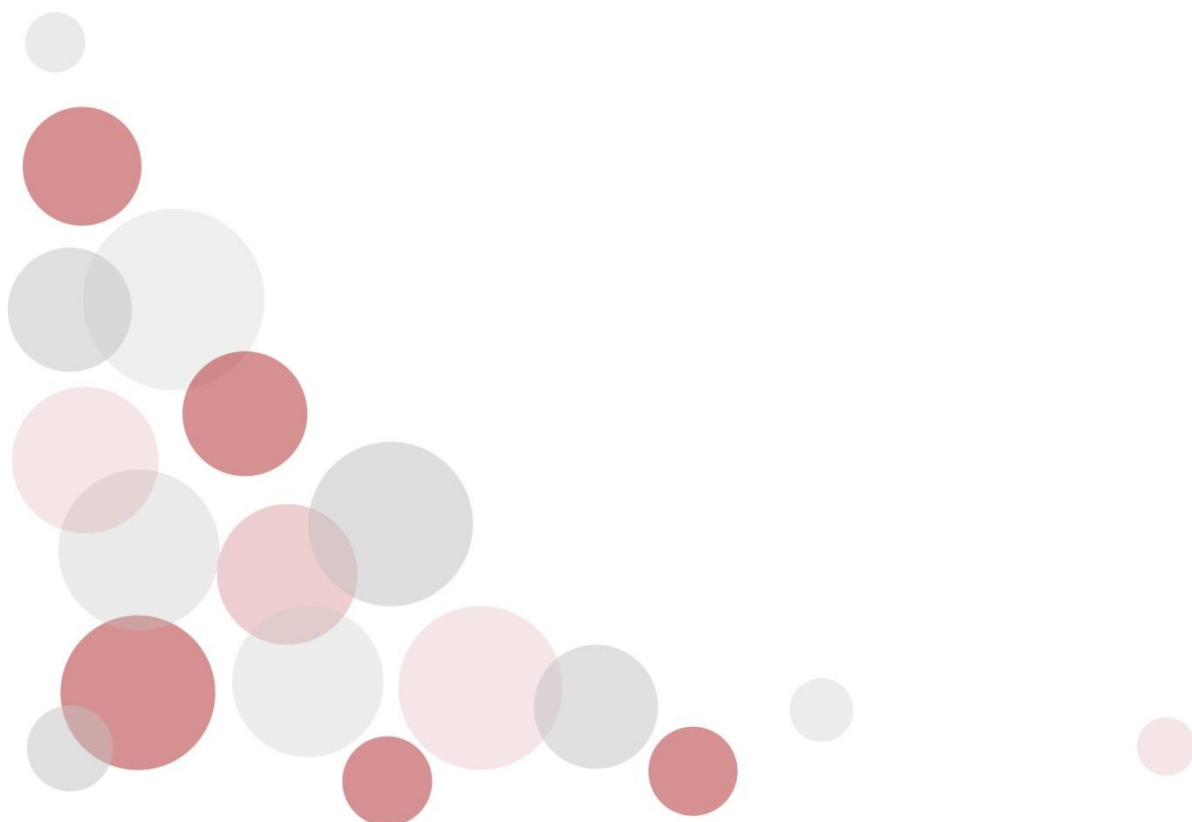


Agnieszka Książek

---

## Bielski model wspomagania pracy szkół i placówek edukacyjnych

Opis dwuletnich doświadczeń wdrażania  
kompleksowego wspomagania szkół  
w Bielsku-Białej



Tekst: **Agnieszka Książek**

Pedagog, coach, koordynatorka procesu wspomagania szkół i placówek edukacyjnych w Bielsku-Białej. W latach 2014-2016 koordynowała pilotaż nowego systemu doskonalenia nauczycieli, a obecnie wdraża w Bielsku-Białej nowy model doskonalenia nauczycieli.

Konsultacja merytoryczna:

**Marianna Hajdukiewicz**

Redakcja i korekta:

**Anna Wawryszuk**

Projekt okładki:

**Barbara Jechalska**

Redakcja techniczna i skład:

**Anna Wawryszuk**

Warszawa 2017

Publikacja jest rozpowszechniana na zasadach wolnej licencji

Creative Commons – Uznanie Autorstwa – Użycie Niekommercyjne (CC-BY-NC)

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Aleje Ujazdowskie 28

00-478 Warszawa

tel. 345 37 00

[www.ore.edu.pl](http://www.ore.edu.pl)



