

Współpraca międzynarodowa a jakość i organizacja pracy szkół

Raport z badania kadry kierowniczej
polskich placówek edukacyjnych

Michał Pachocki



Współpraca międzynarodowa a jakość i organizacja pracy szkół

Raport z badania kadry kierowniczej
polskich placówek edukacyjnych

Michał Pachocki



Wydawnictwo
FRSE



RAPORTY
Z BADAŃ FRSE

Współpraca międzynarodowa a jakość i organizacja pracy szkół
Raport z badania kadry kierowniczej polskich placówek edukacyjnych

Autor: **Michał Pachocki**

Koncepcja, metodologia i realizacja badania: **Michał Pachocki**

Realizacja wywiadów: **AD REM Pracownia Badawcza**

Redaktor prowadzący: **Tomasz Mrozek**


Korekta: **Beata Kostrzewska**


Projekt graficzny, skład: **Grzegorz Dębowski**

Druk: **Drukarnia KOLUMB Chorzów**

Wydawca:

Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji
Narodowa Agencja Programu Erasmus+
i Europejskiego Korpusu Solidarności
Al. Jerozolimskie 142a, 02-305 Warszawa

 www.frse.org.pl | kontakt@frse.org.pl

 www.erasmusplus.org.pl

© Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2021

ISBN 978-83-66515-66-6

DOI: 10.47050/66515666

Publikacja została wydana przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej w ramach programu Erasmus+. Publikacja odzwierciedla jedynie stanowisko autora i Komisja Europejska nie ponosi odpowiedzialności za jej treść.

Publikacja bezpłatna

Cytowanie: Pachocki, M. (2021). *Współpraca międzynarodowa a jakość i organizacja pracy szkół.*

Raport z badania kadry kierowniczej polskich placówek edukacyjnych.

Warszawa: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji. DOI: 10.47050/66515666

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

Czasopisma i portale Wydawnictwa FRSE:

[języki: obce]
w szkole

europa
DLA AKTYWNYCH

eurodesk
Polska

EUROPEJSKI
PORTAL MŁODZIEŻOWY

- 4 Wprowadzenie
- 8 Cele, obszar i metodologia badania
- 12 Projekty a organizacja pracy szkoły
- 26 Wpływ projektów na rozwój i otoczenie instytucjonalne szkoły
- 34 Projekty a rozwój zasobów ludzkich
- 48 Wpływ projektów na jakość nauczania
- 60 Podsumowanie
- 64 Bibliografia

Wprowadzenie



System i uwarunkowania edukacji w Polsce sprawiają, że trudno w jednoznaczny sposób określić rolę oraz zakres zadań dyrektora szkoły. Pełni on jednocześnie funkcję administratora i menedżera danej placówki, a także lidera grona pedagogicznego (Jeżowski, Madalińska-Michalak, 2015). Odpowiada zarówno za sprawy administracyjne, jak i za jakościowy proces kształcenia uczniów. Wykonywanie funkcji zarządczej w szkole implikuje szereg dodatkowych zadań, których nie da się ująć w sztywny zakres kompetencyjny. Rola dyrektora jest zatem wielowymiarowa i w dużej mierze zależy od specyfiki funkcjonowania danej placówki. Analizując zakres zadań, wynikających z realizacji projektów europejskich przez szkoły, nietrudno zauważyć, że pojawiają się dodatkowe obowiązki, związane z aspektami merytorycznymi tego rodzaju przedsięwzięć, logistyką bądź koniecznością terminowego wypełniania założeń przyjętego harmonogramu. Bez względu na liczbę nauczycieli zaangażowanych w projekty międzynarodowe, to właśnie dyrektor odpowiada za jakościowe wykonanie i rozliczenie dofinansowania przyznanego na takie działania – nie tylko przed swoim organem prowadzącym, ale również przed instytucją grantodawczą.

W większości krajów europejskich zadania związane z zarządzaniem szkołą są podzielone między zespoły lub osoby wchodzące w skład organów zarządczych danej placówki (Komisja Europejska; EACEA; Eurydice, 2013). Jest to zbieżne z założeniami współpracy międzynarodowej szkół. Obserwując realizację tego rodzaju projektów w szkołach, można zauważyć, że najczęściej wymagają one nie tylko sporego zaangażowania nauczycieli w wypracowywanie rezultatów, ale również wyznaczenia osób odpowiedzialnych za całościową koordynację działań. Z drugiej strony dane pokazują, że w większości krajów europejskich nauczyciele są włączani w kwestie związane z treściami i metodami nauczania, podczas gdy większość decyzji administracyjnych i kadrowych spoczywa wyłącznie na barkach dyrektora (Komisja Europejska; EACEA; Eurydice, 2013, s. 103). Warto zatem więcej uwagi poświęcić kwestii podziału zadań w projektach, aby można było określić, czy i w jaki sposób dyrektorzy mogą wspierać nauczycieli oraz inne osoby zatrudnione w szkole w ramach realizacji tych przedsięwzięć.

Jednym z kluczowych zadań dyrektora szkoły jest również dbanie o rozwój zawodowy nauczycieli. Właściwie zaplanowany proces doskonalenia kompetencji kadry dydaktycznej stanowi warunek powodzenia większości zmian zachodzących w placówkach oświatowych (Hajdukiewicz, Wysocka, 2015). W szkołach realizujących projekty europejskie dyrektorzy chętnie korzystają z możliwości związanych z międzynarodowymi mobilnościami szkolnej kadry edukacyjnej, przede wszystkim w zakresie kursów językowych i szkoleń metodycznych. Badania europejskie pokazują jednak, że jednym z istotnych problemów, z jakimi mierzą się dyrektorzy szkół, jest konieczność organizowania zastępstw, a także fakt, że dłuższa nieobecność nauczyciela może mieć negatywny wpływ na nauczanie i uczenie się (Komisja Europejska; EACEA; Eurydice, 2013, s. 102). Podobne problemy dotyczą

polskich szkół, które muszą wpisać realizowane mobilności w ramy procesu kształcenia, a tym samym angażować nauczycieli w ich dodatkowych godzinach, aby projekty międzynarodowe wspierały kształcenie uczniów, nie utrudniając przy tym organizacji pracy danej placówki edukacyjnej.

Niniejszy raport przedstawia opinie dyrektorów szkół na temat realizacji projektów międzynarodowych. Zebrane od nich informacje pokazują również, w jaki sposób proces umiędzynarodowienia zmienia polskie placówki edukacyjne. W raporcie uwzględniono takie aspekty, jak: rola dyrekcji w projektach czy wpływ działań międzynarodowych na organizację pracy placówki, na społeczność szkolną, jakość nauczania oraz na otoczenie instytucjonalne. Każde z tych zagadnień wiąże się z sukcesami, ale i konkretnymi problemami, z którymi musi się zmierzyć dyrektor. Mamy nadzieję, że przedstawione przykłady rozwiązań zastosowanych w badanych szkołach będą inspiracją dla osób zarządzających placówkami edukacyjnymi, podejmującymi współpracę z partnerami z innych krajów.

Cele, obszar i metodologia badania



Zakres badania

Badanie zostało zrealizowane z wykorzystaniem metod jakościowych na grupie polskich szkół podstawowych i średnich, aktywnie korzystających z oferty europejskich programów edukacyjnych (głównie instrumentów finansowych zarządzanych przez Fundację Rozwoju Systemu Edukacji, FRSE). Badanie obejmowało przede wszystkim projekty zrealizowane w latach 2007–2016 w ramach:

- programu „Uczenie się przez całe życie” (LLP – Lifelong Learning Programme) realizowanego w latach 2007–2013, skierowanego do instytucji działających w sektorze edukacji. W skład LLP wchodziły m.in. podprogramy Comenius i Leonardo da Vinci;
- programu Erasmus+, powstałego w 2014 roku w wyniku połączenia podprogramów LLP w jedną inicjatywę. Jego celem jest wsparcie rozwoju edukacji i szkoleń oraz realizacja projektów mających na celu poprawę jakości kształcenia w Unii Europejskiej;
- projektów Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS). Od 2012 roku FRSE wspiera beneficjentów z list rezerwowych programów LLP i Erasmus+ (przedsięwzięcia te są realizowane na zasadach obowiązujących w tych inicjatywach) oraz inne działania wspomagające polskie instytucje edukacyjne.

Dzięki wymienionym inicjatywom polskie placówki oświatowe organizowały różnego rodzaju wyjazdy zagraniczne i prowadziły projekty edukacyjne we współpracy z partnerami z innych krajów. Przedsięwzięcia tego typu, realizowane przez uczestników badania, były skierowane zarówno do pracowników sektora edukacji, jak i uczniów. Prowadzone przez nich działania miały na celu nawiązanie i wzmocnienie partnerstw między instytucjami edukacyjnymi z różnych krajów europejskich. Mogły być realizowane w każdym z państw uczestniczących w danym programie, zwłaszcza w państwach członkowskich Unii Europejskiej, w krajach stowarzyszonych, uczestniczących w Europejskim Stowarzyszeniu Wolnego Handlu (EFTA) lub Europejskim Obszarze Gospodarczym (EOG) (Islandia, Liechtenstein, Norwegia) oraz w krajach kandydujących.

Udział uczniów w projektach polegał głównie na realizacji międzynarodowych mobilności edukacyjnych, wymianach międzyszkolnych lub korzystaniu z wypracowanych rezultatów podczas swoich zajęć. Z kolei nauczyciele i dyrektorzy szkół mieli możliwość uczestniczenia w kursach i szkoleniach za granicą, obserwowania pracy zagranicznych placówek dydaktycznych (*job shadowing*), prowadzenia zajęć w szkołach partnerskich lub realizowania współpracy międzynarodowej i wymiany dobrych praktyk z partnerami z innych krajów.

Cele i pytania badawcze

Głównym celem badania było określenie, czy i w jakim stopniu europejskie programy edukacyjne wpływają na rozwój instytucjonalny polskich placówek oświatowych¹. Przyjęto założenie, że podstawową rolą szkół jest prowadzenie procesu nauczania, dlatego uczniowie byli ostatecznymi beneficjentami większości międzynarodowych projektów, nawet jeśli ich bezpośrednimi uczestnikami byli nauczyciele lub inne osoby odpowiedzialne za proces nauczania. Badanie dotyczyło kilku obszarów, którym przypisano pytania kluczowe:

- 1) **funkcjonowanie instytucji** („Czy i w jaki sposób realizacja międzynarodowych projektów edukacyjnych wpływa na charakter oraz jakość funkcjonowania szkoły?”);
- 2) **rozwój zasobów ludzkich** („Czy i w jaki sposób realizacja międzynarodowych projektów edukacyjnych wpływa na jakość pracy szkolnej kadry pedagogicznej oraz innych pracowników?”);
- 3) **klimat i otoczenie instytucjonalne szkoły** („Czy i w jaki sposób realizacja projektów edukacyjnych wpływa na klimat i otoczenie szkoły?”);
- 4) **internacjonalizacja** („Czy i w jaki sposób realizacja międzynarodowych projektów edukacyjnych sprzyja procesowi umiędzynarodowienia instytucji edukacyjnych?”);
- 5) **zaplecze infrastrukturalne** („Czy i w jaki sposób realizacja międzynarodowych projektów edukacyjnych wpływa na modernizację wyposażenia i zaplecza infrastrukturalnego szkoły?”).

¹ Wywiady z dyrektorami szkół stanowiły część szerszego projektu badawczego, w ramach którego rozmawiano również z osobami bezpośrednio odpowiedzialnymi za realizację działań międzynarodowych w placówkach edukacyjnych oraz z przedstawicielami jednostek samorządowych (organów prowadzących szkoły). Niniejszy raport został opracowany jedynie w oparciu o materiały dotyczące dyrektorów szkół, a wyniki pozostałych dwóch części badania znaleźć można w publikacjach: Pachocki, M. (2020), *Liderzy internacjonalizacji. Problemy i dobre praktyki szkolnych koordynatorów projektów* oraz Pachocki, M., Fila, J. (2020), *Samorząd a umiędzynarodowienie szkoły. Raport z badania roli organów prowadzących w szkolnych projektach europejskich*.

Metodologia

Analiza została przeprowadzona w oparciu o dane zebrane w ramach wywiadów pogłębionych. Każdy trwał co najmniej 60 minut i dotyczył tych aspektów funkcjonowania szkół, które są bezpośrednio związane z realizacją międzynarodowych projektów edukacyjnych finansowanych z funduszy europejskich. Uczestnikami wywiadów byli dyrektorzy, wicedyrektorzy oraz inne osoby odpowiedzialne za organizację i jakość procesu nauczania w szkołach.

Do próby badawczej placówki zostały wyselekcjonowane na podstawie analizy danych zastanych (tzw. *desk research*), w ramach której wzięto pod uwagę dokumenty dotyczące poszczególnych programów, specyfikę działań wspieranych w ramach poszczególnych akcji oraz listy rankingowe (wyniki rund selekcyjnych w poszczególnych latach konkursowych). Zebrane informacje posłużyły do opracowania zestawienia placówek edukacyjnych najaktywniejszych w zakresie realizacji projektów europejskich. Nielosowy charakter doboru umożliwił zidentyfikowanie takich podmiotów, które często korzystają z projektów oraz wykazują wysoki poziom umiędzynarodowienia instytucjonalnego. Można założyć, że ich rozwój w tych obszarach powinien mieć związek (bezpośredni i pośredni) ze sprawnym zarządzaniem oraz aktywną rolą dyrekcji w realizowanych projektach.

Na podstawie danych o aktywności szkół wybrano placówki, które zrealizowały najwięcej projektów o wysokim stopniu zróżnicowania (dotyczących np. mobilności kadry, wyjazdów uczniów, partnerstw szkół, staży dla uczniów i nauczycieli kształcenia zawodowego, mobilności wirtualnych). Do wszystkich wybranych szkół została przesłana wiadomość z prośbą o umożliwienie spotkania z dyrektorami wraz z informacją o celach i założeniach badawczych.

W ramach badania zorganizowano 24 wywiady, w tym 17 indywidualnych wywiadów pogłębionych z przedstawicielami dyrekcji szkół, sześć diad (z dodatkowym udziałem wicedyrektora) oraz jedną triadę (z udziałem dwóch wicedyrektorów). Wywiady zostały zrealizowane w badanych placówkach, według ustandaryzowanych wytycznych. Ich podstawowym założeniem była niezależność opinii oraz anonimowość respondentów (rozmowy przeprowadzili niezależni, niezwiązani z FRSE moderatorzy, a przedstawione w publikacji cytaty zanonimizowano, aby nie ujawniać danych dotyczących respondentów ani ich instytucji macierzystych). Na potrzeby niniejszej publikacji wszystkie wypowiedzi zostały zredagowane pod kątem językowym i dostosowane do standardów języka literackiego, w celu wyeliminowania wtrąceń, dygresji, urwanych wątków czy potocznego języka, oraz – jeśli to było konieczne – skrócone w taki sposób, aby przedstawić jasno sedno wypowiedzi respondentów.

Projekty a organizacja pracy szkoły



Rola dyirekcji w inicjowaniu działań międzynarodowych

Na pytanie o swoją rolę w procesie wdrażania projektów w szkołach, uczestnicy badania wskazywali na różne, często zasadniczo odmienne, podejścia. Dane zebrane podczas wywiadów pokazują, że zakres kontroli dyirekcji nad projektami różni się w zależności od sposobu działania danej placówki. Niektórzy uczestnicy badania wskazywali, że mają pełną kontrolę nad wszystkimi działaniami realizowanymi w ramach projektów. W części szkół dyirekcja koncentrowała się przede wszystkim na sprawach administracyjnych i finansowych, zostawiając kwestie organizacji projektu i jego aspekty merytoryczne w rękach koordynatorów.

Wprowadziliśmy koordynatorów projektu, ale generalnie wszystkie działania są konsultowane i uzgadniane ze mną.

Otrzymuję informacje na temat kwestii finansowych i zarządzania projektem, mam także wiedzę o prowadzonych działaniach oraz harmonogramie. Jednak całością kieruje koordynator, który ma pieczę nad tym, żeby wszystko szło zgodnie z planem i z terminami.

Badanie pokazało, że rola dyrektora w procesie umiędzynarodowienia szkoły często zależy od tego, czy jest on inicjatorem działań międzynarodowych w danej placówce. Podczas każdego z realizowanych wywiadów przedstawiciele dyirekcji byli pytani o to, jak wyglądały początki działań międzynarodowych w ich szkołach. Niektórzy z nich deklarowali, że sami byli odpowiedzialni za realizację pierwszych projektów. Wspominali, że nie zawsze tego rodzaju inicjatywy spotykały się z aprobatą innych nauczycieli, a brak entuzjazmu grona pedagogicznego utrudniał wchodzenie na nieznaną, a czasami trudną drogę do internacjonalizacji placówki.

Z rozrzewnieniem wspominam pierwszy projekt, dotyczący europejskich tradycji kulinarnych i gastronomii regionalnej. Organizacja pierwszej wizyty była dla mnie, jako dyrektora, wielkim wyzwaniem, bo spotkałam się z oporem i brakiem wsparcia części grona pedagogicznego. To był świetny projekt, chociaż nie doszacowaliśmy budżetu. Wsparli nas jednak partnerzy – nauczyciele i uczniowie mieszkali u rodzin greckich, później gościliśmy Greków u siebie. To było niesamowite!

Niekiedy działania międzynarodowe w szkołach miały na tyle długą tradycję, że pierwsze projekty były realizowane jeszcze przed pojawieniem się obecnej dyrekcji. W takich przypadkach za tego rodzaju inicjatywy najczęściej odpowiadał nauczyciel pełniący funkcję koordynatora². Często wspomniano również o tym, że w niektórych placówkach najpierw zawiązywała się grupa inicjatywna nauczycieli, którym zależało na rozpoczęciu aktywności na polu międzynarodowym. W pracach takich zespołów często uczestniczyli nauczyciele języków obcych, dla których projekt był szansą na bliższy kontakt z językiem. Bywało tak, że to właśnie kompetencje anglistów czy germanistów warunkowały nawiązywanie pierwszych kontaktów z partnerami zagranicznymi.

SS Kiedy rozpoczynałem pracę w szkole, projekty już były realizowane. Uczniowie, którzy wrócili z wyjazdu, prezentowali przedsięwzięcie na radzie pedagogicznej. Dzięki temu zobaczyłem, w jaki sposób młodzież angażuje się w tego rodzaju inicjatywy.

SS Działania międzynarodowe zapoczątkowała grupa inicjatywna, to nie był pomysł jednej osoby. Zaczęliśmy dość dawno temu – jeszcze przed wstąpieniem Polski do Unii Europejskiej. Pierwsze projekty realizowaliśmy właśnie na fali zainteresowania problematyką europejską, otwarcia się na świat. Nauczyciel języka angielskiego, nauczyciele przedmiotów zawodowych, a także dyrekcja – wszyscy byliśmy zainteresowani zainicjowaniem kontaktów międzynarodowych. Tak to się zaczęło.

Podział zadań

Podczas wywiadów poruszano również kwestie związane ze sposobami radzenia sobie z wyzwaniami organizacyjnymi, pojawiającymi się w trakcie realizacji działań projektowych. Dyrektorzy często podkreślali, że przedsięwzięcia międzynarodowe wiążą się z ogromem dodatkowej pracy – i chociaż zazwyczaj przynosi ona wymierne korzyści zarówno samym uczestnikom, jak i szkołom, to nie można zapominać o istotnym zaangażowaniu grona pedagogicznego. Z drugiej strony takie dodatkowe działania, odmienne od codziennych obowiązków dydaktycznych, pozwalają nauczycielom wyjść ze strefy komfortu i przetęścić rutynę zawodową.

² Podobne deklaracje pojawiały się w badaniu koordynatorów projektów. W trakcie wywiadów przyznawali oni, że w sytuacji zmiany kierownictwa w danej placówce to właśnie koordynator przekazuje wiedzę o projektach osobom, które przejmują funkcje zarządcze w szkole.

Wyjazd w ramach projektu to nie wakacje, tylko mnóstwo obowiązków. Niemniej jednak przeważają korzyści – jest to dla nas szansa na otwarcie się na świat, zobaczenie czegoś innego. Nauczyciele nie są rutyniarzami, choć taką łatkę się im przypina.

W trakcie projektów partnerskich nauczyciele muszą np. zajmować się gośćmi zagranicznymi lub opiekować się młodzieżą podczas wizyt w krajach partnerskich, a to wymaga sporo dodatkowej pracy, choćby na etapie przygotowania działań i ich koordynacji.

Według dyrektorów konieczność realizacji dodatkowych zadań jest szczególnie uciążliwa podczas przyjmowania gości z zagranicy. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji, kiedy duża grupa uczniów i nauczycieli wizytuje małe szkoły. W takich wypadkach w działania projektowe w szkole zaangażowany jest niemal cały zespół, a to z kolei zdecydowanie utrudnia utrzymanie zwyczajowego trybu nauczania w placówce. Dyrektorzy zaznaczali jednak, że są to trudności natury obiektywnej – jeżeli kadra nauczycielska jest pozytywnie nastawiona do projektów i otwarta na realizowane działania, to zazwyczaj nie ma problemu z pokonywaniem tego rodzaju przeszkód.

Nasza kadra jest nieliczna, ale bardzo zgrana. Koordynatorka projektów czasem narzeka, że ma kłopot z pozyskaniem osób do projektu, ale kiedy przyjeżdżają do nas goście zagraniczni, to nagle się okazuje, że są wszyscy gotowi, wszystko działa. Ludzie czasami sami nie wiedzą, że będą w stanie tak dobrze się dogadać.

Dyrektorzy wspominali również o problemach kadrowych, związanych z realizacją projektów międzynarodowych. Im więcej wyjazdów zagranicznych, tym większe trudności ze zorganizowaniem zastępstw. Taka sytuacja może negatywnie wpływać na realizację programów nauczania, co zdecydowanie zmniejsza zdolność operacyjną danej placówki w zakresie wykonywania nadrzędnej funkcji szkoły, jaką jest kształcenie uczniów. Problemy z zastępstwami dotyczyły szczególnie szkół zawodowych – ich dyrektorzy musieli nie tylko znaleźć nauczyciela chętnego do opieki nad grupą podczas praktyk za granicą (trwających minimum dwa tygodnie), ale także osoby gotowe do pracy w dodatkowych godzinach, w ramach zastępstw nieobecnego nauczyciela. W tym kontekście zwracali szczególną uwagę na fakt, że projekty europejskie powinny być dopełnieniem podstawowej funkcji szkoły i podkreślali, że ich placówki nie osiągnęłyby sukcesu, gdyby priorytetem nie było zapewnienie jak najlepszej jakości kształcenia.

SS *Kiedy szkoła przyjmuje 25 gości z krajów partnerskich, to – nie ma co ukrywać – organizacja pracy jest zaburzona. Trzeba wszystko dostosować, wyznaczyć zastępstwa dla nauczycieli i zmienić grafik zajęć, ponieważ nie możemy zostawić uczniów bez opieki. Jest to dla nas duże wyzwanie logistyczne, bo szkoła musi normalnie funkcjonować i realizować lekcje.*

SS *Z pewnością w czasie praktyk zagranicznych funkcjonujemy trochę inaczej niż zwykle. Nauczyciele wyjeżdżają jako opiekunowie grup, więc pojawia się kwestia zorganizowania zastępstw dla pozostałych klas. Jednak dajemy sobie z tym radę.*

SS *Same projekty to nie wszystko – musieliśmy także mocno poprawić jakość nauczania. To było przede wszystkim zadanie nauczycieli. Zatem z jednej strony realizujemy projekty europejskie, które przyciągają do szkoły więcej kandydatów, a z drugiej dbamy o podnoszenie jakości pracy naszej placówki i polepszenie wyników uczniów w egzaminach zewnętrznych.*

Duża ilość dodatkowej pracy przy realizacji projektów międzynarodowych wymaga zaangażowania nie tylko nauczycieli, ale i pozostałych pracowników. Wynika to przede wszystkim z tego, że zadania projektowe zdecydowanie wykraczają poza obszar dydaktyki, a ogrom nowych obowiązków finansowych i logistycznych wymaga dużego wsparcia ze strony pracowników administracji i księgowości. Z drugiej strony należy zaznaczyć, że uczestnicy wywiadów dostrzegali również pewne korzyści pojawiające się w związku ze zwiększonym wymiarem pracy administracyjnej przy projektach. Niektórzy rozmówcy twierdzili, że przedsięwzięcia międzynarodowe pozwalają szkołom wkroczyć w zupełnie nowy obszar działalności. Dzięki wyjściu poza nauczanie i organizację kształcenia placówki wzbogacają swoją wiedzę instytucjonalną, a zwiększając elastyczność, rozszerzają swój potencjał operacyjny. Doświadczenie z realizacji wielu projektów sprawia, że dana placówka zdecydowanie efektywniej zarządza funduszami unijnymi, co ułatwia pozyskiwanie nowych środków na realizację kolejnych celów związanych z umiędzynarodowieniem.

SS *Projekt na pewno jest dużym obciążeniem dla koordynatorów, ponieważ wiąże się z koniecznością kontaktowania się, opracowania materiałów, pilnowania wyznaczonych terminów. W podobnej sytuacji jest nasza księgowa, na którą spadł obowiązek rozliczania wyjazdów, planowania, przeliczania walut. Z dużym wyprzedzeniem szukaliśmy możliwości rezerwacji przelotów, bo określona pula środków musiała wystarczyć na cały projekt, a kurs euro się zmieniał.*

Wpływ projektów na szkołę jest zauważalny, bo ilość dokumentów, które musimy przygotować przed wyjazdem, znacząco wpływa na to, w jaki sposób funkcjonujemy. Innymi słowy, realizacja przedsięwzięć międzynarodowych wymaga od nas bardzo rozbudowanej biurokracji, a co za tym idzie – zwiększenia obowiązków służbowych zarówno nauczycieli, jak i pracowników obsługi administracyjnej, finansowej. Jesteśmy jednak gotowi przyjąć te dodatkowe obciążenia ze względu na korzyści, które dzięki nim uzyskujemy.

W tym kontekście dyrektorzy podkreślali, że kluczową rolę w przedsięwzięciach międzynarodowych odgrywają koordynatorzy. Często jest to jeden nauczyciel, który zajmuje się wszystkimi projektami w danej placówce. Część uczestników badania wspominała, że w związku z ogromem pracy przy realizacji projektów pojawiła się potrzeba wytypowania większej liczby nauczycieli do pomocy koordynatorom. Wydaje się, że tego rodzaju postulaty wynikają również z chęci zapewnienia ciągłości pracy projektowej w sytuacji, gdy koordynator przestaje pracować w placówce.

Koordinatorka ma wolną rękę w kwestii projektu, poszukiwania i wyboru partnerów. Sukces przedsięwzięcia jest jej ogromną zasługą. Jestem pełen podziwu, jak dużo poświęca na to czasu, zgłosiłem ją za to do nagrody kuratora.

Z tego, co wiem, w naszym mieście nie ma zbyt wielu szkół, które uczestniczą w tylu projektach, co my. Cieszę się, że działa u nas nauczyciel, który ma duże doświadczenie w tworzeniu projektów i nawiązał bardzo dobre relacje z partnerami zagranicznymi. Żałuję, że jeszcze nie znaleźliśmy jego następcy, bo mijają lata i warto, żeby pojawił się ktoś, kto go wesprze. Mamy już na oku osobę, która będzie aktywnie uczestniczyła w pisaniu projektów – nie tylko w wyjazdach i pracach organizacyjnych na miejscu, ale również w kreowaniu nowych pomysłów.

Koordinatorem potrzebuje kogoś, kto mu pomoże w opracowaniu dokumentacji, pisaniu projektów, pracach koncepcyjnych. Zwykle musiał się tym zajmować sam – i to był kłopot, bo nie miał zastępcy, który mógłby przejąć od niego część obowiązków. Pojawiło się jednak kilka nowych osób, które się wdrażają.

Niektórzy uczestnicy wywiadów wspominali również, że istotnym czynnikiem, który może wspomóc funkcjonowanie szkoły, jest odpowiedni podział zadań w ramach projektu oraz delegowanie obowiązków na poszczególnych nauczycieli. Dodawali jednak, że nie mają jednego uniwersalnego przepisu na

bezproblemowe realizowanie współpracy międzynarodowej, a odpowiednia strategia organizacyjna powinna wynikać przede wszystkim z potrzeb i uwarunkowań danej placówki edukacyjnej.

SS Każda szkoła musi znaleźć swoją drogę realizacji projektów międzynarodowych, bo coś, co dobrze wychodzi u nas, niekoniecznie sprawdzi się w innej placówce. Szkoła powinna mieć swój styl, swój indywidualny charakter.

Strategie umiędzynarodowienia

Uczestnicy wywiadów często dostrzegali, że im bardziej harmonogram pracy szkoły jest podporządkowany realizowanym działaniom międzynarodowym, tym częściej pojawia się w niej strategia organizacyjna wynikająca z nowych potrzeb. W niektórych przypadkach kolejne projekty sprawiły, że szkoła zdecydowała się na opracowanie strategii umiędzynarodowienia placówki. Tego rodzaju dokument ułatwił spełnienie wymogów formalnych związanych z programami europejskimi (przynajmniej np. do uproszczenia aplikowania o środki unijne). Strategia była nie tylko podstawą zarządzania szkołą w zakresie realizacji projektów, ale również wyznaczała nowe kierunki rozwoju placówki, umożliwiając spełnienie celów związanych z umiędzynarodowieniem.

SS Nasza strategia obejmuje konkursy międzynarodowe, współpracę z organizacjami, jak również wszystkie aktywności w kraju w zakresie promowania rezultatów projektów (wyjazdy na targi, konferencje, współpraca z pracodawcami, wizyty studyjne). Myślę, że jej wprowadzenie uporządkowało nasze działania, w oparciu o nią realizujemy nadzór pedagogiczny. Uważam, że jeśli strategia i akredytacja są priorytetem placówki, muszą być spójne z nadzorem pedagogicznym, z planem działania na dany rok szkolny.

Uczestnicy wywiadów wspominali również, że istotnym elementem, bezpośrednio wynikającym ze strategicznego podejścia szkoły do realizacji projektów, jest właściwa diagnoza potrzeb instytucjonalnych. W tym kontekście deklarowali, że realizacja tego zadania należy zarówno do dyrekcji (przede wszystkim w kwestii promocji placówki wśród potencjalnych kandydatów oraz ich rodziców), jak i do nauczycieli, szczególnie w zakresie określenia swoich potrzeb szkoleniowych.

SS Działają u nas różnego rodzaju zespoły złożone m.in. z nauczycieli przedmiotów humanistycznych, matematyczno-przyrodniczych i języków obcych. Te grupy współpracują ze sobą przy pisaniu projektów.

„ Nasz problem polegał na tym, że mieliśmy mało atrakcyjną ofertę edukacyjną, w związku z czym po prostu było bardzo mało chętnych do nauki w naszej szkole. To sprawiło, że dyrektor (anglista) podjął decyzję o uruchomieniu nowych kierunków kształcenia. Zaczął też bardzo mocno naciskać na kadre w sprawie rozpoczęcia realizacji projektów europejskich. Sam podjął takie działania w programie Comenius. Dzięki temu po raz pierwszy zrealizowaliśmy wymianę zagraniczną (ze szkołą z Francji), i to był pierwszy etap naszej międzynarodowej współpracy.

Uczestnicy wywiadów wspominali również, że projekty nie tylko pomagają rozwiązać doraźne problemy, ale z czasem na stałe wpisują się w działania szkoły. Przykładem mogą być praktyki zagraniczne dla uczniów placówek zawodowych. Obserwując realizację inicjatyw międzynarodowych, kolejne roczniki uczniów również oczekują, że będą mieć szansę na wyjazd. W takiej sytuacji brak projektów diametralnie wpłynąłby na sposób funkcjonowania szkoły.

„ Realizacja projektów to część działalności szkoły. Ważne, żeby nauczyciele współpracowali na tej płaszczyźnie z uczniami. Funkcjonuje u nas grupa, która opracowuje projekt, organizuje prace, opiekuje się młodzieżą. Są także osoby, które nie włączają się w działania bezpośrednio, bo mają inne zadania związane z kółkami zainteresowań, z innowacjami, z przygotowaniem do konkursów. Nie oczekuję, że wszyscy będą uczestniczyć we wszystkim, bo to jest nierealne.

„ Właściwie co roku startujemy w konkursie i zdobywamy granty na kolejne wyjazdy. Z dumą mogę powiedzieć, że nasza placówka jest postrzegana jako najlepsza szkoła techniczna w mieście – mamy najwięcej uczniów, najwyższy nabór, najlepsze wyniki w egzaminach zewnętrznych (zarówno maturalnych, jak i zawodowych). W moim przekonaniu udało się to osiągnąć w dużym stopniu dzięki realizowanym projektom międzynarodowym.

Badanie pokazało również, że działania międzynarodowe wpisują się czasami w charakter pracy szkoły do tego stopnia, że są realizowane poza programami europejskimi (oznacza to pozyskanie finansowania z innych źródeł). Uczestnicy wywiadów twierdzą, że tego rodzaju aktywności często wynikają z inicjatywy organu prowadzącego lub są realizowane głównie przez samorząd³.

³ Podobne deklaracje pojawiały się również podczas rozmów z przedstawicielami organów prowadzących szkoły. Wywiady przeprowadzone z tą grupą docelową badania pokazały, że samorządy aktywnie realizują samodzielne projekty dla szkół oraz poszukują środków na własną rękę przede wszystkim wtedy, gdy aktywnie realizują różnego rodzaju strategie umiędzynarodowienia edukacji na swoim terenie.

SS Nasz nauczyciel języka angielskiego i hiszpańskiego w trakcie jednego z projektów zaprzyjaźnił się z Hiszpanami. Dzięki temu, niezależnie od projektów unijnych, grupa uczniów wyjechała do tamtego kraju na kurs językowy.

SS Nasze projekty realizowane z Fundacją Rozwoju Systemu Edukacji często są punktem wyjścia do innych przedsięwzięć - np. obecnie prowadzimy odrębne, wspólne inicjatywy z urzędem miasta.

Innym ważnym efektem projektów, wynikającym z możliwości bezpośredniego obserwowania nauki i kształcenia za granicą, była zmiana postrzegania rodzimego kontekstu funkcjonowania placówek edukacyjnych. Część rozmówców przyznawała, że wyjazdy uczniów i nauczycieli sprzyjały nie tylko refleksji na temat kondycji systemów edukacji w innych krajach. Czasem dochodziło do sytuacji odwrotnych - kiedy mobilności dotyczyły obszarów, w których odwiedzane placówki radziły sobie gorzej niż macierzyste szkoły uczestników. W takich wypadkach, zamiast postulatów dotyczących wprowadzenia istotnych zmian jakościowych w polskich szkołach, pojawiały się opinie, że organizacja kształcenia w naszym kraju ma też swoje dobre strony, a polscy nauczyciele nie odstają od zagranicznej kadry edukacyjnej.

SS Mamy się czym pochwalić, kształcimy na podobnym sprzęcie, na jakim pracują siostrzane szkoły we Włoszech, w Czechach czy we Francji. Różnica polega na liczbie uczniów w oddziałach. Mając tak dużą szkołę i tak wielu chętnych, tworzymy klasy liczące po 30 osób, a w placówkach zagranicznych - co zaobserwowaliśmy podczas wyjazdów - kształcenie zawodowe odbywa się w mniejszych grupach.

SS Dzięki praktykom w Irlandii, we Włoszech, w Portugalii czy w Niemczech nasi uczniowie mają okazję podpatrywać warunki pracy za granicą. Dzięki temu porównaniu czasami stwierdzają, że lepsze wyposażenie mamy w Polsce w wielu zakładach i wcale nie musimy się wstydić. Wyjazdy zatem pomagają w przełamywaniu stereotypów, pokazują, że nie zawsze to, co polskie, musi być od razu gorsze.

Dyrektorzy wspominali również, że niektóre elementy wyjazdów mogłyby być zrealizowane lepiej, co sprawiłoby, że strategia działań międzynarodowych w szkole bardziej przystawałaby do potrzeb danej placówki. Jedną z kwestii wskazywanych do poprawy był poziom dostosowania zagranicznych szkoleń do potrzeb konkretnych typów szkół. W tym kontekście najczęściej wspomniano o zbyt szerokim doborze uczestników projektów. Trudności były widoczne szczególnie podczas

szkoleń i wizyt studyjnych, które w założeniu były organizowane dla nauczycieli z różnych krajów i różnych typów placówek.

SS W wyjeździe uczestniczyli przedstawiciele wielu krajów, m.in. Turcji, Danii, Francji czy Malty. Mogliśmy się wymieniać doświadczeniami. Jedyne minus był taki, że pracowaliśmy w grupach mieszanych. Zdarzały się przedszkolanki czy nauczycielki z podstawówek, które niewiele mają wspólnego z naszym typem szkoły. W takim przypadku płaszczyzna wymiany doświadczeń była niewielka. Wizyta studyjna także nie w pełni zaspokoila moje potrzeby – odwiedzenie przedszkola za granicą było samo w sobie ciekawe, natomiast ja wolałabym zobaczyć, jak wygląda tamtejsze kształcenie zawodowe.

Zakup sprzętu i poprawa infrastruktury

Badanie dotyczyło również potencjalnego wpływu realizowanych projektów na zmiany infrastrukturalne w szkołach. Zdecydowana większość dyrektorów deklarowała jednak, że ten obszar rozwoju nie jest bezpośrednio związany z przedsięwzięciami międzynarodowymi. Wynika to przede wszystkim z braku odpowiednich kategorii budżetowych oraz z wysokości przyznanego dofinansowania, które nie pozwala ani na znaczące inwestycje w remonty pomieszczeń, ani na zakup środków trwałych, które w istotnym stopniu mogłyby się przyczynić do zmian infrastrukturalnych. Inwestycje w przestrzeń szkoły najczęściej prowadzone są na mniejszą skalę – służą drobnym modyfikacjom wyglądu placówki lub ułatwiają ekspozycję materiałów upowszechniających rezultaty projektów.

SS Za pomocą tabletu stworzyliśmy projekt muralu. Dzięki zakupionej w projekcie drukarce kolorowej nasze dzieci drukują zdjęcia i przygotowują wystawy.

SS Przez cały czas w coś inwestujemy, ale nie korzystamy ze środków projektowych. Podczas wizyty w Belgii zauważyłam, że w pracowniach obsługi konsumenta sprawdzają się okrągłe stoły i krzesła, więc po powrocie zakupiliśmy takie meble. Wprowadzone u nas rozwiązania internetowe czy nowe narzędzia dydaktyczne (np. w pracowni gastronomicznej) to też wynik obserwacji placówek zagranicznych.

SS Planujemy urządzić u nas kącik do nauki języka angielskiego, ponieważ nie mamy wystarczającej liczby pomieszczeń, żeby móc zorganizować pracownię językową z prawdziwego zdarzenia. Co najmniej od dwóch lat nauczyciele

korzystają z tablic multimedialnych i rzutników – teraz podobne warunki pracy chcemy zapewnić w młodszych klasach. Finansowanie większych remontów ze środków projektowych raczej nie wchodzi w grę – fundusze wystarczają na zakup pomocy dydaktycznych, materiałów dla dzieci, dodatkowych książek.

Niektórzy uczestnicy wywiadów podkreślali, że chętnie skorzystaliby z możliwości poprawy warunków infrastrukturalnych szkoły w ramach środków na projekty międzynarodowe, gdyby tylko istniała taka możliwość. Postulowano zarówno zmianę sposobu rozwiązywania ogólnych potrzeb infrastrukturalnych szkół, jak i wprowadzenie rozwiązań obserwowanych za granicą. Z drugiej strony dyrektorzy twierdzili również, że zakupy środków trwałych, a szczególnie sprzętu, powinny być poprzedzone szkoleniami dla nauczycieli, dzięki którym mogliby oni w pełni wykorzystać możliwości nowych narzędzi, m.in. podczas realizacji projektów międzynarodowych.

Na początku poszukiwałem możliwości zakupu ze środków projektowych dobrej jakości sprzętu do szkoły, bo fundusze były przeznaczone głównie na rozwój kompetencji miękkich. Uważam jednak, że dopiero teraz, kiedy nasi nauczyciele są wyposażeni w odpowiednią wiedzę metodyczną, takie inwestycje mają sens. Przed zakupem pedagodzy muszą się dowiedzieć (np. podczas szkoleń), jakich narzędzi potrzebują, jak one działają i jak je mogą później wykorzystać. Odwrotna kolejność działań – tzn. przeznaczenie dużych środków na sprzęt, którego potem nikt będzie umiał obsługiwać – byłaby niekorzystna. Znam szkoły, w których zakupione tablice interaktywne przeleżały przez cały rok, bo nauczyciele nie wiedzieli, jak je wykorzystać.

Gdybyśmy mogli przeprowadzić prace modernizacyjne ze środków projektowych, z pewnością byśmy to zrobili. Dostosowalibyśmy np. pomieszczenia do potrzeb uczniów z niepełnosprawnościami. Nie będę ukrywał, że na modernizacji mi najbardziej zależy, bo wyjazdy stażowe trwają trzy tygodnie, a przez cały rok pracujemy jednak na miejscu. Stan infrastruktury wpływa na to, że nasza szkoła jest postrzegana jako placówka nowoczesna lub przestarzała, zatem jej odpowiednie wyposażenie w każdym, najmniejszym nawet dziale, jest bardzo ważne. Dla mnie najważniejsze jest nowoczesne kształcenie – czyli wykwalifikowana kadra oraz odpowiednia infrastruktura.

Część rozmówców nie łączyła projektów międzynarodowych z możliwością modernizacji budynków lub zakupu sprzętu, ponieważ tego typu zmiany były realizowane dzięki dotacjom z budżetów samorządowych lub środkom z funduszy strukturalnych. Niektórzy dyrektorzy podkreślali, że podstawową rolą projektów międzynarodowych jest rozwój kapitału ludzkiego oraz poprawa jakości nauczania, a nie np. kwestie związane z remontami pomieszczeń szkolnych.

SS Dla każdej placówki publicznej możliwość pozyskania środków na modernizację jest bardzo ważna, ale czy to musi się odbywać w związku z projektami? W naszej szkole staramy się raczej realizować przyjęte założenia i korzystamy z możliwości, jakie dają tego rodzaju przedsięwzięcia. Nie myśleliśmy o zmianach infrastrukturalnych w związku z działaniami międzynarodowymi, bo nie temu miały one służyć.

SS Nie kupujemy sprzętu dydaktycznego czy wyposażenia na dużą skalę w ramach projektów. Raczej są to drobne rzeczy, najczęściej związane z przygotowaniem do wyjazdu. Uważam, że warto się skupić na współpracy i zdobywaniu umiejętności miękkich – kapitał ludzki jest w tym przypadku istotniejszy od doposażania. Środki techniczne czy infrastrukturalne można sfinansować z innego rodzaju projektów.

SS Nie zmienialiśmy zaplecza infrastrukturalnego w ramach projektów międzynarodowych, tego rodzaju wydatki sfinansował nam w całości samorząd.

SS Uważam, że modernizacja infrastruktury nie jest najważniejszym aspektem projektów międzynarodowych. Na to powinny być inne środki, od tego jest organ prowadzący i to on powinien nas wspierać. Fundusze projektowe powinny być wykorzystywane głównie na szkolenia uczniów i nauczycieli.

Jeżeli w związku z realizacją projektu pojawia się w szkole nowy sprzęt, to przede wszystkim służy on dydaktyce, a jego zakup często wynika z podpatrywania placówek zagranicznych, które wykorzystują podobne rozwiązania.

SS Po powrocie z zagranicy w naszej pracowni języka angielskiego pojawiły się: wizualizer, tablica interaktywna i sporo oprogramowania do tych urządzeń.

W ramach projektów nie dokonaliśmy wielu zakupów sprzętu, bo nie taki był cel tych przedsięwzięć, ale jakiś tablet, aparat fotograficzny czy laptop trafiły do naszej szkoły. To były jedynie drobne zakupy, bo środki projektowe służą raczej dofinansowaniu dodatkowych godzin pracy osób zaangażowanych w te inicjatywy.

Z informacji uzyskanych od dyrektorów wynika również, że część zakupów dotyczyła sprzętu niezbędnego do realizacji kolejnych przedsięwzięć międzynarodowych. Przeważnie były to urządzenia wspomagające zarówno koordynatorów, jak i prace projektowe (np. drukarki). W tym kontekście podkreślano również, że z budżetu projektu można zakupić jedynie część wymaganego wyposażenia (w związku z wysokością budżetów i kwalifikowalnością środków) – pozostałą trzeba pozyskać z innych źródeł.

Koordinator ma swoje drukarki i swojego laptopa, którego zabiera na wyjazdy.

Czasem kupujemy podręczniki, z których nauczyciele korzystają na etapie przygotowania językowego czy kulturowego, czasem drukarki, bo musimy w ramach projektu drukować mnóstwo dokumentów czy certyfikatów.

Sprzęt jest kupowany przede wszystkim w ramach tzw. projektów twardych. Jednak realizując przedsięwzięcia w programie Erasmus, także próbujemy coś kupić – drukarkę czy laptop.

Wpływ projektów na rozwój i otoczenie instytucjonalne szkoły



Wizerunek dyrekcji w instytucjach nadrzędnych

Istotnym obszarem badania był wpływ działań międzynarodowych szkół na ich funkcjonowanie w lokalnym otoczeniu instytucjonalnym. Najważniejszymi podmiotami wspierającymi projekty międzynarodowe są, według dyrektorów, organy nadrzędne, przede wszystkim organy prowadzące. W przypadku wszystkich badanych szkół były to jednostki samorządu terytorialnego, co wynika wprost z założeń polskiego systemu oświaty. Uczestnicy wywiadów wskazywali, że kluczowa rola samorządów w realizacji projektów wynika z prowadzonego przez te podmioty nadzoru finansowego nad szkołami. Ponieważ środki europejskie stanowią dodatkowe źródło finansowania, możliwość ich wykorzystania przez szkołę zależy przede wszystkim od decyzji podjętej przez daną jednostkę samorządową. Ta z kolei może być podjęta na podstawie stosownej uchwały, przyjmowanej przez właściwy organ pełniący kontrolę zarządczą oraz biorący odpowiedzialność finansową za działania szkoły (np. radę gminy lub powiatu).

SS Bez organu prowadzącego nie da się realizować projektów. Konieczne jest spełnienie mnóstwa wymogów formalnych, związanych choćby z otwarciem rachunku bankowego na szkołę, zatwierdzeniem planu finansowego.

SS Kiedy potrzebujemy pieniędzy na zabezpieczenie projektu, informujemy organ prowadzący, że nasz wniosek został zaakceptowany. W związku z regulacjami formalnymi niektóre dokumenty, np. pełnomocnictwo i umowy, muszą być podpisane przez burmistrza.

Według respondentów rola organów prowadzących nie ogranicza się jedynie do nadzoru finansowego. Samorządy często same występują w roli beneficjenta projektów na rzecz instytucji edukacyjnych działających na ich terenie. W takich sytuacjach podejmują one współpracę ze szkołami, które angażują się w dany projekt od strony merytorycznej, a następnie korzystają z jego efektów.

SS Projekt, który miał na celu wprowadzenie innowacji pedagogicznych, był realizowany przez nasz organ prowadzący, a ja odpowiadałem za koordynację działań. Przedstawiciele samorządu zachęcali inne szkoły do podejmowania podobnych wyzwań. Byliśmy stawiani za wzór, głównie ze względu na sporą liczbę zrealizowanych projektów.

SS Kiedy przyjeżdżają do nas nauczyciele z zagranicy, organizujemy im wizyty w urzędzie miejskim. Burmistrz opowiada o tym, jak wygląda u nas proces edukacji i w jaki sposób jego urząd wspomaga podległe placówki. Goście

otrzymują gadżety promujące szkołę i miasto. Dla nas jednak jest to przede wszystkim czytelny sygnał motywacyjny – widzimy, że organ prowadzący postrzega naszą działalność pozytywnie, traktując ją jako element promocji całej gminy.

Umiędzynarodowienie placówek edukacyjnych oznacza również współpracę z kuratoriami oświaty. Najczęściej wykorzystują one doświadczenia realizatorów projektów do przekazywania wiedzy innym instytucjom edukacyjnym, a niekiedy do własnego rozwoju instytucjonalnego.

Kuratorium czerpie korzyści z wyjazdów szkół, ponieważ ich przedstawiciele po powrocie chętnie dzielą się swoimi doświadczeniami w zakresie organizacji i logistyki, a także kontaktami z partnerami zagranicznymi.

Jeżeli szkoła jest mocno zaangażowana w działania międzynarodowe, to kuratorium może skorzystać z jej bogatych doświadczeń, a także z otwartości osób, które chcą się nimi podzielić i nie zatrzymują zdobytej wiedzy tylko dla siebie. To również jest cenna wartość takich kontaktów, bo nie wszystkie szkoły mają szansę realizować projekty międzynarodowe.

Badanie pokazało również, że jeżeli działania międzynarodowe przynoszą szkole kolejne sukcesy, to wzrasta prestiż placówki, co bezpośrednio przekłada się na lepsze postrzeganie dyrekcji w instytucjach nadrzędnych. Otrzymywane wyróżnienia za zarządzanie placówkami były dla dyrektorów istotne przede wszystkim dlatego, że potwierdzały postępy placówek na drodze do ich umiędzynarodowienia.

Znaleźliśmy się wśród dziesięciu szkół wyróżnionych za bardzo dobrze opracowany projekt i za wysoką ocenę wniosku. Nie ma zbyt wielu placówek edukacyjnych w naszym województwie realizujących przedsięwzięcia międzynarodowe, więc to wpływa na dobre postrzeganie całego naszego powiatu, naszej szkoły, no i mojej pracy.

Niekiedy współpraca z kuratoriami ma istotny wymiar jakościowy, kiedy instytucje te wspierają podległe im placówki w umiędzynarodowieniu działań edukacyjnych. Dotyczy to szczególnie sytuacji, kiedy w ramach nadzoru pedagogicznego pracownicy kuratorium pomagają szkołom w realizacji projektu, na przykład poprzez pozyskiwanie partnerów do współpracy, pomoc w zakresie organizo-

wania wizyt studyjnych w Polsce (przyjmowanie grup z zagranicy przez kuratora) czy też wspieranie procesu zgłaszania innowacji pedagogicznych.

SS Byliśmy w Berlinie na praktykach. Partnera do tego projektu zarekomendowało nam kuratorium oraz współpracująca z nim fundacja.

SS Dzięki kuratorium nawiązujemy współpracę z instytucjami z regionu Brandenburgii.

SS Nasze nauczycielki skontaktowały się z kuratorium i zgłosiły innowację pedagogiczną, „Klub kreatywnego myślenia”, w ramach którego uczniowie mogą skorzystać ze specjalnej oferty zajęć pozalekcyjnych.

Niektórzy dyrektorzy podkreślali również, że kuratoria mogą pełnić bardzo istotną rolę w realizacji kolejnych przedsięwzięć międzynarodowych, pośrednicząc w wymianie informacji między szkołami oraz sprzyjając podejmowaniu wspólnych projektów. Służą temu przede wszystkim spotkania dla dyrektorów szkół, w tym specjalne szkolenia, podczas których osoby kierujące placówkami edukacyjnymi uzyskują informacje na temat inicjatyw realizowanych przez inne podmioty.

SS Możliwość dzielenia się informacjami jest wartością dodaną. Jeździmy na szkolenia, które organizuje kurator oświaty, i to są niezwykle cenne wydarzenia. Wiele się dowiaduję podczas spotkań z innymi nauczycielami. Rodzą się nowe pomysły, które możemy wykorzystać, a przy okazji coraz więcej ludzi żarzą się ideą projektów.

Zwiększenie prestiżu instytucjonalnego szkoły

Uczestnicy badania zwracali uwagę, że realizacja projektów międzynarodowych wpływa w znacznym stopniu na zwiększenie prestiżu ich szkół. Placówki realizujące tego typu inicjatywy są bardziej atrakcyjne dla potencjalnych kandydatów – przyciągają większą liczbę uczniów, także tych najzdolniejszych. Dzięki temu szkoły osiągają lepsze wyniki edukacyjne, a ich wychowankowie zdobywają więcej nagród w różnego rodzaju konkursach wiedzy i umiejętności.

SS Jakiś czas temu nasza szkoła nie była tak dobrze postrzegana jak obecnie. Trzeba było mocno zachęcać młodych ludzi do przyjsia do nas – jesteśmy

jedyną placówką ponadgimnazjalną poza śródmieściem, więc mieliśmy kłopot z przyciągnięciem uczniów. Sytuację odmieniły projekty międzynarodowe.

Wiadomo, że jakość nauczania jest kluczowa, natomiast w budowaniu opinii o szkole w środowisku najważniejszy jest dla nas marketing szeptany. Cieszymy się, kiedy nasi absolwenci radzą sobie dobrze na rynku pracy, opowiadają o tym, jak szkoła ich przygotowała, wspominają o projektach międzynarodowych, pokazują certyfikaty. Wpływ staży zagranicznych na wizerunek naszej szkoły jest nie do przecenienia.

O korzyściach związanych ze zwiększeniem prestiżu placówki wśród uczniów mówili szczególnie dyrektorzy szkół, którzy ze środków programów europejskich realizują staże i praktyki zawodowe. W ich opinii możliwość zdobywania doświadczenia za granicą już w trakcie nauki niejednokrotnie okazuje się głównym czynnikiem przyciągającym kandydatów do danej placówki. Dotyczy to zwłaszcza tych szkół, które nie mają konkurencji w zakresie realizacji projektów międzynarodowych na lokalnym rynku edukacyjnym.

Mamy coraz więcej chętnych kandydatów, którzy wybierają naszą szkołę dlatego, że proponujemy im zupełnie inną ofertę edukacyjną niż konkurencja. Teraz już nawet uczniowie pierwszych klas hotelarsko-turystycznych pytają o kolejne wyjazdy i o to, ile osób będzie miało szansę ubiegać się o staże. Uczniowie są zainteresowani wymianami zagranicznymi. Ewidentnie widać rozwój, kilka lat temu tak nie było.

Realizacja projektów często przekłada się na zwiększenie rozpoznawalności szkoły w środowisku lokalnym. Wysoki stopień umiędzynarodowienia jest czynnikiem wyróżniającym szkołę, co z kolei podnosi jej rangę na tle innych placówek funkcjonujących w danej miejscowości czy regionie. Wyniki badania jasno wskazują, że sukcesy towarzyszące realizacji projektów zwiększają prestiż placówki wśród dyrektorów szkół. Ten aspekt wydaje się ważny nie tylko z perspektywy promocji w środowisku lokalnym, ale także ze względu na uznanie roli lidarskiej na polu umiędzynarodowienia. Dlatego też dyrektorzy w większości deklarowali, że chętnie kontaktują się z innymi szkołami, by dzielić się wiedzą i informacjami na temat projektów.

Już sam fakt, że realizujemy projekty, czyni z nas popularną placówkę. Niedawno zgłosili się do nas przedstawiciele szkoły z sąsiedniej miejscowości, którzy wiedzieli, że dobrze sobie radzimy z realizacją przedsięwzięć międzynarodowych. Zaprosili nas do projektu w ramach programu Interreg. To będzie ważne

doświadczenie zarówno dla nich, jak i dla nas. Takie inicjatywy na pewno pozytywnie wpływają na wizerunek szkoły w środowisku lokalnym i nie tylko.

SS Współpraca między dyrektorami szkół ponadgimnazjalnych może przebiegać bardzo różnie, ale dzięki niej rodzą się różnego rodzaju znajomości, które później mogą przyjąć bardziej sformalizowaną formę w ramach kontaktów zawodowych, wymiany międzynarodowej czy praktyk. Dla mnie to właśnie praktyki są esencją projektów, bo pozwalają młodzieży zderzyć się z rynkiem pracy, z zawodem, o którym marzą i o którym mają jakieś wyobrażenia. Z tego punktu widzenia działania międzynarodowe są bardzo cenne.

Z drugiej strony dyrektorzy mieli wątpliwości w sprawie dzielenia się wypracowanym know-how z innymi placówkami. Miało to znaczenie szczególnie wtedy, kiedy występowała duża konkurencja szkół na etapie aplikowania o środki europejskie.

SS Czasami szkoły konkurują ze sobą. Zdarzają się sytuacje, że ktoś chwali się sukcesami, ale niekoniecznie chce sprzedać przepis na to, jak je osiągnąć.

SS Otrzymaliśmy prośby od szkół z województwa małopolskiego, które dowiedziały się, że osiągamy sukcesy we współpracy zagranicznej. Ich przedstawiciele chcieli wiedzieć, jak nam się to udało. Żartobliwie zapytałam naszą koordynatorkę, za ile sprzedamy taką wiedzę. Tak naprawdę z przyjemnością ich przeszkoliliśmy, dyrektor jednej z placówek mi podziękował, informował o pierwszych krokach w projekcie. Z czasem jednak te kontakty się rozmyły.

SS Odnosimy sukcesy, wyjeżdżamy na drugą półkulę, ale jak do tego doszliśmy, to jednak nasza tajemnica. Mamy takie możliwości, a niekoniecznie chcemy o nich opowiadać.

Z informacji uzyskanych podczas wywiadów wynika, że do swojej działalności międzynarodowej szkoły włączają również inne podmioty funkcjonujące w ich otoczeniu. Dyrektorzy przyznawali, że taka współpraca często wynikała z ich osobistych kontaktów, a efektem było merytoryczne wzbogacenie projektów o wiedzę z różnych instytucji.

SS Dzięki pracy w Ośrodku Doskonalenia Nauczycieli poznałem wiele ciekawych osób, więc korzystam z tych kontaktów również podczas realizacji projektów.

W szkołach realizujących kształcenie zawodowe w działania międzynarodowe bardzo często angażowani są również pracodawcy, co wynika z konieczności skorelowania merytorycznego zakresu praktyk zagranicznych i krajowych. W takich wypadkach kontakty polegają na konsultowaniu programów szkoleń realizowanych przez uczniów w firmach i w ośrodkach szkoleniowych poza Polską. Współpraca ze środowiskiem pracodawców dotyczy jednak przede wszystkim diagnozowania potrzeb kompetencyjnych młodych osób wchodzących na lokalny rynek pracy. Dzięki temu firmy mogą uczestniczyć w procesie profilowania umiejętności przyszłych pracowników, a programy praktyk zagranicznych organizowanych przez szkoły mogą być lepiej dostosowane do potrzeb lokalnych przedsiębiorstw.



Bardzo ściśle współpracujemy z pracodawcami, co pomaga nam w planowaniu praktyk. Przedsiębiorca, który ma wiedzę na temat stażu, chętniej zatrudnia jego uczestników. Jedna z grup młodzieży, która wróciła ze stażu zagranicznego, miała zagwarantowane zatrudnienie u polskich pracodawców. Właściwie nie mamy bezrobotnych absolwentów, ponieważ kształcimy w taki sposób, żeby uzyskać konkretny efekt. To nam się udaje dlatego, że pracodawcy są stale informowani o naszych działaniach, organizujemy z nimi spotkania. Przedstawiciele firm do nas przychodzą, opowiadają o swoim miejscu pracy, a nasi uczniowie odwiedzają przedsiębiorstwa czy warsztaty.

Projekty a rozwój zasobów ludzkich



Nauczyciele otwarci na świat

Zdaniem dyrektorów istotnym efektem działań międzynarodowych jest rozwój pracowników szkoły. Najczęściej dotyczy on nauczycieli, do których skierowana jest oferta szkoleniowa w ramach projektów europejskich. W niektórych badanych placówkach rozwój nauczycieli wiązał się z sukcesami wymian uczniowskich, kiedy rozszerzano zasięg projektów również na kadre.

SS Mobilność naszych uczniów stała się czymś oczywistym, więc pojawiła się okazja, żeby za granicę wyjechała również kadra pedagogiczna. Celem było przede wszystkim umożliwienie nauczycielom poznania systemu edukacji w innych krajach, zaznajomienia z tamtejszym szkolnictwem zawodowym, porównania wyposażenia szkół. Udało nam się zorganizować wyjazdy do kilku krajów europejskich.

SS Pojawiły się u nas projekty, dzięki którym nauczyciele mogą się rozwijać.

SS Korzyści z projektów dotyczą przede wszystkim głównych beneficjentów, czyli uczniów, ale nie można też zapomnieć o nauczycielach.

Należy jednak dodać, że istotna część badanych placówek realizowała model odwrotny – umiędzynarodowienie szkoły wynikało z potrzeb szkoleniowych nauczycieli, a projekty dla uczniów pojawiły się w drugiej kolejności. Co więcej, w niektórych wypadkach badani dyrektorzy deklarowali wprost, że celem projektów nauczycielskich była chęć ich późniejszego rozszerzenia na uczniów.

SS Poprosiłem koordynatorkę, żeby znalazła projekt, w którym partnerem byłaby szkoła z Francji. Rozpoczęliśmy od wyjazdów nauczycieli, którzy oprócz tego, że doskonalili się językowo i poznawali szkoły zagraniczne, przede wszystkim nawiązywali kolejne kontakty. Dzięki temu potem w te same, sprawdzone miejsca, trafiała młodzież.

SS Realizujemy projekty umożliwiające nauczycielom rozwój zawodowy. Wcześniejsze przedsięwzięcia międzynarodowe, które angażowały nauczycieli, nie tylko jako opiekunów grup, ale i twórców założeń projektów, także wymagały od nich podnoszenia kompetencji (np. językowych). Kontakty z nauczycielami z innych krajów dają możliwość sprawdzenia, w jaki sposób w zagranicznych szkołach realizowany jest proces dydaktyczny, jakie zagadnienia są tam

podejmowane, według jakich programów realizowane jest nauczanie, jaka jest struktura tamtejszych placówek.

Uczestnicy wywiadów zwracali również uwagę, że dzięki umiędzynarodowieniu szkoły nauczyciele poszerzają horyzonty i w większym stopniu otwierają się na świat. Realizując projekty, poznają pedagogów z innych krajów, co ułatwia nabranie większego dystansu do własnej szkoły oraz obiektywną ocenę kontekstu systemowego edukacji szkolnej w Polsce.

SS Każdego dnia robimy coś innego, mamy do czynienia z różnymi ludźmi – czasami są to kontakty online, od czasu do czasu telefoniczne, ale możemy przynajmniej raz w roku spotkać się z kimś z zagranicy, porozmawiać, wymienić doświadczeniami lub po prostu mieć kontakt z native speakerem w danym języku.

SS Realizacja projektu nauczycielskiego wynika z chęci wyjścia na zewnątrz, potrzeby sprawdzenia, jak pewne rzeczy funkcjonują za granicą. Jako społeczeństwo mówimy dużo np. na temat niepełnosprawności, ale nie do końca jednak wiemy, jak ten obszar funkcjonuje za granicą. Inicjatywy międzynarodowe ułatwiają zdobywanie wiedzy.

Wspominając o otwarciu szkoły i nauczycieli na świat, dyrektorzy poruszali wiele różnych aspektów związanych z funkcjonowaniem placówek edukacyjnych. Często potrzeby szkół były na tyle specyficzne, że trudno było znaleźć właściwe rozwiązania w ich najbliższym otoczeniu. Część dyrektorów wskazywała również, że projekty korzystnie oddziałują nie tylko na młodych nauczycieli, ale również pedagogów z dłuższym stażem. Nowa wiedza i doświadczenia zdobyte za granicą pozwalają im lepiej zrozumieć potrzeby nowego pokolenia i łatwiej nawiązać kontakty z młodzieżą.

SS Podczas wyjazdów zagranicznych nauczyciele o wszystko pytają: „Jak prowadzicie dzienniki?”, „Jak wygląda nauczanie?”, „Co robicie w takich i takich momentach?”. To jest fantastyczne. Później zauważam, że niektórzy z nich przenoszą te doświadczenia do naszej placówki.

SS Z całą pewnością otwarcie na świat wzbogaca każdego, a tym bardziej nauczycieli, którzy chcą lepiej realizować swoje obowiązki dydaktyczne.

Umiejdzynarodowienie polskich szkół oznacza również przyjmowanie u nas nauczycieli z innych krajów, najczęściej w ramach wizyt studyjnych, realizowanych przez zaprzyjaźnione placówki zagraniczne. Biorąc jednak pod uwagę deklaracje dyrektorów, takie sytuacje są zdecydowanie rzadsze i wyjazd za granicę nie zawsze prowadzi do rewizyty.

Przyjmujemy grupę nauczycieli ze Słowenii, którzy zrealizują job shadowing w naszej szkole. Nam nie udało się pozyskać funduszy, a im tak. Zobaczymy, co wyniknie z naszego spotkania.

Trafili do nas goście zagraniczni w ramach programu Comenius. Uczestniczyłem w kilku spotkaniach, poznałem koordynatorów i przekonałem się, że nie tylko młodzież, ale również nauczyciele mogą się dzielić swoimi doświadczeniami. Rozmowy dotyczyły zarówno pracy w szkołach, jak i kultur naszych krajów.

Dyrektorzy szkół wskazywali, że do rozwoju zawodowego nauczycieli w dużym stopniu przyczynia się wprowadzenie do projektów elementów obserwacji pracy dydaktycznej za granicą. Szczególną uwagę zwracali na *job shadowing*, czyli wyjazdy nauczycieli i ich czynny udział w pracy placówek edukacyjnych w innych krajach. Uczestnicy badania podkreślali, że choć taka forma projektów jest trudna do przeprowadzenia, to może przynieść duże korzyści – pozwala bowiem lepiej zrozumieć, na czym polega praca pedagogów w zagranicznych szkołach. Dyrektorzy zwracali również uwagę, że tego typu szkolenia zawodowe wymagają od nauczycieli zaawansowanej znajomości języków obcych, aby mogli w pełni uczestniczyć w procesie kształcenia uczniów, rozumieć zakres materiału przekazywanego podczas lekcji oraz móc samodzielnie zadawać pytania.

Choć nasz pierwszy projekt job shadowing został odrzucony, nie poddajemy się – udoskonalimy go i złożymy w następnym konkursie. Jesteśmy już po trzech latach intensywnej nauki języków, po wyjazdach projektowych, więc myślę, że job shadowing już jest w naszym zasięgu.

Zebrane informacje pozwalają sądzić, że działania typu *job shadowing* są w niektórych szkołach traktowane jako wyższy etap internacjonalizacji, szczególnie wtedy, kiedy nauczyciele uczestniczyli wcześniej w grupowych wyjazdach na szkolenia. W takich sytuacjach obserwacja pracy za granicą pozwala im poszerzyć zdobytą wiedzę oraz pozyskać nową, w aspektach wykraczających poza programy kursów.

Job shadowing zaczyna nas coraz bardziej interesować, bo to jest kolejny etap umiędzynarodowienia szkoły i okazja do nawiązania kontaktów. Pokonaliśmy już bariery komunikacyjne i teraz możemy z bliska przyglądać się propozycjom programowym lub rozwiązaniom organizacyjnym stosowanym w placówkach zagranicznych. To dobry sposób, żeby dalej rozwijać szkołę.

Badani dyrektorzy wskazywali, że wpływ współpracy międzynarodowej na nauczycieli zależy nie tylko od charakteru działań, ale i od samego typu projektu. W przedsięwzięciach dotyczących mobilności kadry najważniejsze bezpośrednie korzyści wynikają wprost z samego udziału w szkoleniach oraz z przełożenia uzyskanej wiedzy na konkretne umiejętności (przede wszystkim dotyczące posługiwania się językiem obcym i technologiami informacyjno-komunikacyjnymi). Z kolei w projektach realizowanych w ramach partnerstw szkół korzyści dotyczą przede wszystkim rozwijania umiejętności miękkich (głównie w zakresie komunikacji między nauczycielami oraz współpracy w zespole).

W partnerstwach chodzi o to, żeby nauczyciele się między sobą komunikowali. Natomiast mobilności to przyczynek do ich rozwoju osobistego.

Jadąc po raz pierwszy do Hiszpanii na szkolenia dla kadry pedagogicznej, zastanawiałem się, jak bardzo odbiegamy od Europy, jeśli chodzi o styl pracy czy wyposażenie. Na miejscu okazało się, że wcale nie jest z nami tak źle, ale pewne elementy warto podpatrzeć. Od tego czasu podczas kolejnych mobilności staram się znaleźć jakiś szczegół, który nas odróżnia od zagranicznych szkół, coś, co lepiej działa i mogłoby się sprawdzić w Polsce. To sprawia, że każdy z wyjazdów jest inny.

Motywowanie nauczycieli

Dyrektorzy wspominali, że wymiana informacji i doświadczeń między nauczycielami przyczynia się do tego, iż coraz więcej osób chce się angażować w realizację projektów, szczególnie dotyczących wyjazdów uczniowskich. W opinii uczestników badania zdecydowanie ułatwia to zarządzanie przedsięwzięciami międzynarodowymi, ponieważ większa liczba potencjalnych opiekunów oznacza mniejsze obciążenie dla pojedynczych nauczycieli. To z kolei pozwala lepiej zaplanować zastępstwa oraz zminimalizować ryzyko straty dużej liczby godzin lekcyjnych z przedmiotu prowadzonego przez nauczyciela samodzielnie wyjeżdżającego z kolejnymi grupami uczniów. Dyrektorzy zwracali również uwagę na korzyści wynikające z wyjazdów z uczniami oraz możliwości obserwacji nauczania

w placówkach przyjmujących grupy, co szczególnie dotyczy nauczycieli przedmiotów zawodowych, którzy biorą udział w stażach i praktykach jako opiekunowie.

SS Zarówno wpływ wyjazdów na kompetencje językowe, jak i nieformalna wymiana doświadczeń między opiekunami powoduje, że grono osób zaangażowanych w opiekę nad młodzieżą podczas wyjazdów systematycznie się powiększa. Z jednej strony wpływa to na usprawnienie działania szkoły, a z drugiej sprawia, że coraz większa grupa nauczycieli ma okazję obserwować, jak wygląda organizacja nauki zawodu za granicą.

SS Szkoły w Belgii są bardzo dobrze wyposażone, a kształcenie jest tam prowadzone na bardzo wysokim poziomie. To przekonało naszych nauczycieli do angażowania się w projekty międzynarodowe. Teraz, kiedy trzeba zorganizować wizytę zagraniczną, mogę poprosić każdego. Dzięki wyjazdom nauczyciele zostali zarażeni ideą projektów i dzisiaj nie ma opornych – wszyscy uważają, że to, co robimy, ma sens.

Zdaniem części rozmówców bardzo istotnym czynnikiem motywacyjnym jest dla nauczycieli sama perspektywa udziału w projektach. Ponieważ często wybór uczestników wyjazdów jest dokonywany na podstawie określonych kryteriów, potencjalni kandydaci wiedzą, że podnoszenie kompetencji (np. w zakresie języków obcych) może wpłynąć na ich udział w zagranicznych szkoleniach i wizytach studyjnych.

SS Nauczyciele są bardziej zmotywowani, bo odkąd zaczęliśmy realizować projekty europejskie, mamy wielu chętnych do wzięcia w nich udziału. Każdy więc stara się rozwijać, chodzić na dodatkowe lekcje, wykorzystywać język angielski, niemiecki, włoski, w zależności od tego, jaki jest potrzebny w trakcie projektów. Pozytywne skutki tych działań obserwujemy później na lekcjach, ale także podczas projektów, kiedy konieczne jest prowadzenie dokumentacji w językach obcych. Nauczyciele wykorzystują zdobytą wiedzę w praktyce.

Niektórzy dyrektorzy wskazywali również, że nauczyciele zaangażowani w projekty niejednokrotnie przekonują inne osoby do udziału w podobnych przedsięwzięciach oraz mają istotny wpływ na motywowanie grona pedagogicznego. Dodawali ponadto, że udział w zagranicznych mobilnościach edukacyjnych zmniejsza ryzyko wypalenia zawodowego nauczycieli.

Proszę pamiętać, że kadra pedagogiczna w naszej szkole składa się z ludzi w średnim wieku albo takich, którzy kończą już swoją karierę. Nasi uczniowie są coraz bardziej otwarci, w związku z tym nie możemy dopuścić do pogłębienia dystansu kompetencyjnego między nimi a kadrami nauczycielską. Szansą są działania międzynarodowe. Otwarcie się na świat, praktyczna nauka języka, kursy zagraniczne, bliższe zetknięcie się z kulturą innych krajów – to wszystko sprawia, że nauczyciele odświeżają swój warsztat dydaktyczny, otwierają się, nie popadają w rutynę. Projekty przeciwdziałają wypaleniu zawodowemu i inspirują do większej aktywności.

Na początku działała u nas niewielka grupa entuzjastów, która jednak na tyle skutecznie promowała projekty i ich rezultaty, że grono nauczycieli zainteresowanych udziałem w tych przedsięwzięciach znacznie się powiększyło.

Projekty są dla nas bardzo inspirujące, chcielibyśmy realizować ich więcej. Udało mi się namówić kolejne osoby do włączenia się w te inicjatywy.

Według badanych dyrektorów bardzo istotne jest zaangażowanie nauczycieli na etapie upowszechniania efektów projektów. Uczestnicy wyjazdów nie tylko opowiadają o wypracowanych rezultatach, ale organizują lekcje pokazowe i szkolenia dla innych pracowników danej placówki. Dzięki temu z projektu korzysta większa liczba osób, co automatycznie rozszerza grupę jego odbiorców.

Obserwacje prowadzone w szkołach zagranicznych i podnoszenie przez nauczycieli kwalifikacji pozytywnie przekładają się na to, co się dzieje w naszej szkole. Niedawno zorganizowaliśmy na przykład lekcję otwartą na temat technologii informacyjnych, ponieważ nasze koleżanki ukończyły zagraniczny kurs i chciały pokazać, czego się nauczyły. Przeprowadziły krótkie szkolenie dla innych nauczycieli, podczas którego zaprezentowały, w jaki sposób można wykorzystać nowoczesne rozwiązania na lekcjach.

Istotnym aspektem poruszonym w badaniu była również kwestia realnego zaangażowania nauczycieli w realizację projektów oraz ochota do podejmowania przez nich działań o charakterze międzynarodowym. Z rozmów z dyrektorami wynika, że nauczyciele z krótszym stażem zawodowym są z reguły bardziej zaangażowani w proces umiędzynarodowienia szkoły. Z jednej strony wynika to z innej rzeczywistości, w której zdobywali wykształcenie (możliwość wyjazdów podczas studiów, swoboda podróżowania), z drugiej zaś – z lepszej znajomości języka angielskiego, który jest powszechnym językiem nauczania w dzisiejszych szkołach. Angażowanie się w projekty międzynarodowe utrudniają

nauczycielom, szczególnie tym starszym, bariery mentalne (np. strach przed wyjazdem do innego kraju i kontaktem z obcokrajowcami). Zdaniem dyrekcji szkół takie problemy są trudne do pokonania.

SS Młodszy nauczyciele bardzo chętnie włączają się w projekty, natomiast starsza kadra, ze względu głównie na słabszą znajomość języków obcych, unika wyjazdów. Doświadczeni nauczyciele obawiają się, że sobie nie poradzą za granicą i że przez to ucierpi ich autorytet.

SS Młodzi nauczyciele to przedstawiciele pokolenia, które nie obawia się wyjazdów i nie ma problemów w komunikacji z obcokrajowcami.

SS Z projektami nie było u nas większych problemów, pojawiły się jednak pewne bariery u starszych nauczycieli. Musieli się oni przestawić na to, że udział w mobilnościach nie wiąże się z dodatkowym wynagrodzeniem. Z ich punktu widzenia był to zatem wolontariat, choć z drugiej strony wielu nauczycieli zdawało sobie sprawę z tego, że efektem projektów jest wyższy nabór w kolejnych latach, czyli tak naprawdę zapewnienie ciągłości pracy w szkole. Generalnie, nie mam problemu z odpowiednią motywacją nauczycieli – jest spora grupa osób życzliwie patrzących na projekty i chętnie uczestniczących w ich przygotowaniu oraz późniejszej realizacji.

Dyrektorzy często podkreślali, że zaangażowanie nauczycieli w projekty międzynarodowe jest kluczowe dla rozwoju całej placówki. Im większa chęć kadry pedagogicznej do zdobywania wiedzy, tym bardziej doświadczenia międzynarodowe przekładają się na klimat i kulturę szkoły, co sprzyja większej motywacji uczniów do nauki. Badani dyrektorzy chętnie wspierają swoje zespoły nauczycielskie w zdobywaniu nowej wiedzy i podnoszeniu kompetencji, umożliwiając realizację wyjazdów kolejnym grupom pedagogów.

SS Zaangażowanie nauczycieli w projekty jest dla mnie bardzo cenne. Prowadząc przez wiele lat tego typu przedsięwzięcia, mogliby się wypalić, a w rezultacie zrezygnować i przekazać swoje obowiązki innym. Widzę jednak, że osoby, które przecierały u nas ścieżki międzynarodowe, nadal się w tym realizują, co więcej – myślą już o kolejnych działaniach.

SS Zawsze mówię nauczycielom, że jeśli mają chęć do działania, to mogą liczyć na moje wsparcie. Nie wiem, czy pojawią się jakieś nowe inicjatywy i czy grono

ich realizatorów się powiększy – to na razie trudno przewidzieć. Ważne jednak, że nie utraciliśmy tego, co dzięki projektom uzyskaliśmy do tej pory.

Kolejnym pozytywnym efektem projektów jest możliwość współdziałania nie tylko zespołów przedmiotowych, ale również osób, które na co dzień nie mają okazji współpracować w ramach działań dydaktycznych. W opinii dyrektorów ma to istotne znaczenie w kontekście integracji kadry szkolnej, zwłaszcza jeżeli projekt zakłada wspólny wyjazd zagraniczny. Nauczyciele, którzy na co dzień pracują głównie w swoich klasach, mają możliwość spędzenia ze sobą czasu, a często również realizowania zadań podczas szkolenia zagranicznego. Pozwala to na zacieśnianie kontaktów i nawiązanie nowych przyjaźni, co w przyszłości może zaowocować kolejnymi wspólnymi inicjatywami. W takich warunkach rodzą się pomysły na następne projekty – w trakcie roku szkolnego, kiedy nauczyciele muszą się wpasowywać w napięte harmonogramy lekcyjne, brakuje czasu na tego typu pracę koncepcyjną.

Podkreśliłabym znaczenie aspektu interpersonalnego między nauczycielami. Każdy z nich zawsze działał w swoim obszarze, sam się przygotowywał, natomiast projekty sprawiły, że zaczęli działać jako grupa. Kiedy jedziemy za granicę, poznajemy się z zupełnie innej strony – nie tylko zawodowej, ale też prywatnej, zaprzyjaźniamy się. W takich okolicznościach rodzą się pomysły na kolejne projekty i na to, jak wykorzystać zdobytą wiedzę.

Badani dyrektorzy wspominali również, że istotnym czynnikiem, który może mieć wpływ na efektywną realizację projektu, jest współdziałanie nauczycieli nie tylko z różnych zespołów projektowych, ale i przedmiotowych. Pozwala to z jednej strony wymieniać się informacjami o różnego rodzaju działaniach zagranicznych, z drugiej dopasowywać je wspólnie do harmonogramów aktywności danego projektu. Ważnym aspektem poruszonym w tym kontekście jest również możliwość upowszechniania wyników i wykorzystywania wypracowanych rezultatów na lekcjach z różnych przedmiotów, do czego potrzebna jest współpraca nauczycieli z pozornie nieprzystających do siebie dziedzin.

Projekty międzynarodowe wymagają zaangażowania wielu osób, nie tylko bezpośrednich realizatorów. To nie są jedynie wyjazdy i przyjazdy. Często w działaniu włączają się nauczyciele wspomagający, np. ułatwiając kontakty, wspomagając merytorycznie realizatorów. Bywa tak, że w wyjeździe organizowanym przez nauczyciela języków obcych bierze udział, w zależności od potrzeby, biolog czy chemik.

Rozwój kompetencji językowych kadry

Badanie pokazało, że istotnym obszarem rozwoju zawodowego szkolnej kadry edukacyjnej w ramach projektów są kompetencje językowe. Niektórzy uczestnicy wywiadów wskazywali również na bezpośrednią zależność między rozwijaniem umiejętności językowych a udziałem w kolejnych szkolnych przedsięwzięciach międzynarodowych. Lepsza znajomość języka pozwala nauczycielom pokonywać kolejne bariery komunikacyjne, co z kolei dopinguje ich do samodzielnego opracowywania i realizowania projektów.

SS Dwie nauczycielki z naszej szkoły dzięki pierwszemu projektowi dla kadry poznały język obcy na tyle dobrze, że same stworzyły kolejny i zostały jego koordynatorkami. Dodam, że nie są to anglistki, tylko nauczycielki polskiego i matematyki.

SS Nie ukrywam, że w szkole nieco się uwsteczniam w zakresie praktycznego wykorzystania języka obcego. Podręcznik to nie wszystko. Wyjazdy, podczas których mam okazję rozmawiać w języku niemieckim, dużo mi dają. Dzięki nim odświeżam ten język, poszerzam horyzonty.

SS Nie możemy zmusić do wyjazdu nauczyciela, który czuje się niepewnie, bo to nie przyniesie żadnego skutku. Mało tego – uczniowie, którzy wyjeżdżają, powinni wiedzieć, że mogą liczyć na jego pełne wsparcie. Opiekun musi być zatem kompetentny, merytoryczny, żeby jego podopieczni czuli się bezpiecznie i wiedzieli, że nie zostaną zostawieni sami sobie.

Realizacja projektów w szkołach często ujawniała niedostatki kompetencyjne nauczycieli w zakresie znajomości języków obcych. Dane zebrane podczas wywiadów pokazały, że braki te zdecydowanie utrudniają udział w projektach i demotywują nauczycieli do angażowania się w proces umiędzynarodowienia szkół. Osoby, które nie są pewne swoich kompetencji językowych, boją się wyjeżdżać za granicę i często rezygnują z mobilności (nawet jeżeli udział w kursie w innym kraju mógłby podnieść ich umiejętności w zakresie posługiwania się językiem obcym). W konsekwencji najczęściej z projektów korzystają nauczyciele języka angielskiego, ponieważ nie mają problemów z komunikacją.

SS Na staże indywidualne wyjeżdżają od nas tylko angliści, bo panuje przekonanie, że to projekty tylko dla nich, a osoby, które nie potrafią się posługiwać językiem angielskim w miarę komunikatywnie, mogą sobie nie poradzić.

SS *Blokada językowa u niektórych nauczycieli wynika z obawy, że coś źle powiedzą, że się pomylą. Trzeba ją przełamać. Podczas jednej z wizyt w szkole we Francji byliśmy zdziwieni, że choć angielski nie jest zbyt popularnym językiem w tym kraju, wszyscy świetnie się nim posługują. Okazało się, iż tamtejsza kadra odbyła obowiązkowe kursy, a kluczem do sukcesu komunikacyjnego jest to, że nauczyciele w praktyce wykorzystują zdobytą wiedzę.*

SS *Nauczyciele nie chcą wyjechać i zaangażować się w projekt, kiedy dobrze nie znają języka angielskiego.*

Wpływ projektów na awans zawodowy i wynagrodzenie nauczycieli

Podczas wywiadów dyrektorzy wspominali o tym, w jaki sposób zachęcali nauczycieli zarówno do udziału w szkoleniach zagranicznych czy wyjazdach uczniowskich, jak i do składania wniosków na realizację kolejnych działań projektowych. W tym kontekście pojawiał się aspekt motywacji finansowej oraz możliwości wynagradzania nauczycieli za dodatkową pracę, ale rozmówcy zastrzegali, że kwoty na ten cel nie były duże. Twierdzili, że zdecydowanie większą zachętą dla kadry powinna być możliwość wzbogacenia warsztatu pracy podczas wyjazdu niż perspektywa dodatkowego zarobku.

SS *Staram się kadre intensywnie motywować. Mam możliwość przyznania nagrody dyrektora i skromnego dodatku motywacyjnego. Mogę także wnioskować dla nauczycieli o nagrody w instytucjach zewnętrznych (np. u prezydenta miasta czy w kuratorium).*

SS *W rozmowach z nauczycielami podkreślam, że – oprócz dodatków finansowych – nagrodą może być sama możliwość wyjazdu.*

SS *W związku z realizacją projektów mam możliwość zgłaszania nauczycieli do różnego rodzaju nagród – ministerialnych, kuratorskich. Pracują u nas osoby, które takie wyróżnienia otrzymały.*

Ważnym aspektem poruszonym w badaniu był wpływ projektów na awans zawodowy nauczycieli. Dyrektorzy twierdzili, że uczestnictwo w przedsięwzięciach międzynarodowych może ułatwić pokonywanie kolejnych szczebli kariery. Inaczej ma się sprawa z bezpośrednim przełożeniem aktywności projektowej na wysokość pensji. Uczestnicy wywiadów wspominali jednak, że dzięki zaangażowaniu w te inicjatywy nauczyciele mogą uzyskać dodatkowe wynagrodzenie (np. jednorazowe nagrody i premie), szczególnie wtedy, gdy ich działania na tym polu zostaną dostrzeżone przez organy prowadzące szkoły.

SSS Projekty nie przekładają się bezpośrednio na zwiększenie wynagrodzenia nauczycieli, które jest regulowane odgórnie. Inaczej wygląda sprawa awansów zawodowych – zaangażowanie w inicjatywy unijne jest znaczącym elementem na drodze rozwoju zawodowego nauczycieli w okresie stażu. Bazując na swoich doświadczeniach międzynarodowych, uzyskują kolejne stopnie bez najmniejszych problemów. Można powiedzieć zatem, że tego rodzaju przedsięwzięcia pośrednio przyczyniają się do zwiększenia wynagrodzenia.

W trakcie omawiania kwestii dodatkowego wynagradzania niektórzy dyrektorzy zwracali jednak uwagę, że aktywność w ramach działań międzynarodowych powinna iść w parze z jakością pracy dydaktycznej nauczyciela. W tym kontekście rozmówcy podkreślali, że praca w szkole ma służyć przede wszystkim rozwojowi uczniów, dlatego najwyższą miarą sukcesu powinny być postępy w nauczaniu i wyniki osiągane przez młodzież.

SSS Przyznanie dodatku motywacyjnego uzależniam przede wszystkim od tego, czy nauczyciel się rozwija, czy poszerza swoje kompetencje, czy doskonali się zawodowo, ale także od wyników osiągniętych przez jego uczniów w egzaminach zewnętrznych. Jeżeli słabo uczy, to odpowiednio nie przygotowuje młodzieży, a wyniki będą kiepskie.

Projekty a inni pracownicy szkoły

Z opinii dyrektorów wynika, że istotny wpływ na realizację projektów mają – poza nauczycielami – inne osoby zatrudnione w szkołach, w szczególności pracownicy odpowiedzialni za obsługę księgową i administracyjną. Z jednej strony wynika to ze zwiększonego zaangażowania szkoły w działania pozadydaktyczne (podnoszenie kompetencji poprzez realizację nowych zadań), z drugiej zaś z bezpośredniej możliwości udziału w projektach, w tym w wyjazdach zagranicznych, osób spoza grona pedagogicznego.

SS *Jeden z wyjazdów dotyczył kwestii rozliczania projektów, więc wzięła w nim udział nasza księgowa. Długo się zastanawialiśmy, czy w ogóle może pojechać któryś z pracowników administracji (nie mieliśmy w tej kwestii jednoznacznych wytycznych), ale bardzo nam zależało, żeby była z nami osoba, która będzie się zajmowała finansami.*

SS *W realizację projektu włączeni są w naszej szkole właściwie wszyscy pracownicy, nie tylko nauczyciele, uczniowie i dyrekcja. Przede wszystkim zaangażowany jest dział finansowo-księgowy, ponieważ konieczna jest obsługa dodatkowych rozliczeń, ale także pracownicy administracyjni, pracownicy sekretariatu czy kierownik gospodarczy, który dokonuje zakupów i oznacza sprzęt pozyskiwany w związku z realizacją projektów.*

Wpływ projektów na jakość nauczania



Wpływ projektów na umiędzynarodowienie nauczania

Uczestnicy badania byli pytani o to, czy realizowane projekty przekładają się na osiągnięte wyniki edukacyjne. Nie wszyscy potrafili wskazać konkretne przykłady. Wśród najczęściej wymienianych pozytywnych efektów pojawiała się kwestia poprawy ocen uczniów, rzadziej – uzyskiwanych nagród w konkursach i olimpiadach przedmiotowych. Według niektórych dyrektorów sukcesy uczniów na tym polu wynikały z ich większej otwartości i przełamywania barier dzięki uczestnictwu w wyjazdach zagranicznych.

SS Dzięki usunięciu barier i przełamaniu lęków, które wcześniej uniemożliwiały uczniom uzyskiwanie lepszych wyników, możemy się poszczycić laureatami w konkursach powiatowych, wojewódzkich i ogólnopolskich.

SS Z całą pewnością realizacja projektów międzynarodowych umożliwiła podniesienie jakości nauczania w wielu obszarach.

SS Staramy się o środki unijne po to, żeby jakość nauczania była jak najwyższa. Traktuję mobilności zagraniczne – zarówno uczniowskie, jak i nauczycielskie – całościowo. Dla mnie najważniejsze jest to, żeby takie działania miały korzystny wpływ na kształcenie.

Dyrektorzy podkreślali też oddziaływanie projektów na uczniów – często poruszali kwestie związane ze zmianą ich mentalności, otwarciem się na świat, a także dostrzeżeniem wspólnych wartości łączących kraje europejskie. To z kolei, według rozmówców, ułatwia nawiązywanie kontaktów międzynarodowych, które w przyszłości mogą przerodzić się w długotrwałe przyjaźnie.

SS Młodzi ludzie wchodzą w zupełnie inny dla siebie obszar, poznają inne kultury, innych ludzi, uczą się tolerancji. Uważam, że absolwenci naszej szkoły powinni czuć się w pełni Europejczykami.

SS Jedna z uczennic panicznie bała się swojego pierwszego lotu. Starłam się jej przez całą podróż pomagać, uspokajać ją. W trakcie projektu nabrała jednak odwagi i świetnie sobie radziła. Po powrocie do Polski zjawiła się u mnie jej mama i podziękowała za tę pozytywną zmianę u córki.

Niektórzy badani dyrektorzy podkreślali, że z każdym kolejnym projektem uczniowie coraz bardziej angażują się w aktywności międzynarodowe. Dotyczy to zarówno wyjazdów zagranicznych, jak

i działań w danej szkole. O ile na początku trudno jest ich namówić do uczestnictwa w projektach, to z biegiem czasu popularność tych inicjatyw w szkole rośnie, szczególnie jeśli dzięki nim można wyjechać za granicę. Zwiększone zainteresowanie projektami wiąże się z coraz bardziej złożonymi kryteriami naboru, które muszą spełnić potencjalni uczestnicy. Uczniowie starają się zatem zdobywać kompetencje językowe, lepsze oceny z przedmiotów ogólnych i z zachowania, a w przypadku zagranicznych staży i praktyk realizowanych w szkołach branżowych – również z przedmiotów zawodowych. Według przedstawicieli kadry kierowniczej szkół taka konkurencja może wpływać na podnoszenie poziomu kształcenia, szczególnie jeżeli ma ona przełożenie na wyniki osiągnięte przez uczniów.

SS Kiedy realizowaliśmy pierwszy projekt, to uczniów trzeba było namawiać do wyjazdów, na drugi bez problemu zebrała się wystarczająca liczba chętnych. Od trzeciej edycji musieliśmy wprowadzić konkurs i to uczniowie muszą się starać, żeby w projekcie uczestniczyć – zdobywać dobre oceny, nie opuszczać lekcji, uzyskiwać odpowiednie kwalifikacje (podczas warsztatów szkolnych lub staży u pracodawców). Krótko mówiąc – muszą czymś się wyróżnić. Taka sytuacja z pewnością wpływa na podniesienie jakości kształcenia.

SS Na praktyki zawodowe nie mogą wyjechać wszyscy chętni uczniowie, tylko najlepsi. Kandydaci starają się zdobywać jak najwyższe oceny. Taka sytuacja w ogóle wpływa na zmianę ich myślenia o edukacji. Wiedzą, że muszą się uczyć, że to się im do czegoś przyda, bo przy rekrutacji bierzemy pod uwagę średnią ocen z przedmiotów zawodowych i z języka angielskiego. To samo dotyczy zachowania. Uczniowie są teraz bardziej świadomi, co chcą osiągnąć, wiedzą, że część z nich zostanie w kraju, a najlepsi wyjadą. Z taką grupą zupełnie inaczej realizuje się program nauczania.

Badanie pokazało, że jeżeli uczniowie są zaangażowani w projekty, to ich aktywność często wykracza poza obszary związane ze zdobywaniem wiedzy w ramach konkretnych przedmiotów. Ich działania w bezpośredni sposób dotyczą całej społeczności szkolnej. Dyrektorzy wspominali, że bardzo chętnie angażują się w inicjatywy o charakterze promocyjnym, przedstawiając innym uczniom oraz kandydatom do szkoły korzyści, jakie odnieśli z projektów.

SS W ramach „Klubu kreatywnego myślenia” uczniowie napisali własny projekt i wyremontowali swoją szatnię. Sami to zaplanowali, zebraли środki, zdobyli sponsorów, załatwili sobie ekipę malarską.

Nauczyciele, którzy odwiedzają szkoły podstawowe i przybliżają naszą placówkę uczniom oraz rodzicom, przedstawiają też skrótowe informacje o zrealizowanych projektach. Informacje na ich temat znaleźć można również na stronie internetowej szkoły – zawsze po wyjazdach zostaje jakiś ślad, są linki. Ponadto kandydaci często sami dopytują o projekty. Mamy więc szeroki oddźwięk społeczny.

Wpływ projektów na rozwój kompetencji uczniów

Jednym z najczęściej poruszanych w badaniu wątków był wzrost kompetencji językowych. Uczestnicy wywiadów często podkreślali, że wyjazdy za granicę są dla uczniów szansą na sprawdzenie umiejętności posługiwania się językiem obcym w praktyce, przede wszystkim dzięki kontaktom z obcokrajowcami.

Uczniowie z naszej szkoły uczą się niemieckiego, ale kiedy jadą do Niemiec, to i tak rozmowy toczą się po angielsku. Głównym językiem komunikacji jest angielski. Najważniejsze jest to, żeby umieli się porozumieć i widzieli praktyczny sens uczenia się języka obcego.

Wpływ projektów na jakość nauczania dotyczy również niwelowania bariery językowej uczniów.

Nie wyobrażam sobie dobrego wykształcenia absolwentów bez kontaktów międzynarodowych. Hotelarstwo i turystyka to obszary działalności zarówno krajowej, jak i międzynarodowej. Poza tym, żeby wyposażyć naszych uczniów, a w przyszłości absolwentów, w odpowiednie kompetencje na rynku pracy, chcieliśmy umiędzynarodowić chociażby praktyki zawodowe. To właśnie był główny powód, dla którego rozpoczęliśmy działalność projektową.

Dzięki projektom do szkół wprowadzone zostały innowacje pedagogiczne dotyczące nauczania językowego. W tym kontekście dyrektorzy wskazywali m.in. wprowadzanie elementów języka obcego w ramach nauczania przedmiotów niejęzykowych (zgodnie z metodą CLIL – *Content and Language Integrated Learning*).

SS *Nasze nauczycielki szlifują swoje umiejętności językowe, co może zaprocentować w przyszłości, bo chociaż nie jesteśmy szkołą dwujęzyczną, to chodzi mi po głowie pomysł wprowadzania elementów języka obcego w ramach nauczania różnych przedmiotów. Takie próby były już podejmowane, np. na chemii, na matematyce.*

SS *Myszę, że projekty umożliwiły uatrakcyjnienie i zróżnicowanie lekcji, szczególnie z języka obcego. To nie są typowe zajęcia podręcznikowe, ćwiczeniowe, z użyciem kserówek, tylko lekcje z wykorzystaniem nowoczesnych technologii, których działanie nauczyciele poznali za granicą. Uczniowie wykonują zadania informatyczne, kręcą filmiki, realizują różnego rodzaju prace projektowe.*

Kolejną kwestią podejmowaną przez dyrektorów szkół był wpływ mobilności na rozwój kompetencji miękkich uczniów. Uczestnicy wywiadów przyznawali, że jest to słaba strona polskiego systemu kształcenia. Pomimo posiadania sporej wiedzy z przedmiotów ogólnych, polscy uczniowie często mają problem z takimi kompetencjami, jak: krytyczne myślenie, kreatywność czy współpraca w grupie i współdziałanie w ramach projektu. Brak tych umiejętności w dużym stopniu utrudnia nawiązywanie kontaktu z obcokrajowcami, co (podobnie jak trudności w posługiwaniu się językiem obcym) często okazuje się przeszkodą w nawiązywaniu przyjaźni i utrzymywaniu kontaktów z osobami poznanymi za granicą.

SS *Po powrocie z zagranicy usłyszeliśmy od naszych uczniów: „Wprawdzie z matematyki czy fizyki jesteśmy na wyższym poziomie, ale nie umiemy – jak tamci uczniowie – tak dobrze dogadać się ze sobą ani wspólnie coś stworzyć, bo tego się u nas nie uczy”. Nasze dzieci mają problemy – one wspólnie nie gotują, nie debatują, nie rysują, nie malują, nie rzeźbią, nie kleją. Nie uczą się współpracy, a później brakuje im tego rodzaju kompetencji. Dzięki projektom dowiadują się nowych rzeczy, to jest dla nich ciekawe.*

Dyrektorzy uczestniczący w badaniu twierdzili, że aktywności międzynarodowe szkoły w istotnym stopniu przyczyniają się do poznawania przez uczniów nowych technologii, sposobów obsługi komputerów, korzystania ze sprzętu cyfrowego oraz oprogramowania. Sprzyja temu wymiana

informacji na temat stosowania nowych technologii w nauczaniu z bardziej zaawansowanymi placówkami edukacyjnymi. Na kompetencje cyfrowe uczniów duży wpływ ma również to, że nauczyciele poszerzają swoją wiedzę na kursach informatycznych, realizowanych w zagranicznych instytucjach szkoleniowych. Pedagodzy bardzo często wykorzystują poznane oprogramowanie i pomoce dydaktyczne w trakcie lekcji.

SS W ramach projektu uczniowie wykonują zadania informatyczne spoza programu nauczania tego przedmiotu. To są innowacyjne zajęcia, którymi możemy się pochwalić poza szkołą.

SS W ubiegłym roku uczestniczyłam w kursie informatycznym. Wiele z poznanych tam elementów wprowadziłam na lekcjach, np. system elektronicznego testowania uczniów z wykorzystaniem kodów kreskowych. Dzięki niemu mogę błyskawicznie sprawdzić, czy zaznaczone odpowiedzi są prawidłowe, a jeśli nie, to od razu wskazać błędy. Uczniom się to bardzo podoba, bo oni lubią natychmiast dostawać informację zwrotną.

Uczestnicy wywiadów wspominali również, że wyjazdy uczniów często mają charakter dwustronny, co bardzo pozytywnie wpływa na stopień umiędzynarodowienia kształcenia w danej szkole. Uczniowie nie tylko dowiadują się, jak wygląda życie i nauka za granicą, ale mogą sami zaprezentować cudzoziemcom swój kraj, region czy miejscowość. Z informacji uzyskanych od dyrektorów szkół wynika, że do Polski przyjeżdżają nie tylko uczniowie, ale i przedstawiciele organizacji partnerskich realizujących zagraniczne staże i praktyki zawodowe. Podtrzymanie kontaktów międzynarodowych może mieć w takich wypadkach bezpośrednie przełożenie na sytuację zawodową uczniów po zakończeniu nauki w szkole.

SS Co roku do Polski przyjeżdżają uczniowie na kilkutygodniowe staże w firmach, które pomagamy im znaleźć. Przy szkole działa hostel, specjalnie przygotowany ze względu na projekty i oni w nim mieszkają. Realizujemy ponadto kilka projektów ze szkołą z Mediolanu (świetnie nam się współpracuje z jednym z tamtejszych nauczycieli) i mamy partnera, z którym zawsze działamy w Hiszpanii. Nie jest to szkoła, ale organizacja, która pomaga nam realizować staże w Grenadzie czy Sewilli. To rzetelna instytucja, z którą potrafimy świetnie współpracować podczas realizacji projektów.

SS Gościli u nas Belgowie, którzy chcieli współpracować z hotelami trójmiejskimi, jednak największym wyzwaniem była organizacja trzymiesięcznych staży dla

35 studentów z Ankary. Ulokowaliśmy ich w bursie w Gdańsku, nikt tam nie znał języka angielskiego, musieliśmy do nich codziennie dojeżdżać i pomagać podczas pobytu.

SS *Bardzo istotne jest to, że nasi uczniowie wyjeżdżają, stykają się ze swoimi rówieśnikami z innych krajów. Czasami osoby poznane za granicą odwiedzają Polskę, więc spotykają się drugi raz. Młodzież nawiązuje ze sobą kontakty, odwiedza się już prywatnie. Nasi uczniowie w ten sposób wyjeżdżali do Belgii, do Hiszpanii, Finlandii czy Włoch. Projekty mają zatem, w pewnym sensie, swoją kontynuację, co jest o tyle istotne, że celem działań międzynarodowych powinno być m.in. nawiązywanie przyjaźni i poznawanie języków obcych.*

W opinii dyrektorów szkół bardzo istotnym rezultatem projektów jest zwiększenie kompetencji międzykulturowych uczniów. Rozwój w tym obszarze wynika nie tylko z udziału w wyjazdach zagranicznych, ale również z upowszechniania przez byłych uczestników mobilności informacji o tym, jak wygląda życie i nauka w innych krajach. W tym kontekście uczestnicy wywiadów często wskazywali różnice kulturowe, które uwidaczniały się w trakcie realizacji projektów. Pokonywanie wzajemnych barier podczas spotkań z obcokrajowcami jest – według nich – praktyczną lekcją tolerancji i otwartości.

SS *Dużo nam dała wymiana z Turcją – mogliśmy na własne oczy zweryfikować fakty i mity na temat tego kraju. Na tym, między innymi, polega idea wspólnej Europy – możemy wyjechać i zobaczyć jakieś miasto, jakąś szkołę, pomieszkać gdzieś i pouczyć się języka, poznać sztukę i dziedzictwo danego kraju, odwiedzić muzeum. Po powrocie młodzież opowiada o tym, co zobaczyła. Uważam, że to jest bardzo istotne dla całej szkoły. Zresztą w naszym statucie ujęty jest aspekt związany z funkcjonowaniem w Unii Europejskiej, więc jestem wielkim zwolennikiem projektów międzynarodowych i cieszę się, że udaje nam się je realizować.*

SS *Ważne jest zdobywanie wiedzy o innych krajach. Kiedy realizujemy wspólne projekty z Turkami, to uczniowie dowiadują się wiele o życiu w tym państwie i jego kulturze. Kiedy gościliśmy dzieci z tego kraju, nasi uczniowie zadbali o odpowiedni jadłospis, żeby uszanować ich obyczaje. Podczas wyjazdu dowiedzieli się, że Turcy nie spożywają niektórych produktów – pamiętali zatem o ich odrębności religijnej i kulturowej.*

Współpraca z rodzicami

Badani dyrektorzy twierdzili, że realizowane projekty spotykają się przeważnie z pozytywnym odzewem wśród rodziców uczniów. Akceptacja jest widoczna szczególnie w sytuacjach, gdy przedsięwzięcia międzynarodowe przyczyniają się do wprowadzenia w szkole korzystnych zmian instytucjonalnych oraz zwiększenia poziomu nauczania.

SS Rodzice czytają o projektach unijnych, jest to dla nich nowość. Są zaciekawieni, kiedy dowiadują się, że nasza szkoła realizuje tego typu inicjatywy. Pytają nas nawet, czy pierwsze klasy też będą wyjeżdżać.

SS Rodzice doceniają możliwości, jakie dają projekty. Zauważają zwiększone zaangażowanie dzieci na lekcjach, na dodatkowych zajęciach, w kółku teatralnym. Byliśmy pierwszą szkołą w naszej gminie, która wystawiała sztuki po angielsku.

Uczestnicy badania deklarowali, że współpraca z rodzicami w zakresie realizacji projektów układa się najczęściej bardzo dobrze. Rodzice wspierają szkołę oraz są wdzięczni, kiedy dostrzegają pozytywne zmiany w swoich dzieciach.

SS W poprzednich projektach brali udział nasi uczniowie z zespołem Aspergera. Byli zaangażowani w prace przygotowawcze, sami wyjeżdżali za granicę, gościli również obcokrajowców w swoich domach. Mamy informację zwrotną od rodziców, że to bardzo pomogło w uspołecznieniu ich dzieci.

SS Otrzymujemy podziękowania od rodziców za to, że uczniowie kontaktują się ze swoimi rówieśnikami z innych krajów. Niektórzy z nich mówili nam, że wraz z dziećmi wyjechali za granicę, na prywatne zaproszenie osób poznanych podczas realizacji projektu.

Niektórzy rodzice mocno angażują się w prace na rzecz szkolnej społeczności, np. przyjmując u siebie uczniów z zagranicy w ramach wymian. Uczestnicy badania wspominali, że wiąże się to nie tylko z zapewnieniem noclegu i wyżywienia, ale również poświęceniem gościom czasu, organizowaniem dla nich dodatkowych wydarzeń.

SS Rodzice są zaangażowani w nasze projekty, często oferują uczniom z zagranicy nocleg i wyżywienie. Bywa i tak, że biorą w tym czasie urlop i pokazują im różne

miejsca. Zdarza się, że kupują – za własne pieniądze – upominki i pamiątki z Polski. Czasami przyjmują u siebie więcej niż jedno dziecko, żeby nie rozdzielać grupy. Jestem im bardzo wdzięczny i zawsze na koniec roku wysyłam do nich listy z podziękowaniami, żeby przynajmniej w ten sposób ich wyróżnić.

☺☺ Rodzice i uczniowie uczestniczą we wspólnych zabawach, w zawodach. Poza tym, kiedy goście z zagranicy trafiają do domów prywatnych, to rodzice starają się zrobić wszystko, by dobrze się u nich czuli. Popołudniami, kiedy kończyliśmy zajęcia w szkole, rodzice organizowali uczniom dodatkowe atrakcje.

☺☺ Kiedy organizowaliśmy spotkania, to rodzice byli zainteresowani. Dla niektórych z nich było to ogromne przeżycie – po ich reakcjach zorientowałem się, że to są dla nich ważne rzeczy. Nie tylko gościli uczniów, ale też uczestniczyli z nami w różnych wydarzeniach, na przykład w dyskotekach szkolnych.

Badanie pokazało również, że rodzicom też zdarza się wyjechać za granicę, kiedy dzieci otrzymują zaproszenie od kolegów i koleżanek poznanych podczas realizacji projektów. Dyrektorzy szkół wspominali ponadto, że rodzice włączają się w upowszechnianie rezultatów przedsięwzięć międzynarodowych, najczęściej promując wyjazdy podczas spotkań z uczniami z młodszych klas.

☺☺ Koordynatorka zaprasza na spotkania tych rodziców, których dzieci brały udział w wyjazdach. Uczestniczący w nich uczniowie są zadowoleni, twierdzą, że nauczyli się czegoś nowego.

☺☺ Nawet po zakończeniu projektu uczniowie prowadzą korespondencję z poznanymi podczas jego realizacji kolegami i koleżankami. Bywa, że na ich zaproszenie wraz z rodzicami wyjeżdżają za granicę.

Niektórzy uczestnicy wywiadów wspominali o problemach, które pojawiały się w związku z tym, że rodzice nie dopilnowali wszystkich niezbędnych kwestii formalnych. Skutkowało to koniecznością wycofania ucznia z wyjazdu zagranicznego, często w ostatniej chwili, kiedy trudno było znaleźć kogoś na jego miejsce.

☺☺ Czasem ktoś wycofuje się w ostatniej chwili. Bilet jest opłacony, a trudno znaleźć zastępstwo, bo chętni uczniowie nie mają paszportu lub tymczasowego dowodu osobistego.

„Zdarzają się rodzice, którzy mówią dzieciom: „Nie zapisuj się, bo i tak nie pojedziesz. Nie puszczę, bo się o ciebie boję”.

„Kiedy wspominamy o udziale danego nauczyciela w projekcie, niektórzy rodzice kwestionują zasadność wyjazdów i wskazują, że uczniowie tracą lekcje. Doszły mnie słuchy, że zgłaszali nawet protesty do organu prowadzącego.

Część problemów wynikała również z dodatkowych kosztów, jakie szkoła musi ponosić w związku z realizacją działań międzynarodowych. Chociaż główne aktywności w ramach projektu są finansowane z przyznanych szkołom grantów, to pojawia się również konieczność ponoszenia wydatków po zakończeniu przedsięwzięcia (związanych np. z wizytami przedstawicieli zaprzyjaźnionych organizacji czy dodatkowymi aktywnościami w ramach programu kulturowego). Szkoły muszą również pokrywać wydatki, które nie mieszczą się w kosztach kwalifikowalnych projektów – w takich sytuacjach wykorzystywane są dodatkowe środki, często pochodzące ze składek rodziców.

„Mam pewne niejasności co do rozliczania się z niektórymi kosztami projektów. Jeżeli musimy zorganizować wieczór z poczęstunkiem, często proszę o pieniądze radę rodziców. Później rozliczam się z tych wydatków.

Niektórzy dyrektorzy przyznawali, że projekty są gorzej odbierane przez rodziców, jeżeli realizowane działania dotyczą głównie wyjazdów nauczycieli. Wyniki badania pokazały, że mobilności kadry pedagogicznej są postrzegane bardziej jako wycieczki niż sposób podnoszenia kompetencji zawodowych. Takie sytuacje powodują, że w części placówek edukacyjnych podchodzi się do realizacji mobilności z dużą rezerwą – dyrektorzy obawiają się oskarżeń o to, że inicjatywy międzynarodowe będą miały negatywny wpływ na jakość i efektywność nauczania. Rozmówcy dostrzegali paradoks, wynikający z rozbieżności między podstawowym założeniem projektów dla kadry (czyli zwiększeniem wiedzy i kompetencji) a odbiorem tych przedsięwzięć przez rodziców, traktujących je jako formę turystyki realizowanej w ramach obowiązków służbowych.

„Zanim wyjechałem po raz pierwszy, obawiałem się opinii rodziców, że jako dyrektor wykorzystałem stanowisko do tego, by sobie pojeździć po świecie. Skoro ja mam taki dylemat, to podobnie jest w przypadku wielu nauczycieli. Mogliby pojechać za granicę, zdobyć doświadczenie, czegoś się nauczyć, ale obawiają się negatywnych opinii, głosów, że wzięli udział w wycieczce.

Dyrektorzy wspominali też o tym, że projekty międzynarodowe w szkołach są najczęściej realizowane bez współpracy z rodzicami, którzy nie angażują się w działania projektowe ani w wypracowywanie rezultatów.



Rodzice i opiekunowie są informowani o planach dotyczących mobilności. Podczas spotkań z nimi omawiamy szczegółowo sposób realizacji danego przedsięwzięcia, począwszy od transferu spod szkoły i przelotu za granicę, poprzez zakwaterowanie, aż po realizację praktyk. Umożliwiamy rodzicom kontakt nie tylko z naszym opiekunem praktyk, ale również z osobami, które zajmują się uczniami za granicą. Otrzymują oni wszystkie niezbędne informacje, ale większego zaangażowania z ich strony raczej nie oczekujemy.

Podsumowanie



- 1) Z przeprowadzonych w ramach badania wywiadów wynika, że dyrektorzy w zdecydowanej większości mają wiedzę na temat procesów umiędzynarodowienia w zarządzanych przez nich szkołach. Potrafią określić cele podejmowanej współpracy międzynarodowej oraz dokonać diagnozy potrzeb w zakresie realizowanych działań. Niektórzy uczestnicy badania przyznawali jednak, że na co dzień nie zajmują się realizacją konkretnych projektów, a odpowiedzialność w tym zakresie delegują przede wszystkim na koordynatorów.
- 2) Duża część uczestników badania uznała, że to właśnie działalność rzetelnego i zaangażowanego koordynatora jest istotnym czynnikiem jakościowym, decydującym o umiędzynarodowieniu danej placówki. Koordynator jest filarem szkolnej współpracy międzynarodowej, a tego rodzaju działania nie mogłyby być zrealizowane bez jego pracy. W tym kontekście istotne wydaje się zwiększenie zaangażowania dyrekcji szkół na etapie opracowywania koncepcji projektu, pozyskiwania funduszy (m.in. składania wniosków) czy realizacji działań (np. raportowania). To mogłoby pomóc w poszerzeniu wiedzy kadry kierowniczej na temat prowadzonych w szkole projektów oraz zapewnieniu ciągłości współpracy międzynarodowej w sytuacji, gdy nie ma możliwości zaangażowania koordynatorów.
- 3) Nauczyciele są najczęściej pozytywnie zmotywowani do udziału w projektach i chętnie włączają się w tego rodzaju działania, nawet jeśli bezpośrednio nie uczestniczą w mobilnościach. Według dyrektorów bardzo istotne jest angażowanie nauczycieli na etapie upowszechniania rezultatów projektów – do prezentacji efektów tych przedsięwzięć, ale też prowadzenia lekcji pokazowych i szkoleń dla innych osób zatrudnionych w danej placówce. Dzięki temu z realizowanych projektów międzynarodowych może skorzystać większa liczba osób, co z kolei rozszerza grupę odbiorców tego rodzaju przedsięwzięć.
- 4) Poruszając kwestie wpływu projektów na kompetencje zawodowe nauczycieli, niektórzy dyrektorzy wskazywali możliwości, jakie daje *job shadowing*. Doświadczenie badanych szkół pokazuje, że często jest to kolejny etap działań w ramach umiędzynarodowienia. Chociaż według uczestników wywiadów taka forma projektu jest trudna do realizacji, to może przynieść nauczycielom duże korzyści. Obserwacja pracy nauczycieli za granicą umożliwia zrozumienie specyfiki tego zawodu w różnych krajach.

- 5) Jedną z największych barier, mających negatywny wpływ na angażowanie się w projekty, jest brak znajomości języków obcych. Nauczyciele obawiają się, że podczas wyjazdu zagranicznego nie będą potrafili płynnie się komunikować (głównie w języku angielskim). W związku z tym należałoby położyć większy nacisk na rozwój kompetencji językowych pracowników dydaktycznych, np. w ramach kursów lub dodatkowych zajęć realizowanych przez nauczycieli języka obcego. Tego rodzaju działania można uwzględnić także w projektach (planując przygotowanie językowe przed wyjazdem).
- 6) Dobrym pomysłem wydaje się powoływanie zespołów projektowych i grup inicjatywnych, a także rozdzielanie zadań w taki sposób, aby we współpracę międzynarodową zaangażowana była jak największa liczba członków grona pedagogicznego. Osoby te mogłyby w nagłych wypadkach wspomóc lub zastąpić koordynatora. Wydaje się, że szersze włączenie nauczycieli w prace projektowe mogłoby ich zmotywować do udziału w kolejnych przedsięwzięciach międzynarodowych, szczególnie jeśli mieliby większy wpływ na ich tematykę i charakter zaplanowanych działań.
- 7) Niektórzy rozmówcy dostrzegali również istotne korzyści wynikające z większego zaangażowania w projekty innych osób zatrudnionych w szkole. Z jednej strony dzięki temu możliwe jest odciążenie zespołów dydaktycznych z administrowania projektami, z drugiej zaś wzbogacenie wiedzy instytucjonalnej, zwiększenie elastyczności, a przez to rozszerzenie potencjału operacyjnego szkoły. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji, kiedy doświadczenie z realizacji wielu projektów wpływa na to, że dana placówka efektywniej zarządza funduszami unijnymi i aktywnie pozyskuje nowe środki na realizację kolejnych wyznaczonych celów związanych z umiędzynarodowieniem.
- 8) Uczestnicy wywiadów podkreślali, że projekty międzynarodowe najczęściej spotykają się z pozytywnym odbiorem rodziców, którzy doceniają możliwość udziału uczniów w wyjazdach zagranicznych. Niektórzy rodzice włączają się w prace na rzecz szkolnej społeczności, np. przyjmując u siebie uczniów z zagranicy w ramach wymian międzyszkolnych. Ewentualne problemy w kontaktach z rodzicami pojawiały się najczęściej w kontekście wyjazdów zagranicznych kadry dydaktycznej, ponieważ wiązano je z zastępstwami lub wręcz utratą lekcji przez uczniów. Żeby uniknąć takich trudności, konieczne jest skuteczne upowszechnianie korzyści, jakie z wyjazdów odnoszą nauczyciele, a także podkreślanie, jak ich rozwój wpływa na poprawę jakości nauczania w szkołach.

- 9 Dyrektorzy często podkreślali, że nadrzędną funkcją szkoły jest zapewnienie wysokiej jakości kształcenia, w związku z tym udział uczniów i nauczycieli w wyjazdach zagranicznych nie może negatywnie wpływać na proces nauczania. Takie ryzyko dostrzegają rodzice, szczególnie w sytuacji, gdy nadmierne zaangażowanie jednego nauczyciela w wiele projektów wymusza organizowanie za niego częstych zastępstw. Zadaniem dyrektora powinno być przede wszystkim zapewnienie właściwych proporcji między realizowaniem podstawowych zadań szkoły a jej aktywnością projektową. Musi on również podejmować odpowiednie decyzje personalne – wskazywać, którzy nauczyciele mogą pozwolić sobie na udział w zagranicznych mobilnościach, a kto z grona pedagogicznego powinien w danym momencie pozostać w placówce. Reasumując – w opinii dyrektorów realizacja projektów międzynarodowych powinna stanowić wartość dodaną do działalności edukacyjnej szkół, a prace na rzecz umiędzynarodowienia nie mogą zaburzać procesu nauczania.
- 10 Badanie pokazało również, że działania międzynarodowe wpisały się w charakter pracy niektórych szkół do tego stopnia, że zaczęły być realizowane poza programami europejskimi, co wiązało się z pozyskaniem finansowania z innych źródeł. Szkoły sięgały między innymi po fundusze strukturalne oraz środki od samorządów. Badani dyrektorzy wspominali również, że tego rodzaju działania dotyczyły inwestycji w sprzęt i infrastrukturę. Można to uznać za istotną wartość dodaną projektów, szczególnie wtedy, gdy dywersyfikacja źródeł finansowania pozwala na lepsze utrwalanie, a niekiedy i pełniejsze wykorzystanie rezultatów wypracowanych w ramach szkolnych przedsięwzięć międzynarodowych.

Bibliografia



1. Hajdukiewicz, M., Wysocka, J. (red. meryt.) (2015). *Nauczyciel w szkole uczącej się. Informacje o nowym systemie wspomagania*. Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji; bit.ly/3lAcgav [dostęp: 13.09.2021].
2. Jeżowski, A.J., Madalińska-Michalak, J. (2015). *Dyrektor szkoły – koncepcje i wyzwania. Między teorią a praktyką*. Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji; bit.ly/39hdWQt [dostęp: 13.09.2021].
3. Komisja Europejska; EACEA; Eurydice (2013). *Kluczowe dane dotyczące nauczycieli i dyrektorów szkół w Europie. Raport Eurydice*. Luksemburg: Urząd Publikacji Unii Europejskiej; bit.ly/3Eac6lL [dostęp: 16.09.2021].
4. Pachocki, M. (2020). *Liderzy internacjonalizacji. Problemy i dobre praktyki szkolnych koordynatorów projektów*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji; bit.ly/2VJCT3A [dostęp: 13.09.2021].
5. Pachocki, M., Fila, J. (2020). *Samorząd a umiędzynarodowienie szkoły. Raport z badania roli organów prowadzących w szkolnych projektach europejskich*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji; bit.ly/3EkS6jY [dostęp: 16.09.2021].

Raport przedstawia opinie dyrektorów na temat realizacji projektów międzynarodowych, zebrane w trakcie 24 wywiadów pogłębionych zrealizowanych w polskich szkołach podstawowych i średnich aktywnie korzystających z oferty europejskich programów edukacyjnych. W raporcie uwzględniono takie aspekty, jak: rola dyrekcji w projektach czy wpływ działań międzynarodowych na organizację pracy placówki, na społeczność szkolną, jakość nauczania oraz na otoczenie instytucjonalne. Przedstawione przykłady rozwiązań zastosowanych w badanych szkołach mogą być inspiracją dla osób zarządzających placówkami edukacyjnymi, podejmującymi współpracę z partnerami z innych krajów.

Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji działa od 1993 roku. Obecnie pełni funkcję Narodowej Agencji Programu Erasmus+ oraz Europejskiego Korpusu Solidarności na lata 2021–2027. Równolegle realizuje europejskie inicjatywy informacyjno-edukacyjne: eTwinning, Eurodesk Polska, Eurydice, Europass, EVET i EPALE. Wspiera również współpracę z krajami Europy Środkowo-Wschodniej przez 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 (PO WER).