

Jadwiga Wysocka, Marianna Hajdukiewicz

**ZAPEWNIANIE JAKOŚCI PROCESU
WSPOMAGANIA SZKÓŁ W ROZWOJU**

Warszawa 2015

WPROWADZENIE

Doskonalenie nauczycieli ma znaczący wpływ na poprawę jakości uczenia dzieci i młodzieży. Wiedza zdobyta na studiach pedagogicznych, uzupełniana i poszerzana dzięki udziałowi w konferencjach, seminariach i kursach, często nie wystarcza do efektywnej pracy. Potrzebne jest takie zarządzanie wiedzą, które pozwoli na skuteczne inicjowanie i wdrażanie zmian służących rozwojowi szkoły. Z punktu widzenia wszystkich zainteresowanych (uczniów, nauczycieli, dyrekcji, rodziców) ważna jest wspólna analiza doświadczeń szkolnych i wykorzystywanie wniosków do wypracowywania konkretnych rozwiązań stosowanych w czasie procesu uczenia (się).



Rys. 1. Oczekiwania wobec szkoły a zmiany rzeczywistości

Wyzwania, jakie stoją przed polskimi nauczycielami występują we wszystkich współczesnych systemach edukacyjnych. Od kiedy kapitał intelektualny okazał się głównym źródłem konkurencyjności w gospodarce globalnej, a wysoka jakość edukacji stała się strategicznym założeniem rozwoju Europy, doskonalenie nauczycieli (jakość ich pracy) jest postrzegane jako jeden z kluczowych czynników wpływających na efekty nauczania. To ważny kierunek działań zmierzających do poprawy systemu edukacji, uwzględniony w Strategii Rozwoju Kapitału Ludzkiego na lata 2014–2020.

Polska oświata potrzebuje zmiany dotychczasowego systemu doskonalenia zawodowego nauczycieli. Prace nad nowym modelem prowadzi Ministerstwo Edukacji Narodowej i Ośrodek Rozwoju Edukacji. Celem jest stworzenie systemu kompleksowego wspomagania, który odpowie na rzeczywiste potrzeby szkoły i zapewni jej skuteczną pomoc, zaś nauczycielom pozwoli podnosić kompetencje zawodowe i rozwijać swój warsztat pracy.

Jednym z podstawowych elementów wspierania pracy szkoły jest przeniesienie punktu ciężkości z doskonalenia indywidualnego nauczyciela na całą szkołę, rozumianą jako organizację, której celem jest poprawa jakości i skuteczność działania. Niezwykle ważne staje się, aby zarówno szkoły, jak i placówki doskonalące nauczycieli, rozwijały się w kierunku organizacji uczących się. Instytucje te, poddając stałej obserwacji swoją pracę i doskonaląc ją w oparciu o ewaluację wewnętrzną, powinny stać się wzorem nieustannego rozwoju w zmieniającej się rzeczywistości.

Przedstawiamy zasady nowego modelu wspomagania pracy szkół, które od stycznia 2016 roku obowiązują placówki doskonalenia nauczycieli, poradnie psychologiczno-pedagogiczne oraz biblioteki pedagogiczne. Naszym celem jest pokazanie roli szkoły – dyrektora i nauczycieli – oraz zadań stojących przed instytucjami wspierającymi szkołę w pracy. W opracowaniu publikacji uczestniczył zespół pracowników ośrodków doskonalenia nauczycieli, poradni psychologiczno-pedagogicznych oraz biblioteki pedagogicznej, który wykorzystał różnorodne źródła – opracowania teoretyczne, wyniki badań, opisy dobrych praktyk, a przede wszystkim własne doświadczenia we współpracy ze szkołami uczestniczącymi w pilotażu nowego systemu wspomagania.

1. ZAŁOŻENIA NOWEGO SYTEMU WSPOMAGANIA SZKÓŁ

1.1. SZKOŁA JAKO ORGANIZACJA UCZĄCA SIĘ

Jednym z nadrzędnych założeń nowego systemu wspomagania szkół jest utożsamienie dobrej szkoły czy dobrego przedszkola z organizacją uczącą się. W nowym modelu odchodzi się od postrzegania doskonalenia nauczycieli jako interwencji, reakcji na problemy pojawiające się doraźnie w szkole, czy doskonalenia umiejętności mającego na celu jedynie realizację wymagań stawianych przed nauczycielami zdobywającymi kolejne stopnie awansu. Zwraca się uwagę przede wszystkim na systemowość w procesie rozwoju placówki i związany z tym profesjonalizm jej pracowników. Przyjmuje się, że ważnym elementem rozwoju szkoły i przedszkola jest zespołowe uczenie się nauczycieli. Aby doskonalenie spełniało swoją rolę, powinno być związane z autentycznym, towarzyszącym dyrektorowi i pracownikom, przekonaniem o potrzebie podnoszenia jakości pracy, niezależnie od osiągniętego stopnia rozwoju.

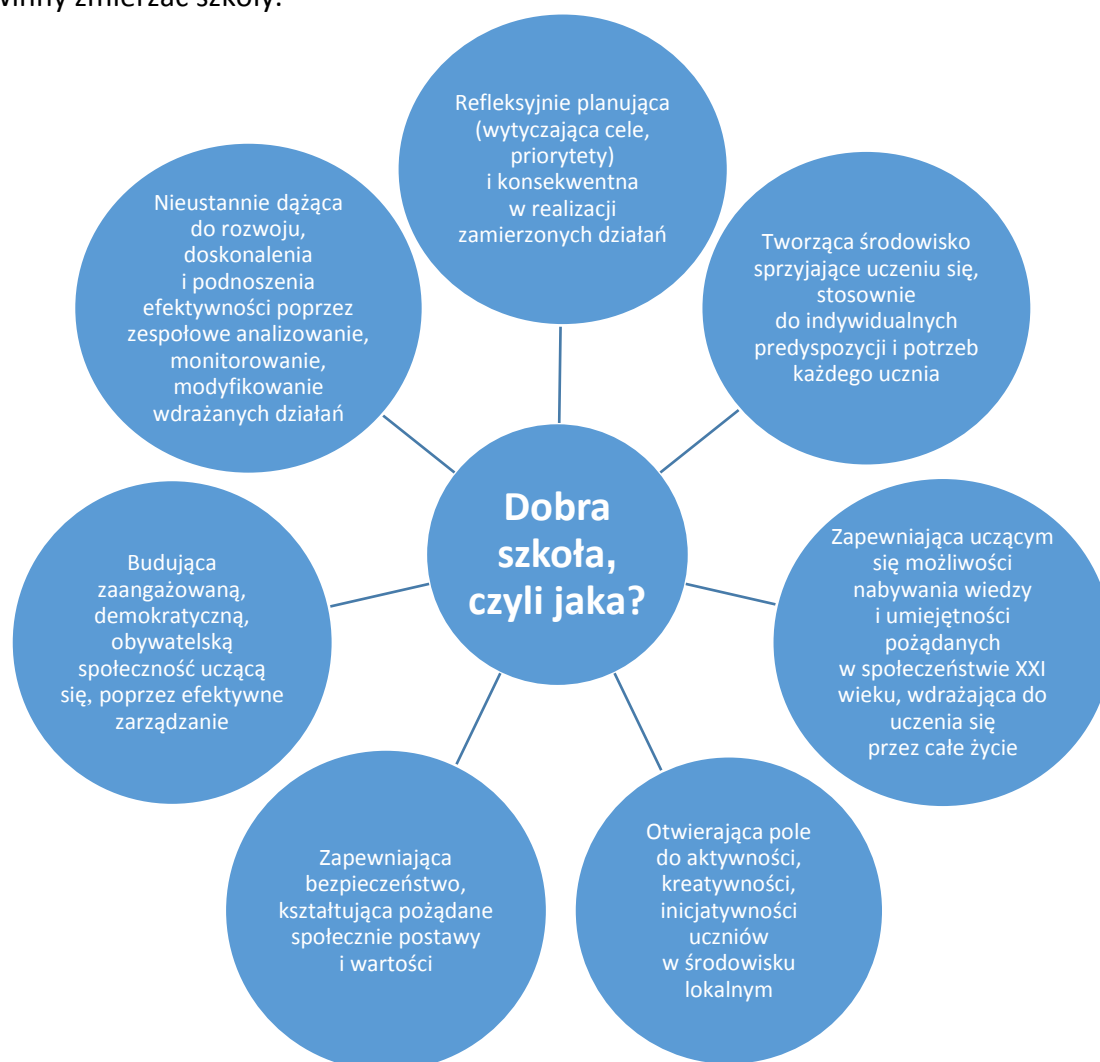
Peter Michael Senge, amerykański twórca i propagator idei rozwijania organizacji uczących się, zwraca uwagę, że organizację uczącą się cechuje ciągłe poszukiwanie nowych możliwości, pożądanych efektów i niestereotypowe myślenie. Ludzie rozwijają się pracując zespołowo i stale się uczą, dostosowując się tym samym do zmieniających warunków. Organizacja inicjuje i wspiera te działania i sama ciągle się przekształca¹.

¹ P. M. Senge, *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*, Nowy Jork 1990 [wyd. polskie: P. M. Senge, *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003].

1.2. JAKOŚĆ PRACY SZKÓŁ

W trosce o budowanie jakości polskiej edukacji państwo sformułowało dla wszystkich szkół i placówek oświatowych jednolite wymagania. Wymagania te mają służyć szkole w przygotowaniu dzieci i młodzieży do stojących przed nimi wyzwań. Inspirują do prowadzenia działań, które rozbudzają gotowość współpracy, przygotowują do uczenia się przez całe życie, uczą rozwiązywania problemów. Wszystkie placówki oświatowe powinny dążyć do spełnienia sformułowanych przez państwo wymagań, biorąc pod uwagę swoją specyfikę i uwarunkowania. Ogólna formuła wymagań daje szkołom autonomię w wytyczeniu kierunków pracy, zgodnych z swoimi potrzebami i możliwościami.

Wymagania stawiane placówkom oświatowym wyznaczają standardy jakości pracy szkół oraz sposoby wspomagania ich w rozwoju. Definiują nową jakość i wyznaczają kierunek, w którym powinny zmierzać szkoły.



Rys. 2. Dobra szkoła

Wymagania państwa wobec szkół ulegają ciągłym modyfikacjom w zależności od potrzeb i priorytetów prowadzonej polityki oświatowej. Obowiązujące dziś przepisy prawa oświatowego formułują 12 wymagań wobec przedszkoli, szkół, placówek kształcenia ustawicznego, placówek kształcenia praktycznego oraz ośrodków dokształcania i doskonalenia zawodowego²:

- Wymaganie 1.** Szkoła lub placówka realizuje koncepcję pracy ukierunkowaną na rozwój uczniów.
- Wymaganie 2.** Procesy edukacyjne są zorganizowane w sposób sprzyjający uczeniu się.
- Wymaganie 3.** Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności określone w podstawie programowej.
- Wymaganie 4.** Uczniowie są aktywni.
- Wymaganie 5.** Kształtowane są postawy i respektowane normy społeczne.
- Wymaganie 6.** Szkoła lub placówka wspomaga rozwój uczniów, z uwzględnieniem ich indywidualnej sytuacji.
- Wymaganie 7.** Nauczyciele współpracują w planowaniu i realizowaniu procesów edukacyjnych.
- Wymaganie 8.** Promowana jest wartość edukacji.
- Wymaganie 9.** Rodzice są partnerami szkoły lub placówki³.
- Wymaganie 10.** Wykorzystywane są zasoby szkoły lub placówki oraz środowiska lokalnego na rzecz wzajemnego rozwoju.
- Wymaganie 11.** Szkoła lub placówka, organizując procesy edukacyjne, uwzględnia wnioski z analizy wyników sprawdzianu, egzaminu gimnazjalnego, egzaminu maturalnego, egzaminu potwierdzającego kwalifikacje zawodowe i egzaminu potwierdzającego kwalifikacje w zawodzie oraz innych badań zewnętrznych i wewnętrznych.
- Wymaganie 12.** Zarządzanie szkołą lub placówką służy jej rozwojowi.

AKTY PRAWNE

O wymaganiach państwa szkół mówi Ustawa z dnia 7 września 1991 roku *o systemie oświaty* (Dz.U z 2004 r. Nr 256, poz. 2572, z późn. zm.):

Art. 21a. 1. Szkoły i placówki podejmują niezbędne działania w celu tworzenia optymalnych warunków realizacji działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej, zapewnienia każdemu uczniowi warunków niezbędnych do jego rozwoju, podnoszenia jakości pracy szkoły lub placówki i jej rozwoju organizacyjnego;

² Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 6 sierpnia 2015 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek oświatowych (Dz. U. 2015, poz. 1214).

³ Nie dotyczy szkół dla dorosłych, placówek kształcenia praktycznego i placówek kształcenia ustawicznego.

2. Działania, o których mowa w ust. 1, dotyczą:

- 1) efektów w zakresie kształcenia, wychowania i opieki oraz realizacji celów i zadań statutowych;
- 2) organizacji procesów kształcenia, wychowania i opieki;
- 3) tworzenia warunków do rozwoju i aktywności uczniów;
- 4) współpracy z rodzicami i środowiskiem lokalnym;
- 5) zarządzania szkołą lub placówką.

3. Minister właściwy do spraw oświaty i wychowania określi, w drodze rozporządzenia, wymagania wobec szkół i placówek, dotyczące realizacji niezbędnych działań, o których mowa w ust. 1, pozwalające na badanie jakości ich pracy – w odniesieniu do różnych typów szkół i rodzajów placówek, z uwzględnieniem charakterystyk spełniania wymagań na poziomie:

1) podstawowym – świadczącym o prawidłowym przebiegu procesów kształcenia, wychowania i opieki, umożliwieniu każdemu uczniowi rozwoju na miarę jego indywidualnych możliwości, podejmowaniu przez szkołę lub placówkę działań podnoszących jakość jej pracy, angażowaniu uczniów, rodziców i nauczycieli w działania szkoły lub placówki, a także współpracy ze środowiskiem lokalnym;

2) wysokim – świadczącym o wysokiej skuteczności działań, o których mowa w pkt 1, wyrażanej w szczególności efektami kształcenia i wychowania, pozytywnymi opiniami uczniów, rodziców i nauczycieli dotyczącymi adekwatności procesu kształcenia i wychowania do potrzeb i możliwości uczniów oraz doskonaleniem jakości pracy szkoły lub placówki prowadzącym do ich rozwoju i uspołecznienia poprzez angażowanie społeczności szkolnej i środowiska lokalnego.

1.3. EWALUACJA ZEWNĘTRZNA

W wyniku zewnętrznego nadzoru pedagogicznego, opartego na jednolitych w całym kraju narzędziach i procedurach, szkoły i placówki pozyskują informacje dotyczące poziomu spełniania wymagań. Informacje zawarte w raportach z ewaluacji zewnętrznej, a także corocznie wyniki egzaminów zewnętrznych i wskaźniki edukacyjnej wartości dodanej (EWD), są podstawą diagnozy pracy szkoły – wskazują pożądane kierunki wspierania jej w rozwoju. Impulsem do wprowadzania zmian jest refleksja całej społeczności szkolnej nad wnioskami z tych danych i służy planowaniu działań z udziałem zewnętrznego wspomagania.

AKTY PRAWNE

O ewaluacji zewnętrznej mówi Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 sierpnia 2015 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz. U. 2015 poz.1270):

Ewaluacja została zdefiniowana jako proces gromadzenia, analizowania i komunikowania informacji na temat wartości działań podejmowanych przez szkołę lub placówkę. Wyniki ewaluacji powinny być wykorzystywane w procesie podejmowania decyzji skierowanych na zapewnienie wysokiej jakości organizacji procesów kształcenia, wychowania i opieki oraz ich efektów w szkole lub placówce.

Ewaluacja zewnętrzna jest przeprowadzana w zakresie wymagań określonych w rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej z dnia 6 sierpnia 2015 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek.

Ewaluacja zewnętrzna obejmuje:

- 1) zbieranie i analizowanie informacji o działaniach szkoły lub placówki w zakresie badanych wymagań;
- 2) opis działań szkoły lub placówki w zakresie badanych wymagań;
- 3) ustalenie czy szkoła lub placówka spełnia badane wymagania;
- 4) przygotowanie raportu z ewaluacji, o którym mowa w § 12 ust. 2.

Szkoła lub placówka spełnia badane wymagania, jeśli realizuje każde z tych wymagań co najmniej na poziomie podstawowym.

1.4. EWALUACJA WEWNĘTRZNA

Szczególną rolę w kształtowaniu jakości pracy nauczycieli i rozwoju placówek pełni ewaluacja wewnętrzna. Osobą odpowiedzialną za nadzór pedagogiczny oraz organizację tego procesu jest dyrektor szkoły. Zgodnie z przepisami prawa⁴ posiada on szereg uprawnień, z których najważniejszym jest prawo decydowania o wyborze przedmiotu ewaluacji oraz sposobu jej przeprowadzania. Dyrektor organizuje cały proces, a następnie, w oparciu o wyniki badań, podejmuje działania mające na celu rozwój szkoły. „Jest to doskonała sposobność, aby ewaluację wewnętrzną w szkole prowadzić w sposób umożliwiający pozyskanie użytecznych informacji oraz wykorzystać ją w doskonaleniu pracy placówki w obszarach, które takiej

⁴ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 6 sierpnia 2015 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek oświatowych (Dz. U. 2015 r., poz. 1214).

poprawy rzeczywiście wymagają”⁵. Dlatego istotne jest, aby proces wspomagania i ewaluacja wewnętrzna wzajemnie się przenikały. Tylko w taki sposób szkoła może uzyskać ważne informacje o obszarze pracy szkoły, który został objęty zewnętrznym wspomaganiem⁶.

1.5. NOWY SYSTEM WSPOMAGANIA SZKÓŁ

Szkoła, aby mogła się zmieniać, potrzebuje z jednej strony autonomii, która sprawi, że działania będą dostosowane do jej indywidualnej sytuacji, a z drugiej – wsparcia, które wzmocni te procesy rozwoju i pomoże przygotować się do realizacji wymagań stawianych przez państwo. Nowy model zewnętrznego wspomagania szkół proponuje podejście do doskonalenia nauczycieli, polegające na demokratyczności we wdrażaniu zmiany. Doskonalenie ma świadczyć pomoc szkole po zidentyfikowaniu jej potrzeb, a nie rozwiązywać problemy w jej zastępstwie.

System wspomagania oparty został na następujących założeniach:

- szkoła/placówka jest odpowiedzialna za własny rozwój;
- rozwój szkoły/placówki może się dokonywać dzięki uczeniu się pracujących w niej nauczycieli;
- partnerami szkoły, pomagającymi jej w rozwoju, są powołane do tego celu instytucje:
 - ośrodki doskonalenia nauczycieli,
 - poradnie psychologiczno-pedagogiczne,
 - biblioteki pedagogiczne.

⁵ B. Ciężka, *Planowanie ewaluacji wewnętrznej w szkole (placówce) wraz z przykładami projektów ewaluacji* [online], 29 grudnia 2010 [dostęp: 2 stycznia 2015]. Dostępny w internecie: <http://www.npseo.pl/data/documents/2/196/196.pdf>.

⁶ *Różne drogi do ewaluacji – poradnik dla dyrektorów szkół i placówek* pod red. A. Borek i E. Kowalczyk-Rumak, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015.

Zgodnie z rekomendacjami ekspertów⁷ opracowano założenia nowego modelu wspomagania szkół:

- 1/ **Wspomaganie jest adresowane do przedszkola, szkoły i placówki**, nie zaś wyłącznie do poszczególnych osób lub grup, takich jak dyrektor czy nauczyciele, co oznacza, że poprzez doskonalenie nauczycieli, pomoc psychologiczno-pedagogiczną oraz system informacji pedagogicznej zapewniany przez biblioteki pedagogiczne, oddziałuje się całościowo na przedszkole, szkołę i placówkę, rozumianych jako złożony, wieloaspektowy system (organizację);
- 2/ **Wspomaganie pomaga szkole w rozwiązywaniu problemów**, a co za tym idzie nie wyręcza jej ani nie narzuca rozwiązań. Oznacza to, że placówki systemu wspomagania muszą uwzględniać podmiotową, autonomiczną rolę szkoły lub placówki i ściśle z nią współpracować przy organizowaniu i realizacji wszelkich działań ją wspierających.
- 3/ **Wspomaganie wynika z analizy indywidualnej sytuacji szkoły i odpowiada na jej specyficzne potrzeby**. Punktem wyjścia wszelkich działań adresowanych do nauczycieli danej szkoły powinna być rzetelna diagnoza potrzeb, angażująca społeczność szkolną, przeprowadzana przez dyrektora przedszkola, szkoły bądź placówki we współpracy z osobą odpowiedzialną za wspomaganie..
- 4/ **Wspomaganie jest procesem**, czyli odchodzeniem od pojedynczych, incydentalnych form pomocy na rzecz długofalowych, obejmujących cały proces wspomagania, poczynając od przeprowadzenia we współpracy z przedszkolem, szkołą lub placówką diagnozy potrzeb, poprzez pomoc w realizacji zaplanowanych działań, towarzyszenie im w trakcie wprowadzanej zmiany, aż po wspólną ocenę efektów i współpracę przy opracowaniu wniosków do dalszej pracy.
- 5/ W procesie wspomagania powinno się także uwzględniać **efekty kształcenia**, w szczególności wyniki ewaluacji zewnętrznej i wewnętrznej szkoły lub placówki oraz wyniki sprawdzianu i egzaminów zewnętrznych, a także dostosowywać działania do kierunków polityki oświatowej państwa i wprowadzanych zmian w systemie oświaty.

⁷ Raport. Wzmocnienie wspierania rozwoju szkół ze szczególnym uwzględnieniem roli doskonalenia nauczycieli i doradztwa metodycznego, Ministerstwo Edukacji Narodowej, Warszawa 2010.

1.6. NOWE ZADANIA INSTYTUCJI SYSTEMU WSPOMAGANIA

Zmiana szkół i nauczycieli nie będzie możliwa bez zaangażowania wielu partnerów. Aby wspomaganie przyniosło szkole wymierne rezultaty, konieczna jest współpraca dyrekcji, nauczycieli, uczniów, ich rodziców, a także zewnętrznych podmiotów. Istotną rolę odgrywają instytucje, które funkcjonują na rzecz szkoły i od lat wspierają ją w realizacji postawionych zadań. Dlatego też znowelizowano przepisy prawne dotyczące zasad działania placówek doskonalenia nauczycieli, poradni psychologiczno-pedagogicznych oraz bibliotek pedagogicznych. Ich celem było dostosowanie zadań wszystkich tych instytucji do rzeczywistych potrzeb szkół, jak również dopasowanie form pracy do założeń kompleksowego wspomagania szkół.

AKTY PRAWNE

Podstawę prawną doskonalenia nauczycieli stanowią: ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572, z późn. zm.), ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (Dz. U. z 2014 r. poz. 191), ustawa z dnia 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego (Dz. U. z 2010 r. Nr 80, poz. 526, z późn. zm.) oraz przepisy wykonawcze do wymienionych ustaw. Określają one sposób funkcjonowania jednostek zajmujących się wspieraniem pracy szkoły i nauczycieli oraz sposoby ich finansowania.

- rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 21 sierpnia 2015 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli (Dz. U. 2015 r. poz. 1251);
- rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 1 lutego 2013 r. w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych poradni psychologiczno-pedagogicznych, w tym publicznych poradni specjalistycznych (Dz. U. 2013 r. poz. 199);
- rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 28 lutego 2013 r. w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych bibliotek pedagogicznych (Dz. U. 2013 r. poz. 369).

Zadaniem wszystkich instytucji wspomagających szkoły jest:

Organizowanie i prowadzenie doskonalenia nauczycieli w zakresie:

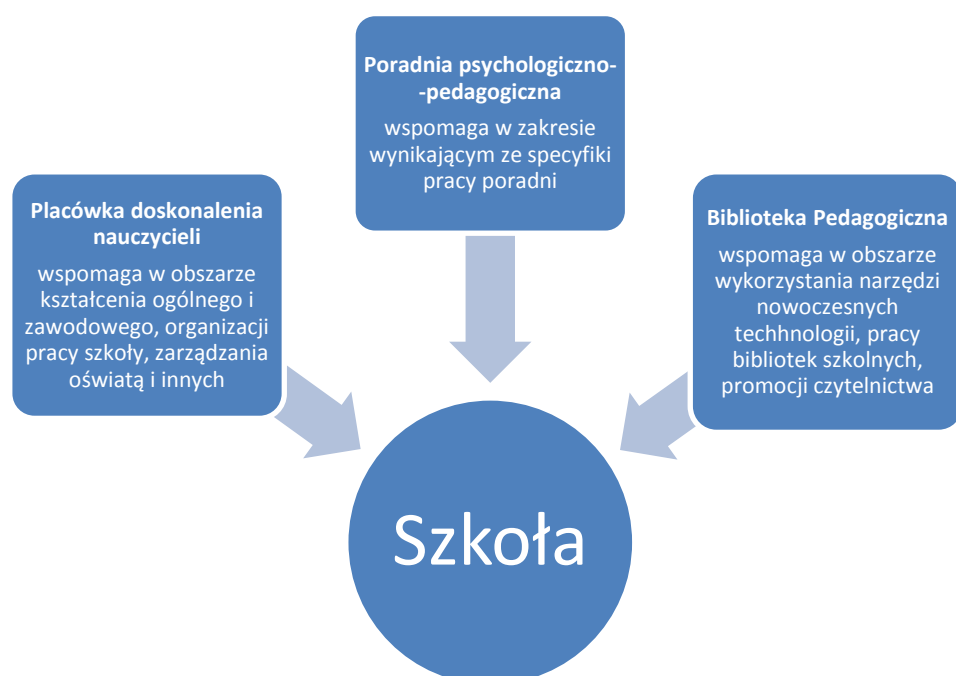
- 1/ wynikającym z kierunków polityki oświatowej oraz zmian wprowadzanych w systemie oświaty;
- 2/ wymagań stawianych wobec szkół i placówek, których wypełnianie jest badane przez organy sprawujące nadzór pedagogiczny w procesie ewaluacji zewnętrznej, zgodnie z przepisami w sprawie nadzoru pedagogicznego;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

- 4/ diagnozowania potrzeb uczniów i indywidualizacji procesu nauczania i wychowania;
- 5/ przygotowania do analizy wyników i wniosków z nadzoru pedagogicznego, wyników sprawdzianu i egzaminów, o których mowa w art. 9 ust. 1 ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty, oraz korzystania z nich w celu doskonalenia pracy nauczycieli;
- 6/ potrzeb zdiagnozowanych na podstawie analizy wyników i wniosków z nadzoru pedagogicznego oraz wyników sprawdzianu i egzaminów, o których mowa w art. 9 ust. 1 ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty.

Wspomaganie rozwoju szkół obejmuje:

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

A także organizowanie i prowadzenie sieci współpracy i samokształcenia dla nauczycieli i dyrektorów szkół.



Rys. 3. Instytucje wspomagające szkołę

1.7. FINANSOWANIE WSPOMAGANIA SZKÓŁ I DOSKONALENIA NAUCZYCIELI

Organizacja wspomagania w dużym stopniu zależy od zaangażowania jednostek samorządów terytorialnych. Samorządy prowadzące placówki doskonalenia nauczycieli, biblioteki pedagogiczne czy poradnie psychologiczno-pedagogiczne starają się nie narzucać rozwiązań związanych z realizacją nowych zadań⁸, pozostawiając dużą samodzielność w podejmowaniu decyzji kierownictwu tych instytucji. Udział organów prowadzących jest niezwykle ważny z punktu widzenia kompleksowego wspomagania – jego efektywność w dużym stopniu zależy od bliskiej współpracy tych trzech instytucji i strategicznemu planowaniu działań skierowanych do szkół i przedszkoli.

Zgodnie z art. 70a ust 1. Ustawy Karta Nauczyciela wspomaganie szkół i placówek jest zadaniem organu prowadzącego: „W budżetach organów prowadzących szkoły wyodrębnia się środki na dofinansowanie doskonalenia zawodowego nauczycieli z uwzględnieniem doradztwa metodycznego w wysokości 1% planowanych rocznych środków przeznaczonych na wynagrodzenia osobowe nauczycieli”.

Sposób wydatkowania tych środków reguluje Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 29 marca 2002 r. w sprawie sposobu podziału środków na wspieranie doskonalenia zawodowego nauczycieli pomiędzy budżety poszczególnych województw, 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.

Ze środków na doskonalenie zawodowe nauczycieli dofinansowuje się m.in. organizację i prowadzenie szkoleń, warsztatów metodycznych i przedmiotowych, seminariów, konferencji szkoleniowych oraz innych form doskonalenia zawodowego dla nauczycieli, w tym nauczycieli zajmujących stanowiska kierownicze.

Obecnie Ministerstwo Edukacji Narodowej przygotowuje zmianę w/w rozporządzenia. Celem jest dostosowanie sposobu wydawania środków przeznaczonych na doskonalenie nauczycieli do nowego modelu wspomagania szkół i placówek oświatowych.

AKTY PRAWNE

O organizacji i finansowaniu systemu doskonalenia zawodowego nauczycieli stanowią przepisy:

⁸ Badanie ewaluacyjne *Placówki doskonalenia nauczycieli, poradnie psychologiczno-pedagogiczne i biblioteki pedagogiczne we wspomaganiu rozwoju szkół. Raport końcowy*, PBS Partner in Business Strategies, Warszawa-Sopot 2015.

Ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572, z późn. zm.),

Ustawy z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (Dz. U. z 2014 r. poz. 191),

Ustawy z dnia 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego (Dz. U. z 2010 r. Nr 80, poz. 526, z późn. zm.),

przepisy wykonawcze do w/w ustaw, w tym:

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 29 marca 2002 r. w sprawie sposobu podziału środków na wspieranie doskonalenia zawodowego nauczycieli pomiędzy budżety poszczególnych wojewodów, form doskonalenia zawodowego dofinansowywanych ze środków wyodrębnionych w budżetach organów prowadzących szkoły, wojewodów, ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania oraz szczegółowych kryteriów i trybu przyznawania tych środków (Dz.U. 2002 r. Nr 46, poz. 430).

Dokumenty te określają:

- sposób funkcjonowania i finansowania placówek doskonalenia nauczycieli, poradni psychologiczno-pedagogicznych oraz bibliotek pedagogicznych;
- wysokość i sposób wydatkowania środków przeznaczanych corocznie na dofinansowanie doskonalenia zawodowego nauczycieli.

1.8. JAKIEGO DOSKONALENIA POTRZEBUJĄ NAUCZYCIELE?

Jakie są oczekiwania nauczycieli wobec rozwoju zawodowego? Wyniki międzynarodowego badania TALIS 2013⁹ prowadzonego cyklicznie w Polsce pokazują, że większość polskich nauczycieli chce przede wszystkim doskonalić umiejętności pracy z uczniami ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi oraz wykorzystania nowych technologii w nauczaniu. Duża część respondentów deklaruje również potrzebę indywidualizacji nauczania, prowadzenia doradztwa dla uczniów i kształcenia umiejętności międzyprzedmiotowych.

Na tle innych krajów polscy nauczyciele gorzej oceniają swoją skuteczność w motywowaniu uczniów i uczeniu krytycznego myślenia. Aż 94% polskich nauczycieli uważa, że w procesie nauczania należy pozwolić uczniom na samodzielne rozwiązywanie zadań, a rolą nauczyciela jest ułatwianie im własnych dociekań. Rzadziej jednak niż nauczyciele z innych krajów stosują techniki angażujące uczniów, takie jak praca w małych grupach (42%) czy większe projekty

⁹ K. Hernik, K. Malinowska, R. Piwowarski, J. Przewłocka, M. Smak, A. Wichrowski, *Polscy nauczyciele i dyrektorzy na tle międzynarodowym. Główne wyniki badania TALIS 2013*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2014. Więcej informacji o badaniach TALIS na stronie Instytutu Badań Edukacyjnych <http://eduentuzjasci.pl/talis>.

(16%). Pytani, w jaki sposób rozwiązują skutecznie problemy, na ile potrafią zainteresować uczniów i ich wesprzeć, czy urozmaicają formy lekcji – wypadli gorzej od swoich kolegów z innych krajów.

Doświadczenia z pilotażu nowego modelu wspomagania, potwierdzają te wyniki. Szkoły biorące udział w pilotażu miały możliwość skorzystania z 24 ramowych ofert doskonalenia przygotowanych przez Ośrodek Rozwoju Edukacji. Wybrana oferta stanowiła podstawę do opracowania rocznego planu wspomagania, który koncentrował się wokół problemów i wyzwań konkretnej szkoły. Z badań ewaluacyjnych wynika, że wśród najczęściej wybieranych obszarów znalazły się: „Techniki uczenia się i metody motywujące do nauki”, „Jak pomóc uczniowi osiągnąć sukces edukacyjny”, oraz „Praca z uczniem ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi”.

Tabl. 1. Szczegółowe zestawienie najczęściej wybieranych ofert doskonalenia przez szkoły biorące udział w pilotażu nowego systemu wspomagania

Nazwa oferty doskonalenia	Powiaty , w których realizowana była oferta (ogółem)	Powiaty, w których realizowana była oferta (w %)	Placówki oświatowe (ogółem)
Techniki uczenia się i metody motywujące do nauki	123	95	707
Jak pomóc uczniowi osiągnąć sukces edukacyjny?	118	91	560
Praca z uczniem ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi	108	83	428
Nauczyciel 45+	107	82	550
Wspieranie wychowawców klas – bezpieczna szkoła	103	79	406
Postawy uczniowskie. Jak je kształtować?	96	74	327
Ocenianie kształtujące	92	71	408
Rodzice są partnerami szkoły	86	66	230
Wykorzystanie TIK na zajęciach edukacyjnych – bezpieczny internet	77	59	243

Źródło: Raport. Analiza danych z powiatowych projektów pilotażowych realizowanych w

ramach Działania 3.5 Kompleksowe wspomaganie szkół – cykl II, *Ośrodek Ewaluacji, Warszawa 2015*¹⁰.

Pomimo że stale rośnie liczba nauczycieli korzystających z szeroko rozumianego doskonalenia zawodowego, to wśród samych nauczycieli przeważają oceny krytyczne tych zajęć. Aż 44-55% osób określiło ich wpływ na sposób nauczania jako „umiarkowany”, w zależności od obszaru. Wyniki badań wyraźnie wskazują, że poczucie własnej skuteczności buduje się nie tylko przez udział w szkoleniach, ile przez współpracę z innymi nauczycielami i możliwość uczestniczenia w podejmowaniu decyzji dotyczących szkoły. W szkołach rzadko jednak podejmuje się działania grupowe związane z doskonaleniem zawodowym, w których uczestniczą wszyscy nauczyciele¹¹.

Zgodnie z nowym modelem szkoły i przedszkola mogą realizować roczny plan wspomagania, wykorzystując różne formy pracy. Szczególnie istotna jest rola wspólnych działań edukacyjnych (np. sieci współpracy), a także indywidualnych i wspólnych badań. Najczęściej stosuje się te działania, które wymagają aktywności i zaangażowania, jak między innymi warsztaty, konsultacje indywidualne oraz konsultacje grupowe. Rzadziej wykorzystuje się doradztwo, obserwacje koleżeńskie, superwizje, metody coachingowe, czy wizyty studyjne¹².

NAUCZYCIELE WOBEC DOSKONALENIA ZAWODOWEGO

W badaniu TALIS 2013 zapytano o przeszkody, które utrudniają dostęp nauczycieli do doskonalenia zawodowego. Najczęściej wskazywane bariery to:

- zbyt wysokie koszty rozwoju zawodowego,
- brak odpowiedniej oferty doskonalenia zawodowego,
- brak czasu z powodu obowiązków rodzinnych,
- brak zachęt do udziału w działaniach doskonalących¹³.

¹⁰ Raport Analiza danych z powiatowych projektów pilotażowych realizowanych w ramach Działania 3.5 Kompleksowe wspomaganie szkół – II cykl, oprac. M. Szostakowska, M. Leszczyńska, I. Pogoda, M. Ulanicka, Ośrodek Ewaluacji, Warszawa 2015, zob. www.ore.edu.pl/wspieranie.

¹¹ K. Hernik, K. Malinowska, R. Piwowarski, J. Przewłocka, M. Smak, A. Wichrowski, *Polscy nauczyciele i dyrektorzy na tle międzynarodowym. Główne wyniki badania TALIS 2013*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2014.

¹² Raport Analiza danych z powiatowych projektów pilotażowych realizowanych w ramach Działania 3.5 Kompleksowe wspomaganie szkół – II cykl, oprac. M. Szostakowska, M. Leszczyńska, I. Pogoda, M. Ulanicka, Ośrodek Ewaluacji, Warszawa 2015, zob. www.ore.edu.pl/wspieranie.

¹³ K. Hernik, K. Malinowska, R. Piwowarski i inni, *Polscy nauczyciele i dyrektorzy...*, dz. cyt.

1.9. ETAPY PROCESU WSPOMAGANIA SZKÓŁ

Opracowany przez Ośrodek Rozwoju Edukacji model kompleksowego wspomagania szkół jest wynikiem wieloletnich doświadczeń w zakresie doskonalenia nauczycieli oraz współpracy z placówkami oświatowymi. Zgodnie z cyklem ciągłego ulepszania (doskonalenia) Williama Edwardsa Deminga¹⁴, proces wspomagania szkół obejmuje diagnozę pracy szkoły, planowanie działań, wdrażanie zmian i ocenę efektów.

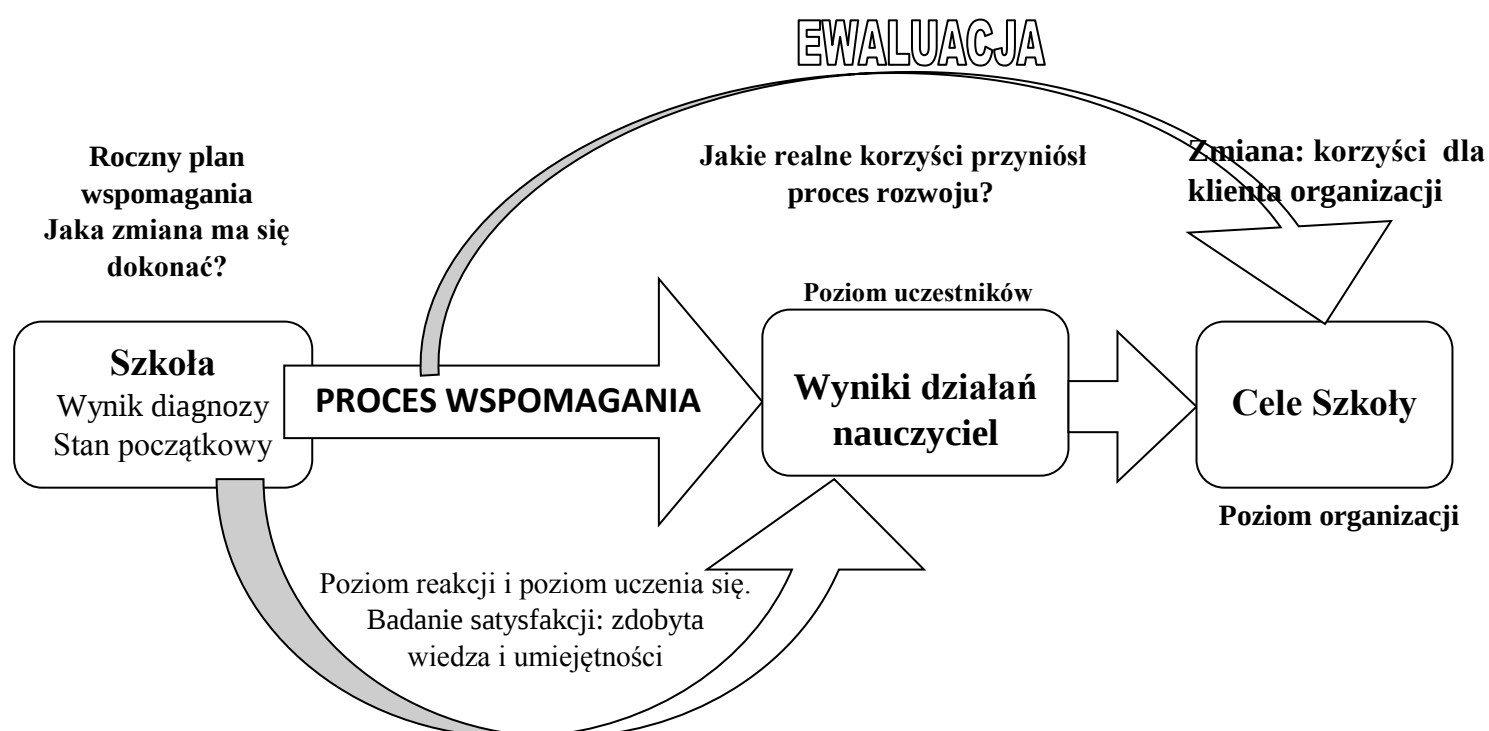
Diagnoza – specjalista ds. wspomagania we współpracy z dyrektorem i nauczycielami analizuje szczegółowo potrzeby danej placówki. Rezultatem diagnozy jest wybór obszaru oraz działań, które będą realizowane w szkole czy przedszkolu.

Planowanie działań polega na projektowaniu form doskonalenia zawodowego nauczycieli oraz wdrażania do praktyki szkolnej nabytych przez nich umiejętności i wypracowanych rozwiązań. Dobrze przygotowany plan jest elementem całego procesu wspomagania, gdyż pozwala skutecznie na wprowadzanie zmian w obszarach wynikających z diagnozy pracy szkoły.

Realizacja działań – dzięki niej dokonuje się najważniejsza zmiana – nauczyciele nabywają wiedzę i umiejętności oraz wypracowują nowe rozwiązania i wdrażają je w swojej pracy. Za organizację tego etapu odpowiedzialny jest specjalista ds. wspomagania, który w miarę potrzeb i możliwości szkoły, może pozyskiwać zewnętrznych ekspertów.

Podsumowanie i ewaluacja wspomagania – zadaniem specjalisty jest podsumowanie przeprowadzonych działań, zaś do dyrektora i nauczycieli należy ocena jego przebiegu i efektów. Zalecane jest łączenie ewaluacji wspomagania z ewaluacją wewnętrzną pracy szkoły.

¹⁴ William Edwards Deming (1900 – 1993) – amerykański statystyk. W 1928 obronił doktorat z zakresu matematyki i fizyki matematycznej. Od początku lat 50. prowadził wykłady dla japońskich inżynierów poświęcone statystycznemu sterowaniu procesami oraz statystycznemu sterowaniu jakością.



1.10. SIECI WSPÓŁPRACY I SAMOKSZTAŁCENIA

Drugim, ważnym elementem nowego systemu wspomagania szkół są międzyszkolne sieci współpracy i samokształcenia. Głównym ich celem jest ułatwienie wymiany doświadczeń i stworzenie możliwości podejmowania wspólnych wyzwań przez nauczycieli i dyrektorów z różnych placówek. Dzięki pracy w sieci następuje integracja środowiska oświatowego wokół zagadnień istotnych z punktu widzenia kształcenia uczniów i zarządzania szkołą. Sieci mogą mieć charakter tematyczny, czyli skupiać nauczycieli z różnych poziomów kształcenia wokół jednego zagadnienia, lub przedmiotowy, np. sieć nauczycieli matematyki.

Zgodnie z nowym modelem istotna jest komplementarność działań podejmowanych w ramach sieci z działaniami wnioskującymi ze wspomagania szkół. Dzięki diagnozie prowadzonej w placówkach można poznać potrzeby nauczycieli, a tym samym wyznaczyć obszar do pracy międzyszkolnej sieci współpracy i samokształcenia.

Porównując dotychczasowy oraz nowy system wspomagania nauczycieli można zauważyć, iż sieci współpracy i samokształcenia przejęły w pewnym sensie rolę, którą wcześniej pełnili doradcy metodyczni. Służą nauczycielom pomocą przedmiotowo-metodyczną, pomagają rozwijać ich warsztat pracy, są okazją do współpracy z innymi nauczycielami z rejonu.

DORADCY METODYCZNI I ICH ROLA NOWYM SYSTEMIE WSPOMAGANIA

Ważną rolę w systemie doskonalenia nauczycieli odgrywają nauczyciele-doradcy metodyczni, którzy są zatrudniani zarówno w szkołach lub przedszkolach, jak i placówkach doskonalenia nauczycieli. Ich rolą jest wspieranie nauczycieli poprzez indywidualne konsultacje, prowadzenie zajęć otwartych i warsztatowych. Nauczyciele mają z jednej strony coraz bardziej ograniczony dostęp do doradców metodycznych, a z drugiej – twierdzą, że ich oferta często nie zaspokaja wszystkich potrzeb. Oczekują pomocy w konkretnych obszarach np. w pracy z dziećmi z trudnościami w zachowaniu, czy z dziećmi z różnymi rodzajami dysfunkcji i zaburzeń, podczas gdy doradcy nie posiadają w tym zakresie odpowiednich kompetencji. Od 2016 roku do zadań nauczyciela-doradcy metodycznego będzie należało m.in. organizowanie i prowadzenie sieci współpracy i samokształcenia dla nauczycieli oraz dyrektorów. Ich zadaniem będzie organizowanie systemowego wsparcia szkół, moderowanie zespołowej pracy nauczycieli, a rzadziej służenie pojedynczym nauczycielom¹⁵.

