**RAPORT Z ZEWNĘTRZNEGO WSPOMAGANIA   
SZKÓŁ I PRZEDSZKOLI W RAMACH PROJEKTU   
„Modernizacja systemu doskonalenia nauczycieli w Powiecie Gliwickim”**

Jednym z istotnych czynników poprawy jakości edukacji jest doskonalenie nauczycieli. **Dotychczasowy system** wsparcia nie odpowiadał w pełni na potrzeby szkół i przedszkoli.  
Był raczej n**astawiony na doskonalenie konkretnego nauczyciela, przewagę jednokrotnych, krótkich form szkoleniowych, nie przekładających się na poprawę jakości pracy nauczycieli**. W założeniach **nowego systemu** zakres wspomagania ma wynikać z analizy sytuacji danej szkoły lub przedszkola i odpowiadać na ich specyficzne potrzeby, a punktem wyjścia wszelkich działań  
ma być rzetelna diagnoza. Tematyka szkoleń, które realizowane będą w konkretnych szkołach/przedszkolach, ma odpowiadać realnym potrzebom tych placówek.  
Nowy model doskonalenia nauczycieli powinien przyczynić się do powstania systemu kompleksowego wsparcia szkół i przedszkoli, uwzględniając ich autentyczne potrzeby  
jako instytucji, a nie tylko indywidualne potrzeby nauczycieli. Oznacza to, że szkoła czy przedszkole będą miały większy wpływ na charakter i rodzaj udzielanej im pomocy.

**Niniejszy raport stanowi podsumowanie realizacji projektu „Modernizacja systemu doskonalenia nauczycieli w Powiecie Gliwickim”.** Ocena końcowa projektu, ewaluacja,  
wnioski i rekomendacje wynikają z analizy sprawozdań osób zaangażowanych w projekt  
(SORE, koordynatorów sieci, pracowników biura projektu) oraz wyników ankiet przeprowadzonych wśród nauczycieli i dyrektorów szkół i przedszkoli objetych projektem.

**Głównym celem projektu** było podniesienie jakości funkcjonowania systemu doskonalenia nauczycieli poprzez stworzenie spójnego i odpowiadającego na autentyczne potrzeby placówek oświatowych programu wsparcia w ramach rocznych planów wspomagania oraz w ramach sieci współpracy i samokształcenia.

Najważniejszymi **problemami do rozwiązania**, wynikającymi z realizacji wspomnianego celu projektu, były:

- jak przeprowadzić wiarygodną diagnozę uwzględniającą autentyczne potrzeby szkół   
i przedszkoli w zakresie doskonalenia zawodowego?

- jakie należy podjąć działania, aby jak najlepiej wdrożyć do praktyki nowe umiejętności?

W Powiecie Gliwickim projekt przebiegał zgodnie z wytycznymi opracowanymi przez ORE.

Nowy model kompleksowego wspierania pracy szkół i przedszkoli zakłada dwie ścieżki wspomagania. Pierwsza, czyli przygotowanie **rocznego planu wspomagania** **(RPW)**  
i jego wdrożenie, jest zorientowana na szkołę. Druga ścieżka dotyczy współpracy nauczycieli   
i dyrektorów i jest realizowana w formie **sieci współpracy i samokształcenia**.

**ROCZNY PLAN WSPOMAGANIA**

Pierwszym elementem kompleksowego doskonalenia, zgodnie z założeniami projektu,  
była **diagnoza potrzeb szkoły/przedszkola**. Diagnoza - przeprowadzana z pomocą osoby  
z zewnątrz (SORE) - przyjęta została pozytywnie zarówno przez dyrektorów, jak i nauczycieli. Udział osoby z zewnątrz pozwalał na uzyskanie świeżego spojrzenia, wyjście z utartych schematów postrzegania pojawiających się problemów.Diagnoza zwykle przebiegała według schematu opracowanego przez ORE. Rozpoczynała się od spotkania z dyrektorem, które służyło omówieniu podstawowych celów całego procesu i identyfikacji kluczowych problemów.

Następnym etapem było spotkanie z radą pedagogiczną oraz warsztat diagnostyczny  
z grupą nauczycieli. W opinii SORE diagnoza przebiegała prawidłowo. Wszyscy uznali, że udało im się pozyskać zaufanie dyrektora oraz zbudować dobry kontakt ze szkołą. Zdarzało się jednak,  
że wybrana oferta nie zyskiwała aprobaty znacznej części nauczycieli w szkole.  
Może stanowić to konsekwencję przyjętej w pilotażu zasady, zgodnie z którą to zespół zadaniowy wyłoniony spośród nauczycieli danej placówki decyduje o ostatecznym wyborze jednej, spośród wskazanych przez radę pedagogiczną, oferty doskonalenia. W opinii większości dyrektorów  
i nauczycieli temat oferty powinien być wybierany na etapie wywiadu przeprowadzonego  
z całą radą pedagogiczną, natomiast na zespole zadaniowym powinno się  tworzyć RPW.

Zwrócono również uwagę na termin przeprowadzania diagnozy. Ponieważ wrzesień jest   
w szkołach miesiącem, w którym oprócz pracy dydaktyczno-wychowawczej planowanych  
jest wiele zajęć organizacyjnych, diagnozę wykonywano przeważnie w październiku/listopadzie,  
a to z kolei skracało czas na realizację kolejnych etapów wspomagania. Zdaniem większości dyrektorów, diagnoza powinna być przeprowadzona w czerwcu lub w sierpniu.  
Pozwoliłoby to nie tylko na wydłużenie kolejnych etapów wsparcia, ale i na naturalne włączenie RPW w plan pracy szkoły, przygotowywany przez dyrektora przed rozpoczęciem roku szkolnego.

Zgodnie z założeniami projektu, na podstawie diagnozy każda szkoła lub przedszkole wybierały **oferty doskonalenia** spośród 24 przygotowanych przez ORE. Wśród wybieranych ofert widoczne było duże zróżnicowanie ze względu na ich popularność. Najczęściej wybierano oferty związane   
z metodyką pracy nauczycieli oraz te, które mogą przyczynić się do poprawy jakości nauczania.   
Z zainteresowaniem spotkały się także oferty dotyczące postaw uczniów i radzenia sobie   
z problemami wychowawczymi przez nauczycieli. Często wybierane również były tematy dotyczące poprawy funkcjonowania szkoły jako organizacji, współpracy nauczycieli oraz współpracy szkoły z rodzicami i środowiskiem lokalnym.



1. Jak pomóc uczniowi osiągnąć sukces edukacyjny? (21%)
2. Techniki uczenia się i metody motywujące do nauki (12%)
3. Praca z uczniem młodszym (8%)
4. Ocenianie kształtujące (8%)
5. Postawy uczniowskie. Jak je kształtować? (8%)
6. Jak i po co prowadzić ewaluację wewnętrzną (6%)
7. Uczeń - aktywny uczestnik procesu uczenia się (6%)
8. Wspieranie pracy wychowawców klas - bezpieczna szkoła (6%)
9. Nauczyciel 45+ (6%)
10. Współpraca szkoły ze środowiskiem lokalnym (4%)
11. Szkoła promuje wartość edukacji (4%)
12. Współpraca nauczycieli w prowadzeniu procesów edukacyjnych (4%)
13. Praca z uczniem ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi (4%)
14. Efektywna organizacja pracy zespołów nauczycielskich (2%)
15. Budowa koncepcji pracy szkoły (2%)
16. Rodzice są partnerami szkoły (2%)

Wyniki diagnozy i zakres ofert doskonalenia były podstawą do przygotowania szczegółowych zapisów w opracowywanych przez zespoły zadaniowe **rocznych planach wspomagania (RPW)**. Przygotowanie RPW umożliwiało rozpoczęcie jego wdrażania, które podzielone zostało na kilka etapów i obejmowało:

* podniesienie kompetencji nauczycieli w wybranym obszarze;
* wypracowanie rozwiązań przez nauczycieli;
* wdrożenie wypracowanych rozwiązań do praktyki szkoły.

