



**AKADEMIA DYREKTORA –  
system wsparcia kadry kierowniczej  
w gminie Wojkowice**

**Karta opisu dobrej praktyki**

**Magdalena Kreczko**

Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2020

Redakcja merytoryczna

**Dorota Jastrzębska**

Redakcja językowa, korekta, przygotowanie do publikacji

**Editio**

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Warszawa 2020

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Aleje Ujazdowskie 28

00-478 Warszawa

[www.ore.edu.pl](http://www.ore.edu.pl)

Publikacja jest rozpowszechniana na zasadach licencji Creative Commons

[Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) (CC BY-NC)

**Publikacja powstała w ramach projektu „Wsparcie kadry jednostek samorząd terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów – II etap”**

Projekt pozakonkursowy o charakterze koncepcyjnym współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego realizowany w partnerstwie ze Związkiem Miast Polskich, w ramach Osi Priorytetowej II, Działania 2.10, Program Operacyjny WIEDZA – EDUKACJA – ROZWÓJ na lata 2014–2020



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



## Spis treści

I.	Opis dobrej praktyki .....	4
1.	Charakterystyka lokalnego systemu.....	4
2.	Problem, który był powodem wdrożenia innowacji .....	4
3.	Na czym polega zastosowane rozwiązanie? .....	5
4.	Kto, kiedy i co zrobił? .....	6
5.	Jakie efekty osiągnięto? .....	9
6.	Ile to kosztowało? .....	10
7.	Dlaczego warto promować to rozwiązanie? .....	10
8.	Zalecenia dotyczące replikacji .....	10
II.	Dane kontaktowe osoby, która może przekazać szczegółowe informacje na temat rozwiązania.....	11

1. Typ jednostki samorządu terytorialnego (JST): gmina miejska
2. Nazwa JST: gmina Wojkowice
3. Liczba mieszkańców: 9 078

## I. Opis dobrej praktyki

### 1. Charakterystyka lokalnego systemu

Gmina Miejska Wojkowice jest utworzona z jednostek powstałych w wyniku podziału administracyjnego dawnego powiatu będzińskiego: Wojkowic Komornych, Żychcic oraz Kamyc. Miasto Wojkowice należy do Górnośląskiego Okręgu Przemysłowego i najsilniejsze powiązania funkcjonalno-przestrzenne ma z miastami: Będzin, Bytom, Piekary Śląskie, Czeladź, Sosnowiec i Katowice.

Na sytuację oświatową w mieście ma wpływ to, że Wojkowice jest jednym z najbiedniejszych miast w woj. śląskim. Do niedawna miasto zamieszkiwały rodziny utrzymujące się głównie z górnictwa i pracy w cementowni, jednak zmiany społeczno-gospodarcze zachodzące w kraju (w tym likwidacja przemysłu ciężkiego) sprawiły, że większość z nich straciła główne źródło utrzymania. Wpłynęło to na sytuację dzieci i młodzieży wzrastającej w nieprzyjaznym środowisku, w którym trudno kształtować właściwe postawy obywatelskie, motywować do samorozwoju, zachęcać do planowania przyszłości.

Do wojkowickich szkół uczęszczają uczniowie z dobrze funkcjonujących rodzin, którym zależy na wysokiej jakości edukacji dzieci. Ta grupa oczekuje od szkół i samorządu wszechstronnej oferty edukacyjnej, porównywalnej z ofertą dużych i zamożnych szkół w miastach śląskiej aglomeracji. Niepokojącym zjawiskiem jest to, że w wielu przypadkach, mimo wysiłków nauczycieli i prób zachęcania uczniów do pracy, szkoły przegrywają ze zniechęceniem, brakiem motywacji i szukaniem rozrywki w Internecie przez młodzież, a zwłaszcza z uzależnieniem od funkcjonowania w portalach społecznościowych.

