

Załącznik 1

Grupy Wymiany Doświadczeń w zarządzaniu Oświatą

KARTA OPISU DOBREJ PRAKTYKI

1. Tytuł:	ADAPTACJA ZMIANY NA PRZYKŁADZIE PROCESU KSZTAŁCENIA W OKRESIE PANDEMII		
Typ JST	Nazwa JST	Liczba mieszkańców	Obszar tematyczny
Powiat	POWIAT ŁAŃCUCKI	81 tys.	2.a Zarządzanie edukacją na poziomie organu prowadzącego
2. Opis dobrej praktyki:			
2.1 Charakterystyka lokalnego systemu <i>(Gdzie? - Tylko to co ważne dla zrozumienia rozwiązania)</i>	Powiat Łańcucki jest organem prowadzącym dla 11 szkół ponadpodstawowych (4 licea ogólnokształcące, w tym 1 dla dorosłych; 3 technika; 3 szkoły branżowe I stopnia; 1 szkoła policealna). Pod względem organizacyjnym tylko I Liceum Ogólnokształcące im. Henryka Sienkiewicza w Łańcucie jest jednostką samodzielną. Pozostałe szkoły funkcjonują w następujących zespołach szkół: – Zespół Szkół nr 1 im. Janusza Korczaka w Łańcucie (II Liceum Ogólnokształcące, Liceum Ogólnokształcące dla Dorosłych, Medyczna Szkoła Policealna); – Zespół Szkół nr 2 im. Jana Kochanowskiego w Łańcucie (III Liceum Ogólnokształcące, Technikum Nr 1, Branżowa Szkoła I stopnia Nr 1) – Zespół Szkół nr 3 im. Mikołaja Kopernika w Łańcucie (Technikum Nr 2, Szkoła Branżowa I stopnia Nr 2) – Zespół Szkół Technicznych w Łańcucie (Technikum Nr 3 im. Jana Ingłota, Szkoła Branżowa I stopnia Nr 3) Ponadto powiat prowadzi następujące placówki oświatowe: – Poradnia Psychologiczno – Pedagogiczna w Łańcucie, – Zespół Placówek Oświatowych w Łańcucie, – Powiatowe Centrum Kształcenia Zawodowego im. Felicjana Dzierżanowskiego w Łańcucie. Szkoły prowadzone przez Powiat Łańcucki kształcą młodzież z całego powiatu łańcuckiego, ale również często kształcą się w nich uczniowie z powiatów ościennych (przeworskiego, leżajskiego i rzeszowskiego).		
2.2 Problem, który był powodem wdrożenia innowacji. <i>(Dlaczego?)</i>	Rok 2020, ze względu na zagrożenie epidemiczne koronawirusem SARS-CoV-2 i wprowadzony na obszarze Polski stan epidemii, był okresem szczególnym dla organizacji i funkcjonowania szkół i placówek oświatowych. Pracę szkół od połowy marca 2020 r. zdominowała nagła konieczność dostosowania się do nowych warunków pracy. Od 26 marca 2020 r. rozpoczęła się tzw. „nauka zdalna”, z wykorzystaniem technik porozumiewania się na odległość. Zaistniała sytuacja była całkowicie nowym wyzwaniem dla wszystkich uczestników całego procesu kształcenia, tj. dla uczniów, ich rodziców, nauczycieli, kadry zarządzającej w szkole oraz dla organów prowadzących szkoły. Organy władzy państwowej wydawały przepisy dotyczące szczególnych rozwiązań w okresie czasowego ograniczenia funkcjonowania jednostek systemu oświaty w związku z		



	zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19 (przepisy wielokrotnie zmieniane), jednak w praktyce całą organizację procesu kształcenia w szkole przerzucono na dyrektora jednostki oraz na organy prowadzące, odpowiedzialne m.in. za warunki pracy i wyposażenie szkół. Zakres zmian organizacyjnych na tak wielką skalę pojawił się gwałtownie i nie był ani planowany, ani pożądaný.
2.3 Na czym polega zastosowane rozwiązanie? (Co?)	Wymuszona czynnikami zewnętrznymi konieczność szybkiej adaptacji organizacji kształcenia do zaistniałych okoliczności była całkowicie nowym wyzwaniem, i na taką skalę dotychczas nie praktykowanym. Szkoły nie dysponowały gotowymi wzorami postępowania. Nie było stworzonych gotowych strategii działania, narzędzi pracy ani sprawdzonych procedur. Nowa organizacja systemu Po ogłoszeniu stanu zagrożenia epidemicznego, organy prowadzące oraz dyrektorzy szkół i placówek oświatowych, w pierwszym etapie działania, skupili swoją uwagę na bezpieczeństwie uczniów, nauczycieli i pracowników niepedagogicznych (zakup środków dezynfekujących, maseczek, barier technicznych blokujących rozprzestrzenianie się wirusa itp.). Następnym etapem była zmiana organizacji kształcenia (nauczanie zdalne, zamknięte klasopracownie, nowe podziały godzin, brak zajęć praktycznych i in.). Równie ważne stały się także kwestie techniczne (zakup komputerów, technologii, oprogramowania, sprzętu informatycznego itp.). Na poziomie organu prowadzącego odbywały się spotkania z dyrektorami, korygowano w razie potrzeby schematy działania i uzupełniano niedobory. Na tym etapie wszystkie powyższe elementy były „policzalne”. Jeśli czegoś brakowało, to można było oszacować konkretne liczby braków (komputerów, godzin dydaktycznych, środków dezynfekujących, itp.). Ewaluacja wprowadzonych zmian Nowy system zafunkcjonował. Teoretycznie wszystko działało – jednak pojawiało się pytanie, czy tak jest w rzeczywistości? Ważnym motywatorem do działania były puste gabinety szkolnych pedagogów i brak bezpośrednich lub pośrednich kontaktów uczniów z pedagogami szkolnymi. Pojawiła się konieczność uzyskania informacji o wpływie nowej organizacji kształcenia na efektywność procesu nauczania, a także uzyskania odpowiedzi dotyczącej potencjalnych (i niekiedy spodziewanych) problemów i zagrożeń, z jakimi muszą się mierzyć uczniowie, rodzice i nauczyciele w ramach nauczania zdalnego. Współpraca szkolnych pedagogów zainicjowała opracowanie i przeprowadzenie ankiety, której celem była analiza i diagnoza nauczania zdalnego w szkołach. Niezwykle ważnym w tej inicjatywie był zakres podmiotowy badania (do ankiety zostali zaproszeni uczniowie, rodzice i nauczyciele) oraz zakres przedmiotowy, tj. uzyskanie informacji o konkretnych problemach występujących przy organizacji kształcenia zdalnego, a także pytania otwarte związane z poczuciem satysfakcji z nauki zdalnej i oczekiwaniami respondentów związanymi z poprawą jakości nauczania zdalnego. W ramach badań ankietowych zwrócono szczególną uwagę na dobrostan psychiczny uczniów, rodziców i nauczycieli.



2.4 Kto, kiedy i co zrobił?

(Jak?)

Stan epidemii wymusił określone postępowanie w zakresie organizacji powiatowego systemu oświaty. Do najważniejszych zadań należało:

1. Okres: marzec 2020 r. – kwiecień 2020 r.

- Analiza posiadanych zasobów sprzętowych, kadrowych i finansowych w szkołach (nauczyciele, dyrektorzy)
- Diagnoza potrzeb uczniów i nauczycieli oraz możliwości ich zaspokojenia (nauczyciele, dyrektorzy, pracownicy poszczególnych wydziałów Starostwa Powiatowego w Łąncucie)
- Opracowanie i wdrożenie nowej organizacji pracy szkół, z uwzględnieniem przepisów dotyczących szczególnych rozwiązań w okresie czasowego ograniczenia funkcjonowania jednostek systemu oświaty (główny ciężar organizacji procesu kształcenia spoczywał na dyrektorze jednostki oświatowej oraz na organie prowadzącym).

2. Okres: marzec 2020 r. – czerwiec 2020 r. Uzupelnianie zasobów sprzętowych do nauki zdalnej.

- Po ogłoszeniu stanu zagrożenia epidemicznego w 2020 r., Powiat Łąncucki wystąpił do Ministerstwa Cyfryzacji z wnioskiem o zakup laptopów na potrzeby szkół, w ramach projektu: „Zdalna Szkoła, wsparcie Ogólnopolskiej Sieci Edukacyjnej w systemie kształcenia zdalnego”. Zakupiono 31 laptopów, z których korzystali zarówno uczniowie, jak i nauczyciele. Zakupiony sprzęt służył także w roku szkolnym 2020/2021.
- Podczas realizacji projektu pn. „Wsparcie szkolnictwa ogólnokształcącego w Powiecie Łąncuckim”, Powiat Łąncucki wdrożył zakup sprzętu komputerowego przeznaczonego do prowadzenia kształcenia na odległość. Wnioskowane zapotrzebowanie sprzętowe zostało poparte diagnozą potrzeb uczniów w zakresie zdalnego nauczania, z uwzględnieniem ich sytuacji ekonomicznej i rodzinnej, a także pozytywnie zaopiniowane przez organ prowadzący. Powiat Łąncucki kupił 28 laptopów (z oprogramowaniem), w tym 3 laptopy ze szczególnymi udogodnieniami dla osób z niepełnosprawnościami.
- W roku 2020 złożony został wniosek o środki finansowe, w ramach rządowego programu rozwijania szkolnej infrastruktury oraz kompetencji uczniów i nauczycieli w zakresie technologii informacyjno-komunikacyjnych na lata 2020-2024 – „Aktywna Tablica”. Wniosek został zaakceptowany. W trakcie jego realizacji, Powiat Łąncucki zakupił w 2020 r. 11 monitorów interaktywnych dla 5 szkół oraz kolejne dwa laptopy.

3. Okres: maj 2020 r. – czerwiec 2020 r.

Wdrożenia do zdalnego nauczania pakietu OFFICE 365 oraz przeszkolenie administratorów programu.

4. Okres: 1 września 2020 r. – 23 października 2020 r. Powrót kształcenia stacjonarnego.

- Diagnoza efektywności kształcenia zdalnego (nauczyciele, dyrektorzy)
- Opracowanie katalogu „braków” do uzupełnienia, m.in. w sprzęt techniczny oraz konieczność doszkolenia kadry pedagogicznej (dyrektorzy, organ prowadzący).



	– Przeprowadzenie szkoleń z oprogramowania do zdalnego nauczania (Office 365 wraz z programem Teams) dla szkolnych administratorów systemu (organ prowadzący, dyrektorzy) 5. Okres: 24 października 2020 r. – do 16 maja 2021 r. Druga fala pandemii. Zajęcia edukacyjne odbywały się zdalnie (z różnymi zmianami w zakresie kształcenia praktycznego). Wyjątek stanowiły m. in. poradnie psychologiczno pedagogiczne, które pracowały stacjonarnie, przy zachowaniu określonego reżimu sanitarnego. – Zrealizowanie programu wsparcia nauczycieli, poprzez zakup wyposażenia do prowadzenia nauki zdalnej (tzw. 500 + dla nauczycieli), zarówno szkół publicznych jak i niepublicznych (organ prowadzący) 6. Okres: grudzień 2020 r. – luty 2021 r. <u>Ewaluacja ilościowa i jakościowa nauki zdalnej.</u> – Opracowanie narzędzi badawczych dla trzech grup respondentów: uczniów, rodziców i nauczycieli (pedagodzy szkolni). – Przeprowadzenie ankiety (on-line). Pierwotnie w Zespole Szkół Technicznych oraz w Zespole Szkół Nr 2 w Łąncucie (placówki inicjujące badanie), – Rozszerzenie badania ankietowego na kolejne szkoły, na wniosek organu prowadzącego. <u>Odpowiedzi udzieliło łącznie 907 uczniów, 92 nauczycieli, 289 rodziców.</u> – Wstępna analiza zebranych danych, wyciąganie i formułowanie wniosków (dyrektorzy, organ prowadzący).
2.5 Z jakim skutkiem? (Jakie efekty osiągnięto?)	✓ Skutkiem wprowadzanych zmian była adaptacja lokalnego systemu kształcenia do wypełniania funkcji edukacyjnych w nadzwyczajnych okolicznościach, związanych z pandemią i koniecznością izolacji. ✓ Szkoły zostały w tym okresie dodatkowo wyposażone w niezbędny sprzęt i nowe technologie, przeszkolono pracowników, zorganizowano i udostępniono efektywne kształcenie uczniom o różnych potrzebach edukacyjnych, dokonywano analizy skuteczności funkcjonowania kształcenia zdalnego, szczególnie w kontekście oczekiwań i poziomu ich zaspokajania wśród uczestników procesu dydaktycznego. ✓ Wyniki badań ewaluacyjnych uświadomiły konieczność prowadzenia diagnozy efektywności procesu nauczania wśród wszystkich grup uczestniczących w procesie kształcenia, czyli uczniów, ich rodziców oraz pracowników dydaktycznych szkół. Udzielane w badaniach odpowiedzi na to samo pytanie (np. dotyczące radzenia sobie z edukacją zdalną przez uczniów), okazały się być bardzo różne – inaczej oceniali to nauczyciele, inaczej rodzice i sami uczniowie. Dopiero przeanalizowanie i porównanie odpowiedzi z wszystkich grup, umożliwiło dokonanie pełnej diagnozy i wyciągnięcie właściwych wniosków. ✓ Wymuszone zmiany wprowadziły „na stałe” do szkół możliwości, jakie stwarza nowoczesna technologia komunikacyjna.



	✓ Zastosowane działania doprowadziły do zmian w procesie dydaktycznym. Nauczyciele i rodzice, przymuszeni czynnikami zewnętrznymi, wdrożyli do swoich działań nowoczesne technologie informacyjne.
2.6 Ile to kosztowało? (Informacja o kosztach systemu)	<u>Koszty związane z opracowaniem i uruchomieniem systemu:</u> Koszty dostosowania procesu kształcenia do okoliczności związanych z organizacją kształcenia w warunkach pandemicznych można podzielić na dwie grupy: ➤ na koszty materialne, czyli te które były niezbędne do realizacji zadań. W opisywanym przypadku były to koszty związane z zakupem sprzętu i technologii do prowadzenia edukacji zdalnej. W Powiecie Łąncuckim łączny koszt zakupu sprzętu na ten cel w 2020 roku wyniósł 358 666 zł, w tym środki własne powiatu 14 040 zł. ➤ koszty ewaluacji wprowadzonej zmiany. Pozornie niekonieczne, lecz bardzo potrzebne. W Powiecie Łąncuckim cały proces, tj. opracowania ankiet, wdrożenia badania, analiza zebranych danych, formułowanie wniosków – odbyło się bezkosztowo. Samo badanie przeprowadzone on-line, nie generowało dodatkowych kosztów. Poszczególni pracownicy szkół i organu prowadzącego wykonywali te czynności w ramach swoich obowiązków pracowniczych. <u>Koszty bieżące związane z funkcjonowaniem systemu (roczne):</u> - zakupiony sprzęt i nowe technologie zostały już opłacone i służą do codziennej pracy lokalnego systemu edukacji. Można oszacowywać zwiększone koszty bieżące funkcjonowania sprzętu informatycznego (energia, abonamenty itp.), lecz w praktyce są one trudne do określenia i stanowią bardzo niewielki odsetek wszystkich kosztów ponoszonych na organizację lokalnego systemu kształcenia. - z założenia przyjęto, że ewaluacja procesów zmian będzie odbywać się w dalszym ciągu bezkosztowo. - w przyszłości mogą pojawić się koszty związane z reagowaniem na wyniki ewaluacji, np. wykupienie specjalistycznych usług eksperckich lub przeprowadzenie określonych szkoleń tematycznych.
2.7 Dlaczego warto promować to rozwiązanie? (Ocena w skali 1-5 plus krótkie uzasadnienie)	<u>Waga problemu: Ocena 5/5</u> Procesy adaptacji zmian są niezwykle ważne. System, który w normalnej rzeczywistości działa, nagle, z uwagi na splot różnych okoliczności, przestaje funkcjonować lub jego funkcjonowanie jest znacznie ograniczone. W pierwszych działaniach ciężar uwagi skupia się na przywróceniu funkcjonalności systemu. Ważne jest, by nie poprzestać na tym etapie. Funkcjonowanie systemu w „warunkach kryzysu” obarczone jest dużym ryzykiem. Ewaluacja wprowadzonych zmian pozwala te zagrożenia i poziom ryzyka poznać, a następnie doprowadzić do ich zminimalizowania.



	<u>Innowacyjność podejścia: Ocena 3/5</u> Zastosowane procesy były znane przed okresem stanu epidemii. Wykorzystywanie technik pracy zdalnej funkcjonowało, tylko w zdecydowanie mniejszym zakresie. Również badania ewaluacyjne były wykorzystywane do bieżącej oceny różnych aspektów funkcjonowania lokalnego systemu edukacji. Elementem innowacyjnym była skala wprowadzonych zmian organizacyjnych (wszystkie szkoły, wszystkie zajęcia). Oryginalnym rozwiązaniem było kompleksowe podejście do badań ankietowych i opracowanie wspólnych ankiet oraz pytań ewaluacyjnych dla uczniów, rodziców i nauczycieli. <u>Skuteczność rozwiązania: Ocena 4/5</u> Oceniając skuteczność należy rozróżnić dwa aspekty. - Pod względem rzeczowym należy uznać, że rozwiązania okazały się skuteczne. Udało się w pełni zorganizować i przeprowadzić edukację zdalną (nauka nie została wstrzymana). - Poziom jakościowy wprowadzanych zmian będzie można ocenić dopiero po kilku latach, kiedy ostatnie klasy uczestniczące w tym zmienionym systemie ukończą szkołę. - Bardzo skuteczną okazała się ewaluacja. Jej wyniki w wielu kwestiach zmieniły wcześniejsze założenia i postrzeganie wprowadzanych zmian. <u>Replikowalność - liczba JST, które mogą z niego skorzystać: Ocena 5/5</u> Replikowalność rozwiązań dotyczących organizacji edukacji zdalnej została narzucona z góry, poprzez powszechność epidemii oraz ogólnokrajowe przepisy prawa. Ewaluacja zastosowanych rozwiązań nie była powszechnie narzucona. Niski koszt jej przeprowadzenia i prostota narzędzia sprzyjają jej szerokiemu upowszechnieniu. Kluczem do sukcesu jest odpowiedni dobór narzędzi ewaluacyjnych oraz właściwie określony zakres ewaluacji. Należy stwierdzić, że wykorzystanie badań ankietowych, prowadzonych kompleksowo wśród wszystkich uczestników procesu edukacji, do ewaluacji i korygowania nauczania zdalnego, może być powszechnie stosowana przez JST.
2.8 Zalecenia dot. replikacji narzędzia (Ryzyka i ograniczenia, na które należy zwrócić uwagę)	– W okresie pandemii praktyka edukacyjna obnażyła braki w strategii działania władz oświatowych na szczeblu centralnym. Wymagało to elastyczności i samodzielności w reagowaniu na zmiany na poziomie JST. Implementacja państwowych rozwiązań prawnych w bardzo dużym stopniu zależy od kreatywności osób zarządzających na szczeblu szkoły oraz organu prowadzącego. – Doświadczenia z okresu pandemii uświadamiają potrzebę kompleksowego opracowania systemu zarządzania zmianą - poczynawszy od diagnozy sytuacji, do



	propozycji zmian, doboru kadr oraz ewaluacji zastosowanych rozwiązań. Dlatego ważna staje się współpraca wszystkich podmiotów skupionych wokół szkoły (rodziców, nauczycieli, organu prowadzącego, nadzoru pedagogicznego). – Lata 2020-2022 pokazały, że możliwe jest występowanie po sobie w krótkim okresie dużej liczby sytuacji nadzwyczajnych, pojawiają się nowe zagrożenia a otoczenie polityczne i gospodarcze wokół nas jest bardzo zmienne. Konieczne zatem wydaje się nieustanne monitorowanie oraz badanie skuteczności przyjmowanych rozwiązań kryzysowych. – Zarządzanie zmianą wymaga bardzo dobrej znajomości własnych zasobów na szczeblu szkolnym i na poziomie organu prowadzącego. W sytuacjach gwałtownych i nadzwyczajnych, znajomość zasobów (kadrowych, materialnych, organizacyjnych) znacznie ułatwia wprowadzenie właściwej i efektywnej zmiany.
--	---

3. Namiary na osobę, która może przekazać szczegółowe informacje na temat rozwiązania

Imię i Nazwisko	Tadeusz Pasieczny	Funkcja	Naczelnik Wydziału Edukacji i Spraw Społecznych Starostwa Powiatowego w Łąncucie
Adres	Ul. Mickiewicza 2, 37-100 Łącut	Telefon	17 225 69 88
E-mail	t.pasieczny@powiatlancut.pl		

4. Wzorcowe dokumenty i materiały dostępne dla podmiotów zainteresowanych replikacją

Opis dokumentu / materiału	Forma udostępnienia: załącznik (preferowane) / link
1. Ankieta - Nauka zdalna uczeń	
2. Ankieta - Nauka zdalna nauczyciel	
3. Ankieta - Nauka zdalna rodzic	