Widać tu wyraźnie procesowe podejście do doskonalenia, zgodnie z którym kolejne działania podejmowane były na podstawie wyników poprzednich.

**Następna część procesu wspomagania przebiegała w formie różnego rodzaju spotkań   
z ekspertami.** Szkolenia odbywały się w formiewykładów, warsztatów, konsultacji grupowych   
– w zależności od potrzeb szkoły.

**Kolejnym etapem realizacji RPW było** **wdrożenie nowych umiejętności do praktyki.** Służyły temu konsultacje grupowe i indywidualne, w czasie których nauczyciele mogli podzielić się doświadczeniem, uściślić pewne kwestie, omówić wątpliwości, problemy związane z przełożeniem nowych umiejętności na praktykę szkolną. W czasie konsultacji z SORE można było zaobserwować wzrost zainteresowania nauczycieli projektem, być może spowodowany tym, że właśnie w trakcie konsultacji najwyraźniej dostrzegli pozytywne zmiany i korzyści, jakie realizacja celów zawartych w RPW wniosła do ich pracy. Zdaniem osób zaangażowanych w realizację projektu, istnieje konieczność położenia większego nacisku na działania realizowane w ramach tego etapu. To w tym momencie powinna zachodzić największa zmiana, to na tym etapie należy upewnić się, czy zmiana rzeczywiście zaistniała i zastanowić się, co zrobić, by była ona trwała. W większości placówek konsultacje rozpoczęły się już na etapie doskonalenia nauczycieli, aby mogli oni na początku wdrażania nowych umiejętności do praktyki szkolnej podzielić się wątpliwościami, rozwiązać ewentualne problemy i poczuć wsparcie ze strony SORE.

Na ostatnim etapie SORE przygotowali **sprawozdanie** z podjętych działań, a następnie przekazali je dyrektorom i przedstawili radzie pedagogicznej.

**SIECI WSPÓŁPRACY I SAMOKSZTAŁCENIA**

Dopełnieniem i rozszerzeniem realizowanego w szkole wspomagania**były sieci współpracy skupiające dyrektorów i nauczycieli różnych szkół i przedszkoli.** Sieć współpracy i samokształcenia - jako komponent nowego modelu doskonalenia - odpowiada na ważną potrzebę nauczycieli, dotyczącą współpracy, wymiany doświadczeń i uczenia się od siebie wzajemnie.

W wywiadach dotyczących pracy w sieci w ramach projektu,  
prowadzonych z koordynatorami i uczestnikami sieci, najwięcej wątpliwości budziła kwestia zapraszania do sieci osób pracujących w różnych typach szkół. Podnoszono też kwestię łączenia  
w jednej sieci nauczycieli uczących różnych przedmiotów, co powodowało, że trudno im było znaleźć wspólne problemy do rozwiązania. W efekcie, zdarzało się, że pracowała jedna część grupy, podczas gdy druga pozostawała bierna. Wraz z rozwojem sieci udawało się jednak przełamywać nieufność i opór uczestników. Jak wynika ze sprawozdań koordynatorów sieci, począwszy od pierwszego spotkania, w trakcie kolejnych przybywało nauczycieli zainteresowanych uczestnictwem w tej formie wspomagania, a ubywało niechętnych do angażowania się w prace sieci.

Działalność sieci współpracy i samokształcenia przebiegała zazwyczaj zgodnie ze scenariuszami zaproponowanymi przez ORE. Pierwsze spotkanie miało charakter integracyjny,  
służyło też wspólnemu wypracowaniu szczegółowego planu dalszych prac. W trakcie spotkań niektórych sieci stosunkowo dużo czasu poświęcono na rozwijanie kompetencji informatycznych, potrzebnych do obsługi platformy. Dla wielu nauczycieli praca na platformie była trudnai niechętnie angażowali się w tego typu aktywność. W efekcie praca koordynatorów polegaław dużym stopniu na zachęcaniu i motywowaniu uczestników do aktywności na platformie internetowej. Stale monitorowali tę aktywność, umieszczali na platformie swoje materiały, kontaktowali się z tymi członkami sieci, którzy byli mniej aktywni. W większości sieci na kolejne spotkania zapraszano ekspertów.

Widoczne są już pierwsze **efekty pracy sieci**. Zdaniem koordynatorów sieci, dotyczą one najczęściej wymiany doświadczeń między uczestnikami, wykorzystania dobrych praktyk,  
poprawy kompetencji zawodowych. Do pozytywnych efektów należy zaliczyć także przyczynianie się sieci nie tylko do poprawy kompetencji pojedynczych nauczycieli, lecz także do lepszego funkcjonowania systemu oświaty w wymiarze lokalnym. Poprawiła się bowiem współpraca pomiędzy dyrektorami reprezentującymi różne szkoły, poprawił się przepływ informacji między nimi. Można więc stwierdzić, że sieci spełniły swoje zadania.

**Projekt w liczbach**

Przeprowadzono

* 364 godz. diagnozy potrzeb szkół i przedszkoli;
* 780 godz. dydaktycznych konsultacji;
* 568 godzin godz. dydaktycznych szkoleń (w tym 520 w ramach RPW).

Organizacja szkoleń wymagała nawiązania współpracy z 16 firmami, z którymi podpisano 26 umów. Doskonalenie w ramach RPW oraz szkolenia podczas spotkań sieci prowadziło łącznie 35 różnych ekspertów (często zdarzało się, że ten sam ekspert prowadził szkolenia w różnych szkołach/przedszkolach).

W ramach projektu powstały 52 roczne plany wspomagania i tyle samo raportów z ich realizacji oraz 8 planów pracy sieci, których realziacja została podsumowana w 8 sprawozdaniach.

W sumie wsparciem projektowym zostało objętych 529 osób, z czego większość korzystała z niego przez dwa lata szkolne.

**Napotkane trudności:**

* problem ze znalezieniem odpowiednich ekspertów (poszukiwanie ekspertów   
  w zbliżonym terminie przez większość powiatów biorących udział w projektach wdrożeniowych);
* negatywne konsekwencje powyższego problemu (czyli długiego poszukiwania ekspertów,  
  ich ograniczonej dyspozycyjności) - trudność z dopasowaniem terminów szkoleń do potrzeb nauczycieli, skrócenie fazy wdrożeniowej, niemożność udziału SORE  
  w każdym szkoleniu (dublowanie się terminów szkoleń w placówkach pozostających  
  pod opieką tego samego SORE);
* obciążenie nauczycieli udziałem w innych projektach, mogące prowadzić do spadku motywacji, zniechęcenia i braku czasu na udział w szkoleniach;
* nie do końca wykorzystany potencjał sieci - niska aktywność na forum, przy znacznej liczbie logowań się uczestników i dużym zaangażowaniu koordynatorów.

**Sukcesy projektu**

* wypracowanie dobrych praktyk;
* silniejsza identyfikacja nauczycieli ze szkołą/przedszkolem, pogłębienie refleksji nad potrzebami placówki, zaangażowanie w diagnozę większej części grona pedagogicznego;
* nawiązanie lub zacieśnienie współpracy nauczycieli pracujących w różnych typach szkół;
* pozytywny odbiór projektu przez jego uczestników - w odpowiedzi na pytanie:

"W jakim stopniu realizowany projekt okazał się przydatny dla szkoły oraz nauczycieli?"zdecydowana większość ankietowanych\* w 5-stopniowej skali oceniła jego przydatność  
na **4 lub 5**.

**Cel główny projektu** „Poprawa jakości funkcjonowania systemu doskonalenia nauczycieli   
w Powiecie Gliwickim” **został osiągnięty.**

**93,5%** ankietowanych uczestników projektu\*, stwierdziło w swoich placówkach poprawę jakości systemu doskonalenia nauczycieli.

Drogą do osiągnięcia celu głównego była realizacja **celów szczegółowych** dotyczących:

* podniesienia kompetencji dyrektorów szkół/przedszkoli w zakresie przeprowadzenia diagnozy potrzeb dot. doskonalenia nauczycieli i zastosowania wniosków z oceny procesu doskonalenia - **100%** dyrektorów stwierdziło u siebie podniesienie tych kompetencji;
* poprawy spójności programów doskonalenia nauczycieli z potrzebami placówki - **94,7 %** nauczycieli i dyrektorów\* stwierdziło poprawę spójności;
* podniesienia jakości współpracy nauczycieli szkół/przedszkoli powiatu gliwickiego poprzez organizację i funkcjonowanie sieci współpracy i samokształcenia - **90%** członków sieci\*\* stwierdziło podniesienie tej jakości.

\* Dane w oparciu o analizę wyników ankiet wypełnionych przez ok. 82% nauczycieli uczestniczących w realizacji RPW w r.szk. 2014/2015.

\*\* Dane w oparciu o analizę wyników ankiet wypełnionych przez ok. 95 % nauczycieli uczestniczących w pracach sieci   
w r.szk. 2014/2015.

**Rekomendacje**

Analiza przebiegu projektu i wnioski sformułowane przez osoby zaangażowane w jego realizację pozwalają stwierdzić, że założenia dotyczące nowego modelu wspierania pracy szkoły sprawdziły się i spełniły w znacznym stopniu oczekiwania użytkowników.

Na tym etapie największymi wyzwaniami oraz warunkami sukcesu nowego modelu wspomagania szkół i przedszkoli są przede wszystkim:

* **Właściwe przygotowanie nauczycieli do wdrażania nowego modelu, będące zadaniem dyrektora przy aktywnym wsparciu SORE**. *Zarówno dyrektor jak i nauczyciele powinni być dobrze poinformowani o podstawowych założeniach nowego modelu wspierania szkół/przedszkoli oraz o celach i zasadach pracy sieci.*
* **Zaangażowanie dyrektora w działania podejmowane w ramach RPW** **i jego pozytywne nastawienie do tych działań.** *Duże znaczenie ma postawa dyrektora, gdyż zarówno próba przejęcia przez niego dominacji nad całym procesem, jak i dążenie do wycofania się nie sprzyjają właściwej realizacji działań. Pożądane jest raczej przyjęcie przez dyrektora postawy aktywnego uczestnictwa, które motywuje nauczycieli do realizacji działań i do wykorzystywania w praktyce produktów wypracowanych w ramach RPW.*
* **Zaangażowanie się nauczycieli w nowy model doskonalenia i ich pozytywne nastawienie do niego.** N*a powodzenie całego przedsięwzięcia ogromny wpływ ma* *zaangażowanie nauczycieli, które ściśle związane jest właśnie z postawą dyrektora i z wiedzą na temat założeń nowego modelu wsparcia, jaką dysponują nauczyciele. Jednym z czynników, niewątpliwie wpływających na zaangażowanie nauczycieli jest* *obciążenie ich innymi działaniami i projektami.*
* **Liczebność grona pedagogicznego**. *Nowy model doskonalenia sprawdza się bardzo dobrze   
  w mniejszych gronach pedagogicznych, gdzie we wszystkie etapy procesu wspomagania zaangażowana jest cała rada. Sytuacja taka wpływa korzystnie na integrację zespołu i SORE, sprzyja pracy w grupach, prowadzeniu dyskusji, przeprowadzaniu ćwiczeń. W placówkach zatrudniających większą liczbę nauczycieli rekomenduje się podzielenie rady pedagogicznej na mniejsze zespoły.*
* **Dobrze zdiagnozowany obszar wsparcia.** *Kluczowe jest rozpoznanie rzeczywistej potrzeby szkoły/przedszkola w oparciu o np. wyniki ewaluacji wewnętrznej, treść raportu   
  z ewaluacji zewnętrznej i wyniki sprawdzianu/egzaminów zewnętrznych,  
  a następnie dostosowanie do tej potrzeby odpowiedniej oferty doskonalenia. Ważne jest,  
  by to nie katalog ofert stanowił punkt wyjścia do zdiagnozowania obszaru wsparcia.  
  Na trafność diagnozy duży wpływ ma otwartość dyrektora i nauczycieli na rozmowy  
  o potrzebach szkoły.*
* **Skoncentrowanie się w RPW na celach najistotniejszych dla szkoły/przedszkola.** *Zbytnia szczegółowość planu i nadmierna liczba stawianych w nim ambitnych celów prowadzić mogą do obniżenia motywacji nauczycieli, przeciążenia ich pracą i w efekcie końcowym - do powierzchownej realizacji RPW, nie prowadzącej do trwałych zmian.*
* **Trafny wybór kadry świadczącej usługi na rzecz szkoły/przedszkola** (SORE, koordynatora sieci, ekspertów) **oraz jakość jej pracy**. *Zarówno SORE, jak i koordynatorami sieci powinny być osoby posiadające doświadczenie w pracy w szkole na stanowisku np. nauczyciela czy pedagoga oraz doświadczenie w prowadzeniu różnych form pracy z osobami dorosłymi.*

*Chcąc zapewnić placówce wysoką jakość usług świadczonych przez ekspertów, powinno się szczegółowo określić stawiane wobec nich wymagania. Przed przeprowadzeniem szkoleń w danej placówce eksperci powinni wnikliwie przestudiować RPW szkoły/przedszkolaoraz nawiązać kontakt z SORE, by móc uwzględnić indywidualną sytuację placówki, przygotowując się do prowadzenia w niej warsztatów, wykładu, konsultacji czy innych form szkoleniowych. Ważne jest również monitorowanie szkoleń przez SORE, by nie dopuścić  
do sytuacji, w której przekazywane przez eksperta treści nie przyczyniają się do realizacji celów zaplanowanych w RPW.*

* **Doskonalenie działania sieci.** *Kluczowe jest przekazanie dyrektorom i nauczycielom szczegółowych informacji o celach i zasadach pracy sieci oraz dopasowanie liczby sieci i tematów do potrzeb nauczycieli, tak aby optymalnie wykorzystany został ich potencjał. Nauczyciele powinni sami decydować o przystąpieniu do sieci, ponieważ prawidłowa realizacja działań w ramach tej formy doskonalenia uzależniona jest w dużej mierzeod zaangażowania i pozytywnego nastawienia czlonków sieci.*

**Ocena końcowa**,

Jak widać z powyższych rozważań, w opinii uczestników projektu nowy model kompleksowego wspierania szkoły/przedszkola, zdecydowanie lepiej odpowiada na potrzeby tych placówekniż dotychczas stosowane rozwiązania w zakresie doskonalenia nauczycieli. Nowy system wsparcia pozwolił zaangażować w proces doskonalenia większą niż dotychczas część grona pedagogicznego, ułatwił też (dzięki wsparciu SORE i działaniu zgodnie z RPW) rzeczywiste wprowadzanie zmianyw szkole i przedszkolu, co w konsekwencji przełożyło się na efekty pracy tych placówek i skuteczniejsze wspieranie rozwoju uczniów. Oczywiście nowy model doskonalenia wymaga jeszcze pewnych udoskonaleń, jednak nie podważa to jego pozytywnej oceny, potwierdzonej opiniami uczestników projektu "Modernizacja systemu doskoanlenia nauczycieli w powiecie gliwickim".