



# Jak skutecznie wspomagać szkoły w rozwoju?

**Minęło ćwierć wieku, od kiedy prowadzenie szkół i przedszkoli stało się zadaniem własnym jednostek samorządów terytorialnych. To czas przejścia z epoki ciekących dachów, źle ogrzewanych klas i okien grożących wypadnięciem do rzeczywistości dobrze funkcjonującej infrastruktury i sprawnego zarządzania oświatą na poziomie lokalnym.**

Niemniej, jak to określił Jan Herczyński: „Jednostki samorządu terytorialnego (...) ostatnio stają przed wyzwaniem, jakich przedtem nie było. Muszą sprostać potrzebie modernizacji wynikającej z przemian cywilizacyjnych, z globalizacji, z potrzeb rynku pracy, wreszcie – z wymagań tworzącej się gospodarki opartej na wiedzy. Oświata zmienia się pod względem celów, jakie są przed nią stawiane, i standardów, jakim musi sprostać; zmieniają się wymagania programowe i egzaminacyjne”<sup>1</sup>.

Samorządy wydają na edukację bardzo dużo pieniędzy. Z opracowanego przez Instytut Badań Edukacyjnych „Raportu o stanie edukacji 2012. Kontynuacja przemian”<sup>2</sup> wynika, że co prawda udział wydatków na edukację w budżetach samorządów nieznacznie maleje, ale wciąż jest duży – średnio wynosi 33% ich wydatków ogółem. Nie dziwi zatem szczególne wyczulenie JST na najmniejsze nawet inicjatywy legislacyjne powodujące zmiany w finansowaniu oświaty. A tymczasem coraz wyraźniej widać związki zarządzania oświatą z wynikami egzaminów zewnętrznych czy efektami nadzoru pedagogicznego. Dla samorządów oznacza to nie tylko obowiązek informowania o stanie realizacji zadań oświatowych, ale również wypracowywanie i prezentację działań w zakresie podnoszenia jakości pracy szkół i przedszkoli na danym terenie w kontekście wymagań państwa, zapisanych w przepisach prawa oświatowego.

## Wymagania państwa wobec szkół

Oczekiwany obraz pracy szkół i nauczycieli można wyczytać z dwóch wiodących dokumentów prawa oświatowego – rozporządzenia w sprawie podstawy programowej<sup>3</sup> oraz rozporządzenia w sprawie nadzoru pedagogicz-

nego<sup>4</sup>. Oba dokumenty napisane są językiem efektów, a to oznacza, że definiują oczekiwane rezultaty pracy szkół i nauczycieli w omawianych obszarach.

Pierwszy mówi o wymaganych rezultatach nauczania na kolejnych etapach edukacyjnych i w odniesieniu do poszczególnych przedmiotów. Treść tego rozporządzenia jest podstawą do tworzenia programów nauczania oraz weryfikacji przydatności podręczników i pomocy dydaktycznych. Stanowi także podstawowy punkt odniesienia do opracowywania testów badania osiągnięć uczniów podczas egzaminów zewnętrznych.

Wymagania państwa, zapisane w rozporządzeniu o nadzorze pedagogicznym, „(...) należy traktować jako wyzwania, których realizacja służy rozwojowi społeczeństwa wiedzy, pomaga promować ideę uczenia się przez całe życie, zachęca do współpracy i naukowego podejścia do rozwiązywania problemów. (...) To nie są biurokratyczne zalecenia, to bardzo oszczędnie zdefiniowane, zalecane kierunki działań szkoły”<sup>5</sup>.

Informację o tym, jak szkoła radzi sobie z realizacją tych wymagań, szkoły otrzymują w wyniku ewaluacji zewnętrznej – formy nadzoru pedagogicznego. Dzięki temu szkoła może skuteczniej planować własny rozwój w takich obszarach jak zarządzanie szkołą w oparciu o: koncepcję pracy ukierunkowanej na rozwój uczniów, aktywność zespołową nauczycieli, włączanie rodziców i uczniów w kreowanie oczekiwanych rozwiązań czy wreszcie o wspólną refleksję i podejmowanie decyzji co do działań szkoły w odniesieniu do uzyskiwanych przez uczniów wyników egzaminów zewnętrznych.

## Nowy model wspomaganie pracy szkół

Szkoła, aby się zmieniać, potrzebuje z jednej strony autonomii (która sprawi, że zmiany będą dostosowane do jej indywidualnej sytuacji), z drugiej zaś zewnętrznego wsparcia, które wzmocni te procesy i pomoże przygotować się do realizacji wymagań stawianych przez państwo. Na całym świecie podejmowane są wysiłki, które mają na celu zbudowanie efektywnego systemu wspierania szkół. Od kilku lat takie działania są prowadzone również w Polsce.

