



# **Wsparcie placówek oświatowych w okresie pandemii**

**Karta opisu dobrej praktyki**

**Aleksandra Kuźniak**

Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2020

Redakcja merytoryczna

**Dorota Jastrzębska**

Redakcja językowa, korekta, przygotowanie do publikacji

**Editio**

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Warszawa 2020

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Aleje Ujazdowskie 28

00-478 Warszawa

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

Publikacja jest rozpowszechniana na zasadach licencji Creative Commons

[Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) (CC BY-NC)

**Publikacja powstała w ramach projektu „Wsparcie kadry jednostek samorząd terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów – II etap”**

Projekt pozakonkursowy o charakterze koncepcyjnym współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego realizowany w partnerstwie ze Związkiem Miast Polskich, w ramach Osi Priorytetowej II, Działania 2.10, Program Operacyjny WIEDZA – EDUKACJA – ROZWÓJ na lata 2014–2020



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



## I. Spis treści

I. Opis dobrej praktyki .....	4
1. Charakterystyka lokalnego systemu .....	4
2. Problem, który był powodem wdrożenia innowacji .....	4
3. Waga problemu, który był powodem wdrożenia innowacji.....	5
4. Na czym polega zastosowane rozwiązanie? .....	5
5. Kto, kiedy i co zrobił? .....	6
6. Jakie efekty osiągnięto? .....	9
7. Ile to kosztowało? .....	9
8. Dlaczego warto promować to rozwiązanie?.....	9
9. Zalecenia dotyczące replikacji.....	9
II. Dane kontaktowe osoby, która może przekazać szczegółowe informacje na temat rozwiązania.....	10
III. Wzorcowe dokumenty i materiały dostępne dla podmiotów zainteresowanych replikacją	10

## II. Opis dobrej praktyki

### 1. Charakterystyka lokalnego systemu

Gmina Czerwonak jest organem prowadzącym dla pięciu szkół podstawowych:

- – Szkoła Podstawowa w Czerwonaku;
- – Szkoła Podstawowa w Koziegłowach;
- – Szkoła Podstawowa w Kicinie;
- – Szkoła Podstawowa w Owińskach;
- – Szkoła Podstawowa w Bolechowie.

Oraz dla czterech przedszkoli:

- – Przedszkole w Czerwonaku;
- – Przedszkole nr 1 w Koziegłowach;
- – Przedszkole nr 2 w Koziegłowach;
- – Przedszkole w Owińskach.

W gminie funkcjonują także trzy przedszkola publiczne, które nie są prowadzone przez jednostkę samorządu terytorialnego oraz przedszkola niepubliczne i żłobki, również niepubliczne. Sieć szkół w gminie jest optymalna i nierozdrobniona, najmniejszą placówką (liczącą ok. 280 uczniów) jest Szkoła Podstawowa w Bolechowie. Prognozy demograficzne wskazują, że placówka ma szanse rozwoju. Pomimo że gmina Czerwonak należy do gmin zlokalizowanych wokół wielkiej aglomeracji miejskiej, jaką jest Poznań, i podlega procesom suburbanizacyjnym, to jednak procesy demograficzne przebiegają w sposób dość stabilny. Pomimo tego jedna z największych szkół, usytuowana w Koziegłowach, jest liczna (ok. tysiąca uczniów) i w dalszej perspektywie wymaga odciążenia. Gmina najprawdopodobniej będzie musiała odpowiedzieć na pytanie, czy, biorąc pod uwagę obecne prognozy demograficzne, podjęta zostanie decyzja o budowie nowej szkoły. Problem, który był powodem wdrożenia innowacji

### 2. Problem, który był powodem wdrożenia innowacji

Zadania zaplanowane w Harmonogramie Działań Rozwojowych opracowanym w ramach projektu *Wsparcie kadry JST w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów – II etap* zostały dostosowane do nowych wyzwań, jakie przyniósł ze sobą okres pandemii. Zweryfikował on formy i metody realizacji celów oraz

wymusił inny sposób ich realizacji. Zaplanowane zadanie dotyczyło doskonalenia jakości usług edukacyjnych w szkołach i placówkach oświatowych w gminie Czerwonak.

