

---

# Wspomaganie placówek oświatowych **System interwencji**

Sanok 2015

## Praca zbiorowa

### Konsultanci:

Monika STAREJKI, Elżbieta SOŚNICKA, Marek SOBOLEWSKI

### Opracowanie graficzne okładki, skład i łamanie:

Agnieszka Sanowska-Piwko  
Eureka Plus Agencja Reklamy

### Wydawca:

Eureka Plus Agencja Reklamy  
ul. 3 Maja 11, 35-030 Rzeszów

### Korekta:

Małgorzata Kuźniar

W publikacji zostały wykorzystane materiały dydaktyczne Ośrodka Rozwoju Edukacji z siedzibą w Warszawie, materiały dydaktyczno-szkoleniowe znajdujące się na platformie internetowej *Doskonalenie w sieci* oraz informacje zawarte w opracowaniu powiatu wołoskiego *Dobre praktyki kompleksowego systemu wspomagania szkół*. Niektóre treści pochodzą z zasobów własnych beneficjenta.

Warunki licencji:



Uznanie autorstwa - Na tych samych warunkach 3.0 Polska (CC BY-SA 3.0 PL)

ISBN 978-83-64233-65-4



Publikacja zrealizowana w ramach projektu Wspomaganie szkół i przedszkoli w Powiecie Sanockim współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego

# Wykaz nazw i skrótów

1. **System interwencji** – Wieloaspektowy system wspomagania szkół i placówek, realizowany na podstawie przepisów o systemie oświaty, mający na celu poprzez doskonalenia warsztatu pracy rady pedagogicznej podniesienie jakości pracy szkół i placówek.
2. **Projekt** – Wspomaganie szkół i przedszkoli w Powiecie Sanockim realizowany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013, Priorytet III Wysoka jakość systemu oświaty, Działanie 3.5 Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół.
3. **Beneficjent** – Powiat Sanocki.
4. **Placówki oświatowe** – Przedszkola, szkoły dla dzieci i młodzieży, publiczne i niepubliczne, ale z uprawnieniami szkoły publicznej, tj. szkoły podstawowe, gimnazja, zasadnicze szkoły zawodowe, technika i licea ogólnokształcące z terenu Powiatu Sanockiego.
5. **Dyrektor** – Osoba, której powierzono kierowanie szkołą/przedszkolem.
6. **Nauczyciel konsultant** – Osoba pełniąca zadania w zakresie szkolnego organizatora rozwoju edukacji, bezpośrednio współpracująca z placówką w realizacji rocznego planu wspomagania. Do jego zadań należą: pomoc w diagnozie potrzeb szkoły/przedszkola oraz dostosowaniu oferty doskonalenia do zdiagnozowanych potrzeb, a następnie pomoc w zbudowaniu RPW. W ramach realizacji RPW nauczyciel konsultant organizuje szkolenia (warsztaty, konsultacje, wykłady), pomaga nauczycielom wdrażać nowe umiejętności do praktyki szkolnej, przygotowuje sprawozdanie z realizacji działań. W całym procesie ma wyznaczoną rolę wspomagania i współpracowania z pracownikami szkoły.
7. **PPW** – Powiatowy Program Wspomagania – dokument zawierający informacje o realizacji wspomagania szkół i przedszkoli na poziomie powiatu.
8. **RPW** – Roczny Plan Wspomagania, zbudowany na bazie jednej z ofert doskonalenia, realizowany w danej szkole lub w przedszkolu. RPW obejmuje cały proces: od diagnozy potrzeb, poprzez planowanie i realizację konkretnych działań (np. warsztaty, szkolenia, konsultacje), pomoc nauczycielom we wprowadzaniu zmiany, aż po ewaluację podjętych działań. Współpracujący ze szkołą SORE pomaga w dostosowaniu schematycznie opisanej oferty doskonalenia do potrzeb konkretnej szkoły/konkretnego przedszkola i wspiera placówkę w realizacji RPW.
9. **Sieć Współpracy i Samokształcenia** – Zespół nauczycieli/-ek z różnych szkół/przedszkoli, którzy w zorganizowany sposób współpracują ze sobą, szczególnie w zakresie rozwiązywania problemów i dzielenia się doświadczeniem. Członkowie między spotkaniami pracują na platformie internetowej udostępnionej przez ORE (forum wymiany doświadczeń, materiały samokształceniowe, forum dyskusyjne).
10. **Koordynator sieci** – Osoba, która kieruje pracami sieci współpracy i samokształcenia, przygotowuje plan działania sieci, organizuje spotkania, moderuje forum, promuje działania sieci.
11. **MEN** – Ministerstwo Edukacji Narodowej – kieruje działem administracji rządowej – oświata i wychowanie, na podstawie § 1 ust. 2 rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 18 listopada

2011 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania Ministra Edukacji Narodowej (Dz. U. Nr 248, poz. 1480).

12. **Ustawa o systemie oświaty** – Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty.
13. **Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej** – Przepisy wykonawcze wprowadzające obowiązek wspomaganie szkół i przedszkoli oraz organizowania i prowadzenia sieci współpracy i samokształcenia, w skład których wchodzi.
14. **Oferta doskonalenia** – Opis rocznego procesu wspomagającego rozwój szkoły/przedszkola. Oferta doskonalenia jest podstawą do zbudowania w konkretnej szkole szczegółowego rocznego planu wspomaganie (wybranego obszaru pracy szkoły) opartego na wewnętrznej diagnozie potrzeb. W ramach Projektu wdrożeniowego szkoły/przedszkola będą mogły wybierać spośród 24 ofert.
15. **ORE** – Ośrodek Rozwoju Edukacji z siedzibą w Warszawie. Ośrodek Rozwoju Edukacji jest publiczną placówką doskonalenia nauczycieli o zasięgu ogólnokrajowym prowadzoną przez Ministra Edukacji Narodowej. Powstał z dniem 1 stycznia 2010 r. w wyniku połączenia Centralnego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli i Centrum Metodycznego Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej na podstawie zarządzenia Ministra Edukacji Narodowej. Celem Ośrodka jest podejmowanie i realizacja działań na rzecz podnoszenia jakości edukacji zgodnie z polityką oświatową państwa w obszarze kształcenia ogólnego i wychowania oraz zgodnie z wprowadzanymi zmianami w systemie oświaty.
16. **Placówki Doskonalenia Nauczycieli** – Zadania obowiązkowe placówek doskonalenia zostały wyszczególnione – dla szczebla centralnego, wojewódzkiego oraz niższego niż wojewódzki – w przepisach rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej. Generalnie zakres zadań obowiązkowych placówek doskonalenia zależy od znaczenia, jakie ich usytuowanie ma dla całego systemu oświaty. Publiczne placówki doskonalenia, prowadzone przez j.s.t. inne niż samorząd województwa, realizują zadania z zakresu doskonalenia nauczycieli, ze szczególnym uwzględnieniem doradztwa metodycznego. Publiczne PDN organizują i prowadzą wspomaganie szkół i placówek polegające na zaplanowaniu i przeprowadzeniu działań mających na celu poprawę jakości pracy szkoły lub placówki w zakresie wskazanym przez szkołę, wynikających z potrzeb szkoły lub placówki. Ponadto organizują i prowadzą sieci współpracy i samokształcenia dla nauczycieli i placówek, którzy w sposób zorganizowany doskonałą swoją pracę, w tym poprzez wymianę doświadczeń.
17. **BP – Biblioteki Pedagogiczne** – tworzone i prowadzone na podstawie przepisów rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 28 lutego 2013 r. w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych bibliotek pedagogicznych (Dz. U. poz. 369), pełnią funkcję wspomagającą w systemie oświaty, służąc wspieraniu procesu kształcenia i doskonalenia nauczycieli, a także wspieraniu działalności szkół, w tym bibliotek szkolnych, oraz placówek, o których mowa w art. 2 pkt 3–5 i 7 ustawy o systemie oświaty, zakładów kształcenia nauczycieli i placówek doskonalenia nauczycieli. Do zadań biblioteki należy przede wszystkim gromadzenie, opracowywanie, ochrona, przechowywanie i udostępnianie użytkownikom materiałów bibliotecznych, w tym dokumentów piśmienniczych, zapisów obrazu i dźwięku oraz zbiorów multimedialnych. Pełnią one również inne funkcje (zadania), m.in. polegające na organizowaniu i prowadzeniu wspomaganie pracy szkół i placówek – w realizacji

---

zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych, w tym w wykorzystywaniu technologii informacyjno-komunikacyjnej, a także bibliotek szkolnych, w tym w zakresie organizacji i zarządzania biblioteką szkolną. Mogą zajmować się działalnością wydawniczą oraz organizować i prowadzić działalność edukacyjną i kulturalną, w szczególności otwarte zajęcia edukacyjne, lekcje biblioteczne i spotkania autorskie.

18. **PPP – Publiczne poradnie psychologiczno-pedagogiczne** – w tym publiczne poradnie specjalistyczne, o których mowa w przepisach rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 1 lutego 2013 r. w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych poradni psychologiczno-pedagogicznych, w tym publicznych poradni specjalistycznych (Dz. U. poz. 199), udzielają dzieciom, od momentu urodzenia, i młodzieży pomocy psychologiczno-pedagogicznej oraz pomocy w wyborze kierunku kształcenia i zawodu, udzielają rodzicom i nauczycielom pomocy psychologiczno-pedagogicznej związanej z wychowywaniem i kształceniem dzieci i młodzieży, a także wspomagają przedszkola, szkoły i placówki w zakresie realizacji zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych.

# Spis treści

Wykaz nazw i skrótów .....	3
Wstęp .....	7
I. Założenia nowego procesu wspomagania .....	9
1. Wspomaganie pracy szkoły .....	13
2. Sieci współpracy i samokształcenia .....	14
3. Charakterystyka ofert wsparcia .....	15
a. Oferty doskonalenia .....	15
b. Oferty dla sieci współpracy i samokształcenia .....	16
4. Organizacja i prowadzenie wsparcia – analiza instytucjonalna .....	17
a. Sposoby i modele współpracy instytucjonalnej .....	18
b. Instytucje wsparcia .....	23
II. Prawne uwarunkowania procesu wspomagania .....	26
III. Lokalne dokumenty strategiczne .....	39
1. Powiatowy Program Wspomagania PPW .....	39
2. Wnioski i rekomendacje z raportu z realizacji RPW i pracy sieci współpracy i samokształcenia .....	58
3. Koncepcja powiatowego wspomagania szkół i przedszkoli .....	58
4. Sieci Współpracy i Samokształcenia Nauczycieli .....	69
IV. Charakterystyka procesu wspomagania .....	73
1. Zarządzanie zmianami .....	73
2. Identyfikacja zadań nauczyciela-konsultanta .....	77
3. Roczne Plany Wspomagania (RPW) .....	88
4. Sieci współpracy i samokształcenia nauczycieli .....	107
5. Profil koordynatora sieci .....	110
V. Formy, narzędzia i instrumenty wdrażania poszczególnych stadiów procesu wspomagania .....	115
1. Stadium diagnozowania, planowania i prowadzenia działań mających na celu poprawę jakości pracy szkoły lub placówki .....	115
2. Stadium organizowania i prowadzenia sieci doskonalących warsztat pracy nauczycieli .....	134
Kalendarz roku szkolnego 2015/2016 .....	149
Warunki Licencji .....	174

# Wstęp

## Charakterystyka działań

Zmianom w przepisach prawa oświatowego towarzyszą działania przygotowujące nowe rozwiązania w systemie wspierania szkół i rozwoju nauczycieli. Podstawową propozycją w tym zakresie był projekt *System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół* (Działanie 3.3.1. PO KL), prowadzony od 2010 r. przez Ośrodek Rozwoju Edukacji. Od 2012 r. w ramach Działania 3.5. PO KL zainicjowano testowanie nowego systemu w powiatach. Pilotażowi realizowanemu w ramach projektów powiatowych towarzyszyło zaangażowanie różnych instytucji wspierających.

Zgodnie z rekomendacjami przedstawionymi przez ekspertów w tematycznych opracowaniach przygotowanych na potrzeby projektu *System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół* nowoczesny system wspomagania rozwoju oświaty w Polsce powinien być nakierowany na pracę ze szkołą, powinien służyć wspieraniu jej w wykonywaniu zadań nakładanych przez państwo, jak również wspomagać w rozwiązywaniu indywidualnych problemów.

**Implementacja nowego modelu wspomagania nauczycieli ma zakończyć się do 1 stycznia 2016 r., zgodnie z założeniami sposób wsparcia będzie wynikał z przeprowadzonej analizy potrzeb danej placówki, a oferta skierowana do szkół z systemu doskonalenia powinna zawierać zbiór działań i form pomocy.**

Zgodnie z treścią rozporządzeń dotyczących zadań i organizacji pracy placówek doskonalenia nauczycieli (PDN), poradni psychologiczno-pedagogicznych (PPP) oraz bibliotek pedagogicznych (BP), elementem ich pracy od 1 stycznia 2016 r., będzie obok dotychczasowych zadań również wspomaganie rozwoju szkół i przedszkoli. Powyższe zadanie obejmuje działania polegające na:

- pomocy merytorycznej i dydaktycznej w diagnozowaniu potrzeb szkół i przedszkoli;
- ustaleniu i wyborze sposobów działania prowadzących do zaspokajania potrzeb szkół i przedszkoli;
- planowaniu form i postaci wsparcia,
- realizacji wspomagania;
- wspólnej ocenie efektów wspomagania i opracowywanie wniosków z realizacji wspomagania.

Przed placówkami doskonalenia nauczycieli i nauczycielami konsultantami, poradniami psychologiczno-pedagogicznymi oraz bibliotekami pedagogicznymi stoi zatem poważne wyzwanie, polegające na przygotowaniu się do pełnienia roli instytucji wspierających pracę szkół i nauczycieli.

## Cel i zakres publikacji

Celem wydania publikacji jest wsparcie osób pracujących na rzecz placówek doskonalenia nauczycieli, bibliotek pedagogicznych i poradni psychologiczno-pedagogicznych, które od 2016 r. na mocy Rozporządzeń Ministra Edukacji Narodowej rozpoczną realizację zadań dotyczących wspomaganie szkół i placówek oświatowych.

Zaprezentowane i zamieszczone w publikacji metody, mechanizmy i rozwiązania zostały już wprowadzone w życie w praktyce szkolnej, stanowiąc gotowy materiał do wykorzystania w procesie kompleksowego wspomaganie szkół i placówek.



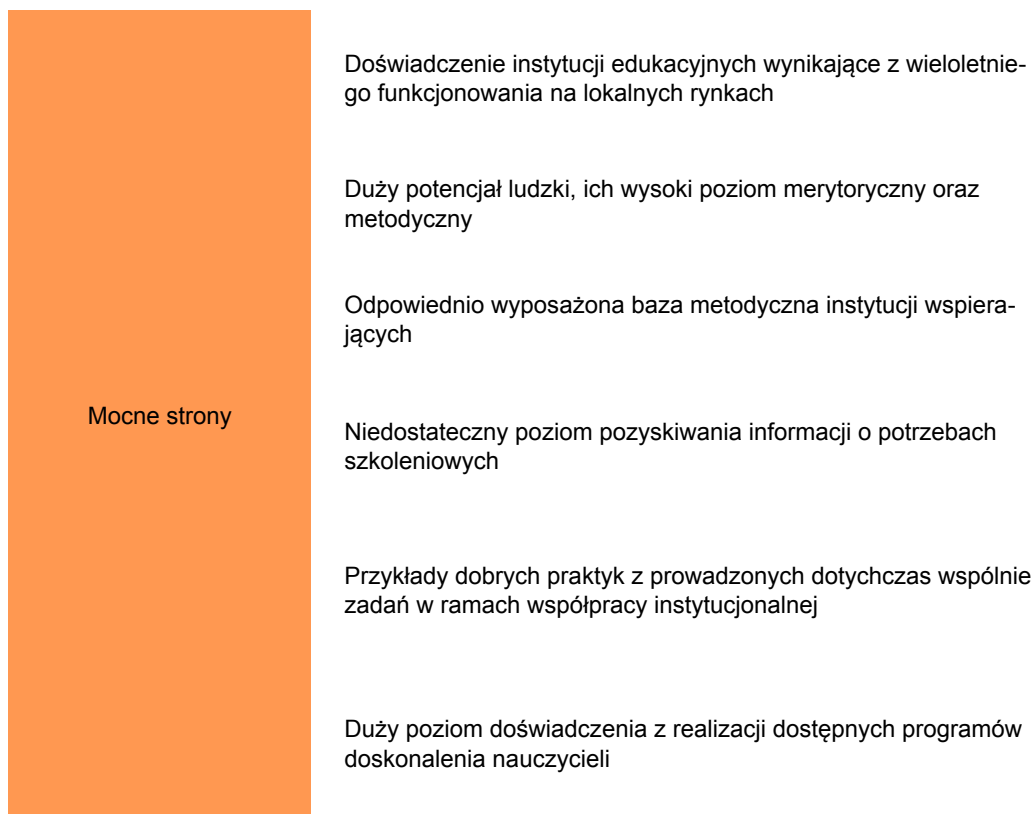
# I. Założenia nowego procesu wspomaganiania

Rok szkolny 2012/2013 zakończył pierwszy etap tworzenia nowego, kompleksowego systemu wspomaganiania szkół i placówek. Z dniem 1 stycznia 2016 r. placówki doskonalenia nauczycieli, poradnie psychologiczno-pedagogiczne i biblioteki pedagogiczne mają osiągnąć gotowość organizacyjną i merytoryczną do wykonywania nowych zadań w zakresie wspierania pracy szkoły, w tym do tworzenia sieci współpracy i samokształcenia dla nauczycieli i dyrektorów szkół/przedszkoli.

Słabe i mocne strony obecnego procesu doskonalenia prezentują poniższe tabele<sup>1</sup>

Słabe strony	<p>Placówki wsparcia, tj. ODN, PPP i BP działają na rzecz poszczególnych beneficjentów: nauczycieli, uczniów. Szkoła nie jest beneficjentem pomocy</p> <p>Brak określonych mechanizmów współpracy pomiędzy instytucjami wsparcia</p> <p>Kształtowanie rynku szkoleń w oparciu o dostępne oferty z pominięciem rzeczywistych potrzeb systemu oświaty</p> <p>Niedostateczny poziom pozyskiwania informacji o potrzebach szkoleniowych</p> <p>Brak mechanizmów przekazywania pozyskanych na szkoleniach kompetencji całemu środowisku szkolnemu</p> <p>Brak standardów doradztwa metodycznego prowadzący do przypadkowości procesu kształcenia i doskonalenia nauczycieli</p> <p>Istniejące trudności na poziomie prowadzenia analiz efektów własnych działań, a w konsekwencji trafnego wyboru programów naprawczych i rozwojowych</p> <p>Brak mechanizmów zapewniających odpowiedni poziom i jakość oferowanych usług wsparcia</p> <p>Kadrowe bariery organizacyjne powodujące przymusowe ograniczenia wyboru obszarów wymagających wsparcia</p>
--------------	---

<sup>1</sup> Na podstawie raportu sporządzonego w ramach projektu realizowanego przez Ministerstwo Edukacji Narodowej w ramach PO KL, Priorytet III, Wysoka Jakość Oświaty, Poddziałanie 3.3.1. Efektywny system kształcenia i doskonalenia nauczycieli.



Dla innowacyjnego systemu wspomagania szkół i placówek przyjęto następujące założenia:

- **Wsparcie adresowane jest do szkoły.** Zrezygnowano na rzecz szkoły z adresowanych do poszczególnych nauczycieli ofert doskonalenia. W rzeczywistości rozproszenie działań rozwojowych nie zawsze odpowiadało rzeczywistym potrzebom konkretnej szkoły. Każde działanie prowadzone na rzecz rozwoju szkoły w ramach wspomagania będzie wymagało kolektywnego zaangażowania dyrektora i rady pedagogicznej.
- **Wsparcie realizuje w roku szkolnym w jednej placówce jeden obszar doskonalenia.** W zależności od potrzeb, szkoła bądź przedszkole wybiera spośród 24 dostępnych 1 obszar wspomagania.
- **Wsparcie wynika z analizy sytuacji placówki jako instytucji indywidualnej** i w takiej mierze odpowiada na jej specyficzne potrzeby. Niezmiernie ważnym staje się rzetelne i miarodajne przeprowadzenie diagnozy problemów i potrzeb, które determinują dobór obszaru wspomagania. Choć opracowane zostały 24 oferty rozwoju, decyzja o rozpoczęciu wspomagania ma charakter arbitralny. To szkoła współtworzy plany działania, wybiera metody i narzędzia.
- **Wsparcie jest kompleksowym procesem** zarówno pod względem zastosowanych narzędzi, jak i zaangażowania instytucjonalnego. Jego wieloaspektowość pozwala na zastosowanie kolektywnych form współpracy w ramach jednej edycji zamiast pojedynczych i samodzielnych form wsparcia, oferowanych przez poszczególne instytucje doskonalenia.
- **Wsparcie służy podniesieniu jakości i efektywności pracy** zarówno w przedszkolach, szkołach i placówkach, jak i w instytucjach pomocowych, tj. placówkach doskonalenia nauczycieli, poradniach psychologiczno-pedagogicznych i bibliotekach pedagogicznych.

Założenia nowego systemu wspomagania szkół łączą w sobie nowy system wsparcia szkół i placówek oraz obowiązujący model nadzoru pedagogicznego. Informacje z zakresu nadzoru pedagogicznego, które mają być wykorzystane w organizacji procesu wspomagania przez PPP, takie jak: wyniki sprawdzianów i egzaminów czy stopień realizacji podstaw programowych, dostępne będą zarówno na dedykowanych stronach internetowych, jak i u dyrektorów zainteresowanych szkół.

**Upowszechnianie przykładów dobrych praktyk oraz organizowanie konferencji i narad dla dyrektorów szkół i placówek nie będzie już – jak dotychczas – zadaniem nadzoru pedagogicznego, lecz trzech wymienionych wyżej instytucji.**

Ścisła współpraca, np. poradni PP z placówką wspieraną będzie podstawą do formułowania trafniejszych wskazań i zaleceń zawartych odpowiednio w opiniach i orzeczeniach, mając na uwadze m.in. wymagania wobec placówek edukacyjnych i oświatowych, szczegółowo zdefiniowane przez przepisy<sup>2</sup>. Brzmienie poszczególnych 12 wymagań w odniesieniu do wybranych grup odbiorców różni się nieznacznie od siebie, zawiera jednak taki sam zakres tematyczny. Przedstawione poniżej wymagania są dedykowane dla najczęściej występujących placówek edukacyjnych (statystycznie najliczniejsze są szkoły podstawowe, gimnazja, szkoły ponadgimnazjalne, szkoły artystyczne) oraz oświatowych (placówki kształcenia ustawicznego i praktycznego, ośrodki doskonalenia i doskonalenia zawodowego).

Tabela wymagań<sup>3</sup>

Wymaganie 1	Szkoła lub placówka realizuje koncepcję pracy ukierunkowanej na rozwój uczniów
Wymaganie 2	Procesy edukacyjne są zorganizowane w sposób sprzyjający uczeniu się
Wymaganie 3	Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności określone w podstawie programowej

2 Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 października 2009 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz. U. z 2009 r. Nr 168, poz. 1324, z późn. zm.).

3 Na podstawie Załącznika nr 1 do Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 października 2009 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz. U. z 2009 r. Nr 168, poz. 1324, z późn. zm.).

Wymaganie 4	Uczniowie są aktywni
Wymaganie 5	Respektowane są normy społeczne
Wymaganie 6	Szkoła lub placówka wspomaga rozwój uczniów, z uwzględnieniem ich indywidualnej sytuacji
Wymaganie 7	Nauczyciele współpracują w planowaniu i realizowaniu procesów edukacyjnych
Wymaganie 8	Promowana jest wartość edukacji
Wymaganie 9	Rodzice są partnerami szkoły lub placówki
Wymaganie 10	Wykorzystywane są zasoby szkoły lub placówki oraz środowiska lokalnego na rzecz wzajemnego rozwoju
Wymaganie 11	Szkoła lub placówka, organizując procesy edukacyjne, uwzględnia wnioski z analizy wyników odpowiednio: sprawdzianu, egzaminu gimnazjalnego, egzaminu maturalnego, egzaminu potwierdzającego kwalifikacje zawodowe, egzaminu potwierdzającego kwalifikacje w zawodzie oraz innych badań zewnętrznych i wewnętrznych
Wymaganie 12	Zarządzanie szkołą lub placówką służy jej rozwojowi

Przeprowadzona na podstawie tych wymagań ewaluacja zewnętrzna będzie miała na celu z jednej strony ustalenie poziomu ich spełniania, z drugiej zaś, w odniesieniu do nowego systemu wsparcia, powinna potwierdzić lub obalić poprawność przyjętych założeń, spójności legislacyjnej, zastosowanych form, metod czy narzędzi wsparcia.

## 1. Wspomaganie pracy szkoły

Nowy system wspomagania adresowany jest do placówek oświatowych jako organizacji uczących się. Obligatoryjność tej definicji w stosunku do nich wymusza niekończący się okres przekształceń układów społeczno-gospodarczych, wobec których staje konkretny system edukacyjny. Stan uczenia się charakteryzuje postawa ciągłego poszukiwania nowych możliwości, pożądania nowych efektów, otwartość na nowe idee i trendy. To stałe doskonalenie osobowości i indywidualnego warsztatu pracy, ale także wspólna wizja celu i wspólna gotowość do zmian.

Głównym zadaniem wspólnego przedsięwzięcia, stojącym zarówno przed organizatorem wspomagania, jak i wspomaganą placówką będzie inicjowanie, wdrażanie i monitorowanie projektu rozwojowego, tzw. rocznego planu wspomagania placówki w określonym aspekcie jej działalności.

**Roczny Plan Wspomagania (RPW) jest podstawowym elementem kompleksowego wspomagania szkół.**

Zamierzenie to będzie służyć wprowadzeniu zmian, które przyczynią się do poprawy jakości działania szkoły i doskonalenia kompetencji osób w niej pracujących. Z uwagi na mnogość działań, z których będzie się składać, zadanie to może nie być łatwe w realizacji. RPW, rozumiany jako proces, składa się z poszczególnych etapów, różniących się od siebie m.in. metodami pracy, charakterem działań oraz poziomem zaangażowania.

W pierwszej części procesu wspomagania dyrektor szkoły powoła zespół wewnątrzszkolny, charakteryzujący się synergia w myśleniu i działaniu i wysoką motywacją do pracy. Do niego będzie należało rozpoznanie potrzeb, zamiana problemów na zadania i podjęcie wyzwań. Prace tego zespołu będą koordynowane przez zewnętrznego nauczyciela konsultanta.

Doprecyzowanie postaci Roczno-go Planu Wspomagania placówki rozpocznie kolejną część procesu polegającego na wdrożeniu planu w życie, w ramach którego zaplanowano zewnętrzne wsparcie eksperckie. Bez wątplenia jest to spore wyzwanie, ale jednocześnie możliwość zawodowego i osobistego rozwoju. To perspektywa zdobycia zupełnie nowych doświadczeń, ale także konfrontacja własnej wiedzy, odpowiedzialności i umiejętności współpracy z innymi. W ramach tej części zaprojektowano aktywne metody szkoleniowe zarówno w doskonaleniu metodycznym nauczycieli, jak i w przełożeniu nabytych umiejętności na szkolny, praktyczny warsztat pracy.

**Etapem kończącym wdrożenie projektu rozwojowego placówki będzie ewaluacja działań i podsumowanie uzyskanych efektów.**

Nie ulega wątpliwości, że postawa grona pedagogicznego ma w tym zakresie charakter kluczowy. Od niej zależy bowiem nie tylko sprawne kolektywne zdiagnozowanie potrzeb czy postępowanie zewnętrznego wsparcia eksperckiego otrzymywanego w procesie przekładania na rzeczywistość szkolną wiedzy i umiejętności nabytych w różnych formach doskonalenia. Pozytywne stanowisko nauczycieli będzie gwarantem, że implikacja działań rozwojowych w życie szkoły odbędzie się w sposób jak najmniej skomplikowany, a jednocześnie dostatecznie skuteczny. Optymalna sytuacja motywująca do działania, poza koniecznością wprowadzenia zmian to taka, w której trzeba nie tylko wspólnie myśleć i działać, ale przede wszystkim chcieć w nich uczestniczyć.

Zaufanie, odpowiednio wysoki poziom zaangażowania oraz spora doza pozytywnej energii powinna przyczynić się do zmniejszenia obaw związanych ze zmianą i ułatwić lokalnej społeczności szkolnej odniesienie sukcesu.

## 2. Sieci współpracy i samokształcenia

Budowa i moderowanie sieci będzie zadaniem pracowników poradni, bibliotek pedagogicznych i placówek doskonalenia nauczycieli.

Sieć współpracy i samokształcenia stanowi platformę wzajemnego wsparcia w obliczu problemów oraz systematycznie pojawiających się nowych wyzwań. Są szansą na bieżący i stały międzyinstytucjonalny kontakt oraz na odpowiednie poszerzenie subiektywnej perspektywy tematycznej lub problemowej, ukazującej własną szkołę i lokalne środowisko. Osoby uczestniczące w sieci wspólnie rozwiązują problemy, zgłębiają interesujące ich zagadnienia, dzielą się swą wiedzą nie tylko wewnątrz sieci, ale i z osobami spoza niej.

Współpraca w ramach sieci obejmuje:

- stworzenie więzi,
- kumulatywne podnajmowanie wyzwań,
- wspólne działania zmierzające do realizacji wspólnego celu i osiągnięcia wspólnie oczekiwanych efektów.

Oprócz współpracy celem sieci jest samokształcenie rozumiane jako świadomy proces uczenia się przy wykorzystaniu potencjału i form pomocy pochodzącej od innych osób czy instytucji, prowadzonego samodzielnie, którego cele i treść, a także metody, formy i źródła ustala i dobiera arbitralnie osoba ucząca się.

Uczestnictwo w sieciach to z jednej strony okazja do inicjowania nowych projektów czy pomysłów we współpracy z innymi placówkami, z drugiej zaś możliwość mądrej adaptacji sprawdzonych gdzie indziej rozwiązań do swojego miejsca pracy.

Sieci współpracy i samokształcenia skupią dyrektorów, nauczycieli poszczególnych przedmiotów, pedagogów, psychologów, bibliotekarzy, specjalistów i wychowawców grup wychowawczych, zatrudnionych w różnych instytucjach, szkołach i placówkach. W zależności od określenia potrzeb przybiorą charakter sieci przedmiotowych (dla matematyków, informatyków, polonistów) bądź problemowych (np. jak wspierać dzieci i młodzież w uczeniu się matematyki).

---

Różne będą też formy działania w ramach sieci – planuje się, że obok spotkań z ekspertami, wykładów, warsztatów organizowane będą szkolenia e-learningowe. W samej organizacji sieci współpracy i samokształcenia należy wykorzystać moc i skuteczność audiowizualnego przekazu, w szczególności internetowe platformy edukacyjne, fora dyskusyjne czy pocztę elektroniczną.

Atrakcyjność i skuteczność pracy w sieci wynika z różnorodności zastosowanych form. Oprócz standardowych warsztatów i wykładów oraz pracy na platformie warto wykorzystać inne możliwości, m.in.:

- studium przypadku,
- lekcje otwarte,
- kolektywna ocena prac uczniów,
- wspólne opracowywanie materiałów, procedur, scenariuszy,
- analiza przeprowadzonych działań i wyciągnięcie wniosków na przyszłość,
- doradztwo indywidualne.

Pomysłowość uczestników sieci, opartej o modele współpracy instytucjonalnej, jest w zasadzie nieograniczona, jednak aktywności należałoby oczekiwać w następujących obszarach:

- wypracowania procedur, narzędzi i scenariuszy do pracy, rozwiązań i schematów działania,
- wymiana doświadczeń i dobrych praktyk,
- praca na platformie internetowej,
- opracowanie bibliografii związanej z tematem wsparcia,
- rozwój umiejętności uczestników sieci,
- diagnoza potrzeb członków sieci,
- uczestnictwo w zróżnicowanych formach wsparcia zewnętrznego,
- wdrażanie wypracowanych rozwiązań w placówkach,
- wymiana informacji i materiałów dydaktycznych i merytorycznych.

### 3. Charakterystyka ofert wsparcia

#### a. Oferty doskonalenia

Oferty doskonalenia, obok poradników, planów działania sieci i scenariuszy spotkań, stanowią oddzielny element wypracowanych materiałów wsparcia merytorycznego w ramach projektu systemowego Ośrodka Rozwoju Edukacji pn. *System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół*.

Oferty doskonalenia zostały udostępnione na potrzeby projektu pilotażowego *Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół* w ramach priorytetu III PO KL Działanie 3.5 i będą podstawą wyznaczania obszarów doskonalenia.

Propozycje ofert, wypracowane w ramach projektu systemowego, zostały zbudowane na takich samych zasadach. W ramach poszczególnych ofert doskonalenia zawarto charakterystykę problemu, wyznaczo-

no cel jej realizacji, określono grupy docelowe oraz sposób realizacji oferty, ustalono zasady korzystania z ofert, czas i miejsce jej realizacji.

Oferty doskonalenia stanowią doskonałą pomoc i inspirację dla rad pedagogicznych poszukujących dróg rozwoju dla swoich placówek.

Wykaz ofert/obszarów doskonalenia, które będą dostępne od 1 stycznia 2016 r.

- 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?
- Budowa koncepcji pracy szkoły
- Praca z uczniem młodszym
- Praca z uczniem zdolnym
- Praca z uczniem o specjalnych potrzebach edukacyjnych
- Wykorzystanie TIK na zajęciach edukacyjnych – bezpieczny Internet
- Projekt edukacyjny w szkole
- Współpraca ze środowiskiem lokalnym
- Rodzice są partnerami szkoły
- Nauczyciel 45+
- Szkoła promuje wartość edukacji
- Doradztwo edukacyjno-zawodowe w szkole
- Efektywna organizacja pracy zespołów nauczycielskich
- Współpraca nauczycieli w prowadzeniu procesów edukacyjnych
- Jak efektywnie wykorzystać wyposażenie i warunki lokalowe szkoły?
- Jak i po co prowadzić ewaluację wewnętrzną?
- Pierwszy/drugi rok pracy dyrektora szkoły<sup>4</sup>.

## **b. Oferty dla sieci współpracy i samokształcenia**

Praca w sieci będzie planowana i skoncentrowana wokół wybranego, konkretnego tematu. Zostanie on określony zarówno w sieci problemowej, jak i tej, która skupiać będzie nauczycieli danego przedmiotu lub kilku podobnych.

---

<sup>4</sup> www.ore.edu.pl z dnia 25 października 2013 r.



---

W ramach poszczególnych propozycji tematów dla sieci zawarto charakterystykę problemów poruszanych w czasie spotkań, ich tematy szczegółowe i czas trwania, określono grupy docelowe oraz propozycje materiałów do samokształcenia, ustalono czas trwania spotkań i planowane działania. Każda z przygotowanych ofert zawiera także przykładowy scenariusz jednego spotkania, który można dostosować do potrzeb konkretnego środowiska.

Wykaz tematów-wzorów pracy sieci samokształcenia, które będą dostępne od 1 stycznia 2016 r.

- Rola dyrektora w promocji i budowaniu wizerunku szkoły
- Budowa spójności edukacyjnej (na poziomie powiatu)
- Zadania dyrektora w zakresie organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej w szkole
- Pozapedagogiczne obowiązki dyrektora szkoły
- Edukacja filmowa
- Skuteczne sposoby zachęcania uczniów do czytania
- Doświadczenia i eksperymenty na zajęciach przedmiotów przyrodniczych
- Wycieczka jako forma nauczania przedmiotów przyrodniczych
- Matematyka w edukacji wczesnoszkolnej
- Jak wspierać dziecko w uczeniu się matematyki?
- Praca ze źródłem historycznym
- Praca z uczniem młodszym
- Jak rozwijać twórcze myślenie uczniów?
- Praca z uczniem zdolnym na zajęciach koła naukowego
- Jak budować własny program nauczania?
- Promocja i budowanie wizerunku szkoły
- Nauczyciele pracują zespołowo
- Jak radzić sobie ze szkolną absencją? – bezpieczeństwo w szkole
- Praca z nowoczesnymi technologiami TIK (rok I) – bezpieczny Internet
- Praca z nowoczesnymi technologiami TIK (rok II) – bezpieczny Internet.

#### 4. Organizacja i prowadzenie wsparcia – analiza instytucjonalna

Przepisy wykonawcze do ustawy o systemie oświaty wprowadziły rozwiązanie stworzenia jednolitej struktury instytucjonalnej interwencji w oparciu o system podziału kompetencji na poziomie regionalnym i lokalnym przy jednoczesnym nałożeniu na określone instytucje obowiązku edukacyjnego.

Zaplanowany system wspomagania ma opierać się na ścisłej współpracy trzech instytucji: placówek doskonalenia nauczycieli, poradni psychologiczno-pedagogicznych oraz bibliotek pedagogicznych. Mają one wspólnie realizować działania związane z pomocą szkołom i placówkom oświatowym. Efektem tych działań ma być osiągnięcie trwałych pozytywnych zmian jakościowych w wybranych obszarach funkcjonowania szkoły.

Dotychczas każda z nich – oddzielnie, lecz w ramach przypisanych jej zadań – podejmowała określone działania na rzecz szkół i nauczycieli. Dedykowane wsparcie nie zawsze jednak odpowiadało na rzeczywiste potrzeby konkretnej placówki. Nierzadko przygotowane oferty wsparcia różniły się z oczekiwaniami szkół i przedszkoli. Wynikało to zarówno ze specyfiki pracy każdej instytucji wspomagającej z osobna, jak i z braku poprawnie przeprowadzonej analizy problemów i przyczyn trudności, z którymi zmagają się placówki, a w konsekwencji diagnozy potrzeb i działań zaradczych. Niezadowolające czy wręcz słabe efekty kształcenia w jednej szkole mogą mieć zupełnie inne przyczyny niż w innej placówce. Każda bowiem szkoła czy przedszkole funkcjonuje w odrębnym środowisku edukacyjnym i stykając się z określonymi problemami wychowawczymi, w sposób zróżnicowany radzi sobie z osiągnięciem planowanych wyników kształcenia.

Cechą charakterystyczną nowego systemu wspomagania jest zarówno jego kompleksowość, jak i skuteczność funkcjonalna.

Z jednej strony placówki doskonalenia nauczycieli, poradnie psychologiczno-pedagogiczne oraz biblioteki pedagogiczne mają wesprzeć szkołę w przeprowadzaniu analizy potrzeb, ustalaniu możliwych sposobów działania, realizowaniu działań, a także w ocenie efektów i opracowaniu wniosków. Z drugiej zaś położono nacisk na swego rodzaju podniesienie świadomości szkoły, czyli jej zdolność do rozpoznania i nazywania potrzeb oraz umiejętność rozwiązywania problemów i wypracowywania optymalnych rozwiązań. Od nowoczesnych szkół oczekuje się bowiem, aby nadążając za współczesnymi wyzwaniami, nie były wyłącznie instytucjami „uczącymi”, ale również „uczącymi się”. Nowym oczekiwaniom powinno towarzyszyć jednocześnie unowocześnienie sposobu wspierania placówek oraz innowacyjne spojrzenie na doskonalenie warsztatu pracy nauczycieli.

### a. Sposoby i modele współpracy instytucjonalnej

Realizacja systemu doskonalenia o charakterze procesowym ustanawia wieloaspektową współpracę jako konieczność. Relacje pomiędzy partnerami nie powinny być przypadkowe i chaotyczne. Nawiązując do opracowania Romana Dorczaka *Modele współpracy szkoły z organizacjami w środowisku lokalnym*, należy uznać, że strategiczną wydaje się umiejętność tworzenia świadomych i odpowiedzialnych relacji, które z perspektywy placówki byłyby korzystne z punktu widzenia toczących się szeroko pojętych procesów edukacyjnych<sup>5</sup>. Proces wsparcia ustanawia sztywne zależności instytucjonalne na poziomie formalno-prawnym. Są one związane głównie z zapisami zawartymi w prawie oświatowym i innymi regulacjami, które określają wzajemne relacje oraz prawa i obowiązki wobec innych instytucji. Niemniej jednak, biorąc pod uwagę całą istotę procesu edukacyjnego, w którym uznawany za centralną wartość jest wszechstronny i pełny rozwój każdego ucznia, formalno-prawne uwarunkowania nie powinny być powodem zbiurokratyzowania wzajemnych relacji i traktowania przez szkoły jako przymus. Takie „mechaniczne” podejście, pomimo spełniania wymagań, prowadzi do degradacji współpracy i wypaczenia celu, niepotrzebnie pochłaniając przy tej okazji czas i energię zaangażowanych w nią osób.

Z uwagi na wysoki stopień złożoności i skomplikowania istniejących procesów edukacyjnych wraz z czynnikami, które je określają, a także trudności i problemów organizacyjnych, zasadnym jest objęcie „współ-

5 R. Dorczak, *Modele współpracy szkoły z organizacjami w środowisku lokalnym*, [w:] *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, pod red. G. Mazurkiewicz, wyd. Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2012, s. 311–331.

---

pracy” zasięgiem profesjonalnych oddziaływań, do których należy zastosowanie określonego modelu wchodzenia przez szkoły w relacje międzyorganizacyjne. Takie rozwiązanie pozwala z jednej strony unikać pułapek organizacyjnych i przypadkowości, z drugiej zaś pozwoli na osiągnięcie realnych korzyści na poziomie wszystkich beneficjentów tej współpracy.

## Sposoby współpracy

Na potrzeby procesu wspomagania, różnorodność form współpracy międzyinstytucjonalnej można ukazać, posługując się charakterystyką opracowaną przez Adila Najama<sup>6</sup> oraz Chris Huxham<sup>7</sup>.

Typologia znana pod nazwą **MODEL CZTERECH C** Adila Najama wymienia cztery główne sposoby współpracy instytucji sfery publicznej i organizacji pozarządowych pod względem celów oraz sposobów ich działania:

**Kooperacja** występuje gdy zarówno cele, jak i sposoby działania instytucji są podobne. W sferze edukacji współpraca ta jest spotykana dość rzadko, gdyż pojawia się najczęściej w relacjach pomiędzy szkołami tego samego typu, wspólnie realizującymi sposoby pracy z uczniem lub organizującymi szkolenia potrzebne jednocześnie nauczycielom z tych szkół.

**Konfrontacja** to współpraca charakteryzująca się odmiennymi sposobami działania oraz odmiennymi celami. W zasadzie jest to przykład antywspółpracy, gdyż oprócz odmienności, cele i działania poszczególnych stron są ze sobą sprzeczne, a w związku z tym w konsekwencji determinują postawę roszczeniową i generują konflikt interesów.

**Komplementarność** to sposób wchodzenia w relacje przy założeniu realizacji podobnych celów, ale w nieco odmienny sposób. Jest to metoda najczęściej spotykana w relacjach szkół z innymi instytucjami. Dobrym przykładem jest współpraca szkoły z Poradnią Psychologiczno-Pedagogiczną, klubami sportowymi czy podmiotami NGO, które działają również dla dobra rozwoju dzieci, chociaż robią to w odmienny sposób. Wspólny cel zapewnia spójność działań, a możliwość osiągnięcia konkretnych korzyści generuje jednocześnie wielostronne zaangażowanie.

**Kooptacja** stanowi przykład współpracy międzyinstytucjonalnej przy założeniu osiągnięcia różnych celów podobnymi sposobami działania. Zawiązanie takich relacji umożliwia narzucenie swoich celów, których osiągnięcie zaplanowano przy wydatnej pomocy partnera. Przykładem takich relacji jest współpraca m.in. z Policją, która realizuje w placówkach edukacyjnych swoje akcje profilaktyczne, stanowiące elementy działań własnych.

Nieco inna typologia sposobów współpracy została ukazana przez Chris Huxham. Atutem tej typologii jest nie tylko możliwość występowania autonomicznego, ale patrząc z perspektywy rozwojowej również możliwość zależności poziomej kolejnych form (występujących w tym układzie jako fazy jednego cyklu rozwojowego).

---

6 A. Najam, *The Four-C's of Third Sector-Government Relations: Cooperation, Confrontation, Complementarity and Co-optation*, „Nonprofit Management and Leadership” nr 10/4, 2000.

7 *Creating Collaborative Advantage*, red. Ch. Huxham, Sage Publications, London 1996.

**Sieć** to najczęściej pojawiający się sposób współpracy, niewymagający istotniejszej zmiany poziomu zaangażowania zasobów czy zmian organizacyjnych partnerów. Ta stosunkowo prosta forma współpracy charakteryzuje się z jednej strony możliwością osiągnięcia konkretnej korzyści dzięki wymianie informacji, z drugiej zaś potrzebą kontroli poprawności danych i identyfikacji partnerów potencjalnie użytecznych.

**Koordinacja** jest formą współpracy polegającej nie tylko na realizacji wspólnego celu, ale również na korekcie wszelkich innych własnych działań w taki sposób, aby jak najlepiej się uzupełniały i wspomagały. Wymaga to nierzadko pewnych zmian organizacyjnych, zmian w zasobach materialnych i sposobie wykorzystania własnych zasobów ludzkich, które umożliwią świadome podejmowanie decyzji w procesie współpracy. Ten sposób współpracy może być kolejnym etapem współpracy rozpoczynającej się od powstałych powiązań typu „sieć”.

**Kooperacja** stanowi przykład współpracy zaangażowania wieloaspektowego o znacznym stopniu. Nie ma ona charakteru tylko wzajemnego dopasowania jak w przypadku koordynacji. Zmiana form działania jest decyzją autonomiczną partnerów, ale jednocześnie wynikiem wspólnego planowania i organizowania pracy. Ma ona jednak charakter nietrwały i nie wykracza poza okres trwania wspólnie realizowanego przedsięwzięcia. W tym jednak okresie następuje określone generowanie, przekształcenie i wykorzystanie zasobów partnerów na rzecz osiągnięcia konkretnych efektów. Forma ta pojawia się często pomiędzy partnerami w ramach realizacji projektów z wykorzystaniem pozabudżetowych środków finansowych.

**Partnerstwo** jako forma współpracy instytucjonalnej i organizacyjnej pojawia się najpóźniej i jest najbardziej zaawansowanym jej sposobem. W cyklu rozwojowym również pojawia się najpóźniej. Wymaga nie tylko wzajemnej znajomości partnerów, wzajemnego otwarcia czy wzajemnej pomocy przy wprowadzaniu zmian organizacyjnych i funkcjonalnych, ale także zaufania budowanego w toku realizowanych działań z zachowaniem własnej tożsamości organizacyjno-prawnej. Efektem tej współpracy jest niewątpliwie wzajemne uczenie się, ale także trwała zmiana kultury organizacyjnej i kultury pracy rozumiana przez pryzmat rezultatu. Jest ona wynikiem partnerskiej współpracy na poziomie zobowiązaniowym, w żadnym stopniu nienarzucaną przez któregokolwiek z partnerów.

## Modele współpracy

Podstawą stworzenia poniższej klasyfikacji były wyniki badań prowadzonych z udziałem kilkudziesięciu szkół różnego typu<sup>8</sup>. Poniżej przedstawiono poszczególne modele wraz z krótkim opisem każdego z nich.

**Negatywny** – naczelnym celem jednej ze stron tego typu współpracy (lub obu stron jednocześnie) jest świadome wykorzystanie jej do uzyskania własnych korzyści. Współdziałanie tego typu ma charakter dominacyjny, najczęściej o jednostronnym transferze korzyści. Jest okazją do poznania tajemnic partnera, penetracji jej zasobów materialnych i intelektualnych, najczęściej w celu ich wykorzystania bez zgody i świadomości tych, u których owe zasoby są pozyskiwane.

W sferze edukacji ta forma współpracy jest, na szczęście, dość rzadka, spotykana raczej na obszarze konkurencyjnie rozumianego rynku edukacyjnego. Przeniesiona na płaszczyznę lokalnego środowiska

8 R. Dorczak, Problemy współpracy...; R. Dorczak, *Szkoła jako podstawowy instrument prewencji i profilaktyki społecznej – zarządzanie programami profilaktycznymi na poziomie lokalnym*, [w:] *Zagrożenia cywilizacyjne dzieci i młodzieży w kontekście pedagogicznym*, pod red. E. Krzyżak-Szymańskiej, wyd. Górnośląska Wyższa Szkoła Pedagogiczna, Mysłowice 2009, s. 144–155.

---

szkolnego może mieć wysoce negatywne skutki, gdyż prowadzi do nieuczciwego i niezdrowego współzawodnictwa, omijając złożone problemy społeczno-wychowawcze, z jakimi przychodzi się szkole mierzyć.

**Linearny** – statystycznie, na podstawie wyników badań, ten model jest najczęściej spotykanym sposobem wchodzenia szkół w relacje międzyinstytucjonalne. Jej cechą charakterystyczną jest przerzucanie odpowiedzialności za nierozwiązany problem czy niezrealizowane działania na inne instytucje. Następna instytucja robi podobnie i nierzadko „sytuacja problemowa” wędruje z jednej instytucji do drugiej, tak naprawdę w żadnej nie znajdując właściwego rozwiązania. Niestety, taką sytuację daje się zauważyć nie tylko na poziomie międzyinstytucjonalnym czy międzyorganizacyjnym, ale też wewnątrzinstytucjonalnym. Kluczową przyczyną, mającą wpływ na pojawienie się takiej sytuacji, np. w szkole, jest wąskie rozumienie własnej roli zawodowej, począwszy od nauczyciela, poprzez wychowawcę klasy, pedagoga na dyrektorze/dyrektorze kończąc. Istotnymi czynnikami, które wzmacniają takie postawy, są zarówno zbyt wąskie, przedmiotowo zorientowane przygotowanie do zawodu nauczyciela, jak i regulacje formalno-prawne, określające kompetencje poszczególnych ośrodków edukacyjnych i instytucji względem postępowania w konkretnym przypadku.

**Dominacyjny** – charakteryzujący się tym, że kształt współpracy, jej przebieg i zasady, które zostały ustalone, są niemal w całości określane tylko przez jednego uczestnika współpracy, posiadającego w układzie współpracy pozycję całkowicie dominującą. Wspólne działanie zostało podporządkowane zaspokojeniu potrzeb i uzyskaniu korzyści w zasadzie tylko jednej strony. Współpraca ta często odbywa się ze szkodą dla podstawowej działalności zdominowanej instytucji. Od modelu współpracy negatywnej zaprezentowanej powyżej, model dominacji różni się tym, że strona zdominowana jest świadoma swojej pozycji, ale i tak z premedytacją decyduje się i godzi na takie wykorzystywanie, ponieważ mimo wszystko widzi w tym jakieś korzyści. Niestety, te najczęściej leżą poza podejmowanym wspólnie działaniem (przykład korzyści, jaką może być prestiż wynikający ze współpracy szkoły ze znaną uczelnią). W praktyce duża część szkół, współdziałając z innymi instytucjami, znajduje się na pozycji zdominowanej, nie mając wpływu m.in. na arbitralną decyzję partnera o zakończeniu współpracy. W konsekwencji traci autonomię działania, a zmiany form pracy i podporządkowanie się rytmowi „wspólnego” działania prowadzi do określonych utrudnień w rozwoju edukacyjnej kultury organizacyjnej placówki.

**Działania równoległego** – spotykany w każdej placówce edukacyjnej, wskutek „potrzeby chwili”, oparty w pewnym sensie na chwilowości, okazjonalności i przypadkowości. Współpraca ta zepchnięta jest do poziomu formalnego wymogu, gwarantującego spełnienie wskaźnika dostępności, np. na realizację konkretnego zadania lub zdobycia określonych korzyści. Współpraca ma charakter wyłącznie deklaracyjny, ograniczony funkcjonalnie i osobowo do niezbędnego minimum, każdy partner sam planuje, organizuje i realizuje istotne dla niej działania. Partnerzy korzystają wyłącznie ze swoich zasobów, a zdobyte „wspólnie” zasoby zostają podzielone według ustalonych w ramach umowy zasad. Współpraca według tego modelu rzadko powoduje trwalsze zmiany z kulturze organizacyjnej partnerów, a jej zakończenie następuje często wraz z zakończeniem finansowania lub ustania powodów skłaniających do jej podjęcia. Istotnym czynnikiem, wspomagającym ten model, są regulacje prawne, promujące współpracę i wymagające dla realizacji niektórych zadań formalnego udziału partnera.

**Współpracy partnerskiej (współdziałania)** – jest modelem najbardziej zaawansowanym funkcjonalnie, a jednocześnie z punktu widzenia rozwoju organizacyjnego dojrzałym i korzystnym sposobem współpracy pomiędzy instytucjami. Ten najrzadziej spotykany model zakłada współpracę równych sobie i w równym stopniu zaangażowania w każdy z elementów działania w celu rozwiązania wspólnych problemów. Partnerzy pracują razem. Wspólny jest projekt, plan działania, harmonogram, organizacja i realizacja przedsięwzięcia. Partnerzy kolektywnie uczą się nowych zasad, zdobywają nowe zasoby oraz dzielą się już posiadanymi. Wspólna jest nauka oraz rozwój, a w toku realizacji zadania poprzez połączone działanie ich kultura organizacyjna może ulec znacznej transformacji i pozytywnej zmianie. Zmiany te cechuje nieprzypadkowość, z reguły są wynikiem uczenia się i przemyślanych posunięć wszystkich uczestniczących we współpracy partnerów.

### Warunki dobrej współpracy

Z punktu widzenia rozwoju organizacyjnego, efektem dobrej współpracy partnerskiej jest wsparcie procesów wszechstronnego rozwoju uczniów. Szkoły, potrafiące wchodzić w korzystne wielostronne relacje, będą mogły lepiej realizować swoje podstawowe zadanie. Określenie warunków takiej współpracy będzie miało znaczenie kluczowe. Należy pamiętać, że kultura organizacyjna, jaką posiadają poszczególne strony współpracy, może pomagać lub utrudniać współdziałanie. Zdaniem Romana Dorczaka najważniejsze czynniki w modelu współdziałania są związane z cechami samych szkół i nauczycieli.

**Czynnik 1.** Określa zdolność właściwej percepcji problemów, przed jakimi stoją szkoła i nauczyciel, oraz roli i zadań stojących przed nimi. Powinnością profesjonalnej szkoły jest zarówno nauczyć konkretnych treści, jak i przyjęcie postawy otwartości na różnorodne problemy rozwijających się uczniów. Szerokie zrozumienie roli nauczyciela, dla którego nauczanie przedmiotu powinno być jednym z wielu równorzędnych, a nie jedynym lub głównym zadaniem oraz roli szkoły jako miejsca wszechstronnego, pełnego rozwoju ucznia, który otrzymuje wsparcie każdego nauczyciela, jest niezbędnym warunkiem współdziałania ze strony szkoły. Na tym etapie należy wystrzegać się pułapek wynikających z upraszczania problemów, co prowadzi do przyjęcia postaw linearnych.

**Czynnik 2.** Określa znajomość siebie jako partnera, swoich możliwości i swoich ograniczeń. Istotnymi warunkami pojawienia się otwartości w relacjach partnerskich jest zarówno świadomość istniejących problemów oddziałujących bezpośrednio na szkolne środowisko czy trudności organizacyjnych, ale także brak wiedzy i umiejętności, które mogą leżeć poza zasięgiem placówki czy konkretnego nauczyciela. Pojawienie się takiej świadomości jest stosunkowo trudne, gdyż wymaga uznania swoich kompetencji w określonym obszarze za niewystarczające. Ukrywanie trudności i problemów wzmaga od pewnego czasu obecna w edukacji ideologia rywalizacji oparta na postulatach wolnorynkowych. Szkoły zaczynają ze sobą rywalizować o uczniów, spada poziom zaufania między placówkami, a wzrasta deficyt otwartości i partnerstwa. Czynnik 2 z uwagi na oczekiwania powinien być określony z niezbędną dokładnością.

**Czynnik 3.** Określa znajomość realnego poziomu możliwości i ograniczeń partnerów współpracy. Znajomość ta w aspekcie profesjonalizmu, instytucjonalnych możliwości organizacyjnych i funkcjonalnych oraz ograniczeń kompetencyjnych, zależności osobowych pomoże nam odpowiednio trafniej sformułować oczekiwania oraz ustalić reguły współpracy. To pozwoli na etapie realizacji uniknąć konfliktów i nieporozu-

---

mień, wszelkich niekonstruktywnych sporów i kontrowersji.

**Czynnik 4.** Określa właściwy poziom organizacji wspólnej pracy na płaszczyźnie technologicznej i funkcjonalnej, interpersonalnej oraz kulturowej. Pierwsza i druga z płaszczyzn organizacyjnych odpowiada za stworzenie materialnych i funkcjonalnych podstaw do wspólnego działania, w ramach których zapewnione i zabezpieczone zostają zasoby materialne, techniczne i finansowe współpracy. W ramach drugiej płaszczyzny dochodzi do zapewnienia osobom współpracującym niezbędnych kompetencji interpersonalnych, niezbędnych w relacjach z ludźmi z innych instytucji. Są to przede wszystkim kompetencje negocjacyjne, komunikacyjne oraz umiejętności radzenia sobie w sytuacjach trudnych i złożonych, zdolne do m.in. wygaszania konfliktów, uniemożliwiając wspólną pracę. Trzecia płaszczyzna o wymiarze kulturowym zapewnić ma wspólne zrozumienie podstawowych wartości profesjonalnych, roli, jaką współpracujące instytucje odgrywają oraz zadań, jakie muszą wspólnie podejmować.

## b. Instytucje wsparcia

### Placówki Doskonalenia Nauczycieli.

Zmiany wprowadzane w systemie oświaty stawiają przed PDN nowe wyzwania. Jednym z zadań placówek doskonalenia jest procesowe wspomaganie szkół i placówek w zmodernizowanym systemie doskonalenia nauczycieli o wymiarze długofalowym. Obejmować ono będzie cały proces wspomagania, poczynając od kolektywnie ze szkołą przeprowadzonej diagnozy potrzeb, poprzez pomoc w realizacji zaplanowanych działań, towarzyszenie w trakcie wprowadzanej zmiany aż po wspólną ocenę efektów i współpracę przy opracowaniu wniosków do dalszej pracy.

Z uwagi na to, że efektywne funkcjonowanie tego systemu zależy w dużej mierze od kompetencji osób odpowiedzialnych za prowadzenie procesu wsparcia, Ośrodek Rozwoju Edukacji w grudniu 2014 r. zakończył realizację Programu Nowa Rola Placówki Doskonalenia, którego celem było dedykowane wsparcie placówek doskonalenia nauczycieli w merytorycznym, organizacyjnym i kadrowym przygotowaniu się do realizacji nowych zadań. Uczestnikiem programu było także Centrum Doskonalenia Nauczycieli w Sanoku.

Ramy planowanego wsparcia powinny objąć wymienione poniżej elementy:

- Otoczenie poszczególnych szkół merytoryczno-organizacyjną opieką ze strony nauczycieli konsultantów, których zakres działań obejmuje zadania podobne w istocie do zadań wykonywanych przez SORE w ramach projektu pilotażowego, jednak z możliwością prowadzenia przez nauczycieli konsultantów określonych szkoleń,
- Organizacja i przeprowadzenie spotkania z dyrektorem szkoły – analiza czynników kontekstowych szkoły,
- Spotkanie analityczno-diagnostyczne z radą pedagogiczną – określenie potrzeb w zakresie doskonalenia,
- Spotkania konsultacyjno-szkoleniowe z zespołami przedmiotowymi,
- Prowadzenie na wniosek rady pedagogicznej spotkań z rodzicami,
- Zorganizowanie i prowadzenie sieci współpracy i samokształcenia dla nauczycieli i dyrektorów,

- Ewaluacja i podsumowanie procesu kompleksowego wspomagania placówek.

## Poradnie Psychologiczno-Pedagogiczne.

W oparciu o rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 1 lutego 2013 r. w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych poradni psychologiczno-pedagogicznych, w tym publicznych poradni specjalistycznych, dokonano kategoryzacji zadań realizowanych dotychczas przez te instytucje.

Zapisy, jakie zawarto w akcie wykonawczym do ustawy o systemie oświaty, porządkują obszary funkcjonowania i ustalają poziomy aktywności merytorycznej tych placówek.

Obok istniejących **trzech** obszarów działalności obejmujących zadania z zakresu:

- diagnozowania dzieci i młodzieży (wydawanie opinii i orzeczeń, pomoc skierowana do nauczycieli pracujących z dziećmi i ich rodzicami),
- udzielania dzieciom i młodzieży, a także ich rodzicom dedykowanej, bezpośredniej pomocy psychologiczno-pedagogicznej (organizowanie i prowadzenie terapii tematycznych, warsztatów, grup wsparcia, mediacji i porad w sytuacjach kryzysowych),

wspierania edukacyjno-oświatowej oraz wychowawczej funkcji szkoły. W ramach tego zadania pracownicy poradni współpracują z nauczycielami i pedagogami szkolnymi w zakresie rozwiązywania problemów wychowawczych na poziomie szkoły, rozpoznawania potrzeb uczniów i udzielania pomocy psychologicznej, diagnozowania i rozwijania talentów. Podejmują też działania edukacyjne i prewencyjno-profilaktyczne z zakresu uzależnień i ochrony zdrowia psychicznego. W obszarze tym do zadań poradni należy też wieloaspektowa organizacja i prowadzenie kształcenia uczniów niepełnosprawnych, począwszy od specjalistycznej diagnozy dziecka, stanowiącej próbę wyjaśnienia czynników i mechanizmów psychologicznych wpływających na powstawanie zgłaszanych problemów oraz genezy tychże problemów, poprzez określenie jego potrzeb edukacyjnych i rozwojowych, wskazania warunków ich realizacji, formy terapii i rewalidacji, określenia niezbędnych warunków do nauki, rodzaju sprzętu specjalistycznego i środków dydaktycznych, skończywszy na udzieleniu wsparcia merytorycznego przez dyrektora i nauczycieli pracujących z dzieckiem niepełnosprawnym, tak by proces uczenia był jak najbardziej efektywny został zdefiniowany **czwarty**, dotychczas nieobjęty interwencją, obszar obejmujący wspomaganie szkół i placówek oświatowych.

Zgodnie z przepisami należy go rozumieć jako zaplanowane działanie realizowane bezpośrednio w szkole lub placówce, mające na celu poprawę jakości jej pracy. Obowiązkiem poradni będzie zaplanowanie i prowadzenie działań mających na celu poprawę jakości pracy szkoły w zakresie wynikającym z kierunków polityki oświatowej państwa, zmian wprowadzanych w systemie oświaty, realizacji podstaw programowych i wymagań stawianych szkołom, rozpoznawania potrzeb dzieci i młodzieży oraz indywidualizacji procesu nauczania i wychowania, a także – co istotne – innych potrzeb wskazanych przez szkołę lub placówkę oświatową. Wspomaganie zaprojektowano jako proces nieincydentalny, obejmujący kilka etapów: diagnozę potrzeb, zaplanowanie działań naprawczych, wdrożenie zmian, ocenę efektów, opracowanie wniosków do dalszej pracy, w którym poradnia ma towarzyszyć szkole na wszystkich etapach podnoszenia jakości pracy, nauczania i wychowania. Ciągłość procesu wyklucza stosowanie jednorazowych doraźnych inter-



---

wencji opartych na interwałowych cyklach szkoleniowych.

Chociaż sam system ma charakter innowacyjny, planuje się, że w praktyce nastąpi implementacja do obszaru czwartego pewnego rodzaju nabytych doświadczeń i działań obecnie prowadzonych przez poradnię.

## Biblioteki Pedagogiczne.

Zadania bibliotek pedagogicznych w zakresie wspierania pracy szkoły zawarte w rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej z dnia 28 lutego 2013 r. w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych bibliotek pedagogicznych lepiej odpowiadają na aktualne wyzwania edukacyjne. Instytucje te gromadzą i udostępniają materiały biblioteczne w obszarze działalności bibliograficznej, która – obok działalności informacyjnej i promocyjnej – tworzy platformę pozametodyczną.

Organizowanie i prowadzenie wspomaganie szkół i placówek zostało określone nową regulacją prawną. W procesie wspomaganie szczególny nacisk położono na wykorzystanie w nim nowoczesnej technologii informacyjno-komunikacyjnej (TIK) w edukacji. W większym niż dotąd stopniu biblioteki mają wspomagać nauczycieli w nabywaniu i rozwijaniu kompetencji cyfrowych, w szczególności o nabycie umiejętności praktycznego wykorzystania innowacyjnych metod nauczania na lekcjach i zajęciach pozalekcyjnych, a także o aktywne korzystanie z platform edukacyjnych czy e-learningowych kursów samokształceniowych. Uznano, że potencjał tkwiący w sieci bibliotek, ich wieloletnie doświadczenie i wykwalifikowana kadra mogą być wykorzystane w podnoszeniu jakości pracy szkół i nauczycieli.

Selekcja literatury przedmiotu, dotyczącej diagnozy obszarów problemowych i wybór konkretnych pozycji metodycznych dla działań naprawczych, stanowić będzie istotę wsparcia dla szkół, którą – jak wiadomo – świadczyć będzie biblioteka wraz z poradnią psychologiczno-pedagogiczną i placówkami doskonalenia nauczycieli. Zakres wspomaganie dla BP został bowiem określony podobnie jak w przypadku poradni psychologiczno-pedagogicznych. Punktami odniesienia są tu kierunki polityki oświatowej państwa, wymagania stawiane szkołom, wyniki i wnioski nadzoru pedagogicznego oraz egzaminów zewnętrznych, podstawy programowe oraz inne selektywne potrzeby zgłaszane przez samych dyrektorów i nauczycieli. Także w przypadku bibliotek pedagogicznych wspomaganie ma charakter procesu pozbawionego działań ad hoc, obejmującego kompleksowy zbiór działań, począwszy od diagnozy, a skończywszy na ocenie efektów.

## II. Prawne uwarunkowania procesu wspomagania

Szczególny wpływ na ustalenie zakresu pojęcia i sposobu realizacji oświatowych zadań publicznych ma kreowana w danym okresie polityka oświatowa państwa i zmieniający się interes publiczny. Podstawą polityki oświatowej powinno być prawo gwarantujące równy i sprawiedliwy sposób zaspokajania potrzeb oświatowych ludności. Wszelakie zaś działania administracji publicznej w tym zakresie powinny prowadzić do czynienia z oświatą dobra o charakterze powszechnie dostępnym.

System oświaty określony jako zbiór instytucji oświatowych ma na celu kształcenie, wychowanie i opiekę, pomiędzy którymi zachodzą określone zależności i relacje. System ten realizuje określone zasady oraz wartości, a także pewne postulaty i wytyczne zawarte w przepisach prawa. Ustawa o systemie oświaty już w pierwszym artykule zawiera cele i zasady, które mają zapewnić ten system, do których można zaliczyć zarówno powszechność kształcenia, wychowania i opieki, jak i równość w dostępie do wykształcenia.

Rosnąca ilość oświatowych zadań publicznych implikuje konieczność szukania nowych form ich skutecznego wykonywania. Idea nowego systemu wspomagania opiera się na ścisłej współpracy trzech instytucji: placówek doskonalenia nauczycieli, poradni psychologiczno-pedagogicznych oraz bibliotek pedagogicznych. Wspólnie mają one realizować działania związane z pomocą szkołom i placówkom. Celem tych działań, których podstawy zawarto w poniższych aktach prawnych, będzie wprowadzanie trwałych zmian jakościowych w wybranych obszarach funkcjonowania szkoły.

Dz. U. 2004.256.2572 j. t. z późn. zm.

### **USTAWA**

z dnia 7 września 1991 r.

### **o systemie oświaty**

(tekst jednolity)

**Art. 71. 1.** Minister właściwy do spraw oświaty i wychowania określa, w drodze rozporządzenia:

- 1) rodzaje i szczegółowe zasady działania placówek publicznych, o których mowa w art. 2 pkt 3, 5 i 7, warunki pobytu dzieci i młodzieży w tych placówkach oraz może określić wysokość i zasady odpłatności wnoszonej przez rodziców za pobyt ich dzieci w tych placówkach;
- 2) szczegółowe zasady działania publicznych poradni psychologiczno-pedagogicznych, w tym poradni specjalistycznych;
- 3) szczegółowe zasady działania publicznych bibliotek pedagogicznych.

2. Rozporządzenie, o którym mowa w ust. 1 pkt 1, powinno uwzględniać realizację przez placówki zadań i celów edukacyjnych, wychowawczych, rekreacyjnych oraz opiekuńczych i zapewnienie warunków bezpieczeństwa wychowanków, a także określić warunki i zasady działania wolontariuszy.

3. Rozporządzenie, o którym mowa w ust. 1 pkt 2, powinno uwzględniać warunki zaspokajania potrzeb rozwojowych i edukacyjnych dzieci i młodzieży, pomoc dzieciom i młodzieży w wyborze kierunku dalszego kształcenia i zawodu, realizację zadań profilaktycznych i wspierających rolę wychowawczą i edukacyjną szkoły i rodziny oraz udzielanie pomocy dzieciom i młodzieży przez wolontariuszy.

4. Rozporządzenie, o którym mowa w ust. 1 pkt 3, powinno uwzględniać realizację przez biblioteki pedagogiczne zadań w zakresie wspierania procesu kształcenia i doskonalenia nauczycieli oraz pomocy bibliotekom szkolnym.

**Art. 77a. 1.** W celu doskonalenia zawodowego nauczycieli mogą być tworzone placówki doskonalenia nauczycieli, zwane dalej „placówkami doskonalenia”.

2. Doskonalenie zawodowe nauczycieli prowadzą również nauczyciele, którym powierzono zadania doradców metodycznych.

3. Niepubliczne placówki doskonalenia mogą zakładać i prowadzić osoby prawne niebędące jednostkami samorządu terytorialnego oraz osoby fizyczne. W zakresie nieuregulowanym w przepisach wydanych na podstawie art. 78 ust. 1 do niepublicznych placówek doskonalenia stosuje się przepisy rozdziału 8.

4. Placówki doskonalenia mogą uzyskać akredytację stanowiącą potwierdzenie, że dana placówka zapewnia wysoką jakość prowadzonych form doskonalenia nauczycieli.

5. (362) Przepisu ust. 4 nie stosuje się do publicznych placówek doskonalenia, o których mowa w art. 5 ust. 3b pkt 1 lit. b, ust. 3c i ust. 3d pkt 2.

6. Akredytację przyznaje kurator oświaty właściwy dla siedziby placówki, w drodze decyzji administracyjnej, wydawanej po przeprowadzeniu przez zespół powołany przez kuratora oświaty oceny działalności danej placówki w zakresie określonym w ust. 7.

7. Akredytację może uzyskać placówka doskonalenia, która:

- 1) zapewnia wykwalifikowaną kadrę;
- 2) opracowuje i wdraża programy doskonalenia nauczycieli oraz przeprowadza ich ewaluację;
- 3) prowadzi działalność informacyjną i upowszechnia problematykę doskonalenia nauczycieli;
- 4) zapewnia nowoczesną bazę dydaktyczną.

8. Kurator oświaty, w drodze decyzji administracyjnej, może cofnąć akredytację, jeżeli stwierdzi niespełnianie przez placówkę doskonalenia warunków wymaganych do uzyskania akredytacji.

9. (363) Placówka doskonalenia ubiegająca się o uzyskanie akredytacji wnosi opłatę.

10. Z opłat, o których mowa w ust. 9, zwolnione są placówki, które prowadzą całość kształcenia i doskonalenia zawodowego nauczycieli nieodpłatnie.

11. Minister właściwy do spraw oświaty i wychowania określi, w drodze rozporządzenia, szczegółowe warunki i tryb przyznawania i cofania akredytacji, skład i sposób działania zespołu, o którym mowa w ust. 6, oraz warunki wynagradzania jego członków, wzory dokumentów stosowanych w postępowaniu o uzyskanie akredytacji, a także wysokość i tryb wnoszenia opłat przez placówki ubiegające się o akredytację.

12. Rozporządzenie, o którym mowa w ust. 11, powinno uwzględniać w szczególności udział w zespole niezależnych specjalistów w dziedzinie doskonalenia i kształcenia nauczycieli, a także ustalać wysokość opłat tak, aby nie przekraczała kwoty 760 zł waloryzowanej corocznie wskaźnikiem cen towarów i usług konsumpcyjnych.

**Art. 78. 1.** Minister właściwy do spraw oświaty i wychowania, w porozumieniu z ministrem właściwym do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego oraz z ministrem właściwym do spraw rolnictwa, określi, w drodze rozporządzenia:

1) warunki i tryb tworzenia, przekształcania i likwidowania oraz organizację i sposób działania placówek doskonalenia, w tym zakres ich działalności obowiązkowej,

2) zadania doradców metodycznych, warunki i tryb powierzania nauczycielom zadań doradcy metodycznego, z uwzględnieniem zapewnienia nauczycielom dostępu do form doskonalenia i dokształcania umożliwiających podnoszenie wiedzy ogólnej i umiejętności zawodowych, a także możliwości prowadzenia niektórych form doskonalenia i dokształcania przez zakłady kształcenia nauczycieli, szkoły wyższe oraz inne jednostki.

2. (364) Rozporządzenie, o którym mowa w ust. 1, uwzględni ponadto zadania, które mogą być realizowane wyłącznie przez placówki doskonalenia posiadające akredytację oraz publiczne placówki doskonalenia, o których mowa w art. 5 ust. 3b pkt 1 lit. b, ust. 3c i ust. 3d pkt 2.

3. W zakresie nieuregulowanym odmiennie w przepisach wydanych na podstawie ust. 1 do placówek doskonalenia stosuje się przepisy dotyczące placówek.

### Placówki Doskonalenia Nauczycieli.

Zadania obowiązkowe placówek doskonalenia zostały wyszczególnione – dla szczebla centralnego, wojewódzkiego oraz niższego niż wojewódzki – w przepisach rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej. Generalnie zakres zadań obowiązkowych placówek doskonalenia zależy od znaczenia, jakie ich usytuowanie ma dla całego systemu oświaty. Placówki centralne (prowadzone przez ministrów) realizują m.in. programy o zasięgu ogólnopolskim, doskonalenie nauczycieli zatrudnionych w organach sprawujących nadzór pedagogiczny czy też programy współpracy międzynarodowej. Wojewódzkie placówki doskonalenia pełnią rolę wspierającą dla organów nadzoru pedagogicznego, opracowując we współpracy z organami sprawującymi nadzór pedagogiczny priorytety doskonalenia zawodowego nauczycieli w województwie, a ich oferta form doskonalenia jest przeznaczona głównie dla nauczycieli i dyrektorów szkół. Natomiast publiczne placówki doskonalenia prowadzone przez j.s.t. inne niż samorząd województwa realizują zadania z zakresu doskonalenia nauczycieli ze szczególnym uwzględnieniem doradztwa metodycznego. Publiczne PDN organizują i prowadzą wspomaganie szkół i placówek polegające na zaplanowaniu i przeprowadzeniu działań mających na celu poprawę jakości pracy szkoły lub placówki w zakresie wskazanym przez szkołę, wynikających z potrzeb szkoły lub placówki. Ponadto organizują i prowadzą sieci współpracy i samokształcenia dla nauczycieli i placówek, którzy w sposób zorganizowany doskonalą swoją pracę, w tym poprzez wymianę doświadczeń.

**ROZPORZĄDZENIE**  
**MINISTRA EDUKACJI NARODOWEJ**  
z dnia 19 listopada 2009 r.  
w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli  
(wyciąg z dokumentu)

Na podstawie art. 78 ust. 1 ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572, z późn. zm.) zarządza się, co następuje:

**§ 1.** Rozporządzenie określa:

- 1) warunki i tryb tworzenia, przekształcania i likwidowania oraz organizację i sposób działania placówek doskonalenia nauczycieli, w tym zakres ich działalności obowiązkowej;
- 2) zadania doradców metodycznych, warunki i tryb powierzania nauczycielom zadań doradcy metodycznego;
- 3) zadania, które mogą być realizowane wyłącznie przez placówki doskonalenia nauczycieli posiadające akredytację oraz publiczne placówki doskonalenia nauczycieli, o których mowa w art. 5 ust. 3b pkt 1 lit. b, ust. 3c i ust. 3d pkt 2 ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty.

**§ 11. 1.** Do obowiązkowych zadań publicznych placówek doskonalenia o zasięgu ogólnokrajowym prowadzonych przez ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania należy:

- 1) wspieranie publicznych placówek doskonalenia, poradni psychologiczno-pedagogicznych, w tym poradni specjalistycznych, oraz bibliotek pedagogicznych, w zakresie wynikającym z kierunków realizacji przez kuratorów oświaty polityki oświatowej państwa, ustalanych przez ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania zgodnie z art. 35 ust. 2 pkt 1 ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty, zwanych dalej „kierunkami polityki oświatowej”;
- 2) wspieranie publicznych placówek doskonalenia, poradni psychologiczno-pedagogicznych, w tym poradni specjalistycznych, bibliotek pedagogicznych oraz nauczycieli-doradców metodycznych w organizowaniu i prowadzeniu:
  - a) wspomaganie szkół i placówek, o którym mowa w § 16 ust. 1 pkt 1, a także w przepisach w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych poradni psychologiczno-pedagogicznych, w tym publicznych poradni specjalistycznych, oraz w przepisach w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych bibliotek pedagogicznych,
  - b) sieci współpracy i samokształcenia dla nauczycieli oraz dyrektorów szkół i placówek, o której mowa w § 16 ust. 1 pkt 2, a także w przepisach w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych poradni

psychologiczno-pedagogicznych, w tym publicznych poradni specjalistycznych, oraz w przepisach w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych bibliotek pedagogicznych;

3) wspieranie szkół i placówek w zakresie realizacji ich zadań, w tym opracowywanie i publikacja materiałów informacyjnych i metodycznych;

4) organizowanie szkoleń dla kandydatów na ekspertów komisji kwalifikacyjnych i egzaminacyjnych awansu zawodowego nauczycieli, prowadzonych zgodnie z przepisami w sprawie ramowego programu szkolenia kandydatów na ekspertów wchodzących w skład komisji egzaminacyjnych i kwalifikacyjnych dla nauczycieli ubiegających się o awans na stopień zawodowy, sposobu prowadzenia listy ekspertów oraz trybu wpisywania i skreślenia ekspertów z listy.

2. Do obowiązkowych zadań publicznej placówki doskonalenia o zasięgu ogólnokrajowym prowadzonej przez ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania, właściwej dla nauczycieli pracujących wśród Polonii i Polaków zamieszkałych za granicą oraz dzieci pracowników migrujących, należy ponadto wspieranie metodyczne i doskonalenie zawodowe tych nauczycieli, w tym opracowywanie i publikacja materiałów informacyjnych i metodycznych.

**§ 16. 1.** Publiczne placówki doskonalenia realizują zadania obowiązkowe w szczególności przez:

1) organizowanie i prowadzenie wspomaganie szkół i placówek, polegającego na zaplanowaniu i przeprowadzeniu działań mających na celu poprawę jakości pracy szkoły lub placówki w zakresie określonym w § 15 ust. 1 i 2 lub innym wskazanym przez szkołę lub placówkę, wynikającym z potrzeb szkoły lub placówki, obejmującego:

a) pomoc w diagnozowaniu potrzeb szkoły lub placówki,

b) ustalenie sposobów działania prowadzących do zaspokojenia potrzeb szkoły lub placówki,

c) zaplanowanie form wspomaganie i ich realizację,

d) wspólną ocenę efektów i opracowanie wniosków z realizacji zaplanowanych form wspomaganie;

2) organizowanie i prowadzenie sieci współpracy i samokształcenia dla nauczycieli oraz dyrektorów szkół i placówek, którzy w zorganizowany sposób współpracują ze sobą w celu doskonalenia swojej pracy, w szczególności poprzez wymianę doświadczeń;

3) prowadzenie form doskonalenia, w tym seminariów, konferencji, wykładów, warsztatów i szkoleń;

4) udzielanie konsultacji;

5) upowszechnianie przykładów dobrej praktyki.

2. Przepisy ust. 1 pkt 1 i 2 nie dotyczą publicznych placówek doskonalenia, o których mowa w § 2 ust. 4.

7) W brzmieniu ustalonym przez § 1 pkt 3 rozporządzenia, o którym mowa w odnośniku 4.

**§ 22. 1.** Zadania z zakresu doskonalenia zawodowego nauczycieli są również realizowane przez zatrudnionych w publicznych szkołach i placówkach nauczycieli-doradców metodycznych.

---

2. Do zadań nauczyciela-doradcy metodycznego należy w szczególności wspomaganie nauczycieli oraz rad pedagogicznych w:

- 1) planowaniu, organizowaniu i badaniu efektów procesu dydaktyczno-wychowawczego;
- 2) opracowywaniu, doborze i adaptacji programów nauczania;
- 3) rozwijaniu umiejętności metodycznych;
- 4) podejmowaniu działań innowacyjnych.

3. Nauczyciel-doradca metodyczny realizuje zadania przez:

- 1) udzielanie indywidualnych konsultacji;
- 2) prowadzenie zajęć edukacyjnych, zajęć otwartych oraz zajęć warsztatowych;
- 3) organizowanie innych form doskonalenia wspomagających pracę dydaktyczno-wychowawczą nauczycieli;
- 4) organizowanie i prowadzenie sieci współpracy i samokształcenia dla nauczycieli oraz dyrektorów szkół i placówek, o której mowa w § 16 ust. 1 pkt 2.

4. Nauczyciel-doradca metodyczny planuje działania stosownie do potrzeb, we współpracy z placówkami doskonalenia, bibliotekami pedagogicznymi i bibliotekami szkolnymi, poradniami psychologiczno-pedagogicznymi, w tym poradniami specjalistycznymi, oraz organami sprawującymi nadzór pedagogiczny.

**§ 23. 1.** Zadania doradcy metodycznego powierza nauczycielowi organ prowadzący publiczną szkołę lub placówkę, w uzgodnieniu z dyrektorem szkoły lub placówki, w której nauczyciel jest zatrudniony, po uzyskaniu pozytywnej opinii dyrektora wojewódzkiej placówki doskonalenia, właściwej ze względu na miejsce zatrudnienia nauczyciela.

2. Organ prowadzący może powierzyć zadania doradcy metodycznego nauczycielowi, który posiada:

- 1) kwalifikacje wymagane do zajmowania stanowiska nauczyciela w placówce doskonalenia, określone w przepisach, o których mowa w § 7 ust. 1 pkt 1;
- 2) stopień nauczyciela mianowanego lub dyplomowanego;
- 3) co najmniej pięcioletni staż pracy pedagogicznej.

3. Zadania doradcy metodycznego mogą być wykonywane przez nauczyciela:

- 1) w ramach stosunku pracy w publicznej szkole lub placówce, w której nauczyciel jest zatrudniony, z jednoczesnym obniżeniem wysokości obowiązkowego wymiaru godzin zajęć dydaktycznych;
- 2) w ramach dodatkowej umowy o pracę w publicznej placówce doskonalenia.

4. Organ prowadzący publiczną szkołę lub placówkę, powierzając nauczycielowi zadania doradcy metodycznego, określa:

- 1) szczegółowy zakres zadań nauczyciela-doradcy metodycznego;
- 2) szkoły lub placówki, w których nauczyciel-doradca metodyczny realizuje swoje zadania;

- 3) warunki wykonywania zadań nauczyciela-doradcy metodycznego, zgodnie z ust. 3.
5. Zadania doradcy metodycznego powierza się na okres trzech lat, z możliwością przedłużenia powierzenia zadań na kolejny okres nie krótszy niż rok.
6. Przed przedłużeniem powierzenia zadań doradcy metodycznego organ prowadzący publiczną szkołę lub placówkę zasięga opinii dyrektora wojewódzkiej placówki doskonalenia, o której mowa w ust. 1, i dyrektora szkoły lub placówki, w której nauczyciel jest zatrudniony, oraz nauczycieli korzystających z pomocy nauczyciela-doradcy metodycznego.
7. Powierzenie zadań doradcy metodycznego może być cofnięte przez organ prowadzący publiczną szkołę lub placówkę w przypadku niewywiązywania się nauczyciela z powierzonych zadań, po zasięgnięciu opinii dyrektora wojewódzkiej placówki doskonalenia, o której mowa w ust. 1, i dyrektora szkoły lub placówki, w której nauczyciel jest zatrudniony.
8. Nadzór pedagogiczny nad realizacją zadań przez nauczyciela-doradcę metodycznego sprawuje dyrektor wojewódzkiej placówki doskonalenia.
9. W przypadku prowadzenia przez gminę lub powiat placówki doskonalenia zadania dyrektora wojewódzkiej placówki doskonalenia, o których mowa w ust. 1 i 6–8, w stosunku do nauczycieli, którym zadania doradcy metodycznego zostały powierzone przez gminę lub powiat, wykonuje dyrektor placówki doskonalenia prowadzonej przez gminę lub powiat, a w przypadku prowadzenia przez gminę lub powiat więcej niż jednej placówki doskonalenia – dyrektor placówki doskonalenia wyznaczonej przez organ prowadzący te placówki.
10. W przypadku powierzenia nauczycielowi zadań doradcy metodycznego przez ministra właściwego do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego zadania dyrektora wojewódzkiej placówki doskonalenia, o których mowa w ust. 1 i 6–8, w stosunku do tego nauczyciela-doradcy metodycznego wykonuje dyrektor publicznej placówki doskonalenia, o której mowa w § 2 ust. 4 pkt 2.
11. W przypadku powierzenia nauczycielowi zadań doradcy metodycznego przez ministra właściwego do spraw rolnictwa zadania dyrektora wojewódzkiej placówki doskonalenia, o których mowa w ust. 1 i 6–8, w stosunku do tego nauczyciela-doradcy metodycznego wykonuje dyrektor publicznej placówki doskonalenia, o której mowa w § 2 ust. 4 pkt 3.

### Publiczne poradnie psychologiczno-pedagogiczne.

Instytucje, w tym publiczne poradnie specjalistyczne, o których mowa w przepisach rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 1 lutego 2013 r. w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych poradni psychologiczno-pedagogicznych, w tym publicznych poradni specjalistycznych (Dz. U. poz. 199), udzielają dzieciom, od momentu urodzenia, i młodzieży pomocy psychologiczno-pedagogicznej oraz pomocy w wyborze kierunku kształcenia i zawodu, udzielają rodzicom i nauczycielom pomocy psychologiczno-pedagogicznej związanej z wychowywaniem i kształceniem dzieci i młodzieży, a także wspomagają przedszkola, szkoły i placówki w zakresie realizacji zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych (§ 1). Przepisy tego rozporządzenia szczegółowo określają zadania tych placówek, które polegają głównie



na diagnostyce problemów rozwojowych i wychowawczych dzieci, doradztwie, terapii i rehabilitacji (§ 2 rozporządzenia). Korzystanie z pomocy udzielanej przez poradnie jest dobrowolne i nieodpłatne (§ 13).

Przepisy obowiązującego rozporządzenia wzmocniają i rozbudowują także zadania poradni polegające na współdziałaniu ze szkołami i nauczycielami oraz wspomaganie ich pracy.

Poradnia organizuje i prowadzi wspomaganie przedszkoli, szkół i placówek w zakresie realizacji zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych (§ 2).

Poradnia realizuje zadania przy pomocy specjalistów: psychologów, pedagogów, logopedów i doradców zawodowych. Zadania poradni, w zależności od potrzeb, mogą być realizowane również przy pomocy innych specjalistów, w szczególności lekarzy, których udział jest niezbędny do efektywnego udzielania pomocy psychologiczno-pedagogicznej dzieciom i młodzieży, rodzicom i nauczycielom (§ 15 rozporządzenia). Zgodnie z § 17 rozporządzenia pomoc dzieciom i młodzieży może być udzielana w poradniach także przez wolontariuszy, z tym że mogą oni wykonywać zadania określone w umowie zawartej z poradnią, we współpracy z pracownikami pedagogicznymi wyznaczonymi przez dyrektora poradni oraz pod nadzorem dyrektora poradni lub wyznaczonej przez niego osoby.

Poradnie działają zasadniczo w ciągu całego roku jako placówki, w których nie są przewidziane ferie szkolne (§ 21 ust. 1 rozporządzenia). Organizacja poradni może przewidywać tworzenie jej filii, które tworzy i likwiduje oraz określa zakres i teren ich działania organ prowadzący (§ 18 rozporządzenia).

Organami prowadzącymi poradnie są powiaty (art. 5 ust. 5a w zw. z art. 2 pkt 4). Statut publicznej poradni powinien być zgodny z ramowym statutem, ustalonym w załączniku do rozporządzenia w sprawie ramowego statutu publicznej poradni psychologiczno-pedagogicznej, w tym publicznej poradni specjalistycznej.

Dz. U. 2013.199

**ROZPORZĄDZENIE**  
**MINISTRA EDUKACJI NARODOWEJ**  
z dnia 1 lutego 2013 r.  
w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych poradni  
psychologiczno-pedagogicznych, w tym  
publicznych poradni specjalistycznych  
(wyciąg z dokumentu)

Na podstawie art. 71 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572, z późn. zm. 2) zarządza się, co następuje:

**§ 1.** Publiczne poradnie psychologiczno-pedagogiczne, w tym publiczne poradnie specjalistyczne, zwane dalej „poradniami”, udzielają dzieciom, od momentu urodzenia, i młodzieży pomocy psychologiczno-pe-

dagogicznej oraz pomocy w wyborze kierunku kształcenia i zawodu, udzielają rodzicom i nauczycielom pomocy psychologiczno-pedagogicznej związanej z wychowywaniem i kształceniem dzieci i młodzieży, a także wspomagają przedszkola, szkoły i placówki w zakresie realizacji zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych.

## **§ 2.** Do zadań poradni należy:

- 1) diagnozowanie dzieci i młodzieży;
- 2) udzielanie dzieciom i młodzieży oraz rodzicom bezpośredniej pomocy psychologiczno-pedagogicznej;
- 3) realizowanie zadań profilaktycznych oraz wspierających wychowawczą i edukacyjną funkcję przedszkola, szkoły i placówki, w tym wspieranie nauczycieli w rozwiązywaniu problemów dydaktycznych i wychowawczych;
- 4) organizowanie i prowadzenie wspomagania przedszkoli, szkół i placówek w zakresie realizacji zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych.

**§ 10. 1.** Wspomaganie przedszkoli, szkół i placówek, o którym mowa w § 2 pkt 4, polega na zaplanowaniu i przeprowadzeniu działań mających na celu poprawę jakości pracy przedszkola, szkoły lub placówki w zakresie:

- 1) wynikającym z kierunków realizacji przez kuratorów oświaty polityki oświatowej państwa, ustalanych przez ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania zgodnie z art. 35 ust. 2 pkt 1 ustawy, oraz wprowadzanych zmian w systemie oświaty;
- 2) wymagań stawianych wobec przedszkoli, szkół i placówek, których wypełnianie jest badane przez organy sprawujące nadzór pedagogiczny w procesie ewaluacji zewnętrznej, zgodnie z przepisami wydanymi na podstawie art. 35 ust. 6 ustawy;
- 3) realizacji podstaw programowych;
- 4) rozpoznawania potrzeb dzieci i młodzieży oraz indywidualizacji procesu nauczania i wychowania;
- 5) analizy wyników i wniosków z nadzoru pedagogicznego oraz wyników sprawdzianu i egzaminów, o których mowa w art. 9 ust. 1 ustawy;
- 6) potrzeb zdiagnozowanych na podstawie analizy wyników i wniosków, o których mowa w pkt 5;
- 7) innych potrzeb wskazanych przez przedszkole, szkołę lub placówkę.

2. Wspomaganie przedszkoli, szkół i placówek obejmuje:

- 1) pomoc w diagnozowaniu potrzeb przedszkola, szkoły lub placówki;
- 2) ustalenie sposobów działania prowadzących do zaspokojenia potrzeb przedszkola, szkoły lub placówki;
- 3) zaplanowanie form wspomagania i ich realizację;

4) wspólną ocenę efektów i opracowanie wniosków z realizacji zaplanowanych form wspomagania.

**§ 15. 1.** Poradnia realizuje zadania przy pomocy specjalistów: psychologów, pedagogów, logopedów i doradców zawodowych.

2. Zadania poradni, w zależności od potrzeb, mogą być realizowane również przy pomocy innych specjalistów, w szczególności lekarzy, których udział jest niezbędny do efektywnego udzielania pomocy psychologiczno-pedagogicznej dzieciom i młodzieży, rodzicom i nauczycielom.

**§ 16.** Poradnia realizuje zadania, współdziałając także z innymi poradniami, placówkami doskonalenia nauczycieli i bibliotekami pedagogicznymi oraz organizacjami pozarządowymi i innymi podmiotami świadczącymi poradnictwo i pomoc dzieciom i młodzieży oraz rodzicom i nauczycielom.

**§ 21. 1.** Poradnie działają w ciągu całego roku jako placówki, w których nie są przewidziane ferie szkolne.

2. Organ prowadzący, który prowadzi więcej niż jedną poradnię, może ustalić, w porozumieniu z dyrektorem poradni, terminy przerw w pracy niektórych poradni w okresie ferii letnich.

3. Dzienny czas pracy poradni ustala dyrektor poradni za zgodą organu prowadzącego.

**§ 22. 1.** Zadania określone w § 2 pkt 3 w formie, o której mowa w § 9 ust. 2 pkt 10, oraz zadanie określone w § 10, poradnie realizują od dnia 1 stycznia 2016 r.

2. Do dnia 31 grudnia 2015 r. zadania określone w ust. 1 mogą być realizowane przez poradnie.

**§ 25.** Traci moc rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 17 listopada 2010 r. w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych poradni psychologiczno-pedagogicznych, w tym publicznych poradni specjalistycznych (Dz. U. Nr 228, poz. 1488).

**§ 26.** Rozporządzenie wchodzi w życie po upływie 30 dni od dnia ogłoszenia.

### **Biblioteki pedagogiczne.**

Tworzone i prowadzone na podstawie przepisów rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 28 lutego 2013 r. w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych bibliotek pedagogicznych (Dz. U. poz. 369), pełnią funkcję wspomagającą w systemie oświaty, służąc wspieraniu procesu kształcenia i doskonalenia nauczycieli, a także wspieraniu działalności szkół, w tym bibliotek szkolnych, oraz placówek, o których mowa w art. 2 pkt 3–5 i 7 ustawy o systemie oświaty, zakładów kształcenia nauczycieli i placówek doskonalenia nauczycieli. Do zadań biblioteki należy przede wszystkim gromadzenie, opracowywanie, ochrona, przechowywanie i udostępnianie użytkownikom materiałów bibliotecznych, w tym dokumentów piśmienniczych, zapisów obrazu i dźwięku oraz zbiorów multimedialnych. Pełnią one również inne funkcje (zadania), m.in. polegające na organizowaniu i prowadzeniu wspomagania pracy szkół i placówek – w realizacji zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych, w tym w wykorzystywaniu technologii informacyjno-komunikacyjnej, a także bibliotek szkolnych, w tym w zakresie organizacji i zarządzania biblioteką

szkolną. Mogą zajmować się działalnością wydawniczą oraz organizować i prowadzić działalność edukacyjną i kulturalną, w szczególności otwarte zajęcia edukacyjne, lekcje biblioteczne i spotkania autorskie.

Zatrudnia się w niej bibliotekarzy, ponadto do realizacji zadań statutowych mogą w niej być zatrudnieni specjaliści. W strukturze organizacyjnej biblioteki pedagogicznej dopuszczalne jest tworzenie filii, które tworzy, przekształca i likwiduje organ prowadzący na wniosek dyrektora biblioteki, po zasięgnięciu opinii kuratora oświaty, w ramach posiadanych środków. Biblioteki pedagogiczne są placówkami całorocznymi (nieferyjnymi).

BP organizuje i prowadzi sieci współpracy i samokształcenia dla nauczycieli, którzy doskonalą warsztat swojej pracy w sposób systematyczny i zorganizowany.

Dz. U. 2013.369

**ROZPORZĄDZENIE**  
**MINISTRA EDUKACJI NARODOWEJ**  
**z dnia 28 lutego 2013 r.**  
**w sprawie szczegółowych zasad działania**  
**publicznych bibliotek pedagogicznych**  
**(Dz. U. z dnia 19 marca 2013 r.)**

Na podstawie art. 71 ust. 1 pkt 3 ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572, z późn. zm. 2) zarządza się, co następuje:

**§ 1. 1.** Publiczna biblioteka pedagogiczna, zwana dalej „biblioteką”, służy w szczególności wspieraniu procesu kształcenia i doskonalenia nauczycieli, a także wspieraniu działalności szkół, w tym bibliotek szkolnych, oraz placówek, o których mowa w art. 2 pkt 3–5 i 7 ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty, zwanych dalej „placówkami”, zakładów kształcenia nauczycieli i placówek doskonalenia nauczycieli.

2. Do zadań biblioteki należy:

1) gromadzenie, opracowywanie, ochrona, przechowywanie i udostępnianie użytkownikom materiałów bibliotecznych, w tym dokumentów piśmienniczych, zapisów obrazu i dźwięku oraz zbiorów multimedialnych, obejmujących w szczególności:

a) literaturę z zakresu pedagogiki i nauk pokrewnych,

b) publikacje naukowe i popularnonaukowe z różnych dziedzin wiedzy objętych ramowymi planami nauczania,

c) literaturę piękną, a także teksty kultury, o których mowa w przepisach w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół,

- d) piśmiennictwo z zakresu bibliotekoznawstwa i informacji naukowej,
  - e) podręczniki szkolne oraz przykładowe programy nauczania i programy wychowania przedszkolnego,
  - f) materiały informacyjne o kierunkach realizacji przez kuratorów oświaty polityki oświatowej państwa, ustalanych przez ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania zgodnie z art. 35 ust. 2 pkt 1 ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty, oraz o wprowadzanych zmianach w systemie oświaty,
  - g) materiały, w tym literaturę przedmiotu, stanowiące wsparcie szkół i placówek w realizacji ich zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych, w zakresie określonym w ust. 3 pkt 2–5,
  - h) materiały, w tym literaturę przedmiotu, dotyczące problematyki związanej z udzielaniem dzieciom i młodzieży oraz rodzicom i nauczycielom pomocy psychologiczno-pedagogicznej;
- 2) organizowanie i prowadzenie wspomagania:
- a) szkół i placówek w realizacji zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych, w tym w wykorzystywaniu technologii informacyjno-komunikacyjnej,
  - b) bibliotek szkolnych, w tym w zakresie organizacji i zarządzania biblioteką szkolną;
- 3) prowadzenie działalności informacyjnej i bibliograficznej;
- 4) inspirowanie i promowanie edukacji czytelniczej i medialnej.
3. Wspomaganie, o którym mowa w ust. 2 pkt 2, jest organizowane i prowadzone z uwzględnieniem:
- 1) kierunków polityki oświatowej państwa oraz zmian wprowadzanych w systemie oświaty, o których mowa w ust. 2 pkt 1 lit. f;
  - 2) wymagań stawianych szkołom i placówkom, których spełnianie jest badane przez organy sprawujące nadzór pedagogiczny w procesie ewaluacji zewnętrznej, zgodnie z przepisami w sprawie nadzoru pedagogicznego;
  - 3) realizacji podstaw programowych;
  - 4) wyników i wniosków z nadzoru pedagogicznego;
  - 5) wyników sprawdzianu i egzaminów, o których mowa w art. 9 ust. 1 ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty;
  - 6) innych potrzeb wskazanych przez szkoły i placówki.
4. Wspomaganie, o którym mowa w ust. 2 pkt 2, polega na:
- 1) zaplanowaniu i przeprowadzeniu w związku z potrzebami szkoły lub placówki działań, mających na celu poprawę jakości pracy szkoły lub placówki, obejmujących:
    - a) pomoc w diagnozowaniu potrzeb szkoły lub placówki,
    - b) ustalenie sposobów działania prowadzących do zaspokojenia potrzeb szkoły lub placówki,
    - c) zaplanowanie form wspomagania i ich realizację,

d) wspólną ocenę efektów realizacji zaplanowanych form wspomagania i opracowanie wniosków z ich realizacji;

2) organizowaniu i prowadzeniu sieci współpracy i samokształcenia dla nauczycieli, którzy w zorganizowany sposób współpracują ze sobą w celu doskonalenia swojej pracy, w szczególności przez wymianę doświadczeń.

5. Biblioteki mogą ponadto:

1) prowadzić działalność wydawniczą;

2) organizować i prowadzić działalność edukacyjną i kulturalną, w szczególności otwarte zajęcia edukacyjne, lekcje biblioteczne i spotkania autorskie.

**§ 2. 1.** Biblioteką kieruje dyrektor.

2. W bibliotece zatrudnia się bibliotekarzy.

3. W bibliotece mogą być zatrudnieni inni specjaliści oraz pracownicy administracyjni i pracownicy obsługi.

**§ 3. 1.** Biblioteka może posiadać filie.

2. Filię biblioteki tworzy, przekształca i likwiduje organ prowadzący na wniosek dyrektora biblioteki, po zasięgnięciu opinii kuratora oświaty, w ramach posiadanych środków.

**§ 4.** Biblioteki działają przez cały rok i są placówkami, w których nie są przewidziane ferie szkolne.

**§ 5. 1.** Zadania, o których mowa w § 1 ust. 2 pkt 2, w sposób określony w § 1 ust. 3 i 4, biblioteki realizują od dnia 1 stycznia 2016 r.

2. Biblioteki mogą realizować zadania, o których mowa w § 1 ust. 2 pkt 2, w sposób określony w § 1 ust. 3 i 4, do dnia 31 grudnia 2015 r.

**§ 6.** Traci moc rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 29 kwietnia 2003 r. w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych bibliotek pedagogicznych (Dz. U. Nr 89, poz. 824).

**§ 7.** Rozporządzenie wchodzi w życie po upływie 30 dni od dnia ogłoszenia.

### III. Lokalne dokumenty strategiczne

#### 1. Powiatowy Program Wspomagania PPW<sup>9</sup>

Jakość edukacji jest jednym z zagadnień wymagających interdyscyplinarnej refleksji, uwzględniającej różnorodne czynniki ją warunkujące, w tym między innymi przygotowanie nauczycieli, środowisko i tzw. kapitał kulturowy ze szczególnym uwzględnieniem kluczowej roli systemu edukacji<sup>10</sup>.

Dobrze rozumiany europejski model doskonalenia zawodowego nauczyciela powinien stać się szansą na autonomię jednostki, rozumiejącej drugiego człowieka i zdolnej do twórczej, kreatywnej aktywności. Edukacja XXI wieku obejmować powinna nie tylko procesy stałego wzbogacania wiedzy i doświadczenia, ale także, a może przede wszystkim, być czynnikiem konstytuującym jednostkę i stosunki między ludźmi, między grupami i między narodami<sup>11</sup>.

Człowiek powinien edukować się na każdym etapie życia i w każdym zawodzie. Obecnie *Uczenie się przez całe życie* stanowi element polityki Unii Europejskiej. Koncepcja ta znajduje odzwierciedlenie w dwóch dokumentach Komisji Europejskiej: *Memorandum w sprawie szkolnictwa wyższego we Wspólnocie Europejskiej* i *Memorandum w sprawie kształcenia otwartego i na odległość we Wspólnocie Europejskiej*, rozpowszechnionych już w 1991 r.

W Polsce w nawiązaniu do Strategii Lizbońskiej powstała *Strategia Rozwoju Edukacji na lata 2007–2013*, która jako jeden z podstawowych kierunków rozwoju wskazuje zwiększenie udziału dorosłych w kształceniu ustawicznym<sup>12</sup>. Podkreślana jest rola jednostek samorządu terytorialnego w zachęcaniu i stwarzaniu warunków dorosłym mieszkańcom do uczestnictwa w *Uczeniu się przez całe życie*<sup>13</sup>.

Województwo podkarpackie w swej *Strategii Rozwoju do roku 2020 i w Założeniach do jej aktualizacji na lata 2007–2020* jako jeden z celów przyjmuje dostosowanie systemu edukacji do aktualnych potrzeb i wyzwań przyszłości. W województwie podkarpackim edukacją przedszkolną w 2011 r. objętych było 61,7% dzieci w wieku 3–5 lat. Poziom skolaryzacji przedszkolnej jest silnie zróżnicowany – wieś 47,1%, miasto 84,3%. Średnie wyniki egzaminów gimnazjalnych i maturalnych są na poziomie powyżej średniej krajowej<sup>14</sup>. W województwie podkarpackim występują znaczne dysproporcje w dostępie do edukacji, widoczne przede wszystkim w podziale na wieś i miasto, ale także w podziale na podregiony i powiaty. Analiza zasobów osób z wykształceniem co najmniej średnim w grupie osób w wieku 16 lat i więcej wskazuje, że największa liczba takich osób występowała w powiatach grodzkich. W rankingu powiatów ziemskich – sanocki zalicza się do grupy, w której sytuacja wygląda najlepiej. Podkarpackie zajmuje jednak niską – 15 pozycję w kraju pod względem liczby studentów na 10 tys. ludności<sup>15</sup>.

9 M. Muszyńska, *Powiatowy Program Wspomagania*, Sanok 2014.

10 M. Fedorowicz (red. meryt.), *Spółczesność w drodze do wiedzy*, Warszawa 2010, s. 127.

11 M. Adamska-Chudzińska, *Refleksja nad europejskim modelem edukacji*, „Nowe w szkole” nr 10, s. 98–99.

12 *Strategia Rozwoju Edukacji na lata 2007–2013*, MENiS, Warszawa 2005, s. 4.

13 [www.llp.org.pl](http://www.llp.org.pl) z dnia 29 listopada 2013 r.

14 *Strategia Rozwoju Województwa – Podkarpackie 2020*, SWP, Rzeszów sierpień 2013, s. 44–46.

15 *Założenia do aktualizacji strategii rozwoju woj. podk. na lata 2007–2020*, SWP, Rzeszów 2013, s. 41.

Struktura systemu oświaty w Powiecie Sanockim według danych GUS z 2012 roku przedstawia się następująco: 48 szkół podstawowych, 22 gimnazja, 37 szkół ponadgimnazjalnych<sup>16</sup>. Ponadto na terenie powiatu funkcjonują: placówka kształcenia praktycznego i kształcenia ustawicznego, Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy, Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna, Pedagogiczna Biblioteka Wojewódzka – filia w Sanoku oraz samorządowa placówka doskonalenia nauczycieli – Centrum Doskonalenia Nauczycieli, dla której organem prowadzącym jest Powiat Sanocki. W trosce o jakość edukacji i funkcjonowanie absolwentów szkół na rynku pracy Powiat Sanocki zakłada w swej strategii zapewnienie odpowiednich warunków do nauki i pracy w szkołach, a także rozwój systemu doskonalenia nauczycieli<sup>17</sup>. Kształcenie i doskonalenie nauczycieli ma decydujące znaczenie w osiąganiu przez uczniów sukcesów edukacyjnych. Doskonalenie nauczycieli jest kluczem do rozwoju szkół i podnoszenia jakości kształcenia, a jednym z najważniejszych elementów tego procesu jest zespołowe uczenie się nauczycieli. Bardzo ważne jest, aby szkoły i placówki ewoluowały w kierunku organizacji uczących się. Instytucje te, poddając stałej obserwacji swoją pracę i doskonaląc ją, mogą stać się wzorem nieustannego rozwoju w zmieniającej się rzeczywistości współczesnego świata<sup>18</sup>. Istotny sygnał do wprowadzania zmian stanowi refleksja nad poziomem spełniania przez szkołę wymagań. Dzięki wsparciu finansowemu Unii Europejskiej możliwe staje się w Polsce zewnętrzne, zinstytucjonalizowane wspieranie szkół i placówek, zgodne z ich realnie zdiagnozowanymi potrzebami. Dlatego bardzo ważne jest, z punktu widzenia zmian zachodzących w oświacie, zrozumienie idei przenikania się dwóch procesów – ewaluacji i wspomagania. Zgodnie z rekomendacjami przedstawionymi przez ekspertów<sup>19</sup> nowoczesny system wspomagania rozwoju oświaty w Polsce powinien być nakierowany na pracę ze szkołą, służyć wspieraniu jej w wykonywaniu zadań nakładanych przez państwo, jak również wspomagać w rozwiązywaniu indywidualnych problemów. W 2012 r. Ośrodek Rozwoju Edukacji ogłosił nabór wniosków do pilotażu nowego systemu doskonalenia nauczycieli. Beneficjentami są samorządy powiatowe. W ramach Działania 3.5 *Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół* Priorytet III Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Powiaty mogły aplikować o środki na realizację w szkołach rocznych planów wspomagania wybranego aspektu pracy szkoły oraz na budowę lokalnych sieci współpracy i samokształcenia dla nauczycieli oraz dyrektorów szkół. Celem realizacji projektów powiatowych jest pilotaż nowego modelu systemu doskonalenia nauczycieli i zewnętrznego wspomagania pracy szkoły. Pilotaż ten pozwoli na praktyczne sprawdzenie modelu wypracowanego w ramach Projektu *System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół*. Podejmowane w ramach projektów powiatowych działania są tematycznie powiązane z tymi obszarami edukacji, które w ostatnich latach objęte zostały istotnymi zmianami. Dzięki temu pilotaż pozwoli nie tylko na weryfikację nowych form doskonalenia związanych z bezpośrednim wsparciem rozwoju szkoły i przedszkola, ale i pomoże dyrektorom oraz nauczycielom w jak najlepszym przygotowaniu się do realizacji polityki edukacyjnej państwa.

16 Statystyczne Vademecum Samorządowca, US w Rzeszowie, Rzeszów 2012.

17 Strategia Rozwoju Powiatu Sanockiego na lata 2004–2013, s. 62 i 66.

18 Nowy system doskonalenia nauczycieli. Wspomaganie pracy szkoły, MEN, ORE, Warszawa, s. 2.

19 D. Elsner, K. Bednarek, *Pomoc doradców metodycznych i konsultantów placówek doskonalenia nauczycieli w opinii jej beneficjentów. Raport końcowy z badań*, Warszawa 2010.



---

## Analiza edukacji w Powiecie Sanockim

### Charakterystyka powiatu

Powiat Sanocki to powiat ziemski leżący w południowo-wschodniej części województwa podkarpackiego. Liczy 8 gmin: 6 wiejskich, 1 wiejsko-miejska i 1 miejska. Na jego terenie funkcjonuje 15 przedszkoli, w tym 8 niepublicznych, 48 szkół podstawowych (w tym filialne, niepubliczne i specjalne) oraz 22 gimnazja (w tym 1 niepubliczne i 1 specjalne). Szkoły podstawowe i gimnazja w 9 przypadkach funkcjonują w zespołach szkół. Na terenie powiatu jest 8 szkół ponadgimnazjalnych i dwie policealne. Powiat Sanocki jest organem prowadzącym dla 5 zespołów szkół ponadgimnazjalnych, 2 liceów ogólnokształcących, specjalnego ośrodka szkolno-wychowawczego, placówki kształcenia praktycznego i ustawicznego, bursy szkolnej, poradni psychologiczno-pedagogicznej, placówki doskonalenia nauczycieli. W zespołach szkół, dla których organem prowadzącym jest Powiat Sanocki, są 3 zasadnicze szkoły zawodowe, 6 techników i 1 liceum ogólnokształcące. Na terenie powiatu funkcjonuje filia Wojewódzkiej Biblioteki Pedagogicznej w Krośnie z siedzibą w Sanoku. W roku szkolnym 2012/2013 było zatrudnionych 1330 pełnozatrudnionych nauczycieli<sup>20</sup>.

### Kształcenie i doskonalenie nauczycieli

W Powiecie Sanockim zadania w zakresie wspierania doskonalenia zawodowego realizuje Centrum Doskonalenia Nauczycieli (CDN). Jest to placówka samorządowa powołana Uchwałą Rady Powiatu Nr XVIII/164/2000 z dnia 11 sierpnia 2000 r. Placówka na mocy zawartych umów i porozumień obejmuje opieką metodyczną nauczycieli z Powiatu Leskiego i Brzozowskiego, a także z niektórych gmin Powiatu Bieszczadzkiego. W związku z powyższym realizuje swe zadania jako placówka międzypowiatowa. Celem placówki jest organizowanie i prowadzenie doradztwa metodycznego oraz doskonalenia zawodowego nauczycieli, kadry kierowniczej szkół i placówek oświatowo-wychowawczych, a także upowszechnianie osiągnięć pedagogicznych i metodycznych. CDN zatrudnia doświadczoną kadrę doradców metodycznych, nie zatrudnia jednak ekspertów ds. wspierania szkół i przedszkoli w wybranych obszarach.

Doradztwem metodycznym objęto w 2012 r. i w I półroczu 2013 r. ogółem 4033 nauczycieli i przeprowadzono 730 form doradczych<sup>21</sup>. 166 nauczycieli uzyskało nowe kwalifikacje pedagogiczne, kończąc w sanockim CDN-ie kursy kwalifikacyjne. CDN obejmuje wsparciem nauczycieli rozpoczynających pracę zawodową w ramach realizowanego programu „Akademia młodego nauczyciela”. Zagadnienia dotyczące pracy z uczniem zdolnym realizuje się między innymi poprzez organizację konkursów zarówno przedmiotowych, jak i o charakterze interdyscyplinarnym o zasięgu międzypowiatowym. W roku szkolnym 2012/2013 zorganizowano 12 konkursów, w których wzięło udział 906 uczniów.

Nauczyciele korzystają również z oferty placówki wojewódzkiej, jaką jest Podkarpackie Centrum Edukacji Nauczycieli w Rzeszowie, a także niepublicznej funkcjonującej CDiDN w Sanoku.

---

<sup>20</sup> <http://www.cie.men.gov.pl> z dnia 3 stycznia 2014 r.

<sup>21</sup> Sprawozdanie z pracy Centrum Doskonalenia Nauczycieli za rok 2012 i 2013/2014.

## Egzaminy zewnętrzne

**Sprawdzian w kl. VI szkoły podstawowej.** Uczeń szkoły podstawowej, aby ją ukończyć, musi przystąpić do sprawdzianu. Zadania sprawdzianu dotyczą różnych przedmiotów i umiejętności zdobytych w czasie nauki w szkole podstawowej. Trzeba wykazać się między innymi umiejętnością czytania ze zrozumieniem, wyciągania wniosków, pisania wypracowań i wykonywania obliczeń. Średni wynik uzyskany przez szóstoklasistów w całej Polsce podczas tegorocznego ogólnopolskiego sprawdzianu to **24,03 punktów** na 40 możliwych. Z informacji CKE wynika, że jeśli chodzi o czytanie, średni wynik szóstoklasistów w tym roku wyniósł **7,30** na 10 możliwych punktów, pisanie – **6,34** na 10 punktów, rozumowanie – **4,16** na 8 punktów, korzystanie z informacji – **2,48** na 4 punkty, wykorzystywanie wiedzy w praktyce – **3,75** na 8 punktów.

### Wyniki sprawdzianu dla szkół podstawowych Powiatu Sanockiego w 2013 r.<sup>22</sup>

Nazwa szkoły	Wynik średni (maks. 40 pkt)	Czytanie (maks. 100%)	Pisanie (maks. 100%)	Rozumowanie (maks. 100%)	Korzystanie z informacji (maks. 100%)	Wykorzystywanie wiedzy w praktyce
Szkoła Podstawowa nr 1 im. gen. B. Prugara-Ketlinga w Sanoku	24,60	78%	61%	54%	67%	46%
Szkoła Podstawowa nr 2 w Sanoku; ul. Rymanowska 17	25,42	75%	59%	60%	66%	57%
Szkoła Podstawowa nr 3 im. Tadeusza Kościuszki	23,70	76%	62%	51%	69%	38%
Szkoła Podstawowa nr 4 w Sanoku	23,76	72%	62%	48%	64%	49%
Szkoła Podstawowa nr 6 im. Jana Pawła II	23,90	75%	67%	47%	60%	45%
Zespół Szkół w Besku Szkoła Podstawowa w Besku	22,44	73%	44%	55%	56%	51%
Szkoła Podstawowa im. prof. J. Krzyżanowskiego w Bukowsku	28,91	78%	68%	67%	60%	82%
Szkoła Podstawowa w Pobiednie	21,78	69%	53%	49%	57%	42%
Szkoła Podstawowa w Zespole Szkół w Nowotańcu	23,86	78%	59%	54%	61%	42%

22 [www.oke.krakow.pl](http://www.oke.krakow.pl).

Nazwa szkoły	Wynik średni (maks. 40 pkt)	Czytanie (maks. 100%)	Pisanie (maks. 100%)	Rozumowanie (maks. 100%)	Korzystanie z informacji (maks. 100%)	Wykorzystywanie wiedzy w praktyce
Szkoła Podstawowa im. Kard. Stefana Wyszyńskiego	22,89	70%	57%	48%	52%	53%
Zespół Szkół w Rzepedzi – Szkoła Podstawowa	25,31	81%	58%	58%	67%	51%
Publiczna Szkoła Podstawowa Stowarzyszenia Przyjaciół Szkół Katolickich im. św. Brata Alberta Chmielowskiego	22,20	62%	72%	45%	65%	32%
Szkoła Podstawowa w Falejówce	23,00	68%	69%	52%	55%	36%
Publiczna Szkoła Podstawowa w Mrzygłodzie	25,29	79%	63%	59%	57%	51%
Szkoła Podstawowa w Srogowie Górnym	23,22	81%	66%	50%	58%	28%
Szkoła Podstawowa w Załużu	19,33	63%	57%	33%	50%	33%
Szkoła Podstawowa w Pakoszówce	21,00	78%	72%	31%	50%	19%
Szkoła Podstawowa w Niebieszczanach	19,86	60%	55%	47%	56%	29%
Szkoła Podstawowa im. Marii Konopnickiej w Pisarowcach	23,78	72%	70%	47%	64%	40%
Szkoła Podstawowa w Prusieku	18,11	59%	44%	50%	50%	22%
Zespół Szkół – Szkoła Podstawowa w Trepczy	23,14	76%	62%	41%	61%	45%
Szkoła Podstawowa w Dobrej	23,55	64%	55%	59%	70%	52%
Szkoła Podstawowa im. M. Konopnickiej w Tyrawie Wołoskiej	21,19	63%	60%	43%	53%	41%

Nazwa szkoły	Wynik średni (maks. 40 pkt)	Czytanie (maks. 100%)	Pisanie (maks. 100%)	Rozumowanie (maks. 100%)	Korzystanie z informacji (maks. 100%)	Wykorzystywanie wiedzy w praktyce
Szkoła Podstawowa w Czaszynie	23,47	73%	58%	55%	52%	49%
Szkoła Podstawowa nr 1 w Zagórzcu	26,18	78%	60%	62%	67%	60%
Szkoła Podstawowa im. Janusza Korczaka w Porażu	20,25	66%	53%	43%	44%	40%
Szkoła Podstawowa w Łukowem	18,68	61%	40%	43%	47%	41%
Szkoła Podstawowa im. Wincentego Witosa w Tarnawie Dolnej	23,64	62%	71%	46%	55%	56%
Szkoła Podstawowa w Zarszynie	23,62	76%	61%	45%	67%	45%
Szkoła Podstawowa w Odrzechowej	18,40	65%	45%	40%	52%	26%
Szkoła Podstawowa w Pielni	21,40	76%	66%	44%	45%	24%
Szkoła Podstawowa w Bażanówce	20,00	76%	51%	36%	61%	25%
Szkoła Podstawowa im. M. Kopernika w Jaćmierzu	25,30	79%	64%	59%	57%	50%
Szkoła Podstawowa Publiczna im. Jana Stapińskiego w Długiem	23,67	78%	56%	57%	60%	42%
Szkoła Podstawowa w Nowosielcach	22,64	69%	56%	50%	57%	48%

## Średnie wyniki uczniów i szkół podstawowych w gminach w 2013 r.

Gmina	Średni wynik w punktach	Średni wynik w procentach	Gmina	Średni wynik w punktach	Średni wynik w procentach
m. Sanok	24,4	61,0	Sanok	22,2	55,4
Besko	22,4	56,1	Tyrawa Wołoska	21,2	53,0
Bukowsko	24,9	62,3	Zagórz	23,6	59,1
Komańcza	23,6	59,1	Zarszyn	22,5	56,2

## Średnie wyniki uczniów i szkół podstawowych w powiatach w 2013 r.<sup>23</sup>

Powiat	Średni wynik w punktach	Powiat	Średni wynik w punktach
Bieszczadzki	23,1	Stalowowolski	24,5
Brzozowski	23,1	Strzyżowski	24,6
Dębicki	25,1	Tarnobrzeski	23,5
Jarosławski	24,0	Leski	22,0
Jasielski	24,7	m. Krosno	28,8
Kolbuszowski	23,4	m. Przemyśl	25,5
Krośnieński	24,3	m. Rzeszów	27,1
Leżajski	23,2	m. Tarnobrzeg	26,0
Lubaczowski	24,1	Rzeszowski	23,7
Łańcucki	24,7	Sanocki	23,6
Mielecki	25,2	Dla województwa podkarpackiego	24,24
Niżański	23,6	Dla kraju	24,03
Przemyski	22,4		
Przeworski	23,0		
Ropczycko-sędziszowski	22,9		

Najlepsze wyniki w województwie uzyskali uczniowie powiatu grodzkiego – Miasta Krosno. 9 powiatów plasuje się poniżej średniej uzyskanej przez uczniów Powiatu Sanockiego, natomiast 14 powyżej.

<sup>23</sup> www.oke.krakow.pl.

## Egzamin gimnazjalny

Egzamin gimnazjalny w 2013 r. przeprowadzony był po raz drugi na nowych zasadach. Uczniowie III klas gimnazjów, którzy w kwietniu przystąpili do obowiązkowego egzaminu gimnazjalnego w całym kraju, za rozwiązanie zadań z języka polskiego uzyskali średnio 62% punktów możliwych do otrzymania, a za zadania z matematyki 48% punktów. Za zadania z historii i wiedzy o społeczeństwie średni wynik uzyskany przez uczniów to 58% punktów, a za zadania z przedmiotów przyrodniczych, czyli: biologia, chemia, fizyka i geografia – 59% punktów. Gimnazjaliści musieli przystąpić także do pisemnego egzaminu z języka obcego.

Przeprowadzany był on na dwóch poziomach: podstawowym i rozszerzonym.

### Średnie wyniki szkół z egzaminu gimnazjalnego w 2013 r. – termin główny (arkusz standardowy) średnia % – Powiat Sanocki

Nazwa szkoły	Język polski (%)	Historia 1 WOS (%)	Matematyka (%)	Przedmioty przyrodnicze (%)	Część humanistyczna (%)	Część matematyczno-przyrodnicza (%)
Gimnazjum nr 2 im. Królowej Zofii w Sanoku	65,7	57,1	47,5	59,5	61,3	53,4
Gimnazjum nr 1 im. Grzegorza z Sanoka w Sanoku	65,1	60,3	49,7	62,0	62,6	55,7
Gimnazjum nr 3 w Sanoku	71,6	64,0	58,3	67,5	67,6	62,8
Gimnazjum nr 4 im. 6 Pomorskiej Dywizji Piechoty w Sanoku	68,9	60,5	47,1	64,0	64,6	55,4
Zespół Szkół w Besku – Gimnazjum w Besku	65,2	57,7	50,9	63,9	61,3	57,3
Publiczne Gimnazjum w Bukowsku	65,7	62,8	62,2	69,0	64,2	65,6
Publiczne Gimnazjum w Pobiednie	60,4	56,2	35,9	57,6	58,2	46,6
Publiczne Gimnazjum w Zespole Szkół w Nowotańcu	55,5	58,8	39,8	54,4	57,0	47,1
Zespół Szkół w Komańczy – Gimnazjum w Komańczy	61,9	46,7	45,3	54,5	54,3	49,8
Zespół Szkół w Rzepedzi. Gimnazjum	65,0	58,4	37,3	58,1	61,5	47,5
Publiczne Gimnazjum Stowarzyszenia Przyjaciół Szkół Katolickich im. bł. Karoliny Kózki	80,5	65,8	62,5	69,8	72,8	66,1
Zespół Szkół – Gimnazjum w Trepczy	75,3	74,8	61,1	64,3	74,9	62,6
Gimnazjum w Strachocinie	65,3	65,5	52,5	58,1	65,3	55,3

Nazwa szkoły	Język polski (%)	Historia 1 WOS (%)	Matematyka (%)	Przedmioty przyrodnicze (%)	Część humanistyczna (%)	Część matematyczno-przyrodnicza (%)
Gimnazjum w Niebieszczanach	62,1	59,7	55,2	66,4	60,8	60,7
Gimnazjum w Dobrej	50,4	51,8	29,4	56,8	51,1	42,8
Gimnazjum w Rakowej	68,8	58,3	47,1	65,2	63,4	55,9
Gimnazjum nr 2 im. Prymasa Tysiąclecia Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Zagórz	67,1	67,6	46,3	61,6	67,2	53,8
Gimnazjum im. Jana Pawła II w Tarnawie Dolnej	59,9	54,3	41,5	56,3	57,0	48,8
Gimnazjum w Zarszynie	63,0	56,5	47,6	58,3	59,6	52,9
Gimnazjum w Długiem	62,7	59,7	42,6	58,7	61,1	50,5

Egzamin gimnazjalny sesja główna w 2013 r. (arkusz standardowy) – średnie wyniki procentowe gmin Powiatu Sanockiego

Gmina	Część humanistyczna		Część matematyczno-przyrodnicza	
	GH-H	GH-P	GM-M	GM-P
m. Sanok	59,6	67,0	62,3	49,3
Besko	57,6	65,1	63,9	50,9
Bukowsko	59,8	61,5	62,0	49,0
Komańcza	55,5	65,9	58,4	43,4
Sanok	63,6	64,2	61,2	51,8
Tyrawa Wołoska	58,2	68,8	65,1	47,0
Zagórz	61,3	63,7	59,2	44,1
Zarszyn	58,0	62,8	58,5	45,2
m. Warszawa	66,4	71,6	59,3	67,1
Dla województwa podkarpackiego	58,9	63,1	61,7	49,7
m. Rzeszów	64,1	67,7	67,1	57,2
Dla kraju	58,0	62,0	48,0	59,0

Legenda:

GH-H – część humanistyczna z zakresu historii i WOS-u

GH-P – część humanistyczna z zakresu języka polskiego

GM-P – część matematyczno-przyrodnicza z zakresu przyrody

GM-M – część matematyczno-przyrodnicza z zakresu matematyki

Zdawalność egzaminu maturalnego w powiatach w całej sesji egzaminacyjnej w 2013 r.  
Dane dla absolwentów 2013 r., którzy przystąpili do wszystkich egzaminów obowiązkowych.

Powiat	Liceum ogólnokształcące		Liceum profilowane		Technikum		Liceum uzupełniające		Technikum uzupełniające		Ogółem	
	Zdawalność	Liczba zdających	Zdawalność	Liczba zdających	Zdawalność	Liczba zdających	Zdawalność	Liczba zdających	Zdawalność	Liczba zdających	Zdawalność	Liczba zdających
<b>Sanocki</b>	<b>95%</b>	<b>590</b>	<b>41%</b>	<b>80</b>	<b>74%</b>	<b>375</b>	<b>21%</b>	<b>24</b>	<b>15%</b>	<b>13</b>	<b>81%</b>	<b>1082</b>
Rzeszowski	93%	390	–	0	77%	171	–	0	–	0	88%	561
m. Rzeszów	90%	2583	62%	42	74%	1326	30%	90	80%	5	83%	4046

Dane dla absolwentów 2013 r., którzy przystąpili do wszystkich egzaminów obowiązkowych – obszar woj. podkarpackiego.



## WOJEWÓDZTWO PODKARPACKIE

Tabela 14. Wyniki egzaminu maturalnego w województwie podkarpackim

	Licea ogólnokształcące	Licea profilowane	Technika	Licea uzupełniające	Technika uzupełniające	Ogółem
Przystąpili do egzaminu	13014	354	6657	294	43	20262
Zdali	11684	161	4628	56	12	16541
Zdali w %	89,8	45,5	69,5	19,0	27,9	81,2

Tabela 15. Liczba zdających egzamin maturalny z poszczególnych przedmiotów (zdawanych jako obowiązkowe)

Przedmiot	LO	LP	T	LU	TU	Ogółem
Język polski PP	13014	354	6657	294	43	20362
Matematyka PP	13014	354	6657	294	43	20362
Język angielski PP	12113	324	5905	230	34	18606
Język niemiecki PP	801	26	699	17	7	1550
Język rosyjski PP	67	3	48	40	2	160
Język francuski PP	16	0	3	0	0	19
Język hiszpański PP	10	0	1	2	0	13
Język włoski	7	1	1	5	0	14

Tabela 16. Procent maturzystów, którzy zdali przedmiot, w podziale na typy szkół

Przedmiot	LO	LP	T	LU	TU	Ogółem
Język polski PP	98,4	90,4	94,3	76,5	79,1	96,5
Matematyka PP	91,8	53,4	77,3	32,3	41,9	85,4
Język angielski PP	97,7	83	90,6	61,3	85,3	94,7
Język niemiecki PP	95,6	65,4	85,6	70,6	71,4	90,2
Język rosyjski PP	94	66,7	85,4	87,5	50	88,8
Język francuski PP	100	-	66,7	-	-	94,7
Język hiszpański PP	80	-	100	100	-	84,6
Język włoski	100	100	100	100	-	100

Tabela 17. Średnie wyniki egzaminów zdawanych jako obowiązkowe z uwzględnieniem typów szkół

Przedmiot	LO	LP	T	LU	TU	Ogółem
Język polski PP	60,7	45,2	49,2	39,2	38,1	56,3
Matematyka PP	67,1	34,3	47,0	25,3	29,3	59,2
Język angielski PP	75,7	48,1	56,1	38,3	44,4	68,5
Język niemiecki PP	62,9	44,4	45,4	41,9	30,3	54,3
Język rosyjski PP	66,7	32,3	49,6	44,6	29,0	54,9
Język francuski PP	84,6	-	36,0	-	-	76,9
Język hiszpański PP	66,6	-	46	73,0	-	66,0
Język włoski	96,6	93,0	80,0	72,2	-	86,4

Wyniki egzaminów zewnętrznych, które osiągają uczniowie szkół Powiatu Sanockiego, lokują się na pozycji zbliżonej do średniej w województwie podkarpackim. Istnieją jednak obszary pracy szkoły, które wymagają wsparcia.

## Wnioski z ewaluacji zewnętrznych

Obowiązujące rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej w sprawie nadzoru pedagogicznego<sup>24</sup> wprowadziło do systemu edukacyjnego ewaluację, jako jeden z głównych elementów podnoszenia jakości edukacji. Prawidłowo przeprowadzona i wykorzystana ewaluacja może służyć wielu różnym celom. Są to m.in.:

- wspomaganie procesu podejmowania decyzji i planowania
- rozliczanie skuteczności realizacji celów
- poprawa wdrażania planów i kontrola ich jakości
- podnoszenie skuteczności i efektywności działań
- identyfikacja słabych i mocnych stron
- badanie potrzeb i wskazanie kierunków rozwoju
- sygnalizowanie pojawiających się problemów
- oszacowanie możliwości i ograniczeń
- określenie stopnia zgodności z przyjętymi założeniami
- zwiększenie profesjonalizmu świadczonych usług
- demokratyzacja procesu zarządzania.

Ewaluacja powinna pomagać budować opinię na temat działania szkoły/placówki oraz wspierać proces podejmowania decyzji dzięki systematycznemu zbieraniu i analizowaniu informacji w stosunku do jasno określonych celów i wartości. W polskim systemie edukacyjnym występują dwie formy ewaluacji: wewnętrzna – na poziomie szkoły/placówki, oraz zewnętrzna, którą w szkołach/placówkach przeprowadzają zewnętrzni ewaluatorzy w 4 obszarach, tj. efekty, procesy, środowisko, zarządzania. W wyniku ewaluacji zewnętrznej zebrane są informacje i ustalane jest spełnienie przez szkołę/placówkę wymagań zawartych w załączniku do rozporządzenia. Szkoła/placówka oświatowa może spełnić te wymagania na pięciu poziomach:

- poziom E – niski stopień wypełnienia wymagań
- poziom D – podstawowy stopień wypełnienia wymagań
- poziom C – średni stopień wypełnienia wymagań
- poziom B – wysoki stopień spełnienia wymagań
- poziom A – bardzo wysoki stopień spełnienia wymagań.

W Powiecie Sanockim przeprowadzono ewaluację zewnętrzną problemową lub całościową w 2 przedszkolach, 7 szkołach podstawowych, 4 gimnazjach i 1 liceum ogólnokształcącym, 2 technikach, które biorą udział w projekcie *Wspomaganie szkół i przedszkoli w Powiecie Sanockim*. Ewaluację całościową przeprowadzono również w placówce doskonalenia nauczycieli. Poziom spełnienia wymagań przez Centrum Doskonalenia Nauczycieli przedstawia poniższe zestawienie.

<sup>24</sup> Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 października 2009 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego.

Wymaganie	Poziom spełnienia wymagania
<b>Obszar: Efekty</b>	
Potrzeby osób korzystających z oferty placówki są realizowane	B
Osoby korzystające z oferty placówki są aktywne	A
Osoby korzystające z oferty placówki są zadowolone z działalności	A
<b>Obszar: Procesy</b>	
Placówka ma koncepcję pracy	B
Oferta placówki umożliwia realizację zadań placówki	S
Procesy edukacyjne mają charakter zorganizowany i są efektem współdziałania nauczycieli	B
Prowadzone są działania służące wyrównywaniu szans	B
<b>Obszar: Środowisko</b>	
Wykorzystywane są zasoby środowiska na rzecz wzajemnego rozwoju	A
Promowana jest wartość edukacji	B
<b>Obszar: Zarządzanie</b>	
Funkcjonuje współpraca w zespołach	B
Sprawowany jest wewnętrzny nadzór pedagogiczny	B
Placówka ma odpowiednie warunki lokalowe i wyposażenie	B

Poziom spełnienia wymagań przez szkoły przedstawia poniższe zestawienie.

## Przedszkola – ewaluacje problemowe:

### Obszar I **EFEKTY**

Wymagania:

1. Dzieci nabywają wiadomości i umiejętności.
2. Dzieci są aktywne.
3. Respektowane są normy społeczne.

Lp.	Przedszkole	Poziom spełnienia wymagań		
		1.	2.	3.
1.	Samorządowe Przedszkole nr 3 w Sanoku	A	A	A

### Obszar IV **PROCESY**

Wymagania:

1. Przedszkole ma koncepcję pracy.
2. Oferta zajęć umożliwia realizację podstawy programowej wychowania przedszkolnego.
3. Procesy wspomaganie rozwoju i edukacji dzieci mają charakter zorganizowany.

4. Procesy wspomaganie rozwoju i edukacji dzieci są efektem współdziałania nauczycieli.
5. Prowadzone są działania służące wyrównywaniu szans edukacyjnych.

Lp.	Przedszkola	Poziom spełnienia wymagań	1.	2.	3.	4.	5.
1.	Samorządowe Przedszkole nr 4 w Sanoku		B	A	B	A	B

## Szkoły podstawowe – ewaluacje problemowe

### Obszar I **EFEKTY**

Wymagania:

1. Analizuje się wyniki sprawdzianu, egzaminu gimnazjalnego, egzaminu maturalnego i egzaminu potwierdzającego kwalifikacje zawodowe.
2. Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności.
3. Uczniowie są aktywni.
4. Respektowane są normy społeczne.

Lp.	Szkoła	Poziom spełnienia wymagań	1.	2.	3.	4.
1.	Szkoła Podstawowa w Tarnawie Dolnej		B	C	B	B
2.	Szkoła Podstawowa w Srogowie Górnym		D	B	B	B
3.	Szkoła Podstawowa w Rzepedzi		C	C	B	B
4.	Szkoła Podstawowa w Pisarowcach		D	C	B	C
5.	Szkoła Podstawowa w Długiem		C	B	B	C

### Obszar II **ZARZĄDZANIE**

Wymagania:

1. Funkcjonuje współpraca w zespołach.
2. Sprawowany jest wewnętrzny nadzór pedagogiczny.

3. Szkoła lub placówka ma odpowiednie warunki lokalowe i wyposażenie.

Lp.	Szkoła	1.	2.	3.
1.	Szkoła Podstawowa w Tarnawie Dolnej	B	B	B
2.	Szkoła Podstawowa w Srogowie Górnym	B	B	B
3.	Szkoła Podstawowa w Rzepedzi	B	C	C
4.	Szkoła Podstawowa w Pisarowcach	C	B	C
5.	Szkoła Podstawowa w Długiem	B	B	C

### Obszar III ŚRODOWISKO

Wymagania:

1. Wykorzystywane są zasoby środowiska na rzecz wzajemnego rozwoju.
2. Wykorzystywane są informacje o losach absolwentów.
3. Promowana jest wartość edukacji.
4. Rodzice są partnerami szkoły.

Lp.	Szkoła	1.	2.	3.	4.
1.	Szkoła Podstawowa w Tarnawie Dolnej	A	B	B	B
2.	Szkoła Podstawowa w Srogowie Górnym	–	–	–	–
3.	Szkoła Podstawowa w Rzepedzi	C	C	C	D
4.	Szkoła Podstawowa w Pisarowcach	B	B	B	B
5.	Szkoła Podstawowa w Długiem	B	B	B	B

### Obszar IV PROCESY

Wymagania:

1. Szkoła lub placówka ma koncepcję pracy.
2. Oferta edukacyjna umożliwia realizację podstawy programowej.

3. Procesy edukacyjne mają charakter zorganizowany.
4. Procesy edukacyjne są efektem współdziałania nauczycieli.
5. Kształtuje się postawy uczniów.
6. Prowadzone są działania służące wyrównywaniu szans edukacyjnych.

Lp.	Szkoła	Poziom spełnienia wymagań					
		1.	2.	3.	4.	5.	6.
1.	Szkoła Podstawowa w Tarnawie Dolnej	C	A	B	B	B	B
2.	Szkoła Podstawowa w Srogowie Górnym	–	–	–	–	–	–
3.	Szkoła Podstawowa w Rzepedzi	C	B	C	B	C	B
4.	Szkoła Podstawowa w Pisarowcach	C	C	C	B	B	B
5.	Szkoła Podstawowa w Długiem	B	B	C	B	B	B

#### Wymagania:

1. Procesy edukacyjne są zorganizowane w sposób sprzyjający uczeniu się.
2. Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności określone w podstawie programowej,
3. Respektowane są normy społeczne.

Lp.	Szkoła	Poziom spełnienia wymagań		
		1.	2.	3.
1.	Szkoła Podstawowa w Łukowem	B	D	B
2.	Szkoła Podstawowa w Dobrej	C	B	B

## Gimnazja – ewaluacje problemowe

### Obszar I **EFEKTY**

#### Wymagania:

1. Analizuje się wyniki sprawdzianu, egzaminu gimnazjalnego, egzaminu maturalnego i egzaminu potwierdzającego kwalifikacje zawodowe.
2. Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności.

3. Uczniowie są aktywni.
4. Respektowane są normy społeczne.

Lp.	Poziom spełnienia wymagań				
	Gimnazjum	1.	2.	3.	4.
1.	Gimnazjum w Rakowej	C	B	B	B
2.	Gimnazjum w Niebieszczykach	D	C	B	B
3.	Gimnazjum nr 4 w Sanoku	A	B	B	B
4.	Gimnazjum w Dobrej	–	D	–	B

## Obszar II ZARZĄDZANIE

Wymagania:

1. Funkcjonuje współpraca w zespołach.
2. Sprawowany jest wewnętrzny nadzór pedagogiczny.
3. Szkoła lub placówka ma odpowiednie warunki lokalowe i wyposażenie.

Lp.	Poziom spełnienia wymagań			
	Gimnazjum	1.	2.	3.
1.	Gimnazjum nr 4 w Sanoku	B	A	B

## Obszar III ŚRODOWISKO

Wymagania:

1. Wykorzystywane są zasoby środowiska na rzecz wzajemnego rozwoju.
2. Wykorzystywane są informacje o losach absolwentów.
3. Promowana jest wartość edukacji.
4. Rodzice są partnerami szkoły.

Lp.	Poziom spełnienia wymagań				
	Gimnazjum	1.	2.	3.	4.
1.	Gimnazjum nr 4 w Sanoku	A	B	B	C

**Obszar IV PROCESY**

Wymagania:

1. Szkoła lub placówka ma koncepcję pracy.
2. Oferta edukacyjna umożliwia realizację podstawy programowej.
3. Procesy edukacyjne mają charakter zorganizowany.
4. Procesy edukacyjne są efektem współdziałania nauczycieli.
5. Kształtuje się postawy uczniów.
6. Prowadzone są działania służące wyrównywaniu szans edukacyjnych.

Lp.	Poziom spełnienia wymagań						
		1.	2.	3.	4.	5.	6.
	Gimnazjum						
1.	Gimnazjum nr 4 w Sanoku	B	A	B	B	B	B
2.	Gimnazjum w Dobrej	–	–	C	–	–	–

**Szkoły ponadgimnazjalne – ewaluacje problemowe****Obszar I EFEKTY**

Wymagania:

1. Analizuje się wyniki sprawdzianu, egzaminu gimnazjalnego, egzaminu maturalnego i egzaminu potwierdzającego kwalifikacje zawodowe.
2. Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności.
3. Uczniowie są aktywni.
4. Respektowane są normy społeczne

Lp.	Poziom spełnienia wymagań				
		1.	2.	3.	4.
	Szkoła				
1.	Technikum nr 1	–	B	–	A

**Obszar II ZARZĄDZANIE**

Wymagania:

1. Funkcjonuje współpraca w zespołach.
2. Sprawowany jest wewnętrzny nadzór pedagogiczny.
3. Szkoła lub placówka ma odpowiednie warunki lokalowe i wyposażenie.

Nie badano



### Obszar III ŚRODOWISKO

Wymagania:

1. Wykorzystywane są zasoby środowiska na rzecz wzajemnego rozwoju.
2. Wykorzystywane są informacje o losach absolwentów.
3. Promowana jest wartość edukacji.
4. Rodzice są partnerami szkoły.

Lp.	Poziom spełnienia wymagań Szkoła	1.	2.	3.	4.
1.	I Liceum Ogólnokształcące w Sanoku	A	B	B	C

### Obszar IV PROCESY

Wymagania:

1. Szkoła lub placówka ma koncepcję pracy.
2. Oferta edukacyjna umożliwia realizację podstawy programowej.
3. Procesy edukacyjne mają charakter zorganizowany.
4. Procesy edukacyjne są efektem współdziałania nauczycieli.
5. Kształtuje się postawy uczniów.
6. Prowadzone są działania służące wyrównywaniu szans edukacyjnych.

Lp.	Poziom spełnienia wymagań Szkoła	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1.	I Liceum Ogólnokształcące w Sanoku	B	A	B	B	B	B
2.	Technikum nr 1 w Sanoku	–	–	B	–	–	–
3.	Technikum nr 5 w Sanoku	B	B	C	B	B	C

Szczegółowa analiza raportów i wniosków z ewaluacji zewnętrznej i wewnętrznej to jeden z istotnych kryteriów wyboru przez szkołę/placówkę oferty doskonalenia, czyli Roczno Planu Wspomagania realizowanego w ramach Projektu *Wspomaganie szkół i przedszkoli w Powiecie Sanockim*.

## 2. Wnioski i rekomendacje z raportu z realizacji RPW i pracy sieci współpracy i samokształcenia

### Wnioski i rekomendacje SORE z przebiegu realizacji RPW

Nauczyciele po przeprowadzeniu diagnozy potrzeb rozwojowych szkoły/przedszkola stwierdzili, że wspomaganie skoncentrowane na zdefiniowanych przez szkołę potrzebach stanowi podstawę działań doskonalących pracę pedagogiczną. Podkreślili, po realizacji wykładów i warsztatów, spójność działań prowadzonych w ramach projektu, które przekładają się na praktyczne wspomaganie pracy szkoły.

Obszar wsparcia ustalony przez całą radę pedagogiczną daje gwarancję pozytywnego przeprowadzenia działań wspomagających szkołę. Wzajemne wspieranie się nauczycieli w trakcie realizacji procesu wspomagania, uwzględnienie różnorodnych perspektyw i potrzeb przez zewnętrznego eksperta umożliwia skuteczne i efektywne przyswajanie wiedzy i umiejętności na warsztatach. Deklarują przydatność szkoleń realizowanych w ramach Projektu Wspomaganie szkół i przedszkoli w Powiecie Sanockim oraz to, że wpłyną one na rozwój ich szkoły czy przedszkola. Analizując wyniki badań, stwierdza się, że u każdego nauczyciela nastąpił przyrost wiedzy. Najmniejszy 10% – u 50 respondentów, najwyższy – powyżej 40% – u 341 respondentów. W wyniku przeprowadzonych badań można stwierdzić, że w badanych obszarach nastąpiła poprawa jakości w procesie rozwoju szkoły lub przedszkola.

### Wnioski i rekomendacje koordynatorów sieci

Nauczyciele zgodnie stwierdzają, że praca w sieci współpracy i samokształcenia zmniejszyła początkowe obawy związane z nieskutecznością tego rodzaju działań. Udzielili bardzo pozytywnej informacji zwrotnej związanej z pracą z ekspertami zewnętrznymi. Nauczyciele deklarują, że spotkania w ramach sieci zwiększyły współpracę między nauczycielami, podniosły poziom wiedzy i umiejętności, które znajdują zastosowanie w praktyce szkolnej. Uważają, że spotkania są godne polecenia innym nauczycielom. Są przekonani (ponad 80%), że praca w sieci współpracy i samokształcenia wpłynie na rozwój szkoły/placówki. Podkreślili, że cele stawiane na początku udziału w sieciach współpracy i samokształcenia zostały osiągnięte. Oczekują dalszych spotkań i kontynuacji tematyki. Porównując wyniki uzyskane na początku realizacji Projektu i po zakończeniu pierwszej pracy nauczycieli w sieci współpracy i samokształcenia, można stwierdzić, że w badanych obszarach nastąpiła poprawa jakości współpracy w przedziale od 80 do 90%.

## 3. Koncepcja powiatowego wspomagania szkół i przedszkoli

### Podmioty realizujące zadania kompleksowego wspomagania

Projekt *Wspomaganie szkół i przedszkoli w Powiecie Sanockim* angażuje do działania na rzecz kompleksowego wspomagania szkół i przedszkoli w Powiecie Sanockim placówki oświatowe, które pełnią funkcje wspierające w stosunku do nauczycieli: Zgodnie z prawem wspieranie szkół i nauczycieli realizowane jest przez różne jednostki systemu oświaty, w tym placówki doskonalenia nauczycieli, poradnie psychologiczno-pedagogiczne, biblioteki pedagogiczne. W Sanoku są to: Centrum Doskonalenia Nauczycieli, Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna oraz Pedagogiczna Biblioteka Wojewódzka w Krośnie Filia w Sanoku. Każda z tych instytucji ma do spełnienia określone role w projekcie. Pracownicy PBW zaangażowani

w Projekt przygotowują zestawienia bibliograficzne do zdiagnozowanych obszarów. Pracownicy Centrum Doskonalenia Nauczycieli, Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej i eksperci zewnętrzni zapewnią w tym zakresie wsparcie merytoryczne.

## Charakterystyka szkół i przedszkoli korzystających ze wsparcia

Nabór do Projektu dokonany został przez Centrum Doskonalenia Nauczycieli w Sanoku. Do udziału w Projekcie zgłosiły się wszystkie szkoły i przedszkola. 24 września 2013 r. Starosta Sanocki powołał zarządzeniem komisję do przeprowadzenia wyboru i zatwierdzenia listy szkół uczestniczących w Projekcie pn. *Wspomaganie szkół i przedszkoli w Powiecie Sanockim*. Poniższa tabela zawiera wykaz placówek zakwalifikowanych do udziału w Projekcie.

### Wykaz przedszkoli i szkół z terenu Powiatu Sanockiego realizujących Projekt *Wspomaganie szkół i przedszkoli w Powiecie Sanockim*

Lp.	Nazwa szkoły/przedszkola	Adres
1.	Samorządowe Przedszkole Publiczne nr 1 w Sanoku	38-500 Sanok, ul. Rymanowska 15
2.	Samorządowe Przedszkole Publiczne nr 2 w Sanoku	38-500 Sanok, ul. Sadowa 11
3.	Samorządowe Przedszkole Publiczne nr 3 w Sanoku	38-500 Sanok, ul. Podgórze 26
4.	Samorządowe Przedszkole Publiczne nr 4 w Sanoku	38-500 Sanok, ul. Robotnicza 13a

Lp.	Nazwa szkoły/przedszkola	Adres
5.	Szkoła Podstawowa nr 2 im. św. Kingi w Sanoku	38-500 Sanok, ul. Rymanowska 17
6.	Szkoła Podstawowa nr 1 im. Gen. B. Prugara-Ketlinga w Sanoku	38-500 Sanok, Al. Szwajcarii 5
7.	Szkoła Podstawowa nr 3 im. Tadeusza Kościuszki w Sanoku	38-500 Sanok, ul. Stróżowska 4
8.	Szkoła Podstawowa nr 4 im. ks. Zdzisława Jastrzębiec Peszkowskiego w Sanoku	38-500 Sanok, ul. Sadowa 12
9.	Szkoła Podstawowa nr 6 im. Jana Pawła II w Sanoku	38-500 Sanok, ul. Przemyska 80
10.	Zespół Szkół w Besku – Szkoła Podstawowa	38-524 Besko, ul. Kolejowa 54
11.	Zespół Szkół w Bukowsku – Szkoła Podstawowa im. prof. Juliana Krzyżanowskiego	38-505 Bukowsko 290
12.	Zespół Szkół im. Jana Pawła II w Pobiednie – Szkoła Podstawowa	38-505 Bukowsko, Pobiedno 105
13.	Szkoła Podstawowa w Zespole Szkół w Nowotańcu	38-505 Nowotańiec 77
14.	Zespół Szkół w Dobrej – Szkoła Podstawowa	38-503 Dobra 48

Lp.	Nazwa szkoły/przedszkola	Adres
15.	Zespół Szkół w Rzepedzi – Szkoła Podstawowa	38-542 Rzepedź, Osiedle A 30
16.	Szkoła Podstawowa w Mrzyglądzie	38-503 Mrzyglód 170
17.	Szkoła Podstawowa w Srogowie Górnym	38-500 Sanok, Srogów Górny 137
18.	Szkoła Podstawowa w Pakoszówce im. Ignacego Łukasiewicza	38-500 Sanok, Pakoszkówka 222
19.	Szkoła Podstawowa w Kostarowcach im. św. Andrzeja Boboli	38-500 Sanok, Kostarowce 79
20.	Szkoła Podstawowa w Niebieszczanach	38-500 Sanok, Niebieszczany 492
21.	Szkoła Podstawowa w Prusieku	38-500 Sanok, Prusiek 157
22.	Zespół Szkół w Trepczy – Szkoła Podstawowa	38-500 Sanok, Trepcza, ul. Sanocka 16
23.	Szkoła Podstawowa im. Marii Konopnickiej w Tyrawie Wołoskiej	38-535 Tyrawa Wołoska 138
24.	Szkoła Podstawowa w Czaszynie	38-516 Tarnawa Dolna, Czaszyn 191
25.	Szkoła Podstawowa nr 1 im. św. Kazimierza w Zagórz	38-540 Zagórz, ul. Piłsudskiego 70
26.	Szkoła Podstawowa im. J. Korczaka w Porażu	38-540 Zagórz, Poraż 45
27.	Szkoła Podstawowa w Łukowem	38-516 Tarnawa Dolna, Łukowe 64
28.	Szkoła Podstawowa im. W. Witosa w Tarnawie Dolnej	38-516 Tarnawa Dolna 28
29.	Szkoła Podstawowa w Zarszynie	38-530 Zarszyn, Bieszczadzka 19
30.	Szkoła Podstawowa w Odrzechowej	38-530 Zarszyn, Odrzechowa 220
31.	Szkoła Podstawowa w Bażanówce	38-530 Zarszyn, Bażanówka 102
32.	Szkoła Podstawowa im. Mikołaja Kopernika w Jaćmierzu	38-530 Zarszyn, Jaćmierz 230
33.	Szkoła Podstawowa w Nowosielcach	38-533 Nowosielce 149

Lp.	Nazwa szkoły/przedszkola	Adres
34.	Gimnazjum nr 2 im. Królowej Zofii w Sanoku	38-500 Sanok, ul. Sobieskiego 5
35.	Gimnazjum nr 1 im. Grzegorza z Sanoka w Sanoku	38-500 Sanok, ul. Kochanowskiego 2
36.	Gimnazjum nr 4 im. 6 Pomorskiej Dywizji Piechoty w Sanoku	38-500 Sanok, ul. Jana Pawła II 25
37.	Zespół Szkół w Besku – Gimnazjum w Besku	38-524 Besko, ul. Kolejowa 54
38.	Publiczne Gimnazjum w Bukowsku	38-505 Bukowsko 290
39.	Gimnazjum nr 3 w Sanoku	38-500 Sanok, ul. Lipińskiego 63
40.	Gimnazjum w Zespole Szkół w Komańczy	38-543 Komańcza 249

Lp.	Nazwa szkoły/przedszkola	Adres
41.	Gimnazjum w Zespole Szkół im. Ignacego Łukasiewicza w Strachocinie	38-500 Sanok, Strachocina 341
42.	Gimnazjum w Niebieszczanach	38-500 Sanok, Niebieszczany 492
43.	Gimnazjum w Rzepedzi	38-542 Rzepedź, Osiedle A 30
44.	Gimnazjum nr 2 im. Prymasa Tysiąclecia Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Zagórz	38-540 Zagórz, Wolności 10
45.	Gimnazjum im. Jana Pawła II w Tarnawie Dolnej	38-516 Tarnawa Dolna 28
46.	Gimnazjum w Zarszynie	38-530 Zarszyn, Bieszczadzka 19
47.	Gimnazjum im. św. Jadwigi Królowej w Długiem	38-530 Zarszyn, Długie 321

Lp.	Nazwa szkoły/przedszkola	Adres
48.	I Liceum Ogólnokształcące im. KEN w Sanoku	38-500 Sanok, Zagrody 1
49.	II Liceum Ogólnokształcące im. Marii Curie-Skłodowskiej w Sanoku	38-500 Sanok, ul. Mickiewicza 11
50.	III Liceum Ogólnokształcące w Zespole Szkół nr 2 im. Grzegorza z Sanoka w Sanoku	38-500 Sanok, ul. Stróżowska 15
51.	Technikum nr 1 w Zespole Szkół nr 11 im. Karola Adameckiego w Sanoku	38-500 Sanok, ul. Sobieskiego 23
52.	Technikum nr 2 w Zespole Szkół nr 2 im. Grzegorza z Sanoka	38-500 Sanok, ul. Stróżowska 15
53.	Technikum nr 3 w Zespole Szkół nr 3 im. W. Lipińskiego i M. Beksińskiego w Sanoku	38-500 Sanok, ul. Stróżowska 16
54.	Technikum nr 4 w Zespole Szkół nr 4 im. Kazimierza Wielkiego w Sanoku	38-500 Sanok, ul. Sadowa 21
55.	Technikum nr 5 w Zespole Szkół nr 5 im. Ignacego Łukasiewicza w Sanoku	38-500 Sanok, ul. Jagiellońska 22
56.	Technikum w Zespole Szkół Centrum Kształcenia Rolniczego w Nowosielcach im. II Czechosłowackiej Brygady Spadochronowej	38-530 Zarszyn, Nowosielce 206

W każdym przedszkolu uczestniczącym w Projekcie zatrudnionych jest co najmniej 5 nauczycieli/-ek. 10% szkół podstawowych i 10% gimnazjów znajduje się poniżej średniej powiatowej uzyskanej ze sprawdzianu/egzaminu, 10% tych szkół znajduje się powyżej średniej powiatowej kończącego dany etap edukacyjny (szkoły podstawowe poniżej śr. pow. 21,3%; powyż. 25,6%; gimnazja poniżej śr. pow. 48,78%, powyżej 67,19%)<sup>25</sup>. W każdej szkole i przedszkolu zostanie przeprowadzone wspomaganie w oparciu o 2 oferty doskonalenia (roczne plany wspomaganie (RPW), 100 nauczycieli/-ek weźmie udział w 4 sieciach współpracy i samokształcenia.

25 [www.oke.krakow.pl](http://www.oke.krakow.pl).

## Monitorowanie Powiatowego Programu Wspomagania

Monitoring realizacji Projektu polega na okresowej ocenie stopnia realizacji działań zapisanych we wniosku w oparciu o określone wskaźniki (produktu i rezultatu) oraz wprowadzaniu zmian w zależności od zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych powstałych w trakcie realizacji Projektu. System oceny realizacji Projektu będzie prowadzony poprzez monitoring postępu rzeczowego. Zadaniem prowadzonego corocznie monitoringu będzie ocena, czy wdrażane działania są zgodne z przyjętymi w Projekcie zapisami. Monitorowaniem objęte zostaną również procedury programowania ofert doskonalenia i sieci współpracy i samokształcenia. Raz w roku koordynator merytoryczny przeprowadzi monitoring działań. Badanie zostanie przygotowane w oparciu o sprawozdania z realizacji Roczno Planu Wspomaganie oraz harmonogramu realizacji sieci współpracy i samokształcenia, a także w oparciu o podstawowe dane statystyczne wynikające z realizacji Projektu. Raport z realizacji pierwszego roku Projektu zostanie przedstawiony do końca sierpnia 2014 r., natomiast po zakończeniu Projektu zostanie wykonany raport końcowy z realizacji Powiatowego Programu Wspomaganie w Powiecie Sanockim.

## Organizacja procesu wspomaganie w Powiecie Sanockim

### Roczne Plany Wspomaganie

### Diagnoza potrzeb rozwojowych szkół i przedszkoli

W okresie grudzień 2013 r. – luty 2014 r. została dokonana przez SORE w 52 szkołach i 4 przedszkolach z terenu Powiatu Sanockiego diagnoza potrzeb edukacyjnych rad pedagogicznych. Diagnoza została przeprowadzona zgodnie z procedurą zakładającą współpracę z dyrektorem/-ką szkoły/przedszkola oraz aktywną pracę Rad Pedagogicznych i wybranych zespołów zadaniowych. Struktura diagnozy obejmowała: wywiad z dyrektorem/-ką, spotkanie z Radą Pedagogiczną, wyłonienie zespołu zadaniowego, warsztat diagnostyczno-rozwojowy ukierunkowany na identyfikację i weryfikację potrzeb rozwojowych szkoły/przedszkola, pogłębioną diagnozę potrzeb i wybór priorytetowych obszarów do rozwoju.

Analiza wewnętrznych dokumentów szkoły/przedszkola, wniosków z przeprowadzonych ewaluacji wewnętrznych i zewnętrznych, badania ankietowe nauczycieli przeprowadzone w trakcie procesu diagnozy, ustrukturalizowane wywiady stanowią źródło informacji, których analiza pozwoli na skonkretyzowanie potrzeb i oczekiwań w zakresie wzrostu kompetencji nauczycieli i całych rad pedagogicznych.

W procesie diagnozy przeprowadzono 56 spotkań z dyrektorami/-kami, 56 spotkań z radami pedagogicznymi, 56 warsztatów diagnostyczno-rozwojowych.

### Oferty doskonalenia i ich wybór

Szkoła/przedszkole miały do wyboru na rok szkolny 2013/2014 jeden temat oferty doskonalenia z 24 tematów wypracowanych w Projekcie systemowym *System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół*. Oferta doskonalenia jest to roczny proces wspomaganie rozwoju szkoły. Jest ona podstawą do zbudowania w konkretnej szkole szczegółowego rocznego planu wspomaganie (wybranego aspektu pracy szkoły) opartego na wewnętrznej diagnozie potrzeb. Tematy oferty doskonalenia wypracowane w ramach Projektu systemowego ORE *System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół*:

Przedszkola i szkoły dokonały następującego wyboru tematycznego ofert doskonalenia:

### Przedszkola

Lp.	Przedszkole	Obszar tematyczny
1.	Samorządowe Przedszkole nr 1 w Sanoku	Wspieranie pracy wychowawców klas – bezpieczna szkoła.
2.	Samorządowe Przedszkole nr 2 w Sanoku	Postawy uczniowskie – jak je kształtować?
3.	Samorządowe Przedszkole nr 3 w Sanoku	Praca z uczniem ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi.
4.	Samorządowe Przedszkole nr 4 w Sanoku	Praca z uczniem ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi.

### Szkoły podstawowe

Lp.	Szkoła	Obszar tematyczny
1.	Szkoła Podstawowa nr 2 w Sanoku im. św. Kingi	Jak i po co prowadzić ewaluację wewnętrzną?
2.	Szkoła Podstawowa nr 1 w Sanoku im. Gen. B. Prugara-Ketlinga	Współpraca nauczycieli w prowadzeniu procesów edukacyjnych.
3.	Szkoła Podstawowa nr 3 im. Tadeusza Kościuszki w Sanoku	Wspieranie pracy wychowawców klas – bezpieczna szkoła.
4.	Szkoła Podstawowa nr 4 im. Ks. Zdzisława Jastrzębiec Peszkowskiego w Sanoku	Jak i po co prowadzić ewaluację wewnętrzną?
5.	Szkoła Podstawowa nr 6 im. Jana Pawła II w Sanoku	Techniki uczenia się i metody motywujące do nauki.
6.	Zespół Szkół w Besku – Szkoła Podstawowa	Praca z uczniem ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi.
7.	Zespół Szkół w Bukowsku – Szkoła Podstawowa im. prof. Juliana Krzyżanowskiego	Techniki uczenia się i metody motywujące do nauki.

Lp.	Szkoła	Obszar tematyczny
8.	Zespół Szkół im. Jana Pawła II w Pobiednie – Szkoła Podstawowa	Jak pomóc uczniowi osiągnąć sukces edukacyjny?
9.	Szkoła Podstawowa w Zespole Szkół w Nowotańcu	Jak pomóc uczniowi osiągnąć sukces edukacyjny?
10.	Zespół Szkół w Dobrej – Szkoła Podstawowa	Postawy uczniowskie. Jak je kształtować?
11.	Zespół Szkół w Rzepedzi – Szkoła Podstawowa	Wykorzystanie TIK na zajęciach edukacyjnych – bezpieczny Internet.
12.	Szkoła Podstawowa w Mrzygłodzie	Wykorzystanie TIK na zajęciach edukacyjnych – bezpieczny Internet.
13.	Szkoła Podstawowa w Srogowie Górnym	Postawy uczniowskie. Jak je kształtować?
14.	Szkoła Podstawowa w Pakoszówce im. Ignacego Łukasiewicza	Jak i po co prowadzić ewaluację wewnętrzną?
15.	Szkoła Podstawowa Kostarowcach im. św. Andrzeja Boboli	Wspieranie pracy wychowawców klas – bezpieczna szkoła.
16.	Szkoła Podstawowa w Niebieszczanach	Praca z uczniem ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi.
17.	Szkoła Podstawowa w Prusieku	Ocenianie kształtujące.
18.	Zespół Szkół w Trepczy – Szkoła Podstawowa	Jak pomóc uczniowi osiągnąć sukces edukacyjny?
19.	Szkoła Podstawowa im. Marii Konopnickiej w Tyrawie Wołoskiej	Techniki uczenia się i metody motywujące do nauki.
20.	Szkoła Podstawowa w Czaszynie	Techniki uczenia się i metody motywujące do nauki.
21.	Szkoła Podstawowa nr 1 im. św. Kazimierza w Zagórzcu	Techniki uczenia się i metody motywujące do nauki.
22.	Szkoła Podstawowa im. J. Korczaka w Porażu	Wykorzystanie TIK na zajęciach edukacyjnych – bezpieczny Internet.
23.	Szkoła Podstawowa w Łukowem	Techniki uczenia się i metody motywujące do nauki.
24.	Szkoła Podstawowa im. W. Witosa w Tarnawie Dolnej	Efektywna organizacja pracy zespołów nauczycielskich.
25.	Szkoła Podstawowa w Zarszynie	Nauczyciel 45+.



Lp.	Szkoła	Obszar tematyczny
26.	Szkoła Podstawowa w Odrzechowej	Jak pomóc uczniowi osiągnąć sukces edukacyjny?
27.	Szkoła Podstawowa w Bażanówce	Ocenianie kształtujące.
28.	Szkoła Podstawowa im. Mikołaja Kopernika w Jaćmierzu	Rodzice są partnerami szkoły.
29.	Szkoła Podstawowa w Nowosielcach	Nauczyciel 45+.

### Gimnazja

Lp.	Szkoła	Obszar tematyczny
1.	Gimnazjum nr 2 im. Królowej Zofii w Sanoku	Jak pomóc uczniowi osiągnąć sukces edukacyjny?
2.	Gimnazjum nr 1 im. Grzegorza z Sanoka w Sanoku	Jak pomóc uczniowi osiągnąć sukces edukacyjny?
3.	Gimnazjum nr 4 im. 6 Pomorskiej Dywizji Piechoty w Sanoku	Jak pomóc uczniowi osiągnąć sukces edukacyjny?
4.	Zespół Szkół w Besku – Gimnazjum w Besku	Techniki uczenia się i metody motywujące do nauki.
5.	Publiczne Gimnazjum w Bukowsku	Wykorzystanie TIK na zajęciach edukacyjnych – bezpieczny Internet.
6.	Gimnazjum nr 3 w Sanoku	Wspieranie pracy wychowawców klas – bezpieczna szkoła.
7.	Gimnazjum w Zespole Szkół w Komańczy	Wykorzystanie TIK na zajęciach edukacyjnych – bezpieczny Internet.
8.	Gimnazjum w Zespole Szkół im. Ignacego Łukasiewicza w Strachocinie	Ocenianie kształtujące.
9.	Gimnazjum w Niebieszczanach	Praca z uczniem zdolnym.
10.	Gimnazjum w Rzepedzi	Nauczyciel 45+.
11.	Gimnazjum nr 2 im. Prymasa Tysiąclecia Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Zagórz	Rodzice są partnerami szkoły.
12.	Gimnazjum im. Jana Pawła II w Tarnawie Dolnej	Współpraca nauczycieli w prowadzeniu procesów edukacyjnych.
13.	Gimnazjum w Zarszynie	Jak i po co prowadzić ewaluację wewnętrzną?

Lp.	Szkoła	Obszar tematyczny
14.	Gimnazjum im. św. Jadwigi Królowej w Długiem	Wspieranie pracy wychowawców klas – bezpieczna szkoła.

### Licea Ogólnokształcące

Lp.	Szkoła	Obszar tematyczny
1.	I Liceum Ogólnokształcące im. KEN w Sanoku	Postawy uczniowskie. Jak je kształtować?
2.	II Liceum Ogólnokształcące im. Marii Curie-Skłodowskiej w Sanoku	Nauczyciel 45+.
3.	III Liceum Ogólnokształcące w Zespole Szkół nr 2 im. Grzegorza z Sanoka w Sanoku	Wykorzystanie TIK na zajęciach edukacyjnych – bezpieczny Internet.

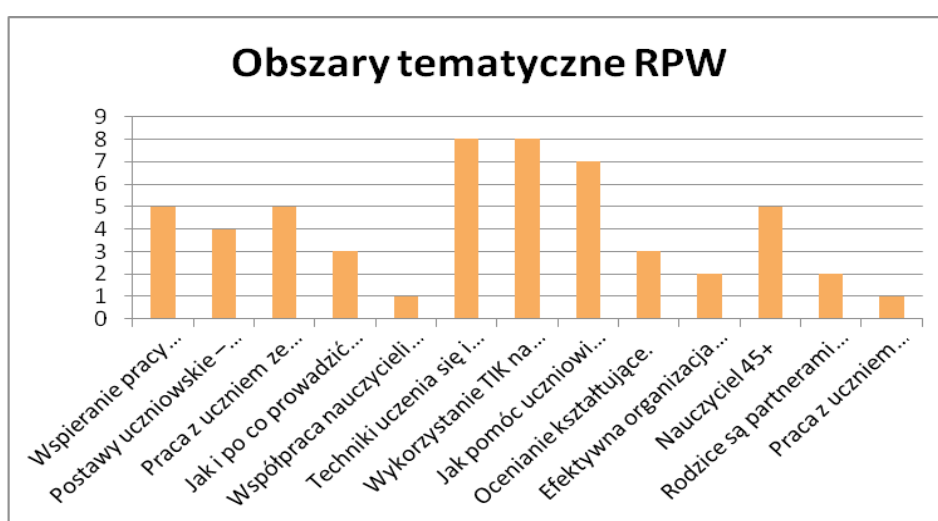
### Technika

Lp.	Szkoła	Obszar tematyczny
1.	Technikum nr 1 w Zespole Szkół nr 1 im. Karola Adamieckiego w Sanoku	Praca z uczniem ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi.
2.	Technikum nr 2 w Zespole Szkół Nr 2 im. Grzegorza z Sanoka w Sanoku	Wykorzystanie TIK na zajęciach edukacyjnych – bezpieczny Internet.
3.	Technikum nr 3 w Zespole Szkół nr 3 im. W. Lipińskiego i M. Beksińskiego w Sanoku	Wykorzystanie TIK na zajęciach edukacyjnych – bezpieczny Internet, w tym dziennik elektroniczny.
4.	Technikum nr 4 w Zespole Szkół Nr 4 im. Kazimierza Wielkiego w Sanoku	Nauczyciel 45+.
5.	Technikum nr 5 w Zespole Szkół nr 5 im. Ignacego Łukasiewicza w Sanoku	Techniki uczenia się i metody motywujące do nauki.
6.	Technikum w Zespole Szkół Centrum Kształcenia Rolniczego w Nowosielskach im. II Czechosłowackiej Brygady Spadochronowej	Efektywna organizacja pracy zespołów nauczycielskich.

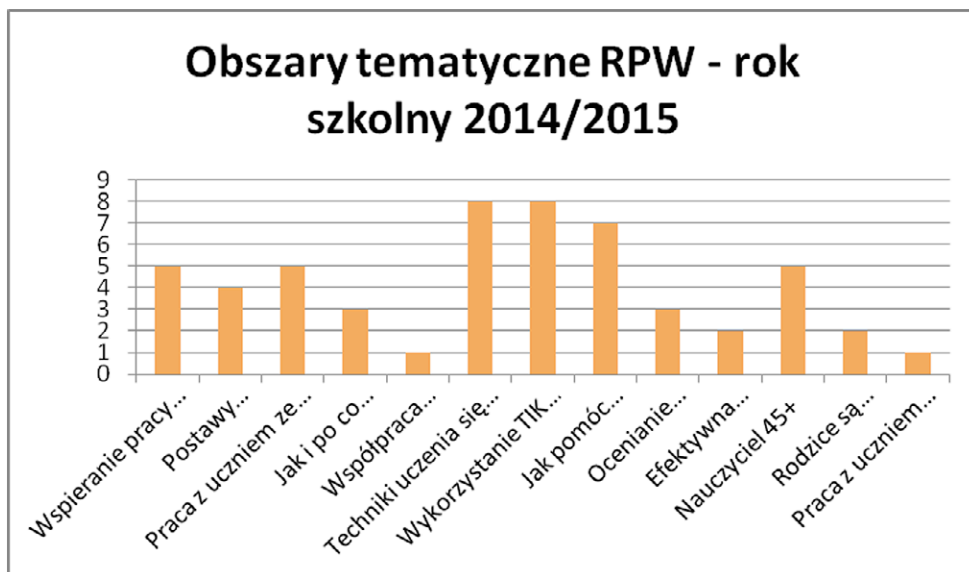
## Charakterystyka form doskonalenia RPW szkół i przedszkoli

Wszystkie RPW będą realizowane w szkołach i przedszkolach sukcesywnie od marca 2014 r. do końca realizacji Projektu. Każdy RPW obejmie 15 godzin warsztatów, 12 godzin konsultacji grupowych, 10 godzin konsultacji indywidualnych i 5 godzin konsultacji wdrażających wiedzę i umiejętności na praktykę pedagogiczną.

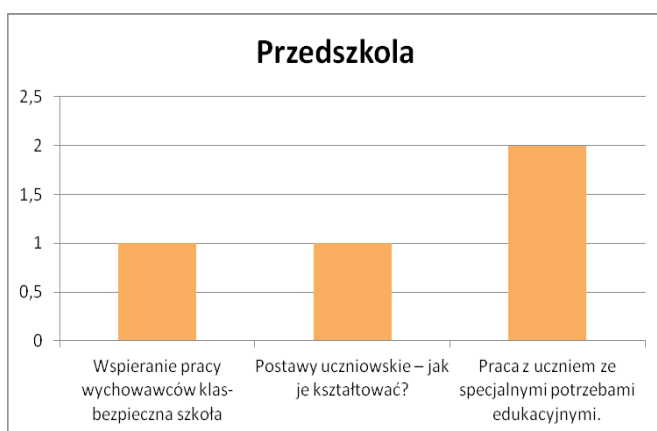
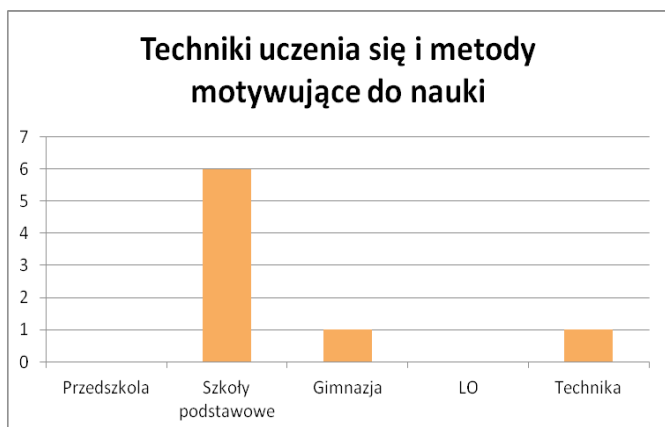
Zajęcia warsztatowe i konsultacje będą realizowane przez ekspertów, specjalistów w wybranej dziedzinie, zgodnie z harmonogramem konkretnej szkoły/przedszkola. Działania w RPW będą poddawane systematycznemu monitoringowi i modyfikowaniu w zależności od potrzeb wyrażanych przez Rady Pedagogiczne. W roku szkolnym 2014/2015 zostanie wdrożonych 56 RPW w oparciu o 13 tematów. Wybory tematyczne szkół ilustrują zamieszczone poniżej wykresy.

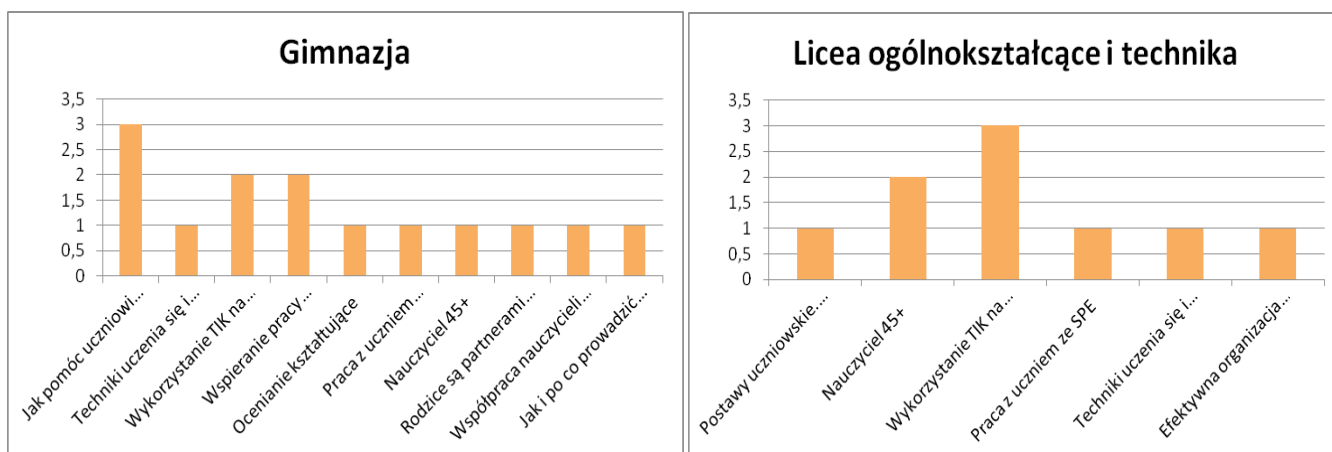


Analiza wyborów wskazuje na duże zróżnicowanie potrzeb związanych z doskonaleniem. Wybrana tematyka nie jest zależna od etapu edukacyjnego. Rozkład popularności obszarów tematycznych wybranych do realizacji w ramach RPW przedstawiają poniżej zamieszczone wykresy.



Najpopularniejsze obszary tematyczne – wybory według typu szkoły/przedszkola





## 4. Sieci Współpracy i Samokształcenia Nauczycieli

### Wybór i cele pracy sieci współpracy i samokształcenia

Założeniem nowego systemu wspomaganie szkół i nauczycieli, a także realizacji pilotażowego Projektu *Wspomaganie szkół i przedszkoli w Powiecie Sanockim*, jest utożsamianie dobrej szkoły z organizacją uczącą się. Sieci – dzięki roli, jaką odgrywają w procesie wzajemnego uczenia się – stają się jednocześnie jednym z elementów doskonalenia nauczycieli. Udział szkół lub nauczycieli w pracach sieci daje możliwość kontaktu z innymi placówkami, które mierzą się z podobnymi wyzwaniami. Wymiana doświadczeń oraz wspólne rozwiązywanie problemów, pozwalają nauczycielom i dyrektorowi spojrzeć na trudności z różnych perspektyw. Sieci stanowią doskonałe uzupełnienie dotychczas stosowanych form doskonalenia nauczycieli, takich jak: szkolenia, warsztaty, spotkania zespołów przedmiotowych<sup>26</sup>.

Tematyka sieci współpracy i samokształcenia została wypracowana w ramach projektu systemowego ORE *System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół*.

Ponadto w ramach projektu systemowego ORE została przygotowana i udostępniona platforma informacyjna, której zadaniem jest:

- Tworzenie społeczności użytkowników
- Gromadzenie informacji, filtrowanie i udostępnianie
- Wzajemne uczenie się i wspieranie
- Zarządzanie procesem wspomaganie w szkołach (diagnoza, tworzenie i zarządzanie programami wsparcia, ewaluacja)
- Zarządzanie pracami sieci współpracy (spotkania, forum dyskusyjne, blogi tematyczne, obsługa zadań).

### Zadania koordynatorów sieci współpracy i samokształcenia

W ramach sieci współpracy i samokształcenia w Powiecie Sanockim będą organizowane spotkania, po 5 w każdym roku szkolnym. Po zrealizowaniu zaplanowanych przedsięwzięć zostaną wypracowane re-

<sup>26</sup> Nowy system wspomaganie nauczycieli. Sieci współpracy i samokształcenia, MEN, ORE, Warszawa, s. 3.

komendacje i wnioski do dalszej pracy. Pracami każdej sieci będzie kierował koordynator, który przygotowuje relację z przebiegu spotkań oraz wypracowanych rezultatów i zamieści ją na platformie internetowej. Współpraca będzie odbywać się również za pomocą forów wymiany doświadczeń.

## Organizacja pracy sieci współpracy i samokształcenia

W Powiecie Sanockim realizowane będą 3 sieci dla nauczycieli i 1 dla dyrektorów szkół. Tematyka spotkań sieci współpracy i samokształcenia wybrana została drogą diagnozy przeprowadzonej w sierpniu i wrześniu 2013 r. przez Centrum Doskonalenia Nauczycieli na podstawie katalogu ORE. W roku szkolnym 2014/2015 będzie kontynuowana i jest ona następująca:

- *Zadania dyrektora w zakresie organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej w szkole.* Treści szczegółowe spotkań:
  - o Wymiana doświadczeń dyrektorów w zakresie organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej w szkole.
  - o Organizacja pracy zespołów ds. pomocy psychologiczno-pedagogicznej w szkole i placówce.
  - o Klasa integracyjna w szkole ogólnodostępnej.
  - o Dokumentacja szkolna związana z udzielaniem pomocy psychologiczno-pedagogicznej dziecku o specjalnych potrzebach edukacyjnych.
  - o Bieżące problemy wynikające ze specyfiki pracy szkoły w obszarze pomocy psychologiczno-pedagogicznej.
  - o Edukacja włączająca ważnym kierunkiem polityki oświatowej państwa. Założenia, perspektywy, konteksty wychowania i rozwoju.
- *Edukacja filmowa na lekcjach języka polskiego.* Treści szczegółowe:
  - o Narracja w filmie.
  - o Różne sposoby opisywania rzeczywistości – kino dokumentalne.
  - o Przekazy indywidualne jako doświadczenie rzeczywistości (w tym prezentacja lekcji pokazowej z wykorzystaniem filmu).
  - o Film jako źródło historyczne.
  - o Warsztaty „Akademii filmowej Kino z Klasą” w ramach programu edukacji filmowej kina „Agrafka” w Krakowie.
- *Jak wspierać dziecko w uczeniu się matematyki?* Treści szczegółowe:
  - o Nauczanie stereometrii przy użyciu programu SketchUp.
  - o Nauczanie matematyki z GeoGebra.
  - o Heurystyki zadań egzaminacyjnych na wszystkich etapach kształcenia opracowywane z użyciem narzędzi TIK.

- o Praca z uczniem zdolnym i mającym trudności w uczeniu się na wszystkich etapach kształcenia.
- o Warsztaty w Centrum Nauki Kopernik w Warszawie wprowadzające uczestników w tajniki tworzenia przestrzeni i narzędzi sprzyjających uczeniu się, projektowaniu i tworzeniu modeli przestrzennych brył geometrycznych, interaktywnych eksponatów. Pokaz filmów 2D i 3D w planetarium przy CNK, które kształtują wyobraźnię przestrzenną.
- *Praca z nowoczesnymi technologiami TIK (rok I) – bezpieczny Internet.* Treści szczegółowe:
  - o Metody i narzędzia tworzenia materiałów multimedialnych dla e-learningu.
  - o Metody diagnozowania zagrożeń internetowych u uczniów.
  - o Życie w sieci – życie w Realu. Wpływ mediów na zachowanie dzieci i młodzieży.
  - o Tożsamość internetowa – zagrożenia.
  - o Przystępczość w internetowych platformach handlowych oraz przestępczość finansowa w Internecie.
  - o Prawa autorskie do oprogramowania.

## Wnioski i rekomendacje

Rozwój kompetencji zawodowych nauczycieli uwarunkowany jest wieloma czynnikami. Realizacja potrzeb kompetencyjnych nauczycieli odbywa się w określonym kontekście. Są to uwarunkowania instytucjonalne, dlatego możliwość realizacji kompleksowego wsparcia szkoły/przedszkola, dzięki funduszom zewnętrznym, pozwala na szybszą zmianę w instytucjach oświatowych. Wzbogacenie kompetencji zawodowych przez nauczycieli powoduje zmianę doświadczeń jednostkowych, nadaje rozwojowi zawodowemu nauczyciela nowe treści i wskazuje nowe kierunki pracy pedagogicznej. Część nauczycieli nadal oczekuje od doskonalenia zawodowego gotowych schematów działania pedagogicznego. Zjawiska te wpływają negatywnie na rozwój zawodowy poprzez: osłabienie motywacji do modernizacji własnego warsztatu pracy, zmniejszenie potencjału samodzielnego myślenia i działania, obniżenie zainteresowania nauczycieli innowacjami pedagogicznymi, spadek zdolności do asymilowania pozytywnych zmian. Realizacja projektu zakłada korzystne zmiany, jak: wzbogacenie warsztatu pracy nauczycieli i dyrektorów, np. o metody, techniki i narzędzia diagnozowania potrzeb szkoły/przedszkola; większe zintegrowanie nauczycieli i poszerzenie zakresu współpracy wewnątrzszkolnej i międzyszkolnej; wspólne wypracowanie i wdrożenie nowych rozwiązań dydaktycznych, a także dzielenie się wiedzą i doświadczeniem z innymi nauczycielami, szkołami, przedszkolami oraz upowszechnienie dobrych praktyk i promocję działalności szkół i przedszkoli w środowisku.

Nowość polega na przejściu od wspomaganie rozwoju zawodowego pracowników oświaty poprzez szkolenia, warsztaty, doradztwo indywidualnie i zespołowo do wspomaganie kompleksowego rozwoju szkoły.

Działania podejmowane w projekcie mają na celu wprowadzenie trwałych zmian jakościowych w wybranych obszarach funkcjonowania szkoły. Wprowadzenie nowego modelu wspomaganie szkół polega na funkcjonowaniu jego w najbliższym otoczeniu szkoły i przedszkola, oferta i przebieg procesu doskonalenia

dostosowany będzie do aktualnych potrzeb konkretnej szkoły, SORE towarzyszyć będzie szkole w całym procesie doskonalenia: od identyfikacji potrzeb i formułowania celów po monitorowanie efektów wprowadzonych zmian. Wykorzystany zostanie potencjał różnych instytucji, które świadczą usługi na rzecz doskonalenia nauczycieli: placówki doskonalenia nauczycieli, biblioteki pedagogicznej i poradni psychologiczno-pedagogicznej. Opracowywane zostaną materiały i narzędzia merytoryczne (np. oferty doskonalenia, programy działania sieci współpracy, scenariusze spotkań, przykłady dobrych praktyk) pomocne w procesie doskonalenia zawodowego nauczycieli i w procesowym wspomaganiu szkoły i przedszkola.

## LITERATURA

- Adamska-Chudzińska M., *Refleksja nad europejskim modelem edukacji*, „Nowe w szkole” nr 10.
- Diagnoza CDN 2012, 2013 i 2014 r.
- Elsner D., Bednarek K., *Pomoc doradców metodycznych i konsultantów placówek doskonalenia nauczycieli w opinii jej beneficjentów. Raport końcowy z badań*, Warszawa 2010.
- Kwiatkowska H., *Edukacja nauczycieli*, Warszawa 1997.
- Nowy system doskonalenia nauczycieli. Wspomaganie pracy szkoły, MEN, ORE, Warszawa 2012.
- Raport z pilotażowej diagnozy potrzeb rozwojowych szkół, ORE, Kraków 2011.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 października 2009 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego.
- Sprawozdanie z działalności Centrum Doskonalenia Nauczycieli 2012/2013 i 2013/2014.
- Statystyczne Vademecum Samorządowca, US w Rzeszowie, Rzeszów 2012.
- Strategia Rozwoju Edukacji na lata 2007–2013, MENiS, Warszawa 2005.
- Strategia Rozwoju Powiatu Sanockiego na lata 2004–2013.
- Założenia do aktualizacji strategii rozwoju woj. podk. na lata 2007–2020, SWP, Rzeszów 2013.

## Źródła internetowe

- [www.cke.edu.pl](http://www.cke.edu.pl)
- [www.llp.org.pl](http://www.llp.org.pl)
- [www.oke.krakow.pl](http://www.oke.krakow.pl)



---

## IV. Charakterystyka procesu wspomaganiania

### 1. Zarządzanie zmianami

Plan wspomaganiania szkoły wspiera bezpośrednio środowisko rozwoju personelu, kładąc główny nacisk na zespołowe uczenie się, z uwagi na to, że łatwiej jest utrzymać wyniki uczenia się, jeśli dzieli się je z innymi ludźmi. Co prawda, nauczyciele mają ograniczoną elastyczność, ale są jednak podatni na zmiany. Zmienność otoczenia wymaga nieustannego powiększania potencjału i możliwości zaradczych. Tak czy inaczej, wobec nowych wyzwań mogą nasilać się postawy zachowawcze oraz obawy przed koniecznością podjęcia dodatkowego wysiłku.

Warto się zatem zastanowić nad zmianami istotnymi z punktu widzenia procesu wspomaganiania, w szczególności na aspektach mających kluczowy wpływ na poziom i jakość reakcji osób, wobec których jest ona kierowana.

Przed przystąpieniem do analizy stanu istniejącego oraz opracowywania planu wprowadzania zmian ważnym jest uświadomienie sobie kilku ważnych elementów zarządzania, które mogą się okazać pomocne w przebiegu zmiany:

- Zmiany są konieczne i nieuchronne
- Zmian należy się spodziewać, gdyż są one odpowiedzią na konkretne potrzeby
- Obserwacja małych zmian pomoże przygotować się na przyjście większych
- Reakcja na zmiany powinna być stosunkowo szybka – sprawne opracowanie koncepcji pozwoli się szybko odnaleźć w nowej sytuacji.

Wybór odpowiedniej taktyki wprowadzania zmian powinien być poprzedzony sumienną analizą istniejącej sytuacji, poprzez pryzmat nie tylko problemów i potrzeb, ale także nowych możliwości i oczekiwań. Wstępem do niej może być próba odpowiedzi na poniższe pytania:

- Jakie zmiany następują w naszym środowisku i co mogą oznaczać?
- Jaki jest cel tych zmian?
- Jakie zmiany musimy przewidzieć, aby osiągnąć cel?
- W jaki sposób można sobie poradzić ze zmianami?
- Jakiego rodzaju są to zmiany?
- Na jakie zmiany możemy się zgodzić i je popierać?
- Jak można pomóc nauczycielom poradzić sobie ze zmianami?
- Jaką strategię i jakie ramy czasowe należy przyjąć dla zmian?

Zmiana jest procesem długotrwałym  
i aby zaistnieć na poziomie wiedzy,  
umiejętności oraz postawy,  
wymaga zmiany nastawienia.  
Konieczna jest zatem motywacja  
do zmiany starych nawyków.

W materiałach szkoleniowych ORE, przeznaczonych dla instytucji wsparcia szkoły, zmiana jest definiowana jako proces niezmiernie złożony. Wieloaspektowa działalność oświatowa szkół i przedszkoli upodabnia je obecnie do przedsiębiorstw, a ich działalność do działalności przedsiębiorstw w otoczeniu wolnorynkowym. Dlatego wprowadzenie zmian zostało ukazane na podstawie ośmioetapowej metody Kottera, która obejmuje:

- **Uświadomienie konieczności i pilności zmian** – prezentacja sytuacji, co stanie się, jeśli nie podejmie się żadnych kroków.
- **Sformowanie silnej koalicji liderów** – ustanowienie zespołu osób decyzyjnych, w tym dyrektora szkoły.
- **Wykreowanie wizji i opracowanie strategii** – odpowiednia wizja jest możliwa do zakomunikowania, w szczególności gdy określa realne korzyści.
- **Komunikacja wizji zmian** – musi wynikać z autentycznego zaangażowania wszystkich struktur.
- **Zapewnienie innym możliwości działania w zgodzie z wizją** – usuwanie potencjalnych barier oraz mobilizacja całego zespołu.
- **Generowanie szybkich sukcesów** – z uwagi na statystycznie mały poziom cierpliwości ludzi pracujących w ramach jakiegokolwiek zmiany, dowody jej powodzenia muszą pojawić się dość wcześnie.
- **Konsolidacja usprawnień i wprowadzanie kolejnych zmian** – mobilizacja wysiłku na rzecz końcowego sukcesu.
- **Zagnieżdżenie się nowego podejścia w kulturze organizacji** – utrwalenie zmiany i akceptacje w codziennej działalności. Zmiana przynosi widoczne rezultaty.

Na podstawie powyższego modelu transformacji (zmian) Kotter przedstawił kluczowe, niezwykle cenne dla osób decyzyjnych wnioski:

- Zmian należy dokonywać tylko etapami, które wymagają określonego czasu.
- Pominięcie któregoś z etapów tylko z pozoru przyspieszy proces, ale nigdy nie przyniesie planowanych rezultatów.
- Popętnienie kardynalnych błędów na jakimkolwiek etapie zmian może mieć fatalne skutki – mogą spowolnić zarówno tempo procesu, jak i zniweczyć osiągnięte już pożytki.
- Brak umiejętności zmian w kulturze pracy jest często przyczyną niewdrożenia planowanych zmian.

Należy również pamiętać, że procesowi wdrożenia zmiany mogą towarzyszyć początkowo zachowania niesprzyjające. Reakcje psychologiczne opisane poniżej są charakterystyczne i nie należy się im dziwić.

**Wyparcie zmiany.** Etap dominacji zaprzeczania. Nie chcemy przyjmować do wiadomości informacji o wprowadzanych zmianach. Informacje w tym etapie o zmianie mogą być traktowane niepoważnie, przeważa bowiem myślenie, że ta zmiana nie nastąpi albo nas bezpośrednio nie dotyczy. Występują podświadoma obawa i strach. Wyraża się to w typowych zachowaniach, takich jak: wykonywanie dotychczasowych działań niezwiązanych ze zmianą, ignorowanie inicjatyw wynikających ze zmiany czy unikanie tematów związanych ze zmianą. Klasyczne wypowiedzi dla tego etapu to: „Właściwie ta zmiana mnie nie dotyczy...”, „Tak naprawdę to jeszcze nic nie wiadomo, co z tej zmiany wynika...”, „Chcę po prostu robić to, co do mnie należy...”.

### W A Ż N E:

Aby pomóc przebrnąć przez ten etap, należy:

- Dostarczać informacji o przyczynach zmiany oraz roli, jaką pełni w niej konkretna osoba.
- Konkretnie określać terminy na określone działania.
- Znaki oporu traktować jako zachowania naturalne.
- Określić „okres przejściowy”.
- Eliminować uczucia wstydu („pozwolić zachować twarz”).

**Opór przed zmianą.** Kolejny etap sprzeciwu, rozpoczynający się w momencie kiedy okazuje się, że zmiana jest jednak nieuchronna i jest realną zmianą, która nas bezpośrednio dotyczy. Brak przygotowania (np. niedoinformowanie) może powodować reakcje negatywne, koncentrujące się jedynie na stratach. Sytuacja ta nie sprzyja obiektywnym odczuciom w stosunku do wprowadzanej zmiany. Dominującą emocją na pierwszym etapie jest złość i kierowanie negatywnych emocji w kierunku tych, którzy są zaangażowani we wdrażanie zmiany. Opór może przejść w fazę targowania się. Czasem między etapem oporu i próbą zmiany może pojawić się uczucie przygnębienia, wynikające z jednej strony z przeświadczenia, że zmiana jest nieuchronna, z drugiej zaś, że traci się kontrolę nad tym, co się wokół dzieje. Klasyczne wypowiedzi dla tego etapu to: „Jestem przeciwny tej zmianie!”, „Kto wymyślił takie bezsensowne standardy?”, „Może nie jest idealnie, ale po co mamy cokolwiek zmieniać?”.

**W A Ź N E:**

W pokonywaniu trudności tego etapu pomoże nam postawa zrozumienia. Ważne jest, aby:

- Okazywać zrozumienie i dużo słuchać.
- Zachęcać osoby, aby spróbowały.
- Pomóc dostrzec pozytywne aspekty zmiany.
- Wygasić emocje.
- Przekazać odpowiedzialność za podjęcie decyzji.

**Próba zmiany.** Jest to moment przełomowy, kiedy to następuje pogodzenie się z faktem nadchodzącej zmiany. To istotny moment, ponieważ mimo obaw zaczynamy dostrzegać pojawiające się przed nami szanse i możliwości wynikające z zaistniałej sytuacji. Klasycznymi odczuciami na tym etapie są niepewność, ale pojawia się też ekscytacja. Wyraża się to w podejmowaniu prób, uczeniu się nowych zachowań i rozwijaniu nowych umiejętności. Charakterystyczny jest też dla tego etapu pewien schemat postępowania: „dwa kroki do przodu, krok do tyłu”. Klasyczne wypowiedzi dla tego etapu to: „Jak sobie poradzę w tej sytuacji?”, „Nie jestem pewien, czy ta zmiana przyniesie korzyści”.

Etap próby zmiany jest o tyle istotny, gdyż pojawiają się zachowania nie tylko negatywne. Aby je wzmocnić, warto cały czas wspierać pracownika, który wciąż może cofnąć się do oporu, pomagać mu rozwijać nowe umiejętności oraz określać zadania, w których może być samodzielny (zadania dostosowane do jego możliwości).

**Adaptacja.** To etap, w którym przestajemy dostrzegać zmianę jako przeszkodę. Staje się ona czymś naturalnym, nowe rozwiązania przestają być zmianą, a stają się codzienną pracą. Staramy się nie zauważać negatywnych stron zmian, koncentrując się szczególnie na pracy i jej efektach, a nie na tym, co nowe. Towarzyszą temu uczucia zadowolenia, spokoju, a nawet entuzjazmu. W typowych zachowaniach dla tego etapu zauważyć możemy działania polegające na poszukiwaniu nowych rozwiązań czy efektywniejszym wykonywaniu obowiązków. Klasyczne wypowiedzi dla tego etapu to: „Jestem zadowolony, że sprostąłem wymaganiom, jakie niosła ze sobą ta zmiana”, „Znów czuję satysfakcję z pracy”.

Jak zostało napisane powyżej, ludzie potrafią zmienić swoje postawy, jeśli uzyskają pełną akceptację ich reakcji oraz zostaną rozpatrzone wszystkie źródła ich oporu. Zmiana narzucona będzie miała charakter nietrwały, będzie rodzić opór i niepotrzebny dystans. Zamiast zaangażowania uzyskamy co najwyżej dostosowanie. Prawdziwe zaangażowanie danej osoby możemy uzyskać dopiero po ich indywidualnej akceptacji. Zdaniem J. Kottera podstawowym problemem mogą okazać się nacechowane niepewnością lub brakiem zaufania postawy i zachowania ludzi decyzyjnych lub odpowiedzialnych za wdrożenie zmian. W takiej sytuacji niezbędna jest pomoc zewnętrznego konsultanta odpowiedzialnego za wspomaganie

---

pracy szkoły. Sprawne funkcjonowanie zespołu zadaniowego oraz współpraca z konsultantem zewnętrznym będzie możliwa wtedy, kiedy członkowie tej grupy będą wzajemnie sobie ufali, a ich zaangażowanie w realizację zadania będzie na takim samym poziomie.

## 2. Identyfikacja zadań nauczyciela-konsultanta

Rola nauczyciela-konsultanta nie odbiega zasadniczo od roli, jaką w projekcie sprawował Szkolny Organizator Rozwoju Edukacji. Głównym stojącym przed nim zadaniem jest inicjowanie, wdrażanie i monitorowanie projektu rozwojowego tzw. Roczego Planu Wspomagania szkoły lub przedszkola. Plan ten służy wprowadzeniu zmian, które przyczynią się do poprawy jakości działania szkoły i doskonalenia kompetencji osób w niej pracujących. Nauczyciel-konsultant wspiera szkołę i dyrektora, służąc pomocą merytoryczną na wszystkich etapach realizacji planu wspomagania.

Do głównych zadań nauczyciela-konsultanta należy:

- wsparcie i pomoc dyrektorowi w diagnozowaniu potrzeb szkoły i formułowaniu celów wynikających z rozpoznanych potrzeb,
- pomoc w przygotowaniu Roczego Planu Wspomagania (RPW), który precyzyjnie odpowiada zdiagnozowanym potrzebom szkoły i został opracowany na podstawie wybranej oferty doskonalenia,
- wsparcie podczas definiowania ról osób korzystających ze wspomagania, ustalenia ich zadań oraz pomoc w sprawnym zapewnianiu obiegu informacji,
- pomoc przy pozyskaniu/wybraniu ekspertów zewnętrznych, prowadzących szkolenia tematyczne,
- monitorowanie przebiegu realizacji RPW,
- wspomaganie dyrektora szkoły w podejmowaniu przez nauczycieli rzeczywistych działań, dzięki którym nastąpi w szkole trwała zmiana jakościowa,
- dokumentowanie przebiegu projektu,
- opracowanie sprawozdania z przebiegu realizacji RPW.

W kontekście realizacji Roczego Planu Wspomagania nauczyciel-konsultant bierze czynny udział w poszczególnych etapach procesu:

**ETAP 1. Diagnoza potrzeb rozwojowych placówki.** To pierwszy etap procesu wsparcia. Zanim nastąpi pierwsze spotkanie z dyrektorem i radą pedagogiczną, nauczyciel-konsultant powinien zgromadzić odpowiednią ilość potrzebnej informacji o samej placówce (można wykorzystać oficjalne strony internetowe placówki, wyniki raportów z ewaluacji zewnętrznej, wyniki egzaminów ze strony OKE). Na diagnozę potrzeb składają się:

- spotkanie z dyrektorem
- spotkanie z radą pedagogiczną
- spotkanie z zespołem zadaniowym, wyłonionym spośród członków rady pedagogicznej w ramach warsztatu diagnostycznego.

Rozmowa z dyrektorem szkoły jest doskonałym źródłem informacji nie tylko o obecnej sytuacji i problemach widzianych oczami osoby zarządzającej, ale również przekazem subiektywnym oczekiwań. Warto pamiętać, że dodatkowym źródłem informacji może być kwestionariusz ankiety skierowany do dyrektora, który pozwoli na uzupełnienie danych i pomoże w określeniu obszaru wsparcia zgodnego z wyborem i oczekiwaniami dyrektora. Z punktu widzenia wdrażania zmiany w obszarze doskonalenia, którą dana placówka wybierze, dyrektor odgrywa w niej rolę kluczową. Jako osoba decyzyjna posiada on uprawnienia i kompetencje (wynikające z jego władzy formalnej i nieformalnej) do podejmowania wszelkich działań (również dyrektywnych), aby zmiana w wybranym przez szkołę obszarze nastąpiła. Od strony zarządczej dyrektor posiada umocowania formalne w tym zakresie.

Poniżej zaprezentowano propozycje zagadnień do omówienia podczas spotkania nauczyciela-konsultanta z dyrektorem.

- zebranie informacji, jakie są potrzeby dyrektora szkoły i czego oczekuje on od nauczyciela-konsultanta,
- ustalenie zasad wzajemnej współpracy oraz roli osoby wspomagającej,
- omówienie z dyrektorem placówki zakresów odpowiedzialności za proces wsparcia szkoły,
- przeprowadzenie z dyrektorem rozmowy na temat potrzeb placówki (poznanie oczekiwań dyrektora),
- wspólne ustalenie, jak będzie przebiegało spotkanie nauczyciela-konsultanta z radą pedagogiczną oraz jaką rolę odegra w tym spotkaniu dyrektor szkoły.

Podczas spotkania z radą pedagogiczną nauczyciel-konsultant powinien dokładnie omówić wszystkie zagadnienia wsparcia, co ułatwi zrozumienie problemu i podjęcie decyzji odnośnie wyboru obszaru wsparcia. Dodatkową pomocą może być ankieta, którą członkowie rady pedagogicznej wypełniają anonimowo.

Podczas kolejnego spotkania wyłoniony spośród członków rady pedagogicznej zespół zadaniowy, pod kierunkiem nauczyciela-konsultanta, dokonuje pogłębionej diagnozy wybranego obszaru, czyli określa to, co powinno ulec zmianie w szkole (priorytetowe potrzeby rozwojowe). Wspólnie zostają określone: cel główny oraz cele szczegółowe, tematyka oczekiwanego wsparcia, oczekiwane efekty oraz wstępny harmonogram realizacji działań. Spotkanie to jest wstępem do stworzenia planu pracy na kolejne miesiące, czyli Roczego Planu Wspomagania.

Poniżej zaprezentowano przykładową propozycję przebiegu warsztatu diagnostycznego:

- *powitanie,*
- *agenda, cele i kontrakt z grupą na czas pracy warsztatu,*
- *przypomnienie efektów spotkania z radą pedagogiczną, dyrektorem szkoły w nawiązaniu do wniosków wynikających z dokumentacji szkoły,*
- *pogłębiona analiza wybranego przez radę pedagogiczną obszaru do rozwoju – zdefiniowanie kluczowej luki (obszaru deficytowego) do rozwoju,*
- *pytania pomocnicze procedury diagnostycznej:*

- o *jak jest?*
- o *jak chcemy, żeby było?*
- o *co powoduje, że nie mamy stanu docelowego?*
- o *jaki obszar do rozwoju jest kluczowy, aby osiągnąć stan docelowy?*
- *określenie zmiany, jaka ma nastąpić w szkole – zdefiniowanie rezultatów do osiągnięcia,*
- *określenie celów zgodnie z klasyfikacją SMART (konkretny, mierzalny, możliwy do osiągnięcia, istotny, określony w czasie),*
- *zaplanowanie działań – opracowanie harmonogramu działań w celu osiągnięcia zaplanowanych rezultatów,*
- *określenie, jakiego wsparcia ze strony nauczyciela-konsultanta oczekuje szkoła,*
- *zakończenie spotkania.*

Tabela prezentuje podział funkcjonalny działań podczas spotkania.

	Nauczyciel-konsultant	Zespół zadaniowy
Co robi?	Prowadzi spotkanie, Proponuje metody i narzędzia, Zadaje pytania, Inspiruje, Organizuje pracę, Dbą o dobrą atmosferę współpracy, Dbą, aby kierunek pracy zespołu odpowiadał tematyce oferty doskonalenia.	Generuje pomysły, Analizuje sytuację, Określa cele i rezultaty, Proponuje rozwiązania, Planuje i decyduje, Wyznacza role w procesie, Tworzy harmonogram działań.

**WAŻNE:**

Ostatnim elementem tego etapu  
 jest opracowanie RPW.

**Nauczyciel-konsultant nie wybiera tematu wsparcia.**

Propozycja obszaru  
 wsparcia może być kolektywna,  
 jednak decyzję o wyborze  
 obszaru wsparcia podejmuje placówka oświatowa.

**ETAP 2. Doskonalenie pracy nauczycieli.** To drugi etap realizacji wsparcia, prowadzony zgodnie z Rocznym Planem Wspomagania. W tej części realizacji RPW ważne będą umiejętności nauczyciela-konsultanta w przedmiocie organizowania szkoleń/warsztatów i współpracy z trenerem/ekspertem zewnętrznym. Warto też na tym etapie wyznaczyć konkretne daty spotkań, uwzględniające kalendarz pracy szkoły. Należy również zastanowić się nad sposobem współpracy z firmą szkoleniową bądź możliwością pozyskania pomocy zewnętrznych ekspertów.

Realizacja tego etapu powinna odbyć się jak najwcześniej, aby następnie pozostał czas na wdrażanie nabytej wiedzy i utrwalanie w praktyce szkolnej wypracowanych rozwiązań. Warsztaty doskonalące można też zaplanować po określonym czasie (1–3 miesiące) przeznaczonym na wdrażanie już nabytej wiedzy i zbieranie doświadczeń.

Proponowanymi formami doskonalenia są:

- warsztaty dla nauczycieli – każde aktywne metody szkoleniowe, angażujące uczestników w różnego rodzaju ćwiczenia, symulacje lub inne działania mające na celu nabywanie wiedzy, doskonalenie umiejętności oraz kształtowanie postaw uczestników, organizowane w oparciu o poniższe warunki:
  - o liczba uczestników w grupie warsztatowej powinna być nie mniejsza niż 15 i nie większa niż 20 osób,
  - o w ramach realizacji Roczno Planu Wspomagania powinno zostać przeprowadzonych 5–6 modułów warsztatów (rozumiany jako forma kształcenia w wymiarze co najmniej trzech godzin dydaktycznych),
- inne formy spotkań grupowych (konsultacje grupowe, wykłady w grupach liczących około 25 osób, w zależności od formy pracy i liczebności grona pedagogicznego) rozumiane jako każde spotkanie zespołu nauczycieli mającego na celu zwiększenie kompetencji.

Nauczyciel-konsultant powinien wykazać się umiejętnościami moderatora spotkania, pilnując jednocześnie, aby po każdym szkoleniu wypowiedzi nauczycieli na temat jakości szkolenia znalazły się w ankietach ewaluacyjnych.

Warto wiedzieć, że specyfika uczenia się dorosłych jest nieco inna niż specyfika uczenia się dzieci. Odmienne są zarówno przekonania, rola doświadczenia, jak i stosunek do nauki. Należy zatem zwracać uwagę na jakość prowadzonych zajęć, a w razie potrzeby odpowiednio reagować.

Poniżej zostały podane warunki efektywnego uczenia się dorosłych:

- przyjazne, pozytywne środowisko (dobre relacje pomiędzy uczestnikami, odpowiedni, bezpieczny klimat szkolenia, pozytywne nastawienie),
- branie odpowiedzialności za proces uczenia się (określenie przez uczestników potrzeb szkoleniowych, ocena przydatności przedstawionych treści, wzmacnianie motywacji, rola „aktora” a nie „obserwatora”),
- wykorzystywane metody odwołują się do różnych stylów i sposobów uczenia się (przekaz wizualny, różne techniki angażujące),



- wykorzystywana jest dotychczasowa wiedza i umiejętności uczących się (wymiana doświadczeń podczas spotkań),
- możliwość stosowania nabywanej wiedzy i umiejętności w praktyce (spotkania treningowe, powtarzanie działań powodujących trudności, wykorzystywanie autentycznych przypadków).

**ETAP 3. Przełożenie nowych umiejętności na praktykę szkolną.** To kolejny etap realizacji RPW, w którym zaplanowano pomoc w przełożeniu nowych umiejętności nauczycieli na szkolną praktykę. W celu osiągnięcia najlepszego efektu doskonalenia, nauczyciele powinni mieć dodatkowo okazję do regularnej wymiany doświadczeń i rozmowy na temat działań sprawdzających się w praktyce i napotkanych trudności. Dlatego w spotkaniach z ekspertami powinien towarzyszyć im w tym wspierający nauczyciel-konsultant. W harmonogramie RPW należy w tym celu zaplanować konsultacje indywidualne i/lub grupowe, które odbywać się będą cyklicznie przez określony czas. W praktyce będzie to maksymalnie 15 godzin zegarowych (konsultacje grupowe 5 godzin + konsultacje indywidualne 10 godzin).

W trakcie konsultacji indywidualnych nauczyciel może przedyskutować z nauczycielem-konsultantem (lub ekspertem) swoje wątpliwości, zadać pytania związane z wdrażaniem do rzeczywistości szkolnej umiejętności nabytych w formach doskonalenia prowadzonego w ramach realizowanego RPW. Spotkania w trakcie konsultacji grupowych można wykorzystać na wymianę metod pracy, doświadczeń i spostrzeżeń, poszukiwanie wspólnie nowych rozwiązań, omówienie bieżących zagadnień z zakresu wykorzystania nabytych umiejętności. Efektem tych spotkań powinno być także doprecyzowanie elementów RPW. Warto podkreślić, że ostateczne decyzje dotyczące określenia priorytetów, wokół których będzie budowany RPW, należą do szkoły i jej dyrektora.

#### W A Ż N E:

W spotkaniach istotny jest udział dyrektora placówki, gdyż w związku z realizacją RPW również przed nim może pojawić się wiele dodatkowych wyzwań (uzasadnienie zmian, rozwiązywanie pojawiających się problemów natury merytorycznej lub funkcjonalnej). Należy go przekonać w szczególności do uczestniczenia w indywidualnych formach wsparcia, zwłaszcza wtedy, gdy po zetknięciu ze szkolną rzeczywistością zaplanowane działania zaczynają wydawać się zbyt trudne w realizacji. Osobą wspierającą dyrektora jest bezpośrednio nauczyciel-konsultant.

Etap 3 jest kluczowym stadium realizacji planu wsparcia szkoły. Umiejętność przełożenia wiedzy na praktykę szkolną oraz implikacja do życia szkolnego, to złożony i długotrwały proces. W działaniach wdrożeniowych bardzo ważne jest autentyczne zaangażowanie nauczyciela-konsultanta oraz grona pedagogicznego.

## ETAP 4. Sprawozdanie z realizacji Roczego Planu Wspomagania

Po zakończeniu realizacji Roczego Planu Wspomagania szkoły nauczyciel-konsultant podsumowuje wdrożenie i sporządza sprawozdanie, które przedstawia dyrektorowi i radzie pedagogicznej. Końcowe spotkanie ma na celu wspólne doprecyzowanie wniosków i podsumowanie pracy oraz przedstawienie wniosków do dalszej pracy. Gotowe i zaakceptowane sprawozdanie jest dokumentem, który powinien być wykorzystany do realizacji dalszych działań rozwojowych szkoły. Właściwie wykonane sprawozdanie powinno zawierać w szczególności:

- cele wsparcia,
- stopień ich realizacji w oparciu o ustalone wcześniej wskaźniki i narzędzia pomiaru,
- opis wypracowanych rezultatów,
- harmonogram i tematykę szkoleń,
- zestawienia wyników prowadzonych ewaluacji,
- uwagi i spostrzeżenia członków rady pedagogicznej, dyrektora oraz nauczyciela-konsultanta.

Poniżej zaprezentowano przykład sprawozdania z Roczego Planu Wspomagania opracowanego dla szkoły podstawowej (termin SORE odpowiada pojęciu nauczyciela-konsultanta).

<b>SPRAWOZDANIE Z ROCZNEGO PLANU WSPOMAGANIA SZKOŁY PODSTAWOWEJ W OBSZARZE: WYCHOWANIE OFERTA: POSTAWY UCZNIOWSKIE. JAK JE KSZTAŁTOWAĆ?</b>	
Czas realizacji: od ..... do .....	(data: .....)
Informacja o szkole w wybranym obszarze rozwoju (co zdiagnozowano i jaki przyjęto cel główny)	<p>Dyrektor Szkoły, Rada Pedagogiczna oraz zespół zadaniowy wskazali jako główny problem niewłaściwe zachowanie części uczniów. Zwrócono uwagę na lekceważący stosunek uczniów do nauczycieli, innych pracowników szkoły oraz do rówieśników, a także brak kulturalnego dialogu.</p> <p>Nauczyciele określają również stosunek uczniów do obowiązków szkolnych jako lekceważący.</p> <p>W związku z tym, w wyniku przeprowadzonej w szkole diagnozy potrzeb rozwojowych stwierdzono potrzebę kształtowania postaw uczniowskich promujących właściwą postawę do nauki (problemy z motywacją), rówieśników, nauczycieli – przestrzeganie zasad kultury osobistej. Nauczyciele zgłosili potrzebę zapoznania się z metodami i, które pozwolą im rozwijać umiejętności komunikacji interpersonalnej, zachować się w trudnych sytuacjach, zapobiegać i rozwiązywać konflikty.</p> <p><b>W związku z powyższym został przyjęty następujący cel główny:</b> Wypracowanie narzędzi służących kształtowaniu postaw uczniowskich promujących właściwą atmosferę związaną z motywacją do nauki i przestrzeganiem zasad kultury osobistej oraz uświadomienie uczniom, że pogłębianie i zdobywanie wiedzy jest drogą do sukcesu i daje satysfakcję.</p>

	Realizacja	Modyfikacja w stosunku do planu
<p>Działania wykonane w zakresie określenia obszarów rozwoju szkoły</p> <p>Jakie dokumenty wykorzystano w trakcie diagnozy?</p> <p>Wybrany obszar:</p> <p>Wnioski z ankiety diagnozującej lub innego narzędzia (jakiego)?</p>	<p>Na pierwszym etapie realizacji RPW w zakresie procesu doskonalenia nauczycieli zrealizowano:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Spotkanie SORE z dyrektorem szkoły (data .....)</li> <li>2. Spotkanie SORE z Radą Pedagogiczną (data .....)</li> <li>3. Warsztat diagnostyczno-rozwojowy (data .....)</li> <li>4. Wypracowanie Rocznej Planu Wspomagania (data .....)</li> </ol> <p>W trakcie diagnozy wykorzystano następujące dokumenty: koncepcja pracy szkoły, sprawozdanie z nadzoru pedagogicznego oraz wnioski z ewaluacji wewnętrznej.</p> <p>Wybrano temat w obszarze Procesy (dot. pracy wychowawczej) – „Postawy uczniowskie. Jak je kształtować?”</p> <p>Obszar do doskonalenia został wybrany w wyniku dyskusji z Radą Pedagogiczną na temat potrzeb rozwojowych szkoły. Została ona przeprowadzona metodą burzy mózgów. Natomiast metodą miękkiego rankingowania wyłoniono priorytety i dokonano selekcji propozycji zgłoszonych przez Radę Pedagogiczną.</p> <p>W ramach pracy zespołu zadaniowego dokonano pogłębionej diagnozy wybranego przez Radę Pedagogiczną obszaru do rozwoju, wykorzystując analizę SWOT.</p> <p>Analiza ankiet dla nauczycieli wykazała, że wybór obszaru wsparcia odpowiadał na potrzeby szkoły. W skali 0–5, trzy osoby oceniły ten wybór na 4, a osiem osób na 4.</p>	

<p>Zadania zrealizowane w zakresie doskonalenia nauczycieli i wypracowane materiały (+ analiza wyników ankiety dot. zgodności z potrzebami)</p> <p>Organizacja warsztatów: Kto prowadził? Kiedy? Ilu nauczycieli brało udział? Jakie zagadnienia poruszano? Opis przedstawionej analizy (np. w formie tabel, wykresów, słowna itp.) oraz wnioski z ankiety monitorującej lub innego narzędzia (jakiego?; metody (jakiej?).</p>	<p>Drugim etapem realizacji wsparcia było przeprowadzenie doskonalenia zgodnie z Rocznym Planem Wspomagania. W związku z tym bezpośrednio w szkole odbyły się wykłady/warsztaty oraz konsultacje grupowe z ekspertem. Tematykę zajęć – Komunikacja interpersonalna, Nauczyciel wobec trudnych zachowań uczniów – wyznaczał wybrany przez Radę Pedagogiczną obszar wsparcia: Postawy uczniowskie. Jak je kształtować? Łączny czas trwania form doskonalenia to:</p> <p>15 godzin wykładów z warsztatami, realizowanych w dniach: .....</p> <p>12 godzin konsultacji grupowych, po 6 godzin dla dwóch grup: I – nauczyciele klas 0–3, II – nauczyciele klas 4–6, realizowane w dniach: ..... Zarówno w wykładach z warsztatami, jak i w konsultacjach grupowych wzięło udział 11 osób, co stanowi 100% nauczycieli objętych wsparciem w ramach RPW. Udział w warsztatach oraz spotkaniach grupowych z ekspertem, kształtujących umiejętności praktyczne związane z kształtowaniem postaw uczniów, stanowił przygotowanie do wdrażania nabytej wiedzy oraz utrwalania w praktyce szkolnej wypracowanych rozwiązań.</p> <p>Analiza ankiet dla nauczycieli wskazuje, że nauczyciele wysoko oceniają przydatność szkoleń w pracy. W skali 0–5, sześć osób postawiło ocenę 5, cztery osoby – 4, a tylko jedna 3.</p>	<p>Zmianie uległy terminy i organizacja (rozkład modułów) szkolenia, w związku z opóźnieniem wyboru eksperta.</p>
--	---	---

<p>Przełożenie nowych umiejętności na praktykę szkolną</p> <p>Kto prowadził? (ekspert, SORE)</p> <p>Kiedy? (ogólnie)</p> <p>Ilu nauczycieli brało udział?</p> <p>Jakie zagadnienia poruszano?</p> <p>(stwierdzenie zgodności założeń z realizacją; opis zmian, z czego one wynikały?)</p>	<p>Na trzecim etapie realizacji planu wspomaganie szkoły zostały zaplanowane w harmonogramie RPW konsultacje indywidualne oraz grupowe z ekspertem. W konsultacjach mających miejsce (data: .....). wzięło udział 11 osób, co stanowi 100% objętych wsparciem w ramach RPW. Spotkania miały na celu omawianie dobrych praktyk, zaistniałych trudności i problemów związanych z wdrożeniem do szkolnej praktyki nowej wiedzy oraz umiejętności nabytych w zakresie tematyki obszaru objętego wsparciem RPW. W sumie odbyło się 10 godzin konsultacji indywidualnych (data: .....) oraz pięciogodzinna konsultacja grupowa wspierająca proces przełożenia nowych umiejętności na praktykę szkolną (data: .....).</p> <p>W ramach konsultacji wspierających proces przełożenia nowych umiejętności na praktykę szkolną układano scenariusze zajęć z uczniami w zakresie kształtowania postaw, z wykorzystaniem poznanych metod aktywizujących oraz omawiano, jak modyfikować i adaptować poznane metody aktywizujące do potrzeb i możliwości uczniów.</p> <p>W czasie realizacji RPW odbywały się również comiesięczne konsultacje indywidualne SORE z dyrektorem oraz zainteresowanymi nauczycielami podczas dyżurów SORE w podległej placówce. Spotkania miały miejsce (data: .....). W ich trakcie omawiano zaistniałe trudności i problemy związane z organizacją oraz tematyką szkoleń, a także z wdrożeniem do praktyki nowej wiedzy i umiejętności nabytych w zakresie tematyki obszaru objętego wsparciem RPW.</p> <p>Analiza ankiet dla nauczycieli wykazała, że w badanej grupie osób objętych wsparciem w ramach projektu wszyscy (100%) wykorzystali nabytą wiedzę i umiejętności w swojej praktyce w zakresie metod pracy i treści, natomiast w zakresie form organizacyjnych dwie osoby odpowiedziały negatywnie, natomiast dziewięć pozytywnie.</p>	
<p>Realizatorzy RPW</p>	<p>W realizację Roczego Planu Wspomagania zostali zaangażowani:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dyrektor szkoły,</li> <li>- Rada Pedagogiczna,</li> <li>- zespół zadaniowy,</li> <li>- zewnętrzny ekspert,</li> <li>- SORE.</li> </ul>	
<p>Osoby korzystające ze wsparcia w ramach RPW (kto, ile osób?)</p>	<p>W ramach projektu realizowanego przez Powiat Sanocki pt. „Wspomaganie szkół i przedszkoli w Powiecie Sanockim” udzielonym wsparciem zostali objęci: dyrektor szkoły oraz grono pedagogiczne placówki – w sumie 11 osób.</p>	

<p>Wskaźniki wynikające z projektu:</p> <p>Liczba nauczycieli i dyrektorów, którzy ukończyli udział w procesie doskonalenia prowadzonego w ramach RPW: K =, M =, ogółem =</p> <p>Odsetek min. 80% n-li i dyr., którzy podnieśli swoje kompetencje w zakresie określonym diagnozą potrzeb szkoły/przedszkola: K = ....; M = ....; ogółem = .....</p>	<p>W procesie doskonalenia prowadzonego w ramach RPW wzięła udział 1 Dyrektor szkoły oraz 10 nauczycielek, ogółem 11 osób.</p> <p>Swoje kompetencje w zakresie określonym diagnozą potrzeb szkoły podnieśli wszyscy respondenci, tj. 11 osób.</p> <p>Liczba kobiet K = 11, liczba mężczyzn M = 0.</p> <p>Analiza ankiet dla nauczycieli wykazała, że w wyniku uczestnictwa w szkoleniach podniosło swoje umiejętności o 21–30% – 6 osób, natomiast 5 osób o 31–40%.</p>	
<p>Efekty zrealizowanych działań (rezultaty i produkty) (+ analiza wyników opinii dyr.)</p>	<p><b>Efektom podjętych działań w ramach RPW jest:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wewnętrzna diagnoza potrzeb rozwojowych szkoły, na bazie której został wybrany temat oferty realizowanej w placówce,</li> <li>- Roczny Plan Wspomagania zbudowany na podstawie oferty doskonalenia pt. „Postawy uczniowskie. Jak je kształtować?”,</li> <li>- certyfikaty/zaświadczenia dla nauczycieli poświadczające ukończenie warsztatów/spotkań grupowych nt. Postawy uczniowskie. Jak je kształtować?,</li> <li>- opracowanie wyników ankiet ewaluacyjnych dla nauczycieli oraz dla dyrektora dot. zebrania wniosków do realizacji działań projektu,</li> <li>- wypracowanie materiałów zaplanowanych w RPW,</li> <li>- sprawozdanie z realizacji działań podjętych w szkole w ramach Roczno Planu Wspomagania,</li> <li>- rekomendacje do pracy w kolejnym roku szkolnym w nawiązaniu do zrealizowanej w szkole oferty doskonalenia.</li> </ul>	
<p>Wnioski, uzupełnienia względem RPW</p>	<p><b>Wnioski z realizacji wspomaganie przeprowadzonego w szkole w zakresie oferty doskonalenia pn. „Postawy uczniowskie. Jak je kształtować?”</b></p> <p>Terminy i organizacja szkoleń, zaplanowane w RPW, zostały zmodyfikowane. Wiązało się to z doбором najbardziej optymalnych terminów w ramach zadań w zakresie doskonalenia nauczycieli oraz systemu wdrażania w praktykę szkolną nabytej podczas szkoleń wiedzy oraz umiejętności. Formułując rekomendacje do pracy w przyszłym roku szkolnym, można stwierdzić, że istnieje perspektywa rozwoju w danym obszarze doskonalenia i wdrażania w pełnym procesie wspomaganie procesowego rozwoju szkoły.</p>	

### **Rekomendacje do pracy w kolejnym roku szkolnym w nawiązaniu do oferty zrealizowanej w roku szkolnym 2013/2014**

W celu zapewnienia trwałości zmiany w obszarze do rozwoju *Postawy uczniowskie*.  
*Jak je kształtować?* w placówce:

- integruje się działania nauczycieli, uczniów i rodziców wokół zadań służących kształtowaniu postaw uczniów,
- efektywnie wdraża się do praktyki szkolnej podstawowe zasady komunikacji interpersonalnej oraz zasady współpracy z rodzicami w sytuacjach typowych, jak i trudnych,
- efektywnie wykorzystuje się na zajęciach dydaktycznych poznane metody motywowania uczniów do nauki,
- kształcone są umiejętności uczniów w zakresie komunikacji interpersonalnej oraz prawidłowych postaw zgodnych z systemami wartości promowanych w szkole oraz zgodnych z oczekiwaniami rodziców i środowiska, poprzez prowadzenie cyklicznych zajęć,
- prowadzi się bieżący monitoring i ewaluację prowadzonych działań.

W opinii dyrektora wdrożenie zmodernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli może pomóc w rozwoju szkoły, bowiem nauczyciele pozyskali fachową wiedzę na temat kształtowania postaw uczniowskich, stworzono bank scenariuszy zajęć z uczniami w zakresie kształtowania postaw, wprowadzono zmiany w programach wychowawczych. To wszystko zapewne przyczyni się do podniesienia jakości ich pracy, a jednocześnie będzie miało wpływ na podniesienie jakości pracy szkoły.

### 3. Roczne Plany Wspomagania (RPW)

RPW zbudowany jest na bazie jednej z ofert doskonalenia, realizowany w danej szkole lub danym przedszkolu. Obejmuje cały proces: od diagnozy potrzeb, poprzez planowanie i realizację konkretnych działań, pomoc nauczycielom we wprowadzaniu zmiany, aż po ewaluację podjętych działań.

Zdolność wykonawcza planu zbudowanego na bazie konkretnej oferty doskonalenia uzależniona jest od adresata pomocy i skierowana może być z sukcesem wyłącznie do szkoły jako organizacji uczącej się<sup>27</sup>. Sama koncepcja organizacji uczącej się wywodzi się z potrzeby dostosowywania się do zachodzących zmian w jej rynkowym otoczeniu, aby było możliwe osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Zaplanowanie – w poszukiwaniu nowych możliwości rozwoju szkoły – jakiegokolwiek strategii działania wraz z użyciem określonych narzędzi celem jej realizacji nie może się odbyć bez uprzedniego zastosowania konkretnych modeli myślowych. Niezbędnym jest zatem zarówno wspólne określenie wizji, jak i zespołowy proces uczenia się. Należy przy tym pamiętać, że osiągnięcie sukcesu determinują z jednej strony specyficzne warunki, jakie muszą być spełnione w układzie funkcjonowania szkoły, z drugiej zaś posiadanie przez nią pewnego rodzaju cech, które wyróżniają ją spośród innych placówek oświatowych.

Cechy wyróżniające organizację uczącą się to m.in.:

- koordynacja rozwoju personelu przez zarządzających,
- ciągły trening oraz planowe szkolenia personelu,
- otwartość na konstruktywną krytykę,
- odpowiedzialne podejmowanie ryzyka i zachęcanie do eksperymentowania,
- uczenie się na błędach,
- poszukiwanie sposobów zwiększania skuteczności i efektywności pracy,
- ścisła współpraca międzywydziałowa,
- częste przeglądy procedur działania,
- dokonywanie samooceny,
- promowanie mechanizmów nabywania i rozpowszechniania wiedzy.

Pięć niezbędnych warunków funkcjonowania organizacji uczącej się<sup>28</sup>:

1. Mistrzostwo osobiste – dążenie do ciągłego doskonalenia się.
2. Modele myślowe – umiejętność analizy, odrzucenia lub zmiany istniejących w nas nawyków, przekonań czy odruchów związanych z pracą oraz firmą.
3. Wspólna wizja – konkretny cel organizacji, determinujący potrzebę ciągłego uczenia się.
4. Zespołowe uczenie się – uznanie, iż zespół jest nośnikiem większego potencjału intelektualnego niż łączny potencjał jego pojedynczych członków.

<sup>27</sup> Peter Senge – twórca idei rozwijania organizacji uczących się, szczegółowo uzasadnił, że uczenie się jest koniecznością życiową podmiotów rynkowych, do których zaliczył także placówki oświatowe i edukacyjne. Określił zarówno cechy, jak i niezbędne warunki funkcjonowania takich organizacji.

<sup>28</sup> P.M. Senge, *Piąta dyscyplina, Teoria i praktyka organizacji uczących się*, tłum. H. Korolewska-Mróż, Warszawa 2012.



5. Myślenie systemowe – zdolność myślenia w kategoriach całości zjawisk.

Plan wspomaganie szkoły wspierać będzie zatem identyfikację i eliminację błędów, rozwiązywanie problemów poprzez świadome przekształcanie siebie jak i kontekstu, w którym dana placówka funkcjonuje. Cykl uczenia się „szkoły” jest bardziej skomplikowany niż pojedynczej osoby i wymaga aktywnego zaangażowania się wszystkich jej uczestników. Samo pojęcie pn. „organizacyjne uczenie się” jest w zasadzie metaforą, której używa się do opisu tego procesu w aspekcie metod uczenia się (samokształcenie, szkolenie, działanie praktyczne) oraz płaszczyzn i poziomów organizacyjnych, których dotyczą (dyrektor, nauczyciel, rada pedagogiczna).

W Rocznym Planie Wspomaganie powinny znaleźć się cele główne oraz cele szczegółowe określone na podstawie metody SMART. Prawidłowo sformułowane cele powinny być punktem wyjścia do dalszych działań rozwojowych i odpowiadać na zdiagnozowane potrzeby. Oprócz określenia wskaźników celów niezbędne jest ustalenie harmonogramu szkoleń. Projekt przygotowanego Roczno Planu Wspomaganie musi zostać zaakceptowany przez dyrektora i grono pedagogiczne. Poniżej zaprezentowany został przykład RPW dla szkoły podstawowej (termin SORE odpowiada pojęciu nauczyciela-konsultanta).

<b>ROCZNY PLAN WSPOMAGANIA SZKOŁY PODSTAWOWEJ</b> <b>W OBSZARZE: EFEKTY</b> <b>OFERTA: JAK POMÓC UCZNIOWI OSIĄGNĄĆ SUKCES EDUKACYJNY?</b>		
1. Czas realizacji	Data rozpoczęcia realizacji	Data zakończenia realizacji
	Data .....	Data .....
2. Diagnoza potrzeby	<p>W wyniku przeprowadzonej diagnozy potrzeb rozwojowych, w tym rozmów z Dyrektorem Szkoły, spotkania z Radą Pedagogiczną, stwierdzono potrzebę doskonalenia w zakresie wsparcia ucznia w osiągnięciu sukcesu edukacyjnego. Nauczyciele zwrócili uwagę na szczególnie rolę bieżącego monitorowania postępów ucznia, angażowania go w proces uczenia się, motywowania do pracy, komunikowania wymagań, utrwalania i pogłębiania wiedzy, w tym efektywnego wykorzystania nowo zdobytej wiedzy i umiejętności.</p> <p>W trakcie przeprowadzonych warsztatów diagnostyczno-rozwojowych z radą pedagogiczną stwierdzono potrzebę wspomaganie szkoły w obszarze wskazanym przez dyrektora. Warsztat wykazał, że nauczyciele chcą poszerzyć swoje kompetencje w zakresie diagnozowania mocnych i słabych stron ucznia, a tym samym określania jego poziomu wiedzy i umiejętności, właściwego doboru czynników motywujących, komunikacji interpersonalnej dotyczącej udzielania informacji zwrotnej uczniom i ich rodzicom.</p> <p>W związku z tym ustalono kierunki rozwoju na rok 2014/2015 związane z ofertą doskonalenia w zakresie „Jak pomóc uczniowi osiągnąć sukces edukacyjny?”. Ustalone kierunki rozwoju związane są z diagnozowaniem potrzeb i możliwości uczniów, nabyciem przez nauczycieli wiedzy dotyczącej wdrażania do praktyki szkolnej nowych metod motywowania uczniów do pracy w zależności od ucznia, sytuacji, kontekstu.</p> <p>Nauczyciele chcieliby jak najbardziej skorzystać z wiedzy i umiejętności doskonalonych w ramach szkolenia, aby w maksymalnym stopniu wspierać uczniów w osiągnięciu sukcesu edukacyjnego. Dlatego uważają, że należy analizować konkretne przykłady zajęć prowadzonych w szkole, w celu dobierania odpowiednich, najbardziej efektywnych metod i form pracy. Ze względu na organizację pracy szkoły nie jest możliwy udział w zajęciach otwartych. Nauczyciele proponują, aby zajęcia były nagrywane, a następnie analizowane w czasie warsztatów, konsultacji zbiorowych lub indywidualnych. Proszą o zakup kamery.</p>	

<b>3. Cel</b>	<p><b>Cel ogólny</b> – podniesienie kompetencji nauczycieli w obszarze diagnozowania potrzeb i możliwości uczniów oraz wdrażanie do praktyki szkolnej nowych metod motywowania do nauki.</p> <p><b>Cele szczegółowe:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Poszerzenie kompetencji nauczycieli w obszarach: wczesne diagnozowanie potrzeb i możliwości uczniów, określania poziomu wiedzy i umiejętności (słabe i mocne strony ucznia), rozpoznawania indywidualnych strategii uczenia się, dopasowania metod pracy do indywidualnych potrzeb rozwojowych, zasady tworzenia testów diagnozujących.</li><li>2. Opanowanie umiejętności stosowania nowych metod motywowania uczniów do pracy, właściwego doboru czynników motywujących w zależności od ucznia, sytuacji, kontekstu.</li><li>3. Nabycie przez nauczycieli wiedzy dotyczącej procesów uczenia się i osiągania sukcesów edukacyjnych przez uczniów.</li></ol>
<b>4. Zakładane wskaźniki realizacji RPW</b>	<p>Mierzalne wartości pozwalające na monitorowanie i rozliczanie realizacji RPW:</p> <p>Liczba nauczycieli uczestniczących w zajęciach RPW – 10 osób</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Odbędzie się 15 godzin warsztatów grupowych wspierających proces wspomaganie w szkole.</li><li>• 8 nauczycieli (80%) weźmie udział w warsztatach grupowych wspierających proces wspomaganie w szkole (moduły I, II, III).</li><li>• Odbędzie się 12 godzin konsultacji grupowych i wykładów grupowych wspierających proces wspomaganie w szkole z ekspertem.</li><li>• 8 nauczycieli (80%) będzie uczestniczyło w konsultacjach grupowych/wykładach grupowych wspierających proces wspomaganie w szkole.</li><li>• Odbędzie się 10 godzin konsultacji indywidualnych/spotkań coachingowych wspierających proces przełożenia nowych umiejętności na praktykę szkolną (uczestnictwo nauczycieli w zależności od potrzeb).</li><li>• Odbędzie się 5 godzin konsultacji grupowych wspierających proces przełożenia nowych umiejętności na praktykę szkolną.</li><li>• 7 nauczycieli (70%) będzie uczestniczyło w konsultacjach zbiorowych wspierających proces przełożenia nowych umiejętności na praktykę szkolną.</li><li>• Powstanie bank stron www związanych z metodami i technikami pracy z uczniem, procesu uczenia się i motywowania uczniów do nauki.</li><li>• Materiały szkoleniowe i materiały dotyczące programu zostaną zebrane w formie papierowej i elektronicznej i zasilą biblioteczkę metodyczną szkoły.</li></ul>

	Zadanie	Termin realizacji zadania	Miejsce realizacji zadania
<b>5. Harmonogram realizacji RPW</b>	1. Spotkanie szkolnego organizatora rozwoju edukacji z dyrektorem szkoły	10 września 2014	Szkoła Podstawowa
	2. Spotkanie SORE z Radą Pedagogiczną / utworzenie zespołu zadaniowego	15 września 2014	Szkoła Podstawowa
	3. Warsztat diagnostyczno-rozwojowy (SORE, Rada Pedagogiczna/zespół zadaniowy)	25 września 2014	Szkoła Podstawowa
	4. Wypracowanie Roczno Planu Wspomagania szkoły	Do 31 października 2014	Miejsce zamieszkania SORE
	5. Warsztaty grupowe wspierające proces wspomagania w szkole – Moduł I: <b>Diagnozowanie mocnych i słabych stron ucznia</b>	Listopad–grudzień 2014 – 5 godz.	Szkoła Podstawowa
	6. Warsztaty grupowe wspierające proces wspomagania w szkole – Moduł II: <b>Budowanie indywidualnych strategii uczenia się</b>	Listopad–grudzień 2014 – 5 godz.	Szkoła Podstawowa
	7. Warsztaty grupowe wspierające proces wspomagania w szkole – Moduł III: <b>Wdrażanie do praktyki szkolnej nowych metod motywowania uczniów do pracy w zależności od ucznia, sytuacji, kontekstu</b>	Listopad–grudzień 2014 – 5 godz.	Szkoła Podstawowa
	8. Konsultacje grupowe/wykłady grupowe wspierające proces wspomagania w szkole – Spotkanie I – <b>Komunikacja interpersonalna dotycząca udzielania informacji zwrotnej uczniom i ich rodzicom</b>	Luty–marzec 2015 – 6 godz.	Szkoła Podstawowa
	9. Konsultacje grupowe/wykłady grupowe wspierające proces wspomagania w szkole – Spotkanie II – <b>Budowa strategii współpracy nauczycieli dla wspierania rozwoju ucznia</b>	Luty–marzec 2015 – 6 godz.	Szkoła Podstawowa
	10. Konsultacje indywidualne/spotkania coachingowe wspierające proces przełożenia nowych umiejętności na praktykę szkolną	Styczeń–maj 2015 – 10 godz.	Szkoła Podstawowa
	11. Konsultacje grupowe wspierające proces przełożenia nowych umiejętności na praktykę szkolną	Kwiecień 2015 – 5 godz.	Szkoła Podstawowa
	12. Opracowanie sprawozdania z realizacji RPW (SORE)	Do 15 sierpnia 2015	Miejsce zamieszkania SORE
	13. Przedstawienie przez SORE dyrektorowi szkoły sprawozdania z realizacji RPW	Do 20 sierpnia 2015	Szkoła Podstawowa
	14. Rada pedagogiczna z udziałem SORE. Przedstawienie przez SORE sprawozdania z realizacji RPW; wspólna dyskusja; wnioski i rekomendacje	Do 31 sierpnia 2015	Szkoła Podstawowa

6. Role osób realizujących RPW i ich zaangażowanie czasowe	Rola	Liczba godzin pracy na rzecz RPW ogółem	Liczba godzin kontaktowych <sup>29</sup>
	Szkolny Organizator Rozwoju Edukacji	75	31
	Ekspert zewnętrzny prowadzący warsztaty grupowe wspierające proces wspomaganie w szkole		15
	Ekspert zewnętrzny prowadzący konsultacje grupowe/wykłady grupowe wspierające proces wspomaganie w szkole		12
	Ekspert zewnętrzny prowadzący konsultacje indywidualne/spotkania coachingowe wspierające proces przełożenia nowych umiejętności na praktykę szkolną		10
	Ekspert zewnętrzny prowadzący konsultacje zbiorowe wspierające proces przełożenia nowych umiejętności na praktykę szkolną		5
7. Zadania osób realizujących RPW	Rola	Zadania	
	Szkolny Organizator Rozwoju Edukacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pomoc w zdiagnozowaniu potrzeb szkoły i dostosowaniu oferty doskonalenia do zdiagnozowanych potrzeb oraz zbudowaniu RPW</li> <li>- organizacja warsztatów, wykładów, konsultacji zbiorowych i indywidualnych, spotkań coachingowych w ramach RPW</li> <li>- pomoc nauczycielom przy wdrażaniu nowych umiejętności do praktyki szkolnej</li> <li>- przygotowanie i przeprowadzenie analizy efektów podjętych działań</li> <li>- przygotowanie sprawozdania z realizacji RPW oraz przedstawienie go dyrektorowi szkoły i radzie pedagogicznej</li> </ul>	
Ekspert zewnętrzny	<p>Przygotowanie i przeprowadzenie dostosowanych do potrzeb szkoły zaplanowanych w ramach RPW form doskonalenia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- doskonalenie pracy nauczycieli (warsztaty, konsultacje grupowe/wykłady grupowe)</li> <li>- pomoc w przełożeniu nowych umiejętności nauczycieli na praktykę szkolną (konsultacje indywidualne/spotkania coachingowe, konsultacje zbiorowe)</li> </ul>		

<sup>29</sup> Liczba godzin przeznaczonych na konsultacje indywidualne i grupowe, prowadzenie warsztatów dla nauczycieli, spotkania z dyrektorem szkoły/przedszkola itp., bez godzin przeznaczonych na koordynację, organizację i sprawy administracyjne.

8. Role osób korzystających ze wspomaganie i wymagane zaangażowanie czasowe z ich strony	Rola	Liczba godzin zaangażowania w RPW (ogółem)	Liczba godzin kontaktowych <sup>30</sup>
	Dyrektor szkoły		39 + ew. konsultacje indyw. 10
	Nauczyciele – członkowie zespołu zadaniowego		40 + ew. konsultacje indyw. 10
	Pozostali nauczyciele		36 + ew. konsultacje indyw. 10
9. Zadania osób korzystających ze wspomaganie	Rola	Zadania	
	Dyrektor szkoły	<ul style="list-style-type: none"> <li>- przygotowanie diagnozy potrzeb szkoły we współpracy z SORE</li> <li>- aktywny udział w warsztatach, konsultacjach, spotkaniach</li> <li>- wdrożenie nowych umiejętności i wypracowanych procedur</li> <li>- udzielanie informacji zwrotnej</li> <li>- udział w ewaluacji podjętych działań</li> <li>- motywowanie nauczycieli do udziału w działaniach RPW</li> </ul>	
	Nauczyciele – członkowie zespołu zadaniowego	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aktywny udział w przygotowaniu diagnozy potrzeb szkoły we współpracy z SORE</li> <li>- pomoc SORE w zorganizowaniu warsztatów, wykładów, konsultacji zbiorowych i indywidualnych, spotkań coachingowych w ramach RPW</li> <li>- aktywne uczestnictwo w warsztatach, konsultacjach, spotkaniach, wykładach</li> <li>- wdrożenie nowych umiejętności do praktyki szkolnej</li> <li>- udział w ewaluacji podjętych działań</li> </ul>	
	Pozostali nauczyciele	<ul style="list-style-type: none"> <li>- udział w przygotowaniu diagnozy potrzeb szkoły we współpracy z SORE</li> <li>- aktywne uczestnictwo w warsztatach, konsultacjach, spotkaniach, wykładach</li> <li>- wdrożenie nowych umiejętności do praktyki szkolnej</li> <li>- udział w ewaluacji podjętych działań</li> </ul>	
10. Sprawozdanie z realizacji działań (zadanie SORE)	<p>Opis działań przeprowadzonych w ramach RPW</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- diagnoza (zebranie informacji o szkole; spotkanie z radą pedagogiczną; zorganizowanie i przeprowadzenie warsztatu diagnostyczno-rozwojowego, którego wynikiem jest pogłębiona autodiagnoza [określenie priorytetów rozwojowych szkoły])</li> <li>- doskonalenie pracy nauczycieli (zorganizowanie warsztatów, wykładów, konsultacji zbiorowych i indywidualnych, spotkań coachingowych dla nauczycieli w ramach RPW)</li> <li>- pomoc w przełożeniu nowych umiejętności nauczycieli na praktykę szkolną (zorganizowanie konsultacji indywidualnych i grupowych, spotkań coachingowych dla dyrektora i nauczycieli)</li> <li>- ewaluacja (analiza efektów w ramach ewaluacji wewnętrznej szkoły, opracowanie sprawozdania z realizacji procesu wspomaganie, przedstawienie go dyrektorowi i radzie pedagogicznej)</li> </ul>		

<sup>30</sup> Liczba godzin uczestnictwa w konsultacjach indywidualnych i grupowych, spotkaniach, warsztatach, szkoleniach itp. organizowanych w ramach RPW.

**ROZNY PLAN WSPOMAGANIA****Szkoła ponadgimnazjalna****W OBSZARZE EFEKTY****„Ocenianie kształtujące”**

1. Czas realizacji	Data rozpoczęcia realizacji	Data zakończenia realizacji
	1 września 2014	31 sierpnia 2015
2. Diagnoza potrzeby	<p>W wyniku przeprowadzonej diagnozy potrzeb rozwojowych, w tym rozmów z Dyrektorem Szkoły, Radą Pedagogiczną, warsztatu diagnostyczno-rozwojowego z zespołem zadaniowym stwierdzono potrzebę doskonalenia nauczycieli w zakresie oceniania kształtującego (oceniania wspierającego). Dyrektor Szkoły i nauczyciele starają się rozwijać zainteresowanie uczniów wiedzą, a przede wszystkim kształcić umiejętność uczenia się jako jedną z kompetencji kluczowych ważnych dla młodego człowieka. Dlatego dla nauczycieli i Dyrektora Szkoły istotne jest kompleksowe stosowanie oceniania wspierającego ucznia i w związku z tym nabycie umiejętności w zakresie formułowania celów lekcji, kryteriów sukcesu zarówno w zakresie sprawdzianów, testów, zadań domowych, jak i realizacji poszczególnych wymagań szczegółowych podstawy programowej.</p> <p>Ważnym elementem w pracy z uczniami – a także z ich rodzicami – jest udzielanie informacji zwrotnej, która ma pokazywać osiągnięcia ucznia, wskazywać to, co należy poprawić i w jaki sposób należy to zrobić, a przede wszystkim skupiać się na rozwoju ucznia w przyszłości. Tego typu postawa jest szczególnie ważna w nowoczesnym społeczeństwie opartym na wiedzy, w którym umiejętność uczenia się jest kluczowa. Ponadto udzielanie informacji zwrotnej dla ucznia – zdaniem nauczycieli – jest ważne z punktu widzenia przygotowania młodych ludzi do egzaminów zewnętrznych. Ocena wspierająca może w istotny sposób pomagać indywidualizować proces uczenia się.</p> <p>Dlatego rozmowy z Dyrektorem Szkoły, Radą Pedagogiczną, a także warsztat diagnostyczno-rozwojowy pokazały, że potrzebą nauczycieli jest doskonalenie – zwiększenie – już posiadanych kompetencji w zakresie tworzenia, jak i udzielania informacji zwrotnej dla uczniów i ich rodziców. Warto również wzmocnić – szczególnie poprzez formy warsztatowe i wykłady – wiedzę i umiejętności nauczycieli dotyczące zadawania pytań kluczowych, formułowania pytań na bazie taksonomii Blooma.</p>	

### 3. Cel

Podczas warsztatów i konsultacji nauczyciele zapoznają się z wiedzą na temat warunków sprzyjających procesowi edukacyjnemu przy zastosowaniu elementów oceniania wspierającego. Nauczyciele poznają kompleksową metodę nauczania i oceniania sprzyjającą uczeniu się – ocenianie kształtujące/ocenianie wspierające – i będą się wspólnie uczyć, jak z powodzeniem uczyć każdego ucznia. Podczas warsztatu uczestnicy będą się uczyć, jak przygotować przebieg lekcji sprzyjający uczeniu się oraz w jaki sposób zaplanować diagnozowanie mocnych i słabych stron ucznia, określać jego poziom wiedzy i umiejętności, a następnie na tej podstawie wspólnie planować proces edukacyjny.

**Celem ogólnym** realizacji oferty jest zbudowanie kompleksowego wsparcia dla nauczycieli w zakresie wprowadzania oceniania wspierającego ucznia (oceniania kształtującego).

#### **Cele szczegółowe:**

- Zapoznanie nauczycieli z warunkami sprzyjającymi procesowi edukacyjnemu; pokazanie, na czym polega dobra lekcja.
- Omówienie i zastosowanie elementów oceniania wspierającego procesu uczenia się (oceniania kształtującego).
- Zwiększenie wiedzy i umiejętności nauczycieli w zakresie planowania zajęć z wykorzystaniem elementów oceniania kształtującego.
- Ćwiczenie umiejętności wspólnego planowania procesu edukacyjnego oraz wymiany doświadczeń.
- Doskonalenie, a także pogłębienie wiedzy i umiejętności nauczycieli w dziedzinie pracy z uczniem z zaburzeniami zachowania zarówno w kontaktach indywidualnych, jak i w zespołach klasowych, i w związku z tym udzielanie informacji zwrotnej dla ucznia i rodzica.
- Kształcenie umiejętności pracy z rodzicami w celu podniesienia poziomu odpowiedzialności rodziców za rozwój dzieci, a także odpowiedzialności za ich wychowanie.

Podsumowując, w wyniku doskonalenia nauczyciele zwiększą swoje kompetencje i umiejętności zawodowe związane ze stosowaniem atmosfery sprzyjającej uczeniu się, a szczególnie udzielania informacji zwrotnej. Nauczyciele poznają, czym jest ocenianie kształtujące i jak można wykorzystać jego elementy w pracy z uczniami, a także rodzicami. Uczestnicy doskonalenia będą umieli: podawać cele lekcji, w tym cele w języku ucznia, kryteria sukcesu (NaCoBeZu), pytania kluczowe, informację zwrotną i wyciągnąć wnioski oraz przedstawiać je rodzicom w taki sposób, aby wsparli nauczyciela w procesie uczenia się.

### 4. Zakładane wskaźniki realizacji RPW

Mierzalne wartości pozwalające na monitorowanie i rozliczanie realizacji RPW:

- Odbędzie się 15 godzin warsztatów grupowych wspierających proces wspomagania w szkole (trzy spotkania po 5 godzin).
- 80% nauczycieli weźmie udział w warsztatach grupowych wspierających proces wspomagania w szkole.
- Odbędzie się 12 godzin konsultacji grupowych/wykładów grupowych wspierających proces wspomagania w szkole z ekspertem.
- 80% nauczycieli będzie uczestniczyło w konsultacjach grupowych/wykładach grupowych wspierających proces wspomagania w szkole.
- Odbędzie się 10 godzin konsultacji indywidualnych/spotkań coachingowych wspierających proces przełożenia nowych umiejętności na praktykę szkolną.
- 50% nauczycieli będzie uczestniczyło w konsultacjach indywidualnych/spotkaniach coachingowych.
- Odbędzie się 5 godzin konsultacji grupowych wspierających proces przełożenia nowych umiejętności na praktykę szkolną.
- 80% nauczycieli będzie uczestniczyło w konsultacjach zbiorowych wspierających proces przełożenia nowych umiejętności na praktykę szkolną.
- Powstanie bank materiałów szkolnych wypracowanych przez uczestników doskonalenia w czasie poszczególnych zajęć, w tym zasobów/źródeł internetowych do wykorzystania w przyszłości.

	Zadanie	Termin realizacji zadania	Miejsce realizacji zadania
<b>5. Harmonogram realizacji RPW</b>	Spotkanie SORE z Dyrektorem Szkoły	Do 5 września 2014	Szkoła
	2. Spotkanie SORE z Radą Pedagogiczną/utworzenie zespołu zadaniowego	Do 30 września 2014	Szkoła
	3. Warsztat diagnostyczno-rozwojowy (SORE, Rada Pedagogiczna/zespół zadaniowy)	Do 10 października 2014	Szkoła
	4. Wypracowanie Roczno Planu Wspomagania szkoły	Do 31 października 2014	Miejsce zamieszkania SORE
	5. Warsztaty grupowe wspierające proces wspomagania w szkole – Moduł I: <b>Cele lekcji, kryteria. Tworzenie atmosfery sprzyjającej uczeniu się</b>	Listopad/grudzień 2014 – 5 godz.	Szkoła
	6. Warsztaty grupowe wspierające proces wspomagania w szkole – Moduł II: <b>Informacja zwrotna i jej zastosowanie. Pytania kluczowe. Tworzenie fragmentów scenariuszy zajęć</b>	Grudzień/styczeń 2014/2015 – 5 godz.	Szkoła
	7. Warsztaty grupowe wspierające proces wspomagania w szkole – Moduł III: <b>Przygotowanie i udzielanie informacji zwrotnej na podstawie wcześniej przygotowanych kryteriów. Skuteczna współpraca z rodzicami i wykorzystanie oceniania kształtującego</b>	Grudzień/styczeń 2014/2015 – 5 godz.	Szkoła
	8. Konsultacje grupowe/wykłady grupowe wspierające proces wspomagania w szkole – Spotkanie I <b>Dzielenie się doświadczeniem, analiza przypadków, praca z materiałami zajęć lekcyjnych</b>	Styczeń/luty 2015 – 6 godz.	Szkoła
	9. Konsultacje grupowe/wykłady grupowe wspierające proces wspomagania w szkole – Spotkanie II <b>Dzielenie się doświadczeniem, analiza przypadków, praca z materiałami z zajęć lekcyjnych</b>	Luty/marzec 2015 – 6 godz.	Szkoła
	10. Konsultacje indywidualne/spotkania coachingowe wspierające proces przełożenia nowych umiejętności na praktykę szkolną	Marzec/czerwiec 2015 – 10 godz.	Szkoła
	11. Konsultacje grupowe wspierające proces przełożenia nowych umiejętności na praktykę szkolną	Maj/czerwiec 2015 – 5 godz.	Szkoła
	12. Konsultacje indywidualne SORE	Od września 2014 do czerwca 2015 po 1 godz./miesiąc	Szkoła
	13. Opracowanie sprawozdania z realizacji RPW (SORE)	Do 31 lipca 2015	Miejsce zamieszkania SORE
	14. Przedstawienie przez SORE Dyrektorowi Szkoły sprawozdania z realizacji RPW	Do 20 sierpnia 2015	Szkoła
	15. Rada Pedagogiczna z udziałem SORE. Przedstawienie przez SORE sprawozdania z realizacji RPW; wspólna dyskusja; wnioski i rekomendacje	Do 29 sierpnia 2015	Szkoła



6. Role osób realizujących RPW i ich zaangażowanie czasowe	Rola	Liczba godzin pracy na rzecz RPW (ogółem)	Liczba godzin kontaktowych <sup>31</sup>
	Szkolny Organizator Rozwoju Edukacji	Średnio 56,25 godz.	22
	Ekspert zewnętrzny prowadzący warsztaty grupowe wspierające proces wspomaganie w szkole w zakresie pracy z uczniem o specjalnych potrzebach edukacyjnych		15
	Ekspert zewnętrzny prowadzący konsultacje grupowe/wykłady grupowe wspierające proces wspomaganie w szkole w zakresie pracy z uczniem o specjalnych potrzebach edukacyjnych		12
	Ekspert zewnętrzny prowadzący konsultacje indywidualne/spotkania coachingowe wspierające proces przełożenia nowych umiejętności na praktykę szkolną		10
	Ekspert zewnętrzny prowadzący konsultacje zbiorowe wspierające proces przełożenia nowych umiejętności na praktykę szkolną		5

	Rola		Zadania	
	7. Zadania osób realizujących RPW	Szkolny Organizator Rozwoju Edukacji		<ul style="list-style-type: none"> <li>• pomoc w zdiagnozowaniu potrzeb szkoły i dostosowaniu oferty doskonalenia do zdiagnozowanych potrzeb oraz zbudowaniu RPW</li> <li>• organizacja warsztatów, wykładów, konsultacji zbiorowych i indywidualnych, spotkań coachingowych w ramach RPW</li> <li>• pomoc nauczycielom przy wdrażaniu nowych umiejętności do praktyki szkolnej</li> <li>• przygotowanie i przeprowadzenie analizy efektów podjętych działań</li> <li>• przygotowanie sprawozdania z realizacji RPW oraz przedstawienie go Dyrektorowi Szkoły i Radzie Pedagogicznej</li> </ul>
Ekspert zewnętrzny			<p>Przygotowanie i przeprowadzenie dostosowanych do potrzeb szkoły zaplanowanych w ramach RPW form doskonalenia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• doskonalenie pracy nauczycieli (warsztaty, konsultacje grupowe/wykłady grupowe)</li> <li>• pomoc w przełożeniu nowych umiejętności nauczycieli na praktykę szkolną (konsultacje indywidualne/spotkania coachingowe, konsultacje zbiorowe)</li> </ul>	
8. Role osób korzystających ze wspomaganie i wymagane zaangażowanie czasowe z ich strony	Rola	Liczba godzin zaangażowania w RPW (ogółem)	Liczba godzin kontaktowych <sup>32</sup>	
	Dyrektor Szkoły		22 + ew. konsultacje indyw. 10	
	Nauczyciele – członkowie zespołu zadaniowego		40 + ew. konsultacje indyw. 10	
	Pozostali nauczyciele		32 + ew. konsultacje indyw. 10	

	Rola	Zadania
<b>9. Zadania osób korzystających ze wspomagania</b>	Dyrektor Szkoły	<ul style="list-style-type: none"> <li>przygotowanie diagnozy potrzeb szkoły we współpracy z SORE</li> <li>aktywny udział w warsztatach, konsultacjach, spotkaniach</li> <li>wdrożenie nowych umiejętności i wypracowanych procedur</li> <li>udzielanie informacji zwrotnej</li> <li>udział w ewaluacji podjętych działań</li> <li>motywowanie nauczycieli do udziału w działaniach RPW</li> </ul>
	Nauczyciele – członkowie zespołu zadaniowego	<ul style="list-style-type: none"> <li>aktywny udział w przygotowaniu diagnozy potrzeb szkoły we współpracy z SORE</li> <li>pomoc SORE w zorganizowaniu warsztatów, wykładów, konsultacji zbiorowych i indywidualnych, spotkań coachingowych w ramach RPW</li> <li>aktywne uczestnictwo w warsztatach, konsultacjach, spotkaniach, wykładach</li> <li>wdrożenie nowych umiejętności do praktyki szkolnej</li> <li>udział w ewaluacji podjętych działań</li> </ul>
	Pozostali nauczyciele	<ul style="list-style-type: none"> <li>udział w przygotowaniu diagnozy potrzeb szkoły we współpracy z SORE</li> <li>aktywne uczestnictwo w warsztatach, konsultacjach, spotkaniach, wykładach</li> <li>wdrożenie nowych umiejętności do praktyki szkolnej</li> <li>udział w ewaluacji podjętych działań</li> </ul>
<b>10. Sprawozdanie z realizacji działań (zadanie SORE)</b>	<p><i>Opis działań przeprowadzonych w ramach RPW</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>diagnoza (zebranie informacji o szkole; spotkanie z Radą Pedagogiczną; zorganizowanie i przeprowadzenie warsztatu diagnostyczno-rozwojowego, którego wynikiem jest pogłębiona autodiagnoza (określenie priorytetów rozwojowych szkoły)</li> <li>doskonalenie pracy nauczycieli (zorganizowanie warsztatów, wykładów, konsultacji zbiorowych i indywidualnych, spotkań coachingowych dla nauczycieli w ramach RPW)</li> <li>pomoc w przełożeniu nowych umiejętności nauczycieli na praktykę szkolną (zorganizowanie konsultacji indywidualnych i grupowych, spotkań coachingowych dla Dyrektora i nauczycieli)</li> <li>ewaluacja (analiza efektów w ramach ewaluacji wewnętrznej szkoły, opracowanie sprawozdania z realizacji procesu wspomagania, przedstawienie go Dyrektorowi i Radzie Pedagogicznej)</li> </ul>	

31 Liczba godzin przeznaczonych na konsultacje indywidualne i grupowe, prowadzenie warsztatów dla nauczycieli, spotkania z dyrektorem szkoły/przedszkola itp., bez godzin przeznaczonych na koordynację, organizację i sprawy administracyjne.

32 Liczba godzin uczestnictwa w konsultacjach indywidualnych i grupowych, spotkaniach, warsztatach, szkoleniach itp. organizowanych w ramach RPW.

**ROZNY PLAN WSPOMAGANIA  
SAMORZĄDOWEGO PUBLICZNEGO PRZEDSZKOLA  
W OBSZARZE: SPECYFICZNE UMIEJĘTNOŚCI  
OFERTA: PRACA Z UCZNIEM O SPECJALNYCH POTRZEBACH EDUKACYJNYCH**

1. Czas realizacji	Data rozpoczęcia realizacji	Data zakończenia realizacji
		3 września 2014
<b>Diagnoza potrzeby</b>	<p>Na podstawie rozmowy z Dyrektorem Szkoły, spotkania z Radą Pedagogiczną, warsztatu diagnostyczno-rozwojowego z zespołem zadaniowym wyłoniony został obszar rozwojowy przedszkola.</p> <p>Dyrektor placówki, w oparciu o wnioski końcowe wynikające ze sprawozdań końcowo-rocznej konferencji Rady Pedagogicznej w roku szkolnym 2013/2014 oraz ze sprawozdań semestralnych 2013/2014, stwierdza potrzebę poprawy wymagania Państwa: „Edukacja włączająca uczniów niepełnosprawnych”.</p> <p>Pani Dyrektor wraz z Radą Pedagogiczną zwróciła uwagę na to, iż do Placówki corocznie przybywa coraz więcej dzieci o specjalnych potrzebach edukacyjnych. Nastąpiła zmiana specyfiki pracy nauczyciela. Rodzice nie przekazują pełnej informacji o dzieciach. Nauczycielom zależy na dobru dziecka dysfunkcyjnego. Rada Pedagogiczna wykazuje chęć przygotowania się do sytuacji, jaka zaistniała. Obowiązkiem Przedszkola jest praca z dzieckiem o specjalnych potrzebach edukacyjnych. W wyniku spotkania z Radą Pedagogiczną oraz przeprowadzonego warsztatu diagnostyczno-rozwojowego stwierdzono potrzebę wspomaganie przedszkola w obszarze wskazanym przez Dyrektorkę. Warsztat wskazał na chęć uzyskania pomocy w zakresie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• odróżnienia potrzeb wynikających z trudności rozwojowych od potrzeb rozwojowych dzieci w wieku od 2,5 do 6 lat,</li> <li>• poszerzenia kompetencji w zakresie specyficznych strategii pracy z dzieckiem o specjalnych potrzebach edukacyjnych,</li> <li>• przykłady działań wobec dziecka – analiza przypadku,</li> <li>• nowatorskie metody pracy z dziećmi.</li> </ul> <p>Warsztat wykazał również chęć doskonalenia własnych kompetencji w zakresie wspierania nauczycieli w pracy z dziećmi mającymi trudności w radzeniu sobie z różnymi emocjami.</p> <p>Spotkanie z Radą Pedagogiczną oraz warsztat diagnostyczno-rozwojowy pokazały, że potrzebą nauczycieli jest zespołowa praca przy planowaniu i realizacji zaplanowanych działań wobec dzieci z orzeczeniami, a także określanie efektów pracy z dziećmi z orzeczeniami o potrzebie kształcenia specjalnego.</p> <p>Poprzez odpowiednie działania ulegną zwiększeniu kompetencje kadry pedagogicznej w zakresie wspierania dziecka o specjalnych potrzebach edukacyjnych.</p> <p>Dyrektor oraz nauczyciele – wychowawcy sygnalizują potrzebę wsparcia ich pracy przez specjalistę zewnętrznego.</p> <p>W oparciu o pogłębiony warsztat diagnostyczny ustalono kierunki rozwoju na rok 2014/2015 związane z ofertą doskonalenia w zakresie „Praca z uczniem o specjalnych potrzebach edukacyjnych”.</p> <p>Z diagnozy przeprowadzonej w przedszkolu wynika, że należy analizować konkretne przykłady zajęć związanych z realizacją doskonalenia w Placówce lub spotkań pozalekcyjnych – w zależności od wybranej przez Przedszkole oferty. Dlatego niezbędne jest korzystanie ze studium przypadku konkretnych zajęć danej Placówki (lub ich fragmentów), a także obserwacji. Udział w zajęciach otwartych jest niemożliwy ze względu na organizację pracy Przedszkola i prowadzenie zajęć w tym samym czasie przez nauczycieli w różnych grupach.</p>	

	<p>Dlatego zasadne jest nagrywanie zajęć, a następnie analizowanie poszczególnych przypadków w czasie warsztatów, konsultacji zbiorowych lub indywidualnych. Taka forma pracy jest obecnie preferowana przez wiele wiodących instytucji edukacyjnych w Polsce, a także w Europie. Nauczyciele będą mieli możliwość dokonania samooceny, a także oceny koleżeńskiej, jako wspierającej formy podnoszenia swojej pracy. Z tego powodu niezbędne są kamery do pracy na zajęciach prowadzonych w ramach projektu „Wspomaganie szkół i przedszkoli w Powiecie Sanockim”. Zastosowanie tego typu narzędzia w czasie pracy z nauczycielami, a także pokazanie sposobu wykorzystania w dalszej pracy, może stać się wartością dodaną projektu po jego zakończeniu.</p>
<p><b>3. Cel</b></p>	<p><b>Cel ogólny:</b> Wdrożenie procedur efektywnego systemu pracy z dziećmi o specjalnych potrzebach edukacyjnych, szczególnie z tymi, które posiadają orzeczenia o potrzebie kształcenia specjalnego, a uczęszczają do placówki ogólnodostępnej.</p> <p><b>Cele szczegółowe:</b> zwiększenie kompetencji kadry pedagogicznej w zakresie analizowania indywidualnych potrzeb ucznia, doskonalenie umiejętności zespołowego planowania pracy z uczniem posiadającym orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego, realizowanie zaplanowanych konkretnych działań w pracy z dzieckiem o specjalnych potrzebach edukacyjnych, monitorowanie ich i poddanie ewaluacji, integracja nauczycieli, uczniów, rodziców i partnerów szkoły wokół działań służących zaspokojeniu potrzeb dzieci z orzeczeniami, zwiększenie szans powodzenia poprzez stworzenie klimatu sprzyjającego włączaniu uczniów o specjalnych potrzebach edukacyjnych w proces nauczania i uczenia się w placówce ogólnodostępnej.</p>
<p><b>4. Zakładane wskaźniki realizacji RPW</b></p>	<p>80% nauczycieli weźmie udział w szkoleniu na temat zasad pracy z dziećmi o specjalnych potrzebach edukacyjnych, w tym: zakres i sposoby dostosowania wymagań edukacyjnych do aktualnych możliwości psychofizycznych ucznia, metodologia (listopad 2014 – luty 2015).</p> <p>80% nauczycieli opracuje procedury pracy z dzieckiem o specjalnych potrzebach edukacyjnych (styczeń – maj 2015).</p> <p>80% nauczycieli opracuje indywidualne plany pracy z dzieckiem o specjalnych potrzebach edukacyjnych (styczeń – marzec 2015).</p> <p>80% nauczycieli opracuje scenariusze do przeprowadzenia zajęć otwartych ze szczególnym uwzględnieniem dzieci o specjalnych potrzebach edukacyjnych (marzec – maj 2015).</p> <p>4 nauczycieli przeprowadzi zajęcia otwarte z udziałem dzieci o specjalnych potrzebach edukacyjnych (marzec – maj 2015).</p> <p>80% nauczycieli będzie uczestniczyć (obserwować i poddać refleksji) w analizie przypadku przeprowadzonej przez eksperta (luty 2015).</p> <p>Uzupełnienie biblioteczki metodycznej poświęconej zagadnieniom związanym z pracą z dzieckiem o specjalnych potrzebach edukacyjnych, opracowanie katalogu stron internetowych, gromadzenie materiałów ze szkoleń i konferencji.</p>

	Zadanie	Termin realizacji zadania	Miejsce realizacji zadania
5. Harmonogram realizacji RPW	Spotkanie Szkolnego Organizatora Rozwoju Edukacji z Dyrektorem Przedszkola. Wstępna rozmowa z Dyrektorem Przedszkola	3 września 2014  9 września 2014	Samorządowe Publiczne Przedszkole Gabinet Dyrektora Samorządowe Publiczne Przedszkole Gabinet Dyrektora
	2. Spotkanie SORE z Radą Pedagogiczną / utworzenie zespołu zadaniowego	15 września 2014	Samorządowe Publiczne Przedszkole
	3. Warsztat diagnostyczno-rozwojowy (SORE, Rada Pedag./zespół zadaniowy)	19 września 2014	Samorządowe Publiczne Przedszkole
	4. Wypracowanie Roczego Planu Wspomagania szkoły	18 października 2014	Samorządowe Publiczne Przedszkole
	Warsztaty grupowe wspierające proces wspomagania w szkole  Moduł I: <b>Zasady pracy z dziećmi o specjalnych potrzebach edukacyjnych, w tym: zakres i sposoby dostosowania wymagań edukacyjnych do aktualnych możliwości psychofizycznych ucznia, metodologia.</b>  Moduł II: <b>Praca z dzieckiem Autystycznym oraz z Zespołem Aspergera.</b>  Moduł III: <b>Rozpoznawanie dziecka zdolnego – rozwijanie aktywności</b>	Listopad 2014 – luty 2015 – 15 godz.	Samorządowe Publiczne Przedszkole
	8. Konsultacje grupowe/ wykłady grupowe wspierające proces wspomagania w szkole  Moduł I: <b>Wypracowanie wspólnych zasad prowadzenia dokumentacji ucznia o specjalnych potrzebach edukacyjnych, dostosowanie wymagań.</b>  Moduł II: <b>Rodzice partnerem Przedszkola w diagnozowaniu dysfunkcji dziecka</b>	Listopad 2014 – luty 2015 – 12 godz.	Samorządowe Publiczne Przedszkole

	11. Konsultacje indywidualne/spotkania coachingowe wspierające proces przełożenia nowych umiejętności na praktykę szkolną	Styczeń – maj 2015 – 10 godz.	Samorządowe Publiczne Przedszkole
	12. Konsultacje grupowe wspierające proces przełożenia nowych umiejętności na praktykę szkolną	Do 15 czerwca 2015 –5 godz.	Samorządowe Publiczne Przedszkole
	13. Opracowanie scenariuszy do przeprowadzenia zajęć otwartych ze szczególnym uwzględnieniem dzieci o specjalnych potrzebach edukacyjnych	Marzec – maj 2015	Samorządowe Publiczne Przedszkole
	Przeprowadzenie zajęć otwartych z udziałem dzieci o specjalnych potrzebach edukacyjnych. Wykorzystanie na zajęciach z uczniami o specjalnych potrzebach edukacyjnych poznanych dostosowanych metod pracy	Marzec – maj 2015	
	14. Uzupelnienie biblioteczki metodycznej o literaturę nt. zagadnień związanych z pracą z dzieckiem o specjalnych potrzebach edukacyjnych, opracowanie katalogu stron internetowych poświęconych temu tematowi, gromadzenie materiałów ze szkoleń i konferencji	Do 15 lipca 2015	Samorządowe Publiczne Przedszkole
	15. Opracowanie sprawozdania z realizacji RPW (SORE)	Do 15 sierpnia 2015	Miejsce zamieszkania SORE/ biuro projektu
	16. Przedstawienie przez SORE Dyrektorowi szkoły sprawozdania z realizacji RPW	Do 20 sierpnia 2015	Samorządowe Publiczne Przedszkole
	17. Rada Pedagogiczna z udziałem SORE. Przedstawienie przez SORE sprawozdania z realizacji RPW; wspólna dyskusja; wnioski i rekomendacje	Do 31 sierpnia 2015	Samorządowe Publiczne Przedszkole

	<b>Rola</b>	<b>Liczba godzin pracy na rzecz RPW (ogółem)</b>	<b>Liczba godzin kontaktowych<sup>33</sup></b>
<b>6. Role osób realizujących RPW i ich zaangażowanie czasowe</b>	Szkolny Organizator Rozwoju Edukacji	Średnio 75 godz./1RPW	31
	Ekspert zewnętrzny prowadzący warsztaty grupowe dotyczące: Zasad pracy z dziećmi o specjalnych potrzebach edukacyjnych, w tym: zakres i sposoby dostosowania wymagań edukacyjnych do aktualnych możliwości psychofizycznych ucznia, metodologia.  Praca z dzieckiem Autystycznym oraz z Zespołem Aspergera.  Rozpoznawania dziecka zdolnego – rozwijania aktywności	Zgodnie z potrzebami	15
	Ekspert zewnętrzny prowadzący konsultacje grupowe/ wykłady grupowe wspierające proces wspomaganie w szkole w zakresie: Wypracowania wspólnych zasad prowadzenia dokumentacji ucznia o specjalnych potrzebach edukacyjnych, dostosowanie wymagań.  Rodzice partnerem Przedszkola w diagnozowaniu dysfunkcji dziecka	Zgodnie z potrzebami	12
	Ekspert zewnętrzny prowadzący konsultacje indywidualne/spotkania coachingowe wspierające proces przełożenia nowych umiejętności na praktykę szkolną	Zgodnie z potrzebami	10
	Ekspert zewnętrzny prowadzący konsultacje zbiorowe wspierające proces przełożenia nowych umiejętności na praktykę szkolną	Zgodnie z potrzebami	5



	Rola		Zadania
	7. Zadania osób realizujących RPW	Szkolny Organizator Rozwoju Edukacji	
Ekspert zewnętrzny			<p>Przygotowanie i przeprowadzenie dostosowanych do potrzeb szkoły zaplanowanych w ramach RPW form doskonalenia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• doskonalenie pracy nauczycieli (warsztaty, konsultacje grupowe/wykłady grupowe)</li> <li>• pomoc w przełożeniu nowych umiejętności nauczycieli na praktykę szkolną (konsultacje indywidualne/spotkania coachingowe, konsultacje zbiorowe)</li> </ul>
8. Role osób korzystających ze wspomagania i wymagane zaangażowanie czasowe z ich strony	Rola	Liczba godzin zaangażowania w RPW (ogółem)	Liczba godzin kontaktowych <sup>34</sup>
	Dyrektor Szkoły	Zgodnie z potrzebami	39 + ew. konsultacje indyw. 10
	Nauczyciele – członkowie zespołu zadaniowego	Zgodnie z potrzebami	40 + ew. konsultacje indyw. 10
	Pozostali nauczyciele	Zgodnie z potrzebami	36 + ew. konsultacje indyw. 10
	Wychowawcy	Zgodnie z potrzebami	36 + ew. konsultacje indyw. 10

	Rola	Zadania
<b>9. Zadania osób korzystających ze wspomagania</b>	Dyrektor Szkoły	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przygotowanie diagnozy potrzeb szkoły we współpracy z SORE</li> <li>• aktywny udział w warsztatach, konsultacjach, spotkaniach</li> <li>• wdrożenie nowych umiejętności i wypracowanych procedur</li> <li>• udzielanie informacji zwrotnej</li> <li>• udział w ewaluacji podjętych działań</li> <li>• motywowanie nauczycieli do udziału w działaniach RPW</li> </ul>
	Nauczyciele – członkowie zespołu zadaniowego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktywny udział w przygotowaniu diagnozy potrzeb szkoły we współpracy z SORE</li> <li>• pomoc SORE w zorganizowaniu warsztatów, wykładów, konsultacji zbiorowych i indywidualnych, spotkań coachingowych w ramach RPW</li> <li>• aktywne uczestnictwo w warsztatach, konsultacjach, spotkaniach, wykładach</li> <li>• wdrożenie nowych umiejętności do praktyki szkolnej</li> <li>• udział w ewaluacji podjętych działań</li> </ul>
	Pozostali nauczyciele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• udział w przygotowaniu diagnozy potrzeb szkoły we współpracy z SORE</li> <li>• aktywne uczestnictwo w warsztatach, konsultacjach, spotkaniach, wykładach</li> <li>• wdrożenie nowych umiejętności do praktyki szkolnej</li> <li>• udział w ewaluacji podjętych działań</li> </ul>
	Wychowawcy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktywny udział w przygotowaniu diagnozy potrzeb szkoły we współpracy z SORE</li> <li>• pomoc SORE w zorganizowaniu warsztatów, wykładów, konsultacji zbiorowych i indywidualnych, spotkań coachingowych w ramach RPW</li> <li>• aktywne uczestnictwo w warsztatach, konsultacjach, spotkaniach, wykładach</li> <li>• wdrożenie nowych umiejętności do praktyki szkolnej</li> <li>• udział w ewaluacji podjętych działań</li> </ul>
	Pedagog szkolny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktywny udział w przygotowaniu diagnozy potrzeb szkoły we współpracy z SORE</li> <li>• pomoc SORE w zorganizowaniu warsztatów, wykładów, konsultacji zbiorowych i indywidualnych, spotkań coachingowych w ramach RPW</li> <li>• aktywne uczestnictwo w warsztatach, konsultacjach, spotkaniach, wykładach</li> <li>• wdrożenie nowych umiejętności do praktyki szkolnej</li> <li>• udział w ewaluacji podjętych działań</li> </ul>

#### 10. Sprawozdanie z realizacji działań (zadanie SORE)

##### Opis działań przeprowadzonych w ramach RPW

- diagnoza (zebranie informacji o szkole; spotkanie z radą pedagogiczną; zorganizowanie i przeprowadzenie warsztatu diagnostyczno-rozwojowego, którego wynikiem jest pogłębiona autodiagnoza [określenie priorytetów rozwojowych szkoły])
- doskonalenie pracy nauczycieli (zorganizowanie warsztatów, wykładów, konsultacji zbiorowych i indywidualnych, spotkań coachingowych dla nauczycieli w ramach RPW)
- pomoc w przełożeniu nowych umiejętności nauczycieli na praktykę szkolną (zorganizowanie konsultacji indywidualnych i grupowych, spotkań coachingowych dla Dyrektora i nauczycieli)
- ewaluacja (analiza efektów w ramach ewaluacji wewnętrznej szkoły, opracowanie sprawozdania z realizacji procesu wspomagania, przedstawienie go Dyrektorowi i Radzie Pedagogicznej)

## 4. Sieci współpracy i samokształcenia nauczycieli

Samokształcenie należy rozumieć jako świadomy proces uczenia się, w ramach którego możliwe jest wykorzystanie różnych form pomocy innych osób i instytucji. W tym samodzielnym procesie cele, formy, metody, treści oraz ich źródła dobiera i ustala osoba ucząca się.

Cechami charakterystycznymi współpracy są natomiast:

- Wspólne działanie i podejmowanie wyzwań.
- Wspólne przezwyciężanie problemów.
- Umiejętność podejmowania działań służących realizacji wspólnego celu i osiągnięciu konkretnych efektów.
- Umiejętność zespołowego działania i tworzenia więzi.

Wraz z realizacją RPW nauczyciele otrzymują dodatkowe wsparcie w ramach sieci współpracy i samokształcenia. Ta forma wsparcia umożliwi współpracę nauczycieli lub dyrektorów z różnych placówek, zaś temat sieci nie dotyczy konkretnego obszaru wybranego przez daną szkołę, lecz obszaru, który będzie odpowiadał na ich wspólne potrzeby oraz będzie stanowił uzupełnienie tematyki poruszanej w ramach RPW. Wyznaczone dla pracy w sieci cele dotyczą w praktyce dwóch względnie autonomicznych obszarów, różniących się wskaźnikami:

- podnoszenie kompetencji uczestników – poprzez nabycie nowej wiedzy, umiejętności, zachowań i postaw, mogącej okazać się użyteczną w pracy zawodowej i radzeniu sobie z obecnymi problemami,
- tworzeniu systemów rozwiązań – możliwych do zastosowania opcji w zakresie strategii działania, narzędzi, scenariuszy, planów, służących poprawie jakości pracy.

Poniżej zaprezentowano propozycję planu pracy sieci (materiał pochodzi z opracowań szkoleniowych ORE oraz zasobów beneficjenta).

33 Liczba godzin przeznaczonych na konsultacje indywidualne i grupowe, prowadzenie warsztatów dla nauczycieli, spotkania z dyrektorem szkoły/przedszkola itp., bez godzin przeznaczonych na koordynację, organizację i sprawy administracyjne.

34 Liczba godzin uczestnictwa w konsultacjach indywidualnych i grupowych, spotkaniach, warsztatach, szkoleniach itp. organizowanych w ramach RPW.

**PROGRAM PRACY SIECI W ROKU SZKOLNYM 2014/2015****IDANE OGÓLNE SIECI**

1. **NAZWA SIECI:** Zadania dyrektora w zakresie organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej w szkole
2. **IMIĘ I NAZWISKO KOORDYNATORA/-KI SIECI:** .....
3. **OKRES DZIAŁANIA SIECI W RAMACH ROKU SZKOLNEGO:** od 1 września 2014 do 28 sierpnia 2015
4. **PRZEWDYWANA LICZBA UCZESTNIKÓW:** 18 K, 10 M

ROZNY PLAN I HARMONOGRAM PRACY SIECI							
Lp.	RODZAJ ZAJĘĆ (WARSZTAT, WYKŁAD, SPOTKANIE, WYJAZD STUDYJNY, ON-LINE)	OSOBA PROWADZĄCA ZAJĘCIA		TEMAT ZAJĘĆ	LICZBA GODZIN ZAJĘĆ	MIEJSCE PROWADZENIA ZAJĘĆ (PLATFORMA ON-LINE/ADRES STACJO-NARNY W FORMACIE: MIEJSCOWOŚĆ, ULICA, NR LOKALU, NR POKOJU)	DATA ZAJĘĆ (MIESIĘCZNA mm/rr)
		KOORDYNATOR (K)	EKS-PERT (E)				
1.	Spotkanie	K		Wymiana doświadczeń dyrektorów w zakresie organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej w szkole	4	CDN, Sanok, ul. Stróżowska	10.2014
2.	Spotkanie	K		Organizacja pracy zespołów ds. pomocy psychologiczno-pedagogicznej w szkole i placówce	4	CDN, Sanok, ul. Stróżowska	11.2014
3.	Warsztaty	K		Klasa integracyjna w szkole ogólnodostępnej	4	CDN, Sanok, ul. Stróżowska	12.2014
4.	Wykład z elementami warsztatu	K		Dokumentacja szkolna związana z udzielaniem pomocy psychologiczno-pedagogicznej dziecku o specjalnych potrzebach edukacyjnych	4	CDN, Sanok, ul. Stróżowska	02.2015

5.	Konsultacje grupowe	K		Bieżące problemy wynikające ze specyfiki pracy szkoły w obszarze pomocy psychologiczno-pedagogicznej	4	Szkoła Podstawowa nr 1 w Sanoku, Aleja Szwejcarii 5	04.2015 05.2015 06.2015
6.	Warsztaty	E		Edukacja włączająca ważnym kierunkiem polityki oświatowej państwa. Założenia, perspektywy, konteksty wychowania i rozwoju	20	CDN, Sanok, ul. Stróżowska	03.2015 04.2015

MONITORING SIECI							
CEL FUNKCJONOWANIA SIECI	NAZWA MONITOROWANEGO WSKAŹNIKA	JEDNOSTKI MIARY	WARTOŚĆ DOCELOWA WSKAŹNIKA	CZĘSTOTLIWOŚĆ POMIARU	ŹRÓDŁA WERYFIKACJI WSKAŹNIKA		
Poprawa współpracy dyrektorów/-ek z 52 szkoł, 4 przedszkoli i nauczycieli/-ek w Powiecie Sanockim poprzez organizację 4 sieci współpracy i samokształcenia do 28.08.2015	Liczba spotkań zorganizowanych w ramach sieci współpracy i samokształcenia utworzonych na terenie Powiatu	spotkanie	10	2-krotnie, 1 raz w roku szkolnym, 2013/14 do końca 10.2014, 2014/15 do końca 07.2015	Listy obecności, karty czasu pracy		
	Liczba nauczycieli/-ek i dyrektorów/-ek, którzy połączą wskaźnicę osobiste korzyści z udziału w sieci	osoba	50	2-krotnie, 1 raz w roku szkolnym, 2013/14 do końca 10.2014, 2014/15 do końca 07.2015	Ankiety		

## SPORZĄDZIŁ

Sanok, 30 września 2014 .....

miejsowość, data podpis koordynatora sieci

## ZATWIERDZIŁ

.....

.....

.....

podpis koordynatora merytorycznego podpis koordynatora projektu podpis koordynatora projektu

### Legenda:

**Program pracy sieci na rok szkolny 2014/15** należy złożyć do końca września 2014 r. w formie papierowej (do biura projektu) i elektronicznej na adres e-mail:

## 5. Profil koordynatora sieci

W ramach wykonywania obowiązków koordynator sieci współpracy i samokształcenia prowadzi działania na płaszczyźnie:

- zarządzania pracą sieci (organizacja pracy, planowanie działań, motywowanie do pracy, nadzór nad realizacją celów, sporządzanie planu pracy sieci oraz rocznego sprawozdania z jej pracy, promocja działań, reprezentowanie struktury projektowej na zewnątrz),
- planowania i prowadzenia zadań o charakterze merytorycznym (wybór formy i tematu do długofalowych celów działania sieci, koncentracja na aktywności uczestników i wymianie doświadczeń pomiędzy nimi, koordynacja szkoleń, ewaluacja).

**Rola koordynatora sieci** powinna zawierać poniższe elementy:

- wspieranie aktywności i dzielenia się wiedzą przez uczestników – inspirowanie do refleksji, zadawanie pytań, kreowanie przestrzeni dla wymiany doświadczeń i wspólnego wypracowania rozwiązań,
- proponowanie inicjatyw, tematów spotkań i sposobów pracy, które uznaje za wartościowe w kontekście zdiagnozowanych potrzeb – uzgadnianie celów i programu pracy,
- zapewnianie bezpiecznej atmosfery do pracy, troska o komfort uczestników, proponowanie działań, które nie są nadmiernie zagrażające lub wykraczające poza ich możliwości,
- motywowanie uczestników do pracy w sieci, pokazywanie korzyści związanych z aktywnym uczestnictwem,

- monitorowanie postępów pracy sieci, przypominanie uczestnikom o wzajemnych zobowiązaniach i upływających terminach,
- otwartość na propozycje i sugestie ze strony uczestników – gotowość do modyfikowania programu w taki sposób, by uwzględniać zmieniające się potrzeby,
- organizowanie pracy sieci – przekazywanie potrzebnych uczestnikom informacji z odpowiednim wyprzedzeniem, dostosowanie harmonogramu pracy sieci do ważnych wydarzeń w kalendarzu szkół.

Koordynator sieci, w okresie objętym wsparciem, realizuje zadania w ramach następujących etapów:

- **Przeprowadzenie diagnozy potrzeb w zakresie obszarów, które będą wspierane w ramach sieci współpracy i samokształcenia.** Na podstawie informacji otrzymanych od dyrektorów placówek, z których nauczyciele wyrazili chęć uczestnictwa w sieci oraz przy wykorzystaniu własnego warsztatu diagnostycznego, tworzy obraz oczekiwań i potrzeb rozwojowych. Rzetelna analiza materiału (warto skorzystać z pomocy nauczycieli-konsultantów znających tematykę wsparcia w zakresie doskonalenia konkretnej placówki) pozwoli z powodzeniem opracować założenie planu pracy sieci.
- **Opracowanie Planu Pracy Sieci.** Dokument ten stanowi podstawę merytoryczną i funkcjonalną do pracy w sieci. Program pracy każdej konkretnej sieci może i powinien być konstruowany w odpowiedzi na diagnozę potrzeb.

#### WAŻNE:

Oprócz tematu wsparcia Plan Pracy Sieci powinien zawierać:

- Określone priorytetowe potrzeby rozwojowe.
- Sformułowane cele odpowiadające na zdiagnozowane problemy.
- Zaplanowane szczegółowe cele spotkań, ich tematy oraz liczbę (także przy wsparciu platformy internetowej).
- Wybór formy prowadzenia każdego ze spotkań z określeniem, które z nich wymaga zaangażowania zewnętrznego eksperta.
- Opracowany harmonogram pracy dla danego roku.
- Zaplanowany sposób ewaluacji pracy w sieci.

- **Pierwsze spotkanie.** Sieć współpracy i samokształcenia rozumiana jako roczny projekt rozwojowy wymaga wspólnego uzgodnienia celów oraz określenia zasad współdziałania pomiędzy uczestnikami, które będą prowadzić do ich realizacji. Ma to oczywisty wpływ na poczucie bezpieczeństwa uczestników, a także ich motywację do działania. Dlatego niezależnie od celów merytorycznych pierwsze spotkanie w ramach sieci powinno być poświęcone przygotowaniu uczestników do wspólnej pracy. Poniżej podane zostały przykładowe jego elementy:

- o przedstawienie się uczestników
  - o działania integracyjne (poznanie zainteresowań i specyfiki pracy)
  - o uzgodnienie celów
  - o uzgodnienie zasad pracy
  - o prezentacja platformy e-learningowej.
- **Praca na platformie e-learningowej.** Koordynator sieci jest moderatorem na platformie, monitorując wszelkie wydarzenia, prowadząc jednocześnie jawną i konstruktywną dyskusję, która zapewni możliwość wyodrębnienia priorytetów, którymi należy się zająć. Koordynator sieci powinien przede wszystkim zachęcać nauczycieli do aktywnego udziału w dyskusji, moderować dyskusję w obrębie tematów zaproponowanych przez siebie lub nauczycieli, dokonywać wyboru tematów i sprecyzowania konkretnych zagadnień do spotkań z ekspertem.

#### WAŻNE:

##### Platforma internetowa jest miejscem:

- Prowadzenia dyskusji, wymiany informacji i spostrzeżeń z zakresu tematyki sieci.
- Koordynowania pracy uczestników nad wspólnie tworzonymi rozwiązaniami.
- Publikacji efektów pracy obejmujących zastosowanych narzędzi, scenariuszy, metod itp.
- Dzielenia się zasobami użytecznymi dla uczestników sieci. Mogą to być prezentacje, filmy, zdjęcia itp.
- Uczestnictwa w szkoleniach e-learningowych.

- **Organizacja spotkań tematycznych i spotkań eksperckich.** Praca w obrębie sieci składa się z regularnych osobistych spotkań (od 3 do 5 w ciągu okresu objętego wsparciem). Szczegółowy plan spotkań o charakterze organizacyjnym, roboczym oraz podsumowującym ustala koordynator w porozumieniu z uczestnikami.
- **Opracowanie sprawozdania z planu.** Sprawozdanie koordynatora z rocznego okresu pracy powinno zawierać stopień realizacji założonych celów, opis spotkań z ekspertami z uwzględnieniem oceny jakości prowadzonych zajęć oraz aktywność uczestników (dotyczy to także pracy na platformie internetowej). Istotnym elementem sprawozdania jest sporządzenie wniosków i rekomendacji do dalszej pracy oraz działań nauczycieli w ramach współpracy. Wnioski muszą być określone w sposób jednoznaczny. Poniżej zaprezentowano przykładowe sprawozdanie (materiał pochodzący z zasobów beneficjenta).



SPRAWOZDANIE Z PRACY SIECI WSPÓŁPRACY I SAMOKSZTAŁCENIA ...

Bezpieczny Internet TiK rok 1....

Czas realizacji od ... do ...

1 listopada 2013 do 30 czerwca 2014

Realizacja

Modyfikacja w stosunku do planu

Cele i plan pracy sieci oraz stopień jego realizacji (*harmonogram i tematy spotkań, formy aktywności uczestników pomiędzy spotkaniami, w tym praca na platformie, częstotliwość logowania, podjęte działania i wspólne inicjatywy również w ramach pracy zdalnej itp.*)

- Metody i narzędzia tworzenia materiałów multimedialnych dla e-learningu
- Metody diagnostyki problemów pedagogiczno-wychowawczych w ramach zagrożeń internetowych uczniów
- Życie w „sieci”, życie w „realu” wpływ mediów na zachowanie dzieci i młodzieży, zagrożenia uzależnieniem

Spotkania odbywały się zgodnie z ustalonym harmonogramem i terminami uzgodnionymi z nauczycielami uczestniczącymi w sieci. W ramach pracy opracowano prezentacje do wykorzystania w prowadzeniu godzin wychowawczych –

*szkoła 1-1.pptx*

*szkoła 1-2.pptx*

*szkoła 1-3.pptx*

*pornografia 1.pptx*

*AGRESJA ELEKTRONICZNA.pdf*

*standardy-elearningowe.pdf*

Prowadzono forum dyskusyjne, a podczas spotkań wskazano – przedstawiono funkcjonalności platformy. Za godne uwagi nauczyciele uznali możliwość tworzenia i wykonania diagnostyki przy użyciu modułu ANKIETY zawartego w platformie. W stosowny sposób wykorzystywano pocztę elektroniczną w platformie.

Spotkania prowadzono od marca do czerwca i od sierpnia do października. Przez cały okres pracy sieci prowadzono konsultacje indywidualne dotyczące zgłaszanej problematyki. W ramach spotkań zaproszono Komendanta KPP Sanok, który przedstawił aspekty prawne związane z tematyką sieci – przestępstwa popełniane z wykorzystaniem sieci INTERNET.

Historia logowań do platformy obejmuje za ostatnie 3 miesiące 180 logów dla 25 użytkowników.

Szczegóły po zalogowaniu do platformy.

Wydłużenie z powodu braku ofert szkoleniowców-ekspertów – terminy realizacji tematów

W ramach zajęć z ekspertami poruszano konkretne problemy, a metody pracy miały charakter warsztatowy – propozycje rozwiązań konkretnych sytuacji wychowawczych.

Uczestnictwo w konferencji 23 października 2013 miejsce PWSZ w Sanoku – organizator PWSZ w Sanoku, KPP w Sanoku, Starostwo Powiatowe w Sanoku

Realizatorzy sieci (eksperci)

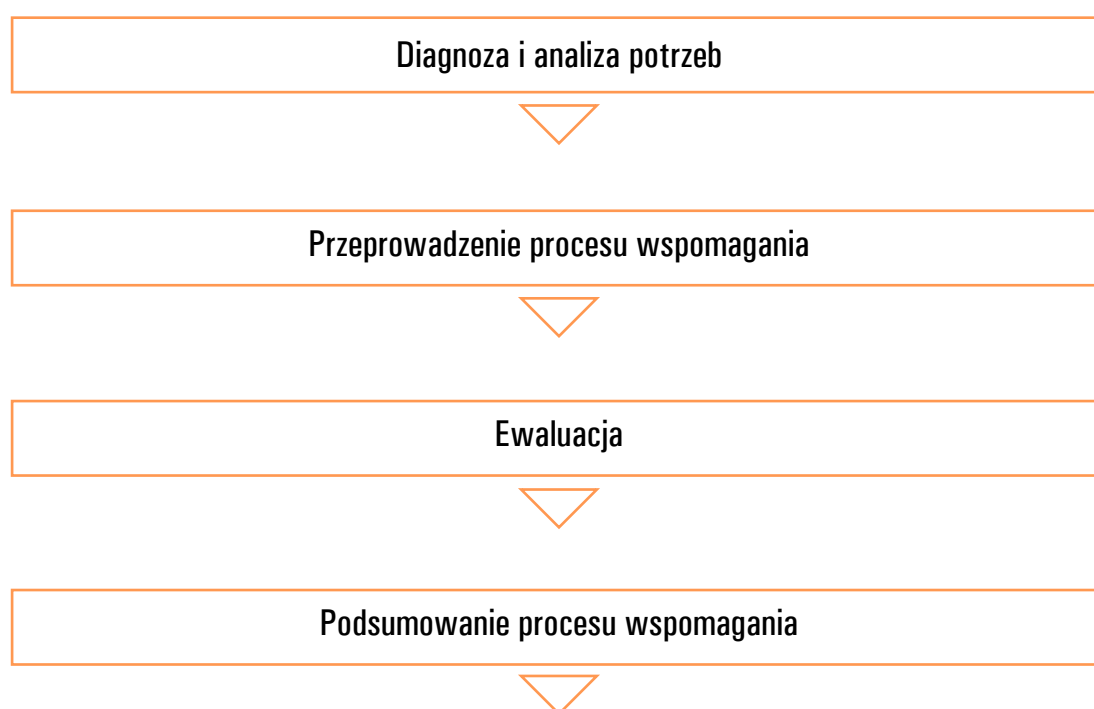
Centrum Szkoleniowo-Terapeutyczne SELF-S.C.; Ekspert – UR

<p>Uczestnicy sieci (<i>kto, ile osób z poszczególnych typów szkół/przedszkoli</i>) K = ...; M = ..., ogółem = ...</p>	<p>K = 19, M = 9, ogółem 28 Szkoła podstawowa 4 Gimnazjum 3 Szkoła ponadgimnazjalna 21</p>	
<p>Efekty zrealizowanych działań (<i>Zestawienie wyników wykorzystanych form ewaluacji (np. ankiety na zakończenie spotkań [+analiza wyników opinii dyr., zgłoszone propozycje ulepszeń, mocne i słabe strony pracy w sieci zdaniem uczestników, potrzeby rozwojowe, jakie ujawniły się w trakcie pracy]).</i></p>	<p><b>Przed</b> Brak znajomości przez nauczycieli podstawowych pojęć związanych z problematyką, stąd trudności z diagnozowaniem i rozpoznawaniem problemów.</p> <p><b>Po</b> Umiejętność stworzenia ankiety diagnostycznej. Nazwanie problemów i trudności.</p>	
<p>Wnioski i rekomendacje (<i>Wynikające z oceny realizacji celów oraz zgromadzonych danych ewaluujących wnioski dotyczące pracy w kolejnych edycjach – tematyki, sposobu pracy, motywacji i zaangażowania uczestników itd.</i>).</p>	<p><b>Mocne strony szkolenia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• szkolenie przez eksperta</li> <li>• szkolenie prowadzone przez eksperta</li> <li>• bezpośredni przekaz, adekwatne przykłady</li> <li>• przygotowanie prowadzących zajęcia</li> <li>• czas, prezentacje, wiedza</li> <li>• więcej materiału niż normalnie</li> <li>• bardzo dobre przygotowanie</li> <li>• dobre tempo pracy</li> <li>• nowe informacje przystępnie podane</li> </ul> <p><b>Słabe strony szkolenia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• za wczesna godzina spotkań</li> <li>• więcej praktyki</li> </ul>	

## V. Formy, narzędzia i instrumenty wdrażania poszczególnych stadiów procesu wspomagania

### 1. Stadium diagnozowania, planowania i prowadzenia działań mających na celu poprawę jakości pracy szkoły lub placówki

W procesie doskonalenia nauczycieli niezwykle istotną rolę pełnią wszelkiego rodzaju narzędzia i instrumenty, przy pomocy których możemy usystematyzować oraz dokonać strukturyzacji czekających nas zadań według poniższego schematu.



#### Diagnoza i analiza potrzeb

Zdiagnozowanie potrzeb rozwojowych placówki oświatowej jest dużym wyzwaniem. Rzetelnego rozpoznania można dokonać tylko wówczas, kiedy uwzględni się wszystkie dostępne źródła informacji o placówce. **Narzędziem pracy osoby wspomagającej będą wywiady z dyrektorem i ankiety z nauczycielami.** Dodatkowym, niezwykle użytecznym źródłem informacji będzie warsztat diagnostyczny z Radą Pedagogiczną, jak również dokumenty szkoły, np.:

- raport z ewaluacji zewnętrznej szkoły,
- raport z przeprowadzonej ewaluacji wewnętrznej, w tym zdefiniowane przez szkołę wnioski i zalecenia do pracy w kolejnym roku szkolnym,
- plan i sprawozdanie z nadzoru pedagogicznego,

- plan pracy szkoły,
- wyniki egzaminów zewnętrznych.

W badaniu potrzeb nauczycieli i dyrektora można zastosować metodę sondażu diagnostycznego, wykorzystując w tym celu trzy techniki zbierania informacji: obserwacja uczestnicząca, badanie ankietowe, wywiad bezpośredni. Jest to istotne, aby w sposób kompetentny zaplanować skuteczne działania w zakresie doskonalenia zawodowego nauczycieli zgodnie z potrzebami ich i szkoły oraz ustalić zakres i kierunki zewnętrznego wsparcia w ramach realizacji RPW szkoły lub placówki.

## WYWIAD z dyrektorem placówki

### Propozycja pytań do kwestionariusza wywiadu

Plan
Imię i nazwisko: Nazwa placówki: Stopień awansu zawodowego: Staż pracy: Płeć: K/M
Prezentacja obszarów wsparcia.
Które z przedstawionych obszarów doskonalenia jest według Pani/Pana najbardziej zgodny z potrzebami i oczekiwaniami szkoły/przedszkola?
Jakie są Pani/Pana oczekiwania związane z udziałem nauczycieli w projekcie?
Jak ocenia Pani/Pan kompetencje nauczycieli związane z wybranym obszarem tematycznym doskonalenia w skali od 1 do 5 (5 jest najwyższą wartością)? <ul style="list-style-type: none"> <li>• wybrany – obszar pierwszy .....</li> <li>• wybrany – obszar drugi .....</li> </ul>
Proszę wymienić zagadnienia związane z wybranymi obszarami doskonalenia, które uznaje Pani/Pan za najbardziej istotne. <ul style="list-style-type: none"> <li>• wybrany – obszar pierwszy .....</li> <li>• wybrany – obszar drugi .....</li> </ul>
Jaki według Pani/Pana cel należałoby osiągnąć w wybranych obszarach doskonalenia? <ul style="list-style-type: none"> <li>• wybrany – obszar pierwszy.....</li> <li>• wybrany – obszar drugi.....</li> </ul>
Kto Pani/Pana zdaniem w największym stopniu może wpłynąć na realizację ww. celu? Proszę o wskazanie osób, które powinny wziąć udział w procesie diagnozy.
Proszę o wskazanie ewentualnych dokumentów szkoły mogących mieć wpływ na wdrożenie wybranych obszarów wsparcia.
Jakie są Pani/Pana obawy/wątpliwości związane z udziałem placówki w projekcie?
Co w bieżącym roku szkolnym/poprzednim roku szkolnym było sukcesem szkoły?
Co w Pani/Pana ocenie warto zmienić, aby Pani/Pana placówka osiągała kolejne sukcesy?
Co Pani/Pan jako dyrektor placówki chciałaby/chciałby osiągnąć?
Jak według Pani/Pana wyglądałby idealny poziom merytoryczny placówki?

Jakie korzyści chciałaby Pani/chciałby Pan osiągnąć dzięki udziałowi w projekcie?
Jaka według Pani/Pana forma doskonalenia będzie odpowiednia dla Pani/Pana nauczycieli?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• warsztaty</li> <li>• wykłady</li> <li>• konsultacje grupowe</li> <li>• konsultacje indywidualne</li> </ul>
Jak Pani/Pan rozumie wzajemną współpracę z nauczycielem-konsultantem?

## ANKIETA dla nauczycieli



### Propozycja pytań do ankiety

Plan
Nazwa placówki: Przedmiot nauczany: Stopień awansu zawodowego: Staż pracy: Płeć: K/M
Prezentacja obszarów wsparcia.
Które z przedstawionych obszarów doskonalenia jest według Pani/Pana najbardziej zgodny z potrzebami i oczekiwaniami szkoły/przedszkola?
Proszę wymienić zagadnienia związane z wybranymi obszarami doskonalenia, które uznaje Pani/Pan za najbardziej istotne. <ul style="list-style-type: none"> <li>• wybrany – obszar pierwszy .....</li> <li>• wybrany – obszar drugi .....</li> </ul>
Jaki według Pani/Pana cel należałoby osiągnąć w wybranych obszarach doskonalenia? <ul style="list-style-type: none"> <li>• wybrany – obszar pierwszy.....</li> <li>• wybrany – obszar drugi.....</li> </ul>
Kto Pani/Pana zdaniem powinien aktywnie uczestniczyć w realizacji RPW placówki (proszę wskazać osoby z grona pedagogicznego)?
Jaką formą doskonalenia będzie Pani/Pan zainteresowana/-y? <ul style="list-style-type: none"> <li>• warsztaty</li> <li>• wykłady</li> <li>• konsultacje grupowe</li> <li>• konsultacje indywidualne</li> </ul>
Proszę wskazać preferowane przez Panią/Pana dni realizacji form doskonalenia.
Jak Pani/Pan rozumie wzajemną współpracę z nauczycielem-konsultantem?

Po zakończeniu zbierania informacji w oparciu o ankiety bądź kwestionariusze warto pomyśleć o organizacji warsztatu diagnostycznego celem podsumowania oczekiwań i celów wsparcia w perspektywie przygotowania RPW.

## WARSZTAT DIAGNOSTYCZNY z Radą Pedagogiczną

### Propozycja planu spotkania

Plan
Rozpoczęcie spotkania.
Prezentacja wyników badań ankietowych i danych z kwestionariuszy.
Prezentacja wybranego wstępnie obszaru wsparcia.
Przeprowadzenie pogłębionej analizy wybranego obszaru wsparcia, określenie stanu obecnego oraz przyczyn deficytów, identyfikacja problemu głównego, identyfikacja skutków, zdefiniowanie potrzeb (Jak jest? Jak chcemy żeby było? Co powoduje obecne problemy? Jaki obszar należy wzmocnić/zmieni, aby osiągnąć stan docelowy?)
Przeprowadzenie oceny trudności i ograniczeń mogących utrudnić wprowadzenie systemu doskonalenia.
Przeprowadzenie analizy słabych i mocnych stron placówki w kontekście proponowanych zmian.
Ustalenie celu głównego i celów szczegółowych do osiągnięcia.
Określenie zadań i działań wspierających osiągnięcie określonych efektów.
Omówienie struktury Rocznej Planu Wspomagania placówki, określenie wskaźników zgodnie z procedurą SMART, ustalenie sposobów monitorowania i rozliczania realizacji procesu wspomagania.
Wybór tematyki szkoleń, ustalenie harmonogramu działań oraz osób odpowiedzialnych za wdrożenie wsparcia z ramienia placówki.
Podsumowanie warsztatu, ustalenie form kontaktów roboczych pomiędzy nauczycielem-konsultantem oraz zespołem zadaniowym placówki.

### Narzędzia do pogłębionej diagnozy – propozycje

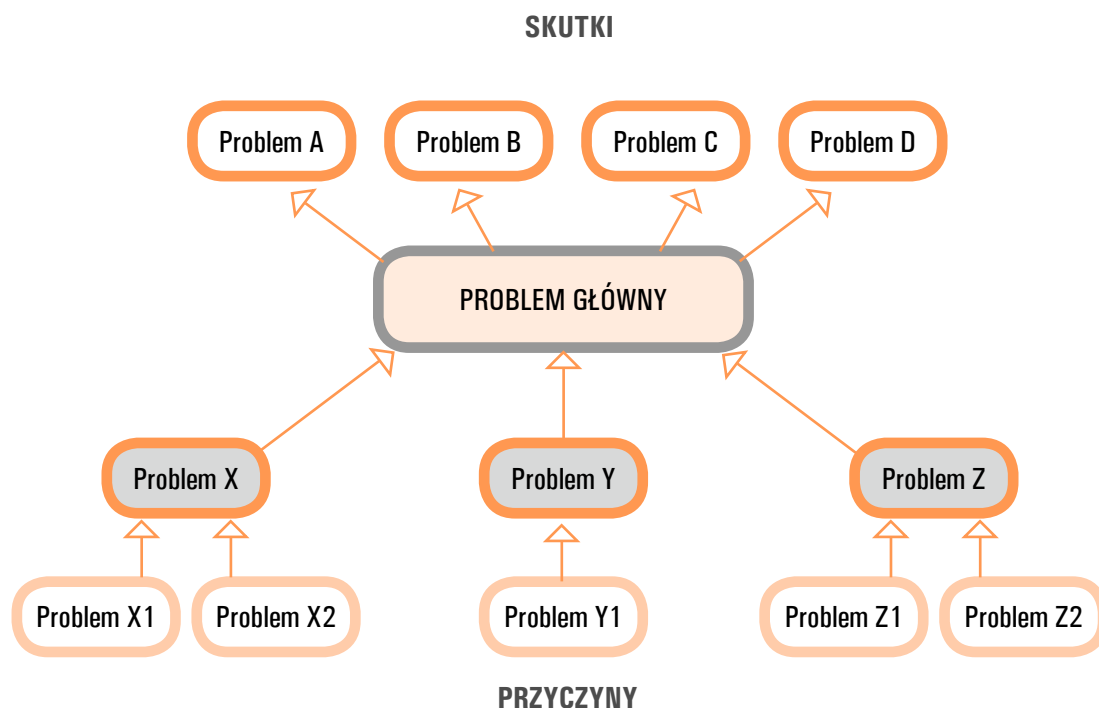
#### Drzewo problemów – drzewo celów

Diagram mający na celu prezentację związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy sytuacjami postrzeganymi jako negatywne w danym obszarze działania. Należy pamiętać, że w drzewie decyzyjnym powinny znaleźć się jedynie zapisy, które definiują sytuację problemową, prawdziwą i istotną z punktu widzenia analizowanego obszaru.

Etapy analizy:

- identyfikacja głównego problemu,
- identyfikacja przyczyn,
- identyfikacja skutków,
- ustalenie związków logicznych pomiędzy poszczególnymi przyczynami i skutkami.

Wszystkie problemy przedstawiamy za pomocą tzw. drzewa problemów, uwzględniającego istniejące pomiędzy nimi powiązania. Część wskazanych problemów stanowi przyczynę problemu głównego, część jest konsekwencją jego istnienia (skutek). Istotne jest rozłożenie problemów na pojedyncze składowe.



Analiza problemu dostarcza danych wyjściowych do analizy celów. Analiza ta poprzez zanegowanie drzewa problemów przekształca sytuację negatywną w pożądaną przyszłą sytuację, identyfikując potencjalne przyszłe rozwiązanie.

### Analiza SWOT

Określa mocne i słabe strony płynące z otoczenia wewnętrznego (Strengths & Weaknesses), a także istniejące oraz potencjalne szanse i zagrożenia (Opportunities & Threats) płynące z otoczenia zewnętrznego.



Analiza SWOT może być pomocna, gdy potrzeba w miarę szybko zbadać różne aspekty danej sprawy ulegającej zmianie – słabe i mocne strony zestawień z zewnętrznymi możliwościami i ograniczeniami. Dzięki temu łatwiej jest zaplanować dobrą strategię – ukrywającą słabości, chroniącą przed zagrożeniami, a wykorzystującą to, co najlepsze – mocne strony i możliwości.

## Rybi szkielet

Jest to metoda, której nazwa pochodzi od formy graficznej przypominającej szkielet ryby. Jest to metoda planowania i oceniania własnej nauki, która należy do metod aktywizujących.

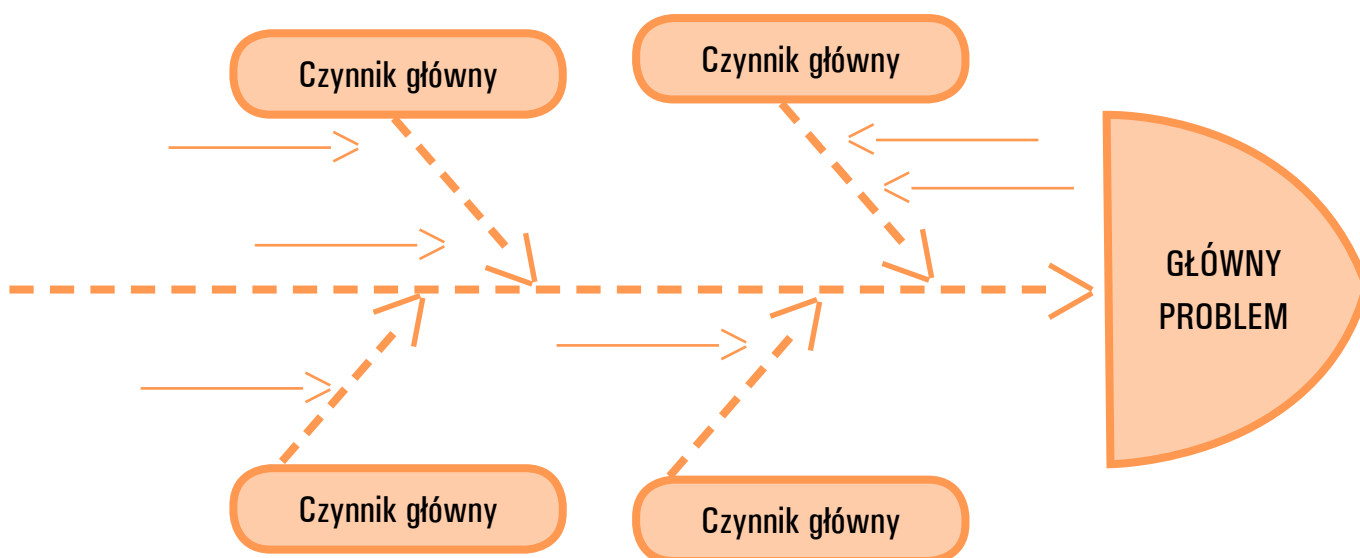
Metoda ta kształtuje umiejętność:

- planowania i organizacji pracy,
- zbierania i selekcjonowania informacji,
- planowania działań, które mają dać określone wyniki.

Na planszy przedstawiającej szkielet ryby wpisujemy „w głowę” główny problem, a następnie wspólnie z zespołem zadaniowym ustalamy główne czynniki odpowiedzialne za jego występowanie. Kolejnym krokiem jest wybieranie 4–6 czynników spośród podanych (wybrane czynniki są czynnikami głównymi i wpisujemy je na „duże ości” schematu). Następnie zachęcamy do poszukiwania przyczyn, które mają wpływ na ten czynnik (przyczyny te są zapisywane na paskach papieru, które symbolizują „małe ości”). Spośród przedstawionych wszystkich przyczyn głównego problemu uczestnicy skupiają się na wybraniu najistotniejszych.

Podsumowując analizę, zespół opracowuje plan działań zmierzających do rozwiązania problemu.

Graficzny wzór metody:





## Przeprowadzenie procesu wspomagania

W czasie realizacji procesu wspomagania szkoły/przedszkola istotne jest systematyczne monitorowanie poziomu satysfakcji uczestników wsparcia.

Należy pamiętać, że znając oceny uczestników procesu doskonalenia, możliwe będzie dokonanie interwencji w przypadkach niestarcie prowadzonych szkoleń, deficytów organizacyjnych czy niskiego poziomu oferowanych pozostałych usług.

Do bieżącej kontroli wspomagania na etapie szkoleń, warsztatów czy konsultacji można skorzystać z nieskomplikowanych kontrolnych ankiet ewaluacyjnych, które uczestnicy wspomagania wypełniają po ukończeniu ważnego elementu wsparcia, np. szkolenia eksperckiego, warsztatów tematycznych, wizyty studyjnej. Przykład takiej ankiety wraz z propozycjami pytań został zaprezentowany poniżej.

<b>Plan</b>
Nazwa placówki uczestnika: Przedmiot nauczany: Stopień awansu zawodowego: Staż pracy: Płeć: K/M
<b>Ocena szkoleń</b>
Temat szkolenia .....
Data i miejsce szkolenia .....
Prowadzący szkolenie .....
Proszę ocenić w skali od 1 do 5 oraz wyrazić swoje dodatkowe komentarze, sugestie i uwagi na temat przeprowadzonego szkolenia (5 – ocena najwyższa, 1 – ocena najniższa).
<ul style="list-style-type: none"><li>• Określenie celów szkolenia 1 2 3 4 5</li><li>• Tematyka szkolenia 1 2 3 4 5</li><li>• Dobór odpowiednich treści i metod 1 2 3 4 5</li><li>• Dobór materiałów szkoleniowych 1 2 3 4 5</li><li>• Przygotowanie, wiedza i kompetencje prowadzącego 1 2 3 4 5</li></ul>
Proszę określić w skali 1 do 5, czy szkolenie/warsztaty/konsultacje spełniło Pani/Pana oczekiwania 1 2 3 4 5
Czy sposób prowadzenia szkolenia/warsztatu/konsultacji umożliwił Pani/Panu osobiste zaangażowanie? Proszę określić w skali od 1 do 5 (5 – ocena najwyższa, 1 – ocena najniższa).
Czy nabytą na szkoleniu/warsztatach/konsultacji wiedzę będzie można wykorzystać w Pani/Pana pracy zawodowej? Proszę określić w skali od 1 do 5 (5 – ocena najwyższa, 1 – ocena najniższa).
<b>Ocena procesu wspomagania</b>
Czy Pani/Pana zdaniem wdrażany w placówce w bieżącym roku szkolnym Roczny Program Wspomagania (RPW) był spójny z potrzebami placówki? (tak/nie)
W jaki sposób Pani/Pan przekłada zdobytą w projekcie wiedzę i umiejętności na praktykę szkolną/przedszkolną? Proszę podać konkretne przykłady. .....
Dodatkowe komentarze i sugestie .....
Uwagi .....

## Ocena procesu wspomagania

Ocena procesu wspomagania powinna być ostatnim z elementów działań prowadzonych w ramach wsparcia. Jej celem jest udzielenie odpowiedzi w temacie zaspokojenia potrzeb nauczycieli uczestniczących w jej pracach w aspekcie metodycznym, organizacyjnym i funkcjonalnym.

Do oceny procesu wspomagania można zastosować metodę sondażu diagnostycznego – nauczyciele uczestniczący w procesie wsparcia wypełniają ankietę. Kwestionariusze wywiadu zostały opracowane w sposób możliwie prosty, odpowiedzi na większość pytań dokonuje się poprzez wybór opcji (zdecydowanie tak, raczej tak, raczej nie, zdecydowanie nie). Uwagi i rekomendacje do dalszego działania sieci należy wykonać w formie opisowej.

Poniżej zaprezentowano przykład ankiety ewaluacyjnej dla uczestników wspomagania oraz wzory innych dokumentów i zestawień, które zostały zaprojektowane w celu prawidłowego rozliczenia poszczególnych elementów procesu.

## Ankieta ewaluacyjna dla uczestników wspomaganie

Szkoła .....

### Obszar wsparcia określony w Rocznym Planie Wspomaganie

Płeć ankietywanego: K  M

I W jakim stopniu wybór obszaru wsparcia odpowiadał na potrzeby szkoły? Proszę zaznaczyć **X** na skali od 0 do 5, gdzie 0 oznacza wartość najniższą, 5 – najwyższą.

0	1	2	3	4	5

II W jakim stopniu określa Pani/Pan przydatność szkoleń w pracy nauczyciela? Proszę zaznaczyć **X** na skali od 0 do 5, gdzie 0 oznacza wartość najniższą, 5 – najwyższą.

0	1	2	3	4	5

III Jakie były mocne i słabe strony szkoleń? Proszę zaznaczyć **X** na skali od 0 do 5, gdzie 0 oznacza wartość najniższą, 5 – najwyższą

Opis	0	1	2	3	4	5
Organizacja szkoleń (dostosowanie dni i godzin)						
Dobór eksperta zewnętrznego						
Programy szkoleń						
Prowadzenie szkoleń						
Materiały szkoleniowe						

**IV** Proszę przedstawić swoją opinię o ekspertach prowadzących szkolenia/warsztaty/konsultacje w skali od 1 do 6, gdzie 1 oznacza wartość najniższą, 6 – najwyższą.

Imię i nazwisko eksperta	1 eks- pert	2 eks- pert	3 eks- pert	4 eks- pert	5 eks- pert	6 eks- pert
Przygotowanie						
Komunikatywność						
Dobór treści i metod						
Przestrzeganie czasu szkoleń						
Inne (proszę wymienić)						

**V** Czy stosował/-a Pan/Pani nabytą wiedzę i umiejętności w swojej praktyce zawodowej w zakresie?

Opis	Tak	Nie
Metod pracy		
Treści szkoleń		
Form organizacyjnych		

**VI** Proszę zaznaczyć poziom wzrostu osobistych umiejętności w wyniku uczestnictwa w szkoleniach zorganizowanych w ramach projektu. Właściwie proszę zakreślić.

10%	11–20%	21–30%	31–40%	Powyżej 40%
-----	--------	--------	--------	-------------

**VII** Uwagi, wnioski i spostrzeżenia .....

.....

.....

.....

.....

miejsce, dnia

Badanie ankietowe przeprowadza się po zakończeniu cyklu wsparcia/roku szkolnego. Wyniki badań stanowią część zawartości merytorycznej raportu rocznego z RPW.

## ROZLICZENIE PROWADZONYCH ZAJĘĆ WSPOMAGANIA

Rozliczenie prowadzonych zajęć w ramach wspomagania sporządza wykonawca usługi. Rozliczenie wraz z załącznikami (w oryginałach) stanowi podstawę odbioru/protokół zdawczo-odbiorczy wykonanych usług. Rozliczenie zatwierdza koordynator projektu oraz właściwy pracownik ze strony beneficjenta projektu. Bieg terminu płatności za wykonaną usługę rozpoczyna się od daty zatwierdzenia rozliczenia/protokołu odbiorczego przez beneficjenta projektu. Rozliczenie prowadzonych zajęć (wg wzoru) należy składać wraz z fakturą/rachunkiem za wykonane usługi na adres .....

Rozliczenie należy wypełnić w formie elektronicznej.

Nazwa/imię i nazwisko wykonawcy: .....

Miesiąc rozliczeniowy: .....

Lp.	Nazwa szkoły, w której odbywały się zajęcia	Imię i nazwisko eksperta prowadzącego zajęcia	Nazwa wykonawcy realizującego zajęcia (firma/osoba fizyczna posiadająca umowę o realizację zajęć)	Rodzaj/typ zajęć (wykłady/warsztaty)	Data prowadzonych zajęć (dd/mm/rr)	Liczba godzin zajęć (z dokładnością do 2 miejsc po przecinku)	Potwierdzenie przez dyrektora/placówki, w której prowadzone są zajęcia (TAK/NIE)	Lista obecności na zajęciach (TAK/NIE)	Protokół zdawczo-odbiorczy wykonanej usługi za dany miesiąc (TAK/NIE)	Faktura/rachunek za usługę (TAK/NIE)

.....

.....

miejsce, data pieczęć i podpis wykonawcy

## WYKAZ PRZEPROWADZONYCH ZAJĘĆ

Nazwa szkoły/przedszkola, w których odbywają się zajęcia: .....

.....  
 pieczęć nagłówkowa szkoły/przedszkola

Nazwa/imię i nazwisko wykonawcy: .....

Temat RPW: .....

Miesiąc rozliczeniowy: .....

Lp.	Rodzaj zajęć	Imię i nazwisko osoby prowadzącej zajęcia	Data zajęć	Liczba godzin zajęć

.....  
 pieczęć i podpis wykonawcy

.....  
 pieczęć i podpis dyrektora szkoły, w której odbywały się zajęcia

## LISTA OBECNOŚCI

Nazwa szkoły/przedszkola: .....

Temat RPW: .....

Imię i nazwisko eksperta prowadzącego zajęcia: .....

Nazwa/imię i nazwisko wykonawcy: .....

Rodzaj prowadzonych zajęć wykłady/warsztaty/konsultacje grupowe/konsultacje indywidualne:

Lp.	Imię i nazwisko	Podpis

Data zajęć: .....

Liczba godzin zajęć: ..... h, od ..... do .....

.....  
podpis prowadzącego zajęcia

.....  
podpis dyrektora szkoły

## Lista obecności

Nazwa szkoły/przedszkola: .....

Imię i nazwisko eksperta prowadzącego zajęcia: .....

Nazwa/pieczeń firmy szkoleniowej: .....

Forma zajęć	Warsztaty (15 godz.)	Konsultacje grupowe i wy- kłady (12 godz.)	Konsultacje grupowe (5 godz.)	Konsultacje indywidualne (10 godz.)
Data zajęć				
godz. – od – do				
godz. razem				
Lp.	pod- pis	pod- pis	pod- pis	pod- pis
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

.....  
podpis prowadzącego zajęcia

.....  
podpis dyrektora szkoły



## PROGRAM ZAJĘĆ

1. Nazwa wykonawcy: .....
2. Temat zajęć: .....

Lp.	Rodzaj zajęć wykłady/warsztaty/konsultacje grupowe/konsultacje indywidualne	Zagadnienia	Treści zagadnień	Liczba godzin
1.				
2.				
3.				
4.				

### Zestawienie szkół

3. Zestawienie szkół/przedszkoli, w których temat zajęć będzie realizowany.

Lp.	Nazwa szkoły
1.	
2.	

.....  
.....  
miejsowość, data pieczęć i podpis wykonawcy

## PROGRAM ZAJĘĆ

1. Nazwa szkoły/przedszkola:
2. Nazwa/pieczeń firmy szkoleniowej:
3. Temat zajęć: **Ocenianie kształtujące**

Lp.	Rodzaj zajęć (wykłady/warsztaty/konsultacje grupowe/konsultacje indywidualne)	Zagadnienia	Treści zagadnień	Liczba godzin
1.	Warsztaty grupowe wspierające proces wspomagania w szkole	Moduł I: <b>Cele lekcji, kryteria. Tworzenie atmosfery sprzyjającej uczeniu się.</b>	Wprowadzenie do oceniania wspierającego – konstruktywizm poznawczy. Atmosfera sprzyjająca uczeniu się – jak budować lekcję. Cele lekcji a podstawa programowa. Cele lekcji w języku ucznia – formułowanie, podawanie. Sprawdzenie realizacji celów lekcji – kryteria sukcesu. Planowanie celów lekcji na podstawie ewaluacji.	5
2.	Warsztaty grupowe wspierające proces wspomagania w szkole	Moduł II: <b>Informacja zwrotna i jej zastosowanie. Pytania kluczowe. Tworzenie fragmentów scenariuszy zajęć.</b>	Budowa informacji zwrotnej i jej rola w procesie uczenia się. Kryteria sukcesu a informacja zwrotna. Przekazywanie informacji zwrotnej w zespole i w czasie konsultacji indywidualnych. Informacja zwrotna: zastosowanie, przełożenie na praktykę szkolną, zasady udzielania informacji zwrotnej. Pytanie kluczowe: budowa, sposób formułowania, zastosowanie. Taksonomia Blooma. Przełożenie doświadczeń na praktykę szkolną.	5
3.	Warsztaty grupowe wspierające proces wspomagania w szkole	Moduł III: <b>Przygotowanie i udzielanie informacji zwrotnej na podstawie wcześniej przygotowanych kryteriów. Skuteczna współpraca z rodzicami i wykorzystanie oceniania kształtującego.</b>	Kryteria sukcesu: formułowanie kryteriów, przekazywanie kryteriów uczniom. Udzielanie informacji zwrotnej na podstawie podanych kryteriów. Ocena koleżeńska i samoocena: sposób wprowadzenia na lekcjach, rola w procesie uczenia się. Wykorzystanie oceniania wspierającego w pracy z rodzicami: informacja na temat zasad OK-a dla rodziców, stosowanie informacji zwrotnej.	5
4.	Konsultacje grupowe/wykłady grupowe wspierające proces wspomagania w szkole	Spotkanie I: <b>Dzielenie się doświadczeniem, analiza przypadków praca z materiałami zajęć lekcyjnych.</b>	Stosowanie celów i kryteriów w czasie lekcji. Praca nad rozwojem zespołów nauczycielskich w zakresie planowania lekcji i ewaluacji zajęć.	6
5.	Konsultacje grupowe/wykłady grupowe wspierające proces wspomagania w szkole	Spotkanie II: <b>Dzielenie się doświadczeniem, analiza przypadków praca z materiałami zajęć lekcyjnych.</b>	Udzielanie informacji zwrotnej – ćwiczenia. Stosowanie oceny koleżeńskiej i samooceny. Praca nad rozwojem zespołów nauczycielskich w zakresie formułowania pytań i udzielania informacji zwrotnej.	6

6.	Konsultacje indywidualne/ spotkania coachingowe wspierające proces przełożenia nowych umiejętności na praktykę szkolną	Wsparcie indywidualne dotyczące wprowadzania oceniania wspierającego i udzielania informacji zwrotnej.	Metody pracy z uczniami związane z ocenianiem wspierającym – przełożenie na doświadczenia nauczycieli; analiza procesów edukacyjnych pod kątem wykorzystania wymagań podstawy programowej, celów, kryteriów, informacji zwrotnej, pytań kluczowych, metod pracy, rozwijania kompetencji kluczowych wśród uczniów.	10
7.	Konsultacje grupowe wspierające proces przełożenia nowych umiejętności na praktykę szkolną	Wsparcie grupowe dotyczące pracy zespołowej z ocenianiem wspierającym, metod i form pracy z uczniami z rodzicami z zastosowaniem OK-a.	Metody pracy z uczniami związane z pracą zespołową – przełożenie na doświadczenia nauczycieli; analiza procesów edukacyjnych pod kątem wykorzystania oceniania wspierającego i motywowania uczniów. Wprowadzenie do coachingu zespołu, standardy zespoły, wyznaczanie celów rozwojowych zespołu. Ocenianie kształtujące, a prawo oświatowe.	5

## LITERATURA

- Black P., Harrison Ch., Lee C., Marshall B., William D., *Jak oceniać, aby uczyć?*, CEO, CIVITAS, Warszawa 2006.
- Harmin M., *Duch klasy*, CEO, CIVITAS, Warszawa 2006.
- Holwek J., *Prowadzenie warsztatów szkoleniowych*, Helion, Gliwice 2012.
- Khan S., *Akademia Khana. Media rodzina*, Warszawa 2013.
- Kossowska M., Sołtysińska I., *Budowanie zespołów. ABC a Wolters Kluwer business*, Warszawa 2011.
- Mackin D., *Budowanie zespołu*, Rebis, Poznań 2011.
- Marzano R.J., *Sztuka i teoria skutecznego nauczania*, CEO, CIVITAS, Warszawa 2012.
- Spitzem M., *Jak uczy się mózg?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Sterna D., *Ocenianie kształtujące w praktyce*, CEO, CIVITAS, Warszawa 2014.

.....  
 .....  
 miejscowość, data pieczęć i podpis wykonawcy

## HARMONOGRAM ZAJĘĆ

Nazwa wykonawcy .....

Lp.	Nazwa szkoły/przedszkola	Temat zajęć	Data	Liczba godzin	Imię i nazwisko prowadzącego zajęcia
1.					
2.					
3.					
4.					

.....

.....

miejsowość, data pieczęć i podpis wykonawcy

## ZATWIERDZAM

.....

.....

podpis właściwego nauczyciela-konsultanta pieczęć i podpis koordynatora projektu

## KARTA CZASU PRACY

Miesiąc objęty kartą: .....

Imię i nazwisko: .....

Funkcja w projekcie: .....

Nr stanowiska pracy: .....

Lp.	Data	Miejsce	Zakres wykonywanej pracy/czynności	Liczba godzin pracy	Godziny pracy od ... do ...
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
Suma:					

.....

.....

miejsowość, data czytelnie imię i nazwisko

## 2. Stadium organizowania i prowadzenia sieci doskonalących warsztat pracy nauczycieli

### Diagnoza potrzeb rozwojowych

Diagnoza potrzeb powinna zmierzać do określenia jasnych celów rozwojowych, zawartych w wybranym temacie wsparcia, które zostaną dostosowane odpowiednio do specyfiki wyzwań, z jakimi borykają się uczestnicy i delegujące ich szkoły. Podstawową grupą docelową dla wszystkich działań diagnostycznych będą przede wszystkim sami uczestnicy. Jednak z uwagi na to, że działanie sieci współpracy i samokształcenia odbywa się w kontekście funkcjonowania szkół, nauczyciele i dyrektorzy nie będą jedynymi odbiorcami efektów jej funkcjonowania. Wydaje się więc zasadnym, aby diagnozy dokonać z uwzględnieniem potrzeb następujących interesariuszy:

- Nauczyciele – uczestnicy sieci – poznanie ich oczekiwań i dostosowanie do nich celów pracy sieci jest kluczowe ze względu na motywację do uczenia się w trakcie trwania procesu, a także ze względu na gotowość do wykorzystywania rezultatów uczenia się w kontekście pracy zawodowej.
- Dyrektorzy placówek – potrzeby z perspektywy osób decyzyjnych mogą uwzględniać zarówno konieczność dostosowania placówki jako organizacji do wymogów rynkowych, jak i podniesienia jej konkurencyjności i jakości nauczania. Zaangażowanie dyrektorów w diagnozę jest niezbędne i może pomóc w uwzględnieniu długofalowych zmian i wyzwań, jakie czekają szkołę w przyszłości.
- Podmioty nadzorcze – oczekiwania wobec szkół mają charakter systemowy, wynikający z obserwacji trendów społecznych i demograficznych oraz planowo wprowadzanych zmian w polityce oświatowej. Diagnoza potrzeb z tej perspektywy powinna uwzględniać też cele zawarte w dokumentach strategicznych (strategia rozwoju gminy czy powiatu),
- Uczniowie – jest to grupa interesariuszy pośrednich. Jednak ze względu na założenia związane ze wsparciem systemu oświaty należy pamiętać, że to ich potrzeby zostały określone jako priorytetowe. Zaangażowanie uczniów na poziomie diagnozy może dostarczyć uczestnikom sieci bardzo wartościowych danych, które staną się punktem wyjścia dla pracy i opracowania bardzo konkretnych, korespondujących z praktyką zawodową rozwiązań.

### Metody diagnozy potrzeb rozwojowych

- Wywiad indywidualny – przeprowadzony w formie ustandaryzowanej pod względem rzetelnej i użytecznej zawartości, skierowany do osób z poszczególnych grup interesariuszy.

#### Propozycje pytań do wywiadów w ramach diagnozy potrzeb rozwojowych dla sieci współpracy i samokształcenia

##### Pytania o stan aktualny – jak jest?

- Jak wygląda ten problem w Państwa szkole?
- W jaki sposób w Państwa szkole są rozwiązane te kwestie?
- Co jest słabą stroną aktualnie stosowanych rozwiązań?
- Co jest mocną stroną, zaletą aktualnie stosowanych rozwiązań?
- W których obszarach stosowane aktualnie rozwiązania są nieskuteczne i przysparzają problemów?
- Co jest powodem nieskuteczności aktualnych rozwiązań?
- Jak może Pani/Pan opisać swój typowy sposób radzenia sobie z tym zagadnieniem w trakcie lekcji?
- Jakiego typu sytuacje są dla Pani/Pana trudne?
- Który obszar tego zagadnienia w największym stopniu potrzebuje zmiany?

#### Propozycje pytań do wywiadów w ramach diagnozy potrzeb rozwojowych dla sieci współpracy i samokształcenia

##### Pytania o stan docelowy – jak powinno być?

- Jakie umiejętności są potrzebne do ...?
- Co trzeba wiedzieć, aby poradzić sobie z ...?
- Co w pierwszej kolejności chciał(-a)by Pani/Pan zmienić w swojej pracy w zakresie...?
- Jak powinna się zmienić praca szkoły w zakresie...?
- Co warto byłoby tu ulepszyć, poprawić w porównaniu ze stanem obecnym?

#### Propozycje pytań do wywiadów w ramach diagnozy potrzeb rozwojowych dla sieci współpracy i samokształcenia

##### Pytania o oczekiwania wobec sieci

- W jaki sposób praca w sieci mogłaby Pani/Panu pomóc we wprowadzeniu zmian, których Pani/Pan oczekuje?
- W jaki sposób praca w sieci mogłaby okazać się dla Pani/Pana pomocna?
- Czego oczekuje Pani/Pan w związku z pracą w sieci?

- Wywiad grupowy – prowadzony jest z większą liczbą uczestników. Prowadzący wywiad może skorzystać z zestawu pytań podanego powyżej, dbając jednak o przestrzeganie dwóch dodatkowych reguł: prowadzący wywiad nie sugeruje odpowiedzi (jego zadaniem jest stworzenie dogodnych warunków dla przekazywania i rejestrowania opinii) oraz dba o pełne zaangażowanie uczestników wywiadu.
- Ankiety i kwestionariusze – szeroko stosowany sposób pozyskania informacji, którego konstrukcja powinna uwzględniać wymienione zasady:
  - o Instrukcja wypełniania – na samym jej początku powinien znaleźć się tytuł narzędzia oraz krótka, jasna instrukcja, do czego ono służy oraz w jaki sposób należy je wypełnić.
  - o Anonimowość – określenie anonimowości powinno być zawarte w sposób widoczny na dokumencie. Ponadto należy również pamiętać, że sposób jej pozyskania musi tę anonimowość zapewnić.
  - o Jednoznaczne określenie skali odpowiedzi – wyraźne opisanie bez cienia wątpliwości, co oznacza zakreślenie odpowiedniego punktu.
  - o Kolejność pytań – pytania szczegółowe powinny znaleźć się na końcu ankiety.
  - o Język – należy stosować zwroty zrozumiałe w odniesieniu do badanych grup.

- o Test weryfikacyjny – ankieta lub kwestionariusz powinna być szczegółowo sprawdzona pod kątem zrozumiałości, jednoznaczności i adekwatności pytań.
- Analiza dokumentów – w przypadku braku możliwości zastosowania bezpośrednich form pozyskania informacji, może stanowić istotny element opracowania diagnozy potrzeb rozwojowych. Szczególnie przydatne mogą okazać się dokumenty strategiczne szkół i placówek, w których pracują uczestnicy sieci oraz oficjalne dokumenty ewaluacyjne. Istotne informacje zawierają upublicznione raporty zewnętrznej ewaluacji nadzoru pedagogicznego lub wyniki wewnętrznej ewaluacji prowadzonej przez szkołę.

### ANKIETA diagnozy potrzeb rozwojowych sieci – propozycje pytań

Plan
Nazwa placówki: Przedmiot nauczany: Stopień awansu zawodowego: Staż pracy: Płeć: K/M
Prezentacja obszarów wsparcia.
Jakie są Pani/Pana oczekiwania związane z udziałem w sieci współpracy i samokształcenia?
Proszę wymienić zagadnienia związane z obszarem tematycznym sieci, które uznaje Pani/Pan za najbardziej interesujące.
Co chciał(-a)by Pani/Pan zmienić w swojej pracy w związku z zakresem tematycznym sieci?
Proszę wymienić zagadnienia, w zakresie których chciał(-a)by Pani/Pan zwiększyć swoją wiedzę.
Czego chciał(-a)by się Pani/Pan nauczyć dzięki udziałowi w sieci współpracy i samokształcenia?
Czego chciał(-a)by się Pani/Pan nauczyć dzięki udziałowi w sieci współpracy i samokształcenia?
Jakie są Pani/Pana obawy/wątpliwości związane z udziałem w sieci?
Jak Pani/Pan rozumie wzajemną współpracę z koordynatorem sieci?

### Samodzielna aktywność uczestników – platforma internetowa

Praca na platformie internetowej stanowi szczególną formę samodzielnej działalności uczestników. Jest to obszar wyjątkowy, gdyż pomaga w koncentrowaniu się na współpracy i wzajemnym wsparciu osób, które borykają się z podobnymi wyzwaniem, a jednocześnie korzystają przy tym z różnorodnych pomysłów i zasobów, którymi mogłyby się dzielić. W tym celu można wykorzystać propozycje następujących obszarów aktywności:

- Forum wymiany doświadczeń i dobrych praktyk. Jest to forma prowadzenia spotkań polegająca na prezentowaniu i dyskusowaniu sposobów działania stosowanych przez uczestników. Celem tej formy pracy jest rozszerzenie zasobów narzędzi i rozwiązań, spośród których mogą wybierać uczestni-



cy; stosowanie odmiennej perspektywy niż własna, wzajemna inspiracja. Konstruktywność takiego spotkania wymaga zapewnienia klarownego sformułowania problemu, do którego będą odnosić się prezentowane doświadczenia i rozwiązania. W zależności od rodzaju problemu oraz liczby uczestników, którzy są gotowi do dzielenia się własnym doświadczeniem, forum wymiany doświadczeń może być prowadzone w postaci:

- o Prezentacji „dobrych praktyk”, umieszczanych na platformie przez uczestników forum.
  - o Wymiany „dobrych praktyk” w ramach utworzonych niewielkich grup dyskusyjnych (mogą to być cenne wskazówki, zastosowane z sukcesem rozwiązania, ale również materiały publikowalne).
  - o Sesji wizualnych, stanowiących sposób na uatrakcyjnienie forum, odnoszących się, np. do konferencji podsumowujących proces wsparcia (sesja plakatowa, zdjęciowa).
  - o Dyskusji grupowych, traktowanych jako uzupełnienie dla podanych wyżej metod (spontaniczne wątki, polemiki, spory oraz wymiany poglądów). Zaletą tej metody jest możliwość pozyskania znacznego potencjału nowych, nieraz intrygujących treści, które mogą jednak doprowadzić do utraty koncentracji w temacie.
- Warsztatowe rozwiązywanie problemów – zmierzające do wypracowania nowych sposobów radzenia sobie z danym zagadnieniem. Pomysły i rozwiązania, które powstaną w trakcie tego rodzaju spotkań, powinny mieć charakter innowacyjny w stosunku do powszechnie stosowanych rozwiązań.
  - Uczenie się poprzez działanie (*action learning*) – to metoda znajdująca zastosowanie w sytuacjach, w których uczestnicy pracują nad zagadnieniami wynikającymi z istotnego dla nich zadania lub projektu. Jego główną zaletą jest koncentracja na praktyce – rozwiązywanie rzeczywistych wyzwań stojących przed każdym z uczestników, a przy tym wzmacnianie umiejętności społecznych i gotowości do zmiany. W trakcie pojedynczej sesji *action learning* trwającej około 30–45 minut mała grupa uczestników skupia się nad wybranym zagadnieniem pochodzącym z praktyki zawodowej jednego z nich. Powodzenie sesji *action learning* jest uzależnione od zaangażowania uczestników spotkania w partnerską, równorzędną współpracę skoncentrowaną na określonym zagadnieniu lub problemie.

**Szkolenia eksperckie.** Stanowią istotny element pracy i polegają na uzupełnieniu aktywności uczestników przez wiedzę i doświadczenie osoby prowadzącej spotkanie. Stosowane formy pracy obejmują:

- Wykład – stanowiący uporządkowaną wypowiedź czy prezentację, stosowaną w celu dostarczenia uczestnikom nowej wiedzy. Przepływ informacji dokonuje się głównie od prowadzącego do słuchaczy; zadaniem prowadzącego jest przekazanie tych informacji w sposób klarowny, uporządkowany i wewnętrznie spójny – a także odpowiadający na potrzeby słuchaczy. Mocnymi stronami wykładu jest niewątpliwie efektywność przekazu, uczestnictwo dużych grup czy przewidywalność czasowa. Najważniejszym i nierzadko występującym ograniczeniem jest, niestety, jej dość bierny charakter, który może powodować spadek aktywności i zainteresowania słuchaczy.
- Szkolenie – ta forma pracy służy rozwojowi kompetencji w sposób bardziej całościowy, niż miało to miejsce w wypadku wykładu. Cele szkoleniowe wiążą się zarówno z poszerzaniem wiedzy czy rozumienia danego tematu, jak i doskonaleniem umiejętności, a często również ze zmianą postaw

czy nastawień uczestników. Charakterystyczną cechą szkoleń jest opieranie się na aktywizujących metodach uczenia – krótkim, wprowadzającym wykładom towarzyszą zwykle dyskusje, ćwiczenia, elementy pracy warsztatowej, odgrywanie ról. Odpowiednio dobrany trener potrafi umiejętnie wykorzystać kontekst grupowy, czerpiąc z niego energię i inspirację, które sprzyjają atrakcyjności pracy i wspierają zacieśnianie relacji między uczestnikami.

- Doradztwo grupowe – służy rozwiązywaniu konkretnych problemów. Za główny rezultat pracy w takiej formie należy uznać stworzenie pewnego rodzaju produktu będącego odpowiedzią na zdiagnozowany problem, np. scenariusza lekcji, listy działań zmierzających do zwiększenia frekwencji w określonej szkole, planu wdrożenia nowego sposobu pracy z uczniami zdolnymi. Doradztwo grupowe opiera się zarówno na informacjach i pomysłach wnoszonych przez uczestników, jak i na rekomendacjach ze strony eksperta.

Dokumentację szkoleń eksperckich prezentują poniższe wzory.

## ROZLICZENIE PROWADZONYCH ZAJĘĆ W SIECI

Rozliczenie prowadzonych zajęć w ramach sieci współpracy i samokształcenia sporządza wykonawca usługi. Rozliczenie wraz z załącznikami (w oryginale) stanowi podstawę odbioru/protokół zdawczo-odbiorczy wykonanych usług. Rozliczenie zatwierdza koordynator projektu oraz właściwy pracownik ze strony beneficjenta projektu. Bieg terminu płatności za wykonaną usługę rozpoczyna się od daty zatwierdzenia rozliczenia/protokołu odbiorczego przez beneficjenta projektu. Rozliczenie prowadzonych zajęć (wg wzoru) należy składać wraz z fakturą/rachunkiem za wykonane usługi na adres .....

Rozliczenie należy wypełnić w formie elektronicznej.

Nazwa/firmę i nazwisko wykonawcy: .....

Miesiąc rozliczeniowy: .....

Lp.	Nazwa szkoły, w której odbywały się zajęcia	Imię i nazwisko eksperta prowadzącego zajęcia	Nazwa wykonawcy realizującego zajęcia (firma/osoba fizyczna posiadająca umowę o realizację zajęć)	Rodzaj/typ zajęć (wykłady/warsztaty)	Data prowadzonych zajęć (dd/mm/rr)	Liczba godzin zajęć (z dokładnością do 2 miejsc po przecinku)	Potwierdzenie przez dyrektora placówki, w której prowadzone są zajęcia (TAK/NIE)	Lista obecności na zajęciach (TAK/NIE)	Protokół zdawczo-odbiorczy wykonanej usługi za dany miesiąc (TAK/NIE)	Faktura/rachunek za wykonaną usługę (TAK/NIE)

.....

.....

miejsce, data pieczęć i podpis wykonawcy

**WYKAZ PRZEPROWADZONYCH ZAJĘĆ w sieci**

Nazwa szkoły/przedszkola, w których odbywają się zajęcia: .....  
 pieczęć nagłówkowa szkoły/przedszkola

Nazwa/imię i nazwisko wykonawcy: .....

Nazwa sieci: .....

Miesiąc rozliczeniowy: .....

Lp.	Rodzaj zajęć	Imię i nazwisko osoby prowadzącej zajęcia	Data zajęć	Liczba godzin zajęć
1.				
2.				
3.				

.....  
 pieczęć i podpis wykonawcy

.....  
 pieczęć i podpis dyrektora szkoły, w której odbywały się zajęcia

## LISTA OBECNOŚCI

Nazwa sieci:

.....

Imię i nazwisko eksperta prowadzącego zajęcia:

.....

Nazwa/imię i nazwisko wykonawcy:

.....

Rodzaj prowadzonych zajęć warsztaty/konsultacje:

Lp.	Imię i nazwisko	Podpis
1.		
2.		

Data zajęć: .....

Liczba godzin zajęć: ..... h, od ..... do .....

.....

.....

podpis prowadzącego zajęcia pieczęć i podpis koordynatora sieci

## PROGRAM ZAJĘĆ

Nazwa wykonawcy: .....

Nazwa sieci: .....

Temat zajęć: .....

Lp.	Rodzaj zajęć warsztaty/konsultacje	Zagadnienia	Treści zagadnień	Liczba godzin
1.				
2.				
3.				
4.				

.....

.....

miejsowość, data pieczęć i podpis wykonawcy

.....

podpis koordynatora sieci

## HARMONOGRAM ZAJĘĆ

Nazwa wykonawcy: .....

Miejsce prowadzonych zajęć: .....

Lp.	Nazwa sieci	Temat zajęć	Data	Liczba godzin	Imię i nazwisko prowadzącego zajęcia
1.					
2.					

.....

.....

miejscowość, data pieczęć i podpis wykonawcy

**ZATWIERDZAM**

.....

podpis właściwego koordynatora sieci

## Ocena pracy sieci

Ocena pracy sieci powinna być ostatnim z elementów działań prowadzonych w ramach sieci współpracy i samokształcenia. Jej celem jest udzielenie odpowiedzi w temacie zaspokojenia potrzeb nauczycieli uczestniczących w jej pracach w aspekcie metodycznym, organizacyjnym i funkcjonalnym.

Do oceny pracy sieci można zastosować metodę sondażu diagnostycznego – nauczyciele na ostatnim spotkaniu w ramach sieci wypełniają ankietę. Kwestionariusze wywiadu zostały opracowane w sposób możliwie prosty, odpowiedzi na większość pytań dokonuje się poprzez wybór opcji (zdecydowanie tak, raczej tak, raczej nie, zdecydowanie nie). Uwagi i rekomendacje do dalszego działania sieci należy wykonać w formie opisowej.

Poniżej zaprezentowano przykład ankiety ewaluacyjnej dla uczestników sieci.

### Ankieta ewaluacyjna dla uczestników sieci o tematyce:

.....  
 .....

Nazwa szkolenia:

.....  
 .....

Płeć ankietowanego: K  M

#### I Organizacja szkoleń

1.	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie
Czy zostałeś odpowiednio wcześniej zawiadomiony o terminie i miejscu szkolenia?				
Czy miejsce szkolenia było dobrze przygotowane?				
Czy potrzebny sprzęt (komputery, rzutnik, flipcharty) był dobrej jakości w odpowiedniej ilości?				
Czy szkolenie odbywało się w zaplanowanym wymiarze czasowym?				



Czy było zapewnione wyżywienie/poczęstunek?				
Czy były warunki umożliwiające integrację uczestników szkolenia?				

2.	Zdecydowanie za długie	Raczej za długie	W sam raz	Raczej za krótkie	Zdecydowanie za krótkie
Czy wymiar czasowy szkolenia był wystarczający?					

## II Szkolący

3.	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie
Czy treść szkolenia odpowiadała jego tematowi (nazwie)?				
Czy szkolący był dobrze przygotowany merytorycznie do prowadzenia szkolenia?				
Czy treść szkolenia była przekazywana w zrozumiały i przystępny sposób?				
Czy szkolenie zawierało ćwiczenia/zadania zespołowe umożliwiające przećwiczenie zdobytej wiedzy?				
Czy szkolący był dobrze nastawiony do uczestników, odpowiadał na pytania, udzielał dodatkowych wyjaśnień?				
Czy podczas szkolenia panowała dobra atmosfera sprzyjająca komunikacji i współpracy?				

## III Materiały szkoleniowe

4.	Tak	Nie
Czy dostałeś materiały szkoleniowe (podręcznik, prezentacje itp.)?		

5.	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie
Czy materiały szkoleniowe wyczerpująco omawiały zagadnienia szkolenia?				

Czy materiały szkoleniowe były przystępnie napisane?				
Czy materiały szkoleniowe były pomocne w trakcie szkolenia?				
Czy materiały szkoleniowe będą pomocne w Twojej dalszej pracy zawodowej?				

#### IV Przydatność szkoleń

6.	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie
Czy szkolenie spełniło Twoje oczekiwania?				
Czy szkolenie poszerzyło Twoje umiejętności?				
Czy nabyte umiejętności będą przydatne w Twojej pracy zawodowej?				
Czy po szkoleniu masz nowe pomysły, które chciałbyś zastosować w swojej pracy zawodowej?				
Czy poleciłbyś to szkolenie innym nauczycielom?				

#### V Jakie Pani/Pana zdaniem są mocne i słabe strony szkolenia (proszę o podanie kilku przykładów)?

mocne strony szkolenia: .....

.....

słabe strony szkolenia: .....

.....

#### VI Ocena ogólna szkolenia

7.	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie
Czy ogólnie rzecz biorąc, jesteś zadowolony/(-a) ze szkolenia?				

#### Podczas szkolenia:

Najbardziej podobało mi się: .....

.....

Przed wszystkim zabrakło mi: .....

.....

Sugestie, uwagi wobec szkoleń z tej tematyki .....

.....

.....

## VII Jakimi innymi szkoleniami są Państwo zainteresowani?

.....

.....

## VIII Ocena działalności sieci (ogólna)

8.	Zdecydowanie nie tak/ dobrze	Raczej tak/ dobrze	Raczej nie/ nie-dobrze	Zdecydowanie/ nie-dobrze	Jeśli nie odpowiesz „raczej nie/niedobrze” lub „zdecydowanie nie/niedobrze”, uzasadnij, dlaczego i co byś zmienił/-a w działaniu sieci
Czy uważasz, że pomysł funkcjonowania sieci jest dobry?					
Czy uważasz, że formuła funkcjonowania sieci jest odpowiednia? (formy i liczba zajęć)					
Czy podczas pracy w sieci panowała dobra atmosfera sprzyjająca komunikacji i współpracy?					
Czy w ramach funkcjonowania sieci zwiększyła się liczba kontaktów zawodowych związanych z tematyką sieci?					
Czy w ramach funkcjonowania sieci zwiększyła się liczba kontaktów zawodowych niezwiązanych z tematyką sieci?					
Czy po dotychczas przeprowadzonych zajęciach/spotkaniach w sieci uważasz, że wzrósł Twój poziom wiedzy zawodowej związanej z tematem sieci?					
Jak oceniasz organizację pracy sieci? (sale zajęciowe, catering, wyposażenie w sprzęt i pomoce dydaktyczne)					
Jak oceniasz kwalifikacje/wiedzę koordynatora/-ki w zakresie tematycznym działania sieci?					
Czy potrafisz wskazać osobiste korzyści z udziału w sieci?					

### Uwagi i rekomendacje do dalszego działania sieci

(Co można zmienić/rozszerzyć/uzupełnić w zakresie: formy, liczby, wymiaru, częstotliwości, formy, tematyki zajęć itp.)

1. ....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....
2. ....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....
3. ....  
.....  
.....

.....  
.....

miejsowość, dnia podpis koordynatora sieci

Legenda:

Badanie ankietowe przeprowadza koordynator sieci po zakończeniu cyklu wsparcia/roku szkolnego. Wyniki badań stanowią część zawartości merytorycznej raportu rocznego z działania sieci.

---

# Kalendarz roku szkolnego 2015/2016

# WRZESIEŃ 2015

<b>1</b>	Wtorek	
<b>2</b>	Środa	
<b>3</b>	Czwartek	
<b>4</b>	Piątek	
<b>5</b>	Sobota	
<b>6</b>	Niedziela	
<b>7</b>	Poniedziałek	
<b>8</b>	Wtorek	
<b>9</b>	Środa	
<b>10</b>	Czwartek	
<b>11</b>	Piątek	
<b>12</b>	Sobota	
<b>13</b>	Niedziela	
<b>14</b>	Poniedziałek	
<b>15</b>	Wtorek	

## WRZESIEŃ 2015

<b>16</b>	Środa	
<b>17</b>	Czwartek	
<b>18</b>	Piątek	
<b>19</b>	Sobota	
<b>20</b>	Niedziela	
<b>21</b>	Poniedziałek	
<b>22</b>	Wtorek	
<b>23</b>	Środa	
<b>24</b>	Czwartek	
<b>25</b>	Piątek	
<b>26</b>	Sobota	
<b>27</b>	Niedziela	
<b>28</b>	Poniedziałek	
<b>29</b>	Wtorek	
<b>30</b>	Środa	

# PAŹDZIERNIK 2015

<b>1</b>	Czwartek	
<b>2</b>	Piątek	
<b>3</b>	Sobota	
<b>4</b>	Niedziela	
<b>5</b>	Poniedziałek	
<b>6</b>	Wtorek	
<b>7</b>	Środa	
<b>8</b>	Czwartek	
<b>9</b>	Piątek	
<b>10</b>	Sobota	
<b>11</b>	Niedziela	
<b>12</b>	Poniedziałek	
<b>13</b>	Wtorek	
<b>14</b>	Środa	
<b>15</b>	Czwartek	



## PAŹDZIERNIK 2015

<b>16</b>	Piątek	
<b>17</b>	Sobota	
<b>18</b>	Niedziela	
<b>19</b>	Poniedziałek	
<b>20</b>	Wtorek	
<b>21</b>	Środa	
<b>22</b>	Czwartek	
<b>23</b>	Piątek	
<b>24</b>	Sobota	
<b>25</b>	Niedziela	
<b>26</b>	Poniedziałek	
<b>27</b>	Wtorek	
<b>28</b>	Środa	
<b>29</b>	Czwartek	
<b>30</b>	Piątek	
<b>31</b>	Sobota	

## LISTOPAD 2015

<b>1</b>	Niedziela	
<b>2</b>	Poniedziałek	
<b>3</b>	Wtorek	
<b>4</b>	Środa	
<b>5</b>	Czwartek	
<b>6</b>	Piątek	
<b>7</b>	Sobota	
<b>8</b>	Niedziela	
<b>9</b>	Poniedziałek	
<b>10</b>	Wtorek	
<b>11</b>	Środa	
<b>12</b>	Czwartek	
<b>13</b>	Piątek	
<b>14</b>	Sobota	
<b>15</b>	Niedziela	

## LISTOPAD 2015

<b>16</b>	Poniedziałek	
<b>17</b>	Wtorek	
<b>18</b>	Środa	
<b>19</b>	Czwartek	
<b>20</b>	Piątek	
<b>21</b>	Sobota	
<b>22</b>	Niedziela	
<b>23</b>	Poniedziałek	
<b>24</b>	Wtorek	
<b>25</b>	Środa	
<b>26</b>	Czwartek	
<b>27</b>	Piątek	
<b>28</b>	Sobota	
<b>29</b>	Niedziela	
<b>30</b>	Poniedziałek	

# GRUDZIEŃ 2015

<b>1</b>	Wtorek	
<b>2</b>	Środa	
<b>3</b>	Czwartek	
<b>4</b>	Piątek	
<b>5</b>	Sobota	
<b>6</b>	Niedziela	
<b>7</b>	Poniedziałek	
<b>8</b>	Wtorek	
<b>9</b>	Środa	
<b>10</b>	Czwartek	
<b>11</b>	Piątek	
<b>12</b>	Sobota	
<b>13</b>	Niedziela	
<b>14</b>	Poniedziałek	
<b>15</b>	Wtorek	

## GRUDZIEŃ 2015

<b>16</b>	Środa	
<b>17</b>	Czwartek	
<b>18</b>	Piątek	
<b>19</b>	Sobota	
<b>20</b>	Niedziela	
<b>21</b>	Poniedziałek	
<b>22</b>	Wtorek	
<b>23</b>	Środa	
<b>24</b>	Czwartek	
<b>25</b>	Piątek	
<b>26</b>	Sobota	
<b>27</b>	Niedziela	
<b>28</b>	Poniedziałek	
<b>29</b>	Wtorek	
<b>30</b>	Środa	
<b>31</b>	Czwartek	

# STYCZEŃ 2016

<b>1</b>	Piątek	
<b>2</b>	Sobota	
<b>3</b>	Niedziela	
<b>4</b>	Poniedziałek	
<b>5</b>	Wtorek	
<b>6</b>	Środa	
<b>7</b>	Czwartek	
<b>8</b>	Piątek	
<b>9</b>	Sobota	
<b>10</b>	Niedziela	
<b>11</b>	Poniedziałek	
<b>12</b>	Wtorek	
<b>13</b>	Środa	
<b>14</b>	Czwartek	
<b>15</b>	Piątek	

## STYCZEŃ 2016

<b>16</b>	Sobota	
<b>17</b>	Niedziela	
<b>18</b>	Poniedziałek	
<b>19</b>	Wtorek	
<b>20</b>	Środa	
<b>21</b>	Czwartek	
<b>22</b>	Piątek	
<b>23</b>	Sobota	
<b>24</b>	Niedziela	
<b>25</b>	Poniedziałek	
<b>26</b>	Wtorek	
<b>27</b>	Środa	
<b>28</b>	Czwartek	
<b>29</b>	Piątek	
<b>30</b>	Sobota	
<b>31</b>	Niedziela	

## LUTY 2016

<b>1</b>	Poniedziałek	
<b>2</b>	Wtorek	
<b>3</b>	Środa	
<b>4</b>	Czwartek	
<b>5</b>	Piątek	
<b>6</b>	Sobota	
<b>7</b>	Niedziela	
<b>8</b>	Poniedziałek	
<b>9</b>	Wtorek	
<b>10</b>	Środa	
<b>11</b>	Czwartek	
<b>12</b>	Piątek	
<b>13</b>	Sobota	
<b>14</b>	Niedziela	
<b>15</b>	Poniedziałek	



## LUTY 2016

<b>16</b>	Wtorek	
<b>17</b>	Środa	
<b>18</b>	Czwartek	
<b>19</b>	Piątek	
<b>20</b>	Sobota	
<b>21</b>	Niedziela	
<b>22</b>	Poniedziałek	
<b>23</b>	Wtorek	
<b>24</b>	Środa	
<b>25</b>	Czwartek	
<b>26</b>	Piątek	
<b>27</b>	Sobota	
<b>28</b>	Niedziela	
<b>29</b>	Poniedziałek	

## MARZEC 2016

<b>1</b>	Wtorek	
<b>2</b>	Środa	
<b>3</b>	Czwartek	
<b>4</b>	Piątek	
<b>5</b>	Sobota	
<b>6</b>	Niedziela	
<b>7</b>	Poniedziałek	
<b>8</b>	Wtorek	
<b>9</b>	Środa	
<b>10</b>	Czwartek	
<b>11</b>	Piątek	
<b>12</b>	Sobota	
<b>13</b>	Niedziela	
<b>14</b>	Poniedziałek	
<b>15</b>	Wtorek	

## MARZEC 2016

<b>16</b>	Środa	
<b>17</b>	Czwartek	
<b>18</b>	Piątek	
<b>19</b>	Sobota	
<b>20</b>	Niedziela	
<b>21</b>	Poniedziałek	
<b>22</b>	Wtorek	
<b>23</b>	Środa	
<b>24</b>	Czwartek	
<b>25</b>	Piątek	
<b>26</b>	Sobota	
<b>27</b>	Niedziela	
<b>28</b>	Poniedziałek	
<b>29</b>	Wtorek	
<b>30</b>	Środa	
<b>31</b>	Czwartek	

## KWIECIEŃ 2016

<b>1</b>	Piątek	
<b>2</b>	Sobota	
<b>3</b>	Niedziela	
<b>4</b>	Poniedziałek	
<b>5</b>	Wtorek	
<b>6</b>	Środa	
<b>7</b>	Czwartek	
<b>8</b>	Piątek	
<b>9</b>	Sobota	
<b>10</b>	Niedziela	
<b>11</b>	Poniedziałek	
<b>12</b>	Wtorek	
<b>13</b>	Środa	
<b>14</b>	Czwartek	
<b>15</b>	Piątek	

## KWIECIEŃ 2016

<b>16</b>	Sobota	
<b>17</b>	Niedziela	
<b>18</b>	Poniedziałek	
<b>19</b>	Wtorek	
<b>20</b>	Środa	
<b>21</b>	Czwartek	
<b>22</b>	Piątek	
<b>23</b>	Sobota	
<b>24</b>	Niedziela	
<b>25</b>	Poniedziałek	
<b>26</b>	Wtorek	
<b>27</b>	Środa	
<b>28</b>	Czwartek	
<b>29</b>	Piątek	
<b>30</b>	Sobota	

**MAJ 2016**

<b>1</b>	Niedziela	
<b>2</b>	Poniedziałek	
<b>3</b>	Wtorek	
<b>4</b>	Środa	
<b>5</b>	Czwartek	
<b>6</b>	Piątek	
<b>7</b>	Sobota	
<b>8</b>	Niedziela	
<b>9</b>	Poniedziałek	
<b>10</b>	Wtorek	
<b>11</b>	Środa	
<b>12</b>	Czwartek	
<b>13</b>	Piątek	
<b>14</b>	Sobota	
<b>15</b>	Niedziela	

## MAJ 2016

<b>16</b>	Poniedziałek	
<b>17</b>	Wtorek	
<b>18</b>	Środa	
<b>19</b>	Czwartek	
<b>20</b>	Piątek	
<b>21</b>	Sobota	
<b>22</b>	Niedziela	
<b>23</b>	Poniedziałek	
<b>24</b>	Wtorek	
<b>25</b>	Środa	
<b>26</b>	Czwartek	
<b>27</b>	Piątek	
<b>28</b>	Sobota	
<b>29</b>	Niedziela	
<b>30</b>	Poniedziałek	
<b>31</b>	Wtorek	

## CZERWIEC 2016

<b>1</b>	Środa	
<b>2</b>	Czwartek	
<b>3</b>	Piątek	
<b>4</b>	Sobota	
<b>5</b>	Niedziela	
<b>6</b>	Poniedziałek	
<b>7</b>	Wtorek	
<b>8</b>	Środa	
<b>9</b>	Czwartek	
<b>10</b>	Piątek	
<b>11</b>	Sobota	
<b>12</b>	Niedziela	
<b>13</b>	Poniedziałek	
<b>14</b>	Wtorek	
<b>15</b>	Środa	



## CZERWIEC 2016

<b>16</b>	Czwartek	
<b>17</b>	Piątek	
<b>18</b>	Sobota	
<b>19</b>	Niedziela	
<b>20</b>	Poniedziałek	
<b>21</b>	Wtorek	
<b>22</b>	Środa	
<b>23</b>	Czwartek	
<b>24</b>	Piątek	
<b>25</b>	Sobota	
<b>26</b>	Niedziela	
<b>27</b>	Poniedziałek	
<b>28</b>	Wtorek	
<b>29</b>	Środa	
<b>30</b>	Czwartek	

**LIPIEC 2016**

<b>1</b>	Piątek	
<b>2</b>	Sobota	
<b>3</b>	Niedziela	
<b>4</b>	Poniedziałek	
<b>5</b>	Wtorek	
<b>6</b>	Środa	
<b>7</b>	Czwartek	
<b>8</b>	Piątek	
<b>9</b>	Sobota	
<b>10</b>	Niedziela	
<b>11</b>	Poniedziałek	
<b>12</b>	Wtorek	
<b>13</b>	Środa	
<b>14</b>	Czwartek	
<b>15</b>	Piątek	

## LIPIEC 2016

<b>16</b>	Sobota	
<b>17</b>	Niedziela	
<b>18</b>	Poniedziałek	
<b>19</b>	Wtorek	
<b>20</b>	Środa	
<b>21</b>	Czwartek	
<b>22</b>	Piątek	
<b>23</b>	Sobota	
<b>24</b>	Niedziela	
<b>25</b>	Poniedziałek	
<b>26</b>	Wtorek	
<b>27</b>	Środa	
<b>28</b>	Czwartek	
<b>29</b>	Piątek	
<b>30</b>	Sobota	
<b>31</b>	Niedziela	

# SIERPIEŃ 2016

<b>1</b>	Poniedziałek	
<b>2</b>	Wtorek	
<b>3</b>	Środa	
<b>4</b>	Czwartek	
<b>5</b>	Piątek	
<b>6</b>	Sobota	
<b>7</b>	Niedziela	
<b>8</b>	Poniedziałek	
<b>9</b>	Wtorek	
<b>10</b>	Środa	
<b>11</b>	Czwartek	
<b>12</b>	Piątek	
<b>13</b>	Sobota	
<b>14</b>	Niedziela	
<b>15</b>	Poniedziałek	

## SIERPIEŃ 2016

<b>16</b>	Wtorek	
<b>17</b>	Środa	
<b>18</b>	Czwartek	
<b>19</b>	Piątek	
<b>20</b>	Sobota	
<b>21</b>	Niedziela	
<b>22</b>	Poniedziałek	
<b>23</b>	Wtorek	
<b>24</b>	Środa	
<b>25</b>	Czwartek	
<b>26</b>	Piątek	
<b>27</b>	Sobota	
<b>28</b>	Niedziela	
<b>29</b>	Poniedziałek	
<b>30</b>	Wtorek	
<b>31</b>	Środa	

## Warunki Licencji



Uznanie autorstwa - Na tych samych warunkach 3.0 Polska (CC BY-SA 3.0 PL)

<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/pl/>

Licencja ta pozwala na kopiowanie, zmienianie, rozprowadzanie, przedstawianie i wykonywanie utworu tak długo, jak tylko na utwory zależne będzie udzielana taka sama licencja.

Tekst licencji dostępny jest pod poniższym linkiem:

<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/pl/legalcode>