**MATERIAŁY SZKOLENIOWE**

„Rozwijanie kompetencji kluczowych uczniów   
– szkolenia i doradztwo dla JST w województwie lubelskim”

**Moduł 3. Proces wspomagania szkół i jego wykorzystanie do podnoszenia jakości pracy szkół**

1. **TEORIA ZMIANY KURTA LEWINA[[1]](#footnote-1)**

Zdaniem niemieckiego psychologa Kurta Lewina, przy wdrażaniu zmiany w organizacji, przede wszystkim trzeba się skoncentrować na emocjach i zachowaniach ludzi tam pracujących.  
 Od nich bowiem będzie zależało powodzenie całego przedsięwzięcia. Wiemy natomiast, że tam gdzie w grę wchodzą emocje – zwłaszcza skumulowane i dotyczące dużych zespołów - tam można oczekiwać wszystkich możliwych scenariuszy przeprowadzania przez zmianę. Podstawowe mechanizmy zarządzania zmianą wskazane przez Lewina to:

**Rozmrażanie** – szereg działań zmierzających do wzbudzenia w ludziach akceptacji wysiłku jaki trzeba podjąć celem przejścia przez zmianę. Jest to o tyle trudne, że ludzie mają skłonność do trwania   
w sytuacji, która zapewnia im poczucie względnego bezpieczeństwa i kontroli. Niewiele osób lubi zmiany. One bowiem burzą dotychczasową równowagę i zakłócają poczucie bezpieczeństwa. Ponadto wymagają zmiany nawyków, które wykształcili przez lata. A zatem: proces rozmrażania będzie się wiązał z konfrontowaniem się z silnymi reakcjami i emocjami osób, wobec których zmiana jest adresowana.

**Zmiana/przejście** – to czas kiedy stary porządek ustępuje nowemu. Kluczowe znaczenie   
ma tu przemiana postaw, ciągłe komunikowanie i wspieranie ludzi w wysiłkach, m.in. monitorowanie postępów, angażowanie jak największej liczby osób w proces zmian. Ludzie powinni utożsamiać się   
z celem i sensem zachodzących zmian. Kluczowym elementem modelu Lewina jest stwierdzenie,   
że zmiana - nawet poziomie psychologicznym – jest zawsze pewną drogą, a nie pojedynczym krokiem.

**Zamrożenie** – to szereg działań, które zmierzają do stabilizowania zmiany poprzez utrwalanie nowych reakcji w osobowości zainteresowanych. Zmianę należy utrwalić i spowodować, aby stałą się nowym porządkiem.

**ZAMROŻENIE**

Nawych postaw

**ZMIANA**

Zachowań/postaw

**ROZMROŻENIE**

Status quo

Źródło: I. Kazimierska na podstawie materiałów szkoleniowych firmy Moderator – dr Sławomir Jarmuż, Wrocław 2010.

Aby zmiana była wdrożona z sukcesem, wszystkie trzy kroki powinny być świadomie moderowane   
z uwzględnieniem wszelkich działań zaradczych w sytuacjach kryzysowych i konfliktowych.   
W zmianie trzeba jednak dać sobie czas i zgodzić się z faktem, że przejściowo będzie gorzej.

Kurt Lewin podkreśla, że ludzie zmienią swoje:

* postawy, jeżeli wyraźnie rozpatrzone zostaną źródła ich oporu. Tego rodzaju podejście zapewnia przede wszystkim akceptację, którą trudniej uzyskać, ale w zamian   
  za to niesie ze sobą trwałe i prawdziwe zaangażowanie
* zachowania, w sytuacji gdy zmiana zostanie na nich wymuszona, przedstawiona jako „fakt dokonany" bez jakiejkolwiek konsultacji lub tylko pobieżnie wyjaśniona. W takim przypadku uzyskujemy tylko dostosowanie się - nie akceptację - z ich strony, a opór pozostanie.

W każdym programie zmiany realizowanej w organizacji można wskazać moment przełomowy, cechujący się tym, że siły napędzające równoważną się z siłami dążącymi do utrzymania status quo.

Kurt Lewin zaproponował metodologię analizy zmiany, którą nazwał „koncepcją pola sił”. Zdaniem Lewina wprowadzanie zmian to oddziaływanie na siebie dwóch sił: sprzyjających i hamujących. Siły te działają na siebie jak sprężyna. Im bardziej się naciska, tym bardziej odskakuje – tym silniejszą reakcję uzyskujemy w odpowiedzi na nasze działania.

Często popełnianym błędem przy wprowadzaniu zmiany jest to, że od razu podejmuje się kroki aby przeprowadzić zmianę, natomiast nie przygotowuje się ludzi do zmiany. Skuteczna zmiana powinna natomiast uwzględniać siły działające w całym polu. Oznacza to konieczność ukierunkowania wszystkich sił w jedną stronę. To daje szansę że cała energia i zaangażowanie zostaną wykorzystane na przeprowadzanie zmian, a nie na walkę z oporem.



Rys. 2. Siły napędzające i hamujące/zewnętrzne i hamujące.

Źródło: I. Kazimierska na podstawie materiałów szkoleniowych firmy Moderator – dr Sławomir Jarmuż, Wrocław 2010.

Analiza pola sił to metoda oceny sił oddziałujących na dany problem lub kwestię. Niektóre siły wspierają rozwiązanie problemu (siły napędzające), inne mogą utrudniać jego wyeliminowanie (siły hamujące).

**ANALIZA POLA SIŁ**



Rys. 1 Siły napędzające i hamujące

Źródło: Cannon J.A., McGee R., (2012, s. 59).

**FAZY PRZECHODZENIA PRZEZ ZMIANY WEDŁUG KOTTERA[[2]](#footnote-2)**

Inny model przechodzenia przez zmianę opracował John Kotter, profesor Harvard Business School, jeden z największych autorytetów w dziedzinie wprowadzania zmian w organizacjach. Wraz ze swoim zespołem przeanalizował ponad 800 przypadków wdrażania znaczących zmian w organizacjach na całym świecie. Okazało się, że ok. 70 proc. przypadków wdrożenia zmiany było nieudanych. A tam, gdzie odniesiono sukces, postępowano mniej więcej zgodnie   
z opisanymi poniżej krokami[[3]](#footnote-3).

**OSIEM KROKÓW SKUTECZNEJ ZMIANY:**

**KROK 1. UŚWIADOMIENIE PILNEJ POTRZEBY WPROWADZANIA ZMIANY**

W pierwszym kroku należy uświadomić potrzebę zmiany przede wszystkim tym ludziom,   
od których będzie zależało skuteczne jej wprowadzenie. Filozofia wprowadzania zmian oparta jest często na schemacie:

**przeanalizować - zrozumieć - zmienić**

Schemat ten rzadko zdaje egzamin, ponieważ nie uwzględnia emocjonalnego aspektu postaw ludzi. Skuteczniejszym podejściem jest schemat:

**zobaczyć - odczuć - zmienić**

Wywołanie emocji (często negatywnych i niekomfortowych) na tym etapie jest kluczowe. Celem zmiany jest uświadomienie NIEUCHRONNOŚCI, PILNOŚCI I WAŻNOŚCI zmiany.

**KROK 2. ZYSKANIE ZWOLENNIKÓW ZMIANY**

Wprowadzenie zmiany wymaga działań zespołu. Należy starannie dobrać ludzi, aby w zespole znalazły się osoby zaangażowane. Ważne jest, aby współpracować z osobami popierającymi zmiany, jak i z mogącymi nimi skutecznie kierować. Na tym etapie bardzo istotne jest wykształcenie umiejętności pracy zespołowej.

**KROK 3. USTALENIE WIZJI PRZYSZŁOŚCI**

Wizja to proste określenie wyobrażonego stanu organizacji po zmianie. Dobra wizja kieruje się działaniem całej organizacji. Prawdziwa wizja powinna spełniać kilka kryteriów:

– musi być zrozumiała dla każdego pracownika;

– musi dawać możliwość realizowania się (wykazania swoimi kompetencjami);

– musi zawierać ideę moralną;

– musi służyć rozwojowi pracowników.

