzi prostoliniowo, lecz w czterech następujących po sobie etapach. Jej fazy wskazują na proces odnowy, przejście od starego do nowego. Mówiąc o zmianie, mówimy o procesie, który przebiega fazami upadków i wzlotów emocji i towarzyszących im zachowań czy postaw. Wykres reakcji na zmianę zaczyna się od lewej strony od fazy wyparcia. W chwili otrzymania informacji dotyczącej zmiany krzywa opada, tworząc nieckę podwyższonego stresu, niepewności, szoku i zmniejszonej efektywności. W miarę zwiększania się akceptacji dla zmiany następuje wzrost krzywej – zaczynamy odzyskiwać poczucie kierunku, uczymy się nowych umiejętności i ról, i zaczynamy pracować w nowy sposób.

Każdy przechodzi przez ten proces. Jedni szybciej, a inni wolniej potrafią się z nim uporać. Powinniśmy przejść przez wszystkie cztery etapy. Nie oznacza to jednak, że każdy będzie przechodził przez wszystkie fazy w ustalonej kolejności. Zdarza się, że ludzie cofają się do fazy wcześniejszej lub grzęzną w jednym miejscu. Pomimo różnic w przebiegu procesu zmiany, aby efektywnie funkcjonować w realiach zmieniającej się organizacji, każdy musi w końcu dotrzeć do fazy zaangażowania. Niestety różne osoby, o różnych preferencjach dotyczących zmian i różnych poziomach poczucia własnej wartości będą przechodzić przez krzywą reakcji w różnym tempie i z różnym stopniem intensywności.



Grafika 11. Zofia Domaradzka-Grochowalska

PSYCHOLOGICZNY WYMIAR POSTAW WOBEC ZMIANY⁶¹

*W zmianie trzeba dać sobie czas i pogodzić się z tym, że przejściowo będzie gorzej (...).
Na efekty zmiany trzeba będzie poczekać, aż nowy system nabierze sprawności.*

Marek Skała

Tak jak zostało to już wcześniej napisane, każda zmiana zachowań – nawet ta, którą sami inicjujemy – wymaga wysiłku, koncentracji i konsekwencji. To powód, dla którego ludzie nie pozostają obojętni wobec wszelkich nowych zadań, z którymi przychodzi się im mierzyć. Rozwój, który sami inicjujemy, wymaga różnorodnego wsparcia, a co dopiero zmiana, która jest narzucana? Kiedy mowa o organizacji sytuacji rozwojowej dla innych osób, mowa o takim zorganizowaniu kolejnych kroków, aby rozwój był możliwy i skuteczny. To naturalne bowiem, że ludzie reagują w określony sposób, w zależności od własnego przekonania lub identyfikowania się ze zmianą. I Chociaż zmiana ma bardzo indywidualny przebieg, istnieją pewne prawidłowości wspólne dla wszystkich ludzi, nie będących jej inicjatorami. Pierwszą z nich jest **reorientacja z przeszłości ku przyszłości**. Każda zmiana wymaga uwolnienia się od wewnętrznego przywiązania do przeszłości i ukierunkowania na to, co chcemy robić inaczej w przyszłości. Jeśli w otoczeniu następuje zmiana, musimy zmienić się i my. Prawdopodobnie naszą **pierwszą reakcją będzie poczucie zagrożenia**. Możemy odczuwać pokusę trzymania się przeszłości, tego, z czym było nam wygodnie. Dopiero wtedy, gdy uwolnimy się od przeszłości, możemy zacząć pracę nad przystosowaniem się do nowej sytuacji. **Drugą prawidłowością jest reorientacja z samego siebie ku otoczeniu**, czyli reorientacja z wewnętrznej koncentracji na samym sobie ku zewnętrznej koncentracji na otoczeniu.

Zanim pojawiła się konieczność zmiany, prawdopodobnie koncentrowaliśmy się na pracy. Nasza uwaga była skierowana na zewnątrz: na codzienne wykonywanie swojej pracy. Z chwilą zmierzenia się z potrzebą zmiany, uwagę przenosimy na siebie. „Co mnie spotka?” to pierwsze pytanie, jakie każdy zadaje w sytuacji zmiany. Dopóki nie będziemy mieli wyobrażenia o tym, jak zmiana wpłynie na naszą sytuację, niełatwo będzie nam skoncentrować się na potrzebach szkoły i na otoczeniu zewnętrznym. Reorientacja uwagi zajmuje pewien czas. Wyzwanie, przed jakim stajemy, chcąc panować nad zmianą, to zrozumienie, kiedy i jak przebiega owa reorientacja – tak, byśmy w przyszłości mogli dokonywać jej szybciej i z mniejszym wysiłkiem.

⁶¹ Za: Domaradzka-Grochowalska, (2015). Materiały szkoleniowe „Zarządzanie zmianą”. Warszawa.



Grafika 12. Zofia Domaradzka-Grochowalska

Zwyczaj się sądzić, że jeśli chcemy kogoś „przekonać” do zmiany, to należy mu wytłumaczyć powody. Liczne badania Kottera⁶² dowodzą jednak, że w większości sytuacji o skutecznym przeprowadzeniu modyfikacji postaw i zachowań decydowało odwoływanie się nie tyle do intelektu i rozsądku, lecz do uczuć i emocji ludzi. Zazwyczaj takie twierdzenie budzi w nas zdziwienie, bowiem chcemy być postrzegani jako rozsądni i logiczni. To twierdzenie jest jednak prawdziwe – nawet wobec osób tak świadomych jak specjaliści pracujący w obszarze zmiany psychologicznej (psychologowie, terapeuci). Oczywiście dostarczenie argumentów na rzecz zmiany jest również ważnym elementem uświadamiania potrzeby zmiany, jednak odwoływanie się do emocji zwiększa prawdopodobieństwo szybszej zmiany i sukcesu jej wdrażania.

Gdy chcemy wykreować pozytywny wizerunek zmiany, pokazujemy i mówimy o korzyściach: wskazujemy indywidualne korzyści, jak również korzyści dla organizacji, pokazujemy, czemu ma służyć zmiana. Warto dążyć do takiego stanu postrzegania zmiany, kiedy nie jest ona identyfikowana jako dodatkowa praca, ale coś ważnego. Warto zatem uczynić słowo zmiany narzędziem do porwania wszystkich do działania – aby zmiana stała się nagłą potrzebą wszystkich – impulsem do zmian. Równie zaskakującym twierdzeniem jest również i to, że aby odnieść sukces w trakcie realizacji procesu zmian, trzeba znaleźć sposób na to, aby pokazać wszystkim, co jest problemem i w jaki sposób można go rozwiązać. A zatem: ludzie muszą widzieć i czuć potrzebę zmiany, by chcieli ją wdrożyć. Kluczowe bowiem jest rozróżnienie między dostrzeganiem i analizowaniem oraz między odczuwaniem i rozumowaniem.

Pamiętaj:

Zobaczyć – Odczuć – Zmienić

Jeśli więc chcemy zwiększyć prawdopodobieństwo identyfikowania się szkoły ze zmianą i celowym zaangażowaniem w proces, tym co możemy i powinniśmy zrobić, to stworzyć szereg sytuacji, które unaocznia nauczycielom ważność i pilność zmiany. Przykłady, które sprawdzają się w takich sytuacjach, omówione zostały w rozdziale 4.

⁶² Kotter J., (2008). *Sedno zmian*. Gliwice, Wydawnictwo HELION.

5. Infrastruktura

W efektywnym funkcjonowaniu szkół/przedszkoli na równi ważne są cztery pytania:

Jak zarządzamy?

Czego uczymy?

Jak uczymy?

Gdzie uczymy?

Nie wystarczy, aby dyrektor i nauczyciele mieli wysoko rozwinięte kompetencje i gotowość do organizowania efektywnych procesów edukacyjnych. Istotne jest również zapewnienie wysokiego poziomu infrastruktury sprzyjającej rozwojowi uczniów i odpowiadającej na ich potrzeby.

Możemy wyróżnić trzy obszary związane z infrastrukturą. Przedstawia je poniższy schemat.



Rysunek 15. Rodzaje szkolnej infrastruktury

Na **przestrzeń fizyczno-architektoniczną** składają się między innymi pomieszczenia szkolne, ich wielkość, wyposażenie. Komfort nauki będzie dodatkowo uzależniony od światła, temperatury, dźwięku, jakości powietrza, ale też od koloru ścian, miejsca do swobodnej pracy, relaksu, czy ustawienia ławek. Tradycyjny model sali lekcyjnej, w której ławki ustawione są w rzędach, jedna za drugą, nie sprzyja rozwijaniu takich umiejętności jak komunikacja czy współpraca. Dlatego warto przemyśleć sposób aranżacji sali. Oczywiście samo przedstawienie ławek nie przyniesie sukcesów edukacyjnych, ale skłoni nauczycieli do zmiany sposobów pracy.

Istotnym elementem infrastruktury fizyczno-architektonicznej są pomoce dydaktyczne, które wykorzystujemy w procesie wychowawczo-edukacyjnym w szkole i przedszkolu. Podstawa programowa określa minimum, jakim każda szkoła i przedszkole powinno dysponować, aby skutecznie osiągać założone cele i realizować zadania. Wskazania co do wyposażenia szkół i przedszkoli w niezbędne materiały znajdziemy w **warunkach realizacji podstawy programowej**.⁶³ Oto wybrane przykłady w odniesieniu do niektórych rodzajów zajęć edukacyjnych:

⁶³ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 24 lutego 2017 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz podstawy programowej kształcenia ogólnego dla szkoły podstawowej, w tym dla uczniów z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym lub znacznym, kształcenia ogólnego dla branżowej szkoły I stopnia, kształcenia ogólnego dla szkoły specjalnej przysposabiającej do pracy oraz kształcenia ogólnego dla szkoły policealnej (Dz.U. poz. 356).

Rola jednostek samorządu terytorialnego, jako organów prowadzących
w rozwoju szkół i kompetencji kluczowych uczniów

Zajęcia edukacyjne	Przykładowy zapis warunków realizacji podstawy programowej	Przykłady wyposażenia
Wychowanie przedszkolne	<i>Wskazane jest zorganizowanie stałych i czasowych kątek zainteresowań. Jako stałe proponuje się kącki: czytelniczy, konstrukcyjny, artystyczny, przyrodniczy.</i>	meble, książki, narzędzia konstrukcyjne, klocki, farby, kredki, kartony, reprodukcje, rzeźby, modele zwierząt, warzyw, owoców
Język obcy	<i>... prowadzenie zajęć z języka obcego nowożytnego w odpowiednio wyposażonej sali, z dostępem do słowników, pomocy wizualnych, odtwarzacza płyt CD/plików dźwiękowych, komputera ze stałym łączem internetowym ...</i>	komputer z dostępem do internetu, tablety, odtwarzacz płyt CD, słowniki, literatura w języku obcym, tablice gramatyczne
Przyroda	<i>Aby osiągnąć zamierzone cele, w wyposażeniu pracowni przyrodniczej ważne jest, aby znalazły się albumy do rozpoznawania pospolitych roślin, grzybów i zwierząt, lupy, kompas, przenośny gnomon, termometr, mapy topograficzne lub szczegółowe mapy turystyczne własnego terenu w skali 1:25 000, 1:10 000 oraz plany miasta.</i>	albumy do rozpoznawania roślin, grzybów, zwierząt, lupy, kompas, termometr, mapy turystyczne regionu i plany miasta
Biologia	<i>Zajęcia z biologii powinny być prowadzone we właściwie wyposażonej pracowni. Ważnym elementem jej wyposażenia powinien być projektor multimedialny, tablica interaktywna oraz komputer z zestawem głośników i z dostępem do internetu, a także odpowiednie umeblowanie, w którym będzie można gromadzić sprzęt laboratoryjny oraz pomoce dydaktyczne. . .</i>	projektor multimedialny, tablica interaktywna, komputer, głośniki, meble do przechowywania pomocy i sprzętu, w tym przyrządy pomiarowe, optyczne, szkło laboratoryjne, przewodniki roślin i zwierząt, klucze do oznaczania organizmów, atlasy, elementy budowy organizmu człowieka
Chemia	<i>Aby edukacja w zakresie chemii była możliwie najbardziej skuteczna, zajęcia powinny być prowadzone w niezbyt licznych grupach (podział na grupy) w salach wyposażonych w niezbędne sprzęty i odczynniki chemiczne.</i>	sprzęt laboratoryjny, odczynniki chemiczne umożliwiające przeprowadzenie doświadczeń w skazanych w podstawie programowej, komputer, projektor
Wychowanie fizyczne	<i>Wychowanie fizyczne powinno być prowadzone w sali sportowej, w specjalnie przygotowanym pomieszczeniu zastępczym bądź na boisku szkolnym. Szczególnie istotne są zajęcia ruchowe na zewnątrz budynku szkolnego, w środowisku naturalnym, również w okresie jesienno-zimowym. Szkoła w miarę możliwości powinna zapewnić urządzenia i sprzęt sportowy . . .</i>	sala sportowa lub specjalnie przygotowane pomieszczenie zastępcze, boisko, urządzenia i sprzęt sportowy niezbędny do realizacji podstawy programowej

Przestrzeń wirtualno-technologiczna składa się z czterech podstawowych filarów, które przedstawia poniższy schemat.

Rozdział 5. Warunki wpływające na rozwój szkół



Rysunek 16. Filary przestrzeni wirtualno-technologicznej

„Technologia ma za zadanie tworzyć nową przestrzeń rozwoju uczniów – uzupełniać i zwiększać możliwości prezentacyjne, aktywizujące, poznawcze, wspierać twórczość oraz kreatywność młodych ludzi.” W podstawie programowej⁶⁴ technologia informacyjno-komunikacyjna przypisana jest do każdego rodzaju zajęć edukacyjnych. Poniższa tabela przedstawia przykłady ukazujące konieczność wykorzystania nowoczesnych technologii w procesie edukacyjnym.

Zajęcia edukacyjne	Przykładowy zapis z podstawy programowej ⁶⁶
Muzyka	<i>Do prawidłowego prowadzenia zajęć z muzyki ważne jest, aby pracownia była wyposażona w: . . . rzutnik multimedialny i ekran lub tablicę multimedialną. . .</i>
Biologia	<i>Ważnym elementem jej [pracowni] wyposażenia powinien być projektor multimedialny, tablica interaktywna oraz komputer z zestawem głośników i z dostępem do internetu.</i>
Język obcy	<i>W kształceniu językowym na II etapie edukacyjnym niezbędne jest: (. . .) 3) prowadzenie zajęć z języka obcego nowożytnego w odpowiednio wyposażonej sali, z dostępem do słowników, pomocy wizualnych, odtwarzacza płyt CD/plików dźwiękowych, komputera ze stałym łączem internetowym, umożliwiającą przeprowadzanie ćwiczeń językowych w parach i grupach; (. . .) 6) wykorzystywanie autentycznych materiałów źródłowych (zdjęć, filmów, nagrań audio, tekstów), w tym z użyciem narzędzi związanych z technologiami informacyjno-komunikacyjnymi, takich jak np. tablice interaktywne z oprogramowaniem, urządzenia mobilne</i>

⁶⁴ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 24 lutego 2017 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz podstawy programowej kształcenia ogólnego dla szkoły podstawowej, w tym dla uczniów z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym lub znacznym, kształcenia ogólnego dla branżowej szkoły I stopnia, kształcenia ogólnego dla szkoły specjalnej przysposabiającej do pracy oraz kształcenia ogólnego dla szkoły policealnej (Dz.U. poz. 356).

⁶⁵ Polak M. (red.), *Przestrzeń wirtualna i technologiczna. Przestrzenie edukacji 21. Otwieramy szkołę! Tom 2.,* Centrum Edukacji Obywatelskiej, Warszawa 2011, [dostęp dn. 9.11.2017 r.], s. 11.

Edukacja wczesnoszkolna	<i>Praca z urządzeniem, np. komputerem powinna, w miarę możliwości, dotyczyć wszelkich zadań i ćwiczeń wynikających z programu nauczania w zakresie treści wszystkich edukacji. Jeżeli szkoła nie dysponuje możliwością organizacji kącika informatycznego w klasie, np. z dostępem do dwóch, trzech komputerów dla dzieci, nauczyciel powinien mieć dostęp do tzw. mobilnego sprzętu, który w razie potrzeby może sprawnie zainstalować w swojej klasie. Istotne jest, aby praca z komputerem lub innym urządzeniem cyfrowym łączona była z różnymi formami aktywności poznawczej ucznia w młodszy wiek szkolny. Ważne jest, aby w miarę możliwości uczniowie mieli dostęp do pracowni komputerowej.</i>
-------------------------	---

Na **przestrzeń społeczno-kulturową** składają się między innymi możliwości współdecydowania o sprawach szkoły/przedszkola, angażowanie uczniów w pomoc innym, uczenie odpowiedzialności za własną naukę, tworzenie przestrzeni do współpracy. Sprzyja temu stosowanie takich metod pracy jak debaty, projekty edukacyjne, w tym interdyscyplinarne, pikniki naukowe czy gry dydaktyczne. Odejście od tradycyjnego modelu nauczania w kierunku kształtowania kultury uczenia się wymaga również innego podejścia i organizacji zarówno zajęć lekcyjnych, jak i pozalekcyjnych. Stąd też wynika potrzeba nakładów pieniężnych na ich organizację. Włączanie różnorodnych metod i alternatywnych sposobów pracy do codziennych działań szkolnych także wynika z zapisów podstawy programowej. Poniższa tabela przedstawia wybrane z nich w odniesieniu do niektórych rodzajów zajęć edukacyjnych.

Zajęcia edukacyjne	Przykładowy zapis z podstawy programowej ⁶⁷
Język polski	<i>W swojej pracy powinien [nauczyciel] wykorzystywać metody takie jak dyskusja i debata, drama lub projekt edukacyjny ...</i>
Język obcy	<i>W szkole powinny być organizowane wydarzenia związane z językami obcymi nowożytnymi, np. konkursy, wystawy, seanse filmowe, spotkania czytelnicze, dni języków obcych nowożytnych, zajęcia teatralne, udział w programach europejskich typu eTwinning, umożliwiające uczniom kontakt z rodzinnymi użytkownikami języka oraz innymi użytkownikami języka docelowego.</i>
Muzyka	<i>Lekcje szkolne mogą być uzupełniane innymi formami zajęć, wśród których wymienić można: (...) współtworzenie koncertów, prezentacji, imprez muzycznych; organizowanie, propagowanie i udział w koncertach typu „dzieci – dzieciom”; udział w projektach interdyscyplinarnych klasowych i szkolnych;</i>
Historia	<i>Zastosowane w procesie dydaktycznym różnorodne metody nauczania i środki dydaktyczne powinny być dostosowane do możliwości wiekowych uczniów oraz ich indywidualnych potrzeb. Powinny to być zarówno klasyczne metody, jak: opis, pogadanka czy wykład, jak i metody aktywizujące, oparte na działaniu, np. przygotowanie prezentacji komputerowych, zajęcia z tablicą interaktywną, tworzenie programów multimedialnych, filmy, praca z mapą, gry dydaktyczne, inscenizacje, przedstawienia.</i>
Plastyka	<i>Lekcje w miarę możliwości powinny być uzupełniane innymi formami zajęć, realizowanymi we wszystkich latach nauki. Ich celem jest m.in. upowszechnianie kultury i współpraca z instytucjami i osobami działającymi na rzecz rozwoju kultury i sztuki. Do takich form należą:</i> <ol style="list-style-type: none"> <i>1) lekcje w: galeriach, muzeach, obiektach sakralnych, pracowniach twórców;</i> <i>2) wycieczki, w tym zajęcia plenerowe;</i> <i>3) tworzenie wystaw prac własnych, klasowych i szkolnych;</i> <i>4) zwiedzanie wystaw;</i> <i>5) spotkania z artystami;</i> <i>6) poznawanie zabytków i twórców regionu oraz, w miarę możliwości, współtworzenie kultury regionalnej w powiązaniu z instytucjami zajmującymi się upowszechnianiem kultury i sztuki;</i> <i>7) udział w konkursach plastycznych.</i>

Aby przestrzenie edukacyjne sprzyjały realizacji celów szkoły/przedszkola trzeba zaplanować proces ich tworzenia czy modernizowania. To zadanie dla samorządów we współpracy z dyrektorami

szkół i przedszkoli. Opracowując strategie rozwoju czy strategie rozwoju lokalnej oświaty, warto uwzględnić działania związane z kształtowaniem przestrzeni edukacyjnych i sposób ich finansowania. Odpowiadając tym samym na wymogi wynikające z podstawy programowej, w tym na konieczność rozwoju kompetencji kluczowych. Źródło finansowania tych działań, oprócz środków własnych JST, mogą stanowić środki zewnętrzne pochodzące między innymi z projektów unijnych, programów rządowych czy grantów proponowanych przez organizacje pozarządowe.

6. Instytucje wspierające pracę szkoły

W rozwoju szkół istotną rolę odgrywają instytucje działające na rzecz oświaty, wspierające szkoły i placówki oświatowe w realizacji ich podstawowych zadań. Instytucje, którym przypisano tę rolę to poradnie psychologiczno-pedagogiczne, biblioteki pedagogiczne i ośrodki doskonalenia nauczycieli. Poniższa tabela prezentuje ich liczbę w podziale na województwa (dane z 2010 roku)⁶⁷.

Województwo	Liczba publicznych ośrodków doskonalenia nauczycieli			Liczba niepublicznych ośrodków doskonalenia nauczycieli	Liczba publicznych bibliotek pedagogicznych	Liczba publicznych poradni psychologiczno-pedagogicznych
	w*	p**	g***			
dolnośląskie	2	20	0	16	18	53
kujawsko-pomorskie	3	0	0	6	12	31
lubelskie	1	2	0	9	19	42
lubuskie	2	0	0	1	13	23
łódzkie	4	3	0	16	22	42
małopolskie	1	3	0	46	22	58
mazowieckie	2	5	1	31	40	84
opolskie	2	3	0	6	12	17
podlaskie	3	3	0	10	5	23
podkarpackie	1	2	0	9	21	26
pomorskie	2	1	4	31	19	39
śląskie	5	5	0	45	31	49
świętokrzyskie	1	2	0	16	13	19
warmińsko-mazurskie	2	3	1	8	23	31
wielkopolskie	5	3	1	14	33	59
zachodniopomorskie	2	1	0	17	0	34

* – publiczne placówki doskonalenia nauczycieli prowadzone przez samorzady wojewódzkie

** – publiczne placówki doskonalenia nauczycieli prowadzone przez samorzady powiatowe

*** – publiczne placówki doskonalenia nauczycieli prowadzone przez samorzady gminne

Sposób organizacji wsparcia określają niżej prezentowane rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej.

⁶⁷ Raport Wzmocnienie systemu wspierania rozwoju szkół ze szczególnym uwzględnieniem doskonalenia nauczycieli i doradztwa metodycznego, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2010.

Akty prawne określające rolę instytucji wspierających rozwój szkoły

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 1 lutego 2013 r. w sprawie szczególnych zasad działania publicznych poradni psychologiczno-pedagogicznych, w tym publicznych poradni specjalistycznych⁶⁸.

§ 2. Do zadań poradni należy:

- 1) diagnozowanie dzieci i młodzieży;
- 2) udzielanie dzieciom i młodzieży oraz rodzicom bezpośredniej pomocy psychologiczno-pedagogicznej;
- 3) realizowanie zadań profilaktycznych oraz wspierających wychowawczą i edukacyjną funkcję przedszkola, szkoły i placówki, w tym wspieranie nauczycieli w rozwiązywaniu problemów dydaktycznych i wychowawczych;
- 4) organizowanie i prowadzenie wspomagania przedszkoli, szkół i placówek w zakresie realizacji zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych.

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 28 lutego 2013 r. w sprawie szczególnych zasad działania publicznych bibliotek pedagogicznych⁶⁹

§ 1 (...) 2. Do zadań biblioteki należy:

- 1) gromadzenie, opracowywanie, ochrona, przechowywanie i udostępnianie użytkownikom materiałów bibliotecznych, w tym dokumentów piśmienniczych, zapisów obrazu i dźwięku oraz zbiorów multimedialnych, (...)
- 2) organizowanie i prowadzenie wspomagania:
 - a) szkół i placówek w realizacji zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych, w tym w wykorzystywaniu technologii informacyjno-komunikacyjnej;
 - b) bibliotek szkolnych, w tym w zakresie organizacji i zarządzania biblioteką szkolną;
- 3) prowadzenie działalności informacyjnej i bibliograficznej;
- 4) inspirowanie i promowanie edukacji czytelniczej i medialnej.

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 29 września 2016 r. w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli⁷⁰.

§ 17. 1. Do obowiązkowych zadań publicznych placówek doskonalenia prowadzonych przez samorząd województwa, powiat lub gminę należy organizowanie i prowadzenie doskonalenia zawodowego nauczycieli w zakresie:

- 1) wynikającym z kierunków polityki oświatowej oraz wprowadzanych zmian w systemie oświaty;
- 2) wymagań stawianych wobec szkół i placówek, których wypełnianie jest badane przez organy sprawujące nadzór pedagogiczny w procesie ewaluacji zewnętrznej, zgodnie z przepisami w sprawie nadzoru pedagogicznego;
- 3) realizacji podstaw programowych, w tym opracowywania programów nauczania;
- 4) diagnozowania potrzeb uczniów i indywidualizacji procesu nauczania i wychowania;

⁶⁸ (Dz.U. poz. 199).

⁶⁹ (Dz.U. poz. 369).

⁷⁰ (Dz.U. poz. 1591).

- 5) przygotowania do analizy wyników i wniosków z nadzoru pedagogicznego, wyników egzaminów, o których mowa w art. 9 ust. 1 ustawy, oraz korzystania z nich w celu doskonalenia pracy nauczycieli;
 - 6) potrzeb zdiagnozowanych na podstawie analizy wyników i wniosków z nadzoru pedagogicznego oraz wyników egzaminów, o których mowa w art. 9 ust. 1 ustawy.
2. Do obowiązkowych zadań publicznych placówek doskonalenia, o których mowa w ust. 1, należy także organizowanie i prowadzenie doskonalenia zawodowego dyrektorów szkół i placówek w zakresie zarządzania oświatą.
- § 18. 1. Publiczne placówki doskonalenia realizują zadania obowiązkowe w szczególności przez:
- 1) organizowanie i prowadzenie wspomagania szkół i placówek, polegającego na zaplanowaniu i przeprowadzeniu działań mających na celu poprawę jakości pracy szkoły lub placówki (...)
 - 2) organizowanie i prowadzenie sieci współpracy i samokształcenia dla nauczycieli oraz dyrektorów szkół i placówek, którzy w zorganizowany sposób współpracują ze sobą w celu doskonalenia swojej pracy, w szczególności poprzez wymianę doświadczeń;
 - 3) prowadzenie form doskonalenia, w tym seminariów, konferencji, wykładów, warsztatów i szkoleń;
 - 4) udzielanie konsultacji;
 - 5) upowszechnianie przykładów dobrej praktyki.

Wspólnym zadaniem wskazanych wyżej instytucji jest organizowanie doskonalenia zawodowego nauczycieli w formie wspomagania.

Zgodnie z zapisami w wyżej wskazanych Rozporządzeniach wspomaganie obejmuje:

- pomoc w diagnozowaniu potrzeb przedszkola, szkoły lub placówki;
- ustalenie sposobów działania prowadzących do zaspokojenia potrzeb przedszkola, szkoły lub placówki;
- zaplanowanie form wspomagania i ich realizację;
- wspólną ocenę efektów i opracowanie wniosków z realizacji zaplanowanych form wspomagania.

Częścią procesu wspomagania jest również organizowanie i prowadzenie sieci współpracy i samokształcenia dla nauczycieli i dyrektorów.

Przygotowanie merytoryczne osób do pełnienia roli specjalistów zewnętrznych odbyło się w ramach projektu *System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół*, realizowanego przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w latach 2010-2015. Od 2016 roku Ośrodek Rozwoju Edukacji w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój wdraża projekt **Zwiększenie skuteczności działań pracowników systemu wspomagania i trenerów w zakresie kształcenia u uczniów kompetencji kluczowych**. Beneficjentami projektu mogą być pracownicy placówek doskonalenia nauczycieli, poradni psychologiczno-pedagogicznych, bibliotek pedagogicznych, doradcy metodyczni oraz inne osoby prowadzące szkolenia dla nauczycieli.

Dyrektorzy przedszkoli, szkół i placówek oświatowych oraz samorządowcy mają zatem możliwość skorzystania ze wsparcia zewnętrznego w procesie budowania jakości pracy swoich placówek. Mogą także korzystać z oferty trenerów i firm niepublicznych oferujących usługę związaną z wdrażaniem wspomagania w szkołach/przedszkolach.

7. Środki na doskonalenie zawodowe nauczycieli jako źródło finansowania rozwoju szkół

Oświata jest zadaniem publicznym o szczególnym znaczeniu i dlatego Konstytucja daje gwarancję, że nauka w szkołach publicznych jest bezpłatna. W tym kontekście organizowanie oraz finansowanie zadań oświatowych jest jednym z podstawowych zadań całej administracji publicznej (rządu i samorządu).

Art. 167 Konstytucji⁷¹

Podstawową zasadą przekazywania zadań publicznych do JST, jest zasada adekwatności środków finansowych na realizację zadań. Jej istotą jest zapewnienie JST dochodów pozwalających na realizowanie przekazanych zadań publicznych, przy pozostawieniu im, w ustawowym zakresie, swobody kształtowania wydatków. Ten przepis przewiduje trzy instrumenty prawne dla zapewnienia JST dochodów adekwatnych do realizowanych zadań:

- 1) *dochody własne,*
- 2) *subwencje ogólne z budżetu państwa,*
- 3) *dotacje celowe z budżetu państwa.*

Zgodnie z ustawą o finansach publicznych JST mają obowiązek dokonywania wydatków w sposób celowy i oszczędny z zachowaniem uzyskiwania najlepszych efektów.

Ustawa o finansach publicznych – art. 44 ust. 3 pkt 1

JST mają obowiązek dokonywania wydatków w sposób celowy i oszczędny z zachowaniem uzyskiwania najlepszych efektów⁷².

Jednym z zakresów finansowania jest doskonalenie zawodowe nauczycieli. W budżetach organów prowadzących wyodrębnia się środki na doskonalenie zawodowe nauczycieli, zgodnie z Art. 70a ust. 1 ustawy Karta Nauczyciela⁷³, w wysokości 1% planowanych rocznych środków przeznaczonych na wynagrodzenia osobowe nauczycieli.

Najwyższa Izba Kontroli w swoim raporcie⁷⁴ z 2011 r. negatywnie oceniała realizację zadań związanych z wykorzystywaniem środków na doskonalenie zawodowe nauczycieli między innymi przez organy prowadzące szkoły. Wniosła między innymi o:

- 1) wyodrębnianie w planach finansowych organów prowadzących szkoły środków na kształcenie i doskonalenie zawodowe nauczycieli prowadzonych szkół i placówek w wysokości wynikającej z art. 70a ust. 1 ustawy Karta Nauczyciela⁷⁵,
- 2) ustalanie przez organy prowadzące szkoły rocznych planów dofinansowania doskonalenia zawodowego nauczycieli prowadzonych szkół i placówek,

⁷¹ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. Dz.U. z 1997 r. Nr 78 poz. 483.

⁷² Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. 2013 r. poz. 885 ze zm.).

⁷³ Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (Dz.U. z 2017 r. poz. 1189).

⁷⁴ Raport NIK Nr ewid. 50/2012/P11073/KNO KNO-4101-03-00/2011, <https://www.nik.gov.pl/plik/id,4294,vp,6193.pdf> [dostęp dn. 2.11.2017 r.].

⁷⁵ Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (Dz.U. z 2017 r. poz. 1189 i 2203).

- 3) egzekwowanie przez organy prowadzące szkoły od dyrektorów prowadzonych szkół i placówek wniosków w sprawie dofinansowania doskonalenia zawodowego nauczycieli, wymaganych przy opracowywaniu rocznych planów dofinansowania form doskonalenia zawodowego.

W odpowiedzi na wystąpienia pokontrolne organy prowadzące szkoły poinformowały NIK o podjętych działaniach, m.in. o:

- 1) zobowiązaniu się do wyodrębniania środków na kształcenie i doskonalenie zawodowe nauczycieli w wysokości wymaganej przepisami art. 70a ust. 1 ustawy Karta Nauczyciela i przekazywania corocznie związkom zawodowym zrzeszającym nauczycieli projektu podziału środków na doskonalenie nauczycieli,
- 2) wprowadzeniu jednolitej w ramach organu prowadzącego szkoły dokumentacji dotyczącej planowania wydatków na kształcenie i doskonalenie nauczycieli oraz sprawozdania z ich wykorzystania,
- 3) zobowiązaniu dyrektorów szkół do uzasadniania we wnioskach o dofinansowanie doskonalenia zawodowego nauczycieli potrzeby wydatkowania środków.

W ramach projektu „*Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów*” samorządy opracowują plany strategiczne – lokalne plany rozwoju oświaty. Niezależnie od rodzaju planu, na poziomie priorytetu lub zadania samorządy opracują wdrożenie doskonalenia zawodowego w formie kompleksowego wspomaganie ukierunkowanego na rozwój kompetencji kluczowych uczniów. Samorządy mają możliwość przygotowania się do efektywniejszego wydatkowania środków na doskonalenie oraz dokonanie zmian w dokumentacji.⁷⁶ Planując kompleksowe wspomaganie na poziomie strategicznym, istotnym jest, aby samorządy zwróciły uwagę na:

- 1) zapisy wynikające z rozporządzenia w sprawie podziału środków na doskonalenie,
- 2) zabezpieczenie środków finansowych na przygotowanie dyrektorów,
- 3) na merytoryczną stronę wniosków o dofinansowanie doskonalenia składanych przez dyrektora,
- 4) zabezpieczenie środków na wynagrodzenie osób wspomagających.

Zapisy wynikające z rozporządzenia w sprawie podziału środków na doskonalenie.

*Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 29 marca 2002 r. w sprawie sposobu podziału środków na wspieranie doskonalenia zawodowego nauczycieli pomiędzy budżety poszczególnych wojewodów, form doskonalenia zawodowego dofinansowywanych ze środków wyodrębnionych w budżetach organów prowadzących szkoły, wojewodów, ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania oraz szczegółowych kryteriów i trybu przyznawania tych środków*⁷⁷ określa sposób wykorzystania środków na doskonalenie.

⁷⁶ Wprowadzenie opracowane na podstawie publikacji Pintel D., Tomaszewicz T., *Przewodnik metodyczny do realizacji programów szkoleniowo-doradczych dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2017.*

⁷⁷ (Dz.U. Nr 46, poz. 430 oraz z 2015 r. poz. 1973).

§2 ust 1 Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 29 marca 2002 r. w sprawie sposobu podziału środków na wspieranie doskonalenia zawodowego nauczycieli ...

Ze środków na doskonalenie zawodowe nauczycieli, (...) dofinansowuje się:

1) organizację i prowadzenie doradztwa metodycznego dla nauczycieli

2) organizację i prowadzenie:

*a) **wspomagania szkół i placówek,***

*b) **sieci współpracy i samokształcenia dla nauczycieli, w tym nauczycieli zajmujących stanowiska kierownicze,***

3) organizację i prowadzenie szkoleń, warsztatów metodycznych i przedmiotowych, seminariów, konferencji szkoleniowych oraz innych form doskonalenia zawodowego dla nauczycieli, w tym nauczycieli zajmujących stanowiska kierownicze,

4) przygotowanie materiałów szkoleniowych i informacyjnych.

Badania⁷⁸ pokazują, iż w Polsce największa grupa nauczycieli to osoby w wieku 35–49 lat, posiadające przygotowanie formalne oraz kwalifikacje do prowadzenia 2-3 rodzajów zajęć edukacyjnych. Nauczyciele z długim stażem pracy potrzebują wsparcia w zakresie rozwoju kompetencyjnego, ze szczególnym uwzględnieniem merytorycznego uzupełnienia wiedzy kierunkowej, przekazywania uczniom umiejętności uczenia się, systematycznego doskonalenia metodycznego, wsparcia we wdrożeniu założeń polityki oświatowej. Odpowiedzią na opisane potrzeby jest planowanie rozwoju kompetencyjnego nauczycieli w formie kompleksowego wspomagania.



Grafika 13. Zofia Domaradzka-Grochowalska

Zabezpieczenie środków finansowych na przygotowanie dyrektorów.

Kluczową rolę w procesie doskonalenia nauczycieli odgrywa dyrektor szkoły/przedszkola. Jego zadaniem jest badanie potrzeb nauczycieli w tym zakresie oraz złożenie wniosku o dofinansowanie do JST. Merytoryczność wniosku będzie uzależniona od wiedzy dyrektora na temat kompetencji

⁷⁸ Hernik K. (red.), *Polscy nauczyciele i dyrektorzy w Międzynarodowym Badaniu Nauczania i Uczenia się TALIS 2013*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2015. <http://eduentuzjasci.pl/badania/195-publicacje/raport/raport-z-badania/polscy-nauczyciele-i-dyrektorzy-na-tle-miedzynarodowym-glowne-wyniki-badania-talis-2013/1217-polscy-nauczyciele-i-dyrektorzy-w-miedzynarodowym-badaniu-nauczania-i-uczenia-sie-talis-2013-wersja-pelna.html> [dostęp dn. 2.11.2017 r.].

kluczowych, form doskonalenia, rozumienia zapisów dotyczących wymagań wobec szkół i placówek⁷⁹ oraz rozporządzenia w sprawie nadzoru pedagogicznego⁸⁰. Kompleksowe wspomaganie jest jedną z form doskonalenia wynikającą z zapisów prawa. Konieczne jest przygotowanie dyrektorów w kontekście organizacji wspomaganie, ponieważ ta forma doskonalenia nie jest incydentalnym, jednorazowym szkoleniem, ale procesem odpowiadającym na zdiagnozowane potrzeby rozwojowe szkoły/przedszkola.

Merytoryczna strona wniosków o dofinansowanie doskonalenia składanych przez dyrektora.

Wniosek składany przez dyrektora może uwzględniać priorytetowe potrzeby rozwojowe powiązane z wymaganiami wobec szkół/przedszkoli z kompetencjami kluczowymi oraz wyodrębnione formy doskonalenia. Poniżej propozycja przykładowego wniosku spełniającego powyższe warunki, opracowanego przez zespół ekspercki w projekcie „Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów”.

Wniosek Dyrektora

.....
nazwa szkoły

o dofinansowanie doskonalenia zawodowego nauczycieli na rok

Sporządzono na podstawie analizy wyników.....
(egzaminu, egzaminu maturalnego, innych)
i wniosków z ewaluacji
zewnętrznej, wewnętrznej

oraz z kierunkami realizacji polityki oświatowej państwa na rok szkolny 2017/2018, a także wymaganiami państwa wobec szkół.

W załączeniu:

uchwała Rady Pedagogicznej
(nazwa szkoły)

nr dotycząca (np. sposobu wykorzystania wyników nadzoru pedagogicznego w celu doskonalenia pracy szkoły)
.....
na podstawie której ustalono

Priorytetowe Potrzeby Rozwojowe

.....
nazwa szkoły

⁷⁹ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 sierpnia 2017 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek (Dz.U. poz. 1611).

⁸⁰ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 25 sierpnia 2017 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz.U. poz. 1658).

w roku 2018

Uwzględniono, że są to: (rozdzielić szkołę i przedszkole)

1.
(potrzeba rozwojowa – nazwa)

wymaganie nr

kompetencje kluczowe

2.
(potrzeba rozwojowa – nazwa)

wymaganie nr

kompetencje kluczowe

itd.

Wnioskuje o dofinansowanie następujących form doskonalenie zawodowego nauczycieli:

1) Organizację kompleksowego wspomagania szkoły (dołączyć wstępny kosztorys)

2) Organizację sieci współpracy i samokształcenia nauczycieli (dołączyć wstępny kosztorys).

3) Warsztaty metodyczne; przedmiotowe (wpisać konkretne formy i kwoty)

.....
.....

4) Szkolenia (wpisać konkretne formy i kwoty)

.....
.....

5) Seminaria, konferencje szkoleniowe oraz inne formy doskonalenia (wpisać konkretne nazwy i kwoty)

.....
.....

6) Dofinansowanie kursów kwalifikacyjnych lub studiów podyplomowych *(konkretne kierunki, uwzględnić potrzeby uczniów, szkoły, kwoty)*

.....

.....

.....

Zabezpieczenie środków na wynagrodzenie osób wspomagających.

Pamiętajmy, że 3 instytucje w swoich zadaniach statutowych mają określone wykonywanie zadań związanych z procesowym wspomaganiami. Są to ośrodki doskonalenia nauczycieli, biblioteki pedagogiczne i poradnie psychologiczno-pedagogiczne. Dyrektorzy szkół/przedszkoli mają możliwość zaproszenia pracowników tych instytucji do współpracy.

Organy prowadzące i dyrektorzy mają jeszcze inne możliwości związane z zatrudnieniem i wynagradzaniem osób, którym powierzono zadania związane ze wspomaganiami.

1. Można konkretnemu nauczycielowi powierzyć stanowisko doradcy metodycznego wraz z obowiązkami osoby wspomagającej. Takie rozwiązanie generuje koszty związane z obniżką etatu oraz dodatkiem funkcyjnym.
2. Innym rozwiązaniem jest powierzenie nauczycielowi lub dyrektorowi obowiązków osoby wspomagającej i przyznanie zwiększonego dodatku motywacyjnego.
3. Kolejne rozwiązanie to zatrudnienie nauczyciela niebędącego pracownikiem danej szkoły/przedszkola w ramach umowy cywilnoprawnej.
4. W ramach wydatków na zakup „usług pozostałych” można zamówić usługę w zakresie wspomaganiania od firm działających na rynku.
5. JST może także zatrudnić koordynatora kompleksowego wspomaganiania w gminie/powiecie na umowę zlecenie, umowę o pracę, w ramach struktury organizacyjnej instytucji.

Przygotowanie planów rozwoju oświaty to pierwszy krok do zmiany jakościowej. Kluczowe jest wdrożenie tych planów i ciągle monitorowanie przebiegu realizowanych działań. Jeśli decyzje o dofinansowaniu doskonalenia podejmowane są na podstawie wniosków składanych przez dyrektorów, to obok dbałości o jego merytoryczność należy zadbać o rzetelność wydatkowania środków przyznanych na dofinansowanie doskonalenia zawodowego nauczycieli. Jednym ze sposobów może być wprowadzenie konieczności przedkładania sprawozdań, mimo iż nie wynika to na chwilę obecną z przepisów prawa.

Przykłady praktyk samorządowych w zakresie podejmowania działań mających na celu kształtowanie kompetencji kluczowych uczniów

Praktyka 1. Gmina Międzyrzec Podlaski

1. Tytuł:	Rozwój jakości oświaty w gminie Międzyrzec Podlaski poprzez wspieranie szkół w kształtowaniu kompetencji kluczowych, w tym poprzez kompleksowe wspomaganie.
------------------	--

Typ JST	Nazwa JST	Liczba mieszkańców	Obszar tematyczny
Gmina wiejska	Gmina Międzyrzec Podlaski	Wg stanu na 14.11.2017 r. zameldowanych na pobyt stały i czasowy – 10 464	Wdrożona praktyka w zakresie rozwijania kompetencji kluczowych uczniów w szkole podstawowej

2. Opis dobrej praktyki:	
2.1 Charakterystyka lokalnego systemu	<p>Gmina Międzyrzec Podlaski położona jest w środkowo-zachodniej części województwa lubelskiego. Leży w dorzeczu rzek: Krzna, Krzna Północna, Piszczka i Złota Krzywula. Największa wśród nich – Krzna – obejmuje swoim zasięgiem centralną część równinnego, miejscami pofałdowanego lekko terenu gminy. Ta typowo rolnicza gmina zajmuje 261 km² powierzchni i liczy 35 miejscowości, tworząc 33 sołectwa, posiada około 10 608 mieszkańców /stan na 03.08.2017 r./.</p> <p>Na terenie gminy zarejestrowane są 332 podmioty gospodarcze.</p> <p>Na terenie Gminy funkcjonuje 7 publicznych szkół podstawowych oraz 1 szkoła podstawowa prowadzona przez Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Wsi Pościszce i Tuliów. Na dzień 10 września 2017 roku liczba uczniów wyniosła 1249, w tym w oddziałach przedszkolnych i punktach przedszkolnych 300 dzieci. Szkołami zarządza 7 dyrektorów oraz trzech zastępców. W roku 2018 zostanie oddane do użytku pierwsze gminne przedszkole.</p> <p>Obsługa finansowo-administracyjno-księgową znajduje się w Urzędzie Gminy Międzyrzec Podlaski w Referacie Oświaty.</p> <p>Od wielu lat Gmina Międzyrzec Podlaski ubiega się o środki zewnętrzne na realizację działań na rzecz szeroko rozumianej oświaty. Gmina znajduje się na 35 miejscu (na 1375 gmin wiejskich) w rankingu wykorzystania dotacji z Unii Europejskiej na zadania oświatowe za lata 2007-2015. Na jednego mieszkańca wydano średnio 454,29 zł z dotacji unijnych. [Źródło: „Wspólnota” wydawnictwa MUNICIPIUM S.A.]</p>

Rozdział 6.

Przykłady praktyk samorządowych w zakresie podejmowania działań mających na celu kształtowanie...

<p>2.2 Na czym polega zastosowane rozwiązanie? Kto, kiedy i co zrobił? Jaką rolę odegrało JST w planowaniu i organizacji wdrożonej praktyki?</p>	<p>Jednostka samorządu terytorialnego, jaką jest Gmina Międzyrzec Podlaski, posiada bogate doświadczenie i dużą skuteczność w aplikowaniu o środki zewnętrzne. Doświadczenie to zostało wykorzystane przy ubieganiu się o środki w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego na lata 2014-2020. Swoje działania w tym zakresie JST rozpoczęło od zlecenia diagnozy lokalnej oświaty (od wychowania przedszkolnego po edukację gimnazjalną) w szczególności pod kątem rozwoju jakości pracy placówek, stwarzania warunków do pracy i nauki zarówno uczniom, jak i nauczycielom.</p> <p>W lipcu 2017 r. Gmina uzyskała dofinansowanie do realizacji projektu Młodzi aktywni, ciekawi świata 2, w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego na lata 2014-2020. Nazwa działania: 12.2 Kształcenie ogólne. Całkowita wartość projektu: 936 855,12 zł. W ramach projektu planuje się:</p> <ul style="list-style-type: none"> • organizację zajęć przyczyniających się do rozwoju kompetencji kluczowych na rynku pracy, • stworzenie w szkołach warunków do nauczania eksperymentalnego i indywidualizacji pracy, w tym z uczniem o specjalnych potrzebach edukacyjnych, poprzez doposażenie pracowni przyrodniczych w 3 szkołach Gminy oraz poprzez realizację szkoleń dla nauczycieli tych szkół, • poprawę kompetencji i umiejętności stosowania nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych wśród uczniów i nauczycieli, • doposażenie szkół w nowoczesne narzędzia i sprzęt komputerowy i multimedialny do prowadzenia zajęć edukacyjnych z zastosowaniem TIK, • organizację wsparcia psychologiczno-pedagogicznego w zakresie doradztwa edukacyjno-zawodowego. <p>Od grudnia 2017 r. w Gminie rozpoczęła się realizacja projektu Wyższa jakość kształcenia w szkołach Gminy Międzyrzec Podlaski również w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego na lata 2014-2020. Nazwa działania: 13.7 Infrastruktura szkolna. Całkowita wartość projektu 1 271 228,30 zł. Celem głównym tego projektu jest poprawa dostępności wysokiej jakości oferty edukacyjnej w szkołach podstawowych. Dzięki pozyskanym środkom budynki 2 szkół podstawowych (SP Halasy, SP Rogoźnica) zostaną dostosowane do potrzeb osób niepełnosprawnych, dla 7 szkół zostaną zakupione schodolazy, w 6 szkołach zostanie zamontowana nowoczesna sieć komputerowa, 7 szkół otrzyma sprzęt ICT oraz wyposażenie pracowni ICT i pracowni przyrodniczej.</p> <p>Od kwietnia 2018 roku w Gminie rozpocznie się realizacja projektu Szkoła rozwoju, w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego na lata 2014-2020, nazwa działania: 12.2 Kształcenie ogólne. Całkowita wartość projektu: 2 730 578,08 zł. W projekcie zakłada się:</p> <ul style="list-style-type: none"> • organizację w 7 szkołach podstawowych łącznie 4080 godzin zajęć przyczyniających się do rozwoju kompetencji kluczowych na rynku pracy oraz właściwych postaw, • stworzenie w 7 szkołach warunków do nauczania eksperymentalnego i indywidualizacji pracy, w tym z uczniem o specjalnych potrzebach edukacyjnych, poprzez doposażenie pracowni przyrodniczych, a także poprzez realizację szkoleń dla nauczycieli tych szkół, • poprawę kompetencji i umiejętności stosowania nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych wśród uczniów i nauczycieli, • doposażenie szkół w nowoczesne narzędzia oraz sprzęt komputerowy i multimedialny do prowadzenia zajęć edukacyjnych z zastosowaniem TIK.
<p>2.3 Jakie efekty osiągnięto?</p>	<p>W ramach projektu Młodzi aktywni, ciekawi świata 2 założono do 2018 r. wyższą jakość oferty edukacyjnej w 3 szkołach podstawowych w Gminie Międzyrzec Podlaski oraz lepszy dostęp do kształcenia dla uczniów tych szkół. Będzie to możliwe dzięki doposażeniu szkół w sprzęt i pomoce dydaktyczne, poprawie kwalifikacji i kompetencji nauczycieli, wdrożeniu zajęć pozalekcyjnych dla uczniów, przyczyniających się do rozwoju kompetencji kluczowych i kształtowaniu postaw przydatnych na rynku pracy.</p> <p>W ramach projektu Szkoła rozwoju ulegną poprawie warunki edukacji ogólnokształcącej w szkołach podstawowych w Gminie Międzyrzec Podlaski.</p> <p>W ramach projektu Wyższa jakość kształcenia w szkołach gminy Międzyrzec Podlaski osiągnięta zostanie wyższa jakość oferty edukacyjnej w 7 szkołach podstawowych w Gminie Międzyrzec Podlaski oraz lepszy dostęp do kształcenia dla uczniów tych szkół. Będzie to możliwe dzięki doposażeniu szkół, poprawie kwalifikacji i kompetencji nauczycieli, wdrożeniu zajęć przyczyniających się do rozwoju kompetencji kluczowych i kształtowaniu postaw przydatnych na rynku pracy dla uczniów.</p>
<p>2.4 Dlaczego warto promować to rozwiązanie?</p>	<p>Podjęte działania skierowane są na kształcenie kompetencji kluczowych uczniów niezbędnych na rynku pracy. Sieganie po środki zewnętrzne pozwala na zapewnienie szerokiej oferty wsparcia dla uczniów w tym zakresie. Sprawia, że szkoły wiejskie mogą z powodzeniem konkurować ze szkołami miejskimi. Nie bez znaczenia dla rozwoju lokalnej oświaty są możliwości modernizowania bazy dydaktycznej, infrastruktury wirtualno-technologicznej czy bazy sportowej.</p>
<p>2.5 Ryzyka i ograniczenia, na które należy zwrócić uwagę. Rekomendacje do doskonalenia wdrożonej praktyki</p>	<p>Realizacja projektów to zadanie czasochłonne, wymagające połączenia wiedzy z wielu dziedzin: prawo pracy, prawo zamówień publicznych, prawo oświatowe, prawo budowlane, prawo samorządowe i finanse publiczne, ale również specjalistyczne, czyli wymagania sprzętowe sprzętu ITC, oprogramowań, a także przepisów budowlanych. Ważni są tu ludzie, którym powierzamy te zadania. Warto zainwestować w rozwój kompetencji pracowników, kształcenie umiejętności pracy zespołowej, komunikacji, a także tych związanych z wdrażaniem i rozliczaniem projektów unijnych.</p>

3. Dane kontaktowe do osoby, która może przekazać szczegółowe informacje na temat rozwiązania			
Imię i nazwisko	Monika Sierpień	Funkcja	Kierownik Referatu Oświaty
Adres	ul. Warszawska 20, 21-560 Międzyrzec Podlaski	Telefon	083 3712738 lub 795 522 000
E-mail	oswiata@miedzyrzecgmina.pl		

4. Informacje on-line dostępne dla podmiotów zainteresowanych działaniem i/lub inne źródła informacji	
Strona WWW	www.miedzyrzecgmina.pl
Inne (np. publikacje, biuletyny, informacje prasowe)	źródło jw.

Praktyka 2. Gmina Chęciny

1. Tytuł:		Spotkania dialogowe w Gminie Chęciny	
Typ JST	Nazwa JST	Liczba mieszkańców	Obszar tematyczny
Gmina wiejsko-miejska	Gmina Chęciny	14 992	Rozwój kompetencji społecznych u uczniów

2. Opis dobrej praktyki:	
2.1 Charakterystyka lokalnego systemu	Gmina prowadzi 7 szkół podstawowych i 1 przedszkole. Na terenie Gminy funkcjonują 3 szkoły prowadzone przez stowarzyszenia i 5 punktów przedszkolnych, także prowadzonych przez stowarzyszenia. W roku szkolnym 2017/2018 liczba uczniów wszystkich szkół wynosi 1172, do przedszkoli, oddziałów przedszkolnych i punktów przedszkolnych uczęszcza 400 dzieci. Gmina nie posiada jednostki organizacyjnej do obsługi oświaty. W każdej placówce zatrudniona jest księgowa. Osobą odpowiedzialną za oświatę jest Sekretarz Gminy i Miasta Chęciny.

