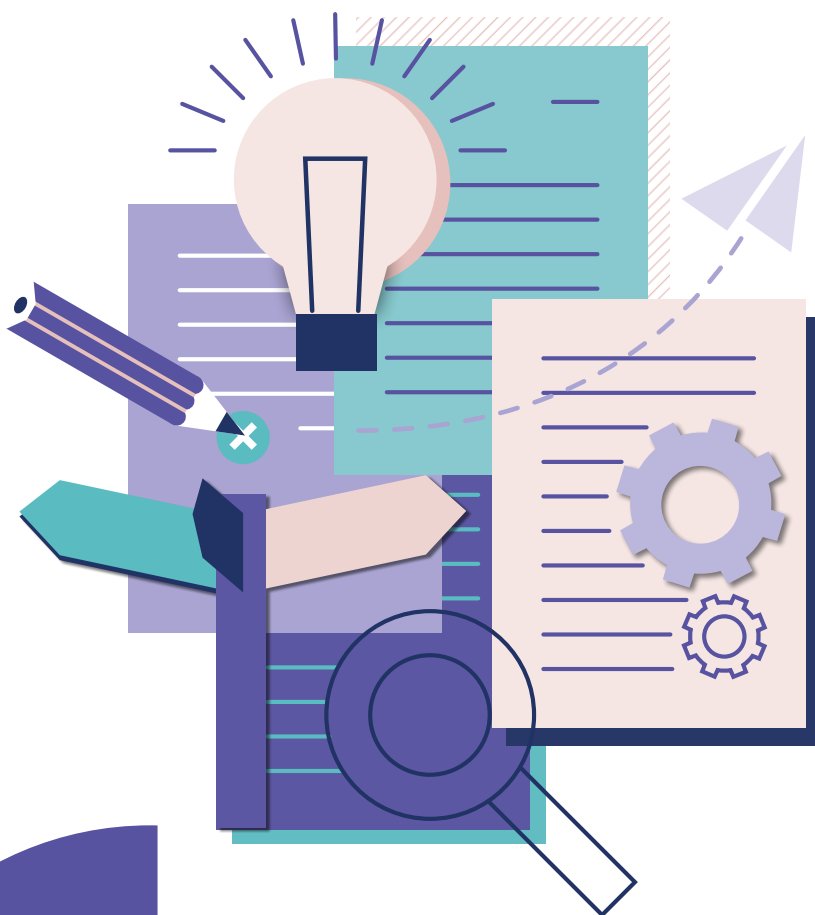


Wspieranie szkół w rozwijaniu kompetencji proinnowacyjnych

Rekomendacje dla jednostek samorządu terytorialnego

Renata Idzik



ceo

CENTRUM EDUKACJI
OBYWATELSKIEJ



Rzeczpospolita
Polska

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego



PROJEKT REALIZOWANY JEST PRZEZ:



PARTNERAMI PROJEKTU SĄ:



PROJEKT WSPIERAJĄ:



Projekt *Szkoła dla innowatora* współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej, w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Program Operacyjny Inteligentny Rozwój 2014-2020, Priorytet 2: Wsparcie otoczenia i potencjału przedsiębiorstw do prowadzenia działalności B+R+I, Działanie 2.4: „Współpraca w ramach krajowego systemu innowacji” PO IR, Poddziałanie 2.4.1. inno_LAB-Centrum analiz i pilotaży nowych instrumentów.

Wspieranie szkół w rozwijaniu kompetencji proinnowacyjnych

Rekomendacje dla jednostek samorządu terytorialnego

Renata Idzik



CENTRUM EDUKACJI
OBYWATELSKIEJ

Autorka:

Renata Idzik

Autor rozdziału pierwszego:

Jędrzej Witkowski

Konsultacje:

Dorota Pintal, Jędrzej Witkowski

Szefowa działu *Szkoła dla Innowatora*: Małgorzata Stodulna

Redakcja publikacji: Katarzyna Radzikowska

Korekta: Katarzyna Dmitruk

Skład, łamanie, projekt okładki: Ewa Brejnakowska-Jończyk

Wydawca: Centrum Edukacji Obywatelskiej

Sugerowany sposób cytowania: CEO (2022), *Wspieranie szkół w rozwijaniu kompetencji proinnowacyjnych. Rekomendacje dla jednostek samorządu terytorialnego*, Warszawa: Centrum Edukacji Obywatelskiej.

Utwór jest dostępny na licencji CC BY-NC-SA (uznanie autorstwa – użycie niekomercyjne – na tych samych warunkach).

Warszawa 2022

Wersja elektroniczna publikacji jest dostępna na stronach:
www.ceo.org.pl oraz www.szkoladlainnowatora.ceo.org.pl.

Dołącz do nas na Facebooku: <https://www.facebook.com/fundacjaCEO>.

Spis treści

| | |
|--|-----------|
| Wstęp | 6 |
| Kompetencje proinnowacyjne i ich rozwijanie w szkole | 7 |
| Rekomendacje dla jednostek samorządu terytorialnego | 13 |
| 1. Uwzględnianie kształcenia kompetencji proinnowacyjnych w lokalnych strategiach oświatowych | 14 |
| 2. Przygotowanie oferty edukacyjnej szkół w odpowiedzi na potrzeby środowiska lokalnego | 17 |
| 3. Przeznaczanie środków na realizację szkolnych projektów rozwijających kompetencje oraz na rearanżację przestrzeni i doposażenie szkół | 20 |
| 4. Wspieranie współpracy pomiędzy szkołami, w tym współpracy pomiędzy dyrektorami i nauczycielami | 23 |
| 5. Zachęcanie do współpracy z lokalnymi instytucjami i organizacjami społecznymi w ramach rozwijania kompetencji uczniów | 25 |
| 6. Włączanie wszystkich zaangażowanych podmiotów do procesów decyzyjnych dotyczących oświaty | 26 |
| 7. Inwestowanie w umiejętności kadry oświatowej w zakresie rozwijania kompetencji uczniów | 28 |
| 8. Uwzględnianie w ocenie pracy szkół innych osiągnięć niż wyniki egzaminów zewnętrznych | 30 |
| Przewodniki, narzędzia i materiały dla szkół dotyczące rozwijania kompetencji | 32 |

Wstęp

Rozwijanie uczniowskich kompetencji (w tym kompetencji proinnowacyjnych czy kompetencji przyszłości) stanowi istotne zadanie szkoły. W Centrum Edukacji Obywatelskiej uważamy, że polska szkoła powinna **poszukiwać nowej równowagi** pomiędzy trzema celami, tj.:

- budowaniem u młodych osób **wiedzy** pomagającej zrozumieć otaczający je świat;
- rozwijaniem **kompetencji**, które pozwalają uczniom i uczennicom skutecznie działać;
- wzmacnianiem **podmiotowości** każdej osoby i poczucia **wspólnotowości**, z których młodzi ludzie mogą czerpać siłę do działania.

O kompetencjach w polskiej szkole dużo się dotychczas mówiło. Powstało wiele projektów i inicjatyw. Działania te były jednak zwykle podejmowane *ad hoc*. A przecież wiadomo, że **skuteczne kształcenie kompetencji wymaga systematyczności, celowego i ustrukturyzowanego podejścia** oraz skoordynowanego wysiłku wszystkich nauczycieli i dyrekcji.

W projekcie *Szkoła dla innowatora* podjęliśmy się **wypracowania rozwiązań upowszechniających kształcenie kompetencji proinnowacyjnych w polskich szkołach**. Ponad dwuletnia praca w dwudziestu placówkach w oparciu o autorskie podejście do rozwijania kompetencji proinnowacyjnych przyniosła wiele pozytywnych efektów. Najważniejszym z nich jest **wzrost poziomu uczniowskich kompetencji: samodzielności myślenia, rozwiązywania problemów, współpracy, zarządzania sobą oraz liderstwa**. Nauczyciele zaczęli stosować nowe metody nauczania i oceniania, poprawiła się współpraca w gronach pedagogicznych, zmieniła się przestrzeń szkół i kultura ich pracy.

Jednostki samorządu terytorialnego – jako organy prowadzące szkoły lub wspierające oświatę z poziomu województw – mogą i powinny odgrywać istotną rolę w procesie transformacji szkół w kierunku kształcenia kompetencji. Przedstawiciele władz lokalnych mogą inspirować do zmian, zachęcać do ich wprowadzania, oferować życzliwe wsparcie i stać się sojusznikami inicjatyw podejmowanych oddolnie przez szkoły.

Publikacja, którą oddajemy w Państwa ręce, opisuje rekomendacje dla jednostek samorządu sformułowane na podstawie doświadczeń z realizacji projektu *Szkoła dla innowatora*. Wprowadzenie tych propozycji w życie może stać się początkiem głębokiej przemiany lokalnej oświaty.

Na początku krótko prezentujemy podejście do rozwijania kompetencji wypracowane w projekcie *Szkoła dla innowatora*. W głównej części przedstawiamy **rekomendacje dla jednostek samorządu terytorialnego**. Opieramy się przy tym na doświadczeniach szkół dla innowatora. W ostatniej części zbieramy linki i odnośniki do materiałów, które powstały w projekcie i mogą zostać wykorzystane przez szkoły w ramach wprowadzania zmian.

Życzymy udanej lektury i zapraszamy do współpracy z Centrum Edukacji Obywatelskiej!

Małgorzata Stodulna
Szefowa Działu Szkoła dla Innowatora

Jędrzej Witkowski
Prezes Zarządu
Centrum Edukacji Obywatelskiej

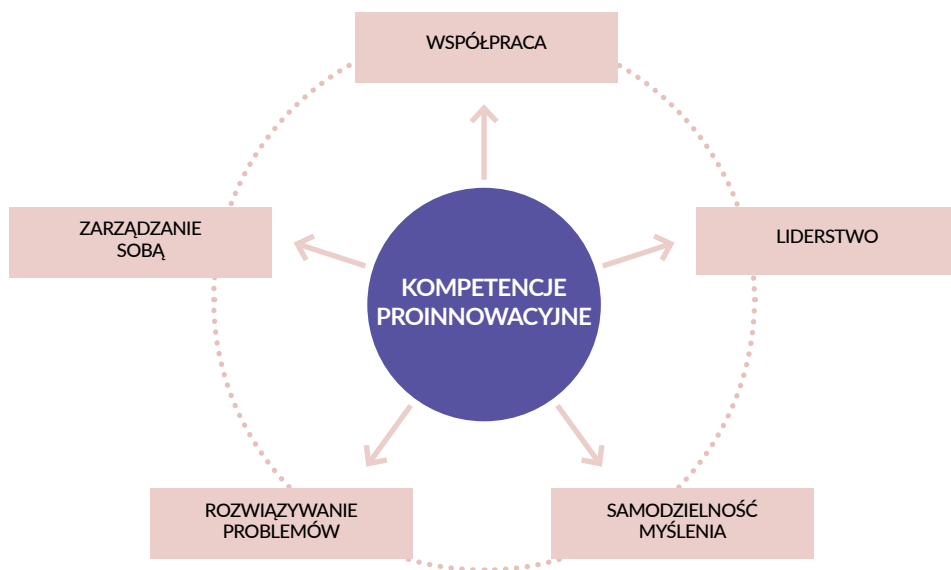
Kompetencje proinnowacyjne i ich rozwijanie w szkole

Coraz powszechniejsze jest przekonanie, że **edukacja to jeden z najważniejszych czynników sprzyjających rozwojowi społecznemu i gospodarczemu**. To wiedza i umiejętności obywateli, ich zdolności i kompetencje definiują na poziomie systemowym kapitał ludzki, który z kolei wpływa na konkurencyjność gospodarki. Od tego zależy również poziom dobrostanu społeczeństwa.

Dzisiejszy świat zmienia się coraz szybciej, przyszłość staje się coraz mniej przewidywalna. Nie potrafimy już powiedzieć, jakie zawody będą w przyszłości wykonywali uczniowie i w jakich rolach społecznych będą funkcjonować. Dlatego tak ważne jest gruntowne przemyślenie, **czego powinna uczyć szkoła i jak może przygotowywać młodych ludzi do funkcjonowania w świecie, którego nie znamy**.

W odpowiedzi na te pytania władze edukacyjne w wielu regionach świata coraz częściej mówią o **kompetencjach** rozumianych **jako zdolności do podejmowania określonych działań**. Kompetencje często zajmują kluczowe miejsce w opracowaniach prezentujących pożądany profil absolwenta szkoły. Towarzyszy temu rosnące zainteresowanie badaniem kompetencji, metod ich rozwijania i oceniania. W koncepcji kompetencji najbardziej atrakcyjny wydaje się **praktyczny wymiar** (zdolność do wykorzystania w praktyce zgromadzonej wiedzy) oraz **możliwość ich transferu** z jednego środowiska do drugiego. Autorzy koncepcji zakładają, że skoro nie możemy przewidzieć, jak będzie zmieniał się świat, to powinniśmy przede wszystkim rozwinąć w uczniach zdolność do samodzielnego uczenia się, działania i adaptowania do zmieniających się warunków. Takie umiejętności będą wykorzystywać w różnych kontekstach (np. zmieniając sektor, w którym pracują, lub profil miejsca pracy, które za kilka lat zostaną nasycone technologią).

W projekcie *Szkoła dla innowatora* zajmowaliśmy się rozwijaniem pięciu kompetencji przyszłości nazywanych kompetencjami proinnowacyjnymi.



Graf 1. Kompetencje proinnowacyjne rozwijane w projekcie *Szkoła dla innowatora*. Opracowanie własne

Czym są kompetencje?

Kompetencja to zdolność do podejmowania określonych działań, czyli zastosowania w praktyce tego, czego wcześniej się nauczyliśmy. Jako dorośli odpowiedzialni za edukację młodzieży chcemy, by osoba posiadająca jakąś kompetencję potrafiła wykorzystać ją w różnych kontekstach – w szkole, w domu i w pracy.

Aby uczniowie mogli skutecznie współpracować, myśleć samodzielnie czy rozwiązywać problemy, potrzebują określonej wiedzy, pewnych umiejętności i postaw. Dlatego najbardziej popularna w Polsce definicja kompetencji zwraca uwagę właśnie na te elementy.

Kompetencje to połączenie wiedzy, umiejętności i postaw. Oznaczają zdolność do podejmowania określonych działań.

- **Wiedza** to fakty, pojęcia, idee i teorie, które pomagają zrozumieć określone zagadnienie.
- **Umiejętności** to zdolność do realizacji procesów poznawczych i wykorzystywania wiedzy do osiągnięcia konkretnych wyników.
- **Postawy** obejmują gotowość i skłonność do działania w różnych sytuacjach.

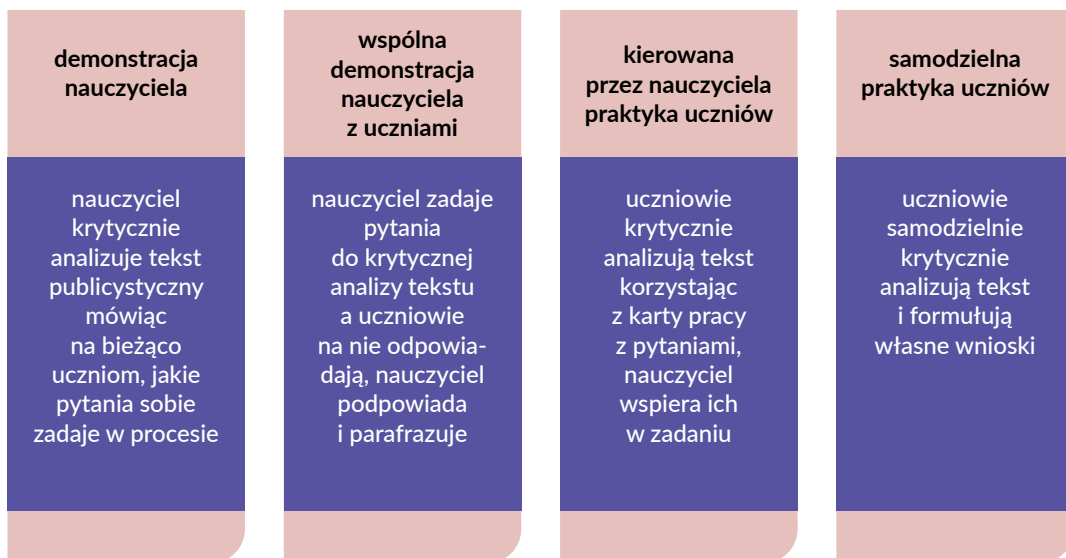
Źródło: Zalecenie Rady z dnia 22 maja 2018 roku w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie

Rozwijanie kompetencji

Kompetencje są złożone, dlatego ich rozwijanie to ambitny cel. Szkoła musi uwzględnić w tej pracy metody, które pozwalają budować wiedzę uczniów i dają im szansę na nabywanie nowych umiejętności, oraz działania wpływające na postawy młodych ludzi (w tym interwencje wychowawcze). Wszystko to składa się na **dydaktykę rozwoju kompetencji**.

W dydaktyce przedmiotowej skupiamy się zwykle na wiedzy i umiejętnościach z danego przedmiotu. W pracy nad kompetencjami nasze cele będą szersze. Będziemy też zwracali szczególną uwagę na **praktyczny wymiar kształcenia kompetencji**. Skoro kompetencja to zdolność do podejmowania **działań**, to koniecznym elementem jej nabywania jest właśnie działanie. Inaczej nie da się jej zdobyć (nie nauczymy się współpracować, nie robiąc czegoś wspólnie z innymi).

Warto wyobrazić sobie rozwijanie kompetencji jako **stopniowe budowanie samodzielności ucznia w działaniu**: od obserwowania nauczyciela, przez wspólną pracę nauczyciela z uczniami i kierowaną przez nauczyciela praktykę uczniów, aż po ich samodzielną praktykę.



Graf 2. Proces budowania samodzielności ucznia w stosowaniu kompetencji. Opracowanie własne

Czy nam się to podoba, czy nie, szkoła nadal jest zorganizowana wokół przedmiotów. Dlatego to **w ramach nauczania przedmiotowego** (a nie dodatkowych zajęć czy kursów) trzeba szukać okazji do rozwijania kompetencji. Nauczanie przedmiotowe jest dobrą płaszczyzną zdobywania kompetencji – zawsze nabywamy je przecież w określonym kontekście (uczymy się współpracy, uprawiając sport, którego zasady znamy, lub kiedy rozwiązujemy problem dotyczący konkretnego zagadnienia). Dopiero później możemy biegłość w stosowaniu danej kompetencji przenosić na inne obszary. Ważnym wyzwaniem dla rozwoju kompetencji jest więc **połączenie procesu ich nabywania z nauczaniem treści przedmiotowych**.

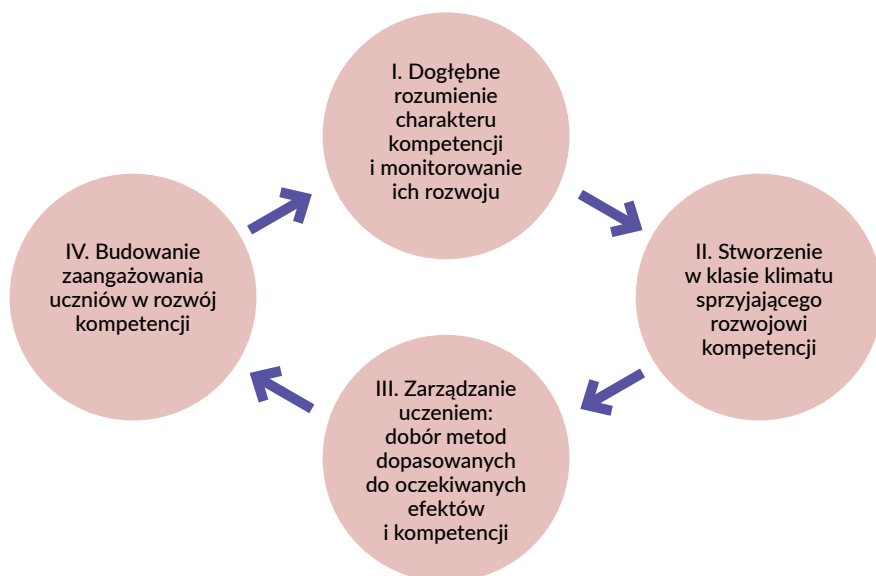
Kompetencje krok po kroku

Wiedzy, umiejętności i postaw nie da się skutecznie rozwijać w sposób incydentalny, nieświadomy, „na dokładkę”. Potrzebne jest do tego świadome podejście oraz systematyczność w tworzeniu sytuacji edukacyjnych sprzyjających pogłębianiu kompetencji w różnych kontekstach.

Da się to pogodzić z codzienną praktyką pracy szkoły, jeśli skupimy się na działaniach, które mają największe znaczenie, wykorzystamy sprawdzone podpowiedzi i rozwiązania oraz zachęcimy do współpracy nauczycieli.

W projekcie *Szkoła dla innowatora* wykorzystaliśmy zaprezentowany poniżej model rozwijania kompetencji. Został on opracowany przez Billa Lucasa i Hellen Spencer i zaadaptowany do naszych potrzeb przez zespół Centrum Edukacji Obywatelskiej (do pierwszego kroku dodaliśmy monitorowanie rozwoju kompetencji).

SYSTEMATYCZNE ROZWIJANIE KOMPETENCJI



Graf 3. Model rozwoju kompetencji. Opracowanie na podstawie: Lucas, Spencer, 2018

Naszym zdaniem ten model najlepiej porządkuje myślenie o rozwijaniu kompetencji i może stanowić pomocne narzędzie do planowania pracy z tym zagadnieniem.

→ Więcej o sposobach kształcenia kompetencji proinnowacyjnych piszemy w publikacji *Dydaktyka rozwoju kompetencji proinnowacyjnych* pod redakcją Jędrzeja Witkowskiego. Opisujemy tam kolejno elementy procesu kształcenia kompetencji oraz stosowane w tym procesie podejścia, metody i praktyki. Pokazujemy również spójność propozycji z podstawą programową kształcenia ogólnego i dzielimy się dobrymi praktykami z polskich szkół.



<https://szkoladlainnowatora.ceo.org.pl/publikacje/>

Zmiany w szkołach jako wyzwanie i potrzeba lokalnego wsparcia

Systematyczne kształcenie kompetencji uczniów wymaga od szkoły głębokiej zmiany – zastosowania nowych metod nauczania i oceniania, wprowadzenia nowych praktyk dydaktycznych, zmiany organizacyjnych form pracy i reorganizacji przestrzeni edukacyjnych. Dla dyrekcji oraz nauczycieli oznacza to ogromny wysiłek. Dzięki niemu uczniowie mają jednak szansę zdobyć kompetencje przyszłości, które będą im przydatne na kolejnych etapach edukacji oraz w dorosłym życiu. Co równie istotne, wprowadzenie proponowanych przez nas zmian poprawia też doświadczenia szkolne – młode osoby lepiej czują się w szkole, bardziej angażują się w zajęcia, osiągają lepsze wyniki w nauce, rośnie ich motywacja do pracy.

Jednostki samorządu terytorialnego mogą być istotnym wsparciem dla placówek podejmujących wysiłek zmiany.

MOŻLIWOŚCI DZIAŁANIA ORGANÓW PROWADZĄCYCH

- Inspirować i zachęcać szkoły do podejmowania działań w zakresie kształcenia kompetencji przyszłości;
- Uwzględniać kształcenie kompetencji przyszłości w lokalnych strategiach oświatowych;
- Wspierać współpracę pomiędzy placówkami oraz zachęcać szkoły do współpracy z instytucjami lokalnymi;
- Ułatwiać wprowadzanie innowacji edukacyjnych, eksperymentów i niestandardowych form organizacji procesu dydaktycznego;
- Wspierać rozwój kompetencji kadry szkolnej, w szczególności dyrekcji;
- Uwzględniać w ocenie pracy szkół działania związane z rozwijaniem uczniowskich kompetencji, dbaniem o dobrostan i zwiększaniem różnorodności oferty edukacyjnej;
- Finansować działania podejmowane w tym obszarze przez szkoły i ułatwiać im pozyskiwanie finansowania zewnętrznego.

Zaangażowanie we wsparcie działań szkół w zakresie rozwijania kompetencji przyszłości może też przynieść wiele korzyści samym organom prowadzącym:

KORZYŚCI DLA ORGANÓW PROWADZĄCYCH

Wyposażenie młodych ludzi w kompetencje przydatne w dorosłym życiu, w tym na lokalnym rynku pracy

Zwiększenie satysfakcji nauczycieli i dyrektorów, a w konsekwencji większa retencja kadry szkolnej

Uznanie i satysfakcja rodziców, którzy coraz częściej oczekują od szkoły innego podejścia do dzieci i bardziej innowacyjnej edukacji

Satysfakcja i zadowolenie uczniów, którzy doświadczają innych praktyk dydaktycznych, są mniej zestresowani i uczą się skuteczniej

Wyróżnienie lokalnej oferty edukacyjnej na tle ofert innych samorządów

Ułatwienie zdobywania funduszy zewnętrznych na rozwój oferty edukacyjnej w szkołach

Opisując konkretne rekomendacje w kolejnej części publikacji, szczegółowo rozwijamy te propozycje i tłumaczymy, jak osiągnąć przedstawione wyżej korzyści.

Rekomendacje dla jednostek samorządu terytorialnego

1

Uwzględnianie kształcenia kompetencji proinnowacyjnych w lokalnych strategiach oświatowych

2

Przygotowanie oferty edukacyjnej szkół w odpowiedzi na potrzeby środowiska lokalnego

3

Przeznaczenie środków na realizację szkolnych projektów rozwijających kompetencje oraz na reorganizację przestrzeni i wyposażenie szkół

4

Wspieranie współpracy pomiędzy szkołami, w tym współpracy pomiędzy dyrektorami i nauczycielami

5

Zachęcanie do współpracy z lokalnymi instytucjami i organizacjami społecznymi w ramach rozwijania kompetencji uczniów

6

Włączanie wszystkich zaangażowanych podmiotów do procesów decyzyjnych dotyczących oświaty

7

Investowanie w umiejętności kadry oświatowej w zakresie rozwijania kompetencji uczniów

8

Uwzględnianie w ocenie pracy szkół innych osiągnięć niż wyniki egzaminów zewnętrznych

Uwzględnianie kształcenia kompetencji proinnowacyjnych w lokalnych strategiach oświatowych

Nie istnieje prawny obowiązek opracowywania przez samorządy lokalnych strategii oświatowych, nazywanych często programami rozwoju oświaty. Mimo tego wiele gmin, miast i powiatów tworzy takie dokumenty, chcąc prowadzić realną politykę oświatową, która będzie odpowiadać wymaganiom współczesnych czasów oraz zapewniać właściwy poziom i efektywność kształcenia.

Uwzględnienie kompetencji proinnowacyjnych w lokalnej polityce oświatowej może mieć trzy formy:

- zawarcie kompetencji proinnowacyjnych w profilu absolwenta;
- inwentaryzacja lokalnych i szkolnych działań oraz ich weryfikacja pod kątem kształcenia kompetencji ujętych w profilu absolwenta;
- sformułowanie celu strategicznego w zakresie rozwoju kompetencji.

Polityka oświatowa w gminie – to rozpoznawanie lokalnych potrzeb i możliwości w dziedzinie oświaty, aby stworzyć odpowiednie warunki finansowe, administracyjne i organizacyjne służące wielostronnemu rozwojowi młodego pokolenia mieszkańców gminy (Wlazło, b.d.). Dlatego do opracowywania programu należy zaprosić przedstawicieli różnych środowisk: dyrektorów, pracowników szkół i przedszkoli, rodziców, uczniów, przedstawicieli stowarzyszeń, pracodawców itp.

Profil absolwenta w lokalnej polityce oświatowej

W lokalnym modelu oświaty (wzorcu, do którego będzie dążył samorząd) warto zawrzeć kształtowanie u uczniów kompetencji proinnowacyjnych – kompetencji przyszłości, które przygotowują młodych ludzi do wejścia na rynek pracy i uczenia się przez

całe życie. Zapisując w programach rozwoju oświaty sylwetkę absolwenta, dobrze jest sformułować wąski i konkretny katalog kompetencji przyszłości, z którymi każdy uczeń powinien wyjść ze szkoły. Te kompetencje to: samodzielność myślenia, rozwiązywanie problemów, współpraca, zarządzanie sobą i liderowanie.

Inwentaryzacja działań lokalnych i szkolnych w ramach diagnozy

Planowanie strategiczne należy rozpocząć od diagnozy, wyznaczenia celów strategicznych i priorytetów oraz zdefiniowania zadań do realizacji przez poszczególne instytucje.

Pierwszym krokiem powinna być diagnoza zasobów i potrzeb w zakresie rozwijania kompetencji proinnowacyjnych (należy zwrócić uwagę na infrastrukturę szkolną, bazę materialną, wiedzę i umiejętności kadry zarządzającej i nauczycieli). W ramach diagnozy warto przeprowadzić inwentaryzację działań podejmowanych w oświacie na poziomie lokalnym oraz w samych szkołach i ocenić, które z nich służą rozwijaniu kompetencji uczniów (lub innym ważnym celem lokalnej oświaty), a które nie mają na to wpływu i są realizowane z przyzwyczajenia. Przykładowo rozwojowi kompetencji może służyć angażowanie młodych ludzi w działania społeczne poza szkołą i wolontariat, a organizacja kolejnej edycji konkursu wiedzy o historii miasta może okazać się mało owocna, jeśli chodzi o pożądane efekty edukacyjne.

Doskonałym pomysłem na taką diagnozę będzie np. zaproszenie przedstawicieli szkół i środowiska oświatowego do udziału w warsztacie lub debacie na temat oświaty. Przedstawiciele różnych środowisk mogą usiąść przy kilku stolikach eksperckich i zastanowić się wspólnie, jakie działania są podejmowane, jakie efekty edukacyjne przynoszą i czy są spójne z pożądanym profilem absolwenta.

Sformułowanie celu strategicznego w zakresie rozwoju kompetencji

Dobrym sposobem ukierunkowania lokalnej oświaty na rozwój uczniowskich kompetencji jest ujęcie ich w celach strategicznych strategii oświatowej. Poniżej podajemy przykład, jak można to zrobić.

Cel strategiczny:

Podnoszenie efektywności kształcenia u uczniów kompetencji przyszłości, w szczególności współpracy, rozwiązywania problemów, samodzielności myślenia, liderstwa i zarządzania sobą.

Cele operacyjne:

1. Modernizacja szkolnych przestrzeni, tak by sprzyjały rozwijaniu kompetencji proinnowacyjnych.
2. Doskonalenie kadry zarządzającej i nauczycieli w zakresie kształtowania u uczniów kompetencji proinnowacyjnych.
3. Wsparcie oddolnych inicjatyw szkolnych (w tym innowacji pedagogicznych i eksperymentów edukacyjnych), które rozwijają kompetencje proinnowacyjne uczniów.
4. Dbłość o dobrostan psychiczny, w tym aktywność fizyczną dzieci i młodzieży.

Do tak zapisanych celów operacyjnych należy dobrać odpowiednie zadania. Trudno na potrzeby tego opracowania podać konkretne przykłady, bo w każdym środowisku są różne zasoby i potrzeby. Warto jednak pamiętać, żeby zarówno cele, jak i zadania były konkretne, realne do wykonania i odpowiadały przeprowadzonej na wstępie diagnozie.

Cel operacyjny:

1. Doskonalenie kadry zarządzającej i nauczycieli w zakresie kształtowania u uczniów kompetencji proinnowacyjnych.

Cele szczegółowe:

Dyrektorzy i nauczyciele:

- rozumieją rolę kształtowania kompetencji proinnowacyjnych w procesie uczenia się oraz na rynku pracy;
- znają założenia dydaktyki rozwoju kompetencji proinnowacyjnych oraz metody i narzędzia, które można wykorzystać w tym procesie;
- korzystają z wewnątrzszkolnego i zewnętrznego doskonalenia, które pogłębia ich umiejętności w zakresie rozwoju kompetencji.

Przygotowanie oferty edukacyjnej szkół w odpowiedzi na potrzeby środowiska lokalnego

Postrzeżenie jakości pracy szkoły ulega ciągłym zmianom. Coraz częściej mówi się, że decyduje o nim oferta edukacyjna, a nie tylko minimalne wymagania, jakie placówka stawia przed uczniami, by mogli ją z większym lub mniejszym powodzeniem ukończyć.

Dlatego też oferta edukacyjna, bez względu na etap kształcenia, powinna odpowiadać potrzebom środowiska lokalnego oraz oczekiwaniom mieszkańców (dzieci i rodziców), być spójna z przyjętą polityką oświatową i stwarzać realne szanse na kształtowanie u uczniów kompetencji przyszłości.

Na ofertę edukacyjną mogą się składać:

1. innowacyjne metody i sposoby pracy na lekcji;
2. program wykorzystywania pracowni tematycznych, jeśli takie istnieją w szkołach;
3. programy i projekty realizowane w szkołach, np. w ramach Erasmus+, Laboratorium Przyszłości lub Aktywnej tablicy (udział w tych projektach wymusza stosowanie określonych sposobów pracy edukacyjnej);
4. realizowane innowacje pedagogiczne;
5. współpraca w prowadzeniu zajęć z zewnętrznymi instytucjami wspierającymi działalność edukacyjną, np. bibliotekami, fundacjami i stowarzyszeniami;
6. sposób wykorzystania godzin do dyspozycji dyrektora.

Monitorowanie oferty edukacyjnej szkół i gromadzenie danych

Bardzo ważne jest nieustanne monitorowanie oferty edukacyjnej szkół, którego efektem będzie jej ciągłe wzbogacanie i dostosowywanie do zmieniających się potrzeb.

W tym celu samorząd powinien gromadzić dane, które opisują działalność szkół:

- sprawozdania dyrektorów, np. z kontroli zarządczej i realizacji zadań oświatowych;
- informacje z badań ankietowych przeprowadzanych wśród uczniów, rodziców i nauczycieli;
- wyniki badań i ewaluacji prowadzonych w szkołach.

Samorząd powinien również sam być inicjatorem spotkań, badań i debat, w czasie których będzie zbierać informacje o potrzebach środowiska lokalnego.

Gromadzenie danych powinno mieć charakter ciągły i systematyczny.

Dane można gromadzić z wykorzystaniem pamięci masowej (chmury prywatnej bądź hybrydowej). Dzięki jej powszechności wszyscy użytkownicy mają łatwy dostęp do zasobów. Do ich uzupełniania można wówczas zaprosić dyrektorów, pracowników urzędu, CUW i inne podmioty. Taki sposób gromadzenia danych, przy ich właściwym uporządkowaniu, sprzyja wspólnej pracy i ciągłemu dostępowi do informacji, daje też możliwość ich porównywania i raportowania.

Od diagnozy do zmiany

Ocena jakości edukacji, której elementem jest oferta edukacyjna w podległych placówkach, zmusza samorządy do podjęcia działań badawczych, analitycznych i diagnostycznych. Taki proces powinien przebiegać w kilku etapach:

1

Sprawdzanie, jak jest

Co na temat oferty edukacyjnej szkół w kontekście rozwijania kompetencji mówią zgromadzone dane? Czy ten stan jest satysfakcjonujący?

2

Refleksja, jak powinno być

Jak oferta edukacyjna szkół powinna wspierać kształtowanie u uczniów kompetencji proinnowacyjnych? Co zrobić, żeby oferta edukacyjna odpowiadała potrzebom społeczności?

3

Diagnoza, dlaczego nie jest tak, jak powinno być

W jakich obszarach powinniśmy rozwijać ofertę? Co blokuje nasz rozwój? Jakie zagrożenia identyfikujemy? Poszukajmy przyczyn, ale nie winnych.

4

Określenie, jakie wsparcie jest potrzebne

Jakiego wsparcia potrzebują nasze szkoły? Jak można wesprzeć ich działania?

Opracowanie procedury przygotowywania oferty edukacyjnej

Procedura przygotowywania oferty edukacyjnej powinna uwzględniać przyjęte wcześniej w lokalnej polityce oświatowej cele strategiczne i wyniki monitorowania, a także bazować na posiadanych zasobach. Taką procedurę należy tworzyć we współpracy ze środowiskiem szkolnym.

Przykłady ofert edukacyjnych

Przykładami ofert edukacyjnych dostosowanych do potrzeb środowiska lokalnego są:

- klasy ukierunkowane na rozwijanie określonych kompetencji, np. klasy ze zwiększoną liczbą godzin języka obcego, klasy z elementami programowania, kodowania, klasy o modelu STEAM (podejście do nauki oparte na technologii, inżynierii, sztuce i matematyce – od angielskich słów *Science, Technology, Engineering, Art and Mathematics*);
- praca metodą projektu edukacyjnego;
- pracownie tematyczne;
- zajęcia outdoorowe;
- zajęcia dodatkowe wynikające z potrzeb uczniów i przyjętej polityki oświatowej finansowane z godzin do dyspozycji dyrektora.

Przedstawienie ofert edukacyjnych poszczególnych szkół

Rodzice i uczniowie powinni mieć dostęp do informacji na temat oferty edukacyjnej poszczególnych szkół. Oferta jest dostępna w dzienniku elektronicznym i na stronach internetowych placówek, ale dobrą praktyką jest również przedstawianie jej na stronach organów prowadzących oraz w ich mediach społecznościowych.

Przeznaczanie środków na realizację szkolnych projektów rozwijających kompetencje oraz na rearanżację przestrzeni i doposażenie szkół

Filarem obecnego modelu finansowania zadań oświatowych jest oświatowa część subwencji ogólnej, zwana potocznie subwencją oświatową (Filas, b.d.). Niestety, jak wiadomo, subwencja nie pokrywa pełnych kosztów realizacji zadań oświatowych.

Tymczasem na jakość kształcenia przekładają się nie tylko podstawowe wydatki szkół i placówek oświatowych, ale także ich doposażanie w nowoczesne pomoce naukowe, organizacja dodatkowych zajęć, projekty edukacyjne czy wreszcie nowoczesna infrastruktura szkolna, czyli rearanżacja przestrzeni, tak aby sprzyjała ona kształceniu u uczniów kompetencji proinnowacyjnych.

Planowanie organizacji pracy szkoły i placówki oświatowej

Jednym z podstawowych dokumentów regulujących proces budżetowy w oświacie jest arkusz organizacji pracy szkoły, potocznie zwany arkuszem organizacyjnym. Dokument ten określa organizację nauczania, wychowania i opieki w szkole/placówce w danym roku szkolnym.

Choć nie wynika to wprost z przepisów prawa oświatowego, zatwierdzenie arkuszy organizacyjnych przez organ prowadzący jest jego swoistym zobowiązaniem do sfinansowania wszystkich zaplanowanych działań, które są uruchomiane już 1 września roku poprzedzającego rok budżetowy, tj. jeszcze w okresie przed przygotowaniem projektu uchwały budżetowej. Dlatego wszelkie czynności związane z opracowywaniem arkuszy organizacji pracy szkół i placówek oświatowych stanowią pierwszy etap procesu budżetowego w oświacie (Filas, b.d.).

Zatwierdzając arkusze organizacyjne szkół, należy więc zwrócić uwagę, czy godziny zaplanowane przez dyrektorów na zajęcia dodatkowe finansowane z różnych źródeł (budżetu gminy, wydatków finansowych z funduszy strukturalnych UE), zmiana organizacji pracy szkoły (dni projektowe) i organizacyjne innowacje pedagogiczne są zgodne z przyjętą polityką oświatową w zakresie kształtowania u uczniów kompetencji przyszłości.

Planowanie budżetowe

Planowanie finansów na działalność szkół i placówek oświatowych jest integralną częścią tworzenia budżetu gminy. Zaplanowane przez organy prowadzące priorytety, cele strategiczne oraz wynikające z nich zadania powinny znaleźć swoje odzwierciedlenie w planach finansowych poszczególnych szkół oraz w planach remontowo-inwestycyjnych. Finansowanie zadań oświatowych jest jednym z najbardziej kosztownych, warto zatem już na etapie planowania świadomie podejmować decyzje i powiązać wysokość nakładów na edukację z oczekiwanymi efektami, czyli z kształtowaniem u uczniów kompetencji proinnowacyjnych.

Planowanie inwestycyjne

Kolejną kluczową kwestią w obszarze finansowania zadań oświatowych jest przeznaczenie części środków na wydatki majątkowe, w tym inwestycyjne. Dokonując modernizacji, planując remonty czy inwestycje, a także rearanżując przestrzeń szkolne, JST powinny uwzględniać wiele czynników – od prawidłowej realizacji celów statutowych po spełnianie oczekiwań środowiska oraz przyjętych w strategiach oświatowych celów i zadań nastawionych na kształtowanie u młodych osób kompetencji proinnowacyjnych.

Finansowanie zadań oświatowych przy wykorzystaniu środków zewnętrznych

Bez środków zewnętrznych niemożliwe byłoby realizowanie przez samorząd celów i zadań ujętych w strategiach oświatowych. Dlatego często aplikuje się o środki zagraniczne (z UE, a także z funduszy celowych innych państw lub ich związków). Można to robić na dwa sposoby: placówki samodzielnie wnoskują o środki lub robi to samorząd w imieniu jednej lub kilku szkół.

Szkoły mogą samodzielnie sięgać tylko po środki z obszaru tzw. programów miękkich. Często we wnioskach można uwzględnić również materialne wyposażenie placówki na potrzeby realizacji przyjętych w projekcie zadań i osiągnięcia wytyczonych celów. Żeby szkoły mogły same wnioskować o dotacje, organ prowadzący powinien umożliwić dyrekcjom zapoznanie się z ofertą dostępnych środków i możliwościami aplikowania. Warto również zaoferować wsparcie w zakresie pozyskiwania środków. Należy przy tym zwrócić uwagę, aby wymiernym efektem realizowanych projektów było nastawienie na kształtowanie u uczniów kompetencji przyszłości.

Wspieranie stowarzyszeń i innych organizacji powstałych przy szkołach

Istnieje kilka mechanizmów współpracy finansowej jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi. Mechanizmy te mogą być wsparciem dla działających przy szkołach stowarzyszeń i organizacji, które chcą realizować cele strategii oświatowej ukierunkowanej na kształtowanie kompetencji proinnowacyjnych.

1. Poręczenie

Na wniosek organizacji pozarządowej JST może ustanowić dodatkowe zabezpieczenia na wypadek opóźnień tej organizacji w spłacie innego zobowiązania. Poręczenie takie wymaga podjęcia stosownej uchwały przez organ stanowiący.

2. Tryb małych zleceń, nazywany również małymi grantami/dotacjami

Z inicjatywą współpracy występują organizacje pozarządowe. Jednostka samorządowa nie ogłasza w tym przypadku otwartego konkursu ofert. W tej uproszczonej procedurze możliwe jest jednorazowe przekazanie wsparcia do 10 tys. zł na zadanie, którego realizacja nie będzie trwała dłużej niż 90 dni. Organizacje społeczne mogą ubiegać się maksymalnie o 20 tys. zł rocznie.

3. Inicjatywa lokalna

Przekazanie przez jednostkę samorządową organizacjom pozarządowym (które są reprezentacją pewnej grupy mieszkańców) uprawnień do zgłaszania postulatów dotyczących wykonania zadań publicznych oraz do ich realizacji wspólnie z jednostką samorządu terytorialnego.

4. Regranting

Realizacja zadania publicznego w formie konkursu na projekty organizacji pozarządowych. Możliwość zastosowania tej formuły przewiduje ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (art. 16a). Jednostka samorządu terytorialnego przewiduje takie działania w rocznym programie współpracy z NGO. Następnie samorząd w otwartym konkursie ofert wyłania operatora, któremu zleca wykonanie zadania publicznego. Zadania mogą być różne, także dotyczące kształtowania kompetencji proinnowacyjnych. W formule regrantingu operator sam nie realizuje zadania publicznego, ale w drodze konkursu zleca je innym organizacjom pozarządowym. Dlatego można zachęcać stowarzyszenia i inne organizacje, które działają przy szkołach, do udziału w takich konkursach.

5. Budżet obywatelski

Narzędzie, które włącza mieszkańców w proces decyzyjny związany z budżetem danej jednostki samorządu terytorialnego. To obywatele decydują o sposobie wydatkowania części środków publicznych – mogą one wspierać m.in. inicjatywy szkolne.

6. Wkład własny

Ogłoszenie otwartego konkursu ofert na dofinansowanie wkładu własnego organizacji pozarządowej. Ta forma pomocy stanowi duże wsparcie dla stowarzyszeń i innych organizacji, które chcą ubiegać się o środki na realizację zadań, a nie mają zabezpieczonego kapitału na wkład własny. Możliwość takiej pomocy należy zapisać w uchwale w sprawie przyjęcia rocznego programu współpracy gminy z organizacjami pozarządowymi.

Wspieranie współpracy pomiędzy szkołami, w tym współpracy pomiędzy dyrektorami i nauczycielami

Badania zainicjowane pod koniec lat 70. XX w. przez amerykańskiego psychologa Alberta Bandurę pozwoliły dostrzec związek pomiędzy wiarą grupy w swoje możliwości a szansą na sukces. Kolejne badania prowadzone wśród przedstawicieli różnych grup zawodowych (w tym nauczycieli) dowiodły, że jeśli zespół osób jest przekonany, że dzięki wspólnym działaniom może pokonać wyzwania i osiągnąć zamierzone rezultaty, to jest on bardziej efektywny, a jego wysiłki (także w szkole) przekładają się pozytywnie na osiągnięcia (w tym wypadku sukcesy edukacyjne uczniów). Bandura nazwał ten wzorzec ludzkich zachowań **zbiorową skutecznością**, którą opisał jako *przekonanie grupy o jej wspólnej zdolności do organizowania i wykonywania działań wymaganych do osiągnięcia określonych rezultatów* (Donohoo, Hattie, Eells, 2018).

Zbiorowa skuteczność

Bez współpracy i zaangażowania wszystkich podmiotów nie można zrealizować nastawionych na kształtowanie kompetencji proinnowacyjnych celów i zadań zapisanych w strategiach oświatowych lub w lokalnych planach rozwoju oświaty. Aby szkoły wspierały się nawzajem i razem działały, organ prowadzący powinien budować klimat współpracy między dyrektorami i nauczycielami. Nie jest to łatwe zadanie, bo szkoły z reguły są nastawione na rywalizację o uczniów. Często trudno jest im pogodzić swoje cele z potrzebami całej społeczności. Warto jednak uświadamić, że dbałość o te potrzeby nie wpłynie niekorzystnie na interes poszczególnych szkół i że można to pogodzić.

Dzięki budowaniu kultury współpracy:

- można łatwiej określić i osiągnąć zamierzone cele;
- nowe strategie i koncepcje są efektywnie wdrażane;
- następuje wymiana doświadczeń i dzielenie się wiedzą;
- wzbogaca się warsztat metodyczny każdego nauczyciela.

Jak można to zrobić? Oto kilka propozycji.

Sieci współpracy – partnerstwo na rzecz realizowania wspólnego celu

Tworzenie sieci współpracy to pomysł, który coraz częściej jest wykorzystywany w oświacie, ponieważ pozwala skutecznie działać. Praca w sieci opiera się na partnerstwie – to nawiązywanie i podtrzymywanie relacji z innymi, które pozwalają na wzajemne wspieranie się, wspólne radzenie sobie z wyzwaniami czy wreszcie zespołową refleksję i wymianę

doświadczeń. Tworzenie sieci współpracy (zawijazywanie partnerstw na rzecz realizowania wspólnych celów oświatowych w mieście i gminie) wydaje się więc bardzo pożądane. Warto zadbać o sieci, bo mogą się one przyczynić do budowania kapitału społecznego. Powołanie sieci nie wymaga żadnych czynności prawnych, ale dla ich efektywnego funkcjonowania istotne jest wybranie odpowiedniego koordynatora. Musi to być osoba zmotywowana, która ma pomysły, wychodzi z inicjatywą i zachęca do działania na rzecz realizacji wspólnych celów zapisanych w politykach oświatowych. Działania sieci mogą się odbywać w ramach formalnych i nieformalnych spotkań, komunikacji online oraz wymiany informacji i materiałów.

Integrujące i budujące przekonanie o wspólnych celach narady i spotkania

Budowanie klimatu współpracy nie jest łatwe. Nie da się też jednoznacznie go opisać ani ułożyć algorytmu, według którego każda jednostka może zadziałać, aby odnieść sukces w tym zakresie. Można dać tylko ogólne wskazówki i przykłady, bo każda grupa charakteryzuje się niepowtarzalnym wzorcem. Ponadto w wielu samorządach wprowadzono już pewne rozwiązania.

Niezwykle istotna jest dbałość o relacje, możliwość wpływu i rozwój motywacji prospołecznej. Specjaliści od zarządzania zasobami ludzkimi twierdzą, że integracja pracowników to klucz do odniesienia sukcesu. Należy jednak pamiętać, że integracja to złożony proces tworzenia zespołu. Aby przyniosła oczekiwane rezultaty, musi spełniać określone warunki. Oto kilka propozycji:

1. Pierwszym krokiem niech będzie zmiana formy spotkań i narad z dyrektorami. W nieco luźniejszej atmosferze, przy kawie, ciastku, w przyjaznym otoczeniu łatwiej jest o współpracę, prowadzenie rozmów i otwartość.
2. Warto pytać dyrektorów o ich zdanie i słuchać, co mają do powiedzenia. Jeśli będą przekonani, że mają realny wpływ na sprawy, nad którymi pracują, chętniej się w nie zaangażują.
3. Istotne jest celebrowanie ważnych wydarzeń i wspólnych sukcesów związanych z zapisami strategii oświatowych (m.in. z kształtowaniem kompetencji proinnowacyjnych). Nie chodzi o huczne uroczystości, ale o empatię i dobre słowo.
4. Warto też zaplanować wyjazdowe spotkania dla dyrektorów. W innym otoczeniu, pod okiem zaproszonych specjalistów, podczas wieczornych spotkań łatwiej będzie budować rzeczowy klimat współpracy.

Wprowadzanie do strategii oświatowych zapisów na temat kształtowania lub doskonalenia u uczniów kompetencji proinnowacyjnych, a potem skuteczna realizacja tych planów powinny się zacząć od zmiany postaw osób odpowiedzialnych za wdrażanie nowych rozwiązań. Bez tego nie da się dokonać zmian. Nie nauczy współpracy ten, kto sam nie potrafi współpracować.

Zachęcanie do współpracy z lokalnymi instytucjami i organizacjami społecznymi w ramach rozwijania kompetencji uczniów

Dzisiejsza szkoła jest integralnym elementem środowiska lokalnego. Otwierając się na współpracę z nim, szukając kontaktów i wykorzystując jego zasoby, szkoły znajdują partnerów i mogą dostać duże wsparcie w realizacji edukacyjnych celów i zamierzeń. Szkoły pełnią istotną rolę w aktywowaniu społeczeństwa obywatelskiego – uruchamiają siły społeczne w obszarze zadań edukacyjnych, podejmują różnorakie działania edukacyjne i społeczno-kulturalne na rzecz środowiska. Jednocześnie dzięki współpracy zyskują dostęp do nowych zasobów, dobrych praktyk oraz źródeł informacji i finansowania realizowanych przedsięwzięć.

Proces kształtowania kompetencji nie opiera się tylko na uzyskiwaniu wiedzy. To przede wszystkim kształtowanie określonych umiejętności poprzez osobiste doświadczenie i wykorzystywanie ich w praktyce – najlepiej w ramach rozwiązywania realnych problemów.

Rozpoznanie zasobów środowiska lokalnego – stworzenie mapy kontaktów

Aby współpraca między szkołą a społecznością lokalną była możliwa, niezbędne jest rozpoznanie zasobów środowiska lokalnego. Z pomocą może tu przyjść organ prowadzący. Samorząd terytorialny dysponuje listą działających stowarzyszeń i fundacji, zna zakres ich działalności oraz cele statutowe. Ma aktualną bazę firm i pracodawców działających na danym terenie. Zatem szkoły we współpracy z samorządem mogą przygotować mapę kontaktów, które tworzą środowisko lokalne. Określenie potencjalnych partnerów i ich zasobów pozwoli zaplanować działania, tak aby wykorzystać zasoby do wzajemnego rozwoju.

Wyznaczenie edukacyjnych celów działań podejmowanych w ramach współpracy

Prowadzenie wszelkich działań powinno być poprzedzone zdefiniowaniem ich edukacyjnych celów. Nie może być mowy o aktywności. Dlatego współpraca powinna odbywać się systematycznie i być ukierunkowana na osiągnięcie przez uczniów określonych kompetencji proinnowacyjnych, ze wskazaniem na to, jak wykorzystać je w przyszłości.

Koalicja na rzecz współpracy

Samorząd może wspierać szkoły we współpracy z lokalnymi instytucjami i organizacjami społecznymi na rzecz rozwijania kompetencji uczniów. Jedną z dobrych praktyk jest zawieranie w gminie, powiecie czy mieście koalicji na rzecz rozwoju oświaty. Taki zapis może się znaleźć w lokalnej polityce oświatowej. Organ prowadzący może zawrzeć porozumienia z organizacjami, instytucjami i innymi podmiotami, które będą wspierać działania gminy i szkół, a następnie zapewnić niezbędne wsparcie finansowe na wspólne działania.

Włączanie wszystkich zaangażowanych podmiotów do procesów decyzyjnych dotyczących oświaty

W myśl art. 10 ustawy Prawo oświatowe organ prowadzący szkołę lub placówkę odpowiada za jej działalność. Ustawodawca nie pozostawił jednak samorządowi całkowitej autonomii w zakresie spraw związanych z oświatą. Nałożył na organy prowadzące publiczne szkoły i placówki szereg ograniczeń i wymogów odnośnie do sposobu organizacji kształcenia, wychowania i opieki nad uczniami. Pomimo tych ograniczeń oświata jest jednym z najważniejszych zadań jednostek samorządu terytorialnego. Dlatego powinno się włączać do procesów decyzyjnych społeczność lokalną.

Warto włączać przedstawicieli społeczności lokalnej oraz społeczności szkolnej:

- w proces **diagnozy** sytuacji lokalnej oświaty;
- w **podejmowanie decyzji** kierunkowych dotyczących szkół i przedszkoli;
- w **realizację działań** wynikających z lokalnych strategii oświatowych;
- w **ocenę i ewaluację inicjatyw**, które zostały zrealizowane.

Analizowanie potrzeb i oczekiwań społeczności lokalnej w zakresie oświaty

Samorząd może zbierać zarówno dane ilościowe, jak i jakościowe poprzez:

- prowadzenie badań ankietowych kierowanych do społeczności lokalnej;
- organizowanie debat o stanie realizacji zadań oświatowych z udziałem lokalnych interesariuszy;
- zbieranie danych z wywiadów eksperckich;
- organizowanie konsultacji społecznych na temat konkretnych dokumentów oświatowych.

Samorząd może prowadzić takie działania samodzielnie lub (co jest częstą praktyką) skorzystać z oferty specjalizujących się w tym firm. Spojrzenie osób z zewnątrz daje gwarancję większego obiektywizmu prowadzonych badań.

Włączanie we współdecydowanie osób zaangażowanych w sprawy oświaty

Istnieje wiele spraw, w przypadku których należałoby włączyć w proces decyzyjny szersze grono osób i instytucji. Dotyczy to między innymi:

- opracowywania lokalnych strategii oświatowych;
- budowania dodatkowej oferty edukacyjnej szkół (zajęcia dodatkowe, uzupełniające i pozaszkolne);
- polityki inwestycyjnej – finansowania zmian w przestrzeniach szkolnych oraz doposażania szkół, tak aby mogły rozwijać kompetencje przyszłości.

Podmioty biorące udział w procesach decyzyjnych

W proces decyzyjny i konsultacje warto włączać jak najszersze grono osób. Dzięki wprowadzeniu praktyk partycypacyjnych ustalenia będą lepiej odpowiadały na potrzeby i miały większy poziom legitymizacji. Zaangażowanie wszystkich podmiotów biorących udział w podejmowaniu decyzji sprawi, że będzie łatwiej je realizować. Warto pamiętać o następujących grupach:

- władze publiczne – organy stanowiące i wykonawcze (w tym przedstawiciele różnych ugrupowań politycznych);
- dyrektorzy, nauczyciele i pozostali pracownicy szkół;
- związki zawodowe;
- uczniowie;
- rodzice;
- stowarzyszenia i fundacje, również działające przy szkołach;
- lokalni przedsiębiorcy i instytucje otoczenia biznesu;
- inne lokalne instytucje współpracujące ze szkołami (np. domy kultury, OSP).

Investowanie w umiejętności kadry oświatowej w zakresie rozwijania kompetencji uczniów

W budżetach organów prowadzących corocznie wyodrębnia się środki na doskonalenie zawodowe nauczycieli. Zgodnie z art. 70a ust. 1 ustawy Karta Nauczyciela wynoszą one 0,8% planowanych rocznych środków przeznaczonych na nauczycielskie wynagrodzenia osobowe.

Organ prowadzący do 31 stycznia opracowuje plan dofinansowania form doskonalenia zawodowego nauczycieli na dany rok kalendarzowy. Uwzględnia przy tym:

- wnioski dyrektorów szkół;
- wyniki egzaminu ósmoklasisty, egzaminu zawodowego lub egzaminu maturalnego;
- podstawowe kierunki realizacji polityki oświatowej państwa ustalone przez ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania;
- stopień realizacji harmonogramu szkoleń branżowych.

Dodatkowo organ prowadzący w porozumieniu z dyrektorami szkół ustala corocznie:

1. maksymalną kwotę dofinansowania opłat pobieranych przez podmioty, o których mowa w art. 70a ust. 3a pkt 1 i 2 ustawy (placówki doskonalenia nauczycieli, uczelnie oraz inne podmioty, których zadania statutowe obejmują doskonalenie zawodowe nauczycieli);
2. formy i specjalności kształcenia, na które jest przyznawane dofinansowanie.

Zgodnie z przepisami prawa i utrwalonym orzecznictwem na tym rola organu prowadzącego mogłaby się zakończyć. I w wielu samorządach rzeczywiście się kończy. Jednak do szeroko rozumianych zadań jednostki samorządu terytorialnego należy również wspieranie jednostek oświatowych i dyrektorów w ich działaniach, w tym w celowym wydatkowaniu środków na doskonalenie zawodowe.

Dobra współpraca oraz jasno wyznaczone priorytety, cele i zadania oświaty w mieście, powiecie czy gminie powinny stanowić punkt wyjścia do kreowania polityki oświatowej, której częścią jest inwestowanie w rozwój zawodowy nauczycieli.

Trzeba też pamiętać, że wszyscy dysponenti publicznych pieniędzy mają obowiązek dokonywania wydatków *w sposób celowy i oszczędny, z zachowaniem zasady uzyskiwania najlepszych efektów* (Ustawa, 2009). Jeśli zatem przepisy prawa obligują samorząd do ustalania wspólnie z dyrektorami form i specjalności kształcenia, może on być inicjatorem spotkań, które będą dotyczyły tego tematu. Podczas takich rozmów przedstawiciele JST i szkół – dyrektorzy (liderzy wewnątrzszkolnego systemu doskonalenia) – zastanowią się nad preferowanymi kierunkami doskonalenia zawodowego nauczycieli, tak aby mogli skutecznie rozwijać u uczniów kompetencje proinnowacyjne. Najpierw na poziomie każdej ze szkół powinno nastąpić dogłębne rozpoznanie zasobów, a następnie potrzeb

w zakresie doskonalenia zawodowego. Należy uwzględnić priorytetowe potrzeby rozwojowe powiązane z wymaganiami wobec szkół dotyczącymi rozwijania u uczniów kompetencji.

Wsparcie nauczycieli

Dużym problemem jest nieprawidłowe rozpoznanie nauczycielskich potrzeb szkoleniowych. Dyrektorzy, planując szkolenia, często zobowiązują do udziału w nich wszystkich nauczycieli. Dobrą praktyką byłoby umożliwienie wspólnego organizowania szkoleń dla zainteresowanych nauczycieli z różnych szkół.

Innymi inicjatywami samorządu mogą być: zapraszanie ekspertów, trenerów i specjalistów w danej dziedzinie oraz organizowanie konferencji i spotkań z ciekawymi ludźmi dotyczących kształtowania kompetencji. Takie wydarzenia mogą być skierowane nie tylko do nauczycieli, ale także do rodziców jako sojuszników działań w szkołach. Wymianie doświadczeń służy udział nauczycieli i dyrektorów w konferencjach oraz wizytach studyjnych. Obserwowanie i doświadczenie rozwiązań, które zostały wdrożone z powodzeniem w szkołach nastawionych na kształtowanie u uczniów kompetencji przyszłości, jest bardzo inspirujące dla szkolnej kadry. Można na to przeznaczyć środki zarezerwowane na dofinansowanie form doskonalenia nauczycieli.

Wsparcie dyrektorów

Coraz większego znaczenia dla sukcesu podejmowanych działań nabiera rozwój zawodowy dyrektora. To on jest liderem w szkole i jej otoczeniu, a także ważnym ogniwem w procesie wprowadzania zmian. Dyrektor przyjmuje odpowiedzialność za całość działań placówki oświatowej i osiągnięte przez szkołę rezultaty edukacyjne. Powinien więc zostać wyposażony w niezbędne narzędzia. Inwestowanie w rozwój dyrektorów jako skutecznych przywódców, w ich kompetencje miękkie do stymulowania pracy zespołowej (umiejętność zarządzania zmianą, komunikacji, budowania relacji, dbania o dobrostan) jest zadaniem kluczowym.

Warto wspomnieć, że zabezpieczone w budżetach środki na dofinansowanie form doskonalenia zawodowego nauczycieli (czy to w ramach kursów, warsztatów doskonalących, czy kierunków nadających kwalifikacje) nie muszą stanowić (i często nie stanowią) jedyne źródła wspierania finansowego takich działań. Korzystając ze środków zewnętrznych na oświatę lub kształtowanie uczniowskich kompetencji, warto przeznaczyć część budżetu na doskonalenie zawodowe nauczycieli, które jest wsparciem we wdrażaniu nowoczesnych rozwiązań metodycznych i dydaktycznych lub obsłudze sprzętu kupowanego w ramach projektów.

Żadna zmiana nie dokona się z dnia na dzień. Dlatego doskonalenie kadry zarządzającej i nauczycieli powinno być procesem zaplanowanym i ukierunkowanym na osiągnięcie określonych celów. Bez dobrze przygotowanych dyrektorów i nauczycieli wyposażonych w odpowiednią wiedzę, umiejętności oraz postawy nie dokona się żadna zmiana, nawet w pięknie wyposażonych szkołach z nowoczesną infrastrukturą i najlepszymi pomocami dydaktycznymi.

Uwzględnianie w ocenie pracy szkół innych osiągnięć niż wyniki egzaminów zewnętrznych

Zanim przejdziemy do oceny pracy szkół, warto zacząć od wyboru dyrektora. Z obserwacji ostatnich kilku lat wynika, że zainteresowanie nauczycieli udziałem w konkursach na dyrektorów szkół i placówek oświatowych jest coraz mniejsze. Wiąże się to z wieloma czynnikami, na które w większości samorząd nie ma wpływu. Jednym z nich jest jednak nieatrakcyjność finansowa tego stanowiska. Poprzez stworzenie odpowiednich, atrakcyjnych warunków finansowych, a także duże lub całkowite zwolnienie z prowadzenia lekcji, można przyciągnąć wartościowych kandydatów. Są to czynniki, w których rola samorządu jest decydująca.

Koncepcja pracy szkoły ukierunkowana na rozwijanie kompetencji przyszłości

Każdy kandydat na stanowisko dyrektora przedstawia koncepcję funkcjonowania szkoły. Dokonując wyboru, warto przyjrzeć się propozycji pod kątem dążenia do stworzenia placówki dbającej o dobrostan pracowników i uczniów oraz rozwijającej kompetencje proinnowacyjne. Dyrektor może to osiągnąć poprzez tworzenie warunków do stosowania innowacyjnych metod i form kształcenia.

Rozliczanie dyrektorów z realizacji koncepcji pracy szkoły przedstawionej w czasie procedury wyboru jest bardzo rzadkie, a powinno być standardem. Określając zakres wzajemnej współpracy, należy również zdefiniować oczekiwania organu prowadzącego oraz metody monitorowania i oceny pracy dyrektorów. Oczekiwania te można wyrazić w regulaminie przyznawania dodatków motywacyjnych i funkcyjnych, o których decyduje organ prowadzący. Regulamin jest przyjmowany uchwałą. Częstą praktyką w samorządach jest uzależnianie dodatku funkcyjnego od struktury organizacyjnej danej jednostki (liczby oddziałów, liczby uczniów i pracowników itp.). Na wynagrodzenie i dodatki dyrektora powinny jednak wpływać również inne czynniki, szczególnie te związane z efektami jego pracy.

Ocena pracy dyrektora

Podczas oceniania pracy dyrektora lub przyznawania nagrody z okazji Dnia Edukacji Narodowej czynnikami decydującymi nie powinny być tylko wyniki egzaminów, liczba laureatów konkursów, sposób administrowania majątkiem szkoły i gospodarowania środkami finansowymi. Poniżej przedstawiamy przykłady rozwiązań, które umożliwiają docenienie efektów dyrektorskich działań.

1. Można rozważyć zwiększenie dodatku funkcyjnego np. za wprowadzanie w szkole nowych modeli edukacyjnych, nastawienie szkoły na rozwijanie u uczniów kompetencji lub za różnorodność oferty edukacyjnej.
2. Warto również przemyśleć ujęcie w regulaminie wynagradzania zapisów dotyczących wdrażania nowatorskich rozwiązań nastawionych na kształtowanie kompetencji przyszłości i uzależnić od tego wysokość dodatków motywacyjnych dla dyrektorów.
3. Dobrym pomysłem jest też zawarcie w kryteriach przyznawania nagrody wójta/burmistrza/prezydenta działań ukierunkowanych na kształcenie u uczniów kompetencji proinnowacyjnych.

Ocena pracy szkoły

Istotnym elementem, który wpływa na codzienne funkcjonowanie szkół, jest przekonanie dyrektorów, za co są oceniane lokalnie ich placówki. Jeśli jedynym kryterium oceny poruszonym w mediach lub w czasie spotkań z organem prowadzącym są wyniki egzaminów zewnętrznych, dyrektor naturalnie właśnie na tym koncentruje się w swojej pracy. Tymczasem egzaminy zewnętrzne w obecnej formie nie sprawdzają kompetencji uczniów, nie uwzględniają ich poczucia dobrostanu, nie pozwalają uchwycić ich zaangażowania w rozwój własnych pasji i zainteresowań.

Jeśli jednym z priorytetów lokalnej polityki oświatowej jest rozwijanie kompetencji uczniów, przedstawiciele samorządu powinni dbać o to, by oceniając szkoły (także nieformalnie – gdy mówią publicznie o ich dokonaniach), sięgać po informacje o ich niestandardowej działalności, w szczególności w obszarach wskazanych jako kluczowe w lokalnej polityce oświatowej.

Przewodniki, narzędzia i materiały dotyczące rozwijania kompetencji

Przewodnik ze wskazówkami dla dyrekcji szkół

- *Jak rozwijać kompetencje proinnowacyjne w szkole? Przewodnik i rekomendacje dla dyrekcji* – Bernadetta Czerkawska, Dorota Pintal, Jędrzej Witkowski

Publikacja jest dostępna pod adresem: <https://szkoladlainnowatora.ceo.org.pl/publikacje/>.

Publikacje na temat rozwoju kompetencji proinnowacyjnych

- *Dydaktyka rozwoju kompetencji proinnowacyjnych* – praca zbiorowa pod redakcją Jędrzeja Witkowskiego
- *Jak rozwijać kompetencję liderstwa w szkole?* – Michał Lisicki, Małgorzata Skura
- *Jak rozwijać kompetencję rozwiązywania problemów w szkole?* – Lidia Pasich, Janusz Żmijski
- *Jak rozwijać kompetencję samodzielności myślenia w szkole?* – Maciej Pabisek
- *Jak rozwijać kompetencję współpracy w szkole?* – Agnieszka Arkusińska, Magdalena Bogustawska
- *Jak rozwijać kompetencję zarządzania sobą w szkole?* – Janina Stojak

Publikacje są dostępne pod adresem: <https://szkoladlainnowatora.ceo.org.pl/publikacje/>.

Zadania interdyscyplinarne

- *Zadania interdyscyplinarne. Konstruowanie i stosowanie* – Małgorzata Skura, Michał Lisicki
- *Zestaw sześćdziesięciu zadań interdyscyplinarnych* – Małgorzata Skura, Michał Lisicki

Materiały są dostępne pod adresem: <https://szkoladlainnowatora.ceo.org.pl/zadania-interdyscyplinarne/>.

Aranżacja przestrzeni edukacyjnych

- *Przestrzeń, w której dobrze się uczy. Jak to osiągnąć w naszej szkole?* – Alicja Pacewicz

Materiał jest dostępny pod adresem: <https://szkoladlainnowatora.ceo.org.pl/rearanzacja-szkoly/>.

Projekty edukacyjne

- *Jak prowadzić z uczniami edukacyjne projekty badawcze? Przewodnik oraz Opis przebiegu realizacji projektów badawczych* – Magdalena Bogustawska i Agnieszka Wenda
- *Przewodnik po realizacji projektu społecznego oraz Opis przebiegu realizacji projektów społecznych* – Zofia Krajewska

Materiały są dostępne pod adresem: <https://szkoladlainnowatora.ceo.org.pl/projekty-edukacyjne/>.

Pracownie tematyczne

- *Programy interdyscyplinarne. Konstruowanie i stosowanie programów interdyscyplinarnych. Poradnik dla nauczycieli i nauczycielek* – Małgorzata Skura, Michał Lisicki
- Programy tematycznych pracowni interdyscyplinarnych
 - *Pracownia uczenia się* – Małgorzata Taraszkiewicz
 - *Pracownia wysokich lotów* – Beata Kozak-Łatkowska
 - *Obserwuję, więc tworzę* – Mirosława Pleskot
 - *Podróże* – Małgorzata Skura, Michał Lisicki
 - *Kuchnia, jakiej nie znacie* – Elżbieta Tchurcz

Materiały są dostępne pod adresem: <https://szkoladlalnnowatora.ceo.org.pl/programy-pracowni/>.

Pozostałe publikacje, opracowania i ekspertyzy

- *Diagnoza i monitoring kompetencji proinnowacyjnych uczniów* – Kinga Białek, Magdalena Swat-Pawlicka: <https://szkoladlalnnowatora.ceo.org.pl/wp-content/uploads/2022/07/Diagnoza-poziomu-kompetencji-proinnowacyjnych-uczniow.pdf>
- *Standardy rozwoju umiejętności nauczycieli kształcących kompetencje proinnowacyjne* – Kinga Białek, Magdalena Swat-Pawlicka: <https://szkoladlalnnowatora.ceo.org.pl/wp-content/uploads/2022/08/Standardy-rozwoju-umiejtnosci-nauczycieli-ksztalcacych-kompetencje-proinnowacyjne-uczniow.pdf>
- *Jak wspierać dobrostan uczennic i uczniów w szkole? Przewodnik* – Dorota Kulesza-Tańan: <https://szkoladlalnnowatora.ceo.org.pl/wp-content/uploads/2021/03/dobrostan-przewodnik.pdf>
- *Kompetencje behawioralne – scenariusze warsztatów* – Agnieszka Winnik-Pomichter, Tomasz Kołodziejczyk: <https://szkoladlalnnowatora.ceo.org.pl/scenariusze-warsztatow/>
- *Kompetencje proinnowacyjne – scenariusze lekcji wychowawczych* – Bożena Turek: <https://szkola.dlalnnowatora.ceo.org.pl/nowoczesne-narzedzia-edukacyjne/>
- *Jak zorganizować system edukacji, by kształcić w nim kompetencje przyszłości?* – Jędrzej Witkowski, Rafał Lew-Starowicz: https://szkoladlalnnowatora.ceo.org.pl/wp-content/uploads/2021/12/Rekomendacje-og%3%B3lne_Jak-organizowac-system-edukacji.pdf
- *Czy brak dzwonka to patent na patent?* – Wioleta Dobosz-Leszczyńska, Alicja Weremiuk: https://szkoladlalnnowatora.ceo.org.pl/wp-content/uploads/2021/10/Czy-brak-dzownka-to-patent-na-patent_Dobosz_Weremiuk.pdf
- *Jak tworzyć szkołę, która pomaga uczyć (się)?* – Sylwia Żmijewska-Kwiręg: https://szkoladlalnnowatora.ceo.org.pl/wp-content/uploads/2021/10/Jak-tworzy%4%87-szko%5%82%4%99-kt%3%B3ra-pomaga-uczy%4%87-si%4%99_Sylwia_%5%BBmijewska-Kwir%C4%99g.pdf

Bibliografia

- Donohoo, J., Hattie, J., Eells, R. (2018). The Power of Collective Efficacy, *Educational Leadership*, 75(6), s. 40–44.
- Filas, J. (b.d.). *Proces budżetowy w oświacie*. ORE.
- Lucas, B., Spencer, E. (2018). *Developing Tenacity: Teaching learners how to persevere in the face of difficulty*. Crown House Publishing Ltd.
- *Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela* (Dz.U. 1982 nr 3 poz. 19 z późn. zm.).
- *Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych* (Dz.U. 2009 nr 157 poz. 1240 z późn. zm.).
- *Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe* (Dz.U. 2017 poz. 59 z późn. zm.).
- Wlazło, S. (b.d.). *Polityka oświatowa w gminie*. ORE.

Szkoła dla innowatora

Szkoła dla innowatora to trzyletni pilotażowy projekt realizowany z inicjatywy Ministerstwa Rozwoju i Technologii oraz Ministerstwa Edukacji i Nauki.

Jego główny cel to wprowadzenie w szkołach zmian sprzyjających systematycznemu rozwijaniu kompetencji proinnowacyjnych uczniów oraz wypracowanie sposobu wdrażania podobnych rozwiązań w kolejnych placówkach. *Szkoła dla innowatora* to przestrzeń dla innowacyjnych działań edukacyjnych, które można wprowadzać w szerszej skali. Efektem projektu jest między innymi wypracowanie rekomendacji zmian ułatwiających systemowe rozwijanie kompetencji proinnowacyjnych.

W projekcie brało udział dwadzieścia szkół. W każdej z nich pracowaliśmy z jedną siódmą klasą oraz jej nauczycielami i dyrekcją. Nauczyciele i dyrektorzy byli objęci szerokim wsparciem szkoleniowym i konsultacyjnym. Pod opieką indywidualnych doradców nauczyciele poszerzali repertuar stosowanych metod nauczania i oceniania. Ważny element projektu to dostosowanie przestrzeni szkolnej do kształcenia kompetencji proinnowacyjnych. Każda ze szkół otrzymała wsparcie w rearanżacji przestrzeni i doposażeniu swoich pracowni. W ramach *Szkoły dla innowatora* powstało także kilkadziesiąt narzędzi edukacyjnych i scenariuszy do wykorzystania w pracy z uczniami.

Projekt był realizowany przez Centrum Edukacji Obywatelskiej we współpracy ze Stowarzyszeniem Wolne Inicjatywy Społeczne, Szkołą Edukacji Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności i Uniwersytetu Warszawskiego, Fundacją Zwolnieni z Teorii oraz Deloitte Polska.

Więcej na www.szkoladlainnowatora.ceo.org.pl.



Centrum Edukacji Obywatelskiej

Jesteśmy największą w Polsce organizacją pozarządową zajmującą się edukacją. Współpracujemy z nauczycielami, nauczycielkami i dyrekcjami szkół, proponując im nowe metody nauczania oraz tematy do podjęcia w szkole. Dzięki nim uczniowie i uczennice angażują się w swoją edukację i lepiej radzą sobie z wyzwaniami współczesnego świata.

Prowadzimy programy, które rozwijają wiarę we własne możliwości, otwartość oraz krytyczne myślenie, uczą współpracy i odpowiedzialności, zachęcają do zaangażowania w życie publiczne i działania na rzecz innych. W proponowanych rozwiązaniach łączymy wiedzę ekspercką ze współpracą z doświadczonymi nauczycielami, nauczycielkami oraz dyrektorami i dyrektorkami pracującymi na co dzień w szkołach.

Działamy od dwudziestu ośmiu lat. Współpracujemy z około czterdziestoma tysiącami nauczycielek i nauczycieli oraz dyrektorów i dyrektorek z około dziesięciu tysięcy szkół z całej Polski.

Jesteśmy niezależną instytucją edukacyjną i mamy status organizacji pożytku publicznego (OPP). Za swoją działalność i dorobek merytoryczny zostaliśmy wielokrotnie nagrodzeni, m.in. honorową odznaką Ministerstwa Edukacji Narodowej „Za zasługi dla oświaty” oraz tytułem „Instytucja Pro Publico Bono”.

Współpracujemy z instytucjami takimi jak Ministerstwo Edukacji i Nauki, Ministerstwo Rozwoju i Technologii, Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności, Komisja Europejska, Miasto Stołeczne Warszawa i Rzecznik Praw Obywatelskich. Realizowaliśmy także projekty we współpracy z partnerami biznesowymi, m.in. Google, Deloitte, ING Bank Śląski, PwC, mBank i Credit Suisse.

Prowadzimy akredytowaną placówkę doskonalenia nauczycieli o zasięgu ogólnopolskim.

Więcej na → www.ceo.org.pl.