Ważne jest, aby wizję tworzył cały zespół i aby osoby wprowadzające zmiany identyfikowały się   
ze stworzoną wizją.

**KROK 4. KOMUNIKOWANIE NOWEGO**

Jednym z najważniejszych czynników powodzenia jest komunikowanie wizji i zmian. Należy dotrzeć do jak największej liczy osób, których zmiana dotyczy i powtarzać wizję. Komunikacja powinna być prosta, emocjonalna i pokazywać korzyści zarówno dla całej organizacji, jak i dla poszczególnych osób, związanych z ich realizacją.

Celem tego kroku jest nie tylko zrozumienie wizji, ale ich inspirowanie i angażowanie w dalszą realizację.

**KROK 5. MOBILIZOWANIE DO DZIAŁANIA I USUWANIE BARIER**

Prawie każda zmiana napotyka na różne bariery. Są to nie tylko bariery psychologiczne, ale również informacyjne oraz tzw. bariera szefa, czy brak współpracy w zespole itp. Na tym etapie należy badać klimat wokół zmian, prowadzić wiele rozmów i rozwiewać wszelkie obawy. Przydaje się też umiejętność słuchania, zrozumienia i chęć pomocy w uświadomieniu konsekwencji braku zmiany. Kluczowe na tym etapie jest zapewnienie wzajemnego wsparcia.

**KROK 6. ZAPEWNIENIE NIEWIELKIEGO SUKCESU**

Należy motywować ludzi do działania, nawet niewielki sukces daje dodatkowe siły do pracy   
i zapobiega zniechęceniu. Na tym etapie warto pokazywać pozytywne aspekty, uświadamiać mocne strony i prowadzić rozmowy motywujące. Pokazywanie sukcesów i nagłaśnianie ich jest również metodą uwiarygodniającą, że kierunek zmian jest właściwy.

**KROK 7. WYTRWAŁE DZIAŁANIA**

Często pierwsze sukcesy usypiają naszą czujność. Tymczasem jest to dobra okazja   
do wprowadzania kolejnych działań z programu wdrażanych zmian. Szczególnie ważna na tym etapie jest wytrwałość i elastyczność w reagowaniu na pojawiające się problemy.

**KROK 8. UTRWALANIE ZMIANY**

Ostatni etap zmiany to utrwalenie nowych praktyk, postaw i powstałej kultury. Nowa rzeczywistość oznacza korzystanie z wdrożonych zmian oraz niepowracanie do starych nawyków   
i przyzwyczajeń.

**POŁĄCZENIE MODELU KOTTERA Z MODELEM LEWINA**

Model opracowany przez Kottera wpasowuje się w szerszy kontekst zmiany niż model trzyetapowy procesu zmiany według Kurta Lewina.

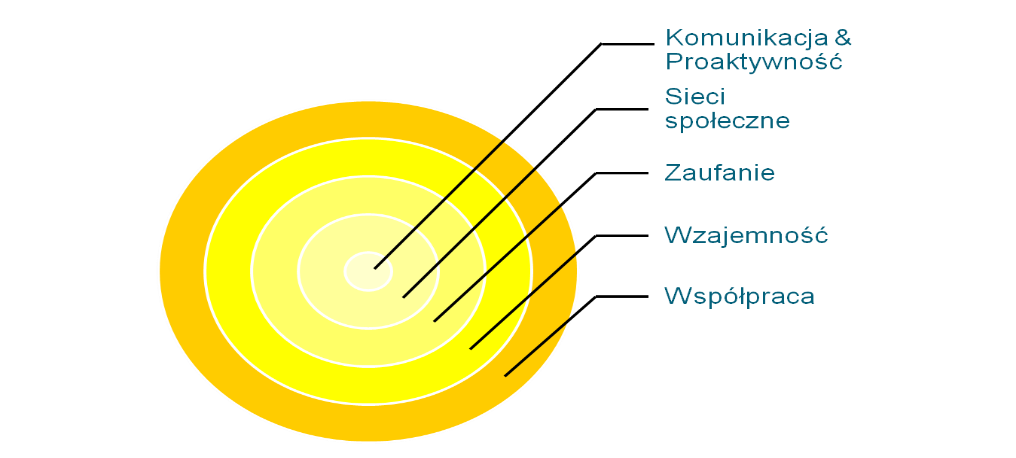
Poniżej przedstawiamy połączenie modelu ośmiu kroków Kottera z trzyetapowym procesem zmian Lewina.



Źródło: Opracowanie Z. Domaradzka-Grochowalska na podstawie J. Kotter, P. Mueller, H. Rathgeber, Gdy góra lodowa topnieje. Wprowadzanie zmian w każdych okolicznościach, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008

**Koncepcja „cebuli współpracy”[[4]](#footnote-4)**

Warstwy „cebuli współpracy” składają się z następujących elementów:

****

**KOMUNIKACJA** - nastawienie na słuchanie drugiej strony oraz jasne komunikowanie swoich potrzeb i wątpliwości.

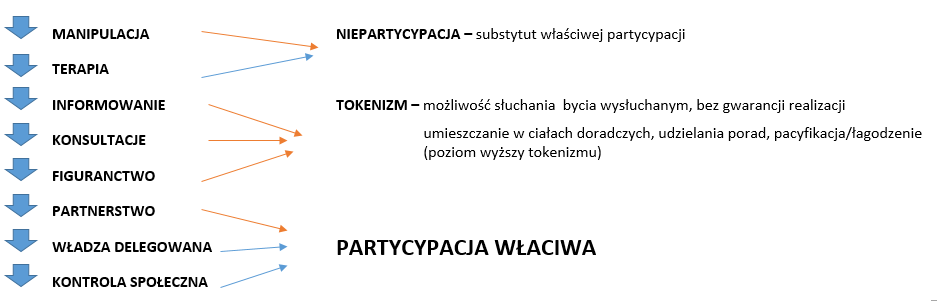
**PROAKTYWNOŚĆ** - gotowość i wola do działania na rzecz dobra wspólnego oraz branie odpowiedzialności za innych.

**SIECI SPOŁECZNE** - kontakty i relacje międzyludzkie, znajomości (szczególnie nieformalne).

**ZAUFANIE** - dawanie przestrzeni innym osobom na realizację ich pomysłów, wiara   
w to, że mogą być pomocni.

**WZAJEMNOŚĆ** - inwestycja na przyszłość, a nie wymiana „1 za 1”

1. **MODEL PARTYCYPACJI WG SHERRY R. ARNSTEIN (1969) - DRABINA PARTYCYPACJI**



**Partycypacja jak drabina**[[5]](#footnote-5)

1. Władza decyduje jednostronnie i samodzielnie, nie informując opinii publicznej.
2. Władza decyduje jednostronnie i samodzielnie, ale informuje opinię o podjętych decyzjach po ich podjęciu.
3. Władza decyduje jednostronnie i samodzielnie, ale oprócz informowania opinii społecznej   
   o podejmowanych decyzjach, po ich podjęciu uzasadnia te decyzje, nakłaniając do ich akceptacji.
4. Przed podjęciem decyzji informuje o swych planach i przyjmuje do wiadomości pojawiające się opinie społeczne, wykorzystując je w mniejszym lub większym stopniu do zmiany treści decyzji.
5. Przed podjęciem decyzji zasięga aktywnie opinii poszczególnych obywateli (wybranych liderów, ekspertów) czy też korzysta z wysłuchań publicznych, sondaży, badań opinii.
6. Przed podjęciem decyzji aktywnie zasięga opinii, przeprowadza konsultacje społeczne z różnymi interesariuszami i ich reprezentacjami (organizacjami) zgodnie z wymogami prawa lub politycznej woli.
7. Przed podjęciem decyzji zasięga opinii w ramach ustawowo powołanych przez państwo publicznych instytucji konsultacyjnych i opiniodawczych, których wysłuchanie ma charakter obligatoryjny.
8. Przed podjęciem decyzji współpracuje z partnerami społecznymi (negocjacje, wspólne planowanie, osiąganie konsensusu) i wspólnie z nimi podejmuje kompromisową, wspólną decyzję na przykład w formie porozumienia lub wspólnego programu.
9. Przekazują podejmowanie decyzji grupom lub partnerom społecznym i akceptują te decyzje, kontrolując ewentualnie ich proceduralną legalność i poprawność oraz zgodność treści decyzji   
   z obowiązującym porządkiem prawnym (np.: referenda, układy zbiorowe prac).
10. **GRANICE PARTYCYPACJI**

* czy zawsze jesteśmy gotowi na to, co nam przyniesie proces partycypacji?
* czy zawsze partycypacja jest dobrą drogą do wypracowania rozwiązań? - *np. mieszkańcy mogą nie wiedzieć co jest najlepsze dla danego terenu?*
* czy granice decydowania zamykają się na granicach mieszkania? – np. *czy będąc z innego osiedla mogę decydować?*

*Gdzie są granice partycypacji? – co może być granicą?*

* + niepisane wyobrażenia na temat tego, gdzie mieszkańcom wolno współdecydować, a gdzie nie wolno
  + dostęp do informacji
  + często partycypacja kończy się na głosowaniu (np. w przypadku budżetu partycypacyjnego)
  + brak zaangażowania mieszkańców
  + brak zaufania do urzędników, poziom edukacji i wiedzy mieszkańców/urzędników

**BARIERY DLA PARTYCYPACJI W BADANYCH JST**

W opinii badanych o zawodności partycypacji decydują głównie czynniki społeczne i kulturowe.   
Jako istotne wskazano:

* deficyty po stronie samych mieszkańców, niezaangażowanych w sprawy lokalnej społeczności;
* niewielką wiedzę i brak zainteresowania sprawami wspólnoty, występujące wśród obywateli.

Rzadziej jako odpowiedzialnych za ten stan rzeczy wymieniano władze samorządowe, nieskore   
do włączania mieszkańców w procesy decyzyjne dotyczące lokalnych polityk publicznych.

Nie doszukiwano się zaś z reguły czynników instytucjonalnych, takich jak konstrukcja obowiązujących przepisów regulujących system oświaty, choć kilkakrotnie wspominali o nich badani formalnie związani   
z edukacją.

**Warto pamiętać: Takie mamy granice partycypacji, jakie sami sobie tworzymy!**

Partycypacja to filozofia zarządzania, a nie „narzędzie” - tylko wtedy jest naprawdę skuteczna.

Warto wciąż zmieniać podejście urzędników – urzędnicy nie rządzą, ale zarządzają.

**Jak planować partycypację?**

Źródło: Ł. Ostrowski Pracownia Badań i Innowacji Społecznych “Stocznia”, spotkania poświęconego ewaluacji procesów partycypacyjnych, 10 grudnia 2012 r.

|  |  |
| --- | --- |
| **CEL** | główny oraz pozostałe „wtórne” rezultaty po co, jak i kto zajmie się wdrażaniem wypracowanych rozwiązań oraz kontrolą wdrażania. |
| **KONTEKST** | wszelkie przeszłe działania (udane oraz nie), które w jakikolwiek sposób dotyczyły przedmiotu planowanego przez nas procesu;  uwarunkowania  prawne oraz administracyjne, wpływające na dalsze losy wypracowanych rozwiązań;  społeczne, lokalne zależności, potencjalna chęć współpracy, współdziałania, wielość „aktorów” społecznych. |
| **LUDZIE** | jacy interesariusze są obecni w danym środowisku? obywatele, liderzy opinii, urzędnicy i inni przedstawiciele władzy, organizacje obywatelskie i pozarządowe;  kogo nie ma? przedstawiciele jakich grup są niezauważani, marginalizowani, nie uczestniczą aktywnie w wydarzeniach społecznych;  kogo zaprosić? partycypacja nie może odbywać się „za zamkniętymi drzwiami”, ale warto wybrać te grupy osób, których zdanie i opinia jest szczególnie cenne dla całości procesu i skierować do nich specjalne zaproszenie |
| **PROCES** | Jaką wybrać technikę? Dobrać technikę, która pomoże w osiągnięciu zaplanowanego celu - można łączyć różne techniki i sposoby przeprowadzenia procesu, jeśli wymaga tego złożoność procesu  Kogo potrzeba? Warto poszukać „sprzymierzeńców” wśród lokalnych grup, autorytetów. Należy pamiętać, by na takich działaniach i „sojuszach” nie ucierpiał neutralny charakter całości procesu - zwłaszcza, gdy dotyczy sprawy „trudnej”  Czego potrzeba? Jakiego wsparcia organizacyjnego, jakich zasobów ludzkich, finansowych  Jak informujemy? Warto zaplanować sposób, w jaki będziemy informować  i zapraszać uczestników do organizowanego przez nas procesu  Jak to zrobimy? Pomocne będzie sformułowanie szczegółowego planu działania, poszczególnych kroków, scenariuszy spotkań, warsztatów |
| **WYNIK** | osiągnięcie zaplanowanego celu, ewentualnie stopień, w jakim się to udało oraz zidentyfikowanie przyczyn sukcesów/niepowodzeń;  sposób w jaki proces został zrealizowany oraz wszystkie „odkrycia”, które pojawiły się  w jego trakcie - zarówno te pozytywne, jak i te będące błędami;  informacje zwrotne od uczestników procesu. |
| **EWALUACJA – MODEL LOGICZNY/MATRYCA LOGICZNA** | Elementy:  Działania/aktywności - to, co robimy w danym projekcie, np. przychodzenie codziennie do pracy, zapraszanie gości na seminaria, rezerwowanie sali, prowadzenie strony internetowej itd. Ale działania to nie jest to, co nadaje sens danemu przedsięwzięciu, natomiast z tych działań coś wynika.  Produkty - to, co powstaje w rezultacie działań, czyli wykonywanej przez nas pracy. Mogą nimi być: spotkanie, seminarium, strona internetowa, podręcznik. Ale to wciąż nie jest coś, co nadaje sens danej działalności. Chodzi o to, żeby na tej podstawie zarówno my, jak i odbiorcy naszych działań czegoś się dowiedzieli / nauczyli.  Rezultaty – to, co nadaje sens danemu przedsięwzięciu. Rezultatami jest  to, co ma wynikać z działań i produktów np.: organizujemy warsztat po to, żeby podnieść czyjeś kompetencje w jakimś zakresie. W związku z tym wykonujemy jakąś pracę, żeby powstał produkt, czyli spotkanie, ale sens jest taki, żeby czegoś się na nim nauczyć. To będzie prawdziwy wynik tego przedsięwzięcia, jeśli faktycznie uczestnicy spotkania poczują, że lepiej rozumieją, jak coś należy robić i to nadaje sens temu spotkaniu.  Wpływy - to, co w pewien sposób nadaje sens i wyznacza kierunek działalności. Warto pamiętać, czemu nasze przedsięwzięcie służy w dalszej perspektywie, czyli np. w jakie bardziej strategiczne cele - np. lokalne/ regionalne/ ogólnopolskie się wpisuje. |

**ETAPY PROCESU KONSULTACJI**

1. Informowanie interesariuszy o zamierzeniach.
2. Prezentacja planów i argumentów.
3. Wymiana opinii między decydentami i interesariuszami oraz ewentualnie ekspertami, którzy nie są bezpośrednio zainteresowani danym rozstrzygnięciem, ale biorą w nim udział oferując swoje kompetencje i wiedzę.
4. Próba zminimalizowania ewentualnych rozbieżności między decydentami i interesariuszami.
5. Podjęcie decyzji i poinformowanie o niej wszystkich zainteresowanych