Rozdział 6.

Przykłady praktyk samorządowych w zakresie podejmowania działań mających na celu kształtowanie...

<p>2.2 Na czym polega zastosowane rozwiązanie? Kto, kiedy i co zrobił? Jaką rolę odegrało JST w planowaniu i organizacji wdrożonej praktyki?</p>	<p>Miasto i Gmina Chęciny, jedyna gmina z województwa świętokrzyskiego, zakwalifikowała się do pilotażowego projektu pn. „Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów” realizowanego przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w Warszawie. Jednym z celów wdrażanego przez Gminę projektu jest stworzenie planu podnoszenia jakości usług edukacyjnych. W ramach prac nad planem rozpoczęto innowacyjne dla Gminy działania włączania do procesów decyzyjnych wszystkich osób zaangażowanych w sprawę oświaty. W październiku 2017 r. zorganizowano pierwsze spotkanie dialogowe. Dotyczyło ono diagnozy potrzeb oraz identyfikacji problemów i zostało bardzo pozytywnie odebrane przez wszystkie środowiska, wywołując przy okazji wielki entuzjazm wśród uczestników. Wśród osób zaproszonych do pierwszej debaty byli: przedstawiciele rodziców – po 2 osoby z każdej placówki, dyrektorzy szkół, nauczyciele, liderzy nauczycielskich przedmiotowych zespołów metodycznych (9 osób), pedagogzy, przedstawiciele Miejsko-Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej, Centrum Kultury i Sportu, Ośrodka Zdrowia, Policji, Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej, parafii w Chęcinach, klasztoru ojców franciszkanów, przedstawiciele organizacji pozarządowych i stowarzyszeń prowadzących publiczne szkoły i punkty przedszkolne na terenie gminy. Oprócz tego zaproszono przedstawicieli dwóch centrów edukacyjnych, które znajdują się na terenie Gminy: Europejskiego Centrum Edukacji Geologicznej i Regionalnego Centrum Naukowo-Technologicznego oraz przedstawicieli Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach (Wydział Pedagogiczny i Artystyczny). Uczestnicy debaty (około 70 osób), po wykładzie i prezentacji wprowadzającej oraz informacji o przedmiotowym projekcie, mieli możliwość pracy w grupach metodą world cafe, odnosząc się do 9 zagadnień, które zostały wcześniej wypracowane przez przedstawicieli organu prowadzącego i dyrektorów szkół na spotkaniach roboczych. Wypracowane w trakcie debaty wnioski stanowiły diagnozę stanu chęcińskiej oświaty. Jednocześnie, w okresie poprzedzającym debatę, skierowano do wszystkich uczniów prośbę o przedstawienie wizji ich „Szkół marzeń”. Wypracowane przez uczniów wnioski stanowią drugi element diagnostyczny.</p> <p>W listopadzie 2017 r. w Chęcinach odbyła się kolejna debata społeczna poświęcona wstępnym zamierzeniom w zakresie rozwoju gminnej oświaty. Spotkanie to przebiegało dwutorowo. Jako pierwsi spotkali się uczniowie ze szkół z terenu gminy (około 50 osób), którym dano możliwość wyrażenia swoich opinii w obszarze funkcjonowania szkół. Mieli oni możliwość zaproponowania własnych pomysłów i rozwiązań, które będzie można wdrożyć, aby jeszcze lepiej zorganizować ich edukację i pobyt w placówkach. Uczniowie odpowiadali na wiele pytań, które zostały wcześniej wypracowane przez przedstawicieli organu prowadzącego i dyrektorów szkół na spotkaniach roboczych, a pracując w grupach, opracowali szereg istotnych rozwiązań, które chcieliby widzieć w przyjaznej szkole.</p> <p>Po uczniach debatowali rodzice, nauczyciele, przedstawiciele stowarzyszeń, kadry akademickiej z Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach, Rzecznik Młodzieży przy Urzędzie Marszałkowskim Województwa Świętokrzyskiego, przedstawiciele: Świętokrzyskiego Centrum Doskonalenia Nauczycieli, Pedagogicznej Biblioteki Wojewódzkiej w Kielcach, Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej w Piekoszowie, a także przedstawiciele Harcerzy oraz Regionalnego Centrum Naukowo-Technologicznego i Europejskiego Centrum Edukacji Geologicznej (razem około 100 osób). W trakcie spotkania podkreślano niedocenioną rolę środowiska uczniowskiego – ich pomysłów na przyjazną przestrzeń edukacyjną, w której efektywnie i aktywnie będą funkcjonować, rozwijając swoje kompetencje kluczowe i zdobywając niezbędną wiedzę.</p> <p>Gmina Chęciny była organizatorem wszystkich debat. Do zadań Gminy należało przygotowanie zaproszeń, organizacja przestrzeni do debat, przygotowanie materiałów i zagadnień do pracy w grupach, w tym prezentacji wprowadzających w temat debaty oraz zapewnienie odpowiedniego poczęstunku dla wszystkich przybyłych.</p>
<p>2.3 Jakie efekty osiągnięto?</p>	<p>Deбата oświatowa pozwoliła na zaprezentowanie opinii różnych środowisk, pozwoliła skonfrontować te opinie. Uczestnicy mieli możliwość podzielenia się wątpliwościami, ale i propozycjami rozwiązywania problemów, z którymi boryka się oświata, a widzianymi z różnych perspektyw i ról.</p> <p>Deбата pokazała, jak ważny jest dialog. Edukacja jest jedną z najważniejszych wartości we współczesnym świecie, zapewnienie jej wysokiego poziomu jest dla nas wszystkich dużym wyzwaniem, tylko współpracując, mamy szansę na osiągnięcie sukcesu.</p> <p>W każdej z przeprowadzonych debat uczestnicy wykazali się wysokim zaangażowaniem. Dzielili się obawami, ale i marzeniami o tym, jak powinna wyglądać dobra szkoła. Istotnym okazał się głos uczniów. Wnioski z debat przyczyniły się do szukania nowych rozwiązań. Pozwolił przygotować ucznia do właściwego funkcjonowania w społeczeństwie, zorganizować procesy edukacyjne i przestrzeń edukacyjną ułatwiającą współpracę, podejmowanie decyzji przez uczniów, odpowiedzialność za innych i siebie.</p> <p>JST podjęła pierwsze działania będące wynikiem analizy wniosków z debat. Wspólnie z dyrektorami szkół podjęto decyzję o zmniejszeniu liczby prac domowych, a także na zmianę jej formy poprzez zastosowanie metody projektu. Zorganizowano też szkolenia dla dyrektorów i wicedyrektorów szkół w zakresie doskonalenia kompetencji zarządzania w zakresie wdrażania planu rozwoju oświaty, w tym organizacji procesowego wspomagania szkół.</p> <p>Dla JST priorytetem staje się dostosowanie chęcińskiej oświaty do zmian, jakie zachodzą we współczesnym świecie. Swoją rolę postrzega we wspomaganiu szkół w rozwijaniu kompetencji kluczowych uczniów.</p>

Rola jednostek samorządu terytorialnego, jako organów prowadzących w rozwoju szkół i kompetencji kluczowych uczniów

2.4 Dlaczego warto promować to rozwiązanie?	Należy podkreślić, że najistotniejszym efektem, który przyniosły debaty, jest wzrost aktywności rodziców i uczniów. Uczniowie podkreślali, że poczuli się ważnym elementem systemu oświaty, nie tylko podmiotem do nauczania, ale osobami mającymi realny wpływ na sposób uczenia się, wyposażenia szkół. Podobnie rodzice – deklarując jednocześnie swoje jeszcze większe zaangażowanie i współdecydowanie o lokalnych sprawach. Konieczne zatem staje się wprowadzenie w placówkach oświatowych większego poziomu partycypacji uczniów i rodziców. Wymaga to gotowości osób dorosłych – nauczycieli, dyrektorów do dzielenia się z nimi społeczną władzą. Warto skupiać się na zasobach, które szkoły posiadają i poszukiwaniu rozwiązań, a nie na brakach i problemach. Wówczas współpraca nauczycieli, uczniów i rodziców zaowocuje wzrostem kompetencji kluczowych we wszystkich tych grupach, przede wszystkim w obszarze kompetencji społecznych i obywatelskich, inicjatywności i przedsiębiorczości, świadomości i ekspresji kulturalnej – rozwijanymi poprzez wychowanie i kształtowanie postaw innowacyjności, kreatywności i pracy zespołowej.
2.5 Ryzyka i ograniczenia, na które należy zwrócić uwagę. Rekomendacje do doskonalenia wdrożonej praktyki	Przy organizacji debat warto wziąć pod uwagę odpowiednie metody pracy w małych grupach. W Gminie Chęciny uczestnicy pracowali w grupach dobranych przez organizatorów. Dobór podyktowany był koniecznością spotkania się osób, które nie mają ze sobą ścisłych powiązań, tak by dać możliwość swobodnej wypowiedzi, bez ryzyka konfliktu. Uczniowie pracowali również w grupach przedstawicieli różnych szkół, bez udziału nauczycieli, tylko przy wsparciu 2 pedagogów szkolnych. W debacie uczniów, aby uatrakcyjnić to wydarzenie, można przewidzieć zabawy integracyjne.

3. Dane kontaktowe do osoby, która może przekazać szczegółowe informacje na temat rozwiązania

Imię i Nazwisko	Paweł Broła	Funkcja	Sekretarz Gminy i Miasta Chęciny
Adres	Pl. 2 Czerwca 4, 26-060 Chęciny	Telefon	413 153 125
E-mail	sekretarz@heciny.pl		

4. Informacje on-line dostępne dla podmiotów zainteresowanych działaniem i/lub inne źródła informacji

Strona WWW	www.heciny.pl http://kielce.tvp.pl/34796895/jak-uczyc-dzieci-pilotazowy-program-edukacyjny
------------	---

Praktyka 3. Gmina Piaski

1. Tytuł:	Eksplozja Edukacyjna Rodzinny Piknik Naukowy Piaski 2017
------------------	---

Typ JST	Nazwa JST	Liczba mieszkańców	Obszar tematyczny
Gmina wiejska	Gmina Piaski	8700	Wdrożona praktyka w zakresie rozwijania kompetencji kluczowych uczniów w szkole/przedszkolu: - kompetencje matematyczne i podstawowe kompetencje naukowo-techniczne, - kompetencje informatyczne, - kompetencje społeczne i obywatelskie, - inicjatywność i przedsiębiorczość.

2. Opis dobrej praktyki:

2.1 Charakterystyka lokalnego systemu	Na terenie Gminy Piaski funkcjonują trzy szkoły podstawowe (1100 uczniów): w Bodzewie, Szelejewie i Piaskach. Dwie placówki oświatowe posiadają sale gimnastyczne – Piaski i Bodzewo. W miejscowości Szelejewo sala gimnastyczna (w systemie pasywnym) jest w trakcie budowy. Gmina prowadzi również Przedszkole Samorządowe w Piaskach (124 dzieci). Na terenie Gminy zlokalizowane są również dwa przedszkola niepubliczne (60 dzieci). Na terenie gminy funkcjonuje też Zespół Szkół Rolniczych w Grabonogu prowadzony przez Powiat Gostyński. Liczba stanowisk kierowniczych w szkołach i przedszkolu wynosi 5. Obsługę merytoryczną i finansową szkół i przedszkola prowadzi Centrum Usług Wspólnych.
---------------------------------------	--

Rozdział 6.

Przykłady praktyk samorządowych w zakresie podejmowania działań mających na celu kształtowanie...

<p>2.2 Na czym polega zastosowane rozwiązanie? Kto, kiedy i co zrobił? Jaką rolę odegrało JST w planowaniu i organizacji wdrożonej praktyki?</p>	<p>Nie trzeba wyjeżdżać z małej miejscowości, aby doświadczyć ciekawych wydarzeń i być na bieżąco z nowinkami. 14 października 2017 r. na terenie Gminy Piaski zorganizowany został Piknik Naukowy. Jego celem było:</p> <ul style="list-style-type: none"> • podniesienie wiedzy i umiejętności oraz zaciekawienia eksperymentami oraz doświadczaniem nauki młodych mieszkańców oraz ich rodziców, • aktywne i pełne emocji spędzanie czasu w gronie rodzinnym oraz uczestnictwo w zajęciach budujących wiedzę i nowe umiejętności młodych ludzi oraz ich rodziców, • zapromowanie nowych ciekawych form edukacyjnych rozwijających umiejętność zaangażowania w poznawanie świata, • podniesienie wiedzy z zakresu zdrowego żywienia. <p>Głównym organizatorem wydarzenia był wójt Gminy Piaski Wiesław Glapka. Planowaniem działań począwszy od określenia formuły Pikniku, pisania wniosków, pozyskiwania funduszy, partnerów, wyboru dydaktyków – osób prezentujących eksperymenty, spotkań z partnerami medialnymi, poprzez podpisywanie umów, zapewnienie poczęstunku, przygotowanie nagłośnienia, plakatów i ulotek, dowozów oraz promocji wydarzenia oraz prowadzenia facebooka, zajmował się zespół pracowników Centrum Usług Wspólnych w Piaskach i Urzędu Gminy Piaski (Edyta Biernacka, Weronika Pazoła i Andrzej Konieczny). Realizując powyższe zadania, grupa ta korzystała ze współpracy z organizacjami pozarządowymi – Stowarzyszeniem Most i Fundacją Miejsce Moje oraz instytucjami – Szkołą Podstawową w Piaskach. Do współpracy pozyskano wielu sponsorów.</p> <p>W trakcie Pikniku pokazany został ciekawy świat eksperymentów prowadzonych przez dydaktyków i popularyzatorów nauk przyrodniczych. Zaprezentowali się też, realizujący projekt w ramach programu Działaj Lokalnie, uczniowie ze szkolnego obserwatorium astronomicznego w Piaskach oraz uczniowie uczęszczający na zajęcia z nauki programowania. Piknik Naukowy składał się z niezależnych modułów, które realizowane były w różnych pomieszczeniach, tak by każdy uczestnik Pikniku mógł skorzystać ze wszystkich atrakcji.</p>
<p>2.3 Jakie efekty osiągnięto?</p>	<p>Eksplzja Edukacyjna, pod takim hasłem odbył się zorganizowany po raz pierwszy w Piaskach Rodzinny Piknik Naukowy. 14 października 2017 r. do Szkoły Podstawowej w Piaskach przybyło ponad tysiąc uczestników, dla których przygotowano kilkanaście sal edukacyjnych i kilkadziesiąt eksperymentów, które pozwalały pogłębić wiedzę nie tylko dzieciom, ale również ich rodzicom.</p> <p>Piknik został tak pomyślany, aby nikt się nie nudził, każdy mógł się czegoś nauczyć zarówno najmłodszy uczeń, jak również ich rodzice. Już od drzwi witali odwiedzających uczniowie Szkoły Podstawowej w Piaskach, którzy rozdawali mapki i udzielali informacji o przygotowanych atrakcjach. Patrząc na liczbę uczestników, można powiedzieć, że wszystkie stoiska były interesujące. Rodzice wraz z dziećmi poznawali tajniki programowania i możliwości, jakie dają OZOBOTY, czyli małe, ale bardzo inteligentne roboty, które zdobyły tytuł Zabawki Roku 2016 w Polsce. Atrakcją dla najmłodszych było również obserwatorium astronomiczne. Najpierw młodzi odkrywcy podczas warsztatów poznawali podstawy astronomii, a następnie w wielkim dmuchanym balonie mogli odbyć podróż kosmiczną i zobaczyć z bliska gwiazdy. Wszyscy z zaciekawieniem podziwiali również, jakie możliwości daje nowy nabytek szkolny – czyli profesjonalna luneta do obserwacji gwiazd. Na nieco starszych technikach czekały zestawy Lego, które pozwoliły stworzyć zautomatyzowane istoty, pojazdy i maszyny sterowane za pomocą telefonu komórkowego. W myśl zasady „W zdrowym ciele – zdrowy duch” można było skorzystać z porad dietetyka, poznać swój wiek biologiczny i dowiedzieć się nieco na temat zdrowego żywienia. Rodzice i dzieci uczyli się ratować życie na stanowisku pierwszej pomocy, a na stoisku przygotowanym przez policję można było się dowiedzieć, jak rozpoznać różnego rodzaju środki odurzające i objawy powstające po ich użyciu. Rodzice i dzieci interesowali się także możliwościami, jakie dają drony oraz drukarki 3D, a także poznawali źródła energii odnawialnej. Kolejki młodych chemików ustawiały się również do mobilnej pracowni chemicznej. Uruchomiono także kawiarenkę obsługiwaną przez pracowników Warsztatów Terapii Zajęciowej w Piaskach. O rozrywkę i zabawy zatroszczyli się także animatorzy stoiska sponsora, którzy organizowali konkursy z nagrodami.</p> <p>Około pół tysiąca widzów zgromadził finałowy pokaz chemiczny, podczas którego oswajany był „wściekły azot”.</p>
<p>2.4 Dlaczego warto promować to rozwiązanie?</p>	<p>Piknik naukowy to:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) forma poznawania świata i zachęcania do edukacji, 2) możliwość wspólnego spędzenia czasu przez całe rodziny, 3) łączenie wielu instytucji w edukowaniu najmłodszych, 4) forma partnerstwa w rozwoju edukacji w małych społecznościach, 5) sposób na doskonalenie się zespołu realizującego działanie.
<p>2.5 Ryzyka i ograniczenia, na które należy zwrócić uwagę. Rekomendacje do doskonalenia wdrożonej praktyki</p>	<p>Ryzyka</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Możliwość wycofania się partnerów finansowych, sponsorów lub partnerów medialnych. 2. Ograniczenia czasowe wynikające z własnych obowiązków pracowników JST. 3. Niechęć instytucji, osób, bez których trudno o sukces. <p>Rekomendacje</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Informowanie Partnerów o postępach realizowanych działań. 2. Dobre planowanie działań i podział obowiązków gwarantem sukcesu. 3. Po sukcesie podzielenie się nim z partnerami.

