

Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów (POWR.02.10.00-IP.02-00-003/15)

Strategiczny przegląd sytuacji w obszarze 5:

System wspomaganie szkół - motywowanie i doskonalenie nauczycieli

Autor: Aleksander Ławiński

1. Podstawa prawna działania samorządu w tym obszarze

Art. 10.1. Ustawy z dnia 16.12.2016r. Prawo oświatowe: **Organ prowadzący szkołę lub placówkę odpowiada za jej działalność.** Do zadań organu prowadzącego szkołę lub placówkę należy w szczególności: 1) zapewnienie warunków działania szkoły lub placówki, w tym bezpiecznych i higienicznych warunków nauki, wychowania i opieki; 2) zapewnienie warunków umożliwiających stosowanie specjalnej organizacji nauki i metod pracy dla dzieci i młodzieży objętych kształceniem specjalnym; 3) wykonywanie remontów obiektów szkolnych oraz zadań inwestycyjnych w tym zakresie; 4) zapewnienie obsługi administracyjnej, w tym prawnej, obsługi finansowej, w tym w zakresie wykonywania czynności, o których mowa w art. 4 ust. 3 pkt 2–6 ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz. U. z 2016 r. poz. 1047 i 2255), i obsługi organizacyjnej szkoły lub placówki; 5) wyposażenie szkoły lub placówki w pomoce dydaktyczne i sprzęt niezbędny do pełnej realizacji programów nauczania, programów wychowawczo-profilaktycznych, przeprowadzania egzaminów oraz wykonywania innych zadań statutowych; 6) wykonywanie czynności w sprawach z zakresu prawa pracy w stosunku do dyrektora szkoły lub placówki.

Obowiązki nauczycieli zostały wymienione w art. 6 ustawy Karta Nauczyciela – m.in. rzetelne realizowanie zadań związanych z dydaktyczną, wychowawczą i opiekuńczą funkcją szkoły, zapewnienie bezpieczeństwa uczniom, wspieranie każdego ucznia w rozwoju, dążenie do pełni własnego rozwoju osobowego itd.

Do oceny pracy nauczycieli stosuje się art. 6a ustawy Karta Nauczyciela, zaś do oceny ich dorobku zawodowego (w procesie ubiegania się o wyższy stopień awansu zawodowego) - art. 9c ust. 6 ustawy Karta Nauczyciela.

Materialną formą docenienia wyróżniających się nauczycieli i dyrektorów szkół są dodatki: funkcyjny i motywacyjny a także nagroda organu prowadzącego.

Wykaz stanowisk oraz sprawowanych funkcji uprawniających nauczycieli do dodatku funkcyjnego a także ogólne warunki przyznawania nauczycielom dodatku motywacyjnego zostały uregulowane w rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 31 stycznia 2005 r. w sprawie wysokości minimalnych stawek wynagrodzenia zasadniczego nauczycieli, ogólnych warunków przyznawania dodatków do wynagrodzenia zasadniczego oraz wynagradzania za pracę w dniu wolnym od pracy.

Zgodnie z §5 powołanego rozporządzenia do uzyskania dodatku funkcyjnego uprawnieni są nauczyciele, którym powierzono:

- 1) Stanowisko dyrektora lub wicedyrektora przedszkola, szkoły, placówki lub innej jednostki organizacyjnej, o której mowa w art. 1 ust. 1 i 1a Karty Nauczyciela, albo inne stanowisko kierownicze przewidziane w statucie szkoły;
- 2) Sprawowanie funkcji: (a) wychowawcy klasy, (b) doradcy metodycznego lub nauczyciela-konsultanta, (c) opiekuna stażu.

Natomiast w myśl §6 powołanego rozporządzenia, do ogólnych warunków przyznawania nauczycielom

dotadku motywacyjnego należą: (1) osiągnięcia w realizowanym procesie dydaktycznym; (2) osiągnięcia wychowawczo-opiekuńcze; (3) wprowadzanie innowacji pedagogicznych, skutkujących efektami w procesie kształcenia i wychowania; (4) zaangażowanie w realizację czynności i zajęć, o których mowa w art. 42 ust. 2 pkt 2 Karty Nauczyciela; (5) szczególnie efektywne wypełnianie zadań i obowiązków związanych z powierzonym stanowiskiem; (6) realizowanie w szkole zadań edukacyjnych, wynikających z przyjętych przez organ prowadzący priorytetów w realizowanej, lokalnej polityce oświatowej.

Nowelizacja ustawy Karta Nauczyciela (KN) na podstawie Art. 76. ust. 21 Ustawy z dnia 27 października 2017 r. - O finansowaniu zadań oświatowych po dodaniu 33a KN w brzmieniu: Nauczycielowi dyplomowanemu legitymującemu się co najmniej 3-letnim okresem pracy w szkole (od dnia nadania stopnia nauczyciela dyplomowanego) oraz wyróżniającą oceną pracy – będzie przysługiwał dodatek za wyróżniającą pracę – docelowo – w wysokości 16 proc. kwoty bazowej, określanej dla nauczycieli corocznie w ustawie budżetowej. Po raz pierwszy nauczyciele dyplomowani będą mogli otrzymać ten dodatek od 1 września 2020 r., a w docelowej wysokości pierwszy raz będzie można go otrzymać od 1 września 2022 r. (do tego czasu wysokość dodatku będzie corocznie rosła). Nowy dodatek – dodatek za wyróżniającą pracę będzie stanowił uzupełnienie obecnego systemu awansu zawodowego w powiązaniu z systemem wynagradzania. Nowelizacja KN wprowadza także istotne zmiany w częstotliwości i sposobie oceny pracy nauczycieli Ocena ta ma mieć przede wszystkim charakter motywacyjny i uwzględniać m.in. doskonalenie wiedzy, umiejętności i warsztatu nauczyciela.

Fundusz na nagrody dla nauczycieli, za ich osiągnięcia dydaktyczno-wychowawcze, tworzy się m.in. w budżetach organów prowadzących szkoły w wysokości co najmniej 1% planowanych rocznych wynagrodzeń osobowych, z przeznaczeniem na wypłaty nagród organów prowadzących szkoły i dyrektorów szkół (art. 49 ust. 1 pkt 1 ustawy – Karta Nauczyciela).

Zasady finansowania doksztalcenia i doskonalenia zawodowego nauczycieli zostały uregulowane w nowelizacji ustawy Karta Nauczyciela (KN). Na podstawie Art. 76. ust.33 Ustawy z dnia 27 października 2017 r. - O finansowaniu zadań oświatowych wprowadzono zmiany w ustawie z dnia 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela (Dz. U. z 2017r. poz. 1189). Dotychczas obowiązujący Art. 70a KN otrzymał brzmienie; „Art. 70a. 1. W budżetach organów prowadzących szkoły wyodrębnia się środki na dofinansowanie doskonalenia zawodowego nauczycieli – w wysokości 0,8% planowanych rocznych środków przeznaczonych na wynagrodzenia osobowe nauczycieli, z zastrzeżeniem ust.2. 2. Przepis ust. 1 nie obejmuje finansowania publicznych placówek doskonalenia nauczycieli i bibliotek pedagogicznych prowadzonych przez jednostki samorządu terytorialnego”. Dodatkowo w budżetach wojewodów wyodrębnia się środki na wspieranie organizacji doradztwa metodycznego na obszarze województwa, w oparciu dotacje na finansowanie wynagrodzenia nauczycieli z tytułu powierzonych zadań doradcy metodycznego. Dotacji udziela wojewoda tym jednostkom samorządu terytorialnego, które prowadzą placówki doskonalenia nauczycieli zatrudniające doradców metodycznych.

W rozporządzeniu MEN z 29 marca 2002 r. określono zasady podziału środków na wspieranie doskonalenia zawodowego nauczycieli pomiędzy budżety poszczególnych wojewodów. Po zmianach wprowadzonych 10 listopada 2015 r. stanowi ono, że na każdy rok szkolny dyrektor szkoły lub placówki określa potrzeby w zakresie doskonalenia zawodowego nauczycieli, uwzględniając: (i) wyniki ewaluacji wewnętrznej i zewnętrznej, (ii) wyniki sprawdzianów / egzaminów, (iii) zadania związane z realizacją podstawy programowej, (iv) wymagania wobec szkół i placówek, wynikające z art. 21a ust. 3 ustawy o systemie oświaty, (v) wnioski nauczycieli o dofinansowanie kosztów niektórych form doskonalenia zawodowego.

2. Analiza ilościowa

Analiza ilościowa zagadnień związanych z doskonaleniem zawodowym i wspomaganiami jest złożona metodologicznie i wymaga trafnego zdefiniowania danych i wskaźników oświatowych użytecznych w

rzetelnym monitorowaniu i ocenie stopnia realizacji zakładanych celów. Poniżej wymieniono szereg danych i wskaźników oświatowych użytecznych w prowadzeniu analiz w obszarze doskonalenia nauczycieli i wspomaganie.

Kadra

Wskaźniki struktury stopni awansu zawodowego nauczycieli

Np. Procent nauczycieli dyplomowanych / mianowanych / kontraktowych / stażystów wśród nauczycieli.

Ponieważ wynagrodzenia nauczycieli są uzależnione od stopnia awansu zawodowego, analizy struktury awansu pozwalają na prognozowanie kierunków i dynamiki zmian wydatków na wynagrodzenia. Analiza struktury awansu umożliwia odpowiednie dostosowanie planów dofinansowania doskonalenia zawodowego nauczycieli, do potrzeb szkół i placówek.

Wykorzystanie kadry

Wskaźniki struktury wykorzystania kadry pedagogicznej

- Liczba godzin nauczania przypadająca tygodniowo na jednego nauczyciela,
- Procent pełnozatrudnionych pracowników pedagogicznych,
- Procent nauczycieli niepełnozatrudnionych,
- Liczba nauczycieli realizujących etat w 2, 3 i więcej szkołach/placówkach,
- Przeciętna liczba godzin ponadwymiarowych przypadająca na nauczyciela.

Analiza dynamiki w/w wskaźników pozwala na optymalizację sposobu wykorzystania kapitału ludzkiego, jakim są zasoby wiedzy, kompetencje i doświadczenia zatrudnionych nauczycieli. Zapewnienie ciągłości i wysokiej jakości pracy szkół i placówek, w tym efektywnych oddziaływań dydaktycznych i wychowawczych, wymaga zapewnienia stabilizacji i pełnego zatrudnienia kadry pedagogicznej. W praktyce oznacza potrzebę ograniczania, w miarę możliwości i potrzeb: skali niepełnego zatrudnienia, liczby godzin ponadwymiarowych oraz dzielenia etatów pomiędzy kilka szkół i placówek. Ostatni z wymienionych problemów dotyczy np. nauczycieli przedmiotów matematyczno-przyrodniczych wygaszanych gimnazjów, którzy wobec zmian strukturalnych znaleźli się w trudnej sytuacji dzielenia etatów pomiędzy wygaszanym gimnazjum i kilkoma szkołami podstawowymi.

Wynagrodzenia i systemy motywacyjne

Wskaźniki wysokości i struktury nagród dla nauczycieli.

Procent nagród przyznawanych za szczególne osiągnięcia wg. dziedzin np. za: osiągnięcia edukacyjne, sportowe, artystyczne itp.

Analiza struktury nagród pozwala na zachowanie przez JST równowagi w premiowaniu różnorodnej aktywności nauczycieli. W szczególności zapobiega przykładaniu zbyt dużej wagi do nagradzania nauczycieli za osiągnięcia sportowe wychowanków, kosztem innych istotnych dziedzin.

Doskonalenie nauczycieli i wspomaganie szkół/placówek

Wskaźniki wielkości i struktury wydatków na utrzymanie i prowadzenie systemu doradztwa metodycznego.

Obejmuje wydatki na: finansowanie zniżek godzin dla doradców metodycznych w szkołach, dodatki dla nauczycieli-doradców metodycznych, delegacje służbowe, wyposażenie stanowisk pracy doradców, prowadzenie przez JST placówek doskonalenia nauczycieli.

Analiza w/w wydatków pozwala na racjonalne planowanie działań JST w zakresie prowadzenia własnych placówek doskonalenia nauczycieli zatrudniających doradców metodycznych, stwarzając możliwość

pozyskania dodatkowych środków w postaci dotacji z budżetu wojewodów na wynagrodzenia zatrudnianych doradców metodycznych.

Wskaźniki wielkości i struktury wydatków na realizację programów kompleksowego i obszarowego / procesowego wspomaganie szkół / placówek.

Obejmuje np. wydatki na: finansowanie zaplanowanych w programach wspomaganie szkoleń, delegacje służbowe, zakupy materiałów metodycznych, zamówienie dodatkowych zewnętrznych diagnoz i badań, wg szkół/placówek i problematyki wspomaganie.

Analiza w/w wydatków pozwala JST na racjonalne planowanie kosztów i szacowanie efektów długofalowych działań rozwojowych, w ramach rocznych lub wieloletnich programów wspomaganie (RPW/DPW), realizowanych przy udziale instytucji systemu wspomaganie na rzecz prowadzonych szkół i placówek.

Wskaźniki wielkości i struktury wydatków na doskonalenie nauczycieli przeznaczonych na podniesienie / uzupełnienie kwalifikacji lub przekwalifikowanie

Liczba/procent nauczycieli, którzy podejmują studia wg. typów: studia licencjackie, magisterskie i podyplomowe.

Analiza w/w wydatków może pomóc w prowadzeniu polityki pełnego zatrudnienia zatrudnionej kadry poprzez oszacowanie możliwości wsparcia, jakie może udzielić JST, w zakresie przekwalifikowania, podniesienia i uzupełnienia kwalifikacji, nauczycielom zagrożonym zwolnieniami z pracy, wynikającymi ze zmian demograficznych, strukturalnych, programowych itd.

Zobiektywizowane wskaźniki efektywności edukacyjnej

Trzyletnie wskaźniki Edukacyjnej Wartości Dodanej (EWD), Porównywalne Wyniki Egzaminacyjne (PWE) oraz wskaźniki oferowane przez bazy samorządowych wskaźników odniesienia.

W analizach dynamiki i kierunków procesów / zmian zachodzących w szkołach oraz w diagnozowaniu przez JST potrzeb szkół w zakresie doskonalenia / wspomaganie użyteczne mogą być zobiektywizowane wskaźniki egzaminacyjne. Szczególną wartość w ocenie wkładu szkoły w wyrównywanie szans edukacyjnych mają wskaźniki 3-letnie EWD, które pozwalają na zdiagnozowanie wieloletnich tendencji wyników egzaminacyjnych szkoły, w oparciu o pomiar wkładu wniesionego przez daną szkołę w rezultaty osiągnięte przez jej absolwentów. Metoda ta wymaga jednak zachowania ciągłości prowadzonych co 3-4 lata badań osiągnięć poszczególnych uczniów, co w warunkach odstąpienia od sprawdzianów do 2019 roku oraz wygaszania gimnazjów utrudnia powszechne wykorzystanie wskaźnika.

3. Rola organu prowadzącego

Jak wykazały liczne badania, jakość usługi edukacyjnej w ogromnym stopniu zależy od kompetencji merytorycznych i metodycznych nauczycieli oraz ich zaangażowania w proces przekazywania wiedzy. W tym kontekście, niezwykle ważnym elementem lokalnego systemu oświaty są rozwiązania służące motywowaniu i ciągłemu doksztalcaniu kadry pedagogicznej szkół i placówek.

Podstawową, a zarazem obowiązkową formą motywowania nauczycieli jest przyznawanie dodatku motywacyjnego oraz nagród dyrektora szkoły i organu prowadzącego. Z punktu widzenia skuteczności dodatku jako formy mobilizowania nauczycieli do lepszej pracy istotne jest, w jakim stopniu dodatki oraz przyznawane nagrody wiążą się z osiąganymi przez nich efektami edukacyjnymi.

Organ prowadzący ma możliwość dodatkowego motywowania nauczycieli poprzez stwarzanie im warunków do podejmowania nowych wyzwań – np. organizacja programów i konkursów na poziomie

gminy / powiatu lub zachęcanie nauczycieli do udziału w podobnych projektach organizowanych przez inne podmioty.

Ważnym elementem wsparcia nauczycieli w dążeniu do doskonalenia posiadanych przez nich kompetencji i umiejętności jest system doksztalcania i doskonalenia. Organ prowadzący ma obowiązek zabezpieczenia funduszy na ten cel w wysokości 1% planowanych rocznych środków przeznaczonych na wynagrodzenia osobowe nauczycieli. Organ prowadzący określa również każdego roku wysokość dofinansowania do studiów licencjackich, magisterskich i doktoranckich, studiów podyplomowych oraz kursów kwalifikacyjnych.

Skuteczność tych działań zależeć będzie od tego, czy dany samorząd ogranicza się do pasywnego wypełniania obowiązków ustawowych (np. zapisanie odpowiednich środków we właściwej podziale klasyfikacji budżetowej), czy wykorzystuje dostępne narzędzia w celu aktywnego kreowania polityki kadrowej w podległych im jednostkach.

Wsparcie dla nauczycieli powinno być poprzedzone diagnozą potrzeb szkoły (jako organizacji uczącej się) oraz wspólnym wyznaczeniem przez zespół nauczycieli celów i priorytetów procesu wspomaganie. System powinien funkcjonować w sposób efektywny – uwzględniać monitorowanie rezultatów i efektywności kosztowej podejmowanych działań.

Zgodnie z powyższą analizą, w obszarze „wspomaganie / motywowanie nauczycieli” można wyodrębnić następujące zadania / funkcje JST:

1. Powiązanie systemu doskonalenia nauczycieli z priorytetami lokalnej strategii oświatowej oraz procesem realizacji planów pracy szkół / placówek (wspomaganie całej szkoły uwzględniające wyniki ewaluacji, egzaminów i sprawdzianów, podstawę programową i wymagania wynikające z art. 21a ust. 3 ustawy o systemie oświaty.)
2. Motywowanie nauczycieli poprzez ścisłe powiązanie polityki w zakresie dodatków i nagród z osiąganymi przez nich rezultatami edukacyjnymi;
3. Stwarzanie warunków do podejmowania przez nauczycieli nowych wyzwań i wchodzenia w nowe obszary aktywności (programy, konkursy, projekty, innowacje);
4. Mobilizowanie nauczycieli do ciągłego podnoszenia swoich kwalifikacji, poprzez sprawnie działający system doksztalcania i doskonalenia kadry pedagogicznej.

4. Narzędzia i rozwiązania zarządcze

W realizacji zadań związanych z doskonaleniem zawodowym i motywowaniem nauczycieli jednostki samorządu terytorialnego mogą wykorzystać szereg narzędzi służących realizacji powierzonych im funkcji i uprawnień. Ze względu na ograniczoną objętość niniejszej publikacji poniżej wymieniono tylko niektóre najbardziej istotne narzędzia.

Zadanie 1. Powiązanie systemu doskonalenia nauczycieli z priorytetami lokalnej strategii oświatowej oraz procesem realizacji planów pracy szkół / placówek

Narzędzie 1.1 Plany i regulaminy przyznawania środków na dofinansowanie doskonalenia zawodowego nauczycieli zatrudnionych w szkołach i placówkach powiązane z lokalnymi strategiami rozwoju oświaty.

Organy wykonawcze JST przyjmują corocznie plan dofinansowania form doskonalenia zawodowego nauczycieli. Opracowując plany i regulaminy organ prowadzący może wykorzystać wnioski wynikające z pogłębionych badań i diagnozy stanu lokalnej oświaty, w tym oceny realnych potrzeb szkół i nauczycieli w zakresie doskonalenia zawodowego / wspomaganie, z celami i planami działań w ramach realizacji lokalnej strategii oświatowej. W rezultacie plan dofinansowania zawodowego może być przydatnym

narzędziem w realizacji lokalnej polityki oświatowej, jako spójny dokument, wskazujący na kierunki i priorytety działań w tym obszarze.

Rozwiązanie 1.1 Powiązanie rezultatów diagnozy stanu lokalnej oświaty, z celami lokalnej strategii oświatowej przyjętej uchwałą organu stanowiącego JST wraz z planami monitorowania wskaźników realizacji strategii.

Rozwiązanie 1.2 Powiązanie celów i zadań lokalnej strategii oświatowej z corocznymi planami i regulaminami dofinansowania form doskonalenia zawodowego nauczycieli przyjętymi uchwałą organu wykonawczego JST oraz planami pracy szkół i placówek przyjętymi przez Rady Pedagogiczne.

Zadanie 2. Motywowania nauczycieli poprzez powiązanie dodatków i nagród z osiąganymi rezultatami edukacyjnymi

JST, jako organy prowadzące, mogą stymulować motywację nauczycieli do podnoszenia jakości ich pracy poprzez, odpowiednio skonstruowane i modyfikowane adekwatnie do zdiagnozowanych potrzeb, regulaminy przyznawania nagród i dodatków dla nauczycieli i dyrektorów.

Narzędzie 2.1 Regulaminy nagradzania i przyznawania dodatków motywacyjnych dla nauczycieli.

Rozwiązanie 2.1 Ustalenie regulaminów nagradzania nauczycieli opartych na kryteriach związanych z rezultatami ich pracy.

Narzędzie 2.2 Regulaminy ustalające zasady podziału środków na dodatki motywacyjne pomiędzy szkoły.

Rozwiązanie 2.2 Ustalenie szczegółowych kryteriów wysokości i podziału środków dla szkół na finansowanie dodatków motywacyjnych dla nauczycieli.

Zadanie 3. Stwarzanie warunków do podejmowania przez nauczycieli nowych wyzwań i wchodzenia w nowe obszary aktywności.

Wiele samorządów terytorialnych wspiera rozwój dodatkowej aktywności nauczycieli w zakresie wzbogacenia oferty edukacyjnej szkół i placówek o nowe, innowacyjne elementy. Działania nauczycieli uzyskują wsparcie organizacyjne i finansowe ze środków własnych JST oraz środków pozyskanych z funduszy Unii Europejskiej, w tym w szczególności ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS)

Narzędzie 3.1 Procedury aplikowania o dofinansowanie projektów edukacyjnych ze środków zewnętrznych.

Rozwiązanie 3.1 Podejmowanie przez organy stanowiące i wykonawcze JST uchwał w sprawie udziału w realizacji projektów zewnętrznych, służących rozbudowie systemu wspomagania szkół/placówek (np. w ramach programów finansowanych ze środków EFS).

W ostatnich latach wiele jednostek samorządu terytorialnego podjęło działania na rzecz rozbudowy lokalnych systemów wspomagania szkół/placówek, w oparciu o metodologię opracowaną w ramach Projektu MEN/ORE *System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół* (POKL 3.3 oraz POKL 3.5).

Realizacja ww. projektów odbywała się najczęściej w oparciu o:

- Uchwałą organu stanowiącego JST w sprawie przystąpienia do realizacji projektu i upoważnieniu organu wykonawczego JST do udziału w projekcie i przygotowania wniosku projektowego,
- Uchwałą organu wykonawczego o upoważnieniu / powierzeniu zadań związanych z przygotowaniem wniosku i obsługą projektu: podległym jednostkom (np. ośrodkowi doskonalenia nauczycieli), jednostkom organizacyjnym urzędów (np. wydziałom właściwym dla oświaty), osobom zatrudnionym w urzędzie (np.

specjalistom do spraw obsługi projektów),

- Listy intencyjne dotyczące współpracy na rzecz realizacji projektów, umowy partnerskie i porozumienia o wspólnej realizacji projektów przez Partnerów, którymi mogły być np. inne JST, publiczne i niepubliczne placówki doskonalenia nauczycieli, organizacje pozarządowe itp.

- Roczne plany pracy i sprawozdania z realizacji planów pracy prowadzonych przez JST placówek doskonalenia nauczycieli, roczne i wieloletnie programy wspomaganie szkół i placówek oraz programy sieci współpracy.

W obecnej perspektywie finansowej możliwości pozyskiwania środków na realizację projektów edukacyjnych wiążą się przede wszystkim z Priorytetami Inwestycyjnymi EFS: - 10.iii „Wyrównywanie dostępu do uczenia się przez całe życie o charakterze formalnym, nieformalnym i pozaformalnym wszystkich grup wiekowych ...” i 10.iv „Lepsze dostosowanie systemów kształcenia i szkolenia do potrzeb rynku pracy, ułatwianie przechodzenia z etapu kształcenia do etapu zatrudnienia oraz wzmacnianie systemów kształcenia i szkolenia zawodowego i ich jakości ...” – oraz Priorytetem Inwestycyjnym EFRR: 10.a „Inwestowanie w kształcenie, szkolenie oraz szkolenie zawodowe (...) poprzez rozwój infrastruktury edukacyjnej i szkoleniowej”.

Konkursy związane z realizacją tych priorytetów na poziomie krajowym znajdziemy w Programie Operacyjnym Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, w Działaniu 2.10 „Wysoka jakość systemu oświaty” (Cel szczegółowy 1: „Poprawa funkcjonowania i zwiększenie wykorzystania systemu wspomaganie szkół w zakresie kompetencji kluczowych uczniów ...”).

Finansowanie odpowiednich działań na poziomie lokalnym i regionalnym możliwe jest poprzez Regionalne Programy Operacyjne, przygotowane dla poszczególnych województw (np. w Mazowieckim RPO: Oś priorytetowa 10 „Edukacja dla rozwoju regionu”, w Lubuskim RPO: Oś priorytetowa 8 „Nowoczesna edukacja”). Wiele z nich kładzie nacisk na doskonalenie umiejętności i kompetencji zawodowych nauczycieli, zwłaszcza w zakresie: stosowania metod oraz form organizacyjnych sprzyjających kształtowaniu i rozwijaniu u uczniów kompetencji kluczowych, wychowania przedszkolnego, kształcenia zawodowego i edukacji uczniów o specjalnych potrzebach edukacyjnych.

4. Mobilizowanie nauczycieli do ciągłego podnoszenia swoich kwalifikacji, poprzez sprawnie działający system doskazywania i doskonalenia kadry pedagogicznej.

Samorządy terytorialne samodzielnie lub z udziałem partnerów, podejmują się organizacji i prowadzenia własnych placówek doskonalenia nauczycieli oraz instytucji systemu wspomaganie stwarzając lokalnie nauczycielom prowadzonych szkół i placówek dogodne warunki rozwoju zawodowego.

Narzędzie 4.1 Powołanie i prowadzenie samorządowej placówki doskonalenia nauczycieli.

Rozwiązanie 4.1 Przyjęcie uchwał o powołaniu lokalnej placówki doskonalenia nauczycieli i powołaniu doradców metodycznych.

Dotychczas, uruchomienie lokalnej placówki doskonalenia nauczycieli wymagało przyjęcia procedur obejmujących między innymi:

- Nadanie uchwałą Organu stanowiącego JST statutu placówki doskonalenia nauczycieli,
- Przeprowadzenia konkursu na stanowisko dyrektora placówki,
- Przyjęcie koncepcji rozwoju placówki i rocznego planu działania opracowanego przez kandydata na dyrektora lub dyrektora placówki,
- Powołanie i zatrudnienie doradców metodycznych, określenie zakresu zadań doradców metodycznych.
- Zapewnienie stabilnego systemu finansowania działalności placówki w planach finansowych JST.

Obecnie Art. 76. ust.33 Ustawy z dnia 27 października 2017 r. - O finansowaniu zadań oświatowych daje

JST, która zatrudnia doradców metodycznych w prowadzonej placówce doskonalenia nauczycieli, możliwość wystąpienia o dotację na ten cel do właściwego wojewody.

Narzędzie 4.2 Partnerstwo JST w organizacji lokalnego systemu doskonalenia nauczycieli/wspomagania.

Rozwiązanie 4.2 Przyjęcie uchwał organów stanowiących JST w sprawie połączenia / konsolidacji lokalnych placówek prowadzących doskonalenie nauczycieli / wspomaganie szkół w zespół placówek / centrum edukacyjne świadczące usługi dla kilku JST na podstawie porozumień.

5. Dobre praktyki

Poniżej dokonano przeglądu i analizy wybranych dostępnych opracowań oraz przykładów, prezentujących wzorcowe podejście samorządów do zarządzania oświatą z wykorzystaniem narzędzi wymienionych w rozdziale 4.

Zadanie 1. Powiązanie systemu doskonalenia nauczycieli z priorytetami lokalnej strategii oświatowej oraz procesem realizacji planów pracy szkół / placówek

Narzędzie 1.1 Plany i regulaminy przyznawania środków na dofinansowanie doskonalenia zawodowego nauczycieli zatrudnionych w szkołach i placówkach powiązane z lokalnymi strategiami rozwoju oświaty.

Rozwiązanie 1.1 Powiązanie rezultatów diagnozy stanu lokalnej oświaty z celami lokalnej strategii oświatowej przyjętej uchwałą organu stanowiącego JST wraz z planami monitorowania wskaźników realizacji strategii.

Przykłady 1.1.1 i 1.1.2. Miasto powiat Zielona Góra i Powiat słupecki przyjęły Uchwałami Rad lokalne strategie rozwoju oświaty w perspektywie 2020 roku zawierające plany monitorowania wskaźników realizacji zadań oświatowych, wskazania instytucji odpowiedzialnych za realizację poszczególnych zadań oraz harmonogramy działań.

Partnerem w opracowaniu obu strategii był Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli w Zielonej Górze, który opracował, we współpracy z lokalnymi interesariuszami systemu oświaty, odpowiednie diagnozy stanu oświaty i moderował proces opracowania i redakcji dokumentów strategii w oparciu o model partycypacyjny.

http://www.zielona-gora.pl/PL/1045/5938/Strategia_rozwoju_oswiaty_na_lata_2016-2020/

<http://powiat-slupca.pl/strona2095->

[Strategia rozwoju oświaty Powiatu Słupeckiego w latach 2014 2020 przyjęta .html](#)

Rozwiązanie 1.2 Powiązanie celów i zadań lokalnej strategii oświatowej z corocznymi planami i regulaminami dofinansowania form doskonalenia zawodowego nauczycieli przyjętymi uchwałą organu wykonawczego JST oraz planami pracy szkół i placówek przyjętymi przez Rady Pedagogiczne.

Przykład 1.2.1 Gmina miejska Żary uchwałą Rady Miejskiej powiązała cele i zadania *Strategii rozwoju oświaty miasta Żary do 2022 roku z Regulaminem przyznawania środków na dofinansowanie doskonalenia zawodowego nauczycieli zatrudnionych w szkołach i placówkach prowadzonych przez Gminę Żary o statusie miejskim* (przyjętym Uchwałą NR XXVIII/33/17 Rady Miejskiej w Żarach z dnia 24 lutego 2017 r.). Rezultatem takiego podejścia jest powiązanie rocznego planu pracy szkoły w zakresie sprawowania nadzoru pedagogicznego przez dyrektora szkoły/placówki, szkolnych planów ewaluacji wewnętrznej oraz doskonalenia nauczycieli/wspomagania z lokalnymi dokumentami strategicznymi przyjętymi przez JST.

http://bip.zary.pl/akty/769/2478/Uchwała_NR_XXVIII_2F33_2F17_Rady_Miejskiej_w_Zarach_z_dnia_24_

[luty 2017 r w sprawie 3A ustalenia E2 80 9ERegulaminu przyznawania srodkow na dofinansowanie doskonalenia zawodowego nauczycieli zatrudnionych w szkołach i placówkach prowadzonych przez Gmine Zary o statusie miejskim E2 80 9D/](#)

Zadanie 2. Motywowania nauczycieli poprzez powiązanie dodatków i nagród z osiąganymi rezultatami edukacyjnymi.

Narzędzie 2.1 Regulaminy nagradzania i przyznawania dodatków motywacyjnych dla nauczycieli.

Rozwiązanie 2.1 Uchwalenie regulaminów nagradzania nauczycieli opartych na kryteriach związanych z rezultatami pracy.

Przykład 2.1.1 Gmina Nowy Dwór Gdański Uchwałą Nr 292/XXXV/2017 Rady Miejskiej z dnia 29 czerwca 2017 r. ustaliła dla prowadzonych szkół i placówek regulamin określający szczegółowo kryteria i tryb przyznawania nagród dla nauczycieli za ich osiągnięcia w zakresie pracy dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej. Przyjęte w regulaminie kryteria dotyczą różnorodnych obszarów działalności nauczycieli wykraczając poza obszar sukcesów egzaminacyjnych uczniów.

www.bip.miastonowydwor.pl

Narzędzie 2.2 Regulaminy ustalające zasady podziału środków na dodatki motywacyjne pomiędzy szkoły.

Rozwiązanie 2.2 Ustalenie szczegółowych kryteriów wysokości i podziału środków dla szkół na finansowanie dodatków motywacyjnych dla nauczycieli na podstawie rezultatów egzaminów zewnętrznych.

Przykład 2.2.1 Gmina Miejska Kraków uzależniła wysokość puli przeznaczonej na finansowanie dodatków motywacyjnych dla nauczycieli szkół od pozycji, jaką zajęła szkoła na skali staninowej, obliczanej na podstawie wyników egzaminów zewnętrznych publikowanych przez Okręgową Komisję Egzaminacyjną (OKE). Rozwiązanie to może podwyższyć motywację zespołów nauczycieli do podejmowania wspólnych wysiłków na rzecz podnoszenia względnych rezultatów kształcenia własnej szkoły, mierzonych wynikami egzaminów zewnętrznych, w stosunku do rezultatów uzyskiwanych przez inne szkoły danego typu.

http://portaledukacyjny.krakow.pl/aktualnosci/206900,1812,komunikat,dodatki_motywacyjne_dla_nauczycieli_w_2017_roku.html

Zadanie 3. Stwarzanie warunków do podejmowania przez nauczycieli nowych wyzwań i wchodzenia w nowe obszary aktywności.

Narzędzie 3.1 Procedury aplikowania o dofinansowanie projektów edukacyjnych ze środków zewnętrznych.

Rozwiązanie 3.1 Podejmowanie przez organy stanowiące i wykonawcze JST uchwał w sprawie udziału w realizacji projektów zewnętrznych, służących rozbudowie systemu wspomagania szkół/placówek (np. w ramach programów finansowanych ze środków EFS)..

Przykład 3.1.1 Powiat lubański, w ramach działania dofinansowanego ze środków POKL 3.5, zrealizował projekt *Bezpośrednie wsparcie rozwoju szkół i przedszkoli poprzez wdrożenie zmodernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli w powiecie lubańskim*, którego celem było przygotowanie dyrektorów i nauczycieli do wdrożenia nowego modelu doskonalenia nauczycieli i wspomagania szkół i placówek opartego między innymi o sieci współpracy i samokształcenia oraz działania szkolnych organizatorów rozwoju edukacji.

[http://bw.pceluban.pl/;](http://bw.pceluban.pl/)

<http://pceluban.pl/nowastrona/joomla30/images/spotkanie1lipca16.pdf>

Przykład 3.1.2 Powiat miasto Wałbrzych, wraz z niepublicznym partnerem: Biurem Rozwoju Aktywności Społecznej (BRAS), zrealizował, ramach działania POKL 3.5, projekt *Zmodernizowany system doskonalenia nauczycieli i wspomagania szkół oraz przedszkoli w powiecie m. Wałbrzych*. Projekt miał charakter pilotażowy i pozwolił na przetestowanie nowych rozwiązań organizacyjnych i metodycznych w ramach rocznych planów wspomagania oraz sieci tematycznych.

<https://um.walbrzych.pl/pl/news/zmodernizowany-system-doskonalenia-nauczycieli-i-wspomagania-szk%C3%B3%C5%82-oraz-przedszkoli-w-powieci-0>

[Sprawozdanie z realizacji podobnego projektu w powiecie kaliskim](#)

Przykłady 3.1.3 i 3.1.4 Gminy miejskie Żagań i Świebodzin przystąpiły do realizacji projektów w ramach RPO LUBUSKIE 2020 Podziałanie 8.2.1. Wsparciem objęto, między innymi nauczycieli, dla których zaplanowano realizację kursów, szkoleń, warsztaty oraz studia podyplomowe. Szkoły uczestniczące uzyskały w ramach projektu środki na zakup wyposażenia, organizację zajęć dodatkowych dla uczniów.

<https://urzadmiaста.zagan.pl/2016/11/24/szkoly-realizuja-projekty/>

<http://www.swiebodzin.eu/pl/dla-mieszkanca/miasto-i-gmina/srodki-pomocowe/rpo-lubuskie-2020>

Zadanie 4. Mobilizowanie nauczycieli do ciągłego podnoszenia swoich kwalifikacji, poprzez sprawnie działający system kształcenia i doskonalenia kadry pedagogicznej.

Narzędzie 4.1 Powołanie i prowadzenie samorządowej placówki doskonalenia nauczycieli.

Rozwiązanie 4.1 Przyjęcie uchwał o powołaniu lokalnej placówki doskonalenia nauczycieli i powołanie doradców metodycznych.

Przykład 4.1.1 Gmina miejska Kwidzyn powołała Uchwałą Rady Miejskiej samorządową placówkę doskonalenia pod nazwą Akademia Umiejętności Pedagogicznych. Jej celem jest podnoszenie umiejętności i kwalifikacji nauczycieli w szczególności z terenu powiatu kwidzyńskiego (A. Levitas s.153). Placówka zatrudnia zespół doradców metodycznych.

<http://www.aup-kwidzyn.4bip.pl/index.php?idg=4&id=6&x=4>

<http://www.aup-kwidzyn.ckj.edu.pl/>

Narzędzie 4.2 Partnerstwo JST w organizacji lokalnego systemu doskonalenia nauczycieli/wspomagania.

Rozwiązanie 4.2 Przyjęcie uchwał organów stanowiących JST w sprawie połączenia / konsolidacji lokalnych placówek prowadzących doskonalenie nauczycieli / wspomaganie szkół w zespół placówek / centrum edukacyjne świadczące usługi dla kilku JST na podstawie porozumień.

Przykład 4.2.1 Powiat wołowski dokonał połączenia placówki doskonalenia nauczycieli, 2 powiatowych poradni psychologiczno-pedagogicznych i biblioteki pedagogicznej w zespół (PCE). Powiat wołowski, jako organ prowadzący, który przyjął zadanie, nadał uchwałą Rady statut zespołowi placówek, wystąpił z listem intencyjnym do sąsiednich JST w sprawie zawarcia porozumienia dla wspólnej realizacji zadań w zakresie prowadzenia doradztwa metodycznego. Finansowanie zatrudniania i działań doradców odbywa się na podstawie uchwał o udzieleniu pomocy finansowej jednostce prowadzącej placówkę/zespół przez JST uczestniczące w porozumieniu. Obecnie w ramach takiego porozumienia prowadzone jest doradztwo metodyczne dla nauczycieli z 3 JST. Przyjęte rozwiązanie, pozwala na odpowiednie wykorzystanie posiadanych zasobów kadrowych i bazowych. Pozawala też na optymalizację nakładów, jakie wnoszą partnerskie samorządy w organizację sprawnego lokalnego systemu doskonalenia nauczycieli.

<http://www.wolowpce.pl/index1.php?a=view&artid=1364&url=artykul.php>

6. Analiza kluczowych problemów

Realizacja funkcji i zadań JST w obszarze wspomaganie i motywowanie nauczycieli, wymienionych w rozdziale 3, stwarza w praktyce szereg problemów i napotyka na bariery utrudniające osiągnięcie zakładanych celów systemów wspomaganie. Ograniczenia wynikają między innymi z uwarunkowań prawnych i systemowych oraz braku odpowiednich zasobów, wiążą się z postawami lub kompetencjami kadry zarządzającej oraz uwarunkowaniami instytucjonalnymi. Poniżej, w kolejności wg malejącej wagi, zaprezentowano ocenę poszczególnych problemów, omówiono ich źródła oraz przedstawiono propozycje działań, jakie należy podjąć w celu ich rozwiązania.

Problem nr 1. Słabość zarządzania strategicznego w oświacie i niska spójność strategii oświatowych wdrażanych na poziomie krajowym, regionalnym, lokalnym oraz planów rozwojowych realizowanych w szkołach i placówkach.

1. Obecnie brak jasności i pewności, co do celów, kierunków i priorytetów polityki oświatowej państwa w zakresie roli, jaką ma odgrywać samorząd terytorialny w kształtowaniu polityki oświatowej, w tym - w kształtowaniu lokalnych i regionalnych systemów doskonalenia nauczycieli oraz wspomaganie szkół. Reaktywność działania organów prowadzących wynika również z kadencyjności władz samorządowych, braku długofalowych rozwiązań i niestabilności prawa oświatowego. Tworzenie i realizacja długofalowych lokalnych strategii edukacyjnych wymaga długookresowej, stabilnej polityki edukacyjnej państwa, opartej na konsensusie społecznym i ponadpartyjnym porozumieniu.

2. Akcyjność i epizodyczność działań oraz krótkotrwałość oddziaływania projektów edukacyjnych dofinansowanych ze środków UE. Brak konsekwencji w badaniu realnych efektów programów oraz wdrażaniu opracowanych w ramach projektów systemowych rozwiązań w zakresie sprawowania nadzoru pedagogicznego, doskonalenia nauczycieli i wspomaganie. Efektem takiego podejścia jest np. zmniejszenie, po 2015 roku, skali, zakresu i częstotliwości realizowanych ewaluacji zewnętrznych – są one obecnie finansowane przez Kuratorów ze środków budżetu państwa. Zaangażowanie prowadzonych przez JST placówek doskonalenia w działania z zakresu wspomaganie szkół i placówek jest obecnie niewielkie. Upowszechnienie nowego systemu wspomaganie wymaga kontynuacji na poziomie lokalnym tych działań, które przyniosły realne i pozytywne rezultaty edukacyjne. Powinno się to odbywać poprzez upowszechnienie przykładów dobrej praktyki, trwałe osadzenie wypróbowanych rozwiązań w systemie prawa oświatowego oraz zapewnienie stabilnego finansowania zadań.

3. Konflikty interesów i niejednoznaczny podział kompetencji i odpowiedzialności w zakresie organizacji systemów doskonalenia nauczycieli/wspomaganie pomiędzy: rządem a samorządem, pomiędzy nadzorem pedagogicznym sprawowanym przez Kuratora a systemem doskonalenia nauczycieli organizowanym przez JST, samorządami wojewódzkim a samorządami gmin i powiatów, placówkami doskonalenia nauczycieli a poradniami psychologiczno-pedagogicznymi oraz bibliotekami pedagogicznymi, dyrektorami szkół/placówek a organami prowadzącymi. System doskonalenia i wspomaganie wymaga przebudowy. Dominujące strategie konkurencji pomiędzy sobą publicznych jednostek systemu doskonalenia/wspomaganie powinny być zastąpione strategiami współpracy zapewniającymi czytelną podział kompetencji i większą synergię systemu. Będzie to możliwe tylko w warunkach zapewnienia czytelnego podziału kompetencji i komplementarności ról i zadań w/w instytucji.

4. Powolne tempo upowszechniania innowacji organizacyjnych i programowych oraz bariery w przepływie informacji na temat wprowadzanych zmian i wymagań stawianych przez państwo wobec szkół/placówek i nauczycieli. Opisany powyżej problem (pkt. 2) braku odpowiedniej współpracy i synergii pomiędzy rządem/nadzorem pedagogicznym a samorządem terytorialnym, szkołami/placówkami a placówkami systemu doskonalenia/wspomaganie, można rozwiązać usprawniając komunikację pomiędzy instytucjami oraz kadrą. Wymaga to zwiększenia częstotliwości merytorycznych spotkań oraz poprawienia obiegu i wymiany informacji pomiędzy partnerami za pośrednictwem mediów elektronicznych.

5. Niska sprawność jakościowych systemów diagnozowania potrzeb szkół/placówek w oparciu o epizodyczne i w większości cząstkowe/obszarowe raporty z ewaluacji zewnętrznej dostępne w Systemie Ewaluacji Oświaty www.npseo.pl. oraz raporty własne szkół/placówek z prowadzonej ewaluacji wewnętrznej. Częstotliwość ewaluacji zewnętrznych prowadzonych przez nadzór pedagogiczny powinna być utrzymana, co najmniej na poziomie roku 2016, a umiejętności kadr zarządzających oświatą oraz dyrektorów szkół i placówek wewnętrznej, powinny być rozwijane w ramach programów wspomagania i szkoleń. Docelowo to ewaluacja wewnętrzna powinna stać się podstawowym działaniem służącym podnoszeniu jakości pracy szkoły zgodnie z oczekiwaniami rodziców i uczniów oraz wymaganiami państwa. Działania te powinny oparte o rzetelne metody diagnozy potrzeb szkół (Bednarek K., Taraszkiewicz M. 2012).

6. W wyniku reformy strukturalnej i programowej 2017 roku, rozmontowanie systemów i przerwanie ciągłości zewnętrznych, zobiektywizowanych analiz oświatowych wskaźników odniesienia, takich jak np.; bazy samorządowych wskaźników odniesienia (UW/ORE), porównywalnych wyników egzaminów (IBE/PWE), wskaźników edukacyjnej wartości dodanej (EWD/IBE), wskaźników egzaminacyjnych (CKE/IBE), analiz trendów wyników egzaminacyjnych (OKE Poznań). Postępujące obniżenie sprawności, opartych o wskaźniki, zewnętrznych systemów analiz oświatowych w zakresie: diagnozowania jakości pracy szkół/placówek, analizy kierunków i dynamiki występujących wieloletnich tendencji i trendów oraz identyfikacji potrzeb w zakresie doskonalenia/wspomagania. Należy zadbać o kontynuację badań i zachowanie dorobku badawczego oraz istniejących baz i zasobów danych do momentu, w którym możliwy będzie ponownie systematyczny pomiar trendów i tendencji trzyletnich np. w oparciu o wskaźniki trzyletnie EWD absolwentów po 8-letniej szkole podstawowej (tj. 2021 rok).

7. Niedoszacowanie skali realnych potrzeb w zakresie finansowania realizowanych przez JST i szkoły/placówki zadań w zakresie doskonalenia nauczycieli/wsparcia na poziomie subwencji/dotacji oświatowych skutkujące w praktyce np. stopniowym ograniczaniem finansowania doradztwa metodycznego przez JST oraz niską aktywnością publicznych instytucji wspomagania (tj. placówek doskonalenia nauczycieli, poradni psychologiczno-pedagogicznych i bibliotek pedagogicznych) w realizacji statutowych zadań, z zakresu wspomagania, zgodnych z procedurami efektywnych działań opracowanymi w projektach systemowych. Niezbędne jest oszacowanie skali realnych potrzeb i standardów w zakresie finansowania procesów doskonalenia/wspomagania ze środków budżetu państwa i samorządów oraz wdrożenie odpowiednich zmian w algorytmie podziału części oświatowej subwencji ogólnej lub skonstruowanie sprawnego systemu finansowania wspomagania z dotacji celowych.

8. Niewystarczające kompetencje kadr zarządzających oświatą na poziomie JST, kadr systemu wspomagania oraz dyrektorów szkół i placówek w zakresie zarządzania strategicznego, stosowania prawa oświatowego, metodologii diagnostyki edukacyjnej i ewaluacji oraz zarządzania lokalnymi systemami doskonalenia nauczycieli i wspomagania szkół/placówek. W obecnej perspektywie finansowej do 2020 roku niezbędne jest pełne i efektywne wykorzystanie możliwości udziału kadr JST w szkoleniach organizowanych obecnie w ramach projektów POWER dofinansowanych ze środków UE. Niezbędne jest też zastosowanie wysokich standardów wymagań kwalifikacyjnych oraz kompetencyjnych w rekrutacji osób zatrudnianych na oświatowych stanowiskach kierowniczych w JST. Większość programów studiów i kursów kwalifikacyjnych zarządzania oświatą została opracowana dla kandydatów na dyrektorów szkół i placówek. W rezultacie legitymowanie się przez kandydata dyplomem lub świadectwem w zakresie zarządzania oświatą lub doświadczenie w sprawowaniu funkcji dyrektora szkoły nie musi oznaczać, że kandydaci na te stanowiska będą w stanie kształtować i skutecznie realizować lokalne samorządowe strategie oświatowe na poziomie np. dużego miasta na prawach powiatu. Dobierając kandydatów na kluczowe stanowiska oświatowe w JST, w trybie konkursowym, na podstawie posiadanych przez nich kompetencji, można wykorzystać kryteria opracowane w ramach programów POKL i POWER (Jastrzębska D. red.; 2016). Wiele do zrobienia w tym zakresie mają związki i organizacje JST we współpracy z wyższymi uczelniami, w których ofercie praktycznie brak jest studiów podyplomowych z zarządzania oświatą na poziomie JST.

Problem nr 2. Niska efektywność systemów motywacyjnych stosowanych w oświacie.

1. Występują trudności w uzgodnieniu i jednoznacznym zdefiniowaniu oświatowych celów / efektów / rezultatów / oddziaływania oraz trafnych wskaźników realizacji zadań oświatowych. Ich efektem są problemy w tworzeniu sprawnych i efektywnych systemów motywacyjnych, opartych na obiektywnych wskaźnikach realizacji zadań. Systemy takie powinny umożliwiać szacowanie skali, tempa i tendencji zmian, zachodzących w wyniku działań poszczególnych nauczycieli oraz zespołów. Motywowanie nauczycieli poprzez system dodatków i nagród wynikający z priorytetów lokalnej polityki oświatowej, powinno odbywać się na podstawie osiągniętych przez nich rezultatów edukacyjnych. Wymaga to wskazania jednoznacznych i czytelnych kryteriów oceny efektów pracy oraz wkładu wniesionego przez nauczycieli w osiągnięcia uczniów / wychowanków (rozumianych jako rezultat podejmowanych wysiłków).

2. Niewystarczające kompetencje kadry zarządzającej oświatą na poziomie JST oraz szkół / placówek w zakresie wykorzystania regulaminów płacowych, jako narzędzia w realizacji celów lokalnych strategii oświatowych. W rezultacie większość regulaminów posiada poważne wady prawne. Dodatkowo, efektywność przyjętych w regulaminach rozwiązań w zakresie motywowania jest niska, ponieważ w ich konstrukcji nie wykorzystano rezultatów badań nad nowoczesnymi systemami wynagrodzeń. W efekcie rodzaj, wielkość i struktura przyznanych dodatków są często wadliwe i nie spełniają założonej funkcji motywacyjnej. Niezbędne jest wykorzystanie w budowaniu lokalnych regulaminów przyznawania nagród i dodatków rozwiązań i procedur, które podwyższają efektywność systemów motywacyjnych.

3. Aktualne rozwiązania z zakresu awansu zawodowego nauczycieli wyczerpały swój prorozwojowy potencjał. Obecnie w strukturze awansu zawodowego nauczycieli dominuje grupa nauczycieli dyplomowanych 273 426,20 etatów i n. mianowanych 114 982,64, w stosunku do n. kontraktowych 75 367,09 oraz nauczycieli bez stopnia awansu 14 806,39 (GUS; 2016/2017). Oznacza to, że dla znaczącej grupy nauczycieli, z przyczyn systemowych, dalszy awans zawodowy jest w praktyce niemożliwy. W obecnym kształcie system awansu generuje wysoką aktywność nauczycieli w zakresie formalnego dokumentowania dużej częstotliwości udziału w różnorodnych, krótkich formach doskonalenia zawodowego. Związek tej aktywności z realnymi potrzebami szkół i uczniów/wychowanków jest często niewielki. System awansu zawodowego nauczycieli wymaga obecnie gruntownej przebudowy w porozumieniu z grupami interesariuszy (MEN, związki zawodowe, związki JST, MEN, organizacje pozarządowe itp.)

4. W regulaminach przyznawania nagród i dodatków dla nauczycieli przywiązuje się zbyt dużą wagę do oceny rezultatów pracy uczniów, nauczycieli i szkół w oparciu o zajmowane przez nich pozycje w rankingach opartych na rywalizacji międzyszkolnej np. zawodów sportowych, konkursów, olimpiad. W regulaminach przyznawania dodatków i nagród nie docenia się odpowiednio rezultatów pracy opartych o miary względnego postępu uczniów (np. wsk. EWD) oraz osiągnięć stanowiących rezultaty działań w zakresie współpracy i budowania spójności społecznej w ramach zadań własnych samorządu terytorialnego np. w zakresie: efektów pracy wychowawczej, współpracy ze środowiskiem lokalnym, propagowania wolontariatu, realizacji użytecznych projektów działania lokalnego, prowadzenia badawczych projektów edukacyjnych, realizacji projektów artystycznych oraz wdrażania innowacji metodycznych, programowych i organizacyjnych itp. Przykłady poprawnie skonstruowanych regulaminów należy upowszechniać wśród kadry zarządzającej oświatą na poziomie JST, dyrektorów szkół i placówek oraz przedstawicieli związków zawodowych. Przyjęte w regulaminach rozwiązania warto konsultować ze specjalistami z zakresu budowania efektywnych systemów motywacyjnych.

Problem 3. Niska sprawność systemu doskonalenia zawodowego nauczycieli oraz wspomaganie szkół.

1. Niewystarczająca w stosunku do potrzeb liczba doradców metodycznych i nauczycieli konsultantów, skutkująca słabym dostępem nauczycieli do usług doradczych. Obecna sytuacja wynika z wieloletniego braku wystarczających środków finansowych na prowadzenie zadań doradztwa metodycznego przez samorządy terytorialne. Środki na doskonalenie zawodowe nauczycieli przyznawane w ramach subwencji

dla województw są zbyt niskie dla zapewnienia atrakcyjnych wynagrodzeń dla odpowiednio przygotowanych nauczycieli specjalistów oraz pokrycie kosztów ich mobilności (potrzeba ich częstej obecności w szkołach i placówkach). Z kolei środki z subwencji pozostające w dyspozycji gmin i powiatów są zazwyczaj niewystarczające dla zatrudnienia odpowiedniej liczby specjalistów. Powinni oni zaspokajać potrzeby nauczycieli wszystkich przedmiotów, w tym także potrzeby doradców metodycznych w zakresie kształcenia zawodowego. Rezultatem tej sytuacji jest niechęć samorządów do organizowania lokalnych ośrodków doradztwa metodycznego oraz stopniowe wycofywanie się z finansowania istniejących. Sytuacja wymaga gruntownej przebudowy zasad funkcjonowania i finansowania systemu doskonalenia / wsparcia i zapewnienia poziomu finansowania dostosowanego do skali zadań stawianych przed tym systemem. Oznacza to potrzebę opracowania odpowiednich standardów finansowania usług doradczych i podjęcia przez MEN decyzji, które z nich mają być realizowane przez instytucje wspomaganie prowadzone przez JST.

2. Niska adekwatność oferty instytucji systemu doskonalenia / wsparcia w stosunku do deklarowanych potrzeb szkół i nauczycieli. Niedostatek w finansowaniu zadań z zakresu doskonalenia ze środków subwencji oświatowej dla JST zmusza publiczne placówki do pozyskiwania środków na pozapłacowe koszty utrzymania sieci instytucji systemu doskonalenia / wspomaganie. Skutkiem tego, prowadzone przez JST placówki publiczne, zmuszone były do konkurencji o środki na doskonalenie z 1% odpisu funduszu płac nauczycieli pozostające w dyspozycji innych JST oraz o środki własne nauczycieli. W rezultacie brak jest współpracy między publicznymi placówkami systemu doskonalenia / wspomaganie działającymi na tym samym terenie. W ofercie tych instytucji ofertę dominują obecnie krótkoterminowe działania szkoleniowe przynoszące bezpośrednio szybki zysk i wpływy do budżetu. Dostosowane do potrzeb szkół, długofalowe i kosztowne działania rozwojowe stanowią dziś zaledwie margines aktywności instytucji wspomaganie. Możliwe działania zaradcze opisano powyżej w pkt. 1. Dodatkowo, wdrożenie nowego modelu w oparciu o roczne i wieloletnie programy wspomaganie w szkołach i placówkach wymaga zapewnienia przez rząd odpowiedniego i stabilnego systemu finansowania tych zadań przez organy prowadzące, w tym JST.

3. Niewystarczające przygotowanie kadry instytucji systemu wspomaganie do realizacji zadań w zakresie kompleksowego / procesowego / obszarowego wspomaganie. Wprowadzenie nowych zadań z zakresu wspomaganie dla publicznych placówek doskonalenia nauczycieli, poradni psychologiczno-pedagogicznych i bibliotek pedagogicznych odbyło się w dużej mierze bez odpowiedniego przygotowania kadr systemu do realizacji tych zadań. Prowadzone w ramach działań POKL pilotażowe wdrożenia programów wspomaganie realizowane były w większości przez placówki niepubliczne. Obecnie niezbędne jest zapewnienie możliwości doskonalenia zawodowego i szerokiego udziału kadr instytucji publicznych systemu wspomaganie w działaniach szkoleniowych oraz projektach realizowanych obecnie przez MEN/ORE ze środków programu POWER.

7. Trendy i tendencje w rozwoju obszaru

Nadrzędnym celem zapoczątkowanych po 1989 roku reform systemu edukacji było upodmiotowienie uczestników procesu kształcenia, zwiększenie ich autonomii i uwolnienie kreatywności. Zmiany te miały służyć budowie państwa demokratycznego, zdecentralizowanego i subsydiarnego, sprawującego jednak pieczę nad kluczowymi zagadnieniami decydującymi o dostępności i jakości edukacji. W polityce oświatowej państwa oznaczało to przekazywanie przez rząd centralny, części kompetencji na rzecz samorządu terytorialnego i szkół / placówek. W praktyce reform systemowych zastosowano trzy modele teoretyczne zarządzania oświatą: dekoncentrację, decentralizację i delegację uprawnień. W przeprowadzonych w Polsce reformach zasadnicze znaczenie uzyskało podejście oparte na decentralizacji z dominującą rolą samorządu terytorialnego (Herbst M. red 2012), (Herbst M., Herczyński J., Federowicz M. i inni; 2015) (Denek K., 2008).

W rezultacie wyborów 2015 roku, nowy rząd podjął szereg działań zmierzających do wzmocnienia roli administracji rządowej w systemie oświaty, przywracając jej zdecentralizowane wcześniej uprawnienia, bądź przyznając szereg dodatkowych kompetencji. Obserwacje kierunku wprowadzanych zmian prowadzą do wniosku, że celem prowadzonej polityki jest zwiększenie roli rządu centralnego w systemie oświaty i odwrócenie trendów w kierunku większej centralizacji i koncentracji poprzez przekazanie większych kompetencji władzom centralnym oraz nadzorowi / Kuratorom, np. w zakresie kształtowania sieci szkół czy zatwierdzania arkuszy organizacyjnych. Kontynuacja tej polityki może w dłuższej perspektywie doprowadzić do zmniejszenia uprawnień oraz ograniczenia autonomii samorządów terytorialnych oraz szkół i placówek w kształtowaniu własnych systemów motywowania oraz doskonalenia nauczycieli / wspomaganie. Oznacza to, że systemem / modelem dominującym w zarządzaniu oświatą w najbliższym czasie może być dekoncentracja, w ramach której centralne ministerstwo właściwe dla spraw oświaty, przekazuje część uprawnień jednostkom regionalnym lub lokalnym, podporządkowanym bezpośrednio administracji centralnej. Możliwe też, że jednostki te staną się częścią administracji rządowej funkcjonującej w terenie. Wiele z prognozowanych tutaj zmian może być podyktowane, opartym na krytycznej ocenie dotychczasowej praktyki działań JST, przeświadczeniem, że administracja rządowa zapewni wyższą sprawność i efektywność działań np. w zakresie; awansu zawodowego, skutecznego wdrażania zmian programowych, organizacji efektywnego systemu doradztwa metodycznego i kształtowania zgodnych efektywnych i zgodnych z prawem systemów wynagrodzeń.

W odniesieniu do doskonalenia nauczycieli / wspomaganie prognozowana zmiana kierunku działania rządu może oznaczać np.: stopniowe zwiększanie roli nadzoru pedagogicznego w kształtowaniu kierunków doskonalenia i wspomaganie, rozbudowę sieci delegatur Kuratorium na poziomie powiatów / rejonów, stopniowe przejście organizacji i finansowania zadań w zakresie doskonalenia / wspomaganie przez Kuratorów, stopniowe odejście od modelu ewaluacji opartego na wysokiej autonomii szkół i placówek na rzecz modeli opartych na kontroli zewnętrznej, rozbudowę systemów doradztwa metodycznego np. w oparciu o wojewódzkie placówki doskonalenia nauczycieli, zmniejszenie autonomii samorządów w zakresie zasad przyznawania dotacji na zadania pożytku publicznego organizacjom pozarządowym. W praktyce realizacji projektów wspomaganie realizowanych z udziałem środków unijnych w perspektywie 2020 roku, może to oznaczać rosnący dysonans pomiędzy wartościami, celami i metodami promowanymi przez np. Regionalne Programy Operacyjne oraz Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój zaprojektowanymi przed 2015 rokiem, a bieżącą polityką edukacyjną i praktyką działań administracji rządowej.

Analiza stosowanych w Europie systemów doskonalenia nauczycieli i wspomaganie wskazuje na dużą różnorodność stosowanych rozwiązań, od systemów silnie scentralizowanych w takich krajach jak; Słowacja, Rumunia, Chorwacja po skrajnie zdecentralizowane w takich krajach jak; Belgia, Dania, Holandia, Szwecja, Islandia, Estonia, Węgry, Włochy, Litwa, Słowenia. Rozwiązania przyjęte obecnie w Polsce, Finlandii i Wielkiej Brytanii mają charakter pośredni pomiędzy systemami scentralizowanymi i zdecentralizowanymi. Podstawowe różnice przyjętych rozwiązań dotyczą tego, kto tworzy plany szkoleń i wspomaganie, czy doskonalenie jest obowiązkowe czy opcjonalne, jaka jest struktura instytucji systemów kształcenia ustawicznego i doskonalenia nauczycieli, jaki jest zakres zadań i podział kompetencji placówek na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym, jak skonstruowano system awansu zawodowego nauczycieli (EURIDICE, 2006), (Smoczyńska A., Kossakowska B. i inni, 2010).

Wprowadzane w Polsce, od 2017 roku zmiany strukturalne - stopniowe wygaszanie gimnazjów i przekształcanie 6-klasowych szkół podstawowych w szkoły 8-klasowe, szkół zawodowych w szkoły branżowe - wymagają różnicowania narzędzi motywowania nauczycieli, ze względu na uzależnienie skuteczności poszczególnych składników wynagrodzenia od fazy rozwoju, w której znajdują się wygaszane lub przekształcane szkoły (Borkowska S. 2006, s.71) Będzie to wymagało od wszystkich odpowiedzialnych instytucji umiejętnej i dostosowanej do nowych wyzwań przebudowy systemów awansu zawodowego i struktury wynagrodzeń. Nowy system powinien zwiększać motywację nauczycieli do wzmoczonego wysiłku, niezbędnego do wdrożenia złożonych zmian, jakie niesie z sobą reforma strukturalna i

programowa. Nieumiejętne zarządzanie zasobami kompetencji i motywacji nauczycieli, w warunkach szerokiego zakresu i dużej intensywności wprowadzanych zmian, może doprowadzić do frustracji i zniechęcenia kadr oświaty. Istnieje ryzyko obniżenia jakości kształcenia, mierzonej zobiektywizowanymi wskaźnikami efektywności edukacyjnej. Grupami, które na tym ucierpią w pierwszej kolejności mogą być np. uczniowie wygaszanych gimnazjów.

Przekazanie samorządom terytorialnym szerokich kompetencji w zakresie zarządzania oświatą skutkuje potrzebą powiązania systemu doskonalenia nauczycieli z priorytetami lokalnych strategii oświatowych oraz procesem ewaluacji pracy szkół / placówek. Wymaga to między innymi odpowiedniej organizacji wspomaganie dla poszczególnych szkół / placówek. System powinien uwzględniać m.in. wyniki ewaluacji, egzaminów i sprawdzianów, realizację podstawy programowej i wymagania wynikające z art. 21a ust. 3 ustawy o systemie oświaty. W dotychczasowej praktyce zadania te okazały się jednak trudne w realizacji dla JST. Jak wynika z badań większość samorządów terytorialnych nie przyjęła lub nie realizuje przyjętych lokalnych strategii oświatowych, a jakość i użyteczność wielu wdrożonych strategii oświatowych jest niska (Sobotka A. 2012.s.70.), (Jastrzębska D., Dzienisiewicz M.W. red., 2011). Wiele samorządów ma problemy opisem stanu i przebiegu procesów oraz zmian zachodzących w prowadzonych przez nie szkołach/placówkach, co jest wynikiem nietrafnego doboru wskaźników realizacji celów i zadań oświatowych, stosowanych w konstruowaniu corocznych informacji o stanie realizacji zadań oświatowych (Herczyński J. 2012). Analizy lokalnych regulaminów płacowych nauczycieli wykazały, że samorzady mają trudności z prawidłowym skonstruowaniem regulaminów zgodnie z obowiązującymi przepisami oświatowymi, a większość przyjętych regulacji zawiera elementarne wady prawne, wymagające zmian i korekty. (M. Herbst red. 2012), (Klawenek A.; 2012 s.103). Diagnoza kompetencji kadr zarządzających oświatą i pracowników operacyjnych realizujących zadania oświatowe w jednostkach samorządu terytorialnego wykazała potrzebę doskonalenia kompetencji tych kadr między innymi w zakresie zarządzania strategicznego oraz prawa oświatowego.(Jastrzębska D. red., 2016). Doświadczenia w realizacji samorządowych programów wyrównywania szans edukacyjnych, dofinansowanych ze środków UE, wskazują na szereg problemów w ich realizacji, wynikających z niewystarczającego przygotowania merytorycznego kadr JST do zarządzania dużymi projektami edukacyjnymi oraz barier biurokratycznych wynikających np. z zawiłych i często wadliwie skonstruowanych procedur wdrażania tych programów (Ławiński A.; 2006,2017). Badania opinii nauczycieli na temat jakości pomocy doradców metodycznych i konsultantów placówek doskonalenia nauczycieli (Murawska B. i inni, 2005) (Elsner D., Bednarek K., 2010), (Ławiński A.,2010) wskazały na potrzebę zmian organizacji oraz metod działania systemu doskonalenia adekwatnie do realnych potrzeb. W następstwie krytyki sposobu działania systemu doskonalenia nauczycieli, w ramach projektów systemowych realizowanych przez MEN/ORE, opracowano i wdrożono szereg innowacyjnych form i metod działań, które przybrały postać nowego systemu wspomaganie szkół i placówek. Wspomaganie w swoich założeniach ma wspierać procesy doskonalenia jakości pracy szkół / ewaluacji w warunkach szerokiej autonomii, jaką przyznano szkołom / placówkom w tym zakresie. W ramach nowego systemu wspomaganie znaczącą rolę przypisano samorządom terytorialnym, w których kompetencjach znajduje się szereg istotnych opisanych powyżej narzędzi zarządczych (rozdział 4.), użytecznych w rozwiązywaniu zdiagnozowanych problemów i wdrażaniu niezbędnych zmian. (Soćko J., Gocłowska A.; 2015), (Ławiński A.; 2002).

Jednoznaczna ocena rezultatów edukacyjnych wdrożonego w ciągu ostatnich kilku lat nowego modelu wspomaganie w ramach programów POKL i POWER, jest z przyczyn metodologicznych trudna. Wymaga przede wszystkim pogłębionych i rzetelnych badań zmian, jakie faktycznie zaszły w wyniku realizacji programów wspomaganie w szkołach/placówkach uczestniczących w działaniach pilotażowych (Stronkowski P. i inni, 2014), (Pieńkosz J. i inni; 2015), (Wysocka J., Hajdukiewicz M., 2015). Dalsze losy nowego modelu wspomaganie będą uzależnione od; zakresu autonomii oraz instrumentów, jakimi w przyszłości będą dysponowały szkoły / placówki i samorzady terytorialne w samodzielny prowadzeniu działań rozwojowych oraz tego czy uda się skonstruować stabilny system finansowania nowych zadań JST w zakresie wspomaganie. W obecnej chwili podstawowym źródłem finansowania zadań wspomaganie są środki programu POWER oraz 1% odpis z funduszu płac nauczycieli (art.70a, KN). Po zakończeniu

programów unijnych efektywna realizacja nowego modelu wspomaganie przez JST będzie kosztowna i będzie wymagać zwiększenia w budżetach JST nakładów na to zadanie oraz zapewnienia stabilnych źródeł jego finansowania np. poprzez odpowiednie zwiększenie subwencji oświatowej lub system dotacji celowych.

Literatura

1. Borkowska S., 2006: Strategie wynagrodzeń. Oficyna Ekonomiczna. Kraków.
2. Bednarek K., Taraszkiewicz M. 2012: Mapa źródeł informacji do kompleksowej diagnozy szkoły w zakresie doskonalenia nauczycieli. W: Nowe formy wspomaganie szkół. Zeszyt 2. Ośrodek Rozwoju Edukacji (ORE). Warszawa. www.ore.edu.pl
3. CEDEFOP, 2016; Doskonalenie zawodowe nauczycieli i instruktorów kształcenia zawodowego. Europejskie Centrum Rozwoju Kształcenia Zawodowego (CEDEFOP), Saloniki (Grecja) www.cedefop.europa.eu
4. Denek K., 2008: Ustawiczość reformowania edukacji. W; Problemy doskonalenia systemu edukacyjnego w Polsce pod red; H. Moroza. Oficyna Wyd. IMPULS. Kraków.
5. Elsner D., Bednarek K., 2010: Pomoc doradców metodycznych i konsultantów placówek doskonalenia nauczycieli w opinii jej beneficjentów. Raport. Ośrodek Rozwoju Edukacji (ORE). Warszawa. www.ore.edu.pl
6. EURIDICE, 2006: Zapewnianie jakości w kształceniu i doskonaleniu zawodowym nauczycieli w Europie. Europejska sieć informacji o edukacji (EURIDICE). Wyd. Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji. Warszawa. www.frse.org.pl
7. Fazlagić J.(red.), 2009: Innowacyjne zarządzanie w polskiej oświacie. Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji. Warszawa. www.frse.org.pl
8. Federowicz M. i inni, 2015: Dynamika przemian w edukacji i diagnoza problemów do rozwiązania. Instytut Badań Edukacyjnych (IBE). Warszawa. www.ibe.edu.pl
9. GUS, 2017; Oświata i wychowanie w roku szkolnym 2016/2017. Główny Urząd Statystyczny (GUS), Warszawa. www.stat.gov.pl
10. Herbst M. (red.) 2012a: Finansowanie oświaty. Biblioteczka Oświaty Samorządowej 3. ORE / ICM UW. Warszawa. www.ore.edu.pl
11. Herbst M. (red.) 2012b: Zarządzanie oświatą. Biblioteczka Oświaty Samorządowej 2. ORE / ICM UW. Warszawa. www.ore.edu.pl
12. Herbst M., Herczyński J., Federowicz M i inni; 2015: Bilans zmian instytucjonalnych. Polska oświata w okresie transformacji. Instytut Badań Edukacyjnych (IBE). Warszawa. www.ibe.edu.pl
13. Herczyński J., Herbst M. (red.) 2012: Decentralizacja oświaty. Biblioteczka Oświaty Samorządowej 7. ORE / ICM UW. Warszawa. www.ore.edu.pl
14. Herczyński J. 2012a: Wskaźniki oświatowe. Biblioteczka Oświaty Samorządowej 6. ORE / ICM UW. Warszawa. www.ore.edu.pl
15. Herczyński J.(red.), 2012b: Informacje oświatowe. Biblioteczka Oświaty Samorządowej 5. ORE / ICM UW. Warszawa. www.ore.edu.pl
16. Herczyński A., Borek A., Stożek E. 2012: Ocena potrzeb szkoły na podstawie osiągnięć uczniów oraz wyników ewaluacji zewnętrznej. W: Finansowanie oświaty. Biblioteczka Oświaty Samorządowej 3. ORE / ICM UW. Warszawa. www.ore.edu.pl
17. Jastrzębska D.(red.), 2016: RAPORT. Diagnoza kompetencji kadr zarządzających oświatą i pracowników operacyjnych realizujących zadania oświatowe w jednostkach samorządu terytorialnego oraz metod podnoszenia przez nich kompetencji. Ośrodek Rozwoju Edukacji (ORE). Warszawa. www.ore.edu.pl
18. Jastrzębska D., Dzienisiewicz M.W.(red.), 2011; Jakość oświaty jako efekt zarządzania strategicznego. Materiały szkoleniowe dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego. Ośrodek Rozwoju Edukacji (ORE). Warszawa. www.ore.edu.pl
19. Klawenek A., 2012: Analiza lokalnych regulaminów płacowych nauczycieli. Uniwersytet Warszawski. ICM Warszawa. www.ore.edu.pl

20. Levitas A.(red.) 2012: Innowacyjne przykłady zarządzania i finansowania oświaty przez samorządy. Baza dobrych praktyk. Ośrodek Rozwoju Edukacji (ORE).Warszawa. www.ore.edu.pl
21. Ławiński A.,2002: Czy można zapewnić efekt zwrotny egzaminów zewnętrznych na terenie powiatu? Materiały Konferencji Diagnostyka Edukacyjna. Polskie Towarzystwo Diagnostyki Edukacyjnej (PTDE) Baza tekstów PTDE. www.ptde.org
22. Ławiński A.,2006: Czy warto zajmować się ewaluacją programów wyrównywania szans edukacyjnych? Materiały Konferencji Diagnostyka Edukacyjna. Polskie Towarzystwo Diagnostyki Edukacyjnej (PTDE) Baza tekstów PTDE. www.ptde.org
23. Ławiński A. 2007: Konkurs wiedzy o powiecie wolsztyńskim 2001-2007. Materiały Konferencji Diagnostyka Edukacyjna. Polskie Towarzystwo Diagnostyki Edukacyjnej (PTDE) Baza tekstów PTDE. www.ptde.org
24. Ławiński A., 2010: Profile kompetencyjne i system doskonalenia ekspertów zewnętrznych udzielających wsparcia placówkom oświatowym w realizacji programów rozwojowych. Projekt. Ekspertyza na zlecenie MEN. Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół” POKL pr. III. W archiwum projektów Ośrodka Rozwoju Edukacji (ORE) w Warszawie www.ore.edu.pl
25. Ławiński A., 2017: : Doświadczenia z eksperymentowaniem w szkolnych projektach wyrównywania szans edukacyjnych. Materiały Konferencji Diagnostyka Edukacyjna. Polskie Towarzystwo Diagnostyki Edukacyjnej (PTDE) Baza tekstów PTDE. www.ptde.org
26. Ławiński A. (red.), 2014: Strategia rozwoju oświaty Powiatu Słupckiego w latach 2014-2020. Strategię przyjęto Uchwałą Rady Powiatu w 2014r (w BIP Powiat Słupcki), http://www.powiatslupca.pl/strona2095Strategia_rozwoju_oswiaty_Powiatu_Slupckiego_w_latach_2014_2020_przyjeta_.html
27. Ławiński A. (red.), 2015: Strategia rozwoju oświaty miasta Zielona Góra do 2020 roku. Strategię przyjęto Uchwałą Rady Miasta ZG. Załącznik do Uchwały nr XXVIII.301.2016 Rady Miasta Zielona Góra z dnia 2 lutego 2016. www.bip.zielonagora.pl
28. Ławiński A. (red.),2017: Strategia rozwoju oświaty miasta Żary do 2022 roku. Strategię przyjęto Uchwałą Rady Miasta w Żarach NR XXIX/46/17 z dnia 31 marca 2017r. www.bip.zary.pl
29. Magdoń W.(red.) 2015: Zarządzać czy administrować oświatą? Zarządzanie oświatą w oparciu o dane i ich analizy. Ośrodek Rozwoju Edukacji (ORE).Warszawa. www.ore.edu.pl
30. Murawska B., Putkiewicz B., Dolata R., 2005: Wsparcie rozwoju zawodowego a potrzeby nauczycieli w tym zakresie. Instytut Spraw Publicznych (ISP) Warszawa.
31. NIK, 2017: Przygotowanie do wykonywania zawodu nauczyciela. Informacja o wynikach kontroli. Najwyższa Izba Kontroli (NIK), Warszawa, www.nik.gov.pl
32. Nosal P. (red.), 2014: Na wyzwania – rozwiązania. Dobre praktyki samorządowe w zakresie zarządzania oświatą. Ośrodek Rozwoju Edukacji (ORE).Warszawa. www.ore.edu.pl
33. Pieńkosz J. i inni; 2015: Efekty wspomaganie szkół i przedszkoli – projekt System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół, Poddziałanie 3.3.1 PO Kapitał Ludzki. Ośrodek Rozwoju Edukacji (ORE).Warszawa. www.ore.edu.pl
34. Smoczyńska A., Kossakowska B. i inni, 2010: Awans zawodowy nauczycieli w wybranych krajach Europy. Europejska sieć informacji o edukacji (EURIDICE). Wyd. Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji. Warszawa. www.frse.org.pl
35. Sobotka A. 2012: Strategie oświatowe polskich samorządów. W: Strategie oświatowe. Biblioteczka Oświaty Samorządowej 1 pod red. A. Levitasa .ORE / ICM UW. Warszawa. www.ore.edu.pl
36. Soćko J., Gocłowska A. (red.),2015: Jak samorząd może wspierać szkoły? Informacje o nowym systemie wspomaganie pracy szkół. Ośrodek Rozwoju Edukacji (ORE) Warszawa. www.ore.edu.pl
37. Stanek R.,2010: Analiza gminnych strategii o światowych. Raport na zamówienie UW. Warszawa.
38. Stronkowski P. i inni, 2014: Raport końcowy. Ewaluacja modernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli – projekt System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół, 3.3.1 POKL , Ośrodek Rozwoju Edukacji (ORE).Warszawa. www.ore.edu.pl
39. Toft D.,2010: Analiza powiatowych strategii oświatowych. Raport na zamówienie UW. Warszawa.



40. Więśław Sz., 2006: Organizacja szkół i zarobki dyrektorów. Raport z badań. Zeszyty Instytutu Badań w Oświacie (IBO).Zeszyt 1 (2006). Wrocław.
41. Wysocka J., Hajdukiewicz M., 2015: Zapewnienie jakości procesu wspomagania szkół w rozwoju. Ośrodek Rozwoju Edukacji (ORE).Warszawa. www.ore.edu.pl