Wojkowicka sieć szkół w wyniku reformy systemu oświaty musiała zostać znacznie przeorganizowana. Gimnazjum włączono do Szkoły Podstawowej nr 3, w której do 2018 r. działały oddziały gimnazjalne. Zmiana siedziby szkoły oraz konieczność restrukturyzacji zatrudnienia pracowników pedagogicznych i niepedagogicznych stały się sporym wyzwaniem dla lokalnego samorządu i kadry zarządzającej oświatą. Obecnie w dwóch Szkołach Podstawowych nr 1 i nr 3 w Wojkowicach uczy się łącznie 505 uczniów. Przedszkole im. Przyjaciół Bajek zapewnia opiekę i wychowanie 206 podopiecznym. W Wojkowicach ma także swoją lokalizację Zespół Szkół Ogólnokształcących i Technicznych, dla którego organem prowadzącym jest powiat będziński. Jest to szkoła ponadpodstawowa powołana do życia przez mieszkańców miasta, silnie związana z historią i tradycjami miasta.

### 2. Problem, który był powodem wdrożenia innowacji

Prawdziwym wyzwaniem dla nowoczesnego samorządu, który pragnie skutecznie wpływać na rozwój oświaty, a także jednym z najważniejszych elementów warunkujących sukces edukacyjny uczniów, jest pozyskanie przez organ prowadzący dyrektorów, którzy są nie tylko biegłymi administratorami,

lecz przede wszystkim rozumieją i praktykują ideę ciągłego rozwoju rozumianego jako przemyślany i zorganizowany proces doskonalenia się organizacji.

W małych społecznościach – takich jak np. Wojkowice – bardzo ważna jest rola dyrektora, czyli lokalnego lidera/autorytetu. Strefa edukacji to obszar trudnych interakcji pomiędzy nauczycielami, uczniami, rodzicami oraz wpływem środowiska lokalnego. Praktyka dowodzi, że otwartość dyrektora na zmiany to obecnie zbyt mało, by szkoła mogła sprostać wymaganiom współczesności. Wprowadzanie zmian organizacyjnych, które nie są powiązane z refleksją na temat ich znaczenia dla rozwoju instytucji, po prostu nie ma sensu i nie przynosi korzyści. Ważna nie staje się umiejętność wyznaczania, ale realizowania celów i wartości edukacyjnych przez dyrektora.

Dlatego samorządy oczekują od prowadzących szkoły, by realizowali swoje zadania, jako przywódcy odpowiedzialni za każdy aspekt funkcjonowania powierzonych im organizacji. Wymagania zawodowe wobec kadry kierowniczej są więc coraz wyższe. Zakres zadań i odpowiedzialności dyrektora powoduje, że oczekuje się od niego całego katalogu kompetencji, predyspozycji osobowościowych, a także wierności wartościom. Oczekiwania społeczne wobec dyrektora budują obraz edukacyjnego Herkulesa nowych czasów. Jednak nawet najstaranniej przygotowany do swojej roli lider oświaty nie jest w stanie sprostać tym wszystkim wymaganiom. Potrzebna jest mu nie tylko głęboka motywacja, lecz także skuteczny system wsparcia, w którym jest miejsce dla organu prowadzącego.

W szkołach na miarę XXI w. potrzebny jest więc dyrektor mający jasną wizję oraz umiejętność inspirowania innych do tego, by tę wizję wspólnie realizować.

### 3. Na czym polega zastosowane rozwiązanie?

Potrzebą naszych czasów jest zapewnienie usług edukacyjnych na najwyższym poziomie, dlatego coraz częściej w dyskusjach nad kierunkami rozwoju oświaty pojawia się aspekt skuteczności różnych platform współpracy i komunikacji samorządowców z kadrami zarządzającą placówkami oświatowymi. Dotychczasowe doświadczenie kontaktów wojkowickiego samorządu z dyrektorami wskazywało na to, że głównym źródłem napięć we wzajemnych kontaktach był brak czasu na pogłębioną analizę pojawiających się problemów. Ta sytuacja powodowała też marginalizowanie lub wręcz pomijanie istotnych potrzeb pracowników. Trudności w podejmowaniu decyzji w zakresie zarządzania łączyły się także z brakiem umiejętności hierarchizowania ważności spraw. W relacjach szkoła – organ prowadzący dominowała konieczność reagowania na bieżące wydarzenia. W codziennym zapracowaniu brakowało miejsca na refleksję, poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: dokąd zmierzamy? Dlatego niezbędne stało się wygospodarowanie czasu i przestrzeni na spotkania kadry zarządzającej oświatą z samorządowcami, by zastanowić się nad sensem pracy szkoły/przedszkola i zaprosić do dyskusji na temat oczekiwań edukacyjnych najważniejszych interesariuszy systemu oświaty: uczniów, rodziców, nauczycieli, pracodawców, mieszkańców miasta.

W związku z tym budowanie programu Akademii rozpoczęliśmy od sformułowania kluczowego pytania: **w jaki sposób organ prowadzący może nie tyle komunikować swoje oczekiwania, ile wspierać dyrektora w urzeczywistnieniu wypracowanej przez niego wizji rozwoju szkoły?** Celem tej inicjatywy jest połączenie kadry kierowniczej placówek oświatowych oraz samorządowców w dążeniu do rozwoju zawodowego, który sprawi, że będzie można popatrzeć inaczej na system oświaty i nauczyć się poszukiwania nowych rozwiązań, właściwych dla zaspokojenia potrzeb uczniów wojkowickich szkół. Akademia Dyrektora obejmuje działania wspierające dyrektorów 2 szkół

podstawowych i przedszkola w realizacji koncepcji pracy, przedstawionych w ramach konkursów na stanowiska dyrektorów i modyfikowanych podczas pełnienia tych funkcji.

Ta inicjatywa to pierwszy krok w stronę budowania lokalnej spójności edukacji. Jest także sposobem na wspomaganie dyrektorów we własnym rozwoju (mistrzostwo osobiste). W naszym przypadku na początku było to:

- tworzenie mikrosystemu działań ukierunkowanych na współpracę szkół, kadry kierowniczej/nauczycieli w zakresie realizacji projektów;
- transformację procesów edukacyjnych oraz;
- przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu.

Działania te w przyszłości mają też służyć zminimalizowaniu efektu rywalizacji pomiędzy szkołami. Oczekiwany przez samorząd rezultatem będzie również wzrost odpowiedzialności wszystkich interesariuszy wojkowickiej oświaty za losy absolwentów. Aby uzyskać zaplanowane efekty postawiliśmy na edukacyjny dialog, zaangażowanie lokalnych liderów do procesu budowania dobrego klimatu wokół placówek oświatowych przez samorząd oraz wspieranie ewolucji szkół (także przedszkola) w kierunku *Szkoły rozumianej jako organizacja ucząca się*.

Zadaniem naszego samorządu stało się ukształtowanie przestrzeni, w której będzie się toczyć proces doskonalenia kadry kierowniczej oświaty, aby sami zainteresowani odczuli przyrost umiejętności zarządzania właściwych dla efektywnych organizacji oraz podejmowali świadome decyzje związane z kształtowaniem współpracy międzyszkolnej, a także pomiędzy różnymi etapami edukacyjnymi przedszkole – szkoła. Odwołaliśmy się do podstawowych zasad OUS, takich jak: mistrzostwo osobiste, modele myślowe, wspólna wizja, zespołowe uczenie się, myślenie zespołowe. Zmierzamy do przełożenia tych zasad na relacje międzyszkolne oraz pomiędzy jednostkami oświatowymi a organem prowadzącym. Ale „*nic o nas bez nas*”. Dlatego wprowadzenie nowego modelu doskonalenia dyrektorów w naszej Gminie poprzedziliśmy diagnozą potrzeb i oczekiwań kadry kierowniczej w obszarze rozwijania kompetencji osobistych i zawodowych.

#### **4. Kto, kiedy i co zrobić?**

AKADEMIA DYREKTORA – to rozwiązanie, które zostało wprowadzone do praktyki lokalnego samorządu jako jeden z kluczowych etapów realizacji Harmonogramu Działań Rozwojowych przyjętego przez Gminę Wojkowice w II etapie pilotażowego projektu „Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów”.

Głównym powodem powołania do życia Akademii Dyrektora było i wciąż pozostaje dążenie stworzenia nowej kultury współpracy w Gminie Wojkowice w kontekście planowanej zmiany. Realizację tego pomysłu rozpoczęliśmy od rozmów o tym, jak jest oraz o tym, jak powinno być. Toczący się dialog edukacyjny dotyczył następujących obszarów:

#### **Rozmowy o szkole – przestrzeń dydaktyki**

Podstawowy kierunek współdziałania samorządowców i kadry kierowniczej szkół/przedszkola w ramach tego przedsięwzięcia został zdefiniowany poprzez rozmowy o dobrej szkole. Narzędziem pomocniczym stał się profil szkoły/przedszkola. Wspólnym mianownikiem dla prezentowanych

poglądów było przekonanie, że dobra szkoła dąży do transformacji modelu pracy opartego na transmisji wiedzy, kultury pracy wyrażającej się poprzez podejmowanie długofalowych działań rozwijających potencjał ucznia, czyli: od nauczania do uczenia się. Uczestnicy rozmów zgodnie zauważyli, że współczesna szkoła powinna tak organizować procesy, aby uczniowie mogli się uczyć i aby przejęli odpowiedzialność za ten proces. Warto zaufać uczniom, którzy w tym procesie odgrywają rolę najbardziej kompetentnych ekspertów.

Podczas spotkań Akademii dyrektorzy ustalili zasadę wspólnego organizowania form doskonalenia dla międzyszkolnych grup nauczycieli, którzy są już gotowi do tego, by w praktyce stosować strategie wspierające uczniów w procesie uczenia się. Odbłyło się np. pilotażowe szkolenie z zakresu oceniania kształtującego: „Ok zeszyt.” Zasada organizacji i przebieg zajęć zostały bardzo dobrze przyjęte przez nauczycieli, uczestniczyli w nim również dyrektorzy i samorządowcy odpowiedzialni za sprawę oświaty. To inne (bo wspólne) spojrzenie na nowoczesną dydaktykę wywołało międzyszkolną dyskusję na temat tego, dokąd zmierzają i jaką drogą własnego rozwoju wybiorą wojkowickie szkoły.

### **Rozmowy o szkole. Przestrzeń zarządzania i administrowania**

Budowanie dobrej szkoły wymaga spójnego i nowoczesnego systemu zarządzania. W tej części dialogu edukacyjnego wspólnie określiliśmy elementy bezpośrednio wpływające na jakość relacji: kadra kierownicza – samorząd.

Sformułowaliśmy obszary, w których chcielibyśmy razem rozwijać swoje kompetencje. Ustalona została tematyka i formy spotkań/szkoleń/warsztatów, zdecydowaliśmy o wyborze narzędzi badawczych. W centrum zainteresowania znalazła się teoria zarządzania zmianą, zwłaszcza zagadnienia powiązane z rolą informacji zwrotnej w pokonywaniu barier komunikacyjnych i w procesie rozwiązywaniu konfliktów. W tym przypadku zdecydowaliśmy się na szkolenia z udziałem zewnętrznego eksperta. Po tym przeprowadziliśmy analizę protokołów pokontrolnych, wniosków z pracy szkół, tematyki narad z dyrektorami, treści interwencji rodziców, problemów zgłaszanych przez dyrektorów. Razem z dyrektorami, czyli autorami koncepcji pracy szkół/przedszkola omówiliśmy stopień realizacji zaplanowanych w tych dokumentach działań i sformułowaliśmy pomysły, idei. Ta analiza stała się podstawą do modyfikacji wyjściowych założeń zawartych w konkursowych pracach i pozwoliła na wyznaczenie nowych kierunków rozwojowych.

Wnioski z tego działania dopełniły katalog tematów i form szkoleń przeznaczonych dla dyrektorów, pomocnych w codziennej pracy (m.in. zmiany w prawie oświatowym, kodeksie pracy, ochrona danych osobowych). Uczestnicy Akademii zwrócili uwagę na funkcjonowanie dwóch uzupełniających się obszarów: nowoczesnego zarządzania i przywództwa edukacyjnego (w tym aspekcie zauważono i podkreślono wagę zarządzania przez wartości). Dlatego ten wątek zdominował początkowe spotkania Akademii, a przywództwo edukacyjne stało się tematem wiodącym pierwszych warsztatów samokształceniowych (z wykorzystaniem materiałów ORE „Przywództwo edukacyjne”). Zajęliśmy się także różnymi rozwiązaniami pozwalającymi w praktyce zarządzania stosować model GROW.

### **Rozmowy o szkole. Przestrzeń motywacji i relacji**

Zdiagnozowanym problemem kadrowym okazało się wypalenie zawodowe oraz spadający poziom motywacji. Często wynikało to z natłoku zadań, braku informacji zwrotnej, chaosu informacyjnego, który łączył się z wielozadaniowością dyrektora wymuszoną przez szkolne życie. Dlatego w tym obszarze zaczęliśmy od określenia oczekiwań liderów oświaty. Zdefiniowanie problemów oraz opis sytuacji pozwoliły samorządowi na zastosowanie nowych form i narzędzi badawczych. Po analizie

potrzeb osobistych kadry zarządzającej oświatą w zakresie doradztwa i doskonalenia wybraliśmy przede wszystkim wątek wzmocnienia motywacji połączony z budowaniem świadomości własnych mocnych i słabych stron oraz predyspozycji niezbędnych w pełnieniu funkcji kierowniczych. Wspólnie założyliśmy, że większa świadomość samego siebie ułatwi uczestnikom Akademii Dyrektora dążenie do osiągnięcia wyznaczonych celów. Sięgnęliśmy po MindSonar – narzędzie psychometryczne badające m.in. style myślenia w różnych sytuacjach, pozwalające osobom, które poddały się badaniu, na rozpoznanie własnych zasobów, talentów, systemu wartości. W perspektywie pełnionych funkcji dyrektorzy mogli uzyskać niezbędną wiedzę na temat własnych strategii myślenia, reakcji na planowaną zmianę. W ten sposób postawiliśmy na rozwój kompetencji w zakresie komunikacji i umiejętności współpracy. Badanie dostarczyło samorządowcom wiedzy na temat tego, co motywuje kadrę kierowniczą do działania. Umożliwiło osobom odpowiedzialnym za sprawy oświaty podjęcie działań wzmocniających zaangażowanie pracowników, takich jak np. zaproszenie ich do udziału w projektach gminnych, inspirujących szkoleniach, przedsięwzięciach i uroczystościach. Uzyskana w ten sposób samoświadomość kadry kierowniczej przyczyniła się do poprawy komunikacji we wzajemnych relacjach pomiędzy samorządem a przedstawicielami placówek oświatowych oraz do konstruktywnego rozwiązywania sytuacji konfliktowych (zasada dwóch zwycięzców). Ułatwiła kształtowanie relacji, tworzenie, a potem pracę zespołów projektowych w celu skutecznej realizacji wytyczonego celu. Pojawiły się przesłanki, które posłużyły nam do budowania efektywnego zespołu. Zrozumieliśmy też, że indywidualność pracowników stanowi ogromny potencjał, nad którego rozwojem warto pracować. To doświadczenie zdecydowanie poszerzyło perspektywę myślenia o wzajemnych relacjach.

Badanie MindSonar rozpoczęło wątek coachingu indywidualnego, a potem grupowego, który zaproponowaliśmy wojkowickim liderom oświaty. Wyniki badań ułatwiły nam też projektowanie kolejnych działań polegających na doborze tematyki i form szkoleń.

### **Zorientowanie na współpracę – powstanie gminnej sieci współpracy i samokształcenia dyrektorów**

„Jesteśmy w tym razem, więc wykonajmy swoją pracę najlepiej jak potrafimy”.

To zdanie naprawdę oddaje ducha Akademii. Edukacja to dziedzina, którą (w znakomitej większości) zajmują się ludzie zorientowani na innych. Nauczyciele, wychowawcy. Są nimi także dyrektorzy. Być może jest to jeden z najważniejszych powodów, dla których naturalną płaszczyzną komunikowania się środowiska oświatowego są wartości. W taki też sposób zostały ustalone zasady zespołowego działania w ramach Akademii. Należą do nich m.in.: otwartość na potrzeby innych, dobra komunikacja, nastawienie na refleksję/autorefleksję, solidarność i zaufanie. Uczymy się stosować nowatorskie techniki wzajemnego uczenia się, metodę wymiany dobrych praktyk, którą traktujemy, jako narzędzie doskonalenia procesów wspomagających budowanie organizacji uczącej się.

Regularne spotkania sieci mają charakter warsztatowy, scenariusze spotkań przygotowują dyrektorzy lub/i lokalni liderzy oświaty. Tematy ustalane są w sposób demokratyczny. Podglądamy ciekawe rozwiązania edukacyjne w innych gminach. Zostaliśmy zaproszeni do nieformalnej, międzygminnej sieci współpracy (każda z gmin przygotowuje program dwudniowego szkolenia wyjazdowego dla wszystkich uczestników, tematy szkoleń to tzw. tematy „na czasie”), współpracujemy z Gminą Miedzna w zakresie wymiany dobrych praktyk – odbywamy wizyty studyjne i organizujemy koleżeńskie, nieodpłatne szkolenia. W ramach sieci współpracy z Gminą Miedzna zdefiniowaliśmy

profile kompetencyjne dyrektora w kontekście potrzeb w zakresie doskonalenia zawodowego. Dyskutujemy też o tym, w jaki sposób samorząd może wspierać dyrektorów w pokonywaniu przeszkód.

Doskonalimy się przez wspólne doświadczanie, uczyliśmy się wzajemnie i mamy tego pierwsze rezultaty (uczestnicy Akademii są współtwórcami projektów edukacyjnych, scenariuszy szkoleń rad pedagogicznych, wspierają w sposób świadomy i zorganizowany procesowe wspomaganie). Pracownicy samorządowi podjęli starania o uruchomienie długofalowego doradztwa dla kadry kierowniczej wojkowickich szkół/przedszkola, ale realizacja tych planów wymaga wprowadzenia nowych rozwiązań.

### **Uczymy się, jak rozmawiać o szkole... Dialogu edukacyjnego cd.**

W Akademii pracujemy nad narzędziami diagnozy pracy szkół/przedszkola. Zastanawiamy się nad warunkami koniecznymi do prowadzenia rzeczowej i konstruktywnej dyskusji o sprawach oświaty. Rozumiemy, że szkoła nie istnieje w próżni społecznej. Dlatego głosy z zewnątrz są niezbędne dla jej rozwoju. Do dialogu zapraszamy partnerów edukacji, którzy są żywo zainteresowani procesem transformacji. Za nami doświadczenie debaty społecznej dotyczącej wspierania szkół ukierunkowanego na rozwój kompetencji kluczowych uczniów. Przed nami ocena efektów procesowego wspomaganie, ewaluacje wewnętrzne oraz kolejna debata, podczas której porozmawiamy o tym, co jest, i o tym, co powinno być sednem nowoczesnej edukacji w Gminie.

## **5. Jakie efekty osiągnięto?**

Działania w ramach Akademii Dyrektora planujemy w obrębie roku szkolnego. I edycja odbywała się w I semestrze roku szkolnego 2019/2020. W podstawowych działaniach uczestniczy 3 dyrektorów, 3 wicedyrektorów, 6 członków rad pedagogicznych zainteresowanych uzyskaniem doświadczenia w prowadzeniu placówek oświatowych oraz 3-osobowy zespół samorządowców. W wybranych etapach biorą udział także nauczyciele – liderzy tworzący w swoich szkołach zespoły zadaniowe. Podjęte działania będą monitorowane, a potem poddane ewaluacji w celu modyfikacji pracy Akademii Dyrektora w kolejnych latach szkolnych.

Ponadto zdefiniowaliśmy nowe oraz wzmocniliśmy istniejące kanały komunikacji i współpracy pomiędzy placówkami oświatowymi i samorządem, a także partnerami oświaty (wymiana dobrych praktyk, poszerzenie przestrzeni edukacyjnej – uczymy się np. inicjowania współpracy szkół i przedszkola z pracodawcami). Akademia Dyrektora stała się także platformą ułatwiającą planowanie i wdrażanie działań edukacyjnych zmierzających do płynnego przekraczania przez dzieci przedszkolne oraz uczniów kolejnych progów edukacyjnych.

Przeprowadziliśmy 3 szkolenia zewnętrzne, odbyło się 5 spotkań w ramach sieci doskonalenia się. Uczestnicy projektu wzięli udział w badaniu MindSonar. Zespołowo opracowaliśmy profil kompetencyjny dyrektora, a także 2 kolejne projekty edukacyjne wspólne dla wszystkich szkół i przedszkola. Działalność Akademii Dyrektora zainicjowała współpracę międzyinstytucjonalną w Wojkowicach oraz wpisała się w międzygminną wymianę doświadczeń. Umocniło się przekonanie uczestników, że wzajemne wsparcie udzielane np. w zakresie promowania procesowego wspomaganie czy transformacji procesu nauczania w proces uczenia się jest niezbędne dla sukcesu tych przedsięwzięć edukacyjnych.

Sprawdzimy rezultaty tych działań m.in. poprzez przeprowadzenie debaty społecznej na temat potrzeb i oczekiwań mieszkańców w zakresie edukacji.

Reasumując wojkowicka Akademia Dyrektora rozwija się jako centrum progresywnej myśli na temat jakości w edukacji, ośrodek innowacyjnych działań prorozwojowych, a także współpracy szkół/przedszkola, samorządu w naszej Gminie. Współdziałanie zastępuje rywalizację – wyzwolony efekt synergii pozwala wierzyć, że ta zmiana będzie trwała i niesie ze sobą głębszy sens.

## **6. Ile to kosztowało?**

W badaniu MindSonar (500 zł od uczestnika) oraz w szkoleniach zewnętrznych, które wynikają z konkretnych potrzeb członków Akademii (np. szkolenia dedykowane). Do tej pory na ten cel wydano 22 tys. złotych.

## **7. Dlaczego warto promować to rozwiązanie?**

### **Waga problemu: ocena 5**

Doświadczenia wojkowickiego samorządu wskazują na to, że współpraca w relacjach: samorząd (organ prowadzący) – kadra kierownicza oświaty – szkolna społeczność – środowisko lokalne ma bezpośredni wpływ na sukces edukacyjny ucznia. Dlatego warto wytrwale budować kanały komunikacyjne, pomagać kadrze szkół i przedszkola w pokonywaniu przeszkód/barier w organizacji procesów. Powinniśmy być razem, ponieważ tylko wspólne działania są gwarancją istnienia Dobrej Szkoły, która tak naprawdę przygotowuje swoich absolwentów do życia.

### **Innowacyjność podejścia: ocena 4**

Projekt oświatowy pod nazwą Akademia Dyrektora nie jest nowatorskim rozwiązaniem. Przedstawiony profil współpracy samorząd – kadra kierownicza szkół/przedszkola jest dostosowany do potrzeb konkretnego środowiska i dlatego okazuje się być potrzebny i funkcjonalny. Przedstawione rozwiązania mogą okazać się przydatne w pracy samorządów, które dostrzegają potrzebę dostosowania pracy szkół do potrzeb społecznych, oczekiwań pracodawców. Samorząd – głos lokalnej społeczności – powinien starać się zrozumieć szkołę i zachęcać do dostosowania charakteru jej pracy do potrzeb współczesności.

### **Skuteczność rozwiązania: ocena 4**

I etap realizacji okazał się sukcesem, ponieważ przyniósł zauważalną integrację osób skupionych wokół spraw oświaty. Zwiększyła się akceptacja dla procesu planowanej zmiany. Uczestnicy Akademii otwarcie dzielą się swoimi refleksjami oraz ciekawymi, twórczymi pomysłami w zakresie zarządzania, przywództwa edukacyjnego czy sposobów funkcjonowania w szkoły/przedszkola w środowisku lokalnym.

### **Replikowalność – kto może z niego skorzystać, ile JST: ocena 4**

Z pomysłu mogą skorzystać wszystkie samorządy, które zdecydują się na ten rodzaj partnerstwa w planowaniu, a potem prowadzenia doskonalenia zawodowego kadry kierowniczej oświaty.

## **8. Zalecenia dotyczące replikacji**

Ryzyko i ograniczenia wymagają wcześniejszego zaakceptowania ich przez wszystkich członków zespołu. Właściwy dobór metod pracy powiązany jest ze zrozumieniem potrzeb i oczekiwań

uczestników, które mogą być rozbieżne. Może pojawić się konflikt interesów, zniechęcenie i poczucie straty czasu. Można przeciwdziałać temu zjawisku poprzez pogłębioną diagnozę potrzeb osób objętych projektem (dlatego proponujemy wykorzystanie nowoczesnych narzędzi badawczych, które wzmocnią samoświadomość uczestników). Działania Akademii powinny być monitorowane, a po zakończeniu wyznaczonego etapu należy dokonać oceny efektów przeprowadzonego doskonalenia. Istotnym ograniczeniem jest bariera czasu. Zaplanowanie i realizacja podanych działań pochłania dużo pracy i czasu. Wymaga skupienia nad realizacją uzgodnionych zadań, często poza czasem przeznaczonym na obowiązki zawodowe pracowników JST.

## **II. Dane kontaktowe osoby, która może przekazać szczegółowe informacje na temat rozwiązania**

1. Imię i nazwisko: Magdalena Kreczko
2. Funkcja: Dyrektor Centrum Usług Wspólnych w Wojkowicach
3. Adres: ul. Ogrodowa 4, 42–580 Wojkowice
4. Telefon: 602210172
5. E-mail: mkreczko@tlen.pl