3. Dane kontaktowe do osoby, która może przekazać szczegółowe informacje na temat rozwiązania			
Imię i Nazwisko	Edyta Biernacka	Funkcja	Kierownik Centrum Usług Wspólnych w Piaskach
Adres	Szkolna 1, 63-820 Piaski	Telefon	608 652 860
E-mail	edytabiernacka@poczta.fm		
Imię i Nazwisko	Andrzej Konieczny	Funkcja	Sekretarz Gminy Piaski
Adres	6 stycznia 1, 63-820 Piaski	Telefon	509 209 718
E-mail	andrzejkoniecznygos@gmail.com		

4. Informacje on – line dostępne dla podmiotów zainteresowanych działaniem i/lub inne źródła informacji	
Strona WWW	Gmina Piaski http://strona.piaski-wlkp.pl/6607,rodziny-piknik-naukowy.html [dostęp dn.16.10.2017 r.] http://www.gostynska.pl/video/rodziny-piknik-naukowy-w-piaskach,4547 [dostęp dn. 14.10.2017 r.] Gostyń24 https://gostyn24.pl/pl/15_fotorelacje/379_inne/7124_piknik_naukowy_w_piaskowskiej_podstawowce.html# [dostęp dn. 16.10.2017 r.] Szkoła Podstawowa http://www.szkolapiaski.pl/index.php/component/content/article/2-uncategorised/484-zdjecia-piknik-naukowy [dostęp dn. 16.10.2017 r.] FB Gmina Piaski zał nr 3 https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=535129676819515&id=111408545858299
Inne (np. publikacje, biuletyny, informacje prasowe)	Życie Gostynia – art. Nr 39 z dnia 26.09.2017 r. – art. Nr 41 z dnia 10.10.2017 r.

Praktyka 4. Miasto Rypin

1. Tytuł:			
Realizacja projektów unijnych kształcących kompetencje kluczowe uczniów w latach 2008-2015			
Typ JST	Nazwa JST	Liczba mieszkańców	Obszar tematyczny
Miasto	Gmina Miasta Rypin	16 047	Wdrożona praktyka w zakresie rozwijania kompetencji kluczowych uczniów w szkole/przedszkolu

2. Opis dobrej praktyki:	
2.1 Charakterystyka lokalnego systemu	Gmina Miasta Rypin jest organem prowadzącym dla 3 przedszkoli, 2 szkół podstawowych, gimnazjum i liceum plastycznego. Od 1 września 2017 r. funkcjonują one w strukturze organizacyjnej dwóch zespołów szkolno-przedszkolnych: Zespół Szkolno-Przedszkolny nr 1, w skład którego wchodzi: Przedszkole Miejskie nr 2, Szkoła Podstawowa nr 1 im. mjr Henryka Sucharskiego, wygaszane Gimnazjum im. Józefa Wybickiego i Liceum Plastyczne. W skład Zespołu Szkolno-Przedszkolnego nr 2 wchodzi: Szkoła Podstawowa nr 3 im. Jana Pawła II, Przedszkole Miejskie nr 1 z oddziałami integracyjnymi, Przedszkole Miejskie nr 3. Na terenie miasta znajduje się jedno niepubliczne przedszkole „Chatka Puchatka” oraz 4 szkoły ponadgimnazjalne, dla których organem prowadzącym jest Powiat Rypiński. Kadra kierownicza naszych szkół to: 2 dyrektorów zespołów szkolno-przedszkolnych oraz 7 wicedyrektorów. Od 2008 roku funkcjonuje w mieście Miejski Zespół Obsługi Oświaty, który obecnie w rozumieniu niedawno zmienionych przepisów, jest jednostką obsługującą dla szkół i przedszkoli, a zarazem wykonuje wszystkie zadania przypisane organowi prowadzącemu w obszarze oświaty. W systemie uczy się ponad 2140 uczniów (w tym 564 przedszkolaków), zatrudnionych jest 221 nauczycieli oraz 78 pracowników obsługi i administracji.

Rozdział 6.

Przykłady praktyk samorządowych w zakresie podejmowania działań mających na celu kształtowanie...

<p>2.2 Na czym polega zastosowane rozwiązanie? Kto, kiedy i co zrobił? Jaką rolę odegrało JST w planowaniu i organizacji wdrożonej praktyki?</p>	<p>„Przygoda z kompetencjami kluczowymi” w rypińskim samorządzie rozpoczęła się w 2007 roku. Prace nad przygotowaniem pierwszego znaczącego projektu prowadził ówczesny burmistrz Marek Błaszczewicz, dyrektor Miejskiego Zespołu Obsługi Oświaty Małgorzata Świtalska oraz kierownik Wydziału Projektów Unijnych, Rozwoju i Sportu Jarosław Nowak. Przedsięwzięcie zostało opracowane według wytycznych dla Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki Priorytet III – Wysoka jakość systemu oświaty, Działanie 3.3 Poprawa jakości kształcenia, Poddziałanie 3.3.4 Modernizacja treści i metod kształcenia. Projekt trzyletni o wartości ponad 15 mln zł. dla 4600 uczniów szkół podstawowych i gimnazjum, który burmistrz podpisał z Ministrem Edukacji Narodowej.</p>
<p>2.2 Na czym polega zastosowane rozwiązanie? Kto, kiedy i co zrobił? Jaką rolę odegrało JST w planowaniu i organizacji wdrożonej praktyki?</p>	<p>Projekt realizowany był w partnerstwie z powiatem rypińskim, wszystkimi gminami powiatu rypińskiego oraz gminą Szczutowo (woj. mazowieckie), miastem Łęczycza (woj. łódzkie), Kłodowa (woj. wielkopolskie), Nowe Miasto Lubawskie (woj. warmińsko-mazurskie), Słupsk (woj. pomorskie). Pomysłodawcą projektu był Burmistrz Rypina. To właśnie on po powrocie z wizyty w naszym mieście partnerskim Bausec na Łotwie zapragnął, aby w rypińskich szkołach pojawiły się tablice interaktywne. Głównym celem projektu było wdrożenie ponadregionalnego programu, rozwijania wśród uczniów podstawowych umiejętności i kompetencji o kluczowym znaczeniu dla kontynuowania nauki oraz dla przyszłego zatrudnienia. Projekt kładł nacisk na rozwój nauk matematyczno-przyrodniczych oraz umiejętność uczenia się. Dlaczego ponadregionalny? Warunkiem złożenia projektu była realizacja go na terenie co najmniej trzech województw. Nam udało się zbudować partnerstwo w ramach 6-ciu województw. Składanie projektu w Priorytecie III – Wysoka jakość systemu oświaty, Działanie 3.3 Poprawa jakości kształcenia, Poddziałanie 3.3.4 Modernizacja treści i metod kształcenia wymuszało pewne założenia projektowe. Projekt musiał przekonać dających pieniądze, że realizacja jego wpłynie na podniesienie jakości pracy szkoły, że dokona się zmiana w treściach i metodach – a więc, że będziemy uczyli inaczej, ale przede wszystkim efektywniej. Stąd w projekcie nie mówiliśmy o kształceniu umiejętności z matematyki, chemii, a o umiejętnościach ponadprzedmiotowych, interdyscyplinarnych – kompetencjach kluczowych. Pojawiła się nowa pomoc w prowadzeniu zajęć – tablica interaktywna, więcej doświadczeń, ćwiczeń laboratoryjnych, metoda projektu. W projekcie pojawiły się elementy nowatorskie: nowatorstwo organizacyjne polegające na tym, że wprowadziliśmy pracę z uczniami w małych grupach i na poziomach nauczania. Nie chcieliśmy dalej uczyć wszystkich i wszystkiego. Zajęcia tak zorganizowane dały dużą szansę na prowadzenie ich z uwzględnieniem potrzeb i możliwości uczniów. Założyliśmy, że każdy uczeń pracuje na miarę swoich potrzeb i możliwości, jak najczęściej doświadcza w szkole poczucia sukcesu. Systematyczna praca w 10-osobowych grupach pozwoliła nauczycielom dostosować metody i tempo pracy do indywidualnych potrzeb uczniów. Uczestnikom natomiast pozwoliła kształcić kompetencje kluczowe niezbędne w dalszym procesie kształcenia. W projekcie przewidziano realizację zimowych warsztatów naukowych roboczo przez nas nazywanych „Laboratoria twórcze – Wyspy odkryć” oraz letnich obozów naukowych. Ponadto w drugim roku realizacji projektu w gimnazjach powstały Młodzieżowe Koła Naukowe. Tematyka realizowana podczas tych form wypłynęła z zainteresowań i potrzeb danej grupy uczniów, a metodą pracy był projekt edukacyjny. Wszystkie te działania organizowane były we współpracy z uczelniami wyższymi. Uczniowie uczestniczyli w zajęciach na uczelniach prowadzonych przez pracowników naukowych. Nauczyciele prowadzili zajęcia w oparciu o interdyscyplinarne programy kształcenia kompetencji matematyczno-przyrodniczych uczniów. Nauczyciele zostali wsparci szeregiem szkoleń wspomagających ich w realizacji projektu. Działania projektowe wpisywały się w zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady Europy w zakresie kształcenia kompetencji kluczowych. Kolejne projekty były uzupełnieniem wyżej opisanych działań w zakresie kształcenia kompetencji kluczowych uczniów: to dwie edycje projektu Szkoła Równych Szans przygotowane dla wszystkich szkół powiatu rypińskiego z wyłączeniem szkolnictwa zawodowego oraz trzecia edycja – tylko dla rypińskiego gimnazjum. Szkoła Równych Szans – I edycja – Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Priorytet IX Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach Działanie 9.1. Wyrównywanie szans edukacyjnych i zapewnienie wysokiej jakości usług edukacyjnych świadczonych w systemie oświaty. Poddziałanie 9.1.2 Wyrównywanie szans edukacyjnych uczniów z grup o utrudnionym dostępie do edukacji oraz zmniejszenie różnic w jakości usług edukacyjnych. Głównym celem projektu było podniesienie jakości procesu kształcenia. Działania projektowe skupiały się na wyrównywaniu dysproporcji edukacyjnych w trakcie procesu kształcenia, rozwijaniu kompetencji kluczowych uczniów, zapobieganiu przedwczesnemu wypadnięciu z systemu oświaty, wdrażaniu innowacyjnych metod nauczania cechujących się wyższą skutecznością niż dotychczasowe. Realizacja celów miała poprawić szanse uczniów na uzyskanie lepszego wykształcenia, a w przyszłości łatwiejszy start na rynku pracy. Okres realizacji projektu: 01.09.2009 r. – 31.05.2010 r. Wartość projektu 897 335,50 zł.</p>

Rola jednostek samorządu terytorialnego, jako organów prowadzących w rozwoju szkół i kompetencji kluczowych uczniów

<p>2.2 Na czym polega zastosowane rozwiązanie? Kto, kiedy i co zrobił? Jaką rolę odegrało JST w planowaniu i organizacji wdrożonej praktyki?</p>	<p>Szkoła Równych Szans – II edycja – Program Operacyjny Kapitał Ludzki Priorytet IX Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach Działanie 9.1. Wyrównywanie szans edukacyjnych i zapewnienie wysokiej jakości usług edukacyjnych świadczonych w systemie oświaty. Poddziałanie 9.1.2 Wyrównywanie szans edukacyjnych uczniów z grup o utrudnionym dostępie do edukacji oraz zmniejszenie różnic w jakości usług edukacyjnych. Głównym celem projektu był jakościowy wzrost poziomu kształcenia w 35 szkołach powiatu rypińskiego. Przedsięwzięcia realizowane w ramach projektu miały na celu: wyrównanie dysproporcji edukacyjnych w trakcie procesu kształcenia; rozwijanie kompetencji kluczowych uczniów oraz zapobieganiu przedwczesnemu wypadnięciu z systemu oświaty. Okres realizacji projektu: 01.09.2010 r. – 30.06.2011 r. Łączny koszt projektu: 1 138 000,00 zł. Kolejny projekt – tym razem burmistrz – Paweł Grzybowski – podpisał z Marszałkiem Województwa Kujawsko-Pomorskiego umowę na realizację projektu Szkoła Równych Szans – III edycja. Projekt był realizowany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet IX Rozwój kompetencji i wykształcenia w regionach Działanie 9.1 Wyrównywanie szans edukacyjnych i zapewnienie wysokiej jakości usług edukacyjnych świadczonych w systemie oświaty Poddziałanie 9.1.2 Wyrównywanie szans edukacyjnych uczniów z grup o utrudnionym dostępie do edukacji oraz zmniejszanie różnic w jakości usług edukacyjnych. Celem projektu było wyrównanie szans edukacyjnych i zmniejszanie dysproporcji w osiągnięciach edukacyjnych uczniów gimnazjum miejskiego oraz podniesienia jakości procesu kształcenia szkoły dzięki wdrożeniu programu rozwojowego gimnazjum. W projekcie wzięło udział 336 gimnazjalistów. Projekt zakładał wzrost kompetencji kluczowych uczniów ze szczególnym uwzględnieniem ICT, języków obcych i nauk matematyczno-przyrodniczych, dzięki organizacji 3 264 godzin zajęć pozalekcyjnych. Zajęcia prowadzone były w małych grupach, uczniowie angażowali byli do działania dzięki wykorzystaniu aktywizujących metod nauczania, tablic interaktywnych, nowoczesnych multimediów w laboratoriach językowych. Prowadzone metodą projektu zajęcia informatyczne związane były tematycznie z naszym miastem – uczniowie wykonywali i edytowali zdjęcia, pliki wideo – a wszystko w celu rozwijania umiejętności projektowania i wykonywania ciekawych układów grafiki i multimediów, tworzenia animacji, filmów oraz stron WWW. Ponadto uczniowie brali udział w realizacji ścieżek edukacyjnych, mając do wyboru cztery ścieżki: ekologiczną, przedsiębiorczości, świadomości i ekspresji kulturalnej oraz tożsamości regionalnej i wychowania patriotycznego. Zajęcia te w zdecydowanej większości odbywały się poza budynkiem szkoły. Czas realizacji Projektu: od 1.03.2014 r. do 30.06.2015 r. Wartość Projektu: 835 400 zł.</p>
<p>2.3 Jakie efekty osiągnięto?</p>	<p>Korzyści dla nauczycieli: • wzrost wiedzy nauczycieli w zakresie kształcenia kompetencji kluczowych uczniów, • zmiana metod, form pracy nauczycieli – stopniowe przechodzenie od nauczania do stwarzania uczniom warunków sprzyjających uczeniu się, • rozwój indywidualny nauczycieli poprzez udział w doskonaleniu. Korzyści dla ucznia: • wzrost aktywności poznawczej uczniów, • wzrost motywacji uczniów do nauki, • poprawa stanu wiedzy i umiejętności uczniów w zakresie kompetencji kluczowych, • poprawy wyników uzyskiwanych przez uczniów na sprawdzianach i egzaminach zewnętrznych oraz w ramach oceniania wewnątrzszkolnego, • wzrost zainteresowania uczniów naukami ścisłymi • częstszy wybór dalszej ścieżki kształcenia związanej z kierunkami matematyczno-przyrodniczymi.</p>
<p>2.4 Dlaczego warto promować to rozwiązanie?</p>	<p>Warto promować zaangażowanie samorządu nie tylko w remonty pionów kanalizacyjnych podległych im szkół, ale wspieranie szkół w rozwijaniu kompetencji kluczowych uczniów poprzez inspirowanie określonych działań szkoły. Samorząd może wiele, a nawet bardzo wiele. To on jest najbliższej szkoły, to jemu najbardziej na sercu leży dobre wykształcenie mieszkańców. To samorząd kreuje lokalną politykę oświatową, a burmistrz na co dzień współpracuje z dyrektorami szkół, którzy pełniąc rolę przywódców, są kreatorem zmian zachodzących w szkole. A współczesna szkoła musi się zmieniać, aby przygotować swoich absolwentów do funkcjonowania w rzeczywistości, której nie znamy.</p>

Rozdział 6.

Przykłady praktyk samorządowych w zakresie podejmowania działań mających na celu kształtowanie...

2.5 Ryzyka i ograniczenia, na które należy zwrócić uwagę. Rekomendacje do doskonalenia wdrożonej praktyki	Ryzyka <ul style="list-style-type: none">• Opór kadry kierowniczej szkół przed wprowadzanymi zmianami.• Opór kadry pedagogicznej przed wprowadzanymi zmianami.• Brak diagnozy poprzedzającej podejmowane działania. Rekomendacje <ul style="list-style-type: none">• Działanie projektowe powinny zakładać rozwój kompetencji kluczowych uczniów, ale także nauczycieli.• Warto łączyć kształcenie kompetencji kluczowych uczniów z procesowym wspomaganiem rozwoju szkoły.• Samorząd może być inicjatorem zmian w szkole.• W JST oświatą powinny zajmować się osoby z doświadczeniem pedagogicznym.
---	---

3. Dane kontaktowe do osoby, która może przekazać szczegółowe informacje na temat rozwiązania

Imię i Nazwisko	Małgorzata Świtalska	Funkcja	Dyrektor MZ00
Adres	Ul. Warszawska 40, 87-500 Rypin	Telefon	502 472 466
E-mail	malgorzata.switalska@rypin.eu		

4. Informacje on – line dostępne dla podmiotów zainteresowanych działaniem i/lub inne źródła informacji

Strona WWW	www –
Inne (np. publikacje, biuletyny, informacje prasowe)	Publikacje: Z Nauką Ścisłą za Pana Brat część I: Innowacyjne rozwiązania programowe i metodyczne część II: Opis działań i efektów realizacji projektu.

Praktyka 5. Gmina Pszczyna

1. Tytuł:

Typ JST	Nazwa JST	Liczba mieszkańców	Obszar tematyczny
Gmina miejsko-wiejska	Gmina Pszczyna	Stan na 31.12.2016 r. 50 842, w tym: miasto Pszczyna – 24 851, sołectwa – 25 991	Wdrożona praktyka w zakresie rozwijania kompetencji kluczowych uczniów w szkole/przedszkolu.

2. Opis dobrej praktyki:

2.1 Charakterystyka lokalnego systemu	<p>Gmina Pszczyna jest organem prowadzącym dla 18 szkół podstawowych, w tym 5 szkół z oddziałami gimnazjalnymi, 5 szkół z oddziałami przedszkolnymi, 1 liceum ogólnokształcącego i 13 przedszkoli, w tym 6 przedszkolami w zespołach szkolno-przedszkolnych.</p> <p> Oprócz tego jest organem rejestrującym dla 7 niepublicznych przedszkoli i 1 niepublicznej szkoły podstawowej.</p> <p> W publicznych jednostkach 46 osób piastuje nauczycielskie stanowiska kierownicze, w tym 25 dyrektorów, 20 wicedyrektorów i 1 kierownik świetlicy oraz 4 osoby zajmują stanowiska kierowników gospodarczych.</p> <p> Od 1999 r. obsługa jednostek jest centralizowana początkowo w zespole ekonomiczno-administracyjnym szkół pod nazwą Pszczyński Zarząd Edukacji. Po zmianie przepisów od 1 stycznia 2017 r. przez centrum usług wspólnych, które zachowało dawną nazwę zeas-u, jednak przy zmianie zadań statutowych polegającej na poszerzeniu liczby i typu jednostek budżetowych do wspólnej obsługi, jak również poprzez zabranie części zadań i utworzeniu Wydziału Oświaty w strukturze Urzędu Miejskiego w Pszczynie oraz na przekazaniu zadań remontowo-inwestycyjnych do działu Inwestycji i Zamówień Publicznych UM.</p>
---------------------------------------	---

Rola jednostek samorządu terytorialnego, jako organów prowadzących w rozwoju szkół i kompetencji kluczowych uczniów

<p>2.2 Na czym polega zastosowane rozwiązanie? Kto, kiedy i co zrobił? Jaką rolę odegrało JST w planowaniu i organizacji wdrożonej praktyki?</p>	<p>W gminie Pszczyna podejmowane są liczne działania związane z kształceniem kompetencji kluczowych uczniów. Można między innymi wymienić przedsięwzięcia podejmowane przez szkoły i przedszkola, jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niepełnosprawni to dla mnie normalna sprawa, gdzie kształcone są kompetencje społeczne i obywatelskie, • projekt Trzy koła, • Edukacja przez szachy, zajęcia pozalekcyjne w edukacji wczesnoszkolnej, na które środki finansowe pochodzą z dochodów jednostki samorządu terytorialnego, • projekt Piątkowe popołudnie z eksperymentem, przeznaczony dla dzieci 5-6 letnich, • projekt Dobra sztuka, • Pszczyńskie Forum Samorządów Gimnazjalnych, w ramach którego uczniowie spotykają się w Urzędzie Miasta i dyskutują o ważnych problemach społecznych dotyczących młodych ludzi, • Klasy frankońskie, finansowane ze środków JST. <p>Jednym z ciekawszych przedsięwzięć realizowanych w jednym z miejskich przedszkoli jest innowacja „Przedszkolaki bawią się i programują z Ruby”.</p> <p>Nauczyciele wychowania przedszkolnego do nauki programowania nie potrzebują drogich zestawów komputerowych. Wykorzystują do tego celu wiele elementów powszechnie obecnych w przedszkolu, na przykład układanki, zabawki, klocki. Korzystają także z robotów (Bee – Boty, ozoboty), tabletek, mat edukacyjnych do kodowania na dywanie itp. Towarzystwą zabaw dzieci oraz przewodniczką w nauce programowania i kodowania jest mała, niesforna dziewczynka Ruby (ręcznie uszyta lalka – szmacianka), bohaterka książki Lindy Liukas „Hello Ruby. Programowanie dla dzieci”. Zajęcia odbywają się raz tygodniu w dwóch grupach. Elementy kodowania i programowania realizowane są również w trakcie codziennych zabaw z dziećmi. Dzięki działaniom JST wzbogacona została baza dydaktyczna o pomoce niezbędne w nauce programowania i kodowania. Nauczyciele otrzymują dofinansowanie w zakresie podnoszenia ich kompetencji ICT.</p>
<p>2.3 Jakie efekty osiągnięto?</p>	<p>Dzięki podejmowanym działaniom kształcone są kompetencje kluczowe dzieci w zakresie ich umiejętności informatycznych, współpracy z zespołem. Rozwijane jest logiczne myślenie, kreatywność i wyobraźnia dzieci. Tym samym rozwijają się ich umiejętności matematyczne. Kształcone są też dobre nawyki cyfrowe oraz upowszechniana jest wiedza na temat bezpiecznego korzystania z nowoczesnych technologii.</p>
<p>2.4 Dlaczego warto promować to rozwiązanie?</p>	<p>Nowoczesne technologie komputerowe dają nam możliwość wspomagania tradycyjnego nauczania. Dzieci uczą się w sposób bliski ich współczesnego świata. Kodowanie i programowanie pozwala przedszkolakom w aktywny sposób rozwijać myślenie, pamięć, mowę i umiejętności matematyczne, a także wspiera naukę czytania i pisanie. Są też doskonałym narzędziem pozwalającym na metodyczne i wartościowe wprowadzanie dzieci w świat aplikacji edukacyjnych i narzędzi związanych z programowaniem.</p>
<p>2.5 Ryzyka i ograniczenia, na które należy zwrócić uwagę. Rekomendacje do doskonalenia wdrożonej praktyki</p>	<p>Ograniczeniem w realizacji przedsięwzięcia mogą być problemy z umiejętnościami nauczycieli przedszkola. Bariere mogą stanowić środki finansowe niezbędne do wyposażenia placówek w minimum sprzętu i pomocy do programowania. W planach dofinansowania doskonalenia warto zadbać o niezbędne środki na przygotowanie merytoryczne nauczycieli. W celu wyposażenia placówki w niezbędne pomoce dydaktyczne do kodowania i programowania można poszukać zewnętrznych możliwości ubiegania się o środki finansowe (projekty unijne, granty).</p>

3. Dane kontaktowe do osoby, która może przekazać szczegółowe informacje na temat rozwiązania			
Imię i Nazwisko	dr Halina Nocoń	Funkcja	Dyrektor
Adres	ul. św. Jana Pawła II 74 43-215 Studzienice	Telefon	32 211 52 01
E-mail	zsp_studzienice@pze-pszczyna.pl		

4. Informacje on – line dostępne dla podmiotów zainteresowanych działaniem i/lub inne źródła informacji	
Strona internetowa ZSP w Studzienicach	www. http://zspstudzienice.pl/
Blog „Przedszkolaki kodują z Ruby”	https://kodujemyruby.wordpress.com/

Praktyka 6. Miasto Żory

1. Tytuł:		Rozwijanie kompetencji kluczowych w żorskich placówkach oświatowych	
Typ JST	Nazwa JST	Liczba mieszkańców	Obszar tematyczny
Powiat	Miasto Żory	Liczba mieszkańców wynosi około 60 tys.	Wdrożona praktyka w zakresie rozwijania kompetencji kluczowych uczniów w przedszkolu, szkole podstawowej i gimnazjum.
2. Opis dobrej praktyki:			
2.1 Charakterystyka lokalnego systemu	<p>Żory to miasto na prawach powiatu położone w województwie śląskim. W Żorach łączą się atuty miasta kameralnego, dostarczającego możliwości wypoczynku, oferującego dobry standard życia, a równocześnie zapewniającego dostęp do usług publicznych i komercyjnych oraz rynków pracy w sąsiednich aglomeracjach. Swoim mieszkańcom oferuje darmową komunikację, kampanię „Zostań naszym sąsiadem”, niezwykle różnorodną ofertę zajęć dodatkowych – szkoły językowe, muzyczne, taneczne, Miejski Ośrodek Kultury – koła teatralne, Pracownia Działań Artystycznych, rozliczne kluby sportowe (bejsbol, piłka ręczna, nożna, siatkowa, koszykówka, pływanie, lekkoatletyka), Muzeum Miejskie, Centrum Regionalne, kino „Na Starówce”, teatry i „Czwartki konesera”, Miasteczko Westernowe, Aguarion, Park Cegielnia – tor dla rolkarzy, Skate Park i in.</p> <p>Do żorskich placówek oświatowych prowadzonych przez Miasto uczęszcza prawie 10 tysięcy dzieci i młodzieży. Na terenie miasta funkcjonuje 13 przedszkoli publicznych (samodzielnych i w zespołach szkolno-przedszkolnych), 14 szkół podstawowych (w tym specjalna i mistrzostwa sportowego), 5 zespołów szkół ponadgimnazjalnych, a także Zespół Szkół Specjalnych. Oprócz tego funkcjonuje ponad 40 placówek niepublicznych, w tym 9 przedszkoli i punktów przedszkolnych, do których uczęszcza 260 dzieci oraz jeden Żłobek Miejski dla 175 dzieci i kilka niepublicznych dla ok. 150 dzieci.</p>		
2.2 Na czym polega zastosowane rozwiązanie? Kto, kiedy i co zrobił? Jaką rolę odegrało JST w planowaniu i organizacji wdrożonej praktyki?	<p>Żorskie placówki oświatowe, wspierane przez JST podejmują liczne działania mające na celu kształcenie kompetencji kluczowych. Kształcenie kompetencji językowych i informatycznych uczniów w ogólnopolskim konkursie „Discover Canada”, czyli o wartości wspólnego działania na rzecz rozwoju ucznia. Żorski sukces w dziedzinie kształcenia językowego i informatycznego wiąże się z powstaniem w Żorach oddziałów dwujęzycznych i podejmowaniem ważnych inicjatyw, propagujących posługiwanie się językiem obcym i technologią informacyjną. Od 2013 roku dzięki współpracy Uniwersytetu Śląskiego, Prezydenta Żor, I Liceum Ogólnokształcącego z Oddziałami Dwujęzycznymi im. Karola Miarki w Żorach, Wydziału Edukacji Urzędu Miasta oraz Miejskiego Ośrodka Kultury organizowany jest Ogólnopolski Konkurs Wiedzy o Kanadzie “Discover Canada”. Celem turnieju jest wykazanie wiedzy, jaką uczeń posiada na tematy kanadyjskie w połączeniu z umiejętnościami językowymi i informatycznymi. Konkurs wymaga również od ucznia konsekwentnego i wytrwałego uczenia się, w tym efektywnego zarządzania czasem i informacjami. Uczestnik nabywa, przetwarza i przyswaja nową wiedzę, musi ją też odpowiednio zaprezentować. Przygotowuje się do testu, pisze esej, udziela odpowiedzi ustnych, opracowuje i przedstawia prezentację multimedialną.</p> <p>Kolejne działania w zakresie kształcenia kompetencji kluczowych to Sobotnie spotkania z matematyką i Weekend z maturą. W ramach tych dwóch projektów uczniowie biorą udział w zajęciach przygotowujących do egzaminu maturalnego z matematyki, podczas których rozwiązują, przygotowane przez nauczycieli, arkusze egzaminacyjne. Zajęcia odbywają się w soboty, równoległe na poziomie podstawowym i rozszerzonym. Maturzystów goszczą na przemian dwie szkoły ponadgimnazjalne, które na początku pierwszego semestru ogłaszają szczegółowy harmonogram zajęć. Od 2015 roku zajęcia zostały rozszerzone o inne przedmioty maturalne. Zajęcia finansowane są przez Urząd Miasta.</p>		
2.2 Na czym polega zastosowane rozwiązanie? Kto, kiedy i co zrobił? Jaką rolę odegrało JST w planowaniu i organizacji wdrożonej praktyki?	<p>Zespół Szkolno-Przedszkolny nr 7 w Żorach przez 4 lata uczestniczył w Ogólnopolskim Programie Edukacyjnym Destination Imagination – największym na świecie programie dla dzieci i młodzieży zorientowanym na kreatywne rozwiązywanie problemów, który działa w 42 krajach. Program zachęca dzieci i studentów do podejmowania procesu tworzenia – w oparciu o własne mocne strony. Uczniowie swoje ukończone, nowatorskie projekty prezentują przed jury w czasie Ogólnopolskiej Olimpiady Kreatywności DI „Oczyma Wyobraźni”. Zwycięskie Drużyny mają szansę reprezentować Polskę podczas Światowej Olimpiady Kreatywności w Stanach Zjednoczonych lub podczas Azjatyckiej Olimpiady Kreatywności w Chinach. Uczniowie z ZSP 7 dzięki przychylności władz miasta i finansowemu wsparciu Prezydenta Miasta Żory trzykrotnie reprezentowali miasto w zawodach międzynarodowych: dwa razy w Knoxville w USA oraz w Pekinie.</p> <p>Kompetencje społeczne i obywatelskie uczniów kształcone były poprzez akcję Zmień los – oddaj włos. Jednym z celów akcji było propagowanie wiedzy na temat chorób nowotworowych. Pomysłodawczyniami akcji na terenie miasta były Naczelniczka Wydziału Edukacji pani Bożena Dąbrowska zainspirowana przez panią Aldonę Dudkowską. Chęć pomocy potrzebującym oraz wielka empatia tych dwóch pań pociągnęła za sobą szersze działania, które przeniosły się do żorskich placówek. Kulminacyjnym punktem finału akcji, który odbył się na żorskim rynku, było publiczne ścięcie włosów przez odważne kobiety: nauczycielki i uczennice. Podczas imprezy można było także zobaczyć przygotowany przez uczniów Centrum Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego w Żorach pokaz fryzur dla kobiet z krótkimi włosami, zapisać się do bazy dawców szpiku na stanowisku Fundacji DKMS oraz zadbać o swoją kondycję, ćwicząc na tzw. powerbike'ach. Młodzież i nauczyciele przygotowywali również zdrowe i smaczne dania wegetariańskie. Cały happening zorganizowany był przez Urząd Miasta.</p>		

Rola jednostek samorządu terytorialnego, jako organów prowadzących w rozwoju szkół i kompetencji kluczowych uczniów

<p>2.3 Jakie efekty osiągnięto?</p>	<p>Konkurs Discover Canada stał się środowiskowym wydarzeniem edukacyjnym i kulturalnym, wskazującym na efektywne i prokadościowe formy współpracy szkół średnich z uczelniami wyższymi i środowiskiem lokalnym. Najważniejsze jednak jest to, że przedsięwzięcie mobilizuje do wspólnego wysiłku i indywidualnego rozwoju.</p> <p>Sobotnie spotkania z matematyką i Weekend z maturą istotnie przyczyniły się wzrostu wyników uzyskiwanych przez uczniów na egzaminie maturalnym.</p> <p>Udział w programie Destination Imagination przyniósł wymierne efekty w postaci zdobycia znaczącego miejsca wśród młodych naukowców na arenie międzynarodowej, ponieważ 08.12.2015 r. Drużyna DI „Hipnotyzerzy Mózgu” wróciła z Azjatyckiej Olimpiady Kreatywności z pucharem. Zdobyli 1 miejsce w Wyzwaniu Specjalnym. Do perfekcji została opanowana przez uczniów umiejętność rozwiązywania problemów. Trenowali myślenie „na zawołanie”, które stało się niezwykle ważne i potrzebne w podejmowaniu szybkich i trafnych decyzji oraz w pracy zespołowej.</p> <p>Dzięki akcji poświęconej profilaktyce nowotworowej została stworzona nowa jakość w sposobie myślenia i mówienia o raku w przestrzeni publicznej. Przełamano tabu związane z podejściem do chorób nowotworowych. W wyniku akcji pozyskano ponad 35 metrów włosów, które przekazano Fundacji Rak n'Roll.</p>
<p>2.4 Dlaczego warto promować to rozwiązanie?</p>	<p>Wszystkie te wydarzenia angażują emocje ludzi (inteligencja emocjonalna), zachęcają do kreatywności i niekonwencjonalnego działania. Dodatkowo pozwalają na współdziałanie różnych podmiotów, realizowanie się w nowych sytuacjach, poznawanie nowych ludzi i miejsc.</p>
<p>2.5 Ryzyka i ograniczenia, na które należy zwrócić uwagę. Rekomendacje do doskonalenia wdrożonej praktyki</p>	<p>Bez modyfikacji działań może dojść do wypalenia. Niektóre szkoły zrezygnowały z udziału w różnych przedsięwzięciach, ale ich zadania przejmują inne placówki.</p> <p>Dla organu prowadzącego wyzwaniem staje się dbanie o niezbędne środki dla realizacji przedsięwzięć związanych z kształceniem kompetencji kluczowych. Warto zadbać o odpowiednio wczesne planowanie wydatków, aby zapewnić sobie odpowiedni czas na ich pozyskiwanie.</p>

3. Dane kontaktowe do osoby, która może przekazać szczegółowe informacje na temat rozwiązania

Imię i Nazwisko	Bożena Dąbrowska	Funkcja	Naczelnik Wydziału Edukacji
Adres	44-240 Żory, Rynek 9	Telefon	32 43 48 121
E-mail	ed@um.zory.pl		

4. Informacje on-line dostępne dla podmiotów zainteresowanych działaniem i/lub inne źródła informacji

Strona WWW	http://www.zsp7zory.eu/mamy-zloto-w-di-china/ http://www.zsp7zory.eu/di-w-drodze-do-wroclawia/ http://www.zsp7zory.eu/wspomnienie-peinu-di-china/ http://www.zsp7zory.eu/rozpoczecie-di-china/ http://www.zsp7zory.eu/nie-odkladaj-marzen/
Inne (np. publikacje, biuletyny, informacje prasowe)	

