

Jadwiga Olszewska-Urban

**PARTNERSTWO WE WSPOMAGANIU I
WSPIERANIU SZKÓŁ I PLACÓWEK Z UDZIAŁEM
JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO
GMINY, POWIATU I WOJEWÓDZTWA**

POZYTYWNE DZIAŁANIA

Warszawa 2015

Redakcja

Projekt graficzny i skład

Łukasz Kluz

Wykorzystano elementy projektu

Studia Kreatywnego Małgorzaty Barskiej

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Warszawa 2014

Udostępnianie



Ośrodek Rozwoju Edukacji

00-478 Warszawa

Aleje Ujazdowskie 28

www.ore.edu.pl

Materiał przygotowany w ramach programu *System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół*, realizowanego przez Ośrodek Rozwoju Edukacji. Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Wprowadzana obecnie nowa formuła doskonalenia nauczycieli opiera się na kilku podstawowych założeniach:

- wspomaganie jest adresowane do szkoły, nie zaś wyłącznie do poszczególnych osób lub grup, takich jak dyrektor czy nauczyciele;
- wspomaganie pomaga szkole w rozwiązywaniu własnych problemów, a co za tym idzie – nie wyręcza jej i nie narzuca rozwiązań;
- wspomaganie wynika z analizy indywidualnej sytuacji szkoły i odpowiada na jej specyficzne potrzeby;
- wspomaganie jest procesem, czyli odchodzi od pojedynczych, samodzielnych form doskonalenia¹.

Zgodnie z zapisami rozporządzenia MEN dnia 26 października 2012 r. zmieniającego rozporządzenie w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli; rozporządzenia MEN z dnia 1 lutego 2013 r. w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych poradni psychologiczno-pedagogicznych, w tym publicznych poradni specjalistycznych oraz rozporządzenia MEN z dnia 28 lutego 2013 r. w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych bibliotek pedagogicznych wspomaganie przedszkoli, szkół i placówek obejmuje:

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

Zmiany w podejściu do doskonalenia nauczycieli – poprzez wprowadzenie kompleksowego wspomagania szkół – powodują, że szkoła/placówka jako organizacja ucząca i doskonaląca się ma szansę wykorzystać wszelkiego rodzaju możliwości do rozwoju i podnoszenia jakości kształcenia.

W doskonaleniu nauczycieli następuje zmiana paradygmatu, która angażuje we wspomaganie szkoły i placówki szerokie grono partnerów lokalnych: samorząd terytorialny, placówki doskonalenia nauczycieli, biblioteki pedagogiczne, poradnie psychologiczno-pedagogiczne, rodziców, organizacje pozarządowe i inne instytucje samorządu terytorialnego, które mogą wesprzeć szkoły i placówki w diagnozie potrzeb oraz w rozwiązywaniu problemów i wdrażaniu nowych rozwiązań.

Wspomaganie jest procesem adresowanym do szkoły/placówki, a nie zaś wyłącznie do poszczególnych osób lub grup, czyli odchodzi od pojedynczych form doskonalenia na rzecz

¹ Zob. [System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół](#) [online, dostęp dn. 16.02.2015].

długofalowych form pomocy. Szkoła bierze odpowiedzialność za wybór sposobu realizowania wspomagania, motywowanie nauczycieli do samodzielnej refleksji nad własną pracą.

Ważne jest, że wspomaganie wynika z analizy indywidualnej sytuacji szkoły/placówki i odpowiada na jej specyficzne potrzeby, pozwala dopasować ofertę i przebieg procesu doskonalenia do aktualnych potrzeb konkretnej szkoły; towarzyszyć szkole w całym procesie doskonalenia – od diagnozy potrzeb po monitorowanie efektów wprowadzanych zmian. **W procesie wspomagania** uwzględnia się efekty kształcenia, w szczególności wyniki ewaluacji zewnętrznej i wewnętrznej szkoły lub placówki, oraz wyniki sprawdzianu i egzaminów zewnętrznych. **Dlatego w kompleksowym wspomaganiu szkół należy wykorzystać idee partnerstwa, współpracy, dialogu do planowania: rozwoju ucznia, nauczyciela, dyrektora, szkoły, środowiska lokalnego.**

Partnerstwo to platforma współpracy pomiędzy różnymi partnerami lokalnymi, którzy wspólnie, w sposób systematyczny, trwały i z wykorzystaniem innowacyjnych metod i środków, realizują określone działania na rzecz zbiorowości lokalnej, rozwoju lokalnego, edukacji, rynku pracy, rozwoju społeczno-gospodarczego w gminie, powiecie, województwie.

Partnerstwo lokalne w gminie, powiecie, województwie polega na współpracy, łączeniu swoich lokalnych zasobów przy realizacji zadań publicznych samorządu lokalnego i rozwiązywaniu problemów z zakresu rozwoju lokalnego, regionalnego, edukacji, rynku pracy i pomocy społecznej, przeciwdziałania ubóstwu i biedzie itp.

Wspomaganie w systemie oświaty odgrywa ogromną rolę kształceniu i kształtowaniu obywatela, pracownika, pracodawcy, mieszkańca, rozwoju społeczeństwa obywatelskiego i rozwoju społeczno-gospodarczego. W partnerstwie zostaje wypracowany system trwałych więzi i relacji łączących poszczególnych partnerów wspierających działania różnorodnych jednostek, organizacji, firm, sektorów.

Wspomaganie i wspieranie to wspólna sprawa jednostek samorządu terytorialnego i partnerów lokalnych na poziomie gminy i powiatu, gdyż:

- **pozwala wykorzystywać potencjał różnych instytucji**, które świadczą usługi na rzecz doskonalenia nauczycieli w gminie, powiecie, regionie, a tym samym działania dostosowane są do kierunków polityki oświatowych państwa i wprowadzanych zmian w systemie oświaty;
- **pozwala instytucjom lokalnym być blisko szkoły/placówki**, a więc funkcjonować w jej możliwie najbliższym otoczeniu, **budować partnerstwo w relacjach ze szkołą** i pomaga szkole/placówce w rozwiązywaniu jej problemów, a co za tym idzie nie wyręcza jej i nie narzuca rozwiązań

Partnerskie podejście do wspomagania pozwala i pomaga samorządom lokalnym, instytucjom, szkołom i placówkom: wyjść naprzeciw problemom, potrzebom szkół i placówek, a także bardziej angażuje lokalną społeczność w sprawę szkoły i placówki, realizację zadań edukacyjnych gminy i powiatu. Pomaga także wykorzystać lokalne zasoby ludzkie i rzeczowe oraz uzyskiwać finansowanie z różnych źródeł (często finansowanie projektów jest

uwarunkowane większym zaangażowaniem partnerów lokalnych: instytucji, organizacji, szkół i placówek) i nawiązywać nowe kontakty, nowe formy współdziałania, a przede wszystkim wzmocnić istniejącą współpracę międzysektorową w powiecie na rzecz edukacji i rynku pracy.

Wykorzystując partnerstwo lokalne we wspomaganiu szkół i placówek, samorządy lokalne odnoszą wiele korzyści, do których zaliczają się:

- innowacyjne podejście do problemów i wyzwań związanych z wdrażaniem rozwoju edukacji;
- wykorzystanie sieci współpracy i samokształcenia do kreowania lokalnej polityki oświatowej;
- dostęp do większej puli zasobów każdego z partnerów, sektorów;
- nowe dynamiczne sieci współpracy i efektywniejsza organizacja kompleksowego wspomaganie szkół i placówek;
- poprawa oferty edukacyjnej i jakości kształcenia w szkołach działających na terenie samorządu;
- różnorodne mechanizmy umożliwiające każdemu partnerowi efektywne wykorzystanie posiadanych kompetencji i umiejętności w celu osiągnięcia wspólnych korzyści.

Ważną rolę w procesie wspomaganie w powiecie odgrywają akceptacja i zaangażowanie w budowaniu partnerstwa we wspomaganie organów prowadzących, zaangażowanie dyrekcji i pracowników ODN, PPP, BP, ale przede wszystkim dyrektora szkoły i placówki – jego pozytywne nastawienie, otwartość nauczycieli na proces wspomaganie i zmian oraz dobrze zdiagnozowany obszar do wsparcia. Ważne są także kompetencje zespołu wspomaganie i kompetencje Szkolnego Organizatora Rozwoju Edukacji oraz ekspertów.

Budowanie wspomaganie szkół i placówek w powiecie w oparciu o partnerstwo lokalne jednostek samorządu terytorialnego gminnego i powiatowego to wspólne tworzenie – z wykorzystaniem zasobów wszystkich partnerów – **Powiatowego Ośrodka Rozwoju Edukacji**. Liderem tego przedsięwzięcia, którego celem jest kompleksowe wspomaganie szkół i placówek, jest samorząd powiatowy, zaś partnerami – samorządy gminne.

ETAP I

INICJOWANIE PARTNERSTWA DO WSPOMAGANIA W POWIECIE I GMINIE

W I etapie należy wykonać:

- diagnozę – identyfikację własnych zasobów i problemów oraz ocenę ryzyka i korzyści;
- mapę zasobów i problemów zewnętrznych, ocenę ryzyka i korzyści;
- identyfikację partnerów;
- identyfikację możliwych obszarów wspólnego działania u poszczególnych partnerów z innymi podmiotami.

W grupach pracowniczych – bibliotek, ośrodków doskonalenia nauczycieli, poradni pedagogiczno-psychologicznych – należy na tym etapie dokonać diagnozy wewnętrznej jako instytucji wspomagającej: zastanowić się, czym jest wspomaganie z naszej perspektywy i jakie są obowiązki naszej instytucji (perspektywa PPP, BP, ODN), jaka jest nasza oferta usług, sieć kontaktów, z jakimi partnerami i grupami docelowymi współpracujemy, kim są nasi klienci. Warto też podsumować aktualne zasoby: kadrowe, intelektualne, infrastrukturalne, materialne.

ETAP II

ORGANIZOWANIE WSPOMAGANIA W POWIECIE

Na tym etapie należy zaplanować wspólne obszary działań, zadań, programów i projektów we wspomaganiu edukacji przez ODN, PPP, BP i różnorodnych partnerów w gminie i powiecie. Konieczne jest przeprowadzenie diagnozy międzyinstytucjonalnej – tzn. identyfikacji problemów, potrzeb, zasobów lokalnych – co już jest, co mamy na teraz w ofercie wspomaganie oraz jakie są „okienka okazji” do wykorzystania na rzecz kompleksowego wspomaganie szkół i placówek. Kolejnym krokiem wspólnego działania jest wypracowanie oferty wspólnej we wspomaganie szkół i placówek oraz oferty poszczególnych instytucji w celu wspólnej promocji wspomaganie w placówkach i w środowisku.

Warto stworzyć powiatową sieć potencjału we wspomaganie w powiecie w oparciu o analizę poniższych zagadnień:

- Gdzie jest nasze miejsce i jakie mamy zasoby?
- Co możemy zrobić wspólnie? Jak możemy wspomagać szkoły wspólnie (BP, ODN, PPP)?
- Co możemy zrobić wspólnie na etapie diagnozy pracy szkoły?
- Co możemy zrobić wspólnie na etapie planowania form działania i ich realizacji?
- Co możemy zrobić wspólnie na etapie ewaluacji?
- Jakie działania doprowadzą do zaspokojenia zdiagnozowanych potrzeb?
- Jak zaplanować wspólnie działania pracy szkoły?
- Jak wspólnie organizować pracę sieci?
- Co możemy zrobić oddzielnie?
- W jaki sposób skutecznie koordynować działania instytucji wspomagających pracę szkoły?

W organizowaniu wspomaganie w powiecie ważne są spotkania samorządu gminnego, powiatowego oraz dyrektorów w zakresie kompleksowego wspomaganie szkół i placówek w celu przedstawienia partnerom lokalnym wypracowanej wspólnej oferty wspomaganie szkół i placówek, a także pokazania korzyści ze wspomaganie dla samorządu i szkół. Ważna jest również diagnoza obaw i oczekiwań samorządu lokalnego i przedstawicieli szkół w zakresie wspomaganie szkół i placówek

Diagnoza obaw i oczekiwań samorządu, szkół i placówek dotyczących wspomaganie powinna zawierać następujące zagadnienia: potencjalne trudności, oczekiwania dla siebie jako

pracownika szkoły, dla uczniów, dla szkoły, placówki. Warto, aby uczestnicy spotkań na forum określili, jakie ryzyko ponoszą, jakie widzą trudności i przeszkody, a jakie korzyści we wspomaganiu.

ETAP III

WSPOMAGANIE – SKUTECZNE ZARZĄDZANIE, KOORDYNOWANIE I WDRAŻANIE

Etap III polega na organizacji zarządzania wspomaganiem, to pełnienie różnych funkcji – lidera i partnerów, doskonalenie i rozwijanie umiejętności komunikacji społecznej potrzebnych w rozwijaniu partnerstwa, wdrażanie wspomaganie w praktyce i odpowiedzialność za zadania, a także terminowa realizacja zaplanowanych działań.

ETAP IV

MONITORING I EWALUACJA WSPOMAGANIA

Etap ten wymaga wypracowania i stosowania zasad monitoringu działań, odpowiedzialności i terminowości w realizacji zadań oraz ewaluacji.

Spotkanie, które odbyło się w Warszawie w dniach 16–17 kwietnia 2015 r. w Warszawie, i wspólna praca JST oraz instytucji wspomagających i SORE dodatkowo wzmocniły ww. etapy o doświadczenia płynące bezpośrednio z praktyki wdrażania wspomaganie i PORE w różnych regionach kraju.

Przy tworzeniu Powiatowego Ośrodka Rozwoju Edukacji warto zwrócić uwagę na opisane niżej zasoby, które już mamy w powiecie i w gminach.

- 1/ Zmodernizowany system wspomaganie wsparty 3 projekty systemowe:** projekt systemowy MEN: „Wzmocnienie systemu wspierania szkół ze szczególnym uwzględnieniem doskonalenia nauczycieli i doradztwa metodycznego”, projekt systemowy realizowany w ORE: „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół” oraz projekty konkursowe realizowane przez powiaty w ramach Działania 3.5: „Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół, dzięki którym:
 - zdefiniowano na nowo niektóre zadania instytucji zajmujących się doskonaleniem i wspieraniem nauczycieli (placówek doskonalenia nauczycieli poradni psychologiczno-pedagogicznych, bibliotek pedagogicznych);
 - przygotowano placówki prowadzące doskonalenie nauczycieli do systematycznej pomocy szkołom we wdrażaniu polityki edukacyjnej państwa oraz do budowy sieci współpracy i samokształcenia dla nauczycieli i dyrektorów szkół;
 - dostosowano oferty placówek prowadzących doskonalenie do zdiagnozowanych potrzeb konkretnych szkół.

- 2/ W powiatach mamy już osoby, które pełnią rolę zewnętrznych konsultantów i realizują zadania związane ze wspomaganiem pracy szkół, tj. pracowników systemu oświaty: doradców metodycznych, konsultantów i specjalistów, dyrektorów ODN, PPP, BP – ponad 3 500 przeszkolonych osób, które warto zaangażować w działalność PORE w powiecie.
- 3/ **W gminach i powiatach mamy ponad 4 000 Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji** wyszkolonych w realizacji ww. projektów systemowych – są to nauczyciele, dyrektorzy, pracownicy ODN, PPP, BP. Mamy także koordynatorów sieci, którzy są przygotowani do wspomagania w ramach PORE i warto z tych zasobów skorzystać w kompleksowym wspomaganiu.
- 4/ W 165 powiatach zrealizowano powiatowe projekty dotyczące wspomagania i mamy już dobre praktyki w zakresie tworzenia, działania i doświadczeń we wspomaganiu w ramach działania PORE na poziomie powiatu i gmin. Starostowie, pracownicy wydziałów edukacji, SORE, ODN, PPP, BP dzielą się z innymi swoimi doświadczeniami, rozwiązaniami, refleksjami i pomysłami na przyszłość z innymi samorządami np. powiat brzeski, powiat giżycki, powiat nowotarski, miasto Kraków i inne.
- 5/ **Ponad 6 500 szkół i przedszkoli w powiatach i gminach uczestniczyło we wspomaganiu w ww. projektach.** Dzisiaj mamy ich akceptację do działania PORE i potrzebę dalszej współpracy i wspomagania ze strony partnerów: ODN, PPP, BP, SORE w ramach kompleksowego wspomagania oraz zdiagnozowane potrzeby do współpracy w przyszłości.
- 6/ **Mamy zasoby kadrowo-finansowe, infrastrukturalne i instytucjonalne** w powiecie: ośrodki doskonalenia nauczycieli, poradnie pedagogiczno-psychologiczne, biblioteki pedagogiczne, powiatowe i gminne, szkoły i placówki.

