

DYREKTOR SZKOŁY

MIESIĘCZNIK KIEROWNICZEJ KADRY OŚWIATOWEJ

9 (225)

wrzesień
2012

Polityka edukacyjna

O „wolnej szkole” – rozmowa z Profesorem Leszkiem Balcerowiczem

s. 14

Pracownia pedagogiczna

Między karą a nagrodą

s. 52

Niezbędnik Dyrektora

Zasady działania i finansowania szkół niepublicznych

s. 69

Indeks 376779 PKWJU 2008 58.14.12.0 ISSN 1230-9508



9 771230 950212 0 95



Planuj
i przeprowadzaj
ewaluację wewnętrzną
w swojej szkole.

Sprawniej
i efektywniej
zarządzaj szkołą.
Oszczędzaj czas!

Monitoruj **realizację**
podstawy progra-
mowej przez
nauczycieli.


Wspieraj
nauczycieli w **efek-**
tywnym nauczaniu
i diagnozowaniu
uczniów.

INTELIĞENTNY PLAN LEKCJI

Z ARKUSZEM ORGANIZACYJNYM

Koniec ze żmudnym wprowadzaniem danych do kilku programów oraz ręcznym układaniu planu lekcji. **Stwórz idealny plan lekcji dla swojej szkoły w 5 krokach.**

WSPÓŁPRACUJE Z SYSTEMAMI

- 1** Wprowadź dane swojej szkoły do arkusza organizacyjnego.
 - 2** Ustaw preferencje przy układaniu planu lekcji (ograniczenia i założenia).
 - 3** Wybierz z kilku wygenerowanych wersji planu lekcji tą, która najlepiej spełnia potrzeby szkoły.
 - 4** Wydrukuj plan lekcji i optymalizuj pracę swojej szkoły.
 - 5** Wczytaj plan lekcji do dziennika elektronicznego.
-  **CIESZ SIĘ ZAOSZCZĘDZONYM CZASEM!**

EDU TRENDY

konferencje warsztaty targi 2012

27-28 września 2012 r.

wiedza ✓
integracja ✓
praktyka ✓

Lokalizacja: Pałac Kultury i Nauki w Warszawie, Plac Defilad 1

Pod Honorowym Patronatem
Minister Edukacji Narodowej



MINISTERSTWO
EDUKACJI
NARODOWEJ

EDU TRENDY

to najważniejsze spotkanie profesjonalistów edukacyjnych oraz wszystkich zainteresowanych rozwojem oświaty, szukających rozwiązań poprawiających jej jakość i efektywność. EDU Trendy nawiązują do europejskich wydarzeń edukacyjnych takich, jak londyński BETT czy niemiecki DIDACTA.

WSPÓŁORGANIZATORZY:



Wolters Kluwer
Polska



DYREKTOR SZKOŁY
MIESIĘCZNIK KIEROWNICZEJ KADRY OŚWIATOWEJ

PRZED SZKOŁĄ
PORADNIK DYREKTORA PRZEDSZKOLA

EDU TRENDY to: >>



STREFA KONFERENCJI I WARSZTATÓW

– zintegrowany program, bazujący na czternastoletnich doświadczeniach **Krajowej Konferencji Dyrektorów Szkół i Europejskiej Konferencji Dyrektorów Przedszkoli** oraz **trendach** edukacyjnych na świecie.

STREFA TARGÓW narzędzia i praktyka

z szeroką ofertą, bazującą na nowoczesnych rozwiązaniach przygotowanych z myślą o wsparciu pracy szkoły i przedszkola zarówno w procesie dydaktycznym, jak też organizacyjnym, technologicznym i materialnym.

Więcej informacji
na stronie

www.edu-trendy.pl

Wybierz swój indywidualny
program udziału.

EDU SPONSORZY:



PATRONI:



RZECZNIK
PRAW
DZIECKA



Ofisowa
Edukacji



PARTNER
TECHNOLOGICZNY:



EDU
PARTNER



Zapraszam na najważniejsze spotkanie profesjonalistów edukacyjnych. Scenariusz tego wydarzenia konsultowaliśmy z wieloma dyrektorami oraz ekspertami. Program jest niezwykle bogaty i zróżnicowany. W Strefie Konferencji i Warsztatów będziemy prezentować i omawiać: cele i zadania w nowym roku szkolnym oraz zmiany w systemie oświaty w najbliższych latach; cele i zadania edukacyjne w kontekście wyzwań cywilizacyjnych, najnowszych trendów w zakresie organizacji, technik i metod nauczania, zmian technologicznych; praktyczne narzędzia i sposoby służące podnoszeniu jakości edukacji.

Praca będzie się odbywać w dziewięciu panelach skierowanych do poszczególnych poziomów edukacyjnych oraz samorządów, placówek wsparcia, szkolnictwa niepublicznego, nauczycieli. Udział wezmą przedstawiciele parlamentu, Ministerstwa Edukacji Narodowej, centralnych instytucji edukacyjnych, samorządu, eksperci środowisk akademickich i najliczniejsza grupa, czyli praktycy edukacyjni – dyrektorzy szkół, nauczyciele i pedagodzy. **Bieżących aktualności konferencyjnych szukajcie na stronie www.edu-trendy.pl.**

Elżbieta Piotrowska-Albin, Dyrektor Segmentu EDUKACJA Wolters Kluwer Polska

ZMIANY W SZKOLNICTWIE ZAWODOWYM

Od 1 września w klasach I szkół prowadzących kształcenie zawodowe obowiązuje nowa podstawa programowa kształcenia ogólnego i kształcenia w zawodach, a także nowa organizacja pracy – ramowe plany nauczania. Pojawiła się również nowa możliwość zdobywania kwalifikacji zawodowych – kwalifikacyjne kursy zawodowe. Teraz przyszedł czas na pierwsze refleksje. Na co zwrócić szczególną uwagę, jak monitorować realizację podstawy programowej, jakie są korzyści i trudności z wprowadzanych zmian – na te pytania postarają się odpowiedzieć uczestnicy debaty *Zmiany programowe i organizacyjne w szkołach zawodowych – pierwsze refleksje*, która odbędzie się w ramach **panelu szkolnictwa zawodowego**. Weźmie w niej udział m.in. Bogusława Wojtczak, ekspert ds. szkolnictwa zawodowego.



Bogusława Wojtczak

EWALUACJA WEWNĘTRZNA



dr Grzegorz Mazurkiewicz

Uruchomienie publicznego dyskursu na temat priorytetów edukacyjnych w Polsce, wsparcie refleksji i budowania nawyku autoewaluacji w szkołach i placówkach oraz demokratyzacja i zwiększenie autonomii dyrektorów i nauczycieli z jednoczesnym budowaniem systemu wsparcia ich profesjonalnego rozwoju – to według dr. Grzegorza Mazurkiewicza, specjalisty z zakresu zarządzania w oświacie, jedno z działań, których podjęcie jest konieczne do spełnienia obietnicy elastycznego reagowania na aktualną sytuację i podejmowania przydatnych dla rozwoju decyzji, jaką niesie ze sobą ewaluacja. Więcej na ten temat usłyszą Państwo podczas wykładu *Ewaluacja: obietnica rozwoju czy biurokratyczne zagrożenie?*, który odbędzie się w ramach **paneli: gimnazjów, liceów i szkolnictwa zawodowego**.

NARZĘDZIA COACHINGOWE

Koło życia, SWOT, piramida DILTS'a, SMART, złote pytania – to doskonałe narzędzia ułatwiające pracę z uczniem. Ich znajomość pozwala w łatwy, konstruktywny, ale i bezstresowy dla obu stron sposób, przekazywać informacje. Podczas **warsztatów** *Jak wykorzystać nowatorskie narzędzia coachingowe w pracy z każdym uczniem*, prowadzonych przez wykwalifikowane trenerki: dr Joannę Żukowską i Beatę Marciniak, poznają Państwo zestaw narzędzi najlepiej sprawdzających się w edukacji. Zaprezentowane zostaną najlepsze praktyki, które do tej pory sprawdziły się w szkolnictwie. W trakcie warsztatów będzie możliwość praktycznego przećwiczenia pokazywanych narzędzi. Otrzymają Państwo także cenne wskazówki w zakresie nowatorskich narzędzi, które można zastosować zarówno w pracy indywidualnej, jak i grupowej.



dr Joanna Żukowska

EFEKTYWNE UCZENIE SIĘ



Iwona Klimek

Jak odkryć własny sposób uczenia się, który wpłynie na poprawę koncentracji i motywacji? Jak wyposażyć dzieci w umiejętność szybkiego uczenia się – kompetencję kluczową, uznawaną za fundament sukcesu edukacyjnego w XXI wieku? Jeśli szukają Państwo odpowiedzi na te pytania, zapraszamy do udziału w **warsztacie** *Moja głowa – mój sukces, czyli jak efektywnie uczyć się*, który poprowadzą: Iwona Klimek, dyrektorka Centrum Rozwoju Dzieci i Młodzieży, oraz Małgorzata Terlecka, trenerka technik pamięciowych. Celem warsztatu będzie zapoznanie z nowoczesnymi metodami uczenia się i szybkiego zapamiętywania. Program ten uzyskał rekomendację dr hab. Ewy Czerniawskiej, prof. Uniwersytetu Warszawskiego, oraz Marka Szurawskiego, eksperta w zakresie rozwoju osobowości i nowoczesnych technik pracy umysłowej.

WSPÓŁPRACA Z SAMORZĄDEM

Jaka jest recepta na problem z integracją w szkole dzieci ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi? – *W gminie wysoką jakość nauczania, opiekę pedagogiczno-psychologiczną i logopedyczną zapewniamy dzieciom już od najwcześniejszego etapu edukacji, przy czym nie patrzymy na ucznia wąsko, przez pryzmat klasy, przedszkola czy szkoły. Staramy się zapewnić uczniom kompleksowy, szeroko rozumiany rozwój, w którym wychowanie, po domu, przedszkolu, jest w szkole kolejnym ważnym procesem* – opowiada Robert Perkowski, burmistrz Ząbek. O doświadczeniach ząbkowskiej oświaty burmistrz opowie podczas debaty dotyczącej organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej dla dzieci SPE, skierowanej do dyrektorów **szkół podstawowych, gimnazjów i liceów oraz przedstawicieli samorządów**.



Robert Perkowski

POLSKA RAMA KWALIFIKACJI



dr Agnieszka Chłoń-Domińczak

Co to jest Polska Rama Kwalifikacji? Czy jej stworzenie ułatwi rekrutację i ocenę pracownika? Jak wpłynie ona na sytuację osób poszukujących pracy za granicą? Na te i inne pytania odpowie podczas wykładu *Polska Rama Kwalifikacji jako instrument uczenia się przez całe życie* dr Agnieszka Chłoń-Domińczak z Instytutu Badań Edukacyjnych. Instytut pracuje obecnie nad stworzeniem systemu, który pozwoli pracodawcom oceniać kandydatów do pracy na podstawie dyplomów czy świadectw. Każdy kraj Unii Europejskiej buduje swoje własne ramy kwalifikacji i odnosi je do Europejskiej Ramy Kwalifikacji. To działanie wspiera rozwój otwartego rynku pracy w Europie. Wykład dr Agnieszki Chłoń-Domińczak odbędzie się w ramach **Strefy Konferencji i Warsztatów EDU Trendy 2012**.

Szanowni Państwo,

Dyrektor szkoły czy przedszkola musi być nie tylko pedagogiem czuwającym nad prawidłowym przebiegiem procesu nauczania, ale także sprawnym menedżerem, który dobrze zorganizuje pracę całej placówki.

Dzięki rozwijającej się technice zarówno osoby kierujące jednostką oświatową, jak i uczące w niej dostały nowe narzędzia, dzięki którym praca z dziećmi i młodzieżą staje się efektywniejsza. Podczas *EDU Trendów 2012* spotkają się przedstawiciele różnych placówek i ośrodków, żeby wziąć udział w warsztatach i dzielić się dobrymi praktykami. Jestem przekonany, że taka forma wymiany opinii i informacji jest bardzo potrzebna polskiej oświacie, bo korzystamy nawzajem ze swoich doświadczeń i uczymy się od siebie najlepszych rozwiązań.

Pozdrawiam serdecznie Organizatorów oraz wszystkich Uczestników, zarówno warsztatów i konferencji, jak i targów, życząc owocnych spotkań i udanych obrad.

Marek Michalak, Rzecznik Praw Dziecka

Dane uczestnika	Pakiet konferencyjny	Udział w jednym panelu tematycznym	Udział w dwóch panelach tematycznych	Udział w trzech panelach tematycznych
Imię i nazwisko	<input type="checkbox"/> 849 zł + 23% VAT	<input type="checkbox"/> 399 zł + 23% VAT	<input type="checkbox"/> 798 zł + 23% VAT	<input type="checkbox"/> 1197 zł + 23% VAT
Stanowisko.....	Wybieram panel/panele:			
	<input type="checkbox"/> dla przedszkoli <input type="checkbox"/> dla szkół podstawowych <input type="checkbox"/> dla gimnazjum <input type="checkbox"/> dla liceum		<input type="checkbox"/> dla nauczycieli <input type="checkbox"/> dla szkolnictwa zawodowego <input type="checkbox"/> dla szkolnictwa niepublicznego <input type="checkbox"/> dla samorządu <input type="checkbox"/> dla placówek wsparcia	
Imię i nazwisko	<input type="checkbox"/> 849 zł + 23% VAT	<input type="checkbox"/> 399 zł + 23% VAT	<input type="checkbox"/> 798 zł + 23% VAT	<input type="checkbox"/> 1197 zł + 23% VAT
Stanowisko.....	Wybieram panel/panele:			
	<input type="checkbox"/> dla przedszkoli <input type="checkbox"/> dla szkół podstawowych <input type="checkbox"/> dla gimnazjum <input type="checkbox"/> dla liceum		<input type="checkbox"/> dla nauczycieli <input type="checkbox"/> dla szkolnictwa zawodowego <input type="checkbox"/> dla szkolnictwa niepublicznego <input type="checkbox"/> dla samorządu <input type="checkbox"/> dla placówek wsparcia	
Cena łącznie:				

EDU0612010_RPR003

Opisy paneli znajdziesz na stronie: www.edu-trendy.pl

! *10% rabatu przy zgłoszeniu 2 i więcej osób z jednej placówki.
10% rabatu dla prenumeratorów „Dyrektora Szkoły” na rok 2012
i/lub abonentów „Prawa Oświatowego” na rok 2012*

**RABATY NIE
ŁĄCZĄ SIĘ!**

W ramach pakietu konferencyjnego uczestnicy otrzymują:

- udział w panelu ogólnym
- udział w dowolnych wykładach w ramach wszystkich paneli
- udział w bankiecie wieczornym 1-go dnia
- materiały konferencyjne
- miejsce parkingowe
- pakiet wybranych książek WKP
- udział w Strefie Targów EDU Trendy 2012

Tryb przyjmowania zgłoszeń:

- **faksem na numer:**
22 / 535 83 22
- **przez internet:**
www.edu-trendy.pl

W ramach opłaty za wybrane panele uczestnicy otrzymują:

- udział w panelu ogólnym
- udział w wybranym panelu/panelach
- materiały konferencyjne
- udział w Strefie Targów EDU Trendy 2012

W przypadku pytań

prosimy o kontakt: 22 / 535 83 18

DANE DO FAKTURY:

Nazwa placówki

NIP

Adres (z kodem pocztowym)

Telefon kontaktowy

Faks E-mail

Dla opłacających szkolenie/konferencję w co najmniej 70% ze środków publicznych szkolenia/konferencje zwolnione są z podatku VAT. Uczestników, których dotyczy zwolnienie z VAT prosimy o dołączenie do zgłoszenia na szkolenie oświadczenia o finansowaniu szkolenia/konferencji ze środków publicznych podpisanego przez osobę upoważnioną do zaciągania zobowiązań na rzecz danej instytucji.

Oświadczenie VAT - o finansowanie ze środków publicznych dostępne jest na stronie internetowej www.edu-trendy.pl

Wyrażam zgodę na:

- Wyrażam zgodę na przetwarzanie moich danych osobowych w zakresie wyżej podanym w formularzu w celach marketingowych przez Wolters Kluwer Polska spółka z o.o. z siedzibą w Warszawie, ul. Płocka 5 a (dalej: „WK Polska”), oraz redNet Media sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie, ul. Dywizjonu 303 129B (dalej: redNet), a także na ich udostępnienie przez WK Polska podmiotom będącym partnerami wydarzenia EDU Trendów 2012, w zakresie niezbędnym do obsługi logistycznej EDU Trendów 2012. WK Polska i redNet jako administrator danych osobowych swoich baz informuje jednocześnie, że zgodnie z ustawą z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych (Tekst jedn. Dz. U. 2002 r. Nr 101, poz. 926, z późn. zm.) przysługuje Pani/Panu prawo dostępu do treści swoich danych, ich poprawiania, aktualizacji i wniesienia umotywowanego sprzeciwu wobec ich przetwarzania. Podanie danych ma charakter dobrowolny.
- Wyrażam zgodę na otrzymywanie informacji handlowych wysyłanych przez Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. oraz redNet Media sp. z o.o. na wyżej podany adres elektroniczny (e-mailowy) zgodnie z ustawą o świadczeniu usług drogą elektroniczną (Dz. U. z 2002 r. Nr 144, poz. 1204).

Akceptuję warunki uczestnictwa dostępne na stronie:

www.edu-trendy.pl

i zobowiązuję się do opłaty kosztów uczestnictwa w wysokości zł podpis/podpis dyrektora

Polityka edukacyjna E-podręczniki na świecie

Wiesław Sędzicki



Jednym z elementów programu *Cyfrowa szkoła*, który w kwietniu został zatwierdzony przez Radę Ministrów do realizacji, są e-podręczniki, czyli cyfrowe zasoby materiałów dydaktycznych i edukacyjnych – pisze autor. I odpowiada na pytanie, na ile polska *Cyfrowa szkoła* odpowiada aktualnym wyzwaniom stojącym przed systemami edukacyjnymi Europy i świata.

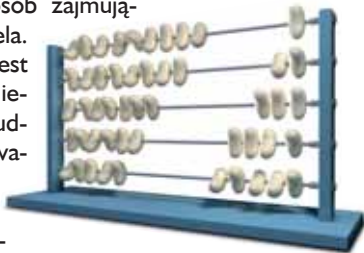
➔ s. 18

Co w prawie piszczy Zatrudnienie nauczycieli w szkołach niepublicznych

Michał Łyszczarz

Karta Nauczyciela to akt regulujący kwestie dotyczące praw i obowiązków związanych ze sferą stosunku pracy, charakterystyczny wyłącznie dla osób zajmujących stanowisko nauczyciela.

Co istotne jednak, Karta jest stosowana nie tylko w odniesieniu do nauczycieli zatrudnionych w szkołach prowadzonych przez jednostki samorządu terytorialnego, jej przepisom podlegają również nauczyciele zatrudnieni w szkołach niepublicznych – podkreśla autor i wymienia zakres stosowania KN zarówno w szkołach niepublicznych posiadających, jak i nieposiadających uprawnienia szkół publicznych.



➔ s. 44

Pracownia pedagogiczna Uczeń z zaburzeniami integracji sensorycznej w polskiej szkole

Marta Wiśniewska

Autorka zwraca uwagę, że w szkolnictwie masowym coraz większa grupa uczniów (w tym także uczniowie z niepełnościami, z całościowymi zaburzeniami w rozwoju) przejawia problemy w funkcjonowaniu sensoryczno-motorycznym. Manifestują się one w różnorodny sposób i utrudniają codzienne funkcjonowanie, nawiązywanie kontaktów społecznych oraz osiąganie sukcesów szkolnych. Pomocna w takich sytuacjach może być metoda integracji sensorycznej, której skuteczność jest z powodzeniem weryfikowana od kilkudziesięciu lat w praktyce.



➔ s. 48

Szanowni Czytelnicy!



Nowy rok szkolny! Czas realizacji nowych zadań, planów i innowacji. Z tej okazji – w imieniu całej Redakcji i Wydawnictwa Wolters Kluwer Polska – życzę Państwu wdrożenia wszystkich pomysłów, osiągnięcia zakładanych celów, skutecznej realizacji wyzwań oraz wielu inspiracji, w których kreowaniu przez cały rok na pewno będzie Państwu pomagał miesięcznik „Dyrektor Szkoły”.

We wrześniowym numerze kontynuujemy dyskusję na temat wizji edukacji w Polsce oraz kierunków zmian w oświacie. Po przedstawieniu planów i pomysłów Ministerstwa Edukacji Narodowej, o których w poprzednich numerach rozmawialiśmy m.in. z Krystyną Szumilas, ministrem edukacji, oraz Joanną Berdzik, podsekretarzem stanu w MEN, teraz prezentujemy opinię prof. Leszka Balcerowicza, który na system patrzy z nieco innej, ekonomicznej perspektywy, postulując budowanie „wolnych szkół”. Wolnych od czego? Od barier administracyjnych i więzów politycznych. Czy jego argumenty są przekonujące, mogą Państwo się dowiedzieć, czytając wywiad, w którym analizuje on główne przyczyny i bariery blokujące rozwój szkoły.

Rozwinięciem i uzupełnieniem tematu poruszanego przez Leszka Balcerowicza jest Niezbędnik „Dyrektora Szkoły” dotyczący zasad funkcjonowania szkół niepublicznych w Polsce. Opisujemy w nim m.in. podstawy prawne dotyczące zakładania i finansowania tego typu placówek oraz nadzoru nad nimi. Pokazujemy też różnice w prowadzeniu tych szkół i kierowaniu nimi w porównaniu ze szkołami publicznymi. W reportażu *Praktyka przekształcania szkół bez psucia* prezentujemy także praktyczne opinie oraz komentarze organów prowadzących i dyrektorów, którzy mają już praktykę i przemyślenia związane z funkcjonowaniem tego rodzaju szkół.

Od dyrektora szkoły wymaga się opanowania umiejętności menedżerskich, a nawet proponuje się, by na to stanowisko powoływani byli specjaliści posiadający wykształcenie ekonomiczne. Dyrektor, jako menedżer–lider, musi troszczyć się o wysoką lokatę szkoły w społeczności lokalnej, dlatego zarówno dla doświadczonych dyrektorów, jak i tych, którzy od września obejmą po raz pierwszy to stanowisko, przydatne będą wskazówki pokazujące, na co zwrócić uwagę, przedstawione przez Grzegorza Cwiertniewicza w artykule *Od wizji szkoły do modelu absolwenta...*, oraz podstawy skutecznej komunikacji zaprezentowane przez Beatę Bryś w artykule *Przemawianie – przywilej nie tylko dla wybranych*.

Powracający w znany Czytelnikom cyklu *Pedagogiczny spacer po linie* Klemens Stróżyński, autor wielu książek dla nauczycieli, tym razem zajął się problematyką kar i nagród w działaniach wychowawczych. – *To, że nieuzasadniona nagroda działa podobnie demoralizująco jak nieuzasadniona kara i podobnie przeszkadza rozwojowi, wiedzą od dawna specjaliści od zarządzania, którzy interesują się mechanizmami motywacji* – pisze Klemens Stróżyński. I doradza równowagę, której utrzymanie polega na jednakowym wychyleniu zarówno w kierunku kar, jak i nagród.

Tematów w numerze jest znacznie więcej. Życzę więc miłej lektury i konstruktywnych wniosków przydatnych w nowym roku szkolnym.

Klaudiusz Kaleta
p.o. redaktora naczelnego miesięcznika „Dyrektor Szkoły”,
dyrektor Działu Czasopism Wolters Kluwer Polska

Aktualności

- 10 Dyrektorze pamiętaj o...
- 10 Urlopu dla poratowania zdrowia udzieli lekarz medycyny pracy
- 10 Za unijne pieniądze powstaje program do pracy z trudną młodzieżą
- 11 Dane w SIO są teraz bardziej anonimowe
- 11 Nowe zasady uczenia niepełnosprawnych
- 12 Kalendarium zmian prawnych
- 12 Zapraszamy na III Ogólnopolską Konferencję GeoGebry
- 12 Międzynarodowy konkurs malarski dla dzieci
- 12 Certyfikat placówki przyjaznej maluchom
- 13 Uczniowie mają prawo do dotacji na podręczniki
- 13 Samorządowcy żądają lepszej oświaty
- 13 Letnie subwencje mogą być liczone za absolwentów



Co w prawie piszczy

- 44 Zatrudnienie nauczycieli w szkołach niepublicznych
Michał Łyszczarz
- 47 Pytania do eksperta

Pracownia pedagogiczna

- 48 Uczeń z zaburzeniami integracji sensorycznej w polskiej szkole
Marta Wiśniewska
- 52 Rozwój między karą a nagrodą
Klemens Stróżyński

Projekty dla edukacji

- 56 Odkryj to, co dotąd niezbadane
- 56 Zdrowo jem, więcej wiem – nauka i zabawa dla zdrowia

Kuluary oświaty

- 58 Guides for free, czyli przewodnicy za darmo
Danuta Elsner
- 60 Praktyka przekształcania szkół bez psucia
Włodzimierz Kaleta

Polityka edukacyjna

- 14 Uwolnić szkoły! – rozmowa z Profesorem Leszkiem Balcerowiczem
Elżbieta Piotrowska-Albin, Klaudiusz Kaleta
- 18 E-podręczniki na świecie
Wiesław Sędzicki

Barwy zarządzania

- 24 Budujemy e-szkołę
Ryszard Więcek
- 30 Od wizji szkoły do modelu absolwenta...
Grzegorz Cwiertniewicz
- 38 Przekroczenie progu gabinetu dyrektora – pierwszy etap rozwoju kierowniczego
Milan Pol, Lenka Hloušková, Petr Novotný, Martin Sedláček
- 41 Przemawianie – przywilej nie tylko dla wybranych
Beata Bryś



- 66 O czystej tablicy, konkursie na dyrektora i ostatnim szkolnym wrześniu
Małgorzata Nowak

Wieści gminne

- 68 A cóż tam Panie słyhać w... Organie?

Niezbędnik Dyrektora Szkoły

Zasady funkcjonowania szkół niepublicznych

- 70 Zakładanie szkoły przez osobę fizyczną lub prawną
Artur Olszewski
- 74 Finansowanie działalności oświatowej prowadzonej przez organy niepubliczne
Artur Olszewski
- 77 Wydatkowanie dotacji przez szkoły i placówki prowadzone przez podmioty inne niż samorząd
Artur Olszewski
- 81 Nadzór nad szkołami niepublicznymi
Michał Łyszczarz



NAUCZYCIELE JUŻ WIEDZĄ jak skutecznie podnieść kwalifikacje swoich uczniów

Bez konieczności zakupu drogiego sprzętu i licencji na oprogramowanie. Ze zwykłego komputera w jakiegokolwiek szkolnej pracowni z dostępem do Internetu. Od września uczniowie z ponad 170 placówek kształcących w całej Polsce na kierunku technik logistyki zapoznają się z możliwością nauki na prawdziwie europejskim poziomie praktycznych aspektów swojego zawodu. Wszystko dzięki Wirtualnym Laboratoriom, opracowanym przez Wyższą Szkołę Logistyki w Poznaniu we współpracy z firmą L-Systems.

O tym, jak łatwo można prowadzić lekcje w systemie biznesowym klasy ERP przekonali się już nauczyciele, którzy wzięli udział w szkoleniach z obsługi Wirtualnych Laboratoriów, przeprowadzonych w miastach wojewódzkich, w III kwartale bieżącego roku. Profesjonalni trenerzy przez 3 dni zapoznawali nauczycieli z funkcjami systemu i krok po kroku pokazywali jak rozwiązywać opracowane w nim zadania.

„Celem tego szkolenia jest wyposażenie nauczycieli w wiedzę z podstawowych systemów jakie wykorzystywane są w logistyce. To się potem przełoży na prowadzenie lekcji z uczniami, którzy będą mogli pracować na programach, które są stosowne w firmach i o te umiejętności będą mocniejsi na rynku pracy w przyszłości. Należałoby częściej robić takie rzeczy, bo nauczyciele naprawdę potrzebują takiego merytorycznego wsparcia i to wsparcie z Wyższej Szkoły Logistyki mamy.”
Piotr Kruk, Zespół Szkół Mechanicznych w Gorzowie. Wypowiedź z dnia 1.08.2012 dla TV Gorzów.

Korzyści z nauki w Wirtualnych Laboratoriach to przede wszystkim oszczędność środków. Oprogramowanie biznesowe klasy ERP jest umieszczone poza szkołą na serwerach współużytkowanych z innymi placówkami, pod stałą opieką pomocy technicznej w formie call-center. Generuje to o wiele niższe koszty niż w przypadku samodzielnego zakupu licencji na specjalistyczne systemy informatyczne niezbędne w nowoczesnym kształceniu zawodowym.

Poza tym gotowe scenariusze lekcji zgodne z nową podstawą programową dla zawodu technik logistyki pozwalają realizować zajęcia zgodnie z wytycznymi MEN i przygotować uczniów do egzaminu zawodowego w tym szczególnie do etapu praktycznego. Procesy dydaktyczne wspierają pomoce w postaci podręczników, filmów instruktażowych, arkuszy Excel czy prezentacji Power Point. Dzięki temu nauczyciele nie muszą na własną rękę tworzyć materiałów niezbędnych w pracy z uczniem, a podręczniki dla uczniów i nauczycieli gwarantują dostęp do aktualnej i kompletnej wiedzy niezbędnej w ramach prowadzonych przedmiotów.

„Wirtualne Laboratoria to rozwiązanie dla szkół, które myślą o kształceniu zawodowym w nowoczesny sposób. Uczniowie coraz bardziej świadomie dokonują wyboru swojej ścieżki zawodowej i oczekują jak najbardziej praktycznych zajęć. Tak samo zresztą jak pracodawcy, którzy chcieliby zatrudniać pracowników od razu gotowych do działania.



Wirtualne Laboratoria pozwalają spełnić te oczekiwania nawet przy bardziej ograniczonym budżecie.” – stwierdza Paweł Fajfer, kierownik projektu z ramienia Wyższej Szkoły Logistyki w Poznaniu.

Na temat perspektyw, jakie stwarzają dla szkół ponadgimnazjalnych Wirtualne Laboratoria i możliwości ich włączenia do głównego nurtu polityki oświatowej, będą rozmawiać uczestnicy ogólnopolskiej debaty dyrektorów szkół, która odbędzie się 26 października w siedzibie Wyższej Szkoły Logistyki w Poznaniu. Osoby zainteresowane udziałem w tym wydarzeniu mogą się zgłaszać wysyłając maila na adres: rekrutacja.wirtualne@wsl.com.pl do końca września.

Szkoły zainteresowane przystąpieniem do platformy Wirtualnych Laboratoriów po zakończeniu projektu, tj. od grudnia 2012 roku, ciągle jeszcze mogą złożyć deklarację za pośrednictwem zakładki „dołącz do nas” na stronie projektu dostępnej pod adresem www.laboratoria.wsl.com.pl – można tam również znaleźć szczegółowe informacje na temat warunków korzystania z systemu.

Ideę Wirtualnych Laboratoriów popierają między innymi: Kuehne + Nagel Sp. z o.o., POLZUG Intermodal POLSKA Sp. z o.o., DAMCO, PEKAES S.A., Lug Light Factory Sp. z o.o., El-Cab Sp. z o.o., Adecco Poland Sp. z o.o.

Dyrektorze

pamiętaj o...

3 września – rozpoczęcie rocznych zajęć dydaktyczno-wychowawczych.

4 września – wysłanie potwierdzeń o przyjęciu uczniów z innych obwodów.

6 września – poinformowanie uczniów i rodziców o: obowiązującym statucie szkoły (klasy pierwsze) i jego nowelizacji (pozostałe), obowiązującym wewnątrzszkolnym systemie oceniania, programie wychowawczym i programie profilaktyki, strategii działań wychowawczych, możliwości uzyskania zwolnienia z zajęć informatyki i wychowania fizycznego, możliwości wyjazdu uczniów na zieloną szkołę, dyżurach pedagoga i psychologa szkolnego, dyżurach popołudniowych dyrektora szkoły, terminie organizacji giełdy używanych podręczników.

7 września – przydzielenie nauczycielom-stażystom i nauczycielom kontraktowym odbywającym staże opiekunów stażu.

10 września – przygotowanie zmian wysokości wynagrodzenia w czasie trwania stosunku pracy dla nauczycieli, którzy do 31 sierpnia pozytywnie zakończyli postępowanie na wyższy stopień awansu.

11 września – przekazanie danych do systemu informacji oświatowej.

14 września – termin przyjęcia wniosków o rozpoczęcie stażu od nauczycieli ubiegających się o awans.

15 września – mija termin przyjęcia przez dyrektora szkoły wniosku o stypendium dla ucznia (składają rodzice niepełnoletniego ucznia albo samodzielnie uczeń pełnoletni).

17 września – opracowanie planu nadzoru pedagogicznego.

18 września – przedstawienie planu nadzoru radzie rodziców.

20 września – zebranie projektów planu rozwoju zawodowego nauczycieli-stażystów.

24 września – założenie dokumentacji przebiegu nauczania dla uczniów klas pierwszych.

25 września – zaopatrzenie uczniów klas pierwszych szkoły podstawowej, którzy spełniają kryteria dochodowe, w wyprawki szkolne.

Urlopu dla poratowania zdrowia udzieli lekarz medycyny pracy

Urlopy dla poratowania zdrowia zostają, ale orzekać o potrzebie ich udzielenia będą lekarze medycyny pracy – taki kompromis wypracowali przedstawiciele samorządów oraz związków zawodowych nauczycieli na spotkaniu, które na początku sierpnia odbyło się w Ministerstwie Edukacji Narodowej. To kolejny etap debaty nad Kartą Nauczyciela.

Druga tura rozmów trójstronnych dotyczyła zmiany w ustawie z 26.01.1982 r. – Karta Nauczyciela (tekst jedn.: Dz. U. z 2006 r. Nr 97, poz. 674 ze zm.) zapisów dotyczących urlopów dla poratowania zdrowia. Według przedstawionych przez MEN danych z Systemu Informacji Oświatowej 31.03.2012 r. na urlopie dla poratowania



zdrowia przebywało niemal 15,8 tys. nauczycieli, czyli 2,7% wszystkich zatrudnionych w szkołach prowadzonych przez samorządy. Dla porównania w 2006 r. było to 1,6%. Szacowane przez ministerstwo koszty urlopu dla poratowania zdrowia (bez pochodnych od wynagrodzeń osobowych) wzrosły w tym czasie

z około 256 mln zł do ponad 626 mln zł rocznie. Na koszty związane z tym rodzajem urlopów zwracali też uwagę przedstawiciele samorządów.

– Jest zgoda na to, aby o urlopiach dla poratowania zdrowia orzekali lekarze medycyny pracy, a nie lekarze pierwszego kontaktu, jak ma to miejsce obecnie. Ministerstwo Edukacji Narodowej widzi potrzebę utrzymania urlopów dla poratowania zdrowia, ale dostrzega konieczność dostosowania zasad ich przyznawania do rozwiązań stosowanych w innych zawodach – podsumował efekty spotkania wiceminister edukacji Maciej Jakubowski.

Propozycji zmian dotyczących urlopów dla poratowania zdrowia jest jednak więcej. Rozważane jest wydłużenie stażu uprawniającego nauczyciela do wzięcia takiego urlopu oraz stworzenie listy chorób zawodowych nauczycieli. *– Prawo do urlopu dla poratowania zdrowia wynika ze specyfiki pracy nauczycieli. Nie można go więc zlikwidować. Natomiast sprawą do rozważenia jest zmiana trybu orzekania o urlopie i przekazania tych kompetencji lekarzom medycyny pracy – mówi nam Sławomir Broniarz, prezes Związku Nauczycielstwa Polskiego. – Nie do zaakceptowania są natomiast daleko idące propozycje, jak np. wydłużenie wieku, w którym nauczyciele uzyskiwaliby możliwość skorzystania po raz pierwszy z urlopu, czy uzależnienie skierowania na urlop zdrowotny od listy chorób zawodowych nauczycieli. Dzisiaj na tej liście są tylko choroby narządu głosu – podkreśla.* ■

Za unijne pieniądze powstaje program do pracy z trudną młodzieżą

Trzymodułowy program, 15 scenariuszy zajęć, podręcznik metodyczny oraz portal internetowy dostaną młodzieżowe ośrodki wychowawcze, świetlice socjoterapeutyczne i gimnazja w województwie dolnośląskim dzięki programowi *Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach* finansowanemu z Europejskiego Funduszu Społecznego.

Naukowcy z wrocławskiego wydziału Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej opracują metodę kształtowania aktywnych postaw edukacyjno-zawodowych młodzieży z trudnościami i dostarczą do

50 placówek kompleksowy projekt zajęć lekcyjnych. Dzięki temu osoby pracujące z młodymi ludźmi będą wiedziały, jak skutecznie zachęcić ich do kontynuowania nauki i podjęcia pierwszej pracy.

Zanim program kształtowania postaw zostanie wdrożony, zespół projektowy stworzy pilotażowe wersje scenariuszy zajęć, a następnie zweryfikuje ich skuteczność wśród dolnośląskich gimnazjalistów. *– Przewidzieliśmy konsultacje z ośrodkami wychowawczymi, bo właśnie do nich jest skierowany projekt – mówi dr Anna Hełka, kierownik merytoryczny projektu.* ■

Dane w SIO są teraz bardziej anonimowe

Przekazywane do Systemu Informacji Oświatowej dane dotyczące pomocy psychologiczno-pedagogicznej nie są już powiązane z imieniem, nazwiskiem i numerem PESEL ucznia. Dzięki ustawie o zmianie ustawy o systemie informacji oświatowej oraz niektórych innych ustaw, która weszła w życie 31 sierpnia, zwiększył się poziom anonimowości informacji gromadzonych w SIO.

Teraz w systemie zbierane są dane o liczbie uczniów objętych pomocą psychologiczno-pedagogiczną – są one generowane na podstawie informacji o poszczególnych uczniach zgromadzonych w lokalnej bazie SIO szkoły lub placówki. Jeśli poradnia wydaje orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego, nie przekazuje do systemu danych identyfikacyjnych ucznia, a jedynie numer, datę i przyczynę wydania orzeczenia.

Poza tym SIO zaczyna gromadzić dane o wynikach egzaminów eksternistycznych potwierdzających kwalifikacje w zawodzie i informacje o uzyskaniu przez ucznia dyplomu potwierdzającego kwalifikacje zawodowe. ■

REKLAMA

Nowe zasady uczenia niepełnosprawnych

Uczniowie niepełnosprawni i niedostosowani społecznie będą mogli uczyć się w szkołach ponadgimnazjalnych do końca roku szkolnego, w którym skończą 24 lata.

Taką zmianę zakłada nowelizacja rozporządzenia w sprawie warunków organizowania kształcenia, wychowania i opieki dla dzieci i młodzieży niepełnosprawnych oraz niedostosowanych społecznie w specjalnych przedszkolach, szkołach i oddziałach oraz w ośrodkach. Korekta wieku, do którego może być prowadzone kształcenie uczniów niepełnosprawnych i niedostosowanych społecznie w ponadgimnazjalnych szkołach specjalnych była konieczna z uwagi na to, że od 1 września nauka w każdej szkole zawodowej trwa trzy lata (wcześniej do wyboru był kurs dwu- albo trzyletni). W poprzednich przepisach granica wieku dla młodzieży uczącej się w szkołach ponadgimnazjalnych wynosiła 23 lata. Jej pozostawienie oznaczałoby, że uczeń niepełnosprawny, który kończy gimnazjum w wieku 21 lat, nie mógłby skończyć trwającej trzy lata szkoły zawodowej. ■

Dyrektorze

pamiętaj o...

26 września – zapoznanie społeczności szkolnej z ofertą konkursów przedmiotowych.

27 września – podanie informacji o warunkach i formie dostosowania sprawdzianu i egzaminu gimnazjalnego do potrzeb uczniów ze specjalnymi potrzebami.

28 września – ustalenie programu wychowawczego lub profilaktycznego w uzgodnieniu z organem sprawującym nadzór pedagogiczny, o ile rada rodziców nie uchwaliła tych programów w porozumieniu z radą pedagogiczną,
– opracowanie przez zespoły planów działań wspierających dla uczniów realizowanych w roku szkolnym 2012/2013,
– poinformowanie o ustalonych dodatkowych dniach wolnych od zajęć dydaktyczno-wychowawczych,
– przekazanie do OKE informacji dotyczącej osób przystępujących do egzaminu zawodowego.

rocdn REGIONALNY OŚRODEK
DOSKONALENIA NAUCZYCIELI

Regionalny Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli jest nowoczesną placówką, funkcjonującą w strukturze Regionalnego Ośrodka Edukacji. Świadczy usługi szkoleniowe, wspomagając rozwój zawodowy kadry zarządzającej, nauczycieli oraz pracowników administracyjnych instytucji oświatowych. Współpracujemy z placówkami sektora państwowego i prywatnego, jednostkami samorządu terytorialnego, organizacjami pozarządowymi.

SZKOLENIA DLA RAD PEDAGOGICZNYCH

CYKLICZNE SEMINARIA DLA DYREKTORÓW I NAUCZYCIELI

SZKOLENIA DLA SORE

wspierające realizację Rocznych Planów Wspomagania

- nowoczesne metody nauczania
- oferta w oparciu o ogólnopolską diagnozę potrzeb szkoleniowych

Standard i jakość szkoleń RODN potwierdzają:

- II miejsce w ogólnopolskim rankingu firm szkoleniowych,
- udział w programie ORE „Nowoczesna rola placówek doskonalenia”,
- członkostwo w Polskiej Izbie Firm Szkoleniowych,
- spełnianie Standardu Usługi Szkoleniowej Polskiej Izby Firm Szkoleniowych.

 **Polska Izba
Firm Szkoleniowych**

 **STANDARD
USŁUGI SZKOLENIOWEJ**

Wrocław
ul. Ruska 47/48a
tel.: 71 335 20 91
szkolenia@rocdn.pl

Poznań
ul. Św. Marcin 47/3
tel.: 61 852 79 99
szkolenia.poznan@rocdn.pl

Katowice
ul. Warszawska 28
tel.: 32 209 80 29
szkolenia.katowice@rocdn.pl

Warszawa
ul. Kawęczyńska 36/F/113
tel.: 22 827 01 37
szkolenia.warszawa@rocdn.pl

www.roe.pl

Kalendarium

zmian prawnych

● **1.09.2012 r.** wszedł w życie § 2 ust. 4 rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z 17.11.2010 r. w sprawie warunków organizowania kształcenia, wychowania i opieki dla dzieci i młodzieży niepełnosprawnych oraz niedostosowanych społecznie w specjalnych przedszkolach, szkołach i oddziałach oraz w ośrodkach (Dz. U. Nr 228, poz. 1489).

● **1.09.2012 r.** weszła w życie ustawa z 19.08.2011 r. o zmianie ustawy o systemie oświaty oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. Nr 205, poz. 1206).

● **1.09.2012 r.** weszło w życie rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 23.12.2011 r. w sprawie klasyfikacji zawodów szkolnictwa zawodowego (Dz. U. z 2012 r., poz. 7).

● **1.09.2012 r.** weszło w życie rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 11.01.2012 r. w sprawie kształcenia ustawicznego w formach pozaszkolnych (Dz. U. z 2012 r., poz. 186).

● **1.09.2012 r.** weszło życie rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 11.01.2012 r. w sprawie egzaminów eksternistycznych (Dz. U. z 2012 r., poz. 188).

● **1.09.2012 r.** weszło w życie rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 7.02.2012 r. w sprawie podstawy programowej kształcenia w zawodach (Dz. U. z 2012 r., poz. 184).

● **1.09.2012 r.** weszło w życie rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 7.02.2012 r. w sprawie ramowych planów nauczania w szkołach publicznych (Dz. U. z 2012 r., poz. 204).

● **1.09.2012 r.** weszło w życie rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 17.02.2012 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie sposobu nauczania szkolnego oraz zakresu treści dotyczących wiedzy o życiu seksualnym człowieka, o zasadach świadomego i odpowiedzialnego rodzicielstwa, o wartości rodziny, życia w fazie prenatalnej oraz metodach i środkach świadomej prokreacji zawartych w podstawie programowej kształcenia ogólnego (Dz. U. z 2012 r., poz. 300).

● **1.09.2012 r.** weszło w życie rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 24.02.2012 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie warunków i sposobu oceniania, klasyfikowania i promowania uczniów i słuchaczy oraz przeprowadzania sprawdzianów i egzaminów w szkołach publicznych (Dz. U. z 2012 r., poz. 262).

Zapraszamy na III Ogólnopolską Konferencję GeoGebry

3 x I: Informacja – Inspiracja – Integracja – tak w skrócie opisać można cele III Ogólnopolskiej Konferencji GeoGebry, 10-lecie GeoGebry, która odbędzie się 22 września w Warszawie. Honorowy patronat nad tym wydarzeniem objęła Minister Edukacji Narodowej Krystyna Szumilas. Patronem medialnym jest miesięcznik „Dyrektor Szkoły”.

Konferencja, która odbędzie się w Szkole Wyższej Psychologii Społecznej, jest skierowana m.in. do nauczycieli matematyki i dyrektorów szkół, zainteresowanych wykorzystaniem nowoczesnych technologii komunikacyjnych w procesie dydaktycznym. W jej trakcie odbędą się wykłady i sesje tematyczne poświęcone wykorzystaniu GeoGebry w szkole podstawowej, gimnazjum, a także w szkole ponadgimnazjalnej.

GeoGebra to ogólnodostępne, bezpłatne oprogramowanie do nauczania i uczenia się matematyki oraz badania zależności matematycznych. Podczas konferencji odbędzie się m.in. konkurs na konstrukcję wykonaną w tym programie. Ponadto nauczyciele będą mieli możliwość zapoznania się z metodami nauczania i uczenia się z wykorzystaniem nowoczesnych mediów, ta-

kich jak internet, tablica interaktywna czy tablet.

– *Współczesna szkoła ma przygotowywać uczniów do życia w społeczeństwie informacyjnym. Komputery nie powinny służyć jedynie zabawie, a stanowić źródło inspiracji i wspomagać twórcze myślenie*

– mówi dr Katarzyna Winkowska-

Nowak, dyrektor Warszawskiego Centrum GeoGebry.

– *Obecnie dzięki technologiom informacyjnym, ogromnej liczbie danych, coraz więcej dziedzin życia wymaga rozumienia formalnego. GeoGebra dzięki swojej wszechstronności jest modelowym przykładem oprogramowania komputerowego do interdyscyplinarnego nauczania. Dzięki współpracy ludzi nauki, edukatorów i nauczycieli praktyków nasza konferencja przygotowuje uczestników do lepszego rozumienia wyzwań, jakie stoją przed nowoczesną szkołą.*



Międzynarodowy konkurs malarski dla dzieci

Jeśli w Twojej szkole są uczniowie, którzy lubią rysować, zachęć ich do udziału w 22 Międzynarodowym Konkursie Malarskim dla Dzieci poświęconym ochronie środowiska naturalnego.

Ponieważ rok 2012 został ogłoszony przez ONZ Międzynarodowym Rokiem Współpracy Wodnej, hasło przewodnie konkursu brzmi *Woda: źródło życia. Skąd pochodzi?* Prace wykonane dowolnymi materiałami rysowniczymi przez dzieci w wieku od 6 do 14 lat można nadsyłać do 28.02.2013 r. na adres United Nations Environment Programme (UNEP),



Fot. Archiwum firmy Bayer

Regional Office for Europe, International Environment House, 11-13 Chemin des Anémons, 1219 Châteline, Geneva, Switzerland. Rysunki mają mieć format

A4 lub A3, a na ich odwrocie należy napisać imię, nazwisko, płeć, datę urodzin, numer telefonu oraz adres email autora. Obok prezentujemy pracę 13-letniej Diany Fan z USA, zwyciężczyni ubiegłorocznej edycji konkursu, w której wzięło udział 637 675 dzieci z całego świata. Organizatorami są: Program Środowiskowy Organizacji Narodów Zjednoczonych (UNEP) i firma Bayer.

Certyfikat placówki przyjaznej maluchom

Uważasz, że Twoje przedszkole korzystnie wpływa na rozwój poznawczy, społeczny i emocjonalny dzieci? Kwalifikacje kadry pedagogicznej oraz program edukacyjny pozytywnie wyróżniają się na tle innych placówek? Zgłoś się do organizowanego przez Komitet Ochrony Praw

Dziecka projektu *Przedszkole przyjazne maluchom*. Zgłoszenia można nadsyłać do końca listopada. Projekt kierowany jest do niepublicznych placówek wychowania przedszkolnego położonych na terenie Warszawy i okolic. Przedszkola oceniane będą na podstawie przesłanej ankiety i zdjęć, informacji na stronie internetowej oraz opinii rodziców i opiekunów dzieci. Zwycięzcy otrzymają certyfikat placówki przyjaznej maluchom.



Uczniowie mają prawo do dotacji na podręczniki

W większości szkół we wrześniu mija termin na udzielenie pomocy finansowej uczniom na zakup podręczników. W tym roku na program *Wyprawka szkolna* rząd przeznaczył o 13 mln zł więcej niż w roku ubiegłym.

Z dofinansowania na zakup podręczników korzysta średnio ponad 260 tys. uczniów rocznie. Mogłoby być ich więcej, bo jak sprawdziła Najwyższa Izba Kontroli, w 2009 r. nie wykorzystano 30% środków przeznaczonych w budżecie państwa na program *Wyprawka szkolna*, a rok później aż 38%. Z danych ministerstwa edukacji wynika natomiast, że rok temu zostało wykorzystane zaledwie 16% tych środków.

Wniosek o dofinansowanie, wraz z zaświadczeniem o zarobkach, rodzice albo

opiekunowie ucznia składają u dyrektora szkoły. Jeśli wniosek zostanie zaakceptowany, dyrektor zwróci pieniądze na podstawie dowodu zakupu. Prawo do dofinansowania mają rodziny, w których dochód na osobę nie przekracza np. 351 zł netto w przypadku uczniów klas II–IV szkoły podstawowej i 504 zł netto dla klasy I szkoły podstawowej. Kwoty dofinansowania są różne i wynoszą np. 180 zł dla uczniów klas I–III szkoły podstawowej, a 210 zł dla uczniów klasy IV szkoły podstawowej. ■

Samorządowcy żądają lepszej oświaty

Ządamy lepszej oświaty – pod takim hasłem w dniach 26–27 września odbędzie się w Warszawie Samorządowy Kongres Oświaty. Jego uczestnicy zamierzają przedstawić pomysły na nowelizację m.in. ustawy z 7.09.1991 r. o systemie oświaty (tekst jedn.: Dz. U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572 ze zm.), ustawy z 26.01.1982 r. – Karta Nauczyciela (tekst jedn.: Dz. U. z 2006 r. Nr 97, poz. 674 ze zm.) oraz ustaw regulujących finansowanie samorządów. Samorządowcy chcą przedstawić warunki, jakie ich zdaniem muszą być spełnione, żeby ich urzędy mogły skutecznie finansować i realizować zadania oświatowe. Bo – jak podkreślają – brak zmian systemowych w tym zakresie doprowadził wiele gmin i powiatów do dramatycznej sytuacji. Przygotowane projekty ustaw uczestnicy kongresu chcą na jego zakończenie zanieść do Sejmu. Jeśli spełnią się prognozy organizatorów, manifestacja, która ruszy z centrum stolicy, może liczyć ponad tysiąc osób. ■

Letnie subwencje mogą być liczone za absolwentów

Szkoły niepubliczne o uprawnieniach publicznych i szkoły publiczne prowadzone przez inne podmioty niż samorządy, wyliczając wysokość subwencji za dwa miesiące wakacji, mają prawo uwzględnić również absolwentów z ostatniego rocznika – uściśliła to ostatnia nowelizacja ustawy o systemie oświaty.

Doprecyzowanie przepisów było konieczne po tym, jak Najwyższa Izba Kontroli zakwestionowała ich interpretację stosowaną przez Ministerstwo Edukacji Narodowej. Dotychczas kwotę dotacji na miesiące wakacyjne obliczało się na podstawie liczby uczniów szkoły na miesiąc przed rozpoczęciem wakacji. Wynikało to z szerokiego interpretowania przez MEN pojęcia „uczeń”, pozwalającego przy wyliczaniu dotacji brać pod uwagę uczniów, którzy szkołę ukończyli w czerwcu. Urzędnicy tłumaczyli, że również latem funkcjonowanie szkoły wiąże się ze stałymi kosztami (pensje nauczycieli, utrzymanie budynku). ■

Kalendarium

zmian prawnych

● **1.09.2012 r.** weszło w życie rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 4.04.2012 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie warunków i sposobu wykonywania przez przedszkola, szkoły i placówki publiczne zadań umożliwiających podtrzymywanie poczucia tożsamości narodowej, etnicznej i językowej uczniów należących do mniejszości narodowych i etnicznych oraz społeczności posługującej się językiem regionalnym (Dz. U. z 2012 r., poz. 393).

● **1.09.2012 r.** weszło w życie rozporządzenie Rady Ministrów z 30.05.2012 r. w sprawie maksymalnych cen mleka i przetworów mlecznych dostarczanych do przedszkoli i szkół w roku szkolnym 2012/2013 (Dz. U. z 2012 r., poz. 656).

● **1.09.2012 r.** weszły w życie § 1 pkt 1 i 5 rozporządzenia Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z 16.06.2011 r. w sprawie warunków i trybu przyjmowania uczniów do publicznych szkół i placówek artystycznych oraz przechodzenia z jednych typów szkół do innych (Dz. U. Nr 142, poz. 831).

● **1.09.2012 r.** weszły w życie § 5 i 7 rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z 21.06.2012 r. w sprawie dopuszczania do użytku w szkole programów wychowania przedszkolnego i programów nauczania oraz dopuszczania do użytku szkolnego podręczników (Dz. U. z 2012 r., poz. 752).

● **1.09.2012 r.** weszło w życie rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 3.07.2012 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie wysokości minimalnych stawek wynagrodzenia zasadniczego nauczycieli, ogólnych warunków przyznawania dodatków do wynagrodzenia zasadniczego oraz wynagradzania za pracę w dniu wolnym od pracy (Dz. U. z 2012 r., poz. 790).

● **1.09.2012 r.** weszło w życie rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 16.07.2012 r. w sprawie przypadków, w jakich do publicznej lub niepublicznej szkoły dla dorosłych można przyjąć osobę, która ukończyła 16 albo 15 lat, oraz przypadków, w jakich osoba, która ukończyła gimnazjum, może spełniać obowiązki nauki przez uczęszczanie na kwalifikacyjny kurs zawodowy (Dz. U. z 2012 r., poz. 857).

Więcej informacji na stronie



Uwolnić szkoły!

ELŻBIETA PIOTROWSKA-ALBIN, KLAUDIUSZ KALETA

Z prof. Leszkiem Balcerowiczem o tym, co jego zdaniem hamuje rozwój edukacji w Polsce, powoduje nadmierne wydatki i rodzi zbędne koszty obciążające podatników – rozmawiają Elżbieta Piotrowska-Albin i Klaudiusz Kaleta

■ *Założone przez Pana Forum Obywatelskiego Rozwoju (FOR) zajmuje się analizami takich tematów, jak liczba osób zatrudnianych przez polskie państwo, przyczyny niesłusznych skazań, prywatyzacja przedsiębiorstw, finanse publiczne. Zainteresuje się też oświatą i służbą zdrowia.*

Leszek Balcerowicz: Jak wiadomo, edukacja jest przedmiotem badań specjalistów z wielu dziedzin, jako pewien sektor usług, podobnie jak np. usługi lekarskie czy bankowe. Nie ma nic tak specyficznego w oświacie czy usługach zdrowotnych, żeby nie dało się ich analizować przy pomocy tego samego, generalnego modelu analitycznego, który stosuje się do analizy innych działów.

■ *Zarówno analizy przedstawione przez Forum Obywatelskiego Rozwoju (FOR), jak i Pana opinie wyrażone publicznie na temat polskiego systemu oświaty wzbudziły ostatnio wiele kontrowersji.*

Bywa tak, że rzeczy szczególnie ważne, a za taką uważam jakość edukacji, wzbudzają kontrowersje, a ja nie chcę ich unikać, bo to by mogło oznaczać unikanie dyskusji o bardzo ważnych kwestiach.

■ *Wywołał Pan burzę w środowisku oświatowym?*

Brak dyskusji powoduje zastój. Burza czasami bywa lepsza od sztucznej ciszy, bo przynajmniej daje szansę na rozwój. Niestety, część głosów miała charakter połajanek, a nie wymiany argumentów i dowodów, czyli rzetelnej dyskusji. Niektórym ludziom kultury czy oświaty brak kultury dyskusji.

■ *Uważa się Pan za lidera zmian?*

W Polsce jest wiele do zrobienia i dlatego trzeba mobilizować opinię publiczną do reform, aby pokonać siły *status quo*.

■ *A co jest lepsze i gorsze dla oświaty?*

Trzymając się porównań ekonomicznych, trzeba spojrzeć, co jest lepsze dla konsumentów, a nie dla producentów. Kto broni interesów producenta? Zwykle są to związki zawodowe. Nie jestem ich wrogiem, ale wiadomo z badań i teorii, że związki zawodowe są monopolem, który zrzesza pracowników określonego sektora i dba głównie o ich interesy. Nie jest to grzechem, bo ludzie zwykle dążą do realizacji własnych interesów. Chodzi tylko o to, żeby, po pierwsze, nie tworzyć iluzji, że związki zawodowe zawsze kierują się wyższym dobrem, a po drugie – żeby była jakaś przeciwwaga. Jeśli nie ma przeciwwagi, to kto broni interesów klientów – czyli w tym przypadku uczniów i rodziców?

Bywa tak, że rzeczy szczególnie ważne, a za taką uważam jakość edukacji, wzbudzają kontrowersje, a ja nie chcę ich unikać, bo to by mogło oznaczać unikanie dyskusji o bardzo ważnych kwestiach.

Chodzi o to, by system działał w interesie odbiorcy, to znaczy, aby oferował dobrą jakość usług oraz aby ową jakość osiągał przy najniższych kosztach. Im więcej bowiem wydajemy na jedne cele, tym mniej możemy wydać na inne cele, w tym np. na ratowanie życia ludzi lub na rozwój badań naukowych.

■ *Gdyby to więc od Pana zależało, jak wyglądałby system edukacji w Polsce za kilka lat?*

Nie uważam się za specjalistę od szczegółowych problemów edukacji, sądząc jednak, że istnieją pewne ogólne reguły, które odnoszą się do różnych dziedzin, w tym również do edukacji.

To, jak pracują ludzie, zależy od ich wiedzy, doboru i kryteriów selekcji. Ponadto to, jak się pracuje, zależy od systemu szeroko pojętych bodźców, które

obejmują awans, podwyżki, premie. Chodzi więc o to, czy system bodźców jest tak zbudowany, że promuje socjalistyczną zasadę „czy się stoi, czy się leży...”, czy też promuje lepszą pracę i większe zaangażowanie. Jeżeli z tej perspektywy spojrzymy na nasz system oświaty, to można łatwo dostrzec słabości wymagające zmiany.

Po pierwsze, w Polsce od co najmniej kilku, jeśli nie od kilkunastu, lat liczba dzieci i młodzieży się zmniejsza, a liczba nauczycieli nie. To znaczy, że te same efekty osiąga się nadmiernym kosztem. Wiemy bowiem z badań, że – w dużym przedziale wartości – zmniejszanie się liczby uczniów w klasie nie poprawia wyników oświatowych. Oznacza to więc, że co roku ponosimy dodatkowe miliardowe nakłady związane z tolerowaniem sytuacji, w której liczba nauczycieli się nie zmniejszała wraz ze zmniejszaniem się liczby uczniów.

A można było w sposób racjonalny, odpowiedzialny i płynny dopuszczać do odpływu nauczycieli, utrzymując mniej więcej ten sam stosunek ich liczby w porównaniu z liczbą uczniów. Drastyczne cięcia robi się wtedy, gdy odkłada się takie decyzje i następuje kryzys finansów publicznych.

Po drugie – to, co razi, to system awansu czy – ujmując rzecz szerzej – system bodźców dla nauczycieli, który – z tego, co słyszę – jest w tej chwili bliski temu, który pamiętamy z socjalizmu. Awans w sensie formalnym czy materialnym w małym stopniu zależy od jakości pracy. I to fundamentalna wada. Lepsza praca musi być bardziej doceniana niż gorsza. A kogo na ogół bronią związki zawodowe? Słabszych pracowników, bo lepsi, silniejsi nie potrzebują obrony.

Po trzecie wreszcie – nauczyciele mają przywileje socjalne, uzyskane w latach 80., kiedy ówczesna władza nie była w stanie dawać pieniędzy, dawała więc „odroczone pieniądze”, czyli przywileje. Nawet jeśli jest prawdą, że pensum w Polsce faktycznie wynosi nieco więcej niż 18 godzin, to i tak różnice, o których można wyczytać w ba-

daniach OECD, są szokująco duże. Nie dość więc, że system w Polsce nie sprzyja lepszej pracy, to jednocześnie mamy rozbudowane przywileje dotyczące czasu pracy czy urlopów zdrowotnych, gdzie wystarczy lekarz pierwszego kontaktu, żeby uzyskać taki urlop. A za każdy przywilej inni muszą zapłacić.

■ *Czy nie boi się Pan, że postulowane przez Pana zmiany wpłyną negatywnie na jakość edukacji w Polsce?*

Wedle dostępnych danych z jakością edukacji jest nie najgorzej, chociaż nasza ambicja nie powinna polegać tylko na tym, żeby utrzymać tę pozycję i nie robić nic więcej. Uważam jednak, że wyższe efekty oświatowe można osiągać niższymi nakładami i do tego należy dążyć. Pieniądze przecież są nam wszystkim rozpaczliwie potrzebne. Zamiast tolerować ogromne wydatki, które nie prowadzą do lepszych efektów, można by np. obniżyć zbyt wysokie podatki albo ograniczyć niebezpiecznie wysoki dług publiczny. Ludzie nie uświadamiają sobie, że największy rodzaj marnotrawstwa polega na złych decyzjach, w wyniku których wydaje się za dużo w stosunku do efektów. To miliardy co roku traconych złotych.

■ *A może jest tak, że polityka oświatowa w Polsce jest nastawiona na ochronę szkoły?*

A co to jest ochrona szkoły? Może to jest tylko ochrona nauczycieli? Nazywajmy rzeczy po imieniu. W Polsce istnieje taki dogmat, że każda instytucja, która jest nazwana publiczną i ma swój tzw. organ prowadzący, musi być lepsza, bo ma na nią wpływ państwo. Ale to jest dogmat, czyli coś, co z założenia nie podlega rozumowej analizie, tylko wierze. I nie ma znaczenia, czy to będzie instytucja centralna, czy samorząd. To zawsze będzie organ prowadzący, który ma ostateczną władzę nad szkołą, a który podlega naciskom politycznym.

Ale tak nie musi być. Mamy przykłady krajów, gdzie istnieją tzw. *free schools*, czyli „wolne szkoły”, które nie podlegają państwowej administracji, centralnej czy samorządowej, a oferują usługi oświatowe. Muszą tylko spełnić pewne warunki jakości świadczonych usług. Niewiele osób pewnie w Polsce wie, że najbardziej chyba w tej dziedzinie jest zaawansowana Szwecja, która ludziom kojarzy się z rozbudowanym socjalnie państwem. Tymczasem jest tam dużo rozwiązań rynkowych.

Ja nie proponuję żadnej utopii, która nigdzie nie została zrealizowana. Tak jest np. też w Wielkiej Brytanii, w Chile, w niektórych stanach w Stanach

Zjednoczonych, a nawet w krajach Trzeciego Świata, np. w Indiach, gdzie oświata publiczna tak padła, że nawet biedni rodzice zaczęli finansować szkoły niepubliczne.

Nawet jeżeli się zgodzimy, że dana usługa jest finansowana z podatków, czyli jest niby darmowa, to z tego wcale nie musi wynikać, że ta usługa ma być świadczona tylko przez jednostki publiczne. Nawiasem mówiąc, w Polsce łatwo dostrzec różnice w podejściu zarówno co do zasad, jak i co do praktyki między usługami zdrowotnymi a oświatą. Proszę zauważyć, że usługi zdrowotne też są finansowane z podatków, ale uznaje się, że zamówienia z NFOZ mogą i powinny trafiać do najlepszych oferentów, niezależnie od tego, czy są to szpitale publiczne, czy prywatne. Uznano więc, że o tym, gdzie trafią pieniądze publiczne, powinna decydować jakość i konkurencja. W efekcie większość podstawowej opieki zdrowotnej jest w rękach prywatnych i jakoś nie słyszymy powszechnych narzekań. Skargi dotyczą głównie szpitali, które są jeszcze w większości publiczne, ale i to się zmienia.

Tego nie udało się osiągnąć, nawet na poziomie zasad, w oświacie. Szczególnie w szkolnictwie wyższym, gdzie mamy zupełnie nieuzasadnione przywileje uczelni publicznych, ale również na niższych

szczeblach edukacyjnych. Taka sytuacja nie ma żadnego racjonalnego uzasadnienia.

■ *Od czego więc trzeba uwolnić szkoły?*

Dlaczego w Polsce mamy tak mało tzw. szkół społecznych (pomijając już, że samo określenie „społeczne” to eufemizm stosowany, by uniknąć określeń, które mogą zostać uznane za kontrowersyjne)? Dlaczego boimy się szkół prywatnych? To byłyby przecież odpowiedniki wolnych szkół – *free schools*! Nazywajmy je po prostu wolnymi szkołami! Tak się one nazywają w Szwecji czy w Wielkiej Brytanii.

A od czego trzeba je uwolnić? Od biurokratycznego podziału. Im więcej wolnych szkół, tym lepiej dla uczniów.

Nie bójmy się mówić o zysku i zarabianiu w oświacie.

Czy strata ma być lepsza od zysku?

Tak było w socjalizmie. Dlaczego uważamy za pożądaną zysk w produkcji samochodów lub w usługach zdrowotnych, a w oświacie nie? Trzeba odejść od socjalistycznych dogmatów.



■ *Może prowadzenie niepublicznej szkoły w Polsce – z wyjątkiem kilku elitarnych, drogich szkół dla wybranych – nie jest opłacalnym biznesem?*

Zapewne tak, ale to oznacza, że muszą być bardzo silne bariery ich wejścia na rynek i brak możliwości konkurowania ze szkołami publicznymi. A brak możliwości wchodzenia na rynek nowych podmiotów oznacza stagnację w danej dziedzinie. Kiedy w gospodarce możemy mówić o postępie? Kiedy pojawiają się innowacje. A z czego one się biorą? Wprowadzają je nowe przedsiębiorstwa wchodzące na rynek, ale też istniejące firmy, czujące oddech konkurencji. Ten podstawowy mechanizm jest w oświacie zablokowany, ponieważ mamy *de facto* monopol instytucji publicznych, które na dodatek podlegają silnemu, biurokratycznemu nadzorowi i niekiedy upolitycznieniu poprzez wpływ „organów prowadzących”.

Nie mam zamiaru domagać się bezpośredniej odpłatności za naukę. Zostawiam to na inną dyskusję. Ale finansować z budżetu można na różne sposoby. Chodzi o to, by finansowanie umożliwiała wybór szkoły przez ucznia i jego rodziców, na zasadzie bonu oświatowego, bo wówczas zacznie działać mechanizm konkurencji. Monopol prowadzi do zastoju, z jakim mieliśmy do czynienia w średniowieczu. Ówczesne cechy wprowadziły standaryzację, a każdy, kto do cechu nie należał, był fuszerem albo partaczem. To obrazowało stosunek do tych niezależnych, przed którymi stawiano barierę wejścia na rynek.

Wiem, że w literaturze empirycznej i teoretycznej na temat bonów światowych i konkurencji zdania są podzielone. Moja lektura nowszej literatury na ten temat prowadzi mnie do wniosku, że boni światowe mogą poprawić jakość oświaty, zwłaszcza – o dziwo – tam, gdzie jest gorzej. Ale dzieje się tak tylko wtedy, gdy wśród szkół mamy przedsiębiorstwa nastawione na zysk. Jeśli ich nie ma, to konkurencja jest słaba, co ogranicza poprawę jakości i efektywności szkół.

■ *Czyli postuluje Pan wolne szkoły na wolnym rynku, zrównanie praw szkół publicznych i prywatnych, brak przywilejów sektorowych dla nauczycieli?*

Cały czas staram się to właśnie powiedzieć. Jeżeli chodzi o system, to generalnie powinien on przypominać konkurencyjny rynek. Różne jednostki o charakterze zarówno publicznym, jak i prywatnym mogą na ten rynek wchodzić na takich samych warunkach i świadczyć usługi edukacyjne o określonym poziomie jakościowym. Do tego



– Im więcej wolnych szkół, tym lepiej dla uczniów. Nie bójmy się mówić o zysku i zarabianiu w oświacie. Czy strata ma być lepsza od zysku? Tak było w socjalizmie. Dlaczego uważamy za pożądany zysk w produkcji samochodów lub w usługach zdrowotnych, a w oświacie nie? Trzeba odejść od socjalistycznych dogmatów – uważa prof. Leszek Balcerowicz.

potrzebny jest dobry nadzór nad przestrzeganiem standardów jakościowych. Dzięki takiemu rozwiązaniu zrywamy więzi łączące szkoły z jednostkami politycznymi, a nadzór merytoryczny sprawdza pewne minimum jakości, ale nie blokuje zmian i możliwości rozwoju. Zrywamy ze standardem promującym „urawniłowkę” i pobudzamy innowacyjność.

■ *Dlaczego organy prowadzące nie są dobrym rozwiązaniem dla oświaty? Wydaje się, że w tej chwili jest duża otwartość samorządów na tworzenie szkół niepublicznych.*

Przede wszystkim dlatego, że z racji swojego usytuowania w systemie władzy zawsze podlegają naciskom politycznym, co nie jest niczym wyjątkowym nie tylko w Polsce.

Słowo „samorząd” jest mylące, bo sugeruje, że ta jednostka nazywana samorządem nie jest częścią państwa, ale to jest część państwa, która nazy-

wa się *local government*, czyli lokalna władza państwowa, która podlega takim samym wpływom, mechanizmom i naciskom, jak instytucje na szczeblu centralnym. Na szczęście samorządów jest wiele – w przeciwieństwie do władzy centralnej, która w państwie może być tylko jedna – pojawiła się więc jakaś różnorodność w podejmowaniu decyzji i stosowanych rozwiązaniach. Jednakże wiele tzw. samorządów, czyli przedstawicieli władz lokalnych, nie chciało podejmować trudniejszych politycznie decyzji. Mogli przecież ograniczać w kolejnych latach stopniowo liczbę nauczycieli, żeby nie dopłacać do systemu, ale tego nie robili.

Oczywiście można twierdzić, że mniejsza liczebność klas powoduje wzrost poziomu edukacji, ale trzeba wiedzieć, w jakim przedziale zmniejszanie liczby uczniów daje korzyści edukacyjne. Z badań Banku Światowego wynika, że w granicach 20–30 uczniów w klasie nie ma różnicy w wynikach oświatowych. Oznacza to zatem, że utrzymywanie tej

samej liczby nauczycieli przy bardzo wyraźnym spadku liczby uczniów jest dobre dla nauczycieli, ale bardzo niedobre dla finansów publicznych. A finanse publiczne to nie żadna abstrakcja. Przykład Grecji to pokazuje. Oni takie zachowania tolerowali dłużej, ale widzimy, jak to się skończyło.

Dalej, że dla większości ludzi słowo „oświata” jest zaklęciem. Wszystko, co się nazwie oświatą, musi być z natury dobre. Brakuje refleksji i motywacji do analizy, kontroli i szukania alternatywnych rozwiązań. To się nazywa magiczne myślenie. Tak samo magiczną moc mają u nas wszystkie zwroty ze „zdrowiem” w nazwie czy ze słowem „społeczne”. Trzeba zrywać z takim magicznym myśleniem, bo ono prowadzi do zniewolenia umysłów.

■ *A nie jest tak, że dzięki systematycznemu zwiększaniu nakładów na edukację nauczyciele powoli wyszli z głodowych pensji i braku środków na utrzymanie rodziny i teraz wreszcie zarabiają bardziej godziwie, choć – jak sami twierdzą – średnio?*

Dzięki reformom, o których mówię, pensje dla dobrych nauczycieli byłyby wyższe, a koszty dla społeczeństwa mniejsze. No i byłaby przede wszystkim szansa na lepsze efekty oświatowe. Z badań FOR wynika, że brak jakiegokolwiek próby zmiany tych antyefektywnościowych rozwiązań i w rezultacie co roku przyznawanie kolejnych automatycznych podwyżek, przy jednoczesnym braku racjonalnego i stopniowego zmniejszania zatrudnienia wśród nauczycieli, tylko w ostatnich trzech latach kosztowały budżet, czyli tak naprawdę nas wszystkich około 6 mld zł rocznie. Te pieniądze mogłyby zostać równie dobrze przeznaczone na podwyżki i premie motywacyjne dla najlepszych, którzy zostaliby w zawodzie. A ciągle nie mówimy jeszcze o innych przywilejach, których utrzymanie kosztuje jeszcze więcej.

■ *Zmierzamy więc do zagadnień związanych z Kartą Nauczyciela. Co z nią należy zrobić?*

Karta Nauczyciela to hasło wywoławcze, ja też się nim posługiwałem, bo ono, jak soczewka, pokazuje najistotniejsze problemy środowiska.

■ *Jakie to postulaty?*

O części z nich już rozmawialiśmy.

Na pewno osłona prawna nauczycieli przed zwolnieniami jest ogromna. A jeżeli praktycznie nie można kogoś zwolnić, to równocześnie umożliwia to chronienie złej pracy.

Hołdowanie hasłu „czy się stoi, czy się leży...” musi się źle skończyć po pewnym czasie dla wszystkich. Owszem, wiem, że socjalizm był wygodny i może się bardzo wielu osobom podobać, natomiast myślę, że ci bardziej aktywni, energiczni, lepiej by się odnajdywali w systemie, w którym ścieżki awansu – w tej chwili zablokowane, bo każdy już prawie osiągnął szczyt zawodowy i maksymalne wynagrodzenie – zależałyby od dobrze mierzonych efektów jego pracy i zaangażowania.

Nie ma też moim zdaniem żadnego uzasadnienia, żeby blokować wejście do systemu oświaty szkół wolnych, a w tym pracujących dla zysku. Przejawy dyskry-

Dlaczego w Polsce mamy tak mało tzw. szkół społecznych? Dlaczego boimy się szkół prywatnych? To byłyby przecież odpowiedniki wolnych szkół – free schools! Nazywajmy je po prostu wolnymi szkołami! Tak się one nazywają w Szwecji czy w Wielkiej Brytanii.

minacji ze względu na formę własności wydają się być sprzeczne z konstytucją. Odpowiednie środowiska powinny się zmobilizować i skorzystać z możliwości konstytucyjnych, by wyjaśnić istniejącą sytuację, włącznie z ewentualnym zaskarżeniem do Trybunału Konstytucyjnego istniejących rozwiązań.

■ *Czy nie jest tak, że zanim ukształtuje się stabilny rynek usług edukacyjnych, zdrowa konkurencja i wolne szkoły, w okresie przejściowym powstanie brak stabilizacji i spadek jakości usług, na którym najbardziej ucierpią uczniowie?*

Dlaczego zakładać, że reforma to coś, przez co muszą cierpieć odbiorcy? Pan przedstawia wizję jakiejś katastrofy, a przecież mówimy o rozwiązaniach, które już są na świecie stosowane – i to z dobrym skutkiem – tam, gdzie je należy przygotowane.

■ *Katastrofy, nie. Ale jeżeli każdy będzie mógł założyć szkołę, to przez pewien czas pojawią się również firmy słabiej przygotowane i niedoświadczone, które po dwóch, trzech latach zbankrutują.*

Bez bankructwa nie ma selekcji. Na tym polega prawo rynku. Jeżeli każdy ma zagwarantowane istnienie niezależnie od tego, jak pracuje, to finansuje się złą robotę. Bez możliwości upadku słabych jednostek, które się nie sprawdzają zdaniem odbiorców, czyli rynku, nie ma

możliwości podwyższenia konkurencji, a nawet nie ma w ogóle konkurencji.

Gdyby założyć, że każda firma, która ponosi straty, byłaby finansowana przez rząd, to jakie byłoby ryzyko złego prowadzenia firmy? Żadne! Czyli rozpowszechniałoby się złe prowadzenie firmy. A jak wpłynęłoby to na finanse publiczne? Na tym właśnie rzecz polega, że jakość cierpi, jeżeli utrzymuje się jednostki źle pracujące. Trzeba je ograniczać. I albo to się robi odgórnie, z rzadką, bo te jednostki się bronią i mają swoich reprezentantów z silnej grupy nacisku – związki zawodowe, albo też uruchamia się mechanizmy rynkowe, które regulują to na bieżąco i bez emocji.

Przecież kiedy jakaś firma zamyka swoją działalność, jej klienci najczęściej zaczynają korzystać z usług innych i nikt nie robi z tego powodu awantur. Natomiast gdy mamy do czynienia z przypadkami zamknięcia jednostek, które są finansowane ze środków publicznych, to jakie mamy dyskusje!

Musimy zerwać wreszcie z socjalizmem w myśleniu. Bo czym jest socjalizm? To, po pierwsze, monopol jednostek publicznych, czyli powiązanych z polityką lokalną czy z centralną; po drugie, finansowanie publiczne, a po trzecie, to dominacja związków zawodowych w jednostkach świadczących usługi. Mamy więc w Polsce duże enklawy socjalizmu.

■ *Nasz system oświaty od wielu lat ulega ciągłym zmianom. W latach 90. dokonano istotnych zmian. Od 2009 r. kolejne zmiany trwają nieprzerwanie: nadzór pedagogiczny, podstawa programowa, obniżenie wieku szkolnego... Zastanawiam się, czy dyrektorzy, nauczyciele, rodzice nie są już zmęczeni? Może trzeba odrobiny odpoczynku przed wprowadzaniem kolejnych radykalnych zmian?*

Proszę nie straszyć ludzi radykalizmem. Czy jest radykalne, żeby znieść dyskryminację jednostek niepublicznych, skończyć z nawykami socjalistycznymi i kierować oświatą w sposób racjonalny, taki, jaki stosuje się w innych dziedzinach gospodarczych?

■ *A powtarzana przez Pana wizja piętna socjalizmu odciśniętego na systemie oświaty to nie straszenie ludzi?*

Nie, nazywam rzeczy po imieniu i odwołuję się do argumentów i dowodów. To chyba dobry przykład dla oświaty?

■ *Dziękujemy bardzo za rozmowę.*

**Elżbieta Piotrowska-Albin
Klaudiusz Kaleta**

E-podręczniki na świecie

WIESŁAW SĘDZICKI

Jednym z elementów programu *Cyfrowa szkoła*, który w kwietniu został zatwierdzony przez Radę Ministrów do realizacji, są e-podręczniki, czyli cyfrowe zasoby materiałów dydaktycznych i edukacyjnych. Ministerstwo Edukacji Narodowej miało możliwość przeanalizowania doświadczeń państw, które wprowadziły podobne rozwiązania. Na ile polska *Cyfrowa szkoła* odpowiada aktualnym wyzwaniom stojącym przed systemami edukacyjnymi Europy i świata?

W ramach Priorytetu III Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki przygotowane mają być e-podręczniki do kształcenia ogólnego w zakresie 18 przedmiotów oraz udostępnionych co najmniej 2,5 tys. plików metodycznych i dydaktycznych uzupełniających. Okres realizacji projektu przewidziano na trzy lata, do końca czerwca 2015 r. Koszt realizacji to 45 mln zł (w tym 32 mln zł na same podręczniki), z czego większość ma być dofinansowana przez Unię Europejską. Podstawowym rozwiązaniem ogniskującym wprowadzaną cyfryzację podręczników ma być platforma edukacyjna do tworzenia i udostępniania podręczników. Informacje oraz działania MEN i Ośrodka Rozwoju Edukacji (który zajmuje się wdrożeniem programu pilotażowego) nie wzbudziłyby zapewne szczególnych emocji, gdyby nie najbardziej istotna część programu – według projektu e-podręczniki mają być udostępniane bezpłatnie na zasadach pełnej otwartości. Będą one przekazane uczniom i nauczycielom na podstawie licencji Creative Commons. Przewiduje się jednorazowe honoraria dla autorów i wydawców oraz przyjęcie modelu jednego podręcznika do każdego przedmiotu. Mają być one dostępne również bezpłatnie w internecie. Ministerstwo edukacji zapowiada, że już pod koniec 2014 r. ma z nich korzystać 40% uczniów i nauczycieli wszystkich typów szkół.

Cyfrowe schody

Edukacja jest dziedziną, która stara się nadążyć za nowoczesnymi światowymi rozwiązaniami. O wiele łatwiej jest jednak wydawać gazety i czasopisma w wersji internetowej, dostępne on-line w abonamencie, niż stworzyć zwarte programy edukacyjne dla szkół w formie cyfrowej, odpowiadające wszelkim wymogom nowoczesnej edukacji. Zdigitalizowanie podręczników np. do formatu pdf okazuje się niewystarczające, ponieważ jest tylko prostym przeniesieniem za-

wartości podręczników na inny nośnik. Tymczasem cyfryzacja szkół to nie tylko e-podręczniki, ale także interaktywność uczniów, prezentacje, wykłady w formie filmów, quizy, umiejętność wyszukiwania informacji, praca nauczycieli z uczniami przy użyciu nowoczesnych platform. Bez uwzględnienia tych rozwiązań edukacyjnych hasło cyfryzacji pozostanie sloganem.

Podręcznik, jak sama nazwa wskazuje, powinien znajdować się pod ręką. Tymczasem pod ręką ucznia znajdują się najczęściej urządzenia mobilne, a książka w swojej tradycyjnej drukowanej wersji schodzi na dalszy plan. Można by wysnuć łatwy wniosek, że dni klasycznych, papierowych podręczników są policzone. Tymczasem doświadczenia krajów, które zdecydowały się na śmiałe posunięcia w e-nauczaniu, nie są jednoznacznie oceniane przez specjalistów.

W żadnym państwie nie udało się jak dotąd osiągnąć długofalowego, spektakularnego sukcesu we wprowadzaniu e-podręczników.

Nie tylko w Polsce, ale na całym świecie trwa na ten temat dyskusja na wszystkich poziomach, od organizacji ponadnarodowych, rządów państw, władz lokalnych, przez władze oświatowe, specjalistów od edukacji, na nauczycielach, rodzicach i uczniach kończąc. W żadnym państwie nie udało się jak dotąd osiągnąć długofalowego, spektakularnego sukcesu we wprowadzaniu e-podręczników.

Nie ma natomiast wątpliwości, że dotychczasowe, konserwatywne formy przekazywania materiałów edukacyjnych uczniom są nie do utrzymania. Rozwój technologii wymusza przyjęcie założeń, które będą zaakceptowane przez wszystkie zainteresowane strony – nauczycieli, uczniów, wydawców, rodziców. Stare powiedzenie: *najlepiej uczyć się na błędach, ale cudzych* powinno być wskazówką

w konstruowaniu programów na poziomie rządowym. Programy w skali mikro, wprowadzane przez dyrektorów szkół często wspólnie z rodzicami, przez gminy lub lokalnych przedstawicieli władzy wykonawczej, z powodu swojego ograniczonego zasięgu są łatwiejsze do modyfikacji lub nawet całkowitego zaniechania. O wiele trudniej zmieniać projekty dotyczące całego kraju.

Tam, gdzie reformy dotyczące e-oświaty zostały wprowadzone zbyt radykalnie, bez uwzględnienia możliwych konsekwencji, bez stosownego przygotowania nauczycieli, przywoływane są w dyskusjach argumenty o nieskuteczności cyfryzacji szkoły, niedopracowanym czy też po prostu przedwczesnym wprowadzaniu zmian.

Przykładami zastosowań edukacji z przedrostkiem e- na świecie posługują się zarówno zwolennicy, jak i przeciwnicy nowych rozwiązań. Jedni – okopani w strukturach funkcjonujących przez dziesiątki lat, niedostrzegający lub niechętni dostrzegać zmian – podają przykłady porażek wprowadzanych na świecie programów, inni z kolei ekspozują rozwiązania, które przeprowadzono z powodzeniem. Widzami, ale i sponсорami tego sporu są rodzice. To oni wydają pieniądze na wyekspediowanie pociech do szkół. Spór, czy tornistry będą w wersji light (e-podręczniki), czy w wersji hard (10 kg), jest dla nich ważny, ale zawsze pada także pytanie – ile to będzie kosztowało?

Cyfryzacja szkół w Europie i na świecie

Doświadczenia innych państw we wprowadzaniu e-podręczników można scharakteryzować w zależności od udziału państwa w reformach. Większość z nich prowadzi prace przygotowawcze, niektóre wdrożyły programy pilotażowe, inne mają już pierwsze efekty wdrożonych zmian. W żadnym państwie nie ma gotowego, wprowadzonego w życie i ujętego w sztywny długofalowy plan programu,

który nie ulegałby bezustannym modyfikacjom. Sytuacja *in statu nascendi* nie jest niczym niezwykłym wobec dokonujących się w świecie przemian.

W Wielkiej Brytanii tradycyjnie ceni się doświadczenie. Brak jest rządowego programu – odpowiednika „cyfrowej szkoły”. Dopuszczalne są różne formy przekazu w edukacji, od książkowej do multimedialnej i e-papierowej. Powszechne zastosowanie mają tablice interaktywne, szkoły mają dowolność w akceptacji form podręczników. Niektóre z nich kupują nowoczesne urządzenia, uczniowie mogą także przynosić na lekcje swoje laptopy. Nauka z książek jest prowadzona równoległe z e-podręcznikami.

Podobne rozwiązania stosują Czechi, gdzie nie ma problemu konfliktu z wydawnictwami papierowymi. Mają one z zasady podręczniki dostępne także w formie elektronicznej. W Szwecji problem cyfryzacji szkół spoczywa na samorządach i szkołach. Gminy organizują przetargi na urządzenia, oprogramowanie, sprzęt i obsługę. W Niemczech o zastosowaniu e-podręczników decydują poszczególne landy, stworzono jednak projekt platformy, w której będą uczestniczyły największe niemieckie wydawnictwa edukacyjne. Dostęp do platformy ma być częściowo odpłatny.

Niezwykle istotne rozwiązanie wprowadzają Włosi. Jest nim zakaz udostępniania na rynku podręczników wyłącznie w wersji papierowej. Każda edycja ma być przeprowadzona także w formie elektronicznej.

W USA administracja prezydenta Obamy chce zrealizować projekt Digital Textbook. Jeżeli to się uda, za pięć lat wszyscy uczniowie i studenci w Stanach Zjednoczonych będą się uczyć z e-booków. Papier ma całkowicie zniknąć ze szkół. Interesujące jest jednak to, że nie przewiduje się centralnie organizowanych przetargów na urządzenia techniczne czy programy edukacyjne, pozostawiając to w gestii władz stanowych. Decyzje o wprowadzaniu tych rozwiązań mają wypełniać standardy lokalnych komisji edukacji.

Wyżej wymienione państwa zakładają decydujący udział władz lokalnych i szkół we wprowadzaniu e-podręczników. Inne postanowiły wdrożyć programy cyfryzacji szkół poprzez realizację na poziomie rządowym, pozostawiając władzom lokalnym dużo mniejszy margines samodzielności. Norwegia, Belgia, Katalonia w Hiszpanii, Korea Południo-

wa, RPA postanowiły realizować pełny program cyfryzacji szkoły, a więc całkowite i odgórnie planowane zastąpienie podręczników papierowych ich wersjami cyfrowymi. Pierwsze doświadczenia tych krajów budzą żywą dyskusję również u nas, zwłaszcza że Polska ma się znaleźć z programem „cyfrowej szkoły” w tej grupie.

We wdrażaniu e-podręczników na całym świecie istotny jest głos rodziców, bo to oni w efekcie ponoszą ciężar reform. W wielu krajach wyrażają oni sceptycyzm co do radykalnego przerwania procesu edukacji na nośniki cyfrowe. Podkreślają, że zwłaszcza małe dzieci będą jeszcze bardziej wtłoczone w świat komputerów, w świat wirtualny, w którym zwykła



książka może stać się anachronizmem. Nauka czytania i pisania opierająca się jedynie na wykorzystaniu nowoczesnych, cyfrowych metod dydaktycznych może bezpowrotnie oderwać przyszłe pokolenia od tradycyjnych form przekazu wiedzy, a zapach świeżej farby drukarskiej nie będzie się w przyszłości kojarzył z emocjami, jakie przeżywały poprzednie pokolenia, biorąc książkę do ręki.

Gdzie wprowadzenie e-podręczników poniosło porażkę?

Łatwiejsze zadanie mają ci, którzy recenzują, niż ci, którzy są pionierami. W dzisiejszym globalnym świecie każda spektakularna porażka czy sukces są opisywane i komentowane na każdej szerokości geograficznej niemal natychmiast. Państwa, które wprowadziły przed kilkoma laty programy e-podręczników, stanowią dzisiaj źródło analiz nie tylko dla kolejnych rządów planujących reformy, ale także dla wszystkich żywo zainteresowanych nowoczesnymi trendami w edukacji.

Korea Południowa – kraj znany z tego, że ma najlepszą na świecie sieć szerokopasmowego internetu, najwięcej młodych osób uzależnionych od sieci i gier komputerowych, ale też najlepiej wypadających uczniów w międzynarodowych testach PISA. Pięć lat temu rząd koreański rozpoczął program zastępowania podręczników papierowych ich wersjami cyfrowymi. Uczniowie 50 szkół otrzymali wersje tych podręczników na płytach CD w wersji pdf. Podręczniki papierowe miały pozostawać w szkołach. Okazało się jednak, że 80% uczniów zabiera je do domu, tłumacząc, że to jednak bardziej dla nich wygodne, bo mogą korzystać w ten sposób z notatek, podkreśleń i nie muszą włączać do tego celu komputerów w domu. Rząd wycofał się częściowo z projektu, pozostawił e-podręczniki tylko w liceach do równoległego korzystania z papierowymi.

W Norwegii rząd postanowił wprowadzić e-podręczniki poprzez administracyjny nakaz, dokonując tym samym zapasici rynku wydawniczego. Państwo ujednoliciło rynek, zlecając w całości zamówienie na podręczniki, płacąc poszczególnym autorom, a następnie udostępniając je bez opłat szkołom. Prywatny rynek wydawniczy będący alternatywą został w ten sposób wyłączony z rynku materiałów edukacyjnych. Per Christian Opsahl, dyrektor The Norwegian Publishers Association, stwierdził, że rząd norweski doprowadził do takiej sytuacji, że produkuje je państwowy monopolista i na rynku nie ma żadnego wyboru. Państwo wzięło na siebie wytwarzanie edukacyjnych zasobów i zatrudnia jedynie autorów do opracowania konkretnych tematów (Opsahl, 2011).

W Katalonii wprowadzono radykalny program e-podręczników w 2009 r. Zrezygnowano z papierowych podręczników i kupiono laptopa każdemu uczniowi. Program poniósł klęskę. Minister edukacji podał się do dymisji, rodzice i uczniowie zbojkotowali program, do którego i tak nauczyciele byli nieprzygotowani.

Podobne doświadczenia mają za sobą RPA, Belgia czy też Kalifornia w USA. W Belgii wprowadzenie e-podręczników miało na celu głównie oszczędności związane z drukiem podręczników, a także zdrowiem uczniów dźwigających tornistry – efektem ubocznym programu był upadek wielu wydawnictw. Uczeń belgijski musi korzystać z podręczników drukowanych we Francji lub Holandii. W RPA podobne doświadczenia osłabiły rynek wydawniczy. W Kalifornii

natomiast gubernator Arnold Schwarzenegger wprowadził laptopy do szkół, przewidując oszczędności w wysokości 200–300 mln dolarów w ramach walki z deficytem budżetowym tego stanu. Program się nie powiódł w zaproponowanym kształcie i ulega dalszej modyfikacji.

Należy jednak podkreślić, że wszystkie negatywne skutki we wprowadzaniu e-podręcznika w wyżej wymienionych krajach i regionach potraktowano nie jako definitywne pożegnanie się z cyfryzującą podręczników, tylko jako chwilową porażkę w długim procesie digitalizacji szkolnictwa.

Doświadczenia we wprowadzaniu e-podręczników na świecie – te dobre i złe – układają się w katalog zagadnień, których uporządkowanie jest kluczowe dla dostosowania szkolnictwa do wymogów stawianych przez XXI wiek. Nie ma wątpliwości, że – jak wszystkie dziedziny życia – dotychczasowy model edukacji musi ulegać ewolucji. Najważniejsze problematyczne zagadnienia wymagające stałego śledzenia i dostosowywania ich do polskich warunków uporządkowane zostały poniżej.

Przykłady wycyfywania się z programów e-podręczników komentuje się w świecie dość często powierzchownie, ograniczając się do tytułów prasowych i zdawkowych cytatów, nie zgłębiając istoty niepowodzenia. Wszędzie tam, gdzie program napotkał na trudności, przyczyną było wprowadzenie do pilotażu e-podręczników będących zaledwie skopiowanym materiałem papierowym na nośniki cyfrowe. Podstawową przyczyną porażki było pójście na skróty. Korea Południowa wprowadziła e-podręczniki do szkół jako kopię podręczników papierowych, w formie plików pdf. Uczniowie nie otrzymali zatem nic nowego, tylko możliwość korzystania z zasobów edukacyjnych w innej formie. Idea e-podręcznika nie sprowadza się tylko do wyeliminowania papieru jako nośnika. *Jeśli jednak e-podręcznik ma stanowić nowe rozwiązanie i nową jakość, powinien być – według prof. Macieja Sysły – rezultatem projektu, który nie jest obciążony rozwiązaniami znanymi z tradycyjnych podręczników, powinien „powstać od zera”* (Sysło, 2012).

Katarzyna Hall dodaje, że *do stworzenia dobrej oferty kompletu podręczników dostępnych w formie elektronicznej potrzebne jest współdziałanie wszystkich wydawców edukacyjnych z dostawcami internetu, sprzedawcami tabletów czy innego sprzętu, na którym podręczniki mogłyby być dostępne. Elektroniczny podręcznik to powinno być coś więcej niż tylko kopia jego wersji papierowej* (Hall, 2012).

Nie tylko uczniowie, ale także dorośli, jeżeli nie muszą z różnych względów czy-

tać tekstu z ekranu monitora, chętnie go sobie drukują. To nie tylko przywiązanie do tradycyjnego druku książkowego, ale także ulga dla oczu, łatwość dokonywania uwag na marginesie, czy możliwość wertowania stron. Nie oznacza to, że forma elektroniczna książek i podręczników to ślepa uliczka technologii.

Doktor Katarzyna Winkowska-Nowak, matematyk wykładająca m.in. na Floryda Atlantic University, mówi: *w USA mam do dyspozycji świetne e-podręczniki, bogato wyposażone. Z testami, quizami, ćwiczeniami, wykładami on-line, linkami do interesujących przykładów i zadań* (Pezda, 2011).

Ważne

- ✓ W ramach Priorytetu III Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki przygotowane mają być e-podręczniki do kształcenia ogólnego w zakresie 18 przedmiotów.
- ✓ Okres realizacji projektu to trzy lata, termin – do końca czerwca 2015 r.
- ✓ Koszt realizacji to 45 mln zł (w tym 32 mln zł na same podręczniki), większość ma być dofinansowana przez Unię Europejską.
- ✓ Według projektu e-podręczniki mają być udostępniane bezpłatnie na zasadach pełnej otwartości.

Przyszłość e-podręczników to koncepcja możliwości realizacji wielu zadań na jednym sprzęcie, przyporządkowanym do konkretnego ucznia, interaktywna, połączona z internetem. Próby tworzenia surogatów nie mają szans powodzenia w przyszłości.

Góra czy dół?

Pobieżna choćby analiza niepowodzeń programu e-podręcznik w niektórych państwach świata nieuchronnie prowadzi do wniosku, że tym większa porażka, im większą państwo chciało odgrywać rolę w całości przedsięwzięcia. Pomijając fakt, że cierpiał na tym rynek wydawniczy, ponieważ to urzędnicy ministerialni wzięli na siebie całą odpowiedzialność za kształt i realizację programu, korzystający z programu, nauczyciele, rodzice i uczniowie poczuli, że ktoś kolejny raz wiedział lepiej, co jest dla nich dobre. Chętnych do odgórnego regulowania rynku e-podręczników jednak nie brakuje. Turcja i Rosja wprowadzają podobne

jak Norwegia programy rządowe w tej samej skali. Polska z programem *Cyfrowa szkoła* zmierza do realizacji podobnej całościowej idei, choć wiele wskazuje na to, że skorzysta z niedobrych doświadczeń innych państw i dokona po pewnym czasie korekty stanowiska. U nas, podobnie jak w Korei, e-podręczniki stworzone od nowa dla potrzeb edukacji będą gotowe dopiero za kilka lat.

Państwa, takie jak Wielka Brytania, USA czy Holandia, poszły ścieżką wyznaczania kierunku działania na zasadach ogólnych w kwestii e-podręczników, pozostawiając władzom lokalnym, szkołom i rodzicom decyzje, co, kiedy i za ile. Ten model wydaje się najbardziej adekwatny i możliwy do realizacji, ponieważ uwzględnia udział wszystkich w tworzeniu przyjaznego, nowoczesnego kształtu e-nauki.

Ewaluacja rynku elektroniki

Rozwój technologii we współczesnym świecie często uniemożliwia przyjmowanie długofalowych rozwiązań, ponieważ kupiony sprzęt to olbrzymie inwestycje w technologię, która w ciągu kilku miesięcy może się okazać anachroniczna. Przekonały się o tym władze Katalonii, wydając miliony euro na laptopy dla uczniów. Transformacja komputerów ze stacjonarnych na mobilne to historia zaledwie kilku lat. Dzisiaj uczeń przychodzący do szkoły z własnym laptopem nie budzi zdziwienia. Jednak czy to laptopy będą królowały w szkolnictwie przez następne lata? Do niedawna możliwością ich łatwego przenoszenia była najcenniejszą zaletą. Dzisiaj jednak rynek elektroniki oferuje wiele innych rozwiązań, które eliminują niedoskonałości notebooków. iPady, iPfony, tablety, e-inki, smartfony i wiele innych urządzeń jest na tyle kompatybilnych, że każdy program e-nauczania może być przez nie rozpoznany i odczytany. Może przyszłością będzie e-papier, czyli urządzenie z minimalną w stosunku do innych urządzeń emisją światła, a może kolorowe e-inki, które pojawiły się niedawno na rynku. Nie będą one męczyć wzroku, a dodatkowo można będzie wyświetlać kolorowe ryciny podręczników, filmy i prezentacje.

Określenie kierunku, w jakim podąży rynek urządzeń przenośnych, jest niemożliwe do przewidzenia w perspektywie kilku lat. Aby uniknąć wprowadzania do szkół urządzeń niesprawdzonych bądź też niezbyt nowoczesnych, powinno się do realizacji programów e-podręczników wyznaczyć korzystających z tych urządzeń, a więc nauczycieli i uczniów, jako ostatecznie decydujących o zakupie sprzętu dla danej szkoły. Możliwe jest też przerzucenie tego obowiązku na gminy, przy uwzględnieniu opinii wszystkich zainteresowanych stron.



Szkolne Schronisko Młodzieżowe w Łodzi



Odkryj Łódź - miasto fabryk i pałaców

Zapraszamy do Łodzi, miasta o niepowtarzalnej atmosferze, w którym na każdym kroku widoczne są wpływy różnych kultur.

W dziewiętnastowiecznej, przemysłowej Łodzi zgodnie żyli Polacy, Żydzi, Niemcy, Rosjanie, Czesi. To dzięki nim możemy podziwiać wspaniałe pałace, fabryki, świątynie, nekropolie oraz unikatowe kompleksy architektoniczne.

Po II wojnie Łódź pełniła rolę filmowej stolicy Polski. To tutaj działały wytwórnie filmów fabularnych, oświatowych i lalkowych. Państwowa Wyższa Szkoła Filmowa, Telewizyjna i Teatralna wykształciła wielu wybitnych absolwentów.



Szkolne Schronisko Młodzieżowe w Łodzi:

- ✓ 120 miejsc noclegowych w dwóch obiektach usytuowanych w samym centrum miasta,
- ✓ kuchnie samoobsługowe z pełnym wyposażeniem,
- ✓ sale konferencyjne i WIFI,
- ✓ ogród letni wraz z miejscem do grillowania,
- ✓ noclegi już od 20 zł dla uczniów i nauczycieli, a także zniżki dla członków PTSM,
- ✓ pełne wyżywienie,
- ✓ bezpłatne usługi przewodnickie,
- ✓ warsztaty i zajęcia dydaktyczne.

ZAPEWNIAMY MIŁĄ I FACHOWĄ OBSŁUGĘ



Recepcja



Pokój gościnny



Pokój gościnny



Kawiarenka



Ogród

Bibliografia:

- Opsahl Ch., wypowiedź podczas debaty, która odbyła się w redakcji „Gazety Wyborczej” 7.12.2011 r., http://wyborcza.pl/szkola-20/1,106745,10844524,Online_i_offline_czyli_podrecznik_2_0_na_swiecie.html, dostęp: 10.08.2012 r.
- Sysło M., *Bojkot wydawnictw i autorów*, Centrum Edukacji Obywatelskiej – Oś świata, 13.06.2012, <http://osswiata.pl/syslo/2012/06/13/bojkot-wydawnictw-i-autorow/>, dostęp: 10.08.2012 r.
- Hall K., *Biznesowy pomysł na e-podręczniki i e-prasę pilnie potrzebny*, NaTemat.pl, 16.04.2012 r., <http://katarzynahall.natemat.pl/10479,biznesowy-pomysl-na-e-podręczniki-i-e-prasę-pilnie-potrzebny>, dostęp: 10.08.2012 r.
- Pezda A., *E-podręczniki. Nie są tańsze*, „Gazeta Wyborcza”, 20.12.2011 r., http://wyborcza.pl/szkola20/1,106745,10844545,E_podreczniki_Nie_sa_tansze.html, dostęp: 10.08.2012 r.

Wydawnictwa szkolne

Programy, które w swoim założeniu eliminowały dostępność do wolnego rynku podręczników, poniosły porażkę jako pierwsze. Otwarta wojna z wydawnictwami, którą wypowiedziały władze w Norwegii czy Belgii, nie sprzyja wielorakości rozwiązań. Również w Polsce program e-podręcznika jako skutek uboczny może przynieść upadek wydawnictw.

Wprowadzenie jednego, bezpłatnego, obowiązującego podręcznika dla każdego przedmiotu, co planuje MEN, może zachwiać równowagą rynku. Można odnieść wrażenie, że w polskich warunkach istnieje przyzwolenie na stosowanie rozwiązań krańcowych. Wydawnictwa, poprzez akceptowaną przez rząd politykę, stworzyły przez lata rynek, który nie istnieje w żadnym innym kraju. Podręczniki drukowane tylko w wersji papierowej, „nowelizowane” co roku tak, aby nie można było używać tych z poprzednich lat, ceny kompletów książek dla gimnazjalistów sięgające 700 zł – praktyki i działania, które od dawna są eliminowane na świecie. Prawdopodobnie według zamysłu twórców programu *Cyfrowa szkoła* za jednym zamachem można byłoby te aberracje zlikwidować, czyniąc rynek wolnym od dyktatu wydawnictw, ale czy przy tych kalkulacjach wzięto pod uwagę skutki uboczne?

Licencje i opłaty

Wydawcy celowo nie wydają podręczników w wersjach elektronicznych, obawiając się masowego kopiowania. W Polsce kupuje podręczniki około 40% uczniów.

Reszta posługuje się na ogół „kserówkami”. W dyskusji na temat e-podręczników pada argument ewentualnych opłat licencyjnych, na wzór rozwiązania niemieckiego lub amerykańskiego. Ministerstwo edukacji jednak chce udostępnić bez opłat zasoby edukacyjne, stojąc na konstytucyjnym stanowisku bezpłatnego szkolnictwa. Owa bezpłatność jest od dawna w Polsce podważana. Rodzice pytają, dlaczego w formule darmowego systemu edukacji muszą dodatkowo ponosić różne koszty, wśród których zakup podręczników jest najbardziej znaczący. Idea bonu edukacyjnego lub choćby – w okrojonej formie – bonu podręcznikowego nie wychodzi poza fazę dyskusji na forach internetowych.

Tradycja a nowoczesność

Dzieci i nastolatki z niezwykłą łatwością, niemal intuicyjnie, posługują się urządzeniami elektronicznymi, pasjonują się grami komputerowymi, serfują po internecie, jednocześnie niechętnie sięgają do książek. Wielu specjalistów od edukacji wysnuwa stąd łatwy wniosek, że jeśli zawartość podręczników przetrze się na elektroniczny sposób przekazu, obuduje dodatkowo interaktywnymi funkcjami, uczeń płynnie zaakceptuje w swoim

Pobieżna choćby analiza niepowodzeń programu e-podręcznik w niektórych państwach świata nieuchronnie prowadzi do wniosku, że tym większa porażka, im większą państwo chciało odgrywać rolę w całości przedsięwzięcia.

świecie także to, co ma do przekazania szkoła. Tymczasem nie doceniono siły przyzwyczajenia uczniów i studentów. Porażka koreańskiego programu to pierwszy sygnał, że młodzież traktuje komputery i internet jako świat rozrywki lub łatwego źródła komunikacji i informacji, a szkoła i jej wymagania to coś tradycyjnego, opartego na innych zasadach. Przeprowadzono badania na Uniwersytecie Waszyngtońskim, z których wynika, że 70% studentów przedkłada podręczniki papierowe nad elektronicznymi. Wśród zalet tych pierwszych wymienia się łatwość sporządzania notatek, to, że książka jest dostępna bez potrzeby włączania urządzeń elektronicznych, a także to, że forma książkowa sprzyja ocenie wielkości wymaganego materiału, błyskawicznej możliwości powrotu do przeobrobionego materiału dzięki kartkowaniu.

Według prof. Sysły *e-podręczniki nie mają zamkniętej postaci. Taki podręcznik to drzwi do nieograniczonych zasobów, a za tym uczniowie i studenci nie prze-*

padają, bo chcą być pewni, czego od nich wymaga nauczyciel i w jakiej postaci. Dość często właśnie nagromadzenie różnych form przekazu w e-podręcznikach, podlinkowanie niemal każdego miejsca na elektronicznej powierzchni (...) powoduje, że uczeń przestaje czuć się pewny, czy wszystko „przerobił”, czy nie opuścił jakiegoś odniesienia do ważnego materiału, i gdzie mogą go zawieść ciągi kolejnych odniesień (Sysło, 2012).

W Stanach Zjednoczonych, gdzie wersje elektroniczne podręczników nie są dużo tańsze od tradycyjnych papierowych, rynek e-podręczników stale się jednak rozrasta, osiągając 5%, a zyski w tej branży wzrosły w ciągu ostatniego roku o 44%.

Wnioski

Nie da się administracyjnie wyznaczyć granicy między używaniem podręczników elektronicznych i papierowych. Państwa, które odgórnie będą próbowały forsować jeden kierunek, skazane są na porażkę, ponieważ w efekcie to uczeń i nauczyciel, jako najbardziej zainteresowani, będą weryfikować przydatność wszystkich rodzajów podręczników. Największym wyzwaniem, jakie stawia się przed e-podręcznikami, jest nowa jakość – ich rola jako duplikatu elektronicznego tekstu drukowanego jest niewystarczająca, muszą spełniać wymogi wszechstronnego zastosowania. Współczesny podręcznik elektroniczny ma być narzędziem, z którego korzystają wspólnie uczniowie i nauczyciele, gdzie nauczyciel jest przewodnikiem i pokazuje możliwości, uczy wyszukiwania informacji, sprawdza nabytą przez ucznia wiedzę. Powinien też być e-podręcznik wprzęgnięty w platformy edukacyjne typu moodle, bo daje to możliwość sprawnej realizacji programu nauczania stosownego do współczesnych wyzwań. Rządy państw i władze lokalne powinny być raczej inspiratorami i twórcami ogólnych założeń programów elektronicznej edukacji niż administratorami zajmującym się np. kupowaniem sprzętu na poziomie centralnym. Odgórne zatwierdzanie programów bez dostatecznej akceptacji szerokich rzesz zainteresowanych, zwłaszcza w dziedzinie edukacji, podważa zaufanie do nauczyciela jako tego, który ostatecznie bierze odpowiedzialność za edukację swoich uczniów.



Wiesław Sędzicki
jest absolwentem
Wydziału Prawa
i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego;
od 2003 r. jest wykładowcą Wyższej Szkoły
Bankowej w Gdańsku i publicystą
współpracującym z wieloma
czasopismami specjalistycznymi.

Tablice interaktywne



Dotykowe, dualne myBoard 78"

z powierzchnią lakierowaną
lub ceramiczną

Czytnik e-book
w prezencie*

cena od
4 190
PLN brutto

* gratis do każdej tablicy



Zestaw interaktywny LUX

cena brutto
8 900 zł
transport GRATIS!

Zestaw zawiera:

- tablica interaktywna myBoard Dual 78"
- projektor NEC U250X (projektor ultraszerokokątny)
- uchwyt ścienny dedykowany do U250X

Tablet Goclever 7"

w prezencie



NEC

Zestaw interaktywny STANDARD

cena brutto
6 900 zł
transport GRATIS!

Zestaw zawiera:

- tablica interaktywna myBoard Dual 78"
- projektor NEC M260XS
- uchwyt ścienny do projektora z regulowanym wysięgnikiem VIS-1700

Bon Sodexo o wartości 100 zł

w prezencie



NEC

Zestaw interaktywny MOBIL Classic Dual

cena brutto
8 900 zł
transport GRATIS!

Zestaw zawiera:

- tablica interaktywna myBoard Dual 78"
- projektor NEC M260XS
- statyw VIS-RW z regulacją wysokości
- kabel zasilający i VGA 10 m

Tablet Goclever 10"

w prezencie



NEC

Zestaw interaktywny SOLID

cena brutto
5 490 zł
transport GRATIS!

Zestaw zawiera:

- tablica interaktywna myBoard Dual 78"
- projektor Panasonic PT-LX26E
- zestaw montażowy: regulowany uchwyt 43-65, kabel zasilający i VGA 15 m

Nawigacja

w prezencie



www.sklep.audiowizualne.pl

Dystrybucja i Autoryzowany Serwis

Mentor Systemy Audiowizualne ul. Modra 26; 71-220 Szczecin
info@mentorpolska.pl, tel. (91) 488 51 51, www.mentorpolska.pl



Szczecin:
radek@mentorpolska.pl
tel. (91) 883 60 00;
kom. 600 001 018;

Olsztyn:
andrzej@mentorpolska.pl
kom. 606 838 181;

Wrocław:
grzegorz@mentorpolska.pl
kom. 608 57 52 57;

Lublin:
lukasz@mentorpolska.pl
kom. 668 122 221;

Budujemy e-szkolę

RYSZARD WIĘCEK

W sierpniowym numerze „Dyrektora Szkoły” ukazał się artykuł poświęcony cyfryzacji. Mam nadzieję, że zdołałem w nim przekonać sceptyków do nowych technologii, a także wyjaśnić niektóre pojęcia. Teraz nadszedł czas, by przełożyć poznaną teorię na zawodową praktykę.

Co właściwie jest potrzebne do budowy e-szkoly? Moim zdaniem cztery solidne filary: kadra, zasoby cyfrowe, sprzęt i uczniowie. Wszystko „e” oczywiście. Opuzczam jednak ten przedrostek, bo ktoś zacznie mnie podejrzewać o niezdrówę e-nawiedzenie, a nie o to chodzi.

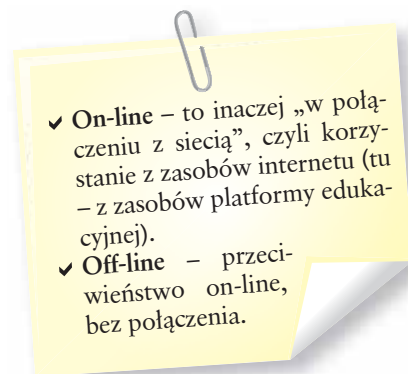
Filar 1: Kadra

Jeśli wyposażymy jakiś bardzo zacofany gospodarczo kraj w nowoczesne klimatyzowane kombajny rolnicze, z pewnością nie odnotujemy nagłego skoku cywilizacyjnego. To rozumie każdy. Tak też powinien rozumować dyrektor. Samo wstawienie nowoczesnego sprzętu nie załatwia sprawy.

Cyfryzacja szkoły to nie sprzęt czy statystyki jego wykorzystania przez poszczególnych nauczycieli. To jest i musi być mikrosystem edukacyjny. A od kadry trzeba zacząć. W mojej szkole informacje o nowinkach technologicznych i nowoczesnych narzędziach pracy przemyślałem od dawna, przy różnych okazjach. Nieraz budziło to emocje. Niektórzy nauczyciele niecierpliwili się: *po co poświęcamy czas na konferencji na przegląd multimedialnych środków* (bywało, że połączony z pokazem), *skoro nie wiadomo, kiedy trafią do szkoły?* Były to jednak pojedyncze głosy pesymistów. Niewiele zresztą czasu upłynęło od pokazu, a pierwsza tablica multimedialna zagościła w szkolnej rzeczywistości. Potem tempo przybywania nowych sprzętów wzrosło. Nie miejsce tu na utyskiwanie nad brakiem środków. To zna każdy z nas, dyrektorów. Każdy też ma już na to swoje sposoby. To, co chcę zaakcentować, to wysiłek skierowany na trwałą zmianę **myślenia nauczycieli**. Zmianę ich wyobrażenia o szkole i o zawodzie. I nie ma też zasady, że młodszy stażem i wiekiem szybciej wdrażają postęp do placówki. Najstarszy nauczyciel mojego liceum, którego pamiętam jeszcze z moich szkolnych lat, jako jeden z pierwszych opanował pracę z dziennikiem cyfrowym.

Muszę chwilę zatrzymać się nad dziennikiem – potrzebę jego wprowadzenia

odczuliśmy stosunkowo wcześniej, ze względu na skomplikowaną organizację nauczania. Dość wspomnieć o językach obcych – pięć różnych, do swobodnego wyboru przez uczniów, z różnymi poziomami zaawansowania. Aby było to możliwe, konieczne było wprowadzenie systemu międzyoddziałowego. Do tego swobodny wybór przedmiotów rozszerzonych w klasie trzeciej – kolejne zajęcia w tym systemie. Jeden oddział oprócz dziennika lekcyjnego korzystał z dużej grupy dzienników międzyoddziałowych. Przepisywanie z nich obecności, ocen czy uwag do „głównego” dziennika było koszmarem i udręką. Chyba właśnie przez te trudności grono naszej szkoły ustanowiło swoisty rekord tempa wdrożenia: ostatni semestr jednego roku



szkolnego – dwie dokumentacje równoległe, a w nowym roku już tylko jedna cyfrowa dokumentacja nauczania. Wspominam o tym tak szczegółowo, bo jej wdrażanie było okazją do przyspieszenia rozwoju naszej „cyfrowej mentalności”.

Przy okazji warto przypomnieć sobie, z jakimi oporami spotyka się szef, który wprowadza cokolwiek nowego, i jakie powinien zastosować sposoby skutecznego wdrażania. Pierwszy i podstawowy krok – inwestycja w kadre. I w siebie, Koleżanko i Kolego Dyrektorze!

Kadra to również szkolny administrator informacji (koordynator, pracownik techniczny, administrator sieci), człowiek odpowiedzialny za funkcjonowanie złożonej infrastruktury i za jej bezpieczeń-

stwo. Czy to jest nauczyciel, czy pracownik administracyjny to kwestia środków i organizacji. Ale obecność takiej osoby jest już nieodzowna w wielu szkołach.

Filar 2: Zasoby

To, co w sposób oczywisty przychodzi na myśl, to materiały dydaktyczno-wychowawcze w postaci cyfrowej. Zasadniczo tak jest. To zbiory do każdego przedmiotu. Koniec z wszelkimi tablicami, diagramami, mapami! To wszystko powinno mieć postać cyfrową. I wreszcie można po takiej (wyświetlanej przez projektor) mapie do woli kreślić! Cezarowi poprawić fryzurę, wzór wziąć w kółko. Na marginesie – nie zdejmowałbym ze ścian układu Mendelejewa, przekroju żaby, wzorów Viete’a czy portretu wieszczka. Mimo cyfryzacji to też cenne pomoce naukowe. Nie muszę tego specjalistom uzasadniać.

Jeśli szkoła dysponuje zasobami cyfrowych pomocy naukowych, to mogą być one dostępne w każdej sali lub w domu, w komputerze nauczyciela – do opracowania zajęć, a także ucznia – do nauki, powtórek (za zezwoleniem, wybrane, dostosowane).

Trzeba wyobraźni, by uświadomić sobie, ile ciekawych materiałów można zgromadzić. Nie wspominając o korzystaniu z zasobów internetu. Gromadzenie materiałów to najprostsza i podstawowa sprawa. Lecz budowa platformy edukacyjnej to prawdziwy cel. To inny sposób nauczania – fundament e-lerningu. Przyszłość nauczania ustawicznego.

Dla niewtajemniczonych – platforma edukacyjna to miejsce w sieci, w którym spotyka się społeczność połączona wspólnym celem – nauczaniem i uczeniem się. Społecznością mogą być wszystkie osoby związane z konkretną szkołą lub szersze gremium. Na platformie (która jest odmianą strony internetowej) umieszcza się materiały szkoleniowe, zadania domowe, konkursy, ankiety, testy on-line czy wspomniane wcześniej – cyfrowe pomoce naukowe.

Właściciel platformy decyduje, do jakich zasobów i kto może mieć dostęp

(i w jakim zakresie). Platforma to możliwość nauki w dowolnym czasie i miejscu, ale też taka sama swoboda w opracowywaniu zajęć przez prowadzących. Koniec z przepisywaniem zeszytów przez nieobecnych uczniów. Koniec z noszeniem teczek i siatek przez nauczycieli. Nie, Szanowni Państwo, to nie wizje science fiction, to postęp, a już niebawem (jak sądzę) – wymóg formalny.

Szanująca się szkoła, oczywiście rozwijająca się w e-szkolę, buduje własną platformę edukacyjną (nieistotne, czy korzysta się z rozwiązań komercyjnych, czy nie, ma to być funkcjonalne, bezpieczne i akceptowane oraz użytkowane przez społeczność). Chciałbym zwrócić uwagę, że warto to wykorzystać do zwiększenia prestiżu placówki oraz urozmaic-

to z kolei wersje dźwiękowe literatury, do słuchania. Nie znajduję ich zastosowania w praktyce szkolnej. Prędkiej w przedszkolach lub pierwszych klasach szkół podstawowych. O e-podręcznikach nie wspominać, choć to oczywiście również zasoby cyfrowych pomocy, jednak ten temat dopiero się zaczyna. Sam pomysł takiej wersji podręczników jest bardzo dobry, ale wydaje się, że w obecnym kształcie realizacji nie jest wolny od wielu wad. Jeszcze trwają przepychanki ekonomiczno-polityczne, ale w końcu e-podręcznik będzie codziennością.

Filar 3: Sprzęt

Dla wielu dyrektorów wyposażenie szkoły w sprzęt to cel, a przecież sprzęt to środki do osiągnięcia celu – nowo-

i fizyki używają od kilku lat telewizorów większego formatu w funkcji monitorów komputerowych. Dorobili się znacznych zasobów cyfrowych pomocy i są fachowcami w ich wykorzystywaniu. Nie pogardzą w przyszłości tablicami multimedialnymi, ale nie uważają ich w tej chwili za rzecz pierwszej potrzeby. Z kolei nauczycielki chemii, biologii i matematyki się od tych tablic uzależniły. Są nauczycielkami dyplomowanymi z dłuższym stażem pracy. Obecnie nie wyobrażają sobie pracy bez tej cennej pomocy.

Wystarczy kilka osób, następnie ich pozytywne opinie, jeden czy dwa pokazy i powoli całe grono mało, że oczekuje nowych technologii, to zaczyna się o nie upominać. I tak, przy okazji rozważań o sprzęcie, „przemyciłem” parę rad związanych z „cyfrowym przekształcaniem kadry”.

Każdy nauczyciel podczas lekcji w naszym liceum korzysta z komputera. Musi, bo mamy wspomniany już e-dziennik. Ale też dzięki temu tempo przemian mentalności grona jest zaskakująco wysokie. Nie tak dawno komputer w każdej klasie był marzeniem, dziś coraz częściej myślimy o dniu, w którym na lekcję pójdziemy z tabletami.

Moim ulubionym przykładem postępu technicznego w szkołach dawniej i dziś jest wyposażenie w sprzęt RTV. Szkoły dysponowały magnetofonami, trafiał się telewizor kolorowy. Będąc licealistą, cieszyłem się ze swojego gramofonu Bambino, Mister-Hity mieli nieliczni, stereo się rodziło, a magnetofon był w sferze marzeń. Pierwszego kaseciaka rodzice kupili mi po drugiej klasie liceum. Wtedy szkoła mogła z pewnością imponować wyposażeniem. Rozwijanie zainteresowań w pracowniach przedmiotowych, nieosiągalne w warunkach domowych, szkolna biblioteka i czytelnia (nasze starożytne Google, prawda?), dostęp do pomocy naukowych, mierników... A dziś? Jesteśmy pod względem wyposażenia daleko w tyle za naszymi uczniami, choć będzie się to z czasem zacierało (nie z powodu zwiększenia nakładów na oświatę – w to przestałem już wierzyć).

Pamiętam pierwsze miesiące pełnienia funkcji dyrektora i moje – wtedy wizjonerskie – wyobrażenia liceum za parę lat. Właśnie parę lat minęło i wizje stały się rzeczywistością. Większość moich nauczycieli zaczynała zawód z kredą w rękę i odkładając kredę, odchodziła na emeryturę. Moje pokolenie zdążyło zamienić kredę na pisak i przez komputer przejść do tablicy multimedialnej. Czy w tym momencie najbardziej sceptycznie nastawieni do e-literki zrozumieli, o co chodzi?

Ale sprzęt to nie tylko wyposażenie sal, to również urządzenia, którymi dysponują uczniowie. Mam na myśli telefony ko-



Fot. Archiwum I LO w Kędzierzynie-Koźlu

Czytelnia w I LO w Kędzierzynie-Koźlu. Uczennice klasy IIc coraz częściej szukają informacji w sieci. Słowniki i encyklopedie stają się tylko ozdobami półek

nia nauczania. A zostało już tylko parę lat. Dlaczego? Bo coraz bliżej nas jest e-rzeczywistość powszechna. To, co dziś jest nowinką lub nowością, jutro będzie czymś oczywistym. Ogrom pracy widać tylko przez chwilę, na starcie. Nie ukrywam, że jest to czasochłonna inwestycja w warsztat pracy, ale inwestycja nie do przecenienia!

Inne cyfrowe zasoby szkoły to jej strona internetowa, archiwum zdjęć, kroniki, podstrony organizacji, kółek zainteresowań, ewentualne blogi. Nie wspominać tu o jakiegokolwiek dokumentacji nauczania czy administrowaniu szkołą wspieraną komputerowo (pisma, arkusze, plany itp.). Cyfrowe zarządzanie, nawet zaawansowane, nie stanowi jeszcze o tym, że szkole można dostawić literkę „e”.

E-książki (e-booki) to literatura do czytania na ekranie. Utyskujemy, że młodzież nie czyta lektur. Może ich elektroniczne wersje będą sposobem na zwiększenie czytelnictwa? Audiobooki

czesnego nauczania. Na pierwszy rzut oka sprawą kluczową są pieniądze i to duże. Każdy z nas wypracował sposoby ich pozyskiwania – „pozaorganowe” oczywiście (przepraszam te gminy czy starostwa, które w sposób wystarczający zasilają finansowo swoje placówki). Jednak pieniądze to nie wszystko. Niemniej ważną sztuką jest ich wydawanie. Zapytania o cenę, negocjacje, zwolnienie z VAT, o tym wszystkim trzeba pamiętać. I w końcu najważniejsze – na co wydać? Potrzebna jest konkretna wizja, plan, a zacząć należy od określenia potrzeb. Od lat prowadzę ich monitoring wśród nauczycieli i opiekunów poszczególnych pracowni (prosta ankieta, a ile informacji!). Mam rozeznanie, na jakim środku multimedialnym komu zależy i przy okazji – jakie są potrzeby remontowe, meblowe i inne.

Czemu zaczynać od rozeznania potrzeb? Bo nie każdy musi mieć tablicę multimedialną, rzutnik czy system pilotów do testów. W moim liceum anglista

mórkowe. Czas już doprecyzować statuty szkół, w których rygorystycznie traktuje się ten środek techniczny. Kwestia korzystania z telefonu podczas zajęć jako środka komunikacji (do rozmowy czy SMS) jest kwestią kultury i dyscypliny pracy. Nie utyskujemy też, że to sprzęt do ewentualnego nieuprawnionego nagrywania dźwięku lub obrazu. Współczesny telefon to coś więcej niż środek komunikacji. Jeśli stał się technologicznym dodatkowym „organem” człowieka, wykorzystajmy to. Proszę pamiętać, że nasze pokolenie jest ostatnim, które potrafi jeszcze odłożyć telefon. Młodsze już nie. Czas pomyśleć i praktycznie zastosować to urządzenie. Trudnością może być zróżnicowanie zaawansowania technologicznego uczniowskich telefonów czy fakt jego posiadania. Jednak podstawowe pozakomunikacyjne funkcje ma większość aparatów. Dziś będą to z pewnością próby, eksperymentowanie, ale za parę lat, gdy smartfon będzie tak naturalny jak obecnie zeszyt? Przykład z ostatniej chwili: na zajęciach z grafiki komputerowej uczniowie mieli wykonać w programie Corel Draw kopię grafiki użytkowej. Wzór był nieco większy od formatu A4. Po chwili

Warto przeczytać:

- Cellary W., *Młodzi w internetowej pulapce*, www.studioopinii.pl/artukul/6024-prof-wojciech-cellary-młodzi-w-internetowej-pulapce, dostęp: 13.08.2012 r.
- Goban-Klas T., Sienkiewicz P., *Spoleczeństwo informacyjne: Szanse, zagrożenia, wyzwania*, www.informacyjna.wsb.edu.pl/pdfs/Spoleczenstwo-Informacyjne.pdf, dostęp: 13.08.2012 r.
- Hojnacki L. (red.), *Mobilna edukacja, m-learning, czyli (r)ewolucja w nauczaniu*, www.edustyle.pl/mobilna-edukacja, dostęp: 13.08.2012 r.
- Kołodziejczyk W., Polak M., *Jak będzie zmieniać się edukacja? Wyzwania dla polskiej szkoły i ucznia*, www.instytutobywatelski.pl/wp-content/uploads/2011/11/edukacja_kolodziejczyk-polak_internet.pdf, dostęp: 13.08.2012 r.
- Polak M., *W pulapce myślenia o pracy i zarabianiu*, www.edunews.pl/badania-i-debaty/opinie/1801-w-pulapce-myslenia-o-pracy-i-zarabianiu, dostęp: 13.08.2012 r.
- Poznański P., *Polska e-administracja nie stoi*, www.wyborcza.pl/1,76842,10188940,Polska_e_administracja_nie_stoi.html, dostęp: 13.08.2012 r.
- Poznański P., Gryniewicz T., *Echa publikacji o e-urzędach: „Zmarnowane pieniądze i głupota”*, www.wyborcza.biz/biznes/1,101562,7072707, Echa publikacji o e-urzędach www.wyborcza.biz/biznes/1,101562,7072707, *Zmarnowane pieniądze*.html, dostęp: 13.08.2012 r.

jeden z siedzących dalej uczniów zapytał, czy mógłby sfotografować telefonem temat zadania – będzie to dla niego wygodniejsze niż częste podchodzenie do przykładu. Po chwili większość uczniów grupy pracowała pilnie, powiększając na dotykowych ekranach smartfonów określone fragmenty wzorca.

Kolejne urządzenia to tablet czy laptop, które są już codziennością na wyższych uczelniach. Jeszcze trochę czasu upłynie, ale w końcu i uczniowie w szkołach będą posiadali powszechnie taki sprzęt.

Filar 4: Uczniowie

Wymieniłem ich na końcu nie z braku szacunku czy niedoceniań. Niejeden z pedagogów właśnie uczniów postawił na początku, bo o nich właśnie chodzi! Uważam jednak, że dzieci i młodzież są mentalnie gotowi na szkołę XXI wieku. To, czego niejeden z nas tak niedawno musiał się nauczyć (od podstaw często), jest naturalnym technologicznym środowiskiem nastolatków. Tak, ten filar jest przygotowany. Nasze pociechy używają technologii informacyjnej do komunikowania się, przesyłania informacji (programów i danych), do rozwiązywania. Popatrz nauczycielu (dyrektorze) na swych wychowanków. *Oni są w tym lepsi* – chcesz powiedzieć. Ale tak mogą mówić o wnukach dziadkowie. My nie. I wcale nie chodzi o to, by ludzie stanu nauczycielskiego stali się programistami przynajmniej średniego szczebla. Przenigdy! Chodzi o używanie narzędzi współczesnego człowieka, o obecność w wirtualnym świecie. A my debatujemy, jak ich tego uczyć! To my mamy zacząć nauczać w języku XXI wieku. Multimedialnie. Z wykorzystaniem technologii, która nie tylko „ułatwia” życie, ale umożliwia wręcz realizację niejednej profesji.

Inną naszą rolą, i bodaj największą trudnością, będzie przeciwdziałanie zjawisku segregacji ze względu na dostęp do informacji oraz zjawisku wykluczenia cyfrowego. W skali kraju będzie to trudniejsze niż wyposażenie wszystkich szkół w sprzęt i oprogramowanie.

Chcemy wychować i wykształcić absolwenta, który... (tu proszę wymienić wszystkie cechy osobowe, które cenią: szkoła, rodzice i nauczyciele). Czy jednak nasza wizja szkoły odpowiada na wyzwania współczesności?

Proszę sobie uświadomić, że Urszulka, Agnieszka i Wituś, uczniowie klasy I szkoły podstawowej, mogą w przyszłości pracować w zawodach, które nawet w tym roku nie zostaną jeszcze nazwane! Dla których jeszcze nie przewidziano zakresu czynności i kompetencji. Będą posługiwali się technologią, która dziś jeszcze nie istnieje albo dopiero planuje się dla niej eksperymenty. Oliwia, Lena i Paweł z I klasy gimnazjum zmieniają

w przyszłości swój zawód może dwu- lub trzykrotnie! Oczywiście, że zwiastuny, trendy, sprawdzające się obecnie wcześniejsze przewidywania mogą dać jakieś wyobrażenie o przyszłości. Ale nie chodzi o zdefiniowanie już dziś, jak ta przyszłość będzie wyglądała. Musimy zdefiniować umiejętności, jakimi przyjdzie się posługiwać naszym absolwentom na kolejnych etapach edukacyjnej kariery lub w pracy zawodowej. Czy rzeczywiście polska szkoła to czyni? Czy my – dyrektorzy – tak właśnie myślimy?

E-dyrektor:

- ✓ rozumie znaczenie dokonujących się przemian;
- ✓ jest liderem lub ma zespół przygotowanych i świadomych liderów rozwoju szkoły;
- ✓ jest otwarty na nowe technologie bez względu na techniczno-społeczne umiejętności, poglądy czy przekonania;
- ✓ stara się jak najwięcej spraw związanych z kierowaniem ułatwiać za pomocą środków cyfrowych, kreując nową rzeczywistość;
- ✓ nie czeka na gotowe rozwiązania czy standardy określające e-nauczyciela. Tworzy je i wdraża na bieżąco, kształcąc kadre. Podkreślam słowo „kształcąc”, gdyż problem jest szerszy niż samo wyuczenie kompetencji – to zmiana myślenia.

Nie jesteśmy w stanie przewidzieć, jakie skutki w każdym obszarze życia społecznego przyniesie cyfryzacja, gdy na dobre zaistnieje w naszej rzeczywistości za parę dziesięć lat (no dobrze, paręnaście). Ale pierwszy raz w historii ludzkości oświata musi być „na czasie”, czyli zmieniać się tak dynamicznie, jak zmienia się rzeczywistość.

Nie chcę powiedzieć, że mamy pokochać komputeryzację świata, zachłysnąć się nowoczesnością. Możemy nawet dołączyć do wieszczących zanikanie normalnych kontaktów międzyludzkich, upadek kultury, zanik umiejętności czytania i pisanie. Możemy. Na emeryturze. Może się nam nie podobać ten cyfrowy świat, mogą niektórzy wierzyć w teorie spiskowe. Nieważne. Mamy go zrozumieć. Mamy przygotować młodzież do przeżycia w nim. Bo mając na uwadze dobro swojej placówki, trzeba zrozumieć współczesność, jej zagrożenia, ale też jej „naturę” i sprawić, by szkoła była „naturalna”.

Jeśli naprawdę niektórzy z nas mają jakieś e-obawy czy fobie, to czas uświadomić sobie, że aby ocalić człowieka dla człowieka, aby zachować młodzież w zdolności do podejmowania bezpośrednich relacji społecznych, musimy poznać naszą „nową rzeczywistość”.

Kto z Pań czy Panów dyrektorów poszukiwał czegoś o społecznych konsekwencjach cyfryzacji społeczeństwa, tak z ciekawości albo poczucia obowiązku? Prawda, że nie ma na to czasu? Sądzę, że nasze pisma branżowe (w tym „Dyrektor Szkoły”) powinny zajmować się tymi problemami częściej i w sposób systemowy. To jednak będzie tylko pomoc, wskazówki. Od działania jesteśmy my – dyrektorzy i nauczyciele. I to nie jakieś ministerstwo uruchomi w szkole dzwonek do pracy nad przemianami. Dzwoni od dawna rzeczywistość.

Jaki ma być e-dyrektor?

Nieco szczegółów osobistych z pracy dyrektora. Nie nauczyłem się korzystać z kalendarza czy terminarza. Owszem, zakładałem, prowadziłem jakiś czas, ale

nigdy nie było go pod ręką, gdy był potrzebny. Zawsze wracały żółte karteczki, listy spraw, karteluski. Widocznie całe życie czekałem na komputerowy organizator. I doczekałem się! Jestem teraz uzależniony od kalendarza MS Outlook synchronizowanego z Google Kalendarz. W każdym miejscu i zawsze mam dostęp do swoich terminów i spraw. Nie przepisuję co roku terminów stałych, rocznic i uroczystości. Mało tego – mogę udostępnić określonym osobom część mojego kalendarza. Mogę też mieć ich kilka. O ważniejszych sprawach kalendarz przypomina nawet przez komórkę.

Dysponuję dużą liczbą dokumentów szkolnych w wersji cyfrowej. Wiele pism, które tworzę, jest w części zautomatyzowana. Plany rozwoju (pracy) szkoły, plany nadzoru, wyniki ewaluacji, ankiet, sprawozdania – wszystko gromadzę w moim komputerze i coraz lepiej nad tym panuję. Chciałbym przenieść wszystkie szkolne druki i pisma tworzone przez sekretariat do serwera administracyjnego. Łatwiej w jednym miejscu o aktualne dane i wzory, nie dublują się podobne

katalogi w trzech komputerach administracji, a co najważniejsze – prostsza jest archiwizacja (kopia bezpieczeństwa) jednego dysku niż trzech. Wcześniej jednak musimy uporządkować zasoby tworzone od dziesięcioleci.

Wielką pokusą dla mnie jest przechowywanie dokumentów „w chmurze” [pliki z danymi znajdują się na dyskach odległych komputerów (serwerów), gdzieś tam, na świecie. Mamy do nich dostęp z dowolnego komputera. W pracy, w domu i na wczasach. Zawsze aktualne dane!]. Jednak w związku z obawami o ich bezpieczeństwo pozostałem tradycjonalistą (o ile to słowo w zetknięciu z technologiami informacyjno-komunikacyjnymi ma jakiś sens). Przechowuję dane na komputerze w pracy, kopiuję regularnie na dysk przenośny i dzięki temu synchronizuję dane z tabletem. Wszystko szyfrowane oczywiście. Może w przyszłości, gdy będę bardziej przekonany o bezpieczeństwie danych na zewnątrz, przeniosę się „do chmury”.

Posługuję się trzema adresami poczty. Jednak program do jej obsługi pokazuję

Ankieta przeprowadzona w I LO w Kędzierzynie-Koźlu

Wykorzystanie sprzętu multimedialnego na zajęciach

Sprzęt	Będę wykorzystywać stale (większość godz./tydz.)	Będę wykorzystywać sporadycznie (połowa godz./tydz.)	Będę wykorzystywać bardzo rzadko (1–2 godz./tydz.)	W moim przedmiocie ten sprzęt jest zbędny
Tablica multimedialna stała				
Tablica multimedialna przenośna (tu przykładowy adres www)				
Komputer z rzutnikiem – większość materiałów do przedmiotu mam w wersji medialnej, tablica multimedialna jest raczej zbędna				
Wizualizer – podłączany do rzutnika (kamera), zastępuje rzutnik pisma, przenośny (tu przykładowy adres www)				
Projektor (rzutnik multimedialny) z wbudowanym odtwarzaczem DVD i złączem USB				
Kamera do analizy testów, przenośna (tu przykładowy adres www z przykładem)				
Zestaw pilotów do testów i ankiet z oprogramowaniem				
DVD + TV LCD				
Radiomagnetofon z CD (zaznaczyć bez względu na stan posiadania, jeśli brak w pracowni, proszę to zaznaczyć w uwagach pod tabelą)				
Kamera sprzężona z komputerem i rzutnikiem (lub z TV)				
Komputer (dotyczy zastosowań tylko edukacyjnych – pokazy, analizy, wyszukiwanie w internecie) Uwaga! Nie dotyczy dziennika elektronicznego				
Komputer (dotyczy zastosowań w praktyce nauczyciela-wychowawcy – zestawienia, pisma, rozkłady materiału, poczta e-mail) Uwaga! Nie dotyczy dziennika elektronicznego				
Inne – co?				
Uwagi				

Proszę określić swoje kompetencje w zakresie użytkowania komputera i oprogramowania – odpowiedzi pozwolą na stworzenie grup na krótkie kursy doskonalące z wąskiej problematyki.

Jak Pan/i określi swoje umiejętności z zakresu:	Znam dobrze, umiem	Dam sobie radę z drobną pomocą	Nie znam się na tym i nie interesuje mnie to	Potrzebuję szkolenia w tym zakresie
instalacji dowolnego oprogramowania w systemie WINDOWS?				
instalacji łaty (poprawki, aktualizacji) do posiadanego oprogramowania, ściągnięcia go z internetu?				
aktualizacji posiadanego oprogramowania antywirusowego (manualnie lub ustalając automatyczną aktualizację)?				
reakcji na sytuacje awaryjne – zawieszenie się programu, utrata danych?				
dołączania do komputera urządzeń zewnętrznych (drukarka, skaner, rzutnik itp.)?				
używania programu e-poczty lub używania e-poczty wprost z witryny www?				
tworzenia lub edycji prezentacji w programie Power Point?				
edycji tekstów w Word lub OpenOffice?				
wykonania prostych działań w programie Excel?				
wprowadzania zmian w ustawieniach używanych programów?				
zasad bezpieczeństwa w sieci (konta, hasła, https itp.)				

Gdyby na terenie szkoły były organizowane kursy doskonalące z poniższej tematyki, na który z nich zapisał/aby się Pan/i? (Uwaga! pytanie niezwiązane wprost z poprzednim!)

Tematyka kursu (2–8 godz. w zależności od tematu)	TAK (zaznacz X)
Pokaz i testowanie wszystkich urządzeń multimedialnych dla edukacji	
Doskonalenie umiejętności informatycznych	
Doskonalenie techniki edycji pism (dokumentów) w edytorze Word, zasady edycji – kroje, zastosowanie, tabele, korespondencja seryjna (8 godz.)	
Windows (4 godz.) – konserwacja systemu, kopiowanie plików, porządek w informacji na komputerze, kopie bezpieczeństwa, wirusy, instalacja oprogramowania	
Internet – przeglądarki, wyszukiwarki (4 godz.)	
Wprowadzenie do Excela – zastosowanie arkusza w praktyce szkolnej (4–6 godz.)	
Tworzenie prezentacji w Power Point (4–6 godz), użytkowanie programu, ale też zasady poprawnej prezentacji	
Grafika komputerowa – obróbka zdjęć, efekty, drukowanie, porządkowanie kolekcji	
Żaden z powyższych	

Jestem zainteresowana/y wejściem do grupy nauczycieli testujących różnego rodzaju sprzęt multimedialny w szkole

TAK	NIE
Właściwe – kółko zakreślić	

pocztę z wszystkich adresów w jednym miejscu. Wygodne. Coraz częściej korzystam z przekazywania wiadomości pracownikom za pośrednictwem poczty będącej składnikiem dziennika elektronicznego. Z tej samej możliwości korzysta coraz więcej nauczycieli.

Wypróbowałem działanie ankiety elektronicznej (również składnik dziennika i platformy edukacyjnej). Dziś wiem, że ta forma niesamowicie ułatwia życie! Wyniki są dostępne od zaraz – opracowane statystycznie na różne sposoby. Jest (co prawda) jeszcze parę rodzajów ankiet, które lepiej (szybciej)

funkcjonują w wersji papierowej, ale to kwestia czasu.

Kilka cyfrowych pomysłów dla szkoły

Pomysły można wprowadzić w życie bez względu na stopień z informatyzowania placówki. Wykorzystajmy fakt, że uczniowie mogą zrobić coś dla szkoły lub siebie przy komputerze nie tylko na zajęciach pozalekcyjnych, ale i w domu. „Komputerowo zakręceni” będą zadowoleni ze sposobności wykazania się umiejętnościami informatycznymi.

● Szkolna gazetka – redagowanie gazetki szkolnej w jej internetowej wersji dostępnej na platformie edukacyjnej tylko dla zarejestrowanych użytkowników rozwiązuje kilka technicznych problemów:

– komputerowy skład wydania papierowego wymaga sporej wiedzy z zakresu DTP (Desktop Publishing – publikowanie za pomocą komputera, komputerowy skład tekstu), jeśli wydanie ma być w miarę atrakcyjne. Tymczasem można zastosować profesjonalne i atrakcyjne szablony lub opracować własne;

- eliminuje koszt druku (czy kserowania), a jeśli ze względów okolicznościowych potrzebne jest wydanie drukowane, to nic nie stoi na przeszkodzie, by je wydrukować;
- zastosowanie koloru – brak ograniczeń technicznych, występujących w przypadku druku.

Jeśli mam być szczerzy, to mimo trudności wolę wydanie papierowe. Albo papierowe z wersją cyfrową. Gazetka mojego liceum zdobyła na przestrzeni lat wszystkie możliwe wyróżnienia w województwie. Papierowa oczywiście. Jednak w wielu szkołach to właśnie komputery pozwalają na ominięcie trudności i rozwój dziennikarskich zainteresowań w naturalnym środowisku młodego człowieka.

- **Szkolna kronika** – w Sali Tradycji Szkoły znajduje się kilkanaście kronik. Dostęp do opasłych ksiąg jest bardzo ograniczony. Kilka lat temu wdrożyłem innowację polegającą na przeniesieniu papierowej treści do komputera. Chodzi po prostu o ich przepisanie. Nie miałem żadnych trudności ze znalezieniem ochotników do tej pracy wśród młodzieży. Nagrodą i motywacją było wymienienie nazwisk zaangażowanych uczniów w wydawnictwie książkowym z okazji V Zjazdu Absolwentów – dwa rozdziały zawierały kilka starych przepisanych kronik. Jakież to przeżycie, gdy można poczytać o wydarzeniach z czasów własnej edukacji! Nieosiągalne, jeśli kroniki pozostają w archiwach w wersji papierowej. Drugim pomysłem związanym ze szkolną kroniką jest jej prowadzenie wyłącznie w formie cyfrowej. Pozwala to na sprawne i efektywne korzystanie z informacji zamieszczanych na stronie internetowej
- **Szkolny album zdjęć** – prace nad utworzeniem szkolnego zasobu obrazów cyfrowych z całej historii szkoły rozpocząłem wiele lat temu, kiedy rodzice odchodzących abiturientów ufundowali szkole pierwszy aparat cyfrowy. Dziś to muzealny zabytek, choć ma 12 lat. „Pstrykanie” bez ponoszenia kosztów spowodowało, że każde wydarzenie mogło być bogato udokumentowane. Dziś dysponujemy kolekcją tysięcy zdjęć, co ważne – usystematyzowanych. Równolegle zacząłem pracę nad zebraniem (lub pożyczaniem) klasycznych

zdjęć w celu ich skanowania. Przez lata zgromadziłem kolejne setki zdjęć, z których najstarsze pochodzi z roku 1914. Efektem wielu lat pracy była płyta CD załączona do wspomnianej już okolicznościowej publikacji o naszej szkole. Jaką radością było dla niej jednej osoby odnalezienie siebie na dawno zapomnianych czy nieznanych zdjęciach! Praca nad rozbudową (uzupełnieniem) fotoarchiwum trwa do dziś.

- **Szkolne archiwum** – założyłem cyfrowy zbiór wszystkich dyplomów, podziękowań i listów okolicznościowych, artykułów prasowych, medali i znaczków związanych ze szkołą, tarcz, plaketek oraz wszelkich ciekawych dokumentów papierowych. Publikacja tych materiałów na stronie internetowej z pewnością podniesie jej atrakcyjność. Ile osób może obejrzeć „firmową” kartkę pocztową z lat 60. w gablocie Sali Tradycji szkoły, a ile ją pozna ze strony internetowej?
- **Szkolna filmoteka** – w zakamarkach archiwum natknąłem się w 1995 r. na szpule z taśmami zawierającymi szkolne filmy nieme z dawnych lat. Pojawił się wtedy pomysł, by z okazji IV Zjazdu Absolwentów dołączyć ten materiał na kasetach VHS do filmu ze Zjazdu. Pomysł okazał się trafiony! Wtedy też zaczęliśmy rejestrować ważniejsze szkolne wydarzenia na filmach wideo. Uzbierało się sporo kaset – czas na ich przetworzenie (cyfryzację – i proszę, każdy już rozumie!) na płyty DVD. Nie tylko ze względu na nietrwałość nośnika magnetycznego (kasyety VHS), ale ze względu na łatwość reprodukcji, publikacji i montażu różnych fragmentów w kronikarski skrót filmowy czy swoisty spis treści posiadanych filmów.
- **Szkolna strona internetowa** – zawsze zależało nam na tym, by w prasie lokalnej znajdowały się bieżące artykuły na temat realizowanych projektów, sukcesów lub osiągnięć. Kiedyś przeprowadziliśmy badania wśród gimnazjalistów związane z ich źródłami informacji o szkole. Ku naszemu zaskoczeniu, prasę i lokalne radio wymieniło na samym końcu trzech badanych! Pierwszeństwo miała strona internetowa szkoły. Tam możemy przecież opublikować wszystko. Czemu wymieniam wśród cyfrowych propozycji dla szkół stronę www? Przecież już chyba

wszyscy ją mają? A dlatego, by na niej zamieszczać e-zasoby z wcześniejszych propozycji!

Kilka razy wspominałem, że coś zaczynałem (lub zaczynaliśmy jako szkolna społeczność) kilka-, kilkanaście lat temu. Nie oznacza to wcale, że ktoś, kto chciałby naśladować nasze pomysły, jest jakoś szczególnie „zapóźniony”. Nawet wieloletni dystans da się zmniejszyć w krótkim czasie, a zależy to jedynie od liczby zaangażowanych zapaleńców. O ile w szkole ponadgimnazjalnej można takich znaleźć wśród uczniów, o tyle trudniej na wcześniejszych etapach. Przedszkola i szkoły podstawowe musiałyby wciągnąć w takie przedsięwzięcia rodziców. I kadra, kadra! To początek i koniec wszystkiego! To najważniejsze!

Multimedia i technika informatyczna w szkole – ankieta

Na stronach 27–28 przedstawiam przykładową ankietę anonimową, realizowaną w mojej szkole cztery lata temu, dającą obraz zainteresowania technologią informacyjną i multimediami. To oczywiście, że pytania powinny być dostosowane do realiów konkretnej szkoły. W jakim stopniu placówka jest skomputeryzowana? (Jaka jest dostępność komputerów dla nauczycieli?). Czy jest w szkole nauczyciel odpowiedzialny za sprzęt komputerowy, bezpieczeństwo informacji? (Może jest etatowy administrator, informatyk, odpada wtedy konieczność szkolenia w zakresie konserwacji systemów operacyjnych). Jaki jest poziom znajomości sprzętu i oprogramowania przez grono?

Polecenie brzmiało: proszę o zakreślenie X w odpowiedzi najbardziej odpowiadającej własnym refleksjom lub przypuszczeniom. Jeśli podane odpowiedzi są niewystarczające, proszę wpisać je w uwagach. W przypadku wątpliwości w zakresie konkretnego sprzętu, można sprawdzić na stronach www działanie i zastosowanie. Wyniki posłużą do zaplanowania zakupów oraz organizacji szkoleń.



Ryszard Więcek
jest dyrektorem
I Liceum
Ogólnokształcącego
im. Henryka
Sienkiewicza
w Kędzierzynie-Koźlu.

Od wizji szkoły do modelu absolwenta...

GRZEGORZ CWIERTNIEWICZ

Nie ulega wątpliwości fakt, że szkoła XXI wieku stała się pełnoprawnym zakładem pracy. Rządzi się ona tymi samymi prawami i zasadami co przedsiębiorstwo. Przeszła być budynkiem stojącym „na uboczu”, instytucją zamkniętą na otaczającą ją rzeczywistość – wręcz przeciwnie – musi dobrze prosperować, by utrzymać się na rynku edukacyjnym.

Wzwiązku z powyższym od dyrektora szkoły wymaga się opanowania umiejętności menedżerskich, a nawet proponuje się, by na stanowisko kierownicze powoływani byli specjaliści posiadający wykształcenie ekonomiczne. Jakość edukacji zależy od nauczycieli, być może motywowanych przez wicedyrektora ds. dydaktyczno-pedagogicznych, natomiast o wysoką lokatę szkoły w społeczności lokalnej, i nie tylko, powinien troszczyć się właśnie menedżer-lider. Może nim być oczywiście nauczyciel, ale taki, który stale podnosi swoje kwalifikacje, zwłaszcza te z zakresu zarządzania i ekonomii. Peter F. Drucker uważa, że menedżer ma do wykonania dwa zasadnicze zadania, i dodaje, że nikt ich w przedsiębiorstwie nie spełnia. Każdy, kto *tworzy prawdziwą całość, większą niż suma jej części składowych, kto produkuje więcej niż wynosi suma włożonych weń zasobów* – pracuje jako menedżer (Drucker, 1994, s. 365). Zarządzanie bowiem to nic innego jak tworzenie warunków, dzięki którym organizacja działa zgodnie z przyjętymi założeniami, a więc realizuje misję, osiąga wyznaczone cele, pracuje na przetrwanie. Bardziej metaforycznie: *chodzi więc, po pierwsze, o nadanie kursu organizacji, a po drugie, by jak dobrze dowodzony okręt podążała w wyznaczonym kursie* (Koźmiński, Jemielniak, 2008, s. 16).

Jak słusznie zauważa dr Izabela Bednarska-Wnuk, wpływ na polską szkołę miały przeobrażenia społeczno-polityczne i gospodarcze po 1989 r. Zmiany spowodowały powstanie nowych warunków kształcenia i wychowania dzieci i młodzieży. Zmienił się również zakres kompetencji i odpowiedzialności dyrektora



szkoły. Za przyczynę można uznać *przejsię z gospodarki sterowanej centralnie do gospodarki rynkowej*, a kierunku działań należy doszukiwać się w ustawie o systemie oświaty z 7.09.1991 r. (Bednarska-Wnuk, 2010, s. 46). Przez pryzmat tych zmian inaczej postrzega się pracę dyrektora szkoły. Oczywiście transformacja wpłynęła również na funkcjonowanie przedsiębiorstw czy innych zakładów. Kierownicy tych instytucji także musieli nauczyć się nowych technik zarządzania. W nowych realiach (czasach konkurencyjności, prywatyzacji, w końcu – likwidacji) potrzebny był (jest) przywódca – ktoś, kto będzie umiał (umie) poprowadzić za sobą nie tylko zwolenników, ale przede wszystkim – przeciwników idei.

Kompetencje dyrektora-menedżera

Nauka o zarządzaniu koncentruje się na warunkach, które muszą być spełnione,

aby zarządzanie i przywództwo były efektywne. Pojawia się pytanie o rolę zarządzających i przywódców, a także wspólne pole działania obu. Z racji tego, że menedżer wykonuje czynności zarządzania, do jego kompetencji należą: planowanie, organizowanie, zarządzanie informacją i wiedzą, zarządzanie finansami organizacji, zarządzanie operacjami, polityka personalna, marketing i public relations, negocjacje, kontrola (Koźmiński, Jemielniak, 2008, s. 19–21). Tym zadaniom musi sprostać współczesny menedżer: czy to prezes spółki, czy dyrektor szkoły. A co z przywództwem? Jego domeną jest charyzma. Przywództwo to coś więcej niż kierowanie. Jest uzupełnieniem zarządzania.

Józef Pielachowski uważa, że *kierowanie szkołą w potocznym odbiorze niewiele różni się od kierowania dowolną instytucją. Mówi się też o „prowadzeniu” szkoły, czy wręcz o „zarzą-*



KONICA MINOLTA

Giving Shape to Ideas

Szkolna drukarka
nie zdała egzaminu?

Postaw na wydajność,
ergonomię oraz tanią eksploatację.



KUP bizhub 164,

a otrzymasz nowoczesny **tablet z mnóstwem funkcji multimedialnych** albo **bizhub 215,**
a otrzymasz wysokiej klasy **odtwarzacz DVD.**

Urządzenia są dostępne w sklepie internetowym RTV EURO AGD www.euro.com.pl
Jeżeli chcesz dowiedzieć się więcej nt. powyższych produktów lub rozwiązań Konica Minolta
skontaktuj się z nami: tel: 22 560 33 00, 22 560 33 75, info@konicaminolta.pl, promocje@konicaminolta.pl

Bibliografia:

- Bednarska-Wnuk I., *Zarządzanie szkołą XXI wieku. Perspektywa menedżerska*, Warszawa 2010
- Bolesta-Kukulka K., *Świat organizacji*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, D. Piotrowski, Warszawa 1996
- Chrostowski A., Szczepankowski P., *Planowanie*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, D. Piotrowski, Warszawa 1996
- Druckner P. F., *Praktyka zarządzania*, Kraków 1994
- Elsner D., *Nowo powołany dyrektor szkoły. Zadania i wyzwania*, Warszawa 2010; <http://www.npseo.pl/data/documents/1/68/68.pdf>, dostęp: 2.05.2012 r.
- Elsner D., *Wizja „Dyrektor Szkoły” 1997/9*
- Fullan M., *Odpowiedzialne i skuteczne kierowanie szkołą*, Warszawa 2006
- Hejduk I.K., *Planowanie*, [w:] *Podstawy zarządzania*, red. M. Strużycki, Warszawa 2008
- Koźmiński A., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Warszawa 2008
- Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1997
- Pielachowski J., *Kierowanie szkołą*, [w:] *Encyklopedia pedagogiczna*, red. W. Pomykała, Warszawa 1997
- Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław 1978
- Żurawska J., *Inżynier dobrym menedżerem*, [w:] *Umiejętności menedżerskie*, red. W. Potwora, J. Żurawska, Opole 2010

dzaniu” niq. Z personalnego punktu widzenia kierowanie szkołą kojarzy się z jej dyrektorem (kierownikiem) (...) Z punktu widzenia naukowego pojęcie kierowania szkołą musi być analizowane według teorii organizacji i zarządzania czy prakseologii, jak i na podstawie ustaleń nauk pedagogicznych i społecznych (Pielachowski, 1997, s. 268). Powyższe argumentować można faktem, że szkoła jest instytucją nader skomplikowaną, otoczoną przez społeczeństwo globalne, lokalne, społeczność rodziców, społeczność uczniowską, wreszcie – radę pedagogiczną. Biorąc pod uwagę zakres organizacyjny, szkoła należy do instytucji, którą kieruje się bardzo trudno.

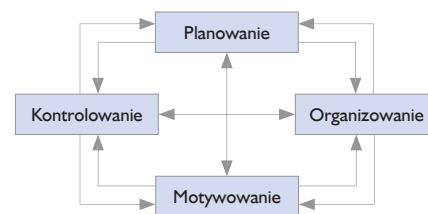
W latach 2006–2008 Danuta Elsner oraz Krzysztof Bednarek w ramach projektu *Program wzmocnienia i efektywności systemu nadzoru pedagogicznego i oceny jakości pracy szkoły etap 2*, realizowanego przez Ministerstwo Edukacji Narodowej w ramach III Priorytetu Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Działanie 3.1 współfinanso-

wane z Europejskiego Funduszu Społecznego, przeprowadzili badania dotyczące zadań dyrektora w pierwszym roku jego pracy. Wyniki oraz wnioski zawarte zostały w istotnym opracowaniu *Nowo powołany dyrektor szkoły. Zadania i wyzwania*. Autorzy wskazują na rozbieżność poglądów w związku z oczekiwaniami respondentów: uczestnicy szkoleń dla kandydatów na dyrektorów i czynni dyrektorzy widzą w nowo powołanym dyrektorze menedżera (sprawy pracowników: 68 wskazań; dokumentacja szkoły: 56 wskazań), o tyle nauczyciele i rodzice raczej osobę realizującą kierownictwo pedagogiczne (sprawy nauczycieli: 75 wskazań; sprawy uczniów: 82 wskazania) (Elsner, 2010, s. 5–6). Powyższe wyniki ukazują, że dyrektor szkoły (nie tylko nowy) rzeczywiście nie może koncentrować się w swoim działaniu na interesach jednej z grup i musi wykazywać się umiejętnościami organizatorskimi. Płynne balansowanie może zapewnić placówce rozwój, bowiem każda organizacja jest ściśle powiązana z otoczeniem. Tylko dzięki temu może trwać i rozwijać się. Z otoczenia bowiem czerpie zasoby (ludzi, surowce, urządzenia, informację, energię, pieniądze), dostarczając mu w zamian swoje produkty niezbędne innym organizacjom lub poszczególnym ludziom. Organizacja jest więc systemem otwartym; otoczenie wywiera zawsze wpływ na jej funkcjonowanie i odwrotnie (Bolesta-Kukulka, 1996, s. 46). Optymistyczna wydaje się świadomość obecnych i przyszłych dyrektorów, że zarządzający placówką oświatową powinien – mimo wszystko – posiadać umiejętności menedżerskie. Utwierdzają w tym przekonaniu badania Izabeli Bednarskiej-Wnuk: 97,1% respondentów (dyrektorów szkół) zdaje sobie sprawę z konieczności posiadania przez dyrektora szkoły wiedzy z zakresu organizacji i zarządzania. Może niepokoić wynik negatywny: 2,9% (Bednarska-Wnuk, 2010, s. 69). Nie da się przecież zarządzać zakładem pracy bez podstawowych umiejętności menedżerskich. Należałoby zatem zapytać dyrektorów szkół, którzy twierdzą, że taka wiedza jest zbędna, jak radzą sobie z zarządzaniem placówką. A może lepiej pozyskać tę informację od osób bezpośrednio z tą placówką związanych?

Wspomniałem wcześniej, że dyrektor szkoły jako kierownik, menedżer, lider spełnia funkcje kierownicze. Zostały one również wskazane wyżej. Funkcja to nic innego jak zakres powtarzających się działań wykonywanych w ramach podziału pracy na rzecz organizacji, której dana osoba jest członkiem (Pszczołowski, 1978, s. 70). Powiązania

występujące w procesie kierowania najlepiej obrazuje poniższy schemat:

Wykres I. Proces kierowania



Źródło: I. Bednarska-Wnuk, *Zarządzanie szkołą XXI wieku. Perspektywa menedżerska*, Warszawa 2010, s. 103.

Dla mnie najważniejszym ogniwem, zwłaszcza we wstępnej fazie, wydaje się planowanie. Przede wszystkim na tej funkcji chciałbym się skupić, gdyż bez wątplenia jest to czynność rzutująca na pracę każdego zakładu pracy: dużej spółki, średniego przedsiębiorstwa, małej firmy, w końcu szkoły – wynika to bowiem z potrzeb i zadań danej organizacji. Wyznacza pewien kierunek działań, inspirowa i zapewnia rzetelną realizację. Stanowi o wizji.

Planowanie – podstawowa funkcja zarządzania

W mniemaniu Hartmuta Kreikebauma planowanie to ukierunkowana na przyszłość działalność różnych planistów w organizacji. Planowanie jest kolektywną działalnością w organizacji, która w danej chwili polega na przygotowaniu decyzji i dokonaniu wyboru spośród różnych możliwości postępowania. Rodzaj planowania określa strukturę systemu planowania i przebieg procesu planowania (Kreikebaum, 1997, s. 24).

W publikacji *Zarządzanie od podstaw* czytamy, że planowanie to przygotowanie programów przyszłych działań realizowanych przez organizację (lub jej część) powierzonych menedżerowi. Programy takie obejmują: po pierwsze, cele, które mają być osiągnięte (Koźmiński, Jemielniak, 2008, s. 19).

Nie widać rozbieżności w zaprezentowanych definicjach. Obie eksponują „przyszłość”. Konsekwencją planowania powinien być plan, a więc wynik lub przedmiot planowania. Kiedy dyrektor szkoły staje się planistą? Już wówczas, gdy podejmuje decyzję o przystąpieniu do konkursu na stanowisko dyrektora szkoły. Zgodnie z obowiązującymi przepisami jest on zobowiązany przedstawić uzasadnienie przystąpienia do konkursu, a także koncepcję funkcjonowania szkoły. Kiedy staje się menedżerem? Gdy po wygranym konkursie rozpoczyna realizację przygotowanej wcześniej koncepcji, gdy stara się dostosować ją do warunków, w jakich będzie musiał pracować. Kandydat na stanowisko dyrektora szkoły pozbawiony

pomysłu na jej rozwój albo przynajmniej na utrzymanie stanu zastanego, może nie spełnić się w tej roli, więc – może uczynić placówce wiele złego. O organizowaniu, motywowaniu czy kontrolowaniu można mówić dopiero wtedy, gdy ma się świadomość, co się chce organizować, kogo motywować i kontrolować.

W jaki sposób biznesmeni robią interesy? Od czego zaczynają swoją działalność? Jak firmy zdobywają klientów, zwyciężają konkurencję, jak promują swoją działalność? W jaki sposób menedżer zabiera się do zarządzania firmą? (Chrostowski, Szczepankowski, 1996, s. 215). To tylko niektóre pytania zadawane przez osoby zastanawiające się nad możliwością prowadzenia własnej lub cudzej działalności. Nie będzie przesady w twierdzeniu, że i dyrektor szkoły, jeśli nie już, to za chwilę, będzie musiał sobie na nie odpowiedzieć. Aby wykluczyć metodę prób i błędów, nie liczyć na szczęśliwy przypadek, należy ukierunkować aktywność: *właściwie ukierunkowanie działań, czyli takie, które najprawdopodobniej przyniesie firmie sukces w przyszłości, zależy od dobrze sporządzonego planu działania, planu, w którym cele i sposoby ich*

osiągnięcia są oparte na trafnie rozpoznanym układzie przyszłych warunków i środków (Chrostowski, Szczepankowski, 1996, s. 215).

Wizja jako element planowania

Zanim dyrektor ustalił plany krótkookresowe, średniookresowe czy długookresowe, wcześniej – jako kandydat na stanowisko dyrektora szkoły – roztoczył wizję, którą zawarł w swoim pierwszym planie, a mianowicie w koncepcji: *można przyjąć, że każde planowanie dyrektor powinien zacząć od określenia wizji. W procedurze planowania jest to najtrudniejszy element do określenia* (Bednarska-Wnuk, 2010, s. 108). Wizję powinien mieć każdy menedżer, gdyż jej zadaniem jest aktywizacja, porządkowanie, integracja, wspieranie dążenia do sukcesu, określa ona długofalową przyszłość instytucji i jest opisem jej wizerunku, ogólnym założeniem (Hejduk, 2008, s. 88–89). Już w 1997 r. Danuta Elsner wspominała, że *wizja jest obecnie jednym z najmłodniejszych terminów w teorii i praktyce kierowania* (Elsner, 1997, s. 11). Po 15 latach nic się w tej kwestii nie zmieniło.

Wpływ na wizję szkoły powinna mieć jej struktura, środowisko, sytua-

cja, okoliczności, atmosfera i otoczenie. Przy formułowaniu wizji nie może zabraknąć kontekstu. Autor wizji musi odpowiedzieć sobie na kilka ważnych pytań.

Pierwsze: *dla kogo została określona wizja i kto jest odpowiedzialny za jej realizację?* Menedżer to człowiek, który zamierzone cele osiąga dzięki innym ludziom, a jego zadaniem jest przede wszystkim kierowanie pracą tych ludzi (Zurawska, 2010, s. 15–17), a także stworzenie właściwych warunków do funkcjonowania. Wizja zatem została określona dla klientów szkoły, m.in. uczniów i rodziców, a także zatrudnionych w organizacji pracowników (w szkole: nauczycieli, pracowników administracji czy obsługi) – nie da się osiągnąć celów bez oddanych i kompetentnych pracowników, którzy pracują dla dobra swoich szkół. Bezpośrednimi odbiorcami wizji są także inni interesariusze: regulatorzy – jednostki kontrolujące pracę szkoły, grupy interesu, sojusznicy strategiczni (organizacje współpracujące). Przede wszystkim jednak wizja powinna być skoncentrowana na podmiocie, a więc na uczniu. Odpowiedzialni za realizację wizji są członkowie szkolnej społeczności: dy-

REKLAMA

NOWOŚĆ

Ogólnopolski konkurs dla nauczycieli:

WARTOŚCIOWA WYCIECZKA SZKOLNA

Firma ATAS, od lat specjalizująca się w turystyce młodzieżowej i językowej, organizuje konkurs dla nauczycieli pod honorowym patronatem Ministra Edukacji Narodowej.

Będąc od ponad 20 lat organizatorem wycieczek i warsztatów językowych dla szkół widzimy, ile wysiłku wkładają nauczyciele w jak najlepsze przeprowadzenie takiego wyjazdu. Chcielibyśmy by ta praca została społecznie dostrzeżona. Zależy nam również by wartość wycieczek szkolnych została przez władze oświatowe oceniona i doceniona.

Mamy możliwość obserwowania, jak takie wyjazdy są organizowane w innych krajach Unii Europejskiej. W większości wycieczki szkolne są zdecydowanie zalecane i dofinansowywane. Są kraje, jak chociażby Francja, gdzie w programach szkół obowiązkowy jest wyjazd na Warsztaty Językowe do Anglii.

Minister Edukacji Narodowej udzielając honorowego patronatu, podniósł rangę powyższego konkursu, a tym samym pokazał, że wycieczki szkolne są niezbędnym uzupełnieniem programu nauczania i docenił wysiłek nauczycieli.

Cele, jakie stawiamy sobie dla konkursu to:

1. Promowanie i nagradzanie aktywnych nauczycieli. Uhonorowanie wysiłku osób organizujących w placówkach oświatowych wycieczki szkolne. Docenienie ogromnej pracy jaką poświęcają, a także wielką odpowiedzialność, którą ponoszą.

2. Promowanie wyjazdów edukacyjnych i poznawczych młodzieży jako istotnego czynnika wychowawczo-edukacyjnego, rozwijającego wyobraźnię i wiedzę, podnoszącego motywację do nauki.

3. Podniesienie rangi wycieczek szkolnych, jako niezbędnego uzupełnienia nauki w szkole.

4. Popularyzacja niestandardowych, aktywnych metod nauczania, realizowanych w trakcie wycieczek szkolnych, w tym popularyzacja idei Niestandardowej Nauki Języka Angielskiego realizowanej na „Warsztatach Językowych w Londynie”.

Konkurs jest kierowany do nauczycieli, którzy zorganizowali warsztaty językowe lub wycieczkę szkolną w roku szkolnym 2011–2012, której czas trwania wynosił od 2 do 8 dni.

Konkurs ma zasięg ogólnopolski i dotyczy szkół publicznych wszystkich stopni: podstawowych, gimnazjalnych i średnich, zarówno państwowych, prywatnych, jak i społecznych.

Organizator przygotował atrakcyjne nagrody dla zwycięzców w różnych kategoriach. Przede wszystkim wyjazdy studyjne w czasie ferii zimowych do Londynu, na Maltę lub na Teneryfę.

Przewidziane są również skromniejsze nagrody i wyróżnienia.

Więcej informacji o konkursie na:

www.nauczyciele.atas.pl lub www.atas.pl

organizator konkursu



rektor, nauczyciele, rodzice, uczniowie, organ prowadzący czy kuratorium oświaty. Na tym pierwszym spoczywa obowiązek właściwej organizacji. Przed sformulowaniem wizji przyszły dyrektor powinien odpowiedzieć sobie na dwa pytania: z jaką grupą ludzi przyjdzie mi pracować? I dopiero wtedy: co uda mi się z tą grupą osiągnąć? Wstępne rozpoznanie jest bardzo istotne podczas konkursu na stanowisko dyrektora. Nieznajomość placówki może już na wstępie zdyskwalifikować potencjalnego kandydata.

Drugie pytanie, które nie powinno pozostać bez odpowiedzi: **dlaczego zostałem nauczycielem?** Decydując się na ten zawód, kandydat wyobrażał sobie siebie w szkolnej społeczności. Miał już pewne doświadczenia związane z własną edukacją, na koncie sukcesy i porażki. Wiedział, co poprawić, co przejąć od swoich dydaktycznych autorytetów. Każdy też zakładał, jakim będzie pedagogiem, czego powinien wymagać od uczniów, od siebie, od kolegów z pracy. Na swojej drodze spotkał różnych dyrektorów: dobrych i złych – analiza ich zachowań przyczyniła się do wykreowania własnego modelu idealnego dyrektora. Wie, jakich błędów nie popełniać, gdyż podpatrywał swoich zwierzchników. Dlatego tak ważne jest wymagane w rozporządzeniu minimum pięcioletnie, na szczęście nie dłuższe, doświadczenie zawodowe. Przez ten czas nauczyciel ma okazję zweryfikować szkolną rzeczywistość, nauczyć się pracować z ludźmi, nie traci siły do buntowania się, a co za tym idzie – chęci do zmian, nie jest znużony zawodem i nie twierdzi, że niewiele da się już zrobić. Może zostać dyrektorem i mobilizować do działania starszych kolegów myślących już poważnie o emeryturze (wypalenie zawodowe).

Wizja, choć musi być realna, jest wyimaginowana – to stan doskonały, do którego dąży nauczyciel, później również jako dyrektor, a więc nie bez znaczenia pozostaje zdobyta wcześniej wiedza – można ją wykorzystać do budowania wizerunku kierowanej przez siebie szkoły. Co jest jej najważniejszym zadaniem? Tu rodzi się kolejna kwestia, którą musi podjąć przyszły dyrektor, mając na względzie odpowiedzialne i skuteczne kierowanie ową placówką. Dokąd zmierzam jako lider? Co chcę po sobie zostawić? Problem pojawia się wówczas, gdy decyzje zawodowe były przypadkowe.

Podczas kreślenia wizji, należy wziąć pod uwagę zarówno cele, jak i proces zmiany. Rolą lidera jest podążać przez trzy etapy:

- *pomóc ludziom zobaczyć (nowe możliwości i sytuacje);*

- *dostrzec nowe sposoby i czynniki oddziaływania na emocje;*

- *wznieć emocje sprzyjające zmianie postępowania lub wzniecać zmiany w postępowaniu* (Fullan, 2006, s. 16).

Ważne, by pozyskać sojuszników. Należy im ukazać korzyści, jakich mogą się spodziewać po wprowadzeniu celów. Wizja powinna być ogólna, ponieważ ogromna liczba celów osłabia działanie każdego z nich. Dlatego warto tworzyć wizję na bazie zebranych wcześniej informacji o placówce (o uczniach, kadrze, wynikach egzaminów zewnętrznych, postrzeganiu jej przez środowisko lokalne itp.). Można również dokonać analizy mocnych i słabych stron (trudno o to kandydatom na stanowisko, gdyż nie mają bezpośredniego kontaktu z placówką, łatwo dyrektorom pełniącym obecnie funkcję w danej szkole; mimo wszystko warto podjąć próbę zorganizowania zebrania z nauczycielami, radą rodziców, porozmawiać z obecnie urzędującym dyrektorem). Należy pamiętać, by zapoznać z wizją wszystkich zainteresowanych – zwłaszcza nauczycieli. To z wizją powinny być związane wszystkie zadania szkoły ujęte w planach czy programach. To dzięki niej dyrektor może wyznaczać na dany rok priorytet, którego realizacja pozwoli spełniać wizję.

Po określeniu wizji dyrektor powinien skoncentrować się na misji szkoły. Misja to nic innego jak zadania zmierzające do realizacji wizji, to znowu obraz szkoły – teraz dokładniejszy. Wydawałoby się, że i wizja, i misja są nieodłącznymi elementami planowania. Okazuje się jednak, że tylko 71,20% badanych dyrektorów określiło misję, a 28,80% wizję szkoły. Niestety, aż 14,70% dyrektorów ujawnia fakt, iż wizja nie jest w ogóle eksponowana (Bednarska-Wnuk, 2010, s. 111). Pojawia się pytanie o menedżeryzm oświatowy w Polsce.

Wizja i misja stają się punktem wyjścia do określenia modelu absolwenta. Proponowany model absolwenta powinien powstać na podstawie wyników rozmów z uczniami uczęszczającymi do danej placówki, ich rodzicami, wyników pracy nauczycieli i obserwacji.

Zadaniem szkoły jest kształtowanie pewnych postaw. Warto zatem sprządzić charakterystykę uczniów przyjętych na poszczególne etapy kształcenia. Badanie ankietowe pozwoliłoby poznać dzieci czy młodzież, a także ustalić ich priorytety. Powinno się ono odbywać na początku danego etapu kształcenia: klasa IV szkoły podstawowej, klasa I gimnazjum i klasa I szkoły ponadgimnazjalnej. Etap nauczania zintegrowanego został pominięty celo-

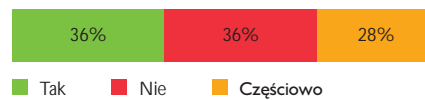
wo. Można jednak pokusić się o zbadanie oczekiwań rodziców najmłodszych uczniów szkoły. Należy pamiętać, że model absolwenta powinien być dostosowany do poziomu szkoły. Zbyt wygórowane oczekiwania mogą sprawić, iż cel nie zostanie osiągnięty. Wówczas zamiast radować się sukcesem, szkoła będzie musiała poradzić sobie z porażką. Istotną kwestią jest ewaluacja modelu. Powinna być dokonywana na zakończenie każdego etapu. Pozwoli ona zweryfikować model, uzupełnić o pożądane cechy, a nawet sformułować nową wizję.

Mam świadomość, że nauczyciele nie lubią angażować się w takie działania, ale mądry dyrektor powinien wiedzieć, że ich wyniki przyczynią się do poprawy jakości pracy szkoły, za którą odpowiada.

Wizja dyrektora a absolwenci szkoły – analiza wyników badań

W kwietniu tego roku poddałem analizie statut jednego z zespołu szkół ponadgimnazjalnych (liceum, technikum). Bez problemu odszukałem w nim wizję, misję, a także model absolwenta. Ten ostatni postanowiłem zweryfikować. Wśród uczniów klas maturalnych przeprowadziłem badania, których celem było uzyskanie odpowiedzi na pytanie: czy uczniowie kończący za chwilę szkołę identyfikują się z sylwetką zaproponowaną przez zespół kierowniczy. W pytaniu podawałem każde założenie ujęte w modelu. Ankiety wypełniło 98 przyszłych absolwentów. Wyniki prezentuję poniżej. Są one o tyle ważne, że stanowią wnioski do dalszej pracy – o ile zostaną wzięte pod uwagę. Ankieta rozpoczęła się od pytania o znajomość wizji i misji szkoły.

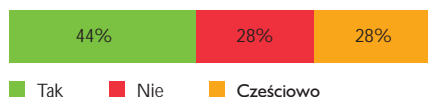
Wykres 2. Odpowiedzi na pytanie czy znasz misję i wizję szkoły



Do uzyskanych odpowiedzi należy podejść bardzo krytycznie. Jedynie 36% przyszłych absolwentów wie, jakie cele postawił sobie zespół kierowniczy. Jeśli informację tę zestawimy z wynikiem badań uzyskanym przez dr Izabelę Bednarską-Wnuk (14,70% dyrektorów eksponuje wizję szkoły), to możemy dojść do przekonania, że dyrektorzy szkół mają problem z jawnym głoszeniem swoich oczekiwań.

W kolejnym pytaniu zapytano uczniów, czy czują się obywatelami Europy XXI wieku.

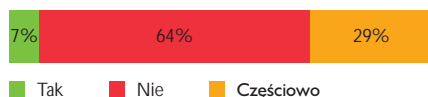
Wykres 3. Odpowiedzi na pytanie czy jako przyszły absolwent czujesz się obywatelem Europy XXI wieku



Być może odpowiedzi byłyby inne, gdyby uczniowie zostali zapoznani wcześniej z cechami, w jakie wyposażony jest obywatel Europy XXI wieku. Z analizy wynika, iż maturzyści się nimi nie czują. Należy zadać zatem pytanie: jakie działania podjęła szkoła, aby uczynić swoich uczniów świadomymi młodymi Europejczykami, i co kryje się za tą cechą absolwenta, a także czy uczniowie chcieli się nimi stać.

Jeśli przyjrzymy się odpowiedziom na kolejne pytanie, uświadomimy sobie, co mogło przeszkodzić w stawianiu się młodym Europejczykiem.

Wykres 4. Odpowiedzi na pytanie o umiejętność sprawnego posługiwania się dwoma językami obcymi



Szkoła chciała wyposażyć ucznia w bardzo przydatną umiejętność: sprawne posługiwanie się dwoma językami obcymi. Cel nie został osiągnięty, gdyż tylko 7% respondentów odpowiedziało twierdząco. Odpowiedzi należało ograniczyć do twierdzącej lub przeczącej, gdyż sprawnie, znaczy bardzo dobrze, a więc: tak czy nie. Zadanie, jakie postawiła sobie szkoła, było bardzo ważne. Młody człowiek powinien taką umiejętność posiadać. Przyczyną niepowodzenia może być brak uwzględnienia poziomu intelektualnego uczniów, ich predyspozycji, motywacji (kontekst). Może należało dążyć do opanowania przez uczniów jednego języka obcego – sukces byłby pewniejszy.

Warto zaznaczyć, iż badani w większości są otwarci na europejskie i światowe wartości kultury.

Wykres 5. Odpowiedzi na pytanie o otwartość na europejskie i światowe wartości kultury

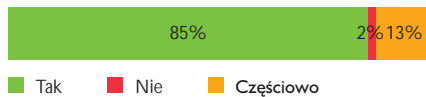


Szkole udało się wyposażyć uczniów w wartości, bez których trudno egzystować w społeczeństwie.

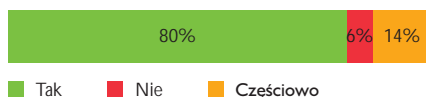
Wykres 6. Odpowiedzi na pytanie o życzliwe nastawienie do świata



Wykres 7. Odpowiedzi na pytanie o kierowanie się w postępowaniu prawdą



Wykres 8. Odpowiedzi na pytanie o tolerancję



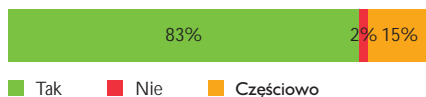
Wykres 9. Odpowiedzi na pytanie o bezpieczeństwo swoje i innych



Wykres 10. Odpowiedzi na pytanie o uczciwość i przestrzeganie prawa



Wykres 11. Odpowiedzi na pytanie o kulturalny sposób bycia



Najważniejsze, że przyszli absolwenci są życzliwie nastawieni do świata, dążą do prawdy, są tolerancyjni, uczciwi, kulturalni, potrafią dbać o bezpieczeństwo swoje i innych, a także przestrzegają prawa. Zostali przygotowani do życia w społeczeństwie.

