

Katarzyna Gęba

## Centra Rozwoju Edukacji – ku czemu zmierzamy

### Spis treści:

1. Wstęp
2. Dlaczego potrzebna jest zmiana systemu wspomaganie szkół?
3. Kompleksowość i indywidualizacja wsparcia
4. Porozumienie podstawą współpracy
5. Organizacja wsparcia i zapewnienie wysokiej jakości usług
6. Okres przejściowy
7. Przykłady dobrych praktyk
8. Co będzie trudne i co może się nie udać

### 1. Wstęp

Projekt „[System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół](#)” realizowany w ramach Priorytetu III Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki jest **dopełnieniem i naturalną konsekwencją modernizacji systemu oświaty**, jaka miała miejsce w ostatnich latach. Edukacja, zgodnie z założeniami, ma być realizowana we współpracy ze środowiskiem lokalnym, w partnerstwie z rodzicami, nowoczesna, przygotowująca uczniów do godnego życia w im współczesnym, gwałtownie zmieniającym się świecie. Aby wobec nowych zadań i rosnącego zakresu oczekiwań dzisiejsza polska szkoła nie została pozostawiona sama sobie, koniecznością stała się zmiana systemu wspomaganie – adekwatnie do nowych wyzwań cywilizacyjnych, przed którymi stają wszystkie systemy oświaty w Europie.

### 2. Dlaczego potrzebna jest zmiana systemu wspomaganie szkół?

Obecne wspomaganie szkół opiera się na:

- systemie doskonalenia nauczycieli, który posiada wyspecjalizowane instytucje (ośrodki doskonalenia i biblioteki pedagogiczne) oraz środki finansowe na realizację doskonalenia zawodowego i doradztwa metodycznego;
- poradniach psychologiczno-pedagogicznych.

Kierując swoją wyspecjalizowaną pomoc do wybranych grup adresatów lub osób, placówki doskonalenia nauczycieli, pracując według starych zasad, nie są w stanie, nawet przy najlepszych chęciach, zaspokoić wszystkich oczekiwań szkoły rozumianej jako autonomiczna społeczność, która jest jednocześnie złożoną organizacją. Realizując statutowe zadania, najczęściej w oparciu o posiadane własne zasoby kadrowe, placówki te mają kłopot z płynnym dostosowaniem się do potrzeb konkretnej szkoły, w oczywisty sposób trudno także zadbać o pełne wykorzystanie wszystkich instytucji pracujących na rzecz wspomaganie szkoły i nauczycieli.



Kolejna trudna kwestia to towarzyszenie nauczycielom w procesie wdrażania nowo nabytych umiejętności oraz organizowanie pomocy o charakterze wieloaspektowym, wymagającej zaangażowania jednocześnie specjalistów z kilku obszarów.

Na tego typu problemy związane z obecnym systemem wsparcia i doskonalenia nauczycieli oraz potrzebę zmiany wskazują wyniki badania przeprowadzonego przez dr Danutę Elsner i mgr Krzysztofa Bednarka [„Pomoc doradców metodycznych i konsultantów placówek doskonalenia nauczycieli w opinii jej beneficjentów. Raport końcowy z badań”](#). Brak współpracy z odbiorcami w zakresie przygotowania ofert wspomaganie, ich niedostosowanie do rzeczywistych potrzeb, brak wsparcia nauczycieli we wdrażaniu zdobytych kompetencji w praktyce, incydentalność form doskonalenia oraz brak ich systemowego powiązania, to jedne z najczęściej pojawiających się w raporcie problemów. Jako główne przyczyny braku lub małej efektywności pomocy (szkoleń) ankietowani podawali niską jakość szkoleń i brak zaangażowania nauczycieli w zmiany. W części raportu podsumowującej badanie autorzy w następujący sposób zarekomendowali pożądany kierunek zmian w zakresie organizacji doskonalenia nauczycieli, jednocześnie bardzo trafnie oddając ideę projektu nowego wspomaganie:

„Przechodzić od okazjonalnych, jednorazowych, niepowiązanych ze sobą form pomocy, do kompleksowego świadczenia usług na rzecz pojedynczych nauczycieli i szkoły jako całości. Jest to proces ze wszech miar pożądany. Dochodzi do niego dzisiaj w wielu dziedzinach. (...) Kompleksowość tę można rozpatrywać w kilku zakresach.

**Po pierwsze** – jako obejmującą cały proces pomocy. Oznacza to, że jej świadczenie składa się z następujących elementów:

- diagnozy potrzeb beneficjenta,
- przygotowania pomocy (szkoleń) „na miarę” jego potrzeb,
- udzielenia pomocy,
- wsparcia w zastosowaniu nabytej wiedzy i umiejętności do praktyki,
- zbadania, jakie to przyniosło efekty, rozumiane jako postępy uczniów.

**Po drugie** – jako pomoc ogarniającą wiele dziedzin.(...) W odniesieniu do placówki wiąże się to z ofertą pomocy obejmującą wiele obszarów pracy szkoły (...).

**Po trzecie** – jako pomoc adresowaną do wszystkich beneficjentów(...).

**Po czwarte** – jako pomoc dostępną w każdym czasie. Pomoc, jakiej oczekują nauczyciele i szkoły wiąże się z problemami uczniów, a te wymagają zwykle szybkiej reakcji.”<sup>21</sup>

### 3. Kompleksowość i indywidualizacja wsparcia

Głównym założeniem przygotowywanej modernizacji systemu doskonalenia jest udzielanie wsparcia szkołom poprzez centra rozwoju edukacji (CRE), które mają być swoistą grupą placówek tworzoną przez przynajmniej jedną poradnię psychologiczno-pedagogiczną i przynajmniej jedną z placówek: ośrodek doskonalenia nauczycieli lub bibliotekę pedagogiczną. Przy czym **wszystkie placówki wchodzące w skład centrum będą zobowiązane do realizacji zadań własnych**. Oznacza to, że nie tracą one swojej podmiotowości, a więc nie „znikają” z mapy placówek oświatowych. Będą pracowały zgodnie z odrębnymi przepisami określającymi ich zadania i nadal podlegały nadzorowi pedagogicznemu. Centra będą także zobowiązane do wykonywania zadań pomagających w bezpośrednim wsparciu rozwoju szkół. Tak więc ze szkołą będą współpracowali: specjaliści z poradni psychologiczno-pedagogicznej stosownie do swoich zadań i potrzeb placówki, doradcy moderujący sieć wymiany doświadczeń i inni pozyskani specjaliści adekwatnie do potrzeb; pracę będzie koordynował szkolny organizator rozwoju edukacji (SORE), czyli osoba odpowiedzialna za procesowe wsparcie konkretnej szkoły.

Skoro centra nie będą nowymi podmiotami, a poszczególne placówki będą nadal realizowały swoje zadania, to na czym ma polegać zmiana? Kierunek tych zmian jest widoczny już w nowym nadzorze pedagogicznym i nowej organizacji wsparcia psychologiczno-pedagogicznego. Szkoła jest traktowana jako autonomiczna organizacja oraz zorientowana na rozwój – społeczność: uczniów, nauczycieli i rodziców. Kontynuując ten nurt, nowy model wnosi zupełnie nową jakość: **integrację usług na rzecz rozwoju konkretnej szkoły poprzez współpracę podmiotów tworzących centrum**. Kompleksowość wspomagania będzie zatem wiązała się z przygotowaniem i realizacją **całościowej i wieloaspektowej** oferty wsparcia dla jednej konkretnej społeczności szkolnej, z uwzględnieniem jej autonomii i potencjału. Inaczej niż dotychczas, nowe wspomaganie będzie adresowane do konkretnej szkoły, a nie nauczycieli postrzeganych jako pojedyncze osoby. Dodatkowo warto pamiętać, iż większość podejmowanych w ramach wsparcia działań będzie podejmowana bezpośrednio w szkole – czyli w najbardziej kluczowej dla systemu edukacji instytucji; instytucji, która równocześnie w oczywisty sposób jest najbliższa zarówno uczniom, jak i nauczycielom.

Dzięki tym kompleksowym działaniom projektowany rozwój szkoły będzie miał charakter systemowy i ciągły, zorientowany na osiągnięcie założonych celów, rozwiązanie realnych problemów, tak aby nie trzeba już było chodzić „od specjalisty do specjalisty”, ponieważ ci będą ze sobą współpracowali w obszarach tego wymagających, udzielając wsparcia nauczycielom, uczniom i rodzicom, tak w zakresie diagnostyki jak i sposobów jej wykorzystania w codzienności szkolnej oraz poszukiwaniu i wdrażaniu nowych rozwiązań. Działania te będą łatwiejsze także dzięki budowie przedmiotowych oraz problemowych sieci współpracy i samokształcenia łączącej na przykład polonistów, pedagogów szkolnych czy też

<sup>21</sup> D. Elsner, K. Bednarek, „Pomoc doradców metodycznych i konsultantów placówek doskonalenia nauczycieli w opinii jej beneficjentów. Raport końcowy z badań”, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2010, <http://www.ore.edu.pl/s/94>, s. 81.

osoby zaangażowane w pracę z uczniem zdolnym. Nowy model wspomagania zakłada również towarzyszenie szkole w całym procesowym wprowadzaniu zmian: od diagnozy poprzez wdrożenie po ewaluację. Dzięki kompleksowości usług i współpracy podmiotów ułatwione będzie również gromadzenie i udostępnianie informacji odpowiednio do zdiagnozowanych potrzeb, np. o zasobach środowiska lokalnego, ważnych dla podnoszenia atrakcyjności szkoły lub poprawy jakości jej pracy.

Do głównych zadań akredytowanego centrum rozwoju edukacji będzie należało:

- zapewnienie uczniom, rodzicom i nauczycielom pomocy psychologiczno-pedagogicznej zgodnie z zadaniami wynikającymi z odrębnych przepisów;
- organizowanie i moderowanie sieci współpracy i wymiany doświadczeń nauczycieli oraz dyrektorów i szkół;
- zapewnianie kadrze pedagogicznej dostępu do informacji pedagogicznej i zasobów bibliotecznych;
- wspomaganie nauczycieli i dyrektora szkoły w obszarach pracy szkoły wymagających szczególnego wsparcia (zgodnie z diagnozą potrzeb szkoły i jej koncepcją rozwoju);
- wspieranie we wdrażaniu zmian wynikających ze zmian legislacyjnych.

Realizacja powyższych zadań w znacznej mierze wynika z działań już prowadzonych przez obecnie istniejące placówki, które w przyszłości będą współtworzyły centra, zaś nowym narzędziem ułatwiającym dostęp do zasobów będzie system informatyczny, który ma udrożyć przepływ informacji, otwierając przy tym również płaszczyznę współpracy wirtualnej. Tak rozumiana kompleksowość wsparcia będzie wymagała wielu specjalistów z różnorodnych dziedzin oraz sprawnej organizacji, co z kolei stworzy zapotrzebowanie na nowe kompetencje kadry koordynującej – umiejętność pracy projektowej i zespołowej na wspomnianych partnerskich zasadach. Sposób organizacji pracy wewnątrz centrum w dużej mierze będzie jednak autonomiczny wynikający z indywidualnych zasobów placówek i potrzeb środowiska.

#### 4. Porozumienie podstawą współpracy

Według przygotowywanych zmian prawnych zakłada się, że docelowo, dyrektor **każdej szkoły będzie zobowiązany do zawierania porozumienia z wybranym, akredytowanym centrum rozwoju edukacji**, na okres od roku do maksimum 3 lat. Podstawą zawarcia porozumienia będzie indywidualna oferta kompleksowego wspierania szkoły rozszerzona, w miarę potrzeb, o inne aspekty pomocy wynikające z konkretnej sytuacji szkoły. Zgodnie z zasadą podmiotowości diagnoza potrzeb powinna uwzględniać między innymi wyniki ewaluacji wewnętrznej i zewnętrznej oraz wskazania zawarte w koncepcji pracy szkoły. Indywidualizacja wsparcia i autonomiczność placówki są silnie związane z towarzyszeniem szkole w wypracowywaniu własnych pomysłów i wprowadzaniu nowych rozwiązań zaczerpniętych z dobrych praktyk. Wymagają uważnego wsłuchania się w specyficzną sytuację szkoły, aby uruchomić uśpiony w niej potencjał.

Dzięki dokonywanej przez szkołę ewaluacji wewnętrznej, oferta wsparcia powinna rzecz jasna obejmować również pomoc w zdiagnozowaniu przez placówkę jej potrzeb. W ofercie zostaną określone: cele rocznego wspomagania, zadania realizatorów wsparcia (z uwzględnieniem obu stron kontraktu), zaplanowane działania, harmonogram ich realizacji i koszt podejmowanych działań, w tym koszt pozyskania zewnętrznych specjalistów (o ile będzie zachodziła taka potrzeba) oraz imię i nazwisko szkolnego organizatora rozwoju

edukacji czyli koordynatora, który będzie współpracował ze szkołą indywidualnie na miejscu. Funkcjonowanie akredytowanych centrów rozwoju edukacji finansowane będzie poprzez subwencję oświatową w sposób ściśle związany z liczbą uczniów uczęszczających do szkół objętych wsparciem danego centrum. W praktyce będzie to mogło wyglądać tak: dyrektor szkoły umówi się na spotkanie z przedstawicielem wybranego akredytowanego centrum rozwoju edukacji, przedstawi sytuację szkoły na podstawie wybranych dokumentów i opowie o oczekiwanych obszarach wsparcia. Szkolny organizator rozwoju edukacji pomoże we współpracy z dyrektorem i nauczycielami w przygotowaniu diagnozy potrzeb szkoły, a następnie przygotowuje kompleksową ofertę uwzględniającą potrzeby wsparcia w wybranym obszarze działania szkoły, jej oczekiwania i możliwości. Uzgodniona przez obie strony oferta będzie podstawą zawarcia rocznego porozumienia na świadczenie usług wsparcia, zakończonych ewaluacją i oceną dokonaną przez odbiorców.

### **5. Organizacja wsparcia i zapewnienie wysokiej jakości usług**

Zapewnienie kompleksowego wsparcia wszystkim placówkom oświatowym z własnego terenu ma być w myśl przygotowywanych zmian prawnych, nowym zadaniem oświatowym samorządów powiatowych. Zadanie to może być realizowane albo przez centra rozwoju edukacji prowadzone przez dany powiat, albo poprzez powierzenie tego zadania (zgodnie z obowiązującymi przepisami prawnymi) centrum prowadzonemu przez inny samorząd czy też akredytowanemu centrum niepublicznemu. Projekt nowelizacji ustawy o systemie oświaty zakłada dużą autonomię w organizacji wsparcia przez samorządy powiatowe, nie uściślając zasad formalnych organizacji. Każdy powiat bowiem posiada własną specyfikę i zasoby. Wymogiem obligatoryjnym jest jedynie realizacja całego spektrum zadań nowego wspomaganie, które oczywiście w pewnym zakresie można również prowadzić optymalizując inne zasoby środowiska lokalnego, np. organizując świetlice środowiskowe, zajęcia popołudniowe, współpracując z uczelniami. Należy zauważyć, że zasada dostępności, czyli bliskości wsparcia, może znacząco wpłynąć zarówno na sieć centrów, jak i ich zasoby kadrowe, bowiem jakość realizacji zadań wsparcia będzie poddawana ocenie, stanowiąc istotny warunek uzyskania akredytacji. W ten sposób zarówno sieć centrów, jak i ich organizacja pracy oraz zasoby, niejako samoistnie dostosują się do potrzeb adresatów usług.

Ważnym nie wspomnianym jeszcze atutem modernizacji wspomaganie szkół jest tworzenie przez centra bazy informacji o zasobach lokalnych i ogólnopolskich, które mogą pomóc szkołom w ich rozwoju, oraz budowa lokalnych sieci współpracy i samokształcenia zarówno dla dyrektorów szkół, jak i dla nauczycieli przedmiotowych (np. polonistów czy matematyków) czy też osób szczególnie zaangażowanych w określone działania tematyczne (np. pracę z uczniem zdolnym).

Profesjonalizm nowego wsparcia przejawia się w kilku zakresach, są to:

- konieczność zapewnienia odpowiedniej kultury organizacyjnej w obrębie współpracy specjalistów przy realizacji, zadań m. in. w oparciu o nowoczesne metodologie zarządzania projektami, pracy z grupą i moderowania spotkań;
- wymagane kompetencje kadry organizującej wsparcie, towarzyszącej szkole w istotnych momentach wprowadzanych zmian, na zasadach partnerskiej współpracy z uwzględnieniem autonomii szkoły;
- system akredytacyjny centrów;
- obligatoryjna ewaluacja udzielanego wsparcia.



Zaprojektowana modernizacja wspomagania w dużym stopniu umożliwi wykorzystywanie nowoczesnych form współpracy na rzecz rozwoju organizacji, którą wszak również jest szkoła. Szeroko rozumiana pomoc dla centrów oraz pracujących w nich specjalistów ma być statutowym zadaniem Krajowego Ośrodka Rozwoju Edukacji, który będzie odpowiedzialny za system akredytacji. Chcąc świadczyć swoje usługi na rzecz szkół, centrum będzie musiało uzyskać akredytację, przyznaną na podstawie udokumentowania zdolności do zapewnienia realizacji zadań wspomagania, zatrudnienia specjalnie przeszkolonej kadry koordynatorów oraz, w późniejszym okresie, wykazania się również realizacją usług na odpowiednim poziomie, na podstawie ewaluacji i ocen swoich klientów. Akredytacja będzie przyznawana na wniosek organu prowadzącego w drodze decyzji administracyjnej, na okres nie dłuższy niż pięć lat. W przypadku niezadowolającej oceny jakości świadczonych usług uzasadnionej brakiem efektywności wspomagania przez organ sprawujący nadzór pedagogiczny lub stwierdzeniem przez Krajowy Ośrodek Rozwoju Edukacji niespełnienia któregoś z warunków akredytacji, będzie można ją cofnąć.



#### Podsumowując:

W codzienności szkolnej dla dyrektora i nauczycieli modernizacja systemu wsparcia oznacza:

- odpowiednią do potrzeb i skoordynowaną pomoc specjalistów w rozwiązywaniu ich realnych problemów dydaktycznych i wychowawczych bezpośrednio w szkole;
- umożliwienie uczestnictwa w sieci wymiany doświadczeń i doskonalenia zawodowego dla różnych specjalności i zarządzania szkołami;
- dostęp do informacji o zasobach środowiska lokalnego i ogólnopolskiego oraz przykładach dobrych praktyk;
- wsparcie w moderowaniu współpracy z rodzicami i środowiskiem lokalnym;
- pomoc w podejmowaniu wyzwań i projektów rozwojowych;
- pomoc we wdrażaniu rozwiązań wynikających z kierunków polityki oświatowej państwa i zmian legislacyjnych.

O tym jak może wyglądać wspomaganie realizowane przez centrum rozwoju edukacji w zakresie diagnozy potrzeb rozwojowych przekonali się pracownicy [Gimnazjum Niepublicznego im. ks. Jana Twardowskiego w Zabierzowie Bocheńskim](#) (gmina Niepołomice), gdzie 24 lutego 2011 specjaliści Wszechnicy Uniwersytetu Jagiellońskiego przeprowadzili intensywne warsztaty z udziałem nauczycieli oraz konsultacje z dyrektorem w zakresie diagnozy potrzeb rozwojowych tej konkretnej szkoły. Dla uczestników warsztatów cenne było moderowanie spotkania poświęconego identyfikacji problemów, deficytów i zasobów szkoły w sposób umożliwiający pogłębioną refleksję i wypracowanie konkretnych rozwiązań. Sprzyjało temu spojrzenie na szkołę okiem zewnętrznego obserwatora, doradcy,

osoby zainteresowanej rzeczywistym wsparciem rozwoju placówki funkcjonującej w określonym środowisku lokalnym.

## 6. Okres przejściowy

Nowy system wspomaganie pracy szkół ma obowiązywać w pełni najwcześniej w 2016 roku. Do tego czasu zadania prowadzenia poradni psychologiczno-pedagogicznych, placówek doskonalenia nauczycieli oraz bibliotek pedagogicznych będą realizowane i finansowane na dotychczasowych zasadach, z możliwością pozyskania dodatkowych funduszy unijnych na wspomaganie szkół według nowych założeń. Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół” pozwoli na wypracowanie materiałów merytorycznych, potrzebnych procedur oraz szkolenia zarówno pracowników nowego systemu, jak i odbiorców jego usług. Projekt „Bezpośrednie wsparcie systemu doskonalenia nauczycieli”, skierowany do samorządów powiatowych pozwoli w latach 2012–2015 na jak najlepsze przygotowanie się szkół i placówek do zmiany systemu poprzez sfinansowanie realizacji dwóch rocznych ofert doskonalenia w zainteresowanych udziałem w projekcie szkołach czy budowę sieci współpracy szkół i nauczycieli na poziomie każdego przystępującego do projektu powiatu. Docelowo szkoły będą mogły wybierać roczne oferty doskonalenia z bardzo szerokiej palety; w projekcie wdrożeniowym wybór ten został ograniczony do kilku – za to w ocenie dyrektorów szkół – najbardziej potrzebnych tematów:

- wspieranie szkoły w zakresie tworzenia projektów ewaluacyjnych i prowadzenia ewaluacji wewnętrznej;
- budowa systemu wsparcia pracy wychowawców klas;
- specjalne potrzeby edukacyjne uczniów;
- budowa szkolnego programu współpracy ze środowiskiem lokalnym – wykorzystywanie zasobów środowiska na rzecz wzajemnego rozwoju;
- organizacja i funkcjonowanie wewnątrzszkolnego systemu doradztwa edukacyjno-zawodowego;
- wsparcie pracy dyrektora szkoły;
- realizacja projektu edukacyjnego w szkole.

Oferta dotycząca budowy systemu wsparcia pracy wychowawców klas zakłada podniesienie kompetencji zawodowych nauczycieli w zakresie pracy wychowawczej poprzez uświadomienie im znaczenia roli wychowawców, kształtowanie umiejętności rozpoznawania potrzeb wychowawczych uczniów, planowania oddziaływań wychowawczych oraz budowę systemu współpracy w zespole nauczycieli – wychowawców klas. Oferowana propozycja wsparcia obejmuje stałe spotkania dla wychowawców klas prowadzone przez specjalistę zewnętrznego (lidera zespołu wychowawców, psychologa, pedagoga), w ramach których będą realizowane:

- analiza sytuacji wychowawczej w poszczególnych klasach;
- analiza procesów grupowych zachodzących w zespołach klasowych;
- niezbędne wsparcie w sytuacjach konfliktowych w klasie oraz pomoc w poszukiwaniu i doborze sposobów na rozwiązanie konfliktu;
- analiza indywidualnych sytuacji wychowawczych w klasach i pomoc w ich rozwiązywaniu.

Osoba prowadząca grupę dla wychowawców klas będzie służyła pomocą zarówno w rozwiązywaniu problemów całych zespołów klasowych, jak i indywidualnych problemów uczniów. Do jej zadań będzie należało:

- zbudowanie kształcącej relacji w grupie wychowawców;
- konsultowanie trudnych sytuacji;
- doradzanie i uczenie konkretnych umiejętności strategii interwencyjnych;
- kontrolowanie kwestii zawodowych i etycznych;
- wspieranie rozwoju osobistego wychowawców;
- ocena skuteczności działań podejmowanych przez wychowawców.

W pracy z wychowawcami wykorzystywane zostaną metody pracy superwizyjnej, czyli wieloaspektowego oglądu działania prowadzącego do rozwiązania problemów emocjonalnych i merytorycznych związanych z wykonywaniem pracy wychowawcy. W pracy grupowej wykorzystywana będzie metoda analizy indywidualnych przypadków oraz elementy pracy warsztatowej. W ramach pracy grupowej wychowawcy będą wspólnie wypracowywać potrzebne narzędzia: ankiety, kwestionariusze wywiadów/rozmów z uczniami, przykładowe kontrakty itp. Oferta przewiduje również przeprowadzenie warsztatów z zakresu metod pracy z grupą klasową.

W tym samym czasie i również przy wsparciu środków unijnych będzie trwała budowa tematycznych i problemowych sieci współpracy oraz samokształcenia nauczycieli i dyrektorów. Szkoły w sieci to innowacyjna metoda współpracy umożliwiająca wymianę różnorodnych doświadczeń w grupach dyrektorów, nauczycieli oraz pedagogów i psychologów szkolnych. To nowoczesny sposób zespołowego poszukiwania sposobów radzenia sobie z problemami oraz inicjowania nowych przedsięwzięć, uczenie się nowych umiejętności i pozyskiwanie wiedzy od kolegów nauczycieli oraz zewnętrznych ekspertów i dzielenie się własnym potencjałem zawodowym.

Każda ze szkół przystępujących do projektu będzie mogła uczestniczyć w co najmniej 5 sieciach współpracy, przy czym obowiązkowo w sieci współpracy dyrektorów szkół oraz sieci współpracy nauczycieli pracujących z uczniem zdolnym. Praca w sieci szkół będzie moderowana przez koordynatora i realizowana zgodnie z wypracowanym planem, tzn. określonymi obszarami problemowymi, celami i harmonogramem. Pracujący w sieci nauczyciele lub dyrektorzy będą się spotykać ok. 5 razy w roku, aby wspólnie omówić problemy i zamierzenia, zaplanować swoją pracę, wypracować rozwiązania, podzielić się refleksjami z ich wdrożenia i skonsultować z ekspertem zewnętrznym wspomagającym prace sieci w zakresie wybranego obszaru tematycznego. Po zrealizowaniu zaplanowanych przedsięwzięć członkowie sieci wspólnie wypracują rekomendacje i wnioski do dalszej pracy. Współpraca będzie mogła odbywać się także za pomocą internetowych forów wymiany doświadczeń, a dodatkowym wsparciem dla organizatorów i uczestników sieci będą materiały pomocnicze (przykładowe scenariusze spotkań, tematyczne moduły samokształceniowe itp.).



## 7. Przykłady dobrych praktyk

Obecnie istnieją już załączki projektowanego systemu wspomagania szkół. W Kamiennej Górze od 2001 roku funkcjonuje [Powiatowe Centrum Edukacji](#) – modelowa struktura skupiająca poradnię psychologiczno-pedagogiczną, ośrodek doskonalenia nauczycieli i bibliotekę pedagogiczną, które realizują swoje zadania zgodnie z obowiązującymi aktualnie przepisami. Podobne placówki istnieją w innych powiatach Dolnego Śląska. W Siedlcach działa akredytowane [Samorządowe Centrum Doradztwa i Doskonalenia](#) współpracujące z poradnią i biblioteką pedagogiczną, gdzie realizowany jest bardzo różnorodny system doskonalenia nauczycieli oparty na sieciach zespołów problemowych i tematycznych z zaangażowaniem specjalistów zewnętrznych oraz we współpracy z uczelniami i wydawnictwami. Na szczególną uwagę zasługuje działalność szkoleniowa rad pedagogicznych wieńczona rekomendowaną ewaluacją wprowadzanych zmian oraz szeroko zakrojona działalność innowacyjna związana z potrzebami szkół objętych wsparciem. Podstawą świadczenia usług wsparcia szkołom na terenie powiatu siedleckiego są porozumienia z gminami.

Innym przykładem kompleksowego wspierania szkoły w jej codziennej pracy jest [niepubliczna Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna OSIEK działająca w Gdańsku](#). Specyfika jej działalności opiera się na indywidualizacji wsparcia opartego na pogłębionej diagnozie potrzeb szkoły – uczniów, nauczycieli i rodziców. Oprócz realizacji zadań poradni, placówka organizuje również wsparcie w zakresie doskonalenia kadry pedagogicznej. Działania poradni są realizowane na terenie szkoły przez zespół specjalistów (psycholog, pedagog, logopeda), który towarzyszy jej przez cały rok szkolny realizując w trybie tygodniowym następujące zadania:

- rozmowy indywidualne z każdym uczniem,
- warsztaty psycho-edukacyjne w klasach,
- cotygodniowe stałe zajęcia w klasach 0 i I,
- udział w zespołach wychowawczych,
- stałe konsultacje dla opiekunów klas,
- spotkania rocznikowe dla rodziców,
- stałe zajęcia dla uczniów – terapia pedagogiczna,
- stałe zajęcia dla uczniów – terapia logopedyczna,
- warsztaty w klasach (planowe i interwencyjne),
- diagnoza psychologiczna i pedagogiczna,
- pomoc w realizacji szkolnego programu profilaktyki,
- pomoc w realizacji szkolnego i klasowych programów wychowawczych,
- analiza wyników edukacyjnych,
- badania własne Poradni: style uczenia się,
- poziom czytania w klasach młodszych,
- socjometria w miarę potrzeb, badania rekrutacyjne do szkół,
- wspieranie rozwoju uczniów wybitnie zdolnych,
- szkolenia rad nauczycieli (rady szkoleniowe – okazjonalne, warsztaty szkoleniowe – cykliczne),
- wspieranie pracy dyrektorów szkół.

## 8. Co będzie trudne i co może się nie udać

Można przypuszczać, że nakreślony pożądanym nowy model wspomaganie pracy szkół charakteryzujący się kompleksowością, dostępnością, indywidualizacją i profesjonalizmem nie powstanie z dniem 1 stycznia 2016 roku. Będzie prawdopodobnie wymagał wspólnego wypracowywania kultury wspomaganie pracy szkół: partnerskich relacji, kultury organizacyjnej, rozwijania kompetencji w zakresie nowoczesnych form wspierania w rozwoju złożonych organizacji.

Sukces nowego wspomaganie w dużym stopniu będzie uzależniony od poziomu profesjonalizmu świadczonych usług, w tym wszechstronności kompetencji koordynatorów, wsparcia oraz sposobu organizacji ich pracy, która będzie miała znamiona coraz powszechniejszego zarządzania projektami i towarzyszenia organizacjom we wprowadzaniu zdefiniowanych zmian z poszanowaniem autonomii szkoły. Tu wiele będzie zależało od systemu akredytacyjnego i Krajowego Ośrodka Rozwoju Edukacji.

Istotną trudnością w organizacji nowego wspomaganie, będzie prawdopodobnie nierównomierny dostęp szkół do obecnie istniejących zasobów instytucjonalnych i specjalistycznych usług, jakie będą musiały zapewnić powiaty, organizując wsparcie szkołom na swoim terenie. Postawi to przed nimi zadanie wyboru partnerów wojewódzkich, gminnych, lub niepublicznych i będzie wymagało współpracy opartej na zawartych porozumieniach.

Najtrudniejszym wyzwaniem, przed jakim stanie modernizacja wspomaganie, może się jednak okazać zmiana mentalna oferentów i adresatów. Nowy model wymaga bowiem gotowości otwarcia się na współpracę opartą na partnerskich zasadach – wzajemnego słuchania, szacunku i zaufania oraz podejmowania otwartego dialogu i wspólnego wypracowywania rozwiązań oraz projektowania przyszłości. Nie posiadamy bowiem pokoleniowego doświadczenia w tym zakresie, a dodatkową trudnością jest pogłębiający się niż demograficzny, który potęgując lęki i obawy o miejsca pracy, wzmacnia konkurencyjność objawiającą się nieufnością do współpracy. Paradoksalnie jednak wiele mogą zyskać, ci którzy podejmą „ryzyko” współpracy i otwarcia na tę zmianę. Centra rozwoju edukacji stworzą okoliczności i dostarczą narzędzia do umocnienia pozycji szkoły na gruncie lokalnym poprzez wspólną pracę nad podnoszeniem jakości edukacji, tym samym przynosząc zarówno ważną stabilizację zawodową, jak i perspektywę satysfakcji ze świadomości rozwoju.