Przy tworzeniu PORE na spotkaniach, warsztatach, konferencjach w gminie i powiecie należy promować:

- 1/ Korzyści ze wspomagania dla dyrektorów szkół/placówek poprzez działania PORE w powiecie:
 - dostęp do aktualnej informacji pedagogicznej dla dyrektorów;
 - pomoc w przeprowadzeniu ewaluacji wewnętrznej i przygotowaniu do ewaluacji zewnętrznej;
 - pomoc w zakresie doradztwa edukacyjno-zawodowego;
 - pomoc w budowaniu szkolnego systemu pracy z uczniem zdolnym;
 - pomoc w organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej;
 - pomoc w kierowaniu zespołem i zmianą;
 - pomoc w dostępie do dobrych praktyk;
 - pomoc we współpracy z rodzicami i środowiskiem lokalnym;
 - pomoc w bieżącym organizowaniu pracy szkoły i przygotowaniu do wdrażania zmian;
 - pomoc w postawieniu rzetelnej diagnozy potrzeb oraz określeniu obszarów wymagających wsparcia;

- organizacja pracy systemu doskonalenia zgodnie z aktualnymi potrzebami szkoły;
 - ułatwienie kontaktów ze wszystkimi instytucjami odpowiedzialnymi za udzielanie pomocy uczniom, rodzicom, nauczycielom;
 - wymiana doświadczeń w ramach lokalnych sieci współpracy i samokształcenia,
- 2/ Korzyści dla nauczycieli ze wspomaganie kompleksowego w gminie i powiecie realizowanego poprzez PORE:
- pomoc we wdrażaniu zmian w oświacie;
 - kompleksowa pomoc w pracy dydaktyczno-wychowawczej i planowaniu rozwoju zawodowego w sposób zgodny z aktualnymi potrzebami szkoły;
 - ułatwianie kontaktów z instytucjami odpowiedzialnymi za pomoc uczniom, rodzicom, nauczycielom i wsparcie w rozwiązywaniu bieżących problemów wychowawczych;
 - pomoc w praktycznym zastosowaniu w pracy dydaktyczno-wychowawczej nowych umiejętności oraz dostosowaniu wymagań i metod pracy do zmian wynikających z reformy edukacji;
 - wymiana doświadczeń w ramach sieci współpracy i samokształcenia i dostęp do aktualnej informacji pedagogicznej.

Ponadto korzyścią działania PORE w powiecie dla nauczycieli jest organizowanie większości szkoleń i warsztatów bezpośrednio w szkole, pomoc w organizacji pracy, w realizacji projektów edukacyjnych w pracy z uczniem zdolnym i o specjalnych potrzebach edukacyjnych, w pracy wychowawcy klasy, w planowaniu i realizacji ścieżki awansu zawodowego. Pomoc jest przy tym dostosowana do potrzeb nauczycieli poszczególnych przedmiotów.

Najważniejszą korzyścią z partnerskiego wspomaganie jest poprawa i indywidualizacja oferty edukacyjnej kierowanej do ucznia. To jest dla nas sprawą priorytetową i dobro ucznia jest tutaj wyznacznikiem naszych wspólnych działań. O tym wszyscy mówimy, więc zadbajmy o to razem, bo wszyscy z tego będziemy mieli korzyści i efekty na całe życie naszego ucznia.

BIBLIOGRAFIA

Elsner D., (1999), Doskonalenie kierowania placówką oświatową: wokół nowych pojęć i znaczeń, Chorzów: Wydawnictwo Mentor.

Elsner D. (red.), (2003), Szkoła jako ucząca się organizacja: szansa dla ambitnych, Chorzów: Wydawnictwo Mentor.

Elsner D., Knafel K., (2000), Jak organizować wewnętrzne doskonalenie nauczycieli, Chorzów: Wydawnictwo Mentor.

Rokoszewski K., Olszowska-Urban J., (2006), Partnerstwo lokalne jako pomoc w ożywieniu gospodarczym i tworzeniu nowych miejsc pracy w powiatach i w gminach, Łódź: Fundacja Inkubator. Łódź 2006.

Sobolewski A. (red. nacz.), (2007), Przez współpracę do sukcesu. Partnerstwo lokalne na rynku pracy, „Biblioteczka Rynku Pracy”, Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy.

Szymański M.J., (2008), W poszukiwaniu drogi. Szanse i problemy edukacji w Polsce, wyd. 2 poszerz., Kraków: Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej w Krakowie.

[System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół](#) [online, dostęp dn. 16.02.2015].

Projekt jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego



Aleje Ujazdowskie 28
00-478 Warszawa
tel. 22 345 37 00
fax 22 345 37 70

www.ore.edu.pl