→ *cd. na s. 10*

<sup>1</sup> Biblioteczka Oświaty Samorządowej. Broszura informacyjna [http://ore.edu.pl/index.php?option=com\\_phocadownload&view=category&id=114:publikacje&Itemid=1173](http://ore.edu.pl/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=114:publikacje&Itemid=1173).

<sup>2</sup> <http://www.ibe.edu.pl/pl/component/content/article/17-wydawnictwo/42-publikacje-entuzjastow-edukacji>.

<sup>3</sup> *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 sierpnia 2012 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół* (Dz. U. z 2012 r., poz. 977 oraz z 2014 r., poz. 803).

<sup>4</sup> *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 października 2009 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego* (Dz. U. z 2009 r. Nr 168, poz. 1324 oraz z 2013 r., poz. 560).

<sup>5</sup> *Jak być jeszcze lepszym? Ewaluacja w edukacji*, pod red. G. Mazurkiewicza, WUJ, wydanie I, Kraków 2012.

→ *cd. ze s. 9*

Ośrodek Rozwoju Edukacji opracował zasady nowego systemu doskonalenia nauczycieli, który wpisuje się w szerszy kontekst kompleksowego wspomaganie pracy szkół<sup>6</sup>. Zmiany zakładają skupienie uwagi na rozwoju całej szkoły, a nie pojedynczych osób – ważnym założeniem nowego systemu wspomaganie szkół i doskonalenia nauczycieli jest utożsamienie dobrej szkoły z organizacją uczącą się.

Nowy system wspomaganie szkół zakłada:

- odpowiedzialność szkoły za własny rozwój,
- diagnozę potrzeb rozwojowych jako podstawę działań związanych ze wspomaganie szkoły,
- zaangażowanie instytucji systemu wspomaganie jako aktywnych partnerów szkoły, na poziomie zarówno diagnozy, jak i organizacji i oceny efektów udzielonego wsparcia,
- realizację wspomaganie jako procesu,
- adresowanie procesu wspomaganie do szkoły jako organizacji,
- gwarancję wspomaganie na terenie szkoły,
- organizację form doskonalenia z wykorzystaniem wiedzy i doświadczenia nauczycieli oraz wymiany doświadczeń z nauczycielami i dyrektorami z innych szkół.

Jedną z form doskonalenia nauczycieli stają się międzyszkolne sieci współpracy i samokształcenia. Praca w sieci ułatwia wymianę doświadczeń, poznawanie dobrych rozwiązań praktycznych, tworzenie innowacyjnych rozwiązań oraz poszerzanie kompetencji. Współpraca dyrektorów i nauczycieli jest istotnym elementem systemu wspierania szkół i przedszkoli, odgrywa też ważną rolę w polityce oświatowej samorządu terytorialnego.

Projektowi systemowemu, prowadzonemu w Ośrodku Rozwoju Edukacji, towarzyszą projekty pilotażowe nowego modelu doskonalenia i zewnętrznego wspomaganie pracy szkoły<sup>7</sup>. W efekcie od stycznia 2013 r. działaniami objęto ponad 6000 szkół i przedszkoli ze 160 powiatów. Założenia nowego systemu wdrażają również placówki doskonalenia nauczycieli, poradnie psychologiczno-pedagogiczne oraz biblioteki pedagogiczne, przygotowując się tym samym do zadań, które od 2016 r. będą dla nich obligatoryjnymi formami pracy.

Wprowadzane rozwiązania zostały poddane szczegółowej ocenie efektów. W raporcie z ewaluacji tego pilotażu czytamy: „W powiatach objętych badaniem jakościowym

samorząd terytorialny wspiera realizację projektu, a w niektórych przypadkach podchodzi do projektu wręcz entuzjastycznie. Przykładem może być jeden z powiatów, w którym starosta, zawodowo wcześniej związany z oświatą, aktywnie wspierał projekt i osobiście angażował się w jego przygotowanie i realizację. Niemal 80% koordynatorów projektów powiatowych ocenia, że samorząd terytorialny jest nastawiony pozytywnie do nowego modelu (...). Samorządy decydowały się na realizację lub przystąpienie do projektu ze względu na oczekiwane korzyści: poprawę jakości kształcenia, pozyskanie dodatkowych środków na szkolenie nauczycieli czy też przygotowanie się do wdrożenia nowego modelu doskonalenia od roku 2016”<sup>8</sup>.

## Samorząd a nowy model doskonalenia

W raporcie z pilotażu czytamy: „Nowy model bazował na założeniu, że szkoła jest samodzielnym podmiotem, a nowa forma doskonalenia ma oferować jej wsparcie, lecz nie zastępować szkoły w realizacji jej zadań. To założenie okazało się w praktyce bardzo ważne. Część szkół odnosiła się do nowego modelu z dużą nieufnością i ostrożnością, traktując go jako kolejną zmianę, która utrudni, a nie ułatwi im pracę. Jednak stosunkowo szybko okazywało się, że proponowany model wsparcia nie narzuca szkołom sposobu działania, lecz raczej oferuje dodatkową i często wysokiej jakości pomoc w rozwiązywaniu ich problemów”.

Ważne, aby osoby odpowiedzialne za realizację lokalnych strategii oświatowych znały role i zadania wszystkich uczestników procesu i dbały o jakość wspomaganie szkoły, zapewniając odpowiednie warunki organizacyjne i wspierając instytucje systemu wspomaganie w realizacji tych zadań.

## Rola i zadania specjalisty ds. wspomaganie

Kluczowe znaczenie ma w tym kontekście osoba szkolnego organizatora rozwoju edukacji. Pełni on funkcję zewnętrznego doradcy lub coacha, który jest przygotowany do organizacji nowego modelu na poziomie szkoły i pomaga jej w zdiagnozowaniu problemów, zaplanowaniu i wdrożeniu wsparcia. Kluczowym warunkiem powodzenia w tym procesie jest zbudowanie zaufania między SORE a szkołą – szczególnie dyrektorem szkoły. Dopiero wtedy szkoły otwierały się na współpracę i pomoc. Dyrektorzy podkreślali, że bez SORE nie zaszłoby wiele pozytywnych zmian.

Zadaniem specjalisty (w projekcie pilotażowym – SORE) jest przeprowadzenie szkoły przez zmianę. Dlatego też powinien on posiadać umiejętności i wiedzę pozwalającą na wsparcie nauczycieli.

<sup>6</sup> Projekt systemowy Ośrodka Rozwoju Edukacji oraz projekty konkursowe realizowane w powiatach w ramach Działania 3.5 „Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół” (Priorytet III Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki).

<sup>7</sup> Pilotaż realizowany jest w ramach Działania 3.5 „Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół” (Priorytet III Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki).

<sup>8</sup> Raport końcowy „Ewaluacja modernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli – projekt System doskonalenia nauczycieli, oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół”, Warszawa 2014, s. 56–57.

Specjalista ds. wspomagania:

- zbiera informacje o szkole, dzięki rozmowom z dyrektorem i nauczycielami oraz wspólnej analizie danych poznaje jej specyfikę,
- pomaga w diagnozie pracy szkoły i określeniu obszarów do rozwoju,
- pomaga ustalić zakres i harmonogram działań wspomagających pracę szkół, w tym różnych form doskonalenia,
- pozyskuje ekspertów oraz organizuje warsztaty, konsultacje lub inne formy pracy,
- wspiera nauczycieli we wdrażaniu nowych rozwiązań do szkolnej praktyki,
- monitoruje i podsumowuje proces wspomagania.

Natomiast zadaniem eksperta jest przygotowanie i przeprowadzenie dostosowanych do potrzeb szkoły wykładów, warsztatów lub innych form doskonalenia dla nauczycieli (konsultacji, lekcji otwartych, superwizji).

## Rola instytucji systemu wspomagania

W działania z pilotażu włączają się instytucje wspomaganie, przygotowując się tym samym do przejęcia obowiązków SORE. Od 2016 r. pracownicy placówek doskonalenia nauczycieli, poradni psychologiczno-pedagogicznych oraz bibliotek pedagogicznych będą mieli obowiązek:

- wspomaganie rozwoju szkół poprzez: pomoc w diagnozowaniu potrzeb szkoły, ustalenie sposobów działania, prowadzących do zaspokojenia zdiagnozowanych potrzeb, zaplanowanie form wspomaganie i ich realizację, wspólną ocenę efektów i opracowanie wniosków z realizacji zaplanowanych form wspomaganie,
- organizowanie i prowadzenie sieci współpracy i samokształcenia dla nauczycieli i dyrektorów szkół oraz placówek oświatowych.

## Jak to działa w praktyce?

Wiele z powiatów – beneficjentów konkursu, w ramach którego testowany był nowy system doskonalenia – opracowywało powiatowe programy wspomaganie, będące strategią działania samorządu w obszarze wspomaganie. Powiatowy Program Wspomaganie to „powiatowy drogowskaz”, pozwalający monitorować proces wspomaganie oraz dostarczający zainteresowanym niezbędnych informacji o ocenie podejmowanych działań.

Budowanie lokalnych strategii oświatowych jest istotne na poziomie gminy i powiatu, a szczególną rolę odgrywa w kontekście polityki wojewódzkiej. Adam Krawiec, dyrektor Wydziału Edukacji i Sportu Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego, omawiając zasady budowania lokalnej strategii oświatowej<sup>9</sup>, podkreślał potrzebę działań, które podnoszą jakość oświaty w regionach. Wskazywał na znaczenie sieci partnerskich, w ramach których powinny porozumiewać się ze sobą sąsiednie gminy, a także gminy z powiatami. Jest to szczególnie istotne w kontekście lokalnych polityk oświatowych. W województwie pomorskim działania te podejmowane są w ramach Forów Pomorskiej Edukacji. Jest to jedna z form realizacji nałożonego na samorząd województwa pomorskiego zobowiązania do uruchomienia sieci dialogu edukacyjnego w regionie. Zgodnie z założeniem zawartym w Regionalnym Programie Strategicznym (...) Aktywni Pomorzanie 2020, rozwój dialogu edukacyjnego sprzyja poprawie spójności edukacyjnej na poziomie lokalnym i regionalnym (Działanie 3.1.2. Fundamenty edukacji). W trakcie tych spotkań przygotowywany jest projekt lokalnych działań rozwojowych realizowanych we współpracy gmin i powiatów, z udziałem jednostek systemu wspomaganie szkół, takich jak poradnie psychologiczno-pedagogiczne, biblioteki pedagogiczne czy placówki doskonalenia nauczycieli. Projekt zakłada przeprowadzenie lokalnej diagnozy stanu oświaty na terenie zainteresowanych gmin oraz opracowanie powiatowych strategii, pozwalających w optymalny sposób reagować na rozpoznane potrzeby rozwojowe szkół i nauczycieli. Docelowo obie inicjatywy pozwolą na budowanie adekwatnej oferty efektywnego wsparcia szkół. Ważne, aby działania obejmowały wszystkich uczestników procesu – zarówno samorządowców, jak i dyrektorów, nauczycieli oraz przedstawicieli poradni psychologiczno-pedagogicznych, bibliotek pedagogicznych czy regionalnych placówek doskonalenia nauczycieli.

*Jarosław Kordziński*

<sup>9</sup> Budowanie lokalnej polityki oświatowej w kontekście kompleksowego wspomaganie szkół – spotkanie zorganizowane przez ORE w dniach 19–20 sierpnia 2014 r.





# Ogólnopolski Kongres

## Dla Dyrektorów Szkół Podstawowych

Nowe obowiązki dyrektora, zmiany w Ustawie o systemie oświaty i organizacji pracy szkoły po 31.03.2015 r.

**Warszawa, 13.04.2015**

Zapraszamy na Kongres w nowej formule  
- „Przyjdź, Zapytaj, Skonsultuj”?

- ▶ Program dobrych praktyk – specjalna część Kongresu poświęcona zostanie na analizę przypadków i problemów z „życia szkoły” – od organizacji pracy po rozwiązywanie problemów dokumentacyjnych wynikających ze zmian UoSO i rozporządzeń
- ▶ Sesje eksperckie i prawne – na prośbę dyrektorów wskażemy konsekwencje prawne dla dyrektora wynikające ze zmian zapisów w ponad 6 rozporządzeniach
- ▶ Stoliki tematyczne z udziałem ekspertów – do dyspozycji Uczestników Kongresu będzie m.in. doradca metodyczny, prawnik specjalizujący się w tematyce prawa oświatowego i prawa pracy, a także psycholog

### Ramowy program Kongresu

**Panel I**  
Zmiany w UoSO od 31.03.2015 r.

**Panel II**  
Organizacja pracy i dokumentacja szkolna

**Panel III**  
Finanse i dotacje

**Panel IV**  
Nauczanie i wychowanie

### Prelegenci

Izabela Suckiel – konsultant ds. kadry kierowniczej i ewaluacji w CEN w Koszalinie. Specjalizuje się w zakresie prawa oświatowego, nadzoru pedagogicznego, oceniania, pomiaru dydaktycznego i ewaluacji. Egzaminator OKE, członek Polskiego Towarzystwa Diagnostyki Edukacyjnej.

Ewa Fiedorowicz – specjalista ds. praw pracy i kadr, ekspert w dziedzinie zamówień publicznych, prawa oświatowego i funduszy unijnych, menedżer, autorka licznych artykułów z zakresu prawa pracy i kadr, oświaty

Jan Lewandowski - Konsultant ds. kadry kierowniczej, ewaluacji, prawa oświatowego, awansu zawodowego DODN Filia w Legnicy

Szczegółowe informacje i zapisy na stronie  
[www.kongres-dyrektoraszkoły.pl](http://www.kongres-dyrektoraszkoły.pl)