Praktyka 7. Miasto Bielsko-Biała

1. Tytuł:	Podnoszenie kompetencji przedmiotowych i zawodowych nauczycieli przedszkola i edukacji wczesnoszkolnej w zakresie rozwijania kompetencji matematyczno-przyrodniczych dzieci młodszych
------------------	--

Typ JST	Nazwa JST	Liczba mieszkańców	Obszar tematyczny
Miasto	Bielsko-Biała	168 000	Wdrożona praktyka w zakresie rozwijania kompetencji kluczowych uczniów w szkole/przedszkolu

2. Opis dobrej praktyki:	
2.1 Charakterystyka lokalnego systemu	Bielsko-Biała jest miastem na prawach powiatu, z siecią 96 placówek edukacyjnych: 43 przedszkola, 28 szkół podstawowych, 19 szkół ponadgimnazjalnych i 6 innych placówek oświatowych. Wszystkie placówki są obsługiwane przez Miejski Zarząd Oświaty (MZO), będący jednostką organizacyjną JST. MZO zapewnia warunki działania i sprawuje nadzór nad organizacją i finansami placówek oświatowych oraz jako jednostka obsługująca prowadzi obsługę finansowo-księgową, organizacyjną i prawną dla szkół, przedszkoli i placówek oświatowych prowadzonych przez miasto Bielsko-Biała.
2.2 Na czym polega zastosowane rozwiązanie? Kto, kiedy i co zrobił? Jaką rolę odegrało JST w planowaniu i organizacji wdrożonej praktyki?	Program matematyczny „Rozwijanie uzdolnień matematycznych dzieci w ostatnim roku wychowania przedszkolnego i w pierwszym roku edukacji wczesnoszkolnej” realizowany jest przez 7 placówek: 4 przedszkola i 3 szkoły podstawowe, do których trafiają najczęściej dzieci kończące wymienione wcześniej placówki przedszkolne. Program realizowany jest przez okres 3 lat i obejmuje następujące działania: a) w pierwszym roku: – zapoznanie nauczycieli przedszkola oraz edukacji wczesnoszkolnej z założeniami programu profesor Edyty Gruszczyk Kolczyńskiej „Rozwijania uzdolnień matematycznych dzieci młodszych”, który stał się podstawą budowania naszego programu, – podnoszenie kompetencji zawodowych i przedmiotowych nauczycieli poprzez warsztaty w zakresie wspomagania dzieci w kształtowaniu tych czynności umysłowych, które są im potrzebne do nabywania wiadomości i umiejętności z wybranych treści z edukacji matematycznej, – zapewnienie ciągłości pomiędzy tym co dziecko opanowało w ramach edukacji przedszkolnej i szkolnej poprzez wypracowanie metod, form i technik pracy, opracowanie scenariuszy zajęć, przygotowanie pomocy i gier dydaktycznych; b) w drugim roku: – wspieranie nauczycieli w realizacji zadań służących poprawie istniejących lub wdrożeniu nowych rozwiązań w procesie kształcenia edukacji matematycznej przy zastosowaniu nowatorskich działań programowych, organizacyjnych lub metodycznych, których celem jest rozwijanie kompetencji matematycznych uczniów, np. innowacje pedagogiczne, tworzenie programów autorskich, – monitorowanie uzdolnień matematycznych u dzieci z przedszkola – założenie dokumentacji, diagnoza nauczycielska
2.2 Na czym polega zastosowane rozwiązanie? Kto, kiedy i co zrobił? Jaką rolę odegrało JST w planowaniu i organizacji wdrożonej praktyki?	c) w trzecim roku: – wspieranie nauczycieli w realizacji zadań służących poprawie istniejących lub wdrożeniu nowych rozwiązań w procesie kształcenia edukacji matematycznej przy zastosowaniu nowatorskich działań programowych, organizacyjnych lub metodycznych, których celem jest rozwijanie kompetencji matematycznych uczniów, np. innowacje pedagogiczne, tworzenie programów autorskich, – monitorowanie uzdolnień matematycznych u dzieci z klas I – uzupełnianie dokumentacji, diagnoza nauczycielska. W ramach tych działaniach JST: – opłaca ekspertów prowadzących szkolenia dla nauczycieli, – wspomaga organizację szkoleń udostępniając sale, – nadzoruje pracę zespołu samorządowych organizatorów rozwoju edukacji (SORE) poprzez współpracę z koordynatorem ds. wspomagania Agnieszkę Książek.
2.3 Jakie efekty osiągnięto?	W ramach programu matematycznego nauczyciele wypracowali zestaw metod, form i technik pracy, pomocy i gier dydaktycznych oraz scenariuszy zajęć rozwijających uzdolnienia matematyczne dzieci młodszych. Nauczyciele uczestniczący w projekcie stworzyli narzędzia do diagnozy i monitorowania uzdolnień matematycznych u dzieci. Zdobyta w tym projekcie wiedza i umiejętności pozwoliły im na stworzenie autorskich programów i innowacji pedagogicznych, a także ułatwiły integrację i współpracę nauczycieli z rad pedagogicznych placówek przedszkolnych i szkolnych na rzecz przygotowania dziecka w wieku przedszkolnym do rozpoczęcia z sukcesem nauki w szkole podstawowej.

Rola jednostek samorządu terytorialnego, jako organów prowadzących w rozwoju szkół i kompetencji kluczowych uczniów

2.4 Dlaczego warto promować to rozwiązanie?	Nauczyciele poznają koncepcję wspomagania dzieci w kształtowaniu tych czynności umysłowych, które są im potrzebne do nabywania wiadomości i umiejętności matematycznych w zakresie wybranych treści z podstawy programowej. Przy współpracy z ekspertem merytorycznym wypracowują metody, formy, techniki pracy i pomoce edukacyjne w zespołach mieszanych (nauczyciele przedszkola i szkoły kl. I – III). Działania te powodują, że nauczyciele wdrażają się do organizowania przyjaznego dla dzieci procesu kształcenia w zakresie rozwijania uzdolnień matematycznych dzieci w przedszkolu i w pierwszym roku nauki szkolnej.
2.5 Ryzyka i ograniczenia, na które należy zwrócić uwagę. Rekomendacje do doskonalenia wdrożonej praktyki	Za najistotniejsze ryzyka można uznać te, które związane są z: – odpowiednim doбором ekspertów, monitorowaniem współpracy z nimi oraz doбором koordynatora projektu, – zabezpieczeniem środków finansowych na organizację szkoleń oraz zakupem niezbędnych pomocy dydaktycznych przez poszczególne placówki zarówno na potrzeby szkoleń, jak i planowanych wdrożeń.

3. Dane kontaktowe do osoby, która może przekazać szczegółowe informacje na temat rozwiązania

Imię i Nazwisko	Agnieszka Książek Agnieszka Herma	Funkcja	Główny specjalista/koordynatorka ds. wspomagania, Miejski Zarząd Oświaty w Bielsku-Białej Doradca metodyczny z matematyki, samorządowy organizator rozwoju edukacji
Adres	Miejski Zarząd Oświaty w Bielsku-Białej, ul. Akademii Umiejętności 1A	Telefon	505 664 232
E-mail	aksiazek@mzo.bielsko.pl agnieszka.herma@gmail.com		

4. Informacje on-line dostępne dla podmiotów zainteresowanych działaniem i/lub inne źródła informacji

Strona internetowa Miejskiego Zarządu Oświaty w Bielsku-Białej (zakładka – WSPOMAGANIE)	http://mzo.bielsko.pl/mzo/wspomaganie-2/wspomaganie/program-matematyczny.html
Platforma Bielskiego Modelu Wspomagania Pracy Szkół (PROJEKT MATEMATYCZNY)	http://e-wspomaganie.edu.pl/

Praktyka 8. Gmina Trąbki Wielkie

1. Tytuł:	Festyn Rodzinny pod hasłem „Czas na zdrowie”
------------------	---

Typ JST	Nazwa JST	Liczba mieszkańców	Obszar tematyczny
Gmina wiejska	Trąbki Wielkie	10 668	Wdrożona praktyka w zakresie rozwijania kompetencji kluczowych uczniów w szkole/przedszkolu

2. Opis dobrej praktyki:

2.1 Charakterystyka lokalnego systemu	Na terenie gminy Trąbki Wielkie znajduje się 5 szkół podstawowych i 1 przedszkole, którymi kieruje 6 dyrektorów i 2 wicedyrektorów. Obsługą placówek zajmuje się wydział w urzędzie gminy komórka organizacyjna tzw. zespół oświaty, w którym pracują 2 osoby zajmujące stanowiska kierownicze – kierownik i główna księgową oraz 2 osoby zajmujące się obsługą finansową.
2.2 Na czym polega zastosowane rozwiązanie? Kto, kiedy i co zrobił? Jaką rolę odegrało JST w planowaniu i organizacji wdrożonej praktyki?	Festyn Rodzinny – jest otwarty dla wszystkich mieszkańców gminy i odbywa się pod hasłem „Czas na zdrowie”. Uczniowie szkoły oraz przedstawiciele środowiska lokalnego (rodzice, seniorzy, Koło Gospodyń Wiejskich, OSP, PSP, lokalni przedsiębiorcy, fundacje, Gminny Klub Sportowy Trąbki Wielkie i inne) wspólnie przygotowują atrakcje: loterię, pokazy sprawnościowe, ratownictwo, mecz piłki nożnej, występy wokalne, taneczne, gry i zabawy dla najmłodszych, konkursy, eksperymenty chemiczne, prezentują roboty, częstują lokalnymi przysmakami oraz potrawami przygotowanymi w szkolnej stołówce oraz przez uczniów. W trakcie festynu rozstrzygany jest konkurs profilaktyczny. Na zakończenie festynu wszyscy uczestnicy losują upominki. Festyn Rodzinny jest finansowany ze środków Rady Rodziców, lokalnych sponsorów, fundacji Pan Władek oraz Komisji Przeciwwalkoholowej Gminy oraz instytucji współpracujących ze szkołą.

Rozdział 6.

Przykłady praktyk samorządowych w zakresie podejmowania działań mających na celu kształtowanie...

2.3 Jakie efekty osiągnięto?	<p>Festyn Rodzinny odbywa się w pierwszą niedzielę czerwca. Około 2 godzin trwa wspólna zabawa oraz prezentowane są osiągnięcia uczniów, rodziców, lokalnej społeczności. Wskaźnikiem udziału mieszkańców gminy w Festynie jest liczba wydawanych posiłków, każdego roku ok. 800.</p> <p>W organizację festynu angażuje się 200 uczniów, 32 nauczycieli, 15 osób obsługi i administracji, Rada Rodziców, 15 strażaków OSP i PSP, 15 bezpośrednich sponsorów, 14 pań z Koła Gospodyń Wiejskich i Klubu Seniora.</p> <p>Organizując festyn uczniowie pracując metodą projektu i kształtują kompetencje przydatne w życiu codziennym oraz dalszej edukacji. Przede wszystkim są to: porozumiewanie się w języku ojczystym, kompetencje matematyczne i podstawowe kompetencje naukowo-techniczne, kompetencje informatyczne, umiejętność uczenia się, kompetencje społeczne i obywatelskie, inicjatywność i przedsiębiorczość, świadomość i ekspresja kulturalna.</p>
2.4 Dlaczego warto promować to rozwiązanie?	<p>Festyn jest okazją do integracji społeczności lokalnej, rozwoju kompetencji uczniów, prezentacji ich osiągnięć, łączenia pokoleń i doskonałą zabawą. Uczniowie rozwijają indywidualne zdolności oraz mają możliwość ich zaprezentowania.</p> <p>Festyn kreuje pozytywny wizerunek szkoły w lokalnej społeczności, dbającej o edukację, ale też o wartości, jakie niosą za sobą podejmowane działania wychowawcze. Wpływa na zwiększenie motywacji uczniów do dalszego działania i rozwoju.</p>
2.5 Ryzyka i ograniczenia, na które należy zwrócić uwagę. Rekomendacje do doskonalenia wdrożonej praktyki	<p>Bardzo duża liczba uczestników oraz różnorodność form wymusza szczególne zwrócenie uwagi na bezpieczeństwo.</p> <p>Cykliczność imprezy wymaga wzbogacania oferty w celu utrzymania atrakcyjności podejmowanych działań, stąd konieczność angażowania różnych podmiotów lokalnych do „odświeżania” oferty, w tym innych szkół.</p> <p>Ze względu na dużą liczbę uczestników z całej gminy pojawia się konieczność dostosowania komunikacji do potrzeb mieszkańców związanych z udziałem w Festynie.</p>

3. Dane kontaktowe do osoby, która może przekazać szczegółowe informacje na temat rozwiązania

Imię i Nazwisko	Patrycja Jereczek	Funkcja	Kierownik Zespołu Oświaty
Adres	Urząd Gminy Trąbki Wielkie ul. Gdańska 12, 83-034 Trąbki Wielkie	Telefon	58 682 83 23 58 683 70 13
E-mail	ugtrabki@pro.onet.pl patrycja.jereczek@trabkiw.ug.gov.pl		

4. Informacje on-line dostępne dla podmiotów zainteresowanych działaniem i/lub inne źródła informacji

Strona internetowa gimnazjum	http://gimnazjum-trabkiw.szkolna.net/
------------------------------	---

Praktyka 9. Gmina Liszki

1. Tytuł: Organizację zajęć pozalekcyjnych wspomagających rozwój kompetencji kluczowych uczniów.

Typ JST	Nazwa JST	Liczba mieszkańców	Obszar tematyczny
Gmina wiejska	Liszki	16 700	Wdrożona praktyka w zakresie rozwijania kompetencji kluczowych uczniów w szkole/przedszkolu

2. Opis dobrej praktyki:

2.1 Charakterystyka lokalnego systemu	<p>Liszki to wiejska gmina o charakterze podmiejskim, położona w południowo-zachodniej części powiatu krakowskiego w bezpośrednim sąsiedztwie Krakowa, granicząc z nim od swojej wschodniej strony. W jej skład wchodzi 14 sołectw. Gmina zajmuje powierzchnię 72,2 km², zamieszkuje ją ok. 16 700 mieszkańców.</p> <p>Położenie gminy Liszki, bliskość Krakowa i ważne szlaki komunikacyjne (autostrada A4 i lotnisko w Balicach), oraz rozwój gospodarczy regionu zwiększający jego atrakcyjność turystyczną, a docelowo także osiedleńczą, atrakcyjne tereny rekreacyjne i inwestycyjne sprzyjają rozwojowi gminy i jednocześnie stawiają przed nią wyzwania w zakresie organizacji i budowania jakości pracy szkół i placówek oświatowych.</p> <p>Struktura systemu oświatowego gminy Liszki obejmuje 11 szkół podstawowych z oddziałami przedszkolnymi dla dzieci w wieku od 3 lat. Gminny system oświaty to również 7 przedszkoli niepublicznych i 1 przedszkole publiczne prowadzone przez podmioty prywatne. Do szkół uczęszcza 1473 uczniów, do oddziałów przedszkolnych przy szkołach podstawowych i przedszkoli uczęszcza 816 dzieci. Szkoły i placówki oświatowe zatrudniają 300 nauczycieli oraz 80 pracowników obsługi i administracji. Gmina prowadzi wspólną obsługę szkół.</p>
---------------------------------------	--

Rola jednostek samorządu terytorialnego, jako organów prowadzących w rozwoju szkół i kompetencji kluczowych uczniów

<p>2.1 Charakterystyka lokalnego systemu</p>	<p>Sytuacja demograficzna w gminie Liszki determinuje konieczność zaspokajania potrzeb związanych z zapewnieniem odpowiednich warunków wychowania i nauki dla najmłodszych mieszkańców Gminy.</p> <p>Polityka oświatowa Gminy prowadzona jest przede wszystkim z troską o ciągłą poprawę jakości i dostępności usług edukacyjnych. Władze gminy starają się prowadzić rozsądną politykę, podejmując bieżące działania zapobiegające nadmiernemu deficytowi środków finansowych w obszarze oświaty, poprzez szereg działań optymalizacyjnych, np. podjęto działania w kierunku rozwijania oddziałów przedszkolnych przy małych szkołach, co poprawiło ich ogólną rentowność. W celu poprawy rentowności małych szkół gmina podejmuje rozwiązania w zakresie rozwijania ich oferty edukacyjnej, a przede wszystkim opiekuńczo-wychowawczej. Mimo że finansowo inwestycje w poprawę oferty szkoły są wyraźnie mniej korzystne dla samorządu, to w dłuższej perspektywie (przy względnie stabilnej sytuacji demograficznej) mogą poprawić rentowność placówki poprzez zatrzymanie odpływu uczniów poza gminę.</p> <p>Wyzwaniem dla systemu oświaty w gminie Liszki jest podejmowanie działań wpływających nie tylko na zatrzymanie odpływu dzieci do szkół poza gminę, ale przyciągnięciu nowych mieszkańców i zachęcaniu do wybierania przez nich gminnych szkół. Właściwa polityka w tym zakresie pozwala na utrzymanie obecnej sieci szkolnej w niezmiennym stanie. Dlatego niezbędne jest ciągle monitorowanie zmian w zakresie kształtowania się tendencji demograficznych, a także migracyjnych związanych z wybieraniem przez uczniów szkół nieobwodowych. Ze względu na bliską odległość od Krakowa, szkoły funkcjonujące na terenie gminy są narażone z jednej strony na odpływ uczniów do placówek w mieście, a z drugiej ich szansą jest przyciągnięcie uczniów z Krakowa i gmin ościennych. Wobec powyższego zainicjowano dyskusję w środowisku lokalnym na temat zmian w lokalnej oświacie, celem ich efektywniejszego dostosowania do współczesnych potrzeb (zorganizowano spotkania dialogowe w 2015 i 2016 roku) oraz na bieżąco organizowane są spotkania reprezentacyjnych dla środowiska osób, przedstawicieli instytucji i społeczności lokalnych zainteresowanych oświatą w gminie.</p>
<p>2.2 Na czym polega zastosowane rozwiązanie? Kto, kiedy i co zrobił? Jaką rolę odegrało JST w planowaniu i organizacji wdrożonej praktyki?</p>	<p>Analiza szkół przeprowadzona pod względem różnych aspektów m. in. liczby uczniów zameldowanych i uczęszczających do szkół obwodowych na terenie gminy ujawniła duży odpływ uczniów do szkół miejskich (dane z lat 2010-2014 z: <i>Programu rozwoju oświaty na terenie gminy Liszki na lata 2015-2020</i> przygotowany przez dyrektora GZEAS w Liszkach). W kulminacyjnym okresie wielkość ta osiągnęła 30%, a w niektórych obwodach szkolnych nawet 50% uczniów, dla których miejscem realizacji obowiązku szkolnego stały się szkoły krakowskie.</p> <p>Oferta szkół, które rodzice wybierali dla swoich dzieci, zwróciła uwagę organu prowadzącego na ważne czynniki powodujące zaistniałą sytuację:</p> <ul style="list-style-type: none"> – duże zmiany organizacji rodzin, zanikanie rodzin wielopokoleniowych; – praca obojga rodziców powodująca zmianę w systemie opieki nad dziećmi; – wybieranie przez rodziców szkół, które oferowały organizację zajęć opieki świetlicowej i zajęcia pozalekcyjne oraz osiągnięcie nieco wyższych wyników na sprawdzianie po VI klasie. <p>Przeprowadzona analiza pozwoliła na wypracowanie wniosków, które doprowadziły do podjęcia następujących działań:</p> <ul style="list-style-type: none"> – zorganizowano zajęcia świetlicowa oraz zajęcia pozalekcyjne wspierające uczniów w ich samorealizacji, rozwijające wiedzę i umiejętności oraz wspomagające rozwój, ciekawość i pasję uczniów zgodnie z ich zainteresowaniami (ze szczególnym wsparciem rozwoju kompetencji kluczowych w zakresie przedmiotów matematyczno-przyrodniczych i języków obcych), – zadbano o ofertę usług edukacyjno-wychowawczych pozwalających na stworzenie wysokiej jakości pracy szkół, wzmacnianie relacji społecznych i samooceny uczniów prowadzących do osiągnięcia sukcesu edukacyjnego oraz przygotowanie młodego człowieka do dorosłego życia. <p>Zajęcia pozalekcyjne realizowane są jako:</p> <ul style="list-style-type: none"> – przedmiotowe koła zainteresowań, – zajęcia rozwijające zainteresowania, – wyrównawcze, – przygotowujące do sprawdzianów zewnętrznych. <p>Szczegółowe harmonogramy i tematyka zajęć opracowywane są przez każdą ze szkół i uwzględniają zdiagnozowane potrzeby uczniów. Wszystkie finansowane są przez organ prowadzący ze środków własnych.</p>
<p>2.3 Jakie efekty osiągnięto?</p>	<p>Wprowadzenie atrakcyjnych zajęć pozalekcyjnych jako wsparcie zajęć programowych, przyczyniło się do osiągnięcia przez poszczególnych uczniów sukcesu edukacyjnego oraz do osiągnięcia przez poszczególne szkoły wysokich wyników w sprawdzianach zewnętrznych (7-9 stanin, 80% szkół podniosło swoje wyniki). Wszystkie wprowadzone i osiągnięte zmiany w znaczący sposób zmieniły postrzeganie szkół w środowisku lokalnym. Dodatkowo podejmowane działania prospołeczne wychodzące do środowiska lokalnego (pikniki rodzinne, imprezy i uroczystości lokalne, promocja działań i sukcesów poszczególnych szkół na stronach internetowych oraz w prasie lokalnej) wpłynęły na kształtowanie się pozytywnego wizerunku szkół wśród mieszkańców i zatrzymanie uczniów w szkołach na terenie gminy.</p>

Rozdział 6.

Przykłady praktyk samorządowych w zakresie podejmowania działań mających na celu kształtowanie...

<p>2.4 Dlaczego warto promować to rozwiązanie?</p>	<p>Zastosowana praktyka przynosi wielorakie korzyści wychowawcze, społeczne, edukacyjne. Uczniowie osiągają sukcesy w różnorodnych konkursach gminnych, powiatowych i wojewódzkich, co przyczynia się do wzrostu ich kompetencji kluczowych, a w rezultacie ma wpływ na wybór szkół w następnym etapie edukacyjnym. Szkoły stały się atrakcyjne dla mieszkańców, oferując wysoki poziom usług edukacyjnych, co spowodowało zatrzymanie dzieci i uczniów na terenie gminy. Ciągłe wzbogacanie oferty prowadzi do budowania pozytywnego wizerunku organu prowadzącego wśród mieszkańców i dobrych relacji z interesariuszami szkół. Organizacja zajęć pozalekcyjnych wpływa na efektywne wykorzystanie zasobów lokalnych szkół. Zacieśnienie więzi pomiędzy szkołami poprzez organizację różnego rodzaju konkursów, przeglądów i uroczystości o zasięgu lokalnym buduje właściwe relacje współpracy a nie konkurencji (współpraca przy organizacji, pozyskiwaniu sponsorów, promocja działań) np.: <i>Gminny Konkurs Przyrodniczo-Ekologiczny</i> (SP w Czulowie; <i>Konkurs wiedzy o Unii Europejskiej</i> (SP w Jeziorzanach); <i>Konkurs języka angielskiego</i> (SP w Cholerzynie z Filią w Mnikowie); <i>Gminna Corrida ortograficzna i Konkurs Kaligraficzny</i> (SP nr 1 w Kaszowie); <i>Konkurs matematyczny im. Jana Kantego Steczkowskiego</i> – urodzonego w Liszkach matematyka, astronom, profesora Uniwersytetu Jagiellońskiego; <i>Międzygminny Konkurs Wiedzy o Polsce Kocham Polskę</i> (SP nr 2 w Kaszowie); <i>Przegląd Pieśni Patriotycznych</i> (SP w Mnikowie); <i>Gminny Konkurs plastyczno-polonistyczny „moja lektura w komiksie”</i> (SP w Morawicy); <i>Przegląd Kołęd i Pastoralek</i> (SP w Rącznej); <i>Konkurs Recytatorski</i> (SP w Krzypinowie); <i>Przegląd teatralny „Przysłowia źródłem wartości; Święto Pieśni i Tańca</i> (SP w Liszkach); <i>Konkurs Plastyczny i Turniej sprawnościowy</i> (SP Piekary). Są to wybrane imprezy organizowane przez społeczności szkolne. Infrastruktura szkolna ma charakter użyteczności publicznej i jest dobrem wszystkich mieszkańców, a szkoły są otwarte na pozytywne formy aktywności społeczności lokalnej. Obok zajęć wychowawczych i dydaktycznych szkoły organizują i inspirować zajęcia sportowe oraz różnorodne formy popularyzujące wiedzę i kulturę, a współgospodarzami życia w szkole są rodzice oraz samorząd sołecki. Stawiając wysokie cele przed gminną oświatą, zdajemy sobie sprawę z ograniczonych środków na ich realizację, dlatego też środki publiczne staramy się angażować w to co konieczne, trwałe i efektywne. Należy pamiętać, że najważniejszymi odbiorcami są dzieci i uczniowie oraz wyposażenie ich w takie kompetencje, które będą służyć ich pełnemu rozwojowi przez całe życie.</p>
<p>2.5 Ryzyka i ograniczenia, na które należy zwrócić uwagę. Rekomendacje do doskonalenia wdrożonej praktyki</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Naciski na organizowanie zajęć zgodnie z sugestiami rodziców, niekoniecznie zgodnych z rozpoznanymi potrzebami uczniów. Posiadanie przez dyrektorów i nauczycieli umiejętności mediacji pozwalających na właściwą współpracę i organizację działań szkoły. 2. Organizacja zajęć wymagających zatrudnienia specjalistów o rzadkich kwalifikacjach, powodujących zwiększenie kosztów i/lub brak możliwości organizacji zajęć. 3. Ciągłe doskonalenie nauczycieli w celu organizowania atrakcyjnych zajęć dostosowanych do indywidualnych możliwości uczniów, jako jeden z gwarantów sukcesu edukacyjno-wychowawczego.

3. Dane kontaktowe do osoby, która może przekazać szczegółowe informacje na temat rozwiązania

Imię i Nazwisko	Małgorzata Baster-Budziaszek	Funkcja	Dyrektor
Adres	Liszki 94	Telefon	12 280 60 24
E-mail	gzeas@liszki.pl		

4. Informacje on-line dostępne dla podmiotów zainteresowanych działaniem i/lub inne źródła informacji

Strona internetowa	www.liszki.pl
Facebook	Gmina Liszki-Urząd

Bibliografia

- Domaradzka-Grochowalska Z., (2013). Materiały szkoleniowe dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji. Moduł 1: Idea procesowego wspomagania, s. 12–13. Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji. Źródło: <https://www.ore.edu.pl/component/phocadownload/category/197-materiały-szkoleniowe-dla-nauczycieli-i-pracownik-instytucji-wsparcia-szkoy-w-zakresie-zada-szkolnych-organizatorw-rozwoju-edukacji?download=2116:i-modu.-idea-procesowego-wspomagania>, [dostęp z dn. 27.10.2017 r.].
- Domaradzka-Grochowalska Z., (2013). Materiały szkoleniowe dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji. Moduł 2: Rola wspomagania na etapie diagnozowania potrzeb. Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji. Źródło: <https://www.ore.edu.pl/component/phocadownload/category/197-materiały-szkoleniowe-dla-nauczycieli-i-pracownik-instytucji-wsparcia-szkoy-w-zakresie-zada-szkolnych-organizatorw-rozwoju-edukacji?download=2115:ii-modu.-rola-wspomagania-na-etapie-diagnozowania-potrzeb>, [dostęp z dn. 27.10.2017 r.].
- Długookresowa *Strategia Rozwoju Kraju. Polska 2030. Trzecia Fala Nowoczesności*, [dostęp dn. 29.10.2017 r.].
- Drzewiecki P., *Przestrzeń dla edukacji*, Edunews.pl, 2009. [dostęp dn. 9.11.2017].
- Jeżowski A.J., Madalińska-Michalak J., *Dyrektor Szkoły – koncepcje i wyzwania. Między teorią a praktyką*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015.
- Filas J., *Proces budżetowy w oświacie*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2012.
- Goćłowska A. (red.), *Szkoła wobec wymagań państwa, poradnik dla nauczyciela i dyrektora*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015.
- Górkiewicz K. (red.), *Przestrzeń społeczna i kulturowa. Przestrzenie edukacji 21. Otwieramy szkołę!* Tom 3., Centrum Edukacji Obywatelskiej, Warszawa 2011, [dostęp dn. 9.11.2017].
- Hajdukiewicz M., Wysocka J. (red.), *Nauczyciel w szkole uczącej się*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015.
- Hajdukiewicz M. (red.), *Jak wspomagać pracę szkoły? Poradnik dla pracowników instytucji systemu wspomagania. Zeszyt 4. Realizacja i podsumowanie działań*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015.
- Herbst M. (red.), *Zarządzanie oświatą. Biblioteczka oświaty samorządowej 2*, Wydawnictwo ICM, Warszawa 2013.
- Herczyński J., *Wskaźniki oświatowe, Biblioteczka Oświaty Samorządowej 6*, Wydawnictwo ICM, Warszawa 2013.
- Hernik K. (red.), *Polscy nauczyciele i dyrektorzy w Międzynarodowym Badaniu Nauczania i Uczenia się TALIS 2013*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2015.
- Jak wspomagać szkoły w rozwijaniu kompetencji kluczowych uczniów na przykładzie działań podejmowanych przez Wojewódzki Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli w Sieradzu, <https://www.ore.edu.pl/materiały-do-pobrania?download=4026:jak-wspomaga%C4%87-szko%C5%82y-w-rozwoju-kompetencji-kuczowych-na-przyk%C5%82adzie-dzia%C5%82a%C5%84-podejmowanych-przez-wojew%C3%B3dzki-o%C5%9Brodek-doskonalenia-nauczycieli-w-sieradzu>, s. 6; Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji.

- Jurewicz A. Tołwińska-Królikowska E., *Poradnik dla nauczycieli Szkołą współpracy*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 2015. [dostęp dn. 12.11.2017].
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. Dz.U. z 1997 r. Nr 78 poz. 483.
- Kotter J., (2008), *Gdy góra lodowa topnieje*, Gliwice, Wydawnictwo HELION.
- Kotter J., (2008). *Sedno zmian*, Gliwice, Wydawnictwo HELION.
- Madalińska-Michalak J., *Przywódcztwo w zarządzaniu szkołą*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa.
- Mazurkiewicz G., *Przywódcztwo edukacyjne. Zmiana paradygmatu*, [w:] *Przywódcztwo edukacyjne. Zaproszenie do dialogu*, red. Mazurkiewicz G., Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015.
- Pery A., *Status dyrektora szkoły. Poradnik dla samorządów i dyrektorów szkół*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012.
- Pintal D., Tomaszewicz T., *Przewodnik metodyczny do realizacji programów szkoleniowo-doradczych dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2017.
- Polak M. (red.), *Przestrzeń fizyczna i architektoniczna. Przestrzenie edukacji 21. Otwieramy szkołę!* Tom 1, Centrum Edukacji Obywatelskiej, Warszawa 2011, [dostęp dn. 9.11.2017].
- Polak M. (red.), *Przestrzeń wirtualna i technologiczna. Przestrzenie edukacji 21. Otwieramy szkołę!* Tom 2, Centrum Edukacji Obywatelskiej, Warszawa 2011, [dostęp dn. 9.11.2017].
- Praca zbiorowa, *Partycypacja a lokalna polityka oświatowa – raport z badań terenowych*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2014.
- Przywódcztwo edukacyjne. Wartości, postawy, kompetencje...* Ośrodek Rozwoju Edukacji w ramach projektu „Przywódcztwo i zarządzanie w oświacie – opracowanie i wdrożenie systemu kształcenia i doskonalenia dyrektorów szkół/placówek”.
- Raport NIK Nr ewid. 50/2012/P11073/KNO KNO-4101-03-00/2011 [dostęp dn. 2.11.2017].
- Raport Wzmocnienie systemu wspierania rozwoju szkół ze szczególnym uwzględnieniem doskonalenia nauczycieli i doradztwa metodycznego*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2010.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 25 sierpnia 2017 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego* (Dz.U. poz. 1658).
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 14 lutego 2017 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz podstawy programowej kształcenia ogólnego dla szkoły podstawowej, w tym dla uczniów z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym lub znacznym, kształcenia ogólnego dla branżowej szkoły I stopnia, kształcenia ogólnego dla szkoły specjalnej przysposabiającej do pracy oraz kształcenia ogólnego dla szkoły policealnej* (Dz.U. poz. 356).
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 sierpnia 2017 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek* (Dz.U. poz. 1611).
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 1 lutego 2013 r. w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych poradni psychologiczno-pedagogicznych, w tym publicznych poradni specjalistycznych* (Dz.U. poz. 199).
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 28 lutego 2013 r. w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych bibliotek pedagogicznych* (Dz.U. poz. 369).
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 29 września 2016 r. w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli* (Dz.U. poz. 1591)

- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 29 marca 2002 r. w sprawie sposobu podziału środków na wspieranie doskonalenia zawodowego nauczycieli pomiędzy budżety poszczególnych wojewodów, form doskonalenia zawodowego dofinansowywanych ze środków wyodrębnionych w budżetach organów prowadzących szkoły, wojewodów, ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania oraz szczegółowych kryteriów i trybu przyznawania tych środków (Dz.U. Nr 46, poz. 430 oraz z 2015 r. poz. 1973).
- Scherer J., *Five Questions Than Change Everything: Life Lessons at Work*, Word Keepers 2009.
- Senge, M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Wolters Kluwer Sp. z o.o., Kraków 2006.
- Uchwała Nr 16 Rady Ministrów z dnia 5 lutego 2013 r. w sprawie przyjęcia Długookresowej Strategii Rozwoju Kraju. Polska 2030. Trzecia Fala Nowoczesności.
- Uchwała Nr 157 Rady Ministrów z dnia 25 września 2012 r. w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Kraju 2020 (M.P.2012 poz. 882).
- Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe (Dz.U. z 2017 r. poz. 59 i 949).
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. z 2017 r. poz. 1875 i 2232).
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. z 2017 r. poz. 1868).
- Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz.U. 2006 r. nr 227 poz. 1658).
- Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz.U. z 2017 r. poz. 2198, 2203 i 2361).
- Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (Dz.U. z 2017 r. poz. 1189 i 2203).
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. finansach publicznych (Dz.U. z 2017 r. poz. 2077).
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks Pracy (Dz.U. z 2016 r. poz. 1666, 2138 i 2255 oraz z 2017 r. poz. 60 i 962).
- Witek-Crabb A., *Zarządzanie strategiczne w oświacie*, [w:] *Jakość oświaty jako efekt zarządzania strategicznego. Materiały szkoleniowe dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego*, Ośrodek rozwoju Edukacji, Warszawa 2011 r.
- Webber R.A., (1996). *Zasady zarządzania organizacjami*. Warszawa, PWE.
- Wymagania państwa. Uporządkowanie priorytetów i celów szkoły*, Ośrodek Rozwoju Edukacji. Warszawa 2015.
- Zalecenie Parlamentu Europejskiego i rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie, Eur-lex, [dostęp dn. 9.11.2017] <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/pl/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962>.
- Ziemski S., *Problemy dobrej diagnozy*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1973.
- Zientecka L., *Jaką rolę pełni samorząd w polskim systemie oświaty?*, [w:] *Jakość oświaty jako efekt zarządzania strategicznego. Materiały szkoleniowe dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012.
- Żurawska B., *Kompetencje kluczowe. Informator dla rodziców i opiekunów*. Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie Wydział Nauk Humanistyczno-Społecznych w Olsztynie, Olsztyn 2010. [dostęp dn. 9.11.2017].



Publikacja rozpowszechniana bezpłatnie



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego