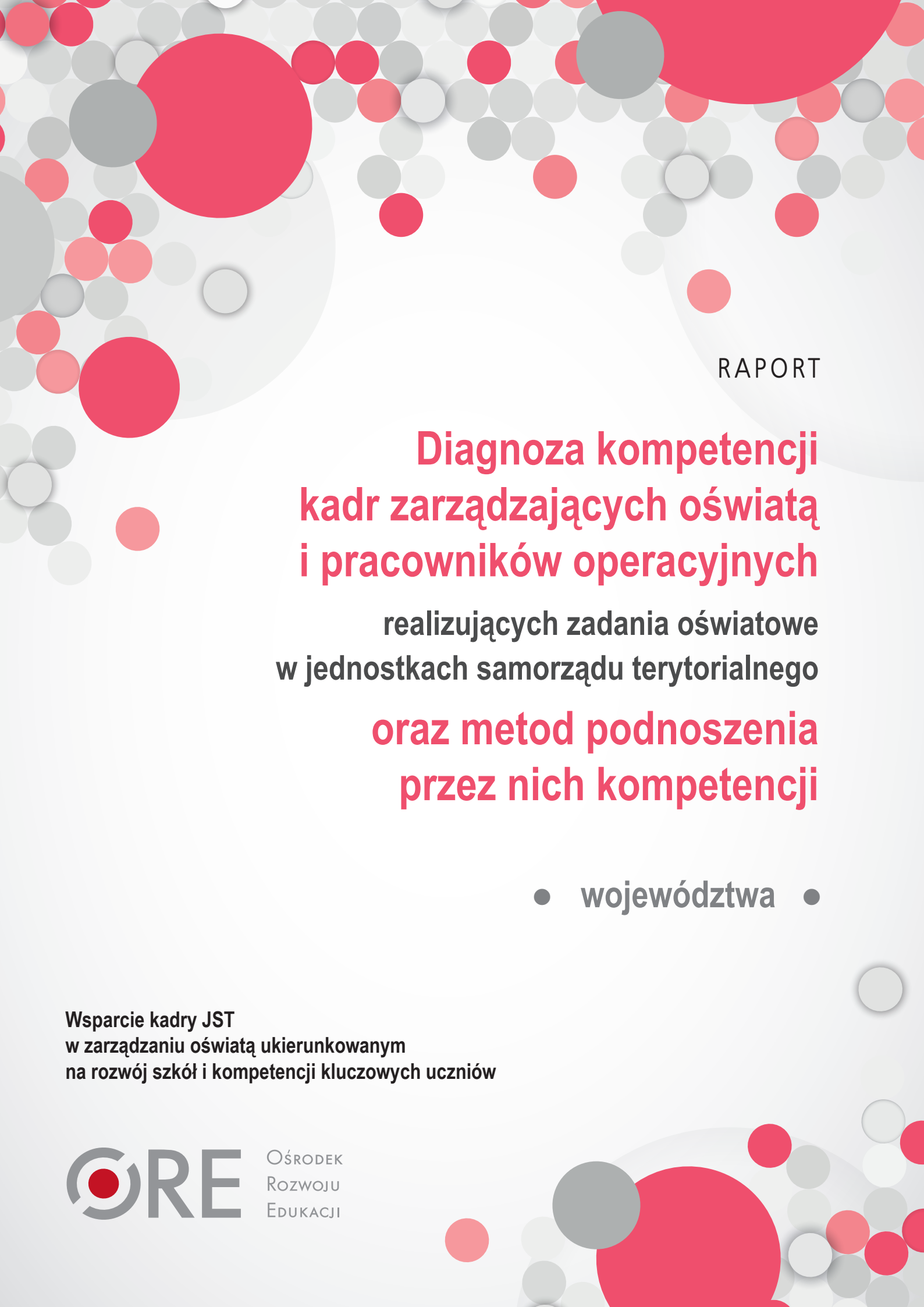




RAPORT

Diagnoza kompetencji kadr zarządzających oświatą i pracowników operacyjnych

realizujących zadania oświatowe
w jednostkach samorządu terytorialnego

oraz metod podnoszenia
przez nich kompetencji

• województwa •

Wsparcie kadry JST
w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym
na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI

Redakcja merytoryczna
Bożena Dorota Jastrzębska

Redakcja językowa i korekta
Beata Wojciechowska-Dudek

Projekt okładki
Aneta Witecka

Redakcja techniczna i skład
Barbara Jechalska

Warszawa 2016

Ośrodek Rozwoju Edukacji
Aleje Ujazdowskie 28
00-478 Warszawa
www.ore.edu.pl

Publikacja jest rozpowszechniana na zasadach wolnej licencji Creative Commons –
Użycie Niekommercyjne 3.0 Polska (CC-BY-NC).

Spis treści

Streszczenie.....	5
1. Metodologia badania	6
2. Zarządzanie oświatą w jednostkach samorządu terytorialnego	9
2.1. Zadania oświatowe organów prowadzących wynikające z ustawy	9
2.2. Tworzenie lokalnej polityki oświatowej	12
2.3. System zarządzania oświatą	13
3. Zarządzanie pracownikami ds. oświaty	17
3.1. Podnoszenie kompetencji pracowniczych.....	17
3.2. Potrzeby szkoleniowe pracowników	20
4. Kompetencje kadry zarządzającej i pracowników ds. oświaty	23
4.1. Kluczowe kompetencje pracowników zajmujących się zadaniami z zakresu oświaty	26
4.1.1. Weryfikacja zidentyfikowanych kompetencji pracowników operacyjnych.....	27
4.1.2. Weryfikacja zidentyfikowanych kompetencji kadry zarządzającej oświatą	30
5. Podsumowanie	34

Streszczenie

Raport stanowi podsumowanie prac zrealizowanych w ramach badania pn. Diagnoza kompetencji kadr zarządzających oświatą oraz pracowników operacyjnych realizujących zadania oświatowe w jednostkach samorządu terytorialnego oraz metod podnoszenia przez nich kompetencji, prowadzonego w ramach projektu Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów. Prace badawcze obejmowały okres od lipca do października 2016 roku. Badanie zostało przeprowadzone przez konsorcjum firm Danae sp. z o.o. oraz 0,5 Sigma Research and Development.

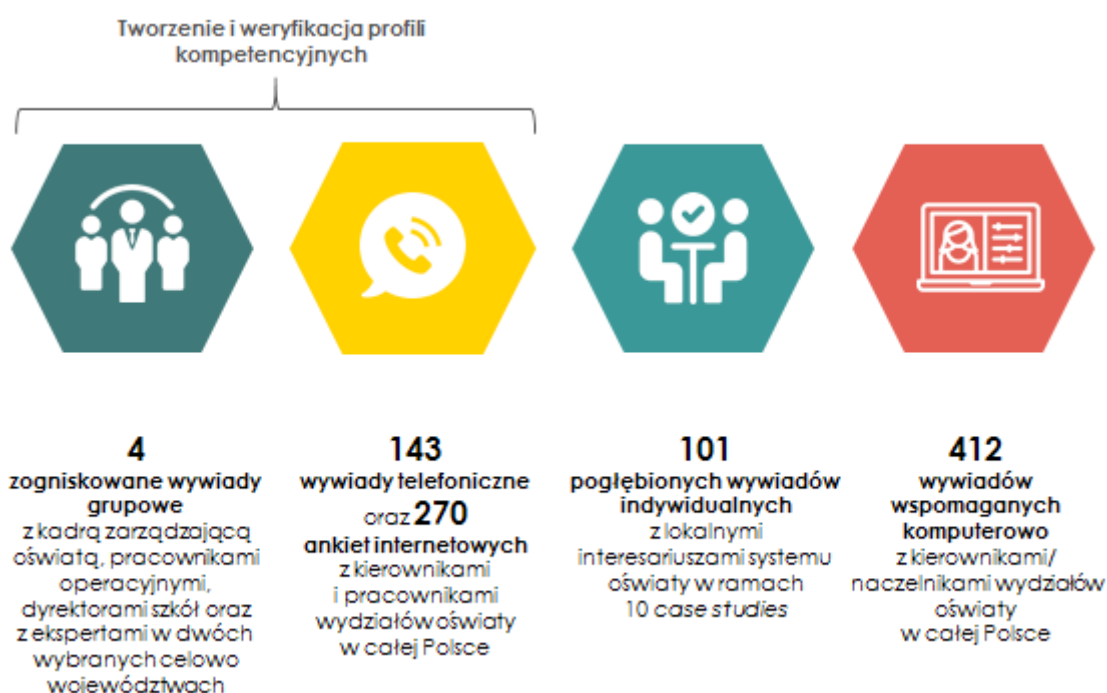
Niniejszy raport cząstkowy stanowi pogłębioną analizę danych, ukierunkowaną na sytuację, jaka ma miejsce w urzędach marszałkowskich. Dokument składa się z trzech zasadniczych części:

- ⇒ W pierwszym rozdziale zaprezentowano metodologię badania;
- ⇒ Rozdział drugi dotyczy specyfiki zarządzania oświatą na poziomie województwa. Zawiera wykaz zadań samorządu wynikających z ustawy. Przedstawiony został w nim sposób funkcjonowania oświaty i tworzenia lokalnej polityki oświatowej;
- ⇒ W trzecim rozdziale skupiono się na identyfikacji obecnego sposobu doskonalenia zawodowego pracowników wydziałów edukacji. Opisano w nim także, przeprowadzoną w ramach badań ilościowych i jakościowych, analizę potrzeb szkoleniowych;
- ⇒ W ostatnim rozdziale raportu zaprezentowano stworzone w niniejszej diagnozie profile kompetencyjne pracowników operacyjnych oraz osób zarządzających oświatą.

1. Metodologia badania

W ramach przedsięwzięcia przeprowadzone zostały reaktywne badania ilościowe oraz jakościowe.

Rysunek 1. Metody i techniki wykorzystane w badaniu



Zogniskowane wywiady grupowe (FGI) posłużyły przede wszystkim do zidentyfikowania kompetencji wymaganych na stanowiskach kierowniczych i operacyjnych w wydziałach oświaty oraz do zbudowania profili kompetencyjnych. Dodatkowo w trakcie FGI zostały poruszone kwestie dotyczące funkcjonowania lokalnej oświaty, zarządzania zasobami ludzkimi, systemu zarządzania szkoleniami, potrzeb szkoleniowych pracowników oraz zarządzania jakością w urzędach.

Stworzone profile kompetencyjne zostały przetestowane wśród pracowników wydziałów oświaty za pomocą ankiety internetowej (CAWI). Poza tym podczas wywiadu telefonicznego (CATI) zebrane zostały informacje na temat potrzeb szkoleniowych i najważniejszych problemów lokalnej oświaty.

Kolejny moduł badawczy niniejszego przedsięwzięcia dotyczył realizacji 10 case studies (studiów przypadku). W ramach każdego studium przeprowadzono od 8 do 11 pogłębionych wywiadów indywidualnych (IDI) z interesariuszami lokalnej oświaty: pracownikami JST, dyrektorami szkół i placówek oświatowych oraz pracodawcami i przedstawicielami organizacji pozarządowych związanych z oświatą. Wybór jednostek badawczych

miął charakter warstwowo-losowy. Lista gmin i powiatów została podzielona na dwie warstwy odzwierciedlające krańcowe bieguny wysokości nakładów na edukację w danej jednostce (nakłady samorządu na edukację w przeliczeniu na jednego mieszkańca) w odniesieniu do średniej ogólnokrajowej. Do realizacji studiów przypadków zaproszono po dwie jednostki reprezentujące poszczególne typy JST – jedną, w której nakłady na edukację można określić jako duże, i drugą, w której można je określić jako małe.

Tabela 1. JST wybrane do badania case studies

Powiat	Typ JST	Wysokość nakładów na edukację w przeliczeniu na jednego mieszkańca
Powiat A	Gmina wiejska	1 162,44 złotych (niskie)
Powiat B	Gmina wiejska	1 722,78 złotych (wysokie)
Powiat C	Gmina miejsko-wiejska	1 281,11 złotych (niskie)
Powiat D	Gmina miejsko-wiejska	2 054,57 złotych (wysokie)
Powiat E	Gmina miejska	1 172,93 złotych (niskie)
Powiat F	Gmina miejska	2 186,56 złotych (wysokie)
Powiat G	Powiat ziemski	1 082,25 złotych (niskie)
Powiat H	Powiat ziemski	1 551,45 złotych (wysokie)
Powiat I	Miasto na prawach powiatu	1 463,54 złotych (niskie*)
Powiat J	Miasto na prawach powiatu	1 571,05 złotych (wysokie)

* Ze względu na małą liczbę miast na prawach powiatu (7), w których wysokość nakładów na edukację plasuje się poniżej średniej ogólnopolskiej, do losowania zdecydowano się włączyć także miasta, których nakłady nie przekraczają 110% średniej ogólnopolskiej.

Jednym z celów realizacji wywiadów pogłębionych w ramach wylosowanych do badania case studies było znalezienie odpowiedzi na pytania badawcze w obrębie jednej społeczności lokalnej, co umożliwiło zdiagnozowanie sieci i jakości wzajemnych kontaktów pomiędzy poszczególnymi podmiotami. Tak zaplanowany dobór respondentów pozwolił także odpowiedzieć na pytania dotyczące współpracy pomiędzy urzędami a innymi podmiotami działającymi w obszarze edukacji. Pomogło to zdiagnozować dobre praktyki w ramach tej współpracy, jak również określić ryzyko i bariery, jakie w niej występują.

W ramach kolejnego modułu ilościowego przeprowadzono badanie na ogólnopolskiej próbie JST. W badaniu zastosowano technikę CAPI (Computer Assisted Personal Interviewing). Kwestionariusz wypełniło łącznie $n=412$ osób zarządzających oświatą w ramach JST. Dobór próby opierał się na wylosowaniu do badania, proporcjonalnie do struktury województw, przedstawicieli poszczególnych typów jednostek samorządu terytorialnego. Na początku wyszczególniono cztery warstwy (typ JST: gmina wiejska,

miejska, miejsko-wiejska, powiat), a w ramach każdej z nich, proporcjonalnie do struktury województw, wylosowano po 100 JST. Dodatkowo zrealizowano 12 wywiadów z przedstawicielami samorządów wojewódzkich.

Tabela 2. Rozkład próby CAPI

Typ JST	Liczba respondentów
Gmina wiejska	100
Gmina miejska	100
Gmina miejsko-wiejska	100
Powiat	100
Województwo	12

Bloki tematyczne kwestionariusza obejmowały następujące zagadnienia: struktura wydziału zajmującego się realizacją zadań oświatowych, system szkoleń funkcjonujący w urzędzie oraz jego efektywność, zarządzanie lokalną oświatą i wykorzystywane do tego narzędzia.

2. Zarządzanie oświatą w jednostkach samorządu terytorialnego

2.1. Zadania oświatowe organów prowadzących wynikające z ustawy

Zadania i kompetencje jednostek samorządu terytorialnego w zakresie oświaty określają odpowiednio następujące akty prawne:

- ⇒ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. Nr 78, poz. 483, ze zm.) – dalej: Konstytucja RP;
- ⇒ Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (tekst jedn. Dz.U. 2015, poz. 2156, ze zm.) – dalej: uso;
- ⇒ Ustawa z dnia 20 grudnia 1986 r. Karta Nauczyciela (tekst jedn. Dz.U. 2016, poz. 668, ze zm.) – dalej: KN;
- ⇒ Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (tekst jedn. Dz.U. 2015 Nr 0, poz. 1045, ze zm.) – dalej: usg;
- ⇒ Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (tekst jedn. Dz.U. 2015 Nr 0, poz. 871 2015.07.09, ze zm.) – dalej: usp.
- ⇒ Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (tekst jedn. Dz.U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1590, ze zm.) – dalej: usw.

Zgodnie ze stanem prawnym województwu podlegają następujące placówki edukacyjne:

- Zakłady kształcenia nauczycieli i placówki doskonalenia nauczycieli,
- Biblioteki pedagogiczne,
- Specjalne szkoły podstawowe,
- Specjalne gimnazja,
- Szkoły ponadgimnazjalne i szkoły policealne,
- Placówki oświatowo-wychowawcze,
- Placówki kształcenia ustawicznego, placówki kształcenia praktycznego oraz ośrodki dokształcania i doskonalenia zawodowego,
- Poradnie psychologiczno-pedagogiczne,
- Młodzieżowe ośrodki wychowawcze, młodzieżowe ośrodki socjoterapii oraz specjalne ośrodki szkolno-wychowawcze,
- Placówki zapewniające opiekę i wychowanie uczniom w okresie pobierania nauki poza miejscem stałego zamieszkania (np. szkoły przy szpitalach i/lub ośrodkach rehabilitacyjnych).

Po analizie aktów prawnych, a także regulaminów organizacyjnych poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego zostały wyznaczone następujące obszary obowiązków samorządów województw w zakresie oświaty:

- ⇒ Nadzór nad siecią placówek,
- ⇒ Monitoring danych statystycznych,
- ⇒ Pozyskiwanie finansów,
- ⇒ Sprawowanie nadzoru nad działalnością szkół i placówek,
- ⇒ Wybór dyrektora i jego nadzór przez szkołę,
- ⇒ Nadzór finansowy,
- ⇒ Kwestie związane z pracą nauczycieli,
- ⇒ Promocja nauki,
- ⇒ Tworzenie regionalnej/lokalnej polityki oświatowej,
- ⇒ Wsparcie władz ustawodawczych w ramach JST.

Do zadań województwa w obrębie nadzoru nad siecią placówek zalicza się:

- Otwieranie nowych szkół i placówek edukacyjnych,
- Zamykanie szkół i placówek edukacyjnych,
- Opracowanie sieci szkół i placówek edukacyjnych,
- Prowadzenie ewidencji szkół i placówek,
- Nadawanie statutu nowo tworzonej jednostkom edukacyjnym,
- Koordynacja prac związanych z tworzeniem wyższych szkół zawodowych, przygotowanie projektów umów i porozumień dotyczących współpracy z uczelniami wyższymi,
- Zatwierdzanie arkuszy organizacji szkół i placówek,
- Zatwierdzanie planów pracy placówek doskonalenia nauczycieli.

W kontekście województwa poprzez monitoring danych statystycznych rozumie się:

- Prowadzenie i koordynację prac związanych z systemem informacji oświatowej,
- Opracowywanie zbiorczych sprawozdań wynikających z przepisów rozporządzenia MEN w sprawie obowiązków statystycznych w zakresie oświaty,
- Monitoring potrzeb oświatowych osób niepełnosprawnych,
- Monitoring danych dotyczących oświaty.

Zadaniami województwa w zakresie pozyskiwania finansów są:

- Koordynowanie prac związanych z przygotowaniem, realizacją i rozliczeniem projektów w zakresie oświaty, dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej,
- Koordynowanie prac związanych z przygotowaniem, realizacją i rozliczeniem projektów w zakresie oświaty, dofinansowanych ze środków krajowych.

Poprzez sprawowanie nadzoru nad działalnością szkół i placówek rozumie się:

- Kontrolę prawidłowości dysponowania przyznanymi szkołom lub placówce środkami budżetowymi oraz pozyskanymi przez szkołę lub placówkę środkami pochodzącymi z innych źródeł, a także gospodarowania mieniem,
- Przestrzeganie obowiązujących przepisów dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy pracowników i uczniów,

- Przestrzeganie przepisów dotyczących organizacji pracy szkół i placówek,
- Prowadzenie rejestru skarg i wniosków w zakresie oświaty,
- Rozpatrywanie skarg i wniosków dotyczących zagadnień należących do kompetencji JST.

Do zadań samorządu województwa zalicza się również wybór dyrektora i jego nadzór przez szkołę, tj.:

- Powierzenie stanowiska dyrektora szkoły lub placówki,
- Doskonalenie dyrektorów szkół i placówek jako kierowników zakładów,
- Dokonywanie oceny pracy dyrektorów zgodnie z posiadanymi kompetencjami.

Nadzór finansowy województwa sprawowany jest poprzez:

- Dysponowanie i nadzór nad budżetem województwa w zakresie oświaty,
- Prowadzenie analizy planów oraz sprawozdań finansowych szkół i placówek,
- Udzielanie dotacji szkołom i placówkom publicznym prowadzonym przez osoby fizyczne i prawne niebędące jednostkami samorządu terytorialnego,
- Udzielanie dotacji szkołom i placówkom niepublicznym.

Województwo podejmuje także kwestie związane z pracą nauczycieli, takie jak:

- Powoływanie komisji egzaminacyjnych dla nauczycieli ubiegających się o stopień nauczyciela mianowanego,
- Zapewnienie szkołom warunków do realizacji przez nauczycieli zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych,
- Ustalanie regulaminu wynagradzania nauczycieli,
- Ustalanie zasad obliczania i wypłacania wynagrodzenia za godziny ponadwymiarowe i godziny doraźnych zastępstw nauczycieli,
- Przeprowadzanie analiz wydatków poniesionych na wynagrodzenia nauczycieli – dodatek uzupełniający,
- Wypłata jednorazowej gratyfikacji nauczycielowi dyplomowanemu, który uzyskał tytuł honorowy profesora oświaty,
- Określanie zasad rozliczania tygodniowego obowiązkowego wymiaru godzin zajęć nauczycieli,
- Utworzenie specjalnego funduszu na nagrody dla nauczycieli i ustalenie kryteriów i trybów przyznawania nagród dla nauczycieli,
- Wyodrębnianie środków na dofinansowanie doskonalenia zawodowego nauczycieli z uwzględnieniem doradztwa metodycznego,
- Przeznaczanie corocznie w budżecie środków finansowych z przeznaczeniem na pomoc zdrowotną dla nauczycieli korzystających z opieki zdrowotnej,
- Wnioskowanie o odznaczenia i nagrody dla dyrektorów szkół i placówek,
- Opiniowanie zgłoszenia kandydata do tytułu honorowego profesora oświaty.

Obszarem obowiązków samorządu województwa w zakresie oświaty jest także promocja nauki, która dokonuje się poprzez:

- Realizację pomocy stypendialnej w edukacji ogólnej i zawodowej dla uczniów,
- Organizację konkursów oraz inicjatyw wspierających edukację na poziomie regionalnym.

Samorząd województwa również tworzy regionalną/lokalną politykę oświatową, tj.:

- Tworzy i koordynuje prace w zakresie regionalnej polityki oświatowej,
- Prowadzi monitoring i ewaluację działań objętych polityką oświatową.

Poprzez wsparcie władz ustawodawczych w ramach JST – kolejny z obowiązków samorządu województwa w zakresie oświaty – rozumie się:

- Opracowywanie projektów aktów prawnych Rady i Marszałka oraz przygotowywanie materiałów na potrzeby tych organów w zakresie oświaty,
- Opracowywanie tematów do planów pracy Rady i Zarządu z zakresu działania Wydziału,
- Koordynowanie zadań związanych z wykonaniem uchwał Rady i Zarządu z zakresu spraw należących do kompetencji Wydziału,
- Sporządzanie planów, analiz i sprawozdań wynikających z zadań Wydziału.

2.2. Tworzenie lokalnej polityki oświatowej

Strategie wojewódzkie, o ile powstają, są opracowywane na bazie współpracy pomiędzy urzędem marszałkowskim, jednostkami samorządów terytorialnych, przedstawicielami organizacji samorządowych, szkołami wyższymi oraz ekspertami. Zdarza się, że do opracowania części związanych z oświatą, a w szczególności ze szkolnictwem wyższym zawodowym, zapraszani są również przedstawiciele pracodawców. Posiadanie osobnego dokumentu o tematyce oświatowej zadeklarowało 5 urzędów marszałkowskich, natomiast w 6 wskazano, że strategia oświatowa stanowi element ogólnej strategii wojewódzkiej.

Rysunek 2. Osoby uczestniczące w opracowaniu strategii oświaty

Kto brał udział w opracowaniu strategii oświaty?

Odpowiadający: kadra zarządzająca wydziałami oświaty w urzędach marszałkowskich, które posiadają strategię oświatową (n=11).



Źródło: Badanie CAPI przeprowadzone na ogólnopolskiej próbie JST (n=4 12) wśród kadry zarządzającej wydziałami oświaty.

Elementy strategii dotyczące oświaty często łączą się z tematyką rynku pracy oraz rozwojem kapitału ludzkiego, tworząc spójną całość.

[strategia oświatowa] ma trzy moduły: związane z zatrudnieniem, kapitałem społecznym i edukacją. Za te wszystkie trzy moduły odpowiada departament edukacji i sportu, więc nie ma oddzielnego dokumentu strategii tylko w zakresie edukacji, jest to część taka większa, ponieważ tutaj jest takie podejście, że edukacja jest po coś. Po co? Żeby aktywnie uczestniczyć w życiu społecznym, po to, żeby dobrze odnaleźć się na rynku pracy, stąd takie holistyczne podejście, brak jednego dokumentu strategicznego, specyficznego dla edukacji, natomiast jest to szerzej postrzegane. [pracownik urzędu marszałkowskiego]

Wyniki badań jakościowych pokazują, że polityka oświatowa realizowana w ramach urzędów marszałkowskich skupia się przede wszystkim na działaniach związanych z poprawą jakości i dostępności do edukacji w województwie, wyrównywaniem szans edukacyjnych oraz łączeniem potrzeb edukacyjnych młodych ludzi z rynkiem pracy. Działania urzędów często sprowadzają się do sprawowania nadzoru nad spójnością polityki edukacyjnej w ramach całego województwa.

2.3. System zarządzania oświatą

System zarządzania jakością w przypadku usług publicznych oznacza monitorowanie i usprawnianie tych usług, które są dostarczane bezpośrednio mieszkańcom. W sensie proceduralnym sprowadza się to do realizacji zadań zgodnie z przyjętym standardem, kontroli, czy standard ten jest faktycznie utrzymywany, oraz podejmowania działań naprawczych w sytuacji, kiedy popełnione zostaną błędy lub zaniecha się realizacji określonych działań. Urzędy marszałkowskie pozytywnie wyróżniają się na tle pozostałych typów jednostek samorządowych. W 10 na 12 badanych urzędów zadeklarowano wykorzystywanie systemu zarządzania jakością usług publicznych. Ośmioro respondentów oceniło ten system jako zdecydowanie lub raczej przydatny (jedna wyraziła do niego stosunek ambiwalentny, natomiast jedna wybrała odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć”). Kadra zarządzająca oświatą w urzędach marszałkowskich dostrzega liczne zalety funkcjonowania tego systemu.

Tabela 3. Zalety funkcjonowania systemu zarządzania jakością usług publicznych, w tym edukacji

Zaleta	Liczba wskazań
Lepsza organizacja pracy	8 osób
Skuteczniejsze zarządzanie	8 osób
Poprawa jakości usług oświatowych	7 osób
Większe zadowolenie klientów	3 osoby
Skuteczniejsza współpraca z podległymi szkołami i placówkami edukacyjnymi	3 osoby
Mniejsze koszty prowadzonych działań	2 osoby
Efektywniejsza współpraca z podmiotami zewnętrznymi (takimi jak np. organizacje pozarządowe, kuratorium, inne JST)	1 osoba

Źródło: Badanie CAPI przeprowadzone na ogólnopolskiej próbie JST (n=412) wśród kadry zarządzającej wydziałami oświaty.

Poproszeni o wymienienie narzędzi, które powstały w celu monitorowania jakości usług oświatowych, pracownicy urzędów wskazywali na analizę procesów oświatowych, informację roczną na temat stanu realizacji zadań oświatowych realizowanych przez JST, a także narzędzia przygotowane przez ORE. Wśród głównych barier w zakresie polepszania jakości usług oświatowych badani wskazywali przede wszystkim problem dotyczący niewystarczających środków finansowych (9 osób), zbyt duże biurokratyzowanie (5 osób), brak dostatecznej liczby pracowników w JST (4 osoby).

Systemy zarządzania jakością usług w urzędach to jedna z wielu innowacji możliwych do zastosowania w przypadku oświaty. Innymi powszechnie dostępnymi możliwościami są rozwiązania informatyczne usprawniające pracę szkół i organów je nadzorujących. Dziewięć badanych JST deklaruje, że stosowane są nowe technologie wspomagające procesy zarządzania oświatą. Szczegółowe liczebności wskazań zawiera poniższa tabela.

Tabela 4. Nowe technologie wykorzystywane w procesie zarządzania oświatą

Nowe technologie	Liczba wskazań
Elektroniczny obieg dokumentów dzienniki elektroniczne	9 osób
Elektroniczny system rozliczeń finansowych szkół i placówek	8 osób
Elektroniczny nabór do szkół i placówek	7 osób
Elektroniczny system naliczania i wypłacania stypendiów uczniowskich	7 osób
Elektroniczna inwentaryzacja sprzętu placówek	6 osób
Edukacyjne platformy elektroniczne jako rozwiązania kompleksowe usprawniające zarządzanie lokalną oświatą	6 osób
Elektroniczne ankiety do badania potrzeb rodziców i uczniów w zakresie edukacji	5 osób
Elektroniczny arkusz organizacji pracy szkół i placówek	4 osoby
Programy do analizy statystycznej, np. STATISTIC, SPSS, zaawansowane funkcje EXCEL	4 osoby

Źródło: Badanie CAPI przeprowadzone na ogólnopolskiej próbie JST (n=412) wśród kadry zarządzającej wydziałami oświaty.

Przy wykonywaniu codziennych obowiązków pracownicy wydziałów edukacji wspierają się danymi i publikacjami z zakresu tematyki oświaty. Należą do nich przede wszystkim dokumenty prawne (10 wskazań), raporty i analizy, publikacje dotyczące finansów JST, publikacje z zakresu zarządzania oświatą (po 9 wskazań każde) oraz dane statystyczne (8 wskazań). W procesie zarządzania oświatą pomocne są także bazy danych OKE i bazy banków danych lokalnych GUS (po 7 wskazań). Warto wspomnieć, że 9 urzędów prowadzi własne badania i analizy mające pomóc w podejmowaniu decyzji zarządczych.

Urzędy marszałkowskie nie sprawują nadzoru nad urzędami pozostałych typów JST, kładą jednak nacisk na to, aby nawiązać współpracę z jednostkami położonymi na terenie województwa, ukierunkowaną na zintegrowanie działań realizowanych w obszarze oświaty. Pracownicy urzędów marszałkowskich wyróżniają się wysoką świadomością konieczności strategicznego zarządzania oświatą, zdają sobie także sprawę z wartości, jaką niesie ze sobą zaangażowanie się we współpracę różnych interesariuszy oświaty. Ponadto inicjują działania o charakterze systemowym. Pomocne okazuje się w tym wypadku sprawowanie bezpośredniego nadzoru nad placówkami doskonalenia nauczycieli oraz bibliotekami pedagogicznymi. Dysponują również odpowiednimi

środkami finansowymi, często pochodzącymi ze źródeł unijnych lub krajowych, które mogą wspierać dokonywanie zmian lub wprowadzanie innowacji w oświacie.

(...) świadomość tego, że jednostkowo żadna z tych instytucji, moim zdaniem, sukcesu nie osiągnie. Tylko współpraca i współdziałanie na różnych płaszczyznach i wielu różnych instytucji związanych z oświatą. Naprawdę, można by dużo wymieniać, może przynieść jakiś dobry efekt. Najistotniejszym problemem jest współpraca różnych środowisk na rzecz edukacji. Współpraca, tak jak tutaj wspomniałam wcześniej: urzędów ze starostwami powiatowymi, z urzędami gminy, z organizacjami pozarządowymi, z przedstawicielami uczelni wyższych, z przedstawicielami nauczycieli, z ośrodkami doskonalenia nauczycieli. Tak naprawdę można powiedzieć, że edukacja dotyczy nas wszystkich. [pracownik urzędu marszałkowskiego]

Patrząc na oświatę na poziomie polityki regionalnej, jednym z głównych celów pracy urzędów marszałkowskich jest zmotywowanie do współpracy lokalnych interesariuszy oświaty. Warto zatem rozważyć przekazanie województwom narzędzi, które pomogłyby w pełnieniu funkcji integrującej lokalne JST. Przykładem takiego rozwiązania może być ogłaszanie przez województwa konkursów, w ramach których wyłonieni zostaliby liderzy lokalnej oświaty, czyli urzędy, które przez projakościowe działania na rzecz lokalnej edukacji potrafią zbudować sprawnie działającą sieć współpracy pomiędzy podmiotami środowiska oświatowego. Działania ich mogłyby dodatkowo posłużyć jako przykłady dobrych praktyk dla innych JST w regionach.

3. Zarządzanie pracownikami ds. oświaty

3.1. Podnoszenie kompetencji pracowniczych

Funkcjonowanie wojewódzkich wydziałów oświaty, zarówno ze względu na charakter wykonywanych działań, jak i przez strukturę urzędu marszałkowskiego, znacząco różni się od funkcjonowania pozostałych samorządów. Zadania, jakie leżą w obowiązkach pracowników, mają przede wszystkim szerszy charakter aniżeli te wykonywane w urzędach gminy, miasta czy w starostwach powiatowych. Dodatkowo duża liczba zatrudnianych pracowników w urzędach marszałkowskich wymusza na kadrze kierowniczej wprowadzanie zdecydowanie bardziej ustrukturyzowanego sposobu zarządzania zasobami ludzkimi, zbliżonego do tych funkcjonujących w dużych firmach. Taki sposób działania dotyczy również procesu rekrutacyjnego, oceny pracowników, systemu zarządzania szkoleniami – w tym typie samorządów przybiera on najbardziej sformalizowaną i rozwiniętą formę. Definiowanie braków kompetencji, a w rezultacie podejmowanie decyzji o realizacji działań służących ich podniesieniu odbywa się na podstawie istniejących list zadań i obowiązków pracowników.

Urząd marszałkowski województwa to trzeba patrzeć trochę jak korporacja, to jest prawie tysiąc pracowników, dziewięćset siedemdziesiąt pracowników jest w tej chwili. [pracownik urzędu marszałkowskiego]

Według zdecydowanej większości badanych reprezentujących samorząd wojewódzki (11 na 12 respondentów) pracownicy urzędów uczestniczą w szkoleniach lub innych formach doszkalania podnoszących ich kompetencje. Odnosząc się do kwestii częstotliwości, najwięcej respondentów (7 reprezentantów województw) uznało, że w przypadku poszczególnych pracowników najczęściej odbywa się to 1–3 razy w roku. Według większości badanych przedstawicieli województw (8 na 11) częstotliwość realizowania szkoleń i innych form doskonalenia pracowników jest wystarczająca.

Kompetencje pracownicze z reguły podnoszone są poprzez uczestnictwo w kursach, szkoleniach i studiach podyplomowych. W kwestii źródła finansowania 10 na 11 przedstawicieli samorządów wojewódzkich wskazuje na to, że podnoszenie kompetencji i umiejętności opłacane jest przez urząd, 6 odpowiedziało, że finansowanie odbywa się ze środków unijnych, 5 – że finansują to instytucje oświaty, np. kuratorium czy Ministerstwo Edukacji, a 4 podało także jako źródło finansowania samych pracowników. W toku badań jakościowych wskazywano także na zróżnicowanie źródła finansowania w obrębie jednej formy doszkalania.

Finansuje je urząd, ale jest też regulamin finansowania tych szkoleń i z tego, co wiem, to jest to czterdziestu procent... Nie jestem pewna, ale jak są to studia podyplomowe, to na pewno, ponieważ sama biorę w tym udział. W jakim procencie pozostałe kursy to trudno mi powiedzieć. Ale wiem, że jest taki zapis

w regulaminie, że jest możliwość, żeby, jeśli jest to uzasadnione, żeby pan sekretarz czy marszałek województwa wyraził zgodę na sfinansowanie takiego kursu czy szkolenia, całkowite.

... do czterdziestu procent maksymalnie finansuje to urząd, a resztę finansuję z własnej kieszeni.

[pracownik urzędu marszałkowskiego]

Organizacja szkoleń pracowniczych leży głównie po stronie specjalnie do tego wydzielonych komórek szkoleniowych urzędu marszałkowskiego bądź, w przypadku szkoleń współfinansowanych z EFS, po stronie departamentów zajmujących się funduszami europejskimi i projektami unijnymi. Blisko dwie trzecie przedstawicieli województw biorących udział w ilościowym komponencie badania zgodziło się z tym, że prowadzenie szkoleń pozostaje w gestii urzędu. Wynika to ze złożonej struktury organizacyjnej urzędów oraz dużej liczebności pracowników. Ośmiu badanych przedstawicieli województw wskazało także na ośrodki doskonalenia nauczycieli jako jednostki przeprowadzające szkolenia dla pracowników urzędów. Realizowane są one także przez firmy zewnętrzne, co potwierdziło 10 na 11 badanych przedstawicieli województw. W ubiegłym roku pracownicy najczęściej korzystali z jednodniowych szkoleń w siedzibie instytucji szkoleniowej – stwierdziło tak 8 respondentów w ramach badania ilościowego.

Uczestnictwo w szkoleniach cieszy się zainteresowaniem ze strony pracowników wojewódzkich wydziałów oświaty, szczególnie wtedy, gdy jest właściwie zorganizowane i prowadzone przez osobę przekazującą użyteczną w praktyce wiedzę ekspercką.

Jest generalnie zapotrzebowanie na to, żeby one były maksymalnie zbliżone do praktyki i nie cieszą się powodzeniem szkolenia prowadzone przez szkoleniowców. Natomiast jeżeli szkolenie prowadzi człowiek, który jednocześnie jest ekspertem w danej dziedzinie i w praktyce w tym roku, zupełnie inny odbiór jest.

[pracownik urzędu marszałkowskiego]

W ciągu ostatnich trzech lat pracownicy brali udział w szkoleniach dotyczących zagadnień związanych z następującymi tematami:

Tabela 5. Tematyka szkoleń, w których uczestniczyli pracownicy urzędów marszałkowskich w ciągu ostatnich trzech lat

Tematyka szkoleń	Liczba wskazań
Zagadnienia prawne dotyczące oświaty	10 osób
Zagadnienia finansowe (rachunkowość budżetowa, budżet zadaniowy, subwencja, dotacje oświatowe itp.)	9 osób
Zagadnienia związane z przygotowywaniem, realizowaniem i rozliczaniem projektów współfinansowanych z UE	8 osób
Zagadnienia związane z doskonaleniem umiejętności informatycznych (nowe programy informatyczne, aplikacje, platformy informatyczne, doskonalenie obsługi)	7 osób
Zagadnienia związane z obsługą klientów (profesjonalna obsługa, autoprezentacja, zarządzanie czasem, organizacja pracy)	7 osób
Zagadnienia związane z diagnozowaniem stanu oświaty/wskaźniki edukacyjne i oświatowe	6 osób
Zagadnienia związane z zarządzaniem zespołem/pracą w zespole (negocjacje i mediacje, współpraca w zespole, komunikacja, wystąpienia publiczne)	6 osób
Zagadnienia związane z realizacją zadań oświatowych w gminie/powiecie	5 osób
Zagadnienia związane z tworzeniem i ewaluacją strategii rozwoju gminy i/lub oświaty w gminie	4 osoby
Zagadnienia finansowe (rachunkowość budżetowa, budżet zadaniowy, subwencja, dotacje oświatowe itp.)	1 osoba

Źródło: Badanie CAPI przeprowadzone na ogólnopolskiej próbie JST (n=412) wśród kadry zarządzającej wydziałami oświaty.

Większość badanych przedstawicieli samorządów wojewódzkich uznała, że zagadnienia prawne dotyczące oświaty były najistotniejsze dla skutecznego zarządzania oświatą.

W toku badań ilościowych i jakościowych wskazywano na istnienie systemu zarządzania procesem podnoszenia kompetencji przez pracowników urzędu. W takich przypadkach uwzględniało się zarówno inicjatywy pracownicze, jak i wymagania odgórne, związane z aktualnie zdefiniowanymi potrzebami kierownictwa w zakresie kwalifikacji kadr. Plany szkoleniowe powstają więc na elastycznych zasadach, zgodnie ze zgromadzonymi od poszczególnych jednostek danymi odnoszącymi się do ich bieżących celów, potrzeb i przede wszystkim – aktualnie realizowanych działań.

Opracowywany jest corocznie w naszym urzędzie i między innymi w naszym departamencie, plan szkoleń pracowników. I tutaj pracownicy najczęściej, z tego co jest mi wiadome, mają możliwość zgłaszania, sami zgłaszają, jak czują potrzebę, w jakim zakresie chcieliby się doszkolić w następnym roku kalendarzowym. Ewentualnie wiem, że też są takie praktyki, na przykład dyrekcja prosi, jeśli zauważy tego typu problem, prosi pracownika, żeby podniósł swoje kompetencje czy swoją wiedzę w danym zakresie. I to jest plan szkoleń na dany rok, który później zatwierdza departament organizacyjny, oczywiście pan sekretarz, pan marszałek i później zgodnie z tym planem, realizowane są szkolenia. [pracownik urzędu marszałkowskiego]

Spośród badanych przedstawicieli samorządów wojewódzkich jedynie 3 respondentów jednoznacznie wskazało na występowanie barier w realizacji szkoleń bądź innych form doszkalania w urzędach. Do wspomnianych barier zaliczano: brak funduszy na szkolenia, brak interesującej oferty szkoleniowej, zbyt wysokie ceny szkoleń, brak czasu oraz brak zainteresowania wśród samych pracowników.

Podkreślić należy, iż w opinii 10 na 11 badanych przedstawicieli samorządów wojewódzkich zrealizowane dotychczas formy doskonalenia przyczyniły się do podniesienia kompetencji zawodowych pracowników. Z tego dwie trzecie badanych przyznało to w sposób zdecydowany. Zarówno z badania ilościowego, jak i wypowiedzi w trakcie wywiadów jakościowych wynika, że badanie efektywności podejmowanych kroków w zakresie doszkalania nie należy do rzadkości. Według respondentów reprezentujących samorządy wojewódzkie najczęstszą formą sprawdzania efektywności są ankiety ewaluacyjne oraz monitorowanie pracy pracowników (6 wskazań).

Pracownicy z reguły nie są gratyfikowani za udział w szkoleniach lub innych formach doszkalania. Niemniej jednak rezultaty uczestnictwa przekładają się na ogólną tendencję do polepszenia sytuacji w urzędach, gdyż respondenci przyznawali, że konsekwencją szkoleń i innych form doskonalenia było wprowadzenie usprawnień w funkcjonowaniu urzędu. Miały one charakter głównie organizacyjny, prawny oraz związany z kompetencjami osobistymi.

3.2. Potrzeby szkoleniowe pracowników

Konieczność oraz chęć dokształcania się kadry wojewódzkich wydziałów oświaty uwarunkowana jest ciągłymi zmianami przepisów, głównie w prawie finansowym, podatkowym, oświatowym oraz dotyczących zamówień publicznych. Bieżące zadania pracowników urzędów wymagają od nich uwzględniania tej zmienności i podejmowania decyzji zgodnych z aktualnym stanem prawnym.

Jeżeli ode mnie w zespołach projektowych ludzie muszą przygotować część merytoryczną postępowania przetargowego, to bardzo są zainteresowani, żeby

im ktoś powiedział, jakie parametry trzeba wprowadzić, żeby można było nie tylko ocenę opierać, ale jakie doświadczenie, jak to opisywać. [pracownik urzędu marszałkowskiego]

W badaniu ilościowym przedstawiciele samorządów oceniali wiedzę i umiejętności współpracowników z zakresu wykonywanych zadań wysoko oraz bardzo wysoko (11 na 12 badanych). Tylko jedna osoba oceniła, że są na średnim poziomie. Ponadto 7 reprezentantów województw twierdziło, że pracownicy zajmujący się zadaniami z zakresu oświaty nie odczuwają braków informacyjnych. Jedynie 4 przedstawiciele województw wskazało na występowanie takich deficytów. Wszyscy oni byli zgodni co do występowania braków w obrębie przepisów prawnych dotyczących oświaty oraz potwierdzali adekwatność doszkalania pracowników z tego obszaru tematycznego. Ponadto wskazywano również na deficyt informacyjny w zakresie: przepisów prawnych dotyczących prawa zamówień publicznych, finansowania zadań oświatowych, diagnozowania stanu lokalnej oświaty w JST, budowania lokalnych strategii oświatowych, systemu wspomagania szkół oraz podnoszenia jakości pracy szkół. 3 na 4 wyżej wspomnianych respondentów uznało, że najodpowiedniejszą formą uzupełniania tych luk informacyjnych byłby udział w konferencjach i seminariach.

Mimo stosunkowo dobrej oceny kompetencji ze strony przedstawicieli województw pracownicy urzędów chętnie poszerzają swoje umiejętności i niejednokrotnie sami zgłaszają chęć uczestnictwa w różnego typu szkoleniach czy kursach. Ponadto funkcjonują odgórne zachęty, a nawet wymogi kierownictwa dotyczące podnoszenia kwalifikacji pracowników operacyjnych.

Raczej jest ze strony kierownictwa naszego taki nacisk, żebyśmy się szkolili, doskonalili swoje umiejętności i jeśli jest taka potrzeba, że ktoś chce. Jeszcze się nie spotkałam z sytuacją i nie słyszałam, żeby komuś zostało odmówione. [pracownik urzędu marszałkowskiego]

(...) mają możliwość zgłaszania, sami zgłaszają, jak czują potrzeby, w jakim zakresie chcieliby się doszkolić w następnym roku kalendarzowym. Ewentualnie wiem, że też są takie praktyki, że na przykład dyrekcja prosi, jeśli zauważy tego typu problem, prosi pracownika, żeby podniósł swoje kompetencje czy swoją wiedzę w danym zakresie. [pracownik urzędu marszałkowskiego]

W celu adekwatnego wyznaczenia ścieżki kształcenia się pracowników prowadzona jest analiza ich potrzeb szkoleniowych. Potwierdziło to 11 przedstawicieli poszczególnych województw. Zgodnie z deklaracją 6 z nich taka analiza odbywa się raz na rok; w opinii 4 przedstawicieli – na bieżąco. Przy wyborze szkolenia lub innej formy doszkalania najczęściej brana jest pod uwagę tematyka (przyznawało to 9 na 11 respondentów), zgłaszane indywidualne potrzeby pracownika (6 na 11 spośród badanych przedstawicieli województw) oraz instytucja prowadząca szkolenie (5 z 11 respondentów).



Potrzeby szkoleniowe pracowników urzędów marszałkowskich dotyczą przede wszystkim doskonalenia kompetencji twardych. Zależy im na specjalizowaniu się w kwestiach dotyczących prawa i finansów (zamówienia publiczne, rozliczanie VAT-u). Jest to konsekwencja obsługi dużych projektów, najczęściej unijnych, skomplikowanych i zaawansowanych w swej istocie. Pracownicy zgłaszają deficyty kompetencyjne w zakresie zarządzania takimi projektami oraz podkreślają, jak duży zasób wiedzy potrzebny jest do zapewnienia powodzenia takiemu przedsięwzięciu. Dla skutecznego zarządzania projektem konieczne wydaje się być doszkalanie z kilku na pozór niezwiązanych ze sobą dziedzin oraz znajomość znowelizowanych ustaw.

[szkolenia] dotyczące rozliczenia VAT-u na przykład. No to wchodzimy już bardzo w takie specjalistyczne, szczegółowe kwestie. [pracownik urzędu marszałkowskiego]

Kolejnym elementem, na który zwrócono uwagę, była potrzeba doskonalenia kompetencji miękkich. Wśród kadry kierowniczej zgłoszono zapotrzebowanie na szkolenia z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz komunikacji. Ogólnie rzecz biorąc, zarządzanie – czy to projektami, zasobami ludzkimi, finansami, czy też strategiczne – wyraźnie wskazywane jest jako obszar wymagający poprawy.

(...) cały szereg szkoleń dotyczących zarządzania, poprawy jakości tego zarządzania. To jest komunikacja, najogólniej rzecz ujmując. To są przeze mnie zgłaszane często takie szkolenia w zakresie... redagowania tekstu chociażby, tak. No bo to przechodzi przez moje ręce i potem jakby widzę jakiś tam tekst nieporadnie skonstruowany, się denerwuję, to tam wraca. Więc tutaj bym widział jakiś też obszar działania. [pracownik urzędu marszałkowskiego]

Pracownicy wojewódzkich wydziałów oświaty, tak jak i każdej instytucji, stają przed faktem konieczności nadążania za rozwojem cyfrowych technologii. Podkreślano więc również aspekt szerszego wykorzystywania w pracy nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych, promocji internetowej z wykorzystaniem mediów społecznościowych, nowoczesnej obsługi klienta. Pojawiały się również kwestie związane z potrzebą doskonalenia się w zakresie marketingu oraz nowoczesnej, wizerunkowej komunikacji.

Nawet jeśli deklarowany poziom wiedzy pracowników z danego zagadnienia jest wysoki, jak również dostępność źródeł wiedzy, np. rozporządzeń, to jednak zgłaszana jest potrzeba dyskusji, zadawania szczegółowych pytań, wymiany spostrzeżeń z ekspertem doświadczonym w danej dziedzinie, zdobycia wyspecjalizowanych informacji. Zwraca to uwagę na stałą potrzebę doszkalania się pracowników wojewódzkich wydziałów oświaty, niezależnie od posiadanego już poziomu wiedzy i umiejętności.

4. Kompetencje kadry zarządzającej i pracowników ds. oświaty

Efektywność wykonywanych zadań w dużej mierze zależy od posiadanych przez pracowników kompetencji. Nie należy jednak zapominać, że jest ona warunkowana także innymi czynnikami: organizacją pracy, narzędziami wykorzystywanymi przy wykonywaniu codziennych obowiązków, informacjami, motywacją, stanem zdrowia oraz warunkami rynkowymi.

Dla potrzeb niniejszej diagnozy sprawdzono, jakie kompetencje i na jakim poziomie są ważne dla kadry zarządzającej oświatą oraz dla pracowników zajmujących się wykonywaniem zadań operacyjnych z zakresu oświaty. Przyjęto, że kompetencje to:

- ⇒ wszystkie cechy pracowników, wiedza, umiejętności, ambicje, wyznawane wartości, przyjęte style działania, których posiadanie i wykorzystywanie przez pracowników umożliwia realizację strategii firmy, w której są zatrudnieni (wg T. Rostowskiego);
- ⇒ wiedza, umiejętności, zdolności lub cechy osobowości, które bezpośrednio wpływają na efekty wykonywanej pracy przez daną osobę (wg B. E. Becker, M. A. Huselid).

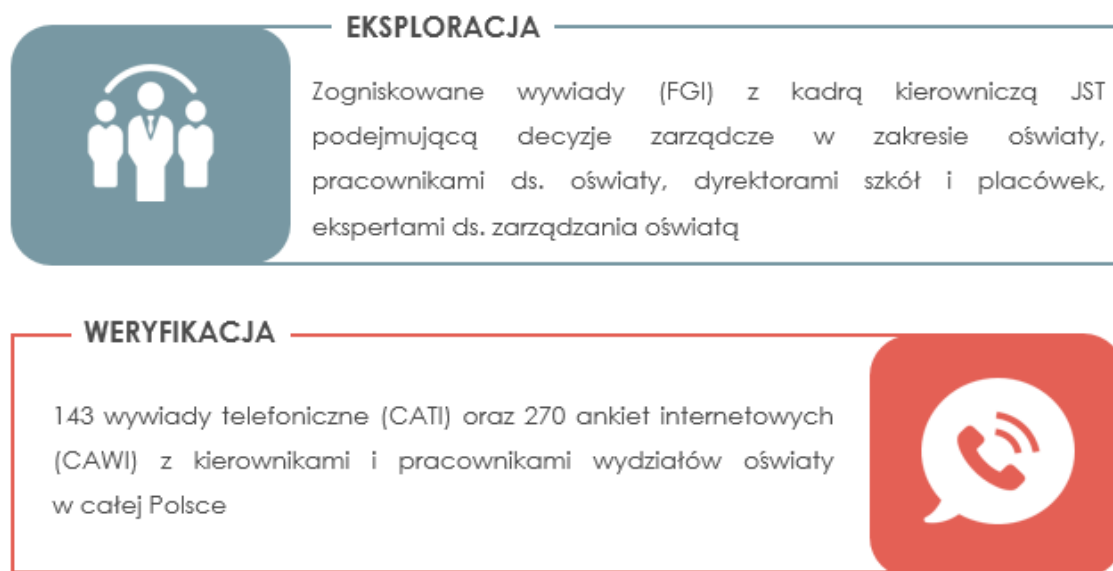
Charakterystyczną cechą kompetencji jest to, że wiąże się z wykonywaniem określonych zadań w ramach działalności zawodowej. Czasem część wykonywanych zadań wymaga posiadania kilku kompetencji, a czasem jedna kompetencja jest niezbędna do wykonania kilku różnych zadań. Zważywszy na to, że kompetencje stanowią pewien konstrukt teoretyczny, nie sposób je obserwować, a także wnioskować o nich w oderwaniu od konkretnych zachowań. To właśnie ich przejawy w połączeniu z wiedzą i umiejętnościami oraz postawami tworzą wskaźniki posiadania danej kompetencji. Kategorie zachowań z kolei tworzone są w oparciu o doświadczenie, teorie psychologiczne i wyniki przeprowadzonych badań¹.

Na potrzeby niniejszej diagnozy zbiór najczęściej wykorzystywanych kompetencji opracowano, opierając się na wypowiedziach różnych grup respondentów w trakcie realizowanych zogniskowanych wywiadów grupowych. W ramach przedsięwzięcia do udziału w badaniu zaproszono cztery grupy respondentów: kadrę zarządzającą wydziałami oświaty, pracowników operacyjnych wykonujących zadania z zakresu oświaty, dyrektorów szkół z różnych poziomów nauczania oraz ekspertów zajmujących się tematyką zarządzania w oświacie. W trakcie wywiadów respondenci zostali poproszeni o stworzenie sylwetki idealnego pracownika zajmującego się zadaniami z zakresu oświaty. Zderzenie kilku perspektyw: ekspertów, pracowników organów

¹ Uniwersalny model kompetencji. Podręcznik użytkownika, Fundacja Obserwatorium Zarządzania–Competency Institute, s. 14.

prowadzących oraz ich jednostek podległych, pozwoliło określić możliwie pełen wachlarz wykorzystywanych i oczekiwanych od pracowników JST kompetencji.

Rysunek 3. Schemat badania kompetencji pracowników ds. oświaty



Z zebranych i skategoryzowanych w trakcie FGI zachowań, postaw i umiejętności stworzony został składający się z 24 kompetencji profil pracownika JST. Kompetencje wraz z charakteryzującymi je zachowaniami zostały podzielone na cztery kategorie, co zostało przedstawione w poniższej tabeli.

Tabela 6. Profil kompetencji pracownika JST w podziale na cztery kategorie

KOMPETENCJE ORGANIZACYJNE – związane z pracą w instytucji publicznej
•Znajomość pakietów biurowych oraz innych narzędzi informatycznych •Tworzenie i zarządzanie dokumentacją •Znajomość języka obcego •Planowanie pracy •Umiejętność zarządzania ryzykiem •Umiejętność wystąpień publicznych •Umiejętność zarządzania zmianą •Analizowanie i decyzyjność •Umiejętność zarządzania projektami
KOMPETENCJE ZAWODOWE – odnoszące się do umiejętności i wiedzy specyficznej dla pracy w jednostce zajmującej się sprawami oświatowymi
•Znajomość przepisów prawa •Umiejętność analizy danych dotyczących oświaty •Wiedza z zakresu funkcjonowania szkół i placówek edukacyjnych •Umiejętność strategicznego myślenia •Budżetowanie
KOMPETENCJE SPOŁECZNE – dotyczące budowania i jakości relacji ze współpracownikami oraz otoczeniem zewnętrznym
•Komunikatywność •Współpraca w zespole •Etyka zawodowa •Proaktywność •Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem •Wywieranie wpływu
KOMPETENCJE MENADŻERSKIE – nawiązujące do zarządzania zasobami ludzkimi i odpowiedzialności za podejmowanie kluczowych decyzji w ramach instytucji
•Umiejętność zarządzania zespołem •Umiejętność delegowania obowiązków •Motywowanie •Zarządzanie strategiczne

Zgodnie z uwagami uczestników wywiadów kompetencje nie powinny być różnicowane ze względu na typ JST ani ze względu na zajmowane stanowisko. Powinny ogólnie odnosić się do kontekstu oświaty i predestynować pracownika do wykonywania zadań z nią związanych. Stąd przygotowany profil został wysłany do wylosowanych urzędów, gdzie wszystkich pracowników poproszono o ustosunkowanie się do kompetencji organizacyjnych, zawodowych i społecznych, a kadrę zarządzającą oświatą dodatkowo do kompetencji menadżerskich. Weryfikacja przygotowanego zbioru

kompetencji odbyła się przy wykorzystaniu ankiety CAWI oraz CATI. Do wszystkich respondentów rozesłano typy zachowań z prośbą o określenie, czy dana kompetencja jest potrzebna (na skali 1–5, gdzie 1 oznacza, że dana kompetencja jest zupełnie niepotrzebna, natomiast 5 oznacza, że jest zdecydowanie potrzebna, natomiast wartości 2, 3 i 4 są pośrednie) oraz na jakim poziomie jest potrzebna do wykonywania codziennych obowiązków (również na skali 1–5). Po wypełnieniu ankiety z respondentami skontaktował się ankieter w celu dopytania o ich potrzeby szkoleniowe. Z uzyskanych odpowiedzi respondentów policzone zostały średnie przedstawione na wykresach i w tabelach w kolejnych rozdziałach.

4.1. Kluczowe kompetencje pracowników zajmujących się zadaniami z zakresu oświaty

Podobnie jak w przypadku innych jednostek samorządu terytorialnego pracownicy urzędów marszałkowskich podkreślają, że muszą posiadać doskonałą znajomość prawa oświatowego. Nie bez znaczenia pozostaje także znajomość innych gałęzi prawa. Kolejną kompetencją wskazywaną przez pracowników jest umiejętność strategicznego myślenia. Wiąże się ona z planowaniem długofalowych działań w zakresie oświaty. Ta umiejętność wydaje się niezbędna ze względu na konieczność dostosowania kierunków działań na szczeblu regionalnym do strategicznych celów opracowanych na poziomie krajowym. Kluczowa jest również zdolność do monitorowania oraz ewaluowania realizowanych strategii. Przy analizie istotności strategicznego myślenia należy podkreślić wagę umiejętności dostosowywania się do zmian. Pracownicy ds. oświaty w przypadku nieprzewidzianych zdarzeń powinni umieć przygotować alternatywny plan działania i dostosować narzędzia, lokalne akty prawne, zaplanowany budżet do zmieniającej się sytuacji. Poza strategicznym planowaniem ważna jest zdolność do samodzielnego podejmowania decyzji w ramach swojego obszaru obowiązków. Umiejętność brania na siebie odpowiedzialności jest cenna z punktu widzenia szybkiego i efektywnego funkcjonowania urzędu samorządu.

Jednym z największych wyzwań stojących przed kadrą kierowniczą jednostek oświatowych jest zbudowanie zespołu specjalistów, który wzajemnie uzupełnia się kompetencjami.

Są osoby, które mają super rozwinięte, potrafią świetnie liczyć w Excelu tabelki, a jednocześnie nie potrafią, jak mają przedstawić innym, co wynika z tych tabel, to nie potrafią tego zrobić. Są osoby, które mają świetne pomysły strategiczne, a nie potrafią ładnego pisma sformułować, a niektórzy świetnie piszą.
[pracownik urzędu marszałkowskiego]

4.1.1. Weryfikacja zidentyfikowanych kompetencji pracowników operacyjnych

KOMPETENCJE ORGANIZACYJNE

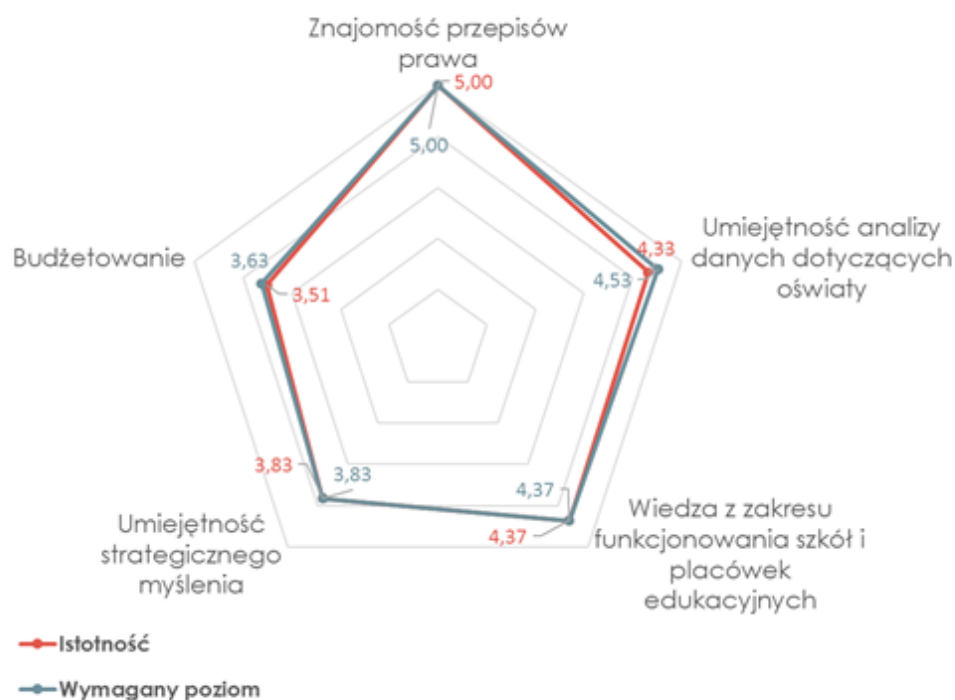
Wykres 1. Kompetencje organizacyjne pracowników operacyjnych wykonujących zadania z zakresu oświaty w urzędach marszałkowskich



W kategorii kompetencji organizacyjnych maksymalną ocenę uzyskała znajomość pakietów biurowych oraz innych narzędzi informatycznych, a także tworzenie i zarządzanie dokumentacją (istotność i wymagany poziom: 5,00). Zdecydowanie najmniej przydatną umiejętnością w tym zestawieniu jest znajomość języka obcego (istotność i wymagany poziom: 2,60).

KOMPETENCJE ZAWODOWE

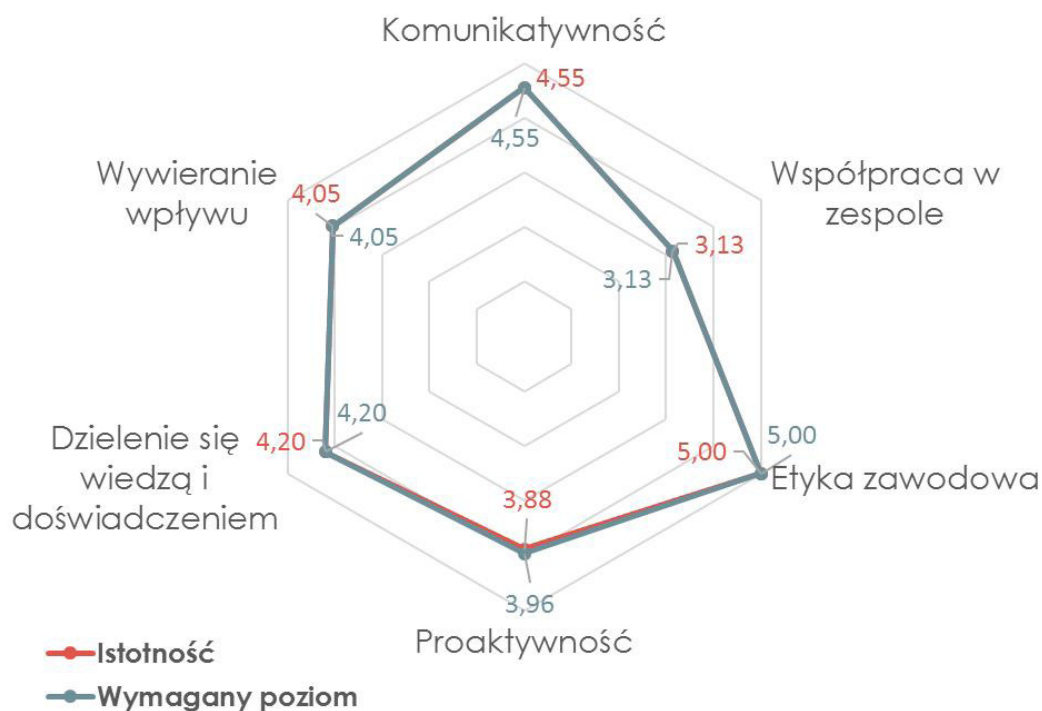
Wykres 2. Kompetencje zawodowe pracowników operacyjnych wykonujących zadania z zakresu oświaty w urzędach marszałkowskich



W ramach kompetencji zawodowych pracowników wydziałów oświaty w urzędach marszałkowskich najwyższej doceniono znajomość przepisów prawa (istotność i wymagany poziom: 5,00). W tej kategorii budżetowanie wskazano jako najmniej przydatne (istotność: 3,51; wymagany poziom: 3,63). Może to wynikać ze struktury urzędu i podziału obowiązków – kwestiami finansowymi zajmują się specjalnie wydzielone wydziały lub jednostki.

KOMPETENCJE SPOŁECZNE

Wykres 3. Kompetencje społeczne pracowników operacyjnych wykonujących zadania z zakresu oświaty w urzędach marszałkowskich

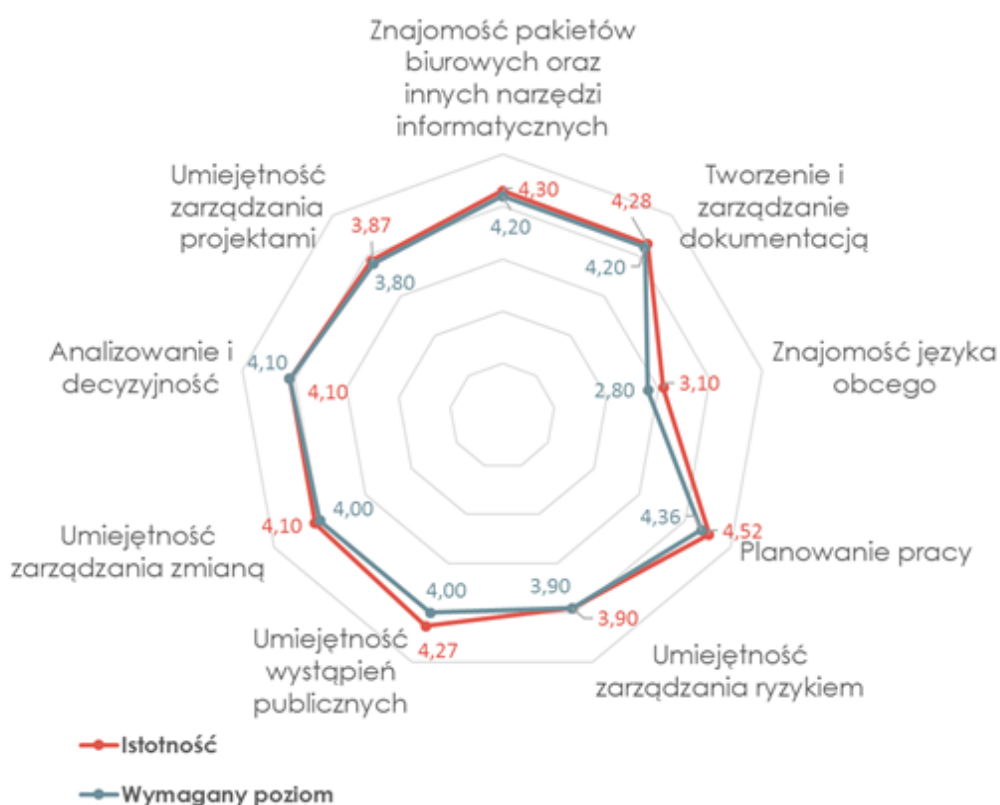


Wśród kompetencji społecznych pracowników wydziałów oświaty w urzędach marszałkowskich najwyżej oceniono etykę zawodową (istotność i wymagany poziom: 5,00). W dużo mniejszym stopniu liczy się współpraca w zespole (istotność i wymagany poziom: 3,13).

4.1.2. Weryfikacja zidentyfikowanych kompetencji kadry zarządzającej oświatą

KOMPETENCJE ORGANIZACYJNE

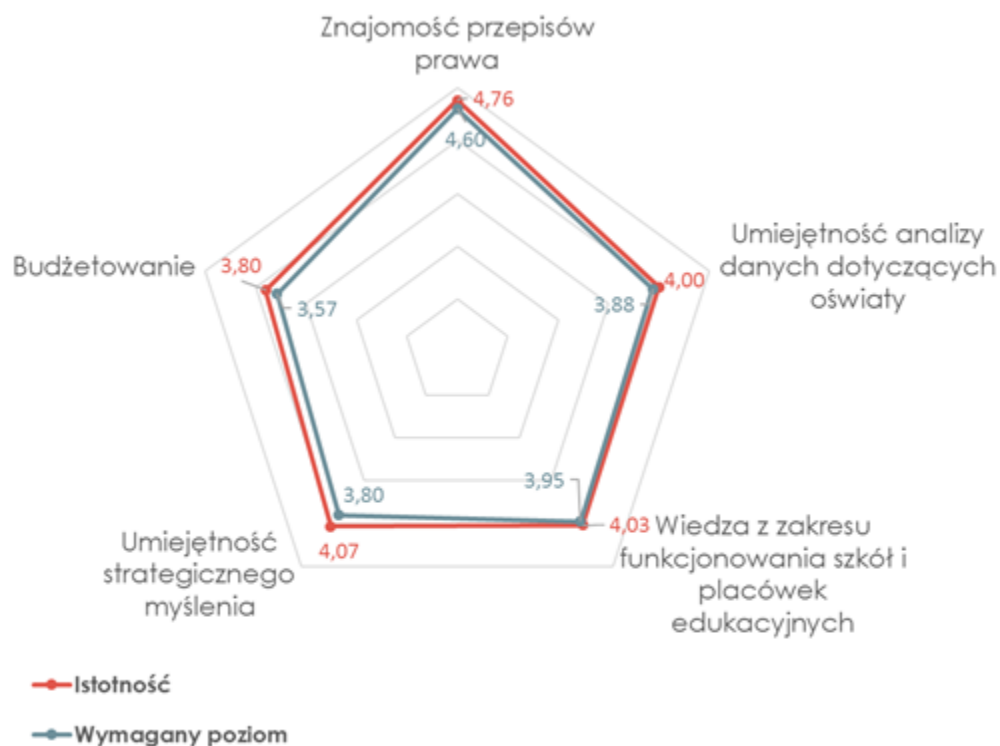
Wykres 4. Kompetencje organizacyjne kadry zarządzającej wydziałami oświaty w urzędach marszałkowskich



W kategorii kompetencji organizacyjnych kadry zarządzającej oświatą w urzędach marszałkowskich największe znaczenie przypisano planowaniu pracy (istotność: 4,52; wymagany poziom: 4,36). W tym zestawieniu znajomość języka obcego jest zdecydowanie najmniej potrzebna (istotność: 3,10; wymagany poziom: 2,80).

KOMPETENCJE ZAWODOWE

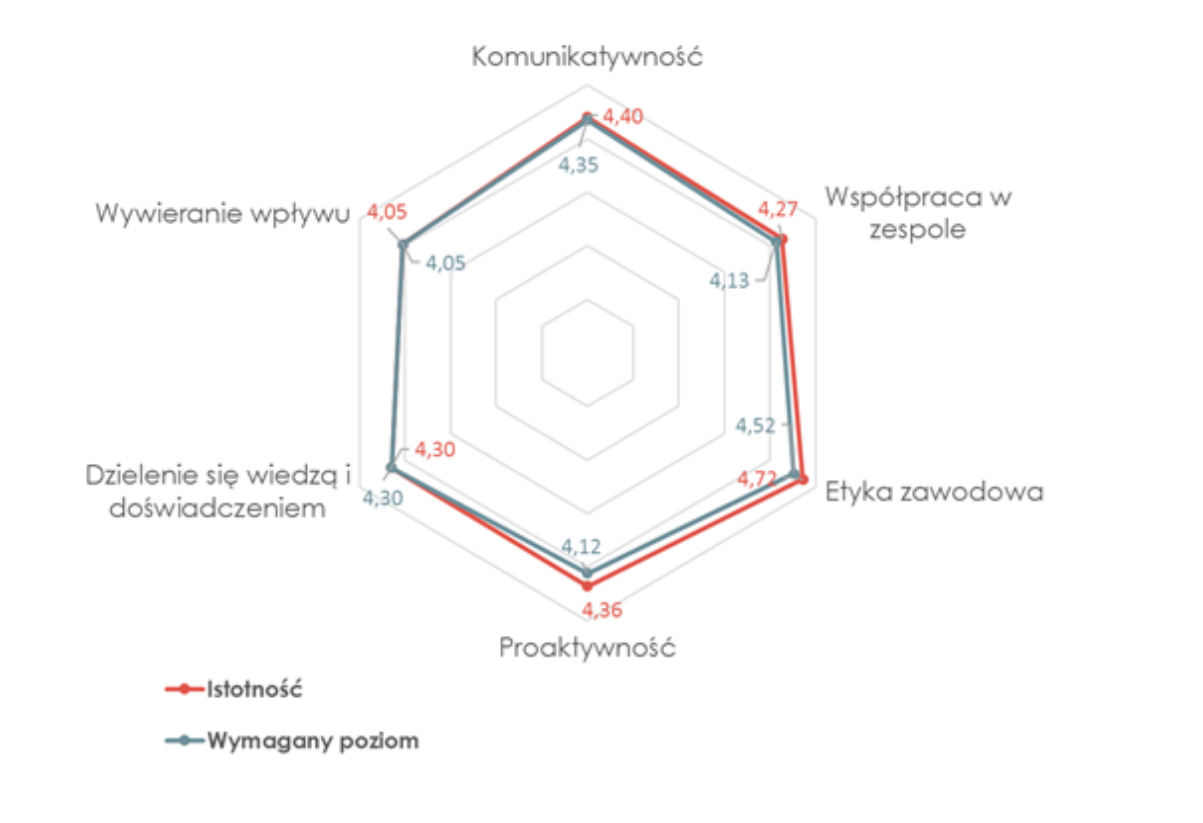
Wykres 5. Kompetencje zawodowe kadry zarządzającej wydziałami oświaty w urzędach marszałkowskich



W obszarze kompetencji zawodowych kadry zarządzającej oświatą w urzędach marszałkowskich najbardziej doceniono znajomość przepisów prawa (istotność: 4,76; wymagany poziom: 4,60). Budżetowanie w ramach tej kategorii liczy się najmniej (istotność: 3,80; wymagany poziom: 3,57). Może to wynikać ze struktury urzędu i podziału obowiązków – kwestiami finansowymi zajmują się specjalnie wydzielone wydziały lub jednostki.

KOMPETENCJE SPOŁECZNE

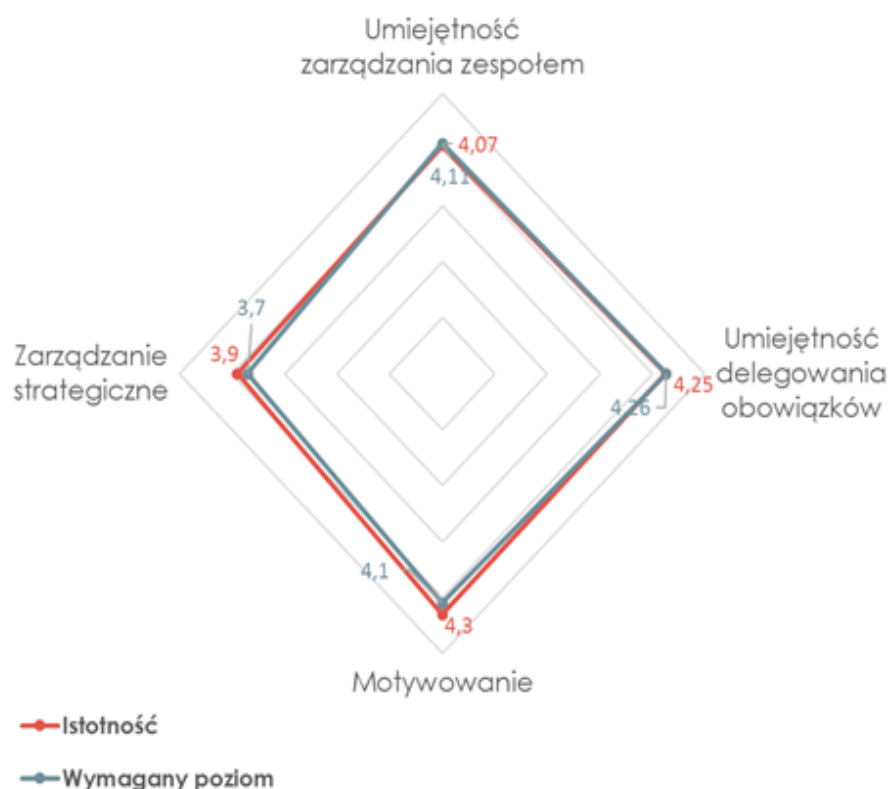
Wykres 6. Kompetencje społeczne kadry zarządzającej wydziałami oświaty w urzędach marszałkowskich



W obszarze kompetencji społecznych kadry zarządzającej oświatą w urzędach marszałkowskich najwyższe znaczenie przypisano etyce zawodowej (istotność: 4,72; wymagany poziom: 4,52). Za najmniej przydatne uznano wywieranie wpływu (istotność i wymagany poziom: 4,05).

KOMPETENCJE MENADŻERSKIE

Wykres 7. Kompetencje menadżerskie kadry zarządzającej wydziałami oświaty w urzędach marszałkowskich



Wśród kompetencji menadżerskich kadry zarządzającej oświatą w urzędach marszałkowskich najistotniejsze okazuje się motywowanie (istotność: 4,30). Na najwyższym poziomie natomiast powinna być umiejętność delegowania obowiązków (wymagany poziom: 4,26). Mniejszy nacisk kładziono na zarządzanie strategiczne (istotność: 3,90; wymagany poziom: 3,70).

5. Podsumowanie

Funkcjonowanie wojewódzkich wydziałów oświaty, zarówno ze względu na charakter wykonywanych działań, jak i strukturę urzędu marszałkowskiego, znacząco różni się od funkcjonowania pozostałych samorządów. Zadania, jakie leżą w obowiązkach pracowników, mają przede wszystkim szerszy charakter aniżeli te wykonywane w innych JST. Dodatkowo duża liczba zatrudnianych pracowników w urzędach marszałkowskich wymusza na kadrze kierowniczej wprowadzanie zdecydowanie bardziej ustrukturyzowanego sposobu zarządzania zasobami ludzkimi, zbliżonego do tych funkcjonujących w dużych firmach. Taki sposób działania dotyczy również procesu rekrutacyjnego, oceny pracowników, systemu zarządzania szkoleniami – w tym typie samorządów przybiera on najbardziej sformalizowaną i rozwiniętą formę. Przejrzysty podział obowiązków pozwala też określić profile kompetencyjne dla osób zatrudnionych na poszczególnych stanowiskach. Dany pracownik nie musi zatem posiadać wszystkich kompetencji przedstawionych w niniejszym raporcie, a tylko te, które są potrzebne do wykonywania powierzonych mu zadań.

Oceniając oświatę na poziomie polityki regionalnej, jednym z głównych celów pracy urzędów marszałkowskich jest motywowanie do współpracy lokalnych interesariuszy oświaty. Warto zatem rozważyć przekazanie województwom narzędzi, które mogłyby pomóc w pełnieniu funkcji integrującej lokalne JST.

