



Załącznik 1 do uchwały nr 204 Komitetu Monitorującego Program Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027 z dnia 26 lutego 2026 roku

## **Roczny Plan Działania na rok: 2026**

**Tytuł lub zakres projektu:** Monitoring i prognoza zapotrzebowania na nauczycieli i nauczycielki

**Wersja fiszki:** 1

**Numer i data uchwały Komitetu Monitorującego:** 204, z dnia 26 lutego 2026 roku

## **Informacje o instytucji opracowującej fiszkę**

**Instytucja:** Ministerstwo Edukacji Narodowej

**Dane kontaktowe osoby do kontaktów roboczych:**

Rafał Lawenda, adres e-mail: rafal.lawenda@men.gov.pl, nr telefonu: 22 34 74 374

## **Fiszka projektu wybieranego w sposób niekonkurencyjny**

### **Podstawowe informacje o projekcie**

**Numer i nazwa Priorytetu:** 1. Umiejętności

**Numer i nazwa działania FERS:** Działanie 01.04, Rozwój systemu edukacji

**Cel szczegółowy, w ramach którego projekt będzie realizowany**

EFS+.CP4.E - Poprawa jakości, poziomu włączenia społecznego i skuteczności systemów kształcenia i szkolenia oraz ich powiązania z



rynkiem pracy – w tym przez walidację uczenia się pozaformalnego i nieformalnego, w celu wspierania nabywania kompetencji kluczowych, w tym umiejętności w zakresie przedsiębiorczości i kompetencji cyfrowych, oraz przez wspieranie wprowadzania dualnych systemów szkolenia i przygotowania zawodowego.

**Typ projektu FERS:** Systemowa prognoza zapotrzebowania na nauczycieli

**Podmiot, który będzie wnioskodawcą:** Instytut Badań Edukacyjnych - Państwowy Instytut Badawczy (IBE PIB)

## **Cel i opis projektu (w tym uzasadnienie realizacji i planowana trwałość)**

Celami projektu są:

- opracowanie narzędzia do prognozowania zapotrzebowania na nauczycielki i nauczycieli wszystkich etapów edukacyjnych i specjalizacji.
- przeprowadzenie pogłębionej diagnozy formalnych i pozaformalnych warunków pracy nauczycielek i nauczycieli w Polsce.
- opracowanie i przetestowanie koncepcji funkcjonowania szkoły<sup>1</sup> w sytuacji zmiany systemowej<sup>2</sup> w zakresie warunków pracy nauczycielek i nauczycieli oraz organizacji pracy przedszkola, szkoły i innej placówki oświatowej.

---

<sup>1</sup> Projekt dotyczy wszystkich jednostek systemu oświaty, dla których dane są gromadzone w Systemie Informacji Oświatowej (SIO), obejmujących przedszkola, szkoły i placówki oświatowe – w tym również szkoły specjalne oraz szkoły funkcjonujące w ramach młodzieżowych ośrodków wychowawczych i socjoterapii – w zakresie adekwatnym do celów prognozowania zapotrzebowania na kadry.

<sup>2</sup> Cykliczne procesy zmian wpisane w naturalną dynamikę funkcjonowania szkoły oraz aktualnie wdrażaną Reformę 26, przewidującą istotną zmianę systemową w zakresie warunków pracy nauczycielek i nauczycieli oraz organizacji pracy szkoły.



Wszystkie 3 cele projektu są ze sobą ściśle powiązane i wzajemnie się uzupełniają. Narzędzie do prognozowania (Zadanie 1) dostarcza danych o przyszłych potrzebach kadrowych, diagnoza warunków pracy (Zadanie 2) wyjaśnia przyczyny niedoborów i odpływu z zawodu, a opracowana i przetestowana koncepcja funkcjonowania szkoły (Zadanie 3) przekłada te analizy na konkretne rozwiązania organizacyjne i praktyczne. Razem tworzą spójny i systemowy mechanizm, który pozwoli nie tylko monitorować sytuację kadrową w oświacie, ale także aktywnie wpływać na poprawę warunków pracy i rozwój zawodowy nauczycielek i nauczycieli.

## Kontekst

Polski system edukacji funkcjonuje obecnie w warunkach istotnych wyzwań demograficznych, organizacyjnych i społecznych, które w coraz większym stopniu wpływają na sytuację kadrową przedszkoli, szkół i innych placówek oświatowych. Zróżnicowanie lokalnych uwarunkowań, zmienność oferty edukacyjnej oraz zmiany struktury demograficznej powodują, że planowanie rozwoju kadr nauczycielskich wymaga podejścia wykraczającego poza doraźne reagowanie i opartego na długofalowej perspektywie oraz systematycznej analizie danych.

Realizacja projektu umożliwi wzmocnienie spójnej, długofalowej wizji szkoły jako środowiska pracy sprzyjającego profesjonalizmowi, rozwojowi oraz trwałemu zaangażowaniu nauczycielek i nauczycieli. Wyniki

Międzynarodowego Badania Nauczania i Uczenia się (Teaching and Learning International Survey – TALIS 2024) wskazują, że mimo relatywnie dobrego funkcjonowania szkół jako miejsc pracy oraz dostępności form doskonalenia zawodowego, wykonywanie zawodu nauczyciela coraz częściej wiąże się z wysokim poziomem obciążeń psychicznych i relacyjnych, ograniczonym poczuciem uznania społecznego oraz niewielkim wpływem na decyzje

podejmowane na poziomie systemowym. Czynniki te mają istotne znaczenie dla decyzji o pozostawaniu w zawodzie oraz dla atrakcyjności profesji nauczycielskiej dla kolejnych pokoleń. Projekt, poprzez powiązanie prognozowania zapotrzebowania na kadry z analizą warunków pracy oraz projektowaniem rozwiązań wspierających szkołę w sytuacji zmiany systemowej, wzmacnia zdolność systemu edukacji do bardziej świadomego reagowania na te uwarunkowania.

Jednocześnie realizacja projektu przyczyni się do rozwoju polityki kadrowej opartej na danych, analizie trendów i refleksji strategicznej. Wprowadzenie narzędzi analitycznych i prognostycznych umożliwi odejście od podejścia reaktywnego i doraźnego na rzecz systematycznego łączenia diagnozy problemów kadrowych z prognozowaniem potrzeb oraz planowaniem i wdrażaniem rozwiązań. W efekcie zwiększy się zdolność systemu oświaty do przewidywania przyszłych wyzwań kadrowych, ograniczania ryzyka niedopasowań oraz podejmowania bardziej świadomych decyzji na poziomie krajowym i lokalnym.

Projekt odpowiada również na brak spójnego, trwałego i zautomatyzowanego systemu prognozowania zapotrzebowania na nauczycielki i nauczycieli, obejmującego wszystkie etapy edukacyjne, typy szkół oraz specjalizacje przedmiotowe i zawodowe. Obecnie dostępne źródła danych – takie jak System Informacji Oświatowej (SIO), Zintegrowany System Informacji o Szkolnictwie Wyższym i Nauce (POL-on) czy Ekonomiczne Losy Absolwentów (ELA) – funkcjonują równolegle, a każde z nich dostarcza informacji o innym fragmencie ścieżki edukacyjnej i zawodowej. Brak ich integracji oraz jednolitych definicji i wskaźników kadrowych ogranicza możliwość prowadzenia długofalowych, porównywalnych analiz oraz skutecznego planowania polityki kadrowej.



Konsekwencją tego stanu jest ograniczona zdolność systemu do wczesnego reagowania na pojawiające się niedobory lub nadwyżki kadrowe, których skala i dynamika są dodatkowo wzmacniane przez zmiany demograficzne, zmienność oferty edukacyjnej oraz silne zróżnicowanie lokalnych uwarunkowań. Prognozowanie potrzeb kadrowych nie stanowi obecnie trwałego elementu systemowego podejścia do planowania rozwoju edukacji, co utrudnia podejmowanie decyzji legislacyjnych, planowanie kierunków kształcenia oraz projektowanie skutecznych działań wspierających szkoły oraz organy prowadzące, w tym jednostki samorządu terytorialnego oraz ministrów prowadzących szkoły i placówki na podstawie przepisów Prawa oświatowego. Projekt wzmacnia zdolność systemu do przewyższania tych ograniczeń poprzez integrację danych, rozwój narzędzi prognostycznych oraz dostarczanie argumentów analitycznych wspierających decyzje podejmowane na poziomie strategicznym.

Uzupełnieniem tego podejścia jest włączenie do projektu analizy warunków pracy nauczycielek i nauczycieli oraz czynników wpływających na ich funkcjonowanie zawodowe. Badania wskazują, że decyzje o odejściu z zawodu są często związane z przeciążeniem obowiązkami administracyjnymi, nieprzewidywalnością zakresu zadań, ograniczonym wsparciem instytucjonalnym, poczuciem niedostatecznego uznania oraz niewystarczającymi możliwościami rozwoju zawodowego. Szczególnie istotne są sygnały płynące od młodych nauczycielek i nauczycieli, którzy już na wczesnym etapie kariery deklarują zamiar opuszczenia zawodu. Projekt, poprzez systematyczną analizę tych uwarunkowań i powiązanie jej z prognozowaniem zapotrzebowania na kadry, stwarza podstawy do projektowania bardziej adekwatnych, opartych na danych rozwiązań systemowych.



Projekt odpowiada na wskazane wyzwania w sposób całościowy, łącząc diagnozę, prognozowanie oraz testowanie nowych rozwiązań w spójną ścieżkę od analizy do działania (Zadania 1–3).

## **Dotychczasowe działania**

Zaplanowane działania rozwijają dorobek projektu FERS pt. „Przygotowanie rozwiązań wspierających proces kształcenia przyszłych i doskonalenia obecnych nauczycieli zawodu”. W toku realizacji tego projektu określono wstępną koncepcję systemu prognozowania zapotrzebowania na nauczycieli i nauczycielki, który mógłby działać analogicznie do systemów funkcjonujących w obszarze rynku pracy czy szkolnictwa wyższego (np. monitoring karier, Analiza Zapotrzebowania na Zawody, Kwalifikacje i Umiejętności).

Jednocześnie IBE PIB prowadził w ostatnich latach analizy dotyczących wybranych aspektów warunków pracy nauczycielek i nauczycieli, obejmujących zarówno elementy formalne, jak i pozaformalne. Zagadnienia te były jednak ujmowane jako jeden z komponentów szerszych badań realizowanych w ramach projektów poświęconych m.in. jakości edukacji zawodowej, doskonaleniu nauczycieli zawodu, edukacji zdalnej czy edukacji przyszłości. W efekcie uzyskane wyniki miały charakter fragmentaryczny i sygnałowy – wskazywały na istotność problemu oraz na powiązania pomiędzy warunkami pracy a takimi zjawiskami jak np. wypalenie zawodowe. Planowana w ramach niniejszego projektu diagnoza ma charakter celowy i ukierunkowany. Na etapie projektowania badania przeprowadzona zostanie pogłębiona analiza dotychczasowego dorobku badawczego IBE PIB oraz innych instytucji, co pozwoli na wykorzystanie istniejących ustaleń, uniknięcie dublowania wcześniejszych działań oraz precyzyjne ukierunkowanie analiz na obszary dotychczas nierozpoznane lub wymagające aktualizacji.

## **Trwałość rezultatów projektu**

Projekt przyczyni się do poprawy jakości zarządzania kadrami pedagogicznymi w Polsce oraz wzmocnienia systemowego wsparcia dla rozwoju zawodowego nauczycielek i nauczycieli. Opracowane w ramach projektu metodyka, narzędzia analityczne oraz rozwiązania organizacyjne Instytut Badań Edukacyjnych – Państwowy Instytut Badawczy planuje wykorzystywać po zakończeniu realizacji projektu w sposób ciągły, w ramach statutowej działalności badawczej i analitycznej IBE, obejmującej m.in. analizy funkcjonowania systemu oświaty oraz zapotrzebowania na kadry pedagogiczne, przy czym zakres i częstotliwość dalszych prac, w tym aktualizacji prognoz, będą uzależnione od dostępności środków finansowych w kolejnych latach budżetowych.

Przygotowana w projekcie prognoza zapotrzebowania na nauczycielki i nauczycieli oraz towarzyszące jej analizy będą stanowiły zaplecze analityczne dla Ministra Edukacji Narodowej, wykorzystywane w procesach planowania, monitorowania oraz podejmowania decyzji dotyczących polityki kadrowej w edukacji. Rezultaty projektu aktualizowane i rozwijane w kolejnych latach w oparciu o wypracowaną metodykę i dostępne dane rejestrowe, bez konieczności każdorazowego uruchamiania odrębnych projektów.

## **Rekomendacje dotyczące systemu prognozowania zapotrzebowania na nauczycieli i nauczycielki**

Projekt stworzy podstawy organizacyjne i analityczne dla cyklicznego prognozowania zapotrzebowania na nauczycielki i nauczycieli w skali kraju i województw, które mogą być wykorzystywane po zakończeniu projektu jako stały element zaplecza analitycznego systemu oświaty. Rekomendacje te nie stanowią propozycji gotowych zapisów do umieszczenia w aktach

prawnych, lecz założenia dla zaplecza analitycznego i decyzyjnego dla Ministerstwa Edukacji Narodowej oraz podmiotów realizujących na zlecenie MEN zadań w obszarze systemów informacyjnych.

Zaplanowano, że przez 10 lat od zakończenia projektu w ramach infrastruktury informatycznej IBE PIB będzie dostępne narzędzie informatyczne pozwalające na wykonanie prognozowania zapotrzebowania na nauczycielki i nauczycieli, jeżeli takie zadanie zostanie zlecone przez MEN, oraz co najmniej przez ten czas dostępna będzie publicznie prognoza wykonana w czasie trwania projektu.

W ramach działania nastąpi formalne przekazanie wypracowanych rekomendacji do Ministerstwa Edukacji Narodowej. Rekomendacje te będą stanowiły zaplecze analityczne do podejmowania zmian w zakresie gromadzenia, integracji i wykorzystywania danych na potrzeby systemu prognozowania zapotrzebowania na nauczycielki i nauczycieli.

Ministerstwo Edukacji Narodowej, jako podmiot właściwy do inicjowania i wprowadzania zmian legislacyjnych oraz systemowych, podejmować będzie decyzje dotyczące zakresu i harmonogramu ewentualnych modyfikacji przepisów prawa oraz rozwiązań organizacyjnych, w tym zmian w formularzach Systemu Informacji Oświatowej (SIO) i zasad gromadzenia danych. Projekt nie zakłada samodzielnego wdrażania zmian legislacyjnych ani przesądzania o ich kształcie.

### **Rekomendacje dotyczące poprawy warunków pracy i rozwoju zawodowego nauczycieli i nauczycielek**

Na podstawie przeprowadzonych analiz oraz pilotażu opracowane zostaną rekomendacje dotyczące wybranych aspektów warunków pracy i rozwoju zawodowego nauczycielek i nauczycieli, w szczególności w obszarach oceny pracy, awansu zawodowego, organizacji czasu pracy oraz doskonalenia zawodowego. Rekomendacje te będą miały charakter analityczno-doradczy



i będą odnosiły się do funkcjonowania obowiązujących regulacji oraz praktyk instytucjonalnych w realnych warunkach szkolnych, z uwzględnieniem uwarunkowań finansowych proponowanych rozwiązań.

Rekomendacje zostaną przygotowane jako zaplecze merytoryczne dla Ministerstwa Edukacji Narodowej, w kontekście prowadzonych i planowanych prac nad zmianami w obszarze warunków pracy nauczycielek i nauczycieli. Projekt nie zakłada inicjowania ani wdrażania zmian legislacyjnych, lecz dostarczenie rzetelnych informacji, które mogą być wykorzystywane w procesach decyzyjnych oraz w dalszych pracach systemowych.

Opracowanie koncepcji oraz jej pilotażowe sprawdzenie realizowane są na zlecenie Ministra Edukacji Narodowej, w związku z planowanymi pracami nad zmianami w obszarze organizacji pracy szkół i warunków pracy nauczycielek i nauczycieli.

### **Publiczne repozytorium wiedzy**

Wszystkie opracowane w projekcie materiały zostaną zgromadzone i udostępnione w publicznym repozytorium prowadzonym przez Instytut Badań Edukacyjnych – Państwowy Instytut Badawczy. Repozytorium to będzie stanowiło element trwałej infrastruktury analitycznej IBE PIB, rozwijanej i utrzymywanej niezależnie od zakończenia realizacji projektu.

IBE PIB będzie odpowiedzialny za udostępnianie zasobów, ich porządkowanie oraz aktualizację w zakresie wynikającym z prowadzonych dalszych prac analitycznych i badawczych Instytutu. Repozytorium zostanie zaprojektowane jako narzędzie wspierające długoterminowe wykorzystanie rezultatów projektu przez administrację publiczną, szkoły oraz organy prowadzące, w tym jednostki samorządu terytorialnego oraz ministrów

prowadzących szkoły i placówki na podstawie przepisów Prawa oświatowego oraz instytucje doskonalenia nauczycieli, w szczególności jako zaplecze merytoryczne dla działań analitycznych, planistycznych i decyzyjnych w obszarze polityki oświatowej.

Trwałość rezultatów w tym obszarze nie opiera się wyłącznie na fakcie ich publicznego udostępnienia, lecz na instytucjonalnym zakotwiczeniu repozytorium w strukturach IBE PIB oraz na jego funkcji jako narzędzia systematycznie wykorzystywanego w analizach i pracach eksperckich wspierających kształtowanie i wdrażanie polityki edukacyjnej.

### **Możliwość dalszego wykorzystania wyników pilotażu**

Zadanie 3 ma za zadanie sprawdzenie w warunkach rzeczywistych wykonalności oraz konsekwencji organizacyjnych wybranych rozwiązań dotyczących organizacji pracy szkoły i warunków pracy nauczycielek i nauczycieli.

Wyniki pilotażu będą stanowiły zaplecze analityczne i empiryczne dla dalszych prac systemowych prowadzonych przez Ministerstwo Edukacji Narodowej oraz inne instytucje odpowiedzialne za kształtowanie polityki oświatowej. Projekt dostarczy wiedzy na temat tego, które elementy koncepcji są możliwe do zastosowania w różnych kontekstach organizacyjnych szkół, jakie bariery pojawiają się w praktyce oraz jakie warunki muszą zostać spełnione, aby ewentualne przyszłe rozwiązania systemowe były wykonalne i adekwatne do realiów pracy szkół.

W tym sensie trwałość rezultatów Zadania 3 polega nie na bezpośrednim wdrażaniu ani upowszechnianiu koncepcji, lecz na dostarczeniu rzetelnych danych, doświadczeń i narzędzi analitycznych, które mogą być wykorzystane w dalszych decyzjach dotyczących organizacji pracy szkół oraz warunków pracy nauczycielek i nauczycieli w perspektywie średnio- i długoterminowej.

## **Uzasadnienie wyboru projektu w sposób niekonkurencyjny oraz wyboru podmiotu, który będzie wnioskodawcą**

Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030 (część szczegółowa, Priorytet 3.2, Cel operacyjny 3.2.1) wprost wskazuje potrzebę stworzenia zintegrowanego systemu monitorowania i prognozowania zapotrzebowania na nauczycielki i nauczycieli. Dokument podkreśla również konieczność wypracowania rozwiązań wspierających rozwój zawodowy kadry oraz identyfikację barier systemowych w przyciąganiu i zatrzymywaniu nauczycielek i nauczycieli w zawodzie.

Ustawa z dnia 28 kwietnia 2022 r. o zasadach realizacji zadań finansowanych ze środków europejskich w perspektywie finansowej 2021-2027 przewiduje wybór projektów w sposób niekonkurencyjny dla działań o strategicznym znaczeniu dla rozwoju kraju (art. 44 ust. 2 pkt 2). Projekt spełnia te wymagania, odpowiadając na potrzeby strategiczne wyrażone w dokumentach krajowych (m.in. ZSU2030), Unii Europejskiej i OECD, akcentujących rozwój kapitału ludzkiego jako fundament gospodarki.

Instytut Badań Edukacyjnych - Państwowy Instytut Badawczy, dzięki doświadczeniu i potencjałowi kadrowemu, został wybrany jako wnioskodawca. IBE PIB prowadzi badania nad efektywnością edukacji, m.in. analizę osiągnięć uczennic i uczniów, sytuację młodych na rynku pracy oraz psychologicznych i pedagogicznych podstaw sukcesów szkolnych.

IBE PIB wielokrotnie sprawdził się w roli inicjatora, lidera oraz partnera przy różnorodnych projektach edukacyjnych, zarówno krajowych, jak i międzynarodowych. Naukowo-metodyczny charakter oraz doświadczenie w łączeniu badań naukowych z praktyką edukacyjną i implementacją wyników

badan do codziennej praktyki przedszkoli, szkół i placówek sprawiają, że IBE PIB jest idealnym wykonawcą przedmiotowego projektu.

**Zadania przewidziane do realizacji w projekcie, ze wskazaniem (o ile dotyczy): grup docelowych, planowanych terminów realizacji zadań oraz szacunkowych kosztów ich realizacji (w tym jako % kosztów bezpośrednich budżetu projektu) ze wskazaniem głównych kosztów niezbędnych do realizacji zadania<sup>3</sup>**

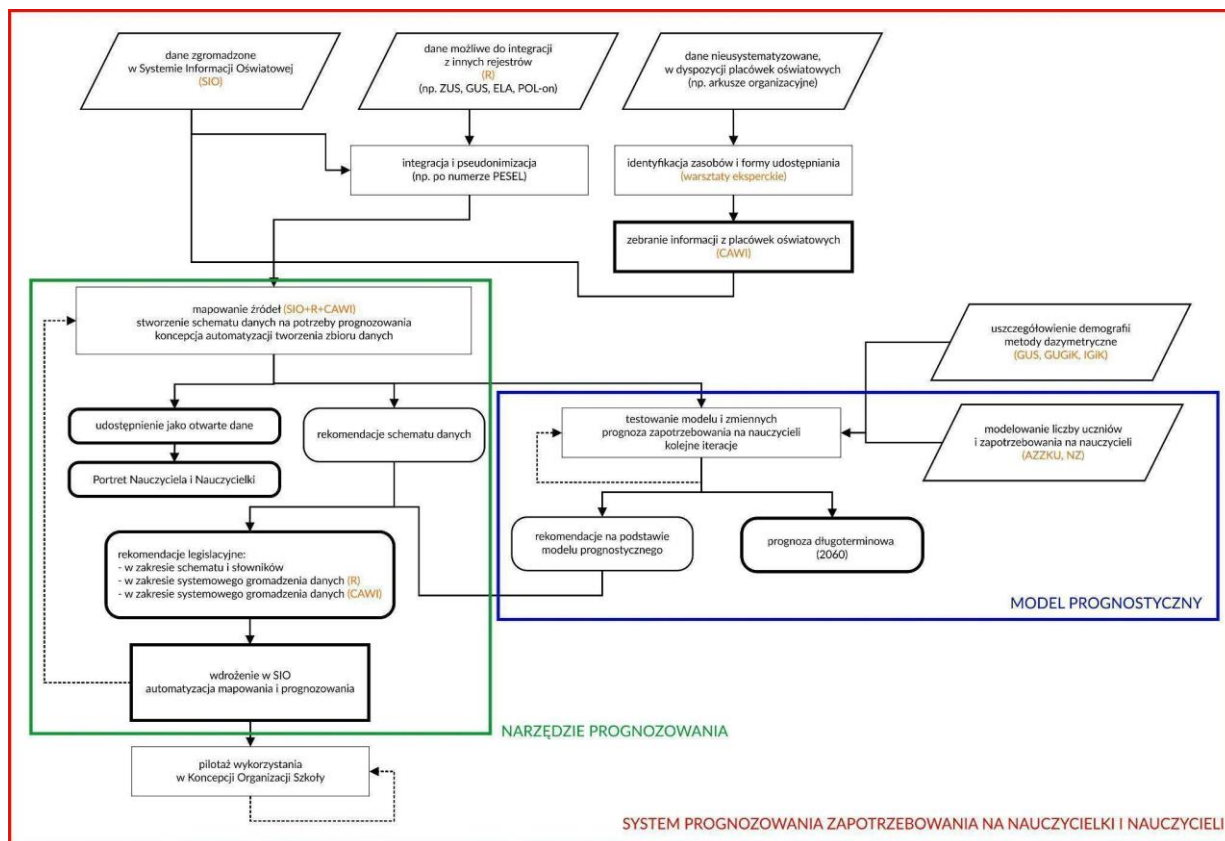
### **Zadanie 1: Prognoza zapotrzebowania na nauczycielki i nauczycieli**

Celem zadania jest opracowanie systemu prognozowania zapotrzebowania na nauczycielki i nauczycieli. System będzie uwzględniał niezależnie etapy edukacyjne oraz rodzaje szkół zgromadzone w Systemie Informacji Oświatowej (SIO): edukację przedszkolną, edukację wczesnoszkolną, edukację podstawową oraz edukację ponadpodstawową - w tym szkoły ogólnokształcące, technika, szkoły branżowe I, II stopnia i szkoły policealne. Z uwagi na konieczność statystycznego przetwarzania danych część rodzajów szkół może być analizowana zbiorczo ([m.in.](#) szkoły specjalne, ośrodki wychowawcze czy szkolnictwo artystyczne). Nie jest planowana prognoza dla placówek, w których nie są prowadzone zajęcia dydaktyczne ([m.in.](#) bursy, domy wczasowe). Opracowanie systemu prognozowania obejmie przygotowanie koncepcji merytorycznej, wykonanie narzędzia informatycznego wspierającego przetwarzanie danych do

---

<sup>3</sup> Nie dotyczy projektów instrumentów finansowych i wybranych projektów wskazanych przez IZ (np. projekty koordynacyjne ROPS).

prognozowania, budowę modelu prognostycznego i wykonanie pierwszej prognozy zapotrzebowania na nauczycielki i nauczycieli. Zależności między składowymi systemu przedstawiono na Rysunku 1.



Rysunek 1. Składowe systemu prognozowania zapotrzebowania na nauczycielki i nauczycieli.

## Działanie 1.1. Przygotowanie koncepcji i pozyskanie danych do prognozowania

**Zakres działania: coroczne (w kolejnych latach trwania projektu) pozyskiwanie danych z SIO na potrzeby prognozy.**

Podstawowym źródłem danych o uczniach, uczennicach, nauczycielkach i nauczycielach są informacje zgromadzone w SIO (w tym informacje o placówkach oświatowych). Projekt zakłada pozyskanie i uporządkowanie

danych z SIO w zakresie modułów „uczniowie”, „nauczyciele”, „placówki” i „obowiązki”. Po wdrożeniu rozwiązań wypracowywanych w projekcie FERS „E-dostęp do danych - budowa narzędzia do analizy dostępnych danych w celu wspierania mechanizmów podejmowania decyzji w oparciu o wiedzę” dane z SIO będą pozyskiwane do prognozy w części lub w całości w sposób automatyczny.

### **Zakres działania: analiza możliwości pozyskania i połączenia danych z innych istniejących rejestrów**

Projekt zakłada poszerzenie analizy o dwie dodatkowe grupy danych:

**A.** dane możliwe do pozyskania z innych rejestrów (przykładowi dostawcy: Główny Urząd Statystyczny, Zakład Ubezpieczeń Społecznych, POL-on, ELA, Centralna Baza Ofert Pracy dla Nauczycieli). Dane zgromadzone we wskazanych rejestrach mogą zwiększyć predykcję prognozy. Przykładowo uzupełnienie danych o kształceniu nauczycielek i nauczycieli oraz o zatrudnieniu absolwentek i absolwentów kierunków pedagogicznych umożliwi ocenę ruchów kadrowych, skali odpływu z systemu oświaty, czy przebieg ścieżek zawodowych nauczycielek i nauczycieli. Oprócz przydatności merytorycznej konieczna jest również analiza możliwości technicznych, organizacyjnych i legislacyjnych pobierania tych danych.

### **Zakres działania: analiza możliwości pozyskania i połączenia danych będących w dyspozycji placówek oświatowych**

**B.** dane dostępne na poziomie placówek oświatowych, które nie są gromadzone w usystematyzowany sposób, również mogą zwiększyć predykcję prognozy. Ich uwzględnienie pozwoli na analizę m.in. przedmiotów nauczanych w szkołach zawodowych, analizę układu zajęć na podstawie arkuszy organizacyjnych, analizę liczby wakatów uzupełnionych przez podjęte działania dyrekcji placówek. Oprócz przydatności

merytorycznej konieczna jest również analiza możliwości technicznych, organizacyjnych i legislacyjnych gromadzenia tych danych.

**Zakres działania: przeprowadzenie badania ankietowego CAWI w celu pozyskania danych będących w dyspozycji placówek oświatowych**

Informacje z grupy B nie mają charakteru zorganizowanej bazy danych. Konieczne jest ich zebranie bezpośrednio w szkołach. W tym celu zaplanowano badanie internetowe CAWI (Computer-Assisted Web Interviewing) wśród dyrektorek i dyrektorów szkół, które pozwoli pozyskać brakujące dane i zapewni ich porównywalność. Badanie będzie miało charakter ogólnopolski i zostanie zrealizowane na próbie zapewniającej reprezentatywność według wskazanych poziomów edukacyjnych i rodzajów szkół.

Badanie CAWI zweryfikuje jednocześnie, w jakim stopniu konieczność przekazywania tych danych obciążą placówki. Na potrzeby badania CAWI powstanie narzędzie informatyczne, w którym zostaną zaprojektowane formularze ułatwiające przekazywanie tych danych. Badanie CAWI będzie miało charakter jednorazowy. Po zgromadzeniu danych z placówek, w Działaniu 1.2 w wyniku testowania modelu prognostycznego zostaną zidentyfikowane te dane, które w największym stopniu zwiększą predykcję prognozy. W Działaniu 1.3 zostaną przygotowane rekomendacje mechanizmów gromadzenia tych danych w sposób systemowy.

**Zakres działania: stworzenie narzędzia informatycznego mapującego źródła danych**

W oparciu o ww. analizy powstanie narzędzie informatyczne służące do mapowania wszystkich źródeł w spójną całość. Narzędzie umożliwi automatyczne generowanie schematu danych w kolejnych iteracjach



prognozy, gdy dane źródłowe zostaną zaktualizowane. Skróci to czas tworzenia prognozy w kolejnych latach.

### **Zakres działania: udostępnienie zgromadzonych danych w formie otwartego repozytorium**

Zagregowane i zanonimizowane dane, w tym wyniki prognozy, zostaną udostępnione publicznie poprzez interaktywne, ogólnodostępne repozytorium danych (tzw. Portret Nauczycielki i Nauczyciela).

Repozytorium pozwoli na samodzielne generowanie zestawień według interesujących daną osobę informacji, wizualizację w postaci tabel, wykresów czy map. W celu zapewnienia komplementarności, interoperacyjności i możliwości porównywania danych repozytorium będzie przekazywać dane o prognozie poprzez API, m.in. do narzędzi rozwijanych w projekcie E-dostęp. Repozytorium zostanie umieszczone na portalu "Nauczyciele", który powstanie w ramach Zadania 1.

Zarówno schemat danych, narzędzie informatyczne jak i repozytorium będą zainstalowane na infrastrukturze IBE PIB. Zakładana jest co najmniej 10-letnia trwałość tych narzędzi.

## **Działanie 1.2. Wypracowanie modelu prognostycznego**

Model prognostyczny zapotrzebowania na nauczycielki i nauczycieli będzie rozwinięciem rozwiązań prognostycznych wypracowanych w ramach projektu pt. „Przygotowanie rozwiązań wspierających proces kształcenia przyszłych i doskonalenia obecnych nauczycieli zawodu”. Model zakłada zgromadzenie, przetworzenie i analizę danych statystycznych na podstawie zmieniających się warunków demograficznych, edukacyjnych i rynkowych. Szczegółowe analizy powstaną w oparciu o dane i prognozy GUS. Zostaną zasymulowane różne scenariusze z uwzględnieniem lokalnych uwarunkowań.

### **Zakres działania: wypracowanie zakresu prognozy z interesariuszami**

Po uzyskaniu informacji o dostępności danych źródłowych i analizie schematu danych zostanie zorganizowane spotkanie robocze na potrzeby opracowania koncepcji prognozy. Zostaną na nie zaproszeni interesariusze projektu, w szczególności przedstawiciele MEN. Przedstawiony zostanie planowany zakres prognozy zapotrzebowania na nauczycielki i nauczycieli, planowane poziomy szczegółowości prognozy oraz rekomendacje dotyczące koniecznych zmian i możliwości wdrożenia całego systemu prognozowania. W trakcie spotkania zostaną zebrane uwagi o oczekiwaniach interesariuszy, które następnie zostaną wykorzystane przy doborze i testowaniu zmiennych.

### **Zakres działania: dobór i testowanie zmiennych**

Zostanie wykonany dobór zmiennych najlepiej wyjaśniających popyt i podaż kadry edukacyjnej – przykładowo dane dotyczące liczby uczennic i uczniów, struktury oddziałów, struktury etatów, mobilności i rotacji kadry,



wieku nauczycielek i nauczycieli, liczby absolwentek i absolwentów kierunków nauczycielskich itp.

Na najniższym poziomie prognoza będzie dotyczyć gminy. Dlatego też przewidziano także użycie metod dazymetrycznych i kartograficznych oraz wykorzystanie danych Głównego Urzędu Geodezji i Kartografii (GUGiK) o jednostkach przestrzennych i danych Instytutu Geodezji i Kartografii (IGiK) z projektu CORINE do uszczegółowienia danych wewnątrz gminy.

### **Zakres działania: weryfikacja modelu i przygotowanie prognozy**

Celem działania jest przygotowanie modelu prognozującego liczbę uczennic i uczniów oraz nauczycielek i nauczycieli, w tym przetestowanie różnych modeli (klas i postaci strukturalnych), ocenę błędów predykcyjnych ex ante i ex post oraz wybór optymalnego rozwiązania do wdrożenia. Model prognostyczny będzie uwzględniał zarówno czynniki popytowe (np. potrzeby szkół, zmiany liczby uczniów), jak i czynniki podażowe (np. odejścia z zawodu, dostępność absolwentek i absolwentów, długość ścieżki wejścia do zawodu, lokalna dostępność kadr). Częścią modelu będzie moduł analizy scenariuszowej, rozumiany jako możliwość testowania wpływu zmiennych politycznych, legislacyjnych lub demograficznych na skalę przyszłych niedoborów kadrowych w różnych segmentach systemu edukacji.

### **Zakres działania: coroczna aktualizacja prognozy**

Do końca trwania projektu, co 12 miesięcy od momentu wykonania pierwszej prognozy dokonana będzie aktualizacja prognozy zapotrzebowania na nauczycielki i nauczycieli, z uwzględnieniem najnowszych danych SIO. Zakładana jest co najmniej 1 aktualizacja w czasie trwania projektu.

## **Działanie 1.3. Opracowanie rekomendacji wdrożenia systemu prognozowania**

Celem działania jest wypracowanie rekomendacji i mechanizmów umożliwiających trwałe wdrożenie systemu prognozowania zapotrzebowania na nauczycielki i nauczycieli. O ile przygotowanie prognozy może być wykonywane przez IBE PIB w sposób ciągły (analogicznie do projektów analiza zapotrzebowania na zawody, kwalifikacje i umiejętności (AZZKU) czy Losy Absolwentów), to systemowe pozyskiwanie danych wymaga wprowadzenia konkretnych zmian.

### **Zakres działania: przygotowanie rekomendacji wdrożenia rozwiązań obejmujących integrację danych**

Rekomendacje obejmą kwestie organizacyjne, sposób i zakres gromadzenia danych w SIO, integrację brakujących informacji o wakatach, nauczanych przedmiotach czy kwalifikacjach. Zaplanowane jest ujednolicenie definicji formalnych. Rekomendacje będą wynikiem analiz przeprowadzonych w Działaniu 1.1 i 1.2, uwzględnią również stanowisko przekazywane przez nauczycieli i dyrekcję placówek biorących udział w badaniu CAWI. Rekomendacje zostaną przygotowane z uwzględnieniem aktualnych i projektowanych rozwiązań systemowych – takich jak e-Dostęp, centralny dziennik elektroniczny czy Indywidualne Konta Edukacyjne.

### **Zakres działania: sformułowanie koniecznych zmian legislacyjnych i systemowych (w tym organizacyjnych)**

W ramach działania wypracowany zostanie komponent organizacyjny oraz legislacyjny odnoszący się do warunków systemowego gromadzenia, integrowania i wykorzystywania danych niezbędnych do prowadzenia prognozy zapotrzebowania na nauczycielki i nauczycieli. Prace w tym zakresie będą koncentrować się na identyfikacji barier prawnych,

organizacyjnych i proceduralnych, które obecnie ograniczają możliwość pozyskiwania i łączenia danych pochodzących z różnych źródeł.

Wypracowane propozycje zmian będą dotyczyć w szczególności: zakresu i sposobu gromadzenia danych w systemach publicznych (w tym w Systemie Informacji Oświatowej), zasad integracji z innymi rejestrami wykorzystywanymi w analizach edukacyjnych i rynku pracy, a także rozwiązań organizacyjnych umożliwiających cykliczne aktualizowanie danych na potrzeby prognozowania. Rekomendacje będą uwzględniały konieczność zapewnienia interoperacyjności systemów informatycznych oraz spójności i czytelności definicji i wskaźników wykorzystywanych w analizach.

Istotnym elementem prac będzie również analiza uwarunkowań prawnych związanych z bezpieczeństwem przetwarzania informacji, w tym ochroną danych osobowych, zasadami anonimizacji i agregacji danych oraz odpowiedzialnością poszczególnych instytucji. Wypracowany komponent legislacyjny i systemowy (w tym organizacyjny) nie będzie stanowił propozycji gotowych zmian prawnych, lecz uporządkowany materiał analityczno-rekomendacyjny do dalszych prac nad rozwojem systemu prognozowania zapotrzebowania na nauczycielki i nauczycieli.

Centrum Informatyczne Edukacji (CIE), jako podmiot odpowiedzialny za obsługę organizacyjno-techniczną funkcjonowania systemów informacyjnych w oświacie, w tym SIO, pełnić będzie rolę wykonawcy technicznego rozwiązań przyjętych w obowiązujących przepisach oraz decyzjach systemowych podejmowanych przez MEN. Działania techniczne po stronie CIE – takie jak budowa lub modyfikacja interfejsów, zapewnienie automatycznego zasilania systemów aktualnymi danymi czy udostępnianie danych poprzez API lub inne rozwiązania (np. e-Dostęp) – mogą być

realizowane wyłącznie w zakresie zgodnym z obowiązującymi regulacjami prawnymi.

W projekcie zaplanowano środki umożliwiające realizację prac technicznych niezbędnych do wdrożenia rozwiązań zaakceptowanych przez MEN w ramach obowiązującego stanu prawnego. Wówczas rozwiązania techniczne umożliwią systemowe gromadzenie danych w SIO oraz ich wykorzystanie do przygotowywania corocznie aktualizowanej prognozy zapotrzebowania na nauczycielki i nauczycieli.

### **W ramach Zadania 1 opracowane zostaną:**

- portal „Nauczyciele”, interaktywna platforma pozwalająca na: generowanie raportów i zestawień w repozytorium wiedzy, automatyzację mapowania danych w narzędziu wspierającym prognozowanie, przeprowadzenie badania CAWI oraz na osadzenie formularzy, materiałów i narzędzi wypracowanych we wszystkich zadaniach projektu. Portal będzie zainstalowany na infrastrukturze IBE PIB, a jego trwałość przewidziana jest na co najmniej 10 lat,
- raport „Badanie CAWI wśród dyrektorek i dyrektorów szkół”, obejmujący wyniki badania CAWI oraz wnioski do przygotowania schematu danych,
- raport „Prognoza zapotrzebowania na nauczycielki i nauczycieli”, w tym metodologia, wyniki i rekomendacje. W czasie trwania projektu raport będzie aktualizowany corocznie po otrzymaniu najnowszych danych z SIO,
- rekomendacje do systemowego wdrożenia prognozy, w tym uwarunkowania organizacyjne i legislacyjne.

**Grupy docelowe:** MEN, jednostki systemu oświaty, kadra JST, organizacje pozarządowe, partnerzy społeczni, podmioty świadczące usługi edukacyjne,

pracodawcy, pracownicy systemu oświaty, przedsiębiorcy, rodzice lub opiekunowie, uczniowie

Planowany termin realizacji: od 1 do 42 miesięcy realizacji projektu

Szacunkowy koszt realizacji zadania: ok. 42% kosztów bezpośrednich

## **Zadanie 2: Diagnoza formalnych i pozaformalnych warunków pracy nauczycielek i nauczycieli**

Celem Zadania 2 jest przeprowadzenie pogłębionej diagnozy formalnych i pozaformalnych warunków pracy nauczycielek i nauczycieli szkół i innych placówek oświatowych na wszystkich poziomach edukacyjnych. Diagnoza obejmie analizę obowiązujących regulacji prawnych, jak i praktyk instytucjonalnych oraz kultury organizacyjnej szkół. Szczególny nacisk zostanie położony na sześć kluczowych obszarów formalnych:

- nabywanie i rozwijanie umiejętności przyszłych i obecnych nauczycielek i nauczycieli - kształcenie przyszłych i doskonalenie obecnych nauczycielek i nauczycieli,
- awans zawodowy,
- ocena pracy,
- organizacja czasu pracy,
- doskonalenie zawodowe.

W kontekście pozaformalnych warunków pracy analizie zostaną poddane takie aspekty jak:

- rozumienie roli nauczycielki i nauczyciela w środowisku szkolnym i społecznym,
- poczucie sensu pracy,
- sprawczości i autonomii,
- umiejętność zarządzania własnym rozwojem zawodowym,

- jakość relacji interpersonalnych (m.in. nauczycielki i nauczyciele – uczennice i uczniowie, nauczycielki o nauczyciele – rodzice, nauczycielki i nauczyciele – dyrektorki i dyrektorzy, nauczycielki i nauczyciele – grono pedagogiczne), a także
- warunki sprzyjające współpracy i wzajemnemu uczeniu się w ramach społeczności szkolnej.

Szczególna uwaga zostanie poświęcona roli dyrektorek i dyrektorów szkół i innych placówek oświatowych jako osób odpowiedzialnych za kształtowanie kultury organizacyjnej, wspieranie profesjonalnego rozwoju kadry oraz tworzenie warunków pracy umożliwiających realizację złożonych zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych. Rola ta zostanie opisana z perspektywy warunków instytucjonalnych, kompetencji przywódczych oraz praktyk wspierających autonomię i rozwój nauczycielek i nauczycieli.

Uzupełnieniem diagnozy będzie przegląd krajowych i zagranicznych rozwiązań systemowych oraz przykładów dobrych praktyk, możliwych do adaptacji w polskim systemie oświaty. Diagnoza zostanie przygotowana w oparciu o metodykę oraz zestaw narzędzi umożliwiających jej cykliczne powtarzanie w kolejnych latach, co pozwoli na systematyczne monitorowanie zmian w warunkach pracy nauczycielek i nauczycieli. Opracowana w projekcie metodyka oraz zestaw narzędzi będą miały charakter uniwersalny i zostaną zaprojektowane w sposób umożliwiający ich wykorzystanie po zakończeniu projektu przez podmioty odpowiedzialne za kształtowanie i realizację polityki oświatowej, w szczególności przez instytucje publiczne realizujące zadania analityczne i monitorujące w obszarze edukacji. Umożliwi to prowadzenie kolejnych edycji diagnozy w oparciu o jednolite zasady metodologiczne, w ustalonych interwałach czasowych, bez konieczności każdorazowego angażowania zespołu projektowego, przy jednoczesnym zachowaniu porównywalności wyników w czasie.



Wyniki diagnozy posłużą MEN do projektowania systemowych i legislacyjnych rozwiązań sprzyjających zwiększeniu atrakcyjności zawodu nauczyciela, podniesieniu jego prestiżu, przyciągnięciu do zawodu najlepszych kandydatek i kandydatów, a także ograniczeniu odpływu wykwalifikowanej kadry z systemu oświaty.

## **Działania w ramach Zadania 2:**

### **Działanie 2.1. Analiza danych zastanych – krajowych i międzynarodowych**

Analiza obejmie co najmniej:

- wyniki ogólnopolskich i międzynarodowych badań, w szczególności badania TALIS (ang. Teaching and Learning International Survey),
- dane administracyjne pochodzące np. z SIO, z systemu POL-on, z systemu ELA, a także dane z GUS,
- wcześniejsze analizy w tym: IBE PIB, raporty OECD, Komisji Europejskiej oraz Education Endowment Foundation,
- obowiązujące akty prawne – w szczególności ustawę – Karta Nauczyciela oraz rozporządzenia regulujące kwestie awansu zawodowego, oceny pracy, doskonalenia zawodowego i organizacji czasu pracy nauczycielek i nauczycieli,
- przykłady dobrych praktyk i rozwiązań instytucjonalnych funkcjonujących w Polsce i wybranych krajach europejskich, odnoszące się do warunków pracy nauczycielek i nauczycieli.

## **Działanie 2.2. Badanie ilościowe i jakościowe: doświadczenia nauczycielek i nauczycieli oraz dyrektorek i dyrektorów w zakresie warunków pracy**

Celem działania jest pogłębiona analiza doświadczeń i ocen nauczycielek i nauczycieli oraz dyrektorek i dyrektorów szkół w zakresie formalnych i pozaformalnych warunków pracy. Badania pozwolą zrozumieć, jak w praktyce funkcjonują rozwiązania systemowe dotyczące między innymi kształcenia, awansu zawodowego, oceny pracy, organizacji czasu pracy, doskonalenia zawodowego, warunków finansowych, a także jak kształtowane są relacje społeczne, style przywództwa i kultura organizacyjna szkół.

Podstawę empiryczną działania stanowić będzie komponent ilościowy, realizowany w formie ogólnopolskiego badania sondażowego metodą ankiety internetowej (Computer Assisted Web Interview – CAWI), skierowanej do nauczycielek i nauczycieli oraz dyrektorek i dyrektorów szkół. Badanie sondażowe zostanie przeprowadzone z wykorzystaniem narzędzi online, na próbie umożliwiającej wnioskowanie o populacji, z uwzględnieniem zróżnicowania typów szkół, etapów edukacyjnych oraz kontekstów organizacyjnych. Celem badania ilościowego będzie pozyskanie przekrojowych danych dotyczących warunków pracy w szkołach oraz stworzenie empirycznej podstawy do interpretacji i pogłębienia wyników badań jakościowych.

Dane jakościowe pozyskane w ramach działania będą pełnić funkcję uzupełniającą i walidacyjną wobec analiz ilościowych i rejestrowych realizowanych w ramach Zadania 1, oraz badań sondażowych realizowanych w ramach działania 2.2. Posłużą m.in. do:



- identyfikacji barier instytucjonalnych i organizacyjnych w zatrudnianiu i utrzymaniu kadry nauczycielskiej,
- rozpoznania tzw. luk ukrytych – niewidocznych w danych ilościowych, a istotnych z perspektywy praktyki szkolnej,
- walidacji i interpretacji danych zastanych – poprzez zestawienie perspektywy statystycznej z perspektywą doświadczaną przez osoby pracujące w szkołach.

Badanie jakościowe obejmie:

- co najmniej 16 indywidualnych wywiadów pogłębionych z ekspertkami i ekspertami (przede wszystkim kadra zarządzająca szkołami) posiadającymi doświadczenie w zakresie polityki kadrowej w edukacji, organizacji pracy szkół oraz zarządzania personelem,
- co najmniej 8 zogniskowanych wywiadów grupowych z nauczycielkami i nauczycielami oraz dyrektorkami i dyrektorami szkół – które będą uwzględniać identyfikowane formalne i pozaformalne aspekty warunków pracy.

Uzupełnieniem powyższych technik będzie przeprowadzenie dwóch studiów przypadku szkół, wybranych w sposób celowy ze względu na ich zróżnicowane profile instytucjonalne (np. szkoła z silnie rozwiniętą kulturą współpracy i szkoła o hierarchicznej strukturze zarządzania). Studium przypadku każdej szkoły obejmie analizę dokumentów wewnętrznych, obserwacje oraz pogłębione rozmowy z przedstawicielkami i przedstawicielami grona pedagogicznego, a także uczennicami i uczniami oraz ich rodzicami lub opiekunami. Celem będzie uchwycenie rzeczywistych praktyk instytucjonalnych, mechanizmów wsparcia rozwoju zawodowego, funkcjonowania relacji interpersonalnych oraz stylu przywództwa dyrektorskiego w konkretnych kontekstach organizacyjnych.



Studia przypadku stanowią istotne uzupełnienie danych deklaracyjnych pozyskanych w wywiadach i umożliwiają głębsze zrozumienie warunków pracy w ich codziennym, instytucjonalnym wymiarze. Pozwalają one nie tylko obserwować praktyczne funkcjonowanie polityk kadrowych, ale także identyfikować czynniki organizacyjne i kulturowe wpływające na rozwój zawodowy, sprawczość i satysfakcję nauczycielek i nauczycieli.

Taka struktura badania pozwoli uzyskać pogłębiony, wieloperspektywiczny i tematycznie uporządkowany obraz praktyk, trudności i oczekiwań związanych z funkcjonowaniem systemowych rozwiązań w codzienności szkolnej.

### **Działanie 2.3. Konsultacje i projektowanie rozwiązań systemowych**

Celem działania jest weryfikacja wniosków i rekomendacji wypracowanych w ramach analizy danych zastanych oraz badań jakościowych (Działania 2.1 i 2.2) poprzez bezpośredni dialog z przedstawicielkami i przedstawicielami środowiska edukacyjnego. Konsultacje będą służyć prezentacji wyników badań oraz wspólnemu projektowaniu rozwiązań systemowych dotyczących formalnych i pozaformalnych warunków pracy nauczycielek i nauczycieli.

Konsultacje zostaną zaprojektowane w sposób partycypacyjny, z wykorzystaniem metod sprzyjających współtworzeniu wiedzy i rozwiązań – takich jak design thinking, action learning oraz facylitowane dyskusje problemowe. Szczególny nacisk zostanie położony na stworzenie przestrzeni do wyrażania opinii, formułowania propozycji zmian oraz identyfikowania potencjalnych barier i warunków wdrożeniowych.

W konsultacjach wezmą udział przedstawicielki i przedstawiciele m.in.:

- kadr uczących w edukacji formalnej (nauczycielki i nauczyciele)



- kadr zarządzających w edukacji formalnej (dyrektorki i dyrektorzy szkół)
- uczennic i uczniów, wychowanek i wychowanków oraz ich rodziców lub opiekunów,
- organów prowadzących i jednostek samorządu terytorialnego,
- kuratoriów oświaty,
- placówek doskonalenia nauczycieli,
- szkół wyższych, w tym zwłaszcza uczelni kształcących nauczycielki i nauczycieli,
- związków zawodowych, organizacji branżowych i stowarzyszeń edukacyjnych,
- organizacji pozarządowych działających w zakresie edukacji,
- Ministerstwo Edukacji Narodowej, departamenty odpowiedzialne za kwestie związane z zatrudnieniem nauczycieli.

W trakcie konsultacji, wspólnie z uczestniczkami i uczestnikami, opracowane zostaną założenia zmian w kluczowych obszarach warunków pracy.

Uwagi, propozycje i zastrzeżenia zgłoszone podczas konsultacji zostaną poddane pogłębionej analizie i wykorzystane do dopracowania rekomendacji legislacyjnych, finansowych oraz organizacyjnych, skierowanych przede wszystkim do podmiotów odpowiedzialnych za kształtowanie i wdrażanie polityki oświatowej na poziomie krajowym i wojewódzkim. Rekomendacje te będą uwzględniały rzeczywiste potrzeby środowiska edukacyjnego, ograniczenia wynikające z praktyki szkolnej oraz warunki wdrożeniowe na różnych poziomach systemu. Rekomendacje zostaną upowszechnione m.in. w formie raportów analityczno-rekomendacyjnych, materiałów udostępnionych w otwartym dostępie.

Konsultacje będą prowadzone w formie bezpośrednich spotkań na terenie całej Polski.

## **W ramach Zadania 2 opracowane zostaną:**

- Raport z diagnozy formalnych i pozaformalnych warunków pracy nauczycielek i nauczycieli oraz podsumowanie konsultacji;
- Rekomendacje legislacyjne i organizacyjne – dotyczące zmian w kluczowych obszarach warunków pracy.

W ramach Zadania 2 opracowanych zostanie pięć raportów analitycznych dotyczących warunków pracy nauczycielek i nauczycieli, obejmujących różne poziomy i perspektywy analizy. Raporty te nie stanowią powielenia tego samego opracowania, lecz tworzą spójny zestaw komplementarnych produktów analitycznych: raport syntetyczny przedstawiający całościową diagnozę formalnych i pozaformalnych warunków pracy nauczycielek i nauczycieli, integrujący wyniki wszystkich działań badawczych; raport tematyczny poświęcony formalnym warunkom pracy, w tym organizacji czasu pracy, zasadom oceny pracy, awansu zawodowego oraz doskonalenia zawodowego; raport tematyczny dotyczący pozaformalnych warunków pracy, obejmujący m.in. kulturę organizacyjną szkoły, relacje zawodowe, poczucie sprawczości oraz dobrostan zawodowy; raport analityczny prezentujący perspektywę dyrektorek i dyrektorów szkół jako kluczowego kontekstu organizacyjnego warunków pracy nauczycielek i nauczycieli; raport podsumowujący konsultacje i prace projektowe nad rekomendacjami systemowymi, zawierający syntezę wniosków oraz ich uporządkowanie pod kątem dalszych decyzji systemowych.

**Grupy docelowe:** MEN, jednostki systemu oświaty, kadra JST, organizacje pozarządowe, partnerzy społeczni, podmioty świadczące usługi edukacyjne, pracodawcy, pracownicy systemu oświaty, przedsiębiorcy, rodzice lub opiekunowie, uczniowie

Planowany termin realizacji: od 1 do 18 miesięcy realizacji projektu

Szacunkowy koszt realizacji zadania: ok. 14% kosztów bezpośrednich

### **Zadanie 3: Opracowanie i pilotażowe wdrożenie koncepcji organizacji szkoły w sytuacji zmiany systemowej w zakresie warunków pracy nauczycielek i nauczycieli oraz organizacji pracy szkoły**

Celem Zadania 3 jest opracowanie i pilotażowe sprawdzenie w praktyce koncepcji organizacji pracy szkoły w warunkach potencjalnej zmiany systemowej, rozumianej jako możliwe w przyszłości modyfikacje rozwiązań prawnych, organizacyjnych i finansowych wpływających na funkcjonowanie szkół oraz warunki pracy nauczycielek i nauczycieli. Zadanie to nie obejmuje wdrażania przez Ministra Edukacji Narodowej zmian w obowiązujących przepisach dotyczących zatrudnienia nauczycielek i nauczycieli, ani nie zakłada wprowadzania zmian legislacyjnych. Pilotaż koncentrują się na przygotowaniu i testowaniu rozwiązań organizacyjnych możliwych do stosowania w ramach obecnych regulacji, pokazując, w jaki sposób szkoły mogą lepiej organizować czas pracy, współpracę zespołową oraz podział ról i zadań, tak aby ograniczać przeciążenie organizacyjne i biurokratyczne oraz wzmacniać poczucie sprawczości, sensu pracy i dobrostan nauczycielek i nauczycieli.

W ramach Zadania 3 przewidziano także opracowanie oraz pilotażowe sprawdzenie w praktyce koncepcji kształcenia przyszłych nauczycieli i nauczycielek, realizowane we współpracy z uczelnią i szkołami uczestniczącymi w pilotażu.

Zadanie 3 stanowi bezpośrednią konsekwencję oraz praktyczne rozwinięcie diagnozy planowanej w ramach Zadania 2, której celem jest identyfikacja kluczowych problemów warunków pracy nauczycielek i nauczycieli.

Relacja pomiędzy Zadaniem 2 i Zadaniem 3 ma charakter sekwencyjny i funkcjonalny: Zadanie 2 odpowiada na pytanie, które elementy obecnej organizacji pracy szkół wymagają pogłębionej analizy i z jakich powodów, natomiast Zadanie 3 pokazuje, w jaki sposób szkoły mogą działać inaczej i lepiej w praktyce. W efekcie Zadanie 3 przekłada ustalenia diagnostyczne na konkretne, przetestowane rozwiązania organizacyjne, które mogą poprawiać efektywność organizacji pracy szkoły w bieżących warunkach, a jednocześnie dostarczać danych i argumentów niezbędnych do rozważania racjonalnych zmian systemowych w przyszłości.

Projektowane w ramach Zadania 3 rozwiązania będą obejmować przede wszystkim te obszary funkcjonowania szkoły, na które placówki mają realny wpływ w ramach obowiązujących regulacji, w szczególności organizację pracy, relacje społeczne, kulturę organizacyjną oraz codzienne praktyki wspierające rozwój zawodowy nauczycielek i nauczycieli.

### **Działanie 3.1. Opracowanie koncepcji funkcjonowania szkoły w sytuacji zmiany systemowej w zakresie warunków pracy nauczycielek i nauczycieli oraz organizacji pracy szkoły**

Celem Działania 3.1 jest opracowanie i usystematyzowanie założeń teoretycznych oraz wdrożeniowych spójnej koncepcji organizacji pracy szkoły, która tworzy organizacyjne i kulturowe warunki dla skutecznego realizowania przez nauczycielki i nauczycieli zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych, w tym działań wspierających rozwój



uczennic i uczniów oraz wychowanek i wychowanków<sup>4</sup>. Działanie koncentruje się na sposobie organizacji pracy szkoły, współpracy zespołowej, rolach nauczycielek i nauczycieli oraz kulturze organizacyjnej, a nie na bezpośrednim projektowaniu interwencji dydaktycznych, wychowawczych czy włączających skierowanych do uczennic i uczniów. Dzięki temu Działanie 3.1 zachowuje komplementarność wobec innych projektów IBE dotyczących społecznej, więziotwórczej i włączającej funkcji szkoły, które odpowiadają na pytanie, jak szkoła wspiera uczennice i uczniów, podczas gdy Działanie 3.1 koncentruje się na tym, jak szkoła powinna być zorganizowana, aby nauczycielki i nauczyciele mogli te funkcje realizować w sposób realny, spójny i trwały w codziennej praktyce szkolnej.

Wypracowana koncepcja będzie ukierunkowana na obszary organizacji pracy szkoły, które – zgodnie z zakresem diagnozy planowanej w Zadaniu 2 – mogą mieć istotne znaczenie dla warunków pracy nauczycielek i nauczycieli oraz mogą być kształtowane na poziomie szkoły w ramach obowiązujących regulacji. Dotyczyć to może w szczególności barier o charakterze organizacyjnym i instytucjonalnym, takich jak sposób planowania pracy, podział ról i odpowiedzialności, organizacja współpracy zespołowej, obieg informacji i dokumentacji, a także rozwiązania wpływające na możliwość rozwoju zawodowego, poczucie sprawczości i dobrostan nauczycielek i nauczycieli. Opracowanie koncepcji zostanie poprzedzone konsultacjami z udziałem kluczowych interesariuszek i interesariuszy systemu edukacji, w tym nauczycielek i nauczycieli, dyrektorek i dyrektorów szkół, przedstawicielek i przedstawicieli organów prowadzących, instytucji doskonalenia zawodowego, uczelni, organizacji

---

<sup>4</sup> Ileokroć dalej w tekście jest mowa o uczennicach i uczniach, należy przez to rozumieć również wychowanki i wychowanków.

związkowych i pozarządowych, a także rodziców oraz organizacji uczniowskich.

Zakłada się, że wypracowana koncepcja będzie miała charakter operacyjny – czyli możliwy do wdrożenia w codziennej praktyce szkolnej – i obejmie zestaw powiązanych komponentów, procedur, narzędzi i praktyk dostosowanych do zróżnicowanych kontekstów placówek. Nie będzie to jeden zunifikowany wzorzec, lecz wspólna rama założeń umożliwiająca zróżnicowaną operacjonalizację – zgodnie z lokalną tożsamością, potrzebami i gotowością każdej szkoły. Ostateczna kultura organizacyjna będzie spersonalizowana i rozwijana oddolnie.

Koncepcja funkcjonowania szkoły zostanie oparta na trzech wzajemnie powiązanych filarach:

**Rozwój** – rozumiany jako całościowe wspieranie potencjału uczennic, uczniów, nauczycielek i nauczycieli oraz zespołów nauczycielskich,

**Relacje** – traktowane jako fundament bezpieczeństwa, zaangażowania i współodpowiedzialności,

**Refleksja** – jako zdolność szkoły do ciągłego doskonalenia poprzez analizę, dokumentowanie i dialog.

Przyjęte podejście będzie zgodne z ideą szkoły jako **organizacji uczącej się** – czyli takiej, która świadomie tworzy warunki do rozwoju wszystkich aktorów i aktorek życia szkolnego poprzez współpracę, uczenie się w działaniu, wymianę wiedzy i wspólne rozwiązywanie problemów.

Koncepcja obejmie m.in.:

- nowe podejście do oceny pracy nauczycielek i nauczycieli – oparte na autorefleksji, wpływie i współodpowiedzialności zespołowej,



- elastyczne i rozwojowe ścieżki awansu zawodowego – powiązane z pełnionymi rolami i oddziaływaniem (np. tutorka, tutor, liderka lub lider zespołu, mentorka, mentor),
- reorganizację czasu pracy – umożliwiającą realizację zadań zespołowych, współpracy wewnątrzszkolnej i działań rozwojowych,
- rozumienie rozwoju zawodowego jako procesu wspólnego uczenia się – w tym mentoring, tutoring, superwizję, zespoły refleksyjne i dokumentowanie praktyki,
- budowanie kultury współpracy i dialogu – opartej na zaufaniu, wartościach i wspólnym projektowaniu działań.

#### **W ramach działania zostaną zrealizowane:**

- konsultacje w gronie kluczowych interesariuszek i interesariuszy (jak wyżej),
- opracowanie pełnej dokumentacji koncepcji funkcjonowania szkoły w sytuacji zmiany systemowej w zakresie warunków pracy nauczycielek i nauczycieli oraz organizacji pracy szkoły przygotowanie materiałów wdrożeniowych dla szkół.

#### **Działanie 3.2. Pilotażowe wdrożenie koncepcji funkcjonowania szkoły w sytuacji zmiany systemowej w zakresie warunków pracy nauczycielek i nauczycieli oraz organizacji pracy szkoły oraz jej ocena**

Celem działania jest przeprowadzenie półtorarocznego pilotażowego wdrożenia wypracowanej koncepcji funkcjonowania szkoły w co najmniej 10 wybranych szkołach podstawowych i ponadpodstawowych oraz przygotowanie jej oceny. Pilotaż będzie miał na celu sprawdzenie, w jakim zakresie przyjęte rozwiązania realizują zaplanowane cele.

Pilotaż zakłada testowanie w warunkach rzeczywistych kluczowych założeń koncepcji funkcjonowania szkoły.

Przyjęto, że skuteczne wdrożenie koncepcji (pilotaż) wymaga uwzględnienia pięciu elementów: wspólnej wizji, potrzebnych kompetencji, dostępnych zasobów, planowania kroków oraz poczucia bezpieczeństwa w zmianie.

Dlatego też proces wdrożenia zostanie zorganizowany w dwóch fazach:

- **faza przygotowania:** diagnoza kontekstu szkoły, określenie wspólnych wartości, potrzebnych kompetencji, dostępnych zasobów, poczucia bezpieczeństwa w zmianie oraz zaprojektowanie działań;
- **faza działania i refleksji:** wdrażanie wybranych rozwiązań, dokumentowanie praktyk, cykliczne spotkania zespołów refleksyjnych, mentoring i analiza danych.

Szkoły otrzymają pełne materiały wdrożeniowe, wsparcie eksperckie oraz dostęp do interaktywnych narzędzi wspierających proces zmiany.

Jednocześnie, wsparcie eksperckie oraz mentoring stanowią element pilotażowego testowania koncepcji i służą zapewnieniu jakości procesu wdrażania oraz pozyskaniu pogłębionych danych badawczych; nie są one traktowane jako docelowy, systemowy warunek stosowania wypracowanych rozwiązań po zakończeniu projektu. Po zakończeniu projektu koncepcja będzie wdrażana samodzielnie przez szkoły w oparciu o wypracowane i przetestowane w pilotażu pakiety wdrożeniowe, narzędzia oraz rekomendacje. Wsparcie eksperckie ma charakter czasowy i rozwojowy – jego celem jest przygotowanie szkół do samodzielnego stosowania rozwiązań po zakończeniu projektu, przy zachowaniu spójności i jakości działań, bez konieczności stałego zewnętrznego wsparcia.

**W ramach działania przewidziano:**



- przygotowanie pakietu wdrożeniowego (w tym m.in. scenariusze, formularze, harmonogramy, wzory dokumentów),
- rekrutację szkół z zachowaniem zróżnicowania geograficznego, organizacyjnego i kulturowego,
- realizację wdrożeń w co najmniej 10 placówkach – w oparciu o zasady elastyczności, zaufania i dialogu,
- wypracowanie i udostępnienie, według zidentyfikowanych potrzeb, serii interaktywnych narzędzi wspierających wdrażanie koncepcji (np. generatory dokumentów, narzędzia do planowania czasu pracy, systemy wspierające ocenę pracy, checklisty, procedury),
- bieżące monitorowanie przebiegu wdrożenia oraz zbieranie systematycznej informacji zwrotnej od uczestniczek i uczestników,
- opracowanie rekomendacji dotyczących możliwości wykonalności i transferowalności wypracowanych rozwiązań wraz z propozycjami zmian legislacyjnych i organizacyjnych,
- walidację efektów uczenia się uczestniczek i uczestników pilotażu, opartą na ocenie praktycznego wykorzystania nabytej wiedzy i umiejętności w toku wdrażania koncepcji funkcjonowania szkoły, realizowaną na podstawie jasno określonych kryteriów, obejmującą m.in. analizę artefaktów wdrożeniowych, ocenę udziału w zespołach refleksyjnych oraz potwierdzenie realizacji zaplanowanych działań rozwojowych w środowisku szkolnym. Tak rozumiana walidacja będzie miała charakter formatywny i rozwojowy.

W projekcie nie przewidziano wsparcia finansowego dla szkół.

Ocena pilotażu będzie miała charakter formatywny i rozwojowy, służąc zarówno zespołom szkolnym, jak i zespołowi projektowemu do refleksji nad przebiegiem wdrażania oraz dalszego doskonalenia koncepcji funkcjonowania szkoły. Monitoring i dokumentowanie zmiany będą



stanowiły integralny element pracy szkół, jednak zostaną zaprojektowane w sposób proporcjonalny do ich możliwości organizacyjnych i oparte na ograniczonym, spójnym zestawie narzędzi wspierających refleksję nad praktyką (m.in. dzienniki rozwoju, retrospektywy zespołów, Harmonogram Działań Rozwojowych - HDR, mapy procesów szkolnych). Uzupełniając gromadzone będą dane od uczestniczek i uczestników pilotażu, m.in. w formie wywiadów, ankiet oraz analizy artefaktów wdrożeniowych.

Do udziału w pilotażu zaproszone zostaną szkoły funkcjonujące w zróżnicowanych kontekstach organizacyjnych, reprezentujące różne typy placówek, wielkości szkół, środowiska lokalne oraz różne poziomy gotowości do zmiany, w tym również szkoły o bardziej hierarchicznej strukturze organizacyjnej. Udział takich placówek jest świadomym i pożądanym elementem pilotażu, ponieważ jednym z jego celów jest sprawdzenie, czy i w jakich warunkach proponowana koncepcja organizacji pracy szkoły może być wdrażana także tam, gdzie kultura organizacyjna nie sprzyja zmianie.

Doświadczenia Instytutu Badań Edukacyjnych PIB oraz wcześniejsze diagnozy środowiskowe wskazują, że wiele szkół jest gotowych podejmować działania rozwojowe, jednak napotyka bariery związane z brakiem wsparcia eksperckiego, narzędzi porządkujących organizację pracy oraz bezpiecznych warunków do uczenia się w działaniu i refleksji nad praktyką. Projekt odpowiada na te potrzeby, oferując szkołom wsparcie eksperckie dostosowane do ich kontekstu, konkretne narzędzia wdrożeniowe ograniczające obciążenie organizacyjne oraz model oceny o charakterze rozwojowym, pozbawiony funkcji kontrolnej. Dzięki temu pilotaż nie jest skierowany wyłącznie do szkół już otwartych na zmianę, lecz także do tych, które wymagają większego wsparcia, co pozwoli uzyskać

wiarygodne i zróżnicowane dane oraz sformułować rekomendacje odnoszące się do rzeczywistych warunków funkcjonowania polskich szkół.

### **Działanie umożliwi:**

- sprawdzenie wykonalności i praktycznego zastosowania rozwiązań organizacyjnych składających się na koncepcję funkcjonowania szkoły, w ramach obowiązujących regulacji,
- identyfikację czynników sprzyjających oraz barier organizacyjnych i kulturowych wpływających na wdrażanie zmian w organizacji pracy szkoły w różnych kontekstach funkcjonowania placówek,
- doprecyzowanie oraz dostosowanie języka i narzędzi koncepcji do realiów codziennej praktyki szkolnej, z uwzględnieniem zróżnicowanych warunków organizacyjnych szkół,
- gromadzenie danych i doświadczeń wdrożeniowych, które mogą stanowić zaplecze analityczne i decyzyjne dla Ministra Edukacji Narodowej w związku z prowadzonymi pracami nad zmianami w obszarze organizacji pracy szkół i pragmatyki zawodu nauczyciela.

### **Działanie 3.3. Opracowanie i pilotażowe sprawdzenie w praktyce koncepcji kształcenia przyszłych nauczycieli i nauczycielek**

Celem Działania 3.3 jest opracowanie oraz pilotażowe sprawdzenie w praktyce koncepcji kształcenia przyszłych nauczycieli i nauczycielek, rozumianej jako spójny model łączący przygotowanie akademickie, praktykę szkolną oraz etap wprowadzania do zawodu. Działanie koncentruje się na organizacyjnych i instytucjonalnych uwarunkowaniach procesu przygotowania do pracy w zawodzie nauczyciela, a nie na projektowaniu pełnych programów studiów ani formalnych cykli kształcenia prowadzących do uzyskania kwalifikacji. Opracowywana koncepcja będzie odnosić się do kluczowych elementów procesu przygotowania przyszłych

nauczycieli i nauczycielek do pracy w szkole, które – zgodnie z wynikami analiz i badań realizowanych w projekcie – mają istotne znaczenie dla jakości wejścia do zawodu oraz późniejszego funkcjonowania zawodowego. Dotyczyć to będzie w szczególności powiązania istniejących treści akademickich z treściami, które – w świetle wyników badań i analiz – wymagają wzmocnienia lub modyfikacji z praktyką szkolną, organizacji i przebiegu praktyk, mechanizmów stopniowego wchodzenia do roli zawodowej, a także relacji pomiędzy uczelnią a szkołą jako środowiskiem pracy i rozwoju zawodowego nauczycielek i nauczycieli. Koncepcja zostanie opracowana w oparciu o wyniki badań ilościowych i jakościowych, analizy danych zastanych oraz doświadczenia szkół uczestniczących w pilotażu w ramach Działania 3.1 i 3.2, a także uczelni wybranych i zaproszonych do współpracy w ramach Działania 3.3.

Pilotażowe sprawdzenie koncepcji realizowane będzie we współpracy z wybraną uczelnią oraz szkołami uczestniczącymi w projekcie i obejmie wybrane, kluczowe elementy i moduły procesu kształcenia, a nie pełny cykl studiów. Opracowanie koncepcji będzie realizowane w oparciu o analizy, wyniki badań oraz doświadczenia szkół i środowisk akademickich, natomiast pilotażowe sprawdzenie koncepcji w praktyce zostanie przeprowadzone we współpracy z jedną, celowo wybraną uczelnią oraz szkołami uczestniczącymi w pilotażu i obejmie wybrane, kluczowe elementy i moduły procesu kształcenia, a nie pełny cykl studiów.

W ramach pilotażu testowane będą rozwiązania dotyczące organizacji praktyk szkolnych, współpracy uczelni i szkoły, mechanizmów włączenia przyszłych nauczycieli i nauczycielek do pracy w szkołach oraz odniesienia procesu kształcenia akademickiego do funkcjonowania szkoły jako środowiska pracy i rozwoju zawodowego nauczycielek i nauczycieli. Pilotaż będzie miał charakter ograniczony, testowy i modelowy.



Zakłada się, że opracowana koncepcja będzie miała charakter operacyjny – możliwy do wykorzystania w praktyce – i obejmie zestaw powiązanych założeń, procedur i rozwiązań organizacyjnych, które mogą być adaptowane do zróżnicowanych kontekstów instytucjonalnych. Nie będzie to jeden zunifikowany model kształcenia, lecz rama koncepcyjna umożliwiająca różne sposoby operacjonalizacji, zależnie od uwarunkowań uczelni i szkół oraz obowiązujących regulacji. A zatem, koncepcja będzie stanowiła materiał analityczno-projektowy w obszarze kształcenia nauczycielek i nauczycieli, kierowany do Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, a jednocześnie ramę odniesienia dla uczelni oraz szkół lub ich partnerstw.

Pilotażowe sprawdzenie koncepcji realizowane będzie w okresie od 19. do 42. miesiąca realizacji projektu, co odpowiada 24-miesięcznemu okresowi realizacji Zadania 3 i umożliwia przeprowadzenie pełnego cyklu obejmującego opracowanie koncepcji, testowanie wybranych rozwiązań w praktyce oraz ich pogłębioną analizę i ocenę. Wyniki Działania 3.3 posłużą do sformułowania rekomendacji systemowych i legislacyjnych dotyczących kształcenia i wprowadzania przyszłych nauczycieli i nauczycielek do zawodu, przygotowywanych w ramach Zadania 3.

### **W ramach działania zostaną zrealizowane:**

- opracowanie koncepcji kształcenia przyszłych nauczycieli i nauczycielek,
- pilotażowe sprawdzenie kluczowych elementów koncepcji we współpracy z uczelnią i szkołami,
- analiza przebiegu pilotażu oraz identyfikacja barier i warunków wdrożeniowych,
- przygotowanie materiałów analitycznych i rekomendacyjnych.



## **W ramach Zadania 3 opracowane zostaną:**

- opis operacyjny koncepcji organizacji szkoły – zawierający usystematyzowaną propozycję jej wdrażania, w tym filary koncepcji, powiązane komponenty oraz możliwe ścieżki wdrożenia i rozwoju w różnych typach szkół,
- pakiet materiałów wdrożeniowych dla szkół uczestniczących w pilotażu – obejmujący m.in. przewodniki, narzędzia, instrukcje, formularze i materiały wspierające zespoły szkolne w implementacji wybranych komponentów koncepcji,
- raport z pilotażowego wdrożenia koncepcji funkcjonowania szkoły – podsumowujący przebieg procesu, doświadczenia uczestniczek i uczestników, identyfikację barier oraz warunków skutecznego wdrażania rozwiązań w praktyce szkolnej,
- rekomendacje legislacyjne i systemowe – zawierające propozycje zmian wspierających wdrażanie koncepcji funkcjonowania szkoły, w tym dotyczące warunków pracy, rozwoju zawodowego i organizacji pracy szkół, a także wskazania dotyczące możliwości wykonalności i transferowalności rozwiązań, w tym identyfikację potencjalnych implikacji finansowych oraz poziomów systemu, i po czyjej stronie mogłyby one wystąpić,
- opis operacyjny koncepcji kształcenia przyszłych nauczycieli i nauczycielek – obejmujący założenia modelowe, kluczowe komponenty procesu kształcenia i wprowadzania do zawodu, wyniki pilotażowego sprawdzenia wybranych rozwiązań w praktyce oraz identyfikację warunków organizacyjnych i instytucjonalnych oraz potencjalnych uwarunkowań regulacyjnych i finansowych niezbędnych do ich wdrażania i transferu w skali systemowej,
- zbiorczy dokument analityczno-doradczy dotyczący warunków pracy i rozwoju zawodowego nauczycielek i nauczycieli, integrujący



wnioski z analiz, raportów tematycznych oraz pilotaży realizowanych w ramach Zadania 3, mający na celu syntetyczne ujęcie barier, wyzwań i kierunków zmian na poziomie systemowym.

Grupy docelowe: MEN, jednostki systemu oświaty, kadra JST, organizacje pozarządowe, organizacje pracodawców, podmioty świadczące usługi edukacyjne, pracodawcy, pracownicy systemu oświaty, przedsiębiorcy, rodzice lub opiekunowie, uczniowie.

Planowany termin realizacji: od 19 do 42 miesięcy realizacji projektu

Szacunkowy koszt realizacji zadania: ok. 44% kosztów bezpośrednich

## **Zadanie 4: Koszty pośrednie**

Koszty pośrednie projektu będą ponoszone zgodnie z katalogiem kosztów wskazanych w Wytycznych dotyczących kwalifikowalności wydatków na lata 2021-2027 i będą obejmowały w szczególności:

- A. Koszty związane z zaangażowaniem personelu, na przykład: koszty koordynatora lub koordynatorki projektu oraz innego personelu zaangażowanego w zarządzanie, rozliczanie, księgowanie, monitorowanie, obsługę projektu, prowadzenie innych działań administracyjnych w projekcie, k. zarządu,
- B. Koszty związane z miejscem realizacji projektu, na przykład: koszty utrzymania powierzchni biurowych, odpisy amortyzacji lub zakupu aktywów używanych na potrzeby personelu wymienionego w pkt. a, ubezpieczeń majątkowych, opłaty za media, np. energię elektryczną, ciepłą, gazową i wodę, opłaty przesyłowe, opłaty za odprowadzanie ścieków, opłaty za wywóz odpadów komunalnych, koszty usług pocztowych, telefonicznych, internetowych, kurierskich, powielania dokumentów, ochrony, sprzątnięcia, koszty materiałów biurowych i art.



piśmienniczych, opłaty pobierane od dokonywanych transakcji  
płatniczych.

Ww. katalog może ulec zmianie, a wnioskodawca zdecyduje o wymiarze i  
zakresie finansowania w trakcie realizacji projektu.

Dodatkowo, wnioskodawca zaplanuje zatrudnienie w ramach projektu  
(przez okres realizacji całego projektu) na umowę o pracę w wymiarze co  
najmniej 0,5 etatu co najmniej 2 osób z niepełnosprawnościami w  
rozumieniu Wytycznych dotyczących realizacji zasad równościowych w  
ramach funduszy unijnych na lata 2021-2027.

### **Dostępność produktów**

Wszystkie produkty, które powstaną w projekcie zostaną zaprojektowane  
uniwersalnie i będą zgodne z wymaganiami określonymi w Standardach  
dostępności dla polityki spójności 2021-2027. Dodatkowo, wszystkie  
produkty cyfrowe i rozwiązania informatyczne będą zgodne ze standardami  
WCAG obowiązującymi na dzień ogłoszenia naboru oraz wymogami  
określonymi w ustawie z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej  
stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych (Dz.U. z  
2023 r. poz. 1440).

### **Czy projekt będzie realizowany w partnerstwie?**

Nie

### **Czy projekt będzie projektem grantowym?**

Nie

### **Przewidywany termin ogłoszenia naboru (miesiąc i rok)**

1. kwartał 2026 r.



## **Przewidywany termin złożenia wniosku o dofinansowanie (miesiąc i rok)**

kwiecień 2026

## **Przewidywany okres realizacji projektu („od – do”, wskazując miesiąc oraz rok)**

maj 2026 – październik 2029

## **Szacowany budżet projektu**

Szacowana kwota wydatków w projekcie w podziale na lata i ogółem (PLN):

- 2026: 3 303 978 PLN
- 2027: 7 020 605 PLN
- 2028: 6 917 728 PLN
- 2029: 4 157 689 PLN

Ogółem: 21 400 000 PLN

**Minimalny poziom dofinansowania:** 100%

**Szacowany wkład UE (PLN):** 17 659 280 PLN

**Wymagany wkład własny beneficjenta:** Nie

## **Cross-financing:**

Nie

## **Zakładane efekty projektu wyrażone wskaźnikami**

### **Wskaźniki produktu**

1. Liczba przedstawicieli kadr systemu oświaty objętych wsparciem - 550 osób



2. Liczba opracowanych rozwiązań informatycznych wspierających cyfryzację systemu oświaty - 1 szt.
3. Liczba raportów dotyczących warunków pracy nauczycieli - 6 szt.
4. Liczba zestawów rekomendacji dotyczących poprawy warunków pracy i kształcenia nauczycielek i nauczycieli – 1 szt.

### **Wskaźniki rezultatu**

Liczba przedstawicieli kadr systemu oświaty, którzy podnieśli kompetencje - 500 osób

## **Szczegółowe kryteria wyboru projektu**

### **Kryteria dostępu**

Nie dotyczy

## **Podpis osoby upoważnionej do podejmowania decyzji w zakresie Roczego Planu Działania**

Miejscowość, data:

Podpis osoby upoważnionej:

Data zatwierdzenia fiszki w ramach Roczego Planu Działania: