



Hanna Chilmon, Małgorzata Świdarska

Dyrektor placówki

Propozycje form wsparcia oraz doskonalenia
kompetencji zawodowych dyrektorów szkół i placówek
na początku pełnienia funkcji

Opracowanie przygotowane na podstawie materiałów z seminarium „Dyrektor placówki” zorganizowanego przez Pracownię Rozwoju Kadr Zarządzających ORE w dniach 30.05-01.06.2011 r.

Seminarium składało się z dwóch modułów – *Kompetencje dyrektora placówki* i *Opiekun dyrektora placówki*. Wzięło w nim udział 28 dyrektorów, w większości zarządzających szkołami (ok. 70%), ale również przedszkolami, poradniami psychologiczno-pedagogicznymi, bursami, młodzieżowymi ośrodkami socjoterapii, specjalnymi ośrodkami szkolno-wychowawczymi, centrami kształcenia ustawicznego i praktycznego. Uczestnicy reprezentowali 13 województw. Byli to zarówno dyrektorzy nowo powołani jak i z długoletnim stażem w sprawowaniu tej funkcji.

Podczas trzydniowego spotkania uczestnicy opowiadali o sukcesach zawodowych, zidentyfikowali problemy, których doświadczają nowo powołani dyrektorzy oraz określili ich potrzeby w zakresie doskonalenia zawodowego i wsparcia. Praca w zespołach o różnorodnych składach (nowo powołani i doświadczeni dyrektorzy w jednorodnych i mieszanych grupach) pozwoliła na określenie preferowanych form wspierania i doskonalenia nowo powołanych dyrektorów.

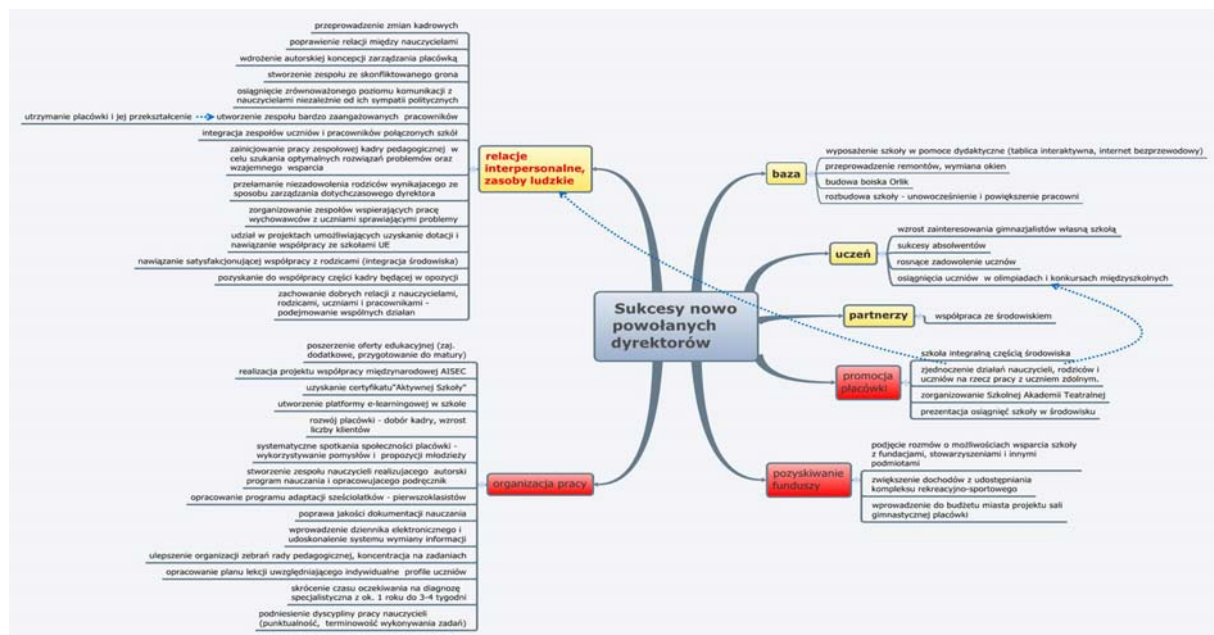
Pierwsze dyrektorskie sukcesy

Grupa dyrektorów z krótkim stażem zaprezentowała sukcesy z początku pełnienia funkcji i pogrupowała je w cztery obszary: promocja placówki, pozyskiwanie funduszy, relacje interpersonalne i organizacja pracy.

Doświadczeni dyrektorzy również zaprezentowali sukcesy, które odnieśli na początku swojej dyrektorskiej pracy, po czym zaproponowali następujące obszary: partnerzy, zasoby ludzkie i relacje, uczeń oraz baza.

Na przedstawionej poniżej mapie czerwonym kolorem zaznaczone zostały obszary sukcesów zaproponowane w grupie nowo powołanych dyrektorów, żółtym te obszary, które zaproponowali doświadczeni dyrektorzy, obszar wspólny zapisany został czerwoną czcionką na żółtym tle.

Mapa sukcesów nowo powołanych dyrektorów



Interesujące jest porównanie propozycji obu grup. Powtarzający się obszar to *zasoby ludzkie*, pozostałe obszary różnią się, choć co oczywiste dotyczą podobnych spraw. Nowo powołani dyrektorzy proponują obszary: *promocja, pozyskiwanie funduszy*, a doświadczeni: *partnerzy, baza*. Zarówno doświadczeni jak i nowo powołani dyrektorzy umieścili sukcesy związane z uczniami np. *wykorzystywanie pomysłów i propozycji młodzieży w obszarze organizacja pracy*.

Język, w którym grupy opisały sukcesy świadczy o nieco innym rozłożeniu priorytetów obecnie i przed kilkoma latami.

Uczestnicy zastanawiali się co decyduje o dyrektorskich sukcesach. W obu grupach podkreślano znaczenie dobrej współpracy szkoły i dyrektora ze środowiskiem, integracji działań rodziców, uczniów i nauczycieli oraz efektywnej pracy zespołowej nauczycieli.

W dyskusji wyraźnie wybrzmiały determinujące sukces umiejętności dyrektorów:

- integrowanie grona,
- formułowanie jasnych zasad,

Dyrektor placówki. Propozycje form wsparcia oraz doskonalenia kompetencji zawodowych dyrektorów szkół i placówek na początku pełnienia funkcji •

- konsekwentne działanie,
- radzenie sobie w trudnych sytuacjach,
- powierzanie zadań, delegowanie uprawnień

oraz ich cechy:

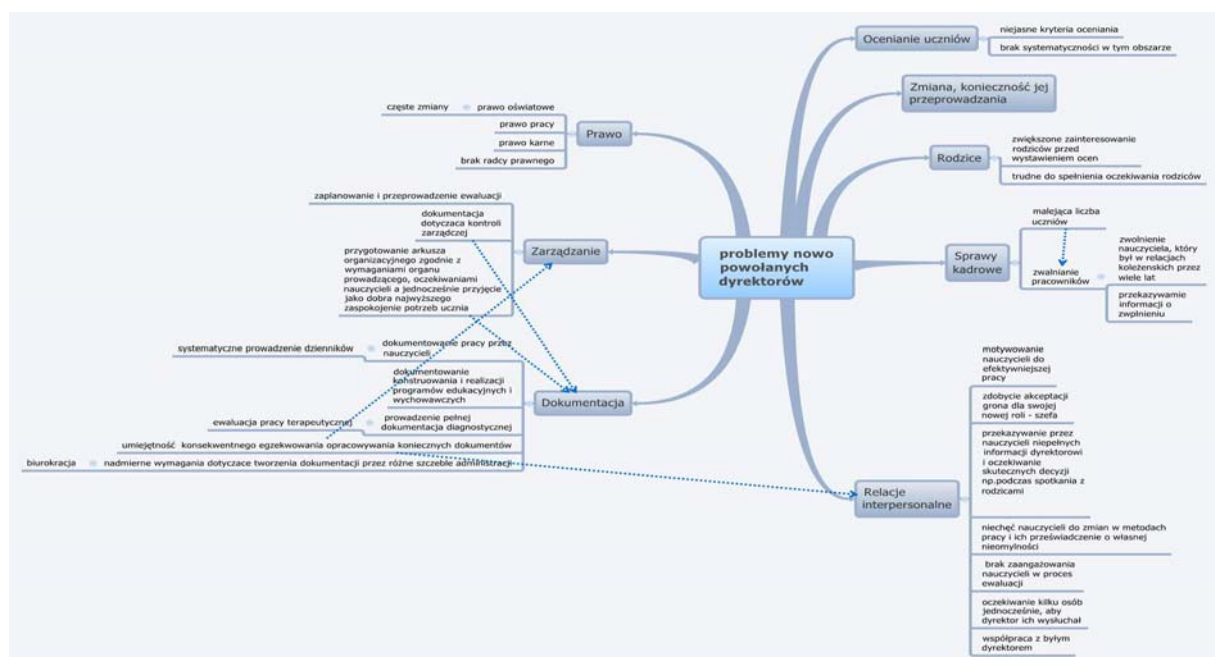
- zaangażowanie,
- ambicja,
- poczucie humoru,
- odwaga.

W obu grupach uczestnicy chętnie opowiadali o swoich sukcesach i z zaangażowaniem dzielili się doświadczeniami. Można było zauważyć ich pasję i dumę z odniesionych sukcesów.

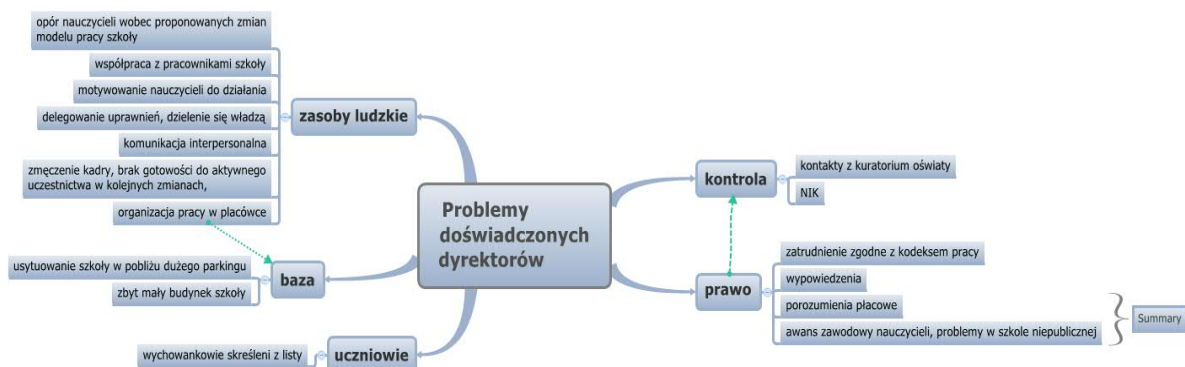
Problemy, których doświadczają początkujący dyrektorzy

Zaprezentowane poniżej mapy odzwierciedlają pracę obu grup dyrektorów nad określeniem i skategoryzowaniem doświadczanych problemów i trudności.

Mapa problemów nowo powołanych dyrektorów



Mapa problemów doświadczonych dyrektorów



Kategorie problemów i proponowane formy wsparcia dyrektorów

Po wstępnym nazwaniu problemów i trudności dyrektorzy analizowali problemy oraz określali adekwatne do nich formy wsparcia. Obie grupy pracowały nad problemem zmieniającego się **prawa**. Z dyskusji wynika, że problem ten generuje trudności w innych obszarach zarządzania placówkami.

Zaproponowano następujące formy wsparcia, które pomogłyby dyrektorom w radzeniu sobie z tą trudną materią:

- organizowanie spotkań, podczas których dyrektorzy byliby informowani o planowanych zmianach w prawie i wynikających z tych zmian konsekwencjach w zarządzaniu placówkami (ważne, by spotkania te były organizowane z odpowiednim wyprzedzeniem umożliwiającym dyrektorom spokojne wprowadzanie zmian),
- pomoc eksperta, który zna specyfikę danej placówki we wdrożeniu zmian (szkolenia, konsultacje, wypracowanie narzędzi i praktycznych rozwiązań),
- zorganizowanie grupy liderów szkolnych, którzy współpracowaliby z dyrektorem w danym obszarze np. ewaluacji,
- możliwość konsultacji z prawnikiem i uzyskiwania profesjonalnych interpretacji zapisów prawa,

- powołanie ogólnopolskiego ośrodka informacji prawnej z infolinią i platformą prawną,
- szkolenia (również on-line) dotyczące, między innymi, awansu zawodowego,
- umieszczenie na stronach internetowych prowadzonych przez wiarygodne podmioty list sprawdzonych i polecanych firm szkoleniowych, źródeł wiedzy prawniczej w tym publikacji, a także zapewnienie dostępu do orzeczeń Naczelnego Sądu Administracyjnego (precedensy),
- uzgodnienia z organem prowadzącym,
- podejmowanie mediacji przez organ w przypadku spornych kwestii np. między dyrektorem i nauczycielami,
- wymiana doświadczeń między dyrektorami, w większych grupach lub duetach (rolę organizatora spotkań grup mógłby pełnić organ prowadzący).

Kolejnym problemem, nad którym pracowali nowo powołani dyrektorzy jest **prowadzenie dokumentacji**. Proponowanym wsparciem byłaby aktualizowana lista obowiązujących dokumentów umieszczona na tematycznej platformie e-learningowej wraz z kryteriami jakości tych dokumentów. Platforma taka mogłaby zawierać zakładki tematyczne, zgodne z potrzebami korzystających osób. Ważne byłoby również publikowanie przykładów dobrych rozwiązań stosowanych w praktyce oraz organizowanie spotkań w celu wspólnego opracowywania przykładowych dokumentów np. regulaminów. Rolę organizatora takich spotkań przypisano organowi prowadzącemu. Wspierać dyrektora w zakresie prowadzenia dokumentacji mógłby lider ze środowiska np. doświadczony dyrektor lub rodzic fachowiec w danej dziedzinie np. księgowości.

Innym, trudnym dla nowo powołanych dyrektorów, problemem są **sprawy kadrowe**, w tym zwalnianie nauczycieli i zarządzanie zasobami ludzkimi. Wymienioną formą wsparcia jest dostęp do jasnej interpretacji prawa w tym zakresie (*wracamy do grupy problemów związanych z prawem i tam proponowanych form wsparcia*), opracowanie przykładowych kryteriów zwalniania pracowników oraz efektywne szkolenia, między innymi z zakresu prowadzenia tzw. „trudnej rozmowy”. Dobra współpraca, zrozumienie i wzajemny przepływ

informacji z organem prowadzącym to kolejny czynnik wspierający wymieniony w tym obszarze. Proponowana jest także platforma internetowa z możliwością wymiany plików, którą moderowałiby eksperci.

Innym problemem wskazanym tym razem przez doświadczonych dyrektorów są **kontrole**. Szczególne trudności sprawiają kontrole przeprowadzane przez NIK, np. dotyczące remontów (analizowane jest wtedy, między innymi, przestrzeganie prawa zamówień publicznych).

Proponowanymi formami wsparcia są:

- szkolenia w zakresie prawa zamówień publicznych,
- pomoc organu prowadzącego w przygotowaniu i specyfikacji istotnych warunków zamówienia (dokumentacja robót, kosztorysy),
- przeprowadzanie przetargów przez organ prowadzący,
- udostępnienie rejestru kontaktów do specjalistów z różnych dziedzin.

W tym obszarze wymienione są również kontrole prowadzone przez kuratoria. Formami wsparcia byłyby:

- szkolenia z zakresu komunikacji interpersonalnej i nadzoru pedagogicznego,
- powołanie klubów dyrektora, gdzie tworzyłyby się możliwości osobistej wymiany doświadczeń i mniej formalnych kontaktów,
- prowadzenie platformy internetowej, która dzięki odpowiedniej organizacji stałaby się źródłem łatwych do zdobycia informacji (zdaniem uczestników, warto zamieścić tam bazę teleadresową ekspertów/specjalistów z różnych dziedzin np. zakresu nadzoru pedagogicznego – mogliby to być doświadczeni dyrektorzy lub pracownicy ośrodków doskonalenia nauczycieli.

Następnym obszarem problemów – **zasoby ludzkie** (relacje interpersonalne) zajmowały się obie grupy. Wyraźnie wybrzmiała tu potrzeba autonomii dyrektorów. Organy prowadzące

to ważne źródło wsparcia, jednak dyrektor nie może być w tej relacji traktowany instrumentalnie, jedynie jak posłuszny wykonawca. Uczestnicy proponują poza tym:

- szkolenia obejmujące przede wszystkim umiejętności interpersonalne: komunikację, negocjacje i mediacje,
- utworzenie sieci koordynatorów np. ds. kontaktów z rodzicami,
- fora wymiany doświadczeń,
- wykorzystanie szkolnego radia – byłaby to forma integrująca wszystkich członków społeczności szkolnej, także rodziców,
- obserwacje uczestniczące (towarzyszenie doświadczonemu dyrektorowi w codziennym rozwiązywaniu interesujących obserwatora problemów),
- coaching,
- superwizja dla dyrektora prowadzona przez eksperta z zewnątrz,
- współpraca z poradnią psychologiczno-pedagogiczną.