1.11. PILOTAŻ NOWEGO SYSTEMU WSPOMAGANIA SZKÓŁ

Działaniom prowadzonym przez Ministerstwo Edukacji Narodowej i Ośrodek Rozwoju Edukacji towarzyszył pilotaż nowych rozwiązań. Od stycznia 2013 do czerwca 2015 roku ponad 6000 szkół i przedszkoli z 161 powiatów zostało objętych kompleksowym wspomaganiem. Rolę zewnętrznych specjalistów w pilotażu pełnili tzw. szkolni organizatorzy rozwoju edukacji (SORE). Jak pokazują wyniki badań ewaluacyjnych, dyrektorzy szkół i przedszkoli, nauczyciele, a także pracownicy instytucji wspierających szkoły ocenili go pozytywnie. Okazało się, że kompleksowe wspomaganie pozwala faktycznie uruchomić proces zmiany w polskiej szkole, angażuje dużą część grona pedagogicznego, może przynieść pozytywne efekty w postaci lepszej pracy szkoły i lepszych wyników uczniów¹⁶.

DZIAŁANIA W PROJEKCIE

Wspomaganie szkół w projektach pilotażowych prowadzono w oparciu o roczny plan wspomagania (RPW). Plan ten przygotowano na podstawie analizy potrzeb szkoły, dokonanej przez radę pedagogiczną we współpracy z zewnętrznym specjalistą (SORE). Przy jego tworzeniu wykorzystano także ramowe oferty doskonalenia opracowane przez Ośrodek Rozwoju Edukacji. W każdej szkole zgodnie z planem realizowano różnorodne formy doskonalenia nauczycieli, jak również wdrażano zdobytą na szkoleniach wiedzę, umiejętności oraz wypracowane rozwiązania do praktyki szkolnej. W działaniach uczestniczyli eksperci, którzy odpowiadali za prowadzenie szkoleń, warsztatów i konsultacji, w zakresie

¹⁵ Na podstawie *Raportu z ewaluacji bieżącej projektów konkursowych Działania 3.5 POKL. Uwarunkowania i efekty wspomagania pracy szkół i przedszkoli*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2015, zob. www.ibe.edu.pl.

¹⁶ *Raport końcowy. Ewaluacja modernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli*, Coffey International oraz Ośrodek Ewaluacji, Warszawa 2014, zob. www.ore.edu.pl/wspieranie.

tematycznym określonym przez nauczycieli. Ostatnim etapem procesu wspomagania było podsumowanie prowadzonych działań i ocena ich efektywności. W powiatach tworzono międzyszkolne sieci współpracy i samokształcenia skupiające nauczycieli i dyrektorów szkół.

Jedną z istotnych cech nowego modelu, nieobecną w dotychczasowym systemie doskonalenia, jest koncentracja na jednym wybranym obszarze pracy szkoły i planowanie rozwoju w tym obszarze w dłuższej perspektywie. Pozwala to na skumulowanie zasobów oraz zwiększa szanse na uzyskanie realnej zmiany. Wydłuża też perspektywę patrzenia na proces zmian z krótko- do średnioterminowej.

Na przebieg całego procesu ma znaczący wpływ specjalista ds. wspomagania, pełniący funkcję zewnętrznego doradcy. Nie tylko jest organizatorem, ale także służy pomocą w diagnozowaniu jej problemów, planowaniu i wdrożeniu wsparcia. Warunkiem powodzenia we wszystkich tych działaniach jest przede wszystkim atmosfera wzajemnego zaufania między nim a pracownikami szkoły, szczególnie dyrektorem. Z obserwacji dyrektorów wynika, że bez specjalisty ds. wspomagania nie byłoby możliwe przeprowadzenie wielu pozytywnych zmian w szkołach.

Na początku część szkół odnosiła się do modelu wsparcia nieufnie i z dużą ostrożnością, traktując go jako kolejną zmianę, która utrudni, a nie ułatwi im pracę. Zmienili swe zdanie, gdy okazywało się, że proponowany model nie narzuca szkołom sposobu działania, lecz oferuje dodatkową, bezpłatną i często wysokiej jakości pomoc w rozwiązywaniu ich problemów.

Tabl. 2. Efekty procesu wspomagania

Funkcja szkoły	Efekty pracy szkoły
Dydaktyczna funkcja szkoły	Wypracowanie narzędzi dydaktycznych.
	Zmiana sposobu uczenia.
	Wspieranie uczniów w uczeniu się.
Opiekuńcza i wychowawcza funkcja szkoły	Diagnozowanie i rozwiązywanie problemów wychowawczych.
	Rozwijanie kompetencji warsztatowych wychowawcy klasy.
	Kształtowanie postaw uczniów.
	Zaspokajanie potrzeb rozwojowych uczniów.
Organizacja pracy szkoły	Kompetencje dyrektora szkoły.
	Proces zarządzania szkołą.
	Promocja szkoły w środowisku.

1.12. KTO ODPOWIADA ZA JAKOŚĆ PROCESU WSPOMAGANIA?

Odpowiedzialność za jakość procesu wspomagania spoczywa po stronie instytucji, które oferują zewnętrzne wspomaganie jak również po stronie samej szkoły.

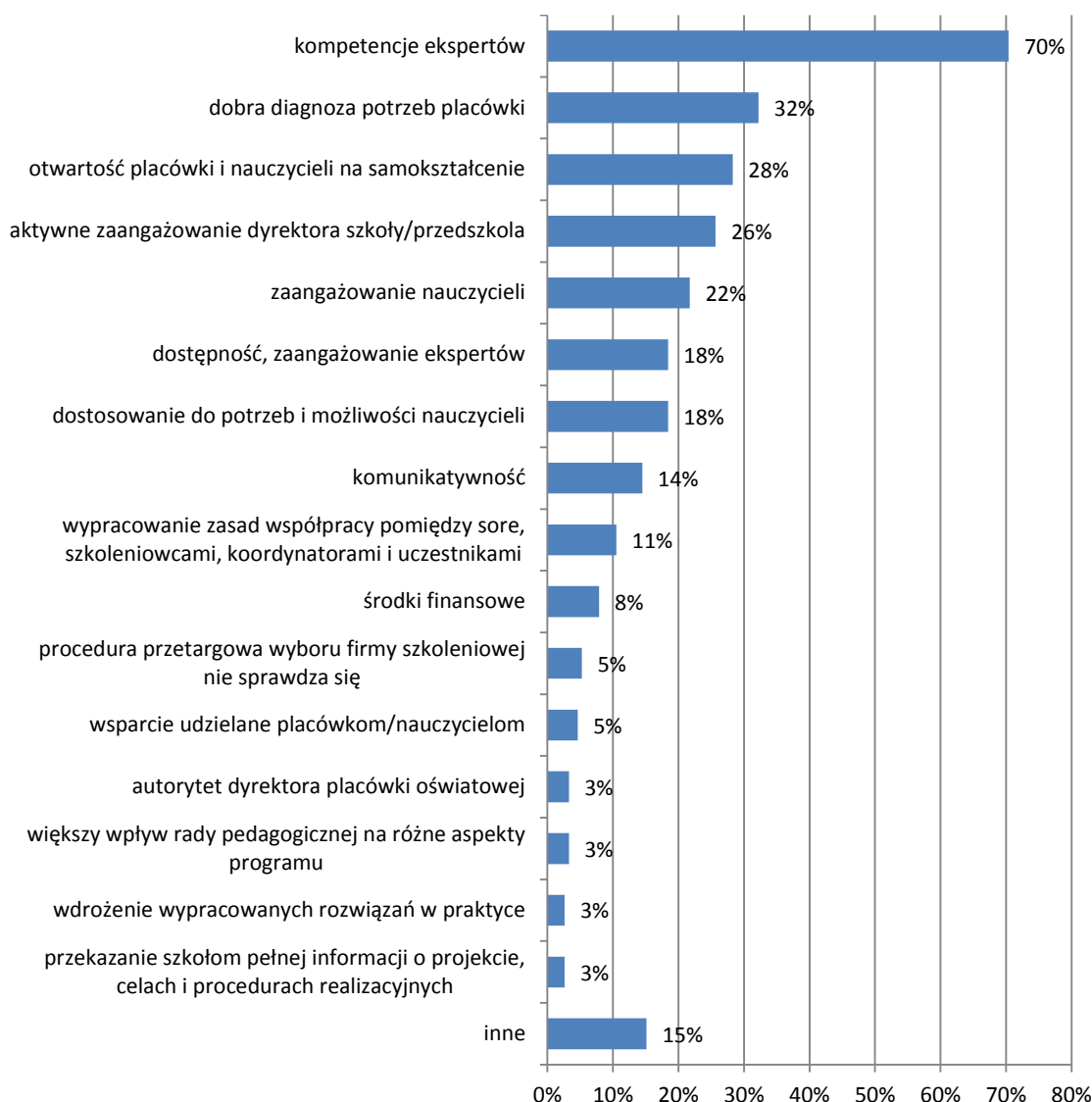
Jakość wspomagania wyraża się poprzez:

- zapewnienie szkole kompleksowego profesjonalnego wsparcia opartego na rzeczywistych i aktualnych potrzebach rozwojowych;
- systematyczną dbałość o doskonalenie procesu wspomagania;
- osoby prowadzące wspomaganie, które prezentują wysoki poziom kompetencji i etyki zawodowej;
- postawę dyrektora placówki – jego sposób podejścia do zmiany, zaangażowanie i świadomość przywództwa;
- odpowiedzialność nauczycieli za swój rozwój i ich realny wpływ na kreowanie rzeczywistości szkolnej;
- implementację efektów prowadzonego wsparcia na zmianę jakościową działania szkoły.

Placówki oferujące wspomaganie gwarantują szkole jakość usługi poprzez:

- organizacyjne rozwiązania uwzględniające specyfikę pracy szkół;
- trafny dobór osób do prowadzenia procesów wspomagania, biorący pod uwagę predyspozycje osobowościowe i kompetencje;
- przygotowanie specjalistów w taki sposób, aby profesjonalnie prowadzili diagnozę organizacji i kierowali procesem wspomagania;
- dbałość o doskonalenie i nieustanny rozwój specjalistów ds. wspomagania;
- zapewnienie specjalistom możliwości wymiany doświadczeń i superwizji;
- monitorowanie i ewaluację prowadzonych procesów wspomagania;
- podejmowanie działań wpływających na doskonalenie procesów wspomagania.

Wykres 1. Kluczowe czynniki, od których zależy skuteczność wspomagania pracy szkół/przedszkoli



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety. Respondenci udzielali otwartych odpowiedzi, które zostały później pokategoryzowane. Podstawa procentowania: wszyscy zbadani¹⁷.

W prezentowanym podejściu **zapewniania jakości systemu wspomagania szkół** przyjęto założenia Modelu Doskonałości EFQM (wersja 2013). Filozofia EFQM¹⁸ definiuje jakość jako wybitną praktykę w zarządzaniu organizacją i osiąganiu wyników. Model ten obejmuje kryteria opisujące dwa obszary: potencjał i wyniki. Potencjał to działania podejmowane przez organizację determinowane przez przywództwo, strategię, partnerstwo i zasoby, procesy i

¹⁷ Raport z ewaluacji bieżącej projektów konkursowych Działania 3.5 POKL. Uwarunkowania i efekty wspomagania pracy szkół i przedszkoli, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2015, zob. www.ibe.edu.pl.

¹⁸ Polska Nagroda Jakości, www.pnj.pl

usługi. Wyniki analizowane są z perspektywy pracowników, odbiorców działań, społeczeństwa i efektów finansowych. Model EFQM służy samoocenie organizacji, umożliwia określić atuty i obszary, które należy doskonalić. Nie narzuca i nie sugeruje gotowych rozwiązań, daje autonomię w dochodzeniu do doskonałości. Pozwala określić zamierzone rezultaty, zaplanować spójne działania ukierunkowane na wyniki, wdrażać je w sposób systematyczny, oceniać i monitorować stosowane rozwiązania poprzez analizę osiągniętych wyników inspirując do ciągłego uczenia się i rozwoju. Samoocena dokonana w oparciu o Model EFQM prowadzi do zapewnienia skutecznej realizacji wizji i celów organizacji, usystematyzowania, ukierunkowania i zapewnienia efektywności procesu doskonalenia oraz poprawy osiągniętych wyników.

1.13. ROLA DYREKTORA SZKOŁY W DOSKONALENIU NAUCZYCIELI

Zadaniem dyrektora szkoły jest rozwój zawodowy nauczycieli. Dobrze zaplanowane doskonalenie stanowi warunek powodzenia wszystkich zmian zachodzących w szkole lub placówce. Pozwala reagować na realne problemy szkoły oraz wypracowywać rozwiązania dostosowane do istniejących warunków. Z przepisów prawa wynika, że dyrektor szkoły zobowiązany jest do opracowania wieloletniego planu doskonalenia nauczycieli. Ponadto corocznie rada pedagogiczna ustala organizację doskonalenia zawodowego nauczycieli szkoły. Uchwała ta określa sposób, w jaki nauczyciele mają możliwość podnoszenia swoich kwalifikacji. Jest ona wiążąca dla dyrektora przy konstruowaniu szkolnego planu nadzoru pedagogicznego oraz dla nauczycieli przy opracowywaniu planów rozwoju zawodowego w ramach awansu zawodowego.

AKTY PRAWNE

Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela

2. Dyrektor szkoły odpowiedzialny jest w szczególności za:

- 1) dydaktyczny i wychowawczy poziom szkoły;
- 2) realizację zadań zgodnie z uchwałami rady pedagogicznej i rady szkoły, podjętymi w ramach ich kompetencji stanowiących, oraz zarządzeniami organów nadzorujących szkołę;
- 3) tworzenie warunków do rozwijania samorządnej i samodzielnej pracy uczniów i wychowanków;
- 4) zapewnienie pomocy nauczycielom w realizacji ich zadań i ich doskonaleniu zawodowym;**
- 5) zapewnienie w miarę możliwości odpowiednich warunków organizacyjnych do realizacji zadań dydaktycznych i opiekuńczo-wychowawczych;
- 6) zapewnienie bezpieczeństwa uczniom i nauczycielom w czasie zajęć organizowanych przez szkołę. (...)

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 29 marca 2002 r. w sprawie sposobu podziału środków na wspieranie doskonalenia zawodowego nauczycieli pomiędzy

budżety poszczególnych wojewodów, form doskonalenia zawodowego dofinansowywanych ze środków wyodrębnionych w budżetach organów prowadzących szkoły, wojewodów, ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania oraz szczegółowych kryteriów i trybu przyznawania tych środków

§ 6.1. Dyrektor szkoły lub placówki opracowuje **wieloletni plan doskonalenia** zawodowego nauczycieli, mając na uwadze:

- 1) program rozwoju szkoły lub placówki i związane z tym potrzeby kadrowe,
- 2) plany rozwoju zawodowego poszczególnych nauczycieli,
- 3) wnioski nauczycieli o dofinansowanie form doskonalenia zawodowego, o których mowa w § 2 ust. 2

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 12 sierpnia 2015 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego

Dyrektor szkoły lub placówki w ramach realizowanego nadzoru wspomaga nauczycieli w realizacji ich zadań, w szczególności przez:

- 1) Diagnozę pracy szkoły lub placówki;
- 2) Planowanie działań rozwojowych, w tym motywowanie nauczycieli do doskonalenia zawodowego;
- 3) Prowadzenie działań rozwojowych, w tym organizowanie szkoleń i porad.

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dn. 6 sierpnia 2015 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek

Wymaganie nr 12: Zarządzanie szkołą lub placówką służy jej rozwojowi

Charakterystyka wymagania na poziomie wysokim: Zarządzanie szkołą lub placówką sprzyja udziałowi nauczycieli, innych pracowników szkoły lub placówki oraz uczniów i rodziców w procesie podejmowania decyzji dotyczących szkoły lub placówki. Dyrektor szkoły lub placówki podejmuje skuteczne działania zapewniające szkole lub placówce wspomaganie zewnętrzne odpowiednie do jej potrzeb. Zarządzanie szkołą lub placówką sprzyja wykorzystywaniu aktualnej wiedzy z zakresu pedagogiki, psychologii i nauk pokrewnych.

Aby dyrektorzy mogli z powodzeniem kierować szkołą jako organizacją uczącą się i wprowadzać zmiany rozwojowe, powinni posiadać szczególne umiejętności zarządzania zespołem, potrafić wspierać indywidualny potencjał nauczycieli, a także powinni być świadomi wpływu własnego przywództwa. Tylko w atmosferze bezpieczeństwa, autonomii i dialogu kadra pedagogiczna jako zespół profesjonalistów może podejmować nowe wyzwania. W systemie wspomagania dyrektor szkół i przedszkoli pełni bardzo ważną rolę. To od niego zależy przebieg działań rozwojowych w szkole, ma on także decydujący wpływ na zakres i kształt współpracy z zewnętrznymi instytucjami wspierającymi szkołę.

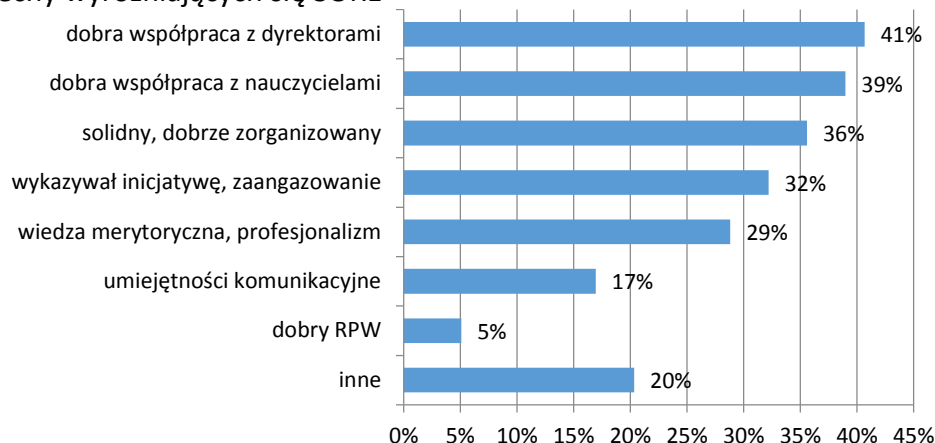
Dyrektor szkoły:

- inicjuje proces wspomagania działań rozwojowych szkoły;
- decyduje o sposobach jego organizacji, np. powołując zespół odpowiedzialny za przeprowadzenie diagnozy pracy szkoły;
- współpracuje ze specjalistą ds. wspomagania;
- zapewnia odpowiednie warunki do realizacji działań m.in. udostępnia zasoby organizacyjno-techniczne placówki;
- zachęca nauczycieli do aktywnego udziału;
- sam uczestniczy w spotkaniach, konsultacjach i warsztatach;
- monitoruje przebieg działań, jak i wdrażanie nowych rozwiązań do praktyki szkolnej;
- upowszechnia rezultaty procesu wspomagania;
- wykorzystuje proces ewaluacji i jej wyniki do oceny prowadzonych działań rozwojowych.

1.14. ZADANIA SPECJALISTY DS. WSPOMAGANIA

Jakość procesu wspomagania szkoły zależy nie tylko od dyrektora, ale przede wszystkim od zewnętrznego specjalisty. Pomaga on nauczycielom rozpoznawać, nazywać i integrować informacje na temat pracy szkoły. Duże znaczenie mają jego umiejętności obserwacji szkoły jako całego systemu, poszczególnych elementów i istniejących zależności między nimi. Specjalista rozmawia i obserwuje, tak aby odkryć różne perspektywy pracy szkoły. Pełni rolę koordynatora działań, moderatora, doradcy i inicjatora zmian. Jego zadaniem jest organizacja form doskonalenia, dobór kompetentnych ekspertów, monitorowanie całego procesu. Aby szkolenia mogły przynieść wymierne korzyści, nauczyciele potrzebują również pomocy, w czasie testowania nowych rozwiązań – stosowania aktywnych metod uczenia, czy wdrażania innego systemu oceniania uczniów. Zadaniem osoby wspomagającej jest więc nie tylko wspieranie nauczycieli, ale także wspólne wypracowywanie zasad ich wzajemnego uczenia się. Dzięki konsultacjom indywidualnym i grupowym, obserwacjom koleżeńskim, pracy w zespołach zadaniowych, nauczyciele mają szansę skutecznie rozwijać swój warsztat pracy.

Wykres 2. Cechy wyróżniających się SORE



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety. Podstawa procentowania: powiaty, w których część SORE można ocenić jako wyróżniających się¹⁹.

Zewnętrzny specjalista, który wspomaga szkoły:

- 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 i doskonalenia nauczycieli;
- planuje działania adekwatne do celów oraz pożądanych przez szkołę efektów;
- organizuje warsztaty, konsultacje lub inne formy pracy – poszukuje zewnętrznych ekspertów;
- tworzy warunki do pracy zespołowej nauczycieli;
- prowadzi spotkania moderując zespołową pracę nauczycieli;
- wspiera nauczycieli we wdrażaniu nowych rozwiązań do szkolnej praktyki;
- monitoruje i podsumowuje proces wspomagania.

ZEWNĘTRZNI EKSPERCI I ICH ZADANIA

W procesie wspomagania rekomendowane jest korzystanie z pomocy zewnętrznych ekspertów, którzy posiadają specjalistyczną wiedzę dotyczącą wybranego przez nauczycieli obszaru pracy. Ich zadania obejmują przede wszystkim przygotowanie i przeprowadzenie dostosowanych do potrzeb szkoły warsztatów i/lub innych zaplanowanych form doskonalenia zawodowego dla nauczycieli (konsultacji, wykładów itd.).

¹⁹ Raport z ewaluacji bieżącej projektów konkursowych Działania 3.5 POKL. Uwarunkowania i efekty wspomagania pracy szkół i przedszkoli, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2015, zob. www.ibe.edu.pl.

1.15. ROLA OŚRODKA ROZWOJU EDUKACJI

Ośrodek Rozwoju Edukacji pełni ważną rolę w przygotowywaniu i wdrażaniu nowego systemu wspomagania szkół. Jako placówka ogólnopolska doskonalenia nauczycieli, prowadzi działania na rzecz doskonalenia systemu oświaty i podnoszenia jakości edukacji zgodnie z polityką oświatową państwa w obszarze kształcenia ogólnego i wychowania. Jednym z jej podstawowych obowiązków jest wspieranie ośrodków doskonalenia nauczycieli, poradni psychologiczno-pedagogicznych oraz bibliotek pedagogicznych, w organizowaniu i prowadzeniu wspomagania szkół oraz sieci współpracy i samokształcenia dla nauczycieli.

ZADANIA STATUTOWE OŚRODKA ROZWOJU EDUKACJI

Do zadań Ośrodka należy
(...)

wspieranie publicznych placówek doskonalenia nauczycieli, poradni psychologiczno-pedagogicznych, w tym poradni specjalistycznych, bibliotek pedagogicznych oraz nauczycieli-doradców metodycznych w organizowaniu i prowadzeniu wspomagania przedszkoli, szkół i placówek, o których mowa w przepisach w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli, w przepisach w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych poradni psychologiczno-pedagogicznych, w tym publicznych poradni specjalistycznych, oraz w przepisach w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych bibliotek pedagogicznych, w obszarze kształcenia ogólnego i wychowania;

wspieranie publicznych placówek doskonalenia nauczycieli, poradni psychologiczno-pedagogicznych, w tym poradni specjalistycznych, i bibliotek pedagogicznych oraz nauczycieli-doradców metodycznych w organizowaniu i prowadzeniu sieci współpracy i samokształcenia dla nauczycieli, wychowawców grup wychowawczych, specjalistów i dyrektorów przedszkoli, szkół i placówek, w obszarze kształcenia ogólnego i wychowania.

ORE posiada wieloletnie doświadczenie w obszarze doskonalenia nauczycieli w zakresie podstawy programowej kształcenia ogólnego m.in. edukacji wczesnoszkolnej, języków obcych, edukacji obywatelskiej, czy pracy z uczniami o specjalnych potrzebach edukacyjnych. Na zlecenie Ministerstwa Edukacji Narodowej prowadzi również projekty o charakterze systemowym dotyczące nadzoru pedagogicznego, kształcenia kadry kierowniczej szkół, zarządzania szkołą, monitorowania podstawy programowej, czy tworzenia e-podręczników. Dla Ośrodka ważna jest komplementarność prowadzonych działań, adresowanych do dyrektorów szkół, kuratoriów oświaty, pracowników samorządów terytorialnych, czy pracowników instytucji systemu wspomagania oraz integrowanie rezultatów różnorodnych

przedsięwzięć edukacyjnych z działaniami na rzecz wspomagania szkół i doskonalenia nauczycieli .

Projekt pn. „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół” prowadzony przez ORE miał na celu opracowanie nowego modelu wspomagania szkół. Jednym z ważniejszych celów projektu było przygotowanie pracowników oświaty do realizacji nowych zadań. W intensywnych szkoleniach wzięły udział osoby przygotowujące się do pełnienia funkcji szkolnych organizatorów rozwoju edukacji (SORE), a także pracownicy poradni psychologiczno-pedagogicznych, placówek doskonalenia nauczycieli i bibliotek pedagogicznych. W opinii większości uczestników, szkolenia były bardzo pomocne w zdobyciu potrzebnych kompetencji oraz dobrze przygotowywały do realizacji zadań²⁰. Obecnie zadaniem Ośrodka jest wypracowywanie mechanizmów stałej pomocy dla pracowników odpowiedzialnych za wspomaganie szkół w obszarach ważnych dla polskiej edukacji.

BIBLIOGRAFIA

- 1/ P. M. Senge, „Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się”, Dom Wyd. ABC. Warszawa 1998,s.23
- 2/ D. Elsner (red.) Szkoła jako ucząca się organizacji. Szansa dla ambitnych. Wyd. Mentor, Chorzów 2003
- 3/ M.Pedler, K.Aspinwall, „Przedsiębiorstwo uczące się” PETIT, Warszawa1999.s
- 4/ Ken Blanchard, Przywództwo wyższego stopnia, PWN SA, Warszawa,2014
- 5/ Trice, Beyer Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials , opublikowany w czasopiśmie „The Academy of Management Review” 1984
- 6/ M. Armstrong,, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków,2003,s.202
- 7/ Kim S. Cameron, Robert E. Quinn, Kultura organizacyjna -diagnoza i zmiana ,Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2003
- 8/ Grzegorz Mazurkiewicz. Przywództwo i zmiana w edukacji. Ewaluacja jako mechanizm doskonalenia // red.– Kraków, 2013

²⁰ *Raport końcowy. Ewaluacja modernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli*, Coffey International oraz Ośrodek Ewaluacji, Warszawa 2014, zob. www.ore.edu.pl/wspieranie.

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



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



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

www.ore.edu.pl