Z zaproponowanego przez szkołę modelu absolwenta wynika, iż uczniowie po jej ukończeniu powinni mieć wykorzystywać nabytą wiedzę w praktyce. Pytania o tę i podobne umiejętności znalazły się więc w narzędziu badawczym.

Wykres 12. Pytanie o świadomość życiowej użyteczności zdobytej wiedzy i umiejętności przedmiotowych



Wyniki nie są zadowalające, ponieważ dowodzą, że tylko połowa respon-

dentów ma świadomość, iż wiedza, którą zdobyli, pozwoli im odnaleźć się w pozaszkolnej rzeczywistości.

Wykres 13. Odpowiedzi na pytanie o umiejętność wykorzystania najnowszych technik multimedialnych



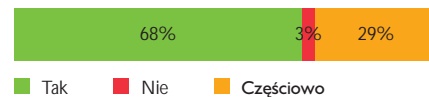
Jeśli weźmiemy pod uwagę fakt, iż ankietowani to w większości uczniowie technikum, odpowiedzi mogą okazać się nie do końca satysfakcjonujące, gdyż w pracy biurowej, a taką będą w przyszłości wykonywać, umiejętność wykorzystywania technik multimedialnych powinna być na najwyższym poziomie.

Poniższe informacje wskazują, że mimo wszystko uczniowie zostali wyposażeni w umiejętności, dzięki którym poradzą sobie na rynku pracy. Wnioskuje więc, że przy udzielaniu odpowiedzi na powyższe pytanie, dokonali podziału przedmiotów na praktyczne i niepraktyczne (zob. wykresy).

Wykres 14. Odpowiedzi na pytanie o umiejętność rzetelnej pracy indywidualnej i zespołowej



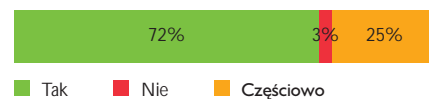
Wykres 15. Odpowiedzi na pytanie o umiejętność twórczego myślenia



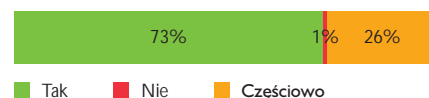
Wykres 16. Odpowiedzi na pytanie o umiejętność skutecznego porozumiewania się



Wykres 17. Odpowiedzi na pytanie o umiejętność planowania i organizowania swojej pracy

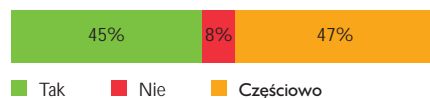


Wykres 18. Odpowiedzi na pytanie o umiejętność dokonywania właściwych wyborów



Uczniowie nabyli podstawowe umiejętności z zakresu pracy indywidualnej i zespołowej, twórczego myślenia, skutecznego porozumiewania się czy planowania i organizacji własnej pracy. W większości dokonują właściwych wyborów. Czy wyniki nie są więc zaprzeczeniem odpowiedzi na pytanie o świadomość użyteczności wiedzy przedmiotowej? Przecież na każdych zajęciach są kształcone wskazane wyżej umiejętności. Niestety, tegoroczni absolwenci nie potrafili stale się uczyć i doskonalić.

Wykres 19. Odpowiedzi na pytanie o umiejętność stałego uczenia się i doskonalenia



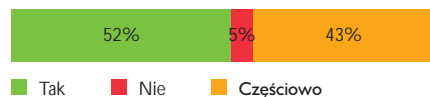
Wpływ na to ma zapewne brak samodzielności i odpowiedzialności.

Wykres 20. Odpowiedzi na pytanie o obowiązkowość i samodzielność



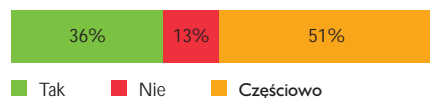
Dobrze byłoby, gdyby uczeń przejawiał postawę patriotyczną na szczeblu lokalnym, a także narodowym (raczej nie przejawia).

Wykres 21. Odpowiedzi na pytanie o znajomość historii, kultury oraz tradycji narodu i regionu



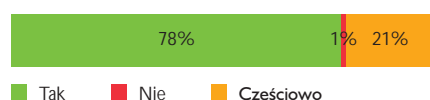
Powinien także promować zdrowy tryb życia (badanie pokazuje jednak, że nie promuje).

Wykres 22. Odpowiedzi na pytanie o promowanie zdrowego stylu życia



Dobrze, że badani absolwenci są ciekawi świata, bo jest szansa, że opanują umiejętności, których nie przyswoili w szkole.

Wykres 23. Odpowiedzi na pytanie o aktywność i ciekawość świata



Uważam, że bardzo istotne było pytanie o umiejętność szukania pomocy w razie złożonych problemów.

Wykres 24. Odpowiedzi na pytanie o umiejętność szukania pomocy w razie złożonych problemów



Uczniowie szkoły ponadgimnazjalnej tuż u progu prawdziwej dorosłości powinni wiedzieć, gdzie szukać pomocy w razie pojawiających się w życiu problemów. Często w ich rozwiązaniu nie pomoże wiedza przedmiotowa czy świadomość narodowa. Dlatego niepokoi, że aż 40% respondentów nie wie, dokąd udać się w sytuacji zagrożenia. A to jest zadanie szkoły.

Analiza ankiety pozwala uzyskać wiele informacji na temat sylwetki ucznia, który za chwilę opuści mury naszej szkoły, ustalić mocne i słabe strony naszej placówki, zastanowić się, czy uczniowie są w stanie zrealizować nasze o nich wyobrażenie, czy powinniśmy może wyznaczyć cele bardziej realne lub osiągnąć je innymi metodami.

Wykorzystajmy wyniki do ustalenia mocnych i słabych stron szkoły, w której zostało przeprowadzone badanie (tabela 1, s. 37).

Powyższe informacje stanowią konieczne wnioski do dalszej pracy. Powinny one zostać uwzględnione w programach szkolnych, a co najważniejsze – w pracy dydaktyczno-wychowawczej każdego nauczyciela-wychowawcy.

Uczniom zostały postawione jeszcze dwa pytania ogólne. Proponuję przyrzeć się wybranym odpowiedziom:

- 1 Czego się nauczyłeś w szkole?
 - Nauczyłam się współpracy w zespole,
 - Na pewno nie japońskiego,
 - Akceptować ludzi takimi, jacy są,
 - Nauczyłem się silnego charakteru,
 - Integracji w grupie,
 - Że trzeba chodzić do szkoły,
 - Wszystkiego,
 - Niczego,
 - Bić komunę i faszystów,
 - Częściowo matematyki i języków,
 - Niczego, co byłoby mi potrzebne w dalszym życiu. Proponuję zapoznać się z amerykańskim systemem edukacyjnym,
 - Dostosowania, nie buntuje się tak jak kiedyś przeciwko poleceniom wydawanym przez starsze osoby (rodziców, nauczycielom itp.),
 - Dodawać, odejmować. Z matematyki wiele wiem. Różnych przedmiotów np. takich jak matematyka,
 - Nauczyłam się postępować z ludźmi, którzy są diametralnie inni niż ja

(lecz nie jest to zasługa grona pedagogicznego),

- Nauczyłam się, że nie ma sprawiedliwości,
 - Że nie ma sprawiedliwości w szkole, trzeba sobie samemu radzić, bo w życiu nikt ci nie pomoże,
 - Że w życiu i szkole nie ma sprawiedliwości,
 - W sumie mało przydatnych informacji, które mogłyby wpłynąć na moje życie,
 - Nauczyłam się pracy zespołowej i pomagania innym w trudnych sprawach,
 - Nauczyłam się systematycznie uczyć i być prawdziwą, liczyć na siebie i starać się nie przejmować opiniami innych,
 - Obliczanie współrzędnych geograficznych, czytanie mapy – wiem, gdzie Polska na mapie świata,
 - Ponościć konsekwencje za swoje czyny,
 - Żyć w zgodzie z innymi, tolerować ich odmienność, nauczyłam się większej empatii w stosunku do innych ludzi, samodzielności i ustępstwa w stosunku do innych ludzi, dostatecznego wyrażania siebie,
 - Nauczyłam się komunikowania z ludźmi; akceptowania ich takimi jakimi są; nie ulegając presji rówieśników,
 - Myśleć i rozwiązywać swoje problemy samodzielnie,
 - Na pewno więcej potrafię z praktyki niż ze szkoły i szkoła jest niesprawiedliwa – nie było warto chodzić do niej i się starać, ponieważ osoby, które nie chodziły, mają te same stopnie!,
 - Nauczyłam się bycia odpowiedzialną osobą, potrafię zorganizować dobrze czas”,
 - Nauczyłam się cierpliwości,
 - Swojego przyszłego zawodu, zrozumiałem, co chcę robić w życiu.
- 2 Czego mimo wszystko nie potrafisz?
 - Przez cztery lata nie nauczyłam się bycia obowiązkowym uczniem,
 - Japońskiego,
 - Znieść nietolerancji wobec osób „słabszych”,
 - Nie potrafię wykorzystać swojej dużej wiedzy z zakresu przedmiotów zawodowych w praktyce, ponieważ nie miałem do tego dużo okazji,
 - Swojego zawodu,
 - Wypić piwa w 3 sekundy,
 - Dobrze zorganizować sobie wolnego czasu,
 - Organizować swojego wolnego czasu,
 - Chodzić do szkoły,
 - Nie potrafię dostatecznie ani jednego języka obcego,
 - Dokładnie nie potrafię języków obcych,

- J. niemieckiego,
- J. niemieckiego i matematyki,
- Wszystkiego,
- Ściągać na kartkówkach i sprawdzać na
- Nie jestem przygotowana w pełni do matury,
- Nie jestem przygotowana do matury,
- Pokonać stres i lenistwo; niektórych materiałów z rachunkowości, finansów,
- Klamać,
- Nie potrafię matmy,
- Matematyki,
- Funkcji, logarytmów,
- Logarytmów,
- Matematyki oraz nie potrafię się przelamać, gdy nauczyciel mnie pyta, a ja się boję odpowiadać,
- Dużo rzeczy, ale najbardziej matematyki,
- Matematyki i innych (niepunctualność),
- Angielskiego, matematyki, fizyki, chemii,
- Nie jestem przygotowana do matury z j. polskiego,
- Zdać matury, bo szkoła nie przygotowuje do tego,
- Nie potrafię do końca samemu decydować,
- Nie potrafię zrozumieć niektórych zachowań uczniów, nauczycieli i innych ludzi, a także niesprawiedliwości w każdym znaczeniu tego słowa,
- Zrozumieć niektórych nauczycieli,
- Nie potrafię zrozumieć niektórych postaw u uczniów i nauczycieli,
- Nie potrafię zmotywować się do pracy odpowiednio wcześniej tylko na ostatnią chwilę,
- Księgować,
- Nie potrafię zmieniać własnego zdania, mimo iż czasami jest ono niewłaściwe,
- Nie potrafię dobrze sobie rozplanować planu zajęć ani dogadać się z niektórymi nauczycielami,
- Milczeć, gdy ktoś nie ma racji, a jest przekonany do swojego zdania,
- Nie potrafię uczyć się dużej ilości materiałów na raz.

Spontaniczne (a może właśnie przemyślane?!) odpowiedzi uczniów dostarczają bardzo ciekawego materiału do pracy dydaktyczno-wychowawczej. Stanowią swoistą ewaluację – dziś bardzo konieczną. Świadczą na

Tabela 1. Mocne i słabe strony szkoły

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<p>Uczniowie:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● dążą w swoim postępowaniu do prawdy; ● wykorzystują najnowsze techniki multimedialne; ● są otwarci na europejskie i światowe wartości kultury; ● potrafią pracować indywidualnie i w zespole; ● potrafią twórczo myśleć; ● potrafią skutecznie się porozumiewać; ● potrafią planować i organizować swoją pracę; ● są tolerancyjni i uczciwi; ● potrafią dbać o bezpieczeństwo swoje i innych; ● są aktywni i ciekawi świata; ● są kulturalni; ● potrafią dokonywać właściwych wyborów; ● są życzliwie nastawieni do świata. 	<p>Uczniowie:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● nie znają wizji i misji szkoły; ● nie czują się obywatelami Europy XXI wieku; ● nie są do końca świadomi użyteczności zdobytej wiedzy i umiejętności przedmiotowych; ● nie posługują się sprawnie dwoma językami obcymi; ● nie do końca wiedzą, gdzie szukać pomocy w razie złożonych problemów; ● nie znają historii, kultury i tradycji swojego regionu i narodu; ● nie potrafią się stale uczyć i doskonalić; ● nie do końca są obowiązkowi i samodzielni; ● nie promują zdrowego trybu życia.

pewno o mocnych i słabych stronach szkoły. Bez wątplenia skłonią do głębokiej refleksji dyrektora, jak też całe grono pedagogiczne, czy dorosłych w ogóle.

Zakończenie

Lorenzo di Medici, XV-wieczny niekoronowany władca Florencji, powiedział: *Co do jutra nie ma pewności*. Nie sposób nie zgodzić się z autorem słów. Należy o nich pamiętać podczas każdego planowania. Wizja, jako element planowania, jest bardzo złożona. Dlatego też, określając ją, trzeba brać pod uwagę wiele czynników. Realista musi ograniczyć się do tych najważniejszych. Raz jeszcze należy podkreślić, iż wyniki zaplanowanych działań zależą w głównej mierze od osób biorących udział w przedsięwzięciu. Na planowanie wpływają zainteresowane podmioty. Przeszkody generuje m.in. administracja oświatowa. Wśród nich należy wskazać: *wahadło centralizacji i decentralizacji, przeciążenie roli i jej niejasność, ograniczone środki na rozwój kierownictwa szkoły (...), ograniczenia w kształtowaniu roli dyrektora, prowadzące do pominięcia moralnych aspektów pracy szkół* (Fullan, 2006, s. 27). Ważne, by wizja wiązała się

z prognozą. Jej elementem jest na pewno wykreowany na podstawie wizji model absolwenta. Wizja powinna być poddawana weryfikacji, gdyż istnieje niebezpieczeństwo, że zaproponowana raz, zostanie utrzymana także po zmianie warunków wyjściowych. Należy pamiętać również, że nie zawsze dobrym rozwiązaniem jest kontynuacja wizji zapoczątkowanej przez poprzedniego dyrektora. Czasem niezbędna jest transformacja proaktywna.



Grzegorz Cwiertniewicz

obecnie pracuje nad rozprawą doktorską na temat roli, zadań, kompetencji nauczyciela języka polskiego

wie współczesnej szkole na tle procesu zmiany edukacyjnej; zajmuje się także zagadnieniami z zakresu polityki oświatowej; podejmuje problemy dotyczące zarządzania oświatą, marketingu w edukacji, miejsca nauczyciela w organizacji szkolnej, jego kompetencji i konkurencyjności, a także systemu kształcenia, doksztalcenia i doskonalenia nauczycieli.

REKLAMA



SmartEco
Maksymalna jasność przy normalnym zużyciu energii.

Oszczędzanie Energii do 50%

80% dłuższa żywotność lampy

Lepsza jakość obrazu

Więcej informacji na stronie BenQ.pl



Same korzyści.
Bez kompromisów.



Enjoyment Matters

Przekroczenie progu gabinetu dyrektora – pierwszy etap rozwoju kierowniczego

MILAN POL, LENKA HLOUŠKOVÁ,
PETR NOVOTNÝ, MARTIN SEDLÁČEK

Artykuł jest opisem wyników badań na temat adaptacji nauczycieli do roli dyrektora szkoły. Przedstawia ich problemy i refleksje związane z tym procesem. I chociaż badania przeprowadzono w Republice Czeskiej, to ich wyniki mogą pomóc naszym dyrektorom oswoić się z nowymi wyzwaniami, uznać trudności za normalny aspekt pracy kierowniczej, a także z wyprzedzeniem zastanowić się, jak stawić im czoła.

Badania zaplanowano jako jakościowe z zastosowaniem metody biograficznej, natomiast główną techniką gromadzenia danych były pogłębione wywiady indywidualne. Z każdym z badanych przeprowadzono trzy. Pierwsze dwa służyły zebraniu informacji. Podczas trzeciego zadawano pytania wynikające z analizy danych zgromadzonych w trakcie dwóch pierwszych. Celem trzeciego wywiadu było uzupełnienie i doprecyzowanie poprzednich wypowiedzi.

W celu wzbogacenia i zweryfikowania zgromadzonych informacji zastosowano triangulację źródeł i metod. W związku z tym wywiady z dyrektorami zostały uzupełnione rozmowami z wicedyrektorami, a w pewnych przypadkach z nauczycielami tej samej szkoły. Ponadto przeprowadzono obserwację pracy dyrektorów i analizę dokumentów szkolnych.

W badaniach zastosowano kilka kryteriów doboru respondentów. Poszukano osób zajmujących stanowisko dyrektora przez co najmniej pięć lat. Zadbano o mniej więcej równe proporcje kobiet i mężczyzn oraz takie proporcje miejskich i wiejskich szkół podstawowych.

Dyrektorami, którzy brali udział w wywiadach, byli (na użytek badań przyjęto fikcyjne imiona):

● Józef, lat 55, przez nieco ponad pięć lat dyrektor dużej szkoły podstawowej w miejscowości podmiejskiej. Do kierowanej przez niego szkoły

uczęszcza około 700 uczniów. Przez całe życie zawodowe był związany z oświatą. Poprzednio zajmował stanowisko wicedyrektora tej szkoły. Był w niej również nauczycielem;

- Lucy, lat 42, prawie sześć lat na stanowisku dyrektora, wcześniej wicedyrektorka tej szkoły. Do jej wiejskiej placówki uczęszcza około 250 uczniów. W swoim życiu zawodowym pracowała wyłącznie w oświacie;
- Maria, lat 50, od dziewięciu lat dyrektorka szkoły specjalnej w mieście wojewódzkim. Przez wiele lat była nauczycielką. Pracowała także poza systemem oświaty;
- Petr, lat 45, od 12 lat dyrektor średniej wielkości szkoły w miejscowości podmiejskiej. Poprzednio dyrektor innej szkoły podstawowej i przez krótki czas wicedyrektor szkoły średniej. Pracował wyłącznie w oświacie;
- Michał, lat 58, od 18 lat dyrektor. Całe życie zawodowe spędził w szkole podstawowej zlokalizowanej w małym mieście, do której uczęszcza około 400 uczniów, poprzednio nauczyciel.

Opis wyników badań

Jak wynika z literatury, początkowy okres odgrywania roli dyrektora jest zawsze związany z brakiem pewności siebie, któremu czasami towarzyszy również poczucie samotności w obliczu zawodowych problemów. Dlatego postanowiliśmy zbadać, jak dyrekto-

rzy, których przedstawiliśmy powyżej, radzili sobie z nową rolą i związanymi z nią zmianami oraz jakie wyzwania są – ich zdaniem – najbardziej charakterystyczne dla początkujących na tym stanowisku.

Wypowiedzi naszych respondentów pokazały, że dyrektorzy nie przeżywają „szoku zawodowego” typowego dla początkujących nauczycieli. Nie oznacza

Jak wynika z literatury, początkowy okres odgrywania roli dyrektora jest zawsze związany z brakiem pewności siebie, któremu czasami towarzyszy również poczucie samotności w obliczu zawodowych problemów.

to, że przejście od nauczania do kierowania jest wolne od problemów. Dwoje z badanych opisuje to w następujący sposób: *Dzisiaj mogę powiedzieć, że nigdy nie było mi tak ciężko, jak wtedy gdy zaczynałam. Musiałam wiele się nauczyć, zwłaszcza prawa i finansów. Trudno przygotować się do tego wcześniej. Po prostu musiałam opanować pewne regulacje z marszu i przyzwyczaić się do zwiększonej odpowiedzialności. Ale jakiegoś szoku z tego powodu nie przeżywałam (Lucy). Wiedziałam, że będzie inaczej. W końcu taka zupełnie niedoświadczona nie byłam. Jednak dopiero jak w to wdepnęłam, przekonałam*

się jak jest ciężko. Wokół mnie nie było ludzi, którzy mogliby mi pomóc. Zadnego wsparcia. Jak nie było problemów, to jakoś dawałam sobie radę. Ale jak się pojawiły, czułam się osamotniona. Zrozumiałam wtedy, że mając wokół siebie nawet wiele osób, tak naprawdę jako dyrektor jestem sama. Trzeba się do tego przyzwyczaić (Maria).

Te i inne wypowiedzi naszych respondentów dowodziły, że jedną z największych trudności jest niedostateczne przygotowanie do większości nowych zadań. Nic dziwnego, żaden z nich nie uczestniczył w specjalnym szkoleniu z zarządzania szkołą, nawet w krótkich formach na ten temat. W konsekwencji nasi respondenci niewiele wiedzieli o ich przyszłej pracy, a patrząc wstecz, swoje podejście do niej uznali nawet za naiwne.

Znamienne dla początkujących dyrektorów jest doświadczanie rozziwów między wyobrażeniami a rzeczywistością. W większości sytuacji dotyczy różnic między oczekiwaniami członków społeczności szkolnej i otoczenia szkoły a możliwością ich zaspokojenia w krótkim czasie. O ile w przypadku początkujących nauczycieli istnieje przyzwolenie na popełnianie błędów, a ponadto mogą liczyć na wsparcie ze strony doświadczonych kolegów przynajmniej w częściowym rozwiązaniu problemów, o tyle nowo powołani dyrektorzy muszą sami i to natychmiast zaadaptować się do nowej roli. Na dodatek nie mają ani wsparcia, ani czasu na naukę. To sprawia, że dyrektorów tych tylko teoretycznie można nazwać „początkującymi”. Maria tak opisuje ten okres: *Wiedziałam, że zdobywam się na odważny krok. Nie czekałam na zorganizowanie szkolenia dla początkujących dyrektorów, a tym bardziej na wprowadzenie obowiązku prawnego jego ukończenia. Uczylałam się sama. Personel nie musiał na nic czekać, a szkoła funkcjonowała i nikogo nie interesowało, czy tego, co trzeba, już się nauczyłam, czy nie.*

Badani dyrektorzy od początku czuli się odpowiedzialni za powierzone im zadania i żyli pod ich presją. A jak wynika z wypowiedzi Michała, była to dla nich sytuacja dojmująca: *Pamiętam, jakby to zdarzyło się wczoraj. Było to podczas narady z początkującymi dyrektorami, na której byłem z jednym z kolegów. Wtedy powiedzieliśmy do siebie, jak sobie z tym poradzimy? Dokąd właściwie zmierzamy? Ta narada była dla nas swoistego rodzaju „otręźwieniem”. Nikt nie wsparł nas choćby radą. Samodzielnie musieliśmy się przez wszystko przedzierać.*

Pomimo to życie szkoły musiało toczyć się w normalnym tempie, a od

dyrektora oczekiwano zarządzania bieżącymi sprawami i rozwiązywania problemów. Podejście naszych respondentów do kierowania w tym okresie można określić jako intuicyjne.

Co więcej, adaptację do wymagań okresu początkowego utrudniają dwa następujące czynniki. Jednym z nich jest praca „w cieniu” poprzednika. Żaden z nowo powołanych dyrektorów nie tworzył szkoły od podstaw. Wprost przeciwnie – „odziedziczył” kulturę, której istotnym elementem był styl pracy poprzednika. Nowo powołany dyrektor stawał się więc liderem zmiany kultury. W teorii zmiany uważa się, że kultura zmienia liderów, a jednocześnie jest przez nich modyfikowana. Początkujący dyrektorzy są więc w sytuacji testowania na własnej skórze, czy w ramach dotychczasowej kultury jest możliwa zmiana sposobu kierowania. W konsekwencji, poza nieznanymi zadaniami kierowniczymi muszą dodatkowo radzić sobie z przyzwyczajeniami personelu i innymi utrwalonymi cechami szkoły. Jak to robią? Niektórzy nawet nie próbują zmieniać przyzwyczajeń nauczycieli. Koncentrują się natomiast na innym niż poprzednik

Warto przeczytać:

- Elsner D., *Pierwsze lata dyrektora szkoły w wybranych krajach europejskich*, „Dyrektor Szkoły” 3/2008
- Elsner D., Bednarek K., *Pierwszy rok dyrektora szkoły. W kręgu wyznań*, Chorzów 2008
- Mazurkiewicz G., *Edukacja i przywództwo. Modele mentalne jako bariery rozwoju*, Kraków 2012

sposobie wykonywania zadań: *Mój poprzednik był przemyślnym człowiekiem, ale ostatnio bardzo chorował, więc wiele trudnych spraw zostawiał mnie, jednak nikt z personelu nie zdawał sobie z tego sprawy. Potrafił przez to zachować do nich dystans, co przysparzało mu popularności. Ale kiedy ja zostałam powołana na stanowisko dyrektora, musiałam te trudne sprawy załatwić w trybie decyzji kierowniczych (Lucy).*

Ci, których motywem zostania dyrektorem była „tylko” zmiana dotychczasowego sposobu działania szkoły (tak było w przypadku Józefa i Petra), w mniejszym stopniu musieli zmierzyć się z „cieniem” poprzednika. Nie zawsze też zdawali sobie sprawę z trud-

REKLAMA

PRAWO NA KAŻDĄ PORĘ ROKU.

Prawo Oświatowe
www.PrawoOswiatowe.pl

www.PrawoOswiatowe.pl



mi. Z tego punktu widzenia optymizm należy uznać za ważny czynnik w pracy każdego z badanych dyrektorów.

Początkowy etap rozwoju kierowniczego kończy się mniej więcej podczas drugiego roku kadencji. To oczywiście, że nie ma on wyraźnej granicy. Jest to okres przejściowy, a jego zakończenie ma charakter indywidualny. Można jednak przyjąć, że pozwolił wszystkim badanym zrozumieć, co to znaczy kierować szkołą z pozycji dyrektora. Z reguły pozostaje po nim pewne rozczarowanie. Jest ono konsekwencją naiwności, nadmiernego optymizmu i skłonności do intuicyjnego załatwiania spraw.

Na początku lubiłem wszystko robić sam. Tak robili wszyscy początkujący dyrektorzy, których spotykałem. Byli pełni entuzjazmu, nie mieli czasu, ale mimo to chcieli wszystko wykonywać osobiście. Przebywali więc w szkole od siódmej rano do piątej po południu. A jeśli ktoś chciał się z nimi spotkać, musiał przyjść po godzinach urzędowania. Ja robiłem dokładnie to samo, a kiedy wreszcie zrozumiałem, że potrzebuję czasu dla siebie, zmieniłem sposób pracy (Petr).

Jednym z moich początkowych pomysłów było zatrudnienie młodych nauczycieli. Któryś z dyrektorów powiedział mi wtedy „nie bądź niemądra, nie jest łatwo znaleźć młodych spragnionych pracy w waszej szkole”. Nie da się ukryć. Było to z mojej strony naiwnością. Praktyka dowiodła, że młody zespół jest korzystny dla szkoły tylko ze względów finansowych. Poczyliłem oszczędności na wynagrodzeniach i tylko tyle. Nic więcej się w szkole nie działo. Młodzi znali, co prawda, wiele nowych koncepcji wyniesionych ze studiów, ale szybko się z nimi pożegnali, jak tylko uświadomili sobie, że nie bardzo sprawdzają się w praktyce. Po tym doświadczeniu nie byłem już taka żądna zmian (Maria).

ności związanych z modyfikacją kultury. Tak opisuje to Józef: *Sytuacja w mojej ocenie była beznadziejna... Za rządów poprzednika we wszystkim panował chaos. Pierwszym moim zadaniem było zapanować nad nim.*

Drugim czynnikiem mającym wpływ na proces adaptacji do nowej roli była reputacja dyrektora z czasów, gdy pracował jako nauczyciel. Ze zgromadzonych danych wynika, że każda – dobra czy zła – ma wpływ na kolejne etapy kariery, a w szczególności na pracę w charakterze dyrektora. Z wypowiedzi zastępczyni Marii jasno wynika, jak reputacja wybitnego nauczyciela pomogła jej (i nie tylko jej) w budowaniu autorytetu początkującego dyrektora: *Nauczyciele po prostu nie mogli sobie pozwolić na sprzeciw wobec niej. Ona dobrze wiedziała, o czym mówi. Znali ją od wielu lat i okazywali respekt jako nauczycielowi. Teraz dalej jest on widoczny.*

Oczywiście nie istnieje żaden uzasadniony powód do twierdzenia, że „dobry nauczyciel równa się dobry dyrektor”. Jednak doświadczenia badanych dyrektorów wskazują, że reputacja, uznanie oraz szacunek personelu pomaga początkującemu na tym stanowisku we wprowadzaniu zmian. Dlatego jest dla nas oczywiste, że na sposób sprawowania władzy oraz korzystania z niej w różnych sytuacjach bezpośredni wpływ ma w przypadku początkującego dyrektora jego poprzednia kariera

Od redakcji:

Opis kolejnego etapu rozwoju kierowniczego dyrektora szkoły nazwanego metaforycznie przez badaczy „czasem osobistych sprawdzianów” zostanie opublikowany w kolejnym numerze. Natomiast osoby zainteresowane pogłębioną analizą początkowego etapu zachęcamy do lektury pozycji wskazanych w ramce (s. 39).

ra nauczycielska. Dowodzą tego także wypowiedzi osób, które współpracują z badanymi dyrektorami. Tak o tym mówi jeden z doświadczonych nauczycieli ze szkoły Lucy: *Tak naprawdę to jest ciężko, jeśli zwierzchnikiem zostaje ktoś, kogo się zna przez lata, i o kim się wie, że jako nauczyciel nie należał do wybitnych. Tacy czasami nie wiedzą, o czym się do nich mówi.*

Poza wyżej opisanymi trudnościami początkowy etap rozwoju kierowniczego charakteryzował się także optymistycznym podejściem nowicjuszy. Wszyscy badani wspominali, że z jednej strony doświadczali niepewności, ale z drugiej cechowało ich pogodą ducha i wola zmian. Ta ostatnia była jednym z głównych powodów zostania dyrektorem. Nasi respondenci nie tylko chcieli wprowadzać zmiany, ale także wierzyli, że warunki będą im sprzyjać. Obecnie ten wysoki poziom optymizmu oceniają jako naiwność. Dwaj dyrektorzy, wspominając to, powiedzieli nam: *Kiedy powracam myślą do początków na stanowisku dyrektora, uważam, że moje poglądy na temat kierowania były takie jak każdego z zewnątrz. Wydawało mi się, że zaraz zapanuje porządek, a dzieci zaczną się uczyć. Podobnie z władzą. Mogłem wymienić jej cechy, ale jak przyszło mi zastosować je w praktyce, to zaraz „otrząwiałem” (Petr). To była z mojej strony naiwność, że myślałam, iż uda mi się skłonić czy zainspirować ludzi do zrobienia czegoś. W ogóle nie brałam pod uwagę tego, że mogą być po prostu zmęczeni. W końcu nauczyłam się, że wszystko wymaga czasu (Maria).*

Chociaż obecnie badani dyrektorzy w sposób powściągliwy oceniają podejście do tamtego etapu, to jednak sposób ich wypowiedzi wskazuje, że optymizm nowicjuszy miał również pozytywny wymiar. Wiara w możliwości, jakie stwarza nowa rola, pomógł im w pokonaniu trudności i poradzeniu sobie z uprzednio nieznanymi naciska-

dr Milan Pol jest profesorem, wykłada pedagogikę ogólną i zarządzanie edukacją.

dr Lenka Hloušková jest asystentką, zajmuje się rozwojem zawodowym oraz wpływem doradztwa na ten rozwój.

dr Petr Novotný jest adiunktem, interesuje go uczenie się w miejscu pracy oraz rozwój organizacyjny.

dr Martin Sedláček jest asystentem, bada procesy przywództwa i zarządzania w szkole.

Autorzy są pracownikami naukowymi Instytutu Edukacji na Uniwersytecie Masaryka w Brnie (Republika Czeska).

Z języka angielskiego tłumaczyła
Danuta Elsner

Przemawianie

– przywilej nie tylko dla wybranych

BEATA BRYŚ

Jednym ze sposobów komunikacji człowieka z otoczeniem są publiczne wystąpienia. By zaistnieć zawodowo, funkcjonować w szkole, w towarzystwie czy społeczeństwie, każdy przynajmniej raz w życiu zmuszony był do publicznego zabrania głosu. Dla większości ludzi istnieje zasadnicza różnica pomiędzy słowem mówionym a pisanim. To, co się powie, wydaje się znacznie mniej ważne, bo jest bardziej ulotne, niezapisane, szybciej zapomniane. To nie do końca trafne spostrzeżenie.

W opinii specjalistów najbardziej efektywne w komunikacji interpersonalnej są: bezpośrednia rozmowa, dialog w małej grupie, rozmowa telefoniczna, a następnie słowo pisane np. notatka. Wykorzystując żywe słowo, łatwiej dyskutować, prowadzić negocjacje, zdawać relację, bowiem na bieżąco kontrolujemy efekt naszej wypowiedzi i możemy mieć wpływ na końcowy wynik prowadzonych rozmów.

Dobry mówca dobiera aforyzmy i cytaty tak, jak elegancka kobieta biżuterię: stosownie do okazji, do stroju i do osobowości

Jednym z licznych obowiązków dyrektora szkoły jest organizowanie oraz prowadzenie różnorodnych narad, szkoleń, zebrań, okolicznościowych uroczystości i spotkań. Może się też zdarzyć, że jako wybitny specjalista zostanie poproszony on o podzielenie się swoimi doświadczeniami przed szerszym audytorium. Bez względu na to, czy odbiorcami będą uczniowie, rodzice, nauczyciele, pracownicy administracyjni, dyrektorzy innych szkół czy też zwierzchnicy, musi się do niego odpowiednio przygotować.

Lepiej nie mówić nic, niż mówić o niczym

Zwykle uważamy, że fakt wystąpienia jest już wystarczającą rekomendacją posiadanych przez nas umiejętności. Z badań wynika, że publicznie zabierało głos tylko 15% ankietowanych w wieku 15–18 lat, 23% badanych w wieku 18–25 lat i tylko 41,5% osób w przedziale wiekowym 25–45 lat (Bocheńska, 2000, s. 7). Niestety, w większości przypadków jest tak, że jeżeli



już zdecydujemy się zabierać głos, to głównie po to, by tylko się odezwać! Nie zastanawiamy się, jak i po co mówimy. Dlatego też popełniamy wiele błędów. Do tych najczęściej występujących należy zaliczyć (Bocheńska, 2000, s. 7):

- niewłaściwe tempo wypowiedzi – 8%,
- brak kontaktu ze słuchaczami – 7%,
- odczytywanie, a nie wygłaszanie wykładu – 64%,
- uporczywe powtarzanie słów oraz stosowanie niezrozumiałego słownictwa – 22%,
- brak charyzmy retora – 68%,

- lekceważący stosunek do słuchacza – 53%.

Niewątpliwie pomocne może okazać się tzw. rozpoznanie sytuacji i określenie kilku elementów, które pozwolą nam dobrze przygotować się do wystąpienia. Tymi elementami są:

- 1 Grupa docelowa, tj. liczba osób, które wysłuchają wykładu, określenie dominującej płci (uwzględniamy to przy podawaniu przykładów: inne przemawiają do kobiet, inne do mężczyzn), wiek odbiorców, status zawodowy, aktualny stan wiedzy na prezentowany przez nas temat.
- 2 Cel spotkania – jasne sprecyzowanie, czego oczekują od nas słuchacze oraz do czego mają posłużyć im uzyskane wiadomości.
- 3 Miejsce i czas, czyli okoliczności spotkania – planując swoje wystąpienie, powinniśmy uwzględnić porę dnia i ewentualne zmęczenie słuchaczy. Ważne jest też zaplecze techniczne, z którego mamy skorzystać (warto je sprawdzić, aby wyeliminować sytuacje, gdy w czasie prezentacji coś nie działa).

Próba określenia powyżej przywołanych kwestii pozwoli nam uniknąć chociażby kilku wpadek, np. przygotowania wystąpienia nieadekwatnego do sytuacji, niedostosowanego do możliwości intelektualnych i percepcyjnych słuchaczy, niezgodnego z ich potrzebami i oczekiwaniami, czy zaplanowania wykorzystania sprzętu audiowizualnego, do którego nie będziemy mieli dostępu.

Kto dobrze mówi, dobrze myśli

Pierwszym sukcesem wystąpienia jest trafne ujęcie tematu. Zwykle formułujemy ogólny zarys problemu, a następnie precyzujemy jego temat. Powinien być interesujący, ciekawy, zachęcający

do wysłuchania. Musimy jednocześnie pamiętać o tym, aby temat był sformułowany w sposób czytelny i niebudzący wątpliwości. Można pokusić się o użycie elektryzującego słowa-klucza bądź sformułowanie tematu w formie problemu-pytania.

Zanim powiesz, co myślisz – najpierw pomyśl, co powiesz

Jak mówić? Najlepiej konkretnie, kompetentnie, obrazowo, nie za długo. Jeżeli przemówienie ma oficjalny charakter, wygłaszamy je z większym pietyzmem, podniosłym tonem. Ważne jest, aby to, co mówimy, harmonizowało z naszymi emocjami. Dodatkowo w procesie atrybucji prowadzący poddaje ocenie to, co powie, przez pryzmat pierwszego wrażenia, jakie wywrze na słuchaczach. I tak, lepiej oceniana jest wypowiedź osoby znanej i lubianej niż tej, którą widzimy pierwszy raz, nawet jeśli oba wystąpienia są całkiem podobne. Dodatkowo informacje, które zgadzają się z naszym pierwszym wrażeniem, uznawane są przez nas za autentyczne, te zaś, które do niego nie pasują, poddajemy w wątpliwość.

Przed samym wystąpieniem dobrze jest się zrelaksować. Można wykonać głęboki wdech, zjeść kawałek czekolady lub pomyśleć o czymś przyjemnym. Jak podaje K. Bocheńska, najtrudniejsze są pierwsze 3 minuty (Bocheńska, 2000, s. 26). Z kolei w publikacji pod redakcją P. Andrzejewskiego mówi się o znaczeniu pierwszych 5 sekund i pierwszych pięciu słów (Andrzejewski, 2002, s. 25). W tym czasie, aby zdobyć sympatię audytorium, warto szczerym uśmiechem przywitać zgromadzonych, nawiązać z nimi kontakt wzrokowy, mówić pewnym, dynamicznym głosem. Mając aprobatę słuchających, łatwiej przekazać swoje opinie, uzyskać zrozumienie i jednocześnie mieć poczucie dobrze wykonanej pracy.

Pamiętajmy też, aby przed wykładem pojawić się nieco wcześniej w celu

oswojenia się z otoczeniem, co pozwala nam zmniejszyć odczuwalny stres.

W celu uniknięcia chaosu przed planowaną przemową warto przygotować sobie konspekt lub scenariusz. Aby zainteresować słuchacza i skupić jego uwagę, na początku można opowiedzieć anegdotę, zacytować autorytet w danej dziedzinie, przedstawić dane statystyczne, ciekawe wykresy, zdjęcia itd. Popularna jest też tzw. inwokacja, czyli bezpośrednie zwrócenie się do audytorium. Najczęściej jest to zwrot *Szanowni państwo*, a w mniej oficjalnych spotkaniach *Koleżanki i koledzy*.

Jeżeli w spotkaniu bierze udział osoba szczególnie ważna, zwracamy się do niej bezpośrednio. Jeżeli jest kilka

Słuchacza trzeba wciągnąć w tok naszego myślenia od pierwszego słowa. Nie należy też zapominać o przedstawieniu celu i zasadności wystąpienia.

takich osób, kolejność powitania jest zhierarchizowana, zgodna z zasadami protokołu dyplomatycznego. Należy też pamiętać, że powitanie wyznacza konwencję całego wystąpienia. Czy będzie podniośle i patetycznie, czy może swobodnie i na luzie. Początek wystąpienia nadaje też charakter i klimat całej naszej wypowiedzi.

Niestety, zdarza się, że część prelegentów rozpoczyna wystąpienie, badając grunt, tj. sprawdza tembr swojego głosu, natężenie sprzętu nagłaśniającego, przesadnie dba o poprawność wypowiedzi. Kiedy już nabierze pewności, że wszystko jest w absolutnym porządku, przechodzi do sedna. Słuchacza trzeba jednak wciągnąć w tok naszego myślenia od pierwszego słowa. Nie należy też zapominać o przedstawieniu celu i zasadności wystąpienia.

Profesjonalnie przygotowana wypowiedź składa się z bardzo dobrego początku i końca, jego środkowa część

ewentualnie może być nieco słabsza. Po efektywnym wstępie należy rozwinąć myśl główną. Komponując rozwinięcie, warto posłużyć się dedukcją, czyli przechodzeniem od ogółu do szczegółu, lub indukcją, tj. omawianiem od szczegółu do ogółu. W każdym dobrym przemówieniu powinien się znaleźć punkt kulminacyjny, pozwalający na dokonanie pewnych podsumowań i jednocześnie umożliwiający podejmowanie dalszych dywagacji.

W zakończeniu należy umieścić najważniejsze tezy oraz wnioski będące wynikiem podsumowania naszego wystąpienia. Myślę, że dość ciekawym sposobem zamknięcia wykładu jest postawienie słuchaczom pytania retorycznego. Audytorium powinno pozostać w przeświadczeniu, że uczestniczyło w czymś ważnym i pożytecznym.

W mowie pewnych ludzi słychać błędy ortograficzne

Do częstych błędów popełnianych przez prelegentów należy umniejszanie swojej roli, co ma zjednać sympatię i przychylność audytorium: *Szanowni Państwo nie jestem najlepiej przygotowany, jednak spróbuję coś powiedzieć...*, *Nie zdążyłem się dobrze przygotować i już na wstępie przepraszam za wszelkie niedociągnięcia...* Czy po takim wstępie słuchacz jest w stanie skoncentrować się na przekazywanej treści, kiedy to sam autor wątpi w jej wartość? Niekompetencja i słabe przygotowanie interlokutora jest wraz z brakiem szacunku w stosunku do odbiorcy.

Ważna jest również postawa mówcy. Bo czyż można z uwagą i zainteresowaniem wysłuchać wykładu znudzonego i zde gustowanego prelegenta? Słuchacze oczekują profesjonalnego wystąpienia przygotowanego przez specjalistę-entuzjastę.

Kolejnym uchybieniem jest nieprzestrzeganie wyznaczonego czasu, tj. przedłużanie wystąpienia lub kończenie go po 15 minutach, gdy mieliśmy przemawiać 45! Z praktyki wynika, że optymalne tempo mówienia to 120 słów na minutę. Nie należy zatem celowo cedzić słów i zmieniać ku rozpaczycy odbiorców naszego wystąpienia w perorę.

Niedopuszczalne jest ciągłe spoglądanie na zegarek czy też publiczne odliczanie czasu. Takie zachowanie utrudnia skoncentrowanie się słuchaczom, dezorganizuje występ, a nerwowe zachowanie może udzielać się całej sali.

Prelegenci często popełniają błąd nazywany pleonazmem, polegający na dwukrotnym użyciu tego samego określenia, np. *cofnijmy się wstecz*,

Bibliografia:

- Bocheńska K., *Sztuka retoryki. Uczeń w roli mówcy*, Warszawa 2007
- Gawrecki L., *Kompetencje menadżera oświaty*, Poznań 2003
- Jaroszewska M., *Umiejętności komunikacyjne w służbie nauczania*, [w] J. Raabe, *Poradnik nauczyciela*, Warszawa 2005
- Licheński J.Z., *Retoryka w Polsce*, Warszawa 2003
- Marciszewski W., *Sztuka dyskusowania*, Warszawa 1971
- Masłowska D., Masłowski A., *Wielka księga myśli polskiej*, Warszawa 2005
- McKay M., Davis M., Fanning P., *Sztuka skutecznego porozumiewania się*, Gdańsk 2005
- Pease A., *Język ciała – jak czytać myśli ludzi z ich gestów*, Kraków 1996
- *Sztuka wystąpień publicznych i profesjonalnej korespondencji*, pod red. P. Andrzejewskiego, Poznań 2002
- Thompson P., *Sposoby komunikacji interpersonalnej: spraw, by cię słuchano i odnieść sukces*, Poznań 1998

doczekaliśmy się szczęśliwego happy endu, uzyskaliśmy przychylną aprobatę, oczekiwaliśmy na końcowy rezultat, znam to z własnej autopsji, dano nam godzinę czasu. Błędy te powstają na skutek używania słowa, którego znaczenie nie do końca rozumiemy. Bo przecież cofamy się tylko do tyłu, czyli wstecz, happy end to szczęśliwe zakończenie, a aprobatą to nic innego niż przychylne przyjęcie itd.

Kolejne faux pas to powracanie na końcu wystąpienia do jego początku lub stwierdzenie, że w natłoku myśli zapomnieliśmy o najważniejszej idei naszego wykładu i w tej chwili do niej nawiążemy. Przy okazji publicznych interlokucji należy też unikać sytuacji załatwiania prywatnych spraw oraz zmuszania audytorium do słuchania opowieści o naszym życiu osobistym.

Niestety, w czasie wystąpienia mogą pojawić się nieoczekiwane zakłócenia: nagła pustka w głowie, lekceważący stosunek ze strony słuchaczy, spóźniające się osoby, głośnie odgłosy dochodzące z zewnątrz, (nader często) dzwoniący telefon komórkowy, odmawiający posłuszeństwa sprzęt nagłaśniający czy multimedialny. Zdarza się też, że nasze wystąpienie jest przerywane czy skracane, bo „wciśnięto” jeszcze jednego prelegenta lub w zabranym nam czasie należy omówić niezwykle ważne sprawy. W tej sytuacji okazuje się, że nasze misterne przygotowania nie wystarczą. Irytację czy zwątpienie starajmy się obrócić w żart i z uśmiechem na ustach kontynuować wystąpienie.

Dobry mówca nie potrzebuje trybuny

Aby zdobywać szczyty, trzeba zacząć od pagórków. Podobnie jest też z publicznymi wystąpieniami. Dobrze jest zacząć od doskonalenia umiejętności w kontaktach z pojedynczymi osobami lub niewielką grupą rozmówców. Wiele z osób występujących publicznie twierdzi, że trudniejsza jest komunikacja indywidualna niż mówienie do wielu słuchaczy. W tym drugim przypadku można przewidzieć pewne sytuacje i być na nie przygotowanym. Zwykle też nie ma możliwości konfrontacji pomiędzy mówiącym a słuchającymi. Inaczej, kiedy prowadzimy indywidualne rozmowy. Tu przebieg wystąpienia nie będzie zależał wyłącznie od nas. Musimy być przygotowani na kontrargumentację adwersarza, a nawet zmianę koncepcji naszego wyводу.

Komunikacja to również mowa naszego ciała, a więc gesty, mimika, postawa oraz otaczająca nas przestrzeń, kolory i dodatki do ubrań. Ważne jest, aby w czasie wypowiedzi kontrolować swoje gesty i mimikę twarzy, synchro-

nizować komunikaty werbalne i niewerbalne, nie otaczać się nadmiarem przedmiotów, unikać efektu „rozbieganych oczu” i nadmiernego ekspozowania swojego stroju oraz pamiętać o zasadach proksemicznych. W trakcie rozmowy możemy wyróżnić cztery strefy zbliżenia – w zależności od tego, do kogo się zwracamy:

- strefa intymna (0–45 cm) – zarezerwowana dla najbliższej rodziny, np. męża, żony, dziecka;
- strefa osobista, nazywana też indywidualną (45–125 cm) – stosowana w kontaktach z przyjaciółmi, rodziną, dobrymi znajomymi;
- strefa społeczna (1,2–3,6 m) – w niej załatwiamy sprawy urzędowe, kontakty z osobami obcymi i znajomymi, z którymi nie łączą nas bliższe stosunki;
- strefa publiczna (3,6–6 m) – dystans zachowywany wobec osób publicznych. Dla ważnych osobistości (król, prezydent) wynosi aż 7,5 m.

Oczywiście, im bliższe relacje między rozmówcami, tym mniejszy dystans, który w przypadku budowania pozytywnych relacji międzyludzkich półautomatycznie (podświadomie) się zmniejsza.

W obronie przed manipulacją, utratą swobody działania, poczuciem osaczenia czy alienacją.

Sztuka pięknego wysławiania nie jest rzeczą prostą. Jednak podejmowanie trudu doskonalenia się w tej dziedzinie dostrzegali już starożytni. I jak się okazuje, mieli rację, bowiem kto potrafi doskonale mówić, potrafi też oddziaływać na innych.

Śródtytuły są cytatami z Masłowska D., Masłowski A., *Wielka księga myśli polskiej*, Warszawa 2005



Beata Bryś

jest doktorem nauk humanistycznych, nauczycielem dyplomowanym historii i języka polskiego w SP 2 we Wrocławiu, współpracuje

z wrocławskimi uczelniami przy realizacji praktyk studenckich, jest laureatką wielu nagród, m.in. została odznaczona Medalem KEN, jest specjalistą przedmiotowym wydawnictwa WSiP.

REKLAMA

Zamów **BEZPŁATNY** przegląd aktualności zawierający zmiany w prawie oraz najważniejsze doniesienia prasowe.

Newsletter będzie wysyłany na Twój adres e-mail co 7 dni.

Jeśli cenisz swój czas i poszukujesz konkretnych informacji, wypełnij formularz rejestracyjny.



 **ABC**
a Wolters Kluwer business

BEZPŁATNY

Newsletter

Prawa
Oświatowego

Zatrudnienie nauczycieli w szkołach niepublicznych

MICHAŁ ŁYSZCZARZ

Ustawa z 26.01.1982 r. – Karta Nauczyciela (tekst jedn.: Dz. U. z 2006 r. Nr 97, poz. 674 ze zm.) – dalej KN, to akt regulujący kwestie dotyczące praw i obowiązków związanych ze sferą stosunku pracy, charakterystyczny wyłącznie dla osób zajmujących stanowisko nauczyciela. Jest on więc pragmatyką służbową.

Cechą charakterystyczną pragmatyk jest odrębność regulacji w stosunku do obejmujących największą grupę pracowników przepisów ustawy z 26.06.1974 r. – Kodeks pracy (tekst jedn.: Dz. U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 ze zm.) – dalej k.p., która wynika ze specyfiki zawodu nauczycielskiego. W efekcie wyłącznie dla nauczycieli przewidzianych jest wiele rozwiązań ustawowych, przykładowo te związane z urlopami wypoczynkowymi. Wymiar urlopu wypoczynkowego w jednostkach ferijnych nie wynika jednak ze szczególnego uprzywilejowania akurat tej grupy zawodowej, lecz jest związany z organizacją roku szkolnego – z jednej strony nauczyciel ma prawo do większej liczby dni urlopu w ciągu roku, z drugiej jednak – jest pozbawiony praw właściwych dla pracowników zatrudnionych wyłącznie na podstawie k.p., nie może bowiem w sposób dowolny zaplanować terminu urlopu, nie ma również prawa do urlopu dla żądanie.

Oczywiście Karta Nauczyciela przynosi również wiele rozwiązań korzystnych dla nauczyciela, które nie są obecne w innych aktach regulujących zatrudnienie poszczególnych grup pracowników. Jest to np. prawo do urlopu dla poratowania zdrowia, do emerytury bez względu na wiek, czy też do dodatków do wynagrodzenia z tytułu zatrudnienia na terenach wiejskich. Regulacje te, jak też inne uprawnienia obecne w ustawie, są przyczyną, dla której pozycję prawną

nauczyciela można ocenić jako korzystniejszą niż pracownika, którego stosunek pracy podlega wyłącznie regulacjom kodeksu pracy. Co istotne, jego przepisy też obowiązują w odniesieniu do nauczycieli, lecz jedynie w pewnym zakresie. Ogólną zasadę stosowania tego kodeksu w odniesieniu do nauczycieli przynosi art. 91c ust. 1 KN, zgodnie z którym w zakresie spraw wynikających ze stosunku pracy, nieuregulowanych przepi-

Przepisom Karty Nauczyciela podlegają również nauczyciele zatrudnieni w szkołach niepublicznych.

sami ustawy, mają zastosowanie przepisy k.p. Tak więc regulacje kodeksu są stosowane w odniesieniu do wszystkich nauczycieli w przypadkach, których Karta nie reguluje. Jako przykład można podać uprawnienia pracowników związane z rodzicielstwem, do których nauczycielska pragmatyka w żaden sposób się nie odnosi. Kwestie urlopów macierzyńskich i wychowawczych dla nauczycieli też podlegają przepisom kodeksu pracy.

Ogólnie można ocenić, że rozwiązania Karty są korzystne dla zatrudnionych na jej podstawie pracowników, a mniej korzystne dla pracodawcy – z uwagi na liczbę przyznanych pracownikom uprawnień. Co istotne jednak, KN jest stosowana nie tylko w odniesieniu do nauczycieli zatrudnionych w szkołach prowadzonych przez jednostki samorządu terytorialnego, jej przepisom pod-

legają również nauczyciele zatrudnieni w szkołach niepublicznych.

Podstawa prawna stosowania KN w szkołach niepublicznych

Jednostki oświatowe, w których Karta Nauczyciela jest stosowana, oraz zakres jej stosowania ustala art. 1 tego aktu. Wskazuje on wprost w ust. 2 pkt 2b, że KN stosuje się również w szkołach niepublicznych o uprawnieniach szkół publicznych. Nauczycielskiej pragmatyki nie stosujemy w tych szkołach w całości, a jedynie w zakresie w niej ustalonym. Zanim jednak ustalimy zakres stosowania Karty, warto zaznaczyć, że w przypadku niektórych typów szkół będzie miała ona zawsze zastosowanie, gdyż nie mogą one funkcjonować bez uprawnień szkół publicznych – chodzi tu mianowicie o niepubliczną szkołę podstawową i gimnazjum, którym uprawnienia szkół publicznych przysługują z dniem rozpoczęcia działalności, stosownie do treści art. 85 ust. 1 ustawy z 7.09.1991 r. o systemie oświaty (tekst jedn.: Dz. U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572 ze zm.) – dalej u.s.o. Co więcej, cofnięcie uprawnień szkoły publicznej oznacza w przypadku niepublicznej szkoły podstawowej i gimnazjum ich likwidację z końcem roku szkolnego, w którym decyzja stała się ostateczna (art. 88 u.s.o.).

Jak więc widać na przykładzie, KN nie musi być stosowana wyłącznie w przypadku szkół niepublicznych nieposiadających uprawnień szkół publicznych. W przypadku szkoły niepublicznej, któ-



ra ma owe uprawnienia, KN należy już stosować w wyrażnie w niej określonym zakresie.

Zakres stosowania KN

Zakres stosowania Karty Nauczyciela w szkołach niepublicznych o uprawnieniach szkół publicznych określa art. 91b tej ustawy, przy czym zakres ten jest uzależniony od wymiaru etatu nauczyciela zatrudnionego w szkole niepublicznej o uprawnieniach szkoły publicznej. Co do zasady bowiem Karta ma zastosowanie do zatrudnionych w takiej szkole osób wyłącznie pod warunkiem, że pracują oni w wymiarze co najmniej ½ obowiązkowego wymiaru zajęć. Tak więc w przypadku osób zatrudnionych w niższym wymiarze Karta nie ma żadnego zastosowania, z wyjątkiem przewidzianym w art. 91b ust. 2 pkt 1. Do nauczycieli zatrudnionych w szkołach niepublicznych o uprawnieniach szkół publicznych, niezależnie od wymiaru ich etatu, ma zastosowanie art. 11a i 63 Karty.

Regulacja art. 11a dotyczy prawa nauczyciela do legitymacji służbowej, której wystawienia może się on domagać od dyrektora szkoły. Z kolei art. 63 przyznaje prawo do ochrony. Zgodnie z tym przepisem nauczyciel podczas pełnienia obowiązków służbowych lub w związku z ich pełnieniem korzysta z ochrony przewidzianej dla funkcjonariuszy publicznych na zasadach określonych w ustawie z 6.06.1997 r. – Kodeks karny (Dz. U. Nr 88, poz. 553 ze zm.). Przepis ten nakłada jednocześnie na organ prowadzący szkołę i dyrektora szko-

ły obowiązek występowania z urzędu w obronie nauczyciela, gdy ustalone dla niego uprawnienia zostaną naruszone.

Wskazane wyżej przykłady to jedyne regulacje dotyczące każdego nauczyciela szkoły niepublicznej posiadającej uprawnienia szkoły publicznej. Opisane niżej przepisy KN stosuje się wyłącznie do nauczycieli zatrudnionych w wymiarze co najmniej ½ etatu – zgodnie z art. 91b ust. 2 pkt 3 do nauczycieli

Ogólnie można ocenić, że rozwiązania Karty są korzystne dla zatrudnionych na jej podstawie pracowników, a mniej korzystne dla pracodawcy.

tych mają zastosowanie przepisy art. 6, 9–9i, art. 22 ust. 3 i 4, art. 26, art. 49 ust. 1 pkt 2 i 3, art. 51, art. 70a ust. 3, 4 i 6, art. 75–86, 88 i 90 KN.

Przepis art. 6 wskazuje ogólnie obowiązki nauczyciela – przykładowo wspieranie każdego ucznia w jego rozwoju czy też dążenie do własnego rozwoju osobowego. Z punktu widzenia dyrektora szkoły niepublicznej istotniejsze jest, że nauczycieli zatrudnionych w niej w wymiarze co najmniej ½ etatu dotyczy art. 9 Karty, określający ogólne wymagania kwalifikacyjne, a co za tym idzie – należy stosować wydane na podstawie tego przepisu rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 12.03.2009 r. w sprawie szczegółowych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli oraz

określenia szkół i wypadków, w których można zatrudnić nauczycieli niemających wyższego wykształcenia lub ukończonego zakładu kształcenia nauczycieli (Dz. U. Nr 50, poz. 400 ze zm.).

Z punktu widzenia nauczyciela zatrudnionego w szkole niepublicznej mającej uprawnienia szkoły publicznej istotne jest natomiast, że mają do niego zastosowanie art. 9a–9i KN, zgrupowane w rozdziale 3a tej ustawy, regulującym kwestie związane z awansem zawodowym. Nauczyciele szkół niepublicznych również mają prawo do odbywania stażów niezbędnych do uzyskania kolejnego stopnia awansu – zatrudnienie w niepublicznej szkole nie oznacza więc zablokowania drogi rozwoju zawodowego charakterystycznej dla szkół publicznych prowadzonych przez jednostki samorządu terytorialnego. Wspomnieć jednak należy, że samo uprawnienie do pokonywania ścieżki awansu nie oznacza, że będzie ona mogła być zastosowana w praktyce, pewne trudności mogą być bowiem wynikiem charakterystycznych cech szkoły niepublicznej. Należy zauważyć, że KN w art. 9c ust. 4 przewiduje, iż nauczycielowi stażystę i nauczycielowi kontraktowemu odbywającemu staż dyrektor szkoły przydziela spośród nauczycieli mianowanych lub dyplomowanych opiekuna, z tym że w szkołach, o których mowa w art. 1 ust. 2 pkt 2 (właśnie szkoły niepubliczne), opiekunem nauczyciela stażysty i nauczyciela kontraktowego może być również nauczyciel zajmujący stanowisko kierownicze.

Podstawa prawna:

- Ustawa z 26.06.1974 r. – Kodeks pracy (tekst jedn.: Dz. U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 ze zm.)
- Ustawa z 26.01.1982 r. – Karta Nauczyciela (tekst jedn.: Dz. U. z 2006 r. Nr 97, poz. 674 ze zm.)
- Ustawa z 7.09.1991 r. o systemie oświaty (tekst jedn.: Dz. U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572 ze zm.)
- Ustawa z 6.06.1997 r. – Kodeks karny (Dz. U. Nr 88, poz. 553 ze zm.)
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 12.03.2009 r. w sprawie szczegółowych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli oraz określenia szkół i wypadków, w których można zatrudnić nauczycieli niemających wyższego wykształcenia lub ukończonego zakładu kształcenia nauczycieli (Dz. U. Nr 50, poz. 400 ze zm.)

Wyjątek poczyniony w tym artykule, przyznający możliwość sprawowania w szkole niepublicznej funkcji opiekuna stażu również nauczycielowi na stanowisku kierowniczym, np. dyrektorowi, wynika z faktu, że szkół niepublicznych nie dotyczy art. 36 u.s.o., stosownie do którego szkołą lub placówką kieruje nauczyciel mianowany lub dyplomowany. Przepis ten dotyczy wyłącznie szkół publicznych, co oznacza, że w szkole niepublicznej stanowisko dyrektora może zajmować również nauczyciel na niższym stopniu awansu zawodowego. Może się wówczas zdarzyć, iż nie będzie on miał możliwości odbywania stażu, w szkole nie będzie bowiem zatrudniony nauczyciel posiadający stopień awansu zawodowego umożliwiający sprawowanie funkcji opiekuna stażu.

Do nauczyciela zatrudnionego w wymiarze co najmniej 1/2 etatu stosujemy również art. 26, regulujący przypadki wygaśnięcia stosunku pracy, np. w razie prawomocnego skazania za przestępstwo popełnione umyślnie. Nauczyciel ma prawo również do nagród za osiągnięcia w zakresie pracy dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej, w tym realizacji zadań związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa uczniom w czasie zajęć organizowanych przez szkołę oraz realizacji innych zadań statutowych szkoły, jak również prawo do „Medalu Komisji Edukacji Narodowej” nadawanego za szczególne zasługi dla oświaty i wychowania. Ponadto ma prawo do środków wyodrębnionych w budżetach wojewodów i ministra właściwego do spraw oświaty, a przeznaczonych na wspieranie na obszarze województwa doskonalenia zawodowego nauczycieli. Nauczycieli szkół niepublicznych dotyczy również zapisy rozdziału 10 Karty,

regulującego kwestie odpowiedzialności dyscyplinarnej.

Jak wyżej wspomniano, przywołane regulacje dotyczą wyłącznie tych nauczycieli szkół niepublicznych o uprawnieniach szkół publicznych, którzy są zatrudnieni w wymiarze co najmniej 1/2 etatu. Z punktu widzenia osoby prowadzącej szkołę istotna jest również jednak odpowiedź na pytanie, jakie przepisy Karty Nauczyciela nie mają żadnego zastosowania w szkołach niepublicznych.

Regulacje KN niemające zastosowania w szkołach niepublicznych

Oczywiście nie stosuje się żadnego z przepisów, które nie zostały dotychczas wymienione, lecz niektóre z regulacji niemających w szkołach niepublicznych zastosowania mają istotniejsze znaczenie od innych. Przede wszystkim należy zauważyć, że w szkołach tych nie ma zastosowania art. 10 Karty, stosownie do którego stosunek pracy z nauczycielem nawiązuje się w szkole, a w przypadku powołania zespołu szkół jako odrębnej jednostki organizacyjnej – w zespole szkół na podstawie umowy o pracę lub mianowania. Z jednej strony wydaje się, że otwiera to możliwość zatrudnienia w innych formach, choćby na podstawie umowy zlecenia, jednak brak odniesie-

Nauczyciele zatrudnieni w takiej szkole nie mają pensum, przykładowo, w wysokości 18 godzin (jak w szkole podstawowej), lecz dotyczą ich wyłącznie normy czasu pracy ustalone w kodeksie pracy.

nia do art. 10 wynika raczej z faktu, że ustawodawca nie przewidywał zatrudnienia w szkołach niepublicznych na podstawie mianowania, charakterystycznego się wzmożoną ochroną stosunku pracy. Co do umowy o pracę, to zauważyć należy, iż cechy charakterystyczne zatrudnienia nauczycielskiego wymagają wręcz zatrudnienia w tej formie. Należy tu bowiem odnieść się do treści art. 22 § 1 k.p., stosownie do którego przez nawiązanie stosunku pracy pracownik zobowiązuje się do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę, a pracodawca – do zatrudnienia pracownika za wynagrodzeniem. Cechą nauczycielskiego stosunku pracy jest jej wykonywanie właśnie w określonym miejscu i czasie, czyli w szkole, a to wyklucza możliwość zawarcia z nauczycielem umowy zlecenia i przesądza o konieczności zawarcia umowy o pracę.

Do nauczycieli szkół niepublicznych nie ma natomiast zastosowania art. 27 KN przynoszący zasadę, zgodnie z którą rozwiązanie umowy o pracę zawartej z nauczycielem na czas nieokreślony następuje z końcem roku szkolnego za trzymiesięcznym wypowiedzeniem. Rozwiązanie umowy o pracę jest możliwe w dowolnym momencie, jedynie przy zachowaniu okresów wypowiedzenia określonych przepisami kodeksu pracy.

W szkołach niepublicznych nie stosuje się również art. 30 nauczycielskiej pragmatyki służbowej, określającego wysokość średniego wynagrodzenia nauczycieli na poszczególnych stopniach awansu zawodowego i rodzaje dodatków. Co najistotniejsze z punktu widzenia dyrektora szkoły niepublicznej i jej osoby prowadzącej, do zatrudnionych w niej nauczycieli, bez względu na wymiar etatu, nie ma zastosowania art. 42 KN określający liczbę godzin pensum nauczycieli w poszczególnych typach szkół. Oznacza to, że nauczyciele zatrudnieni w takiej szkole nie mają pensum, przykładowo, w wysokości 18 godzin (jak w szkole podstawowej), lecz dotyczą ich wyłącznie normy czasu pracy ustalone w kodeksie pracy. Stosownie do art. 129 § 1 k.p. czas pracy nie może przekraczać ośmiu godzin na dobę i przeciętnie 40 godzin w przeciętnie pięciodniowym tygodniu pracy w przyjętym okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym czterech miesięcy.

Właśnie brak konieczności stosowania art. 42 KN jest podstawowym źródłem oszczędności, które osoby prowadzące mogą poczynić w funkcjonowaniu szkoły niepublicznej posiadającej uprawnienia szkoły publicznej.

Podsumowanie

Powyższe rozważania prowadzą do wniosku, iż zakres stosowania Karty Nauczyciela można w stosunkowo łatwy sposób ograniczyć, zmniejszając wymiar etatu poszczególnych pracowników szkoły. W przypadku gdy nie będą oni zatrudnieni w wymiarze co najmniej 1/2 etatu, regulacje Karty nie będą miały do nich zastosowania. Wówczas zostają w praktyce zrównani w uprawnieniach z nauczycielami szkół nieposiadających uprawnień szkoły publicznej, do których regulacji Karty Nauczyciela nie stosujemy.



Michał Łyszczarz
jest współautorem
komentarza do ustawy
o systemie oświaty oraz
wielu publikacji z zakresu
prawa oświatowego,
pracuje w Wydziale
Nadzoru Prawnego

Śląskiego Urzędu Wojewódzkiego.

Pytania do eksperta

Przedstawiamy przykładowe pytania użytkowników programu „Prawo Oświatowe” ABC wydawnictwa Wolters Kluwer Polska wraz z odpowiedziami ekspertów dotyczące spraw związanych z zatrudnianiem nauczycieli. Więcej informacji na ten temat mogą Państwo znaleźć w naszym serwisie.

➔ **Nauczyciel mianowany od 1 września za porozumieniem stron będzie pracował na stanowisku logopedy zamiast nauczyciela języka polskiego. W jaki sposób należy dokonać tego pod względem formalnym? Czy za porozumieniem stron dotyczy zmiany warunków zatrudnienia?**

Radzi: Krzysztof Lisowski

Zmiana treści stosunku pracy poprzez porozumienie stron, chociaż nie została wprost uregulowana w treści ustawy z 26.06.1974 r. – Kodeks pracy (tekst jedn.: Dz. U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 ze zm.) – dalej k.p., wynika z konsensualnego charakteru stosunku pracy, gdzie obie strony składają zgodne oświadczenia woli do nawiązania tegoż stosunku. W związku z tym należy stanąć na stanowisku, że to właśnie strony stosunku pracy mają prawo do swobodnego kształtowania treści stosunku pracy – w tym do zmiany jego elementów przedmiotowo istotnych (jak np. rodzaj pracy, o którym mowa w art. 29 § 1 pkt 1 k.p.). Jedyńm wymogiem formalnym takiego porozumienia jest to, że zmiana warunków umowy o pracę musi nastąpić na piśmie (art. 29 § 4 k.p.).

Jeżeli więc strony wyrażą zgodną chęć istotnego przekształcenia nawiązanego wcześniej stosunku pracy w zakresie stanowiska pracy, to mogą to uczynić w drodze porozumienia zmieniającego. Porozumienie to powinno określać okres, na jaki jest zawierane, tak aby w przyszłości nie wystąpiły wątpliwości co do tej okoliczności.

Należy jednak pamiętać, że zmiana stanowiska w omawianej sprawie wiązać się będzie jednocześnie ze zmianą innych warunków pracy. Zgodnie bowiem z treścią art. 42 ust. 7 pkt 3 ustawy z 26.01.1982 r. – Karta Nauczyciela (tekst jedn.: Dz. U. z 2006 r. Nr 97, poz. 674 ze zm.) tygodniowy obowiązkowy wymiar godzin zajęć nauczycieli logopedów określa organ prowadzący szkołę (rada gminy, rada powiatu, sejmik województwa). Zatem istnieje prawdopodobieństwo, że ze zmianą stanowiska pracy nauczyciela, zmieni się także jego

tygodniowy wymiar czasu pracy, a skoro tak – w treści porozumienia okoliczność ta powinna być także podniesiona.

➔ **Nauczyciel kontraktowy zatrudniony na czas nieokreślony w pełnym wymiarze (26/26) dostał wypowiedzenie warunków umowy – zmniejszenie wymiaru na 21/26 na czas nieokreślony. Po zdanym egzaminie od 1 września powinien być nauczycielem mianowanym i otrzymać umowę na mocy mianowania. Jak to zrobić? Aneksem do ostatniej umowy, czy zrobić nową umowę na mocy mianowania na 21/26?**

Radzi: Piotr Gąsiorek

Zgodnie z art. 10 ust. 5a pkt 1 ustawy z 26.01.1982 r. – Karta Nauczyciela (tekst jedn.: Dz. U. z 2006 r. Nr 97, poz. 674 ze zm.) – dalej KN, stosunek pracy nawiązany na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony przekształca się w stosunek pracy na podstawie mianowania z pierwszym dniem miesiąca kalendarzowego następującego po miesiącu, w którym nauczyciel uzyskał stopień nauczyciela mianowanego, o ile spełnione są warunki określone w art. 10 ust. 5 KN.

Aby zatem doszło do przekształcenia stosunku pracy na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony w stosunek pracy na podstawie mianowania, nauczyciel musi m.in. posiadać kwalifikacje wymagane do zajmowania danego stanowiska, nie może toczyć się przeciwko niemu postępowanie karne lub dyscyplinarne albo postępowanie o ubezwłasnowolnienie, a także muszą istnieć warunki do jego zatrudnienia w szkole w pełnym wymiarze zajęć na czas nieokreślony.

Wymiar zatrudnienia opisanego w pytaniu nauczyciela od 1 września nie będzie pełny, a zatem nie zostanie spełniony ostatni z wymienionych w art. 10 ust. 5 KN warunków. Nie będą istniały warunki do jego zatrudnienia w szkole w pełnym wymiarze zajęć na czas nieokreślony. W związku z powyższym stosunek pracy opisanego w pytaniu nauczyciela nie może zostać przekształcony w stosunek pracy na podstawie mianowania.

Oczywiście, zgodnie z art. 39 ust. 1 KN, z dniem 1 września wskazanemu nauczycielowi będzie przysługiwało wynagrodzenie odpowiednie do uzyskanego stopnia awansu zawodowego nauczyciela mianowanego.

➔ **Od 1 września Centrum Kształcenia Praktycznego i Centrum Kształcenia Ustawicznego łączą się w Centrum Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego. Czy w takim przypadku trzeba nauczycielom i pracownikom administracji wystawić świadectwa pracy i zawrzeć z nimi nowe umowy o pracę, czy wystarczy porozumienie? Czy urlop wypoczynkowy należy rozliczyć do końca sierpnia?**

Radzi: Agata Piszko

Pracowników jednostek bądź też zakładowe organizacje związkowe (jeżeli działają takowe u pracodawców) należy powiadomić co najmniej na 30 dni przed terminem połączenia o jego przyczynach, a także prawnych, ekonomicznych i socjalnych skutkach tego połączenia.

W opisanym przypadku mamy do czynienia z przejściem zakładu pracy na innego pracodawcę w rozumieniu art. 23¹ ustawy z 26.06.1974 r. – Kodeks pracy (tekst jedn.: Dz. U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 ze zm.) – dalej k.p. W świetle zapisu art. 23¹ § 1 k.p. w razie przejścia zakładu pracy lub jego części na innego pracodawcę staje się on z mocy prawa stroną w dotychczasowych stosunkach pracy. Na okoliczność przejścia zakładu pracy na innego pracodawcę mogą składać się różnorodne stany faktyczne, np. podział, połączenie, przekazanie części zadań, wyodrębnienie części zakładu pracy. W sytuacji opisananej w treści pytania mamy do czynienia z klasycznym przykładem przejścia zakładu pracy na innego pracodawcę. Oznacza to, że z pracownikami nie rozwiązuje się stosunku pracy. Nie otrzymują oni również świadectwa pracy. Z mocy prawa pracownicy dotychczasowych jednostek stają się pracownikami Centrum Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego.

Uczeń z zaburzeniami integracji sensorycznej w polskiej szkole

MARTA WIŚNIEWSKA

Zgodnie z rozporządzeniem Ministra Edukacji Narodowej w sprawie zasad udzielania i organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej w publicznych przedszkolach, szkołach i placówkach (Dz. U. Nr 228, poz. 1487) zadaniem placówek edukacyjnych jest rozpoznanie indywidualnych potrzeb ucznia i określenie zakresów wsparcia. Dokonanie tego jest możliwe poprzez działanie wielospecjalistycznych zespołów ds. pomocy psychologiczno-pedagogicznej obecnych w każdej szkole. W skład takiego zespołu coraz częściej wchodzi terapeuta integracji sensorycznej.

Zgodnie z polskim prawodawstwem oświatowym każdy uczeń powinien mieć zapewnioną pomoc psychologiczno-pedagogiczną zgodną z jego potrzebami i możliwościami psychofizycznymi. Jak podaje się w uzasadnieniu do wspomnianego rozporządzenia MEN: *Uczeń powinien mieć zapewnioną zindywidualizowaną pomoc psychologiczno-pedagogiczną, zgodnie z jego indywidualnymi potrzebami rozwojowymi i edukacyjnymi oraz możliwościami psychofizycznymi, rozpoznanymi przez nauczyciela lub specjalistę prowadzącego zajęcia z uczniem* (informację zaczerpnięto ze strony www.men.gov.pl, dostęp: 6.07.2012 r.).

sukcesów szkolnych. Pomocna w takich sytuacjach może być metoda integracji sensorycznej, której skuteczność jest z powodzeniem weryfikowana od kilkudziesięciu lat w praktyce.

Co oznacza integracja sensoryczna?

Termin integracja sensoryczna określa prawidłową organizację wrażeń sensorycznych (bodźców) napływających przez receptory. Oznacza to, że mózg, otrzymując informacje za pośrednictwem wszystkich zmysłów (wzrok, słuch, równowaga, skóra, mięśnie, stawy i ścięgna), dokonuje ich rozpoznania, segregowania i interpretacji oraz integruje je z wcześniejszymi doświadczeniami. Na tej podstawie tworzy on odpowiednią do sytuacji reakcję nazywaną adaptacyjną. Jest to adekwatne i efektywne reagowanie na wymogi otoczenia. Może to być odpowiedź zarówno ruchowa, jak i myślowa (schemat 1, s. 49).

Większość z nas nie jest świadoma ani nie analizuje tego, w jaki sposób nasze mózgi koordynują, przetwarzają i integrują informacje zmysłowe. Nie analizujemy, w jaki sposób wykonać jakieś zdanie czy czynność. Systemy sensoryczne pracują automatycznie, umożliwiając nam chodzenie, chwytanie, utrzymywanie równowagi itp. Tymczasem żeby osiągnąć harmonię w działaniu (czyli funkcjonować prawidłowo, odbierać właściwe wrażenia ze świata i udzielać odpowiedniej odpowiedzi, czyli właściwie się zachowywać), trzeba posiadać „dobrą integrację”, czyli dobrą współpracę wszystkich systemów zmysłowych.

Problemy w przetwarzaniu sensoryczno-motorycznym opisała w latach 70. XX wieku dr Jane Ayers, amerykańska psycholog, terapeutka zajęciowa, wykładowca Uniwersytetu w Kalifornii.

Zwróciła ona uwagę na związek trudności w uczeniu się z funkcjonowaniem zmysłów. Opracowała baterię testów diagnostycznych oraz stworzyła techniki terapeutyczne. Przez dziesiątki lat dokonania Ayers były kontynuowane. Obecnie zajmuje się nimi wielu naukowców oraz praktyków ze Stanów Zjednoczonych, a także Europy.

Integracja sensoryczna jest więc fundamentem rozwoju ruchowego, rozwoju mowy, rozwoju emocji, percepcji oraz zachowań społecznych. Integracja sensoryczna wpływa na procesy uczenia się.

Systemy zmysłowe – system przedślonkowy (narząd równowagi, który reaguje na ruch rotacyjny, liniowy), dotykowy i proprioceptywny (odnosi się do wrażeń płynących z wnętrza ciała, z mięśni i ścięgien) – odgrywają najważniejszą rolę w rozwoju dziecka. Stanowią one

Warto przeczytać:

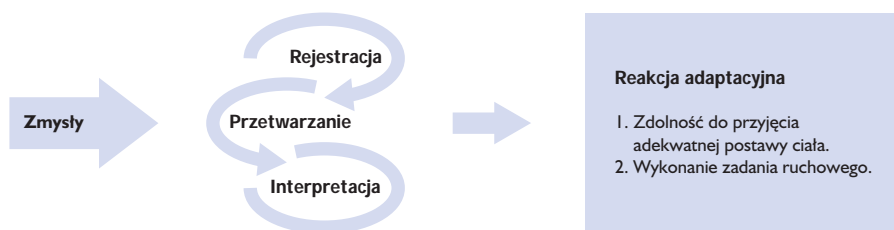
- Ayers J., *Sensory integration and Child*, Los Angeles 1991
- Bogdanowicz M., *Psychologia kliniczna dziecka w wieku przedszkolnym*, Warszawa 1991
- Borkowska M., Wagh K., *Integracja sensoryczna na co dzień*, Warszawa 2010
- Kranowitz C.S., *Nie-zgrane dziecko w świecie gier i zabaw. Zajęcia dla dzieci z zaburzeniami przetwarzania sensorycznego*, Gdańsk 2012
- Kranowitz C.S., *Nie-zgrane dziecko. Zaburzenia przetwarzania sensorycznego – diagnoza i postępowanie*, Gdańsk 2012
- Miller L., *Sensational kids*, New York 2006
- Przyrowski Z., *Integracja sensoryczna. Wprowadzenie do teorii, diagnozy i terapii*, Warszawa 2012

Ważne

- ✓ W skład zespołów ds. pomocy psychologiczno-pedagogicznej wchodzi: wychowawca, pedagog, specjaliści oraz rodzice.
- ✓ Zaburzenia integracji sensorycznej obecnie nazywane są zaburzeniami procesów sensorycznych lub zaburzeniami przetwarzania sensorycznego; z ang. SPD – sensory processing disorders.

W szkolnictwie masowym coraz większa grupa uczniów (w tym także uczniowie z niepełnosprawnościami, z całościowymi zaburzeniami w rozwoju) przejawia problemy w funkcjonowaniu sensoryczno-motorycznym. Manifestują się one w różnoraki sposób i utrudniają codzienne funkcjonowanie, nawiązywanie kontaktów społecznych oraz osiąganie

Schemat 1. Procesy integracji sensorycznej (przetwarzania sensorycznego)



bazę do rozwoju systemów wzrokowego i słuchowego, tak ważnych w procesie edukacji.

Założenia teorii integracji sensorycznej

Teoria integracji sensorycznej opiera się na kilku założeniach odwołujących się do neurologii i teorii zachowania. Dotyczą one przede wszystkim **neuroplastyczności**, czyli zdolności mózgu do zmian i modyfikacji; **sekwencyjności** rozwoju procesów integracji sensorycznej (od procesów prostych do coraz bardziej złożonych) oraz **integralności** systemu nerwowego (mózg pracuje jako całość, a wyższe struktury ewaluują z niższych).

W terapii integracji sensorycznej wielką wagę przywiązuje się do reakcji adaptacyjnych. Jest to właściwe reagowanie na wymogi zmieniającego się otoczenia wyrażające się umiejętnością dostosowania się, np. ruchowego, umysłowego, do danych okoliczności.

Zaburzenia (dysfunkcje) integracji sensorycznej

Nieprawidłowa integracja sensoryczna przejawia się tzw. dysfunkcjami, czyli zaburzeniami. Pojawiają się one, gdy układ nerwowy niewłaściwie organizuje bodźce zmysłowe. Dysfunkcje nie są związane z uszkodzeniem narządów zmysłów, np. z niedosłuchem czy krótkowzrocznością. Oczywiście, jeśli istnieją obawy dotyczące sprawności poszczególnych analizatorów, niezbędna jest konsultacja lekarska. Dysfunkcje integracji sensorycznej dotyczą nieprawidłowości w zakresie przetwarzania bodźców sensorycznych w obrębie następujących systemów: czuciowego (dotykowego i proprioceptywnego), przedśionkowego, słuchowego, wzrokowego, węchowego i smakowego. Objawy dysfunkcji integracji sensorycznej najczęściej manifestują się:

- wzmożoną lub obniżoną wrażliwością na bodźce,
- niewłaściwym poziomem uwagi,
- obniżonym poziomem koordynacji ruchowej,
- opóźnionym rozwojem umiejętności samoobsługowych (zapinanie guzików, wiązanie sznurówek itp.),
- niskim poziomem umiejętności w obrębie małej motoryki (trudności z opanowaniem: pisanie, wycinanie, posługiwanie się sztuciami, rysowanie itp.),

- opóźnionym rozwojem mowy,
- nieprawidłowym poziomem aktywności ruchowej (spowolnienie ruchowe, poszukiwanie wrażeń zmysłowych),
- nadmiernym lękiem przed aktywnością ruchową,
- problemami z zaplanowaniem i wykonywaniem złożonych czynności ruchowych,

Zapamiętaj!

- ✓ Zaburzenia integracji sensorycznej dotyczą zarówno dzieci w normie umysłowej, jak i dzieci z różnymi rodzajami niepełnosprawności.
- ✓ Zaburzenia integracji sensorycznej wymagają profesjonalnej pomocy.
- ✓ Zaburzenia integracji sensorycznej utrudniają optymalny rozwój każdego ucznia, osiąganie sukcesów edukacyjnych, funkcjonowanie społeczne.
- ✓ Diagnozę i terapię integracji sensorycznej może prowadzić wyłącznie terapeuta z certyfikatem potwierdzającym uprawnień w tym zakresie.

- obniżonym poziomem reakcji równoważnych,
- unikaniem gier i zabaw sportowych (np. na lekcjach wychowania fizycznego),
- trudnościami w zachowaniu i kontrolowaniu emocji.

Dysfunkcje te mogą być rozpoznawane u dzieci w normie intelektualnej z trudnościami w uczeniu się, z niepełnosprawnością intelektualną, ruchową, autyzmem, nadpobudliwością psychoruchową, mózgowym porażeniem. Ich nasilenie jest różne – od lekkiego do znacznego. Dysfunkcje integracji sensorycznej wpływają na uczenie się, zachowanie i rozwój społeczno-emocjonalny dziecka (schemat 2).

Diagnoza i terapia integracji sensorycznej

Rozpoczęcie terapii integracji sensorycznej (SI) musi być poprzedzone dokładną

diagnozą dziecka opartą na standaryzowanych technikach. Na podstawie przeprowadzonych badań, pogłębionego wywiadu z rodzicami (uwzględniającego okres pre-, peri-, postnatalny) i obserwacji są opracowywane indywidualne plany terapii uwzględniające profil sensoryczny konkretnego ucznia. Również rodzice otrzymują wskazówki terapeutyczne, które powinni stosować w domu. Warto dodać, że każde zajęcia prowadzone z dzieckiem mają wartość oceniającą, gdyż proces diagnostyczny jest ciągły w czasie. Dotyczy to zwłaszcza dzieci, które z różnych względów nie poddają się standaryzowanym technikom badawczym, np. dzieci z niepełnosprawnością intelektualną, autyzmem. Diagnozy może dokonać wyłącznie certyfikowany terapeuta integracji sensorycznej.

Terapia integracji sensorycznej

Terapia integracji sensorycznej określana jest mianem „naukowej zabawy”. Podczas zajęć dziecko huśta się w hamaku, toczy w becze, jeździ na deskorolce czy balansuje na kołysce. Przez zabawę przyjemną i interesującą dla dziecka dokonuje się integracja bodźców zmysłowych, co pozwala na lepszą organizację działań.

Terapia integracji sensorycznej (SI) nie jest uczeniem konkretnych umiejętności (np. jazda na rowerze, pisanie, czytanie), ale usprawnianiem pracy systemów sensorycznych i procesów układu nerwowego, które są bazą do rozwoju tych umiejętności. W toku pracy tą metodą terapeuta stymuluje zmysły dziecka oraz usprawnia takie zakresy, jak np.: motoryka mała, motoryka duża, somatognozja, koordynacja wzrokowo-ruchowa. Warto wiedzieć, że integracja sensoryczna nie jest substytutem rzeczywistej edukacji,

Schemat 2. Zestawienie wybranych objawów zaburzeń integracji sensorycznej

Obronność dotykowa

- reakcje dzieci nadwrażliwych oscylują często między zachowaniami „walcz – bój się – uciekaj”,
- niechęć do eksploracji dotykowej obiektów,
- dyskomfort podczas czynności pielęgnacyjnych,
- wzmożona nadruclliwość, trudności z koncentracją uwagi,
- agresywne zachowania w kontakcie z bodźcem zewnętrznym.

Dyspraksja

- trudności z zaplanowaniem i wykonaniem zadań ruchowych z zakresu dużej i małej motoryki (poruszanie się, rysowanie, pisanie),
- problemy z wykonywaniem sekwencji ruchów,
- niski poziom umiejętności samoobsługowych (niezgrabność),
- unikanie zabaw i gier ruchowych.

Niepewność grawitacyjna

- niepokój podczas zmiany położenia ciała (odrywanie nóg od podłoża),
- nienaturalny lęk przed ruchem, upadkiem,
- unikanie doświadczeń ruchowych.

może natomiast poprawić uczenie się i sprawić, że będzie ono łatwiejsze.

Terapia SI odbywa się w specjalnie do tego przystosowanej sali. Wyposażenie musi przede wszystkim obejmować wiele urządzeń do stymulacji systemu przedślonkowego, proprioceptywnego i dotykowego, ale również wzrokowego, słuchowego i węchowego.

Otoczenie sensoryczne

W pracy z uczniem z zaburzeniami integracji sensorycznej należy pamiętać o otoczeniu sensorycznym, które może negatywnie wpływać na jego funkcjonowanie. Kolor ścian, liczba dźwięków, akustyka sali, obecne zapachy mogą być źródłem niepotrzebnego pobudzenia układu nerwowego. Warto więc rozważyć te aspekty przy urządzaniu klas lekcyjnych w przedszkolach czy szkołach.

Zapamiętaj!

- ✓ Znajomość preferencji sensorycznych (tzw. profil sensoryczny) dziecka ułatwia pracę nauczycielowi i sprzyja procesom uczenia się.
- ✓ Wystrój sali oraz postawa nauczyciela wpływają na funkcjonowanie dziecka.
- ✓ Strukturalizacja dnia zaspokaja potrzebę bezpieczeństwa.

Otoczenie sensoryczne to także nauczyciel. Jego głos, sposób wydawania poleceń, kolorystyka ubrań mogą mieć wpływ na zachowanie się dzieci nadwrażliwych słuchowo czy nadwrażliwych wzrokowo. Dla wielu dzieci z zaburzeniami integracji sensorycznej ważne są: określona struktura dnia (np. obrazkowy plan dnia), możliwość podejmowania wyboru zgodnego z preferencjami sensorycznymi (np. wybór zabawki lub aktywności) czy wydłużony czas realizacji polecenia.

Warto też, aby każdy nauczyciel, który ma do czynienia z uczniem manifestującym trudne zachowania (np. nagłe zmiany nastroju, agresywne zachowania wobec przedmiotów czy osób, odmowa wykonania zadania lub polecenia, niechęć do wejścia do sali albo unikanie jakis zabawek), zastanowił się nad ich źródłem. Być może gros tych zachowań ma swoje podłoże właśnie w nieprawidłowym przebiegu procesów integracji sensorycznej.

Do innych elementów utrudniających funkcjonowanie dziecka z zaburzeniami integracji sensorycznej należą m.in. dźwięki płynące z różnych urządzeń, nienaturalne światło, karty pracy z dużą

liczbą szczegółów, chaos informacyjny na tablicy lub podniesiony ton głosu nauczyciela.

Jak pomóc uczniowi z zaburzeniami w integracji sensorycznej w szkole?

Uczeń z podejrzeniem występowania zaburzeń integracji sensorycznej wymaga profesjonalnego wsparcia. Dlatego najbardziej optymalnym rozwiązaniem jest zatrudnienie w placówce terapeuty integracji sensorycznej (wyłącznie po drugim stopniu kursu), który wchodzić w skład szkolnego zespołu do spraw pomocy psychologiczno-pedagogicznej, będzie mógł dokonać diagnozy profilu sensorycznego ucznia i udzielić mu właściwej pomocy. Jej pierwszym etapem jest przeprowadzenie rzetelnej diagnozy, która pozwoli ocenić, jakiego typu zaburzenia integracji sensorycznej przejawia konkretny uczeń i jak wpływają one na jego codzienne funkcjonowanie oraz pracę na lekcji. Diagnozy procesów integracji sensorycznej może dokonać wyłącznie certyfikowany terapeuta integracji sensorycznej przy użyciu standaryzowanych narzędzi badawczych.

Nauczyciele pracujący z uczniem z zaburzeniami integracji sensorycznej powinni mieć świadomość, że jego niepożądane zachowania nie wynikają z lenistwa, złego wychowania czy złośliwości. Są związane ze specyficznym sposobem przetwarzania informacji zmysłowych. I właśnie dlatego uczeń z zaburzeniami integracji sensorycznej wymaga profesjonalnego wsparcia. Jego problemy nie znikną z wiekiem. Wręcz przeciwnie – z wiekiem mogą się pogłębiać i dodatkowo mogą współwystępować w problemami w funkcjonowaniu społeczno-emocjonalnym, np. wycofanie się z aktywności, niskie poczucie własnej wartości, agresja.

Istotne jest wspomaganie funkcjonowania ucznia z zaburzeniami integracji sensorycznej w codziennych aktywnościach i zadaniach. Wskazane jest np. respektowanie zaleceń terapeuty integracji sensorycznej na lekcjach wychowania fizycznego w przypadku ucznia z dyspraksją, tzn. mającego problemy z planowaniem i wykonywaniem niewyuczonych czynności ruchowych. Dzieci z dyspraksją cechuje wolne tempo uczenia się zadań ruchowych i wolne tempo ich wykonywania.

Podsumowanie

Metoda integracji sensorycznej to jedna z ważniejszych metod wykorzystywanych w pracy z dziećmi. W pierwszej kolejności kierowana jest do dzieci z trudnościami w uczeniu się, ale z powodzeniem można stosować ją w przypadku niepełnosprawności intelektualnej, ruchowej, autyzmu i innych zaburzeń. Może być także wykorzystana jako forma profilaktyki ewen-

tualnych trudności w uczeniu się oraz stymulacja rozwoju dzieci prawidłowo rozwijających się.

Wiedzę na temat procesów sensorycznych i ich wpływu na codzienne funkcjonowanie dziecka powinien posiadać każdy, kto pracuje z dzieckiem i dokonuje oceny jego rozwoju. Jej posiadanie znacząco poprawia efektywność działania każdego nauczyciela, logopedy, terapeuty czy rehabilitanta.

Zapamiętaj!

- ✓ Wiedzę na temat zaburzeń integracji sensorycznej i ich wpływu na codzienne funkcjonowanie dziecka powinna posiadać cała rada pedagogiczna.
- ✓ W skład szkolnego zespołu ds. pomocy psychologiczno-pedagogicznej powinien wchodzić terapeuta integracji sensorycznej (SI).
- ✓ Zalecenia ustalone przez ww. zespół powinny byćbrane pod uwagę przez wszystkie osoby pracujące z dzieckiem.
- ✓ Poprawa procesów integracji sensorycznej to poprawa procesów uczenia się.

Na koniec warto dodać, że z problemów w zakresie integracji sensorycznej dzieci nie wyrosną. Te problemy będą „rosły” razem z nimi. Dlatego tak ważna jest profesjonalna interwencja, która wspiera system nerwowy tak, aby mógł on prawidłowo odbierać, interpretować i organizować napływające informacje zmysłowe, a tym samym poprawiać procesy uczenia się.

Wiedzę na temat integracji sensorycznej propaguje Polskie Stowarzyszenie Terapeutów Integracji Sensorycznej (www.pstis.pl). Stowarzyszenie szkoli nauczycieli, psychologów, pedagogów, rehabilitantów, fizjoterapeutów, lekarzy oraz rodziców.



Marta Wiśniewska
jest doktorem nauk humanistycznych w zakresie pedagogiki, oligofrenopedagogiem, logopedą, terapeutą integracji sensorycznej SI, prezesem Polskiego Stowarzyszenia Terapeutów Integracji Sensorycznej SI, wykładowcą Akademii Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej w W-wie, nauczycielem w Zespole Szkół Specjalnych nr 63 w W-wie.

Stwórz nową przestrzeń dla nauki...

2012



Interaktywna Szkoła Przyszłości

2X3

The Boards' Company



znajdź nas na Facebooku

www.InteraktywnaSzkolaPrzyszlosci.pl



Rozwój między karą a nagrodą

Pedagogiczny spacer po linie

KLEMENS STRÓŻYŃSKI

Jeżeli przyjmiemy, jak to sugeruje ten cykl artykułów, że pedagogika jest rodzajem spaceru po linie, to oczywiste staje się, że każde wychylenie grozi upadkiem, niepowodzeniem. Jest to prawda i zarazem nieprawda, ponieważ wychylenie może właśnie zapobiegać upadkowi, jeżeli ma na celu przywrócenie równowagi po uprzednim zbyt dużym wychyleniu. Tak więc nasz pedagogiczny spacer po linie ma na celu zachowanie równowagi między skrajnościami, ale rozpatrzenie owych skrajności zdaje się potrzebne i pożyteczne dla owego utrzymania równowagi.

Tematyka rozwoju jest zapewne najważniejsza w pedagogice, szczególnie w naszych czasach. Tematyka kar i nagród jest od zawsze stałym motywem działań wychowawczych i przedmiotem sporów. Tak więc od nowa zastanówmy się nad tą kwestią.

Pedagogika kar

Krytykowanie karania jako środka wychowawczego ma długą tradycję, liczne uzasadnienia, a współcześnie jest dodatkowo modne. Jednak to zapewne nie sam fakt karania jest najczęściej pedagogicznie chybiony. Oto, co na ten temat pisze profesor Martin Seligman, twórca tzw. psychologii pozytywnej (wróżę jej wielką karierę w edukacji), jeden z najwybitniejszych żyjących psychologów: *B.F. Skinner, dowodząc, że kary są nieskuteczne, po prostu się mylił. (...) W praktyce jednak dziecko często nie wie, za co zostało ukarane, wskutek czego odstręczające działanie kary przenosi na osobę, która je karze i na całą sytuację* (Seligman, 2005, s. 285).

Problem leży więc w tym, że dziecko zaczyna unikać nie zachowania, które było przyczyną kary, ale osoby, która je ukarała, lub sytuacji ujawnienia tego zachowania. Najwyraźniej taką interpretację sytuacji towarzyszącej karze

widzimy, gdy delikwent mówi, że na drugi raz nie da się złapać albo że został ukarany, bo nauczyciel chciał się zemścić, odegrać, „pokazać mu” lub był po prostu w złym humorze. Mechanizm ten dotyczy zresztą nie tylko dzieci, ale w równym stopniu dorosłych, nawet wielokrotnych recydywistów karanych przez sądy (autor niniejszego tekstu pracował kilka lat z recydywistami w wronieckim więzieniu w latach 70.).

Pedagogiczna niska wartość kary wynika również z faktu, iż karanie drugiej osoby nie jest rzeczą ani łatwą, ani bezpieczną. Opisywany przez profesora Philipa Zimbardo słynny eksperyment stanfordzki (przypadkowym uczestnikom eksperymentu kazano odgrywać rolę więźniów oraz strażników; szybko się okazało, jak silnie deprawuje i uzależnia stosowanie kar wobec innych ludzi; eksperyment trzeba było przerwać) dowodzi tego ponad wszelką wątpliwość.

Karanie, ale także negatywne ocenianie, czyli aplikowanie uczniom rozmaitych porażek, powoduje jeszcze jedno niebezpieczeństwo, mocno wyolbrzymione w ostatnich dekadach (być może dlatego, że nie tak znowu dawno została odkryta ta prawidłowość psychologiczna, nazwana wyuczoną bezradnością). Otóż eksperymenty na szczurach, a potem także na innych „obiektach”,

w tym ludziach, dowodziły, iż w sytuacji beznadziejnej, kiedy pomimo wysiłków przedmiot eksperymentu ponosi wyłącznie porażki, dochodzi do wyrobienia postawy rezygnacyjnej. W kolejnych sytuacjach taki szczur (bądź człowiek) nie podejmuje już wysiłków, żeby polepszyć swoją sytuację. Cechuje się „wyuczoną bezradnością”.

Ten mechanizm psychologiczny był argumentem na rzecz ograniczania niepowodzeń uczniów nawet wtedy, kiedy nie było powodów do sukcesu. Uważano, że wszyscy muszą mieć sukcesy, a kiedy nie objawiają wielkiej chęci czy

 Wolters Kluwer
Polska

Z NASZEGO
ARCHIWUM

Artykuły Klemensa Stróżyńskiego publikowane w ramach cyklu *Pedagogiczny spacer po linie*:

- *Oblicza jakości w edukacji*, „Dyrektor Szkoły” 2011/5
- *Dwa oblicza pomagania*, „Dyrektor Szkoły”, 2011/6
- *Czas w edukacji*, „Dyrektor Szkoły” 2011/7
- *Ewaluacja oświatowa – zadanie czy badanie*, „Dyrektor Szkoły” 2011/10
- *Nauczanie i uczenie się – dwie strony medalu*, „Dyrektor Szkoły” 2011/11

Jaki sprzęt biurowy dla szkoły?

Kopiowanie, drukowanie, skanowanie i wysyłanie faksów to czynności biurowe, bez których nie może się obejść żadna szkoła. Urządzenia biurowe Konica Minolta bizhub 164 oraz bizhub 215 doskonale wpisują się w oczekiwania placówek edukacyjnych. Poniżej prezentujemy kilka powodów, dla których sprawdzą się one w każdej szkole.

WIELE FUNKCJI W JEDNYM URZĄDZENIU



bizhub 215

Urządzenia wielofunkcyjne, umożliwiające wykonywanie wszystkich niezbędnych czynności biurowych, pozwalają uniknąć wydatków na kilka różnych sprzętów. Dobrym rozwiązaniem jest bizhub 215 Konica Minolta, który drukuje i kopiuje z szybkością 21 stron na minutę, skanuje w kolorze, a także wysyła i odbiera fakсы – wszystko to w formatach A4 i A3. Również bizhub 164, oprócz kopiowania, oferuje także standardowe funkcje skanowania i druku. Dzięki temu wystarczy jedno urządzenie, aby kopiować materiały edukacyjne, drukować plany zajęć, a także stworzyć elektroniczne archiwum szkolnych dokumentów.

WYGODNE KOPIOWANIE

Kopiowanie fragmentów tekstów czy arkuszy testowych należy do codziennych szkolnych czynności. Chociaż znaczna część dokumentów standardowo drukowana jest w formacie A4, często potrzebne są także kopie o większym rozmiarze. Dzięki obsłudze oryginałów w formacie A3 urządzenie bizhub 164 pozwala także na kopiowanie dużych schematów i wykresów oraz artykułów z czasopism, potrzebnych w czasie zajęć edukacyjnych. Jeśli do tej pory nauczyciele narzekali na jakość wydruków uzyskanych przy pomocy szkolnych kopiarek, urządzenia Konica Minolta pozwolą o tym zapomnieć. Wysoka jakość kopii w bizhub 164 i bizhub 215 jest możliwa dzięki zastosowaniu tonera Simitri® HD. Jest on odporny na rozmywanie i niezwykle wydajny, a unikalna technologia sprawia, że jakość wydruków jest zbliżona do technologii offsetowej. Nie bez znaczenia jest wydajność urządzenia. Bizhub 164 pozwala uzyskać nawet 12 000 kopii miesięcznie!



bizhub 164

NOWOCZESNA ARCHIWIZACJA DOKUMENTÓW

Elektroniczna archiwizacja dokumentów pozwala uniknąć bałaganu wynikającego z nadmiaru papierowych dokumentów i zaoszczędzić miejsce w szafach i segregatorach. Dzięki temu można nie tylko uniknąć niepotrzebnego stosu papierów i zaoszczędzić powierzchnię w sekretariacie czy gabinecie dyrektora, ale też łatwo wyszukiwać potrzebne informacje. Wszystkie ważne dokumenty, takie jak umowy i faktury, można szybko zeskanować i zarchiwizować. Dzięki skanowaniu w trybie TWAIN, prostą archiwizację dokumentów można wykonać przy pomocy bizhub 164. Archiwizacja jest także mocną stroną bizhub 215, który pozwala skanować w kolorze np. stare fotografie do szkolnej galerii zdjęć. Urządzenie to można wyposażać w dwustronny podajnik dokumentów, który umożliwia skanowanie z szybkością 46 stron na minutę, co jest niezwykle wygodne i pozwala zaoszczędzić cenny czas.

OPTIMALIZACJA KOSZTÓW

Urządzenia Konica Minolta przyczyniają się do sporych oszczędności. Ich źródłem jest m.in. możliwość drukowania 2 lub 4 stron na 1, co



znacząco zmniejsza zużycie papieru i tonera. Warto pamiętać także o funkcjach oszczędzających energię, takich jak tryby uśpienia i wstrzymania. Pozwalają one ograniczyć pobór energii, przy jednoczesnym zapewnieniu szybkiej gotowości urządzenia do pracy i krótkiego czasu nagrzewania. Wysoka wydajność tonerów w bizhub 164 i bizhub 215 gwarantuje bardzo niskie koszty eksploatacji bez straty jakości. Oba urządzenia wykorzystują toner Simitri® HD, który cechuje się wydłużonym czasem użytkowania. Środki zaoszczędzone w wyniku optymalizacji kosztów druku można wykorzystać na inne cele związane z działalnością szkoły, na przykład na zakup potrzebnych sprzętów i pomocy dydaktycznych.

OSZCZĘDNOŚĆ CZASU

Wydajny pojemnik bizhub 215 sprawia, że częste przerwy na uzupełnienie papieru stają się zbędne, zaś usługi serwisowe Konica Minolta ograniczają do minimum przestoje w druku. Zastosowana w urządzeniach technologia laserowa, w porównaniu do atramentowej, zapewnia większą gotowość do pracy w każdym momencie. Urządzenia atramentowe są nie tylko mniej wydajne, ale też obciążone ryzykiem, że dłuższa przerwa w pracy spowoduje zaschnięcie tuszu, przez co drukarka nie zadziała. Z tego powodu warto zainwestować w bardziej niezawodną nowoczesną technologię laserową.

ŁATWA OBSŁUGA

Urządzenia firmy Konica Minolta znane są z wygody użytkowania. Czytelny wyświetlacz LCD, a także prosty i intuicyjny układ przycisków są komfortowe w codziennej pracy z urządzeniem. Przejrzysty panel sterowania i system czytelnych wskaźników w bizhub 164 pozwala na wykonywanie prostych kopii przy minimalnym nakładzie czynności konfiguracyjnych. Dzięki temu nawet okazjonalny użytkownik poradzi sobie bez problemu z obsługą urządzenia.

EKO-ROZWIĄZANIA

Rozwiązania Konica Minolta są przyjazne środowisku pod wieloma względami. Niski pobór energii, oprócz redukcji kosztów, przyczynia się także do ochrony środowiska naturalnego. W bizhub 164 oraz bizhub 215 obecne są także liczne funkcje ograniczające zużycie papieru. Ekologicznym rozwiązaniem jest druk dwustronny oraz możliwość drukowania nawet czterech stron oryginału na jednym arkuszu papieru. Warto podkreślić także możliwość kontroli wykorzystania urządzenia (np. w bizhub 215), dzięki której dostęp do wybranych funkcji (np. druku jednostronnego czy kolorowego) może być ograniczany. Pozwala to skutecznie minimalizować wpływ na środowisko podczas codziennej pracy z urządzeniami drukującymi.

umiejętności, należy im ten sukces spreprować, podarować. Żeby się nie wyuczili bezradności. Jak się okaże dalej w tym tekście, była to przysługa iście niedźwiedzia – trudno było wymyślić bardziej toksyczny pod względem wychowawczym zabieg. Ale zachowajmy kolejność wywodu.

Wspomniany już psycholog Martin Seligman był pionierem badań nad wyuczoną bezradnością, ale wyniki tych badań, niestety, przystosował do oczekiwań amerykańskich środowisk psychologicznych. Pominę tu pewne oczekiwania i przekonania tych środowisk, bo trudno mi o nich pisać bez złości (bez emocji, jak napisalby poprawny psycholog; *sine ira et studio*, jak napisalby ktoś wykształcony). Tak czy inaczej Seligmana ruszyło po latach sumienie i podał pewne dodatkowe fakty dotyczące owego eksperymentu, co istotnie zmienia interpretację natury zarówno szczurzej, jak i ludzkiej: *Otóż nie wszystkie psy i szczury stają się bezradne po otrzymaniu wstrząsów, przed którymi nie mogą uciec. Nie wszyscy ludzie postawieni w obliczu nierozwiązywalnych problemów albo wystawieni na hałas, przed którym nie mogą znaleźć schronienia, stają się bezradni. Jedno zwierzę i jedna osoba na trzy nigdy się nie poddaje, bez względu na to, co robimy* (Seligman, 2005, s. 44).

Jest to niewyjaśnione i podaje w wątpliwość teorię wyuczonej bezradności, skoro nie dotyczy ona jednej trzeciej stworzeń. Zapewne ci wierzący w wartość człowieka, ale i innych stworzeń, poczuć się lepiej; ci, co traktują ludzi jak przewidywalne mechanizmy (a tak poniekąd sugerowała psychologia behawioralna), nieco stracą rezon. Wyuczona bezradność zapewne istnieje jako zjawisko, nie ma jednak takiego zasięgu i takiej mocy, jakie jej jeszcze kilkanaście lat temu przypisywano.

Pedagogika nagród

Ale nie tylko kary są niebezpieczne pod względem pedagogicznym i nie tylko one grożą wyrobieniem wyuczonej bezradności. Na ogół o owej bezradności mówi się tylko w kontekście niepowodzeń i dolegliwości, jednak nie jest to słuszną interpretacją. Oddajmy znowu głos najbardziej kompetentnemu w tej sprawie, Martinowi Seligmanowi: *Wyuczona bezradność rozwija się nie tylko*

Bibliografia:

- Seligman M.E.P., *Prawdziwe szczęście. Psychologia pozytywna a rzeczywistość naszych możliwości trwałego spełnienia*, Poznań 2005
- Tyszka T., *Psychologia zachowań ekonomicznych*, Warszawa 1997



wtedy, kiedy nie mamy żadnego wpływu na złe wydarzenia, ale, niestety, również wtedy, kiedy poza naszą kontrolą pozostają wydarzenia dobre. (...) Stała dawka wyrażanego w najlepszych zamiarach, ale bezwarunkowego uznania doprowadzić może do tego, że twoje dziecko nie będzie w stanie wyciągać nauk ze swoich porażek i osiągnięć (Seligman, 2005, s. 284).

No tak, jest to w sprzeczności z głoszoną przez wielu psychologów potrzebą bezwzględnej akceptacji dziecka (czy ucznia). Oczywiście, sprawa nie jest tak bardzo prosta, nawet zwolennicy tej akceptacji mówią o akceptowaniu osoby, ale niekoniecznie czynów niejednokrotnie nagannych lub zgoła przestępczych. Przepraszam, ale jak sobie ci mądrale wyobrażają **akceptowanie osoby mimo czynów?** Jak akceptować osobę ucznia ustawicznie lekceważącego nauczycieli, okradającego i bijącego kolegów? Czy rzeczonemu uczeń jest w stanie zrozumieć, że akceptacja dotyczy jego, przy najgłębszym potępieniu jego czynów?

Bezwarunkowa akceptacja i miłość dają poczucie bezpieczeństwa, ale doskonałość i rozwój to co innego. Co prawda, dziecko według Martina Seligmana *im bardziej czuje się bezpieczne, tym chętniej odkrywa świat i tym bardziej staje się zaradne* (Seligman, 2005, s. 285). Ale czy to wystarczy dla rozwoju osoby ludzkiej? Bo życie w pełni bezpieczne nie jest, a o poczuciu bezpieczeństwa mawia się: złudne poczucie bezpieczeństwa. Rzecz jest, w najlepszym wypadku, dyskusyjna.

„Wydarzenia dobre”, o których pisze Seligman, są charakterystyczne dla naszej współczesnej, ale **zachodniej** cywi-

lizacji. To cywilizacja dobrobytu, który jeśli nawet zawiera w sobie kryzysy ekonomiczne, upadki banków i przedsiębiorstw, to przecież nie zagraża prawdziwym głodem czy prawdziwym brakiem opieki medycznej. Przyodziewek, wyżywienie, dach nad głową, ochrona życia jest w naszej cywilizacji „za darmo”, inaczej niż w kolejnych wiekach rozwoju ludzkości. Mało kto podejrzewa to bezpieczeństwo i dobrobyt o zagrażanie naszemu rozwojowi.

To, że nieuzasadniona nagroda działa podobnie demoralizująco jak nieuzasadniona kara i podobnie przeszkadza rozwojowi, wiedzą od dawna specjaliści od zarządzania, którzy interesują się mechanizmami motywacji. Profesor Tadeusz Tyszka opisuje eksperyment polegający na tym, że po pewnej pracy rozdzielono nagrody **losowo**, a potem kontynuowano pracę i po jej zakończeniu sprawdzono poziom satysfakcji uczestników (osoby nagradzane deklarowały wyższy poziom satysfakcji niż nienagrodzone) oraz sprawdzono poziom wykonania pracy poszczególnych uczestników, porównując część pierwszą pracy z częścią drugą. Ten poziom nie zależał od samego faktu uzyskania nagrody, ale od tego, czy nagroda była słusznym przyznaniem. Tadeusz Tyszka formułuje następujące konkluzje:

- Przez właściwe wynagrodzenie rozumie się przypadki:*
- a) *dobrego wykonania zadania i otrzymania premii oraz*
 - b) *kiepskiego wykonania zadania i nieotrzymania premii.*
- Przez niewłaściwe wynagrodzenie rozumie się przypadki:*
- a) *dobrego wykonania zadania i nieotrzymania premii oraz*

b) kiepskiego wykonania zadania i otrzymania premii.

Otóż okazało się, że tylko osoby, które zostały właściwie wynagrodzone, w drugiej części wyraźnie zwiększyły swoją wydajność. Osoby, które zostały niewłaściwie wynagrodzone po części pierwszej, w drugiej części albo wcale nie zwiększyły wydajności, albo zwiększyły ją nieznacznie. Nie odnotowano więc korelacji między wykonaniem a satysfakcją (Tyszka, 1997, s. 92).

Wniosek jest oczywisty: niewłaściwe nagradzanie jest szkodliwe dla podwyższenia jakości. Zatem niezasłużona nagroda lub zawyżona ocena demoralizuje (dokładniej: skutkuje wyuczoną bezradnością). Żeby było całkiem jasne – odnosi się to nie tylko do uczniów czy w ogóle dzieci, dotyczy w takim samym stopniu nauczycieli, którzy przecież również są oceniani (z użyciem stopni) za swoją pracę zawodową. A rozwój nauczyciela nie jest bez znaczenia dla rozwoju jego ucznia. Więcej – zapewne jest decydujący dla rozwoju ucznia.

A w szkole? Analogie szkolne łatwo przywołać: dawne wysokie oceny szkolne w klasach początkowych (kiedy stosowano tam stopnie) oraz oceny z tzw. michałków (prace ręczne, rysunek, muzyka, bhp).

Pedagogika proporcji

Pedagogiczne proporcje między nagrodą i karą są zależne każdorazowo od sytuacji i od osób oraz celu działania. Nie ma jednoznacznych recept opisujących proporcje kar i nagród. Niniejsze rozważania mogą jednak pomóc w utrzymaniu takiej równowagi. Może również pomóc przypomnienie strof zapomnianego już dzisiaj trochę poety. Nie głaskało mnie życie po głowie, nie pijalem ptasiego mleka. No i dobrze, no i na zdrowie, tak wyrasta się na człowieka – pisał o swojej młodości w wierszu *Mannlicher* Władysław Broniewski, który jako 16-letni licealista poszedł do legionów Piłsudskiego, jako 20-letni podporucznik zyskał *Virtuti Militari* w wojnie polsko-sockiekiej. Pomińmy późniejszy, mniej chlubny okres w życiu poety – słowa cytowane tutaj jednak przemawiają do wielu.

Może ktoś czytający ten tekst pomyśli: autor tyle napisał o pedagogice kar i nagród, a tak mało o tym, co w istocie zaleca. I będzie miał poniekąd rację. O pedagogice kar ponad 4 tysiące znaków, o pedagogice nagród – podobnie. A o pedagogice proporcji tylko nieco poniżej 800 znaków – tyle, ile we wstępie. Jednak, drogi Czytelniku, jest

to pedagogiczny spacer po linie. Aby utrzymać równowagę, nie należy się skupiać na jej utrzymaniu, ale na jednokowym wychyleniu zarówno w lewo, jak i w prawo. Tak w kierunku kar, jak i nagród. Wtedy właśnie równowaga zostanie utrzymana.

To tak samo jak z zachęcaniem uczniów do skupienia uwagi na lekcji. Uczniowie tak zachęceni będą się koncentrować na skupianiu uwagi, zamiast po prostu uważać na lekcji. Bo okazywanie skupienia uwagi szkodzi skupieniu uwagi.



Klemens Stróżyński

jest specjalistą w zakresie oceniania szkolnego i zarządzania oświatą, publicystą oraz autorem książek dla nauczycieli z zakresu zarządzania oświatą, badań oświatowych, ewaluacji dydaktycznej, technologii informacyjnej i o prowadzeniu ewaluacji w ramach nadzoru pedagogicznego. Jest rzeczoznawcą MEN ds. podręczników szkolnych, współpracownikiem CKE oraz CODN.

REKLAMA

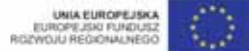
JotKEL[®]
www.jotkel.com



Przedsiębiorstwo JOTKEL

63-700 Krotoszyn, ul. Wiejska 43
Tel/fax: +48 62 725 22 91

ISO 9001:2008
ISO 14001:2004
PN-N-18001:2004



SZAFKI SZKOLNE

- przeznaczone do budynków oświaty (przedszkola, szkoły, uczelnie)
- modułowa konstrukcja pozwala dostosować szafy do indywidualnych potrzeb
- wymiary gabarytowe:
 - szerokość: 300 mm, 350 mm, 400 mm
 - głębokość: 350 mm, 490 mm
 - wysokość: 1200 mm, 1500 mm, 1800 mm
- solidnie wykonane drzwi wyposażone w blokadę zabezpieczającą przed ich uszkodzeniem

Istnieje możliwość zamontowania zamków szyfrowych, szyfrowych elektronicznych i przystosowanych do zawieszania kłódki.



Państwowa Inspekcja Sanitarna zaleca, aby ciężar plecaka dziecka z klasy I-III nie przekraczał trzech kilogramów.

Szafy posiadają Certyfikat Zgodności wydany przez B.B. i C. "COBRABID-BBC" Sp. z o.o.



Jako producent oferujemy profesjonalne i kompleksowe doradztwo techniczne

Odkryj to, co dotąd niezbadane

Film otwiera przed każdym z nas magiczny świat nowych doznań – tu każdy może stać się bohaterem kina akcji, zwiedzać nieznanne lądy i przeżyć zapierające dech w piersiach przygody, obserwować występy musicalowych artystów, czy śmiać się z gagów ulubionego komedianta. Drzwi do tej wspaniałej krainy po raz kolejny otwierają przed swoimi widzami sieć kin Cinema City oraz kina IMAX, które przygotowały całą masę atrakcji wprowadzających najmłodszych widzów w świat magii kina. Jednocześnie pokażą, że kino to nie tylko rozrywka, ale także doskonały sposób na wprowadzenie ciekawych walorów edukacyjnych.

Wyjątkowym projektem, skierowanym do najmłodszych, będzie magiczna oprawa filmu *Dzwoneczek i sekret magicznych skrzydeł*. Każde dziecko będzie mogło odkryć tajemnice małych wróżek, wcielić się w leśnego elfa, a wszystko to za sprawą warsztatów – zabaw i konkursów z nagrodami, które poprzedzą poranne seanse we wszystkich kinach.

Dla nieco starszych widzów przygotowano kolejną edycję projektu *W Młodym Kinie*, który przy wykorzystaniu projekcji filmowej tłumaczy ważne dla programu nauczania zagadnienia. Wybrane tytuły zostaną opracowane przez metodyków, którzy podczas lekcji w kinie przybliżą uczniom zagadnienia z zakresu edukacji medialnej, a materiały przez nich przygotowane pomogą nauczycielom we wcieleniu prezentowanych w filmach treści do ścieżki programowej. Jednym z premierowych tytułów prezentowanych w ramach projektu będzie *Jesteś Bogiem* – film dotyczący kwestii młodzieżowego buntu, przybliżający historię legendarnej Paktofoniki i wprowadzający uczniów w świat kina biograficznego i muzycznego.

Również IMAX przygotował całą paletę atrakcji przybliżających uczniom nie tylko magię kina, ale także jego wartości edukacyjne. Służyć ma temu cały pakiet warsztatów i wykładów, które łącznie z filmami, takimi jak *Dzikie z natury*, *Sea Rex*, *Pod taflą oceanu*



czy *Hubble* (wszystkie we wspaniałej technologii IMAX 3D), zabiorą uczniów w morskie głębiny, na afrykańską sawannę czy też w kosmos i wyjaśnią im mechanizmy działania otaczającego nas środowiska. Doskonałym przykładem akcji, jakie podejmuje IMAX w celu połączenia świetnej jakości obrazu i dźwięku z wartościami edukacyjnymi, jest projekt *Space Week*, który rozgrywać się będzie w dniach 4–10 października i połączy w sobie projekcje filmu *Hubble* i zgłębianie tajników astronomii wraz ze specjalistami z lokalnych obserwatoriów i uczelni. To doskonała okazja do poszerzenia programu zając z fizyki o odkrywanie tajemnic wszechświata.

Świat filmu odsłania przed nami wiele tajemnic, pozwala spełnić sny i marzenia. Wprowadza nas też w szeroki krąg kulturowy – pokazuje nawiązania, konwencje, zachęca do rozwijania własnych zainteresowań, prowokuje do poszukiwań. Dajmy się więc porwać w pełną przygodę podróż, która oprócz świetnej rozrywki odkryje przed nami to, co dotąd niezbadane.

Marta Igar-Idler, Dział Edukacji IMAX

Zdrowo jem, więcej wiem – nauka i zabawa dla zdrowia

W Polsce wciąż wzrasta liczba dzieci dotkniętych otyłością. Konkurs Fundacji Banku Ochrony Środowiska *Zdrowo jem, więcej wiem* wspomaga rodziców oraz placówki oświatowe w walce ze złymi nawykami żywieniowymi najmłodszych. Już blisko 50 tysięcy uczniów z klas I–III szkół podstawowych z całej Polski poznało zasady prawidłowego odżywiania oraz rolę aktywności fizycznej w zachowaniu dobrego stanu zdrowia. We wrześniu startują zapisy do kolejnej edycji.

Konkurs *Zdrowo jem, więcej wiem* jest prowadzony pod patronatem Ministerstwa Edukacji Narodowej, Ministerstwa Zdrowia, Ministerstwa Sportu i Turystyki oraz czołowych polskich uczelni i instytucji odpowiedzialnych za zdrowie publiczne. Wpisuje się w programowe podstawy nauczania i rytm roku szkolnego. Przebiega w trzech etapach: jesiennym, zimowym i wiosennym. Zespoły uczniów pod opieką nauczyciela biorą udział w międzyszkolnej rywalizacji o cenne nagrody. Dzieci uczestniczą w zajęciach lekcyjnych, a zdobytą wiedzę wykorzystują do wykonania konkursowych zadań: tworzą przepisy do zdrowej książki kucharskiej, zakładają szkolny ogródek zielony, organizują przedstawienia dla innych uczniów szkoły.

Konkurs przyczynia się do wzbogacenia relacji między środowiskami uczniów, pedagogów i rodziców. Biorący udział w programie nauczyciele zyskują szansę podniesienia kwalifikacji w zakresie edukacji związanej ze zdrowym stylem życia. Odpowiadają także za przekazanie informacji o konkursie rodzicom. Projekt zakłada zaangażowanie w realizację zadań jak najszerzego



grona osób. Dzięki długotrwałym działaniom wpływa na wytworzenie w szkole środowiska sprzyjającego zdrowemu odżywianiu i wyrobienie wśród młodzieży właściwych nawyków żywieniowych.

Innowacyjnym założeniem konkursu jest jego prowadzenie za pomocą portalu o zdrowym odżywianiu www.aktywniepozdrowie.pl. Strona zapewnia łatwą rejestrację oraz sprawną komunikację z organizatorem. Dzięki licznym artykułom ekspertów i przepisom na zbilansowane posiłki stanowi także merytoryczne wsparcie przy realizacji zadań. Do wszystkich lekcji opracowano szczegółowe scenariusze wraz z niezbędnymi pomocami dydaktycznymi.

Konkurs *Zdrowo jem, więcej wiem* spotyka się z pozytywną oceną środowiska pedagogicznego. Wśród nauczycieli prowadzących zespoły przeprowadzono badanie, w którym zdecydowana większość respondentów przyznała projektowi ocenę bardzo dobrą, stwierdziła wysokie zaangażowanie dzieci i rodziców w realizację konkursowych zadań oraz pozytywny wpływ projektu na wszystkich uczniów szkoły.

Na jesieni rusza trzecia edycja konkursu, do której można zarejestrować się do końca września. Dla najlepszych zespołów w każdym z etapów przewidziano liczne nagrody (m.in. sprzęt elektroniczny i sportowy). Główną nagrodą dla wszystkich, którzy zaangażują się w projekt, pozostaje jednak możliwość zmiany dotychczasowego stylu życia na zdrowszy! Więcej informacji oraz

opisy pozostałych prozdrowotnych projektów Fundacji BOŚ dla szkół można znaleźć na stronie www.aktywniepozdrowie.pl. Zapraszamy!

Kamila Makówka,
koordynator konkursu
„Więcej wiem, zdrowo jem”

SAMORZĄD UCZNIOWSKI

jako lekcja demokracji

Uczniowie poprzez naukę w szkole mają rozwijać swoje kluczowe kompetencje. Nauczyciele są ich przewodnikami w tym procesie. Jedną z umiejętności, którą uczniowie powinni nabyć przy wsparciu nauczycieli jest samorządzenie się – współdecydowanie o własnej wspólnotcie.

Podobnie jak innych umiejętności, np. liczenia, pisania wypracowań, uczymy dzieci i młodzież w szkołach, ponieważ uczniowie ich nie posiadają. Tak samo traktujemy samorządność – jako jedną z kompetencji obywatelskich, którą uczniowie mają szansę nabyć tylko wtedy, gdy my dorośli stworzymy do tego warunki i odpowiednio będziemy ich wspierać.

Samorząd uczniowski to ważne narzędzie rozwijania kluczowych kompetencji obywatelskich wśród dzieci i młodzieży. Dzięki sprawnie funkcjonującej samorządności uczniowskiej dzieci i młodzież uczą się:

Wybierania swoich przedstawicieli.

Coroczne wybory reprezentacji SU mogą być okazją do ćwiczenia umiejętności namysłu nad wspólnymi sprawami, definiowania oczekiwań wobec przedstawicieli, analizy potrzeb społeczności szkolnej. Uczniowie nabywają nie tylko umiejętność głosowania, świadomego dokonywania wyborów, ale także rozpoznawania interesów własnych oraz wspólnoty. Zrozumienie wagi wyborów, umiejętność oddawania głosu i oceniania programów mogą być ważnym efektem edukacyjnym dobrze działającego samorządu uczniowskiego.

Podejmowania oddolnych działań.

Jeśli chcemy, by w przyszłości współobywatele „brali sprawy w swoje ręce”, działali na rzecz społeczności lokalnej, narodowej, europejskiej, trzeba nauczyć młodzież podejmowania oddolnych działań. Szkoła może stanowić doskonałe miejsce ćwiczenia się uczniów w byciu aktywnym, planowaniu i realizacji projektów. By to było możliwe, niezbędne jest uczenie współpracy, porozumiewania się, brania odpowiedzialności za szkolne wydarzenia, działania na rzecz społeczności.

Współdecydowania o sprawach wspólnych.

Dzisiejsza demokracja daje obywatelom coraz więcej możliwości wpływania na decyzje władz od lokalnych po europejskie. Organizowanych jest coraz więcej konsultacji społecznych, debat publicznych, spotkań z mieszkańcami. Jest to ważna tendencja związana z przemianą roli obywateli, których zadaniem nie jest tylko wybieranie swoich reprezentantów raz na cztery lata, ale aktywne uczestnictwo także pomiędzy głosowaniami. Samorząd-

ność uczniowska jest świetnym sposobem na ćwiczenie przez uczniów mechanizmów podejmowania decyzji o ważnych dla nich sprawach, stosownie do ich wieku.

Rozpoznawania reguł i działania zgodnie z nimi.

Samorządność uczniowska daje możliwość nauczania dzieci, czym są reguły, skąd się biorą i jak należy ich przestrzegać. Samorząd uczniowski uchwała regulamin swojego działania i zasady wyboru swoich przedstawicieli. Jest to okazja do przekonania się, że w społeczeństwie demokratycznym obywatele mają wpływ na reguły, którym sami podlegają. To uczy młodych, że w demokracji reguły nie są arbitralne, lecz mają odzwierciedlać sytuację i potrzeby ludzi, dla których zostały zapisane. Reprezentacja samorządu uczniowskiego, działając na rzecz przestrzegania praw uczniów, uczy wszystkich, że prawa należy przestrzegać, a obywatele mają prawo upominać się o sprawiedliwość w sytuacji ich naruszeń.

Obserwując szkołę, jako instytucję publiczną, młodzi ludzie powinni nauczyć się, że państwo demokratyczne działa w sposób przejrzysty (obywatele dysponują prawami, które przedstawiciele władzy respektują, przy czym władza jest rozliczana ze swoich rządów) oraz włączający (decyzje dotyczące życia wspólnoty podejmowane są w porozumieniu z obywatelami, mile widziane są oddolne inicjatywy). Odpowiedni program działania samorządu uczniowskiego może w znaczny sposób przyczynić się do tego, że doświadczenie bycia w szkole będzie dla uczniów zetknięciem się z dobrze działającą instytucją demokratyczną.

Fundacja Civis Polonus realizuje ogólnopolski projekt „Samorząd uczniowski jako doświadczenie aktywności obywatelskiej w szkole”. W jego skład wejdzie m.in.:

- portal internetowy dla opiekunów SU dostępny od września (www.samorzaduczniowski.org),
- przewodnik dla nauczycieli z praktycznymi wskazówkami, jak animować i organizować pracę samorządu uczniowskiego (dostępny będzie w wersji elektronicznej na stronie www.samorzaduczniowski.org).

Dodatkowych informacji udzieli: Katarzyna Karwacka
e-mail: katarzyna.karwacka@civispolonus.org.pl
Projekt jest realizowany dzięki wsparciu the Trust for Civil Society in Central and Eastern Europe.

Guides for free, czyli przewodnicy za darmo

DANUTA ELSNER

Rozgrywane w Polsce Mistrzostwa Europy w piłce nożnej uruchomiły w nas niespotykane zasoby energii i entuzjazmu. Jednym z jego przejawów była darmowa praca rzeszy głównie młodych ludzi na rzecz gości przybyłych z zagranicy. Martyna Bunda, poruszając ten temat na łamach „Polityki”, nazwała to wręcz „pospolitym ruszeniem”.

Nic dziwnego, że przechadzając się po miastach, w których rozgrywano mecze, można było w różnych, nawet nieoczekiwanych miejscach spotkać wolontariuszy. Dlaczego? Zdaniem Martyny Bundy: (...) *motywacją młodych ludzi do zaciągnięcia się w szeregi ochotników jest chęć przeżycia przygody, nanizania sobie dobrych wspomnień, zawiązania znajomości, przyjaźni, „a może czegoś więcej”, podszlifowanie języka obcego, zdobycia nowych kompetencji, wtajemniczenia w kulisy wielkiej europejskiej imprezy. Słowem – bycia tam, gdzie być należy, gdzie ruch i zabawa, dla więk-*

Jak wskazują wyniki badań przeprowadzonych przez CBOS, stale zaangażowanych w wolontariat jest zaledwie 6% przedstawicieli naszego dorosłego społeczeństwa.

szości młodych ludzi – z natury wieku – wystarczający powód aktywności. Jest jeszcze motywacja deklarowana z niejakim zawstydzeniem, pewnie by nie popaść w pompatyczność. To chęć zrobienia czegoś bezinteresownie. Chęć służenia drugiemu człowiekowi i sprawie. A nawet element dumy narodowej – dziadowie ginęli dla ojczyzny, ja mogę przysłużyć się jej stosownie do czasów. (Bunda, 2012).

Wolontariusze podejmowali się różnych prac: obsługiwali punkty informacyjne zlokalizowane w strategicznych punktach – na dworcach kolejowych, lotniskach, czy w strefach kibica. Rozdawali ulotki, plany miast, pomagali dojść lub dojechać do stadionu, czy poszukać adresu wcześniej zarezerwowanego noclegu itp. Można też ich

było spotkać z banerem, którego treść brzmiała jak tytuł niniejszego artykułu.

Wyróżniali się z tłumu. Byli ubrani w jednakowe, zielone koszulki, z wizytówką na piersi zawieszoną na pomarańczowej smyczy. Każdy, kto chciał skorzystać z ich pomocy, nie miał wątpliwości, do kogo się zwrócić. Dodawali blasku Euro, a przy okazji od najlepszej strony pokazywali przyjezdnym Polskę, aby zechcieli tu wrócić już bez tak szczególnej okazji.

Zadaniu sprostali nad wyraz dobrze, sądząc po pozytywnych opiniach gości zagranicznych o Polakach i naszym kraju. Problem w tym, czy ten chwilowy zryw przyniesie jakieś trwałe rezultaty. Czy zaowocuje choćby wzrostem liczby osób, nie tylko młodych, zaangażowanych w działalność na rzecz potrzebujących już bez specjalnych powodów, blasku fleszy i zachwyty innych. Na razie, jak wskazują wyniki badań przeprowadzonych przez CBOS, stale zaangażowanych w wolontariat jest zaledwie 6% przedstawicieli naszego dorosłego społeczeństwa.

Wolontariat w Szkocji

W niedługim czasie po zakończeniu Euro udałam się z mężem w podróż po Szkocji. Zaczęliśmy ją trochę nietypowo, bo od Glasgow, gigantycznego ośrodka przemysłowego, który ma też długą historię sięgającą początków chrystianizacji tej części wyspy już w VI wieku.

Nic dziwnego, że pierwsze kroki skierowaliśmy do części skupiającej najstarsze zabytki. Całkiem przypadkiem, zachęceni wielkim ogłoszeniem na płocie „guides for free”, weszliśmy do pierwszego kościoła, który stanął na naszej drodze. Jeszcze dobrze nie przekroczyliśmy jego progów, gdy „rzucili się” na nas dwie mocno już starsze pa-



nie, oferując usługi przewodnickie. Zanim nieco ochłonęliśmy i rozejrzeliśmy się po wnętrzu, które z działalnością religijną nie miało nic wspólnego, jedna z pań przystąpiła do akcji.

Dowiedzieliśmy się od niej, że w roku 1983 budynek został przekazany miastu przez Kościół katolicki, gdyż niewielka już liczba wiernych nie była w stanie go utrzymać. Następnie, za symboliczne 100 funtów i zobowiązanie przywrócenia do świetności, wszedł w posiadanie Uniwersytetu Strathclyde. Dzisiaj, dzięki darom różnych osób i instytucji o łącznej wartości 3 mln funtów, jest w nim urządzone hal cere-

monialny – miejsce wydarzeń o szczególnym znaczeniu dla tej uczelni.

Kiedy miła, starsza pani skończyła omawianie detali historycznych oraz architektonicznych – tych dawnych i niedawnych – oraz oprowadzanie nas po budynku, przejęłam pałeczkę i zaczęłam dopytywać o motyw jej zaangażowania w ten rodzaj pracy. W wyjaśnieniu usłyszałam, że każda instytucja, która czerpie korzyści z darów, jest zobowiązana do działalności *pro publico bono*. W tym wypadku było to bezpłatne udostępnienie obiektu zwiedzającym. Pani nadmieniła też, że była zatrudniona na Uniwersytecie Strathclyde jako wykładowca języków obcych, a dzięki pracy w charakterze wolontariuszki jest z nim w dalszym ciągu związana, chociaż na emeryturę przeszła już osiem lat temu.



Sytuacja powtórzyła się w Katedrze św. Mungo, z tym jednak, że „guides for free”, pewnie z uwagi na dostojność miejsca, byli ubrani w togi. Potem już wielokrotnie odwiedzając różne obiekty, nie tylko historyczne, spotykaliśmy mocno starsze panie, rzadziej panów – cóż statystyka jest nieubłagana – które chętnie wyjaśniały, informowały, pokazywały, zawsze spokojnie i z uśmiechem na ustach.

Natomiast czytając ulotki w poszukiwaniu przydatnych w podróżowaniu informacji autobusowych, kolejowych, turystycznych czy historycznych, w wielu z nich znajdowała się taka

mniej więcej zachęta – jeśli masz trochę wolnego czasu w tygodniu, miesiącu, w pewnych okresach roku, rozważ zostanie wolontariuszem – zakończona podaniem adresu strony internetowej lokalnego centrum wolontariatu i zaproszeniem do jej przejrzania. W Glasgow wpadł mi też w ręce mały folder pt. *Szanse zostania wolontariuszem* z obszernymi informacjami o możliwościach pracy w tym charakterze, najczęściej zadawanymi pytaniami wraz z odpowiedziami oraz podstawowymi informacjami o szkoleniach, po których odbyciu można dorywczo lub stale działać na rzecz wspólnego dobra.

Zaktywizować seniorów

W polskiej szkole wolontariat kojarzy się głównie z pracą społeczną młodzieży pod opieką nauczyciela (Elsner, Kałuża, 2011). „Srebrny” wolontariat, czyli darmowa działalność osób, których włosy posrebrzył czas, jest jeszcze wciąż nie tylko mało popularna, ale i mało znana. Nie oznacza to jednak, że nie mamy w tym względzie jednostkowych, pozytywnych przykładów (Kluska, 2012).

Co zrobić, aby było ich więcej? Tym bardziej że szkoły korzystają z darów – składki wpłacanej przez rodziców na tzw. radę rodziców oraz datków różnych sponsorów – więc choćby z tego względu powinny przyzwyczajać uczniów do bezinteresownej pracy na rzecz potrzebujących.

Myszę, że na początek należałoby zacząć inaczej postrzegać problemy demograficzne w lokalnym środowisku. Widzieć w nich nie tylko zagrożenie – coraz mniej uczniów – ale i szanse – zwiększające się rzesze seniorów. Często są to ludzie pełni energii, z wielkim doświadczeniem życiowym, nierzadko ciągle aktualną wiedzą, nie spoglądający na zegarek przy każdej nadarzającej się okazji, którzy „niezagospodarowani” siedzą w domu, przykro odczuwając samotność. Nie wszyscy przecież bawią wnuki, a jeśli już, to nie przez cały czas. Można by ich z powodzeniem włączyć do pracy na rzecz szkoły i środowiska. I to takiej, która przynosi obopólne korzyści.

Od kogo powinna wyjść inicjatywa w tej sprawie? Myszę, że od szkoły. Może wzorem Glasgow rozpocząć od zamieszczenia, gdzie się da, zachęt skierowanych do emerytów. Na przykład w lokalnych mass mediach, na własnej stronie internetowej, czy po prostu na banerze powieszonym na szkolnym ogrodzeniu. Treść mogłaby być podobna – jeśli masz trochę wolnego czasu w tygodniu, miesiącu czy w pewnych okresach roku, rozważ zostanie wolontariuszem w naszej szkole.

Bibliografia:

- Bunda M. *Raport: Euro-wolontariusze w akcji. Pospolite wzruszenie*, „Polityka” 2012/25 z 20–26.06.2012 r.
- Elsner D., Kałuża I., Z „Iskry” rozgorzał płomień, „Dyrektor Szkoły” 2011/5
- Kluska R. „Baśniowe babcie” w gliwickich przedszkolach, „Przed Szkołą” 2012/2

Co mogliby robić seniorzy? Pomagać potrzebującym uczniom, nauczycielom, rodzicom, gdyż taka jest istota wolontariatu. A konkretnie? Myszę, że szczegółowe rozwiązania podsuną potrzeby. Znam szkołę podstawową, w której seniorzy w ramach „srebrnego” wolontariatu pełnią dyżury w świetlicy, pomagają uczniom w odrabianiu lekcji, czytają im książki, grają w szachy i inne gry rozwijające logiczne myślenie, a poprzez rozmowę okazują zainteresowanie, którego niekiedy brak im w domu rodzinnym. Jest to praca bezpłatna, choć nie wiem, czy można ją nazwać tak zupełnie bezinteresowną. Seniorzy wiele na niej korzystają. Czują się potrzebni, a przez to i zdrowsi, nawiązują wzbogacające ich relacje międzyludzkie, dzięki kontaktom z dziećmi są „na czasie” z różnymi nowościami, uczą się od nich obsługi elektronicznych gadżetów, a jak trzeba, to nawet przychodzą do szkoły z laptopem, smartfonem czy telefonem komórkowym, a uczniowie im je „naprawiają” oraz udzielają stosownych korepetycji.

I tak dzięki dobremu pomysłowi, skoordynowanemu przez jedną z emerytowanych nauczycielek tej szkoły, pogodzone dwa „światy” wolontariatu – młodych i starszych, którzy stali się dla siebie „guides for free”, tyle że w innych dziedzinach życia.

Szkoda tylko, że to jedynie akcja podjęta z okazji Europejskiego Roku Aktywności Osób Starszych i Solidarności Międzypokoleniowej. Z uwagi na krótki czas jej trwania może nie utrwalić zarówno u uczniów, jak i seniorów pozytywnych zachowań. Tymczasem gdy brak wzorców w tym względzie, bardzo trudno o zmianę społeczną.



dr Danuta Elsner
jest niezależną konsultantką ds. zarządzania oświatą, wykładowczynią na różnych formach doskonalenia i doskonalenia oświatowej kadry kierowniczej, uczestniczką badań oświatowych. Była dyrektorką Wojewódzkiego Ośrodka Metodycznego w Katowicach.

Praktyka przekształca

WŁODZIMIERZ KALETA

Prędzej raczej niż później naszą edukację czeka największa chyba reforma od co najmniej dwóch dekad. Apostołowie zwiastujący czarne scenariusze twierdzą, że nie da się zreformować oświaty bez masowego zamykania szkół i zwolnienia z pracy co najmniej jednej trzeciej nauczycieli. Jednak dotychczasowa praktyka reorganizacji szkół w miastach i gminach wskazuje, że nie jest to bynajmniej jedyny i najważniejszy sposób wyprowadzenia polskiego szkolnictwa z wirażu, na którym utknęło przed laty.

Nie zamykamy żadnej z funkcjonujących obecnie w mieście szkół publicznych, czyli 20 podstawówek, siedmiu gimnazjum i 14 szkół ponadgimnazjalnych – deklaruje Krzysztof Jurek, zastępca naczelnika Wydziału Edukacji Urzędu Miejskiego w Kaliszu. – Nie ma też większych zwolnień nauczycieli. Zwiększono natomiast pensum dla pedagogów szkolnych, psychologów i logopedów. Zamiast dotychczasowych 20 godzin pedagodzy i psychologowie będą mieć po 24 godziny, a logopedzi – po 22.

W Kaliszu nie obyło się jednak bez przekształceń placówek edukacyjnych. Sprywatyzowano np. osiem przedszkoli. Od 1 września będą one miały prywatnych właścicieli, co znacznie odciążą finansowo władze lokalne. Dzięki temu będzie więcej pieniędzy na oświatę. Krzysztof Jurek uważa, że choć do miejscowych szkół trafi część dzieci z rozwiązywanych szkół w gminach sąsiadujących z miastem, nabór do nich może być i tak mniejszy niż w przeszłości. – Wtedy klasy liczące obecnie od 24 do 30 dzieci będą mniej liczne, co ułatwi indywidualne podejście do ucznia – mówi. W Kaliszu nie wykluczają też, że być może w przyszłości będą musieli przekształcić którąś ze szkół publicznych w niepubliczną funkcjonującą na prawach szkoły publicznej.

Samorządowcy nie mają też kłopotu z likwidacją szkół czy ich reorganizacją w Ząbkach. – Współczuję kolegom samorządowcom, wójtom, burmistrzom, którzy stanęli przed koniecznością reorganizacji szkolnictwa. Doskonale rozumiem, że gminy może nie stać na prowadzenie jakiejś szkoły lub szkół. Mam zaprzyjaźnionego wójta Stachówki, który ma jedną szkołę, ale pochłania ona około 80% budżetu całej gminy. Nauczyciele to ważne ogniwo w na-

szym społeczeństwie, wykonują odpowiedzialną i trudną pracę, jednak nie wszyscy zwracają uwagę na możliwości finansowe własnych gmin – opowiada Robert Perkowski, burmistrz Ząbek.

Ząbki są gminą na obrzeżach Warszawy. Zwartą miejscowością, zajmującą zaledwie około 6 km zabudowanej powierzchni. Zameldowanych jest tu 28 tys. osób, a mieszka 55 tys. Gęstość zaludnienia na obszarze zabudowanym jest większa niż w Warszawie. Każda z pięciu szkół prowadzonych przez gminę liczy od 400 do 1 tys. uczniów. Dlatego samorządowców stać na ich utrzymanie. – Działa w naszym przypadku efekt skali. Zarządzanie i utrzymanie dużej szkoły jest łatwiejsze i tańsze niż kilku mniejszych i rozproszonych – wyjaśnia burmistrz.

W większości gmin samorządowcy wyliczyli, że jednym z najlepszych dziś sposobów na wyjście oświaty z finansowego pata będzie przekształcenie szkół w placówki niepubliczne, ale o charakterze publicznym, dzięki czemu rodzice nie będą musieli płacić za naukę dzieci.

Szkoła, aby mieć dużo uczniów, musi oczywiście przedstawić im atrakcyjną ofertę edukacyjną. Ząbkowskie placówki oświatowe cieszą się sławą produkujących w gminie pod każdym względem. – Mamy, przykładowo, gimnazjum, które od lat oblegane jest przez uczniów z Warszawy – chwali się Robert Perkowski.

Oferty z przyszłości?

Według Zbigniewa Grzechowskiego, dyrektora Zespołu Szkół w Mogilnie,

szkoła musi szybko przystosować się do nowych wyzwań. Nie tylko dobrze uczyć i wychowywać, być atrakcyjną programowo, ale również pomagać uczniom w spełnianiu przyszłych aspiracji zawodowych. Dla dyrektora najważniejsze obecnie jest takie przygotowanie nowego roku szkolnego, aby młodzież zarówno z niewielkiego miasteczka, jak i okolicznych miejscowości mogła otrzymywać jak najlepszy produkt – naukę na poziomie zapewniającym start na studia, a także zdobycie zawodu.

W Mogilnie nie zamykają szkół i nie zwalniają nauczycieli. Wręcz przeciwnie. Starostwo powiatowe, które jest organem prowadzącym dla szkół ponadgimnazjalnych i dwóch gimnazjum, nie oszczędza na oświacie. Inwestuje w nią, budując chociażby nową salę gimnastyczną i kompleks boisk sportowych przy Zespole Szkół w Mogilnie, ujeżdżalnię koni czy warsztaty szkolne. Szkoły natomiast dostosowują ofertę edukacyjną, by była ona jak najbardziej atrakcyjna dla uczniów i rodziców. Oferta ta jest wciąż modyfikowana i poszerzana o dodatkowe przedmioty w zależności od wyników, które przynoszą badania rynku.

– Wychodzimy do gimnazjalistów m.in. z bogatą ofertą konkursową, przygotowywaną wspólnie z samorządami szkolnymi, która ma służyć weryfikacji wiadomości uczniów, ale nade wszystko dawać dobrą zabawę, pozwalać na poznanie szkoły, jej oferty i nauczycieli. Jednocześnie nauczyciele mogą lepiej poznać predyspozycje i zainteresowania swoich przyszłych uczniów. W szkołach ponadgimnazjalnych prowadzimy systematycznie rozmowy z gimnazjalistami oraz ich nauczycielami. W tym roku szkolnym chcemy współpracę z gimnazjami poszerzyć, organizując m.in. lekcje otwarte dla uczniów oraz na-

nia szkół bez psucia

uczycieli – przedstawia najbliższe plany dyrektor Grzechowski.

Mogileńskie technikum i liceum w prowadzeniu naboru wykorzystują m.in. rywalizację sportową, organizując np. rozgrywki drużyn międzyszkolnych w kosza, piłkę siatkową czy nożną. Tamtejsze liceum będzie pionierem w kraju w organizacji klas sportowych w szkołach – powstanie tu klasa o specyfice sportowo-rekreacyjnej. – *W poszerzonej ofercie naszych szkół są klasy sportowo-rekreacyjne. Badania rynku oraz opinie ekspertów z zakresu wychowania fizycznego wykazują, że taki kierunek edukacji jak rekreacja jest bardzo potrzebny* – podkreśla Zbigniew Grzechowski.

W Mogilnie oświata słucha podpowiedzi rynku. – *Bardzo istotnym aspektem w przygotowaniu właściwej oferty zarówno dla uczniów, jak i dla organizacji oraz procesu nauczania jest współpraca dyrekcji szkół z Powiatowym Urzędem Pracy, Powiatową Radą Zatrudnienia i pracodawcami kształcącymi młodocianych pracowników. W mojej szkole przygotowujemy uczniów do blisko 20 zawodów robotniczych* – chwali się dyrektor.

Oprotestowywanie konieczności

Przed wyzwaniem zreformowania szkolnictwa i zrjonalizowania kosztów stanęła większość gmin, zwłaszcza tych małych oraz wiejskich, gdzie samorządowców nie stać na utrzymanie placówek oświatowych. Decyzja o zamknięciu szkoły w Żelazkowie spotkała się z ostrym protestem mieszkańców i przerodziła w pełną emocji dyskusję na temat przyszłości szkolnictwa w gminie, jego sposobu funkcjonowania i zarządzania. Przeciw zamykaniu szkół protestowali też mieszkańcy Kokani, Biernatek, Dębego, Tarnowca czy Pichlic – osady w powiecie wieluńskim. O reorganizacji szkół dyskutowano również w Świdnicy i wielu innych miastach. W dyskusji podkreślano, że z reguły reorganizacja nie oznacza pełnej likwidacji, ale przeorganizowanie. Wśród propozycji przebudowy szkół w gminach popularne stało się m.in. łączenie klas, a także szkół.

Nigdy, w żadnej gminie, likwidacja szkoły nie była celem samym w sobie. – *Na wdrożenie takiej procedury zdecydowano się przede wszystkim w celu zrjonalizowania wydatków, czyli*

osiągnięcia jak najwyższych wskaźników nauczania za określoną kwotę dotacji. Dlatego protestujemy, kiedy ktoś mówi, że staramy się oszczędzać na oświacie. My staramy się racjonalizować oświatowe wydatki – mówią samorządowcy w Jarocinie i Kaliszu.

W większości gmin samorządowcy wyliczyli, że jednym z najlepszych sposobów na wyjście oświaty z finansowego pata będzie przekształcenie szkół

Do przekazania szkół stowarzyszeniom zmusiły ich finanse. W pewnym momencie gminie Jarocin przestało wystarczać pieniędzy z subwencji oświatowej na bieżące funkcjonowanie szkolnictwa. Samorządowcy uznali, że wymogi racjonalnego zarządzania oświatą wymagają, by pieniądze otrzymywane z budżetu państwa na prowadzenie szkół starczyły na bieżące ich funkcjonowanie.



w placówki niepubliczne, ale o charakterze publicznym, dzięki czemu rodzice nie będą musieli płacić za naukę dzieci. – *W Jarocinie walczyliśmy o dwie kwestie: uwolnienie małych szkół spod „ucisku” Karty Nauczyciela (generuje koszty niemożliwe do udźwignięcia przez te placówki) i ich uspołecznienie, by były bardziej obywatelskie z dużym wpływem rodziców oraz... mechanizmów rynkowych* – twierdzi Robert Kaźmierczak, obecnie przewodniczący Rady Miejskiej, w latach 2002–2010 wiceburmistrz Jarocina odpowiedzialny za oświatę.

– *Kiedy po dwóch, trzech latach przekształceń zrjonalizowaliśmy wydatki bieżące, do subwencji oświatowej każdego roku zaczęliśmy dokładać kilka milionów złotych. W czasach, kiedy ta subwencja wynosiła 18 czy 20 mln zł, inne wydatki inwestycyjne gminy zamykały się kwotą od 6 do 8 mln zł* – opowiada przewodniczący Kaźmierczak. Według samorządowców podstawową barierą przekształceń szkół jest za każdym razem sprzeciw społeczny. Budują go przede wszystkim nauczyciele, którzy na tych przekształceniach najwięcej tracą, zwłaszcza finansowo.

ZDANIEM PRAKTYKA



Robert Kaźmierczak, przewodniczący Rady Miejskiej w Jarocinie. W latach 2002–2010 wiceburmistrz Jarocina odpowiedzialny za oświatę:

– Założyliśmy, że żadna, nawet najmniejsza podstawowa szkoła publiczna nie przestanie istnieć. Wiemy bowiem, że jeśli na terenie wiejskim przestanie istnieć szkoła, to tak naprawdę rozpoczyna się proces upadku tej miejscowości. I to nie tylko kulturalnego. Przystanie ona żyć i się rozwijać. Mieszkańcy nie mają wokół czego się integrować i po pewnym czasie roztrwoniony zostanie cały kapitał społeczny, budowany w tej miejscowości przez lata. Dlatego m.in. samorząd pomagał społeczności lokalnej w założeniu organizacji pozarządowej

w przejęciu i prowadzeniu szkoły. Prawnicy Urzędu Miasta pomagali w przygotowaniu statutu, zapoznawali z procedurami rejestracyjnymi w Rejestrze Sądowym, wspierali organizacyjnie inne zadania inwestycyjne. Wiele szkół przejmowanych przez stowarzyszenia otrzymywało bonus w postaci remontu lub innej darmowej inwestycji.

Szkoły bardziej obywatelskie

Władze miasta i gminy przestały dołączać do subwencji, która wystarczała na bieżące funkcjonowanie szkół. Dodatkowe środki gminy przekazywano oświacie na inwestycje szkolne, remonty, termomodernizację, budowę sal gimnastycznych, których w ciągu ośmiu ostatnich lat powstało osiem – przy wszystkich szkołach mających powyżej 200 uczniów. Gmina zaczęła inwestować w nowe technologie, mobilne pracownie komputerowe, dodatkowe programy do nauczania,

Jeśli szkołę prowadzi stowarzyszenie, w przypadku braku środków na jej prowadzenie możliwe jest uzupełnienie brakującej kwoty ze środków pozyskiwanych z zewnątrz, np. z prowadzonej działalności gospodarczej.

powszechną naukę pływania czy wprowadzenie języków obcych w klasach I–III wcześniej, niż to zakładano.

Z kolei z mieszkańcami wsi Roszków władze miejskie zawarły umowę, że wraz z procesem przekształcania szkoły niezagospodarowana część starego budynku, w której mogło uczyć się 600 uczniów, a było ich tylko 70, zostanie zaadaptowana na schronisko młodzieżowe z prawie 50 miejscami. Stowarzyszenie mogło w ten sposób zarabiać pieniądze, które przeznaczało na działalność szkoły. Podobnie było w Potarzystcu, gdzie kilkanaście lat temu Andrzej Owczarek utworzył planetarium. Z czasem tak się ono

rozrosło, że nie mieściło się w żadnym z pomieszczeń. Przekształcenie szkoły zaowocowało m.in. rozbudową pomieszczenia, w którym obecnie planetarium się znajduje. Nowoczesne i oblegane przez amatorów wędrówek po niebie.

– Gmina nigdy nie traktowała szkół prowadzonych przez stowarzyszenia jako nie swoje – zapewnia Robert Kaźmierczak. – Zawsze braliśmy za nie odpowiedzialność w takim samym stopniu jak za placówki prowadzone przez gminę. Obliguje nas do tego zarówno ustawa o samorządzie gminnym, wskazująca, że gmina realizuje swoje zadania poprzez własne jednostki i inne podmioty, w tym stowarzyszenia, jak i zasada pomocniczości zapisana m.in. w Konstytucji i ustawie o pożytku publicznym i wolontariacie, która mówi, że jeśli z jakimś zadaniem mieszkańcy mogą sobie lepiej poradzić niż gmina, to gmina powinna takie zadanie oddać mieszkańcom do realizacji.

Plusy dla stowarzyszenia

W ustawie z 7.09.1991 r. o systemie oświaty (tekst jedn.: Dz. U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572 ze zm.) – dalej u.s.o., znajduje się zapis, że szkołę można przekazać stowarzyszeniu, kiedy liczba jej uczniów jest mniejsza niż 70. – *Skąd akurat taka liczba?* – pytają retorycznie samorządowcy. Z wyliczeń, które zrobili w Jarocinie, wynika, że gmina może prowadzić szkołę publiczną funkcjonującą na podstawie ustawy z 26.01.1982 r. – Karta Nauczyciela (tekst jedn.: Dz. U. z 2006 r. Nr 97, poz. 674 ze zm.) – dalej K.N., jeżeli uczy się w niej 120 uczniów. Wtedy subwencja oświatowa wystar-

cza. Jeśli jest ich mniej, trzeba dopłacać do bieżącego funkcjonowania szkoły z pieniędzy pozasubwencyjnych, których wystarcza co najwyżej na wypłatę wynagrodzeń.

Jeśli szkołę prowadzi stowarzyszenie, w przypadku braku środków na jej prowadzenie możliwe jest uzupełnienie brakującej kwoty ze środków pozyskiwanych z zewnątrz, np. z prowadzonej działalności gospodarczej. W gminie Jarocin w większości szkół wynagrodzenia są niemalże takie same, jak określone w Karcie Nauczyciela, natomiast inne jest pensum. Wynagrodzenie porównywalne z Kartą Nauczyciela jest do zaakceptowania, kiedy nauczyciel prowadzi dodatkowe zajęcia pozalekcyjne, obozy sportowe w lipcu czy sierpniu, kolonie, półkolonie, gdy w okresie zimowym również pracuje przez tydzień, także w godzinach popołudniowych, w szkolnej świetlicy.

– To też jest powód protestów kadry pedagogicznej, które są pokazywane często jako protesty mieszkańców – twierdzą jarocińscy samorządowcy. Mają też przykłady na to, że wbrew potocznym wyobrażeniom rośnie jednak społeczne przyzwolenie na likwidację (przekształcanie) szkół. Na zebraniu w miejscowości Potarzystcu 100% obecnych mieszkańców głosowało za przekształceniem szkoły. Decyzję podjęto w ostatnim momencie, kiedy jeszcze liczba uczniów nie spadła do takich rozmiarów, żeby całkowicie zamknąć placówkę. Dzięki przekształceniu szkoła nie stoi pusta, wciąż funkcjonuje. Udało się też pozyskać pieniądze na remont i rozbudowę pomieszczeń dla planetarium.

– *Samorządom nie wolno tłamsić społecznych inicjatyw, gminy są zobowiązane je wspierać* – podkreśla Robert Kaźmierczak, który dziś zawodowo zajmuje się kształtowaniem relacji między stowarzyszeniami i samorządem. Dzięki inicjatywie mieszkańców przy społecznych szkołach utworzono przedszkola. Dziś na terenie gminy 80% dzieci od trzech do pięciu lat objętych jest wychowaniem przedszkolnym minimum 5 godzin przez pięć dni w tygodniu. W Jarocinie są stowarzyszenia, które przez lipiec i sierpień prowadzą różnego rodzaju formy wypoczynku dla dzieci i młodzieży i to nie tylko z terenu gminy, ale również z zewnątrz. Pozyskują znaczące kwoty pieniędzy ze środków przeznaczonych na ten cel z Urzędu Marszałkowskiego, Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich, KRUS i innych podmiotów. Kilka lat temu było to niewyobrażalne.

W gminie nie funkcjonują praktycznie szkoły prywatne. Są szkoły, które powstały jako szkoły niepubliczne funkcjonujące pod zarządem stowarzyszeń, ale – jak twierdzą samorządowcy – nie stało się to z powodu likwidacji szkoły, tylko potrzeby utworzenia takiej placówki.

Szkoły dla kasy?

Krzysztof Śliwiński, dyrektor Prywatnej Szkoły Podstawowej w Milanówku, przypomina, że był już w przeszłości moment (po wprowadzeniu pierwszego programu *Mała Szkoła*), kiedy gminy przekazywały szkoły, szczególnie wiejskie. Do współpracy zapraszano wówczas m.in. stowarzyszenia. Najczęściej dochodziło do porozumienia z organem prowadzącym, jakim była gmina, która decydowała o zamknięciu danej szkoły, aby stowarzyszenie, w wyniku porozumienia z władzami lokalnymi, mogło przejąć jej majątek wraz z określoną z góry dotacją na swoją działalność. Warunkiem umowy z władzami samorządowymi było bowiem prowadzenie przejętej szkoły nadal na zasadach szkoły publicznej, by rodzice nie musieli płacić za naukę.

Pomysł wypalił, mimo że sama dotacja z trudem wystarczała na utrzymanie szkoły i nauczanie. Problem niedostatecznych pieniędzy rozwiązywano najczęściej poprzez podniesienie pensum nauczycieli. Na początku reformy pensum nauczycielskie było znacznie wyższe niż obecnie – wynosiło 22–25 godzin miesięcznie, a nie – jak obecnie – 18. W efekcie nauczyciele pracowali więcej i ciężiej, ale placówka oświatowa nie upadała. Na wsi, gdzie życie społeczne ogranicza się z reguły do kościoła, sklepu i szko-

ły, zamknięcie tej ostatniej stanowi zawsze ogromny cios dla miejscowej społeczności, w szczególności dla inicjatyw społecznych oraz kultury.

Prowadzenie szkoły przez stowarzyszenie tylko przy wykorzystaniu dotacji nie zawsze było proste, ale pozwalało ją uratować. Trzeba było mieć tylko dobrze przygotowany pomysł organizacyjny wraz z zapleczem logistycznym, by przejąć szkołę publiczną i prowadzić ją na tych samych zasadach z pożytkiem dla uczniów.

Zgodnie z lokalnymi potrzebami

Może zatem rację mają ci, którzy twierdzą, że przyszłość szkolnictwa leży w przekształceniu szkół publicznych w prywatne? Dyrektor Śliwiński uważa, że szkoła to zbyt skomplikowana instytucja, pełna wielu złożonych, często niełatwych relacji, zależna w dużej mierze zarówno od środowiska, jak i potrzeb lokalnej społeczności. – *Może być tak, że w interesie gminy leży reorganizacja szkoły publicznej.*

Prowadzenie szkoły przez stowarzyszenie tylko przy wykorzystaniu dotacji nie zawsze było proste, ale pozwalało ją uratować. Trzeba było mieć tylko dobrze przygotowany pomysł organizacyjny wraz z zapleczem logistycznym, by przejąć szkołę publiczną i prowadzić ją na tych samych zasadach z pożytkiem dla uczniów.

Często najlepszym dla burmistrza lub wójta rozwiązaniem może być podniesienie pensum nauczycieli i zachowanie szkoły. To trochę tak, jak jest z zakładami pracy. Pracujemy dłużej, ale utrzymujemy zakład. W innym przypadku lepsze może się okazać przejęcie placówki przez stowarzyszenie. Przejmuje ono szkołę, ale nie prowadzi jej już według Karty Nauczyciela, tylko według kodeksu pracy z czasem pracy 40 godzin – wyjaśnia dyrektor milanowskiej szkoły.

Możliwa jest też prywatyzacja. Jednak jednoznaczne wskazanie, który z tych sposobów jest dla rozwoju oświaty w regionie najlepszy, byłoby zbyt dużym uproszczeniem. Tych rozwiązań jest wiele i trudno wskazać najlepsze, będące panaceum na obecne oświatowe problemy.

Wszystkie ścieżki związane z komercjalizacją szkół wymagają determinacji przejmujących te placówki oraz konieczności pokonania wielu

barier. O drodze organizacyjno-administracyjnej, którą przeszli założyciele szkoły prywatnej w Milanówku, mówią, że była trudna, długa i wymagająca cierpliwości oraz konsekwencji. Na pomysł utworzenia szkoły wpadło początkowo kilkanaście rodzin, które postanowiły założyć szkołę podstawową dla swoich dzieci, w której byłyby uczone na takim poziomie, by mogły skutecznie rywalizować o miejsca w szkołach wyższych i uczelniach. Osiem z tych rodzin w 2001 r. doczekało realizacji projektu marzeń.

Szybkość i samodzielność

– *Zebrała się grupka rodziców, każdy zadeklarował się wyłożyć jakieś pieniądze, aby założyć szkołę, co do której miałoby pewność, że ich dzieci będą dobrze kształcone. Odbiliśmy wiele wielogodzinnych spotkań. Dochodziło do kontrowersji, spięć i wątpliwości. Przeprowadziliśmy dziesiątki negocjacji. Część założycieli nie wytrzymała presji i się wykruszyła. Długo zastanawialiśmy się, skąd wziąć pieniądze na urzeczywistnienie naszej idei. Ale warto było – zapewnia Urszula Figacz, jedna z matek zakładających szkołę i członek jej zarządu.*

Założyciele wybrali formę spółki, by proces podejmowania decyzji był jak najkrótszy i przejrzysty. Najpierw jednak musieli się przekonać, czy rodzice są chętni posyłać dzieci do takiej szkoły. Następnie założyli spółkę z o.o., przygotowali i przedstawili w urzędzie ramy organizacyjne szkoły, jej statut oraz program wychowawczy. Pojawiły się problemy administracyjno-biurokratyczne związane m.in. z przyjęciem budynku przez Sanepid, straż pożarną oraz uzyskaniem pozytywnej opinii przez inne komisje. Następnie dokumentacja ta trafiła do zarejestrowania do burmistrza miasta oraz do wglądu kuratorium oświaty. Chodziło o sprawdzenie, czy są przestrzegane wymogi związane z zastrzeżeniami zawartymi w u.s.o. dotyczącymi szkół niepublicznych działających na zasadach szkół publicznych – w szczególności, czy nauczanie jest zgodne z kwalifikacjami nauczyciela, właściwe są programy nauczania i oceniania uczniów.

– *Szkoły niepubliczne mają trudniejszy dostęp do środków unijnych. Jeśli przykładowo podmiotem prowadzącym szkołę jest organizacja pożytku publicznego, to oprócz dotacji od władz samorządowych może także ubiegać się o udział w konkursach i grantach ze środków unijnych. Szkoła prywatna, działająca jako spółka, ma z tym większe trudności. Traktowa-*

ZDANIEM PRAKTYKA



Krzysztof Śliwiński, dyrektor Prywatnej Szkoły Podstawowej w Milanówku:

– Najważniejszą zaletą szkoły prywatnej jest większa niż w szkołach publicznych wolność w podejmowaniu decyzji, choć jednocześnie większa też jest odpowiedzialność za ich realizację. Za swoje decyzje jestem odpowiedzialny przed zarządkiem, ale koncepcja pracy szkoły jest autorskim pomysłem dyrektora, w opracowaniu którego ma on znaczną swobodę. W szkole prywatnej pracuje się inaczej. Lepiej, jeśli chodzi o podejmowanie decyzji. O swoich decyzjach rozmawiam jedynie z właścicielem. Tak jak wszędzie określone są kompetencje dyrektora oraz organu prowadzącego, ale proces podejmowania decyzji jest szybki: robimy dane przedsięwzięcie

lub nie. W szkołach społecznych prowadzonych przez stowarzyszenia podejmowanie decyzji jest nieco bardziej złożone. Jeszcze trudniej pracuje się dyrektorowi szkoły publicznej. Wcześniej miał on nad sobą wizytatora z kuratorium, a teraz ma samorządowego pracownika wydziału edukacji z jego kierownikiem, który podlega burmistrzowi, ten zaś ustala politykę oświatową z radnymi, co nie zawsze jest łatwe i przyjemne, a nad tym wszystkim jest jeszcze minister edukacji.

na jest bowiem jak firma podlegająca prawu handlowemu – mówi dyrektor Śliwiński.

Oplata za jakość?

Szkołom prywatnym najbardziej szkodzi przypięta już dawno etykiетка „szkoły dla kasy”. Założyć placówkę edukacyjną, brać wysokie czesne od jak największej liczby osób, dając w zamian kształcenie często na nie najwyższym poziomie – to stereotyp.

Dyrektor Śliwiński nie twierdzi, że szkół, dla których najważniejsze są pieniądze, nie ma, ale nie zgadza się z jednakowym traktowaniem wszystkich placówek prywatnych. Jak podkreśla, misją milanowskiej szkoły zawsze było i jest kształcenie wykraczające jakościowo znacznie ponad obiegowe wyobrażenia o poziomie oświaty na prowincji. Że to nie okazjonalne slogany, widać chociażby w tak błahych zadawałoby się decyzjach, jak przyjmowanie do szkoły kolejnych dzieci z tej samej rodziny. – *Gdyby chodziło tylko o kasę, wszystkie płaciłyby wysokie czesne, nie tak jak u nas 850 zł. Są szkoły z czesnym 1,5 tys. zł od osoby i więcej. W naszej szkole rodziny posyłające kolejne dziecko mają znaczne zniżki. Rocznie, za pieniądze z dotacji, jakimi zarząd wspiera rodziców, których więcej niż jedno dziecko uczy się w naszej szkole, można by kupić bardzo dobry samochód* – mówi Krzysztof Śliwiński. – *Uczeń w milanowskiej szkole prywatnej ma do wyboru liczne zajęcia pozalekcyjne i wiele kół zainteresowań: szachy, judo, plastykę, kółko teatralne, matematyczne bądź informatyczne, zajęcia przyrodnicze i wyrównawcze.*

W czesnym jest również opłata za korzystanie z basenu. Pomysł zarządu był taki, by rozwój dziecka w szkole następował jednocześnie w trzech obszarach: edukacji, wychowywania oraz kultury – dodaje dyrektor.

Jakość wpisana w obowiązki

W ostatniej dekadzie milanowska szkoła pod względem nauczania zajmuje systematycznie najlepsze miejsca w powiecie grodziskim. Myślą przewodnią tutejszego kształcenia jest maksyma Seneki, że nie uczymy się dla szkoły, ale dla życia. Po to, by być w przyszłości kompetentnym w swoim zawodzie lekarzem, prawnikiem, inżynierem, a jednocześnie dobrym człowiekiem. W szkole podstawowej, która trwa sześć lat, jest na to dostatecznie dużo czasu. W liceum, które zmierza w kierunku wczesnego profilowania, z wychowywaniem uczniów będzie coraz trudniej. – *Moim zdaniem uzawodowienie liceów i porzucenie kanonu wykształcenia ogólnego na rzecz specjalizacji to nie najlepsze rozwiązanie* – uważa dyrektor. W ich szkole wysoka jakość nauczania idzie w parze z wychowaniem. Nauczyciele oceniają uczniów także po ich zachowaniu, przestrzeganiu obowiązujących zasad, m.in.: odpowiedzialności, pracowitości, bezinteresownej pomocy, tolerancji, wrażliwości. Milanowska Prywatna Szkoła Podstawowa jako jedyna w powiecie grodziskim zdobyła tytuł Szkoły Odkrywców. Tytuł ten nadaje się placówkom, które prowadzą kompleksowy system pracy z uczniami zdolnymi. Szkoła figuruje na stronie Ośrodka Rozwoju Edukacji wśród 152 najlepiej pracujących z uczniami szkół z Mazowsza.

Uczniowie przodują też w rywalizacji sportowej, zajmując najwyższe miejsca w lidze pływackiej czy międzyklubowych zawodach judo, które cieszy się wśród uczniów szczególną popularnością. Do uznawanego za jedno z najlepszych gimnazjów w regionie, w którym kryteria przyjęć są wyższe niż w innych szkołach, dostaje się 85% uczniów milanowskiej podstawówki.

W szkole prywatnej praca nad jakością to obowiązek. Rodzice szybko zauważają, że szkolna oferta różni się od tego, czego się spodziewali. Spadnie nabór, a wraz z nim uposażenie nauczycieli. Źle opłacani nauczyciele nie będą mieli motywacji do dawania z siebie więcej, niż trzeba. Rodzice nie będą chcieli posyłać dzieci do szkoły, która uczy słabo, nie dba o ich rozwój intelektualny i fizyczny i jeszcze każe za to płacić. Jeśli będą mieli wybierać między dobrą szkołą publiczną a uczącą na takim samym poziomie lub niższym szkołą prywatną, to posłać swoje pociechy do szkoły publicznej. Dzieci będą lepiej uczone, a rodzice zaoszczędzą na czesnym. Dlatego szkoły prywatne, które liczą jedynie na zarobek, nie dając w zamian nauki na najwyższym poziomie, nie mają przyszłości.



Włodzimierz Kaleta
jest prawnikiem
i dziennikarzem,
publicystą
zajmującym się
od ponad 30 lat m.in.
problematyką związaną
z funkcjonowaniem
samorządu terytorialnego,
oświaty i prawa.

Szkolenia



ABC

a Wolters Kluwer business

www.DyrektorSzkoły.pl

Najlepsze szkolenia
dla oświaty z zakresu:

- ochrony danych osobowych
- dokumentacji i kontroli
- nadzoru pedagogicznego i ewaluacji
- odpowiedzialności prawnej nauczycieli, uczniów i rodziców

NAJBLIŻSZE SZKOLENIA:

14 września 2012 r., 12 października 2012 r., 07 grudnia 2012 r.

Ochrona danych osobowych w oświacie

20 września 2012 r.

Jak przygotować szkołę do ewaluacji zewnętrznej i przeprowadzać ewaluację wewnętrzną

01 października 2012 r., 07 listopada 2012 r.

Praktyczne wdrożenie instrukcji kancelaryjnej i JRZWA, zasady archiwizacji dokumentów w placówkach oświatowych krok po kroku czyli „nie taki diabeł straszny”

5 października 2012 r.

„Niebieska karta”

19 października 2012 r.

Zmiany w statucie szkoły w związku z nowymi przepisami prawa oświatowego.

17 października 2012 r.

Odpowiedzialność prawna nauczycieli, rodziców i uczniów.

www.szkolenia.abc.com.pl

DYREKTOR SZKOŁY
MIESIĘCZNIK KIEROWNICZEJ KADRY OŚWIATOWEJ

O czystej tablicy, konkursie na dyrektora i ostatnim szkolnym wrzeźniu

MAŁGORZATA NOWAK

Z czym kojarzy Ci się wrzesień? Co zapowiada czysta tablica? Co się dzieje, kiedy emocje zastępują rozum? Dlaczego warto być wiernym sobie? Zapraszamy do lektury maila zaprzyjaźnionej z redakcją dyrektorki.

Dzień dobry, Mario ☺. W kalendarzu ostatnia kartka sierpnia. Jeszcze wakacje, jeszcze poranne wylegiwanie, smakowanie rodzinnego śniadania. Ale szkoła już na wyciągnięcie ręki. Od kilku dni codziennie rano wchodzę do budynku, choć wita mnie tylko pustka wakacyjnego korytarza. Zastanawiam się, jak może mnie tu nie być? Nie mam ochoty na sprzątanie gabinetu. Zostawiam dzwoniący telefon, korektę planu lekcji odsuwam na później, brakuje mi ruchu, gwaru, dzieciaków. Idę na obchód. Pachnie pasta do podłogi, nowe kanapy na korytarzach cieszą oko, drzwi mokre od ostatniego pociągnięcia pędzlem. Wchodzę na salę gimnastyczną. Równe rzędy krzeseł czekają na uczniów. Na głównej ścianie wisi *czysta tablica* – koleżanka odpowiedzialna za powitalny napis zaplanowała pracę na dzisiejsze popołudnie.

Tabula rasa. Urok pracy w szkole. Każdego roku czekała na mnie Ktoś Nowy. Czekają te same, ale z uczniami wciąż na nowo odkrywane lektury, czekały dyskusje, które przerywał dzwonek. *Tabula rasa.* Jaki będzie ten rok? Kiedy odnajdę się w nowym życiu?

Mario, jeszcze wakacje, a na mnie czeka kolejna *czysta tablica*. Lubię wrzesień. Życie mojej rodziny zawsze kręciło się wokół szkoły. Nauczycielką była moja mama, ciocia, w szkole uczyły trzy siostry, pedagogiem jest szwagier i siostrzenica. *Reszta rodziny normalna* ;-)) komentował oświatowe koligacje mój syn. Wrzesień nieodmiennie kojarzył mi się z radością. Pachniał nowością, czystością niezapisanych zeszytów, biało-granatową elegancją początku roku.

Ten wrzesień będzie inny. Wakacje przyniosły zmianę w moim życiu zawo-



dowym. Przepraszam, że tak długo trzymałam Cię w niepewności i nie odpowiadałam na Twoje maile z pytaniami, co się u mnie dzieje. Mario, teraz mogę Ci opowiedzieć moją historię. W maju złożyłam rezygnację z funkcji dyrektora. Dlaczego? Nie widziałam możliwości dalszej profesjonalnej współpracy z panią dyrektorką Gminnego Ośrodka Administracji Szkół. W chwili emocjonalnej słabości wydawało mi się, że jest to jedyna słuszna decyzja. Wójt przyjął moją rezygnację, o odwołaniu ze stanowiska dowiedziałam się z BIP-u urzędu gminy. Nikt ze mną nie porozmawiał, nie zapytał dlaczego. Zabolalo. I uświadomiłam sobie, że to była zła decyzja. Ze rezygnacją złożyły moje emocje, a rozum i profesjonalizm przez chwilę zamilkły. Postanowiłam odwrócić bieg wydarzeń. Wycofałam rezygnację, ale wójt podtrzymał odwołanie w mocy.

Pamiętasz, Mario, w poprzednim mailu pisałam o samotności na szczycie i o sile przyjaźni. Przez moment wydawało mi się, że wszystkie drzwi zamykają się przede mną i zostaję sama. Organ prowadzący ogłosił konkurs na dyrektora. I wtedy doświadczyłam ogromnej siły wsparcia bliskich mi ludzi. Murem stanęli za mną nauczyciele, pracownicy, rodzice; czułam wsparcie kuratorium, środowiska, parafii. Wszyscy motywowali mnie do działania. Podjęłam wyzwanie. Połowę lipca spędziłam na przygotowywaniu dokumentacji konkursowej. To dlatego musiałam odwołać sanatorium w Dziwnówku, na które tak się cieszyłam. Druga połowa lipca to czekanie na konkurs, bezsenne noce, analiza dorobku, ocenianie szans na wygraną. 31 lipca po raz czwarty w swoim życiu stanęłam przed komisją konkursową. Wiesz, że jestem niepokornym dyrektorem, świa-

domym swojej wiedzy, doświadczenia, wartości.

Przegrałam konkurs jednym głosem. Członkowie komisji mieli spuszczone głowy w chwili odczytywania wyniku. Panowała cisza. Nie potrafiłam nic powiedzieć. Wierzyłam, że zwycięży prawość, wartości merytoryczne i profesjonalizm. Czekala na mnie MOJA SZKOŁA, w której rozpoczęłam pracę 30 lat temu. Pierwszego września w budynku przy Szkolnej 23 powitają nauczycieli uśmiechy i biało-granatowe stroje. Poczest sztandarowy wprowadzi sztandar. Padnie komenda: *Do hymnu!*

Prawda ma dobro, piękno w sobie to nasza misja sztandarowa.

Szanujmy prawdę w każdej dobie z wiarą w sentencję tego słowa.

PRAWDA DOBRO PIĘKNO są podstawą naszego programu wychowawczego. Jeśli jesteśmy prawdziwi w swoich zachowaniach, jeśli kierujemy się dobrem drugiego człowieka rodzi się miłość, życzliwość wobec innych. Piękno, idące w parze z miłością, to szlachetność, prawość, empatia, umiejętność zrozumienia drugiego człowieka, szacunek dla odmiennych poglądów, tolerancja. Żyjąc w zgodzie z wyznawanymi wartościami, znajdziemy w sobie spokój i dumę z wierności zasadom i normom.

Mario, bądź wierna sobie i swoim wartościom, niezależnie od tego, co się dzieje. Czasem to nie wystarczy, aby osiągnąć sukces. Czasem jest potrzebne jeszcze szczęście.

Wiary w siebie, szczęścia i wsparcia bliskich Ci ludzi życzę na kolejny rok szkolny.

Twoja Magosia.

PS A w sanatorium byłam! Dostałam nowe skierowanie. Sierpień spędziłam w Wysowej, przemierzając szlaki znane ze studenckich wędrówek. Było pięknie!



Poradniki on-line ABC

ABC likwidacji szkół

www.likwidacja-szkol.ABC.com.pl

- Procedury likwidacyjne
- Regulacja spraw kadrowych
- Inwentaryzacja majątku
- Odwołanie dyrektora
- Uchwała o likwidacji

ABC zmian w szkolnictwie zawodowym

www.szkolnictwo-zawodowe.ABC.com.pl

- Klasyfikacja zawodów
- Nowa struktura podstawy programowej
- Organizacja kwalifikacyjnych kursów zawodowych
- Egzaminy eksternistyczne i zmiany tam wprowadzone

ABC kontroli zarządczej

www.kontrola-zaradcza.ABC.com.pl

- Zarządzanie ryzykiem
- Audyt i kontrola finansowa
- Odpowiedzialność dyrektora

ABC zatrudniania i zwalniania nauczycieli

www.zatrudnianie-nauczycieli.ABC.com.pl

- Nawiązywanie nauczycielskich stosunków pracy
- Wypowiedzenia stosunków pracy na gruncie USO i KN
- Orzecznictwo sądów w kontrowersyjnych sprawach



Zawartość publikacji:

- Komentarze praktyczne
- Akty prawne
- Wzory dokumentów
- Odpowiedzi na pytania

Publikacje skierowane są do:

- dyrektorów szkół, przedszkoli i innych placówek oświatowych
- nauczycieli
- przedstawicieli administracji oświaty oraz jednostek samorządu terytorialnego

Źródłem publikacji są materiały pochodzące z serwisu Prawo Oświatowe/ABC



A cóż tam Panie słyhać w... Organie?

Skończyły się wakacje, opadły liście z drzew, opustoszały plaże i ucichł ptaków śpiew – z tymi liśćmi i brakiem ptaków na początku września Wojciech Korda w piosence sprzed lat mocno przesadził. Niemniej opaleni uczniowie na pewno zniknęli z Wybrzeża i znów zostali wtłoczeni w szkolne ławy. Za biurkami gabinetów i sal lekcyjnych zasiedli też ci, którym się wydaje, że są w szkołach najważniejsi.

Tymczasem zmiany w nowym roku szkolnym dotyczą przede wszystkim reguł uczenia naszych milusińskich, bo ani pozycja dyrektorów, ani nauczycieli nie zmieniła się na jotę. Dyskusje nad Kartą Nauczyciela – gorące jak lato – wypełniały media jako trwałe element „wakacyjnych ogórków”, ale tradycyjnie bez efektów. Związki nauczycielskie trzymają się mocno, a rząd nie robi nic, by wyeliminować oświatowe anomalie. W takiej sytuacji samorządowemu wołaniu o najmniejsze choćby zmiany w Karcie odpowiada tylko echo. Wprawdzie ustami ważnych osób z Ministerstwa Edukacji Narodowej zapowiada się zgodę na to i owo, ale nie idzie za tym inicjatywa ustawodawcza. Przypomina mi się stare porzekadło rodem z realnego socjalizmu, które sparafrazowane mogłoby brzmieć: *jak rząd mówi, że zmieni Kartę, to mówi.*

A dla urzędników zawiadujących oświatowym budżetem zaczyna się trudny czas. W naszej gminie też słyhać o brakach finansowych i wiem, że w grudniu znów trzeba będzie kolaniem przepychać niektóre wydatki do przyszłorocznego budżetu. Ci w powiatach mają nieco lepiej – tam nowy rok szkolny zacznie się kolejnym zmniejszeniem liczby oddziałów, co oznacza mniejsze koszty. U nas przy zamieszaniu z przedszkolami i nieznacznym zwiększeniu zadań szykuje się gorąca jesień, co, niestety, nie musi się przełożyć na dogrzane sale lekcyjne. Jeśli dyrektor szkoły nie „wydarł” środków na cokolwiek ponad niezbędność remontową w pierwszym półroczu, teraz może liczyć tylko na swoją aktywność w pozyskiwaniu pieniędzy poza budżetem samorządu.

W wakacyjnym międzyczasie przez mój gabinet przewinął się tuzin kandydatów na nauczycieli mianowanych. Zdający byli na ogół dobrze przygotowani, a ja

nie mordowałem ich pytaniami o znajomość prawa. Dlaczego? Doświadczenie ubiegłych lat pokazało, że nauczyciele mają problemy choćby z ustaleniem, jaki akt prawny reguluje system oświaty w Polsce – spora część z nich egoistycznie uznaje za taki dokument Kartę Nauczyciela. Ale nie uważam, by brak takiej wiedzy przeszkadzał w uczeniu matematyki czy historii, stąd i moje co najmniej 7 punktów na podsumowanie egzaminu dla każdego ze zdających. Niemniej jedna rzecz irytowała mnie wyjątkowo. Większość nauczycieli „prezentowała prezentację” swojego dorobku zawodowego z wykorzystaniem komputera i projektora. Chyba tylko dlatego, by pokazać, że umieją się posługiwać technologią informacyjną. Większość z nich czytała w ca-

W końcu wiadomo, że, co prawda, konkurs jest otwarty, ale zwykle wygrywają ci, którzy powinni.

łości tekst pokazywany na ekranie bez słowa komentarza. Wiem, to efekt bywania na szkoleniach, na których oprócz słów „trenera” i identycznego tekstu z ekranu najczęściej dostaje się to samo jeszcze w wersji papierowej. Brrrr.

Nowy rok szkolny to także debiut dyrektorów-żółtodziobów. Mamy takich dwoje. Oboje po zwycięskich konkursach w związku z odejściem poprzedników. O emeryturze Kowalskiej już pisałem. W drugim przypadku zupełnie młoda osoba po jednej kadencji została poproszona przeze mnie o rezygnację z udziału w konkursie z powodu fatalnego sposobu zarządzania szkołą. Bunt nauczycieli, którzy wskazali mi wiele przykładów uporczywego przytrwania przy złych decyzjach wynikających z niekompetencji (ale i stosowania zasady „dziel i rządź”), pozwolił mi na wymuszenie

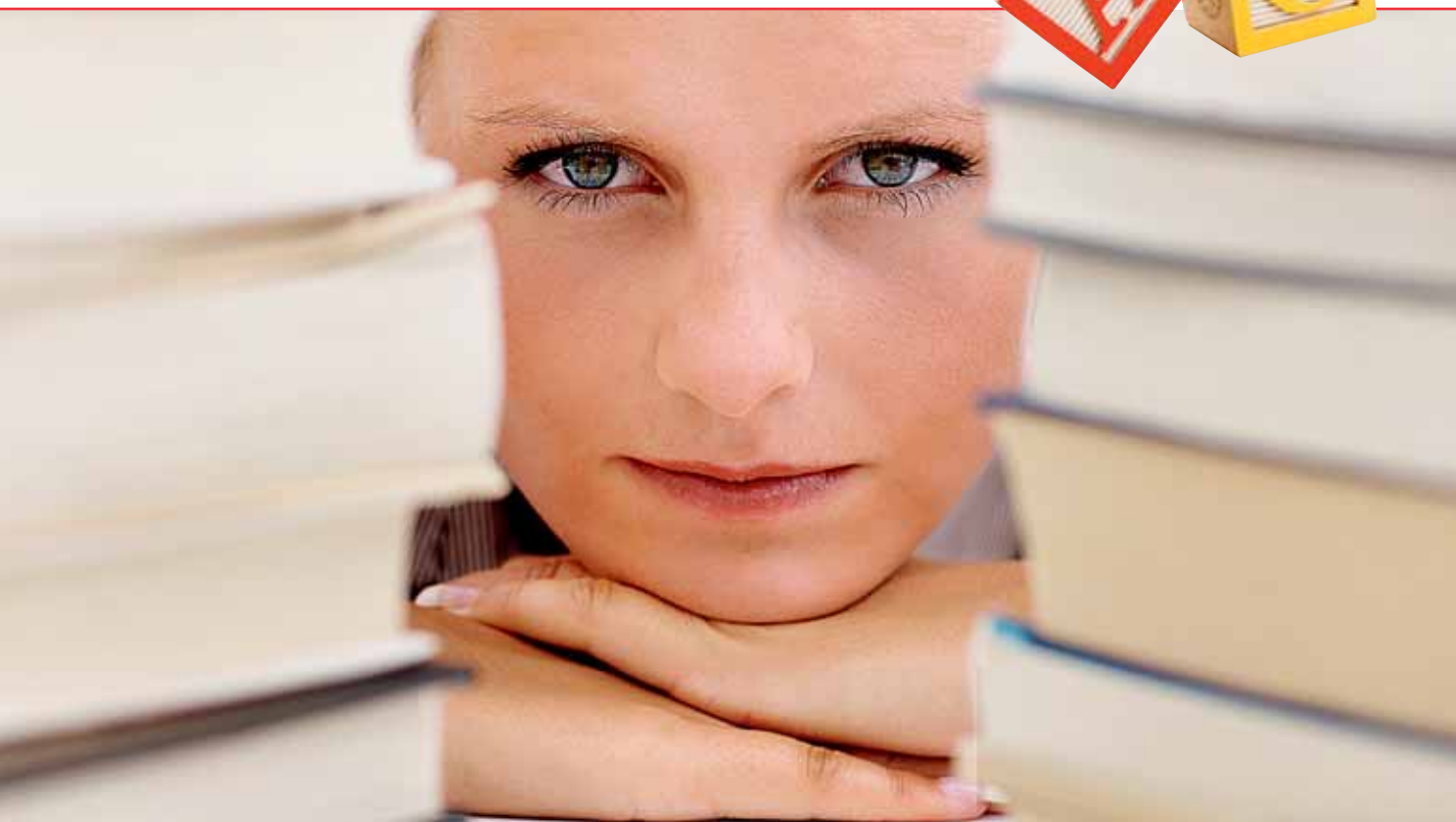
odejścia. Gdy w gminie z sąsiedniego powiatu zapytano mnie, co sędzę o tej osobie jako kandydacie na szefa szkoły – nie wychyliłem się i podrzuciłem to „kukułcze jajo” bez skrępowań. Złatwiłem w ten sposób kilka spraw. Po pierwsze: nowy szef będzie miał łatwiej bez rozżalonego poprzednika obok, po drugie: nie będziemy musieli płacić odprawy, gdyż była dyrektorka nie miałaby szans nawet na pół etatu, a po trzecie: uspokoiłem sumienie, bo stworzyłem jej szansę na nowe dyrektorskie życie. Nie było problemów – jako osoba polecana przez inny samorząd nasza „eks” dostała tę szansę. W końcu wiadomo, że, co prawda, konkurs jest otwarty, ale zwykle wygrywają ci, którzy powinni.

Nasi „nowi” startują z różnych pozycji. Ona była przez wiele lat wicedyrektorem przy Kowalskiej. On nigdy nie zajmował kierowniczego stanowiska w szkole. Oczywiście boję się głównie o niego – i nie ze względu na przewidywaną nieporadność czy brak umiejętności komunikowania się z innymi z pozycji szefa. Po prostu – zakres obowiązków, jaki spada na nieprzygotowanego do zarządzania dyrektora szkoły, może go przygnieść niezależnie od osobistych przymiotów. Będę namawiał burmistrza, byśmy urządzali konkurs na dwa, trzy lata przed końcem kadencji obecnego dyrektora w sytuacji, gdy ów na pewno nie będzie kandydował po raz kolejny. A zwycięzca konkursu bezpośrednio po elekcji zostanie wicedyrektorem szkoły.

Wszystkim „greenhornom” życzę spokojnego wejścia w dyrektorowanie, braku jakichkolwiek kontroli i ewaluacji w pierwszych miesiącach rządzenia, a także by w perspektywie kolejnego roku szkolnego „przebierali nogami”, nie mogąc się doczekać czasu opustoszałych plaż.

Niezbędnik Dyrektora

Zasady funkcjonowania szkół niepublicznych



Artur Olszewski

Zakładanie szkoły przez osobę fizyczną lub prawną s. 70

Artur Olszewski

Finansowanie działalności oświatowej prowadzonej przez organy niepubliczne s. 74

Artur Olszewski

Wydatkowanie dotacji przez szkoły i placówki prowadzone przez podmioty inne niż samorząd s. 77

Michał Łyszczarz

Nadzór nad szkołami niepublicznymi s. 81

Cały czas mówi się o konieczności likwidacji kolejnych szkół publicznych oraz – jako alternatywnym rozwiązaniu – konieczności przekształcania ich w szkoły niepubliczne. Postanowiliśmy więc zebrać w Niezbędniku wszystkie informacje i praktyczne wskazówki dotyczące zakładania szkół niepublicznych, ich uprawnień i podmiotów, które mogą nimi kierować. Przedstawiamy podstawy prawne, zasady finansowania i wydatkowania subwencji i dotacji, a także kwestie nadzoru. Wskazujemy różnice i potencjalne zagrożenia, na które warto zwrócić uwagę. Może wcale nie taki diabeł straszny, jak go malują?

Klaudiusz Kaleta, p.o. redaktora naczelnego

Zakładanie szkoły przez osobę fizyczną lub prawną

ARTUR OLSZEWSKI

Prezentowany artykuł jest analizą przepisów ustawy z 7.09.1991 r. o systemie oświaty w zakresie, w jakim przepisy te regulują problematykę zakładania szkół i placówek publicznych oraz niepublicznych o uprawnieniach szkół publicznych przez podmioty inne niż jednostki samorządu terytorialnego.

Oświata w Rzeczypospolitej Polskiej stanowi wspólne dobro całego społeczeństwa (...). Kształcenie i wychowanie służy rozwijaniu u młodzieży poczucia odpowiedzialności, miłości ojczyzny oraz poszanowania dla polskiego dziedzictwa kulturowego, przy jednoczesnym otwarciu się na wartości kultur Europy i świata. Szkoła winna zapewnić każdemu uczniowi warunki niezbędne do jego rozwoju, przygotować go do wypełniania obowiązków rodzinnych i obywatelskich w oparciu o zasady solidarności, demokracji, tolerancji, sprawiedliwości i wolności (Preambuła do ustawy z 7.09.1991 r. o systemie oświaty, tekst jedn.: Dz. U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572 ze zm. – dalej u.s.o). Tak sformułowane zadania systemu oświaty zostały doprecyzowane w art. 1 u.s.o. stanowiącym m.in., że system oświaty zapewnia możliwość zakładania i prowadzenia szkół i placówek przez różne podmioty. Oznacza to, że poza j.s.t., do których kompetencji i zadań ustawa zaliczyła zapewnienie kształcenia, wychowania i opieki, w tym profilaktyki społecznej w przedszkolach oraz w innych formach wychowania przedszkolnego, w szkołach podstawowych i gimnazjach (zadania gminy), specjalnych szkołach podstawowych, gimnazjach specjalnych oraz szkołach ponadgimnazjalnych (zadania powiatu), w szkołach, placówkach, zakładach kształcenia i placówkach doskonalenia nauczycieli oraz kolegiach pracowników służb społecznych (zadania samorządu wojewódzkiego), prawo do zakładania i prowadzenia tego rodzaju szkół i placówek przyznane zostało również innym niż j.s.t. osobom prawnym i osobom fizycznym.

Ustawa nie określa przy tym żadnych szczególnych cech czy też kompetencji, którymi osoby te miałyby się wykazać. Odnosząc do osób prawnych na podkreślenie zasługuje fakt, że mogą

to być wyłącznie podmioty, którym zdolność prawną przyznał przepis szczególny (zgodnie z art. 33 ustawy z 23.04.1964 r. – Kodeks cywilny, Dz. U. Nr 16, poz. 93 ze zm. – dalej k.c.). Najczęściej będą to fundacje, stowarzyszenia, spółki prawa handlowego – spółka akcyjna i spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Aby osoba prawna mogła założyć szkołę lub placówkę publiczną, konieczne jest przyjęcie w jej statucie lub innym dokumencie stanowiącym podstawę działania tego podmiotu zapisu, zgodnie z którym przedmiotem działalności osoby prawnej jest prowadzenie szkoły lub placówki danego typu – zgodnie z klasyfikacją działu 85 PKD. Za ugruntowany uznać należy pogląd, zgodnie z którym prawa do zakładania i prowadzenia szkół i placówek nie posiadają tzw. ułomne osoby prawne, w tym osobowe spółki prawa handlowego. Stanowisko odmiennie, prezentowane nieco niekonsekwentnie przez Mateusza Pilicha nie znajduje umocowania prawnego w u.s.o. i stanowić może wyłącznie argumentację *de lege ferenda* (Pilich, 2012, s. 62–63, s. 820–821). Osobą fizyczną, zgodnie z art. 8 § 1 k.c., jest każdy człowiek od chwili urodzenia do chwili śmierci. Jak wskazano już na wstępie niniejszego akapitu, u.s.o. nie

W przepisach regulujących tworzenie szkół publicznych i szkół niepublicznych o uprawnieniach szkół publicznych jest wiele różnic, m.in.:

- ✓ w przypadku szkół niepublicznych organ założycielski nie sporządza dla szkoły aktu założycielskiego,
- ✓ nie ma wymogu uzyskania zgody właściwej j.s.t. na utworzenie szkoły niepublicznej, konieczny jest jedynie wpis do prowadzonej przez j.s.t. ewidencji,
- ✓ ustawodawca odmiennie określił zakres regulacji zawartych w statucie szkoły lub placówki.

określa żadnych szczególnych cech osoby fizycznej zakładającej i prowadzącej szkołę i placówki. W szczególności u.s.o. nie nakłada na taką osobę obowiązku posiadania pełnej zdolności do czynności prawnej. Podzielić jednak należy pogląd Mateusza Pilicha, zgodnie z którym *osoba fizyczna będąca organem prowadzącym szkołę lub placówkę powinna mieć pełną zdolność do czynności prawnych. Tę ostatnią należy rozumieć jako nieograniczoną dyspozycję do nabywania we własnym imieniu praw i obowiązków z zakresu prawa cywilnego. Nie mogą zatem być organami prowadzącymi szkoły i placówki osoby fizyczne mało-*



letnie ani osoby ubezwłasnowolnione całkowicie lub częściowo (Pilich, 2012, s. 63). Przeszkody do założenia i prowadzenia szkół i placówek nie stanowi wydanie wobec osoby fizycznej prawomocnego wyroku skazującego za przestępstwo, przestępstwo skarbowe lub wykroczenie, w tym pozbawienie jej praw publicznych. Przeszkodę taką stanowi natomiast będzie orzeczenie wobec osoby fizycznej prawomocnym wyrokiem sądu zakazu prowadzenia działalności oświatowej (art. 83 ust. 1 pkt 2 u.s.o.). Orzeczenie takie może zapaść w toku postępowania karnego – zgodnie z art. 41 § 1a ustawy z 6.06.1997 r. – Kodeks karny (Dz. U. Nr 88, poz. 553 ze zm.) – dalej k.k. Wątpliwości budzi natomiast możliwość orzeczenia takiego zakazu w toku postępowania upadłościowego, na podstawie art. 373 ustawy z 28.02.2003 r. – Prawo upadłościowe i naprawcze (tekst jedn.: Dz. U. z 2009 r. Nr 175, poz. 1361 ze zm.) – dalej p.u.n. Zwrócić bowiem należy uwagę na to, że zgodnie z przywołanym art. 373 p.u.n., zakaz, o którym w nim mowa, obejmuje prawo prowadzenia działalności gospodarczej na własny rachunek oraz pełnienia funkcji członka rady nadzorczej, reprezentanta lub pełnomocnika w spółce handlowej, przedsiębiorstwie państwowym, spółdzielni, fundacji lub stowarzyszeniu. Zgodnie zaś z art. 83a u.s.o. działalność polegająca na tworzeniu i prowadzeniu szkół lub placówek publicznych oraz niepublicznych o uprawnieniach szkół publicznych nie jest działalnością gospodarczą, a więc nie może być objęta zakresem zakazu, o którym mowa w art. 373 p.u.n.

Dopuszczalne jest zakładanie i prowadzenie szkół przez dwie osoby lub więcej osób fizycznych działających najczęściej w ramach umowy spółki cywilnej. Odrzucenie takiej możliwości wyłącznie na podstawie argumentu, zgodnie z którym ustawodawca wyłączył taką możliwość, operując w art. 5 ust. 2 pkt 3 u.s.o. liczbą pojedynczą (osoba fizyczna), wydaje się nieprzekonywający i niezaskładający na uwzględnienie.

W przypadku osób fizycznych nieposiadających obywatelstwa polskiego oraz osób prawnych posiadających siedzibę poza terytorium Rzeczypospolitej Polskiej ich zdolność prawna, warunkująca możliwość tworzenia i prowadzenia szkół i placówek, podlega co do zasady ocenie zgodnie z ich prawem ojczyznym (art. 11 ust. 1 i art. 17 ust. 1 ustawy z 4.02.2011 r. – Prawo prywatne międzynarodowe, Dz. U. Nr 80, poz. 432).

Jak wskazano już na wstępie niniejszej pracy, osoby fizyczne i osoby prawne mogą zakładać i prowadzić szkoły i placówki publiczne oraz szkoły i placówki niepubliczne o uprawnieniach szkół publicznych. Rozróżnienie tych dwóch kategorii

podmiotów ma niebagatelne znaczenie z punktu widzenia wymogów stawianych organowi prowadzącemu w związku z utworzeniem szkoły oraz zasadami jej prowadzenia.

Szkoły publiczne

Zgodnie z art. 7 ust. 1 u.s.o. szkołą publiczną jest szkoła, która:

- zapewnia bezpłatne nauczanie w zakresie ramowych planów nauczania;
- przeprowadza rekrutację uczniów na zasadzie powszechnej dostępności;
- zatrudnia nauczycieli posiadających kwalifikacje określone w odrębnych przepisach;
- realizuje programy nauczania uwzględniające podstawę programową kształcenia ogólnego, w przypadku liceum profilowanego – również podstawę programową kształcenia w profilach kształcenia ogólnozawodowego, a w przypadku szkoły prowadzącej kształcenie zawodowe – podstawę programową kształcenia w danym zawodzie, ramowy plan nauczania;
- realizuje ustalone przez ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania zasady oceniania, klasyfikowania i promowania uczniów oraz przeprowadzania egzaminów i sprawdzianów.

Szkoły tego rodzaju mogą powstawać bądź to poprzez przejęcie przez osobę fizyczną lub prawną szkoły uprzednio prowadzonej przez j.s.t. – dotyczy to szkół, w których kształcą się nie więcej niż 70 uczniów – na podstawie uchwały organu stanowiącego j.s.t., po uzyskaniu pozytywnej opinii organu sprawującego nadzór pedagogiczny (art. 5g u.s.o.), bądź też w wyniku powołania tego rodzaju szkoły przez osobę fizyczną lub prawną. Szczegółowe zasady tworzenia placówek publicznych przez podmioty inne niż j.s.t. określa art. 58 u.s.o.

Zgodnie z przywołanym powyżej przepisem podstawę dla założenia szkoły lub placówki publicznej stanowi jej akt założycielski. Dokument ten sporządzany jest w formie pisemnej przez osobę fizyczną lub prawną tworzącą daną szkołę lub placówkę. W przypadku osoby prawnej podpis pod aktem założycielskim składają osoby uprawnione do reprezentowania osoby prawnej zgodnie z wpisem w KRS. Akt założycielski określa: typ, nazwę oraz siedzibę szkoły, a w przypadku szkoły realizującej obowiązek szkolny na wniosek jej organu prowadzącego – jej zasięg terytorialny (obwód) (art. 58 ust. 1 i 2). Typy szkoły określa art. 9 u.s.o. Nazwa szkoły nie może mieć, co oczywiste, charakteru dowolnego, lecz musi być ustalona w sposób zgodny z właściwym załącznikiem do rozporządzenia

Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z 7.03.2005 r. w sprawie ramowych statutów placówek publicznych (Dz. U. Nr 52, poz. 466). Siedzibą szkoły jest miejscowość, w której szkoła ta się znajduje, bez określenia dokładnego jej adresu (Pilich, 2012, s. 612). Brak jest przy tym w aktualnym stanie prawnym podstaw żądania przedstawienia przez założyciela dokumentu potwierdzającego tytuł prawny do nieruchomości, w której ma znajdować się szkoła.

Statut szkoły

Jednocześnie ze sporządzeniem aktu założycielskiego osoba fizyczna lub prawna tworząca szkołę lub placówkę jest zobligowana do opracowania i przyjęcia statutu szkoły. Dokument ten określa w szczególności:

- nazwę i typ szkoły lub placówki oraz ich cele i zadania;
- organ prowadzący szkołę lub placówkę;
- organy szkoły lub placówki oraz ich kompetencje;
- organizację szkoły lub placówki;
- zakres zadań nauczycieli oraz innych pracowników szkoły lub placówki;
- zasady rekrutacji uczniów;
- prawa i obowiązki uczniów, w tym przypadki, w których uczeń może zostać skreślony z listy uczniów szkoły.

Zaznaczyć w tym miejscu należy, że w obecnym stanie prawnym brak jest na etapie tworzenia szkoły publicznej obowiązku uzyskania pozytywnej opinii właściwego ze względu na siedzibę szkoły kuratora oświaty. Zgodnie z art. 58 ust. 7 u.s.o. założyciel zobowiązany jest jedynie przesłać akt założycielski i statut szkoły lub placówki kuratorowi oświaty. *Przesłanie aktu założycielskiego i statutu kuratorowi oświaty ma na celu przede wszystkim umożliwienie „prewencyjnej” kontroli legalności. Ustawa o systemie oświaty przewiduje w tym zakresie samoistny instrument nadzorczy w postaci decyzji wydawanej na podstawie art. 60 ust. 3 u.s.o., a odnoszącej się do sprzecznego z prawem statutu. Natomiast w przedmiocie aktu założycielskiego kurator w zasadzie nie jest władny zastosować środków nadzoru, powinien natomiast – jeżeli organem prowadzącym jest jednostka samorządu – poinformować wojewodę o naruszeniu przepisów prawa. Przesłanie statutu i aktu założycielskiego powinno nastąpić bezzwłocznie, tj. w czasie, w jakim w normalnym toku działania organu prowadzącego (bez nieuzasadnionego opóźnienia) dokumenty te mogły być przedstawione (Pilich, 2012, s. 622).*

Wniosek o udzielenie zezwolenia na utworzenie szkoły

Zgodnie z art. 58 ust. 4 u.s.o. wniosek o udzielenie zezwolenia na utworzenie szkoły lub placówki publicznej, łącznie z projektami aktu założycielskiego i statutu, powinien być złożony nie później niż do 30 września roku poprzedzającego rok, w którym ma nastąpić uruchomienie szkoły lub placówki. Wniosek taki składa założyciel do właściwego organu j.s.t., której

zadaniem jest prowadzenie szkół lub placówek publicznych danego typu – gmina: przedszkola oraz inne formy wychowania przedszkolnego, szkoły podstawowe i gimnazja, powiat: specjalne szkoły podstawowe, gimnazja specjalne oraz szkoły ponadgimnazjalne, samorząd wojewódzki: szkoły, placówki, zakłady kształcenia i placówki doskonalenia nauczycieli oraz kolegia pracowników służb społecznych.

Wniosek, o którym mowa wyżej, powinien zawierać oznaczenie założyciela szkoły lub placówki publicznej i jego siedziby, a w przypadku założyciela będącego osobą fizyczną – miejsca zamieszkania; w przypadku osoby prawnej – wskazanie organu uprawnionego do prowadzenia w imieniu założyciela spraw szkoły lub placówki publicznej; określenie typu szkoły lub rodzaju placówki publicznej, daty rozpoczęcia jej działalności, przewidywanej liczby uczniów (słuchaczy) oraz: w przypadku szkoły prowadzącej kształcenie zawodowe – zawodu lub zawodów, w jakich szkoła będzie kształcić, w przypadku liceum profilowanego – profilu lub profili kształcenia ogólnozawodowego, w przypadku szkoły specjalnej – rodzaju niepełnosprawności uczniów, dla których tworzy się szkołę; wskazanie miejsca prowadzenia szkoły lub placówki publicznej wraz z informacją o jej warunkach lokalowych oraz wyposażeniu w pomoce dydaktyczne i sprzęt niezbędny do realizacji zadań statutowych.

Do wniosku o udzielenie zezwolenia na założenie szkoły lub placówki publicznej dołącza się: aktualny odpis z Krajowego Rejestru Sądowego i kopię statutu lub innego dokumentu stanowiącego podstawę funkcjonowania osoby prawnej (np. umowa spółki), a w przypadku osoby fizycznej – wypis z dowodu osobistego potwierdzający imię i nazwisko oraz miejsce zamieszkania; projekt aktu założycielskiego szkoły lub placówki publicznej; projekt statutu szkoły lub placówki publicznej; opinie właściwego miejscowo komendanta powiatowego (miejskiego) Państwowej Straży Pożarnej i państwowego powiatowego inspektora sanitarnego o warunkach bezpieczeństwa i higieny w budynku, w którym będzie się mieścić szkoła lub placówka publiczna, i naj-

bliższym jego otoczeniu; wykaz nauczycieli przewidzianych do zatrudnienia w szkole lub placówce publicznej wraz z informacją o ich kwalifikacjach; zobowiązanie do zapewnienia warunków działania szkoły lub placówki publicznej, w tym bezpiecznych i higienicznych warunków nauki, wychowania i opieki, oraz zobowiązanie do przestrzegania przepisów dotyczących szkół i placówek publicznych (§ 3 rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z 4.03.2004 r. w sprawie szczegółowych zasad i warunków udzielania i cofania zezwolenia na założenie szkoły lub placówki publicznej przez osobę prawną lub osobę fizyczną, Dz. U. Nr 46, poz. 438 ze zm.). Odnośnie do opinii właściwego miejscowo komendanta powiatowego (miejskiego) Państwowej Straży Pożarnej i państwowego powiatowego inspektora sanitarnego o warunkach bezpieczeństwa i higieny w budynku, w którym będzie się mieścić szkoła lub placówka publiczna, i najbliższym jego oto-

Ważne

- ✓ Możliwe jest zakładanie i prowadzenie szkół przez dwie osoby lub więcej osób fizycznych działających najczęściej w ramach umowy spółki cywilnej.
- ✓ Podstawą założenia szkoły lub placówki publicznej jest jej akt założycielski. Dokument ten jest sporządzany w formie pisemnej przez osobę fizyczną lub prawną tworzącą daną szkołę lub placówkę.
- ✓ Wraz ze sporządzeniem aktu założycielskiego osoba fizyczna lub prawna tworząca szkołę lub placówkę jest zobligowana do opracowania i przyjęcia statutu szkoły.
- ✓ Zgodnie z art. 58 ust. 4 u.s.o. wniosek o udzielenie zezwolenia na utworzenie szkoły lub placówki publicznej, łącznie z projektami aktu założycielskiego i statutu, powinien być złożony nie później niż do 30 września roku poprzedzającego rok, w którym ma nastąpić uruchomienie szkoły lub placówki.
- ✓ Zezwolenie na założenie szkoły lub placówki publicznej jest udzielane w formie decyzji administracyjnej.
- ✓ Decyzja w sprawie odmowy udzielenia zezwolenia na założenie szkoły lub placówki publicznej podlega kontroli instancyjnej w postępowaniu administracyjnym, a także kontroli sądu administracyjnego.

czeniu, stwierdzić należy, że opinie te wydawane są zgodnie z art. 23 ust. 2 pkt 5 ustawy z 24.08.1991 r. o Państwowej Straży Pożarnej (tekst jedn.: Dz. U. z 2009 r. Nr 12, poz. 68 ze zm.) oraz art. 4 ust. 1 pkt 6 ustawy z 14.03.1985 r. o Państwowej Inspekcji Sanitarnej (tekst jedn.: Dz. U. z 2011 r. Nr 212, poz. 1263 ze zm.) na wniosek organu założycielskiego szkoły lub placówki. Za niewystarczające należy uznać przedstawienie opinii, o której mowa wyżej, wystawionej na rzecz innego podmiotu świadczącego swoje usługi w budynku stanowiącym siedzibę szkoły lub placówki i to nawet wówczas, gdy jest to również szkoła (np. publiczna prowadzona przez j.s.t.).

Zgodnie z § 4 ust. 1 rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z 4.03.2004 r. (Dz. U. z 2004 r. Nr 46, poz. 438 ze zm.) zezwolenie na założenie szkoły lub placówki publicznej jest udzielane, jeżeli:

- statut lub inny dokument (np. umowa spółki) stanowiący podstawę funkcjonowania osoby prawnej będącej założycielem przewiduje prowadzenie przez nią działalności oświatowej;
- projekt aktu założycielskiego i projekt statutu szkoły lub placówki publicznej są zgodne z przepisami ustawy i aktów prawnych wydanych na jej podstawie;
- warunki lokalowe oraz wyposażenie szkoły lub placówki publicznej w pomoce dydaktyczne i sprzęt zapewniają realizację statutowych zadań szkoły lub placówki publicznej, w tym bezpieczne i higieniczne warunki nauki, wychowania i opieki;
- nauczyciele posiadają kwalifikacje wymagane do zatrudnienia w szkole lub placówce publicznej danego typu lub rodzaju;
- utworzenie szkoły w miejscowości wskazanej przez założyciela stanowi korzystne uzupełnienie sieci szkół w tej miejscowości, gminie, powiecie, województwie lub regionie;
- w przypadku szkoły prowadzącej kształcenie zawodowe – proponowany zawód lub zawody są zgodne z klasyfikacją zawodów szkolnictwa zawodowego, określoną w odrębnych przepisach;
- w przypadku liceum profilowanego – proponowany profil lub profile kształcenia ogólnozawodowego są zgodne z profilami kształcenia ogólnozawodowego, określonymi w odrębnych przepisach.

Zezwolenie na założenie szkoły lub placówki publicznej jest udzielane w formie decyzji administracyjnej. Analizując przesłanki wydania takiej decyzji, nie sposób nie dostrzec, że ma ona charakter decyzji uznaniowej, ale nie dowolnej. Organ j.s.t. w uzasadnieniu decyzji jest zobligowany odnieść się do przesłanek określonych w § 4 ust. 1 rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z 4.03.2004 r., oceniając, czy założyciel jest w stanie je zrealizować, a ponadto utworzona w ten sposób szkoła lub placówka stanowić będzie korzystne uzupełnienie istniejącej już sieci szkół (wyrok NSA w Warszawie z 7.11.2006 r., I OSK 146/06, LEX nr 298145).

Decyzja w sprawie odmowy udzielenia zezwolenia na założenie szkoły lub placówki publicznej podlega kontroli instancyjnej w postępowaniu administracyjnym, a także kontroli sądu administracyjnego. Odmienna procedura odnosi się do tworzenia szkół i placówek niepublicznych o uprawnieniach szkół publicznych. Problematykę tę reguluje art. 82 u.s.o., stanowiąc w ust. 1, że osoby prawne i fizyczne mogą zakładać szkoły i placówki niepubliczne po uzyskaniu wpisu do ewidencji prowadzonej przez jednostkę samorządu terytorialnego obowiązującą do prowadzenia odpowiedniego typu publicznych szkół i placówek.

Zgłoszenie do ewidencji zgodnie z art. 82 ust. 2 u.s.o. powinno zostać dokonane w formie pisemnej i określać:

- oznaczenie osoby zamierzającej prowadzić szkołę lub placówkę, jej miejsca zamieszkania lub siedziby (imię i nazwisko, pełna nazwa zgodna z wpisem w KRS);

- określenie odpowiednio typu i rodzaju szkoły lub placówki oraz daty rozpoczęcia jej funkcjonowania, a w przypadku szkoły prowadzącej kształcenie zawodowe – nazw zawodów, w jakich szkoła będzie kształcić, zgodnych z nazwami zawodów występujących w klasyfikacji zawodów szkolnictwa zawodowego, o której mowa w art. 24 ust. 1, lub klasyfikacji zawodów i specjalności ustalonej na potrzeby rynku pracy przez ministra właściwego do spraw pracy;
- wskazanie miejsca prowadzenia szkoły lub placówki oraz informację o warunkach lokalowych zapewniających: możliwość prowadzenia zajęć dydaktyczno-wychowawczych, realizację innych zadań statutowych, w przypadku szkoły prowadzącej kształcenie zawodowe – możliwość realizacji praktycznej nauki zawodu;
- bezpieczne i higieniczne warunki nauki i pracy, zgodnie z odrębnymi przepisami;
- statut szkoły lub placówki;
- dane dotyczące kwalifikacji pracowników pedagogicznych i dyrektora, przewidzianych do zatrudnienia w szkole lub placówce;
- zobowiązanie do przestrzegania wymagań określonych w art. 7 ust. 3 w przypadku szkoły podstawowej oraz gimnazjum, a także w przypadku szkoły ponadgimnazjalnej ubiegającej się o nadanie uprawnień szkoły publicznej z dniem rozpoczęcia działalności;
- dane niezbędne do wpisania szkoły lub placówki do krajowego rejestru urzędowego podmiotów gospodarki narodowej.

Brak wyraźnej wzmianki o potrzebie załączenia określonych dokumentów potwierdzających istnienie i formę prawną osoby prawnej bądź też niekaralność osoby fizycznej środkiem karnym zakazu prowadzenia działalności oświatowej (por. art. 83 ust. 1 pkt 2 u.s.o.). Brak ten należy uznać za przypadkowy i raczej niezamierzony przez ustawodawcę. W związku z tym do wniosku należy także załączyć: odpis z właściwego rejestru lub ewidencji osób prawnych określonego rodzaju (w szczególności: odpis z Krajowego Rejestru Sądowego dla stowarzyszenia, fundacji lub spółki z ograniczoną odpowiedzialnością); zaświadczenie z Krajowego Rejestru Karnego o niekaralności osoby fizycznej zamierzającej prowadzić szkołę lub placówkę; co do problemów związanych z warunkiem niepodlegania zakazowi prowadzenia działalności oświatowej (Pilich, 2012, s. 824).

Szkoły niepubliczne o uprawnieniach szkół publicznych

Porównanie przepisów regulujących tworzenie szkół publicznych i szkół niepublicznych o uprawnieniach szkół publicznych wykazuje wiele rozbieżności. W pierwszej kolejności należy zauważyć, że w przypadku szkół niepublicznych organ założycielski nie sporządza dla szkoły aktu założycielskiego. Brak jest ponadto wymogu uzyskania zgody właściwej j.s.t. na utworzenie szkoły, konieczny jest jedynie wpis do prowadzonej przez j.s.t. ewidencji. Odmiennie ustawodawca określił zakres regulacji zawartych w statucie szkoły lub placówki, stanowiąc w art. 84 ust. 2 u.s.o., że statut powinien określać:

- nazwę, typ szkoły lub cel placówki oraz ich zadania;
- osobę prowadzącą szkołę lub placówkę;
- organy szkoły lub placówki oraz zakres ich zadań;
- organizację szkoły lub placówki;
- prawa i obowiązki pracowników oraz uczniów szkoły lub placówki, w tym przypadki, w których uczeń może zostać skreślony z listy uczniów szkoły lub placówki;
- sposób uzyskiwania środków finansowych na działalność szkoły lub placówki;
- zasady przyjmowania uczniów do szkoły lub placówki.

W przypadku szkoły podstawowej, gimnazjum i szkoły ponadgimnazjalnej ubiegającej się o nadanie uprawnień szkoły publicznej z dniem rozpoczęcia działalności wpis do ewidencji

Bibliografia:

● Pilich M., *Ustawa o systemie oświaty. Komentarz*, Warszawa 2012

może nastąpić, jeżeli osoba prowadząca przedstawi pozytywną opinię kuratora oświaty.

Opinia kuratora oświaty, o której mowa w art. 82 ust. 2a, dotyczy możliwości spełnienia przez nowo tworzoną szkołę niepubliczną standardów określonych w art. 7 ust. 3 u.s.o. Kurator oświaty dokonuje oceny prawdopodobieństwa ich realizacji na podstawie przedstawionego mu statutu, planów nauczania, zestawu proponowanych programów nauczania, a także dokumentacji dotyczącej kwalifikacji nauczycieli oraz bazy materialnej. Uzyskanie i przedstawienie opinii kuratora – a w przypadku szkół kształcących w zawodach medycznych, także opinii ministra właściwego do spraw zdrowia – jest obowiązkiem wnioskodawcy (Pilich, 2012, s. 827). W przypadku wydania decyzji negatywnej organowi założycielskiemu przysługuje prawo wniesienia odwołania do Ministra Edukacji Narodowej oraz ewentualnie do sądu administracyjnego.

Wpis do ewidencji szkół

Wpis do ewidencji szkół i placówek niepublicznych ma charakter konstytutywny, co oznacza, że dopiero z chwilą uzyskania wpisu szkoła może rozpocząć prowadzenie działalności oświatowej. Podzielić w tym miejscu należy pogląd Mateusza Pilicha, że *nie należy stąd jednak wysnuwać wniosku, że nie jest dopuszczalne, jeszcze przed uzyskaniem wpisu, gromadzenie przez założyciela środków na prowadzenie szkoły (placówki), zawieranie umów np. najmu nieruchomości na potrzeby jej prowadzenia i inne czynności organizacyjne, których dokonanie leży w gestii osoby prowadzącej. Nie można natomiast prowadzić rekrutacji uczniów, gdyż jest to już czynność objęta prowadzeniem szkoły (placówki)* (Pilich, 2012, s. 821).

Wpis jest dokonywany przez organ ewidencyjny w terminie 30 dni od dnia złożenia wniosku. Termin powyższy ma charakter instrukcyjny, jego naruszenie, zwłaszcza rażące, może jednak rodzić po stronie j.s.t. konsekwencje prawne, w szczególności w postaci skargi na przewlekłość postępowania – zgodnie z art. 37 ustawy z 14.06.1960 r. – Kodeks postępowania administracyjnego (tekst jedn.: Dz. U. z 2000 r. Nr 98, poz. 1071 ze zm.), a w przypadku powstania po stronie organu prowadzącego szkody – odszkodowania zgodnie z art. 417 k.c. Zauważyć ponadto należy, że w odróżnieniu od decyzji o zgodzie na utworzenie szkoły publicznej decyzja o wpisie do ewidencji szkół niepublicznych nie ma charakteru uznaniowego. Ustawodawca określił w sposób wyczerpujący przesłanki warunkujące wydanie decyzji negatywnej, stanowiąc w art. 83 ust. 4 u.s.o., że decyzję negatywną wydaje się wyłącznie w przypadku, gdy zgłoszenie nie zawiera wymaganych danych i mimo wezwania nie zostało uzupełnione w wyznaczonym terminie, ewentualnie – gdy statut szkoły lub placówki jest sprzeczny z obowiązującym prawem i mimo wezwania nie został zmieniony.

Reasumując powyższe rozważania, należy stwierdzić, że szkoły publiczne oraz szkoły niepubliczne o uprawnieniach szkół publicznych prowadzone przez podmioty inne niż j.s.t. stanowią istotny element systemu oświaty, uzupełniając istniejącą sieć szkół publicznych.

Artur Olszewski

jest magistrem prawa, radcą prawnym, absolwentem studiów doktoranckich na Wydziale Prawa Uniwersytetu w Białymstoku; specjalizuje się m.in. w obsłudze prawnej niepublicznych szkół i placówek oświatowych.



Finansowanie prowadzonej przez

ARTUR OLSZEWSKI

Zgodnie z art. 5 ustawy z 7.09.1991 r. o systemie oświaty (tekst jedn.: Dz. U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572 ze zm.) – dalej u.s.o., szkoły i placówki mogą być szkołami i placówkami publicznymi albo niepublicznymi. Szkoły i placówki mogą być zakładane i prowadzone przez: jednostki samorządu terytorialnego, inne osoby prawne oraz przez osoby fizyczne. W niniejszym artykule omówione zostały kwestie finansowania działalności oświatowej prowadzonej przez organy inne niż j.s.t. z uwzględnieniem specyfiki szkół i placówek publicznych oraz szkół niepublicznych o uprawnieniach szkół publicznych.

Z powyższego wynika, że podmioty inne niż j.s.t. mogą prowadzić działalność oświatową w zakresie prowadzenia szkół i placówek publicznych, jak też niepublicznych o uprawnieniach szkół publicznych. Rozróżnienie tych dwóch kategorii szkół, jak słusznie wskazał Mateusz Pilich, opiera się na *węższym zakresie standardów, którym musi odpowiadać organizacja procesu kształcenia, wychowania i opieki w tych szkołach i placówkach na tle szkół i placówek publicznych, a także, jak sama nazwa wskazuje, możliwym ograniczeniem zasad powszechnej dostępności i bezpłatności kształcenia, wychowania lub opieki* (Pilich, 2012, s. 61).

Zgodnie z art. 5 ust. 7 u.s.o. do zadań organu prowadzącego szkołę lub placówkę należy w szczególności:

- zapewnienie warunków działania szkoły lub placówki, w tym bezpiecznych i higienicznych warunków nauki, wychowania i opieki,
- wykonywanie remontów obiektów szkolnych oraz zadań inwestycyjnych w tym zakresie,
- zapewnienie obsługi administracyjnej, finansowej, w tym w zakresie wykonywania czynności, o których mowa w art. 4 ust. 3 pkt 2–6 ustawy z 29.09.1994 r. o rachunkowości (tekst jedn. Dz. U. z 2002 r. Nr 76, poz. 694 ze zm.), i organizacyjnej szkoły lub placówki,
- wyposażenie szkoły lub placówki w pomoce dydaktyczne i sprzęt niezbędny do pełnej realizacji programów nauczania, programów wychowawczych, przeprowadzania sprawdzianów i egzaminów oraz wykonywania innych zadań statutowych.

działalności oświatowej ez organy niepubliczne

Zgodnie z powyższym do zadań organu prowadzącego szkołę należy w pierwszej kolejności zabezpieczenie finansowe szkoły w chwili jej założenia – poprzez zapewnienie wyposażenia zgodnego ze standardami, a następnie zapewnienie bieżącej płynności finansowej szkoły, w tym środków finansowych niezbędnych na realizację zadań inwestycyjnych, jak też finansowania bieżącej działalności szkoły lub placówki. Źródeł finansowania działalności szkoły jest wiele. Ich zakres jest w dużej mierze uzależniony od tego, czy mamy do czynienia ze szkołą publiczną, czy też ze szkołą niepubliczną o uprawnieniach szkoły publicznej, od statusu prawnego organu prowadzącego, a wreszcie od treści statutu szkoły oraz określonych w tym dokumencie form finansowania działalności szkoły.

Dotowanie szkół publicznych przez samorząd

Analiza ofert szkół funkcjonujących na rynku oświatowym wykazuje wyraźną tendencję do opierania bieżącej działalności szkoły na środkach finansowych pozyskiwanych z dotacji otrzymywanych z j.s.t. – zgodnie z art. 80 lub 90 u.s.o. W przypadku szkół publicznych, a więc placówek, które zgodnie z art. 7 ust. 1 u.s.o. zapewniają bezpłatne nauczanie w zakresie ramowych planów nauczania, dotacja stanowi praktycznie wyłączne źródło utrzymania szkoły (Król, Kuzior, Łyszczarz, 2011, s. 73 i nast.). Nieco inaczej przedstawia się sytuacja w przypadku szkół niepublicznych o uprawnieniach szkół publicznych, w których istotnym elementem finansowania działalności szkoły jest czesne wpłacane przez jej uczniów lub słuchaczy.

Zasady dotowania szkół i placówek publicznych określa art. 80 u.s.o. Zgodnie z ust. 2 art. 80 u.s.o. przedszkola otrzymują na każdego ucznia z budżetu gminy dotację w wysokości równej wydatkom bieżącym przewidzianym na jednego ucznia w przedszkolach publicznych prowadzonych przez gminę, z tym że na ucznia niepełnosprawnego w wysokości nie niższej niż kwota przewidziana na niepełnosprawnego ucznia przedszkola i oddziału przedszkolnego w części oświatowej subwencji ogólnej otrzymywanej przez j.s.t. W przypadku braku na terenie gminy przedszkola prowadzonego przez gminę podstawą do ustalenia wysokości dotacji są wydatki bieżące ponoszone przez najbliższą gminę na prowadzenie przedszkoli publicznych.

Osoba prowadząca wychowanie przedszkolne w formach, o których mowa w przepisach wydanych na podstawie art. 14a ust. 7 u.s.o., otrzymuje na każdego ucznia objętego tą formą wychowania przedszkolnego dotację z budżetu gminy w wysokości nie niższej niż 50% wydatków bieżących przewidzianych na jednego ucznia w przedszkolu publicznym prowadzonym przez gminę, z tym że na ucznia niepełnosprawnego w wysokości nie niższej niż kwota przewidziana na niepełnosprawnego ucznia przedszkola i oddziału przedszkolnego w części oświatowej subwencji ogólnej otrzymywanej przez gminę. W przypadku braku na terenie gminy przedszkola publicznego podstawą do ustalenia wysokości dotacji są wydatki bieżące ponoszone przez najbliższą gminę na prowadzenie przedszkola publicznego.

Prowadzone przez osoby prawne inne niż j.s.t. i osoby fizyczne publiczne przedszkola, szkoły podstawowe oraz młodzieżowe ośrodki wychowawcze, młodzieżowe ośrodki socjoterapii, specjalne ośrodki szkolno-wychowawcze oraz specjalne ośrodki wychowawcze dla dzieci i młodzieży wymagających stosowania specjalnej organizacji nauki, metod pracy i wychowania, a tak-

że publiczne poradnie psychologiczno-pedagogiczne otrzymują dotację z budżetu odpowiednio gminy lub powiatu w wysokości nie niższej niż kwota przewidziana na jedno dziecko objęte wczesnym wspomaganiem rozwoju w części oświatowej subwencji ogólnej dla j.s.t., pod warunkiem że osoba prowadząca przedszkole, szkołę, ośrodek lub poradnię przedstawi organowi właściwemu do udzielenia dotacji planowaną liczbę dzieci, które mają być objęte wczesnym wspomaganiem rozwoju, nie później niż do 30 września roku poprzedzającego rok udzielenia dotacji.

Jeżeli formą wychowania przedszkolnego objęty jest uczeń niebędący mieszkańcem gminy dotującej tę formę wychowania przedszkolnego, gmina, której mieszkańcem jest ten uczeń, pokrywa koszty dotacji udzielonej zgodnie z art. 80 ust. 2b do wysokości iloczynu kwoty wydatków bieżących stanowiących w gminie dotującej podstawę ustalenia wysokości dotacji dla form wychowania przedszkolnego w przeliczeniu na jednego ucznia i wskaźnika procentowego ustalonego na potrzeby dotowania form wychowania przedszkolnego w gminie zobowiązanej do pokrycia kosztów udzielonej dotacji. W przypadku braku formy wychowania przedszkolnego, o której mowa w art. 80 ust. 2b, na terenie gminy zobowiązanej do pokrycia kosztów udzielonej dotacji gmina ta pokrywa koszty udzielonej dotacji w wysokości równej 50% wydatków bieżących stanowiących w gminie dotującej podstawę udzielenia dotacji dla form wychowania przedszkolnego w przeliczeniu na jednego ucznia.

Szkoły publiczne otrzymują na każdego ucznia dotację z budżetu j.s.t. obowiązanej do prowadzenia odpowiedniego typu i rodzaju szkół w wysokości równej wydatkom bieżącym przewidzianym na jednego ucznia w szkołach tego samego typu i rodzaju prowadzonych przez tę j.s.t., nie niższej jednak niż kwota przewidziana na jednego ucznia szkoły danego typu i rodzaju w części oświatowej subwencji ogólnej dla j.s.t. W przypadku nieprowadzenia przez j.s.t. szkoły tego samego typu i rodzaju podstawą ustalenia wysokości dotacji jest kwota przewidziana na jednego ucznia szkoły publicznej danego typu i rodzaju w części oświatowej subwencji ogólnej dla j.s.t.

Dotowanie szkół niepublicznych o uprawnieniach szkół publicznych przez j.s.t.

W odmienny sposób ustawa określa zasady naliczania dotacji dla szkół niepublicznych o uprawnieniach szkół publicznych. Zgodnie z art. 90 u.s.o. szkoły niepubliczne o uprawnieniach szkół publicznych, w których realizowany jest obowiązek szkolny lub obowiązek nauki, młodzieżowe ośrodki wychowawcze, młodzieżowe ośrodki socjoterapii, specjalne ośrodki szkolno-wychowawcze oraz specjalne ośrodki wychowawcze dla dzieci i młodzieży wymagających stosowania specjalnej organizacji nauki, metod pracy i wychowania, niepubliczne poradnie psychologiczno-pedagogiczne, które prowadzą wczesne wspomaganie rozwoju dziecka, placówki zapewniające opiekę i wychowanie uczniom w okresie pobierania nauki poza miejscem stałego zamieszkania – otrzymują dotację w wysokości nie niższej niż kwota przewidziana na jednego ucznia danego typu i rodzaju szkoły w części oświatowej subwencji ogólnej otrzymywanej przez j.s.t.

Dotacje dla niepublicznych szkół o uprawnieniach szkół publicznych niewymienionych wyżej przysługują na każdego ucznia w wysokości nie niższej niż 50% ustalonych w budżecie odpowiednio danej gminy lub powiatu wydatków bieżących ponoszonych

Bibliografia:

- Herczyński J., *Wskaźniki oświatowe*, Warszawa 2012
- Król A., Kuzior P., Łyszczarz M., *Prawo oświatowe. Komentarz do ustawy o systemie oświaty*, Warszawa 2011
- Olszewski A., *Dochodzenie na drodze postępowania sądowego wyplaty dotacji, o której mowa w art. 90 ustawy z 7.09.1991 r. o systemie oświaty*, „Finanse Komunalne” 2012/7–8
- Pilich M., *Ustawa o systemie oświaty. Komentarz*, Warszawa 2012

w szkołach publicznych tego samego typu i rodzaju w przeliczeniu na jednego ucznia. W przypadku braku na terenie gminy lub powiatu szkoły publicznej danego typu i rodzaju podstawą do ustalenia wysokości dotacji są wydatki bieżące ponoszone przez najbliższą gminę lub powiat na prowadzenie szkoły publicznej danego typu lub rodzaju.

W przypadku przedszkoli ustawodawca przyznał prawo do dotacji określonej w kwocie nie niższej niż 75% ustalonych w budżecie danej gminy wydatków bieżących ponoszonych w przedszkolach publicznych w przeliczeniu na jednego ucznia, z tym że na ucznia niepełnosprawnego w wysokości nie niższej niż kwota przewidziana na niepełnosprawnego ucznia przedszkola i oddziału przedszkolnego w części oświatowej subwencji ogólnej otrzymywanej przez j.s.t.

W przypadku podmiotów prowadzących wychowanie przedszkolne w formach, o których mowa w przepisach wydanych na podstawie art. 14a ust. 7 u.s.o., podmioty te otrzymują na każdego ucznia objętego tą formą wychowania przedszkolnego dotację z budżetu gminy w wysokości nie niższej niż 40% wydatków bieżących ponoszonych na jednego ucznia w przedszkolu publicznym prowadzonym przez gminę, z tym że na ucznia niepełnosprawnego w wysokości nie niższej niż kwota przewidziana na niepełnosprawnego ucznia przedszkola i oddziału przedszkolnego w części oświatowej subwencji ogólnej otrzymywanej przez gminę. W przypadku braku na terenie gminy przedszkola publicznego podstawą do ustalenia wysokości dotacji są wydatki bieżące ponoszone przez najbliższą gminę na prowadzenie przedszkola publicznego (szerzej na ten temat: Olszewski, 2012, s. 51 i nast.).

Analizując udział dotacji, o której mowa w art. 80 i 90 u.s.o., w strukturze pokrycia kosztów działalności szkoły, stwierdzić należy, że otrzymywana przez szkołę dotacja powinna zapewnić pełne pokrycie bieżących wydatków szkoły. Jak wynika z danych statystycznych opublikowanych w pracy Jana Herczyńskiego (Herczyński, 2012, s. 127), bieżące wydatki oświatowe w stosunku do otrzymanej subwencji i dotacji w latach 2007–2010 kształtowały się odpowiednio na poziomie 109,12% (2007/2008), 106,71% (2008/2009), 106,43% (2009/2010). Z powyższego wynika, że wypłacane j.s.t. subwencje i dotacje nie są wystarczające na pokrycie kosztów bieżącej działalności szkół. Sytuacja taka niewątpliwie występuje również w przypadku szkół i placówek prowadzonych przez podmioty inne niż j.s.t., co wymusza poszukiwanie innych źródeł finansowania działalności oświatowej przez te podmioty.

Oplaty nakładane na ucznia/słuchacza jako źródło dochodu szkoły

Niewątpliwie istotnym elementem tegoż finansowania, jak wskazano już wcześniej, jest czesne wpłacane przez słuchaczy. Pamiętać należy, że prawo do pobierania czesnego odnosi się wyłącznie do szkół niepublicznych o uprawnieniach szkół publicznych, a ponadto prawo to nie wynika wprost z ustawy, lecz musi być zastrzeżone w statucie szkoły. Wysokość czesnego wynikać będzie z kolei z decyzji organu prowadzącego. Ustawa nie określa górnej granicy kwoty czesnego – wartość tę weryfikuje wyłącznie rynek.

Większość spośród szkół i placówek niepublicznych praktykuje pobieranie opłat za różnego rodzaju usługi świadczone na

rzecz swoich uczniów lub słuchaczy. Niestety, niezwykle często są to praktyki niemające umocowania prawnego, czy wręcz sprzeczne z obowiązującymi regulacjami prawnymi. Należy w tym miejscu wyraźnie stwierdzić, że spotykane niezwykle często praktyki pobierania opłat za świadectwa szkolne oraz uzależnianie wydawania świadectwa od uiszczenia opłat na różne cele są niezgodne z prawem. Zgodnie z § 22 rozporządzenia Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z 15.03.2012 r. w sprawie świadectw, dyplomów państwowych i innych druków szkolnych szkół i placówek artystycznych (Dz. U. z 2012 r., Nr 377) świadectwa, dyplomy, indeksy, poświadczenia i legitymacje szkolne są wydawane przez szkoły nieodpłatnie. Nie pobiera się opłat za dokonanie sprostowania świadectwa szkolnego promocyjnego lub indeksu oraz za stwierdzenie równoważności. Za wydanie duplikatu świadectwa, dyplomu, poświadczenia lub indeksu oraz za legalizację dokumentu przeznaczonego do obrotu prawnego z zagranicą pobiera się opłatę w wysokości równej kwocie opłaty skarbowej od legalizacji dokumentu. Za wydanie duplikatu legitymacji szkolnej pobiera się opłatę w wysokości równej kwocie opłaty skarbowej od poświadczenia własnoręczności podpisu. Opłatę wnosi się na rachunek bankowy wskazany odpowiednio przez dyrektora szkoły lub organ dokonujący odpowiedniej czynności.

Za niedopuszczalne uznać należy pobieranie opłat za przystąpienie do egzaminu maturalnego. Pobieranie przez szkołę opłat za przystąpienie do egzaminów poprawkowych musi mieć umocowanie w statucie szkoły.

Za dopuszczalne uznać z kolei należy dokonywanie przez słuchaczy lub uczniów dobrowolnych wpłat na rzecz rady rodziców. Podstawę dla działalności rady rodziców w tym zakresie stanowi art. 54 ust. 8 u.s.o., zgodnie z którym *w celu wspierania działalności statutowej szkoły lub placówki, rada rodziców może gromadzić fundusze z dobrowolnych składek rodziców oraz innych źródeł. Źródła pochodzenia środków finansowych przepis określa bardzo ogólnie. Są to „dobrowolne składki” (zapewne pochodzące od osób reprezentowanych w radzie, zwłaszcza od rodziców). „Innych źródeł” ustawa nie określa nawet przykładowo. Intencje towarzyszące stanowieniu przepisu obejmowały tę kategorię wpływu z ubocznej działalności szkoły (np. wpływy z organizacji imprez szkolnych, sprzedaży żywności i napojów uczniom itp.)* (Pilich, 2012, s. 582).

Inne źródła finansowania działalności oświatowej

Zgodnie z art. 83a ust. 1 u.s.o. prowadzenie szkoły lub placówki, zespołu, o którym mowa w art. 90a ust. 1 u.s.o., oraz innej formy wychowania przedszkolnego, o której mowa w art. 14a ust. 1a u.s.o., nie jest działalnością gospodarczą. Nie oznacza to jednak, że działalność gospodarcza nie może stanowić źródła finansowania szkoły. Zarówno osoba fizyczna, jak też osoby prawne w postaci stowarzyszeń, fundacji, spółek prawa handlowego poza działalnością *non profit* – oświatową mogą również prowadzić działalność gospodarczą, tak jak każdy przedsiębiorca. Dochód uzyskiwany z tego rodzaju działalności może być przeznaczony na utrzymanie szkoły, w szczególności na wydatki o charakterze inwestycyjnym.

Niezależnie od powyższych źródeł działalność szkoły lub placówki może być finansowana również ze źródeł zewnętrznych, o ile tak stanowi statut szkoły. Źródeł tych jest co najmniej kilka. Zalicza się do nich przede wszystkim darowizny, spadki, zapisy i polecenia.



Artur Olszewski
jest magistrem prawa, radcą prawnym,
absolwentem studiów doktoranckich
na Wydziale Prawa Uniwersytetu
w Białymstoku; specjalizuje się
m.in. w obsłudze prawnej niepublicznych
szkół i placówek oświatowych.

Wydatkowanie dotacji przez szkoły i placówki prowadzone przez podmioty inne niż samorząd

ARTUR OLSZEWSKI

Przepisy ustawy z 7.09.1991 r. o systemie oświaty (tekst jedn.: Dz. U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572 ze zm.) – dalej u.s.o., regulują kwestie związane z wydatkowaniem dotacji przyznawanych szkołom i placówkom na podstawie art. 80 i 90 ust. 3d. Przedstawiona poniżej analiza regulacji prawnych w tym zakresie pozwala określić wydatki, które mogą być z tej dotacji finansowane, i te, które nie powinny być z niej finansowane.

Zgodnie z art. 5 u.s.o. szkoły i placówki mogą być zakładane i prowadzone przez jednostki samorządu terytorialnego, inne osoby prawne oraz przez osoby fizyczne. Osoby prawne oraz fizyczne mogą zakładać i prowadzić szkoły i placówki publiczne oraz niepubliczne o uprawnieniach szkół i placówek publicznych. Sposobów finansowania tego rodzaju działalności jest niewątpliwie wiele. Począwszy od czesnego, poprzez wszelkiego rodzaju darowizny oraz wsparcie podmiotów spoza systemu oświaty, a skończywszy na dotacji, o której mowa w art. 80 i 90 u.s.o. To ostatnie źródło finansowania szkół i placówek, jak wskazuje chociażby analiza oferty szkół i placówek oświatowych, odgrywać zaczyna coraz większą rolę. W związku z powyższym coraz większego znaczenia zaczyna nabierać określenie zadań szkoły, które mogą być finansowane z dotacji, czego, niestety, nieprecyzyjność regulacji ustawowych nie ułatwia.

Ustawą z 19.03.2009 r. o zmianie ustawy o systemie oświaty oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz. U. Nr 56, poz. 458 ze zm.) został zmieniony – i to w sposób zasadniczy – system dotowania szkół publicznych oraz szkół niepublicznych o uprawnieniach szkół publicznych prowadzonych przez osoby fizyczne i prawne. Zmiany te objęły m.in. kwestie związane z określeniem celów oraz zadań mogących być finansowanymi z dotacji otrzymywanej przez szkołę od j.s.t.

Zgodnie z uzasadnieniem do rządowego projektu ustawy o zmianie ustawy o systemie oświaty oraz o zmianie niektórych innych ustaw przyjęcie nowych regulacji prawnych miało na celu *wprowadzenie mechanizmów umożliwiających weryfikację wydatkowania dotacji przyznawanych przez właściwe jednostki samorządu terytorialnego szkołom i placówkom*

publicznym prowadzonym przez osoby fizyczne i osoby prawne – inne niż jednostki samorządu terytorialnego oraz szkołom i placówkom niepublicznym prowadzonym przez osoby prawne i fizyczne (uzasadnienie do projektu ustawy – druk sejmowy nr 1343, s. 35–36).

Dotacje na pokrycie bieżących wydatków

22.04.2009 r. weszły w życie przepisy art. 80 ust. 3d oraz art. 90 ust. 3d stanowiące, że dotacje są przeznaczone na dofinansowanie realizacji zadań szkoły lub placówki w zakresie kształcenia, wychowania i opieki, w tym profilaktyki społecznej. Dotacje mogą być wykorzystane wyłącznie na pokrycie wydatków bieżących szkoły lub placówki. Wskazanie powyższej cezurzy czasowej ma niebagatelne znaczenie, albowiem za zmianami w zakresie przeznaczenia dotacji poszło również rozszerzenie kompetencji j.s.t. w zakresie kontroli jej wydatkowania. Zmiany te mają charakter zasadniczy, ponieważ do 21.04.2009 r. uprawnienia kontrolne j.s.t. ograniczały się wyłącznie do prawa do żądania wskazania faktycznej liczby słuchaczy (uczniów) bez możliwości weryfikacji sposobu wydatkowania dotacji (Olszewski, 2007, s. 83 i nast.). Począwszy od 22.04.2009 r., j.s.t. uzyskały uprawnienie do kontrolowania sposobu wykorzystania dotacji z punktu widzenia realizacji zadań, o których mowa w art. 80 ust. 3d oraz art. 90 ust. 3d u.s.o. (Pilich, 2012, s. 801 i nast., wyrok WSA w Krakowie z 23.11.2010 r., I SA/Kr 1434/10, LEX nr 1101351).

Nie wdając się w tym miejscu w rozważania na temat charakteru prawnego tak ukształtowanej dotacji (Pilich, 2012, s. 794 i nast.), stwierdzić należy, że zgodnie z przywołanymi powyżej przepisami dotacja ta może być wykorzystana wyłącznie na

Dotacja może być wykorzystana wyłącznie na realizację zadań szkoły w zakresie kształcenia, wychowania i opieki, w tym profilaktyki społecznej, przy czym wydatki te muszą stanowić wydatki bieżące szkoły lub placówki.

realizację zadań szkoły w zakresie kształcenia, wychowania i opieki, w tym profilaktyki społecznej, przy czym wydatki te muszą stanowić wydatki bieżące szkoły lub placówki.

Analizę treści art. 80 ust. 3d oraz art. 90 ust. 3d należy rozpocząć od ostatniego spośród użytych w tym przepisie zwrotów, tj. *wydatków bieżących szkoły lub placówki*, albowiem wyznaczenie zakresu pojęciowego tego zwrotu determinować będzie, i to w sposób zasadniczy, wykładnię pojęcia *zadań szkoły w zakresie kształcenia, wychowania i opieki*.

Ustawa o systemie oświaty nie określa pojęcia *wydatki bieżące*, co doprowadziło – zarówno w orzecznictwie, jak i wśród przedstawicieli doktryny prawa oświatowego – do znaczących rozbieżności poglądów. Zagadnienie to zasadniczo zostało rozstrzygnięte w trojaki sposób. W wyroku z 24.03.2009 r. WSA w Warszawie argumentował, że *pojęcie wydatków bieżących (art. 90 ust. 3a ustawy o systemie oświaty) odnieść należy do terminologii stosowanej w ustawie o finansach publicznych, w szczególności w art. 165a ust. 5 i 6 tej ustawy, z których wynika, że wydatkami bieżącymi są wydatki budżetu jednostek samorządu terytorialnego niebędące wydatkami majątkowymi określonymi w art. 165a ust. 5 ustawy o finansach publicznych* (II GSK 284/08, LEX nr 529879; wyrok WSA w Lublinie z 8.10.2010 r., I SA/Lu 325/10, LEX nr 749397). Stanowisko takie zaaprobował Wojciech Lachiewicz, wskazując, że *wydatkami bieżącymi są wszystkie te wydatki, które nie są wydatkami majątkowymi z art. 236 ust. 4 u.f.p.* (Lachiewicz, 2011, s. 62) oraz autorzy komentarza do u.s.o. – Anna Król, Patryk Kuzior i Michał Łyszczarz (Król, Kuzior, Łyszczarz, 2011, s. 517). Stanowisko takie oznaczać będzie, że finansowanymi z dotacji mogą być wydatki bieżące w rozumieniu art. 124 ust. 3 ustawy z 29.08.2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 157, poz. 1240 ze zm.) – dalej u.f.p., tj. wynagrodzenia i uposażenia osób zatrudnionych w państwowych jednostkach budżetowych oraz składki naliczane od tych wynagrodzeń i uposażeń, zakupy towarów i usług, koszty utrzymania oraz inne wydatki związane z funkcjonowaniem jednostek budżetowych i realizacją ich statutowych zadań, koszty zadań zleconych do realizacji jednostkom zaliczanym i niezaliczanym do sektora finansów publicznych, z wyłączeniem organizacji pozarządowych. Finansowanymi z dotacji nie mogą być wydatki majątkowe, a w szczególności wydatki inwestycyjne, tj. *wydatki przeznaczone na zakup lub wytworzenie środków trwałych w rozumieniu przepisów o rachunkowości, których wartość początkowa przekracza kwotę pozwalającą na jednorazowe odpisanie ich ceny nabycia lub kosztu wytworzenia w ciężar kosztów działalności jednostki* (Pilich, 2012, s. 777–778; Lipiec-Warzecha, 2011, s. 668–675 i 1063–1066). Powyższe oznacza, zgodnie z art. 16e ustawy z 15.02.1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (tekst jedn.: Dz. U. z 2000 r. Nr 54, poz. 654 ze zm.), że z dotacji nie można nabywać środków trwałych, a więc składników majątkowych o wartości początkowej przekraczającej kwotę 3500 zł, z wyjątkiem książek i innych zbiorów bibliotecznych, środków dydaktycznych służących procesowi dydaktyczno-wychowawczemu realizowanemu w szkołach i placówkach oświatowych, odzieży i umundurowania, mebli i dywanów oraz inwentarza żywego [rozporządzenie Ministra Finansów z 5.07.2010 r. w sprawie szczególnych zasad rachunkowości oraz planów kont dla budżetu państwa, budżetów jednostek samorządu terytorialnego, jednostek budżetowych, samorządowych zakładów budżetowych, państwowych funduszy celowych oraz państwowych jednostek budżetowych mających siedzibę poza granicami Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. Nr 128, poz. 861)]. Reasumując, należy wskazać, że zgodnie z ww. stanowiskiem z dotacji mogą być finansowane:

- wynagrodzenia pracowników szkoły wraz z pochodnymi (niezależnie od charakteru prawnego zatrudnienia),



- składki na PFRON i odpis na zakładowy fundusz świadczeń socjalnych,
- zakupy mebli i dywanów stanowiących wyposażenie szkoły lub placówki niezależnie od ich wartości początkowej,
- zakupy innego wyposażenia o wartości nieprzekraczającej 3500 zł (w tym sprzętu komputerowego i RTV), o ile nie stanowi pomocy dydaktycznych,
- zakupy energii elektrycznej, wody, gazu, ciepła, usług telekomunikacyjnych i internetowych dla szkoły lub placówki,
- zakup pomocy dydaktycznych, książek oraz sprzętu komputerowego i RTV wykorzystywanego do pracy z uczniami, bez względu na wartość,
- zakupy wyposażenia stołówek i kuchni o wartości do 3500 zł,
- wsparcie materialne uczniów w formie stypendiów – socjalnych i naukowych.

Zbliżone do powyższego stanowisko reprezentowane jest bardzo często w uchwałach j.s.t. regulujących zasady przyznawania i kontroli wydatkowania dotacji, w ramach których określone są wydatki mogące być finansowanymi z przyznanej dotacji. Określenie w uchwale j.s.t. katalogu wydatków, które mogą być finansowane z dotacji, w sposób zgodny z regulacjami u.f.p. spotkało się z aprobatą sądów administracyjnych, co potwierdził WSA w Lublinie w wyroku z 8.10.2010 r., stanowiąc, że *według Sądu, tryb i zakres określony zaskarżoną uchwałą, w tym również treść jej Załącznika nr 2 „Rozliczenie wykorzystania dotacji podmiotowych otrzymanych w okresie” – nie wykracza poza granice udzielonego ustawą upoważnienia. W tym względzie nie narusza prawa enumeratywne wskazanie w Załączniku nr 2 rodzajów wydatków finansowanych środkami z dotacji podmiotowej. Skoro organ stanowiący jednostki samorządu terytorialnego realizuje przyznane mu kompetencje do ustalenia trybu udzielania i rozliczania dotacji oraz trybu i zakresu kontroli prawidłowości ich wykorzystywania, to poza sporem jest, że w tym względzie nie może pomijać już obowiązujących w przestrzeni prawnej regulacji, w tym zaś regulacji, które w powierzony mu dziedzinie mają charakter podstawowy. Tym samym nie może przekazanych mu kompetencji prawodawczych regulować w sposób niekorzystujący (niezgodny) z regulacją podstawową. Stąd też, skoro ustawa o systemie oświaty, w art. 90 ust. 3d operuje pojęciem „wydatków bieżących”, na pokrycie których wyłącznie mogą być wykorzystywane dotacje, to poza sporem*

jest, że kontekst normatywny, w którym ustawodawca posługuje się nim, wprost wskazuje na pojęcie „wydatków bieżących”, o którym mowa w art. 165a ust. 6 ustawy z 30.08.2009 r. o finansach publicznych (por. również wyrok NSA z 24 marca 2009 r., sygn. akt II GSK 284/08). Wskazanie rodzaju tych wydatków, nie może być więc kwalifikowane, jako niezgodne z prawem (I SA/Lu 325/10, LEX nr 749397).

Stanowisko odmienne od obu powyższych zaprezentował Mateusz Pilich, wskazując, że alternatywą byłoby zatem odstąpienie od dyrektywy konsekwencji terminologicznej i przyjęcie, że ustawodawcy mogło chodzić o wszelkie wpływy środków finansowych na aktualne, terażniejsze (a więc przypisane do danego okresu sprawozdawczego) potrzeby szkoły lub placówki niepublicznej, bez względu na wartość dobra nabytego w zamian poczynionego wydatku ani okresu gospodarczej użyteczności nabytego składnika majątkowego. Wykluczone jest jedynie pokrywanie z dotacji „zaległych zobowiązań” (Pilich, 2012, s. 799, oraz przywołane tam orzecznictwo).

Interpretacja powyższa, z punktu widzenia szkół i placówek niepublicznych niewątpliwie korzystna, zasługuje w pełni na aprobatę. Nie sposób nie zauważyć, że przyjęcie takiej interpretacji art. 80 ust. 3d oraz art. 90 ust. 3d u.s.o. prowadzić musi do naruszenia zasady spójności terminologicznej aktu prawnego, nakazującej dokonywania jednako-wej interpretacji zwrotów o identycznym brzmieniu występujących w obrębie jednego aktu prawnego (Jamróz, Breczko, Oliwniak, 1999, s. 157). Powyższa dyrektywa wykładni językowej znajdująca odzwierciedlenie w § 10 załącznika do rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z 20.06.2002 r. w sprawie zasad techniki prawodawczej stanowiącym, iż do oznaczenia jednakowych pojęć używa się jednakowych określeń, a różnych pojęć nie oznacza się tymi samymi określeniami, jest jednak jedynie postulatem skierowanym do racjonalnego ustawodawcy. Jak wskazuje chociażby Trybunał Konstytucyjny w wyroku z 14.09.2001 r., zasada ta nie ma charakteru bezwzględnie dopuszczalnego i dopuszczalne są od niej odstępstwa, szczególnie na płaszczyźnie różnych aktów prawnych wchodzących w obręb różnych dziedzin prawa (dopuszczalność takiego zabiegu, polegającego na nadawaniu jednakowym zwrotom różnego znaczenia na gruncie różnych aktów prawnych, potwierdził Sąd Najwyższy w uchwale z 27.02.2007 r., I KZP 36/06, LEX nr 224613).

W odniesieniu do dyspozycji art. 80 ust. 3d oraz art. 90 ust. 3d u.s.o. przyjęcie odmiennej niż w ustawie z 29.08.2009 r. o finansach publicznych interpretacji pojęcia „wydatków bieżących” wydaje się uzasadnione. Brak jest bowiem racjonalnego wytłumaczenia dla wyłączenia z zakresu wydatków finansowanych z dotacji chociażby remontów szkół, ich budowy czy rozbudowy, zakupu lub leasingu samochodów, czy wreszcie zakupów sprzętu i oprogramowania dla celów administracyjnych o wartości przekraczającej 3500 zł. Przyjęcie wykładni zaproponowanej przez Mateusza Pilicha oznaczać będzie, że z dotacji szkoła lub placówka może pokrywać wszelkie wydatki, w tym wydatki majątkowe w rozumieniu u.f.p., o ile wydatki te odnoszą się do zobowiązań powstałych w okresie objętym wypłatą dotacji (dany rok budżetowy).

Dofinansowanie realizacji zadań szkoły w zakresie kształcenia, wychowania i opieki

Użyte w art. 80 ust. 3d oraz art. 90 ust. 3d u.s.o. sformułowanie w zakresie kształcenia, wychowania powinno być interpretowane w sposób zgodny z dyspozycją art. 64 u.s.o. stanowiącego, że podstawowymi formami działalności dydaktyczno-wychowawczej szkoły są: obowiązkowe zajęcia edukacyjne; zajęcia rozwijające zainteresowania i uzdolnienia, zajęcia dydaktyczno-wyrównawcze i specjalistyczne organizowane dla uczniów wymagających szczególnego wsparcia w rozwoju lub pomocy psychologiczno-pedagogicznej; a w szkołach prowadzących kształcenie zawodowe

Finansowane z dotacji mogą być również koszty związane z obsługą administracyjno-finansową szkoły.

– praktyczna nauka zawodu; zajęcia rewalidacyjne dla uczniów niepełnosprawnych; zajęcia prowadzone w ramach kwalifikacyjnych kursów zawodowych oraz inne zajęcia edukacyjne. Podzielić w tym miejscu należy pogląd Mateusza Pilicha, zgodnie z którym wbrew pozorom nie wyczerpuje form tej działalności, skoro mowa w nim tylko o „podstawowych formach”. Pełnego katalogu tych form nie da się zresztą skonstruować; w równej mierze realizacją zadań dydaktycznych i wychowawczych jest np. organizowanie szkolnych form turystyki i krajoznawstwa. Uzupełnieniem i rozwinięciem tego przepisu jest rozporządzenie w sprawie ramowych planów nauczania w szkołach publicznych. Mianem obowiązkowych zajęć edukacyjnych określa się te zajęcia, których realizacja jest konieczna do wykonania przez szkołę podstawy programowej. Zajęcia dodatkowe nie mają takiego charakteru, jednakże wzbogacają wiedzę i umie-

REKLAMA

Legitymacja służbowa nauczyciela



- uproszczona procedura zamawiania,
- konkurencyjne ceny,
- krótki termin realizacji,
- szybka dostawa.

**Nie czekaj!
Zamów już teraz!**

www.legitymacje.oswiata.org.pl

PTH "Technika", 44-100 Gliwice, ul. Toszecka 2, tel (032) 338 38 30, oswiata@technika.gliwice.pl

Bibliografia:

- Jmróz A., Breczko A., Oliwniak S., *Wstęp do nauk prawnych*, Białystok 1999
- Król A., Kuzior P., Łyszczarz M., *Prawo oświatowe, komentarz do ustawy o systemie oświaty*, Warszawa-Bielsko-Biała, 2011
- Lachiewicz W., *Obliczanie dotacji dla prywatnych szkół, przedszkoli i placówek oświatowych*, „Finanse Publiczne” 2011/11
- Lipiec-Warzecha L., *Ustawa o finansach publicznych. Komentarz*, Warszawa 2011
- Olszewski A.T., *Zasady finansowania szkół i placówek niepublicznych w świetle obowiązujących przepisów prawa, orzecznictwa i praktyki*, „Samorząd Terytorialny” 2007/ 7–8
- Pilich M., *Ustawa o systemie oświaty. Komentarz*, Warszawa 2012

jętności uczniów. Zajęcia dydaktyczno-wyrównawcze i specjalistyczne są formą pomocy psychologiczno-pedagogicznej, do której udzielania szkoły są obowiązane na warunkach określonych w przepisach wykonawczych wydanych na podstawie art. 22 ust. 2 pkt 11 u.s.o. Zajęcia nadobowiązkowe są formą aktywności szkół, która nie jest wymagana przez żadne szczególne przepisy i którą szkoły mogą realizować w celu rozwijania i zaspokajania indywidualnych potrzeb uczniów. Praktyczna nauka zawodu jest natomiast obowiązkowym uzupełnieniem przygotowania teoretycznego w szkołach prowadzących kształcenie zawodowe (Pilich, 2012, s. 665–666).

Zadania z zakresu opieki obejmują, zgodnie z art. 67a u.s.o., koszt funkcjonowania stołówki szkolnej, a realizacja zadań z zakresu profilaktyki społecznej oznaczać będzie organizację na terenie szkoły lub placówki działań o charakterze profilaktycznym, w tym w zakresie promocji zdrowia.

Ścisła wykładnia zwrotu *zadań szkoły w zakresie kształcenia, wychowania i opieki, w tym profilaktyki społecznej* oznaczałaby bardzo wyraźne ograniczenie zakresu wydatków możliwych do sfinansowania z dotacji, o której mowa w art. 80 ust. 3d oraz art. 90 ust. 3d u.s.o. Pamiętać bowiem należy, że zgodnie z art. 67 u.s.o. do zadań szkoły należy zapewnienie pomieszczeń do nauki z niezbędnym wyposażeniem, biblioteki, świetlicy, gabinetu profilaktyki zdrowotnej, zespołu urządzeń sportowych i rekreacyjnych oraz pomieszczeń administracyjno-gospodarczych. Nie sposób przy tym nie dostrzec, że nie wszystkie spośród wyżej wymienionych zadań mogą zostać objęte mianem kształcenia, wychowania czy wreszcie opieki. Sytuacja taka doprowadziła Mateusza Pilicha do słusznego wniosku, zgodnie z którym *w ramach „dofinansowania realizacji zadań szkoły lub placówki w zakresie kształcenia, wychowania i opieki” mieści się praktycznie cała podstawowa działalność statutowa szkoły lub placówki i mogą być finansowane wszystkie potrzeby związane z jej funkcjonowaniem w sferze zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych* (Pilich, 2012, s. 796–797). Finansowane z dotacji mogą więc być również koszty związane z obsługą administracyjno-finansową szkoły, i to niezależnie od tego, czy zadania te realizowane są bezpośrednio w szkole, czy też w ramach tworzonych zgodnie z art. 5 ust. 9 u.s.o. jednostkach obsługi ekonomiczno-administracyjnej szkół i placówek lub wspólnej obsłudze administracyjnej, finansowej i organizacyjnej prowadzonych szkół i placówek. Poważne wątpliwości wiązać się natomiast będą z możliwością finansowania z dotacji kosztów funkcjonowania organu prowadzącego szkoły. W przedmiotowej kwestii wypowiedział się WSA w Krakowie, wskazując, że *wynagrodzenie podmiotu prowadzącego*

szkołę niepubliczną nie mieści się w zakresie art. 90 ust. 3d u.s.o. Oznacza to, że wynagrodzenie to nie może być finansowane z dotacji otrzymanej od jednostki samorządu terytorialnego (wyrok WSA w Krakowie z 23.11.2010, I SA/Kr 1434/10, LEX nr 1101351; Pilich, 2012, s. 881). Pojęcie *wynagrodzenia* użyte w tym orzeczeniu oznacza *dochód przedsiębiorcy prowadzącego działalność gospodarczą polegającą na prowadzeniu szkół*. Niezależnie od oczywistej nieprawidłowości powyższego stwierdzenia w zakresie charakteru prawnego działalności organu prowadzącego – działalność taka zgodnie z art. 83a ust. 1 u.s.o. nie jest działalnością gospodarczą, co do zasady stanowisko takie należy podzielić. Dotacja otrzymywana przez szkołę nie może stanowić części dochodu jej organu prowadzącego. Z odmienną oceną spotkać się jednak musi kwestia finansowania z dotacji kosztów funkcjonowania organu prowadzącego, w tym wynagrodzeń pracowników, kosztów administracyjnych itd., w takim zakresie, w jakim koszty te związane są z działalnością konkretnej placówki lub szkoły.

Z punktu widzenia szkół i placówek niepublicznych o uprawnieniach szkół publicznych niebagatelne znaczenie ma możliwość finansowania z dotacji kosztów reklamy realizowanej przez szkołę chociażby w związku z rekrutacją uczniów bądź słuchaczy. Kwestia ta nie znalazła na chwilę obecną odzwierciedlenia w orzecznictwie sądów administracyjnych. W piśmie Krajowej Rady RIO z 7.07.2010 r. wskazano, że *kosztów rozpowszechniania informacji o ofercie edukacyjnej, mających charakter reklamy szkoły, nie można zaliczyć do bezpośrednio związanych z procesem kształcenia, a tym samym nie ma możliwości kwalifikowania kosztów reklamy w rozliczeniu dotacji przyznawanej na podstawie art. 90 ust. 3d ustawy o systemie oświaty* (pismo Krajowej Rady RIO z 7.07.2010 r., KRRIO 0100/Ł/36/2010-2, http://www.biblioteka.ko.pl/save_pdf_article.php?aid=797, dostęp: 2.08.2012 r.). Wątpliwości będą się wiązać z kolei z materiałami niemającymi wprost charakteru reklamowego, lecz informacyjny – związany z promowaniem dorobku szkoły, jej osiągnięć itd. Publikacje tego rodzaju powinny zostać uznane za niemające charakteru reklamowego, a więc mogące być finansowanymi z dotacji.

Podsumowanie

Reasumując powyższe rozważania, należy stwierdzić, że dotacja wypłacana zgodnie z art. 80 i 90 u.s.o. na rzecz osób fizycznych i osób prawnych innych niż j.s.t. może być wydatkowana na pokrycie wszystkich bieżących kosztów działalności szkoły lub placówki, w tym: wynagrodzenia pracowników szkoły wraz z pochodnymi (niezależnie od charakteru prawnego zatrudnienia); wynagrodzenia pracowników organu prowadzącego lub jednostki obsługi ekonomiczno-administracyjnej szkoły lub placówki w zakresie, w jakim osoby te zajmują się obsługą administracyjno-finansową szkoły lub placówki; zakupy mebli, sprzętu biurowego, sprzętu komputerowego i RTV niezależnie od wartości początkowej nabytego towaru oraz sposobu jego amortyzacji, zakupy energii elektrycznej, wody, gazu, ciepła, usług telekomunikacyjnych i internetowych, usług pocztowych dla szkoły lub placówki; wsparcie materialne uczniów w formie stypendiów – socjalnych i naukowych; remonty, budowa, rozbudowa, przebudowa i adaptacja budynków szkolnych.



Artur Olszewski
jest magistrem prawa, radcą prawnym,
absolwentem studiów doktoranckich
na Wydziale Prawa Uniwersytetu
w Białymstoku; specjalizuje się
m.in. w obsłudze prawnej niepublicznych
szkół i placówek oświatowych.

Dotacja otrzymywana przez szkołę nie może stanowić części dochodu jej organu prowadzącego.

Nadzór nad szkołami niepublicznymi

MICHAŁ ŁYSZCZARZ

Ustawa o systemie oświaty (tekst jedn.: Dz. U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572 ze zm.) – dalej u.s.o., wyróżnia dwa rodzaje nadzoru sprawowanego nad działalnością jednostek oświatowych – nadzór pedagogiczny oraz nadzór w zakresie spraw finansowych i administracyjnych. O ile w przypadku szkół publicznych prowadzonych przez jednostki samorządu terytorialnego nie ma wątpliwości co do zakresu nadzoru sprawowanego przez kuratorów oświaty oraz organy prowadzące nad działalnością tych jednostek, o tyle w przypadku szkół niepublicznych zakres przedmiotowy nadzoru ulega zmianie w zależności od statusu danej szkoły, czyli w zależności od tego, czy posiada ona uprawnienia szkoły publicznej, czy też jest ich pozbawiona.

Podkreślić jednak należy, że zarówno w przypadku szkół posiadających uprawnienia szkoły publicznej, jak i tych, które uprawnień tych nie posiadają, nadzór nad prowadzoną przez nich działalnością w zakresie kształcenia, wychowania i opieki prowadzony jest zawsze. Podobnie jest w przypadku nadzoru w zakresie spraw finansowych i administracyjnych, aczkolwiek w tym wypadku ustawodawca dopuścił daleko idącą dowolność w kształtowaniu formy tego nadzoru w odniesieniu do szkół niepublicznych.

Nadzór pedagogiczny

Regulacją określającą podstawowe zasady sprawowania nadzoru pedagogicznego w odniesieniu do szkół niepublicznych

jest art. 89 u.s.o. Stosownie do tego przepisu nadzór pedagogiczny nad szkołami i placówkami niepublicznymi sprawują właściwi kuratorzy oświaty, a w przypadku szkół i placówek artystycznych oraz placówek dla uczniów szkół artystycznych, o których mowa w art. 2 pkt 7 (placówki zapewniające opiekę i wychowanie uczniom w okresie pobierania nauki poza miejscem stałego zamieszkania), również minister właściwy do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego. Co istotne, przepis ten odsyła do odpowiedniego stosowania art. 33 ustawy. Stosowanie „odpowiednie” oznacza w tym wypadku „nie wprost” z uwagi na specyficzne właściwości posiadane przez szkoły niepubliczne.

Artykuł 33 u.s.o. stanowi w ust. 1, że nadzór pedagogiczny polega na:

REKLAMA



Ekologiczna akcja "Komputery za tonery"
www.kzt.oswiata.org.pl

Czy chcecie otrzymać dodatkowe pieniądze dla szkoły?

Nic prostszego – wejdź na stronę www.kzt.oswiata.org.pl, zarejestruj placówkę, zbierz kartridże, wyślij bezpłatnie firmą kurierską i czekaj – przelejemy pieniądze! Rusza kolejna edycja akcji ekologicznej polegającej na zbieraniu przez uczniów zużytych kartridży i przesyłania ich do firmy recyklingowej, gdzie powstają nowe alternatywne kartridże. Za kartridże zakwalifikowane do skupu szkoła otrzymuje pieniądze zgodnie z cennikiem. Nie są to małe kwoty. Za 200 sztuk najdroższych odpadów można już kupić nowoczesny komputer lub kserokopiarkę.

Nie czekaj, zacznij zbierać zużyte kartridże już dziś!

- 1) ocenianiu stanu i warunków działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej szkół, placówek i nauczycieli,
- 2) analizowaniu i ocenianiu efektów działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkół i placówek,
- 3) udzielaniu pomocy szkołom, placówkom i nauczycielom w wykonywaniu ich zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych,
- 4) inspirowaniu nauczycieli do innowacji pedagogicznych, metodycznych i organizacyjnych.

Szczegółowy zakres nadzoru określa ust. 2 przywołanego przepisu. Zgodnie z tą regulacją nadzorowi podlega w szczególności:

- 1) zgodność zatrudniania nauczycieli z wymaganymi kwalifikacjami,
- 2) realizacja podstaw programowych i ramowych planów nauczania,
- 3) przestrzeganie zasad oceniania, klasyfikowania i promowania uczniów oraz przeprowadzania egzaminów, a także przestrzeganie przepisów dotyczących obowiązku szkolnego oraz obowiązku nauki,
- 4) przestrzeganie statutu szkoły lub placówki,
- 5) przestrzeganie praw dziecka i praw ucznia oraz upowszechnianie wiedzy o tych prawach,
- 6) zapewnienie uczniom bezpiecznych i higienicznych warunków nauki, wychowania i opieki.

Przywołany zakres nadzoru obowiązuje w całości w przypadku szkół niepublicznych posiadających uprawnienia szkoły publicznej, natomiast w przypadku szkoły niepublicznej nieposiadającej takich uprawnień zakres ten ulegnie znacznemu ograniczeniu. Należy bowiem przywołaną regulację art. 33 ust. 2 rozpatrywać w kontekście art. 7 ust. 3 u.s.o., wskazującym ogólne warunki, jakie musi spełnić szkoła niepubliczna, aby uzyskać uprawnienia szkoły publicznej. Uprawnienia te szkoła uzyska w przypadku, gdy:

- realizuje programy nauczania uwzględniające podstawy programowe,
- realizuje zajęcia edukacyjne w cyklu nie krótszym oraz w wymiarze nie niższym niż łączny wymiar obowiązkowych zajęć edukacyjnych określony w ramowym planie nauczania szkoły publicznej danego typu,
- stosuje zasady klasyfikowania i promowania uczniów oraz przeprowadzania egzaminów i sprawdzianów ustalone przez ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania,
- prowadzi dokumentację przebiegu nauczania ustaloną dla szkół publicznych,
- w przypadku szkoły prowadzącej kształcenie zawodowe – kształci w zawodach określonych w klasyfikacji zawodów szkolnictwa zawodowego, a w przypadku liceum profilowanego – kształci w profilach kształcenia ogólnozawodowego,
- zatrudnia nauczycieli obowiązkowych zajęć edukacyjnych, posiadających kwalifikacje określone dla nauczycieli szkół publicznych.

W przypadku gdy szkoła nie spełnia tych wymagań, nie uzyska uprawnień szkoły publicznej, a co za tym idzie, nie będzie miała możliwości wydawania świadectw lub dyplomów

Podstawa prawna:

- Ustawa o systemie oświaty (tekst jedn.: Dz. U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572 ze zm.)
- Ustawa z 26.01.1982 r. – Karta Nauczyciela (tekst jedn.: Dz. U. z 2006 r. Nr 97, poz. 674 ze zm.)
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z 31.12.2002 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny w publicznych i niepublicznych szkołach i placówkach (Dz. U. z 2003 r. Nr 6, poz. 69 ze zm.)



państwowych. Porównując katalog warunków niezbędnych do uzyskania uprawnień szkoły publicznej, można zauważyć, że w szkołach nieposiadających uprawnień szkoły publicznej kurator nie ma prawa nadzorować sposobu realizacji podstaw programowych i ramowych planów nauczania, czy przestrzegania zasad oceniania, klasyfikowania i promowania uczniów oraz przeprowadzania egzaminów. Odnosnie do zatrudniania nauczycieli o odpowiednich kwalifikacjach zauważyć natomiast należy, iż obowiązek stosowania wobec nich w szkole niepublicznej wymagań kwalifikacyjnych określonych w art. 9 ustawy z 26.01.1982 r. – Karta Nauczyciela (tekst jedn.: Dz. U. z 2006 r. Nr 97, poz. 674 ze zm.) – dalej KN, i aktach wykonawczych do tego przepisu wynika z treści samej Karty – z art. 1 ust. 2 pkt 2 w powiązaniu z art. 91b ust. 2 pkt 3. Co istotne, warunek spełniania wymagań kwalifikacyjnych dotyczy tylko nauczycieli zatrudnionych w wymiarze co najmniej 1/2 etatu.

W konsekwencji uznać należy, że w przypadku szkół niepublicznych, w tym nieposiadających uprawnień szkoły publicznej, kurator będzie badał kwalifikacje nauczycieli spełniających warunek wymiaru zatrudnienia. W przypadku każdej ze szkół będzie badane natomiast przestrzeganie statutu szkoły, przestrzeganie praw dziecka, jak również sposób zapewniania uczniom bezpiecznych i higienicznych warunków nauki, wychowania i opieki, czyli spełniania wymagań ustalonych rozporządzeniem Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z 31.12.2002 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny w publicznych i niepublicznych szkołach i placówkach (Dz. U. z 2003 r. Nr 6, poz. 69 ze zm.).

Oczywiście w przeważającej większości szkół nadzór pedagogiczny będzie obejmował pełen zakres ustalony przez art. 33 u.s.o., bowiem niektóre typy szkół nie mogą funkcjonować bez uprawnień szkoły publicznej. Zgodnie z art. 85

ust. 1 tej ustawy niepublicznej szkole podstawowej i gimnazjum przysługują uprawnienia szkoły publicznej z dniem rozpoczęcia działalności, a co więcej, zgodnie z art. 88 cofnięcie uprawnień w przypadku szkoły podstawowej lub gimnazjum jest równoznaczne z ich likwidacją z końcem roku szkolnego, w którym decyzja stała się ostateczna – te typy szkół nie mogą więc bez uprawnień funkcjonować.

Powyższe kwestie dotyczą tzw. nadzoru zewnętrznego, czyli sprawowanego przez właściwego kuratora oświaty. Brak jest za to w u.s.o. regulacji odnoszącej się do szkół niepublicznych, a odsyłającej do odpowiedniego stosowania art. 39 ust. 1 pkt 2, stosownie do którego nadzór pedagogiczny sprawuje dyrektor. Takiego pominięcia nie można jednak uznać za przeoczenie ustawodawcy. Zgodnie bowiem z art. 88 u.s.o. uprawnienia szkoły publicznej mogą zostać cofnięte przez organ, który je nadał, jeżeli w trybie nadzoru pedagogicznego zostanie stwierdzone niespełnianie warunków, o których mowa w art. 7 ust. 3 u.s.o. (realizacja programu nauczania właściwego dla szkół publicznych itp.) lub określonych zgodnie z art. 86 ust. 2 u.s.o. (warunki działania szkół eksperymentalnych). Spełnianie warunków określonych w art. 7 ust. 3 u.s.o. jest dla niepublicznej szkoły podstawowej czy gimnazjum podstawą funkcjonowania, nie może ona bowiem funkcjonować bez ich spełnienia. O tym, czy je spełnia, decyduje oczywiście kurator. Dla organu prowadzącego z kolei prowadzenie nadzoru pedagogicznego przez dyrektora jest o tyle istotne, iż na podstawie rezultatów nadzoru uzyskuje świadomość jakości pracy szkoły. Podstawą prawną nadzoru sprawowanego przez dyrektora jest w tym wypadku art. 84 ust. 2 pkt 3 u.s.o., stosownie do którego statut szkoły niepublicznej powinien określać organy szkoły oraz zakres ich zadań. Statut ten jest nadawany przez osobę prowadzącą i może on przyznawać dyrektorowi uprawnienia w zakresie nadzoru takiego jak w przypadku szkół publicznych.

Nadzór w zakresie spraw finansowych i administracyjnych

Ustawa o systemie oświaty nie odsyła w przepisach dotyczących zasad funkcjonowania szkół niepublicznych do odpowiedniego stosowania jej art. 34a (dotyczącego szkół publicznych), stosownie do którego organ prowadzący szkołę lub placówkę sprawuje nadzór nad jej działalnością w zakresie spraw finansowych i administracyjnych. Nie oznacza to jednak, iż nadzór w tym zakresie nie jest w stosunku do szkół niepublicznych prowadzony, bowiem odpowiedni zakres nadzoru organu prowadzącego (osoby prowadzącej) powinien określać statut szkoły niepublicznej, nadawany właśnie przez osobę prowadzącą. Na podstawie jego zapisów może ona sprawować również nadzór finansowy i administracyjny nad działalnością szkoły.

Nie sposób ustalić ogólnych zasad nadzoru finansowego sprawowanego przez osobę prowadzącą, będzie on bowiem różny w zależności od tego, w jaki sposób zostanie zorganizowana gospodarka finansowa danej jednostki niepublicznej. Należy zauważyć, iż zgodnie z art. 84 ust. 2 pkt 6 u.s.o. statut

szkoły lub placówki niepublicznej określa sposób uzyskiwania środków finansowych na działalność szkoły lub placówki.

Nie ulega wątpliwości, iż odpowiedzialność za utrzymanie szkoły lub placówki spoczywa na osobie prowadzącej, do której należy ustalenie sposobu finansowania jednostki, przy czym ani w u.s.o., ani w innych obowiązujących przepisach nie sformułowano sprzeciwu, by ciężar utrzymania szkoły niepublicznej przerzucony był na osoby korzystające z jej świadczeń. Dopuszczalne jest więc pobieranie opłaty w postaci czesnego, czy też opłaty za konkretne usługi edukacyjne. Niezależnie od mechanizmu finansowania, odpowiednie postanowienia powinny znaleźć się w statucie szkoły. Statut ten może też nałożyć na dyrektora odpowiedzialność za dysponowanie przyznanymi środkami finansowymi, a w konsekwencji ustalać zasady nadzoru finansowego w sposób dogodny

dla osoby prowadzącej. Statut może więc przewidywać obowiązek udostępniania przez dyrektora dokumentacji finansowej na wezwanie osoby prowadzącej, czy też składania sprawozdań z ponoszonych wydatków. Zauważyć przy tym należy, że wszystkie formy nadzoru finansowego mogą być przez osobę prowadzącą realizowane i bez odpowiednich zapisów w statucie, dyrektor jest bowiem służbowo zależny od osoby prowadzącej jako pracodawcy i obowiązany do wykonywania jej poleceń służbowych. W konsekwencji ma obowiązek zdawania relacji z podjętych decyzji dotyczących finansów szkoły, a jedyną różnicą w treści nadzoru w przypadku braku odpowiednich zapisów statu-

towych jest konieczność wydawania dyrektorowi każdorazowo polecenia złożenia wyjaśnień, podczas gdy statut może przewidywać ogólne zasady nadzoru, które dyrektor musi stosować bez odrębnego polecenia osoby prowadzącej.

Podobne zasady obowiązują w przypadku nadzoru administracyjnego. W celu ustalenia zakresu tego nadzoru osoba prowadząca może się posłużyć posiłkowo treścią art. 34a ust. 2 pkt 2 i 3 u.s.o., implementując jego postanowienia na potrzeby nadzoru sprawowanego przez siebie nad prowadzoną jednostką. Nadzór w zakresie administracyjnym obejmuje więc:

- przestrzeganie obowiązujących przepisów dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy pracowników i uczniów – wynikających z przywołanego wyżej rozporządzenia w sprawie bezpieczeństwa i higieny w publicznych i niepublicznych szkołach i placówkach,
- przestrzeganie przepisów dotyczących organizacji pracy szkoły i placówki – w przypadku jednostek niepublicznych przepisy te znajdują się w statucie, zgodnie z treścią art. 84 ust. 2 pkt 4 u.s.o. Osoba prowadząca bada więc w tym zakresie przestrzeganie zapisów statutu szkoły czy placówki.



Michał Łyszczarz
jest współautorem komentarza do ustawy o systemie oświaty oraz wielu publikacji z zakresu prawa oświatowego, pracuje w Wydziale Nadzoru Prawnego Śląskiego Urzędu Wojewódzkiego.

Ważne

- ✓ Podstawowe zasady sprawowania nadzoru pedagogicznego w odniesieniu do szkół niepublicznych określa art. 89 u.s.o.
- ✓ W szkołach nieposiadających uprawnień szkoły publicznej kurator nie ma prawa nadzorować sposobu realizacji podstaw programowych i ramowych planów nauczania, przestrzegania zasad oceniania, klasyfikowania i promowania uczniów oraz przeprowadzania egzaminów.
- ✓ Warunek spełniania wymagań kwalifikacyjnych określonych w art. 9 KN dotyczy tylko nauczycieli zatrudnionych w wymiarze co najmniej 1/2 etatu.
- ✓ W każdej szkole kurator może zbadać przestrzeganie statutu szkoły, przestrzeganie praw dziecka, sposób zapewnienia uczniom bezpiecznych i higienicznych warunków nauki, wychowania i opieki, czyli spełniania wymagań ustalonych rozporządzeniem w sprawie bezpieczeństwa i higieny w publicznych i niepublicznych szkołach i placówkach.

NOWOŚĆ !!!



Kalendarz dyrektora szkoły.

Praktyczny i elegancki,
a w nim m.in.:

organizacja roku szkolnego

- kalendarz roku szkolnego 2012/2013
- rozpoczęcie roku szkolnego
- przerwy świąteczne
- terminarz ferii zimowych i letnich
- egzaminy

zadania dyrektora szkoły i nauczyciela,
z podziałem na miesiące i dni

**najważniejsze akty prawne z zakresu oświaty
wraz z publikatorami** (ustawy; rozporządzenia rady
ministrów i MEN; sprawy kadrowe, zatrudnienia
i wynagrodzenia)

ważne adresy i telefony,
a także:

- wykaz olimpiad przedmiotowych
i interdyscyplinarnych
- telefony zaufania
- numery kierunkowe w Polsce i w Europie

Mark Bray

Korepetycje. Cień rzucany przez szkoły

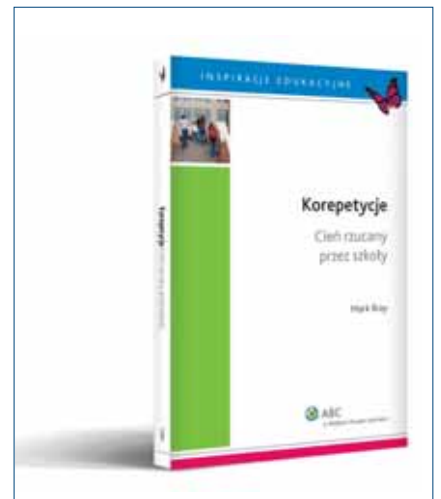
W publikacji *Korepetycje. Cień rzucany przez szkoły* omówiono:

- Rozmiar rynku korepetycji w różnych krajach
- Pedagogiczne, społeczne oraz ekonomiczne skutki powszechności korepetycji
- Czynniki wpływające na rozwój tego zjawiska
- Wnioski płynące z badań rynku korepetycji dla skuteczniejszego kształtowania polityki edukacyjnej.

„Można mieć nadzieję, że zarówno wyniki badań fenomenu korepetycji, jak i debata publiczna staną się punktem wyjścia dla reakcji ze strony polityków na wciąż rosnący w Polsce, rynek indywidualnych lekcji prywatnych, licznych kursów przygotowawczych oraz stanowiących jeszcze stale nowość w naszej kulturze – szkół korepetycyjnych”.

Prof. Elżbieta Putkiewicz

NOWOŚĆ !!!



Andrzej Barański, Maria Halina Szymańska, Joanna Rozwadowska-Skrzeczyńska

Karta Nauczyciela. Komentarz

Komentarz stanowi dogłębną analizę praw i obowiązków nauczycieli, w przystępny sposób wyjaśnia podstawowe problemy interpretacyjne, pojawiające się podczas praktycznego stosowania przepisów Karty Nauczyciela. Komentarz szczegółowo omawia najnowsze rozwiązania prawne, m.in. kwestie awansu zawodowego.

Komentarz zawiera bogaty wybór orzecznictwa Sądu Najwyższego oraz wojewódzkich sądów administracyjnych i Naczelnego Sądu Administracyjnego, które pozwoli na uniknięcie konsekwencji nieprawidłowego postępowania przez pracodawców przy załatwianiu spraw pracowniczych.

Dodatkowo w publikacji znajduje się kompletny wykaz aktów wykonawczych do ustawy.

Komentarz stanowi nieocenione źródło wiedzy dla kadry pedagogicznej, dyrektorów szkół i placówek oświatowych, pracowników samorządowych, kuratorów oświaty oraz wszystkich innych osób i instytucji zajmujących się problematyką oświatową.

NOWOŚĆ !!!



AUTORKA BESTSELLERA

„OD WALENIA PO ŁAPACH, DO ZMARSZCZENIA BRWI...”

Lucyna Bojarska

Belfer na huśtawce. O autorytecie nauczyciela



Wbrew pozorom nie jest to wcale książeczka wyłącznie dla początkujących nauczycieli. Jest ona również skierowana do nauczycieli, którzy mają już spore doświadczenie w zawodzie. Wiele z tego, co zostało tu napisane, będzie w pełni zrozumiałe i oczywiste przede wszystkim dla tych, którzy już niejedno w szkole widzieli i niejednego doświadczyli.

Czy wobec tego *Belfer na huśtawce...* może im się jeszcze do czegoś przydać? Zdecydowanie tak. Bo nauczycielski wizerunek, autorytet oraz to, jak odbierają nas uczniowie, nie jest czymś danym nam raz na całe życie. My się zmieniamy i wszystko wokół nas też się zmienia. Również uczniowie. Musimy się dostrajać, ciągle pracować nad sobą i ulepszać nauczycielski warsztat. Nadganiać rzeczywistość i szlifować formę.

Publikacja skierowana jest do nauczycieli, dyrektorów szkół oraz rodziców. Ma tym, którzy pragną zdobyć autorytet, pomóc w zapracowaniu sobie na niego. Tym, którzy dostrzegają przede wszystkim niebezpieczeństwa wiążące się z autorytetami, ułatwić z nimi dyskusję. Dyrektorom szkół ma pomóc w zapobieganiu zjawiskom, które stawiają pod znakiem zapytania uczciwość szkoły, obniżają jej rangę, a przede wszystkim – demoralizują uczniów.

Mateusz Pilich

Ustawa o systemie oświaty. Komentarz

To już czwarte wydanie niezwykle cenionego przez Czytelników komentarza do ustawy o systemie oświaty. Ustawa ta, wielokrotnie nowelizowana oraz uzupełniona kilkudziesięcioma rozporządzeniami, jest aktem prawnym o dużym znaczeniu i zasięgu. Reguluje między innymi działalność szkół podstawowych, gimnazjów, szkół ponadgimnazjalnych i politechnicznych, zarówno publicznych, jak i niepublicznych.

Komentarz jest uporządkowanym i systematycznym omówieniem poszczególnych przepisów ustawy. Wzbogacony został o obszerne orzecznictwo Sądu Najwyższego, Naczelnego Sądu Administracyjnego i wojewódzkich sądów administracyjnych, wieloletni dorobek doktryny oraz zwięzłe przedstawienie większości aktów wykonawczych do ustawy o systemie oświaty.



Specjalnie dla prenumeratorów
20% rabatu

Formularz zamówienia

Tytuł	Cena w tym 5% VAT	Ilość
Kalendarz dyrektora szkoły	39,00 zł 31,20 zł	
Korepetycje. Cień rzucany przez szkoły.	39,00 zł 31,20 zł	
Karta Nauczyciela Komentarz	99,00 zł 79,20 zł	
Belfer na huśtawce. O autorytecie nauczyciela.	39,00 zł 31,20 zł	
Ustawa o systemie oświaty Komentarz	149,00 zł 119,20 zł	

Łączna wartość zamówienia:

Instytucja/Firma

Branża

Imię i Nazwisko

Stanowisko

Ulica i numer

Kod i Miejscowość

Telefon

NIP

Fax

E-mail

Upoważniam Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. do wystawienia faktury bez podpisu odbiorcy.

Wysyłka: kurierem (dostawa w ciągu 48 godzin, koszt 15,90)
 pocztą (na koszt Wydawnictwa)

Oświadczam, że: jestem osobą fizyczną nieprowadzącą działalności gospodarczej
 jestem osobą prawną

Wyrażam zgodę na:

- Przetwarzanie moich danych osobowych wyłącznie przez Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie, przy ul. Płockiej 5a, dla celów marketingowych i promocji towarów oraz usług ww. Spółki zgodnie z ustawą o ochronie danych osobowych (tekst jednolity Dz. U. z 2002 r. Nr 101, poz. 926). Mam prawo wglądu do swoich danych, ich poprawiania i żądania zaprzestania przetwarzania moich danych osobowych.
- Przesyłanie przez Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. na wyżej podany adres poczty elektronicznej informacji handlowych zgodnie z ustawą o świadczeniu usług drogą elektroniczną (Dz. U. z 2002 r. Nr 144, poz. 1204)

.....
Data i podpis

Zamówienie prosimy przesać:

• faksem na numer: (22) 535 82 05

• pocztą na adres: Wolters Kluwer Sp. z o.o.

01-231 Warszawa, ul. Płocka 5a

INFOLINIA: 801 04 45 45



a Wolters Kluwer business

Polecane przez



WKOC112018_RUP001

KUPON ZAMÓWIENIA

OFERTA WAŻNA DO 31.10.2012 R.

**TAK, ZAMAWIAM PRENUMERATĘ
„DYREKTORA SZKOŁY”**

TYTUŁ	IŁOŚĆ EGZ.	CENA	WARTOŚĆ
„DYREKTOR SZKOŁY” 12 MIESIĘCY (STYCZEŃ 2012 – GRUDZIEŃ 2012)		RABAT 30% 312,00 zł + 5% VAT 218,40 zł +5% VAT = 229,32 zł	

EDU0111001_RPR002

FORMULARZ ZAMÓWIENIA NA PRENUMERATĘ WYPEŁNIAJĄ TYLKO NOWI KLIENTI.
FORMULARZ NIE SŁUŻY PRZEDŁUŻANIU PRENUMERATY NA KOLEJNY OKRES. W TYM CELU
NALEŻY OPEŁACIĆ FAKTURĘ PRZESŁANĄ PRZEZ WYDAWNICTWO WOLTERS KLUWER POLSKA.

Wraz z prenumeratą „Dyrektora Szkoły” otrzymam dodatki tematyczne.

NALEŻNOŚĆ ZAPŁAĆ PRZELEWEM W CIĄGU 7 DNI OD OTRZYMANIA FAKTURY PROFORMA.

OŚWIADCZAM, ŻE:

- JESTEM PŁATNIKIEM PODATKU VAT, REPREZENTUJĘ FIRMĘ/INSTYTUCJĘ
 JESTEM OSOBĄ FIZYCZNĄ, NIE PROWADZĘ DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

NIP	
DATA I CZYTELNY PODPIS	
IMIĘ	
NAZWISKO	
STANOWISKO	
KOD, MIASTO, ULICA	
INSTYTUCJA	BRANŻA
TEL, FAX	

Konsument w porozumieniu art. 22¹ k.c. ma prawo odstąpienia od umowy w terminie 10 dni od dostarczenia towaru, z zastrzeżeniem art. 5 i 10 ustawy z dnia 2 marca 2000 r. o ochronie niektórych praw konsumentów oraz odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny (Dz. U. nr 22 poz. 271 z późn. zmian.). W przypadku opóźnienia się przez Zamawiającego z uiszczeniem ww. ceny (jej części), jeśli okres opóźnienia przekroczy 15 dni, przyjmujemy zamówienie ma prawo odstąpić od umowy zawartej z Zamawiającym wskutek przyjęcia niniejszego zamówienia.

Wyrażam zgodę na:

- Przetwarzanie moich danych osobowych wyłącznie przez Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie, przy ul. Płockiej 5a, dla celów marketingowych i promocji towarów oraz usług ww. Spółki zgodnie z ustawą o ochronie danych osobowych (tekst jednolity Dz. U. z 2002 r. Nr 101, poz. 926). Mam prawo wglądu do swoich danych, ich poprawiania i żądania zaprzestania przetwarzania moich danych osobowych.
- Przesyłanie przez Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., na wyżej podany adres poczty elektronicznej, informacji handlowych zgodnie z ustawą o świadczeniu usług drogą elektroniczną (Dz. U. z 2002 r. Nr 144, poz. 1204)

DATA I CZYTELNY PODPIS

**ZAMÓWIENIE PROSIMY SKŁADAĆ
FAKSEM: 22 535 82 05 LUB POCZTĄ:**

**WOLTERS KLUWER POLSKA SP. Z O.O.,
01-231 WARSZAWA, UL. PŁOCKA 5A
INFOLINIA: 801 04 45 45**

DYREKTOR SZKOŁY

MIESIĘCZNIK KIEROWNICZEJ KADRY OŚWIATOWEJ

Adres Redakcji:

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. 01-231 Warszawa ul. Płocka 5a
tel. 22 535 81 26, tel./faks 22 535 80 00
e-mail: ds@wolterskluwer.pl, www.DyrektorSzkoły.pl

Prenumerata, kolportaż i obsługa klienta:

Szczegółowe informacje o prenumeracie czasopism można uzyskać pod numerem infolinii: **801 04 45 45**, faks: 22 535 82 05

- **Redakcja:** Klaudiusz Kaleta (p.o. redaktora naczelnego)
Anna Satel (p.o. sekretarza redakcji) – tel. 22 535 81 26;
e-mail: asatel@wolterskluwer.pl
Anna Jakubiec (redaktor)
- **Rada Programowa:** prof. Michał Federowicz, prof. Andrzej Janowski, prof. Antoni Jeżowski, prof. Michał Kulesza, dr Krzysztof Pawłowski, prof. Elżbieta Putkiewicz.
- **Kolegium Redakcyjne:** Ewa Brańska, dr Danuta Elsner, Karol Małolepszy.
- **Współpracują:** Małgorzata Nowak, Anna Florek, Krzysztof Zajdel, Jarosław Kordziński, Maciej Osuch, Anna Sobala-Zbrozczyk, Klemens Stróżyński, Stanisław Szelewa, Wiesław Włodarski.
- **Wydawca:** Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
- **Zdjęcia:** z zasobów redakcji i Thinkstock.

Materiały do publikacji – o objętości do 7 stron znormalizowanego maszynopisu (ok. 13 tysięcy znaków ze spacjami) – przyjmujemy pocztą elektroniczną lub zwykłą, z załączoną płytą CD (z imieniem, nazwiskiem, krótkim CV oraz telefonami kontaktowymi i adresem e-mail). Tekst musi zawierać tytuł, krótkie wprowadzenie (lead) oraz abstrakt o objętości nie większej niż 500 znaków. Artykuły o większej objętości – zaakceptowane do druku – Redakcja będzie odsyłała Autorom w celu ich skrócenia.

Autor, przekazując redakcji tekst, przenosi na wydawcę wyłączne prawo do jego publikacji (prawa autorskie i wydawnicze). Redakcja zastrzega sobie możliwość dokonywania zmian w tekstach przeznaczonych do publikacji. Materiały niezamówione nie będą zwracane. Warunkiem publikacji jest odesłanie uprzednio podpisanej umowy z Wydawnictwem.

Przedruk materiałów publikowanych w „Dyrektorze Szkoły” bez zgody wydawcy jest zabroniony. Zakaz nie dotyczy cytowania publikacji z powołaniem na źródło. Poglądy, wyjaśnienia i opinie publikowane na łamach „Dyrektora Szkoły” są osobistymi poglądami autorów, nie mogą być one traktowane jako oficjalne stanowisko urzędów państwowych. Wydawca i Redakcja za treść ogłoszeń nie odpowiadają. Wydawca ma prawo odmówić zamieszczenia reklamy, jeżeli jej treść lub forma jest sprzeczna z linią programową bądź charakterem pisma oraz interesem Wydawnictwa.

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., ul. Płocka 5a
tel. 22 535 80 00, faks 22 535 80 01



ABC

a Wolters Kluwer business

- **Dyrektor ds. oświaty, Wydawca:** Elżbieta Piotrowska-Albin, epiotrowska@wolterskluwer.pl
- **Dyrektor Działu Czasopism:** Klaudiusz Kaleta
- **Z-ca Dyrektora Działu Czasopism:** Bogdan Bugdalski
- **Skład, łamanie i redakcja graficzna:** Violet Design
- **Druk:** Miller Druk Sp. z o.o., Warszawa
- **Prenumeratę w każdym czasie i na dowolny okres przyjmuje i realizuje wyłącznie Wydawca.**
Cena za 1 egz. w 2012 r. – 27,30 zł (w tym 5% VAT)
- **Odpowiednią kwotę z dokładnym adresem zwrotnym należy wpłacić na rachunek bankowy Wydawcy:**
DBPL C-ła/Warszawa 54 1880 0009 0000 0011 0132 0067.
- **Zamówienia na prenumeratę przyjmują również:**
RUCH S.A. OKDP, tel. 22 532 87 31, 532 88 19
infolinia: 800 1200 29
GARMOND PRESS S.A. tel. 22 817 20 12
- **Biuro Reklamy Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.**
Anna Sawicka
tel.: 22 535 83 27, 728 313 453
faks: 22 535 83 21
asawicka@wolterskluwer.pl



Czy już jesteś nowoczesnym eDyrektorem?



Nowe funkcjonalności

- łatwe i szybkie przeszukiwanie treści czasopisma
- intuicyjna nawigacja (powiększanie i przewijanie strony)
- wysoka jakość prezentacji – czasopismo wyświetla się w pełnym oknie przeglądarki
- możliwość tworzenia zakładek
- swoboda w zaznaczaniu treści
- możliwość drukowania
- przyjazna wersja dedykowana na tablety

Sprawdź udoskonalonego e.DyrektoraSzkoły w nowej odsłonie!

www.e.DyrektorSzkoły.pl

Pracownie językowe MENTOR



program do obsługi pracowni z rejestratorem cyfrowym MC



zestaw słuchawkowy z mikrofonem

PRODUKT

POLSKI

- ✓ maksymalne wykorzystanie czasu lekcyjnego
- ✓ wysoka skuteczność nauczania
- ✓ poprawny trening obcej wymowy
- ✓ ciekawsze, pasjonujące zajęcia



Nasi doradcy zaprojektują pracownię idealną dla Twojej szkoły
zadzwoń: (91) 488 51 51.

Cyfrowa pracownia językowa Mentor PC na 16 stanowisk w promocyjnej cenie!

Teraz tylko
13 559
zł brutto

oszczędzasz:

4 483 zł

stara
cena: ~~18 042~~ zł

Pracownia zawiera: jednostkę centralną ze zintegrowanym wzmacniaczem stereo, program Navigator do sterowania z komputera PC, oprogramowanie MC - magnetofon cyfrowy, dwuścieżkowy, słuchawki z mikrofonem BL-888, dwa głośniki, stoliki uczniowskie i biurko nauczyciela.
Całość z montażem i przeszkoleniem!

o szczegóły zapytaj naszych doradców!



5 lat gwarancji



profesjonalny montaż



wielozadaniowość



Pracownia Mentor PC + Scholar
Uniwersytet Warszawski



Pracownia Mentor PC + Scholar
Politechnika Rzeszowska

Produkcja i Serwis

Mentor Systemy Audiowizualne ul. Modra 26; 71-220 Szczecin
info@mentorpolska.pl, tel. (91) 488 51 51, www.mentorpolska.pl

Szczecin:
radek@mentorpolska.pl
tel. (91) 883 60 00;
kom. 600 001 018;

Olsztyn:
andrzej@mentorpolska.pl
kom. 606 838 181;

Wrocław:
grzegorz@mentorpolska.pl
kom. 608 57 52 57;

Lublin:
lukasz@mentorpolska.pl
kom. 668 122 221;



Mentor
SYSTEMY AUDIOWIZUALNE