Grupa doświadczonych dyrektorów zaprezentowała pomysły dotyczące form wsparcia w zapewnianiu dobrej **bazy** szkole czy placówce. Z nowych propozycji pojawiają się szkolenia z zakresu pozyskiwania środków oraz terminarz dyrektora, rodzaj „podpowiednika” – jak doskonalić swoje umiejętności sięgania po różne możliwości pozyskiwania funduszy, a także co i kiedy zaplanować, aby z sukcesem wzbogacać warunki nauki i rozwijania zainteresowań uczniów, pracy nauczycieli oraz ważnych dla środowiska lokalnego działań różnych podmiotów.

Analiza proponowanych przez uczestników seminarium form wsparcia dyrektorów w radzeniu sobie z problemami, pozwala na wniosek, że preferowane są następujące ich rodzaje:

- bezpośrednio, indywidualne lub grupowe kontakty z ekspertem, którym może być np. specjalista, szkoleniowiec, trener czy doświadczony kolega dyrektor,
- bezpośrednio kontakty z grupą osób w podobnej sytuacji na zasadach wymiany doświadczeń np. klub dyrektora,

- kontakty z ekspertem za pośrednictwem platformy internetowej, z uwzględnieniem form on-line lub poprzez infolinię,
- korzystanie z platformy internetowej, na której w uporządkowany sposób udostępniona jest aktualna wiedza z dziedzin potrzebnych zarządzającym szkołami i placówkami np. prawa oraz zapewniona jest możliwość dyskusji i prezentowania doświadczeń.¹

Powyższe formy wsparcia korespondują z rozwiązaniami zaplanowanymi w projekcie *System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół*,² którego założenia zostały zaprezentowane podczas seminarium.

Czytelników zainteresowanych aktualnymi informacjami o działaniach w powyższym projekcie zapraszamy do zapoznania się z prezentacją opracowaną przez Joannę Soćko, koordynatora ds. opracowania nowego systemu. [Załącznik 1](#)

Przykłady planowanych zmian systemu doskonalenia i wspomagania szkół, które są spójne z pomysłami uczestników seminarium to:

- budowa i moderowanie lokalnych sieci współpracy, w tym:
 - organizacja spotkań z ekspertami (z dyskusji podczas seminarium wynika, że jest potrzeba współpracy z ekspertami zewnętrznymi, ale również z praktykami posiadającymi ekspercką wiedzę w konkretnej dziedzinie, znającymi problemy szkół i placówek w danym środowisku),
 - inicjowanie i prowadzenie przez koordynatorów sieci dyskusji i forów wymiany doświadczeń (koordynatorami mogliby być doświadczeni dyrektorzy),
- zorganizowanie centrów rozwoju edukacji, które będą realizowały zadania związane z kompleksowym wspieraniem pracy szkół i placówek (CRE),
- powołanie powiatowych i szkolnych organizatorów rozwoju edukacji (PORE, SORE).

¹ Podczas seminarium wielokrotnie powtarzane było oczekiwanie uczestników, że informacje zamieszczane na platformach, forach itd., będą rzetelnie sprawdzane przez ekspertów – dopiero wtedy mogą stanowić autentyczne źródło wsparcia (przyp. aut.).

² *System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół*, realizowanym na podstawie decyzji Ministra Edukacji Narodowej z dn. 27 lipca 2010 r. nr UDA-POKL.03.03.01-00-002/10-00, w ramach Poddziałania 3.3.1.

W *załączniku 2* znaleźć można propozycje uczestników seminarium dotyczące sieci współpracy dyrektorów. Ich zdaniem powiatowa platforma sieci, powinna być połączona z platformą ogólnopolską, ze względu na niemieszczące się na szczeblach powiatowych problemy edukacji np. zapotrzebowanie na fachowców implikujące otwieranie bądź wygaszanie kierunków i klas kształcenia zawodowego. Warto, by z siecią związany był zespół ekspertów specjalizujących się w poszczególnych dziedzinach (np. prawo). Wyraźnie podkreślono konieczność administrowania sieci.

Przewidziane w projekcie *System doskonalenia nauczycieli...* funkcje powiatowych i szkolnych organizatorów rozwoju oświaty (PORE i SORE) mogą stwarzać możliwości zaspokajania potrzeb środowiska przedstawionych przez uczestników seminarium.

W *załącznikach 3 i 4* zaprezentowane są określone przez uczestników cechy i kompetencje osób, które w projektowanych strukturach systemu wspierania szkół i placówek pełniłyby funkcje PORE i SORE. Przede wszystkim osoby takie powinny znać realia szkół i placówek oraz posiadać ekspercką wiedzę w dziedzinie aktualnej polityki oświatowej, zarówno na poziomie kraju (z uwzględnieniem priorytetów unijnych), jak i powiatu. Ważne są również, zdaniem uczestników, wysokie kwalifikacje w dziedzinie komunikacji interpersonalnej i osobiste predyspozycje gwarantujące poczucie bezpieczeństwa współpracowników jak: wysoka kultura osobista, otwartość i niezależność (bycie „poza układami”).

Formy współpracy nowo powołanego dyrektora i jego „opiekuna”

Kolejnym ważnym zagadnieniem, nad którym pracowali uczestnicy seminarium była współpraca między nowo powołanym dyrektorem i jego „opiekunem”. W trakcie seminarium wielokrotnie podkreślano, że tego typu współpraca jest cennym źródłem wsparcia dyrektorów. Ważne są bezpośrednie relacje między dyrektorem borykającym się z problemami, a tym który radzi sobie z nimi i gotów jest podzielić się swoimi doświadczeniami. Istotne w takiej relacji jest zaufanie oparte między innymi na przeżywaniu podobnych trudności związanych z zarządzaniem szkołą lub placówką. Dzięki dobrym

doświadczeniom osoby wspierającej budowana jest wiara w możliwość skutecznego pokonania trudności i racjonalne podejście do problemu. Z prowadzonej podczas seminarium dyskusji wynika, że o wyborze dyrektora do pełnienia funkcji „opiekuna” powinno decydować doświadczenie w rozwiązywaniu konkretnych problemów i wiedza z nimi związana, a nie jego kadencje. Czasem to dyrektorzy z krótkim stażem mają spektakularne sukcesy w określonej dziedzinie i pomysły, jak przekazać swoje doświadczenia innym.

Zdaniem uczestników potrzebne jest umocowanie prawne dyrektorów „opiekunów” w systemie wsparcia i doskonalenia. Czynniki warunkującymi dobre funkcjonowanie takiego systemu byłyby:

- gratyfikacja finansowa dla osób, które podejmą się pełnienia funkcji „opiekuna”,
- czytelne kryteria aplikowania do roli „opiekuna”,
- baza danych dyrektorów „opiekunów” dostępna na platformie, z podaniem ich kompetencji w zakresie wspierania nowo powołanych dyrektorów.

Konkretne formy takiej współpracy zależałyby od specyfiki potrzeb dyrektora rozpoczynającego pracę i możliwości „opiekuna”. Niewątpliwie konieczne jest ustalenie jasnych zasad współpracy, zgodnych z określonymi na poziomie np. powiatu standardami.

Zaproponowane zostały przykładowe formy współpracy:

- możliwość obserwacji uczestniczącej:
 - w obejmowanej placówce
 - w placówce wybranej z bazy danych na platformie,
- „telefon do przyjaciela”,
- spotkania robocze,
- wspólny udział w seminariach,
- uczestnictwo w klubach dyrektorów,
- wymiana plików na platformie,
- wspólne opracowywanie narzędzi, projektów, dokumentów, procedur itp.,

Hanna Chilmon, Małgorzata Świdarska •

Dyrektor placówki. Propozycje form wsparcia oraz doskonalenia kompetencji zawodowych dyrektorów szkół i placówek na początku pełnienia funkcji •

- „krytyczny przyjaciel” w sytuacji wskazanej przez „młodego” dyrektora,
- wykorzystanie metody „krok w krok”,
- wskazywanie literatury fachowej, stron internetowych, portali tematycznych.

Wyniki pracy uczestników seminarium pokazują, jak ważne jest wspieranie dyrektorów na początku pełnienia funkcji. Proponowane formy wsparcia i doskonalenia świadczą o różnorodności potrzeb. Warto zadbać o systemowość rozwiązań, która zapewni dyrektorom poczucie, że mogą bezwarunkowo liczyć na wsparcie i nie muszą sami pokonywać trudności.

**Projekt systemowy realizowany w ORE:
*„System doskonalenia nauczycieli oparty
na ogólnodostępnym kompleksowym
wspomaganiu szkół”***

***„Bezpośrednie wsparcie rozwoju szkół
poprzez wdrożenie zmodernizowanego
systemu doskonalenia nauczycieli”
(projekt w przygotowaniu)***



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Główny cel obu projektów:

Poprawa jakości systemu doskonalenia nauczycieli, spójnego z rozwojem szkół i placówek oświatowych

Najważniejsze założenia obu projektów:

system doskonalenia w Polsce powinien być nakierowany na pracę ze szkołą czy placówką, powinien służyć wspieraniu jej w wykonywaniu zadań nakładanych przez państwo, jak również wspomagać w rozwiązywaniu jej indywidualnych problemów. Oferta kierowana do szkół z systemu doskonalenia powinna być wynikiem analizy sytuacji szkoły, wobec której jest kierowana.

Okres realizacji projektu ORE:

01.04.2010–31.12.2015

Planowany okres realizacji projektu wdrożeniowego:

01.01.2012–31.12.2015



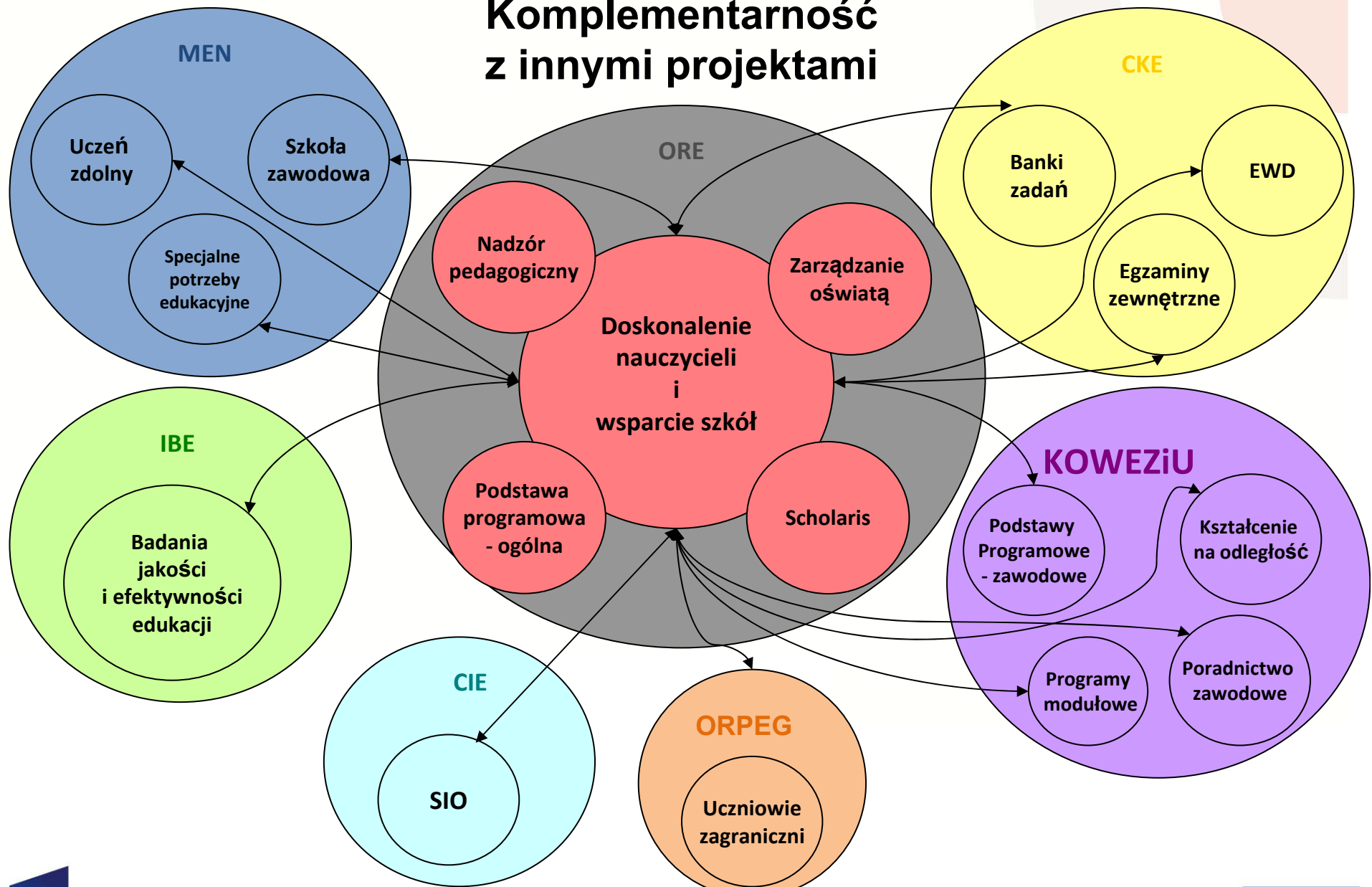
KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Komplementarność z innymi projektami



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Problemy systemu doskonalenia nauczycieli i wspierania szkół

Proces doskonalenia jest nastawiony na pojedynczego nauczyciela, zaspokajając jego potrzeby szkoleniowe, często odbiegające od potrzeb szkoły.

Uczestnictwo w różnych formach doskonalenia nie znajduje odzwierciedlenia w praktyce zawodowej nauczycieli, jak również nie wpływa na proces wprowadzania zmian w szkole; brak mechanizmów wsparcia nauczycieli we wprowadzaniu zmian.

Różne formy doskonalenia rozproszone są między wieloma instytucjami systemu wsparcia; brak mechanizmów wymuszających współpracę między tymi instytucjami.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

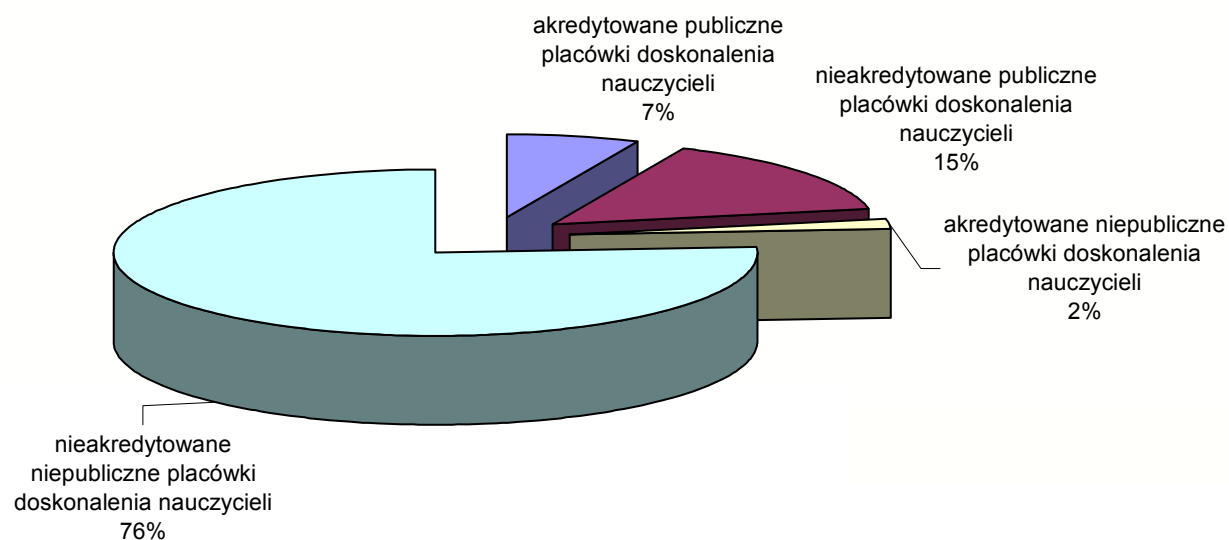


UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Problemy systemu doskonalenia nauczycieli i wspierania szkół

Udział procentowy akredytowanych i nieakredytowanych placówek doskonalenia nauczycieli



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Nowy system doskonalenia nauczycieli powinien spełniać następujące warunki:

- **być blisko szkoły**, a więc funkcjonować w jej możliwie najbliższym otoczeniu;
- **pracować na potrzeby szkoły**, czyli dopasowywać ofertę i przebieg procesu doskonalenia do aktualnych potrzeb konkretnej szkoły; towarzyszyć szkole w całym procesie doskonalenia, od diagnozy potrzeb po monitorowanie efektów wprowadzonych zmian;
- **wykorzystywać potencjał różnych instytucji**, które świadczą usługi na rzecz doskonalenia nauczycieli.



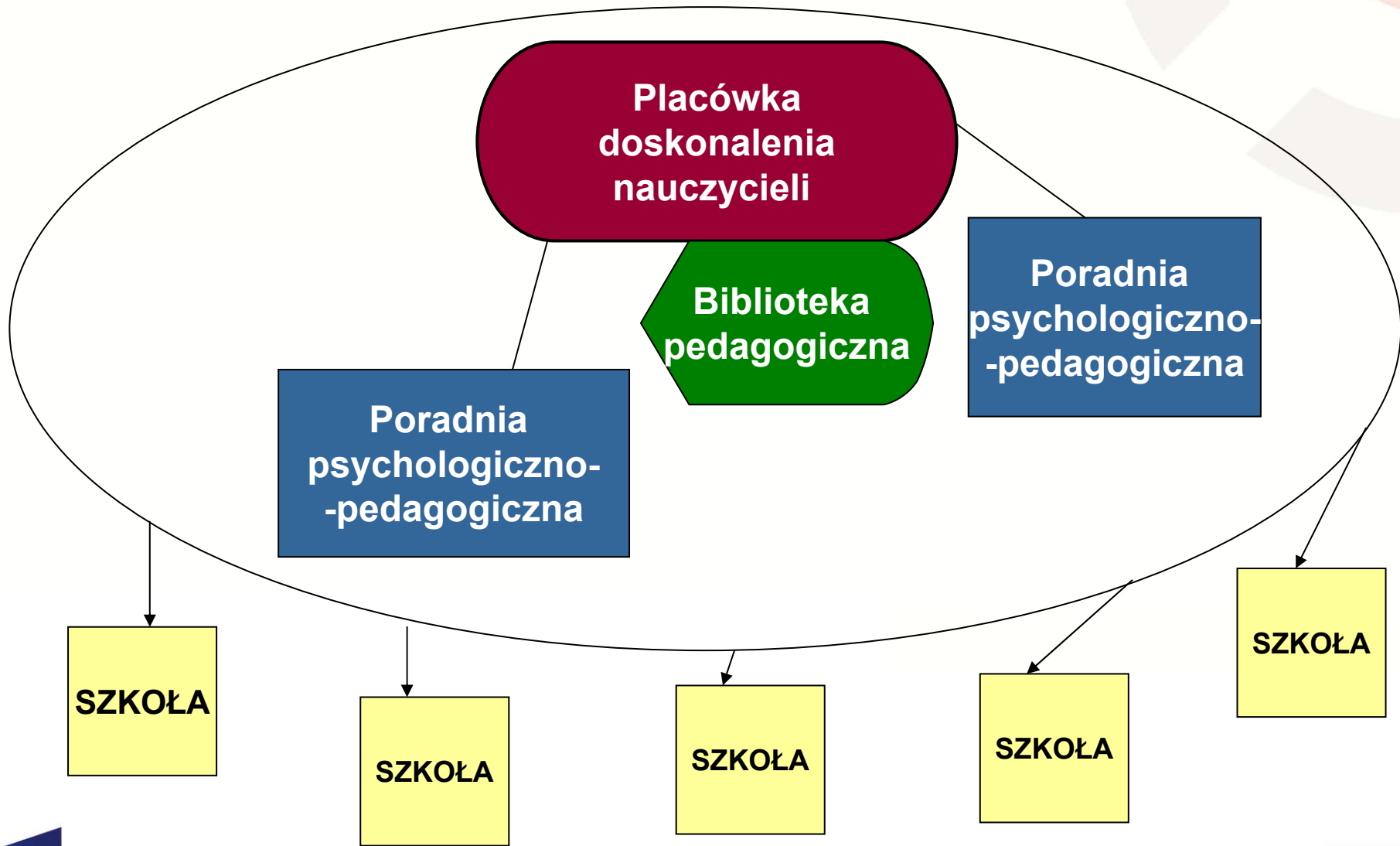
KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Centrum Rozwoju Edukacji



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Zadania Centrum Rozwoju Edukacji

Zadania związane z kompleksowym wspieraniem pracy szkół mogą być docelowo realizowane przez grupę placówek tworzących lokalne centrum rozwoju edukacji, którego zadania postrzegane łącznie obejmują między innymi:

- pomoc psychologiczno-pedagogicznej udzielaną uczniom, rodzicom i nauczycielom,
- organizowanie współpracy, wymiany doświadczeń nauczycieli, dyrektorów i szkół,
- zapewnianie nauczycielom dostępu do informacji pedagogicznej;
- wspomaganie nauczycieli i dyrektora szkoły w obszarach pracy szkoły wymagających szczególnego wsparcia (zgodnie z diagnozą potrzeb danej szkoły i jej koncepcją rozwoju).



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Zadania Centrum Rozwoju Edukacji

Najważniejsze zadania lokalnego Centrum Rozwoju Edukacji wynikają z dostosowania działań do potrzeb konkretnej szkoły. Zadania te będą polegały między innymi na:

- opracowaniu (we współpracy z dyrektorem i nauczycielami) szczegółowej diagnozy potrzeb szkoły i pracujących w niej nauczycieli,
- pomocy w zaplanowaniu i przeprowadzeniu działań niezbędnych do rozwiązania zdiagnozowanych problemów,
- wsparcie szkoły we wdrażaniu nowych rozwiązań do praktyki zawodowej wszystkich nauczycieli, aby wprowadzona zmiana rzeczywiście przyczyniła się do poprawy jakości pracy danej szkoły,
- pomoc w dobraniu najlepszej dla danej szkoły formy doskonalenia (np. szkolenie czy konsultacje) oraz w realizacji tej oferty,
- udostępnianie niezbędnych materiałów i narzędzi merytorycznych.



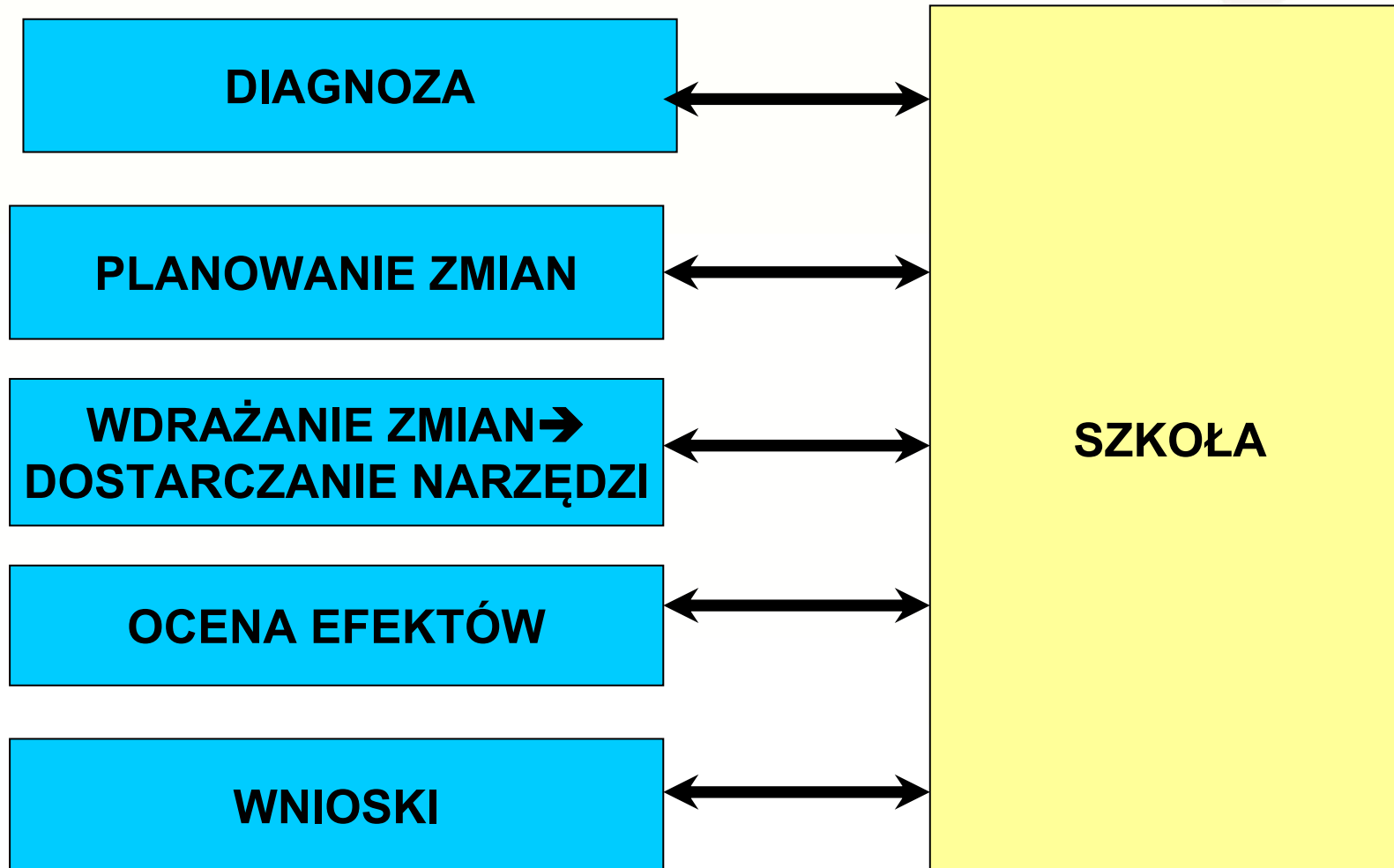
KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Zadania CRE



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Działania prowadzone w ramach projektu realizowanego w ORE

- Opracowanie nowych procedur i narzędzi merytorycznych (w tym profile kompetencji, roczne oferty doskonalenia, zasady sieciowania, scenariusze spotkań, przewodniki dla pracowników nowego systemu, dyrektorów szkół i samorządowców).
- Szkolenia (pracownicy nowego systemu – 1100 osób/14 dni; dyrektorzy szkół – 8 500 osób/2 dni, powiatowi organizatorzy rozwoju edukacji – 400 osób/4 dni).
- Przygotowanie informatycznego systemu zarządzania informacją (baza zasobów wspierających doskonalenia, baza ekspertów, moduły interaktywne służące do budowy sieci współpracy i samokształcenia).
- Działania informacyjne (spotkania i konferencje, foldery i ulotki informujące o nowym systemie, strona internetowa).



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Działania finansowane w ramach projektu wdrożeniowego

- Przeprowadzenie procesu wsparcia w zainteresowanych szkołach (w każdej szkole można zrealizować 2 oferty doskonalenia według zasad wypracowanych w projekcie systemowym ORE).
- Budowa i moderowanie lokalnych sieci współpracy dla dyrektorów szkół i nauczycieli – około 200 000 zł
- Doposażenie tworzonych centrów (przy zachowaniu limitów określonych w wytycznych na cross-financing, do 10% wartości projektu).
- Koszty pośrednie i koszty zarządzania zgodnie z wytycznymi MRR.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Przykładowe roczne oferty doskonalenia realizowane w szkołach w ramach projektu wdrożeniowego

- Wspieranie szkoły w zakresie tworzenia projektów ewaluacyjnych i prowadzenia ewaluacji wewnętrznej.
- Budowa systemu wsparcia pracy wychowawców klas.
- Specjalne potrzeby edukacyjne.
- Budowa szkolnego programu współpracy ze środowiskiem lokalnym. Wykorzystywanie zasobów środowiska na rzecz wzajemnego rozwoju.
- Organizacja i funkcjonowanie wewnątrzszkolnego systemu doradztwa edukacyjno-zawodowego.
- Pierwszy rok pracy dyrektora szkoły.
- Realizacja projektu edukacyjnego w szkole.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Sieci współpracy i samokształcenia

Sieci czyli współpracujące zespoły nauczycieli umożliwiają:

- dzielenie się swoją wiedzą i umiejętnościami,
- nabywanie nowych umiejętności i wiedzy od kolegów nauczycieli oraz zewnętrznych ekspertów,
- wspólne wykonywanie wyznaczonych zadań,
- zespołowe poszukiwanie sposobów radzenia sobie z problemami.

W ramach projektu wdrożeniowego możliwe jest finansowanie takich działań związanych z budową sieci współpracy jak: organizacja spotkań, moderowanie dyskusji i forów wymiany doświadczeń dla dyrektorów szkół, pedagogów i przedmiotowych grup nauczycielskich.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Sieci współpracy i samokształcenia

- Każda ze szkół przystępujących do projektu uczestniczy w minimum 5 wybranych przez siebie sieciach, przy czym:
 - w 3 sieciach przedmiotowych (w tym koniecznie sieci współpracy dyrektorów szkół),
 - w 2 sieciach tematycznych (w tym koniecznie sieci współpracy dla nauczycieli pracujących z uczniem zdolnym).
- W jednej sieci funkcjonuje około 15 szkół, ale nie więcej niż 24 nauczycieli.
- Każda sieć jest pod opieką jednego koordynatora.
- W spotkaniach sieci uczestniczą eksperci zewnętrzni.
- Nauczyciele w sieci mogą komunikować się ze sobą pomiędzy spotkaniami na platformie internetowej udostępnionej powiatom przez ORE.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Warunki przystąpienia przez samorządy powiatowe do realizacji projektu wdrożeniowego

- Przeszkolenie powiatowych organizatorów rozwoju edukacji w ramach systemowego projektu ORE (co najmniej jedna osoba z powiatu).
- Dysponowanie potencjałem kadrowym gwarantującym prawidłową realizację wspomaganą pracę nauczycieli i dyrektora szkoły w wybranych obszarach oraz zapewniania nauczycielom dostępu do informacji pedagogicznej.
- Podpisanie listów intencyjnych ze szkołami chcącymi przystąpić do projektu i w praktyce realizować nowe oferty doskonalenia.
- Wypełnienie i złożenie wniosku o dofinansowanie.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Powiatowy Organizator Rozwoju Edukacji (PORE)

Osoba odpowiedzialna za przygotowanie powiatu do realizacji projektu wdrożeniowego; najważniejsze zadania to:

- oszacowanie posiadanych zasobów (instytucje, specjaliści)
- pozyskanie szkół do współpracy
- przygotowanie wstępnej koncepcji organizacji wsparcia szkół według nowych zasad
- przygotowanie wniosku projektowego
- prowadzenie działań informacyjnych

Po przystąpieniu powiatu do realizacji projektu wdrożeniowego Powiatowy Organizator Rozwoju Edukacji może pełnić funkcję koordynatora projektu



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Szkolny Organizator Rozwoju Edukacji (SORE)

Osoba odpowiedzialna za prowadzenie poszczególnych ofert doskonalenia realizowanych bezpośrednio w szkołach;
najważniejsze zadania to:

- wsparcie dyrektora i nauczycieli w sprecyzowaniu diagnozy potrzeb, przygotowanie wybranej oferty doskonalenia do realizacji
- podejmowanie wszelkich działań związanych z realizacją w szkole konkretnej oferty (spotkania, konsultacje zbiorowe i indywidualne, w miarę potrzeby organizowanie spotkań i konsultacji z ekspertami – specjalistami w wybranym obszarze doskonalenia)
- utrzymywanie stałego kontaktu z dyrektorem i nauczycielami.

Jego zadania obejmują również organizowanie współpracy i wymiany doświadczeń pomiędzy szkołami oraz inicjowanie powstania i moderowanie działania lokalnych sieci współpracy i samokształcenia dla nauczycieli i dyrektorów szkół



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Dyrektorzy szkół i nauczyciele

Zadania uczestników procesu doskonalenia obejmują między innymi:

- współpracę przy diagnozie potrzeb szkoły
- pomoc przy uszczegóławianiu planu realizacji oferty
- aktywny udział w objętych ofertą formach doskonalenia (spotkaniach, konsultacjach indywidualnych i grupowych)
- przystąpienie do działań związanych z ewaluacją realizacji oferty
- współpracę w ramach wybranych sieci przedmiotowych i tematycznych



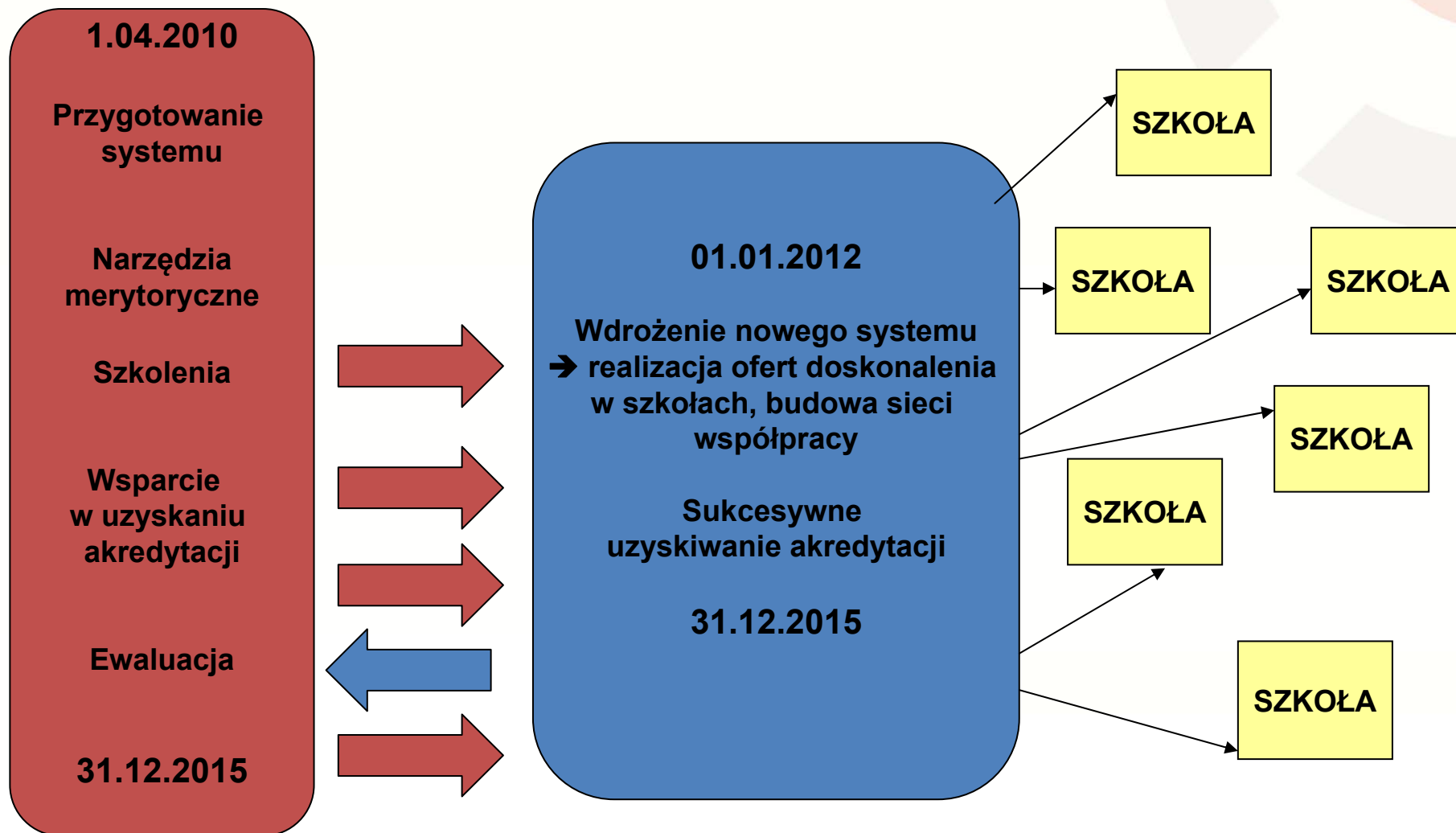
KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Wzajemne relacje obu projektów



Harmonogram prac projektowych

Projekt ORE:

2010-2011 opracowanie systemu informatycznego, procedur, poradników, ofert doskonalenia oraz innych materiałów merytorycznych

IX-XII 2011 przygotowanie samorządów do przystąpienia do projektu wdrożeniowego (spotkania informacyjne, szkolenia liderów zmian)

2012-2015 szkolenia pracowników nowego systemu doskonalenia, spotkania informacyjne i szkolenia dla odbiorców

IX 2012-VI 2015 – realizacja projektów w szkołach usług (dyrektorzy szkół, przedstawiciele organów prowadzących), dalsze opracowywanie materiałów i narzędzi merytorycznych

2012-2014 ewaluacja on-going wdrożonych rozwiązań

Projekt wdrożeniowy:

I-VI 2012 – nabór wniosków i podpisanie porozumień z samorządami lokalnymi

IX 2012-VI 2015 – realizacja projektów w szkołach



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Kto skorzysta na zmianach?

- **Uczniowie**, którzy zostaną objęci wszechstronną diagnozą oraz otrzymają wsparcie w rozwoju swoich talentów.
- **Szkoły i placówki oświatowe**, którym zostanie udzielone wsparcie we wszystkich obszarach działania. Proces doskonalenia zostanie wprowadzony do szkoły i będzie prowadzony zgodnie z jej aktualnymi potrzebami.
- **Nauczyciele**, którzy otrzymają kompleksową pomoc w pracy dydaktyczno-wychowawczej. Nowy system doskonalenia będzie towarzyszył nauczycielom we wdrożeniu do praktyki zawodowej zmian wprowadzanych w oświacie.
- **Samorządy lokalne**, które otrzymają wsparcie w budowie lokalnej sieci współpracy szkół i placówek oraz w kreowaniu polityki oświatowej.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

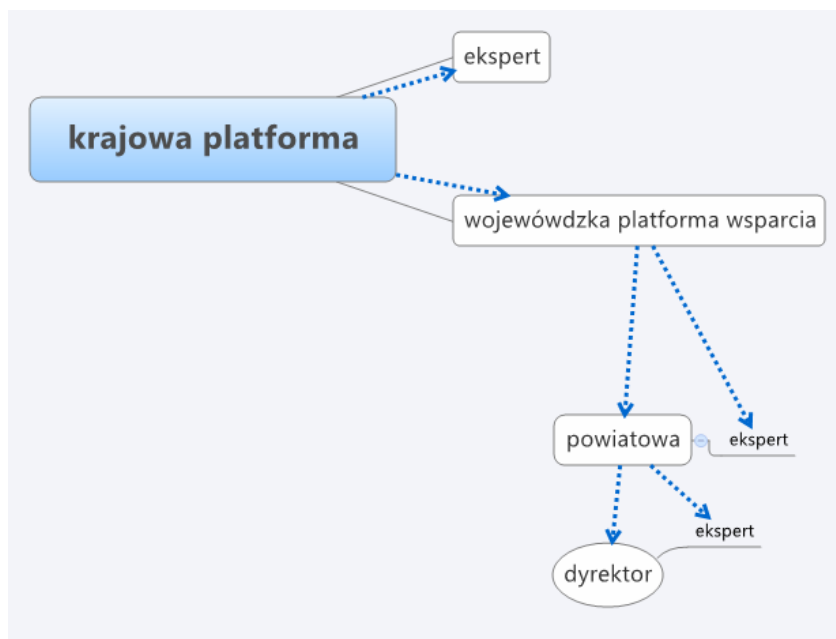


UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Załącznik nr 2

Oczekiwania wobec sieci współpracy dyrektorów



Przykładowy model platformy

Sieć współpracy dyrektorów działać będzie w oparciu o platformę internetową administrowaną zarówno od strony informatycznej jak i merytorycznej.

Na poziomie powiatu z siecią współpracować będzie zespół osób – ekspertów (moderatorów) zajmujących się poszczególnymi zagadnieniami. Propozycja ułożenia zagadnień w bloki tematyczne z uwzględnieniem przykładów dobrych praktyk:

- polityka kadrowa
- nadzór pedagogiczny
- awans zawodowy
- wymiana plików/przykładowa dokumentacja
- terminarz pracy dyrektora
- ZFŚS
- nowelizacja i zmiany w prawie, porady prawne (doświadczony prawnik)

Tematyka mogłaby być podzielona ze względu na poziom nauczania i typ placówki:

- przedszkola
- szkoły podstawowe
- gimnazja
- szkoły ponadgimnazjalne
- szkolnictwo specjalne
- zespoły szkół
- poradnie
- inne placówki

Ponadto platforma mogłaby zawierać:

- forum wymiany doświadczeń
- pytania do....
- bank ofert pracy
- aktualności – ważne informacje, lokalna polityka oświatowa
- ogłoszenia (konkursy, przeglądy, uroczystości kulturalne, zawody sportowe i inne)

Załącznik nr 3

Oczekiwania wobec szkolnych organizatorów rozwoju edukacji (SORE):

Zdaniem uczestników szkolnym organizatorem rozwoju edukacji powinna zostać będąca nauczycielem, znająca realia pracy w oświacie.

Uczestnicy określili kompetencje (wiedza, umiejętności, cechy), jakie powinien posiadać szkolny organizator rozwoju edukacji:

wiedza

1. znajomość polityki oświatowej państwa oraz lokalnej polityki oświatowej (na poziomie powiatu), rozeznanie rynku pracy np.:
 - najbardziej potrzebne kierunki kształcenia
 - kierunki kształcenia „do likwidacji”
2. znajomość rynku doskonalenia:
 - profesjonalne szkolenia, seminaria, wykłady, itp.
 - znajomość organizacji, instytucji mogących pomóc placówce.

umiejętności

3. diagnozy potrzeb:
 - konstruowanie narzędzi
 - dobór metod badawczych
 - umiejętność analizy i wnioskowania
4. organizacyjne
5. interpersonalne:
 - komunikacja
 - negocjacje, mediacje
 - rozwiązywanie konfliktów

cechy

- wysoka kultura osobista
- budzący zaufanie (wiarygodność)

Załącznik nr 4

Oczekiwania wobec powiatowych organizatorów rozwoju edukacji (PORE):

Uczestnicy określili kompetencje (wiedza, umiejętności, cechy), jakie powinien posiadać powiatowy organizator rozwoju edukacji:

wiedza:

- znajomość prawa,
- orientacja w kierunkach i trendach oświaty krajowej i zagranicznej,
- znajomość polityki oświatowej powiatu,
- rozumienie zagadnień psychologiczno-pedagogicznych
- doświadczenie pracy w oświacie
- znajomość oczekiwań środowiska

umiejętności:

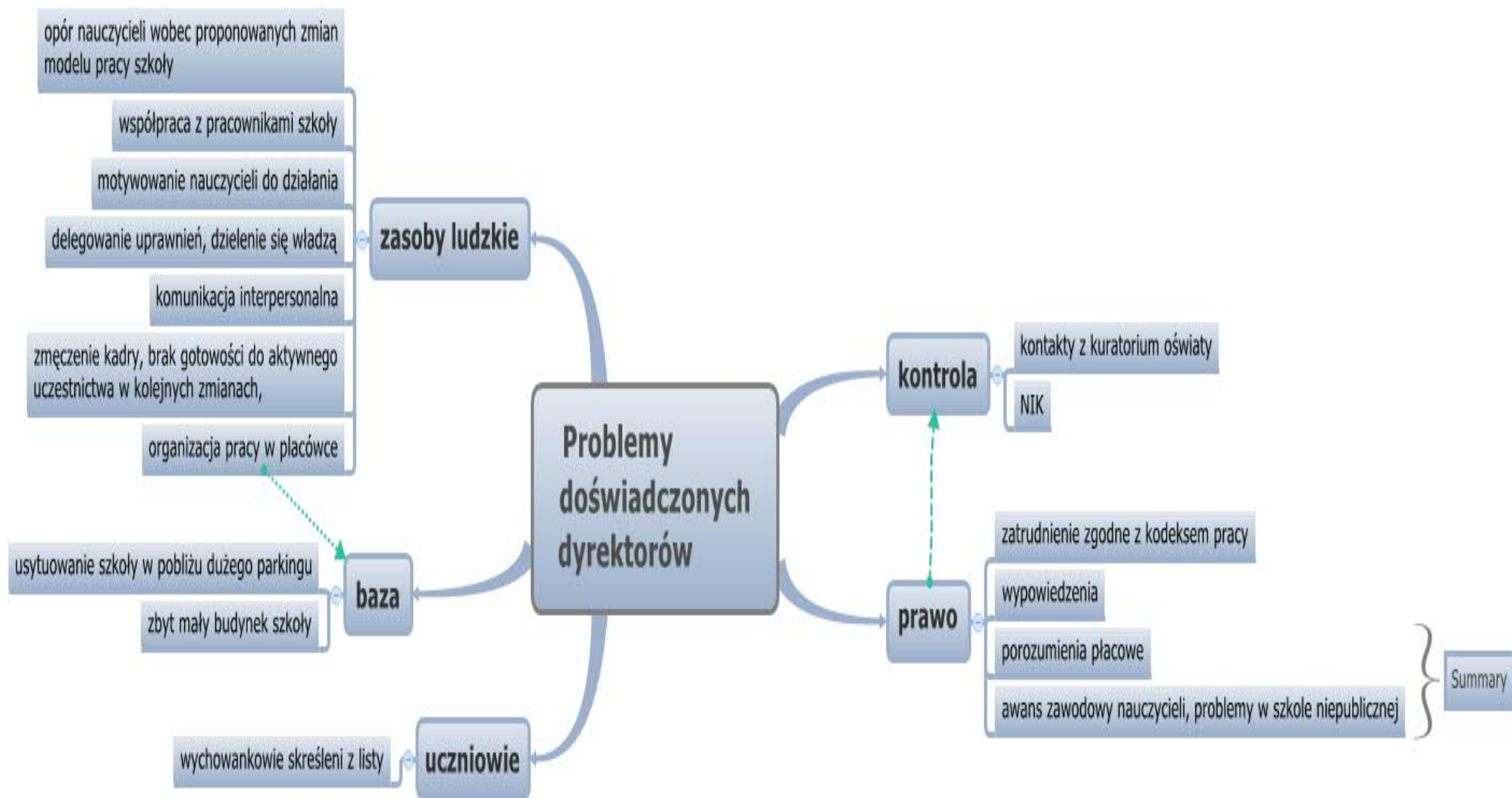
- planowania i organizacji (dobry koordynator)
- komunikacji (negocjacje, praca w grupach/zespołach)
- przeprowadzenia ewaluacji swoich działań
- uważnego słuchania

cechy

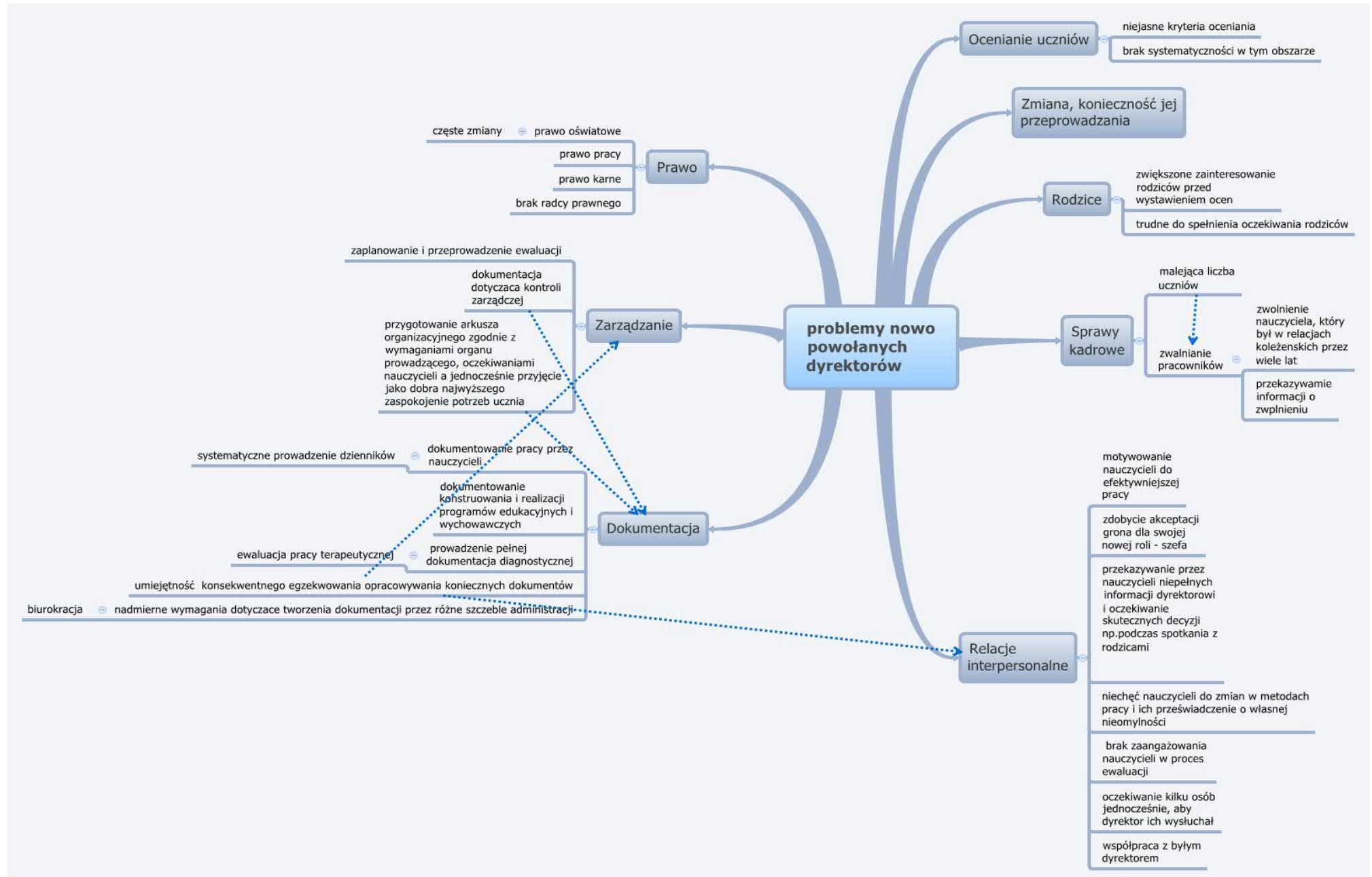
- elastyczność
- otwartość na innych
- dążenie do wiedzy (otwartość na nowinki)
- dyskrecja
- asertywność
- apolityczność (bycie poza układami)
- konsekwencja w działaniu
- refleksyjność

- kreatywność
- „krytyczny przyjaciel”
- wysoka kultura osobista
- odporność na stres

Mapa problemów doświadczonych dyrektorów



Mapa problemów nowo powołanych dyrektorów



Mapa sukcesów nowo powołanych dyrektorów

