

# VULCAN kompetencji w MAŁOPOLSKICH SAMORZĄDACH

## MODUŁ III

***Opracowała: Dorota Tomaszewicz***

***we współpracy z Zofią Domaradzką-Grochowalską, Ewą Halską, Dorotą Pintał, Katarzyną Zychowicz***



## ABC SIECI WSPÓŁPRACY I SAMOKSZTAŁCENIA<sup>1</sup>

- Sieci współpracy i samokształcenia to międzyszkolny zespół współpracujących ze sobą nauczycieli lub dyrektorów z różnych szkół i placówek.
- Celem funkcjonowania sieci jest wspólne rozwiązywanie problemów, dzielenie się pomysłami, spostrzeżeniami i propozycjami – zarówno za pośrednictwem platformy internetowej, traktowanej jako forum wymiany doświadczeń, jak i spotkań osobistych.
- Członkowie sieci korzystają z własnej wiedzy, ale mogą również sięgać po pomoc zewnętrznych ekspertów. Pracują pod kierunkiem koordynatora sieci współpracy i samokształcenia.

### Międzyszkolne sieci współpracy i samokształcenia

1. Element doskonalenia nauczycieli i dyrektorów
2. Sieć umożliwia:
  - kontakty,
  - wymianę doświadczeń,
  - dostęp do informacji,
  - współpracę i współdziałanie,
  - integrację lokalnego środowiska.

### Dzięki wprowadzeniu sieci możliwe jest<sup>2</sup>:

- upowszechnienie organizacji życia społecznego,
- promowanie współpracy, dzięki której powstaje synergia wynikająca z działania zespołowego,

---

<sup>1</sup> Za: prezentacja ppt. opracowana przez Aleksandrę Kuźniak

<sup>2</sup> red. Elsner D. Sieci współpracy i samokształcenia. Teoria i praktyka, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.

- umożliwienie zespołowego uczenia się nauczycieli poprzez samokształcenie, tzn. uczenie się z innymi i od innych.

### **Rola jednostek samorządu terytorialnego w procesie wspomagania szkół**

Akty prawa miejscowego regulujące podział środków na dofinansowanie opłat na doskonalenie zawodowe nauczycieli oraz określających specjalności i formy kształcenia, na które dofinansowanie jest przyznawane oraz plan dofinansowania form doskonalenia i doksztalcania zawodowego nauczycieli – uchwały i zarządzenia.

### **Sieci a perspektywa biorących w niej udział: KTO MA TWORZYĆ SIECI?**

Organizacja sieci współpracy i samokształcenia jest zadaniem;

- placówek doskonalenia nauczycieli, w tym przede wszystkim doradców metodycznych,
- pracowników poradni psychologiczno-pedagogicznych,
- pracowników bibliotek pedagogicznych.

### **Uczestnicząc w pracach sieci współpracy, należy pamiętać, że:**

- udział w sieci jest dobrowolny,
- udział w sieci służy rozwojowi zawodowemu nauczycieli i dyrektorów szkół,
- międzyszkolne sieci współpracy mogą być uzupełnieniem działań prowadzonych w szkole w ramach procesu wspomagania,
- cele i plany działania sieci opracowywane są przez uczestników na podstawie diagnozy potrzeb,
- udział w sieci opiera się na pracy zespołowej nauczycieli z różnych szkół,
- praca w sieci polega na dzieleniu się doświadczeniem zawodowym,

- organizacja sieci i moderowanie aktywności uczestników to zadanie koordynatora sieci,
- w prace w sieci mogą być zaangażowani eksperci zewnętrzni,
- praca w sieci służy wypracowywaniu wspólnych rozwiązań,
- efekty pracy sieci zależą od aktywności uczestników.

### Co decyduje o jakości pracy w sieci?

- kompetencje koordynatora sieci
- zaangażowanie uczestników sieci
- temat i formy pracy
- kompetencje ekspertów
- organizacja form doskonalenia
- zaangażowanie organu prowadzącego i sprawującego nadzór pedagogiczny
- aktywność instytucji, stowarzyszeń oświatowych działających na terenie danej jst.

### Przykład realizacji sieci wsparcia

Pracę nad systemem budowania sieci wsparcia można rozpocząć od spotkania dyrektorów szkół z decydentem oraz pracownikami operacyjnymi urzędu w celu omówienia nowego modelu wsparcia, różnicy z dotychczasowym oraz określenia rodzajów sieci wsparcia na dany rok budżetowy (szkolny). Wybór sieci uzależniony jest od potencjału, jakim dysponują poszczególne placówki oraz ich potrzebami. Spotkanie poprzedzone jest zebraniem rady pedagogicznej i przeprowadzeniem przez kadre kierowniczą diagnozy potrzeb. Zaproponowane sieci wsparcia to np. sieć dyrektorów szkół i kadry zarządzającej, polonistów, matematyków, nauczycieli edukacji wczesnoszkolnej, nauczycieli przedszkola, nauczycieli przedmiotów przyrodniczych i chemii.

Dyrektorzy wybierają spośród zaproponowanych sieci jedną, której jako szkoła stają się opiekunami. Jednocześnie wskazują spośród swojego grona pedagogicznego nauczyciela-koordynatora, który będzie liderem danej sieci wsparcia. Jego rolą jest zebranie nauczycieli zainteresowanych współpracą w ramach tej sieci oraz opracowanie planu pracy swojej sieci. Powinien on uwzględniać nie tylko formy wspomaganie, ale także koszty ich realizacji. **Pozwoli to na zaplanowanie w budżecie JST odpowiednich środków na realizację zaplanowanych działań oraz właściwy podział tych środków.** Istotną kwestią pozostaje ustalenie formy motywacji nauczycieli-koordynatorów sieci. W przypadku dużych miast można wykorzystać do realizacji sieci wsparcia funkcjonujących doradców metodycznych. Stanowią oni potencjał środowiska, są przygotowani do takiej pracy. Poza tym można włączyć koordynowanie sieci do zakresu obowiązków doradcy metodycznego. Takie rozwiązanie pozwoli na umocnienie doradcy metodycznego w środowisku, a ze strony organu prowadzącego nie będzie generowało dodatkowych kosztów niż te, które wynikają już ze sposobu zatrudnienia doradcy metodycznego.

#### KOORDYNATOR JEST VS KOORDYNATOR NIE JEST

KOORDYNDTOR JEST...	KOORDYNATOR NIE JEST...
Osobą wspierającą aktywności i dzielenia się wiedzą przez uczestników – zadawanie pytań, inspirowanie do refleksji, stwarzanie przestrzeni dla wymiany doświadczeń i wspólnego wypracowania rozwiązań.	Osobą, która zna odpowiedź na każde pytanie uczestników, potrafi rozwiązać każdy poruszany przez nich problem, zabiera głos w pierwszej kolejności albo traktuje propozycje niezgodne z własną opinią jako zaproszenie do sporu.

<p>Osobą proponującą inicjatywy, tematy spotkań i sposoby pracy, które uznaje za wartościowe w kontekście zdiagnozowanych potrzeb – uzgadnianie celów i programu pracy, rozstrzyganie pomiędzy różnymi interesującymi uczestników drogami.</p>	<p>Osobą dobrze znającą potrzeby i oczekiwania innych, narzucającą innym własne zrozumienie ich sytuacji, celów rozwojowych czy działań niezbędnych do ich osiągnięcia.</p>
<p>Osobą zapewniającą bezpieczną atmosferę do pracy – troska o komfort uczestników, proponowanie działań, które nie są nadmiernie zagrażające lub wykraczające poza ich możliwości, interweniowanie w sytuacjach naruszenia praw innych;</p>	<p>Osobą, która przyjmuje na siebie odpowiedzialność za emocje i negatywne doświadczenia uczestników, a także ich konflikty czy opór związany z angażowaniem się w trudne zadania.</p>
<p>Osobą motywującą uczestników do pracy w sieci, pokazującą korzyści związanych z aktywnym uczestnictwem, prowokującą do dyskusji i stwarzającą możliwości dla dostrzegania własnych postępów.</p>	<p>Osobą, która za wszelką cenę przekonuje uczestników sieci do określonego podejścia, metody pracy czy też do słuszności zmian w systemie wsparcia oświaty.</p>
<p>Człowiekiem monitorującym postępy pracy sieci – przypominanie uczestnikom o wzajemnych zobowiązaniach i upływających terminach; zwracanie uwagi uczestników na zależność pomiędzy ich aktywnością a jakością efektów pracy sieci.</p>	<p>Osobą, która traktuje uczestników sieci jak zasoby potrzebne do realizacji ogólnie ustalonego celu, która może wydawać polecenia służbowe i nagradzać lub karać za sposób, w jaki zostały one wykonane.</p>

<p>Człowiekiem otwartym na propozycje i sugestie ze strony uczestników – gotowość do modyfikowania programu w taki sposób, by uwzględniać zmieniające się potrzeby, oczekiwania i preferencje, pozwalając na współkształtowanie programu przez uczestników.</p>	<p>Osobą zobowiązaną do wykonywania poleceń uczestników, do uwzględniania ich wszystkich uwag, zwłaszcza jeśli nie wspierają one uzgodnionych z uczestnikami celów działania sieci, wykraczają poza jej tematykę czy formę pracy.</p>
<p>Osobą wspierającą otwartość w dzieleniu się własnymi problemami i wątpliwościami, zadawaniu pytań i inspirowaniu dyskusji dotyczącej praktyki zawodowej uczestników, zapewniającą przestrzeń na wypowiedź dla możliwie największej grupy uczestników.</p>	<p>Osobą, której praca polega na rozwiązywaniu problemów szkół lub uczestników, udzielaniu porad i odpowiedzi na indywidualne pytania członków zespołu.</p>
	<p>Człowiekiem do którego obowiązków należy zapewnienie zgodności pracy sieci z innymi sprawami osobistymi i zawodowymi, skracanie i przesuwanie spotkań odpowiednio do zgłaszanych potrzeb, organizacja dojazdów i tym podobne.</p>
<p>Odpowiedzialny za organizowanie pracy sieci – przekazywanie potrzebnych uczestnikom informacji z odpowiednim wyprzedzeniem, dostosowanie harmonogramu pracy sieci do ważnych wydarzeń w kalendarzu szkół, zapewnianie dogodnych warunków do pracy w ramach możliwości lokalowych i budżetowych.</p>	<p>Człowiekiem, który otrzymał od uczestników prawo do zadawania osobistych pytań, zgłębiania ich nastawienia, konfrontowania z trudnymi tematami.</p>



## PRZYKŁADY SIECI WSPÓŁPRACY I SAMOKSZTAŁCENIA

### **O sieci współpracy, czyli jak wspierać ucznia w uczeniu się matematyki**

*W powiecie ostrowieckim zebrała się grupa nauczycieli matematyki z gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych. Połączyła ich sieć „Jak wspierać ucznia w uczeniu się matematyki?”. Pracę w sieci rozpoczęli od Geo-Gebry – darmowego oprogramowania wspomagającego nauczanie matematyki. Na spotkaniu poznali zasady pracy z programem i wykorzystali to narzędzie na swoich lekcjach. Dyskutowali też o metodach aktywizujących, które wzmacniają nauczanie i uczenie się uczniów. Miejscem wymiany poglądów stała się platforma [www.doskonaleniewsieci.pl](http://www.doskonaleniewsieci.pl). Toczyły się tam dyskusje o podstawie programowej, konkursach matematycznych, wymaganiach maturalnych. Uczestnicy przekazywali sobie informacje o zasobach, które mogą być wykorzystywane w czasie lekcji matematyki. Utworzono też listę stron internetowych z materiałami przydatnymi do nauki.*

### **Pomorskie sieci współpracy i samokształcenia**

Najlepiej jeśli sieci współpracy i samokształcenia powstają na zasadzie *bottom-up*, czyli wynikają z inicjatywy oddolnej, są wyrazem autentycznych potrzeb uczestniczących w nich osób. W taki sposób powstały lokalne sieci pedagogów w województwie pomorskim, które koordynuje nauczyciel konsultant ds. pedagogiki z Centrum Edukacji Nauczycieli w Gdańsku. Podobne inicjatywy zgłosili logopedzi i dyrektorzy poradni psychologiczno-pedagogicznych. Wszystkie pozostałe sieci mają charakter bardziej sformalizowany, są często kontynuacją funkcjonujących wcześniej forów, np. Pomorska Sieć Dyrektorów (w jej ramach są organizowane spotkania w czterech subregionach województwa), Pomorska Sieć Doradców Zawodowych, Pomorska Akademia Liderów Edukacji 2020. Uczestnicy spotkań sieci wyrażają potrzebę wymiany doświadczeń, prezentacji dobrych praktyk, dyskusji o edukacji oraz gotowość do spotkań – okazjonalnie lub cyklicznie.

### **BiblioSieci w Skierniewicach**

Gdyby nie sieci współpracy i samokształcenia w Skierniewicach, które powstały dzięki Bibliotece Pedagogicznej, nie byłaby możliwa wymiana doświadczeń między nauczycielami ani doskonalenie ich pracy.

Pierwsza sieć, „BiblioSieć”, powstała na portalu społecznościowym i skierowana została do nauczycieli bibliotekarzy. Jej członkowie wspólnie rozwiązują problemy i dzielą się pomysłami, spostrzeżeniami i propozycjami, a także mogą korzystać z pomocy zewnętrznych ekspertów. Z inicjatywy biblioteki i ośrodka doskonalenia nauczycieli w Skierniewicach powstała druga sieć współpracy i samokształcenia, „Mapa talentów”. Jej członkowie spotykają się w bibliotece i rozwijają swój warsztat pracy w zakresie pracy z uczniem zdolnym.



### **Jak sprawić, aby uczniowie czytali?**

Nauczyciele języka polskiego z Gimnazjum w Iwkowej uważają, że dzieci bardzo mało czytają. Nie są odosobnieni w twierdzeniu, że czytanie jest ważne – ćwiczy pamięć, rozwija zainteresowania, uczy koncentracji.

W powiecie brzeskim nauczyciele przedszkola, szkoły podstawowej, gimnazjum oraz szkół ponadgimnazjalnych postanowili, że będą wspólnie działać na rzecz promocji czytelnictwa, więc połączyli się w sieć. „Dzięki współpracy z innymi nauczycielami wiemy, jak zorganizować w szkole noc z książką lub konkurs poetycko-fotograficzny” – opowiadają. Akcja „Odjazdowy bibliotekarz” umożliwia szkołom – nawet bardzo oddalonym od siebie – podejmowanie wspólnych zadań. Członkowie sieci upowszechniali czytanie, jeżdżąc na rowerach wyznaczonymi trasami. Razem ze swoimi uczniami umieszczali w różnych miejscach miasta fiszki z cytatami ze swoich ulubionych książek. Organizując akcje i projekty edukacyjne, zawsze mogą liczyć na pomoc biblioteki pedagogicznej, która wspiera nauczycieli poprzez udostępnianie informacji i materiałów.



## II. WYMAGANIA WOBEC SZKÓŁ PODSTAWOWYCH, SZKÓŁ PONADPODSTAWOWYCH, SZKÓŁ ARTYSTYCZNYCH, PLACÓWEK KSZTAŁCENIA USTAWICZNEGO, PLACÓWEK KSZTAŁCENIA PRAKTYCZNEGO ORAZ OŚRODKÓW DOKSZTAŁCANIA I DOSKONALENIA ZAWODOWEGO

Wymaganie	Charakterystyka wymagania
<p>1. Procesy edukacyjne są zorganizowane w sposób sprzyjający uczeniu się</p>	<p>Planowanie i organizacja procesów edukacyjnych w szkole lub placówce służy rozwojowi uczniów.</p> <p>Nauczyciele, w tym nauczyciele pracujący w jednym oddziale, współpracują ze sobą w planowaniu, organizowaniu, realizowaniu i modyfikowaniu procesów edukacyjnych.</p> <p>Nauczyciele pomagają sobie nawzajem i wspólnie rozwiązują problemy.</p> <p>Organizacja procesów edukacyjnych umożliwia uczniom powiązanie różnych dziedzin wiedzy i jej wykorzystanie.</p> <p>Uczniowie mają wpływ na sposób organizowania i przebieg procesu uczenia się.</p> <p>Uczniowie znają stawiane przed nimi cele i formułowane wobec nich oczekiwania. Nauczyciele stosują różne metody pracy dostosowane do potrzeb ucznia, grupy i oddziału.</p> <p>Sposób informowania ucznia o jego postępach w nauce oraz ocenianie pomagają uczniom uczyć się i planować indywidualny rozwój.</p> <p>Nauczyciele motywują uczniów do aktywnego uczenia się i wspierają ich w trudnych sytuacjach, tworząc atmosferę sprzyjającą uczeniu się.</p> <p>Nauczyciele kształtują u uczniów umiejętność uczenia się.</p>
<p>2. Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności określone</p>	<p>W szkole lub placówce realizuje się podstawę programową z uwzględnieniem osiągnięć uczniów z poprzedniego etapu edukacyjnego.</p>

<p>w podstawie programowej</p>	<p>Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności określone w podstawie programowej i wykorzystują je podczas wykonywania zadań i rozwiązywania problemów.</p> <p>Podstawa programowa jest realizowana z wykorzystaniem warunków i sposobów jej realizacji.</p> <p>W szkole lub placówce monitoruje się i analizuje osiągnięcia każdego ucznia, z uwzględnieniem jego możliwości rozwojowych, formułuje się i wdraża wnioski z tych analiz.</p> <p>Wdrażane wnioski przyczyniają się do wzrostu efektów uczenia się i nauczania.</p>
<p>3. Uczniowie są aktywni</p>	<p>Uczniowie są zaangażowani w zajęcia prowadzone w szkole lub placówce i chętnie w nich uczestniczą.</p> <p>Uczniowie współpracują ze sobą w realizacji przedsięwzięć i rozwiązywaniu problemów.</p> <p>Nauczyciele stwarzają sytuacje, które zachęcają uczniów do podejmowania różnorodnych aktywności.</p> <p>Uczniowie inicjują i realizują różnorodne działania na rzecz własnego rozwoju, rozwoju szkoły lub placówki i społeczności lokalnej.</p>
<p>9. Zarządzanie szkołą lub placówką służy jej rozwojowi</p>	<p>Zarządzanie szkołą lub placówką koncentruje się na zapewnieniu warunków organizacyjnych odpowiednich do realizacji zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych.</p> <p>W procesie zarządzania wykorzystuje się wnioski wynikające ze sprawowanego nadzoru pedagogicznego.</p> <p>Podejmuje się działania zapewniające szkole lub placówce wspomaganie zewnętrzne odpowiednie do potrzeb i służące rozwojowi szkoły lub placówki.</p> <p>W szkole lub placówce są ustalane i przestrzegane procedury dotyczące bezpieczeństwa, w tym sposobów działania w sytuacjach trudnych i kryzysowych.</p>

## **Podmiotowość i autonomia szkoły oraz kluczowa rola dyrektor szkoły/placówki w kompleksowym wspomaganie<sup>3</sup>**

Odpowiedzialność za efekty rozwoju szkoły spoczywa zarówno na szkole, jak i na organie prowadzącym. Dla JST momentem decydującym jest określenie priorytetów w planie strategicznym, które będą wpływać na rozwój jakościowy zarządzanych szkół/placówek. Zarządzanie szkołą spoczywa na barkach dyrektora i z jego perspektywy jest oceniane. Kluczowe jest, aby dyrektor pracował w oparciu o koncepcję rozwoju opracowaną i akceptowaną przez wszystkich interesariuszy, tj. nauczycieli, uczniów i rodziców oraz przedstawicieli JST. Istotna jest też postawa dyrektora szkoły/placówki, jako osoby zaangażowanej, wspierającej, współpracującej i motywującej innych do działania.

### **Ważne!**

Dyrektorzy kierujący procesem rozwoju szkoły potrzebują doskonalenia umiejętności w zakresie:

- diagnozowania potrzeb rozwojowych szkoły,
- planowania, organizowania działań rozwojowych,
- motywowania i wspierania nauczycieli w rozwoju,
- kierowania zmianą,
- rozwiązywania bieżących problemów,
- współpracy z zewnętrznymi ekspertami w zakresie procesowego wspomaganie.

Zadaniem dyrektora jest również inicjowanie indywidualnego i zespołowego doskonalenia nauczycieli. Jednak ważne jest, aby decyzje te były wspólnie podejmowane z zespołem nauczycieli. Takie rozwiązanie umożliwi organizowanie doskonalenia w formie procesowego wspomaganie.

---

<sup>3</sup> Za: Pintał D., Tomaszewicz D., Materiały szkoleniowe - przewodnik metodyczny do realizacji programów szkoleniowo – doradczych dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2017

## **Rola dyrektora w przepisach prawa**

### **Po pierwsze**

**Art. 7 ust. 2 pkt 4 ustawy Karta Nauczyciela z dn. 26 stycznia 1982 r, (Dz.U. 2018. 967)**

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

4) zapewnienie pomocy nauczycielom w realizacji ich zadań i ich doskonaleniu zawodowym”

### **Po drugie**

**§ 6 ust. 1 Rozporządzenia 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.2002. nr 46 poz. 430 ze zmianami)**

„1. Na każdy rok szkolny dyrektor szkoły lub placówki określa potrzeby w zakresie doskonalenia zawodowego nauczycieli szkoły lub placówki, uwzględniając:

- 1) wyniki ewaluacji wewnętrznej i zewnętrznej oraz wynikające z nich wnioski,
- 2) wyniki odpowiednio sprawdzianu, egzaminu gimnazjalnego, egzaminu potwierdzającego kwalifikacje w zawodzie i egzaminu maturalnego,
- 3) zadania związane z realizacją podstawy programowej,
- 4) wymagania wobec szkół i placówek, określone w przepisach wydanych na podstawie art. 21a ust. 3 ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty,
- 5) wnioski nauczycieli o dofinansowanie form doskonalenia zawodowego, o których mowa w § 2 ust. 2.”

## Po trzecie

### **§ 22 ust.1 pkt 3 Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 sierpnia 2017 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz.U. 2017.1658)**

„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 porad.”

## Po czwarte

### **Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 sierpnia 2017 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek z dn. 11 sierpnia 2017 r. (Dz.U. 2017.1611)**

#### **Wymaganie 9 Zarządzanie szkołą lub placówką służy jej rozwojowi.**

Charakterystyka wymagania:

„Zarządzanie szkołą lub placówką koncentruje się na zapewnieniu warunków organizacyjnych odpowiednich do realizacji zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych.

W procesie zarządzania wykorzystuje się wnioski wynikające ze sprawowanego nadzoru pedagogicznego.

Podejmuje się działania zapewniające szkole lub placówce wspomaganie zewnętrzne odpowiednie do potrzeb i służące rozwojowi szkoły lub placówki.

W szkole lub placówce są ustalane i przestrzegane procedury dotyczące bezpieczeństwa, w tym sposobów działania w sytuacjach trudnych i kryzysowych”.

Z opisu tego wymagania zarówno w poprzednim Rozporządzeniu jak i obecnym, rolą zarządzających w JST jest inicjowanie współpracy z dyrektorami i tworzenie



przestrzeni umożliwiającej wdrożenie procesowego wspomaganie jako skutecznego narzędzia wspierającego budowanie jakości pracy szkoły/placówki.

### **Zadania dyrektora w realizacji kompleksowego wspomaganie (opracowanie M. Hajdukiewicz)**

- określenie obszaru do rozwoju – wspólnie z nauczycielami, we współpracy z osobą wspomagającą;
- przygotowanie rocznego planu wspomaganie (dokument ten może być tożsamy z planem nadzoru pedagogicznego w zakresie dotyczącym doskonalenia nauczycieli i planowania rozwoju szkoły) – we współpracy z osobą wspomagającą i nauczycielami;
- aktywny udział w zaplanowanych formach doskonalenia, konsultacjach;
- wdrażanie nowych umiejętności i wypracowanych procedur;
- określenie obszaru do rozwoju – wspólnie z nauczycielami, we współpracy z osobą wspomagającą;
- przygotowanie rocznego planu wspomaganie (dokument ten może być tożsamy z planem nadzoru pedagogicznego w zakresie dotyczącym doskonalenia nauczycieli i planowania rozwoju szkoły) – we współpracy z osobą wspomagającą i nauczycielami;
- aktywny udział w zaplanowanych formach doskonalenia, konsultacjach;
- wdrażanie nowych umiejętności i wypracowanych procedur;

Dyrektor może sam poprowadzić wspomaganie lub skorzystać z pomocy instytucji, których zadaniem jest wspomaganie szkół i przedszkoli.

## **Zalety nowego systemu wsparcia szkoły dla dyrektorów szkół i placówek oraz dla samorządów<sup>4</sup>**

Dyrektorzy szkół i placówek, którzy otrzymają pomoc zarówno w bieżącym organizowaniu pracy szkoły, jak i przygotowaniu się do zmian wprowadzanych w systemie oświaty

Najważniejsze dla dyrektorów zalety wprowadzenia nowego systemu wsparcia:

- pomoc w postawieniu rzetelnej diagnozy potrzeb szkoły oraz określeniu obszarów
- wymagających szczególnego wsparcia
- zespolenie systemu z aktualnymi potrzebami konkretnej szkoły
- ułatwienie kontaktów ze wszystkimi instytucjami odpowiedzialnymi za udzielanie pomocy uczniom, rodzicom i nauczycielom (dyrektor kontaktuje się z jedną instytucją, które odpowiada za organizację całości wsparcia; dyrektor nie musi „martwić się” oddzielnie o współpracę z poradnią, placówką doskonalenia czy biblioteką pedagogiczną)
- podmiotowość dyrektora w podejmowaniu decyzji (dyrektor formy wspomagania oraz określa, w których obszarach pracy szkoły powinny koncentrować się działania wspierające w danym roku)
- ujęcie w propozycjach działań obszarów pracy szkoły bezpośrednio związanych ze zmianami wdrażanymi w edukacji (między innymi budowa szkolnego programu pracy z uczniem o specjalnych potrzebach edukacyjnych, przygotowanie do ewaluacji zewnętrznej, prowadzenie ewaluacji wewnętrznej, projekt edukacyjny, doradztwo edukacyjno-zawodowe)
- możliwość udziału w lokalnym forum wymiany doświadczeń (spotkania z innymi dyrektorami, spotkania i warsztaty tematyczne związane z wybranymi problemami,
- pomoc w zakresie wiedzy prawnej, wsparcie samokształcenia dyrektorów)

---

<sup>4</sup> Za: <https://www.ore.edu.pl/materialy-do-pobrania/category/119-nowy-system-wsparcia-szkoly?download=357:nowy-system-kompleksowego-wsparcia-pracy-szkoly>; dostęp z dn. 23.12.2017 r.



- dostęp do aktualnej informacji pedagogicznej, w tym bazy zasobów związanych ze wspomaganiami (materiały dydaktyczne, przykłady dobrych praktyk, baza ekspertów – specjalistów w danej dziedzinie).

Samorzady lokalne, które otrzymają wsparcie w budowie lokalnej sieci współpracy szkół i placówek oraz w kreowaniu polityki oświatowej.

Najważniejsze dla samorządów lokalnych zalety wprowadzenia nowego systemu wsparcia:

- efektywniejsza organizacja kompleksowego wsparcia szkół. Komasaacja zasobów kadrowych różnych instytucji odpowiedzialnych za udzielanie pomocy uczniom, rodzicom i nauczycielom z jednej strony pozwoli do lepsze wykorzystanie specjalistów z drugiej zaś strony może przyczynić się do obniżenie nie merytorycznych kosztów funkcjonowania tych instytucji (wspólna administracja i księgowość)
- poprawa oferty edukacyjnej i jakości kształcenia w szkołach działających na terenie danego samorządu (pomoc w rozwiązywaniu konkretnych problemów szkół, co przyczynia się do lepszych efektów kształcenia)
- ułatwienie dostępu uczniów oraz ich rodziców do rzetelnej diagnozy i pomocy pedagogiczno-psychologicznej (realizacja części dotychczasowych działań prowadzonych przez poradnie pedagogiczno-psychologiczne bezpośrednio w siedzibie szkoły)
- wykorzystanie forum wymiany doświadczeń do kreowania lokalnej polityki oświatowej.

## Plan rozwoju oświaty miasta/powiatu/gminy...

### lub plan wspomaganie szkół/placówek w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych

1) Organ prowadzący (nazwa jednostki samorządu terytorialnego):
2) Województwo/gmina/powiat:
3) Krótka charakterystyka jednostki ( <i>liczba ludności, dochód na jednego mieszkańca, charakterystyka systemu oświaty, problemy demograficzne, uwarunkowania geograficzne itp.</i> )
4) Wnioski z diagnozy (zidentyfikowane potrzeby i problemy oraz ich przyczyny):
5) Metody wykorzystane w diagnozie:
6) Wnioski ze spotkania dialogowego:

7) Priorytety polityki oświatowej JST:
8) Cele strategiczne (główne), cele operacyjne (szczegółowe);
9) Określenie wskaźników celów (wyrażony liczbowo, procentowo)
10) Zaplanowane zadania i działania (sposób realizacji, osoba odpowiedzialna, terminy) wykorzystanie istniejących zasobów kadrowych, organizacyjnych i infrastrukturalnych
11) Finansowanie poszczególnych zadań:
12) Harmonogram wdrażania planu:
13) Sposób upowszechniania informacji na temat planu i jego realizacji:

14) Metody i harmonogram monitorowania realizacji:
15) Kryteria oceny sukcesu: (poziom zadowolenia z realizacji wskaźników)
<i>Co uznamy za satysfakcjonujący rezultat?</i>
16) Zidentyfikowane ryzyka realizacji (zewnętrzne i wewnętrzne) i ich minimalizowanie:
17) Włączanie różnych interesariuszy na każdym etapie realizacji planu ( <i>formy włączania, włączani interesariusze</i> )

Podpisy członków zespołu przygotowującego plan:

## Załącznik 1 do Plan rozwoju oświaty miasta/powiatu/gminy...

### lub plan wspomaganie szkół/placówek w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych

#### Formularz do planowania działań/ zadań prowadzących do osiągnięcia celu – w Gminie .....

Priorytet I : Cel główny: Cele szczegółowe: Priorytet II : Cel główny: Cele szczegółowe:										
Nr zadania	Zadanie/ działanie	Sposób realizacji	Jednostka odpowiedzialna i współpracująca	Termin realizacji	Zamierzony efekt	Źródła finansowania	Monitorowanie			
							Wskaźnik	Miernik	Sposoby dokumentowania	Kto i kiedy to zrobi?

## **Kryteria do planu wspomaganie szkół/placówek ukierunkowanego na rozwój kompetencji kluczowych**

Poniżej znajduje się krótki opis przykładowych kryteriów planu wspomaganie. Zadaniem Twoim jest zapoznanie się z opisem, oraz zweryfikowanie analizowanych Planów Wspomaganie pod kątem poprawności brzmienia/zdefiniowania tychże kryteriów.

**Diagnoza** - opis zdiagnozowanego stanu wyjściowego (sytuacji szkoły/przedszkola), rozpoznanie potrzeb szkoły dokonywane we współpracy z osobą wspomagającą (osobą z zewnątrz szkoły) wspólnie z dyrektorem placówki i radą pedagogiczną.

**Obszar** – określenie ogólnego kierunku wspomaganie. Obszar można odnieść np. do jednego z wymagań państwa, do priorytetów polityki oświatowej państwa, do wybranych kompetencji kluczowych, a także do specyficznych potrzeb szkoły wynikających z przeprowadzonej diagnozy.

**Cele** - opis stanu docelowego, który będzie efektem realizacji PW. Cele powinny być określone na poziomie ogólnym i szczegółowym.

**Wskaźniki** – mierzalne wartości pozwalające na monitorowanie i rozliczanie realizacji RPW (np. liczba nauczycieli uczestniczących w zajęciach, liczba godzin doradztwa indywidualnego, liczba godzin szkoleniowych).

**Wymagania państwa** - wskazanie określonych wymagań państwa w odniesieniu do Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 sierpnia 2017 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek z dn. 11 sierpnia 2017 r. (Dz.U. 2017. 1611)

**Kompetencje kluczowe** – wskazanie określonych kompetencji kluczowych wynikających z Zaleceń Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (2006/962/WE).



**Działania** – wybrane aktywności typu: szkolenia, warsztaty, konsultacje indywidualne, konsultacje grupowe, sposoby na wdrożenie – służące uzyskaniu zdefiniowanym celom.

**Harmonogram** – wykaz szczegółowych zadań określonych w porządku chronologicznym w planie wspomagania, wraz z określeniem terminów i miejsc ich realizacji oraz określeniem osób odpowiedzialnych za organizację tych zadań, oraz ich odbiorców.

**Monitorowanie** - zaplanowane działania mające na celu sprawdzanie stanu realizacji planu i jego weryfikowania jeśli zaistnieje taka potrzeba.

**Sprawozdanie na koniec okresu wspomagania** - opis działań przeprowadzonych w ramach Planu Wspomagania z uwzględnieniem tego co się udało, tego co się nie udało, podejmowanych korekt w trakcie monitorowania przebiegu działań, podsumowania wniosków oraz rekomendacji do dalszego działania. Sprawozdanie jest też momentem weryfikacji uzyskanych na starcie celów i wskaźników. Sprawozdanie pisze się na koniec okresu wspomagania.

## Przykładowy wzór Roczego Planu Wspomagania

PLAN WSPOMAGANIA SZKOŁY/PRZEDSZKOLA W OBSZARZE .....			
<b>1. Czas realizacji</b>	<b>Data rozpoczęcia realizacji</b>		<b>Data zakończenia realizacji</b>
	<i>dd.mm.rrrr</i>		<i>dd.mm.rrrr</i>
<b>2. Diagnoza potrzeby</b>	<i>Opis zdiagnozowanego stanu wyjściowego (sytuacji szkoły/przedszkola).</i>		
<b>3. Cel</b>	<i>Opis stanu docelowego, który będzie efektem realizacji PW.</i>		
<b>4. Zakładane wskaźniki realizacji PW</b>	<i>Mierzalne wartości pozwalające na monitorowanie i rozliczanie realizacji RPW (np. liczba nauczycieli uczestniczących w zajęciach, liczba godzin doradztwa indywidualnego, liczba godzin szkoleniowych).</i>		
<b>5. Harmonogram realizacji PW</b>	<b>Zadanie</b>	<b>Termin realizacji zadania</b>	<b>Miejsce realizacji zadania</b>
	1. Spotkanie osoby wspomagającej z dyrektorem szkoły		
	2. Spotkanie osoby wspomagającej z Radą Pedagogiczną (wspólny wybór obszaru do rozwoju/ powołanie zespołu zadaniowego)		
	3. Warsztat diagnostyczno-rozwojowy (pogłębiona diagnoza/ określenie celu zmiany)		
	4. Wypracowanie rocznego planu wspomagania szkoły ze szczegółowym harmonogramem uwzględniającym szkolenia oraz formy i sposoby wdrażania		

	11. Opracowanie sprawozdania z realizacji PW (nauczyciele, osoba wspomagająca)		
	12. Przedstawienie przez osobę wspomagającą dyrektorowi szkoły sprawozdania z realizacji PW		
	13. Rada pedagogiczna z udziałem osoby wspomagającej. Przedstawienie sprawozdania z realizacji PW; wspólna dyskusja; wnioski i rekomendacje.		
<b>10. Sprawozdanie z realizacji działań (zadani osoby wspomagającej)</b>	<i>Opis działań przeprowadzonych w ramach RPW</i>		

## Plan 1

### Przykładowe plany wspomaganie szkół/placówek oświatowych ukierunkowane na rozwój kompetencji kluczowych

UWAGA: Załączone przykładowe RPW zostały wypracowane przez Uczestników pilotażu projektu ORE dot. rozwijania kompetencji kluczowych

<b>PLAN WSPOMAGANIA</b> <b>Publicznej Szkoły Podstawowej .....</b> <b>W OBSZARZE ROZWOJU KOMPETENCJI KLUCZOWYCH</b>		
<b>1. Czas realizacji</b>	<b>Data rozpoczęcia realizacji</b>	<b>Planowana data zakończenia realizacji</b>
	<i>13.09.2016 .r.</i>	<i>09.06.2017 r.</i>
<b>2. Opis obszaru diagnozy</b>	<p>Publiczna Szkoła Podstawowa w ..... to kameralna placówka. Uczy się w niej 60 dzieci, pracuje 12 nauczycieli. Jest to szkoła przyjazna, zapewniająca harmonijny i wszechstronny rozwój osobowości i uzdolnień ucznia. Oferuje atrakcyjne zajęcia lekcyjne i pozalekcyjne, dzięki, którym uczniowie mogą zdobywać wiedzę oraz umiejętności umożliwiające im potencjalny sukces w dalszej edukacji.</p> <p>Placówka efektywnie współpracuje z rodzicami oraz środowiskiem lokalnym. Mocnymi stronami szkoły są: wysoko wykwalifikowana kadra pedagogiczna, bogata oferta zajęć pozalekcyjnych, spełniająca oczekiwania uczniów, indywidualizacja nauczania, dobrze skonstruowany i realizowany program wychowawczy i profilaktyczny, spójne zasady oceniania, badanie osiągnięć uczniów, wyciąganie wniosków do pracy, prowadzenie wstępnej diagnozy uczniów wykorzystywanie jej do planowania pracy, dobre wyposażenie szkoły w pomoce dydaktyczne i sprzęt multimedialny, sukcesy w konkursach plastycznych na szczeblu powiatowym, bogaty program i wysoki</p>	

	<p>poziom imprez i uroczystości szkolnych, udział uczniów w projektach edukacyjnych, mała liczebność w klasach.</p> <p>Na podstawie rozmowy z Dyrektorem szkoły, spotkania z Radą Pedagogiczną, wyłoniony został obszar rozwojowy placówki.</p> <p>Jednym z głównym problemów szkoły w obrębie wybranego obszaru do pracy jest małe zaangażowanie uczniów w rzeczywiste tworzenie „życia” szkoły. Uczniowie niechętnie zgłaszają swoje inicjatywy i prawie w ogóle nie podejmują prób ich realizacji. Drugim problemem jest mała znajomość różnorodnych technik uczenia się wśród uczniów i rodziców.</p> <p>Według nauczycieli, przyczynami wskazanych powyżej problemów mogą być: nie zawsze właściwe podejmowanie pomysłów uczniowskich oraz nieznanostwo lub brak świadomości zalet stosowania konkretnych technik uczenia się.</p> <p>Szkoła posiada potencjał, który wykorzysta w celu niwelowania zdiagnozowanych problemów. Do takiego potencjału nauczyciele zaliczają: małą liczebność klas, dobry kontakt i współpraca z rodzicami i środowiskiem lokalnym, przyjazne otoczenie szkoły, brak problemów wychowawczych, bogata oferta edukacyjna, zmotywowana kadra pedagogiczna, stosowanie różnorodnych form i metod pracy, współpraca nauczycieli i ciągłe doskonalenie się kadry.</p>
<b>3. Metody diagnozy</b>	Diagnoza została przeprowadzona za pomocą dwóch głównych metod: metaplan i kula śnieżna.
<b>4. Źródła informacji</b>	Podstawowym źródłem informacji byli nauczyciele oraz Dyrektor placówki. Diagnoza została przeprowadzona w czasie spotkania z radą Pedagogiczną i w rozmowie z Dyrektorem szkoły.
<b>4. Wstępnie rozpoznany kierunek działań</b>	Nauczyciele chcą rozwijać wśród uczniów dwie kompetencje kluczowe: umiejętność uczenia się oraz inicjatywność i przedsiębiorczość.

<b>6. Plan działań podejmowanych przez osobę wspomagającą szkołę</b>	<b>Zadanie</b>	<b>Termin i czas trwania zadania</b>
	Spotkanie z Radą Pedagogiczną	Wrzesień
	Zaplanowanie konkretnych działań szkoły w zakresie rozwijania kompetencji uczenia się i rozwijania inicjatywności i przedsiębiorczości	Październik
	Organizacja spotkania szkoleniowego – jak pracować metodą projektu z uczniami	Listopad
	Organizacja spotkań – wymiany doświadczeń nauczycieli szkoły – wprowadzania przez nauczycieli podczas lekcji konkretnych technik uczenia się	Październik – Maj – raz w miesiącu
	Konsultacje w sprawie pracy metodą projektu z uczniami – realizacja pomysłów – projektów uczniowskich	Zgodnie potrzebami – na bieżąco
	Podsumowanie działań	Czerwiec

## Plan 2

### PLAN WSPOMAGANIA ZESPOŁU SZKOLNO-PRZEDSZKOLNEGO W ..... W OBSZARZE KSZTAŁCENIA KOMPETENCJI SPOŁECZNYCH UCZNIÓW

1. Czas realizacji	Data rozpoczęcia realizacji	Planowana data zakończenia realizacji
	1.09.2016	23.06.2017
2. Opis obszaru diagnozy	<p>Zespół Szkolno-Przedszkolny w ..... powstał 1.09.2016 r. z połączenia Szkoły Podstawowej oraz Przedszkola. W związku z tym Rada Pedagogiczna dostrzega potrzebę konsolidacji działań edukacyjnych na rzecz poprawy oddziaływań wychowawczych w obrębie całego zespołu. Z przeprowadzonej diagnozy wynika, że nauczyciele obu placówek wchodzących w skład Zespołu są bardzo zaangażowani w rozwój uczniów i wychowanków. Są autorami nowatorskich projektów, takich jak Ogólnopolski Konkurs <b>Magiczny Świat Zabawek</b>, pod honorowym patronatem Rzecznika Praw Dziecka, z którym Szkoła Podstawowa współpracuje od wielu lat. Współpraca ta wpływa korzystnie na budowanie dobrych relacji w środowisku szkolnym. W związku z utworzeniem Zespołu Rada Pedagogiczna dostrzega potrzebę rozszerzania działań na całą placówkę.</p>	
3. Metody diagnozy	<p>Do diagnozy potrzeb wykorzystano następujące metody:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozmowa telefoniczna z Dyrektorem</li> <li>• Analiza dostępnych źródeł informacji</li> <li>• Rozmowa z Dyrektorem</li> <li>• Warsztat diagnostyczny z Radą Pedagogiczną – APS, metaplan, 5Q</li> </ul>	
4. Źródła informacji	<p>W diagnozie potrzeb wykorzystano raport ewaluacji zewnętrznej, której Szkoła została poddana w kwietniu 2015 r. Badaniu poddano spełnianie wymagania <b>Respektowane są normy społeczne</b>. Szkoła spełnia je na poziomie wysokim (B).</p>	

	<p>Kolejnym źródłem informacji jest sprawozdanie z nadzoru pedagogicznego oraz raport ewaluacji wewnętrznej. Z obu dokumentów udostępnionych przez Dyrektora Szkoły wynika, że najpilniejszą potrzebą Rady Pedagogicznej jest udoskonalenie przez nauczycieli metod pracy zespołowej podczas zajęć edukacyjnych oraz budowanie właściwych relacji nauczyciele – rodzice.</p> <p>Ważnych informacji o placówce dostarcza również strona www.....</p>	
<p><b>4. Wstępnie rozpoznany kierunek działań</b></p>	<p>Głównym celem procesowego wspomaganie jest udoskonalenie umiejętności nauczycieli w obszarze budowania w klasach klimatu sprzyjającego uczeniu się poprzez kształcenie u uczniów kompetencji społecznych.</p> <p>Cele szczegółowe to rozwinięcie kompetencji nauczycieli w obszarze stosowania metod pracy zespołowej oraz elementów oceniania kształtującego w Szkole i Przedszkolu.</p>	
<p><b>6. Plan działań podejmowanych przez osobę wspomagającą szkołę</b></p>	<p><b>Zadanie</b></p>	<p><b>Termin i czas trwania zadania</b></p>
	<p><b>I. Działania organizacyjno-administracyjne:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Opracowanie zasad przepływu informacji (nauczyciele, rodzice, personel niepedagogiczny):</li> <li>2) Zapoznanie wszystkich pracowników szkoły z zasadami przepływu informacji</li> <li>3) Wdrażanie zasad do praktyki szkolnej</li> </ol>	<p>Wrzesień – październik</p> <p>Cały rok – na bieżąco</p>
	<p><b>II. Działania wychowawcze:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Wypracowanie metod wspierających pożądane zachowania społeczne uczniów:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) częste docenianie, zauważanie, podkreślanie pożądanych zachowań,</li> </ol> </li> </ol>	<p>Wrzesień – październik</p> <p>Cały rok na</p>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>b) negocjowanie zasad z uczniami (np. pozwolenie na wybranie przez ucznia miejsca, w którym chce siedzieć oraz ustalenie, jak długo trwa umowa) – uczenie dokonywania wyboru wraz z ponoszeniem jego konsekwencji,</li> <li>c) bazowanie na mocnych stronach uczniów, projektowanie sytuacji, w których uczeń jest ekspertem w danej dziedzinie / czynności.</li> </ul> <p>2) Ustalenie wspólnie z uczniami:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) zasad zachowania akceptowanego i nieakceptowanego w szkole,</li> <li>b) sposobu informowania ucznia o jego zachowaniu (np. zielone i czerwone kółeczka).</li> </ul> <p>3) Informowanie rodziców o postępach uczniów</p>	<p>bieżąco</p> <p>Wrzesień – październik</p> <p>Na bieżąco – zgodnie z potrzebami</p>
	<p>III. <b>Działania metodyczno-dydaktyczne</b> (ważne, aby były stosowane przez wszystkich nauczycieli pracujących z danym zespołem uczniów):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Podawanie na początku każdej lekcji jej celów, a na zakończenie pytanie uczniów czego się dzisiaj nauczyli lub prośenie ich o ocenę, czy udało im się zrealizować cel lekcji np. przez używanie światełek (kolorowe karteczki).</li> <li>2) Stosowanie patyczków w celu wybierania uczniów do odpowiedzi, wykonywania zadań na tablicy.</li> <li>3) Zajmowanie uczniów nadaktywnych / niezainteresowanych lekcją dodatkowymi czynnościami np. losowaniem patyczków, rozdawaniem kart pracy, zbieraniem informacji ilu uczniów już skończyło zadanie itp.</li> <li>4) Dyscyplinowanie uczniów metodami polecanymi przez OK (ocenie kształtujące).</li> </ul>	<p>Cały rok</p>
	<p>IV. <b>Szkolenia rady pedagogicznej.</b> Proponowana tematyka:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Budowanie relacji nauczyciel; rodzic</li> <li>2) Zasady pracy zespołowej.</li> <li>3) Ocenianie kształtujące.</li> </ul>	<p>Październik</p> <p>Grudzień</p> <p>Marzec</p>



	<b>V. Ewaluacja zaplanowanych działań</b>	Maj
--	---	-----

**Plan 3**

**PLAN WSPOMAGANIA SZKOŁY**

**W OBSZARZE UMIEJĘTNOŚCI UCZENIA SIĘ**

Szkoła objęta wspomaganiami Szkoła podstawowa nr 1 w .....

1. Czas realizacji	Data rozpoczęcia realizacji	Planowana data zakończenia realizacji
	<b>12.09.2016</b>	<b>30 maja 2016</b>
<b>2. Opis obszaru diagnozy</b>	<p><i>Opis wstępnie zdiagnozowanego stanu wyjściowego (sytuacji szkoły/przedszkola).</i></p> <p>Szkoła podstawowa nr 1 w .....jest placówką, która kładzie nacisk na to, aby planowanie i organizacja procesów edukacyjnych w szkole służyły rozwojowi uczniów i rozwijały kompetencje uczenia się.</p> <p>Z wstępnej diagnozy wynika, że nauczyciele oczekują:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• poszerzenia wiedzy psychologicznej, na temat uczenia i procesów uczenia się uczniów;</li> <li>• doskonalenia umiejętności stosowania metod aktywizujących podczas lekcji;</li> <li>• umiejętności indywidualizacji nauczania.</li> </ul> <p>Wniosek</p> <p>Poszczególni nauczyciele korzystają z urozmaiconych metod i</p>	

	<p>technik nauczania, jednak ich dobór nie zawsze jest odpowiedni do celów lekcji i potrzeb uczniów. Nauczyciele chcą stosować wiedzę o stylach uczenia się, chcą zwiększać motywację i wiarę we własne siły swoich wychowanków.</p>
<b>3. Metody diagnozy</b>	<p><i>Opis metod wykorzystanych i zaplanowanych do wykorzystania do diagnozy potrzeb</i></p> <p>Na podstawie rozmowy z dyrektorem szkoły, Panią mgr ..., spotkania z Radą Pedagogiczną, warsztatu diagnostyczno-rozwojowego z zespołem zadaniowym wyłoniony został obszar rozwojowy szkoły.</p> <p>Diagnozę przeprowadzono w kilku etapach:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. rozmowa z dyrektorem szkoły,</li><li>2. analiza dokumentów</li><li>3. metodą koła diagnostycznego podczas spotkania z Radą Pedagogiczną w odniesieniu do kompetencji kluczowych,</li><li>4. diagnozę pogłębioną metodą metaplanu podczas warsztatów z zespołem zadaniowym.</li></ol> <p>Wnioski posłużyły do opracowania Planu wspomagania oraz harmonogramu działań</p>
<b>4. Źródła informacji</b>	<p><i>Opis źródeł informacji (dane zastane, osoby objęte diagnozą itp.), wykorzystanych i zaplanowanych do wykorzystania podczas diagnozy potrzeb</i></p> <p>Pierwszym źródłem informacji była rozmowa z dyrektorką szkoły. Pani dyrektor przedstawiła pozycję placówki na mapie edukacyjnej miasta, opowiedziała o kontekście pracy szkoły, w tym środowisku społecznym, kadrze, uczniach i ich aspiracjach. Szkoła podstawowa nr 1 to szkoła pracująca w dobrym środowisku, osiągająca dobre wyniki w skali gminy.</p>

	<p>Potwierdzają to wnioski z ewaluacji zewnętrznej. W raporcie szkoła została oceniona na ocenę A we wszystkich obszarach poza jednym dotyczącym planowania pracy.</p> <p>Ewaluacje wewnętrzne potwierdzają duży wkład pracy nauczycieli, ale niski poziom komunikacji między zespołami przedmiotowymi.</p> <p>Kronika szkoły pokazuje wiele wydarzeń promujących zdrowie, postawy obywatelskie.</p> <p>Wyniki sprawdzianu - raport z analizy ilościowej w latach 2011 - 2015 opracowany dla szkoły na podstawie wyników sprawdzianu. Uczniowie uzyskują od trzech lat coraz niższe wyniki. W 2015 roku uczniowie uzyskali wynik powyżej średniej tylko z języka polskiego, ale z matematyki i języka obcego wyniki znacznie niższe niż wynik wojewódzki.</p>
<b>4. Wstępnie rozpoznany kierunek działań</b>	<p><i>Opis kierunku zmiany pracy szkoły, która będzie efektem prowadzonego wspomaganie</i></p> <p>Celem wspomaganie jest wsparcie efektywności procesów edukacyjnych poprzez podniesienie kompetencji nauczycieli i uczniów w zakresie technik nauczania i uczenia się oraz metod motywowania do nauki i indywidualizowania procesu uczenia.</p> <p>Cele szczegółowe</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• poszerzenie wiedzy nauczycieli na temat neurodydaktyki;</li><li>• poszerzenie warsztatu pracy nauczycieli w zakresie technik nauczania oraz metod aktywizujących,</li><li>• zwiększenie kompetencji uczniów w zakresie technik uczenia się i zapamiętywania,</li><li>• sukcesywne wdrażanie do praktyki szkolnej nowych metod;</li><li>• motywowanie uczniów do pracy oraz stosowanie technik uczenia się zwiększających odpowiedzialność osobistą uczniów za rozwój;</li></ul>

- wypracowanie w zespołach nauczycielskich katalogu sposobów motywowania uczniów,
- nabycie przez nauczycieli umiejętności właściwego doboru czynników motywujących w zależności od ucznia, sytuacji, kontekstu;
- doskonalenie umiejętności pracy zespołowej przez nauczycieli i uczniów.

Planowane efekty wspomaganiania

#### Wskaźniki ilościowe

1. Organizacja i przeprowadzenie szkoleń - 15 godzin,
2. Udział w szkoleniach 80% nauczycieli klas 4-6
3. Udział co najmniej 10 nauczycieli w konsultacjach,
4. przeprowadzenie co najmniej 10 lekcji prowadzonych przez wychowawców na temat strategii uczenia się,
5. Przeprowadzenie co najmniej 4 lekcji otwartych uwzględniających metody aktywizujące
6. Zbudowanie banku scenariuszy lekcji wychowawczych – co najmniej 10 scenariuszy,
7. Zbudowanie banku scenariuszy lekcji przedmiotowych z wykorzystaniem metod aktywizujących – co najmniej 10 scenariuszy,
8. Przeprowadzenie przez dyrektora co najmniej 5 obserwacji lekcji.

#### Wskaźniki jakościowe

1. W szkole funkcjonują wspólnie wypracowane zasady motywowania uczniów do nauki.

	<p>2. Zwiększa się ilość wykorzystywanych na zajęciach edukacyjnych metod aktywizujących uczniów (szkolny katalog metod jest sukcesywnie wzbogacany).</p> <p>3. W szkole realizowany jest skierowany do uczniów program efektywnego uczenia się (np. w ramach godzin wychowawczych).</p> <p>4. Uczniowie poprawiają swoje wyniki nauczania.</p>	
<p><b>6. Działania koordynatora i szkoły realizowane w ramach wspomagania oraz harmonogram zadań.</b></p>	<p><b>Zadanie</b></p>	<p><b>Termin i czas trwania zadania</b></p>
	Spotkanie z dyrektorem szkoły Przedstawienie założeń wspomagania i trybu pracy.	5.09.2016 - 3 h.
	Przygotowanie spotkania z RP, na temat procesowego wspomagania /utworzenia zespołu zadaniowego/.	6.09. – 10.09 – 6h
	Spotkanie z Radą Pedagogiczną, przedstawienie idei wspomagania / utworzenie zespołu zadaniowego – diagnoza wstępna	10.09.2016 – 4 h
	Przygotowanie spotkania z RP, na temat procesowego wspomagania /utworzenia zespołu zadaniowego/.	11.09. – 19.09. – 6h
	Warsztat diagnostyczno-rozwojowy z zespołem zadaniowym/	20.09. – 4 h
	Praca z zespołem zadaniowym - wypracowanie rocznego planu wspomagania szkoły.	21.09. – 28.09. – 6 h

	Przedstawienie RP rocznego planu wspomagania	30.09. - 2 h
	Przeprowadzenie warsztatu dla nauczycieli na temat tworzenia optymalnego środowiska do nauki w oparciu o wiedzę nt. rozwoju mózgu -	20.10. - 4h
	Warsztat dla nauczycieli na temat określania stylów uczenia się uczniów oraz badania profilu ich inteligencji i preferencji uczenia się 4h	15.11 - 5 h
	Praca w zespołach nauczycielskich - tworzenie scenariuszy lekcji wychowawczych poświęconych badaniu stylu uczenia się uczniów, tworzeniu profili inteligencji, określaniu lateralizacji itp. – konsultacje	15.11 – 30.11. – 4h
	Przeprowadzenie cyklu wychowawczych na temat stylu uczenia się uczniów technik uczenia się, w tym lekcji otwartych – konsultacje.	30.11 -15 12. – 3 h
	Spotkania/konferencje informacyjno-szkoleniowe (warsztaty) dla rodziców na temat wspierania i motywowania dziecka do nauki – wychowawcy lub przewodniczący zespołów przedmiotowych.	styczeń 2017
	Zorganizowanie warsztatów dla nauczycieli z motywowania uczniów do pracy oraz poszerzających kompetencje w obszarze stosowania metod aktywnych zgodnych z preferencjami uczenia się uczniów.	2.02. 2017 - 5 h

	Opracowanie przez nauczycieli katalogu metod aktywizujących i motywujących (wypracowanie materiałów scenariuszy lekcji) organizacja konsultacji.	luty 2017 – 4 h
	Wprowadzanie wypracowanych propozycji do praktyki szkolnej, obserwacja w działaniu – hospitacje lekcji przez dyrektora.	marzec/kwiecień 2017
	Opracowanie sprawozdania z realizacji RPW (zespół zadaniowy, koordynator wspomaganie)	maj 2017 - 10 h
	Przedstawienie przez koordynatora wspomaganie dyrektorowi szkoły sprawozdania z realizacji RPW	maj 2017 -3h



## Plan 4

### Ramowy plan wspomaganie

opracowanie: Aleksandra Karnowska, Agnieszka Sobiecka, Adam Szymański

Zadanie wdrożeniowe w ramach cyklu szkoleń Ekspert Wspomaganie realizowanego dla Miasta Brodnicy i Rypina prowadzonych przez Dorotę Tomaszewicz (rok szkolny 2017/18)


Plan wspomaganie szkoły w obszarze kompetencji kluczowych		
1. Czas realizacji	Data rozpoczęcia realizacji	Data zakończenia realizacji
	20.08.2018	21.05.2019
2. Diagnoza potrzeby	<p>Szkoła podstawowa składa się z 12 oddziałów (z czego 6 to oddziały wygaszanego gimnazjum). Placówka mieści się w czterokondygnacyjnym budynku w centrum miasta, aktualnie trwa jej termomodernizacja. Na 25 sal lekcyjnych w 17 znajdują się tablice interaktywne lub rzutniki multimedialne. Kadra nauczycielska liczy 35 osób. Podczas <b>rozmowy</b> Dyrektor wyraził zadowolenie z opinii jaką szkoła ma w środowisku lokalnym. Za mocną stroną placówki dyrektor uważa fakt, że nauczyciele są skupieni na swoich wychowankach, szkoła jest bezpieczna, a każdy uczeń jest traktowany jak ważny członek społeczności. Dyrektor uważa, że warto by było poprawić jakość pracy szkoły w obszarze współpracy między nauczycielami, min. korelacji międzyprzedmiotowej, atrakcyjności lekcji oraz angażowania uczniów w ich tok, a także kontynuować starania o unowocześnianie narzędzi dydaktycznych dostępnych w szkole. Podczas spotkania z radą pedagogiczną nauczyciele pracując metodą <b>analizy SWOT</b> wymienili następujące potrzeby rozwojowe: poprawa bazy dydaktycznej, motywowanie uczniów do nauki, współpraca między nauczycielami, poprawa komunikacji między dyrekcją a gronem pedagogicznym, poprawa wyników egzaminów zewnętrznych, rozwijanie u uczniów kompetencji kluczowych. Dzięki <b>dyskusji i rangowaniu</b> diskutowanych obszarów ustalono, że trzy z nich są ściśle powiązane ze stosowaniem na lekcji metod aktywizujących ucznia. Sformułowano problem: <b>Jak zaangażować</b></p>	

41

	<p><b>uczniów w tok lekcji?</b> Zespół zadaniowy, podczas <b>pogłębionej diagnozy</b>, wskazał na doświadczany w szkole stan: część lekcji nie jest na tyle atrakcyjna, by wyzwać aktywność uczniów. Po przepracowaniu problemu <b>metodą odwróconego celu</b> zespół refleksyjny uznał, że brak poprawy jakości pracy szkoły w tym obszarze uniemożliwi osiągnięcie przez uczniów sukcesów edukacyjnych.</p> <p>W wyniku pracy zespołu nauczycieli, oraz przy pełnym wsparciu dyrektora, podjęto decyzję, że obszarem wymagającym wsparcia jest <b>zmiana sposobu prowadzenia lekcji na taki, który wyzwała aktywność uczniów.</b></p>		
3. Cel	Do końca roku szkolnego 2018/2019 co najmniej 80% nauczycieli stosuje metody i formy pracy wyzwalające aktywność uczniów na 70% lekcji i zajęć pozalekcyjnych.		
4. Zakładane wskaźniki realizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 80% nauczycieli uważa, że rozwinęło swoje umiejętności w zakresie stosowania metod aktywizujących podczas warsztatów,</li> <li>- co najmniej 70% frekwencja nauczycieli na warsztatach i szkoleniowej radzie pedagogicznej,</li> <li>- co najmniej 15 obserwacji koleżeńskich,</li> <li>- minimum 5 lekcji pokazowych,</li> <li>- ponad połowa uczniów deklaruje, że było aktywnych podczas minimum 70% lekcji i zajęć dodatkowych.</li> </ul>		
5. Harmonogram realizacji PW	Zadanie	Termin realizacji zadania	Miejsce realizacji zadania
	1. Spotkanie osoby wspomagającej z dyrektorem szkoły.	20 sierpnia	SP3, Brodnica
	2. Spotkanie osoby wspomagającej z Radą Pedagogiczną.	7 września	SP3, Brodnica
	3. Warsztat diagnostyczno-rozwojowy.	20 września	SP3, Brodnica

	4. Wypracowanie rocznego planu wspomaganie szkoły.	15 września	SP3, Brodnica
	5. Opracowanie harmonogramu działań i planu monitorowania.	20 września	SP3, Brodnica
	6. Formy i sposoby wdrożenia.	warsztaty, obserwacje koleżeńskie, lekcje pokazowe, dziennik refleksji,	
	7. Opracowanie sprawozdania z realizacji PW (nauczyciele, osoba wspomagająca).	7 maja	SP3, Brodnica
	8. Przedstawienie przez osobę wspomagającą dyrektorowi szkoły sprawozdania z realizacji PW.	14 maja	SP3, Brodnica
	9. Rada pedagogiczna z udziałem osoby wspomagającej. Przedstawienie sprawozdania z realizacji PW; wspólna dyskusja; wnioski i rekomendacje.	7 czerwca	SP3, Brodnica
6. Sprawozdanie z realizacji działań (zadanie osoby wspomagającej)			

#### Załącznik 1.

	Pierwszy tydzień czerwca 2019 r.	Spotkanie podsumowujące – ocena procesu i efektów
	Do połowy maja 2019 r.	Ewaluacja wewnętrzna, analiza porównawcza
	Do końca marca 2019 r.	Prowadzenie przez nauczycieli dziennika refleksji.
	Do końca marca 2019 r.	Warsztat rozwijający umiejętność stosowania TiK do pobudzania aktywności uczniów.



	Do końca stycznia 2019 r.	Lekcje pokazowe
	Do końca grudnia 2018 r.	Obserwacje koleżeńskie
	Do końca listopada 2018 r.	Szkoleniowa rada pedagogiczna poświęcona wymianie doświadczeń i refleksji.
	Do końca października 2018 r.	Warsztat na temat praktyki stosowania aktywizujących metod i technik nauczania

## **Szczegółowy harmonogram działań ujętych na osi planowania z przyszłości**

### **Działanie 1.**

**Po co?** Nabycie wiedzy i umiejętności w zakresie stosowania metod i form wyzwających aktywność ucznia.

**Co?** Warsztaty na temat praktyki stosowania aktywizujących metod i technik nauczania.

**Kto?** Ekspert.

**Jak?** Warsztaty umiejętności.

**Kiedy?** Do końca października 2018 r.

**Po czym poznamy efekty działania?** Przyrost wiedzy nauczycieli w zakresie różnorodnych metod aktywizowania uczniów, liczba lekcji i zajęć pozalekcyjnych z ich użyciem przeprowadzonych przez nauczycieli w okresie miesiąca od zakończenia szkolenia, wyniki ankiety ewaluacyjnej.

### **Działanie 2.**

**Po co?** Wzmocnienie wdrożenia i monitorowanie działań po dwóch miesiącach prób pracy metodami aktywizującymi podczas lekcji i zajęć pozalekcyjnych.

**Co?** Obserwacje koleżeńskie.

**Kto?** Nauczyciele.

**Jak?** Wzajemne obserwacje lekcji z wykorzystaniem arkusza obserwacji.

**Kiedy?** Do końca grudnia 2018 r.

**Po czym poznamy efekty działania?** Harmonogram i wnioski z obserwacji, które posłużą do zaplanowania warsztatów wzmacniających.

### **Działanie 3.**

**Po co?** Wymiana opinii i pomysłów na temat stosowanych metod pobudzających aktywność ucznia.

**Co?** Szkoleniowa rada pedagogiczna.

**Kto?** Nauczyciele.

**Jak?** Praca w grupach refleksyjnych, prezentacja wyników, opracowanie banku sprawdzonych pomysłów.

**Kiedy?** Do końca listopada 2018 r.

**Po czym poznamy efekty działania?** Lista nowych pomysłów wypracowana przez nauczycieli.

#### **Działanie 4.**

**Po co?** Wymiana doświadczeń, wzajemne uczenie się nauczycieli od siebie.

**Co?** Lekcje pokazowe.

**Kto?** Dyrektor, nauczyciele.

**Jak?** Prowadzenie lekcji pokazowych.

**Kiedy?** Do końca stycznia 2019 r.

**Po czym poznamy efekty działania?** Notatki po spotkaniu poświęconym omówieniu lekcji, plan działania uwzględniający wnioski z obserwacji.

#### **Działanie 5.**

**Po co?** Monitorowanie działań i wykorzystanie autorefleksji do ich modyfikowania.

**Co?** Prowadzenie przez nauczycieli dziennika refleksji, opartego również na nagrywaniu swoich lekcji.

**Kto?** Nauczyciele.

**Jak?** Systematyczne prowadzenie przez nauczycieli indywidualnego dziennika refleksji.

**Kiedy?** Od października 2018 r. do kwietnia 2019 r.

**Po czym poznamy efekty działania?** Wypełniony dziennik, decyzje nauczycieli dotyczące dalszego doskonalenia warsztatu pracy podjęte w wyniku jego prowadzenia.

#### **Działanie 6.**

**Po co?** Wzbogacenie warsztatu pracy nauczycieli poprzez wyposażenie ich w narzędzia TiK niezbędne do stosowania podczas prowadzenia zajęć metodami aktywizującymi.

**Co?** Prezentacja narzędzi technologii informacyjno-komunikacyjnej w formie warsztatowej.

**Kto?** Człowiek z zewnątrz.

**Jak?** Nauczyciele przygotowują narzędzia służące aktywizowaniu ucznia, przedstawiają je metodą warsztatową.

**Kiedy?** Koniec marca 2019 r.

**Po czym poznamy efekty działania?** Przykłady zastosowań, plan wdrożenia wybranych narzędzi.

#### **Działanie 7.**

**Po co?** Ocena osiągnięcia zamierzonych efektów.

**Co?** Ewaluacja wewnętrzna, analiza porównawcza danych wynikających z wdrożenia planu wspomaganie z danymi uzyskanymi w ramach prowadzonej na wejściu diagnozy.

**Kto?** Dyrektor szkoły, nauczyciele uczący w klasach wytypowanych do badania.

**Jak?** Postawienie pytania badawczego, określenie kryteriów i źródeł uzyskiwania informacji, wybór metod, opracowanie narzędzi, sporządzenie harmonogramu badań, przeprowadzenie badania, analiza porównawcza.

**Kiedy?** Do połowy maja 2019 r.

**Po czym poznamy efekty działania?** Wnioski z analizy porównawczej i wstępne rekomendacje do dalszego rozwoju.

#### **Działanie 8.**

**Po co?** Ocena poziomu satysfakcji i efektów przeprowadzonych działań.

**Co?** Spotkanie podsumowujące – ocena procesu i efektów.

**Kto?** Osoba wspomagająca, dyrektor, nauczyciele.

**Jak?** Spotkanie warsztatowe.

**Kiedy?** Pierwszy tydzień czerwca 2019 r.

**Po czym poznamy efekty działania?** Rekomendacje do dalszego rozwoju i planowania procesu wspomaganie na kolejny rok szkolny.

## Przykładowy raport z przeprowadzonego procesu wspomagania

Organ prowadzący (nazwa jednostki samorządu terytorialnego):	
Województwo/gmina/powiat:	
Nazwa szkoły/placówki:	
Adres szkoły/placówki:	
Imię i nazwisko dyrektora szkoły/placówki:	
Imię i nazwisko osoby realizującej proces wspomagania:	
Nazwa instytucji/placówki wspomagania	
Liczba nauczycieli zaangażowana/objęta wspomaganiami:	
Formy doskonalenia nauczycieli i ich liczba zrealizowana w ramach wspomagania:	
1. Obszar wspomagania: (proszę zaznaczyć właściwy obszar)	
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Kształcenie kompetencji kluczowych w przedszkolu</li><li><input type="radio"/> Kształcenie kompetencji w zakresie wykorzystania narzędzi nowoczesnych technologii</li><li><input type="radio"/> Kształcenie kompetencji matematyczno-przyrodniczych</li><li><input type="radio"/> Wychowanie i kształtowanie postaw (innowacyjności, kreatywności i pracy zespołowej)</li><li><input type="radio"/> Kształcenie kompetencji językowych</li><li><input type="radio"/> Eksperymentowanie, doświadczanie i inne aktywne metody nauczania</li><li><input type="radio"/> Inne.....</li></ul>	
2. Tematyka działań:	
3. Wnioski z diagnozy (zidentyfikowane potrzeby i problemy oraz ich przyczyny):	

4. Metody wykorzystane w diagnozie:
5. Cele wspomagania:
6. Działania podjęte w ramach wspomagania:
7. Efekty wspomagania:
8. Uwagi (co się udało a co się nie udało?):
9. Rekomendacje do dalszych działań:

Podpis dyrektora szkoły/placówki

Podpis osoby realizującej  
wspomaganie



## Wskaźniki oświatowe

Podstawowe wskaźniki oświatowe według Jana Herczyńskiego na podstawie publikacji *Herczyński J., Wskaźniki oświatowe, Ośrodek Rozwoju Edukacji* [http://www.bc.ore.edu.pl/Content/256/Wskazniki\\_oswiatowe.pdf](http://www.bc.ore.edu.pl/Content/256/Wskazniki_oswiatowe.pdf) [online, dostęp dn. 29.01.2018]

Obszar	Nr wskaźnika	Temat wskaźnika
1. Organizacja szkół	1.	Przeciętna liczba uczniów w oddziale klasowym
	2.	Wykorzystanie pomieszczeń lekcyjnych
	3.	Liczba uczniów przypadających na jeden przeliczeniowy etat nauczycielski
	4.	Liczba przeliczeniowych etatów nauczycielskich przypadających na jeden oddział
	5.	Liczba etatów niepedagogicznych w przeliczeniu na jeden oddział
	6.	Liczba uczniów przypadających na jeden komputer dostępny dla uczniów, z dostępem do Internetu
	7.	Procent uczniów faktycznie dowożonych do szkół na koszt gminy
	8.	Procent uczniów szkół ponadgimnazjalnych uczęszczających do szkoły danego typu
2. Proces nauczania	9.	Procent uczniów powtarzających klasę
	10.	Procent uczniów objętych nauczaniem indywidualnym
	11.	Procent uczniów z orzeczeniem o potrzebie kształcenia specjalnego
	12.	Procent uczniów korzystających z dofinansowanego lub refundowanego obiadu
	13.	Scholaryzacja przedszkolna

3. Kadra	14.	Tygodniowa liczba godzin nauczania przypadających na jednego nauczyciela pełnozatrudnionego
	15.	Procent pełnozatrudnionych pracowników pedagogicznych
	16.	Wydatki na doszkąłcanie nauczycieli w przeliczeniu na jednego nauczyciela
	17.	Udział wynagrodzeń w bieżących wydatkach na oświatę
	18.	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie pracownika niepedagogicznego we wrześniu
	19.	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie pracownika pedagogicznego we wrześniu
4. Finansowanie oświaty	20.	Bieżące wydatki na zadania oświatowe bez przedszkoli ogólnodostępnych i dowożenia uczniów jako procent otrzymanej subwencji oświatowej i dotacji
	21.	Wydatki bieżące na zadania oświatowe w przeliczeniu na jednego ucznia
	22.	Wydatki bieżące na zadania oświatowe w przeliczeniu na jeden oddział
	23.	Wydatki majątkowe w stosunku do całkowitych wydatków na zadania oświatowe i edukacyjną opiekę wychowawczą
	24.	Wydatki finansowane z funduszy strukturalnych UE (lub innych środków bezzwrotnych) jako procent całkowitych wydatków na zadania oświatowe i edukacyjną opiekę wychowawczą