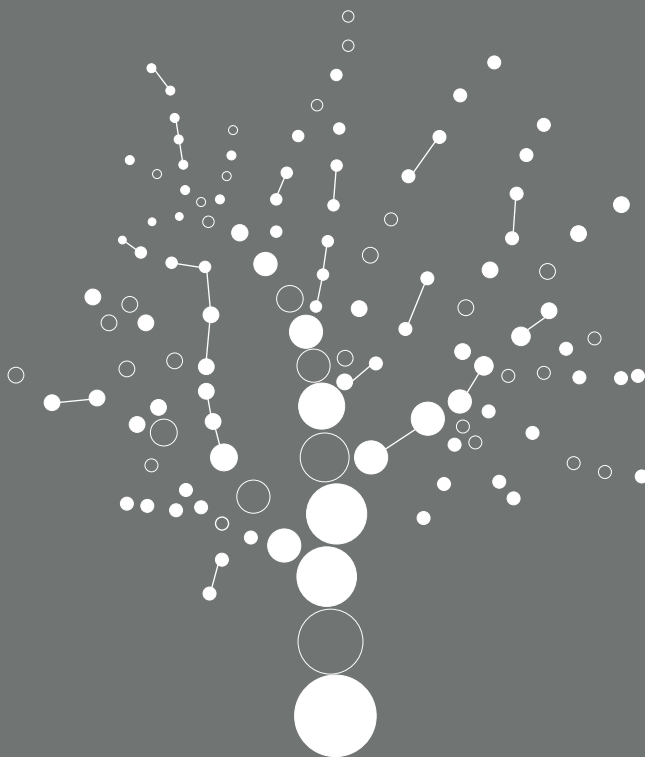


Samorząd a umiędzynarodowienie szkoły

Raport z badania roli organów prowadzących
w szkolnych projektach europejskich



Samorząd a umiędzynarodowienie szkoły

Raport z badania roli organów prowadzących
w szkolnych projektach europejskich



RAPORTY Z BADAŃ FRSE, TOM 1/2020

Samorząd a umiędzynarodowienie szkoły. Raport z badania roli organów prowadzących w szkolnych projektach europejskich

Autorzy: Michał Pachocki, Jadwiga Fila
Koncepcja i metodologia: Michał Pachocki
Realizacja badania: Michał Pachocki, Jadwiga Fila, AD REM Pracownia Badawcza

Redaktor prowadzący: Tomasz Mrożek
Korekta: Marcin Grabski (mesem.pl)

Projekt graficzny: Podpunkt
Projekt okładki i skład: Artur Ładno
Druk: Multigraf Drukarnia Sp. z o.o. Bydgoszcz

Wydawca: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji
Narodowa Agencja Programu Erasmus+
Al. Jerozolimskie 142a, 02-305 Warszawa
 www.frse.org.pl | kontakt@frse.org.pl
 www.erasmusplus.org.pl

© Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2020

ISBN 978-83-66515-03-1

Publikacja została zrealizowana przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej w ramach programu Erasmus+. Publikacja odzwierciedla jedynie stanowisko autorów i Komisja Europejska nie ponosi odpowiedzialności za jej zawartość merytoryczną.

Publikacja bezpłatna



Cytowanie: M. Pachocki, J. Fila, *Samorząd a umiędzynarodowienie szkoły. Raport z badania roli organów prowadzących w szkolnych projektach europejskich*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2020.

Więcej publikacji Wydawnictwa FRSE:  www.czytelnia.frse.org.pl

Spis treści

6 Wprowadzenie

- 7 Miejsce samorządu w polskim systemie oświaty
- 11 Obszar i uwarunkowania badania
- 12 Metodologia badania

16 Podejmowanie współpracy międzynarodowej

- 17 Podejmowanie inicjatywy projektowej
- 19 Diagnoza potrzeb
- 20 Motywowanie szkół do realizacji projektów
- 21 Nawiązywanie współpracy międzynarodowej
- 23 Pełnienie funkcji pośredniczącej

24 Rola samorządu w realizacji projektów

- 25 Nadzór i odpowiedzialność finansowa
- 26 Działania wspierające
- 27 Trudności przy realizacji projektów

Spis treści

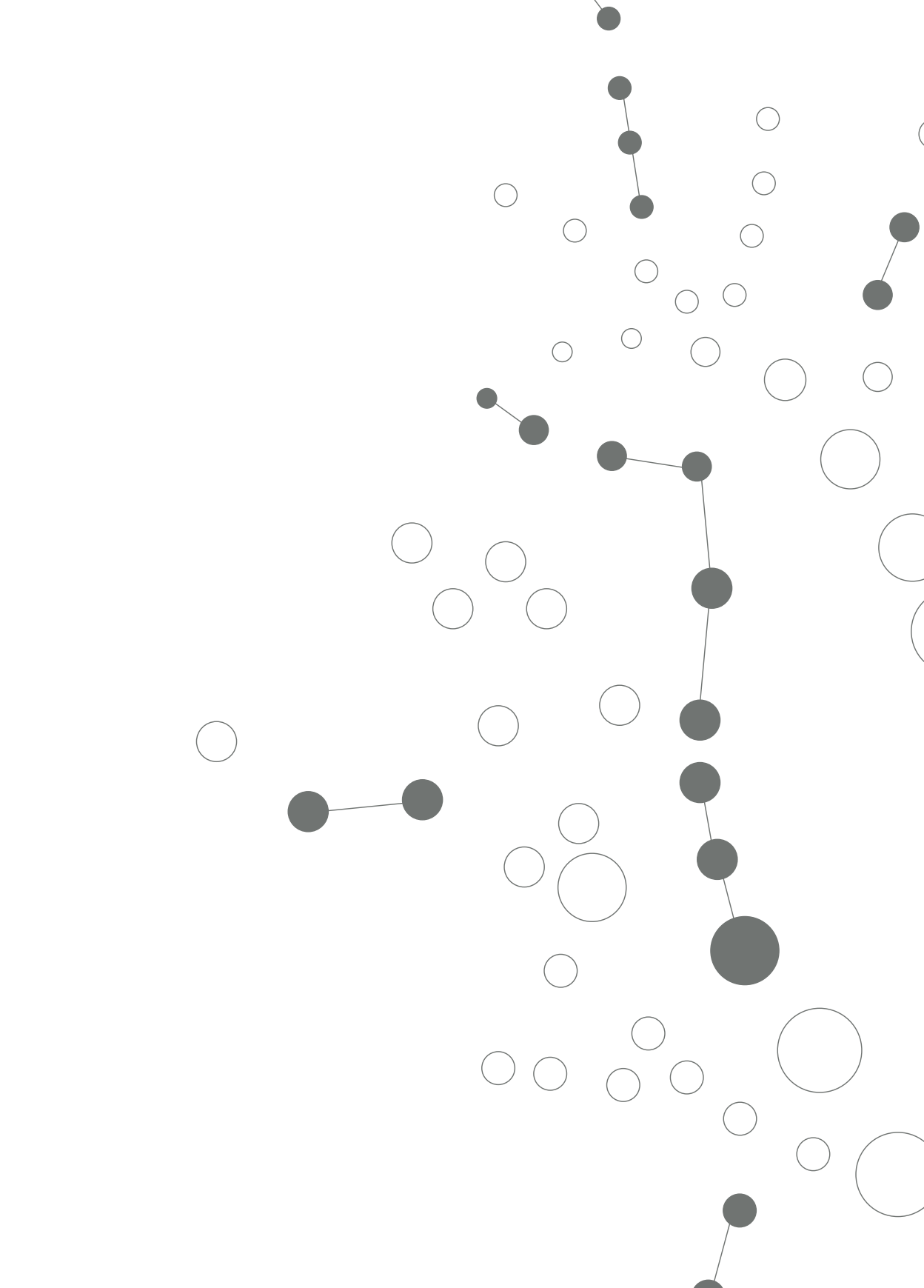
30 Wykorzystanie rezultatów

- 31 Rozwój zasobów ludzkich
- 34 Rozwój infrastruktury i doposażenie placówek
- 35 Zwiększenie prestiżu instytucjonalnego

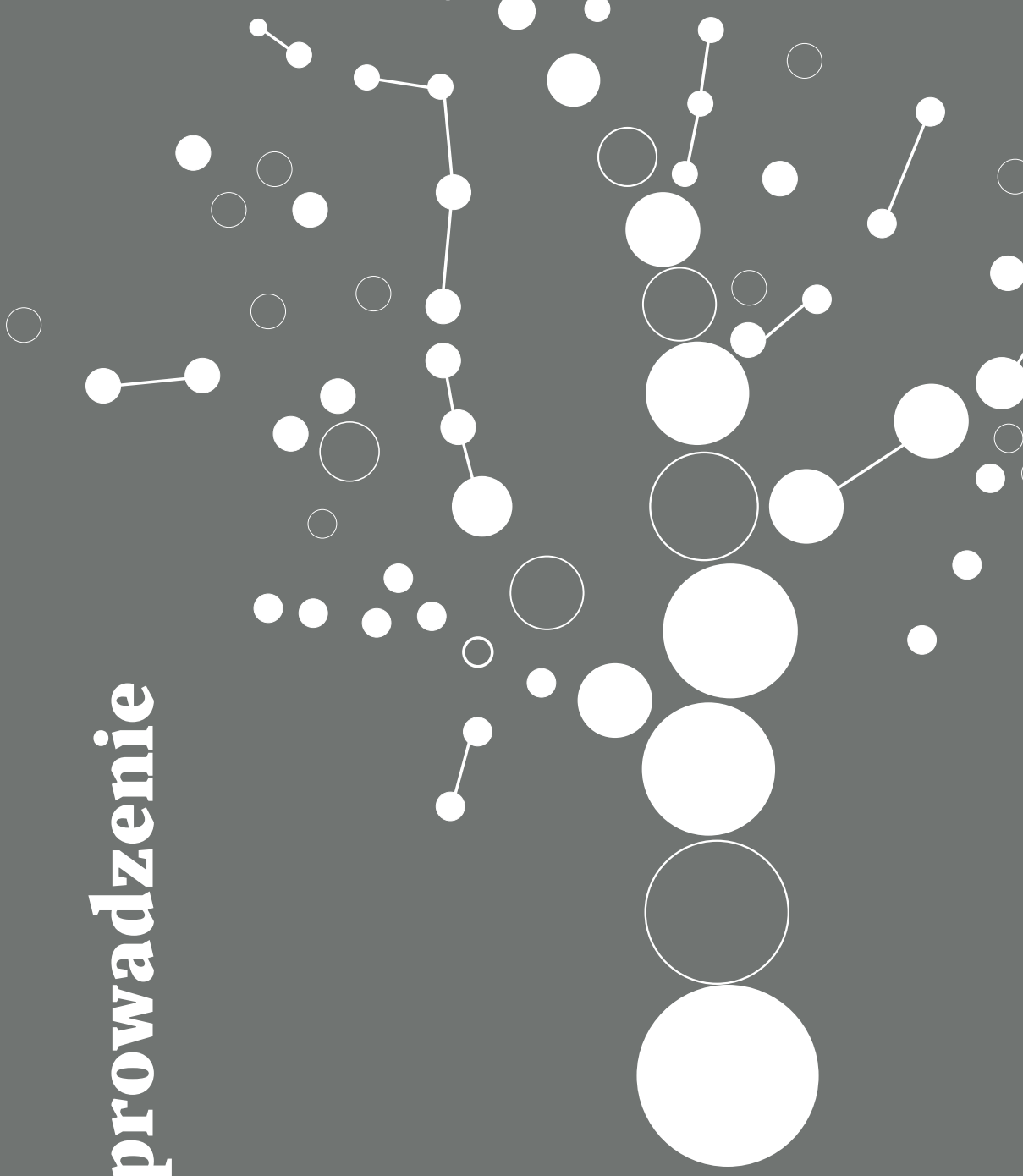
38 Modele współpracy szkół i samorządów

- 39 MODEL 1. Umiarkowane zaangażowanie organu prowadzącego, duża aktywność szkół
- 47 MODEL 2. Umiarkowane zaangażowanie organu prowadzącego, umiarkowana aktywność szkół
- 53 MODEL 3. Duże zaangażowanie organu prowadzącego, umiarkowana aktywność szkół
- 58 MODEL 4. Duże zaangażowanie organu prowadzącego, duża aktywność szkół

62 Wnioski i rekomendacje



Wprowadzenie



Miejsce samorządu w polskim systemie oświaty

Samorząd pełni niezwykle istotną funkcję w zarządzaniu oświatą – wspiera instytucje edukacyjne w organizacji procesu kształcenia. Zgodnie z obowiązującym prawem za zapewnienie warunków do realizacji działań edukacyjnych (od przedszkola do poziomu średniego kształcenia ogólnego i zawodowego) odpowiadają władze lokalne – gminne lub powiatowe¹.

W wyniku decentralizacji oświaty w Polsce, rozpoczętej w latach 90. XX w., jednostki samorządu terytorialnego stopniowo przejmowały odpowiedzialność za prowadzenie szkół na różnych poziomach. Proces ten składa się z dwóch komponentów, realizowanych stopniowo – przekazywania samorządom kolejnych typów placówek edukacyjnych oraz wzmacniania roli organu prowadzącego². W związku z tym kwestie oświatowe stały się jednym z kluczowych zadań własnych samorządów.

Podział odpowiedzialności za edukację na poszczególnych etapach jest zdefiniowany w Ustawie o systemie oświaty. W gestii najmniejszych jednostek samorządowych w Polsce (2477 gmin)³ znajduje się przede wszystkim prowadzenie przedszkoli (i innych form wychowania przedszkolnego, w tym specjalnych) oraz szkół podstawowych (z wyjątkiem specjalnych i artystycznych, a także placówek przy zakładach karnych, poprawczych i schroniskach dla nieletnich).

Powiaty (380) to jednostki samorządowe o charakterze ponadgminnym, które dzielą się na ziemskie (314) i grodzkie, czyli miasta na prawach powiatu (66). Te pierwsze prowadzą m.in. szkoły podstawowe specjalne oraz szkoły ponadpodstawowe, placówki kształcenia ustawicznego, poradnie psychologiczno-pedagogiczne i młodzieżowe ośrodki wychowawcze. Największe polskie miasta (powiaty grodzkie), działające na prawach powiatu, pełnią specyficzną funkcję – ze względu na metropolitarny charakter realizują jednocześnie zadania gminne i powiatowe.

- 1 Ogólne założenia systemowe zostały wyznaczone w: Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej (art. 166: „Zadania publiczne służące zaspokajaniu potrzeb wspólnoty samorządowej są wykonywane przez jednostki samorządu terytorialnego jako zadania własne”), w Ustawie o samorządzie gminnym (art. 7 pkt 8: „Zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty w zakresie edukacji należy do zadań własnych gminy”) i w Ustawie o samorządzie powiatowym (art. 4 ust. 1 pkt 1: „Powiat wykonuje określone ustawami zadania publiczne o charakterze ponadgminnym w zakresie edukacji publicznej”). Za: L. Zientecka, *Jaką rolę pełni samorząd w polskim systemie oświaty*, [w:] *Jakość oświaty jako efekt zarządzania strategicznego*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2011; bit.ly/2QSDQ9o [dostęp: 15.01.2020].
- 2 J. Herczyński, *Sektorowa analiza barier i szans rozwojowych: oświata gminna*, [w:] *Realizacja usług publicznych w jednostkach samorządu terytorialnego – ograniczenia, możliwości, rekomendacje*, red. C. Trutkowski, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 2016, s. 180–192; bit.ly/3abGGJi [dostęp: 17.12.2019].
- 3 Dane na 1 stycznia 2020 r.; bit.ly/2SED8r7 [dostęp: 12.02.2020].

Zgodnie z Prawem oświatowym samorząd odpowiada przede wszystkim za zabezpieczenie potrzeb finansowych szkoły w zakresie zarówno bazy dydaktycznej, jak i zaplecza infrastrukturalnego. Decyduje również o tym, jak wygląda sieć organizacyjna podległych mu szkół na terenie gminy lub powiatu. Widać zatem, że jednostka samorządowa podejmuje kluczowe decyzje dotyczące standardów funkcjonowania placówek oświatowych, a także ma pośredni wpływ na jakość oferowanego przez nie kształcenia.

Edukacja jest zadaniem własnym samorządów, nie oznacza to jednak, że realizują one obowiązki w tym zakresie w pełni samodzielnie i swobodnie. W Polsce rolę i miejsce samorządu w systemie oświaty regulują przede wszystkim następujące akty prawne:

- Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (Dz.U. 2017 poz. 59),
- Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz.U. 1991 nr 95 poz. 425),
- Ustawa z dnia 27 października 2017 r. o finansowaniu zadań oświatowych (Dz.U. 2017 poz. 2203),
- Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela (Dz.U. 1982 nr 3 poz. 19)⁴.

Jedną z głównych kwestii związanych z realizowaniem zadań oświatowych przez jednostki samorządu terytorialnego jest finansowanie edukacji. Podstawowym źródłem funduszy na ten cel jest subwencja oświatowa (będąca częścią otrzymywanej przez samorządy subwencji ogólnej⁵), rozdzielana między gminy, powiaty i województwa proporcjonalnie do liczby uczniów. Algorytm wyliczania kwoty subwencji uwzględnia długą listę zmiennych, nie obejmuje jednak wszystkich edukacyjnych zadań samorządu, w związku z tym nie pokrywa całości wydatków organów prowadzących szkoły. Samorządy finansują swoje zadania w tym zakresie także ze środków własnych, z dotacji celowych z budżetu państwa oraz z pieniędzy pochodzących z budżetu europejskiego. Niemniej jednak subwencja pozostaje najważniejszym źródłem wydatków na oświatę.

Jak pokazują badania, wydatki na edukację w ostatnich latach stopniowo rosną⁶. Głównym komponentem tych kwot pozostają niezmiennie wynagrodzenia

4 Por. *Systemy edukacji w Polsce*; bit.ly/2PXgTv4 [dostęp: 17.12.2019].

5 Jak pokazują badania Instytutu Badań Edukacyjnych: „Subwencja oświatowa to największa część subwencji ogólnej. W 2012 roku stanowiła 67% subwencji ogółem otrzymanych przez gminy wiejskie, 75% – gminy miejsko-wiejskie, 78% – powiaty, 91% – gminy miejskie i 93% – miasta na prawach powiatu. Subwencja ta jest również istotną częścią budżetów samorządów” (*Prywatne i publiczne wydatki na oświatę. Raport jubileuszowy*, red. A. Kopańska, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2015).

6 *Liczą się nauczyciele. Raport o stanie edukacji*, red. M. Fedorowicz, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2014, s. 53.

nauczycieli, których wysokość jest określona ustawowo (Karta Nauczyciela)⁷. Niedobór środków, wynikający m.in. z niżu demograficznego (a co za tym idzie – ze zmniejszonej subwencji), powoduje, że samorzady poszukują dodatkowych źródeł finansowania zadań oświatowych i wychowawczych. Często sięgają po granty i dotacje unijne.

Polskie samorzady są stosunkowo aktywne na polu współpracy zagranicznej. Wyniki badania zrealizowanego przez Instytut Spraw Publicznych w 2012 r. pokazały, że ponad dwie trzecie z nich deklaruje prowadzenie działań międzynarodowych, a ponad połowa twierdzi, że uwzględni w swoich planach priorytety polskiej polityki zagranicznej⁸. Jednostki samorządu terytorialnego nawiązują partnerstwa najczęściej na poziomie gmin i miast, szczególnie w regionach przygranicznych⁹. Na kształt, charakter i priorytety tej współpracy mają wpływ także normy prawa europejskiego, szczególnie Europejska Karta Samorządu Lokalnego (ratyfikowana przez Polskę w 1991 r.) i tzw. konwencja madrycka – Europejska konwencja ramowa o współpracy transgranicznej między wspólnotami i władzami terytorialnymi, sporządzona w Madrycie 21 maja 1980 r. (Dz.U. 1993 nr 61 poz. 287), ratyfikowana przez Polskę w 1993 r.¹⁰

Współpracę międzynarodową polskich samorządów kształtują także uregulowania krajowe, przede wszystkim Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej (rozdz. VII, art. 172), w której zapisano, że „jednostka samorządu terytorialnego ma prawo przystępowania do międzynarodowych zrzeczeń społeczności lokalnych i regionalnych oraz współpracy ze społecznościami lokalnymi i regionalnymi innych państw”. Ponadto ważnym dokumentem jest Ustawa z 15 września 2000 r. o zasadach przystępowania jednostek samorządu terytorialnego do międzynarodowych zrzeczeń społeczności lokalnych i regionalnych (Dz.U. 2000 nr 91 poz. 1009).

Międzynarodowa aktywność i współpraca samorządów może dotyczyć bardzo różnych obszarów. Jak wynika ze wspomnianego badania Instytutu Spraw Publicznych z 2012 r., głównym polem wspólnej pracy jest kultura (89% wskazań), drugim pod względem ważności – sport i turystyka (67% wskazań), trzecim – nauka i edukacja (66% wskazań). Zgodnie z deklaracjami przedstawicieli

7 Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela (Dz.U. 1982 nr 3 poz. 19).

8 A. Fuksiewicz, A. Łada, Ł. Wenerski, *Współpraca zagraniczna polskich samorządów. Wnioski z badań*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2012.

9 A. Skorupska, *Współpraca międzynarodowa samorządu gminnego*, Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, Warszawa 2005, s. 20–21.

10 S. Chrzanowski, *Współpraca transgraniczna z Litwą, Białorusią i Obwodem Kaliningradzkim*, [w:] *Samorząd terytorialny w procesie integracji europejskiej*, red. K. Dunaj, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Informatyki w Łomży, Łomża 2015.

jednostek samorządowych wspieranie edukacji odgrywa istotną rolę w ich działaniach, szczególnie w obszarach współpracy regionalnej, terytorialnej i transgranicznej¹¹.

W ostatnich latach podejmowano próby zbadania poziomu i zakresu współpracy międzynarodowej polskich samorządów, zdecydowanie mniej uwagi poświęcono jednak tego rodzaju działaniom realizowanym bezpośrednio przez polskie szkoły. W związku z tym, że są to instytucje odgrywające ważne społeczne role, one także podlegają procesom internacjonalizacji, a współpraca z zagranicznymi partnerami może stanowić istotny element rozwoju procesu kształcenia uczniów. W wypadku działań realizowanych z funduszy europejskich finansowe zaangażowanie samorządów jest najczęściej definiowane przez zasady poszczególnych programów. Przykładem mogą być inicjatywy podejmowane w ramach instrumentów finansowych omawianych w niniejszym opracowaniu (por. podrozdział *Obszar i uwarunkowania badania*), w których zabezpieczeniem były często środki zapewnione w budżecie szkoły przez organ prowadzący (odsetek grantu określony indywidualnie w umowie z operatorem)¹². Zaangażowanie samorządów często ogranicza się jednak wyłącznie do wykonywania operacji finansowych, nie stanowi więc istotnego wsparcia w realizacji projektu.

Samorząd – jako organ prowadzący placówki oświatowe – odgrywa kluczową rolę w procesie edukacyjnym. Jednostki samorządu terytorialnego wpływają nie tylko na bieżącą sytuację na lokalnym rynku oświatowym, ale także na kierunki działań realizowanych w dłuższej perspektywie (np. tworzenie bądź likwidowanie placówek, wybór profilu szkół), mających długofalowe konsekwencje.

Kwestią, którą warto poddać głębszej analizie, jest rola samorządów w ogólnym procesie umiędzynarodowienia instytucji edukacyjnych. Szczególnie istotne z tej perspektywy wydaje się zbadanie poziomu i zakresu ich współpracy ze szkołami oraz stopień zaangażowania we wdrażanie szkolnych projektów o charakterze międzynarodowym. Tematyka ta wydaje się interesująca również dlatego, że zasady programów europejskich, których dotyczy niniejsza publikacja, nie definiują miejsca samorządu w tego rodzaju inicjatywach, a uwzględniają głównie rolę instytucji realizujących projekty (najczęściej szkół, nie ich organów prowadzących). W związku z tym, zaangażowanie samorządu ma charakter woliwny i nie wynika z wytycznych tych programów. W niniejszym raporcie

11 B. Nitschke-Szram, *Międzynarodowa współpraca samorządów*, [w:] *Opinie i ekspertyzy*, Kancelaria Senatu, Biuro Analiz, Dokumentacji i Korespondencji, Warszawa 2017, s. 11.

12 Zasady finansowania poszczególnych inicjatyw europejskich są określone w wytycznych dla beneficjentów tych programów. Pełna dokumentacja i zasady realizacji programu Erasmus+ dla szkół znajdują się na stronie internetowej programu: erasmusplus.org.pl/dokumenty.

podjęto zatem próbę zdefiniowania modeli działania samorządów oraz schematów ich współpracy z realizatorami projektów, czyli ze szkołami.

Obszar i uwarunkowania badania

Badanie opisane w niniejszym raporcie dotyczyło roli samorządów w realizowanych przez podległe im placówki oświatowe projektach finansowanych z programów europejskich zarządzanych przez Fundację Rozwoju Systemu Edukacji. Dzięki uzyskanemu wsparciu mogły one podejmować różnego rodzaju inicjatywy międzynarodowe, m.in.:

- **wyjazdy edukacyjne** (w tym wymiana uczniów i kadry edukacyjnej, zagraniczne szkolenia oraz staże nauczycieli w szkołach lub w przedsiębiorstwach);
- **wizyty studyjne i przygotowawcze** dla szkolnej kadry edukacyjnej oraz innych osób zatrudnionych w instytucjach sektora oświaty;
- **działania na rzecz nawiązywania i rozwijania partnerstw** placówek edukacyjnych z różnych państw europejskich w celu realizacji wspólnych projektów oświatowych dla uczniów i nauczycieli;
- **współpracę między instytucjami** pełniącymi funkcję lokalnej lub regionalnej władzy oświatowej w celu wzmacniania europejskiego wymiaru edukacji, rozwijania struktur współpracy międzynarodowej, a w konsekwencji wzbogacenia oferty edukacyjnej dla uczniów;
- **współpracę** za pośrednictwem technologii informacyjno-komunikacyjnych (TIK) – zapewnienie placówkom edukacyjnym narzędzi ułatwiających zdalne współdziałanie uczniów i nauczycieli (tzw. mobilność wirtualna);
- **inne działania** na rzecz poprawienia jakości funkcjonowania polskich i europejskich placówek edukacyjnych.

Badanie dotyczyło działań i programów europejskich zrealizowanych w latach 2007–2016. W tym okresie wsparcie uzyskało ponad 10 tys. instytucji edukacyjnych, z których zdecydowaną większość stanowiły szkoły publiczne (na różnych szczeblach edukacji). Działania objęte badaniem mogły być prowadzone w ramach następujących inicjatyw:

- **Program „Uczenie się przez całe życie”** (*Lifelong Learning Programme* – dalej LLP), funkcjonujący w latach 2007–2013. Placówki prowadzone przez samorzady mogły korzystać z jego oferty przede wszystkim w ramach programów sektorowych Comenius i Leonardo da Vinci oraz eTwinning.
- **Program Erasmus+**, który od 2014 r. kontynuuje działania realizowane w ramach LLP i łączy wcześniejsze programy w jedną inicjatywę,

wspierającą rozwój edukacji i szkoleń oraz umożliwiającą prowadzenie przedsięwzięć na rzecz poprawy jakości kształcenia w Unii Europejskiej.

- **Projekty systemowe finansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS)**, w ramach których Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji od 2012 r. wspiera beneficjentów z list rezerwowych wcześniej wymienionych programów (projekty realizowane były na zasadach obowiązujących w LLP oraz Erasmus+), a także innego rodzaju inicjatywy wspierające polskie placówki edukacyjne.

Projekty współpracy międzynarodowej w ramach opisanych instrumentów finansowych mogły być inicjowane w każdym z krajów uczestniczących w tych programach:

- **w państwach członkowskich Unii Europejskiej** (w zależności od statusu w danym roku konkursowym),
- **w państwach stowarzyszonych z Unią Europejską w EFTA/EOG** (Islandia, Liechtenstein, Norwegia),
- **w państwach kandydujących do Unii Europejskiej** (w zależności od statusu w danym roku konkursowym).

W programie „Uczenie się przez całe życie” (oraz w ramach akcji komplementarnych finansowanych ze środków EFS) wnioski o dofinansowanie projektu mogły składać zarówno pojedyncze osoby, jak i instytucje, z kolei w programie Erasmus+ jedynie instytucje lub organizacje. Szczegółowe warunki uczestnictwa w badanych projektach zależały od rodzaju danej akcji. Grupy docelowe działań beneficjentów wymienionych programów to:

- **kadra oświatowa**, w tym: nauczyciele, osoby realizujące szkolenia i kształcenie zawodowe, osoby odpowiedzialne za kształcenie w instytucjach nadrzędnych oraz zarządzające placówkami oświatowymi. Przedstawiciele kadry brali udział w zagranicznych kursach, stażach zawodowych, obserwacjach pracy w organizacjach poza swoim krajem (*job shadowing*), prowadzili zajęcia dydaktyczne w szkołach partnerskich za granicą (*teaching assignment*) lub realizowali projekty współpracy międzynarodowej i wymiany dobrych praktyk,
- **uczniowie i inne osoby uczące się** – ta grupa brała udział w zagranicznych wyjazdach edukacyjnych, wymianach międzyszkolnych lub korzystała z efektów projektów współpracy międzynarodowej.

Metodologia badania

Analizowane dane mają charakter jakościowy i zostały zebrane metodą pogłębionych wywiadów eksperckich z przedstawicielami gmin oraz powiatów pełniących rolę organów prowadzących dla różnego typu szkół

realizujących projekty międzynarodowe¹³. Wśród respondentów znajdowały się osoby bezpośrednio odpowiedzialne za rozwój edukacji w danej jednostce samorządowej lub jej kadra zarządzająca.

Raport składa się z dwóch części. Pierwsza stanowi podsumowanie wywiadów eksperckich (rozdziały: *Podjęcie współpracy międzynarodowej, Rola samorządu w realizacji projektów, Wykorzystanie rezultatów*), druga przedstawia modele współpracy szkoły i samorządu, opracowane na podstawie studiów przypadku wybranych projektów (rozdział *Modele współpracy szkół i samorządów*).

Wywiady zrealizowano w okresie od maja do września 2018 r. Próba do badania została wyłoniona przez dobór celowy (arbitralny) szkół najbardziej aktywnych na polu współpracy międzynarodowej. Wytypowano 25 szkół, które w latach 2007–2016 zrealizowały największą liczbę różnorodnych projektów (od indywidualnych szkoleń po partnerstwa regionalne) w ramach wymienionych wcześniej programów edukacyjnych. Nielosowy (i subiektywny) charakter doboru próby umożliwił zidentyfikowanie szkół, które chętnie korzystają z projektów międzynarodowych. Można więc zakładać, że ich aktywność w tym obszarze była (bezpośrednio i pośrednio) związana również ze sprawnym funkcjonowaniem nadzorujących je jednostek samorządowych.

Każdy z wywiadów trwał około 45 minut i dotyczył najważniejszych aspektów funkcjonowania szkoły oraz samorządu, bezpośrednio związanych z realizacją międzynarodowych projektów edukacyjnych finansowanych ze środków europejskich. Wywiady miały charakter ekspercki, a ich podstawowym założeniem była niezależność opinii i anonimowość respondentów (przedstawione w niniejszej publikacji cytaty zostały zanonimizowane, aby nie ujawniać danych dotyczących respondentów i ich instytucji macierzystych). Wszystkie wypowiedzi zostały zredagowane (głównie z zamiarem wyeliminowania wtrąceń, dygresji, urwanych myśli i potocznego języka) i skrócone (szczególnie w wypadku długich, wielowątkowych odpowiedzi).

Tematyka wywiadów dotyczyła inicjatyw międzynarodowych podejmowanych przez szkoły, ze szczególnym uwzględnieniem ich wpływu na: ogólny rozwój instytucjonalny, rozwój kadr, zwiększanie potencjału współpracy, internacjonalizację i modernizację szkół (oraz ich organów prowadzących).

13 Wywiady z przedstawicielami instytucji samorządowych są częścią szerszego projektu badawczego, w ramach którego przeprowadzono wywiady również z dyrektorami szkół oraz osobami bezpośrednio odpowiedzialnymi za realizację działań międzynarodowych w szkołach. Niniejszy raport został opracowany na podstawie wyników dotyczących jednostek samorządu terytorialnego.

Kluczowe pytania w badaniu dotyczyły tego, czy i w jaki sposób:

- współpraca międzynarodowa wpływa na ogólną działalność samorządu,
- projekty międzynarodowe realizowane przez szkoły mają znaczenie dla pracowników instytucji samorządowych,
- projekty edukacyjne oddziałują na otoczenie instytucjonalne samorządu,
- międzynarodowe projekty edukacyjne sprzyjają umiędzynarodowieniu gmin oraz powiatów w Polsce i wpływają na proces modernizacji instytucji samorządowych.

Na dalszym etapie zbierania danych zwrócono się do samorządów prowadzących międzynarodowe projekty w konsorcjach z podległymi placówkami edukacyjnymi. Badanie przeprowadzono na próbie wyczerpującej – dotyczyło ono wszystkich konsorcjów, które w trakcie realizacji badania zakończyły działania w projektach. Zrealizowano cztery studia przypadków w jednostkach samorządowych, które działały w takiej formule.

Zgodnie z *Przewodnikiem po programie Erasmus+* konsorcjum to: „Co najmniej dwie organizacje uczestniczące, współpracujące w celu przygotowania i realizacji projektu lub działania w ramach projektu oraz monitorowania ich wyników. Konsorcjum może być krajowe (tj. angażować organizacje mające siedzibę w tym samym kraju) lub międzynarodowe (zrzeszające organizacje uczestniczące z różnych krajów)”¹⁴.

W inicjatywach realizowanych przez konsorcjum kluczową rolę odgrywa organizacja wnioskująca. To ona odpowiada za złożenie wniosku, podpisanie umowy finansowej i zarządzanie nią oraz za sprawozdawczość. Jeżeli organizacja wnioskująca jest szkołą, pełni również funkcję organizacji wysyłającej¹⁵. Tego rodzaju rolę może odgrywać także koordynator krajowego konsorcjum. We wnioskach składanych przez to porozumienie uprawnionymi organizacjami koordynującymi mogą być lokalne lub regionalne organy prowadzące szkoły, podmioty koordynujące oraz same szkoły¹⁶. Wszystkie pozostałe instytucje muszą być szkołami, jeśli zaś koordynatorem jest organ prowadzący, placówki muszą być z nim organizacyjnie powiązane.

W niektórych akcjach programu Erasmus+ (np. w sektorze Edukacja szkolna) przedstawiciele konsorcjum wyznaczają organ prowadzący jako organizację wnioskującą. W takich sytuacjach w wyjazdach mogą brać udział np. osoby

14 *Przewodnik po programie Erasmus+*, Załącznik III – Glosariusz, s. 350; bit.ly/35Ww8dK [dostęp: 17.12.2019].

15 Tamże, s. 67–69: Edukacja szkolna: „Wnioskodawcą może być również koordynator, stojący na czele krajowego konsorcjum w ramach projektu mobilności organizacji partnerskich z tego samego kraju, który wysyła za granicę kadrę zajmującą się edukacją szkolną”.

16 Tamże, s. 69–70.

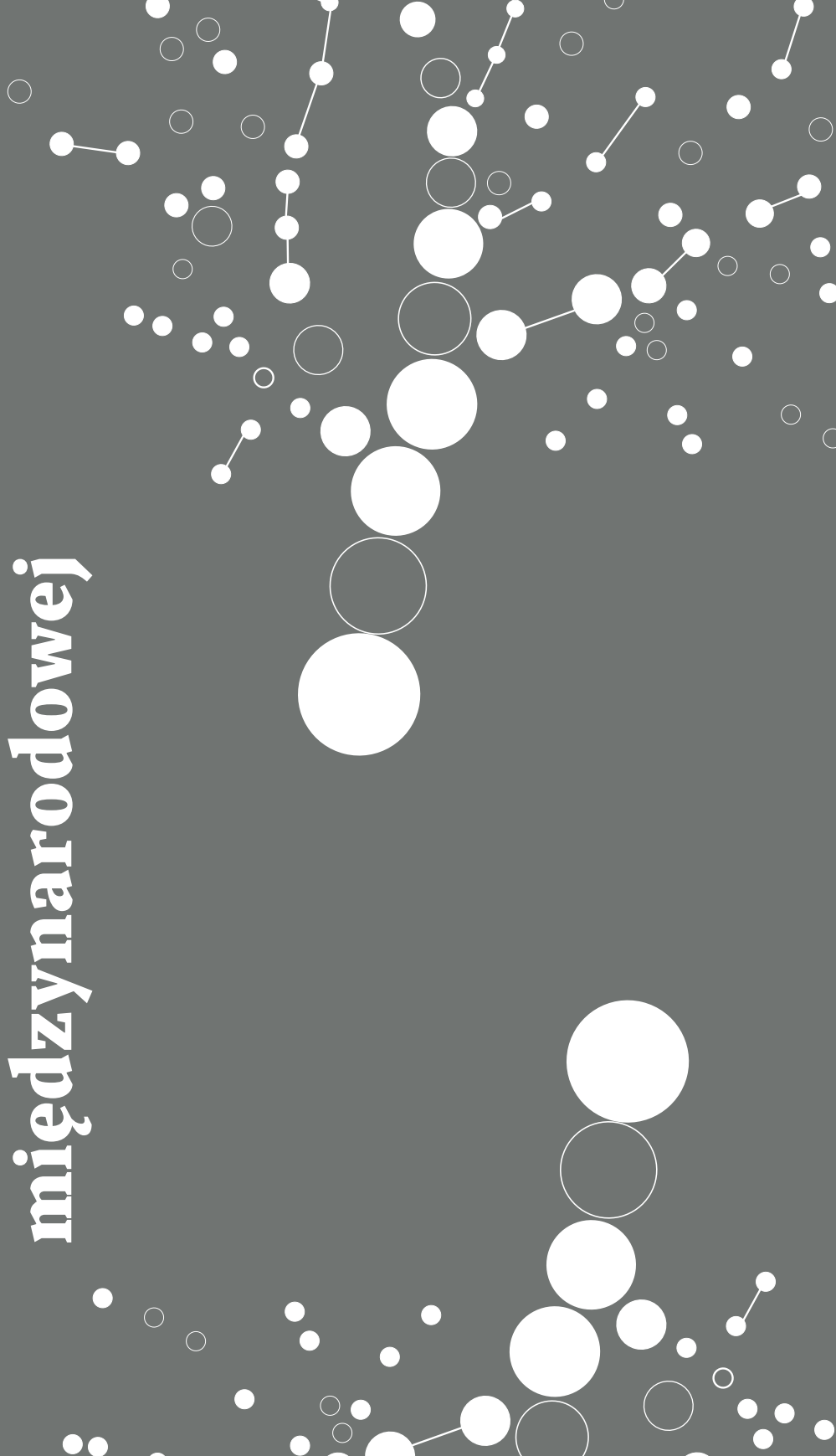
pracujące dla lokalnych lub regionalnych instytucji nadzorujących szkoły (bądź podmiotów koordynujących) albo koordynatorzy konsorcjum, zaangażowani w politykę szkolną, w rozwój szkolnictwa oraz w inne działania o strategicznym znaczeniu dla sektora edukacji szkolnej.

Organy prowadzące, które były organizacjami wnioskującymi, zaproszono do badania w drugiej części projektu, aby bliżej poznać ich punkt widzenia. Zebrane dane stanowiły swoiste uzupełnienie i wzbogacenie uzyskanego materiału jakościowego. Wywiady, przeprowadzone w czerwcu i lipcu 2019 r., dotyczyły przede wszystkim nawiązywania, przebiegu i rezultatów współpracy instytucji samorządowych z placówkami oświatowymi. W przypadku, gdy w zarządzanie projektem konsorcjum zaangażowane były również szkoły, w wywiadach wzięli udział także przedstawiciele tych placówek (kadra zarządzająca lub koordynatorzy projektów). Analizowane dane umożliwiły ponadto naszkicowanie zasad działania wybranych modeli takiego współdziałania. Wyróżniono następujące możliwe warianty:

- umiarkowane zaangażowanie organu prowadzącego, duża aktywność szkół (MODEL 1),
- umiarkowane zaangażowanie organu prowadzącego, umiarkowana aktywność szkół (MODEL 2),
- duże zaangażowanie organu prowadzącego, umiarkowana aktywność szkół (MODEL 3),
- duże zaangażowanie organu prowadzącego, duża aktywność szkół (MODEL 4).

Dane zebrane podczas wywiadów umożliwiły określenie, czy i w jakim stopniu projekty międzynarodowe szkół wpisują się w ogólną strategię rozwoju badanych instytucji samorządowych. Zgromadzono także informacje dotyczące bezpośredniego i pośredniego uczestnictwa pracowników samorządu w działaniach międzynarodowych szkoły, ze szczególnym uwzględnieniem tych aktywności, które dotyczą podejmowania współpracy i ułatwiania podległym szkołom kontaktów z podmiotami zagranicznymi.

Podjęmowanie współpracy międzynarodowej



Zarówno założenia, jak i zasady programu Erasmus+ określają, że z jego oferty mogą skorzystać przede wszystkim instytucje działające w obszarze edukacji. W związku z tym wnioskodawcami zdecydowanie częściej są placówki oświatowe niż ich organy prowadzące. Nie oznacza to jednak, że jednostki samorządu terytorialnego nie włączają się w te przedsięwzięcia. Informacje zebrane od uczestników wywiadów pozwalają stwierdzić, że chociaż w realizację projektów współpracy międzynarodowej angażują się głównie szkoły, to nadzorujące je jednostki samorządowe mogą pełnić istotną funkcję wspierającą – w kwestiach nie tylko administracyjno-finansowych, ale także merytorycznych, przede wszystkim w obszarach, które pozostają w sferze kompetencji organów prowadzących (takich jak rozwój kadr czy strategia rozwoju instytucjonalnego szkół).

Podjęcie inicjatywy projektowej

Do określenia roli polskich samorządów w realizacji szkolnych projektów edukacyjnych pomocne może być ustalenie, czy inicjatywa współpracy międzynarodowej wyszła od szkół, czy od ich organów prowadzących.

Według badanych przedstawicieli samorządów przedsięwzięcia inicjowały zdecydowanie częściej szkoły, co wynika przede wszystkim z tego, że większość działań projektowych dotyczyło bezpośrednio ich uczniów lub kadry pedagogicznej.

Szkoła złożyła aplikację do kolejnego przedsięwzięcia. Coraz większa świadomość dotycząca wymiany i płynących z niej korzyści spowodowały, że dyrektorzy masowo przysyłają do nas prośby o udzielenie pełnomocnictwa do projektów.

Przybywało nam pracy w związku z obsługą szkół, które zgłaszały coraz większe zapotrzebowanie na różnego rodzaju projekty.

W programie Erasmus+ projekty najczęściej inicjują szkoły, natomiast pozostałymi inicjatywami zarządzamy na poziomie miasta. Realizujemy teraz bardzo dużo przedsięwzięć miękkich, unijnych, skierowanych do przedszkoli, do szkół podstawowych, zawodowych i liceów.

Wielu rozmówców wspominało, że impulsem do przygotowania projektu była dostępność środków europejskich na realizację działań edukacyjnych. Uczestnicy wywiadów podkreślali także, że jednym z powodów zaangażowania się w poszczególne programy było to, iż ich oferta wykraczała poza standardowe sposoby wspierania rozwoju szkół przez polskie samorządy. Wskazywano

działania, które trudno byłoby sfinansować z dotacji oświatowej lub z innych środków, jakimi dysponują ograny prowadzące szkoły.

Można powiedzieć, że zapanowała moda na projekty, ale [...] samorząd nie był przygotowany do ich obsługi, w związku z tym przede wszystkim zaczęto aktywizować same szkoły, które wiedziały najlepiej, czego im potrzeba. Ich pracownicy musieli nauczyć się „kuchni projektowej”, czyli tego, w jaki sposób kontaktować się [z partnerami], gdzie szukać możliwości pisania projektów, w jaki sposób przeprowadzać diagnozy czy szukać partnerów. Trzeba powiedzieć, że impuls wyszedł od nas, czyli z wydziału edukacji, ponieważ postawiliśmy na aktywizację akurat od tej strony.

Początkiem na pewno była możliwość pozyskania środków na coś innego, niż to, co zapewniają gminy, samorządy, w ramach obowiązujących przepisów. Kiedy pojawiły się środki unijne, co najmniej 15 lat temu, okazało się, że nasze szkoły (a wtedy to jeszcze nie było takie powszechne) mogą korzystać ze współpracy z placówkami edukacyjnymi właściwie z całej Europy. To zdecydowanie uatrakcyjniło dostępną wówczas ofertę edukacyjną dla uczniów, ale też [zwiększyło] możliwość rozwoju nauczycieli. Tak jak kiedyś Leonardo da Vinci, Comenius, obecnie Erasmus+ daje możliwość realizowania wizyt studyjnych w szkołach w całej Europie i to jest ogromna wartość dodana takich działań.

Część rozmówców podkreślała jednak, że podjęcie współpracy zagranicznej w dużej mierze zależy od potencjału danej placówki edukacyjnej – od jej wielkości, liczby uczniów, poziomu edukacji czy wreszcie stopnia zaangażowania kadry. Małe szkoły mogą mieć zdecydowanie większe trudności w realizacji projektów, wynikające choćby z mniejszej liczby nauczycieli. Jeżeli w niewielkim zespole brakuje też aktywnych liderów, to nie ma mowy o zaangażowaniu danej placówki w dodatkowe działania.

Sądzę, że w dużej mierze realizacja projektów zależy od potencjału szkoły. Jedną z naszych aktywnych szkół jest dość duża instytucja, kolejną była przedtem placówka gimnazjalna, więc uczyli się w niej uczniowie starsi, którym łatwiej było się zaangażować w projekty wymiany międzynarodowej. W każdej z tych szkół jest też spore grono nauczycieli. W innej z naszych placówek w poszczególnych klasach uczyło się kilkunastu uczniów, grono nauczycielskie było niewielkie. W związku z tym potencjał organizacyjny był za mały bądź nie było inicjatora, który potrafiłby wykrzesać entuzjazm do udziału w projektach.

Diagnoza potrzeb

W zbadaniu roli samorządu w projektach międzynarodowych pomocne jest określenie jego zaangażowania już na etapie diagnozy potrzeb podległych mu instytucji. Badanie pokazało, że realizacja tego rodzaju przedsięwzięć przeważnie wynikała z inicjatywy samych szkół, chociaż pojawiały się również opinie podkreślające rolę samorządu w diagnozowaniu potrzeb rozwojowych placówek, którymi zarządzają. Dotyczyło to zwłaszcza sytuacji, kiedy jednostka samorządowa sama składała wnioski o środki europejskie lub kiedy część projektów była inicjowana samodzielnie przez szkoły, a część przez organ prowadzący. Wtedy opracowywaniu wniosków każdorazowo towarzyszyła diagnoza potrzeb prowadzona dwutorowo: w szkole (w wypadku projektów dla jednej placówki) lub w całym regionie (jeżeli przedsięwzięcie obejmowało większą liczbę instytucji).

Szkoły są bardzo aktywne. Poza projektami, które są przygotowywane i prowadzone przez jednostkę samorządu terytorialnego (czyli np. powiat we współpracy z samorządem wojewódzkim), szkoły aktywnie pozyskują środki – diagnozują potrzeby, piszą projekty i potem je realizują. Rolą powiatu jest tworzenie im możliwie najlepszych warunków i – oczywiście – zagwarantowanie wkładu własnego.

W analizowanych wywiadach nie było mowy o tym, że zaangażowanie we współpracę międzynarodową i odpowiedzialność za projekty szkół spoczywałyby jedynie na jednostkach samorządowych. Nawet jeśli samorząd jest formalnym realizatorem projektu, to szkoła jest odpowiada za diagnozę własnych potrzeb oraz określenie potencjalnych obszarów, których mogłaby dotyczyć współpraca z partnerami zagranicznymi.

Każda szkoła wypracowuje własne ścieżki. Wynika to zapewne z potrzeb kadry danej placówki, a także z jej charakteru, bo instytucje, które kształcą w zawodzie, częściej szukają rozwiązań dotyczących szkoleń, staży albo praktyk zagranicznych. W szkołach ogólnokształcących większy nacisk kładzie się na poznanie kultury, rozwój językowy, wprowadzanie nowych metod (np. w nauce języka). Z reguły najpierw diagnozujemy aktualne potrzeby szkoły – to, co chcemy osiągnąć, co chcemy zmienić.

Nie wpływa to jednak na fakt, że ostateczna decyzja o realizacji projektu jest podejmowana przez samorząd, ponieważ wiąże się z zapewnieniem w budżecie odpowiednich środków finansowych. Uczestnicy wywiadów podkreślali, że odpowiedzialność i zaangażowanie samorządu wynika również ze szczególnej roli, jaką odgrywa on w polskim systemie oświaty – kontroluje przepływ środków finansowych szkoły i w pełni odpowiada za budżety podległych mu placówek.

Wszystkie kwestie przepływu pieniędzy na nasze projekty muszą być zatwierdzone przez radę miasta.

Bezpośrednimi realizatorami projektów i ich uczestnikami są pracownicy placówek oświatowych (kadra) lub ich uczniowie oraz podopieczni, efekty projektów międzynarodowych nie dotyczą jednak wyłącznie tej grupy odbiorców. Korzyści czerpią także jednostki samorządowe.

Niektórzy przedstawiciele organów prowadzących podkreślali, że projekty Erasmus+ mają swoją specyfikę. Podczas realizacji innych inicjatyw (np. szkoleń krajowych, przedsięwzięć infrastrukturalnych i systemowego wsparcia kompetencji kadry) rola samorządu jest zdecydowanie większa, ponieważ jego pracownicy odpowiadają wtedy za koordynację działań oraz za diagnozę potrzeb instytucji, które są ich beneficjentami.

Motywowanie szkół do realizacji projektów

Przedstawiciele samorządów często podkreślali, że polskie szkoły coraz chętniej angażują się we współpracę zagraniczną. O ile na początku niektórzy dyrektorzy obawiali się, że ich placówki nie są przygotowane na samodzielne składanie wniosków, o tyle z każdym kolejnym naborem coraz więcej jednostek zdecydowało się na podjęcie takich działań. Nauczyciele, zachęceni sukcesami kolegów z innych szkół, również wykazują coraz większą inicjatywę w kolejnych projektach.

Nie jestem w stanie podać dokładnych liczb, ale tendencja jest rosnąca. Wiele szkół bierze udział w Erasmusie, bardzo dużo placówek składa aplikacje w programach polsko-niemieckiej wymiany młodzieży lub w ramach inicjatywy Interreg. Doświadczenia z kolejnych lat sprawiają, że niektórzy dyrektorzy odważyli się wystąpić o pełnomocnictwo, by móc samodzielnie realizować projekty.

W trakcie wywiadów pojawiały się również opinie o istotnej roli samorządu w propagowaniu aktywnej postawy szkół i zachęcaniu dyrektorów do realizacji projektów. Część rozmówców wspominała, że przedstawiciele organów prowadzących starali się na bieżąco monitorować aktywność podległych im placówek w zakresie wnioskowania o środki unijne. Dostrzegając korzyści związane z realizacją projektów współpracy międzynarodowej, przedstawiciele badanych gmin i powiatów deklarowali, że zależy im na jak największym zaangażowaniu nauczycieli oraz uczniów w zagraniczne szkolenia i wymiany lub we współpracę z instytucjami edukacyjnymi spoza Polski.

Szkoły są bardzo aktywne. Jasne, że mogłyby być jeszcze bardziej i chcielibyśmy [żeby realizowały] więcej projektów, ale nie jest źle. Natomiast jeżeli chodzi o przedszkola,

to tu mamy zdecydowanie gorszą sytuację. Jedno nasze przedszkole aktywnie i systematycznie pozyskuje środki unijne, ale to jednak jest za mało.

Wielu rozmówców zwracało uwagę na istotną rolę wspierającą samorządów w zakresie współpracy międzynarodowej szkół. Rozpoczyna się ona już na wczesnym etapie, w momencie podjęcia decyzji o zainicjowaniu działań projektowych. Aktywne samorządy podczas spotkań (np. konferencji otwierających lub podsumowujących rok szkolny) zachęcają placówki oświatowe do udziału w takich przedsięwzięciach. Jak twierdzą przedstawiciele samorządów, często motywatorem do podejmowania takich działań są placówki osiągające sukcesy w realizacji projektów mobilności edukacyjnej.

Pod koniec roku organizujemy uroczyste spotkanie dla dyrektorów. W jego trakcie często są omawiane działania, m.in. wnioski o środki i aktywność placówek. Prezydent podkreśla, ile pozyskaliśmy funduszy, ile było projektów, programów. Te słupki ciągle rosną, a spotkanie często ma na celu zmotywowanie tych dyrektorów, którzy nigdy nie starali się pozyskać środków na projekty. Podobne spotkanie odbywa się na początku roku szkolnego.

W jednym z przedszkoli wszystkie nauczycielki wyjeżdżają dzięki Erasmusowi. Dyrektorka od wielu lat prowadzi współpracę eTwinningową z instytucjami zagranicznymi, m.in. z Wielkiej Brytanii, podczas której poznaje przedstawicieli z placówek oświatowych i na bazie tych znajomości powstają nowe projekty w programie Erasmus, dzięki którym kadra przedszkola może się szkolić.

Co więcej, niektórzy badani przedstawiciele samorządów dostrzegają zjawisko konkurowania placówek edukacyjnych między sobą, co ma bezpośrednie przełożenie na liczbę składanych wniosków. Taka konkurencja jest także skutkiem motywowania szkół przez samorządy. Rozmówcy podkreślali, że jest to zdrowa rywalizacja, podnosząca jakość kształcenia.

Najważniejsze jest to, że taka rywalizacja umożliwi wzbogacenie oferty placówek. Dyrektorzy szkół doskonale o tym wiedzą.

Nawiązywanie współpracy międzynarodowej

Jednym z najczęstszych zadań badanych jednostek samorządowych było pośredniczenie w pozyskiwaniu partnerów do realizacji projektów edukacyjnych. Organy prowadzące pomagały szczególnie tym szkołom, które po raz pierwszy podejmowały tego rodzaju przedsięwzięcia i nie dysponowały własną bazą

partnerów. Samorządy rozpowszechniały także wiedzę na temat tego, w jaki sposób powinno się realizować współpracę.

Jesteśmy swego rodzaju instytucją kontaktową. Nie tylko informujemy, promujemy, współpracujemy. Często, gdy pojawia się nowa szkoła, która chce wziąć udział w projekcie, upewniamy się, czy jej pracownicy są przeszkoleni, czy znają projekt. Pokazujemy, gdzie można szukać wsparcia. Bywa tak, że ktoś chce napisać projekt, ale nie bardzo wie, jak się do tego zabrać. W takiej sytuacji kontaktujemy go z dyrektorem placówki, która realizuje rocznie kilka przedsięwzięć tego typu.

W związku z zakresem realizowanych zadań organ prowadzący z zasady dysponuje szeroką wiedzą na temat doświadczenia podległej placówki. Dzięki temu łatwo może wskazać, gdzie nowa szkoła może szukać wsparcia bardziej doświadczonych podmiotów. Przedstawiciele szkół często zwracają się do samorządu, który ma dostęp do krajowych i zagranicznych instytucji partnerskich. Jak podkreślali respondenci, najtrudniejszy jest pierwszy kontakt, kluczowy do rozwinięcia dalszej współpracy.

Nasza gmina szukała możliwości współpracy z Europą, a nawiązanie pierwszego kontaktu było najtrudniejsze. Otrzymaliśmy go dzięki burmistrzowi gminy.

Spływają do mnie często pytania od grup, które są zainteresowane realizacją projektów z krajami z Europy Środkowo-Wschodniej. W takich sytuacjach pośredniczymy w kontaktach. Przesyłamy pakiet informacyjny, wskazujemy namiary na konkretne osoby – wszyscy, którzy chcą naszego wsparcia, na pewno je dostają (zarówno podmioty polskie, jak i zagraniczne).

Pośredniczeniem zwykle zajmuje się wydział współpracy z zagranicą w urzędzie lub mniejsza komórka organizacyjna. Samorządy często szukają kontaktów przez miasta partnerskie – zwykle jest to jeden z pierwszych kroków podczas poszukiwania instytucji do projektu. Respondenci podkreślali, że ważne jest wzajemne zaufanie między organem prowadzącym (samorządem) a placówką oświatową, która dany projekt będzie realizować. Ma to szczególne znaczenie w sytuacji, gdy szkoła nie ma doświadczenia w prowadzeniu tego rodzaju przedsięwzięć.

Pełnienie funkcji pośredniczącej

Niektórzy uczestnicy wywiadów wspominali również, że w realizacji projektów samorządy odgrywały istotną rolę w pośredniczeniu między szkołami a instytucjami nadzorującymi programy europejskie. Wspierały również współpracę z partnerami zagranicznymi, szczególnie gdy została ona nawiązana przez organ prowadzący.

Nie prowadzimy projektów, nawet nie mamy ewidencji, tylko załatwiamy bieżące sprawy. Jesteśmy łącznikiem między zarządem, a szkołą. W wielu przypadkach dyrektorzy mają pełnomocnictwa od zarządu do reprezentowania powiatu i podpisywania dokumentów, wszystkie działania projektowe są prowadzone w szkołach.

Niekiedy urzędnicy samorządowi odpowiedzialni za wsparcie szkół pośredniczyli także w ich kontaktach z innymi komórkami wykonawczymi samorządu, chociaż należy dodać, że dotyczyło to tych przypadków, w których bezpośredni nadzór nad szkołami pełniły wydzielone jednostki organizacyjne (np. biura edukacji, samorządowe centra oświaty, referaty do spraw projektów itp.).

Rola samorządu w realizacji projektów



Jednostka samorządowa może odgrywać różne role podczas realizacji międzynarodowych projektów edukacyjnych przez podległe jej instytucje oświatowe. Zagadnienie to można rozpatrywać z różnych perspektyw, zarówno od strony formalnej (zadania i obowiązki organu prowadzącego oraz szkoły), jak i od strony analizy jakościowej (rola wspierająca, neutralna, niewspierająca).

W badanych gminach i powiatach najczęściej wymieniano **rolę wspierającą** – organ prowadzący aktywnie pomagał w realizacji projektów międzynarodowych, zachęcał nowe placówki do udziału w takich przedsięwzięciach i nieustannie rozwijał współpracę na tym polu.

W **roli neutralnej** samorząd „nie wtrącał się” w realizację projektów przez szkoły lub przedszkola. Jeśli placówka chciała w nich uczestniczyć, sama musiała wykazać inicjatywę. **Rola niewspierająca** przejawiała się w tym, że organ prowadzący nie chciał wyrazić zgody na realizację kilku równoległych przedsięwzięć międzynarodowych przez podległą mu instytucję oświatową lub nie zapewniał jej dostatecznego wsparcia przy rozliczaniu dofinansowania.

W tym rozdziale omawiane są szerzej pozytywne przykłady wsparcia szkół przez samorządy, natomiast inne przypadki zostały ujęte w dalszej części raportu (patrz rozdział *Modele współpracy szkół i samorządów*).

Nadzór i odpowiedzialność finansowa

Niemal wszyscy rozmówcy podkreślali, że realizacja projektów przez instytucje edukacyjne wiąże się z odpowiedzialnością finansową, spoczywającą przede wszystkim na organach prowadzących. W zdecydowanej większości przypadków szkoły dbają o merytoryczną stronę przedsięwzięć, a samorząd odpowiada za ich budżet oraz poprawność rozliczenia przyznanej dotacji. Obawy związane z aspektem merytorycznym często wstrzymują dyrektorów placówek – szczególnie tych, którzy nie mają wcześniejszych doświadczeń w tym zakresie – przed rozpoczęciem realizacji projektu.

W niektórych placówkach, mimo aktywności nauczycieli, dyrektorzy boją się wejść w projekty unijne. [Jest jednak wiele możliwości, z których mogą skorzystać]. Jako samorząd dysponujemy kadrą finansową i merytoryczną. Są telefony, maile, strony internetowe – żeby uzyskać pomoc można się skontaktować z ministerstwem, z Narodową Agencją, z każdą instytucją, która wdraża projekty.

W większości badanych projektów dotacja była przekazywana w postaci zaliczek, stanowiących maksymalnie 80% wartości przyznanego dofinansowania. Ze względu na to, że w przypadku wielu placówek edukacyjnych samodzielne wyłożenie pozostałej kwoty (zabezpieczenie grantu) byłoby niemożliwe, podmioty te musiały korzystać ze wsparcia samorządu, który rezerwował

te środki w swoim budżecie¹⁷. Innym zadaniem samorządu na wstępnym etapie projektu było dostarczanie podległym instytucjom dokumentacji wymaganej w celu np. składania wniosku.

Nie stoimy zupełnie z boku, bo kwestie formalno-prawne to nasza sprawa. Zajmujemy się też finansowaniem, bo pieniądze zewnętrzne nie przychodzą bezpośrednio do szkoły – najpierw zasilają budżet miasta.

Organy prowadzące wspierają także placówki oświatowe w procesie rozliczania projektu. Szkołom i przedszkolom nierzadko brakuje wiedzy i doświadczenia w tej materii, dlatego zwracają się o pomoc do pracowników jednostek samorządowych.

Szkoły oczekują od nas przede wszystkim wsparcia w kwestii rozliczania projektów. Proces ten może przebiegać prawidłowo wtedy, kiedy został dobrze zaplanowany. Moim zdaniem, najistotniejsze są ustalenia [poczynione] na samym początku.

Działania wspierające

Wsparcie placówek oświatowych przez jednostki samorządowe przybiera różne formy i ma różny zakres. Może mieć charakter formalny, prawny, finansowy, organizacyjny, logistyczny czy wizerunkowy.

Przedstawiciele gminy lub powiatu angażują się w przedsięwzięcia międzynarodowe, mimo że instytucja, w której są zatrudnieni, oficjalnie nie jest ich uczestnikiem. Kontakt przedstawicieli jednostek samorządu z osobami biorącymi udział w projekcie najczęściej odbywa się w urzędzie miasta i gminy lub w starostwie powiatowym. W wielu miejscach tradycją stały się wizyty gości zagranicznych w jednostce samorządowej. Takie spotkania umożliwiają wypromowanie miejscowości lub regionu. Często jest to także dobra okazja do podjęcia dyskusji (np. na tematy związane z organizacją systemu edukacji w Polsce) oraz przybliżenia dobrych praktyk lub osiągnięć wcześniejszych projektów międzynarodowych.

Osoby organizujące wymiany uczniów lub nauczycieli zwykle uwzględniają spotkanie w harmonogramie projektu, choć to, czy się ono odbędzie, zależy od chęci i możliwości organu prowadzącego. Respondenci podkreślają, że tam, gdzie edukacyjne projekty międzynarodowe są wspierane przez władze lokalne, ich przedstawiciele chętnie uczestniczą w takich spotkaniach.

¹⁷ W programach, których dotyczyło badanie, wkład finansowy był refundowany realizatorowi projektu po akceptacji raportu końcowego z realizacji projektu.

Wspólne działania urzędu i szkół polegają głównie na tym, że delegacje z innych krajów odwiedzają samorząd. Dobrą praktyką są u nas spotkania w budynku rady miasta z udziałem m.in. pani prezydent. Szkoły uwzględniają taką wizytę w harmonogramie. Chętnie spotykamy się z delegacjami, wysłuchujemy, co im się u nas podoba lub co działa zupełnie inaczej.

Jeszcze częściej przedstawiciele organu prowadzącego odwiedzają placówki oświatowe podczas organizowanych przez nie konferencji i spotkań, dotyczących rozpoczęcia lub zakończenia projektu międzynarodowego. Instytucjom edukacyjnym zwykle zależy na tym, aby w tego typu wydarzeniach brali udział reprezentanci władz samorządowych, bo dzięki temu wzrasta ranga spotkań. Zaproszeni goście z urzędu miasta, urzędu gminy lub powiatu nierzadko wygłaszają prelekcje na tematy związane z regionem czy współpracą międzynarodową placówek.

Uczestniczymy w spotkaniach nie tylko w urzędzie miasta, ale również w szkołach. Nie we wszystkich jesteśmy w stanie wziąć udział, ponieważ jest ich tak wiele.

Jak podkreślali respondenci, udział przedstawicieli jednostki samorządowej (np. prezydenta czy radnych w spotkaniach otwierających lub zamykających projekty) zwiększa znaczenie projektu w lokalnym środowisku, a także podnosi prestiż szkoły. Samorząd wspiera placówki oświatowe również w mniejszych, codziennych zadaniach (np. przez umieszczenie informacji na temat projektu na stronie internetowej miasta lub gminy, zorganizowanie autobusu dla uczestników projektu czy udostępnienie sali na spotkanie z gośćmi zagranicznymi).

Trudności przy realizacji projektów

Projekty zakończone sukcesem wpływają na zwiększenie zainteresowania podobnymi inicjatywami w placówkach oświatowych. Z perspektywy samorządu pociąga to za sobą wiele konsekwencji, nie tylko pozytywnych. W badanych gminach i powiatach liczba realizatorów projektów rośnie, co przekłada się na zwiększenie zadań dla organu prowadzącego.

Środki finansowe z Erasmusa przechodzą przez konto miasta. W zasadzie w dużym stopniu obsługujemy projekty pod względem finansowym. Organizacyjnie zatem wspieramy szkoły. Kiedy pojawił się Erasmus+, wzrosła liczba [chętnych] – wcześniej mieliśmy do czynienia z sytuacją, że zgłaszały się dwie, trzy szkoły, a teraz mamy czternaście, piętnaście placówek.

Większe obciążenie organów prowadzących najczęściej dotyczy rozliczeń i obsługi formalnej projektów. Placówki edukacyjne uczestniczą w wielu działaniach finansowych z różnych źródeł, tymczasem administracja

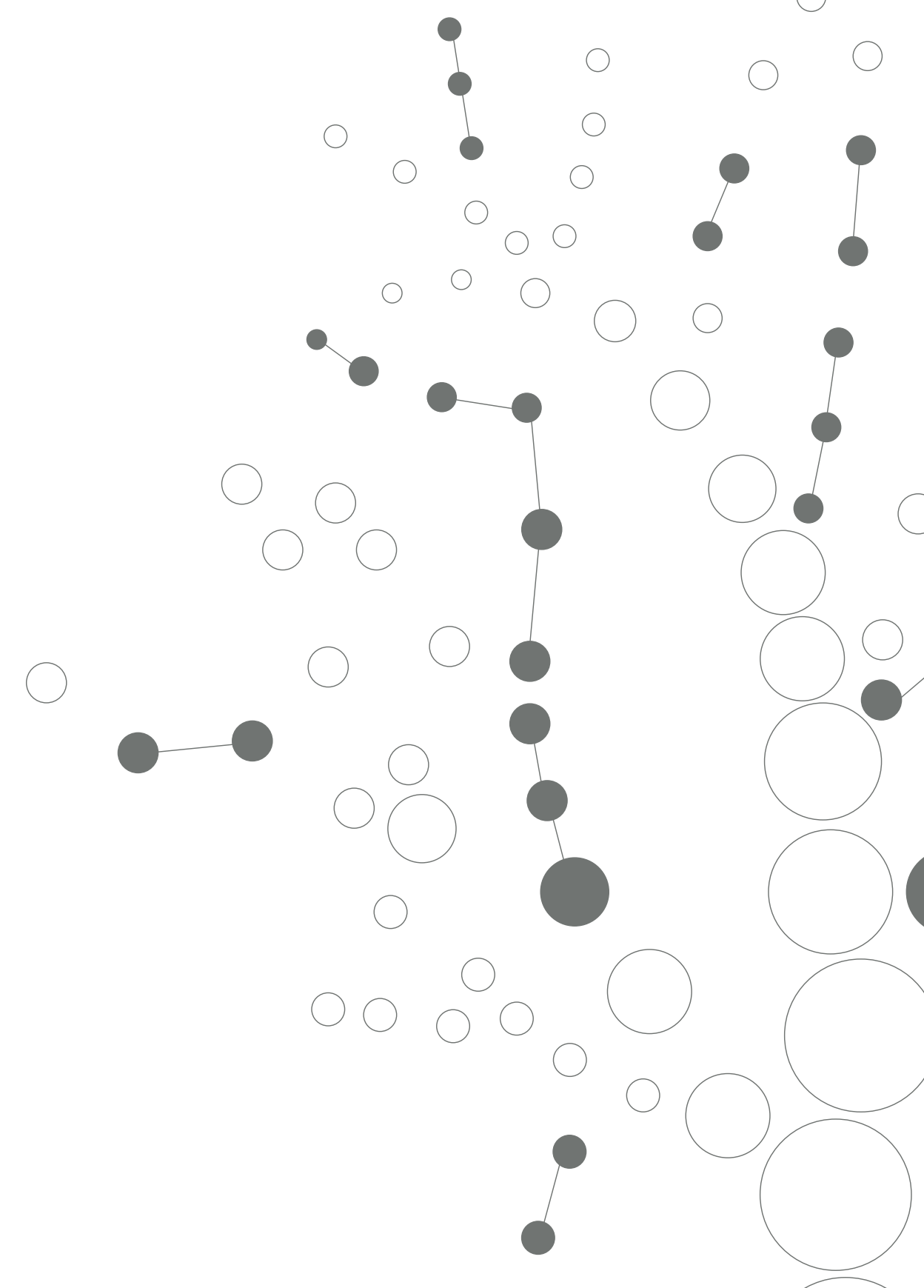
samorządowa nie ma wystarczającej liczby pracowników, by je obsłużyć w tym samym czasie.

Jako pracownicy administracji samorządowej jesteśmy w takim stopniu zaangażowani w realizację projektów z regionalnego programu operacyjnego i przedsięwzięć „miękkich” z Europejskiego Funduszu Społecznego, że nie starcza nam czasu na nic innego.

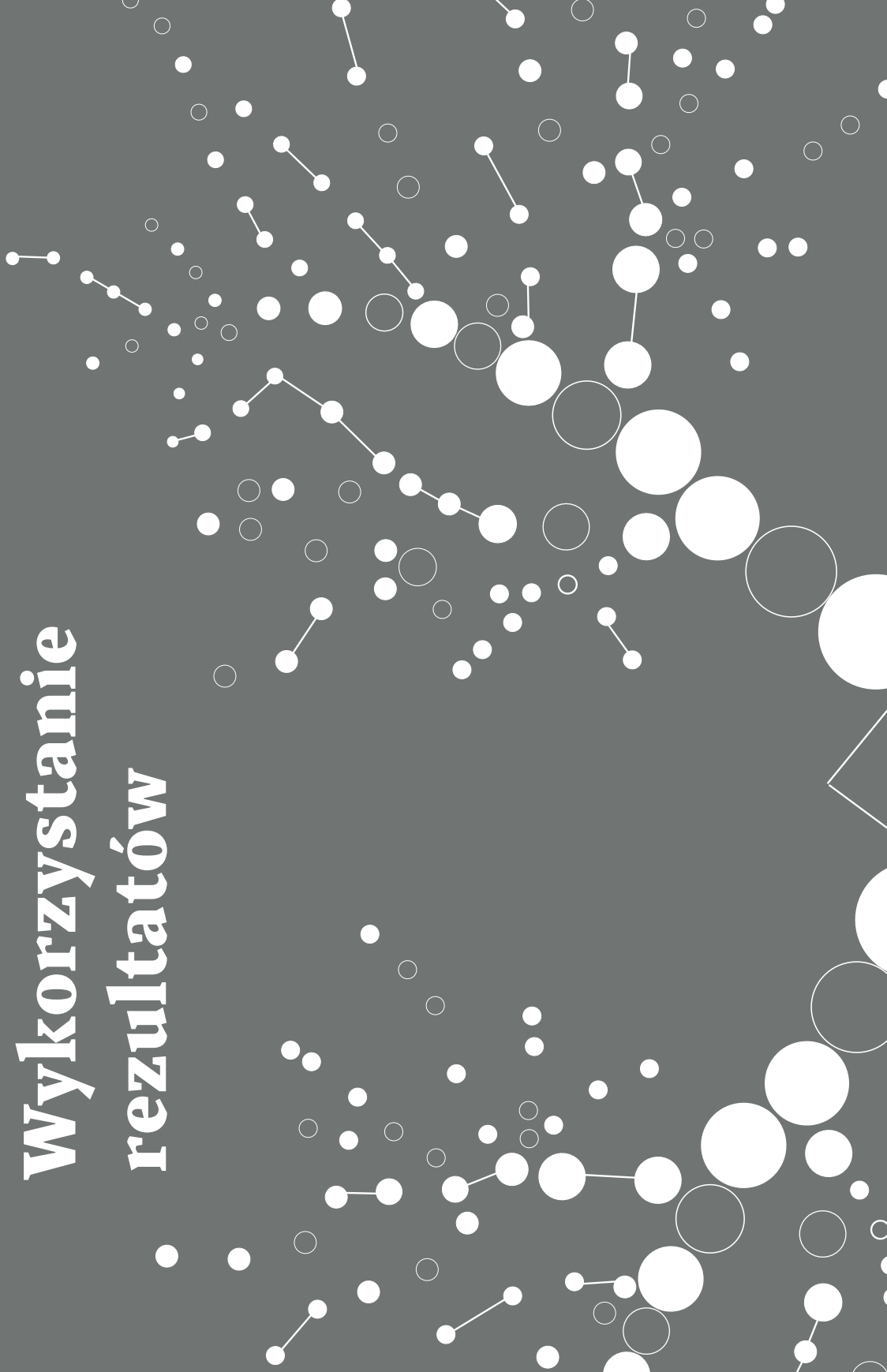
Obciążanie pracowników jednostek samorządowych kolejnymi zadaniami może powodować nieprzychylnie nastawienie części z nich do takich przedsięwzięć. W związku z tym zdarzają się sytuacje, że dyrektorzy szkół proszeni są o przedstawienie uzasadnienia uczestnictwa placówki w projekcie (szczególnie wtedy, gdy jest to kolejna podobna inicjatywa realizowana w krótkim odstępie czasu). Według respondentów problem ten można rozwiązać dzięki stworzeniu osobnego stanowiska dla pracownika jednostki samorządowej, który zajmowałby się monitorowaniem realizowanych przedsięwzięć i miałby szeroką wiedzę na temat możliwości, jakie dają tego typu działania. Takie rozwiązanie mogłoby być dobrym punktem wyjścia do pogodzenia potrzeb obu stron.

Niezależnie od tego, że nowe projekty oznaczają zwykle dla urzędników dodatkową pracę, przedstawiciele badanych organów prowadzących w większości deklarowali, że starają się nie utrudniać podległym placówkom inicjowania kolejnych działań. Zależy im na tym, aby szkoły, które mają taką możliwość, korzystały z projektów międzynarodowych.

Zdarza się, że kiedy przychodzi wniosek mówimy: „Nie, kolejnego nie bierzemy, niech sobie dadzą spokój”. Finał jest jednak taki, że kiedy wnioski się pojawią, szczególnie dotyczące projektów międzynarodowych, to staramy się je możliwie mocno wspierać i nie rzucać realizatorom kłód pod nogi.



Wykorzystanie rezultatów



W opinii uczestników wywiadów efekty współpracy międzynarodowej nie są widoczne wyłącznie w szkołach. Badanie pokazało, że doświadczenia wyniesione z projektów okazały się niezwykle istotne dla samorządów. Wymieniano przede wszystkim obszary, które pozostają w bezpośrednich kompetencjach organów prowadzących, w tym zwiększenie zasobów zawodowych kadry szkolnej, rozwój infrastruktury podległych placówek, a także poprawa wizerunku i podniesienie prestiżu szkół w regionie.

Rozwój zasobów ludzkich

Przedstawiciele samorządów podkreślali, że korzyścią z realizacji projektów jest możliwość podnoszenia kompetencji kadry pedagogicznej. Rozwój warsztatu pracy nauczycieli nie jest wprawdzie czynnikiem bezpośrednio wpływającym na organ prowadzący, jednak przekłada się on na zwiększenie poziomu nauczania w szkołach, co jest pośrednim pozytywnym efektem. W opinii rozmówców takich działań nie udałoby się sfinansować z dotacji na realizację zadań oświatowych.

Wyjazdy dają świetne efekty – nauczyciele rozwijają warsztat pracy, mają możliwość poznania nowych metod, które próbują implementować u siebie.

Wszystkie nasze działania pociągają za sobą skutki finansowe i kiedy szkoły zgłaszają nam zapotrzebowanie na doposażenie pracowni (gdzie sprzęt się niszczy, a oprogramowanie dezaktualizuje) albo na remonty, to nasze ograniczone fundusze przeznaczamy na te cele. Brakuje nam jednak środków na doszkalanie nauczycieli. Pozyskiwanie przez szkoły pieniędzy z zewnątrz (np. z programu Erasmus+) okazało się ratunkiem i – nie ukrywam – uwolniło nas od problemu zabezpieczania budżetu na szkolenia. Erasmus+ ułatwił nam życie.

Pojawiały się również głosy, że projekty międzynarodowe umożliwiają poznanie systemów edukacji oraz jakości pracy w szkołach w innych krajach. Dzięki uczestnictwu w projektach międzynarodowych polscy nauczyciele mogą docenić własny warsztat pracy i swoje kompetencje dydaktyczne. W takich wypadkach wyjazdy stanowią istotny czynnik motywujący nauczycieli do dalszej pracy.

Efektom takich działań są ponowne prośby dyrektorów o pełnomocnictwo do realizacji projektu, kiedy nauczyciele zgłaszają, że wyjazd okazał się naprawdę owocny. Dzięki niemu mogli nie tylko zwiedzić świat, ale też poznać specyfikę funkcjonowania szkoły partnerskiej, warunki nauczania, programy oraz porównać metody [edukacyjne]. Wymiany sprawiają, że nauczyciele przełamują się, pokonują barierę językową (bo nie ma co ukrywać, że nasze pokolenie, ucząc się języka obcego na późniejszym etapie, bało się go używać).

Takie projekty są ważne, bo pozwalają nam określić, czy polskie szkoły są na dobrym poziomie, czy trzeba coś poprawić. Być może są też obszary, w których inni mogą czegoś nauczyć się od nas. Jest to istotne m.in. ze względu na dowartościowanie nauczycieli, bo wysoka samoocena jest ważna w procesie dydaktycznym. Nauczyciel, który wie, że dobrze pracuje (dzięki porównaniu się z kolegami i koleżankami z różnych państw), nabiera pewności siebie i uczy jeszcze lepiej.

Część osób biorących udział w wywiadach wskazywała istotną rolę zdobytych doświadczeń międzynarodowych w awansie zawodowym. Rozmówcy wspominali również, że zaangażowanie we współpracę z partnerami z zagranicy nie tylko rozwija nauczycieli, ale także podnosi atrakcyjność szkoły jako miejsca pracy, co z kolei może uchronić placówkę przed odływem kadry.

Realizujemy wyjazdy zagraniczne i praktyki uczniów. Nauczyciele interesują się projektami i szukają możliwości włączenia się w te inicjatywy. Zwłaszcza ci, którzy starają się o awans zawodowy.

Kiedy mamy trudności z zatrudnieniem nauczycieli, szczególnie przedmiotów zawodowych, okazuje się, że umożliwienie im wyjazdu, poszukiwanie nowych sposobów nauczania czy rozwijania warsztatu pracy potwierdza naszą chęć budowania zespołu i dowodzi, że dbamy nie tylko o uczniów, ale myślimy też o kadrze pedagogicznej.

Zdarzało się, że w niektórych projektach realizowanych przez szkoły uczestniczyli nie tylko uczniowie i nauczyciele, ale także przedstawiciele samorządu. Głównym i najczęstszym celem ich wyjazdów w ramach mobilności edukacyjnych była obserwacja sposobów i metod współpracy zagranicznych placówek oświatowych z organami prowadzącymi. Pracowników jednostek samorządowych szczególnie interesowało to, w jakim stopniu osoby na podobnych stanowiskach w innych krajach mają wpływ na funkcjonowanie szkół, jak wygląda współpraca i komunikacja placówek edukacyjnych z samorządami. Czasami takie wyjazdy skutkowały wprowadzeniem sprawdzonych rozwiązań i dobrych praktyk w Polsce.

Przedstawiciele organu prowadzącego wyjeżdżali, żeby zobaczyć, jak funkcjonuje instytucja zagraniczna – jak wygląda kontakt szkoły z tamtejszymi organami prowadzącymi. Oni sobie porównują, jak to jest u nas, jak jest u nich, i czy mamy podobne możliwości.

Respondenci podkreślali, że tego typu wyjazdy dają im możliwość poznania praktycznych aspektów realizacji zadań edukacyjnych oraz wyjścia poza ramy codziennych obowiązków urzędniczych. W ich opinii jest to okazja do zdobywania

nowych doświadczeń, ale także do rozwoju zawodowego, a przez to realizacji w praktyce postulatów związanych z ideą uczenia się przez całe życie.

Otwierają się przed nami pewne możliwości. Ponadto my też musimy się kształcić przez cały czas. Nie jest tak, że kiedyś się czegoś nauczyliśmy, usiedliśmy za biurkami i teraz korzystamy wyłącznie z tej wiedzy. Uczenie się przez całe życie to nie tylko slogan. Kiedyś przyjmowano, że dotyczy on lekarza i nauczyciela, a obecnie powinni się uczyć wszyscy.

Każda ścieżka, obok tej ściśle urzędniczej drogi, służy rozwojowi. Kierując wydziałem dostrzegam, jaką wartość mają ci pracownicy, którzy byli wcześniej zatrudnieni w szkole lub w innych instytucjach edukacyjnych, a co wnosi ktoś, kto pierwszą pracę zaczął w biurze i nabrał nawyków urzędniczych.

Dzięki udziałowi w projektach urzędnicy mogą zaobserwować realne efekty swojej pracy oraz przekonać się, jak ich formalne decyzje przekładają się na rzeczywiste rozwiązania dla uczniów i kadry nauczycielskiej. Poznają realia szkolne od wewnątrz, co ułatwia im wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań także we własnym otoczeniu. Wartością dodaną wyjazdów jest też bezpośredni kontakt z uczniami, nauczycielami, rodzicami oraz kadrą szkół.

Miałam okazję przyrzeć się współpracy nauczycieli, spotkać się z rodzicami i zobaczyć, jak uczniowie, którzy wyjechali na wymianę, radzą sobie za granicą.

Zdaniem niektórych rozmówców, uczestnictwo przedstawicieli organów prowadzących szkoły w projektach jest czasem konieczne. Wyjazdy umożliwiają uczestnikom rozwój osobisty, ale przede wszystkim stają się podstawą dalszej dobrej współpracy samorządu i placówki oświatowej. Wyjazdy urzędników mają także na celu nawiązywanie i podtrzymywanie kontaktów z władzami lokalnymi krajów przyjmujących. Podczas wizyt zagranicznych podejmowane są niekiedy decyzje związane np. z rozszerzeniem współpracy, rozpoczęciem nowego projektu, zawiązaniem partnerstwa, co wymaga obecności przedstawicieli władz lokalnych z obu krajów. Podczas wyjazdów może w naturalny sposób dojść do podpisania porozumienia między zaangażowanymi instytucjami.

W niektórych sytuacjach obecność przedstawiciela organu prowadzącego byłaby pożądana, bo podczas wizyt zagranicznych toczą się rozmowy na różnych szczeblach i przydałby się ktoś decyzyjny, kto mógłby powiedzieć: „Będziemy kontynuować projekt przez najbliższe dwa lata, zabezpieczymy środki na ten cel”.

Bywa tak, że celem wyjazdów pracowników organu prowadzącego jest wyłącznie nadzór nad przebiegiem i realizacją projektu. Urzędnicy monitorują i obserwują bezpośrednio przebieg wymiany uczniów lub pracowników oświaty. Respondenci twierdzą jednak, że dla osób, które na co dzień pracują w urzędzie, większe znaczenie ma aspekt poznawczy niż kontrolny.

Czasami reprezentantami organu prowadzącego uczestniczą w projekcie w charakterze obserwatorów. Realizują wizyty monitorujące, sprawdzają, jak wygląda przedsięwzięcie, jak jest prowadzone.

Rozwój infrastruktury i wyposażenie placówek

Jednym z długofalowych rezultatów projektów współpracy międzynarodowej są zmiany infrastrukturalne zachodzące w szkołach. Wyposażenie placówek w dodatkowy sprzęt i pomoce naukowe nie tylko podnosi jakość nauczania, ale wpływa na lepsze postrzeganie szkoły (a więc również samorządu) przez społeczność lokalną. Warto zaznaczyć, że zmiany infrastrukturalne często wykraczały poza ramy omawianych programów, co wiązało się z pozyskaniem funduszy zewnętrznych.

Tam, gdzie nauczyciele widzą braki, zaczynają się rozmowy z dyrektorami. Potem dyrektorzy przychodzą do mnie: „Chcielibyśmy w naszej szkole mieć taki sprzęt komputerowy, bo [za granicą] korzystają z niego od lat”.

Sprzęt po projektach ma dla szkoły istotną wartość. Laptopy czy innego rodzaju narzędzia edukacyjne, które się nie zużywają na wyjeździe, jeszcze przez wiele lat służą uczniom. Ten sprzęt zostaje i to też jest dodatkowa motywacja do realizacji projektów.

Wsparcie finansowe z programów unijnych dla placówek oświatowych tak bardzo odciażyło finanse gminy, że w niektórych przypadkach mówiło się nawet o „uratowaniu budżetów”. Środki zewnętrzne mocno przyspieszyły wiele inwestycji i modernizacji. Ponadto są to trwałe zmiany, z których lokalna społeczność będzie korzystała przez wiele lat po zakończeniu projektu. Najczęściej jednostka samorządowa nie może zebrać takich kwot, jakie są dostępne w projektach. Przedstawiciele organów prowadzących twierdzą zatem, że wsparcie w obszarze infrastruktury i wyposażenia placówki powinno być elementarną częścią tego typu przedsięwzięć.

Wartość środków pozyskanych z projektów jest bardzo duża. W tej kadencji udało się nam na wszystkie przedsięwzięcia unijne zdobyć blisko 30 milionów złotych (wkład własny gminy

to było prawie 20 milionów). Są to środki na unowocześnienie bazy dydaktycznej, których sami byśmy nie wyasygnowali.

Zwiększenie prestiżu instytucjonalnego

Korzyści wymienione w poprzednich podrozdziałach dotyczą zwiększenia jakości pracy instytucji edukacyjnych, co – w opinii badanych przedstawicieli samorządów – zdecydowanie przyczynia się do zwiększenia prestiżu szkół realizujących międzynarodowe projekty edukacyjne. Niektórzy respondenci wskazywali, że przekłada się to również na nadzorujące je organy samorządowe.

Doposażone pracownie, przeszkolony personel, wyjazdy dzieci i nauczycieli, sukcesy szkoły. Kiedy realizujemy projekty edukacyjne, to zawsze jakiś rezultat chcemy osiągnąć, pewne cele sobie obieramy. Wyznacznikiem są średnie uzyskiwane przez uczniów na egzaminach zewnętrznych. Kiedy te słupki idą w górę, wiemy, że projekt się udał, że osiągnęliśmy rezultaty.

Dla uczestników badania kwestia prestiżu instytucjonalnego okazała się niezwykle istotna również dlatego, że poprawa wizerunku placówek edukacyjnych zmniejsza odpływ uczniów do większych aglomeracji. Wartością dodaną projektów jest także, według respondentów, poprawa jakości nauczania. Niejednokrotnie ma to odzwierciedlenie w wynikach uzyskiwanych przez uczniów w egzaminach zewnętrznych. Dla organów prowadzących znaczenie ma to, że podległe im placówki plasują się coraz wyżej w rankingach.

Jest to niewątpliwy wabik dla kandydatów do szkół, którzy wiedzą, że mogą realizować staże, wyjechać za granicę, w jakiś sposób dodatkowo się rozwijać.

Szkoły, które uczestniczą w międzynarodowych projektach, stają się bardziej popularne wśród uczniów oraz rodziców. Zdaniem respondentów, bogatsza oferta placówki działa jak magnes na kandydatów. Nie jest to jedyne kryterium wyboru szkoły, ale na pewno stanowi ważną zachętę, stwarza bowiem możliwości (wyjazdy, wymiany, praktyki, staże), jakich nie daje wiele innych placówek. Często uczniowie i rodzice decydują się dojeżdżać do wybranej szkoły z odległej miejscowości, aby móc z tych możliwości skorzystać. Jak twierdzą respondenci, bogatsza i ciekawsza propozycja edukacyjna, a co za tym idzie – większa liczba uczniów – wiąże się również z wyższymi środkami finansowymi (zwiększona subwencja) przekazywanymi organowi prowadzącemu na działalność danej placówki.

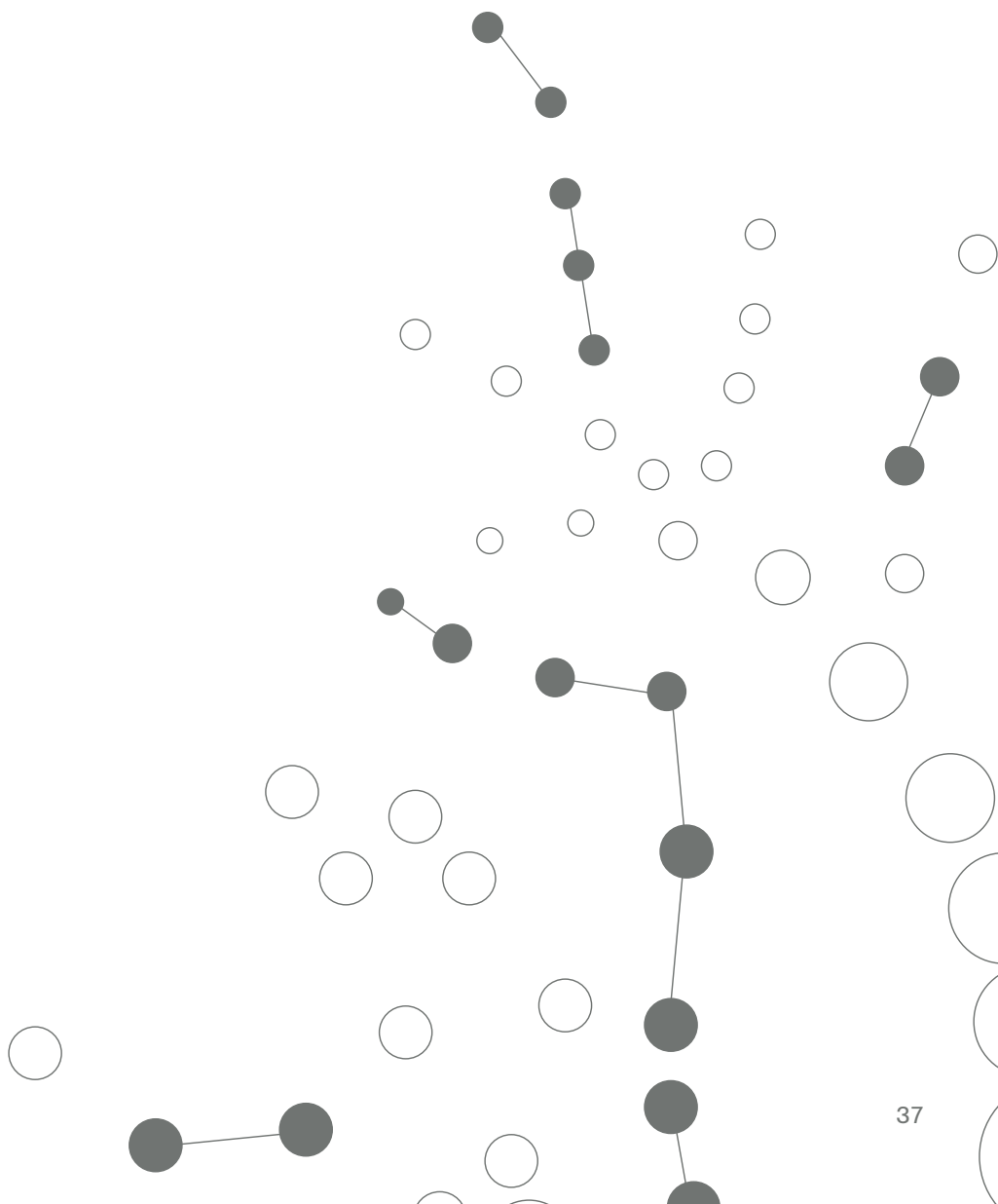
Kandydaci biorą pod uwagę, czy w naszych szkołach realizowane są projekty międzynarodowe. Niejednokrotnie się przekonywałem, że to czynnik decydujący o tym, że wybierają placówkę w naszym powiecie i dojeżdżają kilkanaście kilometrów dziennie (mając szkołę o tym samym profilu bliżej swojej miejscowości).

Ciekawa oferta przyciągnie większą liczbę uczniów, a co za tym idzie – szkoły otrzymają większą subwencję. To też ma znaczenie.

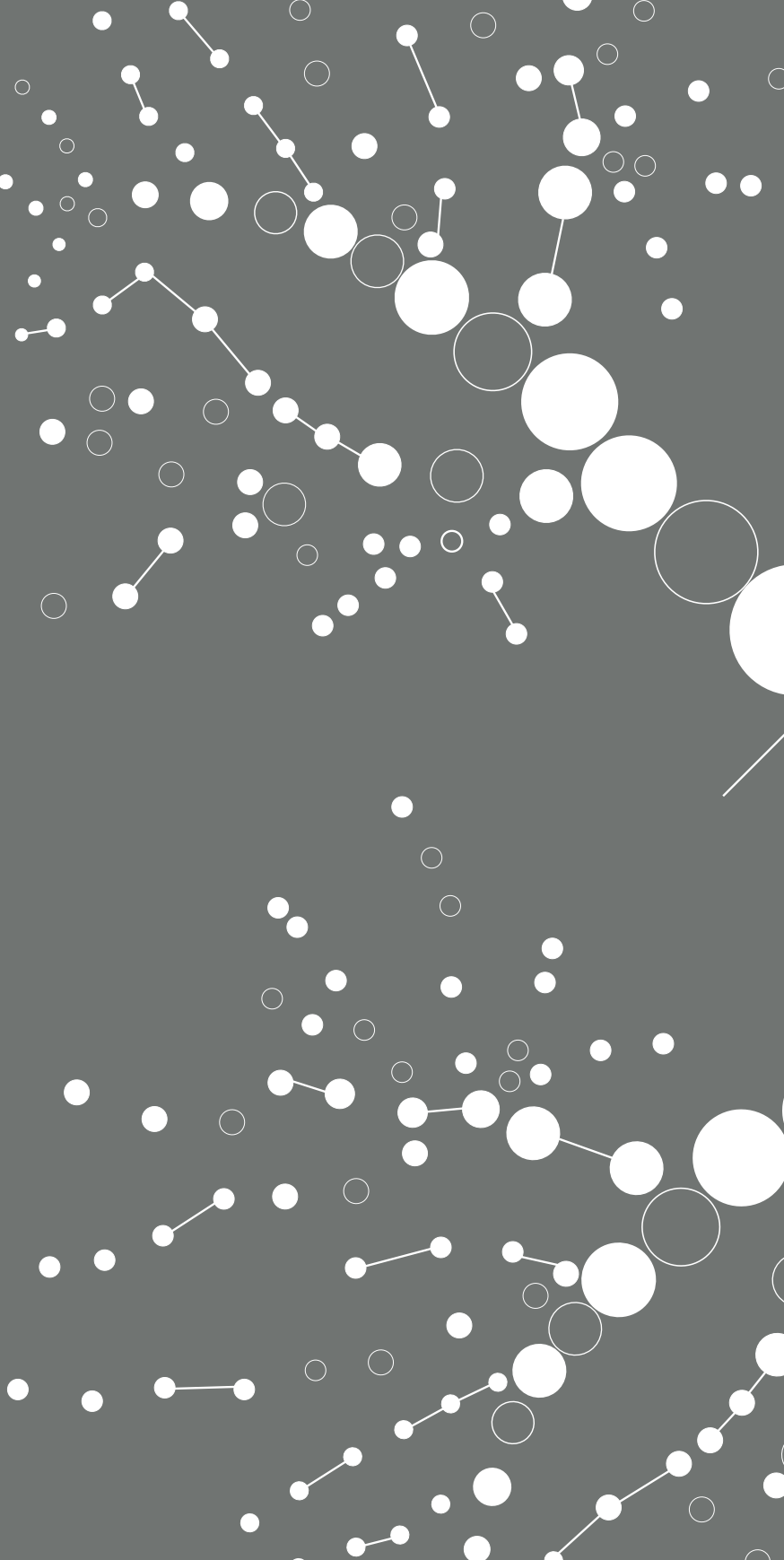
Realizacja projektów edukacyjnych przez placówki oświatowe lub jednostki samorządu ma także bezpośredni wpływ na odbiór społeczny administracji. Przede wszystkim przyczynia się do poprawy wizerunku miasta, gminy lub powiatu. Pozycjonowanie w środowisku międzynarodowym, nawiązywanie partnerstw, obraz samorządu jako jednostki aktywnej i otwartej – to efekty edukacyjnych projektów międzynarodowych widoczne dużo szerzej niż tylko w sektorze oświaty. Jednostki samorządowe realizujące tego typu przedsięwzięcia są postrzegane jako dynamiczne i chętne do podejmowania nowych wyzwań, wyższa jest także jakość życia na terenach przez nie zarządzanych. To z kolei przyciąga inwestorów, nowych mieszkańców i pracowników. Uczestnicy wywiadów podkreślali, że nowe partnerstwa można później wykorzystać poza sferą edukacji. Udział w szkolnych projektach edukacyjnych daje też możliwość odświeżenia kontaktów instytucji z różnych krajów.

We wszelkiego rodzaju rankingach widać, że miasta, które rozwijają się przy wykorzystaniu funduszy zewnętrznych, poprawiają swój wizerunek, podnoszą jakość życia mieszkańców, są bardziej otwarte.

Tam, gdzie mieliśmy miasta partnerskie, współpraca była ułatwiona. Niejednokrotnie realizacja wspólnych przedsięwzięć projektowych umożliwiła też odświeżenie dawnych kontaktów.



Modele współpracy szkół i samorządów



Prezentowane modele współpracy zostały opracowane na podstawie wywiadów z reprezentantami jednostek samorządowych, które złożyły wnioski do programu Erasmus+ jako koordynatorzy konsorcjów. Jest to szczególna sytuacja, kiedy organ prowadzący zarządza projektem jako przedstawiciel podległych mu placówek edukacyjnych¹⁸. Zebrane podczas wywiadów informacje pozwoliły na przeanalizowanie, jak organy prowadzące współpracują ze szkołami w badanych projektach.

MODEL 1. Umiarkowane zaangażowanie organu prowadzącego, duża aktywność szkół

Opisywany model współpracy samorządu z placówkami oświatowymi w badanej gminie opiera się na umiarkowanym (pozytywnym) zaangażowaniu organu prowadzącego. Jednostka samorządowa popiera aktywność podległych jej instytucji w wykorzystywaniu funduszy zewnętrznych, lecz nie czerpie z tych przedsięwzięć maksymalnych korzyści. Projekty są prowadzone oddolnie, głównie z inicjatywy placówek oświatowych – i to one zbierają największe profity.

Warunki funkcjonowania samorządu

W skład dwudziestotysięcznej gminy wchodzi kilkanaście sołectw. Działa tam kilka szkół podstawowych, które regularnie realizują międzynarodowe projekty służące rozwojowi uczniów i nauczycieli. Na tle innych samorządów badana jednostka wyróżnia się aktywnym podejściem do współpracy z zagranicą oraz realizacją projektów finansowanych z różnych źródeł – nie tylko unijnych, ale także krajowych i transgranicznych.

Zakres realizowanych działań

Zrealizowany w omawianej jednostce projekt dotyczył zagranicznych mobilności nauczycieli, finansowanych ze środków programu Erasmus+. Realizatorem było konsorcjum, w skład którego weszły szkoły i jednostka samorządu terytorialnego. Partnerzy uznali, że współpraca w takiej formie będzie najbardziej odpowiednia i skuteczna, gdyż umożliwi oddziaływanie w szerszej skali oraz osiągnięcie długoterminowych efektów. Przedsięwzięcie wpisało się w nadrzędny cel gminy, jakim jest poprawa jakości edukacji.

Przed przystąpieniem do projektu przeprowadzono diagnozę – badanie, którego celem było sprawdzenie potrzeb szkół i nauczycieli w zakresie podnoszenia jakości pracy i wymiany międzynarodowej. Główne pytanie dotyczyło tych obszarów wiedzy i kompetencji zawodowych, nad którymi

¹⁸ Najczęściej wnioski są składane bezpośrednio przez placówki edukacyjne.

uczestnicy projektu mieli pracować. Odbyły się liczne spotkania, burze mózgów, konsultacje, dzięki czemu udało się zidentyfikować główne pola wymagające poprawy. Omawiane przedsięwzięcie stanowiło zatem odpowiedź na realne potrzeby edukacyjne. Diagnoza ukazała następujące problemy i deficyty:

- niesatysfakcjonujące efekty nauczania matematyki,
- niewystarczające wsparcie dla nauczycieli w zakresie samokształcenia, kształcenia wzajemnego i innych form doskonalenia zawodowego,
- nieaktualna wiedza nauczycieli na temat programowania,
- brak doświadczeń we współpracy międzynarodowej,
- niedostateczne kompetencje nauczycieli w zakresie języków obcych.

Projekt miał być odpowiedzią na część potrzeb z tej listy. W przedsięwzięciu wzięli udział, oprócz pedagogów, także przedstawiciele kadry kierowniczej placówek edukacyjnych (dyrektorzy i wicedyrektorzy).

Najistotniejszymi tematami w projekcie były:

- kompetencje kluczowe i umiejętności podstawowe (dotyczące czytania, pisanie i matematyki),
- innowacje w zakresie metod i programów nauczania oraz szkoleń,
- rozwój kompetencji cyfrowych w zakresie technologii informacyjno-komunikacyjnych (TIK).

Zakładano, że doświadczenia i kompetencje kadry biorącej udział w projekcie zostaną wykorzystane do opracowania planu strategicznego rozwoju instytucji w gminie. Długofalowo zatem znaczenie miały takie działania jak:

- zwiększenie skuteczności nauczania matematyki,
- wdrożenie innowacji pedagogicznych,
- wsparcie doskonalenia i rozwoju zawodowego kadry nauczycielskiej,
- podniesienie wiedzy i umiejętności nauczycieli w zakresie programowania,
- poszerzenie kręgu potencjalnych partnerów współpracy międzynarodowej.

Założenia te dotyczyły placówek oświatowych, jednak ich realizacja pozytywnie oddziałuje na całe środowisko lokalne, w tym na inne instytucje funkcjonujące w ich otoczeniu.

Inicjowanie projektu

Z inicjatywą realizacji przedsięwzięcia ze środków programu Erasmus+ wyszła dyrektor jednej ze szkół, biorąc pod uwagę potrzeby szkoleniowe swoich nauczycieli. Uznała ona jednak, że samodzielne podjęcie działań byłoby zbyt dużym obciążeniem dla jej placówki (szczególnie w zakresie formalno-prawnym), dlatego zaprosiła do współpracy inne szkoły.

Zaczęło się w zasadzie od tego, że poszukiwałam pomysłu na projekt erasmusowski dla mojej szkoły. Ponieważ jest to niewielka placówka, jego realizacja byłaby bardzo dużym obciążeniem dla moich nauczycieli. Dlatego do współpracy zaprosiłam koleżankę [z innej szkoły].

Potrzeby jednej szkoły sprawiły, że powstał projekt, który zaangażował połowę placówek w gminie i z którego skorzystało bezpośrednio ponad 20 nauczycieli, a pośrednio około 150 uczniów.

Wybrana forma konsorcjum była odpowiedzią na liczne obawy przedstawicieli placówek oświatowych dotyczące organizacji i rozliczania całego przedsięwzięcia. Zorganizowanie konsorcjum było o tyle łatwiejsze, że w badanej gminie placówki oświatowe wcześniej blisko ze sobą współpracowały, miały więc wypracowane mechanizmy współdziałania, przepływu informacji i darzyły się wzajemnym zaufaniem. Był to niezbędny element realizacji projektu, w którym koordynator musi brać czasem odpowiedzialność za działania innych uczestników przedsięwzięcia. Praca przebiegała płynnie pod względem formalnym i organizacyjnym. Korzystano z uprzednio sprawdzonych sposobów komunikacji i przekazywania informacji. Realizacja projektu międzynarodowego budziła jednak liczne obawy uczestników, gdyż żaden z nich nie miał wcześniej podobnych doświadczeń. Decydujący okazał się argument, że inicjatywa będzie realizowana przez konsorcjum z udziałem samorządu.

Nieco się obawialiśmy – jednak miała to być współpraca z trzema szkołami, różnymi ludźmi, różnymi temperamentami. Szkoły nie miały międzynarodowego doświadczenia.

Przedsięwzięcie było także sporym obciążeniem i wyzwaniem dla urzędników samorządowych. Im również brakowało doświadczenia i wiedzy na temat realizacji i rozliczania tego typu projektów. Ponadto każde nowe działanie oznaczało obłożenie pracowników dodatkowymi zadaniami (które często musieli wykonywać w ramach swojej pracy etatowej).

Nie możemy sobie w samorządzie pozwolić na zatrudnienie dodatkowych pracowników. Projektów jest tak dużo, że pani skarbnik ostatnio krzywo na mnie patrzy. Dla niej i jej ludzi jest to znaczne obciążenie.

Ideą projektu była wymiana – wiedzy, doświadczeń, sposobów pracy – między placówkami edukacyjnymi, ale także zacieśnienie więzi i stworzenie jednej, trwałej, płynnie działającej sieci przepływu informacji w szkołach w gminie.

Zależało nam, żeby na dany kurs wyjeżdżały trzy osoby, każda z innej szkoły.

Motywacja do realizacji projektu

Badana gmina jest zlokalizowana w bezpośrednim sąsiedztwie dużego miasta. Stawia to szkoły lokalne w trudnej sytuacji. Wielu mieszkańców posyła swoje dzieci do placówek w mieście. Po pierwsze, rodzicom często łatwiej zawozić dzieci do szkoły w pobliżu swojego miejsca pracy. Po drugie, panuje przekonanie, że miejskie placówki edukacyjne zapewniają wyższy poziom nauczania, dysponują nowocześniejszą infrastrukturą i dają więcej możliwości w zakresie realizacji zajęć pozalekcyjnych. Z tymi przekonaniem chcieli walczyć dyrektorzy szkół w badanej gminie, aby zapobiec odpływowi uczniów i nie dopuścić do likwidacji kierowanych przez nich placówek.

Jak podkreślali dyrektorzy, mała szkoła daje dużo szersze możliwości wprowadzenia innowacji niż większa placówka. Wdrażanie zmian jest w nich łatwiejsze i tańsze (niższe są np. koszty zakupu nowego sprzętu na potrzeby mniej licznych klas).

Można było u nas zrobić klasę tabletową, bo to jest mała szkoła, więc nie potrzebowaliśmy dużo sprzętu. Zależało nam, żeby ożywić naszą placówkę. Władze samorządowe przychyliły się do pomysłu pani dyrektor, ale koncepcja wyszła od niej. Chodziło nam o to, żeby dzieci zatrzymać, bo uczniowie z małych szkół czasami uciekają do większych.

O ile zapał i chęć dyrektorów wystarczyły, by przekonać samorząd do wsparcia tego projektu, o tyle osoby odpowiedzialne za jego rozliczenie były pełne obaw. Nowe procedury i ogrom pracy odstraszały osoby odpowiedzialne za techniczną obsługę przedsięwzięcia (np. osoby zajmujące się księgowością). Okazało się jednak, że rozliczenie projektu nie nastroczało większych trudności i mimo początkowych obaw udało się go przeprowadzić zgodnie z wymaganiami.

Wypracowane rezultaty i korzyści dla samorządu

Rezultaty omawianego projektu mogą być rozpatrywane na kilku płaszczyznach. Efekty były widoczne w kontaktach między placówkami, w obszarze rozwoju zawodowego kadry nauczycielskiej, rozbudowy infrastruktury, wprowadzania innowacji, a także w podejściu szkół do realizowania podobnych inicjatyw w przyszłości.

Jednym z podstawowych założeń była integracja kadry nauczycielskiej z różnych placówek na terenie gminy. W związku z tym w mobilnościach zawsze uczestniczyli przedstawiciele różnych szkół, by zwiększać częstotliwość kontaktów i ułatwiać nawiązywanie współpracy. To założenie okazało się bardzo trafne. W efekcie powstała lokalna i prężnie działająca sieć wymiany doświadczeń, metodyki nauczania, sposobów pracy z uczniami, a nawet planów zajęć.

Według mnie największym osiągnięciem była integracja kadry pedagogicznej z trzech placówek. Na naszym terenie działa sześć szkół podstawowych i oczywiście nasi nauczyciele się ze sobą kontaktują i wymieniają doświadczeniami. Do tej pory jednak odbywało się to w bardzo ograniczonym zakresie. Dzięki wyjazdom i temu, że nauczyciele blisko ze sobą współpracowali, teraz trzymają się razem. Są w stałym kontakcie, wymieniają się doświadczeniami, metodami. Rozwinęła się sieć współpracy, więc jest to duży pozytywny efekt.

Ze współdziałania różnych szkół skorzystali także uczniowie. Nauczyciele, którzy wzajemnie się inspirują i wymieniają pomysły, wprowadzają w swojej pracy coraz bardziej innowacyjne metody i rozwiązania sprawdzone przez innych.

Realizacja projektu wpłynęła pozytywnie na indywidualny rozwój nauczycieli. Uczestnicy wywiadów twierdzili wręcz, że w obszarze technologii informacyjno-komunikacyjnych, szkoleń z kodowania i obsługi nowoczesnych urządzeń wspierających edukację można mówić o rewolucji jakościowej.

Jesteśmy zachwyceni tym, że nauczyciele zdobyli kompetencje w zakresie nowoczesnego prowadzenia zajęć metodą projektów, ale też z elementami robotyki, kodowania. Dla mnie odkrywcze było to, że do kodowania nie trzeba koniecznie komputera, że można je wykorzystać w pracy z dziećmi. Rozwój kompetencji nauczycieli był bardzo istotny.

Jak podkreślali rozmówcy, obserwowana zmiana jakościowa dotyczyła nie tylko twardych kompetencji, przyrostu wiedzy czy umiejętności. Pozytywne skutki można było zaobserwować także w zachowaniu kadry nauczycielskiej.

Wartością dodaną jest to, że nauczyciele, którzy byli na wymianie, są pozytywnie nastawieni, emanują dobrą energią i chęcią do pracy. Nawet, jeśli ktoś wcześniej czuł się nieco wypalony, otrzymał zastrzyk energii.

Nauczyciele po zakończeniu projektu byli dużo bardziej otwarci na nowe rozwiązania, chętnie podejmowali kolejne wyzwania i chcieli wprowadzać zmiany w swojej pracy, bazując na zdobytej wiedzy. Co więcej, zwiększyła się potrzeba ciągłego rozwoju oraz doszkalania się, zarówno u nauczycieli, jak i u kadry zarządzającej. Przykładem może być kształcenie umiejętności językowych, przydatnych w każdej dziedzinie, ze względu na zmiany zachodzące w świecie.

Kompetencje językowe są ważne. Jeśli ktoś uczy np. geografii, warto, żeby znał język obcy. Patrząc na to, czego wymaga od nas świat, uważam, że kursy językowe są nauczycielom bardzo potrzebne.

Zdaniem koordynatora, najtrwalszym efektem projektu są stosowane przez nauczycieli innowacje. Było to jedno z założeń zawartych we wniosku – każdy uczestnik projektu powinien w swojej codziennej pracy z uczniami wprowadzać (stopniowo) zmiany, bazując na wiedzy zdobytej w czasie szkolenia. Mają one dotyczyć wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w nauczaniu.

Uważam, że najtrwalszym produktem będą innowacje. One się zaczną od września. Pojawią się na różnych przedmiotach, nie tylko informatycznych.

Ważnym skutkiem projektu było także otwarcie się nauczycieli na realizację nowych przedsięwzięć międzynarodowych i podejmowanie kolejnych wyzwań. Podobny efekt został zaobserwowany na poziomie całych placówek. O ile wcześniej szkoły bały się angażować w nowe formy współpracy (np. konsorcja), o tyle po przetarciu szlaków w projekcie obawy zniknęły. Otwiera to nowe perspektywy i możliwości dla tych placówek. Aktywne wsparcie i realna pomoc ze strony samorządu dodatkowo zachęcają placówki oświatowe do podejmowania nowych wyzwań.

Myszę, że to nie był ostatni projekt, o który szkoły będą się ubiegać. Nie będą się już bały. Nasz wójt sprzyja takim technicznym przedsięwzięciom.

Innym trwałym efektem przedsięwzięć międzynarodowych jest techniczne doposażenie placówek oświatowych w nowy sprzęt oraz pomoce i materiały dydaktyczne. Ten element jest przez respondentów często uznawany za przejaw trwałości projektu. Jednak w badanym przypadku trwałość jest postrzegana przez pryzmat wprowadzonych innowacji i zmian w codziennej pracy z uczniami. Wdrożenie innowacji do codziennej pracy ma skutkować trwałą zmianą w sposobie działania nauczycieli.

Trwałość projektu jest wymagana, ale tutaj przejawia się w bardzo oryginalny sposób – od września nauczyciele muszą wprowadzić innowacje.

Ważnym aspektem projektu było upowszechnianie jego rezultatów. Organizowano konferencje otwierające i podsumowujące, a także liczne zajęcia pokazowe, których celem była wymiana wiedzy i metod pracy między nauczycielami uczestniczącymi w projekcie a całym gronem pedagogicznym.

Między dyrektorami jest dobry przepływ informacji. Wiemy, co się dzieje w poszczególnych szkołach. Organizowaliśmy lekcje otwarte, w których brali udział nauczyciele, i zamierzamy je kontynuować.

Projektem zainteresowali się także przedstawiciele kuratorium oświaty, którzy regularnie uczestniczyli w konferencjach otwierających i podsumowujących. Dyrektorzy i nauczyciele szkół w badanej gminie są znani w środowisku lokalnym dzięki realizacji projektów międzynarodowych. Przedstawiciele innych placówek często zwracają się do nich przed przystąpieniem do własnych przedsięwzięć.

Wprawdzie w opisywanym modelu samorząd w umiarkowanym stopniu angażuje się w działania projektowe placówek oświatowych, jednak odnosi korzyści z realizacji tego rodzaju przedsięwzięć. Informacja o działaniach międzynarodowych w społeczności lokalnej jest rozpowszechniana dużo szerzej niż tylko wśród osób bezpośrednio związanych ze szkołami. Gmina z dużą liczbą projektów uznawana jest za efektywną i nowoczesną, a władze lokalne są postrzegane jako instytucje dbające o rozwój edukacji. Informacje dotyczące projektów i nowych możliwości z reguły bardzo szybko rozchodzą się wśród zainteresowanych.

Sołtysi widzieli, co się w szkołach dzieje. Później na zebraniach wiejskich przekazywali informacje, że u nas takie właśnie rzeczy się realizuje. Uważam, że to jest również oznaka trwałości projektu.

Samorząd pozostaje w stałym kontakcie z innymi jednostkami, zatem wymiana informacji o zrealizowanych projektach oraz możliwościach na przyszłość rozchodzi się także takimi kanałami.

Bierzemy udział w projekcie „Grupa wymiany doświadczeń samorządowych”. Chodzi w nim o zwiększanie kompetencji pracowników samorządu w zakresie edukacji. Obserwujemy, jak urządzone są szkoły, jak wygląda finansowanie oświaty, poznajemy dobre praktyki.

Samorząd korzysta również na tym, że dzięki realizacji innowacyjnych i ciekawych projektów udaje się zatrzymać odpływ uczniów z gminnych placówek edukacyjnych. Rodzice zaczęli dostrzegać zalety posyłania dzieci do mniejszej, lecz prężnie działającej szkoły lokalnej, która poziomem nauczania i wyposażenia dorównuje placówkom w dużych ośrodkach miejskich. Jedna ze szkół zagrożonych zamknięciem po realizacji projektów zmieniła się w świetnie funkcjonującą jednostką oświatową, podwajając liczbę uczniów w każdym oddziale.

Tendencja w szkole była spadkowa. To uruchomiło moją kreatywność – musiałam po prostu szukać sposobów na uatrakcyjnienie nauki. Chciałam, by nowoczesność jak najszybciej weszła do szkoły. Dobre pomysły sprawiają, że można zahamować upadek placówki. Wejście w cyfryzację, programowanie czy kodowanie spowodowało, że nasza szkoła stała się atrakcyjniejsza. Teraz nie muszę się martwić o rekrutację.

Korzyści dla samorządu są więc wymierne, a sama jednostka, choć nie angażuje się bezpośrednio w realizację projektów, czerpie z nich liczne profity.

Podsumowanie

Umiarkowane zaangażowanie samorządu w realizację projektów nie przeszkadza w tym, by ich efekty okazały się trwałe i dobrze widoczne. Jak podkreślali rozmówcy, w badanej gminie to samodzielność szkół oraz chęć współpracy ich dyrektorów gwarantowały powodzenie projektu, a udział samorządu był ograniczony do załatwiania formalności (choć jednostki samorządowe korzystały z pozytywnych rezultatów tego przedsięwzięcia).

Respondenci podkreślali, że rola samorządu w nawiązywaniu międzynarodowych kontaktów jest kluczowa. Placówkom oświatowym łatwiej realizować projekty, jeśli stoi za nimi instytucja, która pomaga inicjować partnerstwa.

Inne jest postrzeganie naszej inicjatywy, gdy współpraca zostanie nawiązana przez gminę, a nie przez szkołę, przez nauczycieli. Moim zdaniem, wzrasta szansa na powodzenie projektu.

MODEL 2. Umiarkowane zaangażowanie organu prowadzącego, umiarkowana aktywność szkół

W opisywanym modelu wsparcie realizatorów projektów międzynarodowych przez organ prowadzący jest ograniczone. Liczne problemy w funkcjonowaniu badanej gminy (braki kadrowe, wysokie zadłużenie, niedobór specjalistów) powodowały, że trudności pojawiły się także w edukacji. Na tym przykładzie widać jednak, że sukcesy projektów edukacyjnych mogą zwrócić pozytywnie wpływać na sytuację i funkcjonowanie samorządu lokalnego.

Zakres realizowanych działań

Omawiany projekt był realizowany w formie konsorcjum. Organizacją wnioskującą był samorząd (gmina), a zaangażowane były wszystkie szkoły i przedszkola działające na zarządzanym przez niego terenie.

W przedsięwzięciu wzięło udział ponad 50 nauczycieli. Mogli oni skorzystać z zagranicznych kursów doszkalających z języka obcego¹⁹, a tym samym podnieść swoje umiejętności, zwiększyć kwalifikacje metodyczne oraz zyskać motywację do dalszej nauki. Docelowo chodziło o szersze zastosowanie języka obcego podczas zajęć w szkołach i grupach przedszkolnych. Projekt miał przygotować pedagogów do realizacji nowych przepisów, w myśl których kształcenie językowe jest obowiązkowe od najniższego poziomu edukacji²⁰.

Doskonalenie zawodowe nauczycieli w Polsce jest (zgodnie z prawem) jednym z obowiązków organu prowadzącego, jednak gmina nie dysponowała odpowiednimi funduszami na ten cel. Środki zewnętrzne i finansowanie działań w ramach projektów umożliwiły realizację tego zadania.

Choć jest to zadanie własne [gminy], brakuje środków, a nikt nie chce przeznaczać własnych funduszy na finansowanie i doszkalanie nauczycieli. Jeśli pojawiają się jakieś pieniądze, to nie ma ich wiele, w związku z tym jakość tego działania jest bardzo słaba.

Inicjator projektu

Choć formalnym realizatorem projektu był samorząd, jego inicjatorem była dyrektorka przedszkola. Zwróciła się do organu prowadzącego (a konkretnie do osoby, która w środowisku lokalnym propaguje projekty unijne) z propozycją realizacji przedsięwzięcia umożliwiającego językowe doszkolenie nauczycieli.

¹⁹ Kursy trwały około dwóch tygodni.

²⁰ Działanie było odpowiedzią na Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 30 maja 2014 r., zmieniające rozporządzenie w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół (Dz.U. 2014 poz. 803).

Zdziwiła mnie dyrektorka przedszkola, która sama wyszła z inicjatywą projektową. „Proszę, zróbmy to, moje nauczycielki uczą się angielskiego, ale dowiedziały się, że można nauczyć się więcej, dostać pieniądze na ten cel”.

Prośba trafiła na podatny grunt. Mimo wielu obiektywnych trudności, z którymi musiała się w tamtym czasie zmagać gmina, udało się projekt przeprowadzić i sfinalizować.

Warunki funkcjonowania samorządu

Zdaniem respondentki, w omawianym okresie sytuacja w gminie była bardzo trudna. Samorząd miał spore problemy finansowe (wysokie zadłużenie, brak regularnej spłaty zobowiązań). Okres złożenia wniosku zbiegł się również ze zmianami personalnymi we władzach samorządowych i z dużą rotacją pracowników.

Osoby odpowiedzialne za realizację projektu odczuły to szczególnie dotkliwie, gdyż w kluczowych momentach pozostały bez wsparcia ze strony jednostki samorządowej. Co więcej, rada gminy początkowo również nie była przychylna temu przedsięwzięciu. Kilku jej członków aktywnie sprzeciwiało się finansowaniu edukacji w takim wymiarze, wskazując na inne, w ich opinii dużo ważniejsze, obszary wymagające dofinansowania.

Niektórzy samorządowcy uważali, że kurs zagraniczny jest formą zorganizowanych wakacji, a nie wyjazdem szkoleniowym. Co więcej, równie niechętnie do projektu podchodzili czasem dyrektorzy placówek oświatowych (na prośbę organu prowadzącego osoby te wzięły w nim udział). Większość szkół wspierała ideę projektu i aktywnie działała na jego rzecz. Przedsięwzięcie było realizowane w małej gminie²¹, w skład której wchodzi 10 miejscowości, w związku z tym jego uczestnicy znają się dość dobrze i utrzymują na co dzień regularne kontakty (także prywatne).

Główna realizatorka i organizatorka projektu była gwarantem powodzenia tego przedsięwzięcia. Dzięki jej uporowi udało się całość doprowadzić do końca. Brak aktywnego wsparcia ze strony organu samorządowego oraz niechęć niektórych dyrektorów placówek przyczyniły się do tego, że realizacja projektu była jednak trudna. Nałożyły się na to inne czynniki: brak doświadczenia (inicjatorzy pisali wnioski po raz pierwszy), powierzchowna znajomość zasad rozliczania i niedobory czasowe. W związku z tym wiara w uzyskanie środków z funduszy zewnętrznych była niewielka.

Jak podkreślała respondentka, realizacja tego typu projektów powinna być teoretycznie dużo łatwiejsza dla jednostek samorządowych niż dla placówek oświatowych, które z zasady działają w zupełnie innym obszar działalności.

²¹ Gmina liczy około 10 tys. mieszkańców (stan na 2015 r.).

Organ samorządowy dysponuje liczniejszą kadrą, mającą doświadczenie w składaniu i rozliczaniu wniosków z funduszy zewnętrznych. Ponadto jednostka ta może zatrudnić dodatkowe osoby do obsługi projektu, na co z reguły nie może sobie pozwolić placówka oświatowa. Mimo to projekty realizowane przez samorządy pozostają wciąż w mniejszości.

Przebieg projektu

Ponieważ inicjatorka przedsięwzięcia nie miała dużego doświadczenia w pisaniu projektów, zdecydowała się na skorzystanie z zewnętrznego wsparcia.

Dowiedziałam się, że są środki na wsparcie organizacyjne, na zatrudnienie kogoś, kto by mi pomógł. Wójt się zgodził, zrobiłam zapytanie, zgłosiły się trzy firmy, wybrałam jedną.

Firma zewnętrzna okazała się jednak mało pomocna. Zamiast odciążyć, często przysparzała więcej zadań (dodatkowe rozliczenia). Podobnie było później, podczas realizacji projektu – respondentka musiała sama zajmować się wszelkimi formalnościami (np. zakupem biletów dla uczestników). W związku z tym przyznała, że drugi raz nie brałaby pod uwagę takiego rozwiązania. Twierdziła, że gdyby mogła środki przeznaczyć na inny cel (np. zakup sprzętu), z pewnością by z tego skorzystała.

Brak doświadczenia w realizacji projektów edukacyjnych, a także brak merytorycznego wsparcia ze strony samorządu to czynniki, które sprawiły, że nie wszystkie stosowane rozwiązania były optymalne. Co więcej, realizatorzy nie byli wspomagani również przez część beneficjentów. Niektórzy dyrektorzy placówek przyjęli postawę pasywną, tzn. wykonywali to, do czego zostali zobowiązani, ale bez aktywnego włączania się w prace projektowe.

Dyrektorzy nie przeszkadzali, ale i zbyt mocno nie pomagali. Gdy ich o coś poprosiłam i wyznaczyłam termin, to wykonywali swoją pracę. Jeśli tego nie zrobiłam, to czekałam.

Podobnie było z niektórymi nauczycielami – uczestnikami szkoleń – wstępnie deklarującymi wsparcie realizacji projektu. Wraz z upływem czasu i przyrostem obowiązków coraz trudniej było od nich uzyskać pomoc. Nie dotyczyło to jednak wszystkich uczestników – wielu z nich aktywnie brało udział w przygotowaniach.

Nauczycielki dziękowały, że udało się [uzyskać dofinansowanie], oferując jednocześnie swoją pomoc. Gdy jednak przyszło co do czego, sama musiałam sobie ze wszystkim radzić.

Zdaniem respondentki, bardzo ważne jest, aby z doskonalenia zawodowego – w miarę możliwości – korzystali nauczyciele na różnych poziomach nauczania.

Rozmówczyni podkreślała znaczenie systematycznego doszkalania tej grupy. Takie podejście miało również odzwierciedlenie we wniosku i w uzasadnieniu projektu, w którym podkreślono, że dzisiejsi nauczyciele mają przygotować uczniów do funkcjonowania w globalnym świecie XXI w., a edukacja językowa jest w tym wypadku niezwykle istotna.

Wypracowane rezultaty i korzyści dla samorządu

Efekty projektu, oceniane w dłuższej perspektywie, dotyczą:

- modyfikacji sposobu pracy nauczycieli,
- rozwoju nauczycieli,
- poprawy infrastruktury placówek oświatowych,
- zmiany nastawienia gminy wobec wykorzystania funduszy zewnętrznych.

Zdaniem respondentki, efekty szkoleń są widoczne w codziennej pracy beneficjentów projektu. Nauczyciele wprowadzają elementy edukacji w zakresie języków obcych, często w ramach zajęć niezwiązanych wprost z językami.

Nauczycielka geografii zaczęła stosować elementy języka angielskiego, co było dla mnie zaskakujące, podobnie jak nauczycielka chemii, która wykorzystywała anglojęzyczną terminologię.

Co więcej, efekty projektu mają charakter długofalowy – zachęciły bowiem nauczycieli do kontynuowania nauki języka na własną rękę, już po powrocie z wyjazdu. Jest to najlepszy dowód na to, że ta grupa widzi konieczność doskonalenia się w tym obszarze. Widać, że projekt był potrzebny i jego realizacja przyniosła korzyści długofalowe.

Nauczyciele trzech z pięciu szkół [biorących udział w projekcie] zapisali się na dodatkowy kurs języka angielskiego, ponieważ uznali, że dwa tygodnie szkolenie (mimo wcześniejszej znajomości angielskiego) to za mało. Chcieli poznać specjalistyczną terminologię. Wiem, że nadal kilka osób uczestniczy w kursach angielskiego – na własną rękę i na własny koszt.

Projekty edukacyjne to nie tylko doształcanie nauczycieli. W badanej gminie realizowano także przedsięwzięcia finansowane z innych źródeł niż Erasmus+, polegające na modernizacji i doposażaniu placówek. Tego typu działania są dużo lepiej postrzegane zarówno przez radę gminy, jak i przez mieszkańców, gdyż ich efekty są trwałe i namacalne. Przebudowa przedszkola albo termomodernizacja budynku lokalnej szkoły podstawowej zwiększają popularność władz lokalnych i znajdują poparcie społeczne.

Przeprowadziliśmy całkowitą przebudowę przedszkola. Był to budynek starego typu, udało mi się napisać wniosek na jego rozbudowę i modernizację, więc teraz jest naprawdę nowoczesny. Wywalczyliśmy też środki na doposażenie placu zabaw. Obecnie realizowany jest mój wniosek dotyczący termomodernizacji szkoły – bardzo dużego obiektu z oddziałami integracyjnymi, wybudowanego w latach 70. XX w. i wcześniej nieunowocześnianego.

Samorząd mocno popiera projekty umożliwiające modernizację infrastruktury i doposażenie placówek edukacyjnych.

Obecnie priorytety w obszarze edukacji dotyczą rozwoju infrastruktury, która z reguły jest w bardzo kiepskim stanie.

Równie ważnym efektem długofalowym projektu była zmiana nastawienia pracowników samorządu, przedstawicieli rady gminy i władz lokalnych, do podobnych inicjatyw. Z biegiem czasu, wraz z przyrostem pozytywnych doświadczeń, władze miały coraz bardziej przychylne nastawienie. W badanej gminie nie ma już nieufności wobec projektów zewnętrznych. Co więcej, wójt jest skłonny zatrudnić dodatkowe osoby do obsługi tego typu przedsięwzięć, choć wcześniej był temu przeciwny.

Gdybyśmy realizowali projekt dziś, gdy sytuacja w urzędzie jest ustabilizowana, to wydaje mi się, że wójt zatrudniłby dla nas kogoś do pomocy. Wcześniej nie było takich chęci. Zmieniło się nastawienie do funduszy europejskich w gminie.

Ponieważ w projekcie uczestniczyły wszystkie placówki oświatowe z gminy, nie było konieczności rozpowszechniania informacji między lokalnymi szkołami. Duży nacisk położono jednak na to, aby wieści o efektach działań docierały do możliwie najszerzego grona odbiorców. Celem upowszechniania było pokazanie rodzicom, że nauka języka obcego jest bardzo ważnym elementem edukacji ich dzieci.

Chciałam, żeby informacje dotarły także do rodziców. To są obszary wiejskie i tak naprawdę niewielu z nich ma świadomość, jak ważna jest nauka języków przez ich dzieci. Poprosiłam o organizowanie dni językowych, by oswajać rodziców z tym tematem.

Przygotowywano festyny rodzinne w trakcie których upowszechniano efekty projektów, np. przez konkursy dla dzieci i rodziców z elementami języków obcych prowadzone przez nauczycieli. Jak podkreślała rozmówczyni, znaczenie ma upowszechnianie rezultatów projektów wewnątrz instytucji, które je realizowały. To, że szkoły i przedszkola w regionie były zaangażowane w projekt, nie oznacza,

że wszyscy zatrudnieni w nich nauczyciele mieli okazję wyjechać na szkolenia. W związku z tym zalecano, by beneficjenci przekazywali informacje o projekcie innym pracownikom, zarówno formalnie (wystąpienia na radach pedagogicznych, konferencjach, zebraniach), jak i nieformalnie (rozmowy z innymi nauczycielami).

Zdaniem respondentki, nieformalne rozpowszechnianie informacji na temat zrealizowanych działań było najbardziej skuteczne. W efekcie nauczyciele zachęcali się nawzajem do udziału w takich inicjatywach, niektórzy zapisali się na własną rękę na kurs językowy, choć wcześniej nie uczestniczyli w szkoleniu.

Dzięki informowaniu o efektach projektów międzynarodowych ich rezultaty były upowszechniane poza gminą. W opisywanym wypadku działało się to dzięki osobistemu zaangażowaniu koordynatorki projektu, która przygotowała teksty do lokalnej prasy. Informacje o realizowanym przedsięwzięciu trafiły także do kuratorium oświaty.

Prosiłam gazety regionalne o opublikowanie artykułów, płaciliśmy za to i pojawiło się kilka. Zamieściłam też tekst bez żadnych opłat w gazecie regionalnej. Informację o projekcie wysłałam do kuratorium i do naszych partnerów z Niemiec i Czech, żeby wiedzieli, jakie są możliwości.

Warte podkreślenia są również zmiany, które zaszły w badanej gminie po zrealizowaniu projektu – nie tylko wśród pracowników urzędu czy rady gminy, ale także dyrektorów i nauczycieli placówek oświatowych. Zdaniem respondentki, coraz częściej inicjatywa dotycząca podjęcia takich działań pojawia się oddolnie, tzn. dyrektorzy sami diagnozują potrzeby w swoich placówkach i zwracają się do organu prowadzącego z propozycjami projektów. Diagnozy są coraz bardziej szczegółowe i poparte merytorycznymi analizami potrzeb.

Podsumowanie

W opisywanym modelu współpraca szkół z władzami gminnymi początkowo nie była w pełni udana. Samorząd nie wspierał projektów oraz nie korzystał z ich efektów. Realizacja pierwszych inicjatyw międzynarodowych była możliwa przede wszystkim dzięki determinacji koordynatorki i jej osobistemu zaangażowaniu, które sprawiało, że mimo wstępnej niechęci części przedstawicieli rady gminy zakończyły się one sukcesem.

Wraz z realizacją kolejnych projektów samorządowcy dostrzegali coraz więcej pozytywnych efektów uczestnictwa w edukacyjnych przedsięwzięciach międzynarodowych. Ich niechęć była coraz mniejsza.

MODEL 3. Duże zaangażowanie organu prowadzącego, umiarkowana aktywność szkół

Warunki funkcjonowania samorządu

Badane projekty były realizowane przez liczący ponad 150 tys. mieszkańców powiat, w którego skład wchodzi kilka mniejszych jednostek organizacyjnych (gmina miejska oraz gminy miejsko-wiejskie i wiejskie). Jest to ważny ośrodek przemysłowy w regionie, a istotnymi elementami lokalnej gospodarki są również rolnictwo i przetwórstwo. Wpływa to nie tylko na dobrą sytuację na regionalnym i lokalnym rynku pracy, ale także na strukturę szkolnictwa (duży udział placówek kształcenia zawodowego w rynku edukacyjnym).

Zakres realizowanych działań

Międzynarodowe projekty edukacyjne są realizowane zarówno przez powiat, jak i przez podległe mu szkoły. W opinii rozmówców taka strategia pozwala nie tylko zwiększyć współczynnik sukcesu, ale także znacznie poszerzyć grono potencjalnych odbiorców tych przedsięwzięć. Szansa na uzyskanie dofinansowania wzrasta ponadto w związku z ograniczeniem liczby wnioskodawców w naborach (np. w ramach projektów Erasmus+ w konkretnej akcji dana instytucja nie może składać kilku wniosków jednocześnie).

Szkoły składają wnioski, ale jest tak duże zapotrzebowanie, że my – jako powiat – też realizujemy projekty.

Mamy sześć dużych szkół zawodowych, cztery szkoły ogólnokształcące. W sumie to jest kilka tysięcy uczniów. Właściwie każda placówka realizuje staże, praktyki lub wymiany międzynarodowe. Mamy już kilkadziesiąt partnerów zagranicznych z Anglii, Niemiec, Francji, Włoch, Węgier, Finlandii. Staramy się pomóc wszystkim, ale prowadzimy duże, wielozawodowe projekty powiatowe, a szkoły przygotowują swoje.

Należy jednak podkreślić, że – zgodnie z deklaracjami uczestników badania – to samorząd jest głównym realizatorem projektów, przede wszystkim szeroko zakrojonych przedsięwzięć, z założenia obejmujących większą liczbę placówek dydaktycznych. Szkoły są odbiorcami tych działań, ale liczne zadania (zainicjowanie projektu i jego zaplanowanie, poszukiwanie partnerów, przygotowanie wniosku, rozliczenie) najczęściej w całości należą do organu prowadzącego. Dotyczy to także projektów składanych przez szkoły, w których samorząd pełni funkcję wspierającą, a jego udział we wdrażaniu nie ogranicza się jedynie do zatwierdzania dokumentacji.

Przebieg projektów

Zgodnie z deklaracjami rozmówców zakres tematyczny projektów wynika bezpośrednio z diagnozy potrzeb danej szkoły. Samorząd korzysta ponadto z opracowanych europejskich planów rozwoju placówek oraz z informacji pozyskiwanych cyklicznie podczas spotkań z nauczycielami i dyrekcją.

Pomysły na projekty wychodzą od szkół. Spotykamy się raz w roku i pytamy, jakie są ich potrzeby.

Szkoły zgłaszają nam swoje zapotrzebowanie albo sami określamy ich potrzeby, bazując na naszych doświadczeniach. Przeważnie dysponujemy diagnozami z poszczególnych szkół.

Rozmówcy deklarowali również, że w opracowywaniu niektórych projektów uczestniczą przedsiębiorcy, co pozwala – przynajmniej częściowo – powiązać międzynarodowe działania szkół z wymaganiami lokalnego i regionalnego rynku pracy. Taka współpraca dotyczy przede wszystkim staży i praktyk zawodowych, których programy zaspokajają potrzeby pracodawców.

Pytani o początki aktywności projektowej, rozmówcy wspominali o pierwszych inicjatywach międzynarodowych, które powiat realizował w poprzedniej unijnej perspektywie finansowej (lata 2007–2013). Dotyczyły one mobilności kadry.

Zaczęło się od projektu w ramach programu „Uczenie przez całe życie”, dzięki któremu nauczyciele języków obcych ze szkół zawodowych i liceów ogólnokształcących pojechali do Anglii i Niemiec na wizyty studyjne. Po powrocie uznali, że chcą odświeżyć swoją znajomość języka.

Zgodnie z danymi pozyskanymi podczas wywiadów współpraca międzynarodowa szkół jest na tyle istotna, że samorząd stara się maksymalnie ułatwiać podległym placówkom realizację projektów. Jednym ze sposobów wsparcia jest opracowanie odpowiedniej polityki finansowej, która polega na zabezpieczeniu środków na dofinansowanie przedsięwzięć europejskich jeszcze przed ogłoszeniem wyników konkursu w danym roku.

Przeważnie od razu gwarantujemy 100% środków. Wiedząc, że projekt znajduje się wysoko na liście rankingowej albo rezerwowej, robimy wstępne zabezpieczenia w budżecie.

Rozmówcy, pytani o czynniki sukcesu projektów, w pierwszej kolejności wskazywali sprawnie i rzetelnie funkcjonujące instytucje partnerskie. W wielu wypadkach taka współpraca rozwija się przez kilka lat, a każdy kolejny projekt

umacnia dobre kontakty. Niezwykle istotne są także: „czynnik ludzki” oraz dobra atmosfera i przyjacielskie relacje przedstawicieli instytucji partnerskich.

Wypracowujemy raczej bezpośrednie kontakty. Robiąc projekt, można się przekonać, ile ludzie są wari, czy da się z nimi pracować, czy nie. Mamy już swoje sprawdzone instytucje.

Współpracowaliśmy ze szkołą gastronomiczną z Francji. Był tam zatrudniony nauczyciel języka angielskiego, z którym można było wszystko zrobić. Kiedy odszedł na emeryturę, zastąpił go młody człowiek, z którym współpraca nie układała się już tak dobrze. Coś z nim uzgadnialiśmy, a potem wszystko działało się zupełnie inaczej.

Jedną z naszych szkół kształcą specjalistów kolejnictwa i maszynistów [znalazła więc] niemiecką instytucję, która prowadzi edukację na tych kierunkach – wielki kombinat, ekstremalnie drogie szkolenia. Nastawienie partnera było raczej biznesowe. Projekt trwał dwa lata, młodzież z niego skorzystała, ale kolejnych edycji już nie było.

Rozmówcy podkreślali także, że równie ważnym czynnikiem, wpływającym na jakość projektów jest odpowiedni zespół, którego pracownicy posiadają wystarczające kompetencje, zarówno merytoryczne, jak i administracyjne. Jeżeli taka grupa specjalistów jest zatrudniona w samorządzie, to szkoły są zwolnione z wykonywania wielu zadań, które często utrudniają nauczycielom i dyrekcji pełne zaangażowanie się w projekty.

Mamy zespoły robocze, planowanie finansowe. Władze są nam przychylnie.

Źródłem tego sukcesu jest zespół, który zajął się projektami i w ten sposób odciążył dyrektorów szkół. Zebrała się grupa ludzi, moich pracowników, którzy tym się zajmują i odnoszą sukcesy.

Uważam, że samorzady czasem głównie studzą zapał nauczycieli, którzy muszą załatwiać różnego rodzaju formalności w urzędzie. Ci, którym na tym zależy, przebrną przez to, jednak w dłuższej perspektywie i oni się zniechęcają. Jeżeli jest w samorządzie zespół, który zajmuje się „papierologią”, to nauczyciel nie musi się o to martwić.

Zwracano ponadto uwagę, że nie wszyscy dyrektorzy szkół chętnie angażują się w samodzielną realizację projektów. Zdaniem rozmówców wynika to z jednej strony z przekonania, że samorząd sam dysponuje wystarczającą wiedzą merytoryczną i zasobami ludzkimi niezbędnymi do prowadzenia europejskich projektów edukacyjnych, z drugiej zaś – brakiem takich zasobów w szkołach, co często powoduje obawy, że mniej doświadczona placówka edukacyjna może

nie poradzić sobie z administracyjno-proceduralną stroną przedsięwzięcia. Wskazywano również, że do większego zaangażowania kadry nauczycielskiej w opracowywanie projektów niezbędna jest dodatkowa motywacja, także finansowa.

Dyrektorzy nie mają tylu specjalistów, więc kiedy widzą, ile jest do zrobienia, to po prostu sobie odpuszczają.

Nie ukrywam, że korzyści finansowe są istotne dla kadry w szkole, to motywuje do działań. Jeżeli nauczyciele realizują projekt i nie są wynagradzani za dodatkową pracę, to na dłuższą metę taki układ się nie sprawdzi.

Pamiętam, że na początku część dyrektorów była dość oporna. Później wszystko na tyle się rozwinęło, że sami zaczęli przychodzić z inicjatywą projektową.

Na [projekt] trzeba czasu i nie wolno zniechęcać się od razu. U ludzi występuje naturalny opór, kiedy pojawia się coś nowego. Przykładem są działy księgowości w szkołach – na początku hamują działania projektowe, bo to jest dla nich dodatkowa praca.

Wypracowane rezultaty i korzyści dla samorządu

Rozmówcy przedstawili wiele korzyści, jakie szkoły czerpią z realizacji projektów międzynarodowych. Jedną z najważniejszych jest zwiększenie kompetencji nauczycieli i umiejętności uczniów. Rozmówcy wspominali również o pozytywnych skutkach dla samorządu. Najważniejsze dla edukacji w regionie było utworzenie Centrum Kształcenia Praktycznego, które powstało m.in. dzięki doświadczeniom zebranych podczas zagranicznych wyjazdów uczniów, nauczycieli i pracowników samorządowych.

Między innymi dzięki projektom powstało u nas wielozawodowe Centrum Kształcenia Praktycznego. Za granicą podpatrywaliśmy, jak działają podobne instytucje. Część doświadczeń wykorzystaliśmy, dołożyliśmy swoje i już od roku funkcjonuje u nas instytucja, która jest pomostem między szkołami a przedsiębiorstwami.

Kiedy nasz projekt dla nauczycieli języków uzyskał dofinansowanie, na stronie internetowej pojawiła się informacja na ten temat i niedługo potem zjawił się u nas nauczyciel fizyki ze szkoły podstawowej z gminy miejskiej. Chciał odwiedzić uniwersytet w Holandii. Zadeklarowaliśmy pomoc, pod warunkiem, że zbierze się szersze grono zainteresowanych. Zgłosiło się 15 nauczycieli języków obcych. Projekt nie został wybrany w pierwszym konkursie, ale pomysłodawca zadeklarował, że nie będzie się poddawał. W taki sposób odbywa się

upowszechnianie efektów projektu – nauczyciele obserwują się nawzajem, podpatrują, co się dzieje w poszczególnych szkołach.

Kolejnym istotnym efektem projektów jest zwiększenie prestiżu instytucjonalnego placówek, które angażują się we współpracę międzynarodową. Pozytywny wizerunek szkoły wpływa na zwiększenie zainteresowania wśród potencjalnych kandydatów, co z kolei pozwala przyciągnąć zdolnych uczniów.

Projekty wpływają na nasze szkoły, ponieważ zwiększają ich popularność. Mamy sporo uczniów z zewnątrz, spoza powiatu. Zrobiliśmy niedawno badanie ankietowe – wielu z nich twierdziło, że przyszli do szkoły, bo słyszeli o projektach.

Informacje zebrane podczas badania pozwalają również stwierdzić, że realizacja międzynarodowych projektów edukacyjnych może być satysfakcjonująca dla pracowników samorządowych, którzy się nimi zajmują. Rozmówcy deklarowali ponadto, że organizacja współpracy w projekcie i podział obowiązków między szkołą a samorządem wyróżnia pozytywnie ich jednostkę na tle innych instytucji samorządowych w regionie i może być uznany za dobrą praktykę.

Koleżanka z sąsiedniego powiatu zaczęła zajmować się projektami, ale skutecznie się zniechęca, bo zostaje ze wszystkim sama. Jeśli coś się nie udaje, to jest wyłącznie jej problem. U nas jest wygodniej, bo szkoła jest odpowiedzialna za uczniów, a samorząd za część formalną [przedsięwzięcia].

Wzięliśmy [część obowiązków projektowych] na siebie, ale nie wszystkie samorzady mają takie możliwości albo chcą się tym zajmować.

Podsumowanie

Zebrane dane pozwalają stwierdzić, że badany powiat jest bardzo aktywny w zakresie działań międzynarodowych o charakterze edukacyjnym. W ciągu roku jego pracownicy są zaangażowani w kilka projektów skierowanych do szkół. Wydaje się, że taka sytuacja wynika po części z funkcjonowania odrębnego zespołu projektowego w samorządzie, co pozwala na przejęcie przez powiat większości kwestii organizacyjnych i administracyjnych. Aktywność powiatu jako wnioskodawcy wpływa na zwiększenie współczynnika sukcesu w kolejnych naborach, ponieważ projekty mogą być składane równolegle przez szkoły oraz przez ich organ prowadzący. Znaczenie ma tu również doświadczenie zespołu w pisaniu wniosków.

MODEL 4. Duże zaangażowanie organu prowadzącego, duża aktywność szkół

Warunki funkcjonowania samorządu

Badane projekty były realizowane przez gminę wiejską z południowo-wschodniej Polski, sąsiadującą bezpośrednio z miastem wojewódzkim. W skład tej jednostki wchodzi kilka sołectw, działa tam kilkanaście szkół. Samorząd, czyli lider projektów, był wielokrotnie nagradzany za propagowanie jakości w edukacji. W gminie funkcjonuje również samorządowe centrum edukacji, które pełni nadzór administracyjny nad leżącymi w jej obrębie szkołami. Odpowiada ono ponadto za realizację projektów europejskich, w tym przedsięwzięć o charakterze międzynarodowym.

Zakres realizowanych działań

Działania międzynarodowe podejmowane przez samorząd były realizowane w konsorcjum z podległymi mu szkołami podstawowymi. Chociaż decyzja o pozyskaniu dofinansowania zapadła odgórnie (na poziomie gminy), tematyka projektu i wybór partnerów zagranicznych wynikały z diagnozy potrzeb przeprowadzonej w poszczególnych szkołach. Na jej podstawie ustalono, jakie działania szkoleniowe mogą się przyczynić do zwiększenia wiedzy nauczycieli w obszarach istotnych z perspektywy zarówno rozwoju instytucjonalnego placówek, jak i rozwoju strategicznego gminy w obszarze edukacji. W tym celu zrealizowano wizyty studyjne oraz obserwację pracy w zagranicznych szkołach, m.in. w Wielkiej Brytanii, Hiszpanii i Portugalii oraz we Włoszech.

Uczestnicy badania podkreślali, że nie była to pierwsza tego rodzaju inicjatywa, a współpraca szkół nie została nawiązana jedynie na potrzeby programu Erasmus+, tylko była wynikiem codziennej partnerskiej praktyki.

Przebieg projektów

Dotychczas zrealizowano dwa projekty, w których samorząd pełnił funkcję lidera konsorcjum. Wcześniej niektóre szkoły samodzielnie starały się o dofinansowanie przedsięwzięć międzynarodowych, ale inicjatywy te miały niewielką skalę. Obecnie szkoły chętniej realizują projekty wspólnie z gminą, a samodzielnie prowadzą działania dotyczące mobilności wirtualnej (eTwinning).

Wcześniej więcej wniosków składały same szkoły. Potem w jakimś zakresie przejęliśmy ich rolę. Teraz piszą mniejsze projekty, a my takie z ponadmilionowymi budżetami – z myślą o wszystkich podległych nam placówkach.

Wypracowane rezultaty i korzyści dla samorządu

Zrealizowane projekty umożliwiły uczestnikom przede wszystkim zapoznanie się ze sposobami organizacji pracy zagranicznych szkół oraz z metodami dydaktycznymi możliwymi do zastosowania w placówkach edukacyjnych na terenie gminy. Pierwszy z nich dotyczył przede wszystkim wprowadzania elementów nauki języka obcego do przedmiotów niejęzykowych, wykorzystywania technologii informacyjno-komunikacyjnych w nauczaniu, a także nowych metod wychowawczych. Kolejny został poświęcony edukacji włączającej.

Uczestnicy badania podkreślali, że realizacja projektu w konsorcjum przynosi większe korzyści i umożliwia wypracowanie rezultatów, których nie udałoby się przygotować pojedynczym podmiotom. Współpraca instytucji przebiegała sprawniej przy każdym kolejnym projekcie.

Kontynuujemy działania w ramach konsorcjum. Zarówno w pierwszym, jak i w drugim projekcie określamy nasze potrzeby i plany, które potem wspólnie realizujemy.

W drugim projekcie koncentrujemy się na tym, co chcielibyśmy później wykorzystać w pracy w naszych szkołach.

Łatwiej było przy drugim projekcie. Mamy kontakty z partnerami zagranicznymi, wiemy, co i gdzie trzeba wpisać oraz uzupełnić w dokumentacji, mamy już doświadczenie.

Podczas wywiadu przedstawiciele samorządu wspominali również, że istotnym rezultatem współpracy międzynarodowej jest poprawa zaplecza infrastrukturalnego w podległych im szkołach. Propozycje inwestycyjne w tym zakresie pojawiają się w związku z obserwacją sposobu pracy w placówkach odwiedzanych w ramach projektów edukacyjnych, jednak środki na zakupy pochodzą często z innych źródeł samorządu lub z funduszy pozyskiwanych na te cele.

Być może podczas kolejnego remontu wykorzystamy obserwacje z Hiszpanii – tam wszystkie pomieszczenia są otwarte, przeszklone. Mamy już takie w jednej ze szkół. Na początku wszyscy bali się takiego rozwiązania. Teraz jednak, idąc korytarzem, można obserwować, co dzieje się w klasach – jest to bezpieczniejsze zarówno dla uczniów, jak i dla nauczycieli.

Inną korzyścią z realizacji projektów jest wzrost prestiżu i poprawa wizerunku gminy jako jednostki aktywnie inwestującej w rozwój oświaty i poprawę jakości funkcjonowania podległych szkół. W opinii przedstawicieli samorządu ich urząd wyróżnia się aktywnością na tle sąsiednich gmin. Chociaż inne jednostki również

realizują projekty, to – według ankietowanych – są to działania o znacznie mniejszym zakresie i niższych budżetach.

Uczestnicy wywiadu wspominali również, że samorządy otrzymują nagrody za aktywność projektową. Jest to dla nich czynnik mobilizujący, motywujący do dalszej pracy. Dzięki tego rodzaju wyróżnieniom wzrasta rozpoznawalność gminy i pozytywnie zmienia się wizerunek lokalnych szkół.

Gmina staje przed nowymi wyzwaniami. Skoro dobrze zaczęliśmy, to nie można spocząć na laurach. Inni nam zazdroszczą i to nas motywuje. Musimy pisać kolejne wnioski.

Inne gminy też składają projekty, ale dużo mniejsze i nie tyle, co my.

Co prawda nie wygraliśmy, ale już sama nominacja była dla nas sukcesem.

Ten tytuł został nam przyznany po raz siódmy z rzędu. To nas mobilizuje – trzeba się czymś wykazać, żeby otrzymać takie wyróżnienie.

Istotnym wymiernym efektem projektów jest również utrwalenie kontaktów z partnerami. Zgodnie z deklaracjami uczestników badania przedstawiciele niektórych placówek zagranicznych wizytują gminę w ramach swoich projektów, a część szkół kontynuuje współpracę zdalnie, w programie eTwinning.

W październiku przyjeżdżają do nas nauczyciele z Włoch. Chcemy, żeby poznali nasze szkoły.

Z Hiszpanami realizujemy projekty eTwinning.

Uczestnicy wywiadu podkreślali, że przedstawiciele samorządu powinni brać czynny udział w projektach, ponieważ zajmują się bezpośrednio wprowadzaniem rozwiązań organizacyjnych zaobserwowanych za granicą.

Podczas posiedzenia komisji zapytano mnie, dlaczego w wyjeździe brał udział kierownik inwestycji. Moja księgową nie mogła ukryć dziwienia: „Jak to, dlaczego? Przecież musi zobaczyć, jak wygląda infrastruktura szkoły, świetlice, jak to tam działa”. Jeśli samorządy piszą projekty, powinno w nich uczestniczyć więcej ich pracowników.

Podsumowanie

Jednym z czynników sukcesu projektów jest stała współpraca szkół z samorządem. Innym elementem ułatwiającym budowanie dobrych realizacji jest także wielkość gminy, co zdecydowanie ułatwia nawiązywanie kontaktów między samorządem a dyrektorami poszczególnych instytucji edukacyjnych. Na jakość projektów zdecydowanie wpływa również struktura organizacyjna jednostki, szczególnie gminne centrum zarządzania oświatą, którego pracownicy zajmują się przede wszystkim zapewnieniem wsparcia podległym placówkom, w tym pozyskiwaniem funduszy na ich dalszy rozwój. Szkolenia kadry są traktowane przez samorząd na równi z rozwojem infrastrukturalnym szkół jako składowa procesa podnoszenia jakości nauczania.

Innym elementem wpływającym na jakość zrealizowanych działań jest podejście strategiczne do współpracy międzynarodowej (diagnoza potrzeb szkół, na podstawie której można określić tematykę kolejnych mobilności edukacyjnych). Dzięki niemu kontynuowane są rozpoczęte działania, możliwe jest ponadto zacieśnienie współpracy z partnerami zagranicznymi – nie tylko w projekcie, ale także np. w trakcie wizyt studyjnych w Polsce czy w ramach wspólnych inicjatyw realizowanych za pośrednictwem internetu.

Wnioski i rekomendacje



1

Badanie pokazało, że zarówno inicjatywa zawiązania współpracy międzynarodowej, jak i obowiązki dotyczące realizowanych działań spoczywają najczęściej na szkołach. Nie oznacza to jednak, że instytucje samorządowe nie pełnią w projektach istotnej funkcji, chociażby w kwestiach administracyjno-finansowych. Należy również podkreślić, że to do jednostek samorządu należy ostateczna decyzja o rozpoczęciu danego projektu, dlatego warto kierować działania upowszechniające ofertę programów europejskich nie tylko do szkół, ale także do ich organów prowadzących.

2

Wśród obszarów istotnych dla samorządu należy wymienić: rozwój infrastruktury, zwiększenie prestiżu szkół oraz podnoszenie kompetencji zawodowych nauczycieli. Ma to znaczenie przede wszystkim w związku z pełnionym przez nie nadzorem administracyjnym nad placówkami edukacyjnymi. W związku z tym warto pokazywać wpływ projektów na wymienione obszary (np. powiązanie miękkich rezultatów ze zmianami infrastrukturalnymi) – może to zachęcić polskie samorządy do szerszego włączania się we współpracę międzynarodową szkół.

3

Nie wszystkie samorządy angażują się we współpracę międzynarodową nadzorowanych placówek. Duża aktywność projektowa szkół często wiąże się jednak ze znacznym obciążeniem dla organów prowadzących. Przeważnie wynika to z dodatkowych zadań dotyczących rozliczenia i obsługi formalnej projektów. Uczestnictwo w wielu przedsięwzięciach (często finansowanych z różnych źródeł) wymaga od administracji samorządowej dużego nakładu pracy. Niejednokrotnie okazuje się, że dana jednostka nie ma wystarczających zasobów kadrowych i finansowych do jednoczesnej realizacji wielu projektów. W uniknięciu takich problemów może pomóc wdrożenie wspólnej strategii szkół i samorządów, dzięki której realizowane działania mogą być skoordynowane w czasie i obejmować większą liczbę placówek. Takie rozwiązanie może pogodzić potrzeby szkół i organów prowadzących.

4

Analiza wybranych modeli współpracy samorządów z podległymi im szkołami w realizacji projektów międzynarodowych pozwala stwierdzić, że jednostki samorządowe są bardziej zaangażowane, gdy dysponują odpowiednimi kadrami. Dotyczy to szczególnie sytuacji, kiedy lokalna administracja wydziela odrębne komórki organizacyjne odpowiedzialne za rozwój szkół, zajmujące się również realizacją projektów europejskich.

5

Badanie pokazało, że nie wszyscy rozmówcy mieli wystarczającą wiedzę o projektach międzynarodowych realizowanych w szkołach podległych danej jednostce samorządowej. Wydaje się, że w niektórych wypadkach brak informacji wynikał nie tyle z małego zainteresowania aktywnością szkół, ile z braku informacji o ofercie i zasadach realizacji europejskich programów edukacyjnych. W zmianie tej sytuacji może pomóc szersza promocja projektów w regionach, w tym organizacja spotkań skierowanych przede wszystkim do przedstawicieli jednostek samorządowych, którzy odpowiadają za nadzór nad lokalnymi placówkami edukacyjnymi.

Samorządy, jako organy prowadzące szkoły, pełnią ważną funkcję w polskim systemie oświaty. Autorzy niniejszego raportu analizują ich rolę w realizowanych przez szkoły projektach międzynarodowych finansowanych ze środków europejskich zarządzanych przez Fundację Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE). Publikacja powstała na podstawie badania obejmującego inicjatywy i programy zrealizowane w latach 2007–2016.

Raport pokazuje, jak (i w jakim stopniu) instytucje samorządowe włączają się w przedsięwzięcia realizowane przez podległe im szkoły, jak pomagają im w prowadzeniu projektów, a także jakie korzyści uzyskują dzięki międzynarodowej aktywności. Autorzy raportu opisują ponadto wyzwania i problemy, z którymi muszą się mierzyć organy samorządowe w związku z realizacją szkolnych projektów międzynarodowych. W publikacji przeanalizowano cztery modele współpracy samorządów ze szkołami – możliwe warianty współdziałania instytucji na rzecz umiędzynarodowienia edukacji na szczeblu lokalnym.

Publikacja wchodzi w skład serii raportów analityczno-badawczych FRSE.

Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji działa od 1993 r. Obecnie pełni funkcję Narodowej Agencji Programu Erasmus+ na lata 2014–2020 oraz Narodowej Agencji Europejskiego Korpusu Solidarności. Równolegle realizuje europejskie inicjatywy informacyjno-edukacyjne: eTwinning, Eurodesk Polska, Eurydice, Europass, ECVET i EPALE. Wspiera również współpracę z krajami Wschodu, poprzez Polsko-Litewski Fundusz Wymiany Młodzieży, Polsko-Ukraińską Radę Wymiany Młodzieży oraz Centrum Współpracy SALTO z Krajami Europy Wschodniej i Kaukazu. Od 2014 roku FRSE uczestniczy we wdrażaniu Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.