



Wdrożone
praktyki samorządowe
w zakresie kompleksowego
wspomagania szkół

Część III



Dorota Pintal
Dorota Tomaszewicz

Wdrożone
praktyki samorządowe
w zakresie kompleksowego
wspomagania szkół/placówek

Publikacja jest współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Publikację przygotowano w ramach projektu pozakonkursowego „Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów” – I etap, realizowanego przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w partnerstwie ze Związkiem Miast Polskich, w ramach Osi Priorytetowej II, Działania 2.10 Programu Operacyjnego WIEDZA ROZWÓJ EDUKACJA na lata 2014–2020

Redakcja merytoryczna:

Aleksandra Kuźniak

© Copyright by Ośrodek Rozwoju Edukacji

Wydanie I

Warszawa, 2017

Wydawca:

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Aleje Ujazdowskie 28

00-478 Warszawa

Tel. +48 22 345 37 00

Fax +48 22 345 37 70

Opracowane graficzne okładki:

Barbara Jechalska, Ośrodek Rozwoju Edukacji

ISBN 978-83-62360-87-1

Nakład: 300 egz.

Publikacja rozpowszechniana bezpłatnie

Przygotowanie do druku, druk i oprawa:

www.ccpog.com.pl



Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis treści

Wstęp.....	5
Praktyka 1. Bielski model wspomaganie pracy szkół i placówek edukacyjnych	6
Praktyka 2. Krakowski model wspomaganie szkół i przedszkoli w Gminie Miejskiej Kraków.....	11
Praktyka 3. Warszawski Model Wspomaganie.....	16
Praktyka 4. Wołowski Model Wspomaganie	21
Praktyka 5. Model Wspomaganie w powiecie brzeskim	26
Praktyka 6. Pszczynski sposób na procesowe wspomaganie	31
Praktyka 7. Powiatowy Ośrodek Rozwoju Edukacji w Giżycku.....	37

Wstęp

Zbiór dobrych praktyk samorządowych w zakresie kompleksowego wspomagania szkół/przedszkoli z poziomu jednostki samorządu terytorialnego to trzecia część publikacji przygotowanej w ramach projektu „*Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów*” adresowana do przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego, którzy są zainteresowani wdrożeniem modelu procesowego wspomagania w podległych im szkołach i placówkach.

W tej części publikacji zebranych zostało siedem praktyk, w których opisano funkcjonowanie kompleksowego wspomaganie oraz wskazano rolę jednostek samorządu terytorialnego w jego wdrożeniu, a także w organizowaniu, finansowaniu i koordynowaniu tego procesu z poziomu jednostki samorządu terytorialnego. Każda z praktyk zawiera krótką charakterystykę lokalnego systemu oświaty, powody wdrożenia innowacji w postaci procesowego wspomaganie szkół/placówek, funkcjonujące rozwiązania w tym zakresie, efekty podejmowanych działań, sposób ich finansowania, kontakt do osób, które mogą udzielić szczegółowych informacji oraz przydatne linki prowadzące do wypracowanych przez prezentowane JST materiałów i dokumentów. Istotnym elementem prezentowanych przykładów jest wskazanie znaczenia działań organizacyjnych, kadrowych, finansowych i zarządczych JST, podejmowanych w celu wykorzystania narzędzia, jakim jest model procesowego wspomaganie szkół/placówek do ich rozwoju i rozwijania kompetencji kluczowych uczniów.

Zaprezentowane modele wykorzystują wybrane rozwiązania proponowane przez Ministerstwo Edukacji Narodowej oraz wypracowane przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w ramach projektów systemowych „*System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół*” i „*Bezpośrednie wsparcie rozwoju szkół poprzez wdrożenie zmodernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli*” oraz w projektach konkursowych realizowanych przez wybrane powiaty (w ramach Działania 3.5). Projekty realizowane były w latach 2010–2015 ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego na lata 2013–2017.

Różnorodność opisanych praktyk pozwala implikować je do różnych środowisk oraz dostosowywać do warunków poszczególnych gmin/miast/powiatów.

Praktyka 1.

Bielski model wspomaganie pracy szkół i placówek edukacyjnych

1. Tytuł: Bielski model wspomaganie pracy szkół i placówek edukacyjnych

Typ JST	Nazwa JST	Liczba mieszkańców	Obszar tematyczny
Miasto	Bielsko Biała	168 000	Wdrożona praktyka w zakresie wspomaganie szkół i placówek edukacyjnych

2. Opis dobrej praktyki:

- 2.1.** | Bielsko Biała jest miastem na prawach powiatu, z siecią 126 placówek edukacyjnych: 43 przedszkola, 78 szkół i 5 innych placówek oświatowych.
- Charakterystyka lokalnego systemu.** | Wszystkie placówki są obsługiwane przez Miejski Zarząd Oświaty (MZO) będący jednostką organizacyjną JST. MZO zapewnia warunki działania i sprawuje nadzór nad organizacją i finansami placówek oświatowych oraz jako jednostka obsługująca prowadzi wspólną obsługę finansowo-księgową, organizacyjną i prawną dla wszystkich szkół, przedszkoli i placówek oświatowych prowadzonych przez miasto Bielsko-Biała.
- W sieci szkół i placówek zatrudnionych jest 100 dyrektorów, 77 wicedyrektorów i 7 kierowników szkolenia praktycznego.
- 2.2.** | Decyzja o wprowadzeniu kompleksowego procesowego wspomaganie była podyktowana potrzebą dostosowania rozwiązań edukacyjnych do wyzwań, przed którymi staje uczeń u progu samodzielnego, dorosłego życia i odnalezienia się na rynku pracy.
- Problem, który był powodem wdrożenia innowacji.** | W Bielsku-Białej od 2014 roku wprowadzany jest nowy system wspomaganie szkół i placówek edukacyjnych.
- Model bielskiego systemu doskonalenia oparty jest na rozwiązaniach proponowanych przez Ministerstwo Edukacji Narodowej i Ośrodek Rozwoju Edukacji i wdrażany jako konsekwencja projektów systemowych zmierzających do modernizacji polskiego systemu oświaty, w tym projektu „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół” oraz projektów wdrożeniowych, które były wprowadzane przez powiaty w ramach Działania 3.5 „Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół” (Priorytet III Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki) w latach 2012–2015).
- 2.3.** | Wdrożenie modelu było możliwe dzięki zaangażowaniu organu prowadzącego. Decyzja o wdrożeniu programu pilotażowego została podjęta na podstawie:
- Na czym polega zastosowane rozwiązanie?** |
- analizy efektywności procesów podnoszenia jakości edukacji wynikającej z danych z dostępnej literatury przedmiotu,
 - weryfikacji efektywności dotychczasowego systemu finansowania wydatków na doskonalenie nauczycieli,
 - analizy doświadczeń pochodzących z podobnych projektów realizowanych w innych samorządach w ramach pilotażu prowadzonego przez Ośrodek Rozwoju Edukacji.

Wspomaganie pracy placówki edukacyjnej w modelu bielskim

Wdrażanie i prowadzenie nowego systemu doskonalenia nauczycieli w szkole/ placówce jest zgodne z rytmem roku szkolnego i odbywa się według następujących etapów: diagnoza potrzeb, cykl szkoleń i konsultacji wdrożeniowych, ewaluacja i diagnoza na rok kolejny. Opiekę nad procesem szkoleniowym prowadzi Samorządowy Organizator Rozwoju Edukacji (SORE). Diagnoza potrzeb dotyczących doskonalenia kadry w placówkach przystępujących do wspomagania ma miejsce we wrześniu i październiku.

Proces diagnostyczny pełni niezwykle ważną funkcję w realizacji doskonalenia, a jego rzetelność, oparta na partycypacyjnym udziale wszystkich członków rady pedagogicznej w analizowaniu potrzeb szkoły/przedszkola, a następnie określaniu kroków prowadzących do ich zaspokojenia, 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 danego roku szkolnego. Każda z placówek wybiera własny, zindywidualizowany temat rocznego doskonalenia. Zwykle odbywają się 4 warsztaty szkoleniowe dla rady pedagogicznej, a efekty zdobywanych kompetencji wzmacniane są przez możliwość konsultacji indywidualnych lub zespołowych z trenerem/ekspertem prowadzącym dane szkolenie, dotyczących wsparcia w realizacji działań zainicjowanych szkoleniami.

Roczny proces doskonalenia kończy się ewaluacją podsumowującą cały proces na poziomie placówki, przygotowaną i prowadzoną w maju przez SORE na terenie szkoły/przedszkola. Najczęściej jest to podsumowujące spotkanie rady pedagogicznej, podczas którego podejmowana jest decyzja, co do dalszego uczestnictwa rady we wspomaganiu, a często także odbywa się wtedy diagnoza potrzeb związanych z doskonaleniem na kolejny rok szkolny.

Począwszy od etapu diagnozy potrzeb placówki, SORE organizuje i prowadzi dokumentację opisującą realizację procesu wspomagania w szkole/placówce. Obejmuje ona 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 rocznych działań doskonalących w szkole/placówce.

Monitoring i ewaluacja realizowanych działań prowadzone są na bieżąco. SORE jest w stałym kontakcie z placówką edukacyjną, przeprowadza ankiety ewaluacyjne po każdym szkoleniu rady pedagogicznej, zbiera informacje zwrotne od dyrektora placówki, trenera/eksperta oraz nauczycieli, monitoruje przebieg procesu edukacyjnego oraz zaplanowanych w placówce wdrożeń. Ponadto, po zakończeniu działań szkoleniowych, 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.

Istotną rolę w monitorowaniu procesu wspomagania zarówno w skali poszczególnych placówek, jak i procesów całego systemu wspomagania mają cotygodniowe spotkania zespołu SORE z koordynatorką działań związanych ze wspomaganiem. Podczas tych spotkań omawiany jest przebieg wdrażania procesu doskonalenia w poszczególnych szkołach i placówkach, a także analizowane są uwidaczniające się efekty działań oraz napotymane problemy w realizacji założonych zamierzeń organizacyjnych. Z perspektywy trzyletnich doświadczeń, systematyczność spotkań zespołu SORE wydaje się być bardzo istotnym warunkiem wspierającym efektywne wdrażanie systemu doskonalenia na tak dużą skalę.

Pod koniec pierwszego roku pilotażu działania wdrażające nowy system wspomagania podane zostały analizie i kontroli Wydziału Audytu UM Bielsko-Biała, a ich wyniki i pozytywna opinia wsparły akceptację prezydenta miasta dla działań związanych ze wspomaganiem i ostatecznie wzmocniły procesy wdrażania bielskiego modelu wspomagania szkół i placówek edukacyjnych.

Podczas trwania bielskiego pilotażu organizowane były również spotkania ewaluacyjne z dyrektorami placówek uczestniczących we wspomaganium, które miały na celu zebranie informacji zwrotnych mogących posłużyć dokonaniu zmian w przyjętej koncepcji dotyczącej procesowego wspomaganium.

Rola dyrektora jest szczególnie istotna w skutecznym wdrażaniu w radzie pedagogicznej idei i działań zmierzających do przyjęcia wspólnych kryteriów i ustalenia działań realizowanych przez cały zespół nauczycieli pracujących w szkole czy przedszkolu.

2.4. Kto, kiedy i co zrobił?

Decyzja o wdrożeniu przełożyła się na dalsze zaangażowanie samorządu w przygotowanie pilotażu nowego systemu doskonalenia nauczycieli. Powołano koordynatorkę ds. wspomaganium pracy szkół, której zadaniem było zaprojektowanie i koordynowanie działań pilotażowych. Działania te zaplanowane zostały na okres dwuletni (2014–2016) i miały na celu rozpoznanie posiadanego w gminie potencjału związanego ze wspomaganium, przygotowanie modelu oraz określenie kosztów zamierzonych działań.

Ważną rolę wspierającą spełnił, znajdujący się w zasobach gminy Bielsko-Biała, Zespół Poradni Psychologiczno-Pedagogicznych, którego część kadry rozpoczęła pracę w roli SORE. Skład 21-osobowego zespołu SORE obok pracowników poradni psychologiczno-pedagogicznych stanowią doradcy metodyczni, którzy wspierają działania w szkołach i przedszkolach w ramach przeznaczonych do tego celu godzin wyłonionych z pensum. Posiadane doświadczenie i odpowiednie przeszkolenie zapewnione zostały częściowo z projektu systemowego, a także poprzez cykl szkoleń uzupełniających kompetencje potrzebne w pracy z radami pedagogicznymi prowadzonymi przez zewnętrznych ekspertów, zorganizowanych we własnym zakresie. Samorządowi Organizatorzy Rozwoju Edukacji rekrutowani byli do zespołu na podstawie dwóch kryteriów: zatrudnienie w bielskiej placówce oświatowej (kryterium podstawowe) oraz ukończony kurs przygotowujący do pełnienia zadań SORE.

2.5. Jakie efekty osiągnięto?

Każdy dyrektor wspólnie z radą pedagogiczną podejmują decyzje o przystąpieniu do wspomaganium w modelu bielskim.

Ze 126 placówek edukacyjnych w Bielsku-Białej do udziału w pilotażu zgłosiło się w latach 2014–2016 łącznie 45 placówek ze wszystkich etapów edukacyjnych. Grupa Samorządowych Organizatorów Edukacji (SORE) wspierających inicjowanie procesów wspomaganium liczy 21 osób, co na etapie pilotażu oznaczało zaplanowanie średnio po dwie placówki dla jednej osoby wspierającej. W bieżącym roku szkolnym – trzecim roku realizacji wspomaganium – udział zgłosiło 80 placówek, co oznacza średnio 4 placówki pod opieką SORE.

Pilotaż prowadzony w Bielsku-Białej (2014–2016) potwierdził efektywność doskonalenia nauczycieli w modelu edukującym całe rady pedagogiczne, a nie tylko pojedynczych nauczycieli. W prowadzonej na zakończenie pilotażu ewaluacji, pracownicy szkół i placówek biorących udział w działaniach pilotażowych, zaznaczali związek efektywności wdrażanych zmian w działaniach edukacyjnych i wychowawczych szkoły z przeprowadzoną wcześniej z udziałem całej rady pedagogicznej diagnozą i realizowanymi w oparciu o jej wyniki szkoleniami dostosowanymi do indywidualnych potrzeb konkretnych rad pedagogicznych.

Wybrane efekty wspomaganium:

1. Wprowadzenie programu edukacji matematycznej na poziomie przedszkola i szkoły podstawowej – kl. I–III na podstawie „Dziecięcej matematyki” prof. E. Gruszczyk-Kolczyńskiej, w którym rady pedagogiczne szkół i przedszkoli szkolą się wspólnie na rzecz organizowania spójnego systemu efektywnego nauczania matematyki w pierwszych etapach edukacyjnych.
2. Olimpiady matematyczne dla przedszkolaków – organizowane wspólnie przez nauczycieli przedszkola i metodyków matematyki.
3. Wzrost współpracy i integracja rad pedagogicznych wokół dydaktycznych i wychowawczych problemów szkół i placówek edukacyjnych.

2.6. Koszty związane z opracowaniem i uruchomieniem systemu:

Ile to kosztowało?

W ramach realizacji pilotażu nowego systemu doskonalenia nauczycieli początkowe działania finansowane były ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Dotyczyły one cyklu szkoleń przygotowujących pracowników poradni oraz nauczycieli do roli SORE oraz szkoleń dla dyrektorów placówek edukacyjnych, umożliwiających przygotowanie procesu wdrażania procesowego wspomaganie w swoich radach pedagogicznych. Kolejne działania – wdrażające wspomaganie w szkołach i przedszkolach finansowane były ze środków przeznaczonych na dofinansowanie doskonalenia nauczycieli zgodnie z *rozporządzeniem Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 29 marca 2002 roku 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 2002r., Nr 46 poz. 430 z póź. zmianami).

Koszty bieżące związane z funkcjonowaniem systemu (roczne):

Koszty realizacji wspomaganie w skali roku reguluje corocznie zarządzenie Prezydenta Miasta Bielska-Białej w sprawie przyjęcia planu dofinansowania form doskonalenia zawodowego nauczycieli. Dokument znajduje się pod adresem: <http://bip.um.bielsko.pl/Article/get/id,64798.html>.

2.7.

Dlaczego warto promować to rozwiązanie?

Z perspektywy wdrażania i wzmacniania poprawy jakości pracy szkoły takie rozwiązanie wydaje się być efektywne zarówno na poziomie finansowym, jak i systemowym, a także spełnia warunki doskonalenia kadr edukacji opartych na podstawowych założeniach proponowanych przez MEN: doskonalenia nauczycieli blisko szkoły i na podstawie lokalnych zasobów.

Jednocześnie zapewnia realizację aktów prawnych dotyczących:

- dofinansowania doskonalenia nauczycieli – racjonalne i systemowe zarządzanie środkami,
- nadzór pedagogiczny – wsparcie dla dyrektora zobowiązanego do prowadzenia w szkole procesowego wspomaganie,
- wymagania państwa – wsparcie w realizacji podstawowych celów szkoły oraz placówki edukacyjnej.

W naszej opinii bielski model wspomaganie szkół i placówek edukacyjnych jest możliwy do replikowania w warunkach każdego samorządu z dostosowaniem do specyfiki struktury edukacyjnej danej gminy.

2.8.

Ryzyka i ograniczenia, na które należy zwrócić uwagę.

W procesie wdrażania/replikacji systemowego modelu wspomaganie warto zwrócić uwagę na następujące ryzyka:

- brak/niska jakość diagnozy potrzeb szkoleniowych – może skutkować słabym zaangażowaniem rady pedagogicznej w proces szkoleniowy i wdrażanie proponowanych zmian. Istnieje także ryzyko, że doskonalenie nie odpowie na realne potrzeby danej placówki,
- niska jakość pracy ekspertów/trenerów – jeśli ekspert nie potrafi lub nie chce odpowiedzieć na zbadane wcześniej potrzeby szkoleniowe rady pedagogicznej – szkolenia odbierane są przez nauczycieli jako zbędna uciążliwość i nie prowadzą do poprawy jakości pracy placówki edukacyjnej.

3. Kontakt do osoby, która może przekazać szczegółowe informacje na temat rozwiązania:

Imię i nazwisko	Agnieszka Książek	Funkcja	Główny specjalista/ Koordynatorka ds. wspomagania Miejski Zarząd Oświaty w Bielsku-Białej
Adres	Miejski Zarząd Oświaty w Bielsku-Białej ul. Akademii Umiejętności 1 A 43-300 Bielsko-Biała	Telefon	+ 48 505 664 232
E-mail	aksiazek@mzo.bielsko.pl		

Praktyka 2.

Krakowski model wspomaganie szkół i przedszkoli w Gminie Miejskiej Kraków

1. Tytuł: Krakowski model wspomaganie szkół i przedszkoli w Gminie Miejskiej Kraków

Typ JST	Nazwa JST	Liczba mieszkańców	Obszar tematyczny
Miasto	Kraków	765 000	Wdrożona praktyka w zakresie wspomaganie szkół i przedszkoli

2. Opis dobrej praktyki:

- Charakterystyka lokalnego systemu.**
- 2.1. Kraków jest miastem z siecią 529 szkół oraz przedszkoli i 38 innymi placówkami oświatowymi. Większość placówek jest obsługiwana pod względem księgowym i remontowym przez Zespół Ekonomiki Oświaty w Krakowie. Na terenie Gminy Miejskiej Kraków funkcjonuje osiem poradni psychologiczno-pedagogicznych, w tym cztery poradnie rejonowe i cztery poradnie specjalistyczne. Nie ma natomiast Miejskiego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli oraz Miejskiej Biblioteki Pedagogicznej.
- Problem, który był powodem wdrożenia innowacji.**
- 2.2. Decyzja o wprowadzeniu kompleksowego wspomaganie była podyktowana potrzebą dostosowania systemu doskonalenia nauczycieli do zmieniającego się prawa, wskazującego instytucje odpowiedzialne za realizację wspomaganie szkół i przedszkoli. Wspomaganie pracy szkół i przedszkoli to zadanie, które zgodnie z obowiązującym prawem od 1 stycznia 2016 r. zostało powierzone poradniom psychologiczno-pedagogicznym, bibliotekom pedagogicznym oraz ośrodkom doskonalenia nauczycieli.
- W Krakowie od 2014 r. prowadzony był projekt pilotażowy „Nowa jakość edukacji w Gminie Miejskiej Kraków w ramach nowej formuły kompleksowego wspomaganie szkół”. Celem ogólnym pilotażu było opracowanie nowego modelu kompleksowego wspomaganie szkół i przedszkoli w Gminie Miejskiej Kraków do wdrożenia od roku 2016 r.
- Cele szczegółowe projektu:
- określenie warunków niezbędnych dla realizacji procesowego wspomaganie zgodnie z wymogami prawa przez pracowników poradni psychologiczno-pedagogicznych,
 - wypracowanie skutecznego systemu koordynacji działań realizowanych przez PPP w zakresie wspomaganie rozwoju szkół i przedszkoli na terenie miasta, uwzględniającego kierunki polityki oświatowej władz miasta i wewnętrzne potrzeby poszczególnych placówek,
 - określenie potrzeb szkół i przedszkoli w kompleksowym i długofalowym planowaniu własnego rozwoju w nowej formule wspomaganie,
 - sprawdzenie funkcjonalności i przydatności sieci współpracy i samokształcenia w zakresie wspomaganie metodycznego i merytorycznego dyrektorów, nauczycieli i specjalistów,
 - poznanie obszarów wymagających szczególnego wsparcia w momencie realizacji zadań nowej formuły wspomaganie zgodnie z zaleceniami wynikającym z aktów prawnych.
- Model krakowski powstał na podstawie wybranych rozwiązań proponowanych przez Ministerstwo Edukacji Narodowej i Ośrodek Rozwoju Edukacji w ramach projektu systemowego

„System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół” oraz projekt wdrożony w Gminie Miejskiej Kraków realizowany przez powiaty w ramach Działania 3.5 „Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół” (Priorytet III Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki) w latach 2012–2015).

Na czym polega zastosowane rozwiązanie?

2.3. Pomysł autorskiej koncepcji modelu krakowskiego powstał dzięki inicjatywie i znacznemu zaangażowaniu organu prowadzącego. Została podjęta decyzja o powołaniu zespołu, którego zadaniem było opracowanie koncepcji oraz wdrożenie jej w formie pilotażu. W skład zespołu ds. nowej formuły wspomaganie szkół weszły dyrektorki dwóch poradni psychologiczno-pedagogicznych oraz dwie zatrudnione w poradniach doradczynie metodyczne. W pierwszym etapie pracy zespołu powstała koncepcja nowej formuły wspomaganie w Gminie Miejskiej Kraków. Przed wdrożeniem koncepcji odbyły się spotkania informacyjno-konsultacyjne dla dyrektorów szkół i przedszkoli, podczas których zapoznano ich z głównymi założeniami opracowanego modelu. Realizatorami pilotażu byli pracownicy z obu poradni posiadający doświadczenie w pracy z dorosłymi oraz nabyte kompetencje w ramach cyklu szkoleń dedykowanych dla instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji.

2.4. Kto, kiedy i co zrobił?

W pilotażu wzięło udział 21 szkół. Każda ze szkół mogła zgodnie z własnymi potrzebami wynikającymi z diagnozy potrzeb rozwojowych skorzystać z warsztatów, konsultacji indywidualnych i grupowych oraz superwizji.

Szczególną uwagę zwracano na dobór ekspertów. Koordynator merytoryczny (doradca metodyczny) podczas spotkania z ekspertem szczegółowo omawiał konkretne potrzeby szkoły oraz podkreślał konieczność zwrócenia uwagi na zaplanowane wdrożenie nabywanej wiedzy i rozwijanie umiejętności nauczycieli.

W każdej szkole uczestniczącej w pilotażu zostały powołane przez dyrektorów (jedna lub dwie) osoby nazwane w modelu krakowskim Animatorami Rozwoju Szkoły (ARS). Ich zadaniem były bezpośrednie kontakty z pracownikami poradni wdrażającymi nowy model doskonalenia oraz ścisła współpraca z dyrektorem macierzystej placówki.

Każdą szkołę wspierało dwóch pracowników poradni nazwanych Opiekunami Rozwoju Szkoły (ORS) przez cały cykl realizowanego procesu wspomaganie szkoły. W ramach działań pilotażowych podjęto również współpracę z Wojewódzką Biblioteką Pedagogiczną, która zaproponowała koordynację sieci współpracy i samokształcenia dla bibliotekarzy i polonistów oraz przygotowała bibliografię do wyłonionych przez szkoły w ramach diagnozy obszarów tematycznych. Ponadto powstało 12 sieci przedmiotowych (m.in. matematyczna, przyrodnicza, języków obcych, polonistyczna, nauczycieli edukacji wczesnoszkolnej itp.) dla nauczycieli wszystkich etapów edukacji ze szkół i przedszkoli krakowskich oraz dwie sieci dla dyrektorów szkół i przedszkoli. Obok sieci przedmiotowych funkcjonowały także 2 sieci Animatorów Rozwoju Szkoły (ARS) oraz 2 sieci Koordynatorów Sieci Przedmiotowych (KSP) i 2 sieci Opiekunów Rozwoju Szkoły (ORS), koordynowane przez doradców metodycznych.

W trakcie trwania pilotażu systematycznie odbywały się spotkania dyrektorów wszystkich poradni z zespołem koordynującym wdrażanie modelu krakowskiego. Służyły one wymianie doświadczeń oraz przygotowaniu wszystkich poradni do realizacji zadań od 1 stycznia 2016 r.

Po sześciomiesięcznym pilotażu została zorganizowana konferencja podsumowująca dotychczasowe działania podczas której zaprezentowano uzyskane wyniki, sformułowane wnioski i rekomendacje, dzięki którym dopracowano model krakowski.

Wybrane wnioski:

Proces wspomaganie szkoły nie jest odrębnym, dodatkowym działaniem realizowanym przez dyrektora i nauczycieli. Całkowicie wpisuje się w funkcjonowanie całej szkoły, obejmując proces dydaktyczno-wychowawczy, współpracę z rodzicami oraz pracę zespołową nauczycieli. Ostatecznym beneficjentem zmiany jest uczeń.

Czynnikami warunkującymi skuteczność wspomaganie według nowej formuły są:

- pozytywne nastawienie dyrektora i nauczycieli (wysoka samoświadomość – dobrowolność uczestnictwa w zmianie),

- wysoka jakość szkoleń,
- rozległe kompetencje pracowników poradni, w tym pozytywne nastawienie do współpracy oraz zrozumienie sensu zmiany i specyfiki pracy przedszkola, szkoły i placówki.

Warunkiem niezbędnym do realizacji zadania zgodnie z wymogami prawa jest powierzenie go pracownikowi poradni posiadającemu odpowiednie kompetencje, między innymi w zakresie umiejętności pracy z dorosłymi.

Najskuteczniejsze wspomaganie może realizować pracownik poradni znający specyfikę placówki i współpracujący z nią w procesie realizacji zadań.

Skuteczny system koordynacji działań związany z realizacją pilotażu zapewniali zatrudnieni w poradniach doradcy metodyczni.

Animator Rozwoju Szkoły był liderem zmian w szkole, koordynował realizację działań podejmowanych w ramach pilotażu.

Przedmiotowe sieci współpracy i samokształcenia i udzielane wsparcie o charakterze metodycznym cieszyły się uznaniem krakowskich nauczycieli. Dzięki współpracy w sieci nauczyciele podejmowali innowacyjne i twórcze działania.

Zaproponowana w pilotażu procedura powoływania sieci współpracy i samokształcenia uwzględniała autentyczne potrzeby nauczycieli.

Prowadzenie działań promocyjnych, informacyjnych i szkoleniowych skierowanych do dyrektorów krakowskich przedszkoli, szkół i placówek pozwoliło określić potrzeby w zakresie wspomagania od stycznia 2016 r.

Wybrane rekomendacje:

- szkoły i przedszkola powinny przystępować do procesu wspomagania na zasadzie dobrowolności,
- dyrektor szkoły podejmuje razem z radą pedagogiczną decyzję o wyborze najpotrzebniejszej dla szkoły formy wspomagania,
- w każdym roku szkolnym szkoła może wnioskować o całościowe, procesowe wspieranie przez poradnię, o wspieranie problemowe, a także o udział nauczycieli w sieciach współpracy zgodnie z potrzebami,
- dyrektorzy szkół i placówek organizują szkolenia rady pedagogicznej zgodnie z rekomendacjami i wnioskami wynikającymi z diagnozy potrzeb uwzględnionymi w planie nadzoru szkoły,
- wspomaganie rozwoju szkoły organizowane przez dyrektora we wsparciu/współpracy z osobą z zewnątrz (pracownika poradni) powinno być poprzedzone działaniami informacyjnymi dla rady pedagogicznej w celu podniesienia jej wiedzy i świadomości o istocie wspomagania,
- dyrektor powinien być liderem zmian inicjującym zintegrowane działania rady pedagogicznej w kierunku poprawy jakości pracy szkoły,
- dyrektor powinien uczestniczyć we wszystkich etapach procesu wspomagania,
- eksperci do prowadzenia szkoleń w szkołach powinni posiadać odpowiednie kwalifikacje oraz rekomendacje i wysokie oceny z ewaluacji poprzednio prowadzonych szkoleń,
- na etapie planowania form wspomagania, w tym szkoleń należy uwzględnić różnorodność poziomu kompetencji nauczycieli „na wejściu” w zakresie wybranego obszaru do rozwoju szkoły, np. szkolenia powinny być realizowane na różnym poziomie: dla początkujących i zaawansowanych,
- formami wspomagania mogą być: szkolenia, wymiana doświadczeń w zespołach nauczycielskich, konsultacje indywidualne i grupowe z ekspertem, tutoring nauczycielski, superwizje itp., dostosowane do potrzeb przedszkola, szkoły i placówki.

2.5. Jakie efekty osiągnięto?

Na przełomie marca/kwietnia 2017 r. odbywały się spotkania z dyrektorami szkół i przedszkoli, w czasie których mogli zadeklarować chęć współpracy z poradnią w ramach procesowego wspomagania w kolejnym roku szkolnym. Diagnoza potrzeb rozwojowych odbywa się w zależności od ustaleń dyrektora z radą pedagogiczną w czerwcu, sierpniu lub wrześniu.

Cały proces zamyka się z końcem roku szkolnego. W bieżącym roku szkolnym w procesowym wspomaganium uczestniczyły 74 placówki i funkcjonowało 11 sieci przedmiotowych. Dotychczas na rok szkolny 2016/2017 uczestnictwo zadeklarowało 79 placówek oraz zakłada się funkcjonowanie 14 sieci przedmiotowych.

Szkoły/przedszkola uczestniczące we wspomaganium, podsumowując realizację procesu wspomaganium, w szczególności podkreślają:

- znaczenie warsztatu diagnostycznego w kontekście planowania działań rozwojowych,
- wysoką jakość merytoryczną zajęć prowadzonych przez ekspertów,
- skuteczność wdrożenia zdobytej wiedzy i umiejętności podczas pracy dydaktyczno-wychowawczej z uczniem oraz współpracy z rodzicami,
- znaczenie wsparcia dla jakościowego rozwoju placówki skierowanego na jej specyficzne potrzeby,
- dobrowolność udziału placówki w procesowym wspomaganium, w tym możliwość wyboru etapu, na którym szczególnie potrzebne jest wsparcie,
- ważność funkcjonowania sieci przedmiotowych dla doskonalenia warsztatu metodycznego nauczycieli,
- pogłębienie integracji zespołów nauczycieli,
- wysoką jakość prowadzonych konferencji, jako element procesowego wspomaganium.

2.6. Koszty związane z opracowaniem i uruchomieniem systemu:

Ile to kosztowało?

System doskonalenia w szkołach/przedszkolach finansowany był ze środków przeznaczonych na dofinansowanie doskonalenia nauczycieli zgodnie z *rozporządzeniem Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 29 marca 2002 roku 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 2002r., Nr 46 poz. 430 z późn. zmianami)*.

Corocznie podejmowana jest uchwała o podziale środków przeznaczonych na doskonalenie. Szczegółowe informacje znajdują się w zarządzeniu Prezydenta Miasta Karkowa, z którymi można się zapoznać w elektronicznym Biuletynie Informacji Publicznej.

2.7.

Dlaczego warto promować to rozwiązanie?

Z perspektywy wdrażania i wzmocnienia zmiany dotyczącej poprawy jakości pracy szkoły takie rozwiązanie jest efektywne zarówno na poziomie finansowym, jak i systemowym, a także spełnia warunki doskonalenia kadr edukacji w oparciu o podstawowe założenia proponowane przez MEN: doskonalenia blisko szkoły i na podstawie lokalnych zasobów. Diagnostowanie potrzeb rozwojowych prowadzone przez pracowników poradni (osoby zewnętrzne) pozwala na rzeczywiste, pogłębione zdiagnozowanie specyficznych potrzeb danej szkoły/przedszkola. Dużą korzyścią jest zawiązanie efektywnej współpracy pomiędzy poradniami oraz szkołami/ przedszkolami. Dzięki funkcjonowaniu sieci przedmiotowych nauczyciele mogą systematycznie korzystać z pomocy metodycznej. Ponadto, zatrudnienie doradcy metodycznego w poradni psychologiczno-pedagogicznej poszerza zakres udzielanego nauczycielom wsparcia w zakresie metodyki pracy.

2.8.

Ryzyka i ograniczenia, na które należy zwrócić uwagę.

Przykładowe ryzyka to:

- nadawanie szczególnej rangi szkoleniom zamiast wdrożeniu nabytej wiedzy i umiejętności,
- brak uwzględnienia środków przeznaczonych na doskonalenie Opiekunów Rozwoju Szkoły (ORS),
- brak spójności pomiędzy rokiem szkolnym a budżetowym w zakresie finansowania.

3. Kontakt do osoby, która może przekazać szczegółowe informacje na temat rozwiązania:

Imię i nazwisko	Urszula Grygier	Funkcja	Doradca metodyczny/Koordynatorka ds. wspomagania w Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej nr 2 w Krakowie
Adres	Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna nr 2 ul. Siewna 23 d 31-231 Kraków	Telefon	+ 48 608 284 527
E – mail	ulgry@interia.pl		

Praktyka 3.

Warszawski Model Wspomagania

1. Tytuł: Warszawski Model Wspomagania

Typ JST	Nazwa JST	Liczba mieszkańców	Obszar tematyczny
Miasto	Miasto Stołeczne Warszawa	1,7 mln	Oświata i wychowanie – doskonalenie zawodowe nauczycieli

2. Opis dobrej praktyki:

Charakterystyka lokalnego systemu.

2.1. Warszawa jest miastem na prawach powiatu. Jednostkami pomocniczymi miasta stołecznego Warszawy jest 18 dzielnic.

Sieć szkół i placówek oświatowych stanowi m. in. (stan na dzień 30 września 2016 r.)¹:

- 151 gimnazjów,
- 96 liceów ogólnokształcących,
- 341 przedszkoli,
- 214 szkół podstawowych,
- 1 szkoła podstawowa artystyczna,
- 22 szkoły policealne,
- 8 szkół specjalnych przysposabiających do pracy,
- 46 techników,
- 32 zasadnicze szkoły zawodowe.

Zadania z zakresu edukacji prowadzi zastępca prezydenta m. st. Warszawy, który sprawuje nadzór nad Biurem Edukacji.

Zadania związane z nadzorowaniem przedszkoli, szkół i placówek oświatowych wykonują burmistrzowie dzielnic. Biuro Edukacji sprawuje bezpośredni nadzór nad placówkami specjalnymi, placówkami edukacji pozaszkolnej, niektórymi poradniami psychologiczno-pedagogicznymi i ośrodkami doskonalenia nauczycieli.

Problem, który był powodem wdrożenia innowacji.

2.2. W opracowaniu Warszawskiego Modelu Wspomagania (WMW) wykorzystano doświadczenia z dwóch projektów: programu pilotażowego „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym i kompleksowym wsparciu szkół” oraz projektu współfinansowany z EFS „Warszawski model wspomagania szkół i przedszkoli, jako przykład systemowego rozwiązania dla obszarów metropolitalnych”.

Jednym z najistotniejszych powodów wdrożenia innowacji było zastąpienie dominującego dotychczas głównego nurtu doskonalenia nauczycieli, polegającego na indywidualnym doskonaleniu w miejscu dostawcy form szkoleniowych (w placówce doskonalenia), nowym podejściem, polegającym na wspólnej pracy zespołów nauczycielskich w miejscu pracy (w szkole, przedszkolu, placówce pozaszkolnej).

Głównym celem wdrożenia było stworzenie kompleksowego systemu doskonalenia nauczycieli, który odpowie na realne potrzeby placówek oświatowych i zapewni im skuteczną pomoc, zaś nauczycielom umożliwi podnoszenie kompetencji zawodowych i rozwijanie warsztatu pracy.

¹ <http://www.edukacja.warszawa.pl/edukacja-warszawska> [online, dostęp dn. 16.03.2017]

Warszawski Model Wspomagania (WMW) implementuje podstawowe założenia projektu systemowego „Warszawski model wspomagania szkół i przedszkoli, jako przykład systemowego rozwiązania dla obszarów metropolitalnych”, który był realizowany od listopada 2013 r. do sierpnia 2015 r. i objął swoim działaniem 150 placówek z terenu Warszawy oraz 4 896 nauczycieli. Był realizowany w ramach projektu systemowego, który w polskiej oświacie na zlecenie Ministerstwa Edukacji Narodowej koordynował Ośrodek Rozwoju Edukacji. Szczegóły zostały przedstawione w raportach z realizacji projektu – „Warszawski Program Wspomagania 2014” – po pierwszym roku realizacji oraz „Warszawski Program Wspomagania 2015” i „Raport z przebiegu procesu wspomagania w Warszawie” – na zakończenie projektu.

2.3. Na czym polega zastosowane rozwiązanie?

Warszawski Model Wspomagania jest aktualnie stałym elementem systemu doskonalenia nauczycieli w Warszawie.

Za organizacyjną, finansową i merytoryczną stronę przebiegu procesu wspomagania szkół/placówek odpowiada Warszawskie Centrum Innowacji Edukacyjno-Społecznych i Szkoleń (WCIES) – samorządowa placówka doskonalenia nauczycieli, która została powołana 10 lipca 2008 roku uchwałą Rady Warszawy, z inicjatywy Biura Edukacji Urzędu m.st. Warszawy.

Wspomaganie placówek kierowane jest do wszystkich publicznych placówek oświatowych funkcjonujących na terenie m.st. Warszawy. Wspomaganie szkół/ placówek to uruchamianie i wspieranie działań rady pedagogicznej i dyrekcji placówki w obszarach: dydaktycznym, wychowawczym i opiekuńczym, które mają na celu m.in.: rozwój, zmianę, rozwiązanie problemu, wdrożenie nowych umiejętności i rozwiązań. Realizowane jest w trzech formach:

- wspomaganie placówek,
- sieci współpracy i samokształcenia,
- indywidualna oferta dla warszawskich nauczycieli i dyrektorów.

W strukturach WCIES został powołany zespół Warszawskich Animatorów Wspomagania (WAW), którego głównym zadaniem jest towarzyszenie szkołom, przedszkolom i placówkom na każdym etapie realizacji procesu wspomagania szkół/placówek.

Sieci współpracy, dostępne dla wszystkich nauczycieli i dyrektorów w Warszawie, prowadzone są przez WCIES, poradnie psychologiczno-pedagogiczne i specjalistyczne. Do koordynowania pracy sieci powołani są Koordynatorzy Sieci (KOS), którzy umiejscowieni są w placówkach prowadzących daną sieć.

Wspomaganie placówek ma charakter:

- procesowy – odejście od incydentalnych form doskonalenia pojedynczych nauczycieli na rzecz długofalowych działań,
- systemowy – adresowane jest do szkoły/placówki jako systemu powiązań tworzonego przez dyrekcję, pracowników administracyjnych, nauczycieli, uczniów, rodziców i organu prowadzącego,
- kompleksowy – uwzględniając wyniki diagnozy potrzeb placówki, definiuje jej cele w wymiarze długo i krótkookresowym oraz sposoby ich realizacji.

Elementem pracy jest też korzystanie z doświadczeń innych ośrodków, zwłaszcza dużych miast, w których realizowany był podobny projekt systemowy w obszarze wspomagania pracy placówek oświatowych (Wrocław i Łódź). Dzięki projektom Erasmus+ rozwiązania wzbogacane są o doświadczenia zagraniczne projektowych partnerów (Berlin, Cardiff, Feroll).

2.4. Kto, kiedy i co zrobił?

Założenia Warszawskiego Modelu Wspomagania zostały wypracowane przez następujące zespoły zadaniowe:

- zespół 1 zajmował się naborem szkół do programu, rozwiązaniami finansowymi i formalnymi,
- zespół 2 – określił rolę i zadania animatora oraz jego usytuowanie organizacyjne, zdefiniował profil kompetencji animatora,
- zespół 3 – określił rolę i zadania sieci, kompetencje koordynatora, etapy pracy sieci oraz sposób dokumentowania.

W pracach zespołów uczestniczyli nauczyciele-konsultanci i specjaliści WCIES, doradcy metodyczni m.st. Warszawy, Szkolni Organizatorzy Rozwoju Edukacji oraz przedstawiciele poradni psychologiczno-pedagogicznych. Całość prac koordynował dyrektor WCIES.

Podsumowaniem prac zespołów zadaniowych było seminarium zorganizowane w dniach 7–9 maja 2015 r. oraz raporty podsumowujące realizację projektu, z którymi można się zapoznać pod adresem: http://edukacja.warszawa.pl/sites/edukacja/files/programy-unijne-aktualnosci/8723/attachments/2._warszawski_model_-_podsumowanie_projektu.pdf).

Założenia modelu zostały skonsultowane z dyrektorami warszawskich poradni psychologiczno-pedagogicznych oraz miejską placówką doskonalenia, co zaowocowało opracowaniem jednolitego, warszawskiego systemu sieci współpracy i samokształcenia oraz wypracowaniem ostatecznego kształtu Warszawskiego Modelu Wspomagania.

2.5. Funkcjonująca w projekcie systemowym rola Szkolnego Organizatora Rozwoju Edukacji (SORE) znalazła swoją kontynuację w nowym modelu, w postaci Warszawskiego Animatora Wspomagania (WAW).

Jakie efekty osiągnięto?

Znacząco wzmocnioną formą doskonalenia, pozwalającą na wymianę doświadczeń i pomysłów między nauczycielami i dyrektorami placówek, stały się sieci współpracy i samokształcenia. Pracę sieci koordynują Koordynatorzy Sieci (KOS) we WCIES oraz w poradniach psychologiczno-pedagogicznych i specjalistycznych.

Wzmocniona została rola diagnozy potrzeb rozwojowych, wypracowywanej na poziomie placówki przy zaangażowaniu całej rady pedagogicznej, zaś rozwinięciem podejścia z projektu systemowego stało się włączenie do etapu diagnozy uczniów i rodziców, a także personelu niepedagogicznego placówek.

Proces wspomagania jest adresowany do szkoły/placówki jako organizacji; stawia na jej suwerenność i decyzyjność, czyni odpowiedzialną za własny rozwój; stymuluje placówkę do samodoskonalenia poprzez wspieranie procesu refleksji nad własną pracą.

