



## Jakiego wspomagania potrzebują nauczyciele ze szkół ponadgimnazjalnych? Doświadczenia szkół objętych pilotażem nowego systemu doskonalenia

**Państwo stoi obecnie przed koniecznością zbudowania takiego systemu wspomagania pracy rozwoju szkół, który zagwarantuje dyrektorom oraz nauczycielom możliwość pracy zgodnie z nowym modelem doskonalenia. Minister edukacji narodowej w rozporządzeniach dotyczących działalności placówek doskonalenia nauczycieli, publicznych poradni psychologiczno-pedagogicznych, w tym publicznych poradni specjalistycznych oraz publicznych bibliotek pedagogicznych, reguluje nowe formy pracy tych instytucji. Zgodnie z zapisami prawa pomoc udzielana szkołom i przedszkolom musi być długofalowa, obejmować cały proces wspomagania – od przeprowadzenia diagnozy potrzeb, poprzez pomoc w realizacji zaplanowanych działań, towarzyszenie we wprowadzanej zmianie, aż po wspólną ocenę efektów i opracowanie wniosków do dalszej pracy.**

„Doskonalenie zawodowe zrealizowane w trakcie jednego roku szkolnego automatycznie przełożono na praktykę szkolną. Nauczyciele od razu mogli zaobserwować efekty swoich działań i przekonać się, że czas poświęcony na szkolenia nie był czasem straconym” **mówi** Małgorzata Giżyńska, dyrektor Zespołu Szkół Ogólnokształcących nr 1 w Chełmie, uczestnicząca w pilotażu nowego modelu wspomagania rozwoju szkół. Pilotaż prowadzony przez Ośrodek Rozwoju Edukacji zakłada poprawę jakości systemu doskonalenia nauczycieli poprzez powiązanie go z rozwojem szkół. Podstawowe etapy tworzenia nowego modelu wspomaganie szkół to:

- zespołowa diagnoza potrzeb rozwojowych szkół, która jest prowadzona bezpośrednio na terenie placówki z udziałem dyrekcji szkoły i zatrudnionych w niej nauczycieli;
- uzgodnienie priorytetowych dla danej szkoły kierunków zmiany i określenie rezultatów oczekiwanej zmiany;

- opracowanie i przeprowadzenie procesu wsparcia obejmującego zorganizowanie i przeprowadzenie niezbędnych szkoleń oraz towarzyszenie w procesie wdrażania nowych kompetencji zdobytych przez nauczycieli podczas pracy na lekcji;
- podsumowanie przebiegu i rezultatów całego procesu.

### Rola diagnozy w procesie doskonalenia nauczycieli

Znany amerykański ekonomista, laureat Nagrody Nobla z ekonomii Milton Friedman założył m.in. sformułowanie, że nie istnieje coś takiego jak obiad za darmo. Tzw. darmowe szkolenia zawsze mają swoją cenę: to czas, jaki poświęcają na nie uczestnicy. Jeśli kontakt z ekspertem i wielogodzinna praca nad rozwojem kompetencji nie przyniosą nauczycielom korzyści, zapewne odczytają oni taki model wspierania jako narzucony, bezwartościowy, a przede wszystkim wymuszający na nich dodatkowe, niczemu niesłużące zaangażowanie.

Podczas jednego ze spotkań III Forum Pomorskiej Edukacji<sup>1</sup>, które odbyło się w Zespole Szkół Ponadgimnazjalnych nr 2 w Wejherowie, występująca w ramach panelu *Po co i jak wspierać rozwój szkoły?* Ewa Łowkiel, wiceprezydent Gdyni, stwierdziła jednoznacznie, że wspieranie szkół rozumiane jako organizacja szkoleń dla nauczycieli nie przynosi oczekiwanych efektów. Natomiast według Ewy Kamińskiej, wiceprezydent Gdańska, punktem wyjścia do pracy nad rozwojem szkół jest dobrze przeprowadzona diagnoza potrzeb – obejmująca zarówno potrzeby, jak i warunki, w jakich funkcjonują uczniowie, ale też nauczycielskie kompetencje i ograniczenia w zakresie zaspokojenia tych potrzeb. Szkoła najpierw musi się zatem dowiedzieć, czego potrzebuje, a następnie uzgodnić, co zamierza osiągnąć. Wybór oferty

<sup>1</sup> Forum Pomorskiej Edukacji jest cyklicznym wydarzeniem organizowanym przez Departament Edukacji i Sportu Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego w celu wypracowania regionalnego modelu systemu jakości pracy placówek oświatowych na Pomorzu.

szkoleniowej jest tylko konsekwencją tak sprecyzowanych oczekiwań.

Diagnoza jest więc punktem wyjścia do przeprowadzenia efektywnego wspomaganie rozwoju szkoły. Dyrektor Zespołu Szkół nr 1 w Chełmie uznała, że etap diagnozy odegrał istotną rolę w trakcie realizacji projektu związanego z pilotażem nowego systemu doskonalenia nauczycieli. Podkreślała również, że diagnoza pozwoliła większości nauczycieli zbudować w sobie gotowość do zmiany. Nauczyciele potraktowali zmianę jako element rozwoju, który umożliwia osiągnięcie konkretnych efektów w trakcie codziennej pracy w szkole.

### **Pilotaż nowego systemu doskonalenia nauczycieli**

Od 2010 r. Ośrodek Rozwoju Edukacji realizuje projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół”, który ma na celu opracowanie zasad nowego systemu wspomaganie szkół. Jednym z istotnych elementów nowego modelu jest dobór takich metod pracy, które pozwolą szkole wykorzystać wnioski z przeprowadzonej diagnozy, zorganizować odpowiednie formy doskonalenia nauczycieli i wdrożyć zmiany.

“**W 2012 r. rozpoczęto pilotaż nowego systemu doskonalenia nauczycieli. Bierze w nim udział 160 powiatów z całej Polski, ponad 6 tys. placówek, w tym około 25% szkół ponadgimnazjalnych. Celem pilotażu jest sprawdzenie rozwiązań wypracowanych przez ORE oraz ich ocena.**”

Szkoła jednak nie działa w próżni. W trakcie przygotowania założeń nowego systemu doskonalenia opracowano katalog ofert wspomaga-



nia, z których korzystają szkoły, aby sprecyzować swoje ścieżki rozwoju. Punktem wyjścia były wymagania państwa zapisane w rozporządzeniu MEN w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz.U. 2013, poz. 560). Kluczowe jest tutaj założenie, że praca nad budową jakości polskiego systemu oświaty powinna z jednej strony uwzględniać ogólny obraz szkoły w kontekście wymagań wyznaczanych przez państwo, z drugiej zaś zakres działań, jakie na rzecz jakości pracy konkretnych placówek mogą podejmować dyrektorzy tych szkół wspólnie z radą pedagogiczną, z wykorzystaniem dobrze działającego systemu wspomaganie.

W 2012 r. rozpoczęto pilotaż nowego systemu doskonalenia nauczycieli. Bie-

rze w nim udział 160 powiatów z całej Polski, ponad 6 tys. placówek, w tym około 25% szkół ponadgimnazjalnych. Celem pilotażu jest sprawdzenie rozwiązań wypracowanych przez ORE oraz ich ocena. Podejmowane działania są związane z obszarami edukacji, które w ostatnich latach objęte zostały istotnymi zmianami. Przeglądając się działaniami realizowanym w szkołach ponadgimnazjalnych<sup>2</sup> uczestniczących w pilotażu, można zobaczyć różnice zachodzące między liceami, technikami oraz szkołami zawodowymi. W liceach i technikum najczęściej wybierano do pracy obszary „Techniki uczenia się i metody motywujące do nauki” oraz „Jak pomóc uczniowi osiągnąć sukces edukacyjny?”, a w zasadniczych szkołach zawodowych – „Wspieranie wy-

<sup>2</sup> A. Borek, I. Konieczny, M. Tędziągowska przeprowadziły badania i przygotowały raport zatytułowany *Analiza danych z powiatowych projektów pilotażowych realizowanych w ramach Działania 3.5.PO KL*.





chowawców klas – bezpieczna szkoła” oraz „Kształtowanie postaw uczniowskich”.

### Szkoły maturalne – wsparcie dydaktyczne

Nauczycieli ze szkół maturalnych interesowały najbardziej:

- sposoby motywowania uczniów do aktywności szkolnej (czynniki motywujące w zależności od ucznia, sytuacji, kontekstu);
- techniki nauczania i uczenia się;
- metody motywowania do nauki;
- metody aktywizujące;
- alternatywne sposoby oceniania, w tym elementy oceniania kształtującego;
- sposoby pracy z uczniem sprawiającym problemy wychowawcze;
- zasady hierarchiczności w uczeniu się – wdrażanie umiejętności samokształcenia.

Podobne oczekiwania towarzyszyły nauczycielom, którzy wybrali obszar „Uczeń – aktywny uczestnik procesu uczenia się”. Zwracali oni szczególną uwagę na:

- sposoby angażowania uczniów w proces uczenia się;

- inteligencję emocjonalną;
- warunki sprzyjające procesowi edukacyjnemu: organizację planu lekcji sprzyjającego uczeniu się;
- skuteczne metody nauczania, efektywne metody motywowania do nauki, metody wzmacniające poczucie własnej wartości;
- kształtowanie świadomości i odpowiedzialności ucznia za własny proces uczenia się i rozwój;
- realizację podstawy programowej prowadzącą do osiągnięcia sukcesu na egzaminach maturalnych w nowej formule.

Procesowe wspomaganie rozwoju szkół zakłada szereg etapów ułatwiających zespołom nauczycieli rozpoznanie potrzeb rozwojowych ich szkoły, definiowanie rezultatów planowanej zmiany, a następnie podejmowanie działań, dzięki którym nabędą niezbędnych kompetencji bądź poszerzą je oraz wdrożą w pracy z uczniami (ewentualnie z innymi nauczycielami czy rodzicami). Stąd niezwykle ważny jest sposób, w jaki są formułowane cele do osiągnięcia.

W ciekawy sposób do tego zadania podeszli nauczyciele we współpracy

ze szkolnym organizatorem rozwoju edukacji (SORE) z Technikum nr 1 w Kartuzach. Uznali oni, że ich głównym celem będą:

- poszerzenie warsztatu pracy nauczycieli w zakresie technik nauczania;
- zwiększenie kompetencji nauczycieli i uczniów w zakresie technik uczenia się i zapamiętywania;
- sukcesywne wdrażanie do praktyki szkolnej nowych metod motywowania uczniów do pracy oraz technik uczenia się zwiększających odpowiedzialność osobistą za rozwój;
- wypracowanie w zespołach nauczycielskich katalogu sposobów motywowania uczniów, nabycie przez nauczycieli umiejętności właściwego doboru czynników motywujących w zależności od ucznia, sytuacji, kontekstu;
- doskonalenie przez nauczycieli umiejętności stosowania aktywizujących metod pracy na lekcjach i zajęciach pozalekcyjnych;
- doskonalenie umiejętności pracy zespołowej przez nauczycieli i uczniów.

Przyjęto, że w wyniku podjętych działań do końca roku szkolnego w szkole:

- będą funkcjonowały wspólnie wypracowane zasady motywowania uczniów do nauki;
- zwiększy się liczba metod twórczego nauczania wykorzystywanych na zajęciach edukacyjnych (powstanie szkolny katalog metod, który będzie sukcesywnie wzbogacany przez nauczycieli);
- zwiększy się poziom wychowawczych kompetencji nauczycieli.

W ramach procesu wspomagania:

- odbyły się warsztaty z technik i metod nauczania dopasowane do specyfiki panującej w szkole ponadgimnazjalnej;
- została przeprowadzona analiza, na podstawie której dokonano modyfikacji szkolnego programu wycho-

wawczego i profilaktyki, szczególnie pod kątem motywowania uczniów;

- nauczyciele wypracowali katalog sposobów motywowania uczniów, wspólne opracowali plan działania służący angażowaniu uczniów w doskonaleniu procesów edukacyjnych oraz przygotowali ABC wychowawcy, czyli poradnik dla nauczycieli dotyczący trudnych zachowań uczniów.

Ponadto ekspert przeprowadził trzy lekcje wychowawcze, które były obserwowane przez nauczycieli. Dzięki tym zajęciom zobaczyli oni, jak radzić sobie w tzw. sytuacjach trudnych. Również w formie lekcji otwartych nauczyciele pokazywali, jak praktycznie stosować twórcze metody nauczania. Warto tutaj zaznaczyć, że organizacja zajęć otwartych jest jednym z kluczowych i bardzo dobrze ocenianych elementów doskonalenia – nauczyciele bardzo często podkreślają potrzebę odejścia od teoretyzowania na rzecz działań praktycznych.

“**Nowe przepisy zobowiązują placówki i nauczycieli doradców metodycznych do tworzenia oraz koordynowania sieci współpracy i samokształcenia dla nauczycieli i dyrektorów szkół. Przepisy związane z nowymi zadaniami i nową formą pracy placówek będą obowiązywać od 2016 r. Placówki mogą już teraz przygotowywać się do realizacji tych zadań, uczestnicząc w działaniach Ośrodka Rozwoju Edukacji.**”

Diagnoza pracy szkoły i uzgodnienie konkretnych rezultatów do osiągnięcia to jeden z podstawowych warunków trafności i skuteczności planowanego rozwoju. Drogą do sukcesu jest wybór takich form doskonalenia, które pomogą uzyskać te efekty. Z doświadczeń nauczycieli wynika, że są to zajęcia mające bezpośrednie przełożenie

na ich warsztat pracy – z jednej strony lekcje otwarte, a z drugiej konsultacje (indywidualne, grupowe), których celem jest pogłębiona refleksja nad tym, co w danej szkole się sprawdza, a co należałoby zmodyfikować bądź całkowicie pominąć.

### Szkoły zawodowe – wsparcie wychowawcze

Zasadnicze szkoły zawodowe jako tematy priorytetowe wybierały te dotyczące oddziaływania na postawy uczniów, najczęściej „Wspieranie pracy wychowawców klas – bezpieczna szkoła”. W praktyce oznaczało to skupienie nad następującymi zagadnieniami:

- organizacja współpracy wychowawców z rodzicami;
- komunikacja interpersonalna – jak mówić, żeby utrzymać dobry kontakt z rodzicami;
- angażowanie rodziców we współpracę ze szkołą;
- sposoby rozwiązywania sytuacji konfliktowych z rodzicami i uczniami;
- trudny uczeń w szkole;
- wiedza na temat procesu grupowego i umiejętność radzenia sobie z oporem klasy, zachowaniami trudnymi, prowokacyjnymi itp.;
- umiejętność asertywnego przekazywania informacji zwrotnych uczniom i rodzicom.

Drugi z wybieranych obszarów – „Postawy uczniowskie. Jak je kształtować?” – szczegółowo rozumieć jako:

- rozwijanie umiejętności komunikacji interpersonalnej w pracy wychowawczej;
- nabycie wiedzy w zakresie prawa oświatowego i cywilnego;
- kształtowanie postaw uczniowskich;
- poczucie własnej wartości ucznia jako klucz do sukcesu szkolnego;
- skuteczne motywowanie uczniów do zmiany w zachowaniu;



## Wyniki ewaluacji nowego systemu doskonalenia nauczycieli

Przedstawiamy wyniki badania Ewaluacja modernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli – projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiiu szkół”, Poddziałanie 3.3.1 PO Kapitał Ludzki. Badanie koncentrowało się na ocenie działań podejmowanych w ramach projektu systemowego ORE i praktycznych następstw tych działań w powiatowych projektach pilotażowych realizowanych w ramach Działania 3.5 PO KL, wykorzystujących rozwiązania wypracowane w projekcie systemowym.

### Publikacja do pobrania

- ABC wychowawcy klasy: komunikacja wspierająca na linii nauczyciel – uczeń.

Do omówienia tego działania warto posłużyć się materiałami udostępnionymi przez Paulinę Mielnik, która pełni funkcję szkolnego organizatora rozwoju edukacji (SORE) w powiecie staszowskim. Współpracuje ona z pięcioma szkołami ponadgimnazjalnymi – w tym Zasadniczą Szkołą Zawodową w Staszowie, w której zdecydowano się realizować temat „Postawy



uczniowskie – jak je kształtować?”. Nauczyciele w trakcie diagnozy zauważyli potrzebę motywowania uczniów do pozytywnego zachowania, rozumianego jako umiejętność współpracy, czyli postępowania zgodnie z wypracowanymi w szkole normami zachowania i odpowiedzialnością za własne działania. Chcieli oni poznać narzędzia diagnozowania ról uczniowskich oraz dowiedzieć się, jak grupa rówieśnicza wpływa na zachowania uczniów. Zwrócili też uwagę na trudności, które warunkują spójne oddziaływanie na postawy i zachowania uczniów. Wskazali na konieczność wypracowania szkolnego systemu wartości wspólnie z uczniami i ich rodzicami. Zależało im, aby nauczyć się, jak (w sposób zaakceptowany przez uczniów i rodziców) reagować na określone sytuacje w szkole.

W efekcie nauczyciele zwrócili uwagę na pilną potrzebę nauki metod budowania atmosfery zaufania w relacjach z rodzicami – zależy im na kształtowaniu umiejętności prowadzenia rozmów z rodzicami uczniów oraz poznaniu efektywnych strategii budowania dobrych relacji z rodzicami. Uznano też, że do osiągnięcia takich rezultatów niezbędne jest poszerzenie umiejętności w komunikacji z ucznia-

mi, a w szczególności prowadzenia mediacji.

Warunkiem sukcesu całego procesu wspomagania organizowanego w tej szkole okazał się odpowiedni dobór ekspertów (szkoleniowców, coachów, specjalistów w wybranych dziedzinach), którzy potrafili dopasować tematykę szkoleń oraz metody pracy do oczekiwań nauczycieli. W szkole w Staszowie odbyły się m.in. następujące szkolenia:

- „Słowo, które krzywdzi” – nauczyciel wobec agresji słownej uczniów.
- Co nam wolno, a czego nie – postępowanie z uczniem sprawiającym kłopoty wychowawcze w aspekcie prawnym.
- Jak kształtować postawy uczniów zbieżne z wartościami znajdującymi się w systemie wychowawczym szkoły?
- Jak sobie radzić z prowokacyjnymi zachowaniami uczniów?
- Jak argumentować swoją postawę?
- Jak być konsekwentnym w działaniu?
- Jak skutecznie rozmawiać z rodzicami uczniów trudnych?
- Rodzice naszymi partnerami w walce z agresją słowną.
- Jak nagradzać, jak karać?
- Jak być konsekwentnym w działaniu?
- Jak zatrzymać spiralę agresji? Przykłady dobrych praktyk
- Maski ludzkie – w co grają uczniowie?

- Jak rozpoznawać w uczniach pasje i przekuć je w pozytywne zachowania?
- „Trudne rozmowy” o zachowaniu, jak je prowadzić?
- Jak radzić sobie z pojedynczymi uczniami, którzy mają zły wpływ na innych?

“**O potrzebie zmian w sposobie pracy szkoły mówią też sami nauczyciele. Świadczą o tym wyniki badań TALIS 2013 oraz wnioski z ewaluacji pilotażu nowego systemu doskonalenia nauczycieli.**”

Ważne okazało się również to, w jaki sposób SORE i eksperci prowadzą proces wsparcia nauczycieli we wdrażaniu zmian w swojej pracy. Paulina Mielnik wspomina sytuację, w której trener, omawiając zachowania rodziców, zaproponował nauczycielom odgrywanie scenek z ich pracy zawodowej. W ramach ćwiczenia uczestnicy mierzyli się z rodzicem ambicio-nalnym, roszczeniowym, biernym itd. Po spotkaniu nauczyciele zwierali się SORE, że to na pozór bardzo łatwe ćwiczenie udowodniło im, jak często mogą popaść w schematyzm, rutynowo traktować rozmówców czy nadużywać formalnej władzy w stosunku do rodziców i uczniów. Często rodzicom przypisuje się określone postawy i w efekcie nie podejmuje starań, by się z nimi porozumieć. Poszerzenie kompetencji komunikacyjnych pozwoliło lepiej zrozumieć intencje oraz reakcje części rodziców i co najważniejsze – pokazało, że w wielu przypadkach myślimy bardzo podobnie.

Podobne doświadczenia mają nauczyciele z Liceum Ogólnokształcącego oraz Technikum w Połańcu. Trener zaproponował radzie pedagogicznej, że sam poprowadzi wybrane lekcje wychowawcze. Zrobił to w interesujący sposób, przekazał scenariusze zajęć,



a następnie poddał się ocenie i szczegółowo omawiał każde konkretne spotkanie. Było to dla tych szkół pozytywne doświadczenie. Spojrzenie na klasę przez osobę z zewnątrz było czymś nowym, pozwoliło ocenić swoją pracę z innej perspektywy. Efekty tych działań są widoczne, jak podkreśla Paulina Mielnik: „Będąc ostatnio w szkole, ucieszyłam się, kiedy jedna z pań powiedziała, że mają w pokoju nauczycielskim segregator, w którym są wszystkie scenariusze z zeszłorocznych lekcji wychowawczych, każdy, kto tylko chce, z nich korzysta”.

### Podsumowanie

Procesowe wspomaganie szkół ponadgimnazjalnych wydaje się szczególnie istotne w kontekście wniosków Najwyższej Izby Kontroli dotyczących efektywności kształcenia. Podczas prezentacji wyników kontroli Piotr Prokopczyk, który kieruje Departamentem Nauki, Oświaty i Dziedzictwa Narodowego w NIK, podkreślił, że „elementem ujemnym, który wpływa na efektywność kształcenia jest niska motywacja uczniów (...). To kwestia lekcji, które w ocenie uczniów są prowadzone nieciekawie albo w sposób mało interesujący” (Mielnik, 2014). Dodał, że ankietowani uczniowie skarżyli się, że nauczyciele nie potrafią zainteresować ich swoim przedmiotem. O potrzebie zmian w sposobie pracy szkoły mówią też sami nauczyciele. Świadczą o tym wyniki badań TALIS 2013 (Hernik, Malinowska, Piwowarski,

Przewłocka, Smak, Wichrowski, 2014) oraz wnioski z ewaluacji pilotażu nowego systemu doskonalenia nauczycieli (Szczęsna-Durys, 2014). Oferty wybierane przez szkoły – „Jak pomóc uczniowi osiągnąć sukces edukacyjny”, „Techniki uczenia się i metody motywujące do nauki”, „Uczeń – aktywny uczestnik procesu uczenia się” – wskazują na oczekiwania nauczycieli w zakresie zaspokajania potrzeb związanych z indywidualizacją nauczania, doradztwem dla uczniów i kształceniem umiejętności międzyprzedmiotowych. Oczekiwania te są powiązane z potrzebą sprawczości wykonywanej pracy oraz potrzebą współpracy z innymi nauczycielami.

Korzyści ze zmian proponowanych przez nowy system wspomagania podkreślają również samorządowcy, wskazując głównie na potrzebę współpracy szkół reprezentujących różne etapy kształcenia. Podczas konferencji *Budowanie lokalnej polityki oświatowej w kontekście kompleksowego wspomaganie szkół*, zorganizowanej pod koniec sierpnia w Raszynie pod Warszawą, przedstawiciele powiatów biorących udział w pilotażu podkreślali, że jakkolwiek są organami prowadzącymi dla szkół ponadgimnazjalnych, niemniej są żywo zainteresowani współpracą ze szkołami prowadzonymi przez gminy. Uczniowie z tych szkół trafiają do ich placówek i wszystkim zależy, żeby byli dobrze przygotowani do nauki na kolejnym etapie kształcenia. Z drugiej strony, szkoły ponadgimnazjalne mu-

szą być przygotowane na ich przyjęcie i stwarzać im optymalne warunki do pracy nad własnym rozwojem.

Nowe przepisy zobowiązują placówki i nauczycieli doradców metodycznych do tworzenia oraz koordynowania sieci współpracy i samokształcenia dla nauczycieli i dyrektorów szkół. Przepisy związane z nowymi zadaniami i nową formą pracy placówek będą obowiązywać od 2016 r. Placówki mogą już teraz przygotowywać się do realizacji tych zadań, uczestnicząc w działaniach Ośrodka Rozwoju Edukacji.



Jarosław Kordziński

Trener, mediator, autor licznych książek i publikacji na temat oświaty oraz rozwoju osobistego.

Właściciel Centrum Komunikacji i Mediacji AKADEMIA DIALOGU – organizacji zajmującej się inicjowaniem i wdrażaniem nowych rozwiązań głównie w systemie oświaty, zarówno na poziomie poszczególnych placówek, jak i w obszarach zarządzanych przez jednostki samorządu terytorialnego.

Przez wiele lat dyrektor Centrum Edukacji Nauczycieli w Gdańsku, funkcjonującego jako jednostka łącząca pedagogiczną bibliotekę wojewódzką z placówką doskonalenia nauczycieli.

Od 2008 r. ekspert w zespołach działających przy Ministerstwie Edukacji Narodowej oraz Ośrodka Rozwoju Edukacji na rzecz modernizacji systemu wspomaganie rozwoju szkół.

Prywatnie pożeracz papierowych książek po uszy zanurzony w cyfrowej rzeczywistości, m.in. jako autor e-booków oraz szkoleń e-learningowych.

### Bibliografia

Hernik K., Malinowska K., Piwowarski R., Przewłocka J., Smak M., Wichrowski A., (2014), *Polscy nauczyciele i dyrektorzy na tle międzynarodowym. Główne wyniki badania TALIS 2013*, Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych (dostęp dn. 27.10.2014). | Mielnik S., (2014), *NIK: uczniowie skarżą się na nudne lekcje* (dostęp dn. 27.10.2014). | Szczęsna-Durys A., (2014), *Wyniki badania TALIS 2013 a założenia nowego systemu doskonalenia nauczycieli* (dostęp dn. 27.10.2014).