**Fundusze Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny



## Spis treści

|                                                                      |   |
|----------------------------------------------------------------------|---|
| 1. Wstęp .....                                                       | 4 |
| 2. Organizowanie procesu wspomagania. Zaangażowanie instytucji ..... | 5 |
| 3. Planowanie, wdrażanie i ewaluacja działań .....                   | 5 |

## 1. Wstęp

W Bielsku-Białej od 2014 roku wdrażany jest nowy system wspomagania szkół i placówek edukacyjnych. Podstawę modelu bielskiego stanowią rozwiązania proponowane przez Ministerstwo Edukacji Narodowej oraz Ośrodek Rozwoju Edukacji. Wprowadzenie nowego systemu wspomagania jest następstwem projektu systemowego **System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół** oraz projektów, które były realizowane przez powiaty w ramach konkursu **Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół**. W ślad za rekomendacjami wypracowanymi podczas realizacji projektu systemowego przyjęliśmy następujące założenia:

- 1) **Wspomaganie jest adresowane do szkoły/placówki edukacyjnej** rozumianej jako organizacja, a nie wyłącznie do osób lub grup, np. dyrektora lub nauczycieli poszczególnych przedmiotów.
- 2) **Wspomaganie pomaga placówce w poszukiwaniu własnych pomysłów i rozwiązywaniu własnych problemów**, co oznacza współtworzenie przez nią wszystkich planów działań oraz współodpowiedzialność w efektywnym wdrażaniu zaplanowanych i wypracowanych rozwiązań.
- 3) **Wspomaganie wynika z analizy indywidualnej sytuacji szkoły/placówki i odpowiada na jej specyficzne potrzeby**. Punktem wyjścia wszelkich działań doskonalących adresowanych do nauczycieli danej szkoły jest rzetelna, pogłębiona, partycypacyjna diagnoza potrzeb.
- 4) **Wspomaganie jest procesem, czyli odchodzi od pojedynczych, incydentalnych, samodzielnych form doskonalenia**. Każde działanie prowadzone na rzecz rozwoju szkoły/placówki jest elementem rocznego planu stworzonego przez dyrektora, radę pedagogiczną i osoby wspomagające na bazie zdiagnozowanych potrzeb szkoły/placówki.
- 5) **Realizację nowego systemu doskonalenia wspiera Samorządowy Organizator Rozwoju Edukacji (SORE)**. W realizacji nowego systemu doskonalenia nauczycieli ważnym elementem jest wprowadzenie do szkoły osoby wspierającej wdrażanie zmiany.
- 6) **Uczestnictwo szkoły/placówki w procesowym wspomaganiu ma charakter dobrowolny**. Dyrektor podejmuje decyzję o udziale we wspomaganiu po konsultacji z radą pedagogiczną. Deklaracja udziału w rocznym procesowym doskonaleniu dotyczy bieżącego roku szkolnego. Pod koniec roku wraz z zakończeniem ewaluacji rada pedagogiczna decyduje przez głosowanie, czy chce uczestniczyć we wspomaganiu w kolejnym roku szkolnym.

## 2. Organizowanie procesu wspomagania. Zaangażowanie instytucji

Wdrożenie modelu było możliwe dzięki **aktywnemu zaangażowaniu organu prowadzącego**.

Decyzja o zainicjowaniu programu pilotażowego samorząd podjął na podstawie:

- analizy efektywności procesów podnoszenia jakości edukacji wynikającej z danych w dostępnej literaturze przedmiotu;
- weryfikacji skuteczności dotychczasowego systemu finansowania wydatków na doskonalenie nauczycieli;
- analizy doświadczeń pochodzących z podobnych projektów realizowanych przez inne samorządy.

Kolejny krok to **zaangażowanie zespołu odpowiedzialnego za wspomaganie szkół**. Samorząd powołał koordynatorkę ds. wspomagania pracy szkół, której zadaniem było zaprojektowanie i organizacja działań pilotażowych. Działania te zaplanowane zostały na okres dwuletni (2014–2016) i miały na celu rozpoznanie istniejącego potencjału niezbędnego do wspomagania szkół, przygotowanie modelu działań oraz określenie ich kosztów. Ważną rolę wspierającą spełniał Zespół Poradni Psychologiczno-Pedagogicznych, którego część kadry rozpoczęła pracę w roli SORE w bielskich placówkach.

Osoby pełniące funkcję SORE oraz dyrektorzy placówek zostali **przygotowani do nowych zadań w trakcie szkoleń** organizowanych przez Ośrodek Rozwoju Edukacji i finansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Działania prowadzone w szkołach/placówkach finansowane były natomiast ze środków samorządowych, przeznaczonych na dofinansowanie doskonalenia nauczycieli zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dn. 29 marca 2002 r. w sprawie 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. z 2002 r. poz. 430 z późn. zm.).

## 3. Planowanie, wdrażanie i ewaluacja działań

Osoby pełniące funkcję **SORE to pracownicy poradni psychologiczno-pedagogicznych oraz nauczyciele i doradcy metodyczni**, którzy wspierają szkoły i przedszkola w ramach wydzielonej z pensum liczby godzin. Różnorodne doświadczenia zawodowe członków zespołu SORE oraz odpowiednie przygotowanie zwiększają efektywność pracy całej grupy. Jednocześnie SORE są – z racji wykonywanych zadań nauczyciela, doradcy metodycznego, pedagoga, psychologa – osobami bardzo zaangażowanymi w bieżące działania placówek oświatowych. Dzięki temu łatwiej można zapewnić wysoką jakość procesu wspomagania i prowadzonych działań rozwojowych.

Rekrutacja do zespołu SORE odbywała się na podstawie dwóch kryteriów: zatrudnienie w bielskiej placówce oświatowej (kryterium podstawowe) oraz ukończony kurs przygotowujący do pełnienia zadań SORE. Ponadto 16 osób miało uprawnienia trenerskie, a jedna coachingowe.

**Misją SORE jest pomoc szkole i dyrektorowi w podejmowaniu działań rozwojowych.** SORE towarzyszy radzie pedagogicznej na kolejnych etapach realizacji wspomagania. Do jego zadań należy:

- przybliżenie i omówienie zasad, na których opiera się nowy system doskonalenia;
- pomoc w diagnozie i realizacji oraz ewaluacji procesów szkoleniowych dla nauczycieli;
- kontakt z trenerami i ekspertami prowadzącymi warsztaty dla rad pedagogicznych;
- monitorowanie przebiegu rocznego procesu doskonalenia i wdrażania przez radę pedagogiczną przyjętych rozwiązań.

Przygotowanie SORE oraz dyrektorów szkół i placówek do nowych wyzwań opierało się nie tylko na szkoleniach organizowanych przez ORE. Prowadzone były również dodatkowe kursy, tak aby **na bieżąco podnosić kompetencje niezbędne do pracy z radami pedagogicznymi**. Odbywały się one równolegle z prowadzonymi przez SORE działaniami w szkołach i placówkach. Zespół SORE w latach 2014–2016 brał udział w szkoleniach dotyczących: określania wskaźników i rezultatów procesu wspomagania, metod i narzędzi coachingowych w pracy SORE, wdrażania wymagań państwa, wzmacniania kompetencji nauczyciela XXI wieku, pracy diagnostycznej, oceniania kształtującego oraz metod pracy z dużą grupą szkoleniową. Wymienione powyżej tematy zajęć wynikały z pojawiających się potrzeb i stanowiły zasadniczy element wspierania osób odpowiedzialnych za wspomaganie szkół i przedszkoli.

Organizacja działań uzależniona była od liczby placówek, które zgłosiły gotowość udziału w programach pilotażowych. Z łącznej liczby 130 placówek edukacyjnych w Bielsku-Białej **chęć uczestnictwa w latach 2014–2016 zadeklarowało 45 szkół i przedszkoli**. W skład grupy Samorządowych Organizatorów Rozwoju Edukacji weszło 20 osób, co na etapie pilotażu oznaczało przydzielenie średnio dwóch placówek jednej osobie wspierającej. W bieżącym roku szkolnym – trzecim roku realizacji wspomagania w Bielsku-Białej – udział we wspomaganiu zgłosiło 80 placówek, co oznacza średnio cztery placówki pod opieką każdego SORE.

Wdrażanie nowego systemu doskonalenia nauczycieli odbywa się **zgodnie z kalendarzem szkolnym**. Diagnoza w placówkach przystępujących do wspomagania przeprowadzana jest we wrześniu i październiku. Proces diagnostyczny pełni niezwykle ważną funkcję w realizacji doskonalenia. Jego rzetelność opiera się na partycypacyjnym udziale wszystkich członków rady pedagogicznej w analizowaniu potrzeb szkoły/placówki, a następnie określeniu kroków prowadzących do ich zaspokojenia. To warunkuje efektywność zaplanowanych przez nauczycieli działań mających na celu uzyskanie pożądanej zmiany, a przede wszystkim jest ważnym czynnikiem motywującym nauczycieli do dialogu, współpracy i bardziej aktywnego udziału w doskonaleniu.

Po zakończeniu procesu diagnostycznego rozpoczyna się wdrażanie etapu szkoleniowego. Najczęściej trwa on od listopada do kwietnia. **Każda z placówek wybiera własny, zindywidualizowany temat rocznego doskonalenia.** Zwykle odbywają się cztery warsztaty dla rady pedagogicznej, a efekty zdobywanych kompetencji wzmacniane są przez możliwość konsultacji indywidualnych lub zespołowych z trenerem/ekspertem prowadzącym dany kurs.

**Roczny proces doskonalenia kończy się ewaluacją prowadzoną przez SORE.** Najczęściej organizowane jest spotkanie rady pedagogicznej, podczas którego podsumowuje się wydarzenia z mijającego roku szkolnego i podejmuje decyzję co do dalszego uczestnictwa szkoły we wspomaganiu. Często pod koniec roku szkolnego dokonywana jest analiza potrzeb związanych z doskonaleniem na kolejny rok szkolny.

Począwszy od pierwszego etapu, SORE organizuje i prowadzi dokumentację opisującą realizację wszystkich działań. Oznacza to przede wszystkim przygotowanie i konsultowanie z radą pedagogiczną rocznego planu wspomagania, ankietowanie poszczególnych etapów szkoleniowych, przygotowanie bieżących ewaluacji i informacji zwrotnych dla zaangażowanych w szkolenia trenerów i ekspertów oraz sporządzenie końcowego sprawozdania z rocznej działalności szkoły/placówki.

**Monitoring i ewaluacja prowadzone są na bieżąco.** SORE jest w stałym kontakcie z nauczycielami, przeprowadza ankiety ewaluacyjne po każdym warsztacie, zbiera informacje od dyrektora placówki, trenera oraz nauczycieli, monitoruje przebieg procesu edukacyjnego oraz zaplanowanych w placówce działań wdrożeniowych. Ponadto po zakończeniu szkoleń przeprowadza ewaluację całorocznego procesu edukacyjnego, a jeżeli rada pedagogiczna zdecyduje o dalszym udziale we wspomaganiu w kolejnym roku szkolnym – wspiera proces diagnozy na następny rok.

Istotne znaczenie w monitorowaniu procesu wspomagania, zarówno w skali poszczególnych placówek, jak i całego systemu wspomagania, mają **cotygodniowe spotkania zespołu SORE z koordynatorką ds. wspomagania.** Omawiany jest wówczas przebieg wdrażania procesu doskonalenia w każdej szkole i placówce, a także uwidaczniające się rezultaty działań oraz napotykanne problemy w realizacji założonych zamierzeń organizacyjnych. Z perspektywy prawie trzyletnich doświadczeń systematyczność spotkań zespołu SORE wydaje się podstawowym warunkiem wspierającym skuteczne wdrażanie systemu doskonalenia na tak dużą skalę.

Pod koniec pierwszego roku pilotażu działania wprowadzające nowy system wspomagania poddane zostały analizie i kontroli Wydziału Audytu UM Bielsko-Biała, a ich wyniki i pozytywna opinia pozwoliły uzyskać akceptację prezydenta miasta dla prac związanych ze wspomaganiem i ostatecznie wzmocniły wdrażanie modelu wspomagania szkół i placówek edukacyjnych.

Podczas trwania pilotażu organizowane były również **spotkania ewaluacyjne z dyrektorami placówek uczestniczących w procesie.** Miały one na celu zebranie informacji zwrotnych mogących posłużyć wprowadzaniu zmian w przyjętej koncepcji dotyczącej systemu wspomagania.

Dwuletni pilotaż prowadzony w Bielsku-Białej (2014–2016) potwierdził efektywność tej metody doskonalenia nauczycieli. Uczestnicy procesu wspomagania zaznaczali **związek między rezultatami działań edukacyjnych i wychowawczych szkoły a dokonaną z udziałem całej rady pedagogicznej diagnozą i realizowanymi na podstawie jej wyników szkoleniami.**

Dyrektorzy, nauczyciele, trenerzy, jak i SORE podkreślają znaczenie długofalowości tego procesu. **Zaangażowanie i skuteczność w większości placówek wzrasta w drugim, trzecim roku działań wspomagających**, kiedy oswajone są już nie tylko idee, ale i procedury. Pojawia się także wspólnota myślenia o zjawiskach zachodzących w szkołach oraz przedszkolach i coraz częściej idzie za tym wspólnota działań na rzecz rozwiązywania bieżących problemów placówek. Z perspektywy koordynatorki procesu jest to najważniejszy efekt wprowadzanych zmian.



Aleje Ujazdowskie 28  
00-478 Warszawa  
tel. 22 345 37 00, fax 22 345 37 70  
e-mail: sekretariat@ore.edu.pl

[www.ore.edu.pl](http://www.ore.edu.pl)

