

Omówienie modelu oraz przebiegu i organizacji doradztwa

Warszawa, czerwiec 2019 r.



Rzeczpospolita
Polska



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Projekt

Wsparcie jednostek samorządu terytorialnego
w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół
i kompetencji kluczowych uczniów – II etap



Rzeczpospolita
Polska



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Cel projektu

Wsparcie samorządów w zakresie zarządzania oświatą ukierunkowanego na podnoszenie jakości świadczonych usług edukacyjnych.

Cel Pilotażu

Celem uczestnictwa w pilotażu jest weryfikacja opracowanego w ramach projektu modelu doradztwa dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego (JST). Po weryfikacji (uwzględnieniu uwag uczestników) model doradztwa zostanie wykorzystany w projektach konkursowych w całej Polsce.

Przesłanki do zbudowania modelu doradztwa dla JST 1/2

Trzy raporty z diagnozy potrzeb JST przygotowane przez Związek Miast Polskich:

- ✓ RAPORT zawierający diagnozę potrzeb JST w zakresie wspomagania szkół pod kątem skuteczności w rozwijaniu kompetencji kluczowych uczniów (gminy wiejskie i miejsko-wiejskie),
- ✓ RAPORT zawierający diagnozę potrzeb JST w zakresie wspomagania szkół pod kątem skuteczności w rozwijaniu kompetencji kluczowych uczniów (gminy miejskie),
- ✓ RAPORT zawierający diagnozę potrzeb JST w zakresie wspomagania szkół pod kątem skuteczności w rozwijaniu kompetencji kluczowych uczniów (powiaty).

Przesłanki do zbudowania modelu doradztwa dla JST 2/2

Dwanaście analiz tematycznych opisanych w publikacjach pod redakcją Krzysztofa Jaszczołta:

- Analiza systemu zarządzania lokalną oświatą – przegląd zadań, narzędzi i dobrych praktyk. Część I Wspólne monitorowanie postępów oraz
- Analiza systemu zarządzania lokalną oświatą – przegląd zadań, narzędzi i dobrych praktyk. Część II Realizacja zadań oświatowych pod kątem wyznaczonych celów.

12 analiz

1. Analizowanie potrzeb i planowanie realizacji założonej wizji rozwoju lokalnego systemu oświaty.
2. Monitorowanie jakości usług edukacyjnych.
3. Zarządzanie oświatą na poziomie organu prowadzącego.
4. Planowanie budżetowe.
5. Udział mieszkańców/partnerów w usługach edukacyjnych
6. Udział rodziców w planowaniu, realizacji i ocenie usług edukacyjnych.
7. Rola dyrektora i relacje z organem prowadzącym.
8. System wspomagania szkół – doskonalenie nauczycieli.
9. Organizacja doradztwa zawodowego dla uczniów.
10. Organizacja wsparcia uczniów z niepełnosprawnością oraz uczniów z trudnościami w nauce.
11. Organizacja wsparcia uczniów szczególnie uzdolnionych.
12. Gospodarowanie zasobami materialnymi systemu oświaty.

Przesłanki do zbudowania modelu 1/4

Koncepcja modelu uwzględnia wnioski i rekomendacje wynikające z raportu

„Diagnoza kompetencji kadry zarządzającej oświatą i pracowników operacyjnych realizujących zadania oświatowe w jednostkach samorządu terytorialnego oraz metod podnoszenia przez nich kompetencji”:

- 1) Raport dotyczący gmin miejskich,
 - 2) Raport dotyczący gmin wiejskich,
 - 3) Raport dotyczący województw,
 - 4) Wyniki zbiorcze badania wraz z rekomendacjami,
- opracowane pod redakcją Bożeny Doroty Jastrzębskiej.

Przesłanki do zbudowania modelu 2/4

- wsparcia w zakresie stałego, systemowego wsparcia związanego z pomocą **w interpretacji poszczególnych zapisów prawnych** (m.in. oświatowego, pracy, administracyjnego, zamówień publicznych oraz podatkowego);
- doskonalenia zawodowego pracowników urzędów w zakresie wykonywanych zadań oświatowych. Wsparcie rozwojowe (szkoleniowe, doradcze) dla pracowników JST powinno mieć **charakter praktyczny, pozwalający im nie tylko na wzroście wiedzy, ale przede wszystkim kompetencji w wybranym obszarze;**
- zorganizowania przestrzeni do samodoskonalenia się pracowników, przy jednoczesnej możliwości nawiązywania kontaktów z innymi uczącymi się osobami (np. **sieć współpracy i samokształcenia**);

Przesłanki do zbudowania modelu 3/5

- Potrzeba stałego doskonalenia **kompetencji liderских przez kadrę kierowniczą**, która poza obowiązkami związanymi z podejmowaniem kluczowych decyzji związanych z zarządzaniem oświatą, nadzoruje pracę zespołu osób, które są zatrudnione w danym wydziale. **Zbudowanie i pielęgnowanie kultury; organizacyjnej angażującej cały zespół pracowników** zajmujących się sprawami oświatowymi, w znaczący wpływa na jakość świadczonych usług;
- uczenia się od najlepszych JST – **wzorowania na dobrych praktykach realizowanych przez inne samorządy**;

Przesłanki do zbudowania modelu 3/4

- Potrzeba **nabycia i/lub doskonalenia kompetencji w zakresie monitoringu oraz ewaluacji realizowanych działań**. „Możliwość podsumowania własnych działań, zmierzenie ich efektów, a także wyciągnięcie wniosków w znaczący sposób wpłynęłoby na skuteczność pracy osób odpowiedzialnych za realizację zadań oświatowych w jednostce samorządu terytorialnego oraz przyczyniłoby się do usprawnienia procesu zarządzania oświatą na terenie danej jednostki” – **superwizja**;
- doskonalenia się w zakresie **kompetencji psychospołecznych** (miękkich), co ma istotny **wpływ na budowanie kultury pracy, a także rozwija umiejętność refleksji nad sobą, zespołem i wykonywanymi zadaniami**;

Przesłanki do zbudowania modelu 4/4

- **nabycia i/lub doskonalenia kompetencji przeprowadzania diagnoz stanu lokalnej oświaty**, w tym budowaniu strategicznych planów rozwoju oświaty, poczynając od umiejętności planowania strategicznego, czyli analizy danych, poszukiwania właściwych rozwiązań, podejmowania działań i mobilizacji posiadanych zasobów, poprzez monitoring realizacji i ewaluację zaplanowanych działań;
- **indywidualnego wsparcia szkoleniowo-doradczego adekwatnego do specyfiki każdego JST.**

Założenia modelu

Udzielenie zindywidualizowanego wsparcia JST - Zakłada udzielenie wsparcia pracownikom JST **przez dwóch doradców**, którzy dzięki wykorzystaniu metod i narzędzi doradczych pomogą jednostce zaspokoić zdiagnozowane przez nią potrzeby.

Model jest sposobem na udzielenie indywidualnego wsparcia, ponieważ:

- ✓ diagnoza potrzeb, co do zakresu wsparcia/doradztwa dotyczy indywidualnej sytuacji każdej z jednostek samorządu terytorialnego i jest dokonywana przez jej pracowników przy wsparciu profesjonalnych doradców;
- ✓ doradztwo realizowane jest w siedzibie JST, z zachowaniem dyskrecji oraz z wykorzystaniem zasobów, którymi dysponuje (zasoby kadrowe, informatyczne, infrastrukturalne itp.).

Proces doradczy prowadzony będzie przez *team* doradczy:

- ✓ Doradcę do spraw personalnego rozwoju organizacji
- ✓ Doradcę z doświadczeniem samorządowym

Dlaczego *team* doradczy?

Zróżnicowane kompetencje doradców gwarantują bardziej wielowymiarowe podejście do napotkanych problemów i/lub rozpoznanych potrzeb oraz zaproponowanych sposobów ich rozwiązania.

3 etapy modelu doradztwa dla JST

Wybór obszaru wsparcia przez JST

Diagnoza potrzeb, wybór priorytetów
i celów rozwojowych,
opracowanie harmonogramu działań
rozwojowych

Wdrożenie harmonogramu działań
rozwojowych

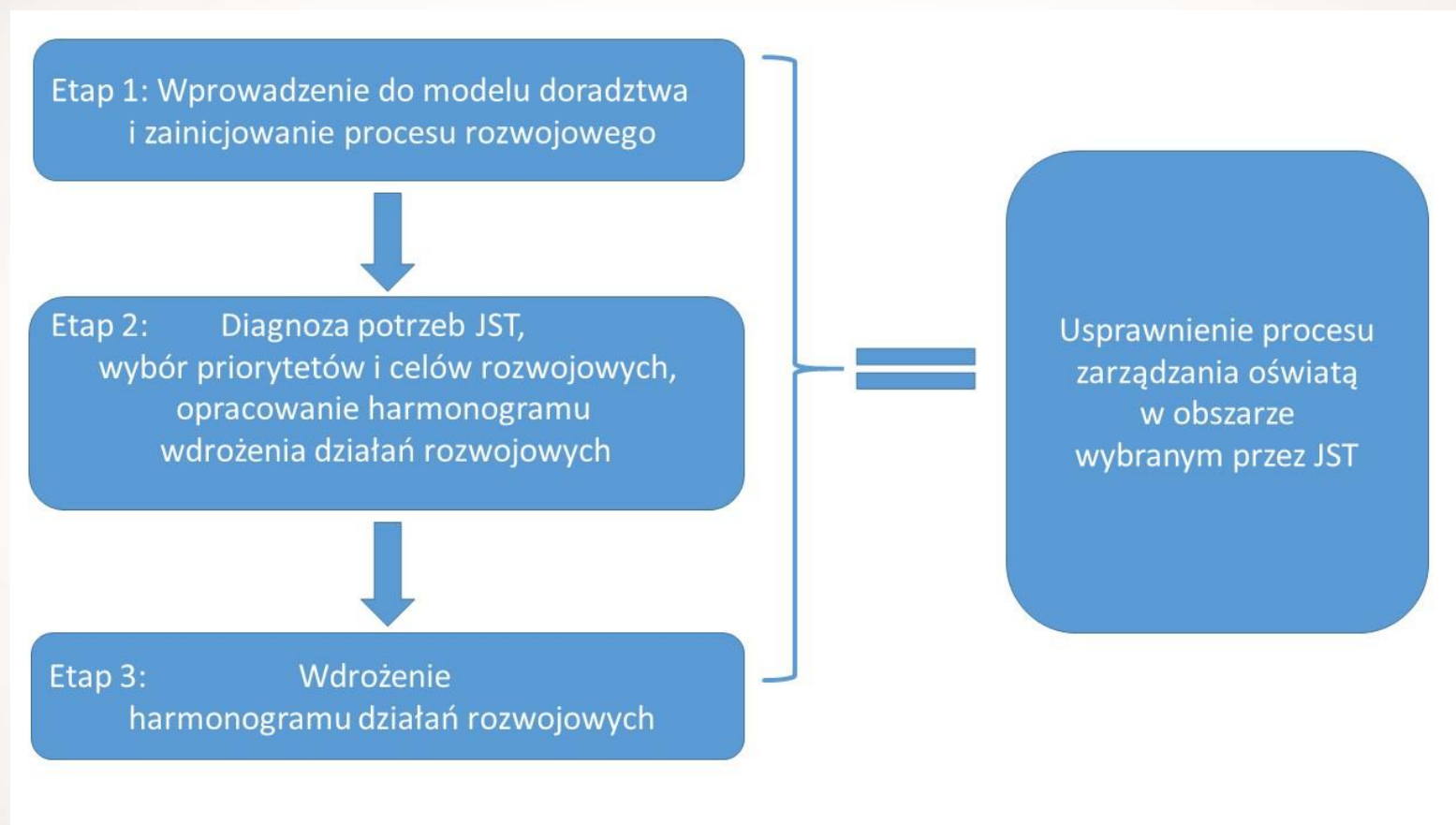
Adresaci modelu doradztwa

Grupą docelową są przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego, którzy odpowiadają za organizację i funkcjonowanie lokalnego systemu oświaty.

Zakłada się z uwagi na możliwość podejmowania działań, aby w ramach projektu znajdowali się :

- a) **pracownicy odpowiedzialni za podejmowanie decyzji zarządczych w samorządzie w zakresie spraw oświatowych:** prezydenci, burmistrzowie, starostowie i wójtowie;
- b) **pracownicy operacyjni realizujący zadania z zakresu oświaty w JST:** dyrektorzy, naczelnicy wydziałów oświaty, inspektorzy do spraw oświaty, skarbnicy, pracownicy zajmujący się planowaniem finansowym i analizami budżetowymi oraz pracownicy Centrum Usług Wspólnych.

3 etapy modelu doradztwa dla JST



Pilotaż modelu doradztwa dla JST – ETAP 1 KROK PO KROKU



Etap 1
Wprowadzenie do modelu doradztwa
i zainicjowanie procesu rozwojowego

Zdalne wsparcie
doradcze
(1h/m-c na
doradcę)

Obszary doradztwa

1. Analizowanie potrzeb i planowanie realizacji założonej wizji rozwoju lokalnego systemu oświaty.
2. Monitorowanie jakości usług edukacyjnych.
3. Zarządzanie oświatą na poziomie organu prowadzącego.
4. Planowanie budżetowe.
5. Udział mieszkańców/partnerów w usługach edukacyjnych
6. Udział rodziców w planowaniu, realizacji i ocenie usług edukacyjnych.
7. Rola dyrektora i relacje z organem prowadzącym.
8. System wspomagania szkół – doskonalenie nauczycieli.
9. Organizacja doradztwa zawodowego dla uczniów.
10. Organizacja wsparcia uczniów z niepełnosprawnością oraz uczniów z trudnościami w nauce.
11. Organizacja wsparcia uczniów szczególnie uzdolnionych.
12. Gospodarowanie zasobami materialnymi systemu oświaty.

W każdym obszarze wyodrębniono:

- ✓ zadania dla JST,
- ✓ narzędzia i rozwiązania zarządcze,
- ✓ narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji.

Pilotaż modelu doradztwa dla JST – ETAP 2 KROK PO KROKU

Działanie	Czas trwania	Uwagi
Zebranie danych przez JST Doradztwo zdalne	1 h/m-c/ doradcę / doradztwo zdalne 1 miesiąc – czerwiec/lipiec 2019	- Zebranie danych przy zdalnym wsparciu doradcy
Pierwsze spotkanie w JST	2 dni/ lipiec 2019	- Pierwsze spotkanie w samorządach –2 dni: • Wstępna analiza zebranych danych • Przygotowanie do diagnozy pogłębionej
Szkolenia wybrane przez JST	- 2 dni – szkolenia z zakresu zagadnień oświaty samorządowej oraz z zakresu kompetencji miękkich (1 – 2 lipca) - 2 dni szkolenia z zakresu zagadnień oświaty samorządowej oraz z zakresu kompetencji miękkich- (27-28 sierpnia)	- Szkolenia będą wybrane w trakcie pilotażu
Przeprowadzenie diagnozy pogłębionej przez JST Drugie Spotkanie w JST – do uzgodnienia w JST	1 h/m-c/ doradcę / doradztwo zdalne 2 dni – lipiec/ sierpień 2019	Doradztwo zdalne - Wnioski z przeprowadzonej przez JST diagnozy pogłębionej Harmonogram działań rozwojowych (JST decyduje o przedziale czasowym zaplanowanych działań rozwojowych)

Spotkanie nr 1 w JST prowadzone przez *team* doradców (2 dni) z możliwością włączenia interesariuszy

Indywidualne spotkanie teamu doradczego z wójtem/
burmistrzem/prezydentem/starostą

Spotkanie zespołowe teamu doradczego z samorządowym zespołem oświatowym

Cele spotkania

Zbudowanie kultury organizacyjnej w oparciu o kodeks etyczny

Określenie zasad współpracy

Wsparcie zespołu JST na etapie zbierania danych

Analiza zebranych danych diagnostycznych

Poznanie sytuacji
Jak jest?

Określenie stanu docelowego
Jak chcemy żeby było?

Przygotowanie do DIAGNOZY POGŁĘBIONEJ

Etap 2: Diagnoza potrzeb JST i wybór priorytetów rozwojowych

Zdalne wsparcie doradców (1h/m-c/doradcę)

Przeprowadzenie diagnozy pogłębionej przez zespół JST z możliwością włączenia interesariuszy

Szukanie przyczyn:

Co powoduje, że nie mamy stanu docelowego?

**Zdefiniowanie LUKI
ROZWOJOWEJ**

Zespołowe spotkanie nr 2 w JST prowadzone przez team doradców (2 dni) z możliwością włączenia interesariuszy

Analiza wyników diagnozy pogłębionej i **określenie priorytetów rozwojowych JST**

Opracowanie **harmonogramu wdrożenia działań rozwojowych**

Etap 2: Diagnoza potrzeb JST i wybór priorytetów rozwojowych

Pilotaż modelu doradztwa dla JST – ETAP 3 KROK PO KROKU

Działanie	Czas trwania	Uwagi
Wdrożenie harmonogramu działań rozwojowych	Od sierpnia/ września 2019 r. 1 h/m-c/ doradcę / doradztwo zdalne/sierpień	- Doradztwo zdalne /Kontakty on-line z samorządowcami/
Spotkanie podsumowujące pilotaż	2 dni (23 - 24 września 2019 r.)	- Wymiana doświadczeń - Prezentacja rozwiązań przyjętych w harmonogramach działań rozwijowych)

Działanie	Czas trwania	Uwagi
Spotkanie inicjujące pilotaż	2 dni - początek 4- 5 czerwca 2019	Wprowadzenie do pilotażu - Omówienie modelu - Warsztaty w grupach – omówienie obszarów - Wybór obszaru przez JST na podstawie arkusza diagnostycznego – diagnoza wstępna - Omówienie metod i sposobów pracy - Przygotowanie JST do zbierania danych - Przydział doradców do JST – umówienie pierwszych spotkań doradczych w JST
Zebranie danych przez JST Doradztwo zdalne	1 h/m-c/ doradcę / doradztwo zdalne 1 miesiąc – czerwiec/lipiec 2019	- Pierwsze spotkanie w samorządach –2 dni - Analiza zebranych danych - Przygotowanie do diagnozy pogłębionej
Pierwsze spotkanie w JST	2 – dni /lipiec	
Szkolenia wybrane przez JST	- 2 dni – szkolenia z zakresu zagadnień oświaty samorządowej oraz z zakresu kompetencji miękkich (1 – 2 lipca) - 2 dni szkolenia z zakresu zagadnień oświaty samorządowej oraz z zakresu kompetencji miękkich- (27-28 sierpnia)	- Szkolenia będą wybrane w trakcie pilotażu
Przeprowadzenie diagnozy pogłębionej przez JST Doradztwo zdalne	1 h/m-c/ doradcę / doradztwo zdalne	- Doradztwo zdalne - Wnioski z przeprowadzonej przez JST diagnozy pogłębionej - Harmonogram działań rozwojowych (JST decyduj o przedziale czasowym zaplanowanych działań rozwojowych)
Drugie Spotkanie w JST – do uzgodnienia w JST	2 dni – do 10 września 2019	
Wdrożenie harmonogramu działań rozwojowych	Od sierpnia/ – września 2019 1 h/m-c/ doradcę / doradztwo zdalne/sierpień 2019	- Doradztwo zdalne
Spotkanie podsumowujące pilotaż	2 dni (23 - 24 września 2019 r)	- Wymiana doświadczeń - Prezentacja rozwiązań przyjętych w harmonogramach działań rozwojowych

Planowane monitorowanie wdrożeń Harmonogramu działań rozwojowych (HDR) przez Ośrodek Rozwoju Edukacji (ORE)

1. Opis dobrej praktyki.
2. Studium refleksji na podstawie etapów dyskusji zogniskowanej.
3. Minireportaż z wywiadem.

Jedna z powyższych form powinna być zaplanowana w harmonogramie działań rozwojowych oraz przekazana do ORE.

Przykładowe REZULTATY wdrożenia: usprawnienie procesu zarządzania oświatą w obszarze wybranym przez JST

Przykładowe rezultaty:

- ✓ ujednolicenie procedur funkcjonujących w lokalnym systemie oświaty,
- ✓ optymalizacja i standaryzacja zarządzania oświatą,
- ✓ podniesienie kompetencji pracowników JST odpowiedzialnych za realizację zadań oświatowych w zakresie zarządzania lokalną oświatą,
- ✓ zmiana postaw pracowników JST, w kierunku poszukiwania najbardziej optymalnych rozwiązań służących rozwojowi lokalnej oświaty i kompetencji kluczowych uczniów,
- ✓ informatyzacja działań w zakresie zarządzania oświatą,
- ✓ zwiększenie umiejętności wykorzystywania już istniejących narzędzi i rozwiązań zarządczych oraz ich adaptacja do warunków danej JST,
- ✓ współdziałanie ze środowiskiem lokalnym i kuratorium,
- ✓ wspomaganie lokalnej polityki oświatowej poprzez zaktywizowanie i włączenie rodziców.

Dziękuję za uwagę

Autorki modelu dla JST

Zofia Domaradzka-Grochowalska

Anna Pawełas

Dorota Pintal

Dorota Tomaszewicz



Dorota Tomaszewicz

Trener* Coach ICC* Asesor AC/DC

Values & MindSonar konsultant

Ekspert merytoryczny ORE

Doradca ds. rozwoju organizacji

Dyrektor Placówki Doskonalenia Nauczycieli IMPULS

www.dorotatomaszewicz.pl



Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny

