

Rekomendacje wypracowane w czasie seminarium konsultacyjnego „Wsparcie społecznej, więziotwórczej i włączającej funkcji szkoły w ramach zadań realizowanych przez kuratoria oświaty” realizowanego w ramach projektu „Wspieranie dostępności edukacji dla dzieci i młodzieży”
Nr projektu: FERS.01.06-IP.05-0002/23

Seminarium konsultacyjne odbyło się 26.11.2025 w siedzibie IBE PIB w Warszawie przy ulicy Górczewskiej 8. Wzięło w nim udział 27 pracowników z 15 Kuratoriów Oświaty (kuratorzy, wicekuratorzy, wizytatorzy, dyrektorzy wydziałów). Wnioski i rekomendacje zostały wypracowane w czasie pracy czterech grup warsztatowych z wykorzystaniem metody World Café.

Celem sesji było zebranie opinii, doświadczeń i propozycji dotyczących wspierania społecznej, więziotwórczej i włączającej funkcji szkoły z perspektywy nadzoru pedagogicznego kuratora. Dodatkowo, sesja miała służyć wypracowaniu kierunków rekomendacji dla praktyki wizytacyjnej oraz metodyki wspomagania szkół w zakresie budowania relacji i integracji społecznej.

Praca grup koncentrowała się wokół następujących kluczowych pytań (World Café):

1. Jakie są najczęstsze wyzwania szkół w obszarze budowania relacji i integracji społecznej uczniów - z perspektywy nadzoru pedagogicznego kuratora?
2. Jak wykorzystać wnioski z nadzoru pedagogicznego kuratora do rekomendowania modelowych rozwiązań dla szkół więziotwórczych?
3. Jakie elementy powinny znaleźć się w rekomendowanym modelu szkoły więziotwórczej opracowywanym w ramach projektu FERS?
4. W jaki sposób wizytatorzy mogą diagnozować i wspierać budowanie klimatu sprzyjającego relacjom w szkołach?

Poniżej zaprezentowano wnioski oraz rekomendacje wypracowane przez uczestników warsztatu.

1. Najczęstsze wyzwania szkół w obszarze budowania relacji i integracji społecznej uczniów

1.1. Wyzwania związane ze współpracą z rodzicami i komunikacją

- a) nasilające się oczekiwania części rodziców wobec szkoły i nauczycieli, często wykraczające poza możliwości placówki,
- b) zdarzające się nieadekwatne wobec wagi problemu reakcje części rodziców, w tym pomijanie procedur i drogi służbowej, co generuje konflikty oraz brak poczucia bezpieczeństwa nauczycieli i dyrektorów,
- c) trudności w budowaniu zaufania pomiędzy szkołą a rodzicami — brak spójnej, przewidywalnej komunikacji i wspólnej odpowiedzialności za dobro ucznia.

1.2. Wyzwania związane z pracą nauczycieli i kulturą organizacyjną

- a) występujący w niektórych szkołach brak refleksji indywidualnej i zespołowej nauczycieli dotyczącej własnych działań wychowawczych i dydaktycznych,
- b) niewystarczające kompetencje miękkie, w tym komunikacyjne, mediacyjne, kooperacyjne i związane z budowaniem relacji,
- c) trudności w rozwiązywaniu konfliktów i problemów wychowawczych — brak procedur, kompetencji lub odwagi decyzyjnej,
- d) Niski poziom świadomości potrzeb własnych i uczniowskich obserwowany u części kadry pedagogicznej, co negatywnie wpływa na trafność i skuteczność podejmowanych interwencji/działań.

1.3. Wyzwania w pracy z uczniami

- a) ograniczona przestrzeń do rzeczywistej partycypacji uczniów, wynikająca z braku narzędzi, procedur lub obaw dorosłych,
- b) trudności w rozpoznawaniu sytuacji uczniów oraz w diagnozie potrzeb, szczególnie w zakresie dobrostanu i integracji społecznej.

1.4. Wyzwania systemowe i środowiskowe

- a) negatywny obraz szkoły i nauczycieli pojawiający się w mediach, który wpływa na zaufanie, prestiż profesji oraz jakość relacji w środowisku lokalnym,

- b) niewystarczające wykorzystanie istniejących mechanizmów współpracy (Samorząd Uczniowski, Rada Szkoły, PPP), które mogłyby sprzyjać lepszej integracji i rozwiązywaniu problemów,
- c) potrzeba profesjonalnego wsparcia mediacyjnego i negocjacyjnego — zarówno w relacjach uczniów, jak i dorosłych.

2. Elementy rekomendowanego modelu szkoły więziotwórczej

2.1. Metody i techniki pracy z uczniami

- a) Action Learning jako metoda rozwijająca współpracę, odpowiedzialność i uczenie się we wspólnym działaniu,
- b) tutoring rówieśniczy — budowanie relacji poprzez współdziałanie uczniów.

2.2. Wsparcie metodyczne dla nauczycieli

- a) szkolenia z coachingu w ujęciu wychowawczym, wspierające budowanie relacji i indywidualizację pracy z uczniem,
- b) wprowadzenie superwizji jako systemowego narzędzia refleksji zawodowej,
- c) systemowe wspieranie rozwoju kompetencji wychowawczych.

2.3. Sieci współpracy

- a) tworzenie sieci współpracy:
 - a. pomiędzy szkołami,
 - b. pomiędzy szkołami a organami prowadzącymi, szczególnie w kontekście:
 - o obowiązku tworzenia planów rozwoju gmin od 2026 r.
 - o niżu demograficznego i konieczności strategicznego zarządzania siecią szkół
- b) wspólne mapowanie zasobów, planowanie finansowania, identyfikowanie obszarów wspólnych działań,
- c) podkreślanie, że szkoły więziotwórcze mogą stać się wizytówką gmin.

2.4. Oferta wsparcia dla rodziców i uczniów

- a) sieć punktów konsultacyjnych dotyczących:
 - a. dostępności
 - b. indywidualnych potrzeb
 - c. włączania
 - d. doradztwa zawodowego

- b) mediacje rówieśnicze jako forma rozwijania dojrzałych relacji i umiejętności społecznych.

2.5. Wykorzystanie istniejących mechanizmów partycypacji

- a) wzmacnianie roli Rady Szkoły,
- b) wykorzystywanie potencjału Samorządu Uczniowskiego,
- c) realizowanie pomocy psychologiczno-pedagogicznej jako przestrzeni do realnej współpracy wszystkich stron, nie jako obowiązku formalnego.

2.6. Inne kluczowe elementy

- a) opracowanie mierników i wskaźników szkoły więziotwórczej,
- b) uwzględnienie zróżnicowania typów szkół,
- c) zwrócenie uwagi na proksemikę (organizacja przestrzeni sprzyjająca relacjom),
- d) promowanie mediacji w relacjach: Nauczyciel – Nauczyciel, Nauczyciel – Rodzic, Nauczyciel – Dyrekcja, Rodzic – Rodzic.

3. Sposoby diagnozowania i wspierania procesu budowania relacji w szkołach przez wizytatorów

3.1. Diagnozowanie – uwarunkowania i potrzeby

- a) obecnie, po wycofaniu z przepisów prawa ewaluacji zewnętrznej, wizytatorzy nie dysponują narzędziami do badania procesów w przedszkolach, szkołach i placówkach – informacje o jakości procesów uzyskują niejako „przy okazji”, najczęściej podczas analizy treści skarg czy dokonywania oceny pracy dyrektora, ale trudno uznać te informacje za reprezentatywne, pozwalające na wnioskowanie i tworzenie rekomendacji; istnieje potrzeba oparcia diagnozy procesów na rzetelnych danych o charakterze systemowym, a nie na analizie pojedynczych incydentów;
- b) przepisy prawa regulujące nadzór pedagogiczny sprawowany przez kuratora oświaty wydają się niespójne – z jednej strony zobowiązują do obserwowania, analizowania i oceniania przebiegu procesów kształcenia i wychowania (ustawa Prawo oświatowe, rozporządzenie w sprawie nadzoru pedagogicznego, rozporządzenie w sprawie wymagań państwa), z drugiej strony nie ma usankcjonowanych prawem wystandaryzowanych narzędzi do badania procesów przez kuratora oświaty/wizytatorów; warto stworzyć takie narzędzia/arkusze

kontroli, rozszerzając zakres kontroli o diagnozy „procesowe” oraz dokonać na potrzeby nadzoru pedagogicznego redefinicji pojęć „diagnoza”, „kontrola”.

3.2. Wspieranie szkół przez wizytatorów

- a) organizowanie spotkań z dyrektorami i nauczycielami poświęconych metodom budowaniu dobrostanu dzieci/uczniów, nauczycieli, rodziców (z wykorzystaniem potencjału kadry KO, we współpracy z ekspertami z placówek podlegających nadzorowi pedagogicznemu kuratorów oraz z innych podmiotów zewnętrznych),
- b) tworzenie sieci współpracy, mentorstwa i wymiany doświadczeń, np., poprzez organizowanie:
 - wojewódzkich kongresów/konferencji wzorowanych na praktykach Ogólnopolskiego Stowarzyszenia Kadry Kierowniczej Oświaty (OSKKO) organizujących ogólnopolskie kongresy i konferencje poświęcone aktualnym zmianom w oświacie i nowelizacjom prawa, prezentacji przykładów dobrych praktyk przez praktyków – autorów/autorki przedsięwzięć, wypracowaniu rekomendacji systemowych;
 - „sieciowania” dyrektorów, w tym dyrektorów/dyrektorki z małym stażem na tym stanowisku (autentyczne i efektywne sieci współpracy, włączanie w nie mentorów w osobach doświadczonych dyrektorów);
 - upowszechnianie dobrych praktyk na stronach internetowych KO.

3.3. Mediacje i rozwiązywanie konfliktów

- a) wyposażanie wizytatorów w kompetencje mediacyjne,
- b) popularyzacja mediacji rówieśniczej i mediacji dorosłych, współpraca z mediatorami sądowymi i z mediatorami z poradni psychologiczno-pedagogicznych,
- c) stosowanie zasady:
 - „Zanim wyciągniesz konsekwencje wobec dziecka — zastosuj mediacje”.
 - „Zanim uruchomisz postępowanie wobec nauczyciela — rozważ mediacje”.

3.4. Współpraca z dyrektorami

- a) wizytatorzy powinni wspierać dyrektorów placówek w taki sposób, aby wzmacniać ich sprawczość i odpowiedzialność,
- b) przykłady dobrej praktyki:
 - standaryzacja sposobów prowadzenia interwencji,
 - jasne komunikaty dotyczące właściwych ścieżek rozwiązania problemów,

- lokalne zespoły wsparcia ds. edukacji włączającej.

4. Wykorzystanie wniosków z nadzoru pedagogicznego kuratora do rekomendowania modelowych rozwiązań dla szkół więziotwórczych

Diagnoza aktualnego stanu nadzoru pedagogicznego

4.1. Negatywne skojarzenia i komunikacja wokół nadzoru

- a) określenie „nadzór pedagogiczny kuratora” ma silnie negatywne konotacje, wzmacnia lęk, dystans i hierarchiczny charakter relacji szkoła–kuratorium,
- b) termin ten nie wspiera budowania kultury relacji, zaufania ani orientacji rozwojowej.

Wniosek: konieczne jest redefiniowanie języka i sposobu komunikowania roli kuratora.

4.2 Brak wdrożenia wniosków

- a) ustalenia i rekomendacje formułowane w nadzorze nie przekładają się na działania realnie wpływające na procesy szkolne,
- b) brakuje mechanizmów monitorowania wdrażania zaleceń oraz narzędzi do ich egzekwowania,
- c) system nie tworzy cyklu: diagnoza → działanie → zmiana → refleksja.

4.3. Ograniczone możliwości wizytatora

- a) kontakt wizytatora jest ograniczony niemal wyłącznie do dyrektora placówki i ma charakter krótkotrwały, co uniemożliwia wywieranie realnego wpływu na procesy edukacyjne i wychowawcze,
- b) wizytatorowi brakuje formalnych narzędzi, czasu oraz uprawnień umożliwiających obserwację pracy szkoły w jej naturalnym środowisku i codziennych warunkach,

Wniosek: aktualny model wizytacji jest nieefektywny i nie zapewnia procesowego wsparcia placówkom oświatowym.

Wyzwania systemowe i prawne

4.4. Brak instrumentów egzekwowania jakości

- a) zalecenia wydawane w ramach nadzoru pedagogicznego mają charakter wyłącznie ewidencyjny, ponieważ brakuje przepisów prawnych regulujących system sankcji, mechanizmy wsparcia lub obligatoryjne strategie naprawcze. Skutkuje to niskim poczuciem obowiązku wdrożenia po stronie szkół oraz ograniczonym poczuciem sprawczości po stronie Kuratorium Oświaty.

4.5. Priorytety kuratora oderwane od realnych problemów szkół

- a) priorytety nadzoru pedagogicznego są często formułowane oddzielnie i w niewystarczającym stopniu uwzględniają wnioski z nadzoru zbierane przez dyrektorów i wizytatorów. Priorytety powinny być oparte na rzetelnej analizie trendów i lokalnych diagnozach.

4.6. Potrzeba uporządkowania kompetencji organów szkoły

- a) zapisy statutowe często są nieprecyzyjne, powtarzalne lub niespójne,
- b) statut nie odzwierciedla specyfiki danej szkoły (brak „endemiczności”).

Kierunki wsparcia i rozwiązań dla szkół więziotwórczych

4.7. Zmiana roli nadzoru z kontrolnej na rozwojową

- a) odejście od podejścia interwencyjnego na rzecz prowadzenia szkół ku rozwojowi relacyjnemu i dobrostanowi,
- b) potrzeba stworzenia języka, który buduje współpracę i kulturę partnerstwa.

4.8 . Towarzyszenie dyrektorowi

- a) wprowadzenie możliwości towarzyszenia dyrektorowi przez wizytatora przez określony czas (np. 2 tygodnie), obejmujące:
 - a. obserwację pracy
 - b. wspólne analizy problemów
 - c. współtworzenie zaleceń rozwojowych
- b) zapewnienie realnego poznania procesów szkolnych zamiast krótkiej wizyty formalnej.

4.9. Triada U–R–N jako fundament relacji

- a) promowanie trójstronnych spotkań Uczniowie – Rodzice – Nauczyciele, odbywających się w placówce, a nie wyłącznie przez e-dziennik,
- b) zwiększenie roli uczniów w procesie decyzyjnym i odpowiedzialności.

Wzmocnienie organów szkoły i kultury partycypacji

4.10. Rozwój Samorządu Uczniowskiego i Rady Szkoły

- a) zachęcanie dyrektorów do traktowania SU jako przestrzeni realnego uczenia się demokracji, a nie dekoracyjnego organu,
- b) promowanie zakładania Rad Szkół jako forum współdecydowania i dialogu między wszystkimi środowiskami.

4.11. Budowanie kultury relacyjnej

- a) dyrektor jako lider relacji — osoba, która modeluje komunikację, współpracę i kulturę dialogu,
- b) wspieranie dyrektorów w rozwoju kompetencji związanych z przywództwem relacyjnym.

Wymiana dobrych praktyk i rozwój środowiska profesjonalnego

4.12. Tworzenie i udostępnianie baz dobrych praktyk

- a) gromadzenie przykładów:
 - a. skutecznego wdrażania zaleceń nadzoru
 - b. inicjatyw społecznych szkół
 - c. działań wzmacniających relacje

4.13. Systemowe wzmacnianie kultury współpracy poprzez tworzenie przestrzeni współdzielenia doświadczeń

- a) organizowanie:
 - a. spotkań dyrektorskich
 - b. forów dobrych praktyk
 - c. sieci samokształceniowych.

Współpraca z instytucjami wspierającymi

4.14. Rola ośrodków doskonalenia nauczycieli

- a) PDN-y powinny wprost odnosić swoje plany do wniosków z nadzoru kuratora.
- b) szkolenia powinny wspierać:
 - a. rozwój kompetencji relacyjnych
 - b. kulturę mediacji i dialogu
 - c. działania szkoły więziotwórczej

4.15. Wykorzystanie narzędzi z ewaluacji zewnętrznej

- a) w celu zapewnienia rzeczywistej, a nie jedynie formalnej diagnozy, kuratorzy powinni uzyskać możliwość korzystania z narzędzi stosowanych wcześniej w procesowej ewaluacji zewnętrznej.