Harmonogram Działań Rozwojowych zakładał działania w obszarach: relacje, przestrzeń i bezpieczeństwo, doskonalenie, specjalizacje, sylwetki absolwentów, budowanie wizerunku szkół, efektywność pracy szkół mierzona wynikami egzaminów zewnętrznych, program wsparcia ucznia zdolnego. Każde z tych działań realizowane jest poprzez kilka poddziałań.

Większość z działań i poddziałań została już w znacznej mierze wdrożona. Większość z nich ma jednak charakter systemowy i wymaga ciągłego monitoringu i systematycznego wdrażania. Okres pandemii wymusił jednak zmianę sposobu realizacji zadań. Opis przykładowej dobrej praktyki dotyczy przedstawienia zmian sposobów, form i metod realizacji działań zaplanowanych w Harmonogramie Działań Rozwojowych wynikający z szczególnych warunków powstałych w okresie pandemii.

### **3. Waga problemu, który był powodem wdrożenia innowacji**

Największym wyzwaniem, przed którym stanęli nauczyciele, uczniowie, dyrektorzy i organy prowadzące, było przystosowanie sposobów, form i metod pracy oraz zarządzania placówkami oświatowymi do nowej rzeczywistości w okresie pandemii. Organizacja pracy szkół i przedszkoli, zdalne nauczanie i praca w systemie hybrydowym stały się dużym wyzwaniem i trwale zmieniły postrzeganie nauczania i wychowania. Największym wyzwaniem stały się, jak zawsze, zmiany mentalne, sposobów myślenia i przekonania, że nawet tak trudne doświadczenie może skłonić do innej aktywności i budowania jakości. Poza tym nadzwyczajna sytuacja wymagała podejmowania natychmiastowych decyzji i nie dawała czasu na powolne dostosowanie się do zmian.

### **4. Na czym polega zastosowane rozwiązanie?**

Przedstawione rozwiązania są innowacyjne, gdyż okres pandemii spowodował, że zmiany były konieczne. Dotychczasowe rozwiązania okazały się niemożliwe do realizacji lub nieskuteczne w nowej rzeczywistości. Zastosowane rozwiązania dotyczą zarówno zmian w zakresie posługiwania się narzędziami do pracy zdalnej, jak i zmian organizacyjnych na poziomie organizacji pracy placówek oświatowych i form zarządzania nimi, wreszcie wkraczają w sferę metodyki i dydaktyki pracy nauczyciela. Zmienił się także model realizacji niektórych zadań wspierających proces dydaktyczny, jak np. organizacja pomocy psychologiczno-dydaktycznej czy wsparcie ucznia ze szczególnymi potrzebami dydaktycznymi. Zmiany nastąpiły także w sferze współpracy z rodzicami i ich roli w procesie dydaktycznym. Rodzic znalazł się bliżej szkoły i nauczyciela, ale także szkoła weszła do domów uczniów i wychowanków. Ten rodzaj rewolucji, także społecznej, zaskoczył wszystkich, ale nie pozostawiał wyboru ani nie dawał czasu do namysłu.

## 5. Kto, kiedy i co zrobić?

Początek pandemii organ prowadzący i dyrektorzy szkół, a także nauczyciele, uczniowie i rodzice w gminie Czerwonak potraktowali jak wyzwanie. Bardzo szybko podjęta została decyzja – z inicjatywy organu prowadzącego – aby ujednoczyć narzędzia pracy nauczycieli. Podjęto decyzję, aby wszystkie szkoły, później także przedszkola, pracowały na platformie TEAMS.

Wprowadzenie projektu poprzedzone zostało szkoleniami dla koordynatorów z każdej szkoły i przedszkola, których celem było zapoznanie uczestników z narzędziem do pracy zdalnej. Aby zminimalizować ewentualny opór ze strony nauczycieli, włączono do projektu lokalnych liderów oświatowych, którzy mają bardzo duże osiągnięcia w zakresie posługiwania się nowoczesnymi technologiami i są rozpoznawani oraz doceniani w środowisku oświatowym.

Następnie koordynatorzy przystąpili do przygotowania wszystkich nauczycieli do pracy na platformie. Przeprowadzili szkolenia rad pedagogicznych w poszczególnych placówkach. Nie dla wszystkich nauczycieli okazały się one wystarczające, stąd ze środków na doskonalenie zawodowe zaplanowano i uruchomiono cykl szkoleń, które umożliwiły wprowadzenie platformy TEAMS do wszystkich placówek. Koncepcja ta została bardzo dobrze przyjęta i oceniona przez rodziców, którzy szczególnie w pierwszych tygodniach bardzo zaangażowali się we wsparcie swoich dzieci podczas pracy zdalnej. Ujednoczenie narzędzia wyeliminowało konieczność zapoznawania się przez rodziców z różnymi narzędziami. Należy podkreślić, że przede wszystkim decyzja ta podyktowana była staraniem, aby uczniowie łatwiej wdrożyli się w proces pracy zdalnej i nie musieli na każdej lekcji przestawiać się na inne narzędzia pracy. Ułatwiła ona także dyrektorom zmianę organizacji pracy szkoły/placówki oświatowej oraz zmianę prowadzenia procesu nadzoru pedagogicznego. Rozproszone formy pracy nauczycieli posługujących się w pierwszych tygodniach pandemii różnymi narzędziami bardzo ograniczały prowadzenie nadzoru przez kadre kierowniczą szkół i przedszkoli.

Okres wakacji wykorzystano na ewaluację tego, co miało miejsce od marca bieżącego roku. Wnioski z ewaluacji wskazywały jednoznacznie na konieczność przygotowania i przeprowadzenia diagnozy sprzętu informatycznego przez informatyka – pracownika urzędu. Podstawowy wniosek z audytu to konieczność modernizacji sieci internetowej w każdej placówce. Proces przebudowy i modernizacji sieci przeprowadzono w dwóch największych szkołach jeszcze z budżetu bieżącego roku, a w budżecie na rok 2021 zabezpieczono środki na modernizację sieci w pozostałych szkołach. Wskazano także na potrzebę budowania bazy dydaktycznej dotyczącej nowych technologii w przedszkolach.

Podjęto działania mające na celu zakup i wymianę sprzętu komputerowego – z programu rządowego „Zdalna szkoła+” oraz z budżetu gminy. Szczególnej uwagi wymagały przedszkola, w których braki w tym zakresie były największe. Audyt wykazał także, że zaopatrzenie placówek oświatowych, zwłaszcza szkół, w komputery i laptopy oraz tablety w zakresie ich

liczebności jest dość zadowalające, ale wiele do życzenia pozostawia jakość części sprzętu i ich nowoczesność.

Kolejny etap to zaopatrzenie wszystkich klas lekcyjnych oraz sal w przedszkolach w kamerki. Ich wykorzystanie okazuje się wielorakie zwłaszcza przy konieczności przejścia na nauczanie hybrydowe, które rozpatrywane było szczególnie wraz z rozpoczęciem nowego roku szkolnego 2020/2021. Poza tym wykorzystanie kamer ma również inne zastosowanie, np. okazuje się dużym wsparciem w sytuacji, gdy zdarzenia losowe uniemożliwiają uczniowi udział w zajęciach. Liczba godzin wynikających z orzeczenia o potrzebie nauczania indywidualnego (pomimo że są prowadzone tylko z jednym uczniem) nie jest duża, a możliwość chociażby obserwacji zajęć powoduje, że uczeń nie traci kontaktu z grupą. Oczywiście, taka forma wsparcia możliwa jest tylko wówczas, gdy względy zdrowotne umożliwiają obserwację zajęć przez chore dziecko.

Edukacja zdalna to nie tylko zabezpieczenie odpowiednich narzędzi, ale także przebudowa metodyki pracy nauczycieli. Dlatego rozpoczęto proces budowania jakości poprzez tworzenie sieci współpracy i doskonalenia on-line. Potrzeba taka wytworzyła się również po wnikliwej analizie wyników egzaminów ósmoklasisty i sformułowaniu wniosków dotyczących procesu doskonalenia współpracy między poszczególnymi szkołami w gminie w celu wykorzystania potencjału poszczególnych placówek w zakresie tych kompetencji i przedmiotów, które wypadły najlepiej. We współpracy z lokalnymi liderami edukacji i doradcą metodycznym przygotowano lekcje otwarte z wykorzystaniem kamer dla nauczycieli matematyki i informatyki pod nazwą „Inspirujące lekcje matematyki i informatyki”. W zajęciach prowadzonych on-line uczestniczą prawie wszyscy nauczyciele ucący tych przedmiotów w gminie. Celem lekcji otwartych jest stwarzanie okazji do dyskusji i doskonalenia własnego warsztatu pracy oraz tworzenie przestrzeni do wymiany doświadczeń i uczenia się, tak, aby szkoły w gminie Czerwonak stawały się organizacjami uczącymi się.

Wykorzystanie kamer może służyć także samodoskonaleniu nauczycieli i dyrektorów. Obserwacja swoich zajęć, lekcji czy sposobu prowadzenia rady pedagogicznej to doskonały materiał do analizy, autoewaluacji, doskonalenia własnego warsztatu pracy. Aby stopniowo budować kulturę pracy szkoły polegającą na pokazywaniu własnego warsztatu pracy i dzieleniu się swoim doświadczeniem z innymi, dyrektorzy pracujący w ramach własnej sieci (prowadzonej i koordynowanej przez dyrektora Samorządowej Administracji Placówek Oświatowych) uznali, że będą zachęcać kreatywnych i aktywnych nauczycieli do prezentacji wybranych przez siebie zajęć. Taki proces wprowadzania zmiany stwarza większe szanse na otwarcie się większej grupy nauczycieli na tę formę doskonalenia np. w ramach pracy zespołów przedmiotowych czy problemowych.

Zaplanowano zbudowanie platformy, na której gromadzone byłyby materiały metodyczne i dydaktyczne, a z której korzystaliby wszyscy nauczyciele uczący w szkołach i przedszkolach prowadzonych przez gminę Czerwonak.

Ważnym etapem wprowadzanych zmian jest ewaluacja procesu poprzez przygotowanie i przeprowadzenie ankiet ewaluacyjnych dotyczących jakości zdalnej edukacji. Respondentami są rodzice, nauczyciele, uczniowie. Celem ankiet jest pozyskanie przez organ prowadzący oraz społeczność szkolną i przedszkolną informacji o tym, jak oceniana jest edukacja zdalna prowadzona w gminnych szkołach oraz w jaki sposób można ją doskonalić. Przygotowane ankiety są anonimowe i zostaną przeprowadzone elektronicznie. Wnioski z ankiet zostaną upublicznione i posłużą do doskonalenia form i organizacji zdalnego nauczania.

W ramach Harmonogramu Działań Rozwojowych gmina Czerwonak, uczestnicząc w pilotażu projektu *Wsparcie kadry JST w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów – II etap*, zaplanowała działania, które musiały być zweryfikowane w wyniku nowej sytuacji, którą wytworzył okres pandemii. Jako podstawowe zadanie wskazano *Doskonalenie jakości usług edukacyjnych w szkołach i placówkach oświatowych*. Należy podkreślić, że nie zaniechano realizacji tych zadań, tylko zostały one dostosowane do zmienionej rzeczywistości. Przy okazji także należy podkreślić, że stopień trudności ich realizacji znacznie się podniósł z uwagi na fakt, iż w takim zakresie i w takim czasie wprowadzenie edukacji zdalnej nie było praktykowane właściwie w żadnej szkole w kraju.

Przykład modyfikacji realizacji zadań zaplanowanych w HDR:

## **Doskonalenie**

1. Przeprowadzenie i analiza diagnozy potrzeb placówek oświatowych.
2. Utworzenie sieci wymiany doświadczeń.

W wyniku pandemii zadania te realizowane były i są w inny sposób i w innej formie. Przeprowadzona diagnoza potrzeb wykazała konieczność przeprowadzenia szkoleń w zakresie posługiwania się nowoczesnymi technologiami. Po etapie wstępnym, który polegał na obsłudze technicznej narzędzi, konieczne było zaplanowanie szkoleń w zakresie metodyki i dydaktyki nauczania.

Tworzone są sieci, w ramach których pracują nauczyciele jednego przedmiotu.

Powyższa uwaga ma na celu podkreślenie faktu, że pomimo szczególnego i nadzwyczajnego okresu pandemii, nawet zaplanowane wcześniej cele i zadania są realizowane, natomiast konieczna jest zmiana form i metod pracy.

## 6. Jakie efekty osiągnięto?

Dzięki ujednoczeniu platformy ułatwiono rodzicom możliwość wsparcia szczególnie młodszych uczniów (klas I–III), którzy zdecydowanie w większym stopniu potrzebują pomocy podczas zdalnej edukacji.

Poza tym opisane rozwiązania wpłynęły na skuteczniejsze prowadzenie nadzoru pedagogicznego i dostosowanie zmian organizacji pracy szkoły do aktualnych potrzeb. Przede wszystkim należy podkreślić fakt, że uczniowie nie muszą uczyć się obsługi wielu narzędzi, łatwiej im dotrzeć do materiałów zgromadzonych na jednej platformie.

Najważniejszym jednak efektem jest przełamanie myślenia środowiska oświatowego, że okres pandemii to stan nadzwyczajny, który trzeba przeczekać. To myślenie obce jest także Wójtowi i Radzie Gminy Czerwonak, którzy w sposób świadomy i dojrzały podejmują decyzje finansowe umożliwiające realizację opisanych działań.

## 7. Ile to kosztowało?

Koszty sprzętu, zakup laptopów w ramach projektu „Zdalna Szkoła+” oraz z budżetu gminy to ok. 250 tys. zł w roku 2020; wymiana i modernizacja sieci – w 2020 r. w dwóch szkołach – koszt ok. 50 tys.; na rok 2021 zabezpieczono w budżecie gminy modernizację sieci w trzech kolejnych szkołach; zakup laptopów i kamerek do wszystkich sal szkolnych i przedszkolnych w czterech przedszkolach – ok. 50 tys.; przeznaczenie środków z doskonalenia zawodowego nauczycieli na kształcenie nauczycieli w zakresie metodyki pracy zdalnej. Zaangażowane środki, z pewnością nie są wystarczające, ale etapowy sposób wprowadzania zmian daje możliwość angażowania ich stopniowo, w miarę możliwości budżetowych gminy.

Najważniejsze, jak w każdej dziedzinie życia, jest zaangażowanie środowiska, uspołecznienie procesu wprowadzanych zmian, gdyż tylko wówczas jest możliwe ich wprowadzenie.

## 8. Dlaczego warto promować to rozwiązanie?

Opisane rozwiązania nie mają charakteru przejściowego, nie stanowią też przykładów rozwiązań w okresie kryzysu. Z pewnością większość z nich (być może w formie zmodyfikowanej) wejdzie na stałe do praktyki metodycznej i dydaktycznej a także zarządzania.

## 9. Zalecenia dotyczące replikacji

Każde z przedstawionych i opisanych działań powinno odpowiadać na potrzeby placówek oświatowych i danej jednostki samorządu terytorialnego. Niektóre działania mogą się okazać nieinnowacyjne dla danej szkoły czy JST, gdyż weszły już od dawna do katalogu praktyki. Przedstawione rozwiązania są dla opisywanej gminy na ten moment – koniec roku 2020 –

nowe i wymagają ciągłego udoskonalania. Z pewnością konsekwentna ich realizacja spowoduje konieczność ich modyfikacji i ulepszeń.

### **III. Dane kontaktowe osoby, która może przekazać szczegółowe informacje na temat rozwiązania**

1. Imię i nazwisko: Aleksandra Kuźniak
2. Funkcja: Dyrektor Samorządowej Administracji Placówek Oświatowych w Czerwonaku
3. E-mail: [aleksandra.kuzniak@sapo.edu.pl](mailto:aleksandra.kuzniak@sapo.edu.pl)

### **IV. Wzorcowe dokumenty i materiały dostępne dla podmiotów zainteresowanych replikacją**

- Harmonogram Działań Rozwojowych – gmina Czerwonak.
- Ankiety skierowane do nauczycieli, uczniów, rodziców, badające jakość i organizację zdalnej edukacji.