Warszawski Model Wspomagania jest wykorzystywany jako narzędzie wsparcia szkół we wprowadzaniu reformy systemu edukacji. Obecna oferta kierowana jest szczególnie do szkół przekształcanych, łączonych, w których powstają „nowe” rady pedagogiczne oraz do nowych zespołów dyrektorskich, można go określić jako Warszawski Model Wspomagania 2.0.

2.6. Koszty związane z opracowaniem i uruchomieniem systemu za okres: 01.11.2013 r. do 31.12.2015 r.: RAZEM: 4 280,40 zł, w tym:

Ile to kosztowało?

(informacja o kosztach systemu)

- koszt publikacji I wydania Informatora Warszawskiego Modelu Wspomagania: 4 280,40 zł.

Szkolenia SORE i KOS we WCIES prowadzone były w ramach zadań realizowanych przez pracowników placówki: 0,00 zł.

Koszty bieżące związane z funkcjonowaniem systemu za okres od 01.09.2015 r. do 30.06.2017 r.: RAZEM: 912 985,14 zł, w tym:

- wynagrodzenia WAW: 587 900,00 zł,
- koszty związane ze szkoleniami prowadzonymi przez zewnętrznych specjalistów na rzecz placówek objętych wspomaganiem: 317 560,00 zł,
- koszt publikacji II wydania Informatora Warszawskiego Modelu Wspomagania 7 525,14 zł,
- korzystanie z zasobów miasta, czyli np. pracy doradców metodycznych m.st. Warszawy oraz pracowników WCIES: 0,00 zł.

2.7. Działania objęte wspomaganiem są prowadzone na podstawie specyfiki wyróżniającej Organizację Uczącą Się (OUS). W Warszawskim Modelu Wspomagania zastosowano zmodernizowane podejście do doskonalenia nauczycieli. Środek ciężkości przesunięto w kierunku doskonalenia się placówki oświatowej jako organizacji.

Dlaczego warto promować to rozwiązanie?

Zastosowane systemowe rozwiązanie pozwala na partycypowanie w kosztach realizacji wspomagania przez placówki uczestniczące w programie – część kosztów szkoleń ekspertów zewnętrznych jest po stronie szkoły (placówki) – pozwala na to podział środków z 1% odpisu

na doskonalenie zawodowe nauczycieli pomiędzy kilku dysponentów – jednym z nich jest dyrektor szkoły.

Rada pedagogiczna podejmuje decyzję o udziale we wspomaganie placówki w tajnym głosowaniu, większością głosów oddanych przez zatrudnionych nauczycieli obecnych w dniu głosowania na radzie pedagogicznej.

Do procesu wspomaganie włączono dodatkowe etapy: działania informacyjne i podjęcie decyzji w drodze tajnego głosowania.

Istotnym elementem etapu realizacji jest wdrażanie nowych rozwiązań w pracy dydaktyczno-wychowawczo-opiekuńczej, m.in. w formie wymiany doświadczeń, analizy dobrych praktyk, wdrażania do praktyki innowacyjnych rozwiązań czy też lekcji otwartych.

Podsumowując, przygotowany model wspomaganie pozwala na:

- kierowanie wspomaganie do konkretnej placówki jako organizacji,
- dostosowanie form wspomaganie do potrzeb i możliwości placówki,
- współfinansowanie form wspomaganie,
- wspieranie procesu refleksji nad własną pracą i pracą całego zespołu,
- suwerenne podjęcie decyzji o przystąpieniu do wspomaganie,
- określenie realnych potrzeb placówki i priorytetowych celów,
- na stymulację współpracy pomiędzy nauczycielami/pracownikami placówki.

2.8.
Ryzyka
i ograniczenia,
na które należy
zwrócić uwagę

Ograniczeniem są dodatkowe koszty realizacji procesu kompleksowego wspomaganie. W najbliższym roku szkolnym ograniczeniem może być zbyt duża liczba dodatkowych zadań wynikających z reformy edukacji.

3. Kontakt do osoby, która może przekazać szczegółowe informacje na temat rozwiązania:

Imię i nazwisko	Arkadiusz Walczak	Funkcja	Dyrektor WCIES
	Teresa Prochowska		Koordinator WAW
Adres	ul. Stara 4	Telefon	22 628 01 79
	00-001 Warszawa		
E-mail	arkadiusz.walczak@wcies.edu.pl		
	teresa.prochowska@wcies.edu.pl		

4. Wzorcowe dokumenty i materiały dostępne dla podmiotów zainteresowanych replikacją:

Opis dokumentu/materiału	Miejsce udostępnienia (link)
1. Raport po pierwszym roku realizacji projektu – „Warszawski Program Wspomagania 2014” – (I Cykl doskonalenia, okres realizacji 1 listopada 2013 roku – 31 sierpnia 2014 roku) – wydany w lipcu 2014 roku.	https://drive.google.com/drive/folders/0B3aATD8yl-8FZXzVNQIFsUTYyN00?usp=sharing
2. Raporty na zakończenie realizacji projektu: „Warszawski Program Wspomagania 2015” – (II Cykl doskonalenia, okres realizacji 1 października 2014 roku – 30 czerwca 2015 roku) – wydany w marcu 2015 roku. „Raport z przebiegu procesu wspomagania w Warszawie” ² – wydany sierpień 2015 roku.	https://drive.google.com/drive/folders/0B3aATD8yl-8FZXzVNQIFsUTYyN00?usp=sharing http://edukacja.warszawa.pl/sites/edukacja/files/programy-unijne-aktualnosci/8723/attachments/2._warszawski_model_-_podsumowanie_projektu.pdf
3. Warszawski Model Wspomagania – Przewodnik. ³	https://www.wcies.edu.pl/media/system/pdf/wmw/wmw.pdf
4. Deklaracja wstępna. ⁴	https://www.wcies.edu.pl/media/system/pdf/wmw/wmw_deklaracja_wstepna.pdf

2 Raport z przebiegu procesu wspomagania w Warszawie, Biuro Edukacji [online, dostęp dn. 16.03.2017]. Dostępny w internecie: http://edukacja.warszawa.pl/sites/edukacja/files/programy-unijne-aktualnosci/8723/attachments/2._warszawski_model_-_podsumowanie_projektu.pdf

3 Warszawski Model Wspomagania – Przewodnik, WCIES [online, dostęp dn. 16.03.2017]. Dostępny w internecie: <https://www.wcies.edu.pl/media/system/pdf/wmw/wmw.pdf>

4 Deklaracja wstępna, WCIES [online, dostęp dn. 16.03.2017]. Dostępny w internecie: https://www.wcies.edu.pl/media/system/pdf/wmw/wmw_deklaracja_wstepna.pdf

Praktyka 4.

Wołowski Model Wspomagania

1. Tytuł: Wołowski Model Wspomagania⁵

Typ JST	Nazwa JST	Liczba mieszkańców	Obszar tematyczny
Powiat	Starostwo Powiatowe w Wołowie	49,2 tys.	Kompleksowy system doskonalenia nauczycieli drogą do sukcesu szkół powiatu wołowskiego

2. Opis dobrej praktyki:

2.1. Charakterystyka lokalnego systemu.

Powiat wołowski położony jest w województwie dolnośląskim. Swoim zasięgiem obejmuje gminy: Wińsko, Wołów i Brzeg Dolny. Powiat jest organem prowadzącym dla 8 szkół i placówek oświatowych. Są to między innymi: liceum ogólnokształcące, zespoły szkół zawodowych, zespoły szkół specjalnych. Na terenie powiatu funkcjonuje ponad 30 szkół i placówek oświatowych, dla których organami prowadzącymi są poszczególne gminy lub inne podmioty.

2.2. Problem, który był powodem wdrożenia innowacji.

XXI wiek niesie ze sobą zmianę paradygmatu edukacji. Powszechne staje się dążenie do tego, aby szkoły stawały się instytucjami uczącymi się. Nowoczesna szkoła to taka, w której rozwijane są u uczniów kompetencje kluczowe, w tym kompetencje uczenia się. Szkoła, która chce sprostać tym wymaganiom, sama musi się uczyć, wprowadzać zmiany w sposobie działania, ale przede wszystkim – w sposobie myślenia o edukacji. Szkoła potrzebuje nowoczesnego wsparcia, jakim może być kompleksowe wspomaganie. Wychodząc naprzeciw nowym potrzebom, powiat wołowski podjął decyzję o wprowadzeniu nowego systemu wspomaganie.

W latach 2013–2014 zrealizowany został projekt „Kompleksowy system doskonalenia nauczycieli drogą do sukcesu szkół powiatu wołowskiego” w ramach Działania 3.5 „Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół” (Priorytet III Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki).

Jego celem było podniesienie jakości funkcjonowania systemu doskonalenia nauczycieli w powiecie wołowskim poprzez stworzenie planów wspomaganie szkół spójnych z ich rozwojem w obszarach wymagających szczególnego wsparcia. Procesowym wsparciem objęto 37 szkół/placówek.

2.3. Na czym polega zastosowane rozwiązanie?

Kompleksowe wsparcie szkół i placówek oświatowych polegało na:

- opracowaniu Powiatowego Programu Wspomagania,
- zorganizowaniu Sieci Współpracy i Samokształcenia,
- opracowaniu i wdrożeniu Rocznych Planów Wspomagania w poszczególnych placówkach,
- zorganizowaniu konferencji.

Powiatowy Program Wspomagania (PPW) to dokument strategiczny, który definiował lokalną politykę oświatową w zakresie wspomaganie. PPW uwzględniał między innymi:

- realizowanie w placówkach oświatowych Rocznych Planów Wspomagania (RPW),
- funkcjonowanie Sieci Współpracy i Samokształcenia Nauczycieli,
- cele, priorytety, działania i harmonogram wspomaganie szkół, przedszkoli i nauczycieli,
- informacje o sposobie ewaluacji i monitorowania wdrażania PPW.

⁵ Opracowano na podstawie danych zawartych na stronie <http://www.doskonalenie.wolowpce.pl/>

Sieci Współpracy i Samokształcenia Nauczycieli skupiły nauczycieli z różnych szkół i placówek oświatowych, którzy mogli współpracować ze sobą i dzielić się doświadczeniem w ramach wybranego obszaru tematycznego. Ich spotkania odbywały się co około 2 miesiące, a między spotkaniami pracowali na platformie internetowej udostępnionej przez Ośrodek Rozwoju Edukacji.

W ramach projektu zorganizowano 4 sieci:

- sieć dyrektorów szkół i przedszkoli,
- sieć wychowawców,
- sieć nauczycieli przedmiotów humanistycznych w obszarze tematycznym „Nauczyciele pracują zespołowo”,
- sieć nauczycieli matematyki w obszarze tematycznym „Jak wspierać dziecko w uczeniu się matematyki?”.

Roczne Plany Wspomagania uwzględniały cztery etapy kompleksowego wspomagania. We współpracy z dyrektorami i nauczycielami zaplanowano szczegółową diagnozę potrzeb każdej placówki i pracujących w nich nauczycieli. Na podstawie diagnozy wybrano obszar wsparcia i zaplanowano zmiany oraz sposoby zarządzania zmianami, służące rozwiązaniu zdiagnozowanych problemów oraz mające na celu rozwój danej placówki. W Rocznych Planach Wspomagania ujęta została także wspólna ewaluacja, która miała służyć ocenie efektów wdrożonych zmian oraz opracowaniu wniosków do dalszej pracy.

W ramach projektu zorganizowano cztery konferencje:

- konferencja inauguracyjna projektu,
- konferencja „Szkoła/przedszkole jako organizacja ucząca się”, podsumowująca realizację RPW w roku szkolnym 2012/2013,
- konferencja „Nauczyciele jako społeczność ucząca się”, podsumowująca działanie Sieci Współpracy i Samokształcenia Nauczycieli w 2013 roku,
- konferencja podsumowująca realizację projektu.

2.4. Kto, kiedy i co zrobił?

W 2005 roku samorząd powiatu wołowskiego powołał Powiatowe Centrum Edukacji i Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej w Wołowie (połączenie Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej w Brzegu Dolnym, Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej w Wołowie, Powiatowego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli w Wołowie oraz Biblioteki Pedagogicznej w Wołowie). To właśnie Centrum zajęło się koordynacją projektu. Zespół projektowy liczył 15 osób, w tym kierownik projektu, koordynator merytoryczny, Szkolni Organizatorzy Rozwoju Edukacji, koordynatorzy sieci współpracy i samokształcenia.

Do pracy w charakterze Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji (SORE) zaangażowano 5 osób, które objęły opieką po 7–8 placówek oświatowych. Do ich zadań należało między innymi udzielenie pomocy w diagnozie potrzeb szkoły, wsparcie w opracowaniu Roczego Planu Wspomagania, organizowanie warsztatów, konsultacji w ramach RPW, pomoc nauczycielom we wdrażaniu zaplanowanych działań do praktyki szkolnej.

Sieci Współpracy i Samokształcenia prowadzone były przez 4 koordynatorów. Ich zadaniem było między innymi przygotowanie harmonogramu prac sieci, organizowanie i prowadzenie spotkań uczestników sieci, pozyskiwanie ekspertów zewnętrznych – specjalistów w zakresie tematu pracy sieci, bieżące moderowanie sieci, moderowanie forum dyskusyjnego, moderowanie forum wymiany doświadczeń, udostępnianie materiałów szkoleniowych na platformie.

Aktualnie w powiecie wołowskim w dalszym ciągu funkcjonuje Powiatowe Centrum Edukacji i Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej. Jest finansowane przez powiat wołowski, posiada także podpisane porozumienia z gminami Brzeg Dolny, Wołów, Wińsko o współpracy i finansowaniu zadań siedmiu obszarów doradztwa metodycznego przez wszystkie gminy i powiat wołowski tj. doradztwo metodyczne języka polskiego, języka obcego, przedmiotów przyrodniczych, wychowania przedszkolnego i edukacji wczesnoszkolnej, historii, matematyki i informatyki, przedmiotów zawodowych.

Od 2015 roku pracownicy merytoryczni Centrum wdrażają program rozwoju szkoły/przedszkola „Kompleksowy system rozwoju szkoły drogą do sukcesu edukacyjnego ucznia”. W ramach programu oferują między innymi:

- diagnozę obszaru problemowego,
- opracowanie programu rozwiązania zdiagnozowanego problemu,
- pomoc w opracowaniu harmonogramu realizacji działań oraz pomoc we wdrażaniu tych działań,
- ewaluację zrealizowanego projektu.

Placówka przystępująca do programu zawiera z Centrum umowę na okres jednego półrocza lub roku szkolnego, z możliwością przedłużenia. Formami wsparcia: szkolenia rady pedagogicznej, warsztaty, konsultacje grupowe, odbywające się w szkole/przedszkolu/placówce i z wykorzystaniem platformy edukacyjnej www.doskonaleniewsieci.pl. Nauczyciele mają możliwość współpracy i wymiany doświadczeń w ramach funkcjonujących sieci współpracy i samokształcenia, między innymi:

- nauczycieli przyrody,
- nauczycieli bibliotekarzy,
- nauczycieli języka polskiego i historii,
- nauczycieli języków obcych,
- nauczycieli psychologów, pedagogów i logopedów,
- nauczycieli matematyki,
- nauczycieli przedmiotów zawodowych,
- nauczycieli wychowania przedszkolnego i edukacji wczesnoszkolnej.

2.5. Jakie efekty osiągnięto?

Dzięki podejmowanym przez powiat wołowski działaniom, szkoły i placówki położone na jego terenie otrzymują profesjonalne wsparcie w podejmowaniu działań na rzecz rozwoju. Oferta w zakresie wspomagania dostosowana jest do indywidualnych potrzeb każdej szkoły/placówki. W danej szkole/placówce modelowany jest spójny system współpracy zespołowej. Nauczyciele otrzymują możliwość wymiany doświadczeń z innymi nauczycielami w ramach sieci współpracy i samokształcenia, otrzymują wsparcie merytoryczne zgodnie z rzeczywistymi potrzebami występującymi w danym środowisku. Wzrasta także świadomość wspólnego tworzenia polityki oświatowej na poziomie regionalnym.

Dla dyrektorów szkół/placówek istotna staje się możliwość wspólnego działania i wspólnego rozwiązywania problemów pojawiających się w trakcie wdrażania różnych zmian edukacyjnych.

Dla samorządów lokalnych pojawiają się nowe perspektywy. Dobrze zorganizowane i dynamicznie rozwijające się szkoły zatrzymują ucznia w gminie czy powiecie. Wzrasta tym samym budżet, a to z kolei przekłada się na powstanie nowych możliwości rozwojowych, np. doposażenie w nowoczesne technologie. Działania w zakresie kompleksowego wspomagania dają impuls do lokalnych dyskusji na temat oświaty.

2.6. Ile to kosztowało?

Koszty związane z opracowaniem i uruchomieniem systemu

W ramach realizacji pilotażu nowego systemu doskonalenia nauczycieli początkowe działania finansowane były ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Budżet projektu wyniósł 1,6 mln zł.

Kolejne działania – wdrażające system doskonalenia w szkołach finansowane były ze środków przeznaczonych na dofinansowanie doskonalenia nauczycieli zgodnie z rozporządzeniem *Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 29 marca 2002 roku 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. Nr 46, poz. 430 oraz z 2015 r. poz. 1973).*

Koszty bieżące związane z funkcjonowaniem systemu (roczne)

Informacje na temat podziału środków na doskonalenie zawodowe nauczycieli można znaleźć na stronach:

- <http://bip.powiatwolowski.pl/>
- <http://bip.wolow.pl>
- <http://www.bip.um-brzegdolny.dolnyslask.pl>
- <http://ugwinsko.bipgmina.pl/>

2.7. Dlaczego warto promować to rozwiązanie?

1. Opisane rozwiązanie jest zmodernizowanym podejściem do procesu doskonalenia się szkoły jako organizacji uczącej się.
2. Funkcjonujące Centrum posiada zasoby kadrowe umożliwiające realizację kompleksowego wspomaganie, dzięki temu każda zgłaszająca się szkoła/przedszkole/placówka może otrzymać profesjonalne wsparcie.
3. Istotna z punktu widzenia rozwoju lokalnej oświaty staje się współpraca nauczycieli. Nauczyciel nie musi być sam ze swoimi problemami, może skorzystać z doświadczeń innych.
4. Wydatkowanie środków na doskonalenie nauczycieli staje się celowe i bezpośrednio związane z rzeczywistymi potrzebami placówek oświatowych.
5. Dyrektor placówki oświatowej otrzymuje wsparcie w zakresie sprawowania nadzoru pedagogicznego.
6. Szkoła/placówka oświatowa otrzymuje wsparcie w realizacji zadań wynikających z *Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 6 sierpnia 2015 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek*⁶.
7. Nauczyciele otrzymują wsparcie w rozwijaniu u uczniów kompetencji kluczowych określonych w *Zaleceniu Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie*⁷.

3. Kontakt do osoby, która może przekazać szczegółowe informacje na temat rozwiązania:

Imię i nazwisko	Krystyna Adaško	Funkcja	Dyrektor Powiatowego Centrum Edukacji i Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej
Adres	ul. Kościuszki 27 56-100 Wołów	Telefon	+48 71 389 21 00
E-mail	wpodn@wolowpce.pl		

⁶ Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 6 sierpnia 2015 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek – (Dz. U. poz. 1214)

⁷ EUR – lex, *Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie* [dostęp online 05.02.2017]. Dostępny w Internecie: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=celex:32006H0962>

4. Wzorcowe dokumenty i materiały dostępne dla podmiotów zainteresowanych replikacją:

Opis dokumentu/materiału	Miejsce udostępnienia (link)
Deklaracja przystąpienia placówki oświatowej do projektu.	http://www.doskonalenie.wolowpce.pl/index.php/pliki-do-pobrania [online, dostęp dn. 20.03.2017]
Kwestionariusz diagnozy potrzeb rozwojowych – sieć współpracy i samokształcenia dyrektorów szkół i przedszkoli.	http://www.doskonalenie.wolowpce.pl/index.php/pliki-do-pobrania [online, dostęp dn. 20.03.2017]
Kwestionariusz wywiadu z dyrektorem szkoły, której nauczyciele uczestniczą w sieci – diagnoza potrzeb rozwojowych – sieć współpracy i samokształcenia nauczycieli humanistów <i>Nauczyciele pracują zespołowo.</i>	http://www.doskonalenie.wolowpce.pl/index.php/pliki-do-pobrania [online, dostęp dn. 20.03.2017]
Kwestionariusz diagnozy potrzeb rozwojowych – sieć współpracy i samokształcenia humanistów – <i>Nauczyciele pracują zespołowo.</i>	http://www.doskonalenie.wolowpce.pl/index.php/pliki-do-pobrania [online, dostęp dn. 20.03.2017]
Kwestionariusz wywiadu z dyrektorem szkoły, której nauczyciele uczestniczą w sieci – diagnoza potrzeb rozwojowych – sieć współpracy i samokształcenia nauczycieli matematyków – <i>Jak wspierać dziecko w uczeniu się matematyki?</i>	http://www.doskonalenie.wolowpce.pl/index.php/pliki-do-pobrania [online, dostęp dn. 20.03.2017]
Kwestionariusz diagnozy potrzeb rozwojowych – Sieć współpracy i samokształcenia nauczycieli matematyki – <i>Jak wspierać dziecko w uczeniu się matematyki?</i>	http://www.doskonalenie.wolowpce.pl/index.php/pliki-do-pobrania [online, dostęp dn. 20.03.2017]
Kwestionariusz wywiadu z dyrektorem szkoły, której nauczyciele uczestniczą w sieci – diagnoza potrzeb rozwojowych – sieć współpracy i samokształcenia nauczycieli wychowawców.	http://www.doskonalenie.wolowpce.pl/index.php/pliki-do-pobrania [online, dostęp dn. 20.03.2017]
Kwestionariusz diagnozy potrzeb rozwojowych – sieć współpracy i samokształcenia nauczycieli wychowawców.	http://www.doskonalenie.wolowpce.pl/index.php/pliki-do-pobrania [online, dostęp dn. 20.03.2017]

Praktyka 5.

Model Wspomagania w powiecie brzeskim

1. Tytuł: Model Wspomagania w powiecie brzeskim⁸

Typ JST	Nazwa JST	Liczba mieszkańców	Obszar tematyczny
Powiat	Powiat Brzeski	92,6 tys.	Bezpośrednie wsparcie rozwoju szkół poprzez wdrożenie zmodernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli w Powiecie Brzeskim

2. Opis dobrej praktyki:

2.1. Charakterystyka lokalnego systemu.

Powiat brzeski położony jest w województwie małopolskim. Swoim zasięgiem obejmuje 2 gminy miejsko-wiejskie: Brzesko i Czchów oraz 5 gmin wiejskich: Borzęcin, Dębno, Gnojnik, Iwkowa, Szczurowa. Powiat jest organem prowadzącym dla 8 placówek. Są to szkoły ponadgimnazjalne, Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna, Powiatowe Centrum Edukacji, Młodzieżowy Ośrodek Socjoterapii, Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy. Na terenie powiatu funkcjonuje ponad 90 szkół i placówek oświatowych, dla których organami prowadzącymi są poszczególne gminy lub inne podmioty.

2.2. Problem, który był powodem wdrożenia innowacji.

W 2012 r. powiat brzeski przystąpił do realizacji projektu „Bezpośrednie wsparcie rozwoju szkół poprzez wdrożenie zmodernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli w Powiecie Brzeskim” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Działania 3.5 „Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół” (Priorytet III Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki). Udział w projekcie był odpowiedzią na potrzeby przedszkoli i szkół z terenu powiatu brzeskiego. Po przeprowadzeniu wstępnej diagnozy stwierdzono, iż dyrektorzy szkół i placówek pozbawieni są zewnętrznego wsparcia w zakresie sprawowania nadzoru pedagogicznego, zarządzania placówką, a w szczególności wykorzystania nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych. W zespołach nauczycielskich zauważono ograniczone możliwości do wymiany doświadczeń i wzajemnego uczenia się nauczycieli od siebie, a także brak pracy zespołowej. Zmodernizowany model doskonalenia oparty na kompleksowym wspomaganie szkół i placówek był odpowiedzią na zdefiniowane problemy.

Cele projektu⁹:

- poprawa spójności programów doskonalenia nauczycieli z potrzebami szkół/przedszkoli poprzez wdrożenie rocznych planów wspomaganie szkoły/przedszkola z terenu powiatu brzeskiego,
- podniesienie kompetencji dyrektorów szkół/przedszkoli z terenu powiatu brzeskiego, które przystąpiły do projektu, w zakresie przeprowadzenia diagnozy potrzeb szkoły/przedszkola w obszarze doskonalenia nauczycieli i zastosowania wniosków z przeprowadzonej ewaluacji procesu doskonalenia,

⁸ Opracowano na podstawie raportu z realizacji Powiatowego Programu Wspomagania w ramach projektu „Bezpośrednie wsparcie rozwoju szkół poprzez wdrożenie zmodernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli w Powiecie Brzeskim”

⁹ Powiatowy Program Wspomagania w Powiecie Brzeskim rok 2014/2015 [online, dostęp 10.03.2017]. Dostępny w internecie: http://powiat.brzeski.opolski.sisco.info/zalaczniki/2235/PPW_14-15_Brzeg_z_popr_11-12-2014_08-32-17.pdf

- podniesienie jakości współpracy dyrektorów szkół/przedszkoli i nauczycieli w powiecie brzeskim poprzez organizację sieci współpracy i samokształcenia,
- poprawa zdolności planowania i projektowania procesu doskonalenia w powiecie brzeskim.

2.3. Na czym polega zastosowane rozwiązanie?

Partnerem powiatu w realizacji projektu były jednostki samorządu terytorialnego, a także instytucje wspomagające pracę szkoły: Biblioteka Pedagogiczna w Brzesku i Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna w Brzesku oraz Samorządowe Centrum Edukacji w Tarnowie.

Na etapie pisania projektu starosta brzeski spotkał się z wójtami i burmistrzami gmin położonych w obrębie powiatu brzeskiego w celu przedstawienia idei i założeń projektu. W następnej kolejności zostały zorganizowane konferencje w gronie rozszerzonym o dyrektorów szkół i placówek gminnych i powiatowych.

W ramach programu zaplanowano następujące zadania:

- opracowanie i monitorowanie Powiatowego Programu Wspomagania (PPW),
- przeprowadzenie wspomagania w szkołach i przedszkolach,
- prowadzenie lokalnych Sieci Współpracy i Samokształcenia.

Powiatowy Program Wspomagania (PPW) to koncepcja wspomagania szkół i przedszkoli w zakresie zmodernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli.

Plan wdrażania nowego systemu obejmował:

- diagnozę potrzeb rozwojowych szkół i przedszkoli jako podstawę do określenia obszarów doskonalenia,
- tematykę i harmonogram form wsparcia,
- profil kompetencyjny ekspertów zewnętrznych realizujących szkolenia,
- kompetencje Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji (SORE) oraz Koordynatorów sieci współpracy i samokształcenia.

Wspomaganie przeprowadzono w 76 szkołach i 14 przedszkolach. Realizacja Rocznych Planów Wspomagania odbywała się etapami:

- diagnoza obszarów do rozwoju: spotkanie z dyrektorem, radą pedagogiczną, warsztaty w zespole zadaniowym, budowanie rocznych planów wspomagania,
- przeprowadzenie warsztatów i spotkań grupowych w odniesieniu do zdiagnozowanych obszarów,
- konsultacje SORE jako pomoc nauczycielom we wdrażaniu nowych umiejętności,
- sprawozdanie z realizacji RPW.

2.4. Kto, kiedy i co zrobił?

Wspomaganiem objęto 79 dyrektorów i wicedyrektorów oraz 1300 nauczycieli. Wspomaganie prowadzone było przez 10 Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji (SORE). W każdej placówce objętej wsparciem przeprowadzono 15 godzin warsztatów i 10 godzin spotkań grupowych. Najczęściej diagnozowane obszary rozwojowe to:

- *jak pomóc uczniowi osiągnąć sukces edukacyjny?*,
- *ocenianie kształtujące*,
- *techniki uczenia się i metody motywujące do nauki*,
- *uczeń – aktywny uczestnik procesu uczenia się*,
- *wykorzystanie EWD w ewaluacji wewnętrznej szkoły*,
- *oferta edukacyjna drogą do właściwej realizacji podstawy programowej*,
- *wspieranie pracy wychowawców klas – bezpieczna szkoła*,
- *postawy uczniowskie. Jak je kształtować?*,
- *nauczyciel 45+*,
- *praca z uczniem młodszym*,
- *praca z uczniem zdolnym*,
- *praca z uczniem o specjalnych potrzebach edukacyjnych*.

Każdy z SORE wspierał działania w 6–11 szkołach/placówkach, w zależności od liczby uczniów w szkole.

Sieci Współpracy i Samokształcenia

W okresie realizacji projektu funkcjonowało 8 Sieci Współpracy i Samokształcenia:

- jak rozwijać twórcze myślenie uczniów?,
- promocja i budowanie wizerunku szkoły,
- rola dyrektora w promocji i budowaniu wizerunku szkoły,
- nauczyciele pracują zespołowo,
- jak rozwijać twórcze myślenie uczniów?,
- skuteczne sposoby zachęcania uczniów do czytania,
- jak wspierać dziecko w uczeniu się matematyki?,
- zadania dyrektora w zakresie podnoszenia jakości pracy szkoły – prawo oświatowe w praktyce.

Organizacja sieci poprzedzona była diagnozami, co pozwoliło na dostosowanie tematyki sieci do rzeczywistych potrzeb nauczycieli. Pracami sieci kierowali Koordynatorzy Sieci Współpracy. Do ich zadań, oprócz diagnozy, należało inspirowanie i motywowanie uczestników sieci do realizacji zadań ujętych w Rocznych Planach Wspomagania. W ramach pracy sieci zrealizowano ciekawe przedsięwzięcia, w tym angażujące środowisko lokalne, np. oznakowanie miejsc przyjaznych czytaniu w powiecie brzeskim. Na podkreślenie zasługuje stworzenie przez uczestników sieci współpracy i samokształcenia własnych sieci przedmiotowych w obrębie danej gminy. Odpowiadały one na bieżące potrzeby nauczycieli pracujących w danym środowisku.

W ramach realizacji projektu współpracowano z instytucjami wspierającymi: Ośrodkiem Rozwoju Edukacji (wideokonferencja), Małopolskim Kuratorem Oświaty w Krakowie i Okręgową Komisją Egzaminacyjną w Krakowie (spotkanie z Kuratorem Oświaty i Dyrektorem OKE, szkolenia pracowników projektu, Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji, koordynatorów z zakresu obsługi platformy doskonaleniawsieci.pl).

W celu kontynuowania efektów wypracowanych poprzez realizację projektu *„Bezpośrednie wsparcie rozwoju szkół poprzez wdrożenie zmodernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli w Powiecie Brzeskim”* powiat brzeski z dniem 1 września 2015 r. założył Powiatowy Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli w Brzesku (PODN) oraz połączył w zespół z istniejącą placówką – Szkolnym Schroniskiem Młodzieżowym w Brzesku (SSM). Połączone placówki (PODN i SSM) tworzą Powiatowe Centrum Edukacji w Brzesku. W ofercie placówki doskonalenia znajduje się m.in. nowy system wsparcia szkół/placówek, który kontynuuje zasady wypracowane w ramach projektu pilotażowego:

- diagnozę potrzeb szkoły/placówki prowadzoną w porozumieniu z dyrektorem i radami pedagogicznymi,
- 15 godzin szkoleń w formach wybranych przez szkoły/placówki,
- pomoc we wdrażaniu umiejętności nabytych na szkoleniach do praktyki szkolnej,
- organizację spotkania podsumowującego.

Formy te są odpłatne.

Ponadto, placówka proponuje szeroki dostęp do szkoleń z zakresu nowoczesnych metod pracy, np. neurodydaktyka, ocenianie kształtujące, praca z dzieckiem autystycznym, ze spektrum mutyzmu, wykorzystanie technologii informacyjnych do prowadzenia lekcji, przygotowywanie prezentacji, innowacje pedagogiczne. Niniejsze wspomaganie obejmuje rady pedagogiczne i towarzyszy im we wdrażaniu zmian służących doskonaleniu ich warsztatu pracy na terenie placówek. Ponadto placówka prowadzi konsultacje prawne dla dyrektorów i nauczycieli.

Pozyskano do prowadzenia zajęć pracowników naukowych – np.: z zakresu neurodydaktyki, wychowania fizycznego (AWF Kraków), logopedii i diagnozy, specjalistów i trenerów – z zakresu tutoringu, komunikacji, wypalenia zawodowego, działań marketingowych w szkole, przeciwdziałaniu dopalaczom, zdrowego żywienia, budowania map myśli, planowania procesu dydaktycznego.

Powiatowe Centrum Edukacji w Brzesku posiada komfortowe warunki do prowadzenia doskonalenia zawodowego nauczycieli, tj. bazę noclegową, dwie sale audiowizualne,

szerokopasmowy dostęp do Internetu, a także bazę materiałów merytorycznych zgromadzonych we własnym zakresie, ale również z możliwością korzystania z zasobów Biblioteki Pedagogicznej mieszczącej się w tym samym budynku. Zlokalizowana nieopodal Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna daje możliwość ścisłej współpracy w ramach wsparcia pracy szkół/placówek. Tworzy to zintegrowane centrum wspomagania pracy szkół w części doskonalenia zawodowego nauczycieli.

2.5. Jakie efekty osiągnięto?

Dzięki wypracowanym rozwiązaniom powiat może poszczycić się następującymi efektami:

- podniesienie jakości pracy szkół poprzez wdrożenie zmodernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli w powiecie brzeskim,
- podniesienie kompetencji zawodowych nauczycieli (wypracowanie rozwiązań merytorycznych i organizacyjnych),
- rozwijanie współpracy nauczycieli (wypracowanie jednolitych zasad w szkole/placówce),
- opracowanie i wdrożenie innowacji pedagogicznych (lepsze efekty kształcenia),
- zacieśnienie współpracy z organami prowadzącymi (gminy) – jednolity, zintegrowany system wsparcia,
- samokształcenie – wymiana doświadczeń, rozwiązań merytorycznych i problemowych w zakresie pracy nauczycieli i dyrektorów szkół.

2.6. Ile to kosztowało?

Koszty związane z opracowaniem i uruchomieniem systemu:

Wdrożenie bezpośredniego wsparcia rozwoju szkół poprzez wprowadzenie zmodernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli został sfinansowany poprzez realizację projektu pilotażowego w wysokości 2,6 mln zł w ramach środków EFS.

Koszty bieżące związane z funkcjonowaniem systemu (roczne):

Placówka doskonalenia funkcjonuje na bazie działającego od 2004 r. Szkolnego Schroniska Młodzieżowego w Brzesku. Dodatkowym kosztem związanym z bezpośrednim funkcjonowaniem placówki jest finansowanie dwóch etatów administracji. Obecnie w znacznej części proponowane formy wsparcia są odpłatne. Należności wyliczane są po kosztach organizacyjnych. W roku 2016 wykonanie budżetu wraz z pracami remontowymi wyniosło 443 463,67 zł.

2.7. Dlaczego warto promować to rozwiązanie?

1. Opisane rozwiązanie jest zmodernizowanym podejściem do procesu doskonalenia zawodowego nauczycieli, co podnosi jakość pracy szkoły i daje lepsze efekty edukacyjne.
2. Utworzone sieci przedmiotowe w danej gminie ułatwiają wymianę doświadczeń nauczycieli pracujących w jednym środowisku.
3. Wydatkowanie środków na doskonalenie nauczycieli staje się celowe i bezpośrednio związane z rzeczywistymi potrzebami placówek oświatowych.
4. Szkoła/placówka oświatowa otrzymuje wsparcie w realizacji zadań wynikających z *Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 6 sierpnia 2015 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek*¹⁰.
5. Nauczyciele otrzymują wsparcie w rozwijaniu u uczniów kompetencji kluczowych określonych w *Zaleceniu Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie*¹¹.

2.8. Ryzyka i ograniczenia, na które należy zwrócić uwagę.

Konieczna jest ścisła współpraca z organami prowadzącymi szkoły/placówki oraz akceptacja działań dotyczących wspomagania – pozyskiwanie gmin do realizacji przedsięwzięć. Każda szkoła/placówka wymaga indywidualnego podejścia, zatem ważne jest ciągłe monitorowanie potrzeb szkół/placówek i udzielanie im odpowiednich do zdiagnozowanych potrzeb form wsparcia.

¹⁰ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 6 sierpnia 2015 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek – (Dz. U. poz. 1214)

¹¹ EUR – lex, Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie [dostęp online 05.02.2017]. Dostępny w Internecie: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=celex:32006H0962>

3. Kontakt do osoby, która może przekazać szczegółowe informacje na temat rozwiązania:

Imię i nazwisko	Janina Motak	Funkcja	Dyrektor Wydziału Edukacji Starostwa Powiatowego w Brzesku
Adres	ul. Piastowska 2B 32-800 Brzesko	Telefon	14 66 324 82
E-mail	edukacja@powiatbrzeski.pl		

4. Wzorcowe dokumenty i materiały dostępne dla podmiotów zainteresowanych replikacją:

Opis dokumentu/materiału	Miejsce udostępnienia (link)
Raport z realizacji Powiatowego Programu Wspomagania w ramach projektu „Bezpośrednie wsparcie rozwoju szkół poprzez wdrożenie zmodernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli w Powiecie Brzeskim”.	http://edukacja.powiatbrzeski.pl/files/files/RAPORT_POPRAWKA.pdf
Dekalog koordynatora projektu.	http://edukacja.powiatbrzeski.pl/files/files/dekalog_koordinatora_projektu.pdf
Strona internetowa Powiatowego Centrum Edukacji w Brzesku.	http://www.pce-brzesko.pl/7

Praktyka 6.

Pszczynski sposób na procesowe wspomaganie

1. Tytuł: Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna w Pszczynie. „Pszczynski sposób na procesowe wspomaganie”

Typ JST	Nazwa JST	Liczba mieszkańców	Obszar tematyczny
Powiat	Starostwo powiatowe w Pszczynie	103 tys.	Wdrożona praktyka w zakresie wspomaganie szkół i placówek edukacyjnych przez Poradnię Psychologiczno-Pedagogiczną w Pszczynie

2. Opis dobrej praktyki:

2.1. Charakterystyka lokalnego systemu

Powiat pszczyński jest powiatem ziemskim. Na terenie powiatu funkcjonuje 6 gmin: Pszczyna, Kobiór, Suszec, Miedźna, Goczałkowice-Zdrój, Pawłowice; 5 wiejskich i jedna miejsko-wiejska. Powiat jest organem prowadzącym dla szkół ponadgimnazjalnych.

W powiecie działają dwie instytucje, które zgodnie z prawem oświatowym, mogą prowadzić wspomaganie: Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna – organ prowadzący Starostwo Powiatowe w Pszczynie oraz Filia Biblioteki Pedagogicznej. Dla BP organem prowadzącym jest samorząd wojewódzki.

PPP obejmuje swoim wsparciem, w zakresie zadań statutowych, 108 placówek oświatowych; publicznych i niepublicznych, w tym 33 przedszkola, 39 szkół podstawowych, 19 gimnazjów, 6 liceów ogólnokształcących, 5 techników, 5 zasadniczych szkół zawodowych i 1 zespół szkół specjalnych. Łącznie w jednostkach tych pracuje ponad 1600 nauczycieli, w tym około 75% kobiet i 15% mężczyzn. Projektodawcą opisywanego przedsięwzięcia jest powiat pszczyński we współpracy z samorządami gminnymi, natomiast realizatorem Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna w Pszczynie. Wszystkie placówki zostały zaproszone do udziału w *Powiatowym Programie Wspomagania*.

2.2. Problem, który był powodem wdrożenia innowacji.

Powiat pszczyński uczestniczył w dwuletnim projekcie zatytułowanym „*Wsparcie rozwoju szkół z powiatu pszczyńskiego-wdrożenie nowatorskiego systemu doskonalenia nauczycieli*” realizowanym w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki Priorytet III „Wysoka jakość systemu oświaty”, Działanie 3.5 „Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół”. Projekt ten był pilotażem nowego modelu doskonalenia nauczycieli i zewnętrznego wspomaganie pracy szkoły wypracowanego w ramach projektu systemowego Ośrodka Rozwoju Edukacji w Warszawie „*System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół*”. W pilotażu wykorzystano rezultaty projektu systemowego Ministerstwa Edukacji Narodowej „*Wzmocnienie systemu wspierania szkół ze szczególnym uwzględnieniem doskonalenia nauczycieli i doradztwa metodycznego*” (oba projekty realizowane w ramach poddziałania 3.3.1 POKL Projektodawcą przedsięwzięcia był, zatem powiat pszczyński, natomiast realizatorem Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna w Pszczynie.

Pilotaż nowego modelu doskonalenia nauczycieli miał zwrócić szczególną uwagę na powiązanie realizowanych szkoleń z diagnozą potrzeb placówki z naciskiem na pomoc szkole w przełożeniu pozyskanej wiedzy teoretycznej na codzienną praktykę szkolną. Osobą

bezpośrednio współpracującą ze szkołą/przedszkolem w realizacji Rocznej Planu Wspomagania był SORE. Ważną rolę w propagowaniu tego nowatorskiego podejścia do doskonalenia nauczycieli pełnił Powiatowy Organizator Rozwoju Edukacji, którym z ramienia Zarządu Powiatu był doświadczony samorządowiec i dyrektor szkoły.

Udział w projekcie został poprzedzony przeprowadzoną w 2012 roku ankietą, obejmującą zatrudnionych w poszczególnych gminach dyrektorów i nauczycieli. Ankieta wykazała, że warto poszukiwać bardziej efektywnych sposobów doskonalenia. Na pytanie ankietowe: „Czy według Pani/Pana istnieje w powiecie adekwatny do potrzeb Państwa szkoły system doskonalenia nauczycieli?” aż 91% respondentów odpowiedziało, że „nie”. Ponad 65% akcentowało, że dotychczasowe formy doskonalenia nie wspierają szkoły w procesie rozwoju organizacyjnego. Aż 67% odpowiedzi wskazywało na dotychczasowe formy doskonalenia jako uniemożliwiające nauczycielom rozwój warsztatu pracy dydaktycznej i wychowawczej. Prawie 63% pytanych uznało dotychczasowe formy doskonalenia jako nie wspierające dyrektora w jego funkcji zarządzania placówką oświatową. Analiza planów doskonalenia nauczycieli, jakie szkoły opracowują, wykonana na potrzeby projektu, wykazała ponadto, że nie są one nastawione na rozwój szkół jako organizacji uczących się. Wynikał z niej brak nacisku na wdrażanie zdobywanej wiedzy w codzienną praktykę szkolną oraz brak okazji do wzajemnego dzielenia się doświadczeniem.

Efekty projektu zostały wielokrotnie przedstawione i podsumowane na konferencjach dla dyrektorów i nauczycieli, a także organów samorządów terytorialnych. Ogółem w projekcie uczestniczyły 32 placówki. Wnioski, zawarte w przygotowanej przez uczestników projektu publikacji, wskazywały na wiele istotnych korzyści dla organizacji doskonalenia nauczycieli w szkołach. Następnym krokiem projektu było również przygotowanie kilkunastu osób do pełnienia funkcji SORE, w tym 6 pracowników PPP.

2.3. Na czym polega zastosowane rozwiązanie?

Istota systemu wspomagania, jego założenia i zasady funkcjonowania tworzą dla samorządów i organów prowadzących nową przestrzeń kreowania polityki oświatowej i zwiększania wpływu na podnoszenie jakości kształcenia w prowadzonych placówkach. Samorząd powiatowy w Pszczynie, na podstawie doświadczeń z projektu oraz obowiązującego prawa, przekazał zadanie organizacji wspomagania Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej w Pszczynie.

