



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.

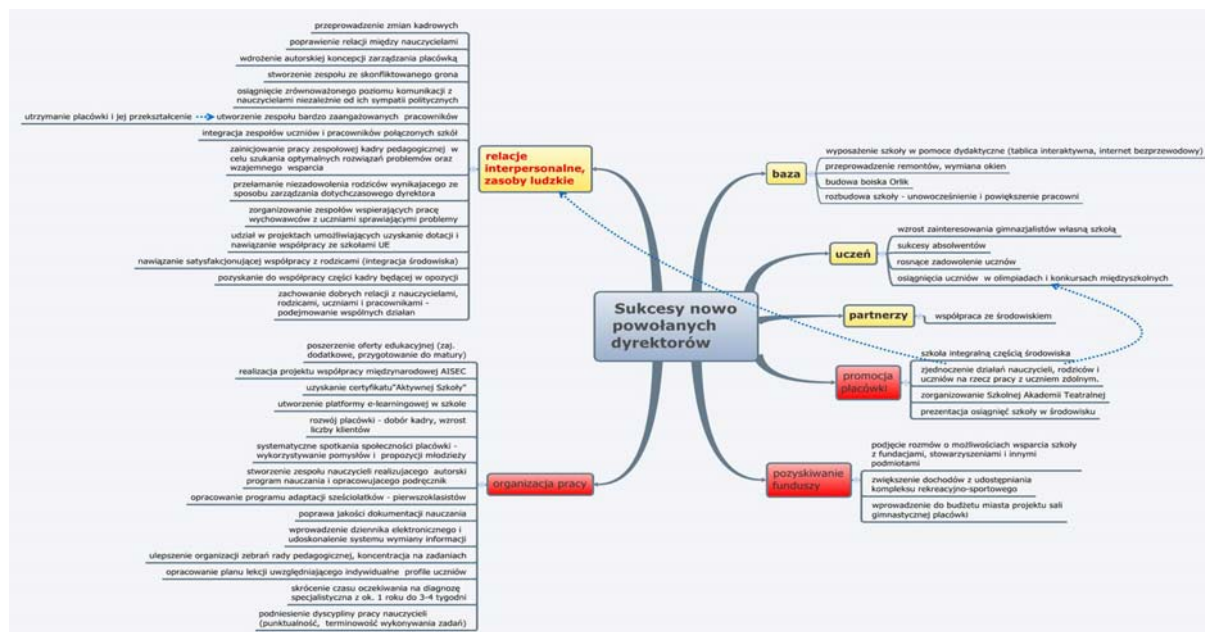
### **Pierwsze dyrektorskie sukcesy**

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 uczniów na swoich mapach, choć ci pierwsi utworzyli obszar *uczeń*, a drudzy wymieniali 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 wybrzmiły determinujące sukces umiejętności dyrektorów:

- integrowanie grona,
- formułowanie jasnych zasad,
- konsekwentne działanie,
- radzenie sobie w trudnych sytuacjach,
- powierzanie zadań, delegowanie uprawnień,

oraz ich cechy:

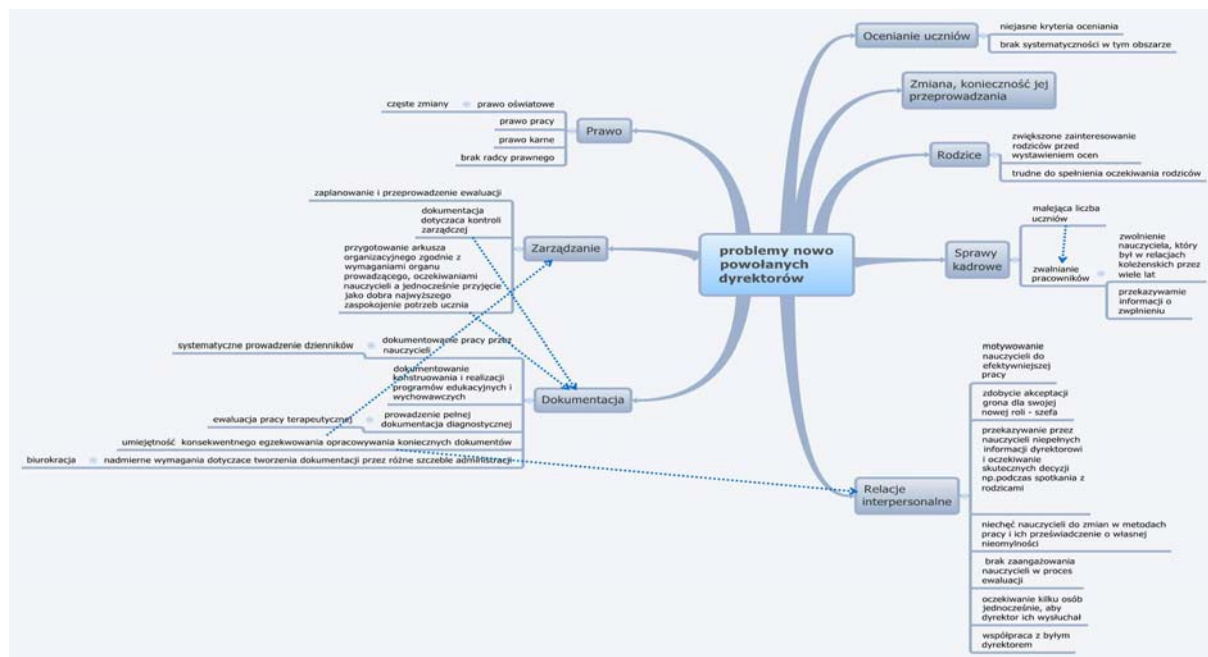
- zaangażowanie,
- ambicja,
- poczucie humoru,
- odwaga.

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.

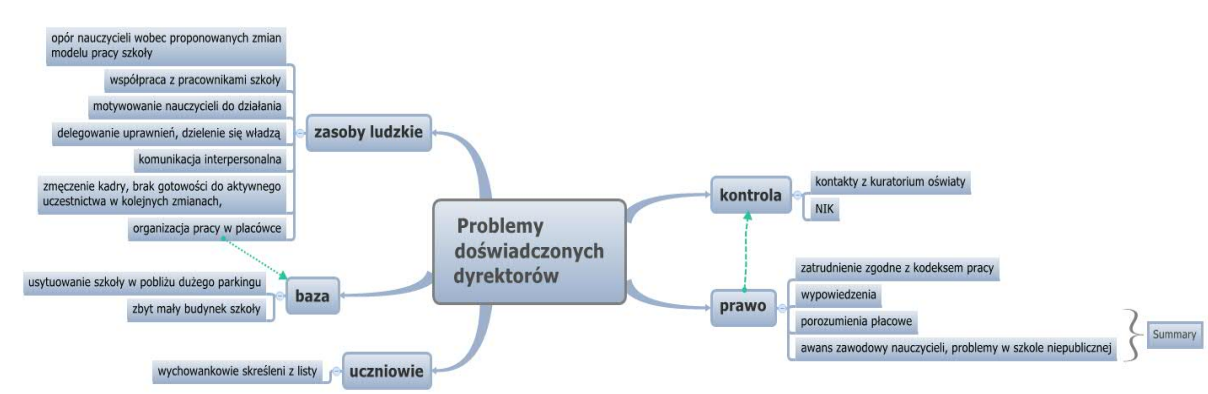
### **Problemy, których doświadczają początkujący dyrektorzy**

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.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> 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 (przyj. aut.).

Powyższe formy wsparcia korespondują są z rozwiązaniami zaplanowanymi w projekcie *System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganium szkół*,<sup>2</sup> 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).

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.

---

<sup>2</sup>System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganium 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.

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. Czynnikiem warunkującym 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.,
- „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

Hanna Chilmon, Małgorzata Świdarska •

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

---

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



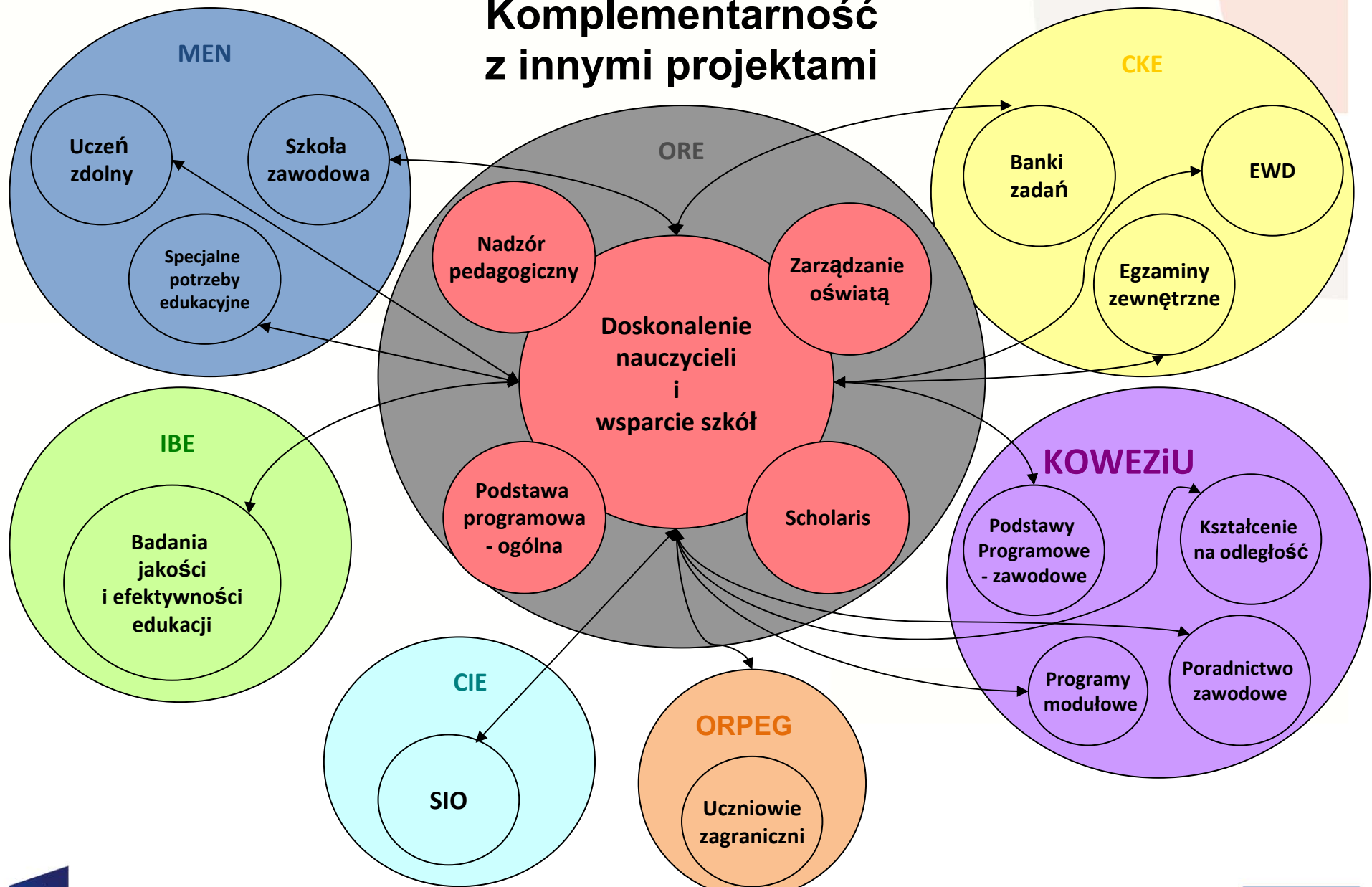
**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



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

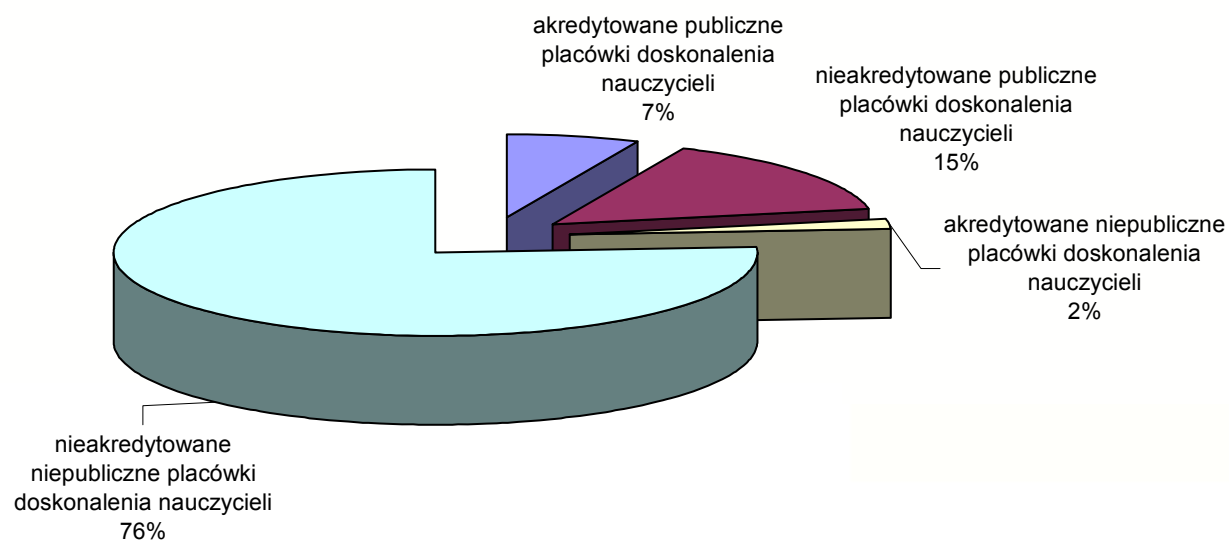


UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# 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.



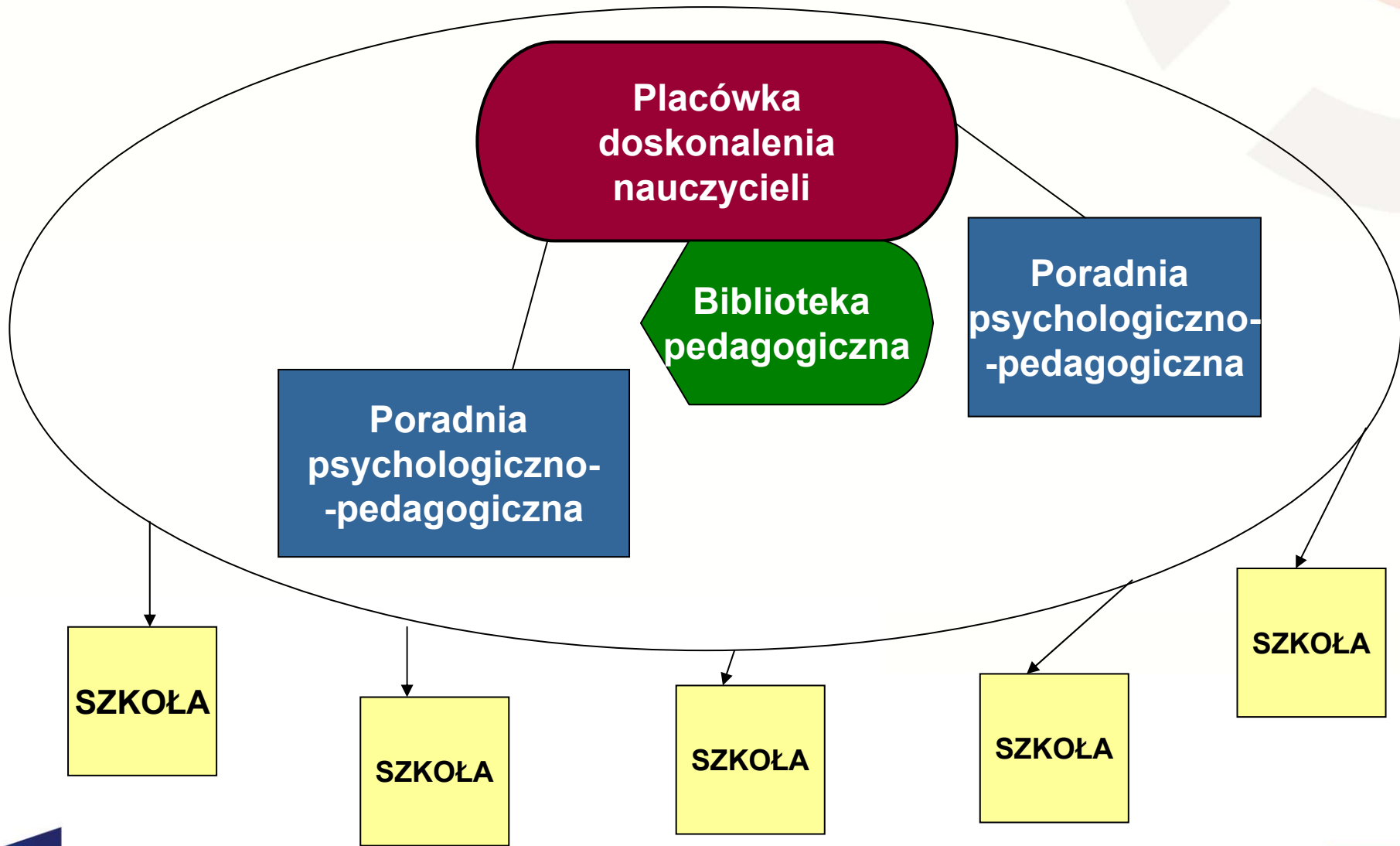
**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



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.



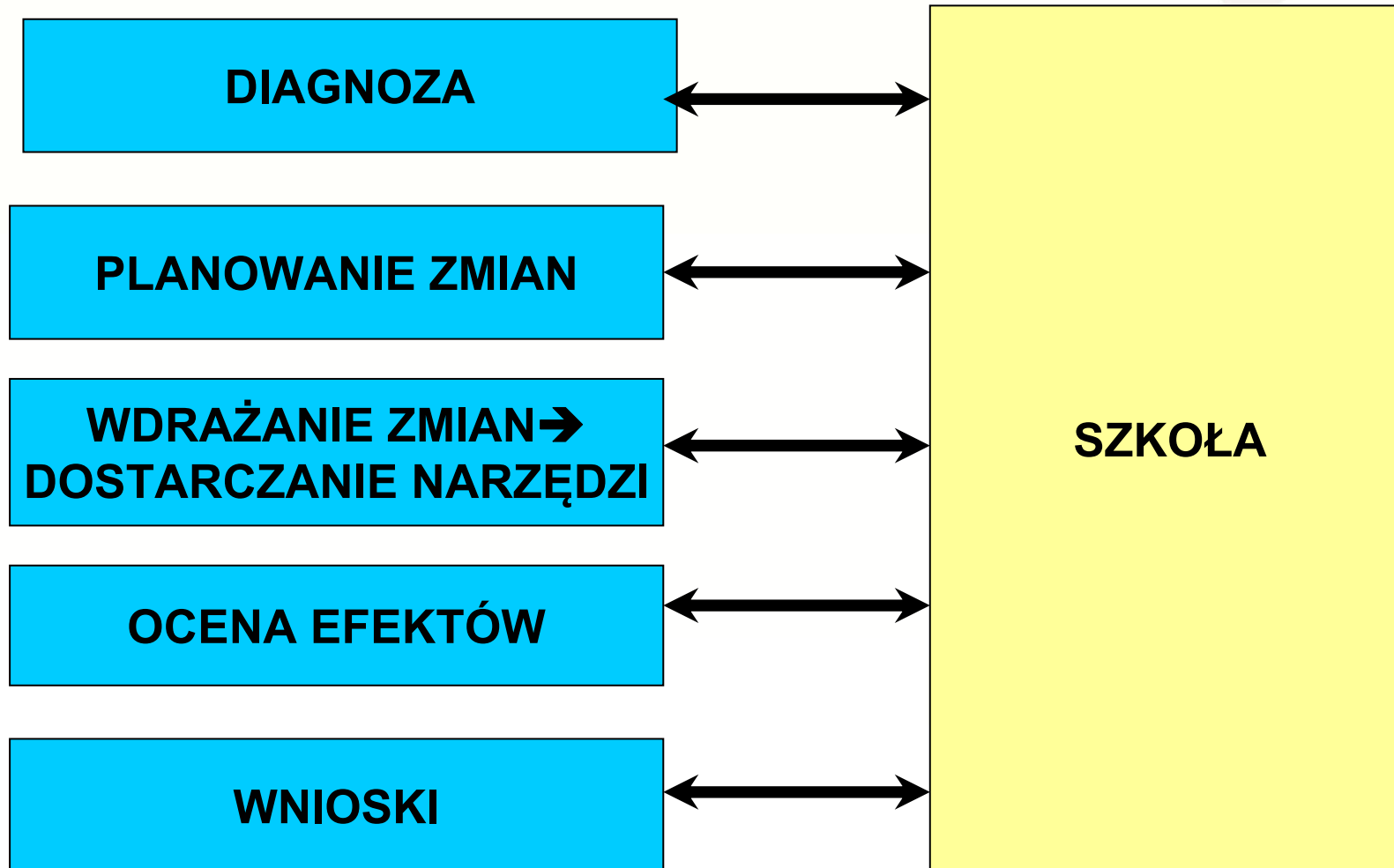
**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



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 wspomaganie pracy 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

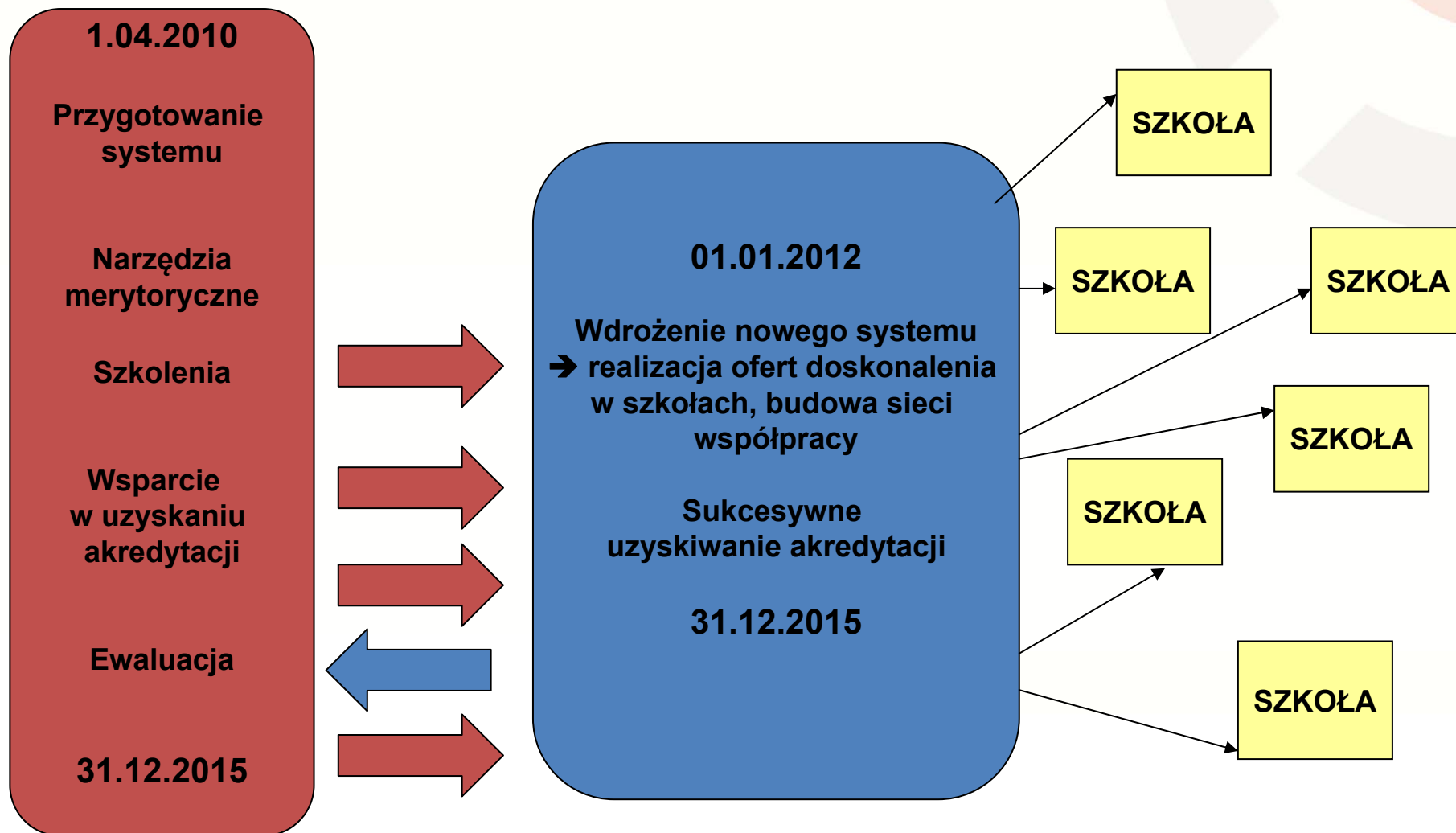


UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





# Wzajemne relacje obu projektów



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# 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

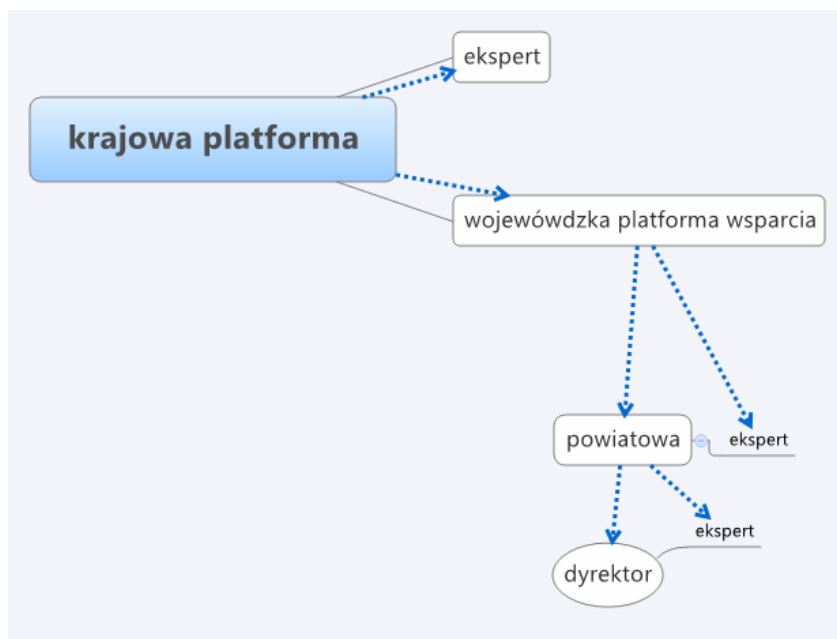


UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## 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

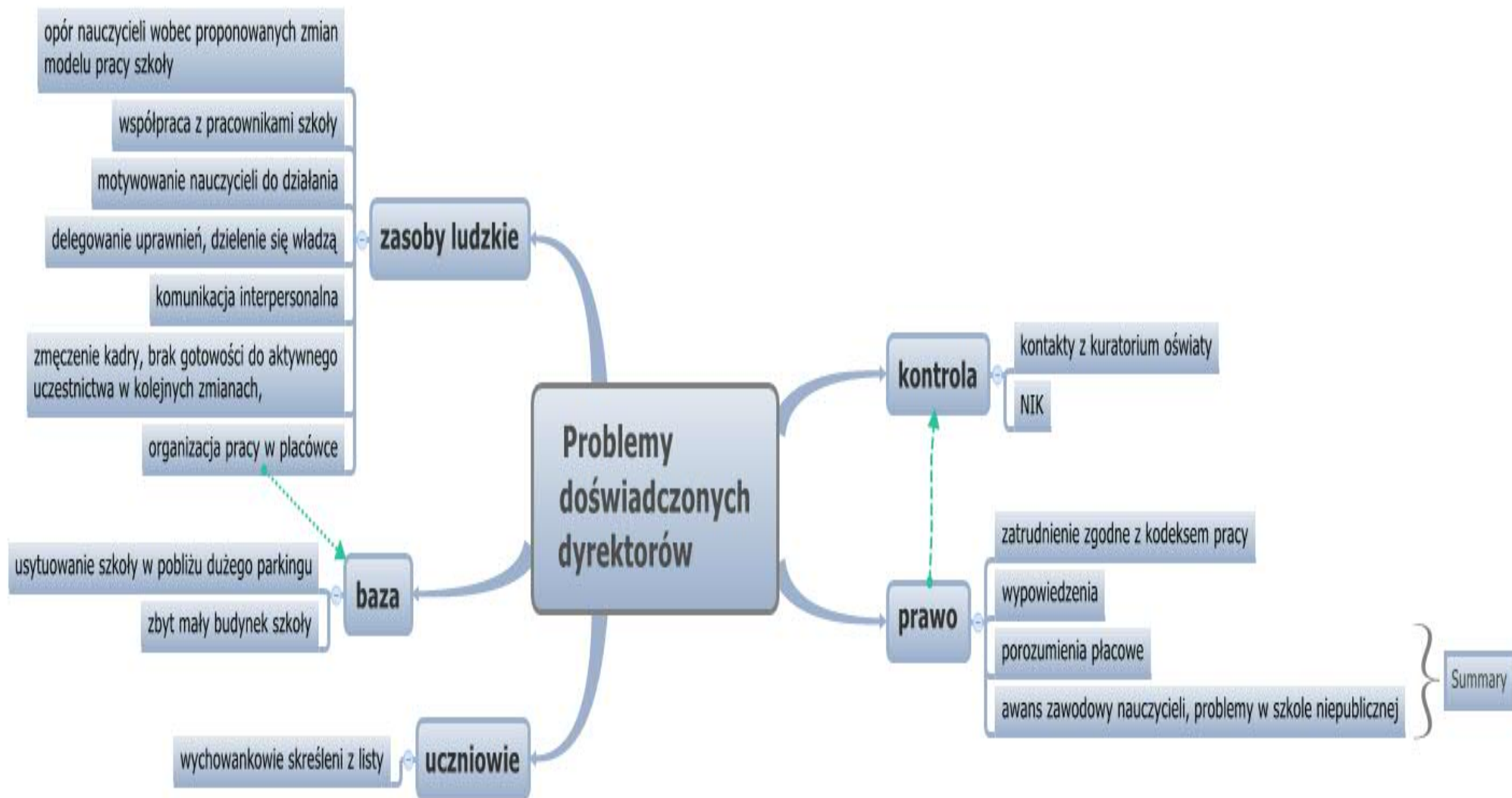
#### cechy

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

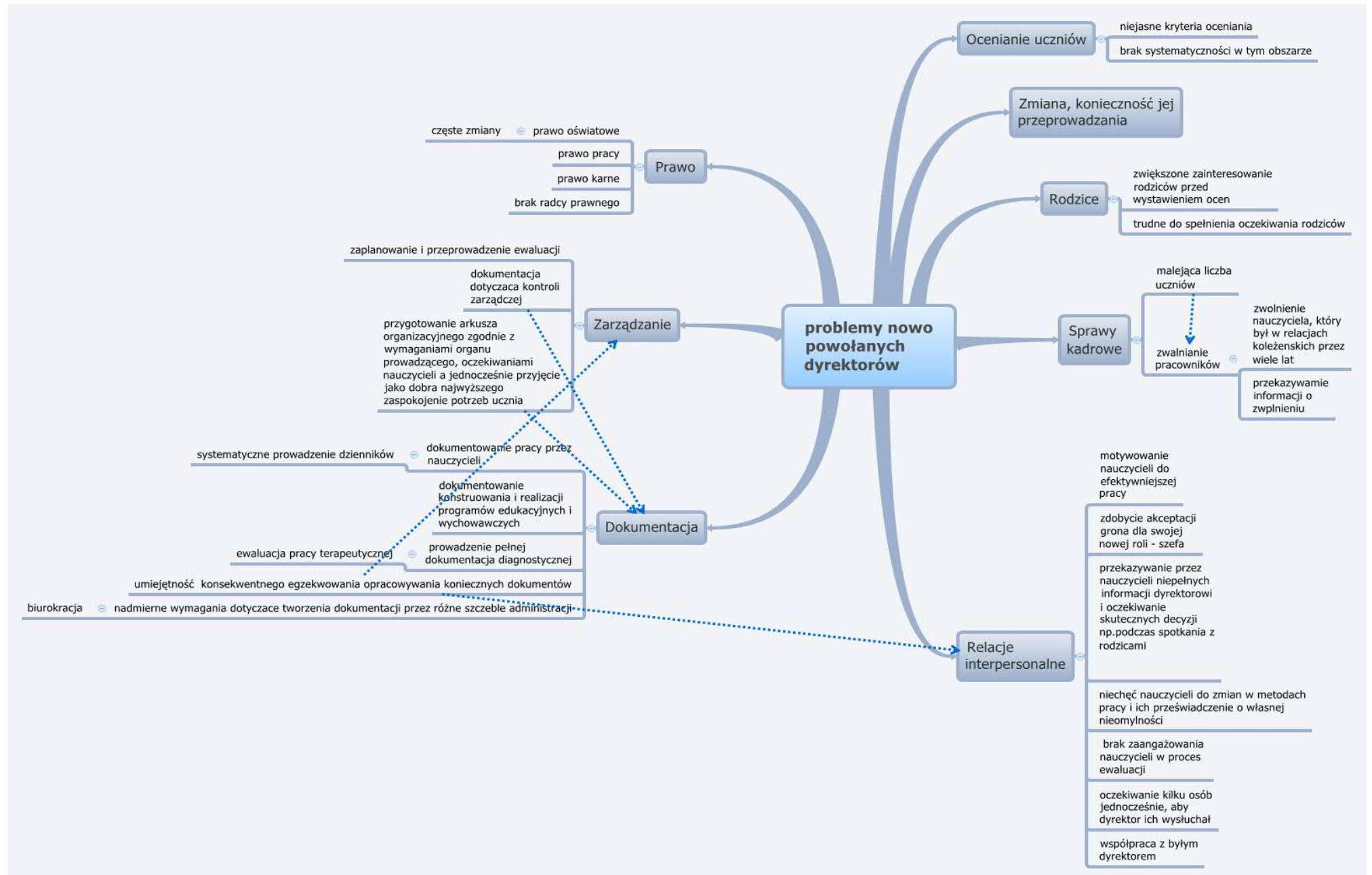
- kreatywność
- „krytyczny przyjaciel”
- wysoka kultura osobista
- odporność na stres



## Mapa problemów doświadczonych dyrektorów



# Mapa problemów nowo powołanych dyrektorów



# Mapa sukcesów nowo powołanych dyrektorów