**PLANOWANIE I WDRAŻANIE DZIAŁAŃ PARTYCYPACYJNYCH**

**Warto pamiętać!**

1. Nie ma trudnych grup – bywa źle przeprowadzony proces partycypacyjny.
2. Starajmy się jak najlepiej poznać/określić grupę, którą chcemy zachęcać do współdecydowania.
3. Szukajmy języka i form komunikacji dostosowanych do potrzeb danej grupy.
4. Pamiętajmy o tych, których głos jest „trudno słyszalny” – projektujmy rozwiązania, które pozwolą ten głos usłyszeć.
5. Mówmy językiem korzyści – pokażmy, co jest wartością zaangażowania się, współdecydowania.
6. Z nieudanych procesów wyciągajmy wnioski – wykorzystujmy je do planowania i wdrażania nowych działań.
7. Szukajmy sojuszników, sprzymierzeńców, ambasadorów – osób, które znają proces partycypacji bądź grupy, do których chcemy dotrzeć.
8. Odczarowujmy pojęcia – pokażmy, czym w rzeczywistości jest partycypacja, zbierajmy i pokazujmy dobre praktyki.
9. Łączmy siły – wymieniajmy się wiedzą, doświadczeniami.
10. Włączajmy przedstawicieli danej grupy w cały proces.
11. **Instytucjonalno-prawne ram konsultacji społecznych - rozwiązań ustrojowych i ustawowych**[[6]](#footnote-6)**.**

**Rozwiązania ustrojowe – Konstytucja RP**

* zasada demokratycznego państwa prawnego – art. 2
* zasada dialogu społecznego - Preambuła
* zasada pomocniczości – Preambuła
* zasada społeczeństwa obywatelskiego;
* Rzeczpospolita Polska jest dobrem wspólnym wszystkich obywateli. - art. 1
* Władza zwierzchnia w Rzeczypospolitej Polskiej należy do Narodu, który sprawuje władzę przez swoich przedstawicieli lub bezpośrednio - art. 4
* zasada zaufania obywateli do państwa – art. 2 i 67

**Preambuła**   
W trosce o byt i przyszłość naszej Ojczyzny, odzyskawszy w 1989 roku możliwość suwerennego   
i demokratycznego stanowienia o Jej losie, my, Naród Polski - wszyscy obywatele Rzeczypospolitej, zarówno wierzący w Boga będącego źródłem prawdy, sprawiedliwości, dobra i piękna, jak i nie podzielający tej wiary, a te uniwersalne wartości wywodzący z innych źródeł, równi w prawach   
i w powinnościach wobec dobra wspólnego - Polski, wdzięczni naszym przodkom za ich pracę, za walkę o niepodległość okupioną ogromnymi ofiarami, za kulturę zakorzenioną w chrześcijańskim dziedzictwie Narodu i ogólnoludzkich wartościach, nawiązując do najlepszych tradycji Pierwszej   
i Drugiej Rzeczypospolitej, zobowiązani by przekazać przyszłym pokoleniom wszystko, co cenne   
z ponad tysiącletniego dorobku, złączeni więzami wspólnoty z naszymi rodakami rozsianymi po świecie, świadomi potrzeby współpracy ze wszystkimi krajami dla dobra Rodziny Ludzkiej, pomni gorzkich doświadczeń z czasów, gdy podstawowe wolności i prawa człowieka były w naszej Ojczyźnie łamane, pragnąc na zawsze zagwarantować prawa obywatelskie, a działaniu instytucji publicznych zapewnić rzetelność i sprawność, w poczuciu odpowiedzialności przed Bogiem lub przed własnym sumieniem, ustanawiamy Konstytucję Rzeczypospolitej Polskiej jako prawa podstawowe dla państwa oparte na poszanowaniu wolności i sprawiedliwości, współdziałaniu władz, dialogu społecznym oraz na zasadzie pomocniczości umacniającej uprawnienia obywateli i ich wspólnot.

Wszystkich, którzy dla dobra Trzeciej Rzeczypospolitej tę Konstytucję będą stosowali, wzywamy, aby czynili to, dbając o zachowanie przyrodzonej godności człowieka, jego prawa do wolności   
i obowiązku solidarności z innymi, a poszanowanie tych zasad mieli za niewzruszoną podstawę Rzeczypospolitej Polskiej.

**Instytucjonalno-prawne ramy konsultacji społecznych**

* ogół mieszkańców jednostek zasadniczego podziału terytorialnego stanowi z mocy prawa wspólnotę samorządową – art. 16 ust. 1 – precyzuje, że to ogół mieszkańców stanowi wspólnotę samorządową, a nie wyłącznie instytucje władzy lokalnej;
* gwarancja zasady jawności życia publicznego - m.in.: art. 54, art. 61 i art. 74 Konstytucji - regulują kwestię dostępu do informacji publicznej, swobody uczestnictwa w pracach kolegialnych organów władzy pochodzących z wyboru, czy informacji o ochronie środowiska;
* art. 54 ust. 1 - Każdemu zapewnia się wolność wyrażania swoich poglądów oraz pozyskiwania i rozpowszechniania informacji.
* art. 61

Obywatel ma prawo do uzyskiwania informacji o działalności organów władzy publicznej oraz osób pełniących funkcje publiczne. Prawo to obejmuje również uzyskiwanie informacji o działalności organów samorządu gospodarczego i zawodowego, a także innych osób oraz jednostek organizacyjnych w zakresie, w jakim wykonują one zadania władzy publicznej i gospodarują mieniem komunalnym lub majątkiem Skarbu Państwa.

Prawo do uzyskiwania informacji obejmuje dostęp do dokumentów oraz wstęp na posiedzenia kolegialnych organów władzy publicznej pochodzących z powszechnych wyborów, z możliwością rejestracji dźwięku lub obrazu.

**Rozwiązania ustawowe**

* ustawa o samorządzie gminnym - Dz. U. z 2016 r. poz. 446 ze zm. - art. 4a, art. 5, art. 5a, art. 5b, art. 35 przewidują możliwość przeprowadzenia dwóch typów konsultacji:
* ustawa o samorządzie powiatowym - Dz. U. z 2016 r. poz. 814 ze zm. - art. 3a, 3b, 3c, 3d
* ustawa o samorządzie województwa - Dz. U. z 2016 r. poz. 486 ze zm. - art. 10a. Art. 10a stanowi, że samorząd może zorganizować konsultacje społeczne w sprawach, które zostaną uznane za ważne lub w sytuacjach, w których użycie tego mechanizmy przewiduje inna ustawa.

**Ustawa o:**

* Dz. U. z 2016 r. poz. 1817 ze zm. - art. 5 i 5b oraz rozdział 6
* działalności pożytku publicznego i o wolontariacie - Dz. U. z 2016 r. poz. 1817 ze zm.
* referendum lokalnym - Dz. U. z 2016 r. poz. 400 ze zm.
* Radzie Dialogu Społecznego (…) - Dz. U. z 2015 r. poz. 1240
* Prawo ochrony środowiska - Dz. U. z 2017 r. poz. 519 ze zm.
* Prawo wodne - Dz. U. z 2017 r. poz. 1121
* zasadach prowadzenia polityki rozwoju - Dz. U. z 2017 r. poz. 1376
* pomocy społecznej – Dz. U. z 2016 r. poz. 930 ze zm.
* promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy - Dz. U. z 2017 r. poz. 1065 ze zm.
* ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym -Dz. U. z 2017 r. poz. 1073
* sporcie - Dz. U. z 2016 r. poz. 176 ze zm.
* rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych - Dz. U. z 2016 r. poz. 2046 ze zm.
* systemie oświaty - Dz. U. z 2016 r. poz. 1943 ze zm.
* od 1 września 2017 r. - Prawo oświatowe – Dz. U. z 2017 r. poz. 59 i 949

**Rada oświatowa – ustawa o systemie oświaty**

* Od 1 września 2017 r. – UPO – art. 78 i 79

1. Organ stanowiący JST może powołać radę oświatową działającą przy tym organie.

2. Do zadań rady oświatowej należy:

1) badanie potrzeb oświatowych na obszarze działania JST oraz przygotowywanie projektów ich zaspokajania;

2) opiniowanie budżetu JST w części dotyczącej wydatków na oświatę;

3) opiniowanie projektów sieci publicznych szkół i placówek;

4) opiniowanie projektów aktów prawa miejscowego wydawanych w sprawach oświaty;

5) wyrażanie opinii i wniosków w innych sprawach dotyczących oświaty.

3. Właściwy organ JST jest obowiązany przedstawić radzie oświatowej projekty aktów,   
o których mowa w ust. 2 pkt 2- 4 - art. 48 (78) art. 49 (79) - Organ, o którym mowa w art. 48 ust. 1, ustala:

1) skład i zasady wyboru członków rady oświatowej;

2) regulamin działania rady oświatowej.

1. **PODMIOTOWOŚĆ I AUTONOMIA SZKOŁY ORAZ KLUCZOWA ROLA DYREKTORA SZKOŁY/PLACÓWKI W KOMPLEKSOWYM WSPOMAGANIU**[[7]](#footnote-7)

Odpowiedzialność za efekty rozwoju szkoły spoczywa zarówno na szkole, jak i na organie prowadzącym. Dla JST momentem decydującym jest określenie priorytetów w planie strategicznym, które będą wpływać na rozwój jakościowy zarządzanych szkół/placówek. Zarządzanie szkołą spoczywa na barkach dyrektora i z jego perspektywy jest oceniane. Kluczowe jest, aby dyrektor pracował w oparciu o koncepcję rozwoju opracowaną   
i akceptowaną przez wszystkich interesariuszy, tj. nauczycieli, uczniów i rodziców oraz przedstawicieli JST. Istotna jest też postawa dyrektora szkoły/placówki, jako osoby zaangażowanej, wspierającej, współpracującej i motywującej innych do działania.

**Ważne!**

Dyrektorzy kierujący procesem rozwoju szkoły potrzebują doskonalenia umiejętności   
w zakresie:

• diagnozowania potrzeb rozwojowych szkoły,

• planowania, organizowania działań rozwojowych,

• motywowania i wspierania nauczycieli w rozwoju,

• kierowania zmianą,

• rozwiązywania bieżących problemów,

• współpracy z zewnętrznymi ekspertami w zakresie procesowego wspomagania.

Zadaniem dyrektora jest również inicjowanie indywidualnego i zespołowego doskonalenia nauczycieli. Jednak ważne jest, aby decyzje te były wspólnie podejmowane z zespołem nauczycieli. Takie rozwiązanie umożliwia organizowanie doskonalenia w formie procesowego wspomagania.

**Rola dyrektora w przepisach prawa**

**Art. 7 ust. 2 pkt 4 ustawy Karta Nauczyciela**

„2. Dyrektor szkoły odpowiedzialny jest w szczególności za: (…)

4) zapewnienie pomocy nauczycielom w realizacji ich zadań i ich doskonaleniu zawodowym”

**§ 6 ust. 1 Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 29 marca 2002 r.   
w sprawie sposobu podziału środków na wspieranie doskonalenia zawodowego nauczycieli pomiędzy budżety poszczególnych wojewodów, form doskonalenia zawodowego dofinansowywanych ze środków wyodrębnionych w budżetach organów prowadzących szkoły, wojewodów, ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania oraz szczegółowych kryteriów i trybu przyznawania tych środków**

„1. Na każdy rok szkolny dyrektor szkoły lub placówki określa potrzeby w zakresie doskonalenia zawodowego nauczycieli szkoły lub placówki, uwzględniając:

1) wyniki ewaluacji wewnętrznej i zewnętrznej oraz wynikające z nich wnioski,

2) wyniki odpowiednio sprawdzianu, egzaminu gimnazjalnego, egzaminu potwierdzającego kwalifikacje w zawodzie i egzaminu maturalnego,

3) zadania związane z realizacją podstawy programowej,

4) wymagania wobec szkół i placówek, określone w przepisach wydanych na podstawie art. 21a ust. 3 ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty,

5) wnioski nauczycieli o dofinansowanie form doskonalenia zawodowego, o których mowa w § 2 ust. 2.”

**§ 24 ust.1 pkt 3 Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 sierpnia w sprawie nadzoru pedagogicznego**

„1. Dyrektor szkoły (…)

3) wspomaga nauczycieli w realizacji ich zadań, w szczególności przez:

a) diagnozę pracy szkoły lub placówki,

b) planowanie działań rozwojowych, w tym motywowanie nauczycieli do doskonalenia zawodowego,

c) prowadzenie działań rozwojowych, w tym organizowanie szkoleń i narad.”

**Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej dnia 6 sierpnia 2015 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek**[[8]](#footnote-8) **(uchylone z dn. 01.09.2017 r.)**

Fragment charakterystyki wymagania 12 – Zarządzanie szkołą lub placówką służy jej rozwojowi:

a) na poziomie podstawowym

„Zarządzanie szkołą lub placówką sprzyja indywidualnej i zespołowej pracy nauczycieli oraz doskonaleniu zawodowemu”

b) na poziomie wysokim

„Dyrektor szkoły lub placówki podejmuje skuteczne działania zapewniające szkole lub placówce wspomaganie zewnętrzne odpowiednie do jej potrzeb”

**Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 sierpnia 2017 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek z dn. 11 sierpnia 2017 r.**[[9]](#footnote-9)

Fragment charakterystyki wymagania – Zarządzanie szkołą lub placówką służy jej rozwojowi[[10]](#footnote-10).

„Zarządzanie szkołą lub placówką koncentruje się na zapewnieniu warunków organizacyjnych odpowiednich do realizacji zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych.

W procesie zarządzania wykorzystuje się wnioski wynikające ze sprawowanego nadzoru pedagogicznego.

Podejmuje się działania zapewniające szkole lub placówce wspomaganie zewnętrzne odpowiednie do potrzeb i służące rozwojowi szkoły lub placówki.

W szkole lub placówce są ustalane i przestrzegane procedury dotyczące bezpieczeństwa,   
w tym sposobów działania w sytuacjach trudnych i kryzysowych”.

Z opisu tego wymagania zarówno w poprzednim Rozporządzeniu jak i obecnym, rolą zarządzających w JST jest inicjowanie współpracy z dyrektorami i tworzenie przestrzeni umożliwiającej wdrożenie procesowego wspomagania jako skutecznego narzędzia wspierającego budowanie jakości pracy szkoły/placówki.

**Zadania dyrektora w realizacji kompleksowego wspomagania (opracowanie M. Hajdukiewicz)**

* określenie obszaru do rozwoju – wspólnie z nauczycielami, we współpracy z osobą wspomagającą;
* przygotowanie rocznego planu wspomagania (dokument ten może być tożsamy z planem nadzoru pedagogicznego w zakresie dotyczącym doskonalenia nauczycieli i planowania rozwoju szkoły) – we współpracy z osobą wspomagającą i nauczycielami;
* aktywny udział w zaplanowanych formach doskonalenia, konsultacjach;
* wdrażanie nowych umiejętności i wypracowanych procedur;
* określenie obszaru do rozwoju – wspólnie z nauczycielami, we współpracy z osobą wspomagającą;
* przygotowanie rocznego planu wspomagania (dokument ten może być tożsamy z planem nadzoru pedagogicznego w zakresie dotyczącym doskonalenia nauczycieli i planowania rozwoju szkoły) – we współpracy z osobą wspomagającą i nauczycielami;
* aktywny udział w zaplanowanych formach doskonalenia, konsultacjach;
* wdrażanie nowych umiejętności i wypracowanych procedur;

Dyrektor może sam poprowadzić wspomaganie lub skorzystać z pomocy instytucji, których zadaniem jest wspomaganie szkół i przedszkoli.

**Zalety nowego systemu wsparcia szkoły dla dyrektorów szkół i placówek oraz dla samorządów**[[11]](#footnote-11)

Dyrektorzy szkół i placówek, którzy otrzymają pomoc zarówno w bieżącym organizowaniu pracy szkoły, jak i przygotowaniu się do zmian wprowadzanych w systemie oświaty

Najważniejsze dla dyrektorów zalety wprowadzenia nowego systemu wsparcia:

* pomoc w postawieniu rzetelnej diagnozy potrzeb szkoły oraz określeniu obszarów
* wymagających szczególnego wsparcia
* zespolenie systemu z aktualnymi potrzebami konkretnej szkoły
* ułatwienie kontaktów ze wszystkimi instytucjami odpowiedzialnymi za udzielanie pomocy uczniom, rodzicom i nauczycielom (dyrektor kontaktuje się z jedną instytucją, które odpowiada za organizacje całości wsparcia; dyrektor nie musi „martwić się” oddzielnie o współpracę z poradnią, placówką doskonalenia czy biblioteką pedagogiczną)
* podmiotowość dyrektora w podejmowaniu decyzji (dyrektor formy wspomagania oraz określa, w których obszarach pracy szkoły powinny koncentrować się działania wspierające w danym roku)
* ujęcie w propozycjach działań obszarów pracy szkoły bezpośrednio związanych   
  ze zmianami wdrażanymi w edukacji (między innymi budowa szkolnego programu pracy z uczniem o specjalnych potrzebach edukacyjnych, przygotowanie do ewaluacji zewnętrznej, prowadzenie ewaluacji wewnętrznej, projekt edukacyjny, doradztwo edukacyjno-zawodowe)
* możliwość udziału w lokalnym forum wymiany doświadczeń (spotkania z innymi

dyrektorami, spotkania i warsztaty tematyczne związane z wybranymi problemami,

* pomoc w zakresie wiedzy prawnej, wsparcie samokształcenia dyrektorów)
* dostęp do aktualnej informacji pedagogicznej, w tym bazy zasobów związanych   
  ze wspomaganiem (materiały dydaktyczne, przykłady dobrych praktyk, baza ekspertów – specjalistów w danej dziedzinie).

Samorządy lokalne, które otrzymają wsparcie w budowie lokalnej sieci współpracy szkół   
i placówek oraz w kreowaniu polityki oświatowej.

Najważniejsze dla samorządów lokalnych zalety wprowadzenia nowego systemu wsparcia:

* efektywniejsza organizacja kompleksowego wsparcia szkół. Komasacja zasobów kadrowych różnych instytucji odpowiedzialnych za udzielanie pomocy uczniom, rodzicom i nauczycielom z jednej strony pozwoli do lepsze wykorzystanie specjalistów   
  z drugiej zaś strony może przyczynić się do obniżenie nie merytorycznych kosztów funkcjonowania tych instytucji (wspólna administracja i księgowość)
* poprawa oferty edukacyjnej i jakości kształcenia w szkołach działających na terenie danego samorządu (pomoc w rozwiązywaniu konkretnych problemów szkół,   
  co przyczynia się do lepszych efektów kształcenia)
* ułatwienie dostępu uczniów oraz ich rodziców do rzetelnej diagnozy i pomocy pedagogiczno-psychologicznej (realizacja części dotychczasowych działań prowadzonych przez poradnie pedagogiczno-psychologiczne bezpośrednio w siedzibie szkoły)
* wykorzystanie forum wymiany doświadczeń do kreowania lokalnej polityki oświatowej.

**WYMAGANIA WOBEC SZKÓŁ PODSTAWOWYCH, SZKÓŁ PONADPODSTAWOWYCH, SZKÓŁ ARTYSTYCZNYCH, PLACÓWEK KSZTAŁCENIA USTAWICZNEGO, PLACÓWEK KSZTAŁCENIA PRAKTYCZNEGO ORAZ OŚRODKÓW DOKSZTAŁCANIA I DOSKONALENIA ZAWODOWEGO**

|  |  |
| --- | --- |
| **Wymaganie** | **Charakterystyka wymagania** |
| 1. Procesy edukacyjne  są zorganizowane  w sposób sprzyjający uczeniu się | Planowanie i organizacja procesów edukacyjnych w szkole lub placówce służy rozwojowi uczniów.  Nauczyciele, w tym nauczyciele pracujący w jednym oddziale, współpracują ze sobą w planowaniu, organizowaniu, realizowaniu i modyfikowaniu procesów edukacyjnych.  Nauczyciele pomagają sobie nawzajem i wspólnie rozwiązują problemy.  Organizacja procesów edukacyjnych umożliwia uczniom powiązanie różnych dziedzin wiedzy i jej wykorzystanie.  Uczniowie mają wpływ na sposób organizowania i przebieg procesu uczenia się.  Uczniowie znają stawiane przed nimi cele i formułowane wobec nich oczekiwania. Nauczyciele stosują różne metody pracy dostosowane do potrzeb ucznia, grupy i oddziału.  Sposób informowania ucznia o jego postępach w nauce oraz ocenianie pomagają uczniom uczyć się i planować indywidualny rozwój.  Nauczyciele motywują uczniów do aktywnego uczenia się i wspierają ich w trudnych sytuacjach, tworząc atmosferę sprzyjającą uczeniu się.  Nauczyciele kształtują u uczniów umiejętność uczenia się. |
| 2. Uczniowie nabywają wiadomości  i umiejętności określone  w podstawie programowej | W szkole lub placówce realizuje się podstawę programową z uwzględnieniem osiągnięć uczniów z poprzedniego etapu edukacyjnego.  Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności określone w podstawie programowej i wykorzystują je podczas wykonywania zadań i rozwiązywania problemów.  Podstawa programowa jest realizowana z wykorzystaniem warunków i sposobów jej realizacji.  W szkole lub placówce monitoruje się i analizuje osiągnięcia każdego ucznia, z uwzględnieniem jego możliwości rozwojowych, formułuje się i wdraża wnioski z tych analiz.  Wdrażane wnioski przyczyniają się do wzrostu efektów uczenia się i nauczania. |
| 3. Uczniowie  są aktywni | Uczniowie są zaangażowani w zajęcia prowadzone w szkole lub placówce i chętnie w nich uczestniczą.  Uczniowie współpracują ze sobą w realizacji przedsięwzięć i rozwiązywaniu problemów.  Nauczyciele stwarzają sytuacje, które zachęcają uczniów do podejmowania różnorodnych aktywności.  Uczniowie inicjują i realizują różnorodne działania na rzecz własnego rozwoju, rozwoju szkoły lub placówki  i społeczności lokalnej. |
| 9. Zarządzanie szkołą lub placówką służy jej rozwojowi | Zarządzanie szkołą lub placówką koncentruje się na zapewnieniu warunków organizacyjnych odpowiednich  do realizacji zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych.  W procesie zarządzania wykorzystuje się wnioski wynikające ze sprawowanego nadzoru pedagogicznego.  Podejmuje się działania zapewniające szkole lub placówce wspomaganie zewnętrzne odpowiednie do potrzeb  i służące rozwojowi szkoły lub placówki.  W szkole lub placówce są ustalane i przestrzegane procedury dotyczące bezpieczeństwa, w tym sposobów działania  w sytuacjach trudnych i kryzysowych. |

**KRYTERIA DO PLANU WSPOMAGANIA SZKÓŁ/PLACÓWEK UKIERUNKOWANEGO NA ROZWÓJ KOMPETENCJI KLUCZOWYCH**

Poniżej znajduje się krótki opis przykładowych kryteriów planu wspomagania. Twoim zadaniem jest zapoznanie się z opisem, oraz zweryfikowanie analizowanych Planów Wspomagania pod kątem poprawności brzmienia/zdefiniowania tychże kryteriów.

**DIAGNOZA** - opis zdiagnozowanego stanu wyjściowego (sytuacji szkoły/przedszkola), rozpoznanie potrzeb szkoły dokonywane we współpracy z osobą wspomagającą (osobą   
z zewnątrz szkoły) wspólnie z dyrektorem placówki i radą pedagogiczną.

**OBSZAR** – określenie ogólnego kierunku wspomagania. Obszar można odnieść np. do jednego   
z wymagań państwa, do priorytetów polityki oświatowej państwa, do wybranych kompetencji kluczowych, a także do specyficznych potrzeb szkoły wynikających z przeprowadzonej diagnozy.

**CELE** - opis stanu docelowego, który będzie efektem realizacji PW. Cele powinny być określone   
na poziomie ogólnym i szczegółowym.

**WSKAŹNIKI** – mierzalne wartości pozwalające na monitorowanie i rozliczanie realizacji RPW (np. liczba nauczycieli uczestniczących w zajęciach, liczba godzin doradztwa indywidualnego, liczba godzin szkoleniowych).

## WYMAGANIA PAŃSTWA - wskazanie określonych wymagań państwa wynikających z Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 6 sierpnia 2015 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek.

**KOMPETENCJE KLUCZOWE** – wskazanie określonych kompetencji kluczowych wynikających   
z Zaleceń Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (2006/962/WE).

**DZIAŁANIA** – wybrane aktywności typu: szkolenia, warsztaty, konsultacje indywidualne, konsultacje grupowe – służące uzyskaniu zdefiniowanym celom.

**HARMONOGRAM** – wykaz szczegółowych zadań określonych w porządku chronologicznym   
w planie wspomagania, wraz z określeniem terminów i miejsc ich realizacji oraz określeniem osób odpowiedzialnych za organizację tych zadań, oraz ich odbiorców.

**MONITOROWANIE** - zaplanowane działania mające na celu sprawdzanie stanu realizacji planu i jego weryfikowania jeśli zaistnieje taka potrzeba.

**ROLA REALIZATORÓW ZADAŃ** – wykaz osóbzaangażowanych w realizację Planu Wspomagania, w tym osoba wspomagająca (dawniej SORE), ekspert zewnętrzny (realizujący szkolenia, konsultacje itp.)

**OSOBY KORZYSTAJĄCE ZE WSPOMAGANIA** – wykaz osób korzystających ze wspomagania   
i wymagane zaangażowanie czasowe z ich strony. Osobami takimi są zazwyczaj: dyrektor szkoły, nauczyciele - członkowie zespołu zadaniowego, pozostali nauczyciele, wychowawcy, wychowawcy świetlicy szkolnej, pedagog szkolny, ale również: uczniowie, rodzice, pracownicy niepedagogiczni. Wraz z określeniem roli warto uwzględnić liczbę godzin przeznaczonych   
na konsultacje indywidualne i grupowe, prowadzenie warsztatów dla nauczycieli, spotkania   
z dyrektorem szkoły/przedszkola itp., bez godzin przeznaczonych na koordynacje, organizację i sprawy administracyjne.

**SPRAWOZDANIE NA KONIEC OKRESU WSPOMAGANIA** - opis działań przeprowadzonych   
w ramach Planu Wspomagania z uwzględnieniem tego co się udało, tego co się nie udało, podejmowanych korekt w trakcie monitorowania przebiegu działań, podsumowania wniosków oraz rekomendacji do dalszego działania. Sprawozdanie jest też momentem weryfikacji uzyskanych na starcie celów i wskaźników. Sprawozdanie pisze się na koniec okresu wspomagania.

**WZÓR WRAZ Z OPISAMI KRYTERIÓW: ROCZNY PLAN WSPOMAGANIA RPW  
(SZCZEGÓŁOWY PLAN REALIZACJI WSPOMAGANIA)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ROCZNY PLAN WSPOMAGANIA SZKOŁY/PRZEDSZKOLA  W OBSZARZE ……….. | | | | |
| **1. Czas realizacji** | **Data rozpoczęcia realizacji** | | **Data zakończenia realizacji** | |
| *dd.mm.rrrr* | | *dd.mm.rrrr* | |
| **2. Diagnoza potrzeby** | *Opis zdiagnozowanego stanu wyjściowego (sytuacji szkoły/przedszkola).* | | | |
| **3. Cel** | *Opis stanu docelowego, który będzie efektem realizacji RPW.* | | | |
| **4. Zakładane wskaźniki realizacji RPW** | *Mierzalne wartości pozwalające na monitorowanie i rozliczanie realizacji RPW (np. liczba nauczycieli uczestniczących w zajęciach, liczba godzin doradztwa indywidualnego, liczba godzin szkoleniowych).* | | | |
| **5. Harmonogram realizacji RPW** | **Zadanie** | **Termin realizacji zadania** | | **Miejsce realizacji zadania** |
| 1.Spotkanie osoby wspomagającej z dyrektorem szkoły (2 godz.) |  | |  |
| 2. Spotkanie osoby wspomagającej z Radą Pedagogiczną / utworzenie zespołu zadaniowego (2 godz.) |  | |  |
| 3. Warsztat diagnostyczno-rozwojowy (os. wspomagająca, zespół zadaniowy) (4 godz.) |  | |  |
| 4. Wypracowanie rocznego planu wspomagania szkoły |  | |  |
| 5. Szkolenie …….. |  | |  |
| 6. Warsztaty ………. |  | |  |
| 7. [[12]](#footnote-12) |  | |  |
|  |  | |  |
|  |  | |  |
|  |  | |  |
| 11. Opracowanie sprawozdania  z realizacji RPW (nauczyciele, osoba wspomagająca) |  | |  |
| 12. Przedstawienie przez osobę wspomagającą dyrektorowi szkoły sprawozdania z realizacji RPW |  | |  |
| 13. Rada pedagogiczna z udziałem osoby wspomagającej. Przedstawienie sprawozdania  z realizacji RPW; wspólna dyskusja; wnioski i rekomendacje. |  | |  |
| **6. Role osób realizujących RPW i ich zaangażowanie czasowe** | **Rola** | **Liczba godzin pracy na rzecz RPW ogółem** | | **Liczba godzin kontaktowych**[[13]](#footnote-13) |
| Osoba wspomagająca |  | |  |
| Ekspert zewnętrzny …… |  | |  |
|  |  | |  |
|  |  | |  |
| **7. Zadania osób realizujących RPW** | **Rola** | **Zadania** | | |
| Osoba wspomagająca |  | | |
| Ekspert / specjalista |  | | |
|  |  | | |
|  |  | | |
| **8. Role osób korzystających ze wspomagania i wymagane zaangażowanie czasowe z ich strony** | **Rola** | **Liczba godzin zaangażowania w RPW ogółem** | | **Liczba godzin kontaktowych**[[14]](#footnote-14) |
| Dyrektor szkoły |  | |  |
| Nauczyciele - członkowie zespołu zadaniowego |  | |  |
| Pozostali nauczyciele |  | |  |
| Wychowawcy |  | |  |
| Wychowawcy świetlicy szkolnej |  | |  |
| Pedagog szkolny |  | |  |
| Uczniowie |  | |  |
| Rodzice |  | |  |
|  |  | |  |
|  |  | |  |
| **9. Zadania osób korzystających ze wspomagania** | **Rola** | **Zadania** | | |
| Dyrektor szkoły |  | | |
| Nauczyciele - członkowie zespołu zadaniowego |  | | |
| Pozostali nauczyciele |  | | |
| Wychowawcy |  | | |
| Wychowawcy świetlicy szkolnej |  | | |
| Pedagog szkolny |  | | |
| Uczniowie |  | | |
| Rodzice |  | | |
|  |  | | |
|  |  | | |
| **10. Sprawozdanie z realizacji działań**  **(zadani osoby wspomagającej)** | *Opis działań przeprowadzonych w ramach RPW* | | | |