Po zakończeniu projektu, z inicjatywy dyrektora PPP oraz aktywnych SORE, zostały podjęte starania w kierunku zorganizowania w PPP procesowego wspomagania od 1 stycznia 2016.

W tym celu samorządowi powiatowemu przedstawiono:

- podstawę prawną organizacji wspomagania w PPP,
- wnioski i rekomendacje po pilotażu zawarte w *Powiatowym Programie Wspomagania Placówek Edukacyjnych z terenu powiatu pszczyńskiego*; najważniejsze z nich, to:
 - PPP jest gotowa przejąć organizację procesowego wspomagania, przy dodatkowym wsparciu kadrowym,
 - projekt zakończył się sukcesem i wypracowano w nim wiele cennych wzorów i inspiracji (planowanie i wdrażanie doskonalenia nauczycieli na podstawie rzetelnej diagnozy potrzeb rozwojowych placówki, wsparcie osoby z zewnątrz, współpraca nauczycieli w sieciach wsparcia i samokształcenia), które warto kontynuować,
- wyniki ankiety przeprowadzonej wśród dyrektorów i nauczycieli na temat oczekiwań w zakresie doskonalenia,
- propozycję organizacji Powiatowego Programu Wspomagania,
- zapytanie o możliwości wsparcia kadrowego PPP.

2.4. Kto, kiedy i co zrobił?

Dla samorządu powiatowego w Pszczynie, który bardzo aktywnie uczestniczył w pilotażu, były to wystarczające argumenty, aby zaakceptować PPW i sfinansować ½ dodatkowego etatu w PPP dla organizatora ds. wspomagania. Nie bez znaczenia pozostaje fakt bardzo dużego zaangażowania samorządu w realizację zadań oświatowych, przychylność urzędników, nierzadko związanych z oświatą oraz kreowanie polityki oświatowej na miarę potrzeb ucznia i nauczyciela. Na uwagę zasługuje również współpraca z samorządami gminnymi.

Zadania organizatora zostały zawarte w opublikowanym na stronie poradni Powiatowym Programie Wspomagania. Dla inicjatorów tego przedsięwzięcia oznaczało to możliwość zaproszenia placówek do procesowego wspomagania.

Etapy realizacji pszczyńskiego modelu wspomagania

1. Październik–grudzień 2015 r. – opracowanie Powiatowego Programu Wspomagania – dyrektor PPP, SORE.
2. 1 stycznia 2016 r. – PPP w Pszczynie rozpoczyna procesowe wspomaganie – Starostwo Powiatowe w Pszczynie (dyrektor PPP, organizator wspomagania).
3. Styczeń 2016 r. – zaproszenie placówek oświatowych, przedstawienie oferty wspomagania – (dyrektor PPP, organizator wspomagania).
4. Styczeń 2016 r. – nawiązanie współpracy z Filią Biblioteki Pedagogicznej w Pszczynie – (dyrektor PPP, kierownik filii BP, organizator d/s wspomagania).
5. Utworzenie strony internetowej Pszczyńskiego Centrum Informacji Pedagogicznej – (kierownik i pracownicy BP, organizator wspomagania).
6. Nawiązanie współpracy z urzędami d/s edukacji samorządów gminnych (dyrektor PPP, organizator wspomagania).
7. Spotkania informacyjne dla dyrektorów szkół w poszczególnych gminach (organizator wspomagania).
8. Powołanie czterech sieci współpracy (organizator wspomagania, kierownik filii BP, nauczyciele pasjonaci z pomysłem na organizację sieci).
9. Organizacja *Forum Edukacyjnego* z udziałem organizacji i instytucji działających na rzecz oświaty, pracodawców, dyrektorów szkół, nauczycieli, uczniów i rodziców – promocja wspomagania (dotychczas III edycje) – Gmina Pszczyna – Burmistrz Pszczyny, radna Rady Miejskiej w Pszczynie (jednocześnie organizator wspomagania); organizacja i finansowanie.
10. Lipiec 2016 r. – przystąpienie do projektu „Zwiększenie skuteczności działań pracowników systemu wspomagania i trenerów w zakresie kształcenia u uczniów kompetencji kluczowych – PPP”.
11. Wrzesień 2016 r. – czerwiec 2017 r. – przeprowadzenie w 16 placówkach wspomagania „Jak kształtować kompetencje kluczowe uczniów (dyrektor PPP, zespół pod kierunkiem organizatora wspomagania w PPP).
12. Marzec 2017 r. – przystąpienie do projektu „Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów”. W efekcie do wspomagania przystąpiły 4 kolejne placówki, a wiele innych ciągle zgłasza zainteresowanie wspomaganiem – Gmina Pszczyna i Gmina Miedźna.
13. Czerwiec 2017 r. – opracowanie raportów wspomagania i ustalenie kierunków współpracy z placówkami oraz oferty wspomagania w roku szkolnym 2016/2017 z uwzględnieniem zmian w polityce oświatowej. Raporty zostały przedstawione dyrektorom, radom pedagogicznym oraz urzędom zajmującym się oświatą w poszczególnych samorządach – organizator ds. wspomagania PPP.

2.5. Jakie efekty osiągnięto?

1. Powołanie w PPP w Pszczynie, na podstawie Powiatowego Programu Wspomagania, zespołu d/s wspomagania pod kierunkiem organizatora wspierającego działania w ramach wspomagania (po 1 psychologa i pedagoga z poszczególnych etapów kształcenia, wszyscy po kursie SORE i doświadczeniach w projekcie).
2. Przystąpienie, w ciągu ponad roku do realizacji PPW, 20 placówek (szkoły na wszystkich etapach edukacyjnych), w 4 gminach powiatu pszczyńskiego.
3. Stały kontakt organizatora wspomagania z placówkami wspomagany; spotkania cykliczne z dyrektorami, konsultacje dla nauczycieli, udział, np. w szkolnych uroczystościach,

jubileuszach i konkursach, informacje i inspiracje w zakresie nowości wydawniczych, opracowanie wzorów ankiet, arkuszy obserwacji dla dyrektorów i nauczycieli i rodziców.

4. Udział 16 placówek w projekcie ORE „*Jak wspomagać szkoły kształtowaniu kompetencji kluczowych uczniów*”. W projekcie wzięło udział ponad 400 nauczycieli, każdy w wymiarze 45 godzin doskonalenia. Priorytetową kompetencją, wokół której odbywało się doskonalenie nauczycieli, była „kompetencja uczenia się” oraz postawy: współpracy, kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej.
5. Nawiązanie współpracy z Filią Biblioteki Pedagogicznej, która prowadzi stronę internetową oraz sieć współpracy nauczycieli bibliotek szkolnych.
6. Powstanie 4 sieci współpracy i samokształcenia: nauczycieli historii, bibliotek szkolnych, świetlic szkolnych oraz dyrektorów placówek uczestniczących we wspomaganium.
7. Organizacja Forum Edukacyjnego z udziałem organizacji i instytucji działających na rzecz edukacji, pracodawców, rodziców, nauczycieli i uczniów, gdzie podejmowane są zagadnienia propagujące procesowe wspomaganie. Tematyka forum:
 - I Forum 2014 r. „*Zasoby edukacyjne powiatu pszczyńskiego. Instytucje lokalne działające na rzecz edukacji*,”
 - II Forum 2015 r. „*Kompetencje oczekiwane przez pracowników lokalnego rynku pracy*,”
 - III Forum 2016 r. „*Kształtowanie kompetencji kluczowych w naszych szkołach*”.
8. Działania promocyjne: strona internetowa (aktualności, dobre praktyki, efekty wspomaganium), plakaty informacyjne.
9. Udział organizatora w projektach i sieciach ORE jako wsparcie i przestrzeń dla doskonalenia pracowników PPP w zakresie wspomaganium:
 - „*Zwiększenie skuteczności działań pracowników systemu wspomaganium i trenerów w zakresie kształcenia u uczniów kompetencji kluczowych*,”
 - ogólnopolska sieć współpracy „*Uczenie się*,”
 - *spotkanie konsultacyjno-informacyjne „Jaka szkoła ćwiczeń?”*,
 - „*Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów*,”
 - „*Mentoring i superwizja jako narzędzia wspomaganium*”.

2.6. Koszty związane z opracowaniem i uruchomieniem systemu:

Ile to kosztowało?

Działania w ramach projektu, w tym szkolenie SORE, były finansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Obecnie organizacją wspomaganium zajmuje się jedna osoba na ½ etatu w PPP współpracująca z zespołem psychologów i pedagogów.

Szkolenia i konsultacje są finansowane ze środków 1% przeznaczonego na doskonalenie w danej placówce. W roku szkolnym, w większości placówek, w ramach projektu „*Jak wspomagać szkoły w kształtowaniu kompetencji kluczowych*”, szkolenia zostały przeprowadzone w ramach PPW przez organizatora wspomaganium, który łączył zadania organizacyjne i trenerskie. Było to możliwe, ze względu na wsparcie merytoryczne ORE, udział w licznych projektach, a także samokształcenie. W pozostałych placówkach doskonalenie – szkolenia były finansowane z środków na doskonalenie.

2.7. Warto, bo...

Dlaczego warto promować to rozwiązanie?

1. Organizacja doskonalenia nauczycieli jest oparta na rzeczywistych potrzebach, wyrażonych w diagnozie.
2. Szkoły/przedszkola otrzymują realne wsparcie instytucji wspomagającej w zakresie zdiagnozowanych potrzeb.
3. Istnieje możliwość włączenia do procesu wspomaganium rodziców, uczniów, organizacje pozarządowe, pracodawców, instytucje działające na rzecz oświaty.
4. Powstaje przestrzeń do współpracy dla wielu nauczycieli poprzez powołanie sieci współpracy i samokształcenia.

5. Stały kontakt z pracownikami ORE tworzy możliwość skorzystania z bardzo bogatej i wartościowej oferty wsparcia w postaci dodatkowych szkoleń, konsultacji i informacji o bieżącej polityce oświatowej.

Dla zobrazowania potrzeby wspomagania i jego dotychczasowych efektów warto przytoczyć kilka uwag dyrektorów szkół uczestniczących we wspomaganiu.

Są one najlepszą rekomendacją *pszczyńskiego modelu wspomagania*. Dowodzą otwartej postawy nauczycieli na wyzwania współczesnej szkoły/przedszkola. Są świadectwem dążenia do podnoszenia jakości kultury organizacyjnej placówki oraz pomysłu na szkołę/przedszkole odpowiadające potrzebom współczesnego ucznia, nauczyciela i rodzica.

„Wspomaganie uświadomiło nam, że każda szkoła jest w innym miejscu rozwoju: nowy dyrektor, nowe zmiany, nowe koncepcje, nie zawsze dobrze odbierane przez żyte grono. A tu wchodzi „poboczny obserwator”, który staje się mediatorem pomiędzy dyrektorem a zespołem. I mówi to samo, co dyrektor, ale nauczyciele tę wiadomość przyjmują zupełnie inaczej, na spokojnie, ponieważ mówi im to ekspert, do tego super wybrany. Nikt z pracowników nie odczuł, że był diagnozowany, była jedynie mediacja, wnioski, które sami wysunęli. Zespół zintegrował się, a ja wykorzystałam ich potencjał zawodowy do pracy z uczniem.”

„... dla mnie, jako nowego dyrektora, wspomaganie zewnętrzne było bardzo pomocne. Podczas diagnozowania potrzeb placówki okazało się, że wspomaganie wymaga jeden z najważniejszych obszarów – komunikacja interpersonalna. Na podstawie diagnozy wyodrębniono tematykę szkolenia – „Budowanie zespołu”. Szkolenie trwało dwa dni i miało charakter warsztatowy. Zintegrowało zespół i dało dużo energii do dalszego działania. Każdy z uczestników szkolenia mógł dokonać samoanalizy swego potencjału jako pracownika, pozwoliło to na pełniejsze poznanie się poszczególnym członkom zespołu, co przyczyniło się do efektywniejszej komunikacji. Na podstawie przeprowadzonych ankiet mogłam poznać style komunikacji poszczególnych pracowników oraz ich role w zespole, co z pewnością pozwoli na lepsze wykorzystanie ich potencjału w pracy...”

„Dobrze, że ktoś zewnątrz wspiera dyrektora. Osoba diagnozująca przede wszystkim wyartykułuje, wyciągnie na światło dzienne to, co mówi dyrektor, jest ogromnym wsparciem. Po procesie wspomagania nauczyciele nagle zaczęli „chcieć” spotykać się ze sobą, dyskutować, zaczęli trzymać się razem, zrzeszać się, powstały sieci, zespoły, grupy: np. historycy, bibliotekarze i inne.”

„Nauczyciele rzeczywiście się otworzyli, zasługą jest nie tylko temat szkolenia, ale również zaangażowanie osoby diagnozującej”.

„Diagnoza i szkolenie doprowadziły nauczycieli do refleksji, że może być „coś nie tak”, że należy coś zmienić lub odwrotnie – jest dobrze, tak pracujemy nadal”.

„Po wysłuchaniu tych informacji nabrałam „apetytu” na wspomaganie.”

2.8. Ryzyka i ograniczenia, na które należy zwrócić uwagę.

1. Zadanie organizacji wspomagania stanowi ważne wyzwanie dla organów prowadzących. Od wiedzy na temat istoty procesowego wspomagania i zaangażowania organu prowadzącego zależy decyzja o podjęciu różnych rozwiązań organizacyjnych. Brak ustawowego umocowania tej formy wspomagania w placówkach oświatowych powoduje możliwość wystąpienia wielu różnych rozwiązań organizacyjnych. Może stanowić to wartość, ale również może stanowić barierę wszędzie tam, gdzie wiedza na temat wspomagania jest bardzo skromna, albo możliwości organizacyjne lub finansowe uniemożliwiają zaangażowanie w tym zakresie.
2. Zadania statutowe PPP jako jednostki prowadzącej wspomaganie, mogą stanowić utrudnienie w realizacji zadań bez dodatkowego wsparcia kadrowego. Stąd dodatkowy etat lub etaty dla organizatorów wspomagania mogą stanowić pewne rozwiązanie.
3. Struktura jednostek odpowiedzialnych za organizację wspomagania – różne organy prowadzące stanowią utrudnienia w nawiązaniu formalnej współpracy.
4. Zasadnym, ze względów formalnych – PPP jest jednostką powiatową – i doświadczeń z projektu, pozostaje organizacja wspomagania na terenie powiatu. Ograniczenia tkwią jednak we wspólnym finansowaniu tego przedsięwzięcia przez samorządy gminne.

3. Kontakt do osoby, która może przekazać szczegółowe informacje na temat rozwiązania:

Imię i nazwisko	Maryla Cygan Maria Szostak	Funkcja	Dyrektor PPP w Pszczynie Organizator wspomaganie na terenie powiatu pszczyńskiego, PPP w Pszczynie
Adres	Poradnia Psychologiczno- -Pedagogiczna w Pszczynie ul. Zamenhofs 5 43-200 Pszczyna	Telefon	+48 32 210 37 16
E-mail	maryla.cygan1@gmail.com ppped@ppped.pl szostakm@interia.pl		

4. Informacje on-line dostępne dla podmiotów zainteresowanych działaniem pszczyńskiego modelu wspomaganie:

1. Strona WWW PPP.	http://http://ppped.pl
2. Strona WWW PCIP.	http://pcip.weebly.com/

Praktyka 7.

Powiatowy Ośrodek Rozwoju Edukacji w Giżycku

1. Tytuł: Powiatowy Ośrodek Rozwoju Edukacji w Giżycku

Typ JST	Nazwa JST	Liczba mieszkańców	Obszar tematyczny
Powiat	Starostwo powiatowe	56 945 mieszkańców, w tym 9 800 dzieci i młodzieży w wieku szkolnym	Wdrożona praktyka w zakresie wspomaganie szkół i placówek edukacyjnych przez Powiatowy Ośrodek Rozwoju Edukacji w Giżycku

2. Opis dobrej praktyki:

- 2.1. Charakterystyka lokalnego systemu.** Powiatowy Ośrodek Rozwoju Edukacji odejmuje swoimi działaniami 43 szkoły i 11 przedszkoli, z czego dla 11 szkół/przedszkoli oganemu prowadzącym jest powiat giżycki. Organem prowadzącym pozostałych szkół/placówek objętych działaniami PORE są gminy: Giżycko (gmina miejska i wiejska), Ryn, Miłki, Wydminy i Kruklanki. Szkoły i przedszkola są obsługiwane pod względem księgowym i remontowym przez Miejskie i Gminne Zespoły Obsługi zlokalizowane na terenie tych gmin.
- Oprócz placówek publicznych Powiatowy Ośrodek Rozwoju Edukacji (PORE) wspomaga również 6 placówek niepublicznych prowadzonych przez osoby fizyczne. Sieć szkół i placówek objęta działaniami wspomagającymi jest zarządzana przez 60 dyrektorów.
- 2.2. Problem, który był powodem wdrożenia innowacji.** Bezpośrednią przyczyną podjęcia decyzji o wprowadzeniu kompleksowego procesowego wspomaganie w szkołach/placówkach była chęć wyrównania szans edukacyjnych dzieci z terenów wiejskich oraz podniesienie wyników nauczania uczniów. Istotnym czynnikiem było także zaangażowanie i włączenie w działania wdrażające sześciu gmin a wraz z nimi nawet najmniejszych i najbardziej odległych szkół i placówek.
- Powiat giżycki przystąpił do realizacji projektu konkursowego w ramach Działania 3.5 „Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół” (Priorytet III Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki) w latach 2012–2015). Realizowany przez powiat giżycki projekt nosił nazwę: „SORE działają w szkole – nowy model doskonalenia nauczycieli w powiecie giżyckim”.
- Starosta Powiatu Giżyckiego, w celu realizacji projektu, powołał zespół, który pod względem finansowo-księgowym był rozliczany przez Powiatowy Zespół Obsługi Szkół i Placówek Oświatowych. Na koordynatora projektu został powołany dyrektor Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej. Funkcje Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji w projekcie pełnili pracownicy Biblioteki Pedagogicznej, Powiatowego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli, Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej oraz dyrektor jednej ze szkół. Projektem zostały objęte 43 szkoły/placówki (w tym 7 przedszkoli, 18 szkół podstawowych, 10 gimnazjów i 8 szkół ponadgimnazjalnych), w których doskonalenie nauczycieli realizowane było w formie wspomaganie procesowego. W powiecie powołano cztery sieci współpracy i samokształcenia.
- W powiecie giżyckim projekt był wdrażany przez dwa lata. Od września 2013 r. do lipca 2015 r.

2.3. Na czym polega zastosowane rozwiązanie?

Z inicjatywy Starosty Powiatu Giżyckiego w połowie trwania projektu pilotażowego powołano Zespół Placówek Oświatowych w Giżycku, składający się z Biblioteki Pedagogicznej, Powiatowego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli oraz Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej.

Rada Powiatu podjęła uchwałę decyzję o powołaniu takiej placówki. Wcześniej podjęto uchwałę o wyłączeniu Powiatowego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli ze struktury Centrum Kształcenia Zawodowego Ustawicznego i Doskonalenia Nauczycieli. W związku z tym, że wszystkie trzy placówki miały zbliżone zadania wynikające z rozporządzeń dotyczących procesowego wspomaganie, powołanie PORE dało możliwość połączenia zasobów kadrowych i poszerzenia oferty oraz pełnego wykorzystania kompetencji zatrudnionej w nich kadry.

Takie działanie wynikało również z doświadczeń w realizacji dwuletniego projektu pilotażowego, które wykazało, iż wspólne zaangażowane i współpraca szkolnych organizatorów rozwoju edukacji przynosi oczekiwane efekty. Aktualnie w PORE zatrudnionych jest 16 osób.

Obecnie kontynuowane są działania czterech sieci współpracy i samokształcenia, które rozpoczęły swoją działalność jeszcze w czasie trwania pilotażu. Funkcjonowanie tych sieci wynika z potrzeb zainteresowanych nauczycieli i dyrektorów. Są to sieci: dyrektorów szkół i przedszkoli, pedagogów szkolnych, nauczycieli bibliotekarzy oraz wsparcia nauczycieli i rodziców dzieci z autyzmem. Członkowie wszystkich sieci mają zaplanowane comiesięczne spotkania wymiany doświadczeń, wspólnego rozwoju, wzajemnego uczenia się od siebie, rozwiązywania problemów i integrację. Każda sieć ma swojego koordynatora. Dwóch koordynatorów sieci jest pracownikami PORE, dwóch nie jest pracownikami tej placówki.

Wspomaganie w szkołach i przedszkolach – stan obecny:

Na terenie PORE organizowane są, comiesięczne spotkania z dyrektorami szkół/placówek lub pedagogami, reprezentującymi dany rodzaj szkoły lub etap edukacyjny. Na spotkaniach omawiane są potrzeby szkół/placówek.

Kluczowe są jednak spotkania organizowane na początku każdego roku szkolnego, na nich bowiem omawiane są potrzeby uczestniczących reprezentantów szkół w zakresie pracy z uczniem, rodzicem oraz kierunki doskonalenia zespołu nauczycieli.

Zebrane podczas spotkań uwagi i wnioski stanowią podstawę do opracowania przez pracowników placówek wchodzących w skład PORE – planu działania zakładającego realizację zgłoszonych na spotkaniach potrzeb. Wszyscy pracownicy PORE posiadają kompetencje do realizacji zadań ukierunkowanych na procesowe wspomaganie szkół. Wiedzę w tym zakresie nabyli w trakcie szkoleń organizowanych przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w ramach projektu „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół.”

2.4. Kto, kiedy i co zrobić?

Pięciu pracowników PORE prowadzi pracę w terenie w punktach konsultacyjnych zlokalizowanych na terenie pięciu gmin. Są w stałym kontakcie ze szkołami/przedszkolami oraz wspólnie z nimi planują potrzebne im działania rozwojowe. Każdy z nich ma pod opieką 3–4 szkoły/placówki, które są zlokalizowane poza miastem Giżycko (trudność w dostępie do specjalistów). Pracownicy ci średnio raz w miesiącu są w każdej ze szkół/placówek, by na bieżąco reagować na pojawiające się potrzeby. Oprócz stałego kontaktu ze szkołami/placówkami pracownicy ci zgłaszają i planują z kadrą PORE odpowiednie (dostosowane do potrzeb) wsparcie dla szkół i przedszkoli, które następnie jest wdrażane.

Szkoły i przedszkola z terenu miasta i gminy Giżycko korzystają na bieżąco ze wsparcia PORE oraz innych instytucji wspierających dzieci i rodzinę (m.in.: Centrum Profilaktyki i Uzależnień i Integracji Społecznej, Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie i inne). Istotne jest to, że wszystkie te placówki ściśle współpracują ze sobą w zakresie wspierania szkół, rodziców i dzieci.

2.5. Jakie efekty osiągnięto?

Dzięki powstaniu PORE oraz podejmowanym przez jego pracowników działaniom, funkcjonuje zespół specjalistów, których wspólne kompetencje i zasoby pozwalają na odpowiadanie na potrzeby szkół i przedszkoli.

Sieci współpracy i samokształcenia spowodowały większą integrację i aktywizację środowiska na rzecz rozwoju uczniów.

Zorganizowanie pięciu punktów konsultacyjnych na terenie gmin pozwala na korzystanie w sposób zorganizowany ze specjalistycznej pomocy nawet przez szkoły/placówki najbardziej oddalone od miasta Giżycka.

2.6. Koszty związane z opracowaniem i uruchomieniem systemu:

Ile to kosztowało?

W ramach realizacji pilotażu nowego systemu doskonalenia nauczycieli początkowe działania finansowane były ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Dotyczyły one dwuletniego projektu wdrożonego w powiecie giżyckim oraz cyklu szkoleń przygotowujących pracowników instytucji wspomaganie (poradni, biblioteki, ODN-u) do roli szkolnych organizatorów rozwoju edukacji.

Kolejne działania wynikające z indywidualnych potrzeb szkół i przedszkoli są finansowane przez te placówki ze środków na doskonalenie nauczycieli w ramach 1% przeznaczanego na to zadanie. Wszystkie pozostałe działania są finansowane z budżetu PORE.

2.7. PORE daje szerokie możliwości wspierania szkół i przedszkoli oraz rozwoju nauczycieli. Z jednej strony szkoły i przedszkola mogą być objęte procesowym wspomaganie, z drugiej strony PORE stwarza wiele możliwości uczestnictwa uczniów i nauczycieli w różnorodnych działaniach, przyczyniając się do rozwoju kompetencji kluczowych uczniów oraz podnoszenia kompetencji nauczycieli. Między innymi:

Dlaczego warto promować to rozwiązanie?

- partnerstwo PORE w projekcie Erasmus + (Strategiczne partnerstwo edukacyjne Powiat Giżycki i miasto Alytus na Litwie),
- 15 szkół z powiatu giżyckiego w dedykowanym projekcie rozwijającym kompetencje kluczowe uczniów we współpracy z Centrum Edukacji Obywatelskiej,
- praca na rzecz środowiska z włączeniem szkół i przedszkoli (Noc Bibliotek, Narodowe Czytanie, Teatr przy Stoliku, spotkania z ciekawymi ludźmi, zajęcia z bajko-terapii i biblioterapii, ferie i wakacje z biblioteką, Akademia Malucha działająca przy PPP dla dwulatków),
- w roku szkolnym 2016/2017 priorytetem PODN było doskonalenie nauczycieli w zakresie kompetencji matematycznych. Cyklem szkoleń objęto: nauczycieli przedszkola, wczesnej edukacji oraz nauczycieli matematyków wszystkich etapów edukacyjnych. Szkolenia i inne działania realizowane były we współpracy ze Stowarzyszeniem Nauczycieli Matematyki. Dzięki temu działaniami rozwojowymi objęto ok. 80 nauczycieli,
- realizacja studiów podyplomowych dla nauczycieli we współpracy z Wyższą Szkołą Komunikowania Politologii i Stosunków Międzynarodowych w Warszawie (nauczyciele mają możliwość doskonalenia własnych kompetencji w miejscu zamieszkania),
- istotne w przedstawionym modelu jest to, że przedsięwzięcia organizowane przez PORE ukierunkowane są na wszystkich uczniów i nauczycieli, nie wykluczają nikogo, a wręcz przeciwnie zmierzają do integracji środowisk poprzez wykorzystanie swoich możliwości organizacyjnych oraz kompetencji specjalistycznych pracowników,
- stały kontakt PORE z dyrektorami szkół i przedszkoli. PORE pozwala na bieżące reagowanie na ich potrzeby oraz partycypacyjny model podejmowania decyzji w kwestiach wpływających na budowanie jakości pracy szkół.

2.8. 1. Działania PORE mogłyby być prowadzone jeszcze na szerszą skalę przy zwiększonej liczbie kadry.

Ryzyka i ograniczenia, na które należy zwrócić uwagę

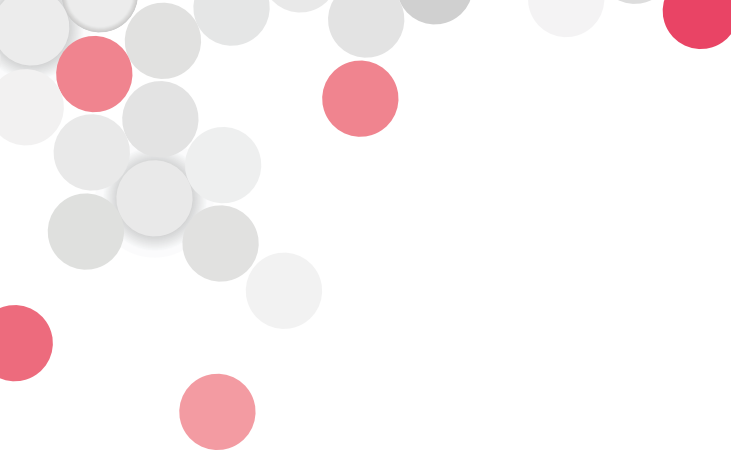
2. Wspomaganie można byłoby poszerzyć, gdyby nastąpiła partycypacja kosztów doskonalenia ze środków na doskonalenie nauczycieli w gminach (dotyczy 1%).

3. Kontakt do osoby, która może przekazać szczegółowe informacje na temat rozwiązania:

Imię i nazwisko	Bożena Giedziuszewicz	Funkcja	Dyrektor Powiatowego Ośrodka Rozwoju Edukacji w Giżycku
Adres	Powiatowy Ośrodek Rozwoju Edukacji ul. Smętka 5 11-500 Giżycko	Telefon	+48 87 428 10 28
E-mail	poradnia2dyrektor@wp.pl		

4. Informacje on-line dostępne dla podmiotów zainteresowanych działaniem PORE:

1. Strona WWW PORE.	http://www.poregizycko.pl
2. Strona Facebook PORE.	www.facebook.com/bibliotekapore/



Publikacja rozpowszechniana bezpłatnie



Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego