PROGRAM SZKOLENIOWO-DORADCZY
DLA KADRY JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

CZĘŚĆ 1

MICHAŁ CUPIAŁ
ZOFIA DOMARADZKA-GROCHOWALSKA
DOROTA JASTRZĘBSKA
ANNA PAWEŁAS
DOROTA PINTAL
DOROTA TOMASZEWICZ



ORE Ośrodek Rozwoju Edukacji

PROGRAM SZKOLENIOWO-DORADCZY

DLA KADRY JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

CZĘŚĆ 1

Michał Cupiał, Zofia Domaradzka-Grochowalska,
Dorota Jastrzębska, Anna Pawełas, Dorota Pintal, Dorota Tomaszewicz

Ośrodek Rozwoju Edukacji
Warszawa 2025

Autorzy: **Michał Cupiał, Zofia Domaradzka-Grochowalska, Dorota Jastrzębska, Anna Pawełas, Dorota Pintal, Dorota Tomaszewicz**

Redakcja merytoryczna: **Dorota Pintal, Dorota Tomaszewicz**

Redakcja i korekta: **Renata Faron-Radzka**

Projekt okładki, layout, redakcja techniczna i skład : **Piotr Pękala**

© Copyright for this edition by Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2025

ISBN 978-83-68584-40-0

Wydanie I

Ośrodek Rozwoju Edukacji
Aleje Ujazdowskie 28
00-478 Warszawa

www.ore.edu.pl

Publikacja jest rozpowszechniana na zasadach licencji Creative Commons Uznanie Autorstwa – Użycie Niekomercyjne (CC BY-NC)

Publikacja została przygotowana w ramach projektu „Cyfrowy rozwój oświaty w jednostkach samorządu terytorialnego – szkolenie i doradztwo dla kadry JST," realizowanego w partnerstwie Ośrodka Rozwoju Edukacji ze Związkiem Miast Polskich, współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego Plus w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021–2027, Priorytet FERS 01.00, Działanie 01.04 Rozwój systemu edukacji.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego | Rzeczpospolita Polska | Dofinansowane przez Unię Europejską | ORE Ośrodek Rozwoju Edukacji

Spis treści

Wstęp 5

1. Założenia do projektów konkursowych 11

1.1. Program szkoleniowo-doradczy. Założenia ogólne. 11

1.2. Warunki uczestnictwa i ukończenia procesu szkoleniowo-doradczego dla JST. 14

1.2.1. Deklaracja współpracy (wniosek objęcia procesem wsparcia w ramach przedsięwzięcia). 14

1.2.2. Uczestnicy szkoleń i procesu doradztwa. 16

2. Ramowy program szkoleń i doradztwa 19

3. Opis metodyczny realizacji programu szkoleń i doradztwa 29

3.1 Organizacja szkoleń i procesu doradztwa. 29

3.1.1 Szkolenia warsztatowe. 29

3.1.2 Proces doradztwa 30

3.2. Zjazd 1. Dzień 1. Wskazówki metodyczne dotyczące realizacji ramowego programu. 31

3.2.1. Wprowadzenie do projektu. 31

3.2.2. Szanse w rozwoju cyfryzacji dla samorządów. 32

3.2.3. Wzajemne poznanie i integracja uczestników. 34

3.2.4. Mapa spotkań, szkoleń i doradztwa. 35

3.2.5. Kierunki rozwoju w obszarze cyfryzacji. 36

3.3. Dzień 2. Wskazówki metodyczne dotyczące realizacji ramowego programu. 38

3.3.1. Zarządzanie strategiczne w oświacie. 39

3.3.2. Wprowadzenie do diagnozy stanu cyfryzacji w jednostkach samorządu terytorialnego. 40

3.3.3. Dobra praktyka w obszarze cyfryzacji oświaty. 42

3.3.4. Przydział doradców i spotkania z nimi. 43

3.3.5. Zadanie wdrożeniowe. 44

3.4. Zjazd 2. Dzień 1. Wskazówki metodyczne dotyczące realizacji ramowego programu. 45

3.4.1. Kompetencje przyszłości. Panel dyskusyjny. 48

3.4.2. Dobre praktyki w szkołach w zakresie informatyzacji (w tym w rozwijaniu kompetencji cyfrowych uczniów). 50

3.5. Dzień 2. Wskazówki metodyczne dotyczące realizacji

programu ramowego. 52
3.5.1. Analiza rzeczywistości na podstawie zasobów wspierających i danych utrudniających. 53
3.5.2. Zakres wpływu JST wobec kompetencji dyrektorów szkół, przedszkoli i placówek oświatowych. 55
3.5.3. Czynniki niezbędne do wprowadzenia zmian. 56
3.5.4. Harmonogram Działań Rozwojowych. 57
3.5.5. Konsultacje indywidualne. 59
3.5.6. Zadanie wdrożeniowe. 59
3.6. Zjazd 3. Dzień 1. i dzień 2. Wskazówki metodyczne do realizacji ramowego programu 60
3.7. Zjazd 4. Dzień 1. Wskazówki metodyczne do realizacji ramowego programu 61
3.7.1. Dostępność cyfrowa w edukacji. 62
3.7.2. Prezentacja wybranych harmonogramów działań rozwojowych. 64
3.7.3. Pułapki we wdrażaniu harmonogramów działań rozwojowych i monitorowanie ich realizacji. 65
3.7.4. Samorządowy speed dating („szybkie „randki"). 66
3.7.5. Zagrożenia w cyberedukacji. 67
3.8. Dzień 2. Ramowy program. 69
3.8.1. Open space, wprowadzenie, wymiana doświadczeń. 70
3.8.2. Wykorzystanie sztucznej inteligencji w edukacji. Nowe możliwości i wyzwania. 71
3.8.3. Podsumowanie projektu i wręczenie certyfikatów. 72
3.8.4. Tematyczne stoliki eksperckie. 73
3.8.5. Zadanie wdrożeniowe. 74
4. Inspiracje do tematycznych wykładów uzupełniających 75
4.1. Kompetencje przyszłości w odniesieniu do zarządzania strategicznego. 75
4.2 Efektywne zarządzanie z wykorzystaniem narzędzi cyfrowych. 79
4.3 Aktualne trendy w zakresie wsparcia JST. 81
4.4 Transformacja cyfrowa – koncepcje, technologie, wpływ na edukację. 82
4.5. Zielona transformacja w nauczaniu – od wartości do praktyki. 83
4.6. Manager i lider – jak budować zespoły i rozwijać kompetencje? 85
4.7. Odporność psychiczna i dobrostan w cyfrowym otoczeniu. 86
4.8. Poruszanie się po świecie sztucznej inteligencji i fałszywych wiadomości. 88
Bibliografia 91

WSTĘP

Celem projektu „Cyfrowy rozwój oświaty w jednostkach samorządu terytorialnego (dalej JST) – szkolenie i doradztwo dla kadry JST" – realizowanego przez Ośrodek Rozwoju Edukacji (dalej ORE) w partnerstwie ze Związkiem Miast Polskich – było **opracowanie koncepcji szkoleń i doradztwa wspomagającego organy samorządowe w zarządzaniu cyfryzacją, a następnie przetestowanie przygotowanej strategii działań.**

Z jednej strony zaplanowane wsparcie stanowi kontynuację działań podjętych już w latach 2016–2023 w ramach projektów „Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój" (dalej POWER), które ukierunkowano na podniesienie kompetencji przedstawicieli JST w zakresie zarządzania oświatą. Po drugie zaś, podjęte inicjatywy są odpowiedzią na współczesne potrzeby środowiska samorządowego, które uwidoczniły się w okresie kryzysu wywołanego pandemią COVID-19.

Tempo rozprzestrzeniania się koronawirusa oraz konieczność szybkiego uruchomienia zdalnego nauczania sprawiły, że szkoły, przedszkola i placówki musiały zmierzyć się z sytuacją, na którą nie były przygotowane. Konieczne stało się podjęcie działań doraźnych pozwalających podmiotom oświatowym oraz jednostkom samorządowym na dostosowanie form i metod pracy do nowej rzeczywistości, a także sposobów zarządzania adekwatnych do warunków pandemicznych. Ta nadzwyczajna sytuacja wymagała podejmowania szybkich decyzji i angażowała środki publiczne. Jednocześnie nie pozostawiała czasu na stopniowe dostosowanie się do zmian lub na dokonanie ewaluacji wprowadzanych rozwiązań organizacyjnych i metodycznych. Okazało się bowiem, że wiele dotychczasowych rozwiązań, które niejednokrotnie realizowano przez wiele lat, wymagało błyskawicznej modernizacji. Nowa sytuacja choć uwidoczniła problemy, to także wskazywała sposoby radzenia sobie z nimi.

Jednym z wyzwań okresu pandemii okazało się administrowanie szkolnymi systemami informatycznymi. Wśród częstych problemów można wskazać między innymi (dalej m.in.):

- wysokie koszty;
- brak kompetencji nauczycieli informatyki (w zakresie zarządzania urządzeniami sieciowymi oraz danymi w chmurze);
- przestarzałą strukturę szkolnych sieci;
- kłopoty w zarządzaniu bezpieczeństwem w sieci.

Wyzwania w obszarze cyfryzacji edukacji – zdiagnozowane w tamtym czasie przez JST – zwróciły uwagę na następujące działania:

- **konieczność wyrównywania w szkołach, przedszkolach i placówkach oświatowych (prowadzonych przez JST) standardów technologicznych zarówno w zakresie sprzętowym** (np. obowiązek sukcesywnej wymiany sprzętu, uruchamianie nowych serwerowni, doprowadzenie łączy światłowodowych), **jak i programowym;**
- **konieczność wyrównania poziomu umiejętności cyfrowych kadry JST podejmującej decyzje zarządcze w tym zakresie;**
- **możliwość wdrożenia darmowego oprogramowania dla szkół, przedszkoli lub placówek oświatowych;**
- **potrzebę zabezpieczania danych (bezpieczeństwo danych osobowych, zabezpieczenia software'owe);**
- **konieczność identyfikowania dzieci i młodzieży zagrożonych wykluczeniem cyfrowym przez szkoły, przedszkola i jednostki edukacyjne oraz organy prowadzące, a następnie wdrażanie na poziomie lokalnym rozwiązań minimalizujących to ryzyko;**
- **potrzebę scentralizowania zarządzania informatycznego na terenie JST;**
- **konieczność rozwijania odpowiednich kompetencji kadry JST oraz narzędzi do wdrażania systemowych rozwiązań**.

Projekt stanowi odpowiedź na powyższe wyzwania. Jego celem jest opracowanie i przetestowanie działań pomocowych, które zarówno przygotują kadry organów samorządowych, jak i wyposażą je w odpowiednie narzędzia do zarządzania cyfryzacją oświaty. Wsparcie to może dotyczyć:

- właściwego wykorzystania dostępnej infrastruktury;
- zaplanowania rozbudowy infrastruktury lub jej uzupełnienia;

- wykorzystania dostępnych zasobów i narzędzi informatycznych;
- podniesienia kompetencji cyfrowych;
- identyfikowania dzieci i uczniów zagrożonych wykluczeniem cyfrowym;
- wprowadzanie rozwiązań minimalizujących powstałe ryzyka.

Przedstawiona koncepcja pomocy jest także elementem składowym szerszego programu zmierzającego do cyfryzacji systemu edukacji w Polsce. Wsparcie obejmuje inicjatywy koncentrujące się na trzech głównych obszarach:

- Wspieranie rozwoju infrastruktury cyfrowej szkół, przedszkoli i placówek oświatowych, a także doposażanie tych podmiotów w niezbędny sprzęt.
- Dostarczanie szkołom, przedszkolom i jednostkom oświatowym bezpłatnych cyfrowych zasobów i narzędzi edukacyjnych.
- Rozwijanie umiejętności cyfrowych uczniów i nauczycieli.

W **Krajowym Programie Odbudowy (dalej KPO)** działania w obszarze cyfryzacji edukacji obejmują przede wszystkim wspieranie rozwoju infrastruktury cyfrowej szkół, przedszkoli i placówek, a także zaopatrzeniu ich w niezbędny sprzęt. Natomiast w ramach programu **„Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021–2027" (dalej FERS)** koncentrowano się m.in. na:

- rozwijaniu umiejętności cyfrowych;
- wsparciu podmiotów zaangażowanych w planowanie rozwoju edukacji;
- rozwijaniu e-zasobów do kształcenia ogólnego i zawodowego.

Przedmiotowy projekt wpisuje się też w koncepcję planowania działań edukacyjnych wynikających z danych Ministerstwa Edukacji Narodowej (dalej MEN). Ministerstwo to w ramach swoich działań systematycznie rozszerza katalog danych dla podmiotów planujących działania w obszarze edukacji, aby na podstawie zebranych informacji jednostki te mogły planować swoje działania. Taki sposób postępowania zapewni skuteczniejszą koordynację i komplementarność działań realizowanych na poziomie centralnym i lokalnym.

Projektowana interwencja została również uwzględniona w rządowym **„Programie Rozwoju Kompetencji Cyfrowych"** (dalej PRKC) dążącego do rozwoju społeczeństwa informacyjnego, które świadomie, skutecznie i bezpiecznie wykorzystuje technologie cyfrowe w życiu prywatnym i zawodowym (projekt wpisany w Działanie III.3.4). Przedsięwzięcia wskazane w tej koncepcji są adresowane do kadry JST i doskonale wpisują się w priorytety programu przywołanego powyżej, dążąc do wzmocnienia

zarządzania i koordynacji działania w zakresie rozwoju kompetencji informatycznych. Dzięki inicjatywom realizowanym w projekcie powstaną plany rozwojowe, które wpłyną na usprawnienie procesów zarządzania cyfryzacją zarówno na poziomie JST, jak i zarządzania umiejętnościami informatycznymi najważniejszych interesariuszy lokalnych systemów oświaty.

Przedstawiona koncepcja ściśle wiąże się z działaniami, które dzięki środkom unijnym, były już z sukcesem realizowane i wdrożone. Projekt stanowi kontynuację działań podejmowanych przez MEN i ORE, począwszy 2010 roku, w obszarze wzmocnienia roli JST w zakresie strategicznego zarządzania i finansowania oświaty. Koncepcja programu zakłada budowanie na tym, co już zostało wypracowane (np. w projektach POWER są to: model doradztwa dla JST, opracowania merytoryczne, publikacje i poradniki oraz opisy dobrych praktyk samorządowych), a także doskonalenie obszarów wymagających poprawy lub wsparcia. Wykorzystane zostaną także analizy i badania wskazujące na konieczność zmian czy niedostateczne wdrożenia niektórych rozwiązań (np. wskazanych w programie POWER).

Opracowane w ramach projektu szkolenia i doradztwo zostały już przetestowane w pilotażu, w którym wzięli udział przedstawiciele 51 JST. Kolejnym etapem będzie przekazanie opracowanych materiałów do MEN jako wkładu do regulaminu projektów konkurencyjnych – „Cyfrowa edukacja w jednostkach samorządu terytorialnego (JST) - rozwiązania strategiczne" planowanych do realizacji w latach 2026–2028.

Takie rozwiązanie pozwoli w całej Polsce na objęcie wsparciem co najmniej 300 JST, zapewniając im dostęp do działań wspierających organy samorządowe w procesie zarządzania cyfryzacją oświaty. Ponadto wypracowane materiały dotyczące szkoleń i doradztwa zostaną zamieszczone na stronach internetowych ORE, a następnie udostępnione do wykorzystania innym JST, nieuczestniczącym w działaniach projektowych. Przygotowany program szkoleniowo-doradczy wraz z materiałami uzupełniającymi jest doskonałą propozycją wsparcia w realizacji projektów konkurencyjnych. Warto podkreślić, że w miarę potrzeb materiały będą modyfikowane w taki sposób, aby uaktualniać je na bieżąco, dostosowując do zmieniających się regulacji prawnych czy rozwiązań technologicznych.

Nie można pominąć również faktu, że wartość dodana działań podjętych w powyżej wskazanym programie oraz w projektach konkurencyjnych odnosić się będzie do następujących elementów:

- uświadomienia i podniesienia kompetencji decydentów i urzędników w JST odpowiedzialnych za realizację zadań oświatowych (zmiany postaw) w zakresie sprawnego i przemyślanego ucyfrowienia oświaty;
- lepszego wykorzystania przez szkoły, przedszkola, placówki oraz organy samorządowe całej infrastruktury elektronicznej do optymalizowania kosztów, zwiększania efektywności procesów oraz podwyższania kompetencji cyfrowych uczniów, którzy dzięki temu będą mogli konkurować z innymi na krajowym i europejskim rynku pracy.

1. ZAŁOŻENIA DO PROJEKTÓW KONKURSOWYCH

Program szkoleniowo-doradczy został opracowany przez zespół ekspertów współpracujących z ORE, a następnie przekazany do konsultacji. Zostały one przeprowadzone w formie warsztatowej z przedstawicielami JST (gmin, miast lub powiatów). Założenia programu i procesu doradztwa skonsultowano z partnerem projektu, czyli ze Związkiem Miast Polskich. Następnie wyniki konsultacji omówiono z ekspertami i uwzględniono w programie szkoleniowo-doradczym. ORE zrealizował tę inicjatywę w formie pilotażu, który objął swym zasięgiem 51 samorządów z całej Polski. Program wraz z materiałami uzupełniającymi stanowi podstawę do planowanych projektów konkursowych. W ramach których samorządowcy uzyskają wsparcie zarówno w formie szkoleń, które dostarczą im wiedzy, jak i w formie doradztwa ukierunkowanego na procesy wdrożeniowe realizowane w jednostkach. Pozwoli to wyposażyć kadrę JST w praktyczne umiejętności podejmowania konkretnych działań służących rozwojowi lokalnych systemów oświaty w zakresie cyfryzacji.

1.1. Program szkoleniowo-doradczy. Założenia ogólne.

Wsparcie w projekcie obejmuje **szkolenia dla kadry JST**. Działania te pozwolą samorządowcom na to, aby w podległych im podmiotach edukacyjnych podjąć pracę nad diagnozą stanu cyfryzacji oświaty, a następnie opracować w zakresie cyfryzacji

placówek oświatowych lokalny harmonogram działań rozwojowych – (dalej HDR) wraz z przygotowaniem do jego wdrożenia. Równolegle obok tego kursu szkoleń będzie dostępne **doradztwo dla zespołów projektowych, reprezentujących jednostki samorządu terytorialnego, będące organami szkół i placówek oświatowych**. Proces konsultacji – zaplanowany na 12 miesięcy – przyjmie formę zarówno spotkań stacjonarnych w siedzibie organów samorządowych (6 dni w wymiarze 8 godzin (dalej godz.) dydaktycznych w każdej JST), jak i doradztwa online (w wymiarze 8 godz. zegarowych w miesiącu dla każdego podmiotu samorządowego).

Szkolenia dla kadry JST obejmują następujące obszary:

- **Przygotowanie do przeprowadzenia diagnozy stanu cyfryzacji edukacji na terenie JST.** Proces ten odbywa się m.in. poprzez: analizę zasobów informatycznych szkół, przedszkoli i placówek oświatowych, charakterystykę techniczną zaplecza informatycznego, ocenę jego dostępności, a także zbadanie potencjału osobowego (określenie liczby informatyków i ich kompetencji, zdiagnozowanie umiejętności cyfrowych nauczycieli oraz dyrektorów szkół, przedszkoli i placówek oświatowych, analizowanie kompetencji informatycznych posiadanych przez uczniów, opracowanie metod zbierania danych, wykorzystanie infrastruktury środowiska sieciowego oraz zasobów informatycznych do poprawy jakości i innowacyjności kształcenia we wszystkich typach jednostek edukacyjnych). Działania szkoleniowe z tego zakresu koncentrują się na przygotowaniu kadry JST do przeprowadzenia lokalnych diagnoz stanu cyfryzacji edukacji wraz ze wskazaniem najlepszych rozwiązań, a także opracowania HDR.
- **Wykluczenie cyfrowe dzieci i uczniów.** Inicjatywy szkoleniowe w tym zakresie dotyczą m.in. analizy i oceny pomysłów organizacyjnych służących poprawie dostępności sprzętu dla dzieci i uczniów, dostępu do szybkiego i atrakcyjnego cenowo internetu, wskazania innych ograniczeń wpływających na łatwość korzystania z sieci (np. ubóstwo czy niepełnosprawności, metody zbierania i opracowania danych, analiza przykładów radzenia sobie z tym wyzwaniem). Celem wskazanych działań jest przygotowanie przez kadrę JST – w ramach opracowywanych lokalnych diagnoz stanu cyfryzacji – danych i rozwiązań, które koncentrują się na zjawisku wykluczenia cyfrowego dzieci i uczniów oraz ich rodziców.
- **Podniesienie kompetencji cyfrowych przez kadrę JST.** Inicjatywy w tym obszarze są ukierunkowane m.in. na: krytyczne i odpowiedzialne korzystanie z technologii

cyfrowych oraz sztucznej inteligencji (dalej AI), wykorzystywanie ich do uczenia się, pracy i udziału w życiu społecznym (w tym do komunikacji i współpracy, tworzenia nowych treści cyfrowych).

- **Przygotowanie do opracowania lokalnego planu strategicznego (HDR w zakresie cyfryzacji oświaty).** Działania szkoleniowe obejmują m.in. wiedzę z zakresu zarządzania strategicznego, wykorzystanie danych oraz analiz w planowaniu i zarządzaniu, proces opracowania planu strategicznego, wyznaczenie priorytetów, wybór narzędzi zarządczych i wspierających personalny rozwój organizacji, stworzenie koncepcji wdrażania przygotowanych rozwiązań). Wszystkie te przedsięwzięcia kształcą kadrę organów samorządowych w zakresie opracowania lokalnego planu strategicznego na podstawie diagnozy przygotowanej wcześniej.
- **Wdrażanie przygotowanego planu strategicznego w obszarze informatyzacji edukacji.** Przedsięwzięcia szkoleniowe w tym przypadku obejmują m.in. wykorzystanie zarządzania partycypacyjnego, organizację spotkań informacyjnych i dialogowych w organach samorządowych (w celu wprowadzenia przygotowanego planu), konsultacje z interesariuszami lokalnego systemu oświaty (np. dyrektorami placówek edukacyjnych, nauczycielami, rodzicami uczniów), debaty oświatowe i społeczne. Przywołane działania szkoleniowe dążą do przygotowania kadry JST do wdrożenia HDR w modelu partycypacyjnym.

W JST – w ramach przeprowadzanego doradztwa – zostaną zainicjowane przedsięwzięcia rozwojowe, które będą dążyć do usprawnienia zarządzania cyfryzacją (np. poprzez spotkania dialogowe lub debaty oświatowe z udziałem dyrektorów szkół, przedszkoli i placówek, nauczycieli, rodziców, uczniów, pracodawców, przedstawicieli organizacji pozarządowych i innych interesariuszy systemu oświaty). Każdy podmiot samorządowy opracuje HDR w obszarze informatyzacji edukacji, a następnie podejmie działania wdrożeniowe.

W poszczególnej JST, która bierze udział w programie, będą opracowane HDR-y stanowiące istotny element lokalnej polityki oświatowej. Schemat działań zostanie przygotowany na podstawie – przeprowadzonej wcześniej – analizy stanu cyfryzacji na terenie podmiotu samorządowego, który pozwoli na określenie celów i priorytetów w zakresie cyfryzacji. Takie postępowanie wpłynie również na dobór adekwatnych metod i narzędzi zarządczych, a także wspierających personalny rozwój organizacji wraz z działaniami oraz określonym sposobem finansowania. Dzięki wsparciu doradców stworzenie HDR będzie przebiegać w modelu partycypacyjnym, który

uwzględnia uwagi i opinie szeroko rozumianego środowiska oświatowego. Taki sposób realizacji działań na poziomie JST i przyjęty model rozwoju wyznaczą na najbliższe lata kierunki zmian w informatyzacji edukacji danego podmiotu samorządowego. Ponadto **usprawnią proces pozyskiwania środków (w tym unijnych)** na realizację celów wyznaczanych w tym zakresie.

Po zakończeniu realizacji programu szkoleniowo-doradczego samorządy uczestniczące w projektach konkursowych, przekazują beneficjentom, którzy są realizatorami projektów, HDR-y, które uprzednio zostały zatwierdzone przez doradców. Wdrażanie tych planów działań w JST będzie objęte **monitorowaniem trwającym 6 miesięcy**. Rolą beneficjentów konkursowych będzie zapewnienie doradców do spraw ich monitorowania.

Kontrola wprowadzania HDR-ów odbywa się w formie zdalnej w wymiarze 8 godz. zegarowych miesięcznie dla każdego organu samorządowego. W monitorowaniu należy również zaplanować jedno spotkanie (8 godz. dydaktycznych) z doradcą w siedzibie JST. W samorządach, w których specjaliści dostrzegą ryzyko wystąpienia trudności w realizacji harmonogramów, należy zaplanować dodatkowe wsparcie w postaci konsultacji z doradcą w siedzibie samorządu. Liczbę dodatkowych spotkań w JST powinno się zaplanować procentowo w stosunku do liczby JST biorących udział w projekcie konkursowym. Po zakończonym procesie monitorowania JST składają do swoich beneficjentów (w jednej z wybranych form) opis dobrej praktyki. Każdy beneficjent przed zakończeniem realizacji projektu konkursowego organizuje dwudniową konferencję inspiracji i wymiany doświadczeń w zakresie cyfryzacji oświaty w JST.

1.2. Warunki uczestnictwa i ukończenia procesu szkoleniowo-doradczego dla JST.

1.2.1. Deklaracja współpracy (wniosek objęcia procesem wsparcia w ramach przedsięwzięcia).

Deklaracja współpracy (wniosek objęcia procesem wsparcia) jest dokumentem, który podpisują obie strony zarówno beneficjent, jak i JST, zobowiązując się do

współpracy w ramach projektu i realizacji zaplanowanych w nim zadań. Oświadczenie potwierdza swoim podpisem kierownik jednostki samorządu terytorialnego (lub inna upoważniona przez niego osoba) W deklaracji współpracy samorząd zobowiązuje się m.in. do:

- wydelegowania na szkolenia zadeklarowanej liczby przedstawicieli JST (w tym pokrycia kosztów ich dojazdu w obie strony);
- aktywnego uczestnictwa pracowników w szkoleniach i działaniach doradczych oraz wykonania w macierzystej jednostce zadań zaplanowanych w harmonogramach JST;
- niezwłocznego informowania beneficjenta o przeszkodach w realizacji zaplanowanych zadań (w tym o ryzyku zaprzestania realizacji poszczególnych celów czy rezygnacji z uczestnictwa w szkoleniach lub działaniach doradczych);
- opracowania dokumentu strategicznego (HDR) w zakresie cyfryzacji oświaty zarówno na terenie JST (w tym diagnoza potrzeb, wybór priorytetów rozwojowych, wskazanie narzędzi i rozwiązań zarządczych, a także wspierających personalny rozwój organizacji, wdrożenie HDR), jak i przeznaczonego do konsultacji z dyrektorami szkół, przedszkoli i placówek oświatowych, przedstawicielami rodziców, nauczycieli czy przedsiębiorców;
- złożenia beneficjentowi realizującemu projekt konkursowy – po zakończeniu szkoleń i zamknięciu procesu doradztwa, a także po sześciomiesięcznym okresie wprowadzenia HDR – podsumowania w wybranej formie: opisu dobrej praktyki samorządowej, studium refleksji, dyskusji zogniskowanej podzielonej na etapy lub minireportażu z wywiadem;
- uczestnictwa wydelegowanych pracowników w dwudniowej konferencji dotyczącej inspiracji i wymiany doświadczeń;
- udostępniania przez przedstawicieli JST materiałów (opracowanych podczas szkoleń i procesu doradztwa) oraz prezentowania ich beneficjentowi (podczas konferencji szkoleniowych lub spotkań organizowanych w ramach projektu) w celach edukacyjnych, informacyjnych i promocyjnych;
- informowania realizującego projekt konkursowy beneficjenta przez grupy projektowe o planowanych zmianach w składzie osobowym zespołu wytypowanego (w celu uzyskania akceptacji oraz uzgodnienia alternatywnego rozwiązania) przez JST do uczestnictwa w programie.

Kadra jednostek samorządu terytorialnego, którą oddelegowano ze swoich jednostek do uczestnictwa w szkoleniach i doradztwie, jest zobowiązana do:

- aktywnego uczestnictwa we wszystkich działaniach szkoleniowych doradczych oraz wykonywania zadań zaplanowanych w ramach całego cyklu działań (w tym realizacji celów w macierzystej jednostce);
- realizowania zadań z należytą starannością (zgodnie z zasadami „Regulaminu przebiegu projektu");
- rozwiązywania pojawiających się problemów poprzez otwartą dyskusję oraz gotowość do dialogu;
- wypełniania ankiet ewaluacyjnych oraz przekazywania pracownikom beneficjenta wszelkich uwag na temat organizacji czy realizacji działań szkoleniowo-doradczych (mogących przyczyniać się do ich usprawnienia lub podniesienia ich jakości);
- informowania pracowników beneficjenta o pojawiających się problemach lub ewentualnych losowych przypadkach, które są powodem nieobecności na spotkaniach, szkoleniach itp.

Celem deklaracji współpracy jest określenie ogólnych zasad współdziałania między beneficjentem a JST, która otrzymuje wsparcie w ramach projektu konkursowego. Szczegółowe zasady kooperacji oraz naboru organów samorządowych do działań szkoleniowo-doradczych określa „Regulamin przebiegu projektu".

1.2.2. Uczestnicy szkoleń i procesu doradztwa.

Wsparcie jest skierowane do zespołów projektowych reprezentujących JST w celu uzyskania efektywnego przeniesienia do rzeczywistości samorządowej rozwiązań wypracowanych w projekcie. Zakres tej pomocy będzie wynikał ze zdiagnozowanych potrzeb danego podmiotu samorządowego. Działania doradcze, które opracowano na podstawie diagnozy i realizowano w siedzibie jednostki samorządu terytorialnego, powinny koncentrować się na optymalnym wykorzystaniu jego zasobów m.in. kadrowych, informatycznych czy infrastrukturalnych. Wypracowane rozwiązania strategiczne w obszarze informatyzacji edukacji – dzięki zindywidualizowanemu wspieraniu samorządów – będą dostosowane do faktycznych problemów czy wyzwań występujących w każdej JST. Ponadto przygotowanie i wprowadzenie rozwiązań prorozwojowych w lokalnych systemach oświaty – na podstawie opracowanych HDR-ów – przyczyni się do usprawnienia procesów zarządczych. Na tej podstawie powstaną konkretne, lokalne, projakościowe rozwiązania wspomagające szkoły, przedszkola i placówki oświatowe w realizacji zadań związanych z transformacją cyfrową.

Warto podkreślić, że nabór JST do projektu konkursowego odbywa się w sposób otwarty. W celu zapewnienia zrównoważonego rozwoju wszystkim organom samorządowym jako pierwsze do uczestnictwa w projekcie powinny być zakwalifikowane te JST, które są zagrożone trwałą marginalizacją[1].

Na pomoc mogą liczyć nie tylko pojedynczy pracownicy podmiotów samorządowych, ale także zespoły utworzone z osób reprezentujących własne JST (np. gminy, miasta czy powiaty). Osoby wytypowane do uczestnictwa w programie będą współpracowali z sobą przez 12 miesięcy w zakresie stworzenia materiałów dotyczących ich jednostki (w tym samodzielnie wykonywali w macierzystej jednostce określone cele). Dlatego tak ważne jest, aby wytypowani do projektu pracownicy JST byli obecni na wszystkich spotkaniach szkoleniowych i brali w nich aktywny udział. Szczególnie ważny jest stały niezmienny skład osobowy zespołów, ponieważ to właśnie staje się gwarantem ciągłości realizowanych procesów. Działaniami programowymi w szczególności zostaną objęci pracownicy JST oraz dyrektorzy szkół, przedszkoli i placówek:

- kadra kierownicza samorządu terytorialnego (wójtowie, burmistrzowie, prezydenci, ich zastępcy pracujący na rzecz oświaty, starostowie oraz członkowie zarządu powiatu odpowiedzialni za edukację);
- pracownicy operacyjni realizujący zadania z zakresu oświaty w organach samorządowych (dyrektorzy, naczelnicy wydziałów edukacji, inspektorzy do spraw oświaty, skarbnicy, analitycy finansowi, pracownicy zespołów ekonomiczno-administracyjnych szkół lub centrów usług edukacyjnych, kadra zarządzająca JST odpowiedzialna za podejmowanie decyzji zarządczych w obszarze oświaty);
- dyrektorzy szkół, przedszkoli i placówek oświatowych.

Ponadto projektem zostaną objęci inni interesariusze systemu oświaty (np. nauczyciele, uczniowie i ich rodzice) zaproszeni przez organy prowadzące do współpracy w stworzeniu i wprowadzeniu lokalnych planów strategicznych w zakresie cyfryzacji edukacji na terenie JST.

Uczestnikami projektu będą także same podmioty, czyli organy samorządowe zarządzające na poziomie gminy i powiatu podlegającymi im szkołami, przedszkolami i podmiotami edukacyjnymi.

[1] Załącznik 1. „Lista gmin zagrożonych trwałą marginalizacją: programowanie 2021–2027", zob. Zaktualizowana_lista_gmin_zagrożonych_trwałą_marginalizacją,_programowanie_2021-2027 (1).pdf [online, dostęp dn. 02.10.2025].

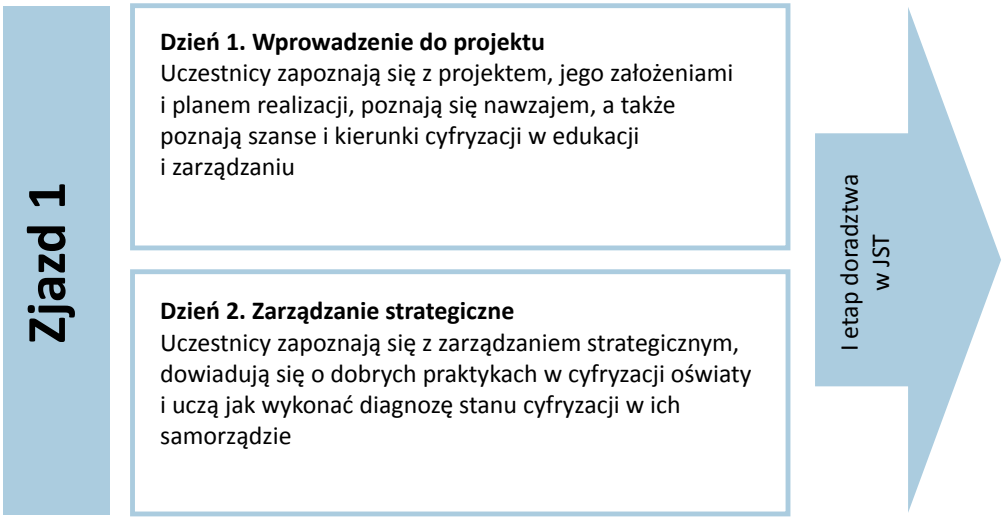
Każda JST w trakcie rekrutacji do uczestnictwa w omawianych działaniach szkoleniowo-doradczych wypełnia „Kartę zgłoszenia", wskazując w niej liczbę i nazwiska wydelegowanych przedstawicieli organów samorządowych. W skład zespołu może wchodzić kadra JST(osoby odpowiedzialne za realizację zadań oświatowych w urzędzie) oraz dyrektorzy szkół (maksymalnie dwóch). Wynika to z faktu, że planowane działania doradcze zakładają współpracę przedstawicieli organu prowadzącego z kadrą dyrektorską szkołami w celu wypracowania rozwiązań i uruchomienia procesów zarządczych z poziomu JST.

Liczba pracowników delegowanych z jednostek samorządu terytorialnego (bez względu na typ JST) wynosi 3–4 osoby. W przypadku dużych podmiotów samorządowych (miast lub powiatów) istnieje możliwość zwiększenia wskazanego limitu do 5 osób. Jednak decyzję w tej sprawie podejmuje indywidualnie beneficjent realizujący projekt, uwzględniając ogólną liczbę uczestników projektu. Adresatami działań nie mogą być nauczyciele, pracownicy placówek doskonalenia, przedszkoli czy poradni psychologiczno-pedagogicznych, gdyż do tych grup kieruje się inicjatywy realizowane w innych projektach pozakonkursowych i konkursowych prowadzonych przez ORE czy inne instytucje podległe MEN. Warto, aby w skład tych grup weszły także osoby zarządzające. Taka sytuacja może jeszcze bardziej przyczynić się zarówno do usprawnienia komunikacji i współpracy (w tym także w samych JST w procesie tworzenia rozwiązań strategicznych), jak i – zgodnie z HDR. Podejmowane działania mogą doprowadzić do większej integracji osób odpowiedzialnych za sprawy edukacji i skoncentrować ich uwagę na potrzebach lokalnej oświaty i stojącymi przed nią wyzwaniami. Dlatego też uczestnictwo kadry zarządzającej jest nie tylko wskazane, ale i pożądane. Samorządowcy i dyrektorzy szkół, przedszkoli i placówek, którzy uczestniczą w doradztwie, mogą zapraszać na spotkania czy szkolenia (realizowane w siedzibie JST) różne osoby i podmioty (np. nauczycieli, pracowników placówek doskonalenia kadry pedagogicznej, rodziców, lokalnych przedsiębiorców, przedstawicieli instytucji oświatowych, w tym organizacji pozarządowych, mieszkańców gminy zainteresowanych poprawą lub rozwojem lokalnego systemu edukacji).

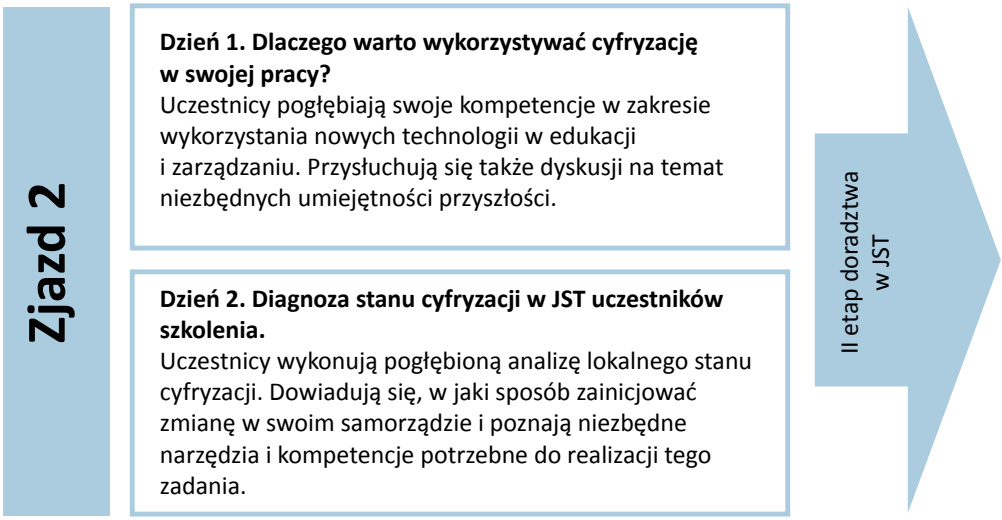
Warunkiem uzyskania zaświadczenia ukończenia szkolenia i procesu doradztwa jest aktywny udział wszystkich zgłoszonych przedstawicieli JST w całości zaplanowanych działań. Podczas uroczystego podsumowania i zakończenia działań projektowych uczestnicy otrzymują zaświadczenia indywidualne oraz dyplom uczestnictwa dla swego organu samorządowego.

2. RAMOWY PROGRAM SZKOLEŃ I DORADZTWA

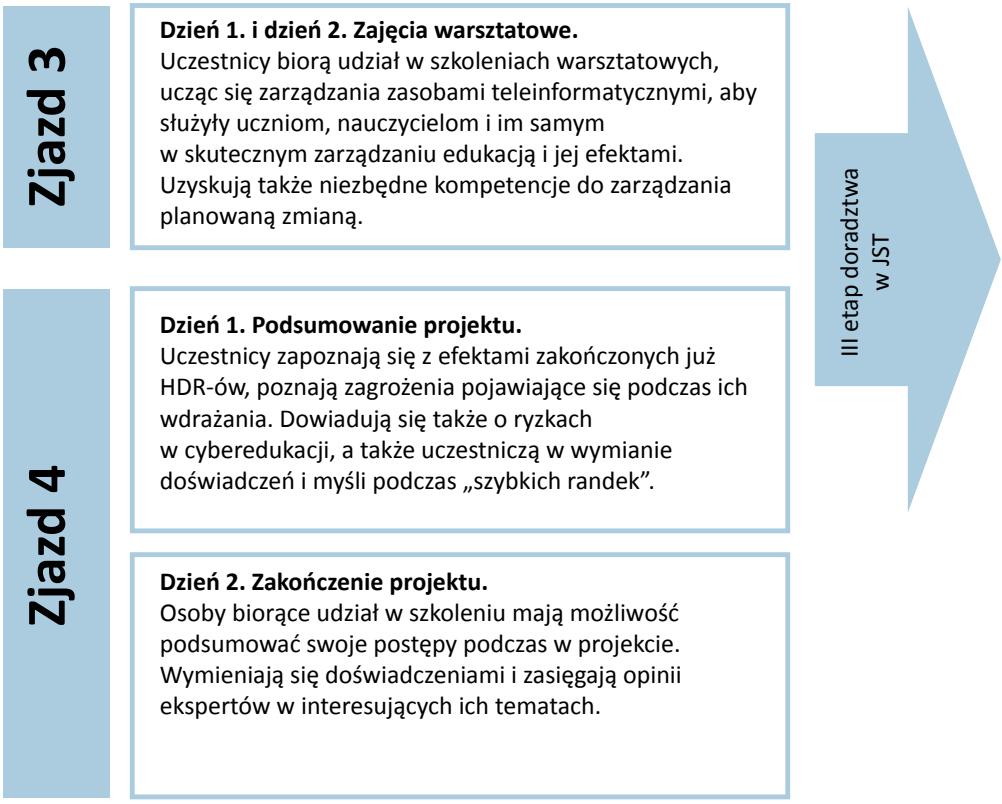
Rekomendowany schemat realizacji ścieżki szkoleniowo-doradczej.



Rysunek 1. Zjazd 1. Schemat realizacji ścieżki szkoleniowo-doradczej.



Rysunek 2. Zjazd 2. Schemat realizacji ścieżki szkoleniowo-doradczej.



Rysunek 3. Zjazd 3 i 4. Schemat realizacji ścieżki szkoleniowo-doradczej.

Szczegółowy harmonogram zjazdów uwzględniający podział na dni, treści, formy realizacji i czasem trwania poszczególnych etapów szkolenia.

Zjazd 1. **Dzień 1. Wprowadzenie do projektu.**			
Lp.	**Tematyka**	**Forma**	**Czas trwania**
1.	Otwarcie cyklu szkoleniowo-doradczego dla kadry JST. Wprowadzenie do projektu.	Wykład	60 min
2.	Szanse w rozwoju cyfryzacji dla samorządów.	Wykład	45 min
3.	Wzajemne poznanie i integracja uczestników.	Warsztaty w grupach	90 min
4.	Mapa spotkań, szkoleń i doradztwa.	Warsztaty w grupach	90 min
5.	Kierunki rozwoju w obszarze cyfryzacji oświaty (m.in. Polityka Cyfrowej Transformacji Edukacji)	Wykład	90 min
Zjazd 1. **Dzień 2. Zarządzanie strategiczne.**			
Lp.	**Tematyka**	**Forma**	**Czas trwania**
1.	Zarządzanie strategiczne w oświacie.	Wykład	45 min
2.	Wprowadzenie do diagnozy stanu cyfryzacji w JST.	Wykład z implementacją	135 min
3.	Dobra praktyka w obszarze cyfryzacji edukacji.	Wykład z sesją pytań i odpowiedzi	90 min
4.	Przydział doradców i spotkania z nimi.	Spotkania z doradcami	45 min

Rozpoczęcie I etapu doradztwa w JST.

Zjazd 2. **Dzień 1. Dlaczego warto wykorzystywać cyfryzację w swojej pracy?**			
Lp.	**Tematyka**	**Forma**	**Czas trwania**
	Kompetencje przyszłości – panel dyskusyjny.	Panel dyskusyjny	45 min
	Dobre praktyki w szkołach w zakresie informatyzacji (w tym rozwijanie kompetencji cyfrowych uczniów). Praktyka 1.: Rozwijanie kompetencji cyfrowych uczniów z uwzględnieniem projektów interdyscyplinarnych łączących nauki ścisłe (Science, Technology, Engineering, Maths) z sztuką (Arts) i naukami humanistycznymi (dalej STEAM). Praktyka 2.: Rozwiązania infrastrukturalne w gminie lub szkole zakresie informatyzacji. Praktyka 3.: Rozwiązania w zakresie zarządzania szkołą i rozwijania kompetencji cyfrowych nauczycieli. Praktyka 4.: Rozwiązania funkcjonujące w JST w zakresie cyfryzacji oświaty na przykładzie samorządów biorących udział w pilotażu.	– Seminarium w czterech grupach: – Grupa 1. – praktyka nr 1 – Grupa 2. – praktyka nr 2 – Grupa 3. – praktyka nr 3 – Grupa 4. – praktyka nr 4	90 min

Zjazd 2. Dzień 1. Dlaczego warto wykorzystywać cyfryzację w swojej pracy?			
Lp.	**Tematyka**	**Forma**	**Czas trwania**
	Dobre praktyki w szkołach w zakresie informatyzacji (w tym rozwijanie kompetencji cyfrowych uczniów). Praktyka 1.: Rozwijanie kompetencji cyfrowych uczniów z uwzględnieniem projektów interdyscyplinarnych STEAM. Praktyka 2.: Rozwiązania infrastrukturalne w gminie lub szkole w zakresie informatyzacji. Praktyka 3.: Rozwiązania w zakresie zarządzania szkołą i rozwijania kompetencji cyfrowych nauczycieli. Praktyka 4.: Rozwiązania funkcjonujące w JST w zakresie cyfryzacji oświaty na przykładzie samorządów biorących udział w pilotażu.	Seminarium w czterech grupach: – Grupa 1. – praktyka nr 4 – Grupa 2. – praktyka nr 1 – Grupa 3. – praktyka nr 2 – Grupa 4. – praktyka nr 3	90 min
	Dobre praktyki w szkołach w zakresie informatyzacji (w tym rozwijanie kompetencji cyfrowych uczniów). Praktyka 1.: Rozwijanie kompetencji cyfrowych uczniów z uwzględnieniem projektów interdyscyplinarnych STEAM. Praktyka 2.: Rozwiązania infrastrukturalne w gminie lub szkole w zakresie cyfryzacji. Praktyka 3.: Rozwiązania w zakresie zarządzania szkołą i rozwijania kompetencji cyfrowych nauczycieli. Praktyka 4.: Rozwiązania funkcjonujące w JST w zakresie cyfryzacji oświaty na przykładzie samorządów biorących udział w pilotażu.	Seminarium w czterech grupach: – Grupa 1. – praktyka nr 3 – Grupa 2. – praktyka nr 4 – Grupa 3. – praktyka nr 1 – Grupa 4. – praktyka nr 2	90 min

Zjazd 2. **Dzień 1. Dlaczego warto wykorzystywać cyfryzację w swojej pracy?**			
Lp.	**Tematyka**	**Forma**	**Czas trwania**
	Dobre praktyki w szkołach w zakresie informatyzacji, w tym rozwijanie kompetencji cyfrowych uczniów. Praktyka 1.: Rozwijanie kompetencji cyfrowych uczniów z uwzględnieniem projektów interdyscyplinarnych STEAM. Praktyka 2.: Rozwiązania infrastrukturalne w gminie lub szkole w zakresie cyfryzacji. Praktyka 3.: Rozwiązania w zakresie zarządzania szkołą i rozwijania kompetencji cyfrowych nauczycieli. Praktyka 4.: Rozwiązania funkcjonujące w JST w zakresie cyfryzacji oświaty na przykładzie samorządów biorących udział w pilotażu.	Seminarium w czterech grupach: – Grupa 1. – praktyka nr 2 – Grupa 2. – praktyka nr 3 – Grupa 3. – praktyka nr 4 – Grupa 4. – praktyka nr 1	90 min

Zjazd 2. **Dzień 2. Diagnoza stanu cyfryzacji w JST uczestników szkolenia.**			
Lp.	**Tematyka**	**Forma**	**Czas trwania**
1.	Analiza rzeczywistości na podstawie zasobów wspierających i danych utrudniających.	Warsztaty w czterech grupach	90 min
2.	Zakres wpływu JST wobec kompetencji dyrektorów szkół, przedszkoli i placówek oświatowych.	Warsztaty w czterech grupach	90 min
3.	Czynniki niezbędne do wprowadzenia zmian.	Warsztaty w czterech grupach	45 min
4.	Harmonogram Działań Rozwojowych w zakresie cyfryzacji oświaty	Warsztaty w czterech grupach	45 min

Zjazd 2. Dzień 2. Diagnoza stanu cyfryzacji w JST uczestników szkolenia.			
Lp.	**Tematyka**	**Forma**	**Czas trwania**
5.	Konsultacje indywidualne.	Konsultacje indywidualne	45 min

Rozpoczęcie II etapu doradztwa w samorządach.

Zjazd 3. Dzień 1. Szkolenia.			
Lp.	**Tematyka**	**Forma**	**Czas trwania**
1.	Zintegrowana Platforma Edukacyjna (dalej ZPE) – prezentacja narzędzia i jego wykorzystania w edukacji.	Wykład z sesją pytań i odpowiedzi	90 min
2.	Zajęcia w czterech grupach w formie rotacyjnej – 135 min na realizację każdego zagadnienia.		
Pozyskiwanie środków unijnych na cyfrowy rozwój oświaty w JST	Narzędzia informatyczne ułatwiające centralne zarządzanie oświatą	Zarządzanie zmianą	Jakościowy rozwój organizacji w ujęciu systemowym
Grupa 1.	Grupa 2.	Grupa 3.	Grupa 4.
Grupa 4.	Grupa 1.	Grupa 2.	Grupa 3.

Zjazd 3. Dzień 2. Szkolenia.			
2.	Zajęcia w czterech grupach w formie rotacyjnej – 135 min na realizację każdego zagadnienia.		
Pozyskiwanie środków na cyfrowy rozwój oświaty w JST	Narzędzia informatyczne ułatwiające centralne zarządzanie oświatą	Zarządzanie zmianą	Jakościowy rozwój organizacji w ujęciu systemowym
Grupa 3.	Grupa 4.	Grupa 1.	Grupa 2.
Grupa 2.	Grupa 3.	Grupa 4.	Grupa 1.

Rozpoczęcie III etapu doradztwa w samorządach.

Zjazd 4. **Dzień 1. Podsumowanie projektu.**			
Lp.	**Tematyka**	**Forma**	**Czas trwania**
1.	Dostępność cyfrowa w edukacji	Wykład	45 min
2.	Prezentacja wybranych HDR-ów.	Prezentacja na forum	90 min
3.	Pułapki we wdrażaniu HDR-ów i monitorowanie ich realizacji.	Warsztaty w czterech grupach	45 min
4.	Samorządowy speed dating („szybkie randki").	Speed dating, („szybkie „randki")	90 min
5.	Zagrożenia w cyberedukacji.	Wykład	90 min

Zjazd 4. **Dzień 2. Zakończenie projektu.**			
Lp.	**Tematyka**	**Forma**	**Czas trwania**
1.	Open space (otwarta przestrzeń), wprowadzenie, wymiana doświadczeń.	Open space	90 min
2.	Wykorzystanie AI w edukacji. Nowe możliwości i wyzwania.	Wykład	90 min
3.	Podsumowanie projektu i wręczenie certyfikatów.	Spotkanie wszystkich uczestników	90 min
4.	Tematyczne stoliki eksperckie	Konsultacje	45 min

Rozpoczęcie IV etapu doradztwa w samorządach.

Działania po zakończeniu ścieżki szkoleniowo-doradczej

Monitorowanie wdrażania HDR.	
Forma	**Liczba godzin**
Monitorowanie zdalne realizowane przez 6 miesięcy.	Dla każdej JST w wymiarze 8 godz. zegarowych w ciągu miesiąca.

Monitorowanie wdrażania HDR.	
Forma	**Liczba godzin**
Monitorowanie w czasie spotkania w siedzibie JST.	W każdej JST jedno spotkanie w wymiarze 8 godz. dydaktycznych.
Fakultatywna pomoc dla JST. Wsparcie w czasie monitorowania podczas spotkań w siedzibie organu samorządowego mającego trudności w realizacji HDR.	W razie konieczności jedno spotkanie w wymiarze 8 godz. dydaktycznych.
Konferencja.	
Konferencja inspiracji i wymiany doświadczeń.	Czas trwania: 2 dni.

3. OPIS METODYCZNY REALIZACJI PROGRAMU SZKOLEŃ I DORADZTWA

3.1. Organizacja szkoleń i procesu doradztwa.

3.1.1. Szkolenia warsztatowe.

Działania szkoleniowo-doradcze będą realizowane zgodnie z *„Modelem doradztwa dla JST”*, który opracowano w projekcie POWER „Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów”.

Łącznie inicjatywy szkoleniowo-doradcze obejmą;

- cztery dwudniowe szkolenia warsztatowe;
- trzy dwudniowe spotkania doradcze (w wymiarze 16 godz.) w siedzibach JST;
- doradztwo online (w wymiarze 8 godz. miesięcznie dla każdej JST).

Szkolenia warsztatowe będą realizowane w grupach liczących do 25 osób. Uczestnicy (samorządowcy i dyrektorzy szkół, przedszkoli i placówek) reprezentują różne typy JST (np. gminy wiejskie, gminy miejskie, gminy miejsko-wiejskie i powiaty). Szkolenia mogą odbywać się równolegle w kilku grupach. Zajęcia będą prowadzone w rozmaitych formach: wykładów, miniprezentacji, coachingu grupowego, omawiania dobrych praktyk i wymiany doświadczeń, a także praktycznych ćwiczeń w stosowaniu dostępnych narzędzi oraz innowacyjnych metod zarządczych i wspierających personalny rozwój organizacji.

Zespoły reprezentujące JST – w ramach szkoleń warsztatowych i w procesie doradztwa – otrzymają tak zwane (dalej tzw.) **zadania wdrożeniowe** do realizacji tylko w siedzibach swoich samorządów, bowiem wymagają pozyskiwania danych lub informacji niezbędnych do sporządzenia opisu stanu lokalnej oświaty. Omawianie wykonanych celów nastąpi podczas szkoleń warsztatowych lub spotkań doradczych. Dobrze zrealizowane zadania wdrożeniowe będą niezbędne w realizacji końcowego etapu działań szkoleniowo-doradczych, jakim będzie sporządzenie HDR w obszarze cyfryzacji oświaty oraz jego wdrożenie do praktyki samorządowej.

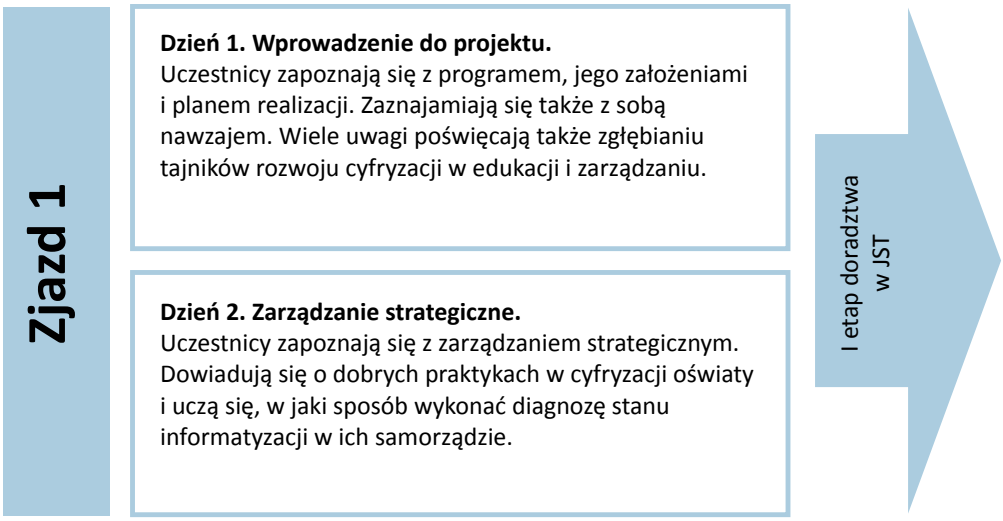
3.1.2. Proces doradztwa

Poza szkoleniami zespół projektowy danej JST będzie objęty działaniami doradczymi, których realizacja rozpocznie się po zakończeniu pierwszych spotkań warsztatowych. Podmiot doradczy stanowią zespoły składające się z dwóch doradców, którzy posiadają zróżnicowane przygotowanie (jeden doradca ds. rozwiązań zarządczych z doświadczeniem samorządowym, a drugi doradca ds. personalnego rozwoju organizacji).

Formy doradztwa:

- dwudniowe spotkania w siedzibie każdej JST w wymiarze 16 godz. dydaktycznych obejmujące – zgodnie z zaplanowanym procesem działań – następujące elementy: diagnozę potrzeb, wybór priorytetów rozwojowych, wskazanie i wprowadzenie narzędzi, rozwiązań zarządczych oraz personalnego rozwoju organizacji. Spotkania mogą również przyjąć formę jednodniową, a wówczas doradztwo obywałoby się dwukrotnie w ciągu dwóch dni w wymiarze 8 godz. dydaktycznych;
- doradztwo online prowadzone przez zespół doradców – każda JST w trakcie trwania działań szkoleniowo-doradczych będzie współpracować z zespołem doradców, z którymi będzie mogła kontaktować się online pomiędzy szkoleniami i spotkaniami stacjonarnymi. Zadaniem zespołu doradczego jest zarówno monitorowanie, czy dany samorząd realizuje obrane cele, jak i udzielanie mu wsparcia.

3.2. Zjazd 1. Dzień 1. Wskazówki metodyczne dotyczące realizacji ramowego programu.



Rysunek 4. Zjazd 1. Schemat realizacji ścieżki szkoleniowo-doradczej.

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
1.	Otwarcie cyklu szkoleniowo-doradczego dla kadry JST. Wprowadzenie do projektu.	Wykład	45 min
2.	Szanse w rozwoju cyfryzacji dla samorządów.	Wykład	45 min
3.	Wzajemne poznanie i integracja uczestników.	Warsztaty w grupach	90 min
4.	Mapa spotkań, szkoleń i doradztwa.	Warsztaty w grupach	90 min
5.	Kierunki rozwoju w obszarze cyfryzacji.	Wykład	90 min

3.2.1. Wprowadzenie do projektu.

Cel ogólny

Wprowadzenie uczestników do założeń i sposobów realizacji programu szkoleniowo-doradczego dla kadry JST.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- zna założenia programu szkoleniowo-doradczego;
- określa korzyści płynące z udziału w programie;
- rozumie swoją rolę w projekcie.

Rekomendowane metody i sposoby pracy

- Wykład.

Założenia teoretyczne

Program szkoleniowo-doradczy jest adresowany do przedstawicieli JST realizujących zadania oświatowe. W ramach projektu uczestnicy otrzymają wsparcie – ukierunkowane na potrzeby organów samorządowych w zakresie rozwoju cyfryzacji – w postaci szkoleń, doradztwa oraz wizyt doradców bezpośrednio w siedzibach. Przy takiej pomocy każdy zespół wypracuje HDR. Pojmuje się go jako plan konkretnych działań, które wynikają z długoterminowej wizji rozwoju lokalnej oświaty w zakresie rozwoju cyfryzacji. Warto podkreślić, że w ramach wykładu przedstawione zostaną warunki organizacyjne i zasady realizacji programu szkoleniowo-doradczego.

Inspiracje

Więcej informacji na ten temat znajduje się w materiałach dotyczących pilotażowego projektu „Cyfrowy rozwój oświaty w JST- szkolenie i doradztwo dla kadry JST ”[2]. Warto także zapoznać się z rządowym Programem Rozwoju Kompetencji Cyfrowych (PRKC) „ [3], a także z materiałem „Materiały uzupełniające do programu szkoleniowo-doradczego dla kadry JST”[4].

[2] Ośrodek Rozwoju Edukacji, (2023), „Cyfrowy rozwój oświaty w ramach samorządu terytorialnego”, Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji, zob. https://ore.edu.pl/category/projekty-fers/cyfrowy-rozwoj-oswiaty-w-jednostkach-samorzadu-terytorialnego-szkolenie-i-doradztwo-dla-kadr-jst/cyfrowy-rozwoj-oswiaty-w-jednostkach-samorzadu-terytorialnego-szkolenie-i-doradztwo-dla-kadr-jst-aktualnosci/ [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[3] „Program Rozwoju Kompetencji Cyfrowych”, zob. https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/kompetencje-cyfrowe [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[4] Cupiał M., Domaradzka-Grochowalska Z., Jastrzębska D., Pawełas A., Pintal D., Tomaszewicz D., (2025), „Materiały uzupełniające do programu szkoleniowo-doradczego dla kadry JST”, Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji.

3.2.2. Szanse w rozwoju cyfryzacji dla samorządów.

Cel ogólny

Przedstawienie pracownikom szkół i przedstawicielom JST narzędzia wirtualnej rzeczywistości (Virtual Reality, dalej VR) zarówno jako szansy wynikającej z cyfryzacji w oświacie, jak i korzyści dla społeczeństwa, które są efektem rozwoju technologii informacyjnych i komunikacyjnych.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:
- rozumie wpływ cyfryzacji na edukację i poprawę dostępu do zasobów edukacyjnych;
- przedstawia konkretne przykłady korzyści płynących z rozwijania i wdrażania w szkołach, przedszkolach i JST technologii informacyjnych i komunikacyjnych;
- rozumie związek między informatyzacją oświaty a zmniejszaniem się wśród uczniów i społeczeństwa zjawiska wykluczenia cyfrowego;
- zna potencjalne skutki braku działań w obszarze cyfryzacji.

Rekomendowane metody i sposoby pracy
- Prezentacja.
- Wykład.
- Sesja pytań i odpowiedzi.

Założenia teoretyczne

W dobie gwałtownie rozwijających się nowych technologii (w szczególności tych wykorzystujących AI i VR) trzeba sobie uzmysłowić zarówno szanse, jak i zagrożenia wynikające z tego faktu. Szczególnie istotną rolę w tym procesie odgrywa edukacja. Szkoły, przedszkola i placówki oświatowe muszą szybko adaptować modele i narzędzia nauczania, aby dzięki nim uczniowie zdobywali zarówno kompetencje niezbędne do funkcjonowania w nowoczesnym środowisku, jak i umiejętności zgodne z uczniowskimi zainteresowaniami. Cyfryzacja, oferując dostęp do bogatych zasobów edukacyjnych online, narzędzi interaktywnych i platform wspierających nauczanie zdalne, ma potencjał do przekształcania tradycyjnych metod nauczania. Tym samym informatyzacja może uczynić oświatę bardziej dostępną oraz angażującą.

Należy pamiętać, że rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych (dalej TIK) zmniejsza wykluczenie cyfrowe, umożliwiając osobom z różnych środowisk dostęp do tych samych zasobów i możliwości edukacyjnych. W związku z tą sytuacją warto sobie

jednak uzmysłowić, że równolegle pojawia się wyzwanie związane z koniecznością zapewnienia odpowiednich kompetencji informatycznych zarówno uczniom, jak i nauczycielom, aby mogli oni w pełni wykorzystać dostępne narzędzia.

Poza tym, zaniedbania w obszarze cyfryzacji nauczania mogą prowadzić do powiększania się luki edukacyjnej, ograniczając w JST dostęp do nowoczesnych zasobów edukacyjnych i cyfrowych. Dotyczy to tych organów samorządowych, które albo nie będą świadomie planowały wprowadzania nowych technologii, albo podczas ich wdrażania nie uwzględnią różnorodności potrzeb oraz możliwości uczniów i nauczycieli.

Inspiracje

Warto zapoznać się z raportem „Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Wykorzystanie sztucznej inteligencji w edukacji”[5], a także publikacją „W drodze ku doskonałości cyfrowej”[6], która jest doskonałym źródłem wiedzy na temat potrzeb małych i średnich przedsiębiorstw (dalej MŚP) w zakresie umiejętności cyfrowych. Materiał ten stanowi raport końcowy z badania rynku na temat gotowości wdrożenia, poziomu wiedzy i wykorzystania nowych technologii cyfrowych w MŚR. Wiele ciekawych spostrzeżeń na temat konieczności budowania przez nauczycieli szerszego i bardziej wyrafinowanego zestawu kompetencji, a także wskazanie sposobów, w jaki sposób to zrobić, znajduje się także na stronach internetowych Europejskich Ramy Kompetencji Cyfrowych dla Nauczycieli, czyli European Framework for the Digital Competence of Educators (dalej DigCompEdu)[7]. W celu pogłębienia wiedzy można również sięgnąć do – przywoływanej już w tym rozdziale – „Materiałów uzupełniających do programu szkoleniowo-doradczego dla kadry JST”[8].

[5] Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, (2023), „Raport. Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Wykorzystanie sztucznej inteligencji w edukacji”, Dodatek specjalny do miesięcznika „Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań”, Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, zob. https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/wykorzystanie-sztucznej-inteligencji-w-edukacji.pdf [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[6] Ministerstwo Cyfryzacji, (2023), „W drodze ku doskonałości cyfrowej. Raport końcowy z badania rynku na temat gotowości wdrożenia, poziomu wiedzy i wykorzystania nowych technologii cyfrowych w małych i średnich przedsiębiorstwach”, Warszawa: Ministerstwo Cyfryzacji, zob. https://www.gov.pl/attachment/4248f56b-7091-4096-83bc-b7abca1c36cf [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[7] Redecker Ch., (2017), „European Framework for the Digital Competence of Educators”, Luksemburg: Urząd Publikacji Unii Europejskiej, zob. htpps://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC107466 [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[8] Cupiał M., Domaradzka-Grochowalska Z., Jastrzębska D., Pawełas A., Pintal D., Tomaszewicz D., (2025), op. cit.

3.2.3. Wzajemne poznanie i integracja uczestników.

Cel ogólny

Wzajemne poznanie się członków grupy. Zbadanie nastawienia uczestników do procesu doradczo-szkoleniowego w celu poznania obaw i motywów podjęcia decyzji o udziale w projekcie.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- prezentuje swoją gminę, miasto lub powiat;
- określa własne cele rozwojowe oraz cele zespołu projektowego gminy, miasta lub powiatu;
- określa motywy decyzji o udziale w projekcie;
- dzieli się obawami związanymi ze szkoleniem;
- jest świadomy zasad warunkujących efektywne uczenie się w czasie realizacji projektu.

Rekomendowane metody i sposoby pracy

- Praca w grupach.
- Praca w parach.
- Praca indywidualna.

Założenia teoretyczne

W ramach procesu szkoleniowo-doradczego uczestnicy będą brać udział w zjazdach szkoleniowych, systematycznie pracując w tych samych grupach warsztatowych. W związku z tym, niezbędnym elementem jest wzajemne poznanie się uczestników oraz ich integracja. Sytuacja ta korzystnie wpłynie na budowanie relacji, współtworzenie atmosfery współpracy, wymianę doświadczeń, a także nawiązywanie kontaktów między poszczególnymi JST.

Inspiracje

Doskonałą propozycją gier i zabaw interakcyjnych dostosowanych do wieku uczestników i celu zajęć stanowi książka „Zabawy interakcyjne. Część 1–6" autorstwa Klausa W. Vopla[9].

[9] Vopel K. W., (1999), „Zabawy interakcyjne. Część 1–6", Kielce: Wydawnictwo Jedność.

3.2.4. Mapa spotkań, szkoleń i doradztwa.

Cel ogólny

Poznanie logiki procesu szkoleniowo-doradczego dla kadry JST.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:
- zna etapy wdrażania modelu doradczo-szkoleniowego;
- zapozna się z działaniami realizowanymi w ramach spotkań, szkoleń i doradztwa;
- rozumie charakter wsparcia ukierunkowanego zarówno na pracę w danej JST, jak i podczas wspólnych spotkań i warsztatów;
- określa korzyści wynikające z udziału w procesie szkoleniowo-doradczym.

Rekomendowane metody i sposoby pracy
- Miniwykład.
- Dyskusja związana z wykładem.
- Praca w grupach.
- Praca indywidualna.

Założenia teoretyczne

W ramach tej sesji szkoleniowej uczestnicy poznają schemat modelu szkoleniowo-doradczego, a także poszczególne etapy realizacji zaplanowanych działań. Pozwoli to uczestnikom szkolenia zarówno na szczegółowe poznanie procesu wsparcia, jak wyjaśnienie wątpliwości oraz uzyskanie odpowiedzi na pojawiające się pytania.

Inspiracje

Warto sięgnąć do publikacji „Model doradztwa dla jednostek samorządu terytorialnego" autorstwa Zofii Domaradzkiej-Grochowalskiej, Anny Pawełas, Doroty Pintal, Doroty Tomaszewicz[10].

3.2.5. Kierunki rozwoju w obszarze cyfryzacji.

Cel ogólny

Usystematyzowanie wiedzy w zakresie mocnych i słabych stron w obszarze cyfryzacji oświaty w Polsce.

[10] Domaradzka-Grochowalska Z., Pawełas A., Pintal D., Tomaszewicz D., (2019), „Model doradztwa dla jednostek samorządu terytorialnego", Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji, zob. https://www.ore.edu.pl/2022/10/doradztwo-dla-jst-2022-2023/ [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- zna założenia wynikające z dokumentów strategicznych związanych z kierunkiem rozwoju cyfryzacji w Polsce;
- określa mocne strony w obszarze cyfryzacji;
- wskazuje obszary wymagające rozwoju;
- uświadamia sobie odpowiedzialność JST za jakość lokalnej edukacji w obszarze cyfryzacji.

Rekomendowane metody i sposoby pracy

- Wykład.
- Dyskusja związana z wykładem.

Założenia teoretyczne

Treści prezentowane podczas wykładu pozwolą uczestnikom na poznanie stanu cyfryzacji w oświacie oraz kierunków rozwoju w tym zakresie. Zaleca się, aby treści przywołane podczas odnosiły się do:

- „Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2023" (dalej KSRR 2030)[11] jako podstawowego dokumentu strategicznego polityki regionalnej państwa wraz z innymi opracowaniami odnoszącymi się do tego dokumentu.
- „Programu Rozwoju Kompetencji Cyfrowych (PRKC)"[12].
- Raportu „Wykluczenie społeczno-cyfrowe w Polsce. Stan zjawiska, trendy i rekomendacje"[13].
- „Polityki cyfrowej transformacji edukacji (PCTE).[14]"
- Raportu „Edukacja cyfrowa w szkołach. Raport z badań prowadzonych w ramach projektu «Lekcja: Enter"[15].

[11] Ministerstwo Funduszy i Polityki Realnej (2019), „Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego", Warszawa, zob. https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/krajowa-strategia-rozwoju-regionalnego [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[12] Uchwała nr 24 Rady Ministrów z dnia 21 lutego 2023 roku w sprawie ustanowienia programu rządowego pod nazwą „Program Rozwoju Kompetencji Cyfrowych" (Dziennik Ustaw z dnia 30 marca 2023 roku pozycja 318), zob. https://eli.gov.pl/eli/MP/2023/318/ogl [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[13] Fundacja Orange, Fundacja Stocznia, (2021), „Wykluczenie społeczno-cyfrowe w Polsce. Stan zjawiska, trendy i rekomendacje", Warszawa: Fundacja Orange, zob. https://fundacja.orange.pl/strefa-wiedzy/post/wykluczenie-spoleczno-cyfrowe-w-polsce-2021 [dostęp, online dn. 2.10.2025).

[14] Polityka Cyfrowej Transformacji Edukacji, przyjęta uchwała Rady Ministrów nr 98 z dn. 12 września 2024r.(Dz.U. z dn. 17.09.2024, poz.812), link do dokumentu: https://dziennikustaw.gov.pl/M2024000081201.pdf

[15] Fundacja Orange, Fundacja Rozwoju Społeczeństwa, (2021), „Edukacja cyfrowa w szkołach. Raport z badań prowadzonych w ramach projektu «Lekcja: Enter»", Warszawa: Fundacja Orange, zob. https://lekcjaenter.pl/ [dostęp, online dn. 2.10.2025].

- Raportu Najwyższej Izby Kontroli „Działania organów administracji publicznej na rzecz podnoszenia kompetencji cyfrowych społeczeństwa”[16].
- Raport z badań przeprowadzonych przez ORE i Związek Miast Polskich w szkołach podstawowych i ponadpodstawowych w 2024 roku w ramach projektu „Cyfrowy rozwój oświaty w jednostkach samorządu terytorialnego – szkolenie i doradztwo dla kadry JST”[17].
- Innych dokumentów dotyczących stanu cyfryzacji i kierunków rozwoju.

Inspiracje

Warto sięgnąć do raportów wskazanych w części Założenia teoretyczne, a także w publikacji „Materiały uzupełniające do programu szkoleniowo-doradczego dla kadry JST”[18].

3.3. Dzień 2. Wskazówki metodyczne dotyczące realizacji ramowego programu.

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
1.	Zarządzanie strategiczne w oświacie.	Wykład	45 min
2.	Wprowadzenie do diagnozy stanu cyfryzacji w JST.	Wykład z implementacją	135 min
3.	Dobra praktyka w obszarze cyfryzacji oświaty.	Wykład z sesją pytań i odpowiedzi	90 min
4.	Przydział doradców i spotkania z nimi.	Spotkania z doradcami	45 min
Zadanie wdrożeniowe realizowane przez zespoły JST po 1. zjeździe.			

16 Najwyższa Izba Kontroli, (2021), „Raport. Działania organów administracji publicznej na rzecz podnoszenia kompetencji cyfrowych społeczeństwa”, Warszawa, zob. https://www.nik.gov.pl/kontrole/P/21/003/ [dostęp, online dn. 2.10.2025].

17 Ośrodek Rozwoju Edukacji, Związek Miast Polskich, (2023), „Cyfrowy rozwój oświaty w jednostkach samorządu terytorialnego – szkolenie i doradztwo dla kadry JST”, Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji, zob. https://ore.edu.pl/2023/10/cyfrowy-rowoj-oswiaty-w-jednostkach-samorzadu-terytorialnego-zjst-o-projekcie oraz https://www.ore.edu.pl/category/projekty-fers/cyfrowy-rozwoj-oswiaty-w-jednostkach-samorzadu-terytorialnego-szkolenie-i-doradztwo-dla-kadr-jst/cyfrowy-rozwoj-oswiaty-w-jednostkach-samorzadu-terytorialnego-szkolenie-i-doradztwo-dla-kadr-jst-aktualnosci/ [dostęp, online dn. 2.10.2025].

18 Cupiał M., Domaradzka-Grochowalska Z., Jastrzębska D., Pawełas A., Pintal D., Tomaszewicz D., (2025), op. cit.

3.3.1. Zarządzanie strategiczne w oświacie.

Cel ogólny

Rozwijanie myślenia strategicznego i podnoszenie umiejętności planowania strategicznego w oparciu o diagnozę stanu cyfryzacji w lokalnej oświacie.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:
- rozumie istotę i sposób zarządzania strategicznego;
- zna metody i narzędzia do prowadzenia diagnozy;
- zna sposoby określania priorytetów i celów w zakresie cyfryzacji lokalnej oświaty;
- rozumie istotę procesu planowania i monitorowania ukierunkowanego na osiągnięcie założonych celów;
- definiuje planowanie strategiczne jako narzędzie zarządzania służące osiąganiu celów polityki oświatowej gminy, miasta i powiatu.

Rekomendowane metody i sposoby pracy
- Wykład.
- Dyskusja na podstawie wykładu.

Założenia teoretyczne

Zarządzanie strategiczne powinno być postrzegane jako proces przyczyniający się do realnego wpływu samorządów na podnoszenie efektywności edukacji w gminie, mieście lub powiecie. Dlatego tak ważne jest przeprowadzenie całego procesu planowani z podziałem na poszczególne etapy, rozpoczynając do diagnozy, poprzez planowanie, wdrażanie, monitorowanie oraz ocenę efektów.

Zaleca się, aby treści wykładu były zogniskowane wokół następujących pytań:
- Czym jest zarządzanie strategiczne?
- Jaka jest różnica pomiędzy zarządzaniem a administrowaniem?
- Dlaczego zarządzanie strategiczne jest ważne?
- W jaki sposób przeprowadzić diagnozę?
- Jakich metod i narzędzi użyć podczas zbierania danych?
- W jaki sposób włączyć środowisko lokalne do wspólnej dyskusji o mocnych stronach i obszarach do rozwoju cyfryzacji na terenie gminy, miasta lub powiatu?
- W jaki sposób na podstawie wyników diagnozy formułować priorytety i cele?
- Co powinien zawierać dobry plan w zakresie rozwoju cyfryzacji?

- W jaki sposób monitorować plan?
- Jak ocenić efekty realizacji planu rozwoju cyfryzacji w gminie, mieście lub powiecie?

Inspiracje

Warto zapoznać się z publikacjami: „Zarządzać czy administrować oświatą? Zarządzanie oświatą w oparciu o dane i ich analizy" pod redakcją Wojciecha Magdonia[19] oraz „Strategie oświatowe. Biblioteczka Oświaty Samorządowej" pod redakcją Anthony'ego Levitasa[20]. Wiele ciekawych informacji i praktycznych wskazówek znajduje się również w „Materiały uzupełniające do programu szkoleniowo-doradczego dla kadry JST"[21].

3.3.2. Wprowadzenie do diagnozy stanu cyfryzacji w jednostkach samorządu terytorialnego.

Cel ogólny

Przygotowanie do zaplanowania przez samorządy diagnozy stanu lokalnej oświaty w zakresie cyfryzacji oświaty.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:
- zna elementy arkusza diagnostycznego w zakresie cyfryzacji oświaty;
- określa znaczenie diagnozy w zarządzaniu oświatą w mieście, gminie lub powiecie;
- wskazuje obszary badawcze;
- podaje źródła informacji;
- wymienia podstawowe narzędzia badań społecznych;
- wykorzystuje dostępne bazy danych do oceny sytuacji lokalnej oświaty;
- definiuje źródła danych potrzebnych do podstawowych wskaźników oświatowych;
- nazywa etapy budowy diagnozy stanu lokalnej oświaty;
- planuje przeprowadzenie diagnozy w swojej gminie, mieście lub powiecie.

Rekomendowane metody i sposoby pracy
- Praca indywidualna.

[19] Magdoń W., (red.), (2015), „Zarządzać czy administrować oświatą? Zarządzanie oświatą w oparciu o dane i ich analizy", Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji, zob. http://www.bc.ore.edu.pl/dlibra/docmetadata?id=746&from=publication [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[20] Levitas A., (red.), (2012),„Strategie oświatowe. Biblioteczka Oświaty Samorządowej", Warszawa: Wydawnictwo ICM. Interdyscyplinarne Centrum Modelowania Matematycznego i Komputerowego, zob. http://bc.ore.edu.pl/dlibra/docmetadata?id=249&from=&dirids=1&ver_id=&lp=1&QI= [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[21] Cupiał M., Domaradzka-Grochowalska Z., Jastrzębska D., Pawełas A., Pintal D., Tomaszewicz D., (2025), op. cit.

- Praca w parach.
- Praca w małych grupach.
- Dyskusja.
- Praca z arkuszem diagnostycznym w zakresie diagnozy stanu cyfryzacji oświaty.
- Miniwykład.

Założenia teoretyczne

Celem tego etapu jest zdiagnozowanie aktualnego stanu oświaty w JST w zakresie cyfryzacji i określenie kierunku zmian zachodzących w samorządach. Wstępna analiza dotycząca informatyzacji edukacji zostanie przeprowadzona z wykorzystaniem arkuszy diagnostycznych. Kolejnym etapem jest określenie docelowej sytuacji, która odpowiada założeniom projektowym, a także zdefiniowanie luki pomiędzy stanem rzeczywistym a pożądanym. Uzyskanie odpowiedzi na tę ostatnią kwestię będzie możliwe po zdefiniowaniu przyczyn utrudniających osiągniecie celu projektowego. Dzięki tak skonstruowanym zajęciom warsztatowym przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego będą w stanie wskazać obszary wymagające poprawy. Diagnoza powinna zakończyć się podsumowaniem i zebraniem wyników. Przeprowadzone analizy JST wyłonią priorytety oraz cele rozwojowe.

Inspiracje

Zaleca się zapoznanie z raportem z badań przeprowadzonych przez ORE i Związek Miast Polskich w szkołach podstawowych i ponadpodstawowych w 2024 roku w ramach projektu „Cyfrowy rozwój oświaty w jednostkach samorządu terytorialnego – szkolenie i doradztwo dla kadry JST[22]. Warto też przeczytać Uchwałę nr 98 Rady Ministrów z dnia 12 września 2024 roku w sprawie przyjęcia polityki publicznej pod nazwą „Polityka Cyfrowej Transformacji Edukacji”[23]. Pomocne mogą okazać się również analizy zamieszczone w „Materiałach uzupełniających do programu szkoleniowo-doradczego dla kadry JST”[24].

[22] Ośrodek Rozwoju Edukacji, Związek Miast Polskich, (2023), „Cyfrowy rozwój oświaty w jednostkach samorządu terytorialnego – szkolenie i doradztwo dla kadry JST”, op. cit.

[23] Uchwała nr 98 Rady Ministrów z dnia 12 września 2024 roku w sprawie przyjęcia polityki publicznej pod nazwą „Polityka Cyfrowej Transformacji Edukacji” (Monitor Polski pozycja 812), zob. https://www.infor.pl/akt-prawny/MPO.2024.261.0000812,uchwala-nr-98-rady-ministrow-w-sprawie-przyjecia-polityki-publicznej-pod-nazwa-bdquopolityka-cyfrowej-transformacji-edukacjirdquo.html [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[24] Cupiał M., Domaradzka-Grochowalska Z., Jastrzębska D., Pawełas A., Pintal D., Tomaszewicz D., (2025), op. cit.

3.3.3. Dobra praktyka w obszarze cyfryzacji oświaty.

Cel ogólny

Dzielenie się doświadczeniem w obszarze cyfryzacji oświaty.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:
- zna rozwiązania w zakresie cyfryzacji oświaty wdrożone przez JST;
- potrafi ocenić przydatność poznanych rozwiązań w kontekście ich wykorzystania w swojej gminie lub swoim mieście lub powiecie;
- przyjmuje odpowiedzialność za strategiczne działania w zakresie cyfryzacji oświaty w swoim organie samorządowym.

Rekomendowane metody i sposoby pracy
- Wykład.
- Wymiana doświadczeń.
- Sesja pytań i odpowiedzi.

Założenia teoretyczne

Dzielenie się doświadczeniem lub bazowanie na wdrożonych przez JST rozwiązaniach jest bardzo dobrym sposobem na zainspirowanie uczestników wykładu. Na tej podstawie mogą oni zadecydować o konieczności zmian i działań w obszarze cyfryzacji w gminie, mieście lub powiecie. Jednocześnie poznanie sprawdzonych i funkcjonujących rozwiązań może przybliżyć samorządy do wdrażania jakościowych rozwiązań.

Zaleca się przeprowadzenie prezentacji dobrej praktyki w zakresie cyfryzacji przez przedstawicieli JST posiadających doświadczenie w tym zakresie. Innym rozwiązaniem będzie przygotowanie i wygłoszenie wykładu na bazie zrealizowanych już pozytywnych działań. Na koniec warto zainicjować sesję pytań i odpowiedzi. Pozwoli ona uczestnikom rozwiać wątpliwości, pozyskać szczegółowe informacje oraz uzyskać odpowiedzi na nurtujące ich kwestie.

Inspiracje

Warto skorzystać z doświadczeń różnych JST z całej Polski na podstawie pozytywnych doświadczeń opisanych w publikacji „Zarządzanie oświatą w samorządach – przykłady

dobrych praktyk”[25]. Opis całego procesu wprowadzania rozmaitych działań w gminie Margonin zawiera materiał „Centralizacja zarządzania informatycznego w gminie Margonin” autorstwa Franciszka Wyrwy[26]. Wiele innych inspiracji, które dotyczą wdrożonych działań w zakresie cyfryzacji oświaty i uwzględniają różne typy gmin, ma swój początek w trakcie pilotażowego wprowadzania programu szkoleniowo-doradczego (np. wykorzystanie narzędzi cyfrowych w wielkopolskiej gminie Czerwonak[27], traktowanie informatyzacji jako sposobu na podnoszenie kompetencji uczniów i efektywnego zarządzania placówką edukacyjną na podstawie doświadczenia jednej ze szkół podstawowych w Zamościu[28], dostrzeganie w cyfryzacji szans na rozwój w kontekście dobrych praktyk podlaskiej szkoły podstawowej z Wasilkowa[29]). Źródłem wiedzy w tym obszarze może być także publikacja „Materiały uzupełniające do programu szkoleniowo-doradczego dla kadry JST”[30].

3.3.4. Przydział doradców i spotkania z nimi.

Cel ogólny

Omówienie zasad współpracy pomiędzy JST a doradcami.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- rozumie i akceptuje zasady współpracy;
- jest gotowy do podejmowania działań w projekcie.

Rekomendowane metody i sposoby pracy

- Rozmowa.
- Konsultacje.

[25] Ośrodek Rozwoju Edukacji, (2019), „Zarządzanie oświatą w samorządach – przykłady dobrych praktyk”, Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji, zob. https://www.ore.edu.pl/2019/12/zarzadzanie-oswiata-w-samorzadach-przyklady-dobrych-praktyk/ [dostęp, online dn. 2.10. 2025].

[26] Wyrwa F., (2021), „Centralizacja zarządzania informatycznego w gminie Margonin. Karta opisu dobrej praktyki”, Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji, zob. https://ore.edu.pl/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=30429; zob. https://www.ore.edu.pl/2019/12/zarzadzanie-oswiata-w-samorzadach-przyklady-dobrych-praktyk/ [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[27] Ośrodek Rozwoju Edukacji, (2025), „Dbając o jakość edukacji, wykorzystujemy narzędzia cyfrowe”, zob. https://www.youtube.com/watch?v=rTq4GxQ3LnU&list=PLSHIqPCSNDscHEf5-JEvJ4vGz00DdLSvv&index=2 [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[28] Ośrodek Rozwoju Edukacji, (2025), „Cyfryzacja kluczem do rozwijania kompetencji uczniów i zarządzania szkołą – Szkoła Podstawowa nr 10 z Oddziałami Integracyjnymi w Zamościu”, zob. https://www.youtube.com/watch?v=ZtL-K8DyFWGQ&list=PLSHIqPCSNDscHEf5-JEvJ4vGz00DdLSvv&index=1&t=94s [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[29] Ośrodek Rozwoju Edukacji, (2022) „Edukacja to sztuka możliwości – Szkoła Podstawowa im. Króla Zygmunta Augusta w gminie Wasilków”, zob. https://www.youtube.com/watch?v=tREeFbrPqd0&list=PLSHIqPCSNDscHEf-5-JEvJ4vGz00DdLSvv&index=5 dostęp, online dn. 2.10.2025].

[30] Cupiał M., Domaradzka-Grochowalska Z., Jastrzębska D., Pawełas A., Pintal D., Tomaszewicz D., (2025), op. cit.

Założenia teoretyczne

Przydział doradców do poszczególnych JST pozwoli na wzajemne poznanie się, ustalenie zasad współpracy, wstępne ustalenie terminu pierwszego spotkania w samorządzie, a także określenie form kontaktu w ramach wsparcia zdalnego. W trakcie spotkania zostanie ustalony sposób realizacji zadania wdrożeniowego.

Inspiracje

Nie dotyczy.

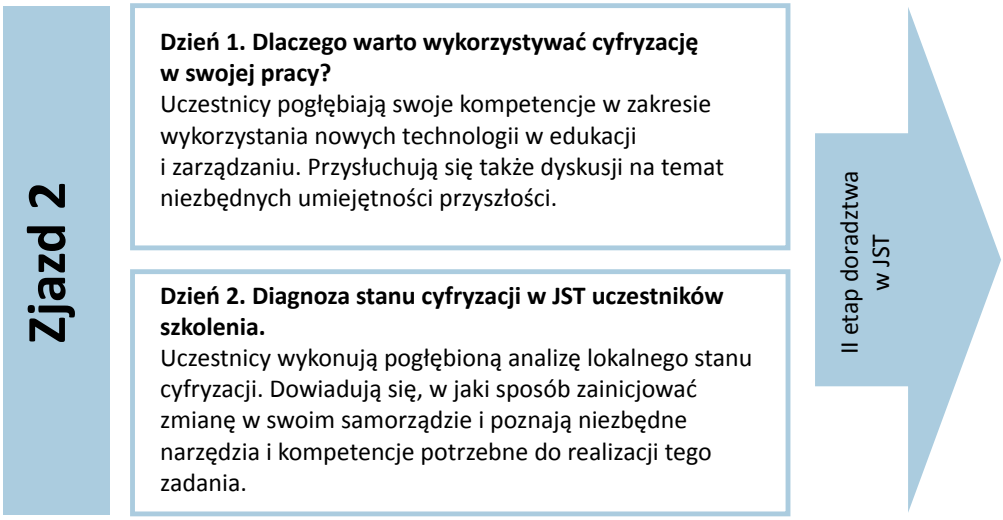
3.3.5. Zadanie wdrożeniowe.

W ramach warsztatów każda JST przeprowadzi wstępną analizę potrzeb rozwojowych w zakresie cyfryzacji w lokalnej oświacie. Uzupełnieniem tej diagnozy będzie pogłębiona refleksja m.in. nad:

- stanem technicznym i dostępnością zasobów informatycznych szkół, przedszkoli i placówek;
- potencjałem osobowym (czyli liczbą i kompetencjami informatyków, umiejętnościami cyfrowymi nauczycieli i dyrektorów podmiotów oświatowych);
- poziomem kompetencji cyfrowych kadry JST (z uwzględnieniem krytycznego i odpowiedzialnego korzystania z technologii informatycznych, wykorzystywanie ich do uczenia się, pracy i udziału w życiu społecznym, w tym do komunikacji i współpracy, tworzenia nowych treści cyfrowych);
- wykorzystaniem infrastruktury, środowiska sieciowego oraz zasobów informatycznych do poprawy jakości i innowacyjności kształcenia w szkołach, przedszkolach lub placówkach;
- sytuacją dostępności sprzętu informatycznego dla dzieci i uczniów;
- dostępem do szybkiego i przystępnego cenowo internetu;
- innymi ograniczeniami mającymi wpływ na dostępność do sieci internetowej (np. na skutek ubóstwa czy niepełnosprawności);
- metodami zbierania i opracowania danych;
- innymi przykładami radzenia sobie z tym wyzwaniem.

Na tej podstawie każdy samorząd zbierze wiele danych pozwalających na ocenę stanu cyfryzacji i stanowiących podstawę do wypracowania lokalnego HDR. W ramach doradztwa zespół JST, który bierze udział w projekcie, otrzyma wsparcie na etapie przygotowania diagnozy pogłębionej oraz podczas analizy zebranych danych.

3.4. Zjazd 2. Dzień 1. Wskazówki metodyczne dotyczące realizacji ramowego programu.



Rysunek 5. Zjazd 2. Schemat realizacji ścieżki szkoleniowo-doradczej

Zjazd 2. **Dzień 1. Dlaczego warto wykorzystywać cyfryzację w swojej pracy?**			
Lp.	**Tematyka**	**Forma**	**Czas trwania**
1.	Kompetencje przyszłości – panel dyskusyjny.	Panel dyskusyjny	45 min

Zjazd 2. **Dzień 1. Dlaczego warto wykorzystywać cyfryzację w swojej pracy?**			
Lp.	**Tematyka**	**Forma**	**Czas trwania**
2.	Dobre praktyki w szkołach w zakresie informatyzacji (w tym rozwijanie kompetencji cyfrowych uczniów). Praktyka 1.: Rozwijanie kompetencji cyfrowych uczniów z uwzględnieniem projektów interdyscyplinarnych STEAM. Praktyka 2.: Rozwiązania infrastrukturalne w gminie lub szkole w zakresie cyfryzacji. Praktyka 3. : Rozwiązania w zakresie zarządzania szkołą i rozwijania kompetencji cyfrowych nauczycieli. Praktyka 4.: Rozwiązania funkcjonujące w JST w zakresie cyfryzacji oświaty na przykładzie samorządów biorących udział w pilotażu.	Seminarium w czterech grupach: – Grupa 1. – praktyka nr 1 – Grupa 2. – praktyka nr 2 – Grupa 3. – praktyka nr 3 – Grupa 4. – praktyka nr 4	90 min
3.	Dobre praktyki w szkołach w zakresie informatyzacji (w tym rozwijanie kompetencji cyfrowych uczniów). Praktyka 1.: Rozwijanie kompetencji cyfrowych uczniów z uwzględnieniem projektów interdyscyplinarnych STEAM. Praktyka 2.: Rozwiązania infrastrukturalne w gminie lub szkole w zakresie cyfryzacji. Praktyka 3. : Rozwiązania w zakresie zarządzania szkołą i rozwijania kompetencji cyfrowych nauczycieli. Praktyka 4.: Rozwiązania funkcjonujące w JST w zakresie cyfryzacji oświaty na przykładzie samorządów biorących udział w pilotażu.	Seminarium w czterech grupach: – Grupa 1 – praktyka nr 4 – Grupa 2 – praktyka nr 1 – Grupa 3 – praktyka nr 2 – Grupa 4 – praktyka nr 3	90 min

Zjazd 2. **Dzień 1. Dlaczego warto wykorzystywać cyfryzację w swojej pracy?**			
Lp.	**Tematyka**	**Forma**	**Czas trwania**
4.	Dobre praktyki w szkołach w zakresie informatyzacji (w tym rozwijanie kompetencji cyfrowych uczniów). Praktyka 1.: Rozwijanie kompetencji cyfrowych uczniów, z uwzględnieniem projektów interdyscyplinarnych STEAM. Praktyka 2.: Rozwiązania infrastrukturalne w gminie lub szkole w zakresie cyfryzacji. Praktyka 3.: Rozwiązania w zakresie zarządzania szkołą i rozwijania kompetencji cyfrowych nauczycieli. Praktyka 4.: Rozwiązania funkcjonujące w JST w zakresie cyfryzacji oświaty na przykładzie samorządów biorących udział w pilotażu.	Seminarium w czterech grupach: – Grupa 1 – praktyka nr 3 – Grupa 2 – praktyka nr 4 – Grupa 3 – praktyka nr 1 – Grupa 4 – praktyka nr 2	90 min
5.	Dobre praktyki w szkołach w zakresie informatyzacji (w tym rozwijanie kompetencji cyfrowych uczniów). Praktyka 1.: Rozwijanie kompetencji cyfrowych uczniów z uwzględnieniem projektów interdyscyplinarnych STEAM. Praktyka 2.: Rozwiązania infrastrukturalne w gminie lub szkole w zakresie cyfryzacji. Praktyka 3.: Rozwiązania w zakresie zarządzania szkołą i rozwijania kompetencji cyfrowych nauczycieli. Praktyka 4.: Rozwiązania funkcjonujące w JST w zakresie cyfryzacji oświaty na przykładzie samorządów biorących udział w pilotażu.	Seminarium w czterech grupach – Grupa 1. – praktyka nr 2 – Grupa 2. – praktyka nr 3 – Grupa 3. – praktyka nr 4 – Grupa 4. – praktyka nr 1	90 min

3.4.1. Kompetencje przyszłości. Panel dyskusyjny.

Cel ogólny

Uświadomienie istoty znaczeniowej strategicznego zarządzania realizowanego przez JST w odniesieniu do poziomu kształtowania kompetencji przyszłości w wymiarze lokalnym i krajowym.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- ma świadomość złożoności zagadnień związanych ze wspieraniem rozwoju kompetencji przyszłości;
- rozumie istotę znaczeniowej kompetencji przyszłości w powiązaniu z umiejętnościami cyfrowymi;
- zna i dostrzega korzyści wynikające z inicjatyw podejmowanych przez JST (w zakresie głównego zagadnienia omawianego w tej publikacji) na poziomie lokalnym i w ujęciu globalnym;
- zauważa i rozumie konsekwencje wynikające z zaniedbań JST (w zakresie tytułowego zagadnienia) w prowadzeniu inicjatyw na poziomie lokalnym i w ujęciu globalnym;
- weryfikuje własną gotowość do pełnego zaangażowania się w działania wynikające z udziału w projekcie.

Rekomendowane metody i sposoby pracy

- Dyskusja moderowana nawiązująca do wykładu.

Założenia teoretyczne

Projekt jest adresowany dla JST i dotyczy cyfryzacji oświaty. A jednocześnie warto mieć świadomość tego, że informatyzacja stanowi jeden z warunków do wspierania rozwoju kompetencji przyszłości, których niezwykle ważnym elementem są umiejętności cyfrowe. Obszar ten, co sugeruje wiele analiz i raportów, wymaga celowego i strategicznego rozwoju. Kwestia ta w szczególności dotyczy samorządów, które są zagrożone trwałą marginalizacją. Niezwykle ważne jest, aby uczestnicy projektu mieli okazję wymienić się własnymi opiniami na temat tytułowego zagadnienia, weryfikując tym samym korzyści i straty z podjęcia lub zaniechania działań w projekcie.

Zainicjowanie zmiany w obszarze cyfryzacji oświaty jest możliwe poprzez:

- konieczność wyrównywania standardów technologicznych w szkołach, przedszkolach i placówkach oświatowych prowadzonych przez JST zarówno w zakresie sprzętowym (np. konieczność sukcesywnej wymiany sprzętu, uruchamianie nowych serwerowni, doprowadzenie łączy światłowodowych) jak i programowym;
- konieczność wyrównania poziomu umiejętności cyfrowych kadry samorządowej podejmującej decyzje zarządcze w tym zakresie;
- możliwość wdrożenia darmowego oprogramowania dla szkół, przedszkoli lub placówek;
- konieczność zabezpieczania danych (bezpieczeństwo danych osobowych, zabezpieczenia software'owe);
- potrzebę scentralizowania zarządzania informatycznego na terenie JST.

To tylko niektóre spośród obszarów wymagających uważnej analizy i dalszych inicjatyw. Będą one jednak możliwe tylko wówczas, kiedy przedstawiciele samorządów wykażą się wolą i chęcią do działania, a także gotowością do nauki (chociażby w zakresie pozyskiwania środków na finansowanie zidentyfikowanych potrzeb).

W uchwale rządowej z dnia 21 lutego 2023 roku ustanowiono PRKC. W programie tym czytamy: „Brak kompetencji cyfrowych lub ich niedostateczny poziom uniemożliwia obywatelom korzystanie z szans i możliwości, jakie dają zmiany technologiczne, wystawia ich na ryzyka i zagrożenia związane z niewłaściwym wykorzystaniem nowych technologii, a nawet staje się źródłem nierówności społecznych, ekonomicznych, edukacyjnych i kulturowych, wzmacniając wykluczenie społeczno-cyfrowe”[31]. Udział w projekcie stwarza możliwości i szanse na rozwój cyfryzacji w oświacie, co w konsekwencji przekłada się na większe możliwości w zakresie kompetencji przyszłości w wymiarze lokalnym i globalnym. Z kolei uczestnictwo w panelu dyskusyjnym ma stać się dla dla uczestników projektu okazją do zweryfikowania własnej gotowość do pełnego zaangażowania się w działania wynikające z udziału w projekcie.

[31] Uchwała nr 24 Rady Ministrów z dnia 21 lutego 2023 roku w sprawie ustanowienia programu rządowego pod nazwą „Program Rozwoju Kompetencji Cyfrowych” (Dziennik Ustaw z dnia 30 marca 2023 roku pozycja 318), s. 12, zob. https://eli.gov.pl/eli/MP/2023/318/ogl [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Inspiracje

Zaleca się, aby dyskusja moderowana w trakcie panelu nawiązywała do wniosków z wybranych raportów, a także kluczowych dokumentów odnoszących się do zagadnień tematycznych. Warto zapoznać się z następującymi materiałami:

- Raportem „Wykluczenie społeczno-cyfrowe w Polsce. Stan zjawiska, trendy i rekomendacje”[32].
- Rządowym projektem Program Rozwoju Kompetencji Cyfrowych (PRKC)[33].
- Raportem Najwyższej Izby Kontroli „Działania organów administracji publicznej na rzecz podnoszenia kompetencji cyfrowych społeczeństwa”[34].
- Raportem z badań prowadzonych w ramach projektu «Lekcja: Enter»”[35].
- Załącznikiem 1. „Lista gmin zagrożonych trwałą marginalizacją: programowanie 2021–2027”[36].
- Załącznikiem 2. „Imienna lista 139 miast średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze”[37].
- Innymi raportami dotyczącymi stanu cyfryzacji i kierunków rozwoju.
- Publikacją „Materiały uzupełniające do programu szkoleniowo-doradczego dla kadry JST”[38].

3.4.2. Dobre praktyki w szkołach w zakresie informatyzacji (w tym w rozwijaniu kompetencji cyfrowych uczniów).

Cel ogólny

Zaprezentowanie przykładów dobrych praktyk w zakresie cyfryzacji w edukacji.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- zna dobre praktyki w zakresie informatyzacji w edukacji (w tym w rozwijaniu kompetencji cyfrowych uczniów);

[32] Fundacja Orange, Fundacja Stocznia, (2021), „Wykluczenie społeczno-cyfrowe w Polsce. Stan zjawiska, trendy i rekomendacje”, op. cit.

[33] Uchwała nr 24 Rady Ministrów z dnia 21 lutego 2023 roku w sprawie ustanowienia programu rządowego pod nazwą „Program Rozwoju Kompetencji Cyfrowych”, op. cit.

[34] Raport Najwyższej Izby Kontroli, (2021), „Działania organów administracji publicznej na rzecz podnoszenia kompetencji cyfrowych społeczeństwa”, op. cit.

[35] Fundacja Orange, Fundacja Rozwoju Społeczeństwa, (2021), „Edukacja cyfrowa w szkołach. Raport z badań prowadzonych w ramach projektu «Lekcja: Enter»”, op. cit.

[36] Załącznik 1. „Lista gmin zagrożonych trwałą marginalizacją: programowanie 2021–2027”, op. cit.

[37] Załącznik 2. „Imienna lista 139 miast średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze”, zob. Zaktualizowana_imienna_lista_139_miast_średnich_tracących_funkcje_społeczno-gospodarcze (1).pdf [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[38] Cupiał M., Domaradzka-Grochowalska Z., Jastrzębska D., Pawełas A., Pintal D., Tomaszewicz D., (2025), op. cit.

- ma wiedzę o cyfrowych rozwiązaniach stosowanych w zakresie administrowania i zarządzania szkołą, przedszkolem lub placówką;
- inspiruje się do podejmowania działań w zakresie rozwoju cyfryzacji w lokalnej oświacie.

Rekomendowane metody i sposoby pracy

- Wykład.
- Prezentacja dobrej praktyki.

Założenia teoretyczne

Zaleca się przedstawienie czterech rozwiązań w zakresie cyfryzacji. Jedna z praktyk może dotyczyć rozwijania kompetencji cyfrowych uczniów (z uwzględnieniem projektów w modelu STEAM). Kolejna koncentrować się będzie na rozwiązaniach infrastrukturalnych w zakresie cyfryzacji w gminie lub szkole. Trzecia propozycja odnosi się roli informatyzacji w zakresie zarządzania szkołą i doskonalenia kompetencji cyfrowych nauczycieli. Z kolei czwarta praktyka, bazując na przykładach samorządów biorących udział w pilotażu, może dotyczyć rozwiązań funkcjonujących w JST w zakresie cyfryzacji oświaty. Podczas spotkań szkoleniowych warto połączyć uczestników w cztery grupy, w których osoby prowadzące równolegle omawiają swoją praktykę. Po upływie 90 min każdy z prelegentów przechodzi do kolejnego zespołu i zaczyna swoją prezentację od nowa.

Inspiracje

Warto zapoznać się z następującymi materiałami:

- Publikacją – przygotowaną w ramach projektu „Lekcja:Enter" – „Jak wdrożyć w szkole Office 365 lub G Suite w 10 dni?" autorstwa Doroty Pintal i Doroty Tomaszewicz[39].
- Publikacją – opracowaną w ramach projektu „Lekcja.Enter" – „Aktywna szkoła z TIK. Przewodnik i narzędziownik dla dyrektorów" autorstwa Doroty Pintal[40].

[39] Pintal D., Tomaszewicz D., (2020), „Jak wdrożyć w szkole Office 365 lub G Suite w 10 dni?", Warszawa: Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, zob. Jak-wdrozyc-Office-365-lub-G-Suite-w-10-dni.pdf [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[40] Pintal D., (2022), „Aktywna szkoła z TIK. Przewodnik i narzędziownik dla dyrektorów", Warszawa: Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, zob. AKTYWNA-SZKOLA-Z-TIK_przew_i_narzedz_dla-dyrektorow_LekcjaEnter_2wyd.pdf [dostęp, online dn. 2.10.2025].

- Filmem „Technologie informacyjno-komunikacyjne aktywizujące metody nauczania w szkole”[41] ukazujący – w odniesieniu do projektu „Lekcja.Enter” przebieg lekcji w Szkole Podstawowej nr 10 z Oddziałami Integracyjnymi w Zamościu.
- Zasobami pilotażowego projektu „Szkoła dla innowatora”[42].
- Publikacją „Materiały uzupełniające program szkoleniowo-doradczy dla kadry JST”[43].

3.5. Dzień 2. Wskazówki metodyczne dotyczące realizacji programu ramowego.

Zjazd 2. **Dzień 2. Dlaczego warto wykorzystywać cyfryzację w swojej pracy?**			
Lp.	**Tematyka**	**Forma**	**Czas trwania**
1.	Analiza weryfikacji rzeczywistości na podstawie zasobów wspierających i danych utrudniających.	Warsztaty w czterech grupach	90 min
2.	Zakres wpływu JST wobec kompetencji dyrektorów szkół, przedszkoli i placówek oświatowych.	Warsztaty w czterech grupach	90 min
3.	Czynniki niezbędne do wprowadzenia zmian.	Warsztaty w czterech grupach	45 min
4.	Harmonogram Działań Rozwojowych w zakresie cyfryzacji oświaty.	Warsztaty w czterech grupach	45 min
5.	Konsultacje indywidualne.	Konsultacje	45 min
Zadanie wdrożeniowe realizowane po 2. zjeździe przez zespoły JST.			

[41] Film „Technologie informacyjno-komunikacyjne aktywizujące metody nauczania w szkole” ukazujący – w odniesieniu do projektu „Lekcja.Enter” – przebieg lekcji w Szkole Podstawowej nr 10 z Oddziałami Integracyjnymi w Zamościu, zob. https://www.youtube.com/watch?v=AF-TVKiiEQg [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[42] Program pilotażowy „Szkoła dla innowatora” realizowano od lutego 2020 roku do czerwca 2022 roku. Celem projektu było wsparcie nauczycieli i dyrektorów szkół podstawowych w procesie wprowadzania zmian w budowaniu wśród dzieci i młodzieży kompetencji proinnowacyjnych, zob. https://szkoladlainnowatora.ceo.org.pl/publikacje/ [dostęp, online dn. 2. 10. 2025].

[43] Cupiał M., Domaradzka-Grochowalska Z., Jastrzębska D., Pawełas A., Pintal D., Tomaszewicz D., (2025), op. cit.

3.5.1. Analiza rzeczywistości na podstawie zasobów wspierających i danych utrudniających.

Cel ogólny

Pogłębiona analiza rzeczywistości w zakresie oceny lokalnego stanu cyfryzacji w oświacie.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- rozumie semantyczną różnorodność i pojemność terminu „zasoby" w odniesieniu do obszaru cyfryzacji w oświacie (zarówno z poziomu JST, jak i szkół, przedszkoli i placówek oświatowych);
- dostrzega charakter wspierający lub utrudniający zasobów;
- porządkuje – zidentyfikowane w ramach zadania wdrożeniowego – zasoby na matrycy weryfikacji wiążące się ze stanem cyfryzacji oświaty w gminie, mieście lub powiecie[44].
- identyfikuje w gminie, mieście lub powiecie zasoby i ich użyteczność w obszarze cyfryzacji;
- identyfikuje w gminie, mieście i powiecie zasoby w obszarze cyfryzacji stanowiące utrudnienie;
- identyfikuje w gminie, mieście i powiecie brak pożądanych zasobów w obszarze cyfryzacji;
- identyfikuje w gminie, mieście i powiecie konsekwencje zaniedbania w zakresie podniesienia jakości stanu cyfryzacji w oświacie.

Rekomendowane metody i sposoby pracy

- Praca w grupach.
- Analiza danych w grupach samorządowych (składających się z przedstawicieli JST oraz dyrektorów szkół, przedszkoli i placówek oświatowych).

Wskazówki do organizacji warsztatów

W pierwszej części spotkania zaleca się wprowadzenie do metody pracy z omówieniem zadania. Następnie przedstawiciele samorządów oraz kadry dyrektorskiej szkół, przedszkoli i placówek – w ramach poszczególnych grup projektowych – samodzielnie

[44] Matryca weryfikacji zasobów to tabela z czterema perspektywami (a) 1. perspektywa: Co chcemy i co mamy?; b) 2. Perspektywa: Czego nie chcemy, a co mamy?; c) 3. perspektywa: Co chcemy, a czego nie mamy?; d) 4. perspektywa: Czego nie chcemy i czego nie mamy?).

wykonują ćwiczenie. Po czym następuje wzajemna prezentacja efektów pracy wykonanej w swoich zespołach. W ten sposób przedstawiciele każdej grupy mają szerokie spojrzenie na zasoby wspierające i dane utrudniające realizację celów projektowych.

Założenia teoretyczne

Na tym etapie udziału w projekcie uczestnicy dokonali już wstępnej diagnozy w zakresie stanu cyfryzacji oświaty w gminie, mieście lub powiecie. Podczas tego warsztatu zadaniem członków grup projektowych będzie weryfikacja posiadanych zasobów i określenie ich stanu i liczebności. Ponadto uczestnicy warsztatów wskażą utrudnienia i potrzeby związane z procesem informatyzacji w ich samorządach, a także określą ewentualne konsekwencje zaniedbania (np. wynikające z braku zaangażowania się w rzetelną diagnozę, utrudniające określenie priorytetów i celów, a także wszelkie działania umożliwiające uzyskanie stanu pożądanego). Na tym etapie niezwykle istotne okazuje się spojrzenie z poziomu makro (gminy, miasta lub powiatu), a także opinie oddolne prezentowane przez dyrektorów szkół, przedszkoli i placówek. Zbudowanie takiej wspólnej matrycy danych stanowi obraz rzeczywistości, która będzie sporym ułatwieniem w określaniu pożądanych i strategicznych działań.

Inspiracje

Warto odnieść się do publikacji powstałych z inicjatywy ORE, które są doskonałym źródłem wiedzy na temat zarządzania zmianą na etapie jej inicjowania i diagnozy potrzeb. Wśród tych najbardziej wskazanych materiałów można wymienić następujące teksty: „Rola JST w rozwijaniu szkół i kształtowaniu kompetencji kluczowych uczniów – poradnik dla samorządowców”[45], „Moduł zarządzania kryzysowego. Zarządzanie sytuacją kryzysową. Pakiet szkoleniowy dla kadry JST”[46] oraz „Materiały uzupełniające do programu szkoleniowo-doradczego dla kadry JST”[47].

[45] Pintal D., Tomaszkiewicz D., Domaradzka-Grochowalska Z., (opr.), (2018), „Rola JST w rozwijaniu szkół i kształtowaniu kompetencji kluczowych uczniów – poradnik dla samorządowców. Poradnik dla uczestniczących w szkoleniach”, Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji, zob. https://www.ore.edu.pl/wp-content/uploads/2018/06/rola-jst-w-rozwijaniu-szkol-i-ksztaltowaniu-kompetencji-kluczowych-uczniow.pdf [dostęp, online 2.10.2025].

[46] Domaradzka-Grochowalska Z., (opr.), (2021), „Moduł zarządzania kryzysowego. Zarządzanie sytuacją kryzysową. Pakiet szkoleniowy dla kadry JST”, Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji, zob. https://www.ore.edu.pl/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=34654 [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[47] Cupiał M., Domaradzka-Grochowalska Z., Jastrzębska D., Pawełas A., Pintal D., Tomaszewicz D., (2025), op. cit.

3.5.2. Zakres wpływu JST wobec kompetencji dyrektorów szkół, przedszkoli i placówek oświatowych.

Cel ogólny

Analiza zakresu wpływu przedstawicieli JST oraz dyrektorów szkół, przedszkoli i placówek oświatowych na dane, które zidentyfikowano wcześniej (poprzedniego dnia) i zebrano podczas analizy rzeczywistości odwołując się do zasobów wspierających i danych utrudniających**.**

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- identyfikuje zebrane dane w odniesieniu do samorządów, dyrektorów szkół, przedszkoli i placówek oświatowych, a także rozmaitych zależności (np. utrudnień) i możliwości, które determinują charakter pozyskanych informacji;
- rozumie zależności i wpływy poszczególnych podmiotów;
- uzmysławia sobie, że poziom decyzyjności może być odmienny w różnych samorządach.

Rekomendowane metody i sposoby pracy

- Praca w grupach.
- Analiza danych w grupach samorządowych (z uwzględnieniem przedstawicieli JST oraz dyrektorów szkół, przedszkoli i placówek oświatowych).

Wskazówki do przebiegu warsztatów

Przedstawiciele samorządów i kadry dyrektorskiej w ramach poszczególnych grup projektowych samodzielnie wykonują ćwiczenie. Prezentacja wyników pracy odbywa się w gronie osób prezentujących poszczególne grupy projektowe. Wszystkie zespoły realizują tę część zadania w tym samym czasie.

Założenia teoretyczne

Zebrane wcześniej dane wymagają określonych decyzji. Trzeba sobie jednak uzmysłowić, że nie wszyscy samorządowcy są decyzyjni w każdym obszarze. Dlatego na tym etapie konieczna jest weryfikacja ról i zadań stojących przed każdą JST, a także określenie decyzyjności i mocy sprawczej dyrektorów szkół, przedszkoli i placówek oświatowych. Przedstawiciele samorządów i kadra dyrektorska podmiotów edukacyjnych muszą mieć jasność w tym względzie, a tym samym pełną świadomość

własnej odpowiedzialności za podejmowane lub niepodejmowane decyzje. Uczestnicy warsztatów także potrzebują wiedzieć, kto w ich samorządzie jest decyzyjny.

Inspiracje

Zaleca się lekturę publikacji ORE z zakresu zarządzania oświatą na poziomie ogólnopolskim i lokalnym: „Analiza systemu zarządzania lokalną oświatą – przegląd zadań, narzędzi i dobrych praktyk. Wspólne planowanie i monitorowanie postępów. Część I”[48], „Analiza systemu zarządzania lokalną oświatą – przegląd zadań, narzędzi i dobrych praktyk. Realizacja zadań oświatowych pod kątem wyznaczonych celów. Część II”[49] oraz „Materiały uzupełniające do programu szkoleniowo-doradczego dla kadry JST.”[50].

3.5.3. Czynniki niezbędne do wprowadzenia zmian.

Cel ogólny

Identyfikacja – na poziomie samorządów – działań inicjujących zmiany w kierunku pożądanym.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- inicjuje działania odnoszące się do matrycy weryfikacji zasobów z uwzględnieniem ról i powinności samorządów dalszej części projektu;
- określa działania uznane za pożądane i pozytywnie wpływające na poziom i jakość zmian;
- określa działania eliminujące lub ewentualnie osłabiające proces podnoszenia jakości stanu cyfryzacji oświaty w gminie, mieście lub powiecie;
- określa działania zmierzające do pozyskania brakujących elementów, które będą gwarantem osiągniecia pożądanych efektów w procesie podnoszenia jakości stanu informatyzacji edukacji w gminie, mieście lub powiecie.

[48] Jaszczot K., (red. mer.), (2018), „Analiza systemu zarządzania lokalną oświatą – przegląd zadań, narzędzi i dobrych praktyk. Wspólne planowanie i monitorowanie postępów. Część I”, Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji, zob. https://www.ore.edu.pl/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=18103 [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[49] Jaszczot K., (red. mer.), (2018), „Analiza systemu zarządzania lokalną oświatą – przegląd zadań, narzędzi i dobrych praktyk. Realizacja zadań oświatowych pod kątem wyznaczonych celów. Część II”, Warszawa: Ośrodek Edukacji, zob. https://www.ore.edu.pl/wp-content/uploads/2018/06/cz.-ii-realizacja-zadan-oswiatowych-pod-katem-wyznaczonych-celow.pdf [dostęp, online, dn. 02.10.2025].

[50] Cupiał M., Domaradzka-Grochowalska Z., Jastrzębska D., Pawełas A., Pintal D., Tomaszewicz D., (2025), op. cit.

Rekomendowane metody i sposoby pracy

- Praca w grupach samorządowych (uwzględniających przedstawicieli JST i kadry dyrektorskiej placówek oświatowych z danej gminy, miasta lub powiatu).

Założenia teoretyczne

Ryzykiem działań projektowych jest rozproszona odpowiedzialność i brak decyzyjności. Ten etap pracy ma zmobilizować uczestników do stworzenia banku pomysłów na działania zaplanowane, a także wskazać konkretne osoby lub zespoły, które będą odpowiedzialne za realizację tych inicjatyw. Działania te powinny zostać uwzględnione w opracowywanym HDR.

Inspiracje

Warto sięgnąć do HDR-ów, które ORE opracował w projekcie pilotażowym skierowanym do samorządów – „Harmonogramy działań rozwojowych w zakresie cyfryzacji oświaty w JST”[51]. W programie uczestniczyło 51 organów samorządowych. Wiele ciekawych informacji z tego obszaru znajduje się również w publikacji „Materiały uzupełniające do programu szkoleniowo-doradczego dla kadry JST”[52].

3.5.4. Harmonogram Działań Rozwojowych.

Cel ogólny

Wprowadzenie do opracowania HDR.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- umie ustalić program działania i określić jego poszczególne etapy;
- zna metody i sposoby pracy;
- potrafi określić terminy rozpoczęcia i zakończenia poszczególnych czynności, a także czas niezbędny do wykonania całego przedsięwzięcia;
- potrafi dokonać przydziałów ograniczonych zasobów gwarantujących wykonanie działania;
- zna osoby odpowiedzialne za realizację poszczególnych działań i / lub pełniących nadzór nad ich realizacją;

[51] Ośrodek Rozwoju Edukacji, (2025), „Harmonogramy działań rozwojowych w zakresie cyfryzacji oświaty w JST”, Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji, zob. https://ore.edu.pl/2025/07/harmonogramy-dzialan-rozwojowych-w-zakresie-cyfryzacji-oswiaty-w-jst/ [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[52] Cupiał M., Domaradzka-Grochowalska Z., Jastrzębska D., Pawełas A., Pintal D., Tomaszewicz D., (2025), op. cit.

- umie prowadzić bieżącą kontrolę terminów wykonania, a także dokonać korekty harmonogramu w przypadku ewentualnego opóźnienia w terminie wykonania zaplanowanych zadań.

Rekomendowane metody i sposoby pracy

- Praca w grupach.
- Praca w parach.
- Praca indywidualna.

Założenia teoretyczne

Przygotowanie HDR jest bardzo istotne z punktu widzenia optymalnego wdrożenia działań w JST. Ten proces wraz z określeniem metod i sposobów pracy wymaga wnikliwego podejścia ze względu na konieczność precyzyjnego określenia czasu i kolejności poszczególnych zadań. Podczas tworzenia harmonogramu należy uwzględnić wiele aspektów związanych z wprowadzeniem HDR, które muszą zostać wykonane. Dlatego tak istotne jest, aby ustalić zależności pomiędzy poszczególnymi etapami działań i czasem przeznaczonym na ich wykonanie (z uwzględnieniem ferii, wakacji, urlopów, świąt państwowych itp.).

Przygotowanie HDR stanowi niezwykle ważny krok dla zmian wynikających z przeprowadzonej pogłębionej diagnozy cyfryzacji oświaty. Analiza ta pozwala na zbadanie stanu lokalnej edukacji i wskazanie tych inicjatyw, które pozwolą jej osiągnąć pożądany stan docelowy. Rezultatem tego etapu jest określenie priorytetów oświatowych, celów rozwojowych oraz przygotowanie rzetelnego HDR.

Inspiracje

Warto zapoznać się z przykładami HDR-ów zamieszczonych na stronie ORE m.in.: – „Harmonogramy działań rozwojowych (HDR)”[53], „Harmonogramy działań rozwojowych (HDR-y) przygotowane przez samorządy uczestniczące w doradztwie dla JST”[54] oraz „Harmonogramy działań rozwojowych w zakresie cyfryzacji oświaty

[53] Ośrodek Rozwoju Edukacji, (2020), „Harmonogramy działań rozwojowych (HDR)”, Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji, zob. https://www.ore.edu.pl/2020/02/harmonogramy-dzialan-rozwojowych-hdr/ [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[54] Ośrodek Rozwoju Edukacji, (2023), „Harmonogramy działań rozwojowych (HDR-y) przygotowane przez samorządy uczestniczące w doradztwie dla JST”, zob. Harmonogramy działań rozwojowych (HDR-y) przygotowane przez samorządy uczestniczące w doradztwie dla JST – Ośrodek Rozwoju Edukacji (ore.edu.pl) [dostęp, online dn. 2.10.2025].

w JST”[55]. Pomocne również będą informacje zamieszczone w publikacji „Materiały uzupełniające do programu szkoleniowo-doradczego dla kadry JST”[56].

3.5.5. Konsultacje indywidualne.

Cel ogólny

Możliwość skonsultowania i zasięgnięcia opinii trenerów lub ekspertów w zakresie tematycznym wybranym przez samorządy, a dotyczącym realizacji zadania wdrożeniowego.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:
- wyjaśni wątpliwości dotyczące realizacji zadania wdrożeniowego;
- pozna opinię trenera lub eksperta na temat wybranych przez siebie sposobów realizacji spotkań lokalnych w modelu partycypacyjnym;
- rozumie potrzebę weryfikacji własnej wiedzy z wiedzą eksperta.

Rekomendowane metody i sposoby pracy
- Konsultacje.

Założenia teoretyczne

Uczestnicy szkoleń mają możliwość skonsultowania z trenerami lub ekspertami założeń realizacji spotkań lokalnych (debat) w modelu partycypacyjnym.

Inspiracje

Nie dotyczy.

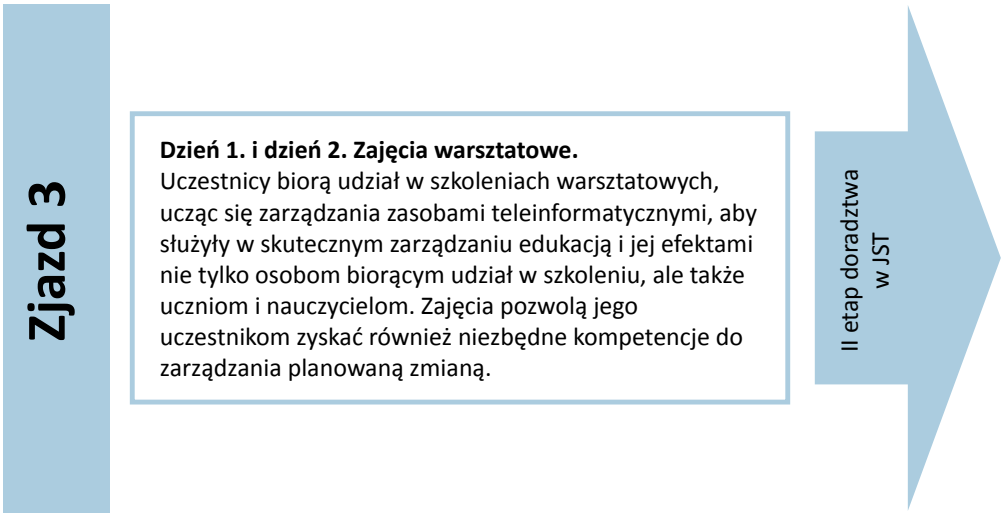
3.5.6. Zadanie wdrożeniowe.

Niezbędnym elementem przeprowadzanej diagnozy potrzeb rozwojowych w zakresie cyfryzacji w lokalnej oświacie jest włączenie partycypacyjnego modelu pozyskiwania informacji i wypracowywania wniosków oraz rekomendacji. Zadanie to będzie realizowane poprzez zorganizowanie i przeprowadzenie przez zespół projektowy **lokalnej debaty społecznej**, która zostanie ukierunkowana na rozwój informatyzacji w edukacji. Dyskusję należy starannie przygotować pod względem organizacyjnym, przeprowadzić ją, porządkując informacje zebrane w trakcie przygotowania się debaty.

[55] Ośrodek Rozwoju Edukacji, (2025), „Harmonogramy Działań Rozwojowych w zakresie cyfryzacji oświaty w JST”, op. cit.
[56] Cupiał M., Domaradzka-Grochowalska Z., Jastrzębska D., Pawełas A., Pintal D., Tomaszewicz D., (2025), op. cit.

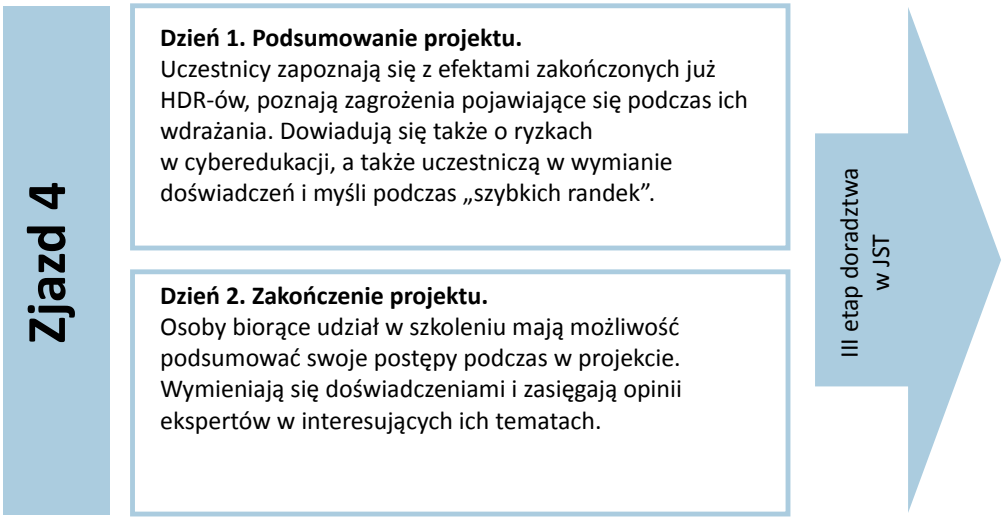
Następnie powinno się opracować wnioski i rekomendacje, a potem przedstawić je opinii publicznej. Materiały te staną się nieodzowne w przygotowaniu pogłębionej diagnozy, a także wpłyną na określenia celów rozwojowych i opracowywanie HDR-ów. Podmiotem odpowiedzialnym za organizację i przeprowadzenie dyskusji, a także opracowanie wniosków jest zespół projektowy JST. W ramach doradztwa zespół samorządowy, który bierze udział w projekcie, otrzyma wsparcie doradcze zarówno na etapie przygotowania pogłębionej diagnozy, jak i w trakcie analizy zebranych danych.

3.6. Zjazd 3. Dzień 1. i dzień 2. Wskazówki metodyczne do realizacji ramowego programu



Rysunek 6. Zjazd 3. Schemat realizacji ścieżki szkoleniowo-doradczej.

3.7. Zjazd 4. Dzień 1. Wskazówki metodyczne do realizacji ramowego programu



Rysunek 7. Zjazd 4. Schemat realizacji ścieżki szkoleniowo-doradczej.

Opis alternatywny rysunku:

Dzień 1. Ramowy program.

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
1.	Dostępność cyfrowa w edukacji.	Wykład	45 min
2.	Prezentacja wybranych HDR-ów.	Prezentacja na forum	90 min
3.	Pułapki we wdrażaniu HDR-ów i monitorowanie ich realizacji.	Warsztaty w czterech grupach	45 min
4.	Samorządowy speed dating („szybkie randki").	„Szybkie randki"	90 min
5.	Zagrożenia w cyberedukacji.	Wykład	90 min

3.7.1. Dostępność cyfrowa w edukacji.

Cel ogólny

Zaprezentowanie aktualnej sytuacji oraz wyzwań związanych z dostępnością cyfrową w edukacji. Omówienie strategii i innowacji, które mogą przyczynić się do poprawy sytuacji w zakresie dostępności cyfrowej.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- zna aktualną sytuację w zakresie dostępności cyfrowej w edukacji;
- dostrzega i rozpoznaje wyzwania stojące przed samorządami w zakresie zapewnienia dostępności cyfrowej w edukacji;
- jest świadomy konieczności zapewnienia uczniom (niezależnie od ich miejsca zamieszkania, statusu społeczno-ekonomicznego czy ewentualnych niepełnosprawności) równego dostępu do cyfrowych zasobów edukacyjnych dla wszystkich uczniów;
- inspiruje się do działań mających na celu poprawę dostępności cyfrowej w edukacji, a tym samym przyczynia się do lepszego wykorzystania potencjału technologicznego w procesach nauczania i uczenia się w swoim samorządzie.

Rekomendowane metody i sposoby pracy

- Wykład z prezentacją.

Założenia teoretyczne

Dostępność cyfrowa w edukacji jest kluczowym elementem budowania sprawiedliwego, efektywnego i zrównoważonego systemu edukacyjnego, który – obecnie, w coraz bardziej zglobalizowanym i cyfrowym społeczeństwie – spełnia różnorodne potrzeby uczniów. Zapewnienie dostępności cyfrowej gwarantuje równy dostęp do edukacji dla wszystkich uczniów (niezależnie od ich miejsca zamieszkania, statusu społeczno-ekonomicznego czy ewentualnych niepełnosprawności). Eliminuje to bariery związane z lokalizacją, co staje się szczególnie ważne w kontekście zdalnego nauczania. We współczesnym społeczeństwie umiejętności cyfrowe są także niezbędne w osiągnieciu sukcesu zawodowego. Dostępność informatyczna pozwala na wykorzystanie nowoczesnych sposobów uczenia i uczenia się (np. e-learningu, interaktywnych materiałów dydaktycznych czy platform edukacyjnych). Edukacja oparta na dostępności cyfrowej przygotowuje uczniów do radzenia sobie

w dynamicznie rozwijającym się środowisku technologicznym. To wprowadza innowacyjność do organizacji procesów edukacyjnych, co ma kluczowe znaczenie dla konkurencyjności absolwentów na rynku pracy.

Zaleca się, aby treści wykładu skupiały się wokół niżej przedstawionych zagadnień:

- Wstęp (definicja dostępności cyfrowej w kontekście edukacji, wzrost znaczenia dostępności cyfrowej w erze cyfryzacji).
- Wyzwania w dostępności cyfrowej w edukacji (niedostępność infrastruktury w niektórych regionach, brak równości w dostępie do sprzętu i internetu, bariery techniczne dla osób z niepełnosprawnościami).
- Wpływ dostępności cyfrowej na procesy edukacyjne (znaczenie dostępu do cyfrowych zasobów edukacyjnych, wirtualne środowiska nauczania i ich rola w dostępności, nowe metody nauczania online i ich adaptacja dla uczniów o zróżnicowanych potrzebach).
- Strategie poprawy dostępności cyfryzacji w edukacji (rządowe programy wspierające dostępność cyfrową w szkołach, partnerstwa publiczno-prywatne w celu zapewnienia infrastruktury cyfrowej, dostosowanie treści edukacyjnych do zróżnicowanych potrzeb uczniów).
- Technologiczne innowacje wspierające dostępność (narzędzia wspomagające dostępność dla osób z niepełnosprawnościami, wykorzystanie sztucznej inteligencji i uczenia maszynowego w dostępności cyfrowej).
- Dobre praktyki w poprawie dostępności cyfrowej w edukacji (przykłady krajów lub regionów skutecznie poprawiających dostępność cyfrową, projekty i inicjatywy społeczne wspierające dostępność).
- Społeczne i ekonomiczne korzyści poprawy dostępności cyfrowej (rola dostępności cyfrowej w redukcji nierówności edukacyjnych, wpływ dostępności cyfrowej na rozwój zawodowy i możliwości zatrudnienia, aspekty ekonomiczne związane z poprawą dostępności informatycznej w edukacji).

Należy pamiętać, aby w trakcie wykładu nie odnosić się do prezentowanych treści zbyt szczegółowo, a jedynie wskazać najważniejsze aspekty związane z dostępnością w danym temacie.

Inspiracje

Warto zapoznać się z raportem Najwyższej Izby Kontroli „Działania organów administracji publicznej na rzecz podnoszenia kompetencji cyfrowych społeczeństwa”[57], a także z publikacją „Materiały uzupełniające do programu szkoleniowo-doradczego dla kadry JST”[58].

3.7.2. Prezentacja wybranych harmonogramów działań rozwojowych.

Cel ogólny

Prezentacja przygotowanych HDR-ów przez wybrane samorządy.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:
- zna przykłady działań zaplanowanych do realizacji przez wybrane samorządy;
- formułuje pytania odnoszące się do HDR-ów prezentowanych przez organy samorządowe.

Rekomendowane metody i sposoby pracy
- Prezentacja.
- Dyskusja.
- Sesja pytań i odpowiedzi.

Założenia teoretyczne

Uczestnicy szkoleń będą mogli zaprezentować efekty swojej pracy i współpracy z doradcami. Dzięki temu osoby biorące udział w warsztatach szkoleniowych otrzymają szansę do wymiany doświadczeń i wzajemnego uczenia się. Zaleca się, aby sesja przebiegała według określonej struktury. W fazie przygotowania nastąpi ustalenie kolejności wystąpień i przedstawiania wyników działań. Z kolei w fazie realizacji – zgodnie z ściśle określonym czasem przeznaczonym na każde wystąpienie – odbędzie się prezentacja opracowanych harmonogramów. Na zakończenie w ramach podsumowania uczestnicy będą zadawali pytania poszczególnym osobom prezentującym HDR-y.

[57] Raport Najwyższej Izby Kontroli, (2021), „Działania organów administracji publicznej na rzecz podnoszenia kompetencji cyfrowych społeczeństwa”, op. cit.
[58] Cupiał M., Domaradzka-Grochowalska Z., Jastrzębska D., Pawełas A., Pintal D., Tomaszewicz D., (2025), op. cit.

Inspiracje

Warto zapoznać się z opisem prowadzenia dyskusji zogniskowanej, która zamieszczono w publikacji „Podręcznik trenera. Praktyka prowadzenia szkoleń" autorstwa Tomasza Witkowskiego i Sławomira Jarmuża[59].

3.7.3. Pułapki we wdrażaniu harmonogramów działań rozwojowych i monitorowanie ich realizacji.

Cel ogólny

Profilaktyka potencjalnych problemów w procesie wprowadzania HDR-ów.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- jest świadomy charakteru potencjalnych pułapek mogących utrudnić wdrażanie opracowanego harmonogramu;
- zna zagrożenia najczęściej pojawiające się w procesie wprowadzania jakiejkolwiek zmiany;
- potrafi rozpoznać symptomy kryzysu we wdrażaniu HDR;
- rozumie ryzyko związane z ignorowaniem symptomów kryzysu podczas wprowadzania harmonogramu;
- rozumie wagę znaczeniową procesu monitorowania wdrażania HDR;
- uwzględnia działania związane z monitorowaniem wdrażania HDR w planie jego realizacji.

Rekomendowane metody i sposoby pracy

- Miniwykład.
- Dyskusja moderowana.
- Praca grupowa.

Założenia teoretyczne

Każdy projekt rozwojowy na różnych etapach wdrażania jest obarczony określonym ryzykiem niepowodzenia. Warto zatem, aby uczestnicy mieli świadomość takich niebezpieczeństw, a tym samym z wyprzedzeniem potrafili przeciwdziałać ich

[59] Witkowski T., Jarmuż S., (2004), „Podręcznik trenera", Biblioteka Moderatora, Wrocław: Wydawnictwo Moderator.

pojawienie się. Sposobem na zmniejszenie najczęściej pojawiających się pułapek, jest ich minimalizowanie, a także zbudowanie określonej strategii monitorowania wdrażania HDR. W ten sposób opracowane harmonogramy mają szansę powodzenia i rzeczywistego wdrożenia, a nie tylko pełnienia roli bezużytecznego dokumentu. Równie istotne w ograniczaniu ryzyka niepowodzenia jest podejście osób bezpośrednio zaangażowanych w proces wprowadzania HDR-ów. Przedstawiciele samorządów powinni wykazać się odwagą i uważnością podczas identyfikacji zagrożeń i odpowiednio wcześnie podejmować inicjatywy zaradcze.

Inspiracje

Na końcu niniejszego opracowania zamieszczono wykaz publikacji na temat zarządzania zmianą. Zaleca się skorzystanie z opisanych tam wskazówek, aby w ten sposób uniknąć najczęstszych ryzyk podczas wdrażania HDR-ów. Pomocną publikację w tym obszarze stanowi „Materiały uzupełniające do programu szkoleniowo-doradczego dla kadry JST”[60].

3.7.4. Samorządowy speed dating („szybkie „randki”).

Cel ogólny

Wymiana doświadczeń i poznanie rozwiązań w zakresie rozwoju cyfryzacji w danej JST.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- dzieli się rozwiązaniami zaplanowanymi w swoim samorządzie w zakresie cyfryzacji w edukacji;
- ma świadomość działań podejmowanych przez inne JST, aby rozwijać dostępność cyfryzacji w edukacji w swojej gminie, mieście lub powiecie.

Rekomendowane metody i sposoby pracy

- Speed dating („szybkie randki”).

Założenia teoretyczne

Speed dating („szybkie randki”) jest to forma zawierania kontaktów międzyludzkich, która została zaadoptowana do warunków biznesowych. Z powodzeniem może być stosowana jako forma spotkań przy omawianiu ważnych przedsięwzięć lub

[60] Cupiał M., Domaradzka-Grochowalska Z., Jastrzębska D., Pawełas A., Pintal D., Tomaszewicz D., (2025), op. cit.

wprowadzania innowacji w ściśle określonym czasie. W projekcie zaleca się wykorzystanie tej metody do stworzenia przestrzeni na wymianę doświadczeń i dzielenia się rozwiązaniami zaplanowanymi przez samorządy w HDR. Z racji tego, że wcześniejszej sesji tylko wybrane JST zaprezentowały swoje HDR-y, dlatego „szybkie randki" staną się okazją do dyskusji o planach innych organów samorządowych.

W jaki sposób można zorganizować wymianę doświadczeń w formie „szybkich „randek"?

Trzeba przygotować kilka stolików z krzesłami. Przykładowo, jeżeli w programie uczestniczy 12 samorządów, należy przygotować 6 stolików. Następnie ustawia się je w kręgu w taki sposób, aby stworzyć przestrzeń do swobodnej rozmowy uczestników siedzących przy sąsiadujących ze sobą stołach. Do każdego z nich przydziela się uczestników z jednej JST. Osoby te zajmują miejsca po zewnętrznej części kręgu i pozostają na tych stanowiskach przez cały czas trwania „szybkich randek". Pozostałe JST losowo przydzielamy do poszczególnych stolików ze wskazaniem zajmowania miejsc po wewnętrznej części kręgu. Ci uczestnicy będą przemieszczać – zgodnie z ruchem wskazówek zegara – po każdej zakończonej rundzie rozmów, przechodząc od stolika do stolika. Czas trwania jednej „szybkiej randki" przykładowo obejmuje 10–15 min. W jej trakcie uczestnicy przedstawiają swoje propozycje działań, zadają sobie pytania i udzielają na nie odpowiedzi.

Inspiracje

Nie dotyczy.

3.7.5. Zagrożenia w cyberedukacji.

Cel ogólny

Rozwijanie umiejętności efektywnego rozpoznawania, zapobiegania i reagowania na rosnące zagrożenia cybernetyczne w sektorze edukacji.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- rozumie specyfikę cyberzagrożeń w kontekście cyberedukacji;
- identyfikuje najczęstsze formy cyberataków na instytucje edukacyjne i zna sposoby zapobiegania tym zagrożeniom;
- ma świadomość skutków cyberataków dla bezpieczeństwa danych osobowych uczniów i pracowników;

- rozumie rolę szkół, przedszkoli, placówek oświatowych i samorządów w budowaniu bezpiecznych środowisk pracy;
- właściwie pojmuje rolę edukacji cyfrowej w zapobieganiu cyberzagrożeniom;
- rozumie skutki automatyzacji i cyfryzacji procesów edukacyjnych dla zatrudnienia nauczycieli i pracowników oświaty.

Rekomendowane metody i sposoby pracy

- wykład z prezentacją.
- studium przypadku.
- dyskusje w grupach.
- wymiana doświadczeń.
- sesja pytań i odpowiedzi.

Założenia teoretyczne

Kompleksowe podejście do problematyki cyberbezpieczeństwa w szkołach powinno stać się istotnym elementem uwzględnianym na poziomie zarządzania zasobami i usługami cyfrowymi na poziomie JST. W ostatnich latach dynamiczny rozwój technologii informacyjnych i zwiększenie narzędzi cyfrowych wykorzystywanych w edukacji otworzyły zarówno nowe możliwości dla nauczania i uczenia się, jak również stworzyły nowe wyzwania dla bezpieczeństwa. Okazało się, że ataki socjotechniczne, ale też ofensywa hakerów na urządzenia infrastruktury teleinformatycznej oraz usługi cyfrowe stały się poważnym zagrożeniem dla administracji samorządowej, szkół, przedszkoli i placówek oświatowych. Wszystkie te zagrożenia narażają bezpieczeństwo danych osobowych uczniów i pracowników, a także wpływają negatywnie na ciągłość procesów nauczania i zarządzania jednostkami edukacyjnymi.

Jak pokazują wyniki kontroli przeprowadzanych w samorządach przez NIK[61] poziom świadomości dotyczącej wymagań z zakresu bezpieczeństwa informacji, jest tam na bardzo niskim poziomie. Dotyczy to urzędów, szkół, przedszkoli oraz placówek oświatowych. Szkoły, przedszkola, placówki edukacyjne i urzędy (gmin, miast lub powiatów) – ze względu na bardzo szybki rozwój technologii i mnogość działań podejmowanych przez państwo polskie na rzecz cyfryzacji wszystkich świadczonych usług publicznych – stoją przed koniecznością rozwijania i wdrażania kompleksowych strategii zarządzania cyberbezpieczeństwem.

[61] Najwyższa Iza Kontroli, (2024), „W samorządach ochrona danych osobowych bez ochrony", zob. https://www.nik.gov.pl/aktualnosci/bezpieczenstwo-ochrony-danych-osobowych-w-jst.html oraz Najwyższa Izba Kontroli, (2022), „Dane bezpieczne, ale tylko niektóre – NIK o pracy zdalnej w urzędach", Warszawa: Najwyższa Izba Kontroli, zob. https://www.nik.gov.pl/aktualnosci/bezpieczenstwo-pracy-zdalnej-w-urzedach.html [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Obejmuje to nie tylko aspekty techniczne (np. zakup i uruchamianie najnowszych rozwiązań chroniących przed niechcianym oprogramowaniem oraz dbałość o jego efektywne wdrożenie), ale także elementy organizacyjne (np. regularne audyty bezpieczeństwa, tworzenie planów reagowania na incydenty i szkolenie personelu).

W kontekście cyfryzacji oświaty, która przynosi wiele korzyści (np. ułatwiony dostęp do zasobów edukacyjnych i możliwość nauki zdalnej), jest niezwykle ważne, aby szkoły, przedszkola i placówki edukacyjne potrafiły równoważyć innowacje technologiczne z odpowiednimi środkami ochrony. Zabezpieczenie przed cyberzagrożeniami w edukacji wymaga integracji wiedzy teoretycznej z praktycznymi umiejętnościami. Co z kolei rzutuje na budowanie odporności samorządów na cyberzagrożenia. W tym zakresie niezbędne jest kształtowanie i rozwijanie umiejętności holistycznego podejścia do zarządzania bezpieczeństwem w sieci przez JST, które uwzględni zarówno rosnące zagrożenia cybernetyczne, jak i dynamicznie zmieniający się krajobraz technologiczny.

Inspiracje

W celu zapoznania się z najczęstszymi cyberzagrożeniami warto sięgnąć po publikację „Raport roczny z działalności CERT Polska 2022. Krajobraz bezpieczeństwa polskiego internetu”[62]. Kwestie bezpieczeństwa w sieci podjęto także w materiale „Materiały uzupełniające do programu szkoleniowo-doradczego dla kadry JST” [63].

3.8. Dzień 2. Ramowy program.

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
1.	Open space, wprowadzenie, wymiana doświadczeń.	Open space	90 min
2.	Wykorzystanie AI w edukacji – nowe możliwości i wyzwania.	Wykład	90 min
3.	Podsumowanie projektu i wręczenie certyfikatów.	Spotkanie wszystkich uczestników	90 min

[62] CERT Polska, (2022), „Raport roczny z działalności CERT Polska 2022. Krajobraz bezpieczeństwa polskiego internetu”, Warszawa: NASK-PIB/CERT Polska, zob. https://www.gov.pl/web/baza-wiedzy/krajobraz-bezpieczenstwa-polskiego-internetu-w-2022-roku--raport-roczny-cert-polska [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[63] Cupiał M., Domaradzka-Grochowalska Z., Jastrzębska D., Pawełas A., Pintal D., Tomaszewicz D., (2025), op. cit.

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
4.	Tematyczne stoliki eksperckie.	Konsultacje	45 min
Zadanie wdrożeniowe realizowane po 4. zjeździe przez zespoły JST.			

3.8.1. Open space, wprowadzenie, wymiana doświadczeń.

Cel ogólny

Zainspirowanie przedstawicieli JST do wymiany doświadczeń i poszukiwania rozwiązań zgodnych z aktualnymi potrzebami dotyczącymi organizacji i finansowania zadań oświatowych.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:
- dzieli się własnymi praktykami i refleksjami;
- uzyskuje rozwiązania i inspiracje dotyczące organizacji i finansowania oświaty;
- rozumie wpływ współpracy między różnymi JST.

Rekomendowane metody i sposoby pracy
- Open space.

Założenia teoretyczne

Technika open space (otwarta przestrzeń) pozwala uczestnikom współtworzyć treść spotkania poprzez zgłaszanie i omawianie tematów, które są ważne z ich perspektywy. Dzięki temu spotkanie staje się praktyczną platformą do wymiany doświadczeń, wzajemnego inspirowania się, a także wspólnego poszukiwania rozwiązań odpowiadających na aktualne wyzwania JST. Open space sprzyja aktywizacji, odpowiedzialności uczestników za przebieg debaty oraz budowaniu poczucia sprawczości.

Inspiracje

Więcej informacji o technice otwartej przestrzeni open space znajduje w materiale „Otwarta przestrzeń" opracowanym przez Fundację Stocznia w ramach partycypacji obywatelskiej[64] oraz na stronie internetowej[65].

[64] Fundacja Stocznia, (2015), „Otwarta przestrzeń", Warszawa: 2015, zob. https://partycypacjaobywatelska.pl/strefa-wiedzy/techniki/otwarta-przestrzen/ [dostęp, online dn. 2.10.2025].
[65] Zob. https://openspaceworld.org/ [dostęp, online dn. 2.10.2025].

3.8.2. Wykorzystanie sztucznej inteligencji w edukacji. Nowe możliwości i wyzwania.

Cel ogólny

Przedstawienie aktualnego stanu wiedzy, możliwości oraz wyzwań związanych z zastosowaniem sztucznej inteligencji w procesach nauczania i uczenia się.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- rozumie rolę AI w edukacji;
- zna zastosowania AI w edukacji;
- identyfikuje wyzwania związane z wykorzystaniem AI w edukacji;
- rozumie związek między sposobem wykorzystania AI w edukacji a poprawą efektów uczenia i samego procesu kształcenia;
- zna rolę AI w procesach administracyjnych;
- ma świadomość potrzeby równowagi pomiędzy korzyściami a wyzwaniami.

Rekomendowane metody i sposoby pracy

- Wykład z prezentacją przykładów.

Założenia teoretyczne

W ostatnim czasie można zaobserwować znaczący rozwój AI. Staje się ona ważna także dla edukacji, ponieważ może zmienić sposób kształcenia samych siebie, jak i uczenia innych (np. poprawiając dostępność, skuteczność i personalizację procesu nauczania. W związku z tym zaleca się poświęcenie jednej sesji szkoleniowej na wykład dotyczący AI. Podczas przygotowywania tej prezentacji uwzględnić następujące zagadnienia:

- zastosowanie AI w nauczaniu i uczeniu się (ze szczególnym zwróceniem uwagi na adaptacyjne systemy nauczania bazujące na sztucznej inteligencji, a także personalizację edukacji dzięki AI);
- indywidualne wsparcie dla uczniów (w tym uwzględnienie pomocy osobom o zróżnicowanych potrzebach edukacyjnych), a także dostosowywania wymagań edukacyjnych do indywidualnych potrzeb dzieci i młodzieży;
- automatyzacja administracji edukacyjnej (z włączeniem następujących aspektów: systemy zarządzania szkołą, automatyczna ocena testów, optymalizacja procesów administracyjnych w szkołach, przedszkolach i placówkach);

- wyzwania związane z wykorzystaniem AI w edukacji i zwrócenie uwagi na kwestie etyczne, niebezpieczeństwa związane z uzależnieniem od technologii, konieczność odpowiedniego przygotowania nauczycieli;
- przyszłość AI w edukacji.

Inspiracje

Warto sięgnąć do materiału „Chat GPT w szkole. Szanse i zagrożenia", który został opracowany przez MEN[66].

3.8.3. Podsumowanie projektu i wręczenie certyfikatów.

Cel ogólny

Podsumowanie działań zrealizowanych w projekcie.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:
- analizuje wsparcie otrzymane w ramach projektu;
- otrzyma certyfikat udziału w projekcie.

Rekomendowane metody i sposoby pracy
- Prezentacja podsumowująca.

Założenia teoretyczne

Ostatni dzień szkoleń stanowi okazję do podsumowania dotychczasowych działań. Zaleca się przygotowanie prezentacji obrazującej całościowy proces wsparcia z uwzględnieniem wszystkich etapów jego przebiegu (w tym udziału przedstawicieli JST, zadaniami zrealizowanymi w ramach projektu, pierwszymi efektami podjętych inicjatyw). Warto również rozważyć zaplanowanie czasu na uroczyste wręczenie certyfikatów i celebrowanie zakończenia pracy w części szkoleniowo-doradczej projektu.

Inspiracje

Zaleca się lekturę „Metod aktywizujących w szkoleniach" autorstwa Mela Silbermana oraz Carola Auerbacha[67] jako źródło ciekawych pomysłów na podsumowanie procesów szkoleniowych.

[66] Ministerstwo Edukacji Narodowej, (2023), „Chat GPT w szkole. Szanse i zagrożenia", zob. https://www.gov.pl/web/ai/chat-gpt-w-szkole-szanse-i-zagrozenia [dostęp, online dn. 2.10.2025].
[67] Silberman M., Biech E., (2016), „Metody aktywizujące w szkoleniach", Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

3.8.4. Tematyczne stoliki eksperckie.

Cel ogólny

Udzielenie przedstawicielom samorządów indywidualnych porad eksperckich w wybranych obszarach tematycznych.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:
- analizuje z ekspertem wybrany obszar tematyczny;
- uzyskuje odpowiedzi na pytania w kontekście ewentualnych i przewidywanych trudności mogących pojawić się w procesie wdrażania działań;
- wyjaśnia wątpliwości, otrzymuje porady dotyczące działań związanych z wdrażaniem zmian w zakresie cyfryzacji w edukacji.

Rekomendowane metody i sposoby pracy
- Stoliki eksperckie.
- Rozmowa indywidualna.

Założenia teoretyczne

Zaleca się stworzenie przestrzeni na indywidualne rozmowy uczestników z ekspertami. Mogą być nimi trenerzy prowadzący szkolenia, osoby zatrudnione w projekcie jako doradcy lub zaproszeni goście. Tematyka rozmów eksperckich jest zróżnicowana, gdyż może koncentrować się m.in. na:
- budowaniu efektywnych zespołów wdrażających zmianę;
- organizowaniu współpracy;
- tworzeniu profilu kompetencyjnego pracownika JST i kadry zarządzającej;
- tworzeniu prawa w zakresie cyfryzacji w edukacji;
- wykorzystaniu narzędzi informatycznych w zarządzaniu oświatą;
- wykorzystywaniu platform (np. Google WorkSpace lub Microsoft 365) w zarządzaniu edukacją na gruncie lokalnym;
- bezpieczeństwie w cyberprzestrzeni;
- prawie autorskim;
- AI w edukacji;
- i wielu innych tematach.

Inspiracje

Warto skorzystać z informacji i rozwiązań zamieszczonych w publikacji „Koncepcja i program szkoleniowo-doradczego dla kadry JST – materiały uzupełniające”[68].

3.8.5. Zadanie wdrożeniowe.

Samorząd – po zakończeniu procesu szkoleniowo-doradczego i opracowaniu HDR dotyczącego rozwoju cyfryzacji edukacji – odpowiada za wdrożenie zaplanowanych działań w określonym czasie. Zespół projektowy JST złoży organizatorowi **podsumowanie wdrożenia w wybranej przez siebie formie: opis dobrej praktyki samorządowej**, studium refleksji w oparciu o etapy dyskusji zogniskowanej lub minireportaż z wywiadem.

Przykładowe formatki do opisu wybranej formy znajdują się w publikacji „Model doradztwa dla jednostek samorządu terytorialnego (JST)”[69].

68 Cupiał M., Domaradzka-Grochowalska Z., Jastrzębska D., Pawełas A., Pintal D., Tomaszewicz D., (2025), op. cit.

69 Domaradzka-Grochowalska Z., Pawełas A., Pintal D., Tomaszewicz D., (2019) Model Doradztwa dla jednostek samorządu terytorialnego (JST), Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji.

4. INSPIRACJE DO TEMATYCZNYCH WYKŁADÓW UZUPEŁNIAJĄCYCH

Beneficjenci realizują projekt szkoleniowo-doradczy zgodnie z ramowym programem i zawartymi w nim wytycznymi. Dodatkowym elementem, który może zostać zaplanowany do wybranych modułów w trakcie poszczególnych zjazdów, są wykłady wynikające z potrzeb JST w zakresie cyfryzacji oświaty. Prelekcje te można zaplanować na początku lub na końcu każdego dnia w ramach danego zjazdu. W trakcie pierwszego spotkania szkoleniowego warto zbadać bieżące potrzeby samorządów w obszarze informatyzacji edukacji i zarządzania strategicznego, aby trafnie dokonać wyboru tematyki wykładów uzupełniających.

4.1. Kompetencje przyszłości w odniesieniu do zarządzania strategicznego.

Cel ogólny

Uświadomienie roli i wpływu zarządzania strategicznego JST na kształtowanie kompetencji przyszłości.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- zna kompetencje przyszłości i rozumie wzajemne powiązania pomiędzy nimi;
- zna kierunki i priorytety działań w PRKC 2023–2030;

- ma świadomość powiązań PRKC 2023–2030 z dokumentami strategicznymi krajowymi i europejskimi;
- rozumie rolę, znaczenie i kategorie kompetencji cyfrowych w kontekście rozwoju społeczeństwa i gospodarki informatycznej;
- potrafi rozróżnić umiejętności informatyczne, cyfrowe kompetencje informacyjno-komunikacyjne i cyfrowe umiejętności funkcjonalne.
- zna i rozumie związek ramowego katalogu kompetencji cyfrowych z konkretnymi korzyściami, jakie użytkownicy mogą odnieść w zakresie edukacji informatycznej;
- zna – na podstawie dostępnych raportów – perspektywy dotyczące edukacji cyfrowej i główne trendy pożądanych zmian;
- rozumie powiązania i współzależności szeroko rozumianej cyfryzacji w oświacie z kształtowaniem kompetencji przyszłości;
- zna i rozumie kategorie wyzwań w zakresie cyfryzacji edukacji na poziomie lokalnym;
- uświadamia sobie strategiczną zależność między celowym zarządzaniem cyfryzacją oświaty na poziomie lokalnym i globalnym a rozwojem społeczno-gospodarczym regionu i kraju.

Rekomendowane metody i sposoby pracy

- Wykład wspierany prezentacją.

Założenia teoretyczne

Edukacja jest jedną z najważniejszych polityk wewnętrznych państwa. Samorządy, które pełnią rolę organów prowadzących szkoły, przedszkola lub placówki oświatowe, odpowiadają za jakość realizowanych usług edukacyjnych na poziomie lokalnym. JST – zgodnie z przepisami prawa – sprawują nadzór nad działalnością podmiotów edukacyjnych w zakresie spraw finansowych i administracyjnych. Szczególne znaczenie mają decyzje dotyczące alokacji środków budżetowych przeznaczonych na zadania i działania, które odpowiadają zdiagnozowanym potrzebom. Jednym z kluczowych elementów kompetencji przyszłości są kompetencje cyfrowe obywateli (zarówno cyfrowe umiejętności informatyczne, cyfrowe kompetencje informacyjno-komunikacyjne, jak i cyfrowe kompetencje funkcjonalne). Celowe kształtowanie tych umiejętności w polskim systemie oświaty wymaga dla ich sprawnego rozwoju cyfrowego środowiska edukacyjnego. Obejmuje ono zbiór wzajemnie ze sobą współzależnych elementów związanych z infrastrukturą cyfrową szkół, przedszkoli

i placówek (w tym z ich wyposażeniem w niezbędny sprzęt i dostępem do bezpłatnych cyfrowych zasobów i narzędzi edukacyjnych). To zaś dopiero stanowi podstawę do rozwoju umiejętności informatycznych. Obowiązkiem JST jako organów prowadzących podmioty edukacyjne jest zatem strategiczne podejście do całościowego zagadnienia cyfryzacji w oświacie na poziomie lokalnym.

Warto jednak pamiętać, że działania strategiczne samorządów nie tylko odpowiadają na potrzeby lokalne, ale są też osadzone w szerszym kontekście krajowych strategii rozwoju. W dniu 21 lutego 2023 roku Rada Ministrów przyjęła uchwałę w sprawie w ustanowienia programu rządowego pod nazwą „Program Rozwoju Kompetencji Cyfrowych", którego założenia i cele są wiążące w opracowywanych strategiach rozwoju na poziomach lokalnych. Szczegółowa analiza kierunków i priorytetów działań określonych w PRKC 2023–2030 stanowi zarówno punkt wyjścia do analizy potrzeb lokalnych w obszarze cyfryzacji w oświacie, jak i zaplanowania bardziej trafnych oraz rzetelnych strategii lokalnych na każdym etapie ich budowania, wdrażania i monitorowania.

Inspiracje

Treści prezentowane podczas wykładu pozwolą uczestnikom na uświadomienie sobie współzależności pomiędzy szeroko rozumianymi kompetencjami przyszłości a ich związkiem z umiejętnościami cyfrowymi. Jednocześnie analiza tematu przewodniego stanie się podstawą do określenia roli oraz wpływu JST w procesie rozwoju kompetencji przyszłości. Znajomość założeń, celów, kierunków działań i priorytetów w zakresie informatyzacji, które określono w rządowym projekcie PRKC 2023–2030, będą punktem wyjścia do opracowywania lokalnych strategii rozwoju w obszarze cyfryzacji.

Zaleca się zatem, aby treści wykładu nawiązywały do poniższych dokumentów i publikacji:

- Uchwała nr 98 Rady Ministrów z dnia 12 września 2024 roku w sprawie przyjęcia polityki publicznej pod nazwą „Polityka Cyfrowej Transformacji Edukacji"[70].
- Uchwała nr 24 Rady Ministrów z dnia 21 lutego 2023 roku w sprawie ustanowienia programu rządowego pod nazwą „Program Rozwoju Kompetencji Cyfrowych"[71].

[70] Uchwała nr 98 Rady Ministrów z dnia 12 września 2024 roku w sprawie przyjęcia polityki publicznej pod nazwą „Polityka Cyfrowej Transformacji Edukacji, op. cit.

[71] Uchwała nr 24 Rady Ministrów z dnia 21 lutego 2023 roku w sprawie ustanowienia programu rządowego pod nazwą „Program Rozwoju Kompetencji Cyfrowych", op. cit.

- Załącznik do uchwały nr 24 Rady Ministrów z dnia 21 lutego 2023 r (M.P. poz.318) „Program Rozwoju Kompetencji Cyfrowych”[72].
- „Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030 (KSRR 2030)”[73] jako podstawowy dokument strategiczny polityki regionalnej państwa wraz z innymi opracowaniami odnoszącymi się do tego materiału.
- „Program Rozwoju Kompetencji Cyfrowych 2023–2030”[74].
- „Ramowy Katalog Kompetencji Cyfrowych”[75].
- „Czym są kompetencje cyfrowe i jak je rozwijać wśród uczniów i nauczycieli?”[76].
- „Edukacja cyfrowa w szkołach. Raport z badań prowadzonych w ramach projektu «Lekcja: Enter»”[77].
- „Szkoła ponownie czy szkoła od nowa? Jak wygląda powrót do stacjonarnej edukacji?”[78].
- „Rola jednostek samorządu terytorialnego w rozwijaniu szkół i kształtowaniu kompetencji kluczowych uczniów. Poradnik dla uczestniczących w szkoleniach”[79].
- „Przyszłość edukacji. Scenariusze 2046”[80].
- „Koncepcja i program szkoleniowo-doradczego dla kadry JST – materiały uzupełniające”[81].

[72] Załącznik do uchwały nr 24 Rady Ministrów z dnia 21 lutego 2023 r (M.P. poz.318) „Program Rozwoju Kompetencji Cyfrowych”, https://www.gov.pl/attachment/9f7c95b9-875f-4dbd-8e58-8d76ea217edf [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[73] Ministerstwo Funduszy i Polityki Realnej (2019), „Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030” (KSRR 2030), Warszawa, zob. https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/krajowa-strategia-rozwoju-regionalnego [dostęp, online 2.10.2025].

[74] Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, (2022), „Program Rozwoju Kompetencji Cyfrowych 2023–2030 – kierunki działań”, Mielec: Centrum Rozwoju Kompetencji Cyfrowych, zob. https://pracodawcy.pl/wp-content/uploads/2022/07/CRKC-25_05_2022.pdf [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[75] Jasiewicz J., Filiciak M., Mierzewecka A., i inni, (2014), „Ramowy Katalog Kompetencji Cyfrowych”, Warszawa: Centrum Cyfrowe, zob. https://open.icm.edu.pl/server/api/core/bitstreams/5b4e977f-d340-48db-88de-976a-1ac5e803/content [dostęp, online 2.09.2025].

[76] Fundacja Orange, (2021), „Czym są kompetencje cyfrowe i jak je rozwijać wśród uczniów i nauczycieli?”, Warszawa: Fundacja Orange, zob. https://fundacja.orange.pl/strefa-wiedzy/post/czym-sa-kompetencje-cyfrowe-i-jak-je-rozwijac-wsrod-uczniow-i-nauczycieli [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[77] Fundacja Orange, Fundacja Rozwoju Społeczeństwa, (2021), „Edukacja cyfrowa w szkołach. Raport z badań prowadzonych w ramach projektu «Lekcja: Enter»”, op. cit.

[78] Witkowski J. (red.), Fac-Skhirtladze M., Tragarz M., i inni, (2021), „Szkoła ponownie czy szkoła od nowa? Jak wygląda powrót do stacjonarnej edukacji?”, Warszawa: Centrum Edukacji Obywatelskiej, zob. https://ceo.org.pl/wp-content/uploads/2021/06/Szkola_ponownie_czy_szkola_od_nowa_publikacja_Centrum_Edukacji_Obywatelskiej_czerwiec2021.pdf [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[79] Pintal D., Tomaszewicz D., Domaradzka-Grochowalska Z., (2018), „Rola jednostek samorządu terytorialnego w rozwijaniu szkół i kształtowaniu kompetencji kluczowych uczniów. Poradnik dla uczestniczących”, Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji, zob. https://www.ore.edu.pl/wp-content/uploads/2018/06/rola-jst-w-rozwijaniu-szkol-i-ksztaltowaniu-kompetencji-kluczowych-uczniow.pdf [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[80] infuture instytute, Collegium Da Vinci, (2021)„Przyszłość edukacji. Scenariusze 2046”, Gdańsk: infuture instytute, zob. https://infuture.institute/raporty/przyszlosc-edukacji/, [dostęp, online 2.10.2025].

[81] Cupiał M., Domaradzka-Grochowalska Z., Jastrzębska D., Pawełas A., Pintal D., Tomaszewicz D., (2025), „Koncepcja i program szkoleniowo-doradczy dla kadry JST – materiały uzupełniające”, op. cit.

4.2. Efektywne zarządzanie z wykorzystaniem narzędzi cyfrowych.

Cel ogólny

Celem szkolenia jest ukazanie pracownikom szkół, przedszkoli, placówek oświatowych i samorządu zależność między skutecznym zarządzaniem a cyfryzacją. Wykorzystanie narzędzi informatycznych może wpływać na efektywność organizacyjną oraz jakość edukacji, a jednocześnie zwracać uwagę na istotną rolę cyberbezpieczeństwa w tym procesie.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- rozumie rolę i funkcję narzędzi cyfrowych w skutecznym zarządzaniu placówkami oświatowymi i samorządowymi;
- ma świadomość wpływu własnego poziomu kompetencji cyfrowych na realizację zadań oświatowych;
- zna potencjalne zagrożenia związane z niezaplanowanym wdrażaniem i zarządzaniem cyfryzacją zadań publicznych;
- zna metody wdrażania narzędzi informatycznych wspierających jakościowe zarządzanie.

Rekomendowane metody i sposoby pracy

- Wykład z prezentacją.
- Sesja pytań i odpowiedzi.

Założenia teoretyczne

Integracja efektywnego zarządzania z cyfryzacją otwiera nowe możliwości dla szkół, przedszkoli, placówek oświatowych i samorządowych. Tym samym oferuje usprawnienie procesów i zwiększenie efektywności. Takie wdrożenia promują także innowacyjność i dostosowywanie się do zmieniających się potrzeb społeczeństwa. Warto sobie uzmysłowić, że takie podejście wymaga nie tylko wprowadzenia nowoczesnych technologii, ale także ciągłego doskonalenia kompetencji cyfrowych,

a także zbudowania kultury organizacyjnej opartej na wspólnych wartościach (kierujących działaniami instytucji).

Ważnym aspektem – w kontekście planowania HDR ukierunkowanego na rozwój cyfryzacji oświaty w mieście, gminie lub powiecie – jest konieczność ciągłego dbania o doskonalenie kompetencji informatycznych zarówno pracowników JST, jak i dyrektorów placówek edukacyjnych, nauczycieli oraz uczniów. Ma to znaczenie dla skutecznego zarządzania z użyciem narzędzi cyfrowych i może przyczynić się do zwiększenia dostępności edukacji, personalizacji procesu nauczania oraz promowania uczniowskiego zaangażowania.

Poza tym nieodłącznym elementem korzystania z technologii cyfrowych jest potrzeba zapewnienia cyberbezpieczeństwa. Rozwój informatyzacji niesie ze sobą zwiększone ryzyko cyberataków i naruszeń danych, a także ingerencji w proces zarządzania. Taka sytuacja wymaga od jednostek edukacyjnych i samorządów świadomego podejścia do ochrony informacji oraz edukacji użytkowników. Istotne jest odpowiedzialne połączenie zarządzania i cyfryzacji, które będzie uwzględniać zarówno potencjał technologii, potrzeby zarządcze oraz organizacyjne, jak i wyzwania związane z bezpieczeństwem teleinformatycznym.

Inspiracje

Zaleca się zapoznanie z następującymi publikacjami: „Diagnoza kompetencji kadr zarządzających oświatą i pracowników operacyjnych realizujących zadania oświatowe w jednostkach samorządu terytorialnego oraz metod podnoszenia przez nich kompetencji. Wyniki zbiorcze badania wraz z rekomendacjami”[82], „Wskaźnik DESI[83] jako miernik stopnia cyfryzacji państw”[84] oraz „Materiały uzupełniające do programu szkoleniowo-doradczego dla kadry JST”[85].

[82] Ośrodek Rozwoju Edukacji, Związek Miast Polskich (2016), „Diagnoza kompetencji kadr zarządzających oświatą i pracowników operacyjnych realizujących zadania oświatowe w jednostkach samorządu terytorialnego oraz metod podnoszenia przez nich kompetencji. Wyniki zbiorcze badania wraz z rekomendacjami”, Warszawa: Ośrodek Edukacji, zob. https://www.ore.edu.pl/wp-content/uploads/attachments/Raport-wyniki-zbiorcze-1.pdf [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[83] DESI (Digital Economy and Society Index) – Indeks gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego.

[84] Departament Projektów i Strategii Ministerstwo Cyfryzacji, (2023), „Wskaźnik DESI jako miernik stopnia cyfryzacji państw”, Warszawa, zob. https://www.gov.pl/web/ia/wskaznik-desi-jako-miernik-stopnia-cyfryzacji-panstw [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[85] Cupiał M., Domaradzka-Grochowalska Z., Jastrzębska D., Pawełas A., Pintal D., Tomaszewicz D., (2025), „Koncepcja i program szkoleniowo-doradczy dla kadry JST – materiały uzupełniające”, op. cit.

4.3. Aktualne trendy w zakresie wsparcia JST.

Cel ogólny

Zainspirowanie przedstawicieli samorządów do wdrażania rozwiązań zgodnych z aktualnymi trendami.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:
- zna aktualne trendy odpowiadające na potrzeby rozwojowe JST;
- uzyska odpowiedzi na zadawane pytania dotyczące prezentowanego tematu.

Rekomendowane metody i sposoby pracy
- Wykład.
- Sesja pytań i odpowiedzi.

Założenia teoretyczne

Zaleca się zaproszenie na wykład osoby o silnej osobowości, która zainspiruje uczestników do podejmowania rozwiązań zgodnych z aktualnymi trendami. Rozwiązania te mogą dotyczyć kwestii związanych ze zmianami, motywacją do działania, wdrażania strategii w zakresie cyfryzacji oświaty. Wykład może być również skoncentrowany na aktualnych kierunkach rozwoju nowoczesnych technologii stosowanych w edukacji.

Inspiracje

Warto wysłuchać wywiadu „Jak żyć w świecie dynamicznych zmian?”[86]. Rozmowę z Jackiem Walkiewiczem (mówcą, psychologiem, trenerem i mentorem) przeprowadził Maciej Filipkowski.

[86] „Jak żyć w świecie dynamicznych zmian?”, (2024), Rozmowę z Jackiem Walkiewiczem przeprowadził Maciej Filipkowski w ramach autorskiej audycji „Zaprojektuj Swoje Życie” (ZSŻ), zob. https://www.youtube.com/watch?v=p-krLeX0L_7w [dostęp, online dn. 2.10.2025].

4.4. Transformacja cyfrowa – koncepcje, technologie, wpływ na edukację.

Cel ogólny

Przybliżenie uczestnikom idei transformacji cyfrowej i jej konsekwencji dla edukacji (zarówno w wymiarze organizacyjnym, jak i dydaktycznym).

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:
- rozumie istotę transformacji cyfrowej;
- potrafi wskazać główne koncepcje transformacji informatycznej;
- zna kluczowe technologie wspierające proces cyfryzacji;
- ma świadomość wpływu nowych technologii na proces nauczania i uczenia się;
- potrafi wskazać wyzwania i szanse dla edukacji w dobie cyfrowej zmiany.

Rekomendowane metody i sposoby
- Wykład z prezentacją multimedialną.
- Analiza przykładów z praktyki (case study).
- Pytania i minidyskusje w trakcie wykładu.

Założenia teoretyczne

Transformacja cyfrowa nie jest jedynie wprowadzaniem narzędzi technologicznych, ale przemianą obrazu funkcjonowania instytucji i procesów edukacyjnych. Proces informatyzacji obejmuje zmianę modeli nauczania, otwarcie na uczenie się przez całe życie i większą personalizację edukacji.

Inspiracje

Zaleca się zapoznanie z następującymi materiałami:

- „Cyfrowa transformacja edukacji – gdzie jesteśmy?”[87]. Rozmowa badaczek IBE-PIB: dr Agnieszki Dwojak-Matras i dr Katarzyny Kalinowskiej z Zespołu Badań Nauczycieli i Dydaktyki.
- „Cyfrowa szkoła 4.0. Raport Związku Cyfrowa Polska”[88] zawierający badania i zalecenia w obszarze cyfryzacji polskich szkół.
- „15 lat programu eTwinning”[89] – jubileuszowa publikacja o jednym z najpopularniejszych przedsięwzięć edukacyjnych w Polsce i Europie. W materiale przedstawiono najważniejsze elementy i główne etapu programu, a także zamieszczono przykłady dobrych praktyk.
- Materiały i inicjatywy Narodowej Agencji „Programu Erasmus+”[90] – wspierającej międzynarodową współpracę edukacyjną, a także zajmującą się projektami edukacyjnymi na poziomie krajowym w obszarze nauczania i uczenia się. W ramach działalności FRSE / Erasmus+ przeprowadzono pierwszy etap badań na temat rozwoju kompetencji cyfrowych.

4.5. Zielona transformacja w nauczaniu – od wartości do praktyki.

Cel ogólny

Zwrócenie uwagi na związek między wartościami istotnymi dla ekologii a zrównoważonym rozwojem i przełożenie tej zależności na działania dydaktyczne.

[87] Instytut Badań Edukacyjnych – Państwowy Instytut Badawczy, (2023), „Cyfrowa transformacja edukacji – gdzie jesteśmy?”, Rozmowa badaczek IBE-PIB (dr Agnieszki Dwojak-Matras i dr Katarzyny Kalinowskiej z Zespołu Badań Nauczycieli i Dydaktyki) została przeprowadzona w ramach konferencji „Transformacja cyfrowa, a wyzwania nowoczesnej edukacji w XXI wieku”? w Warszawie 24 listopada 2023 roku, zob. https://www.ibe.edu.pl/pl/publikacje/materialy/2918-cyfrowa-transformacja-edukacji-gdzie-jestesmy [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[88] Związek Cyfrowa Polska, (2024), „Cyfrowa szkoła 4.0. Raport Związku Cyfrowa Polska”, Warszawa, zob. https://cyfrowapolska.org/wp-content/uploads/2024/03/Raport_Cyfrowa_Szkola_4.pdf [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[89] Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE), (2020), „15 lat programu eTwinning”, Warszawa: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – Krajowe Biuro eTwinning, zob. file:///C:/Users/renat/Downloads/15-lecie-issuu-r3o3pwj.pdf [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[90] Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE), „Erasmus+”, Warszawa, zob. https://erasmusplus.org.pl/ [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- rozumie znaczenie zielonej transformacji dla przyszłości edukacji i społeczeństwa;
- potrafi wskazać przykłady praktyk samorządowych łączacych działania na rzecz ekologii z praktykami edukacyjnymi;
- ma świadomość konieczności rozwijania odpowiedzialności każdego obywatela za środowisko.

Rekomendowane metody i sposoby pracy

- Wykład z prezentacją.
- Prezentacja dobrych praktyk samorządowych i projektów edukacyjnych.
- Inspiracje filmowe i multimedialne.

Założenia teoretyczne

Zielona transformacja jest jednym z głównych wyzwań na poziomie globalnym. W tym obszarze edukacja pełni zarówno funkcję informacyjną, jak i formacyjną, przygotowując każdą osobę do bycia świadomym obywatelem i człowiekiem odpowiedzialnymi za planetę.

Inspiracje

Zaleca się zapoznanie z fundacjami, programami, ofertami szkoleń i innymi inicjatywami wspierających obecność ekologii w polskiej edukacji, wśród których należy wskazać m.in.:

- „Szkoła przyjazna klimatowi. Modelowe centrum edukacji na temat łagodzenia i adaptacji do zmian klimatu w mieście”[91] – program edukacyjny Fundacji Sendzimira+6[92], Gov.pl przeznaczony dla szkół podstawowych.
- Kurs „Zielona Transformacja”[93] – forma szkolenia edukacyjnego zorganizowana przez Collegium Wratislaviense. Propozycja koncentruje się na wprowadzeniu zasad zrównoważonego rozwoju i rozwijania świadomości ekologicznej w szkołach, przedszkolach i placówkach oświatowych.

[91] Fundacja Sendzimira+6, Gov.pl, (2024), „Szkoła przyjazna klimatowi. Modelowe centrum edukacji na temat łagodzenia i adaptacji do zmian klimatu w mieście”, Warszawa, zob. https://spk.sendzimir.org.pl/ [dostęp, online dn.2.10.2025].

[92] Fundacja Sendzimira, zob. https://sendzimir.org.pl/ [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[93] Collegium Wratislaviense, (2024), „Zielona Transformacja”, Wrocław, zob. https://edukacja.cw.edu.pl/courses/zielona-transformacja/ [dostęp, online dn. 2.10.2025].

- „Zrób z nami krok w kierunku Zielonej Transformacji!”[94]– to wezwanie do działania na rzecz zrównoważonego rozwoju, które zostało ogłoszone przez Collegium Wratislaviense.
- Projekt „Edukacja dla Zielonej Transformacji”[95] – to koncepcja „zielonego uniwersytetu” zainicjowana przez Politechnikę Wrocławską i Unite! w ramach programu NAWA.
- Projekt „LIFE AFTER COAL PL – Wdrażanie Strategii na rzecz Neutralności Klimatycznej Wielkopolska Wschodnia 2040”, a w jego ramach kurs szkoleń dla nauczycieli i uczniów „Edukacja dla transformacji: jak Wielkopolska Wschodnia buduje przyszłość po węglu?”[96], który został zainicjowany przez Polską Zieloną Sieć.

4.6. Manager i lider – jak budować zespoły i rozwijać kompetencje?

Cel ogólny

Uwrażliwienie uczestników na różnicę między zarządzaniem a przywództwem. A ponadto przedstawienie sposobów budowania skutecznych zespołów.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:
- rozumie różnicę między rolą menedżera a lidera;
- zna profil lidera na podstawie zintegrowanego modelu przywództwa;
- zna strategie rozwijania kompetencji zespołu;
- ma świadomość znaczenia wprowadzania działań z zastosowaniem rozwojowych strategii team coachingowych;

[94] Collegium Wratislaviense, (2024), „Zrób z nami krok w kierunku Zielonej Transformacji!”, Wrocław, zob. https://edukacja.cw.edu.pl/krok-w-kierunku-zielonej-transformacji/ [dostęp, online 2.10.2025].

[95] Politechnika Wrocławska, Unite!, (2024), Projekt „Edukacja dla Zielonej Transformacji” (Education for Green Transition GTUA-EDU 2024), Wrocław, zob. https://unite.pwr.edu.pl/projekt-edukacja-dla-zielonej-transformacji/ [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[96] Polska Zielona Sieć, (2024), Projekt „LIFE AFTER COAL PL – Wdrażanie Strategii na rzecz Neutralności Klimatycznej Wielkopolska Wschodnia 2040” oraz „Edukacja dla transformacji: jak Wielkopolska Wschodnia buduje przyszłość po węglu?”, Warszawa, zob. https://zielonasiec.pl/2024/10/02/edukacja-dla-transformacji-jak-wielkopolska-wschodnia-buduje-przyszlosc-po-weglu/# [dostęp, online dn. 2.10.2025].

- potrafi wskazać narzędzia wspierające pracę zespołową.

Rekomendowane metody i sposoby pracy

- Wykład z prezentacją.
- Krótkie analizy wybranych liderów z różnych obszarów;
- Pytania skierowane uczestników o ich własne doświadczenia.

Założenia teoretyczne

Współczesne organizacje wymagają liderów, którzy potrafią inspirować i rozwijać innych, a nie tylko zarządzać procesami. Kluczowa jest synergia między umiejętnościami organizacyjnymi a zdolnością do motywowania i budowania relacji. Podstawą do rozwoju kompetencji przywódczych jest zintegrowany model przywództwa, a także stosowanie strategii z wykorzystaniem różnorodnych narzędzi w rozwijaniu zespołów i organizacji nowoczesnych.

Inspiracje

Zaleca się zapoznanie z następującymi artykułami: „Nie każdy szef jest liderem" autorstwa Włodzimierza Świątka[97] oraz „Przywódca, lider, manager – co ich różni?"[98] opublikowanym na stronie https://focusonbusiness.eu/pl.

4.7. Odporność psychiczna i dobrostan w cyfrowym otoczeniu.

Cel ogólny

Uświadomienie znaczenia budowania dobrostanu psychicznego i umiejętności radzenia sobie z przeciążeniem w środowisku cyfrowym.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- rozumie istotę odporności psychicznej i jej wpływ na pracę w cyfrowym świecie;
- zna strategie dbania o własny dobrostan i higienę cyfrową;

[97] Świątek W., (2016), „Nie każdy szef jest liderem", Warszawa: Strefa Zarządzania SWPS, zob. https://web.swps.pl/strefa-zarzadzania/artykuly/16978-nie-kazdy-szef-jest-liderem [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[98] FocusOnBusiness.eu, (2017), „Przywódca, lider, manager – co ich różni?", Warszawa: Pro Progressio, zob. https://focusonbusiness.eu/pl/edukacja/przywodca-lider-manager-co-ich-rozni/10095 [dostęp, online dn. 2.10.2025].

- potrafi rozpoznać sygnały przeciążenia cyfrowego;
- ma świadomość znaczenia równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.

Rekomendowane metody

- Wykład z prezentacją.
- Przykłady badań dotyczących zdrowia cyfrowego.
- Krótkie ćwiczenia refleksyjne (np. w formie pytań skierowanych do uczestników o ich własne nawyki).

Założenia teoretyczne

Cyfryzacja niesie ze sobą ryzyko przeciążenia informacyjnego, spadku koncentracji i wypalenia. Rozwijanie odporności psychicznej i dbanie o dobrostan jest niezbędne, aby efektywnie funkcjonować w świecie cyfrowym. Zrozumienie sposobu budowania odporności psychicznej przekłada się na planowanie i wdrażanie działań zapobiegających wypaleniu zawodowemu.

Inspiracje

Warto zapoznać się z następującymi publikacjami poświęconymi konieczności zachowania higieny cyfrowej w sieci:

- „Zadbaj o swój dobrostan psychiczny również w sieci”[99] materiał opublikowany na stronie Ministerstwa Cyfryzacji.
- „Cyfrowy dobrostan – jak osiągnąć równowagę i kształtować zdrowe nawyki”[100] – blog w ramach Cyberprofilaktyki NASK, a także inne materiały edukacyjne dla nauczycieli i uczniów zamieszczone na https://cyberprofilaktyka.pl/.
- „Jak dbać o swój cyfrowy dobrostan” artykuł Kamila Śliwowskiego[101].
- „Raport. Cyfrowy dobrostan Polaków 2024”[102] opublikowany na stronie https://safescreensafemind.pl/.

[99] Gov.pl, (2023), „Zadbaj o swój dobrostan psychiczny również w sieci”, Warszawa: Ministerstwo Cyfryzacji, zob. Zadbaj o swój dobrostan psychiczny również w sieci - Ministerstwo Cyfryzacji - Portal Gov.pl [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[100] NASK – Państwowy Instytut Badawczy, (2025) „Cyfrowy dobrostan – jak osiągnąć równowagę i kształtować zdrowe nawyki”, Blog, Warszawa: Cyberprofilaktyka NASK, zob. https://cyberprofilaktyka.pl/blog/cyfrowy-dobrostan--jak--osiagnac-rownowage-i-ksztaltowac-zdrowe-nawyki_i30.html [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[101] Śliwowski K., (2022), „Jak dbać o swój cyfrowy dobrostan”, Otwarte Zasoby, zob. https://otwartezasoby.pl/jak--dbac-o-swoj-cyfrowy-dobrostan/ [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[102] Safe Screen – Safe Mind, (2024), „Raport. Cyfrowy dobrostan Polaków”, zob. https://safescreensafemind.pl/cyfrowy-dobrostan-polakow-2024/ [dostęp, online dn. 2.10. 2025].

- „Raport. Dobrostan Polek i Polaków”[103] opublikowany przez infuture institue na zlecenie Benefit Systems.
- Mental Toughness Questionnaire (MTQ) – Psychometric Test [104]– to kwestionariusz (narzędzie psychometryczne) do oceny indywidualnej odporności psychicznej wobec stresu i presji.

4.8. Poruszanie się po świecie sztucznej inteligencji i fałszywych wiadomości.

Cel ogólny

Przybliżenie uczestnikom możliwości i zagrożeń związanych z rozwojem AI, a także kształtowanie umiejętności krytycznej analizy informacji.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:
- rozumie podstawowe zasady działania sztucznej inteligencji;
- zna zjawisko dezinformacji i mechanizmy powstawania fake newsów;
- ma świadomość konieczności rozwijania krytycznego myślenia;
- potrafi wskazać narzędzia do weryfikowania informacji.

Rekomendowane metody i sposoby pracy
- Wykład z prezentacją.
- Przykłady zastosowania AI w pracy samorządowca i w edukacji.
- Analiza przypadków fake newsów.

Założenia teoretyczne

AI zmienia sposób funkcjonowania społeczeństw i edukacji. Jednocześnie rozwój algorytmów generujących treści stwarza zagrożenie dezinformacją. Liderzy edukacyjni muszą znać podstawy AI i umieć przygotować społeczeństwo do krytycznego korzystania z informacji.

[103] infuture institue, Benefit Systems, (2024), „Raport. Dobrostan Polek i Polaków”, Gdańsk: infuture institute, zob. https://infuture.institute/raporty/dobrostan-polek-i-polakow/#opencontact [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[104] AQR International, Mental Toughness Questionnaire (MTQ) – Psychometric Test, „Odporność psychiczna. Co to jest odporność psychiczna?”, zob. https://aqrinternational.co.uk/mtq48-mental-toughness-questionnaire [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Inspiracje

Zaleca się zapoznanie z następującymi publikacjami:

- „5G: sieci telekomunikacyjne nowej generacji”[105] – artykuł zamieszczony na stronie https://www.gov.pl/web/5g.
- „Techniki manipulacji w świecie deepfake’ów – jak sztuczna inteligencja zmienia oblicze dezinformacji”[106] – artykuł zamieszczony na stronie https://www.gov.pl/web/ai/.
- „Wpływ sztucznej inteligencji na dezinformację” – artykuł autorstwa Aleksandry Wójtowicz[107].
- „Zagrożenia dezinformacyjne w erze sztucznej inteligencji – inwazja deepfake’ów” – artykuł autorstwa Agnieszki Butor-Keler i Moniki Szpiganowicz[108].
- „Czy sztuczna inteligencja nas ochroni czy oszuka? Dziś Dzień Bezpiecznego Internetu” – artykuł Anety Czarneckiej[109] opublikowany przez Urząd Komunikacji Elektronicznej.
- „Między sztuczną inteligencją a edukacją cyfrową zieje olbrzymia luka”[110] – artykuł zamieszczony na stronie https://krytykapolityczna.pl/swiat/.

[105] Gov.pl, (2019), „5G: sieci telekomunikacyjne nowej generacji”, Warszawa: Ministerstwo Cyfryzacji, zob. https://www.gov.pl/web/5g [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[106] Gov.pl, (2025), „Techniki manipulacji w świecie deepfake’ów – jak sztuczna inteligencja zmienia oblicze dezinformacji”, Warszawa: Ministerstwo Cyfryzacji, zob. https://www.gov.pl/web/ai/techniki-manipulacji-w-swiecie-deepfakeow---jak-sztuczna-inteligencja-zmienia-oblicze-dezinformacji [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[107] Wójtowicz A., (2025), „Wpływ sztucznej inteligencji na dezinformację”, Warszawa: Polski Instytut Spraw Międzynarodowych (PISM), zob. https://www.pism.pl/publikacje/wplyw-sztucznej-inteligencji-na-dezinformacje [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[108] Butor-Keler A., Szpiganowicz M., (2025), „Zagrożenia dezinformacyjne w erze sztucznej inteligencji – inwazja deepfake’ów”, Aktualności Meritum, „Gazeta SGH”, Pismo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, nr 1 (384), zima 2025, s. 34–40.

[109] Czarnecka A. (2025), „Czy sztuczna inteligencja nas ochroni czy oszuka? Dziś Dzień Bezpiecznego Internetu”, Warszawa: Urząd Komunikacji Elektronicznej, zob. https://www.uke.gov.pl/blog/czy-sztuczna-inteligencja-nas-ochroni-czy-oszuka-dzis-dzien-bezpiecznego-internetu,133.html [dostęp, online dn. 2.10.2025].

[110] Fernandes M. L., Anlar S., (2025), „Między sztuczną inteligencją a edukacją cyfrową zieje olbrzymia luka”, tłum. T. Jurewicz, Warszawa: Krytyka Polityczna / Stowarzyszenie im. Stanisława Brzozowskiego, zob. https://krytykapolityczna.pl/swiat/miedzy-sztuczna-inteligencja-a-edukacja-cyfrowa-zieje-olbrzymia-luka/ [dostęp, online dn.2.10.2025].

BIBLIOGRAFIA

Butor-Keler A., Szpiganowicz M., (2025), „Zagrożenia dezinformacyjne w erze sztucznej inteligencji – inwazja deepfake'ów", Aktualności Meritum, „Gazeta SGH", Pismo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, nr 1 (384), zima 2025, s. 34–40.

CERT Polska, (2022), „Raport roczny z działalności CERT Polska 2022. Krajobraz bezpieczeństwa polskiego internetu", Warszawa: NASK-PIB/CERT Polska, zob. https://cert.pl/uploads/docs/raport_cp_2022.pdf [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Cohen D. S., (2008), „Sedno zmian. Narzędzia i taktyki pozytywnej transformacji Twojej firmy", tłum. B. Sałbut, Gliwice: Wydawnictwo Helion.

Collegium Wratislaviense, (2024), „Zrób z nami krok w kierunku Zielonej Transformacji!", Wrocław, zob. https://edukacja.cw.edu.pl/krok-w-kierunku-zielonej-transformacji/ [dostęp, online 2.10.2025].

Collegium Wratislaviense, (2024), „Zielona Transformacja", Wrocław, zob. https://edukacja.cw.edu.pl/courses/zielona-transformacja/ [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Czarnecka A. (2025), „Czy sztuczna inteligencja nas ochroni czy oszuka? Dziś Dzień Bezpiecznego Internetu", Warszawa: Urząd Komunikacji Elektronicznej, zob. https://www.uke.gov.pl/blog/czy-sztuczna-inteligencja-nas-ochroni-czy-oszuka-dzis-dzien-bezpiecznego-internetu,133.html [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Departament Projektów i Strategii Ministerstwo Cyfryzacji, (2023), „Wskaźnik DESI jako miernik stopnia cyfryzacji państw", Warszawa, zob. https://www.gov.pl/web/ia/wskaznik-desi-jako-miernik-stopnia-cyfryzacji-panstw [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Domaradzka-Grochowalska Z., Pawełas A., Pintal D., Tomaszewicz D., (2019), „Model doradztwa dla jednostek samorządu terytorialnego", Warszawa: Ośrodek Rozwoju

Edukacji, zob. https://www.ore.edu.pl/2022/10/doradztwo-dla-jst-2022-2023/ [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Domaradzka-Grochowalska Z., (opr.), (2021), „Moduł zarządzania kryzysowego. Zarządzanie sytuacją kryzysową. Pakiet szkoleniowy dla kadry JST", Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji, zob. https://www.ore.edu.pl/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=34654 [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Fernandes M. L., Anlar S., (2025), „Między sztuczną inteligencją a edukacją cyfrową zieje olbrzymia luka", tł. T. Jurewicz, Warszawa: Krytyka Polityczna / Stowarzyszenie im. Stanisława Brzozowskiego, zob. https://krytykapolityczna.pl/swiat/miedzy-sztuczna-inteligencja-a-edukacja-cyfrowa-zieje-olbrzymia-luka/ [dostęp, online dn. 2.10.2025].

FocusOnBusiness.eu, (2017), „Przywódca, lider, manager – co ich różni?", Warszawa: Pro Progressio, zob. https://focusonbusiness.eu/pl/edukacja/przywodca-lider-manager-co-ich-rozni/10095 [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Fundacja Orange, (2021), „Czym są kompetencje cyfrowe i jak je rozwijać wśród uczniów i nauczycieli?", Warszawa: Fundacja Orange, zob. https://fundacja.orange.pl/strefa-wiedzy/post/czym-sa-kompetencje-cyfrowe-i-jak-je-rozwijac-wsrod-uczniow-i-nauczycieli [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Fundacja Orange, Fundacja Rozwoju Społeczeństwa, (2021), „Edukacja cyfrowa w szkołach. Raport z badań prowadzonych w ramach projektu «Lekcja: Enter»", Warszawa: Fundacja Orange, zob. https://lekcjaenter.pl/ [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Fundacja Orange, Fundacja Stocznia, (2021), „Wykluczenie społeczno-cyfrowe w Polsce. Stan zjawiska, trendy i rekomendacje", Warszawa: Fundacja Orange, zob. https://fundacja.orange.pl/strefa-wiedzy/post/wykluczenie-spoleczno-cyfrowe-w-polsce-2021 [dostęp, online dn. 2.10.2025).

Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE), (2020), „15 lat programu eTwinning", Warszawa: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – Krajowe Biuro eTwinning, zob. file:///C:/Users/renat/Downloads/15-lecie-issuu-r3o3pwj.pdf [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Fundacja Sendzimira+6, Gov.pl, (2024), „Szkoła przyjazna klimatowi. Modelowe centrum edukacji na temat łagodzenia i adaptacji do zmian klimatu w mieście", Warszawa, zob. https://spk.sendzimir.org.pl/ [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Fundacja Sendzimira, zob. https://sendzimir.org.pl/ [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE), „Erasmus+", Warszawa, zob. https://erasmusplus.org.pl/ [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Gov.pl, (2023), „Zadbaj o swój dobrostan psychiczny również w sieci", Warszawa: Ministerstwo Cyfryzacji, zob. Zadbaj o swój dobrostan psychiczny również w sieci - Ministerstwo Cyfryzacji - Portal Gov.pl [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Gov.pl, (2019), „5G: sieci telekomunikacyjne nowej generacji", Warszawa: Ministerstwo Cyfryzacji, zob. https://www.gov.pl/web/5g [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Gov.pl, (2025), „Techniki manipulacji w świecie deepfake'ów – jak sztuczna inteligencja zmienia oblicze dezinformacji", Warszawa: Ministerstwo Cyfryzacji, zob. https://www.gov.pl/web/ai/techniki-manipulacji-w-swiecie-deepfakeow---jak-sztuczna-inteligencja-zmienia-oblicze-dezinformacji [dostęp, online dn. 2.10.2025].

infuture instytute, Collegium Da Vinci, (2021)„Przyszłość edukacji. Scenariusze 2046", Gdańsk: infuture instytute, zob. https://infuture.institute/raporty/przyszlosc-edukacji/, [dostęp, online 2.10.2025].

infuture institue, Benefit Systems, (2024), „Raport. Dobrostan Polek i Polaków", Gdańsk: infuture institute, zob. https://infuture.institute/raporty/dobrostan-polek-i-polakow/#opencontact [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Instytut Badań Edukacyjnych – Państwowy Instytut Badawczy, (2023), „Cyfrowa transformacja edukacji – gdzie jesteśmy?", Rozmowa badaczek IBE-PIB (dr Agnieszki Dwojak-Matras i dr Katarzyny Kalinowskiej z Zespołu Badań Nauczycieli i Dydaktyki) została przeprowadzona w ramach konferencji „Transformacja cyfrowa, a wyzwania nowoczesnej edukacji w XXI wieku"? w Warszawie 24 listopada 2023 roku, zob. https://www.ibe.edu.pl/pl/publikacje/materialy/2918-cyfrowa-transformacja-edukacji-gdzie-jestesmy [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Jasiewicz J., Filiciak M., Mierzewecka A., i inni, (2014), „Ramowy Katalog Kompetencji Cyfrowych", Warszawa: Centrum Cyfrowe, zob. https://open.icm.edu.pl/server/api/core/bitstreams/5b4e977f-d340-48db-88de-976a1ac5e803/content [dostęp, online 2.09.2025].

Jaszczot K., (red. mer.), (2018), „Analiza systemu zarządzania lokalną oświatą – przegląd zadań, narzędzi i dobrych praktyk. Wspólne planowanie i monitorowanie postępów. Część I", Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji, zob. https://www.ore.edu.

pl/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=18103 [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Jaszczot K., (red. mer.), (2018), „Analiza systemu zarządzania lokalną oświatą – przegląd zadań, narzędzi i dobrych praktyk. Realizacja zadań oświatowych pod kątem wyznaczonych celów. Część II", Warszawa: Ośrodek Edukacji, zob. https://www.ore.edu.pl/wp-content/uploads/2018/06/cz.-ii-realizacja-zadan-oswiatowych-pod-katem-wyznaczonych-celow.pdf [dostęp, online, dn. 02.10.2025].

Kotter J. P., Cohen D. S., (2008), „Sedno zmian. Autentyczne historie transformacji, które odmieniły oblicza firm na całym świecie", tłum. A. Podsiadlik, B. Sałbut, Gliwice: Wydawnictwo Helion.

Levitas A., (red.), (2012),„Strategie oświatowe. Biblioteczka Oświaty Samorządowej", Warszawa: Wydawnictwo ICM. Interdyscyplinarne Centrum Modelowania Matematycznego i Komputerowego, zob. http://bc.ore.edu.pl/dlibra/docmetadata?id=249&from=&dirids=1&ver_id=&lp=1&QI= [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Magdoń W., (red.), (2015), „Zarządzać czy administrować oświatą? Zarządzanie oświatą w oparciu o dane i ich analizy", Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji, zob. http://www.bc.ore.edu.pl/dlibra/docmetadata?id=746&from=publication [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Mazurkiewicz G. (red.), (2011), „Przywództwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie edukacją wobec wyzwań współczesności", Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Ministerstwo Cyfryzacji, (2023), „W drodze ku doskonałości cyfrowej. Raport końcowy z badania rynku na temat gotowości wdrożenia, poziomu wiedzy i wykorzystania nowych technologii cyfrowych w małych i średnich przedsiębiorstwach", Warszawa: Ministerstwo Cyfryzacji, zob. https://www.gov.pl/attachment/4248f56b-7091-4096-83bc-b7abca1c36cf [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Ministerstwo Edukacji Narodowej, (2023), „Chat GPT w szkole. Szanse i zagrożenia", zob. https://www.gov.pl/web/ai/chat-gpt-w-szkole-szanse-i-zagrozenia [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Ministerstwo Funduszy i Polityki Realnej (2019), „Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego", Warszawa, zob. https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/krajowa-strategia-rozwoju-regionalnego [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Najwyższa Iza Kontroli, (2024), „W samorządach ochrona danych osobowych bez ochrony", zob. https://www.nik.gov.pl/aktualnosci/bezpieczenstwo-ochrony-danych-osobowych-w-jst.html oraz Najwyższa Izba Kontroli, (2022), „Dane bezpieczne, ale tylko niektóre – NIK o pracy zdalnej w urzędach", Warszawa: Najwyższa Izba Kontroli, zob. https://www.nik.gov.pl/aktualnosci/bezpieczenstwo-pracy-zdalnej-w-urzedach.html [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Najwyższa Izba Kontroli, (2021), „Informacja o wynikach kontroli. Działania organów administracji publicznej na rzecz podnoszenia kompetencji cyfrowych społeczeństwa", Warszawa: Najwyższa Izba Kontroli, zob. https://www.nik.gov.pl/plik/id,25577,vp,28343.pdf [dostęp, online dn. 2.10.2025].

NASK – Państwowy Instytut Badawczy, (2025) „Cyfrowy dobrostan – jak osiągnąć równowagę i kształtować zdrowe nawyki", Blog, Warszawa: Cyberprofilaktyka NASK, zob. https://cyberprofilaktyka.pl/blog/cyfrowy-dobrostan--jak-osiagnac-rownowage-i-ksztaltowac-zdrowe-nawyki_i30.html [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Orłoś M., (2023), „O sztuce wystąpień publicznych", Warszawa: Wydawnictwo RM.

Ośrodek Rozwoju Edukacji, (2020), „Harmonogramy działań rozwojowych (HDR)", Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji, zob. https://www.ore.edu.pl/2020/02/harmonogramy-dzialan-rozwojowych-hdr/ [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Ośrodek Rozwoju Edukacji, (2023), „Harmonogramy działań rozwojowych (HDR-y) przygotowane przez samorządy uczestniczące w doradztwie dla JST", zob. Harmonogramy działań rozwojowych (HDR-y) przygotowane przez samorządy uczestniczące w doradztwie dla JST – Ośrodek Rozwoju Edukacji (ore.edu.pl) [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Ośrodek Rozwoju Edukacji, (2023), „Cyfrowy rozwój oświaty w ramach samorządu terytorialnego", Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji, zob. https://ore.edu.pl/category/projekty-fers/cyfrowy-rozwoj-oswiaty-w-jednostkach-samorzadu-terytorialnego-szkolenie-i-doradztwo-dla-kadr-jst/cyfrowy-rozwoj-oswiaty-w-jednostkach-samorzadu-terytorialnego-szkolenie-i-doradztwo-dla-kadr-jst-aktualnosci/ [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Ośrodek Rozwoju Edukacji, (2022) „Edukacja to sztuka możliwości – Szkoła Podstawowa im. Króla Zygmunta Augusta w gminie Wasilków", zob. https://www.youtube.com/watch?v=tREeFbrPqd0&list=PLSHIqPCSNDscHEf5-JEvJ4vGz00DdLSvv&index=5 dostęp, online dn. 2.10.2025].

Ośrodek Rozwoju Edukacji, (2019), „Zarządzanie oświatą w samorządach – przykłady dobrych praktyk", Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji, zob. https://www.ore.edu.pl/2019/12/zarzadzanie-oswiata-w-samorzadach-przyklady-dobrych-praktyk/ [dostęp, online dn. 2.10. 2025].

Ośrodek Rozwoju Edukacji, Związek Miast Polskich (2016), „Diagnoza kompetencji kadr zarządzających oświatą i pracowników operacyjnych realizujących zadania oświatowe w jednostkach samorządu terytorialnego oraz metod podnoszenia przez nich kompetencji. Wyniki zbiorcze badania wraz z rekomendacjami", Warszawa: Ośrodek Edukacji, zob. https://www.ore.edu.pl/wp-content/uploads/attachments/Raport-wyniki-zbiorcze-1.pdf [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Ośrodek Rozwoju Edukacji, Związek Miast Polskich, (2023), „Cyfrowy rozwój oświaty w jednostkach samorządu terytorialnego – szkolenie i doradztwo dla kadry JST", Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji, zob. https://ore.edu.pl/2023/10/cyfrowy-rowoj-oswiaty-w-jednostkach-samorzadu-terytorialnego-zjst-o-projekcie oraz https://www.ore.edu.pl/category/projekty-fers/cyfrowy-rozwoj-oswiaty-w-jednostkach-samorzadu-terytorialnego-szkolenie-i-doradztwo-dla-kadr-jst/cyfrowy-rozwoj-oswiaty-w-jednostkach-samorzadu-terytorialnego-szkolenie-i-doradztwo-dla-kadr-jst-aktualnosci/ [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Pintal D., (2022), „Aktywna szkoła z TIK. Przewodnik i narzędziownik dla dyrektorów", Warszawa: Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, zob. AKTYWNA-SZKOLA-Z-TIK_przew_i_narzedz_dla-dyrektorow_LekcjaEnter_2wyd.pdf [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Pintal D., Tomaszkiewicz D., Domaradzka-Grochowalska Z., (opr.), (2018), „Rola JST w rozwijaniu szkół i kształtowaniu kompetencji kluczowych uczniów – poradnik dla samorządowców. Poradnik dla uczestniczących w szkoleniach", Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji, zob. https://www.ore.edu.pl/wp-content/uploads/2018/06/rola-jst-w-rozwijaniu-szkol-i-ksztaltowaniu-kompetencji-kluczowych-uczniow.pdf [dostęp, online 2.10.2025].

Pintal D., Tomaszewicz D., Domaradzka-Grochowalska Z., (2018), „Rola jednostek samorządu terytorialnego w rozwijaniu szkół i kształtowaniu kompetencji kluczowych uczniów. Poradnik dla uczestniczących", Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji, zob. https://www.ore.edu.pl/wp-content/uploads/2018/06/rola-jst-w-rozwijaniu-szkol-i-ksztaltowaniu-kompetencji-kluczowych-uczniow.pdf [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Pintal D., Tomaszewicz D., (2020), „Jak wdrożyć w szkole Office 365 lub G Suite w 10 dni?", Warszawa: Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, zob. Jak-wdrozyc-Office-365-lub-G-Suite-w-10-dni.pdf [dostęp, online dn. 2.10.2025]. Politechnika Wrocławska, Unite!, (2024), Projekt „Edukacja dla Zielonej Transformacji" (Education for Green Transition GTUA-EDU 2024), Wrocław, zob. https://unite.pwr.edu.pl/projekt-edukacja-dla-zielonej-transformacji/ [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, (2023), „Raport. Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Wykorzystanie sztucznej inteligencji w edukacji", Dodatek specjalny do miesięcznika „Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań", Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, zob. https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/wykorzystanie-sztucznej-inteligencji-w-edukacji.pdf [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Polska Zielona Sieć, (2024), Projekt „LIFE AFTER COAL PL – Wdrażanie Strategii na rzecz Neutralności Klimatycznej Wielkopolska Wschodnia 2040" oraz „Edukacja dla transformacji: jak Wielkopolska Wschodnia buduje przyszłość po węglu?", Warszawa, zob. https://zielonasiec.pl/2024/10/02/edukacja-dla-transformacji-jak-wielkopolska-wschodnia-buduje-przyszlosc-po-weglu/# [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Redecker Ch., (2017), „European Framework for the Digital Competence of Educators", Luksemburg: Urząd Publikacji Unii Europejskiej, zob. htpps://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC107466 [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Rzędowska A., Rzędowski J., (2009), „Mówca doskonały. Wystąpienia publiczne w praktyce", Gliwice: Helion.

Safe Screen – Safe Mind, (2024), „Raport. Cyfrowy dobrostan Polaków", zob. https://safescreensafemind.pl/cyfrowy-dobrostan-polakow-2024/ [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Silberman M., Biech E., (2016), „Metody aktywizujące w szkoleniach", Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Stowarzyszenie dO!Pamina Lab, (2022), „Młodzi o szkole. Raport z badań", Dąbrowa Górnicza: dO!Pamina Lab, zob. https://szkolajestnasza.pl/2022/02/12/mlodzi-o-szkole-raport-z-badan/ [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Śliwowski K., (2022), „Jak dbać o swój cyfrowy dobrostan", Otwarte Zasoby, zob. https://otwartezasoby.pl/jak-dbac-o-swoj-cyfrowy-dobrostan/ [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Świątek W., (2016), „Nie każdy szef jest liderem", Warszawa: Strefa Zarządzania SWPS, zob. https://web.swps.pl/strefa-zarzadzania/artykuly/16978-nie-kazdy-szef-jest-liderem [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Tarwacki M., (2015), „Edukacja włączająca – przyszłość polskiej edukacji", Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji, zob.

https://www.ore.edu.pl/2017/11/specjalne-potrzeby-edukacyjne-materialy-do-pobrania / [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Uchwała nr 24 Rady Ministrów z dnia 21 lutego 2023 roku w sprawie ustanowienia programu rządowego pod nazwą „Program Rozwoju Kompetencji Cyfrowych" (Dziennik Ustaw z dnia 30 marca 2023 roku pozycja 318), zob. https://eli.gov.pl/eli/MP/2023/318/ogl [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Uchwała nr 98 Rady Ministrów z dnia 12 września 2024 roku w sprawie przyjęcia polityki publicznej pod nazwą „Polityka Cyfrowej Transformacji Edukacji" (Monitor Polski pozycja 812), zob. https://www.infor.pl/akt-prawny/MPO.2024.261.0000812,uchwala-nr-98-rady-ministrow-w-sprawie-przyjecia-polityki-publicznej-pod-nazwa-bdquopolityka-cyfrowej-transformacji-edukacjirdquo.html [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Ustawa z dnia 7 września 1991 roku o systemie oświaty (Dz. U. z 2025 r. poz. 881 i 1019).

Witkowski T., Jarmuż S., (2004), „Podręcznik trenera", Biblioteka Moderatora, Wrocław: Wydawnictwo Moderator.

Witkowski J. (red.), Fac-Skhirtladze M., Tragarz M., i inni, (2021), „Szkoła ponownie czy szkoła od nowa? Jak wygląda powrót do stacjonarnej edukacji?", Warszawa: Centrum Edukacji Obywatelskiej, zob. https://ceo.org.pl/wp-content/uploads/2021/06/Szkola_ponownie_czy_szkola_od_nowa_publikacja_Centrum_Edukacji_Obywatelskiej_czerwiec2021.pdf [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Wójtowicz A., (2025), „Wpływ sztucznej inteligencji na dezinformację", Warszawa: Polski Instytut Spraw Międzynarodowych (PISM), zob. https://www.pism.pl/publikacje/wplyw-sztucznej-inteligencji-na-dezinformacje [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Wyrwa F., (2021), „Centralizacja zarządzania informatycznego w gminie Margonin. Karta opisu dobrej praktyki", Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji, zob. https://ore.edu.pl/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=30429; zob. https://www.ore.edu.pl/2019/12/zarzadzanie-oswiata-w-samorzadach-przyklady-dobrych-praktyk/ [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Vopel K. W., (1999), „Zabawy interakcyjne. Część 1–6", Kielce: Wydawnictwo Jedność.

Wyrwa F., (2021), „Centralizacja zarządzania informatycznego w gminie Margonin. Karta opisu dobrej praktyki", Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji, zob. https://ore.edu.pl/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=30429; zob. https://www.ore.edu.pl/2019/12/zarzadzanie-oswiata-w-samorzadach-przyklady-dobrych-praktyk/ [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Zalecenie Rady Europejskiej z dnia 22 maja 2018 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej 2018/C 189/01, zob. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01) [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Zintegrowana Platforma Edukacyjna, zob. https://zpe.gov.pl [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Związek Cyfrowa Polska, (2024), „Cyfrowa szkoła 4.0. Raport Związku Cyfrowa Polska", Warszawa, zob. https://cyfrowapolska.org/wp-content/uploads/2024/03/Raport_Cyfrowa_Szkola_4.pdf [dostęp, online dn. 2.10.2025].

Publikacja została przygotowana w ramach projektu „Cyfrowy rozwój oświaty w jednostkach samorządu terytorialnego – szkolenie i doradztwo dla kadry JST," realizowanego w partnerstwie Ośrodka Rozwoju Edukacji ze Związkiem Miast Polskich, współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego Plus w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021–2027, Priorytet FERS 01.00, Działanie 01.04 Rozwój systemu edukacji.

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską
ORE Ośrodek Rozwoju Edukacji