**PLAN ROZWOJU OŚWIATY MIASTA/POWIATU/GMINY LUB PLAN WSPOMAGANIA SZKÓŁ/PLACÓWEK W ZAKRESIE KSZTAŁTOWANIA KOMPETENCJI KLUCZOWYCH**

|  |
| --- |
| Organ prowadzący (nazwa jednostki samorządu terytorialnego): |
|  |
| Województwo/gmina/powiat: |
|  |
| Krótka charakterystyka jednostki *(liczba ludności, dochód na jednego mieszkańca, szkoły/placówki, problemy demograficzne, uwarunkowania geograficzne itp.*) |
|  |
| Wnioski z diagnozy (zidentyfikowane potrzeby i problemy oraz ich przyczyny): |
|  |
| Metody wykorzystane w diagnozie: |
|  |
| Priorytety polityki oświatowej JST: |
|  |
| Cele ( strategiczne i operacyjne); |
|  |
| Określenie wskaźników (wyrażony liczbowo, procentowo) |
|  |
| Zaplanowane zadania i działania: |
|  |
| Finansowanie poszczególnych zadań: |
|  |
| Harmonogram wdrażania: |
|  |
| Wykorzystanie istniejących zasobów kadrowych, organizacyjnych i finansowych |
|  |
| Metody i harmonogram monitorowania realizacji: |
|  |
| Kryteria oceny sukcesu: (poziom zadowolenia z realizacji wskaźników) |
| *Co uznamy za satysfakcjonujący rezultat?* |
| Zidentyfikowane ryzyka realizacji (zewnętrzne i wewnętrzne) i ich minimalizowanie: |
|  |

Podpisy członków zespołu przygotowującego plan:

**SPOTKANIE DIALOGOWE – WSKAZÓWKI**[[15]](#footnote-15)

**Przygotowanie i prowadzenie – etapy:**

* Wstępne zaplanowanie spotkania
* Szczegółowe zaplanowanie
* Przeprowadzenie spotkania
* Podsumowanie
* Przygotowanie sprawozdania
* Plany wstępne
* Analiza i określenie celów szczegółowych, specyficznych dla naszego spotkania.
* Określenie wstępnej wizji spotkania: gdzie, kiedy, kto, co itd.
* Kogo zaprosimy na nasze spotkanie?
* Czy będzie kawka/herbatka?
* Inne pytania…

**Plany konkretne:**

* Konkretne miejsce, data, godzina /Jak „ustawiamy salę” – krzesła i stoły?
* Kto prowadzi?
* Kto dokumentuje i jak?
* Kto wystąpi - zabierze głos, zaprezentuje jakiś materiał?
* Czy i jaki materiał filmowy pokażemy?
* Jakich środków technicznych potrzebujemy?
* Zaproszenia – kto opracuje, wydrukuje, dostarczy zaproszonym. A może plakaty?
* Czy szczegółowy program spotkania dialogowego jest opracowany, zapisany, dostarczony zaproszonym?

**Realizacja:**

* Rozpocznij punktualnie.
* Dbaj o dobrą atmosferę – witaj w drzwiach, muzyczka lekka na sali przed rozpoczęciem.
* Dbaj o trzymanie programu, a równocześnie pozwól ludziom się wypowiadać! Najważniejsze, aby cel został osiągnięty.
* **Zakończenie, podsumowanie**
* Przypomnij, po co się zebraliście.
* Przypomnij jakie były wystąpienia, jakie są wnioski, rekomendacje, pytania, itp.
* Podsumuj ogólnie i pozytywnie – podkreśl, jak ważne jest wspólne zastanawianie się nad rolą edukacji i oświaty w naszej gminie. Powiedz, jak wykorzystacie efekty spotkania, co osiągnęliście.
* Podziękuj tym, którzy przyszli.

**Przygotowanie prezentacji o spotkaniu dialogowym dla uczestników szkolenia (podczas kolejnego zjazdu)**

* Ciekawie i atrakcyjnie przedstawisz nam: gdzie, kiedy, kto, co, jak? Jednym słowem – sucha relacja.
* Następnie: wasze emocje, odczucia, sukcesy, co byście zrobili inaczej następnym razem.
* Co wynikło ze spotkania i jak to przekuje.

1. Za: Armstrong M., (2011, s. 375). [↑](#footnote-ref-1)
2. Za: JAK WSPOMAGAĆ PRACĘ SZKOŁY? Poradnik dla pracowników instytucji systemu wspomagania. Zeszyt 1: ZAŁOŻENIA NOWEGO SYSTEMU DOSKONALENIA NAUCZYCIELI. Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa, 2015, str. 28-29. [↑](#footnote-ref-2)
3. J. Kotter, Jak przeprowadzić transformację firmy, Helion, Gliwice 2012, s. 256-260. [↑](#footnote-ref-3)
4. Na podstawie materiałów projektu „Szkoła współpracy”, szkolenie dla nauczycieli, źródło: www.szkolawspolpracy.pl, dostęp z dn. 20.12.2017 r. [↑](#footnote-ref-4)
5. Źródło: D. Dagmir, J.J. Wygnański Obywatele współdecydują. Przewodnik po partycypacji społecznej, Stow.   
   na Rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych, Warszawa 2005 r. [↑](#footnote-ref-5)
6. Na podstawie materiałów opracowanych przez Ewę Halską (2017) [↑](#footnote-ref-6)
7. Za: Pintal D., Tomaszewicz D., Materiały szkoleniowe - przewodnik metodyczny do realizacji programów szkoleniowo – doradczych dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2017 [↑](#footnote-ref-7)
8. Akt uznany za uchylony dn. 01 września 2017 r. Obowiązującym aktem prawnym jest Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 sierpnia 2017 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek, które weszło w życie z dniem 01 września 2017 r. [↑](#footnote-ref-8)
9. Niniejsze rozporządzenie było poprzedzone rozporządzeniem Ministra Edukacji Narodowej z dnia 6 sierpnia 2015 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek (Dz. U. poz. 1214), które traci moc z dniem wejścia w życie niniejszego rozporządzenia zgodnie z art. 365 ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. – Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo oświatowe (Dz. U. z 2017 r. poz. 60 i 949). [↑](#footnote-ref-9)
10. Wymaganie to w obecnym Rozporządzeniu jest 9 wymaganiem, zaś w poprzednim Rozporządzeniu było wymaganiem 12. [↑](#footnote-ref-10)
11. Za: https://www.ore.edu.pl/materialy-do-pobrania/category/119-nowy-system-wsparcia-szkoy?download=357:nowy-system-kompleksowego-wsparcia-pracy-szkoy; dostęp z dn. 23.12.2017 r. [↑](#footnote-ref-11)
12. W kolejnych punktach należy wpisać działania, jeżeli zostały zaplanowane (np.: szkolenia, warsztaty, konsultacje indywidualne, konsultacje grupowe). [↑](#footnote-ref-12)
13. liczba godzin przeznaczonych na konsultacje indywidualne i grupowe, prowadzenie warsztatów dla nauczycieli, spotkania z dyrektorem szkoły/przedszkola itp., bez godzin przeznaczonych na koordynacje, organizację i sprawy administracyjne. [↑](#footnote-ref-13)
14. liczba godzin uczestnictwa w konsultacjach indywidualnych i grupowych, spotkaniach, warsztatach, szkoleniach itp. organizowanych w ramach RPW [↑](#footnote-ref-14)
15. Za: Pintal D., Tomaszewicz D., Materiały szkoleniowe - przewodnik metodyczny do realizacji programów szkoleniowo – doradczych dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2017. [↑](#footnote-ref-15)