



**Sieć współpracy dyrektorów szkół
jako narzędzie wdrażania planu rozwoju
oświaty w gminie Czechowice-Dziedzice**

Karta opisu dobrej praktyki

Mirosław Olek

Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2019

Redakcja merytoryczna

Dorota Jastrzębska

Redakcja językowa, korekta, przygotowanie do publikacji

Agnieszka Cieślak

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Warszawa 2019

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Aleje Ujazdowskie 28

00-478 Warszawa

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?	4
4.	Kto, kiedy i co zrobił?	5
5.	Jakie efekty osiągnięto?	7
6.	Ile to kosztowało?	7
7.	Dlaczego warto promować to rozwiązanie?	8
8.	Zalecenia dotyczące replikacji	9
II.	Dane kontaktowe osoby, która może przekazać szczegółowe informacje na temat rozwiązania.....	9

1. Typ jednostki samorządu terytorialnego (JST): gmina miejsko-wiejska
2. Nazwa JST: gmina Czechowice-Dziedzice
3. Liczba mieszkańców: 45 500
4. Obszar tematyczny:
 - a) proces wdrożenia planu rozwoju oświaty lub planu wspomagania szkół/placówek w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych uczniów (innovacyjne działania podjęte w ramach realizacji planu);
 - b) integracja środowiska lokalnego na rzecz edukacji (przykłady działań środowiskowych na rzecz edukacji i wychowania dzieci i młodzieży).

I. Opis dobrej praktyki

1. Charakterystyka lokalnego systemu

Gmina Czechowice-Dziedzice jest organem prowadzącym dla 14 szkół podstawowych, w tym 3 zespołów szkolno-przedszkolnych. Doświadczenia ostatnich kilku lat, w tym również zmiany w strukturze lokalnego systemu oświaty oraz wnioski z przeprowadzonej analizy stanu oświaty w gminie wykazały, że największy wpływ na poprawę jakości lokalnej edukacji ma sposób zarządzania szkołami oraz współpraca z ich dyrektorami.

Dyrektor szkoły jest liderem we wszystkich obszarach zarządzania, współpracuje z organami szkoły oraz wpływa na organizację jej pracy, w tym zatrudnianie i ocenę pracy nauczycieli, odgrywa kluczową rolę w podnoszeniu jakości pracy. Jako organ prowadzący chcemy wspierać dyrektorów, stwarzać dogodne warunki pracy i rozwijać szkoły. Sieć współpracy dyrektorów szkół jest według nas jednym z najefektywniejszych narzędzi, które może zostać wykorzystane w procesie wdrażania planu rozwoju oświaty w gminie. Wspieranie dyrektorów w tej formule daje doskonałe efekty, co potwierdzają sami dyrektorzy gminnych szkół. Dyrektorzy, współpracując w ramach sieci, dzielą się swoimi doświadczeniami i wiedzą, wykorzystują gotowe i sprawdzone rozwiązania lub modyfikują je do potrzeb i specyfiki swojej szkoły.

2. Problem, który był powodem wdrożenia innowacji

Wprowadzenie rozwiązania polegającego na utworzeniu sieci współpracy dyrektorów szkół/placówek w gminie wynikało z kilku czynników:

- zmieniającej się kadry dyrektorów szkół wymagającej stałego wsparcia i doskonalenia ze względu na potrzebę zdobywania nowych doświadczeń i umiejętności;
- zmieniającego się prawa oświatowego: reforma systemu oświaty wymagała szybkiego dostosowania form zarządzania szkołami i placówkami do nowych przepisów prawnych i nowych wyzwań;
- oczekiwań uczniów oraz ich rodziców dotyczących wysokiego poziomu oferty edukacyjnej szkół w gminie oraz dobrego przygotowania uczniów do kolejnych etapów kształcenia;

- oczekiwań dyrektorów szkół, że otrzymają wsparcie od organu prowadzącego w sytuacji zmian w systemie oświaty;
- traktowania edukacji w gminie jako jednego z priorytetów jej rozwoju;
- świadomości, że edukacja jest ważna w życiu każdego człowieka, oraz potrzeby ciągłego doskonalenia jakości pracy szkół mimo że poziom ten jest wysoki.

3. Na czym polega zastosowane rozwiązanie?

Sieć współpracy dyrektorów szkół to narzędzie, które jest elementem wsparcia dla kadry zarządzającej. W pracach sieci uczestniczą: 14 dyrektorów szkół/placówek gminnych oraz dwóch pracowników samorządowych, kierownik gminnego biura oświaty oraz dyrektor zespołu obsługi placówek oświatowych (ZOPO). Pracownicy samorządowi organizują pracę sieci oraz są moderatorami spotkań sieci. Uczestnicy to zatem kompetentni i odpowiednio przygotowani dyrektorzy szkół/placówek i pracownicy samorządu z doświadczeniem w zarządzaniu szkołami. Nie bez znaczenia jest fakt, że obaj pracownicy samorządu moderujący pracę sieci posiadają długoletnie doświadczenie zarządcze, dyrektor ZOPO to były nauczyciel, dyrektor szkoły z 24-letnim stażem, osoba realizująca nadzór pedagogiczny nad niepublicznym ośrodkiem doskonalenia nauczycieli, kierownik biura oświaty to natomiast osoba doświadczona w zarządzaniu programami oświatowymi, finansami oraz posiadająca doświadczenie w realizacji zadań oświatowych z poziomu organu prowadzącego. Taki skład sieci daje bardzo pozytywne efekty, jej członkowie mają podobne doświadczenia, dysponują wiedzą z danego zakresu, rozumieją więc problematykę i wyzwania, z którymi należy się zmierzyć. Dzięki temu grupa potrafi łatwo określić wspólne cele oraz narzędzia potrzebne, aby je osiągnąć z korzyścią dla wszystkich zainteresowanych.

Sieć działa w formie comiesięcznych spotkań. Ustalony został stały dzień tygodnia, co pozwala dyrektorom tak zorganizować pracę, żeby nie tracić zajęć dydaktycznych oraz móc wpisać spotkania sieci jako stały element kalendarza swojej pracy. Oprócz comiesięcznych spotkań stacjonarnych w siedzibie ZOPO (czasami częściej, w zależności od sytuacji i pilności problemów) odbywają się także spotkania wyjazdowe (2 razy w roku po 2 dni). Spotkania stacjonarne sieci dotyczą głównie bieżących problemów związanych z wykonywaniem zadań/obowiązków dyrektora, w ramach spotkań wyjazdowych odbywa się samokształcenie dyrektorów lub wymiana doświadczeń i dyskusje na tematy bardziej ogólne, związane z planowaniem realizacji zadań oświatowych na terenie całej gminy.

Zakres tematyki sieci jest otwarty, tematy do omówienia mogą zgłaszać sami dyrektorzy. Pracownicy samorządowi moderujący pracę sieci przygotowują spotkania od strony organizacyjnej, dbają także o dokumentowanie spotkań. Tematyka prac sieci:

- przepisy prawa oświatowego oraz samorządowego, w tym akty prawa wewnętrznego dotyczące szkół (statut, regulaminy, procedury), ochrona danych osobowych;
- wdrażanie zmian w systemie edukacji, organizacja sieci szkół, zmiany programowe i organizacyjne na poziomie gminy;
- tematyka dotycząca bezpieczeństwa, wypracowanie procedur, podnoszenie poziomu bezpieczeństwa szkół;

- szeroko pojęta tematyka budżetowa, od planowania do realizacji, dyscyplina budżetowa, programy zewnętrzne, finansowanie poza budżetowe, rozliczanie projektów zewnętrznych, pozyskiwanie środków z funduszy europejskich;
- wspomaganie rozumiane jako wsparcie dyrektorów i nauczycieli, organizacja warsztatów, samokształcenia, doskonalenia zawodowego, rozliczanie kosztów, organizacja kontroli zarządczej;
- analiza potrzeb w zakresie inwestycji, remontów, planowanie, realizacja, różnorodne formy finansowania;
- szeroko pojęta jakość pracy szkół, ewaluacje, wyniki nauczania i ich analiza, innowacje pedagogiczne, rozwój oferty edukacyjnej dla dzieci;
- organizacja wypoczynku dzieci.

Przykładowa tematyka spotkań stacjonarnych (na przykładzie spotkania sieci, które odbyło się 15 maja 2019 r.):

- Omówienie rozwiązań dotyczących wypłat za strajk.
- Sytuacja kadrowa w szkołach na koniec ruchu kadrowego 2019 r.
- Omówienie rekrutacji do klas pierwszych oraz do przedszkoli.
- Zasady prawne dyżurów wakacyjnych.
- Organizacja wypoczynku wakacyjnego. Propozycje dyrektorów szkół.
- Omówienie zakończenia pierwszego roku realizacji projektu wspomagania, sprawozdania ze szkół. Dyskusja nad dalszą realizacją.
- Sprawozdania z realizacji zadań szkół i przedszkoli za rok szkolny 2018/2019.
- Przedstawienie propozycji zmian w regulaminie wynagradzania. Wspólne wypracowanie założeń.
- Przedstawienie założeń Ligi Naukowej. Wypracowanie zmian do regulaminu.
- Plan remontów na wakacje. Ustalenie sposobu realizacji oraz finansowania.

Przykładowa tematyka spotkań wyjazdowych (na przykładzie spotkania wyjazdowego, które odbyło się w dniach 14–15 marca 2019 r.):

- Szkolenie: Metody aktywizujące do pracy uczniów w szkole i przedszkolu. Cz. 1 (4 godz.).
- Dyskusja dotycząca stanu realizacji projektu dotyczącego kompetencji kluczowych, dyskusja o potrzebach szkół w zakresie procesów wsparcia.
- I sesja – program powszechnej dwujęzyczności w wychowaniu dzieci (przedszkola).
- Rekrutacja do szkół ponadpodstawowych (szkoły podstawowe).
- II sesja – sieć szkolna, demografia, okres przejściowy oraz analiza kadrowa szkół.
- III sesja – perspektywy dotyczące stanu oświaty w gminie w latach 2019–2022.

- Wypracowanie stanowiska dyrektorów szkół w sprawie dalszej organizacji sieci szkół w związku z kolejnymi latami wdrażania reformy edukacji – dyskusja.
- Sprawy bieżące, arkusze organizacyjne na rok szkolnym 2019/2020.

Spotkania sieci (oprócz już wcześniej zaplanowanych) może zwoływać każdy jej uczestnik w uzgodnieniu z moderatorami. Metody pracy sieci są różnorodne. W zależności od problematyki są to: otwarte dyskusje, „burze mózgów”, warsztaty, wypracowywanie decyzji metodą drzewa decyzyjnego, zebrania informacyjne. Spotkania są przygotowywane w taki sposób, aby maksymalnie zaktywizować dyrektorów oraz, co bardzo ważne, aby uczestniczyli w ich pracach wszyscy dyrektorzy. Sieć ma również zachęcić dyrektorów do wykorzystywania podobnych metod w pracy z radą pedagogiczną.

4. Kto, kiedy i co zrobić?

W pracach sieci bierze udział 14 dyrektorów, kierownik biura oświaty i dyrektor zespołu obsługi placówek oświatowych (ZOPO). W niektórych sytuacjach na spotkania sieci zapraszani są eksperci w danej dziedzinie, korzystamy także czasami z usług zewnętrznych szkoleniowych firm posiadających akredytację. Pomysłodawcą utworzenia sieci był dyrektor Zespołu Obsługi Placówek Oświatowych.

Uczestnicy sieci wspólnie wypracowują rozwiązania i aktywnie biorą udział w jej pracach. Frekwencja na spotkaniach jest prawie stuprocentowa. Zdarzają się sytuacje, że część materiału związanego z danym problemem przygotowuje wybrany zespół dyrektorów. Sieć ma również spełniać funkcję samokształceniową dla dyrektorów oraz być platformą wymiany dobrych praktyk realizowanych w szkołach/placówkach. Często w pracach sieci wykorzystywany jest elektroniczny kanał komunikacji. Niejednokrotnie tematy zainicjowane na spotkaniach są następnie omawiane przez dyrektorów z wykorzystaniem sieci online.

W czasie od zainicjowania utworzenia sieci do jej realizacji nie było potrzeby uruchamiania specjalnych działań. Głównie chodziło o mobilizację dyrektorów i ich zachęcenie do częstszych spotkań i wymiany doświadczeń. Z pewnością istotnym czynnikiem mobilizującym była aktywność i zaangażowanie osób decyzyjnych urzędu (dyrektora ZOPO i kierownika gminnego biura oświaty).

5. Jakie efekty osiągnięto?

Aktywna praca sieci dla dyrektorów szkół/placówek w Gminie przyniosła następujące efekty:

- Dyrektorzy w odpowiedniej formie, stosownym czasie i zakresie otrzymują wsparcie we wszystkich obszarach pracy szkoły, uzyskują także bieżące informacje od pracowników urzędu odpowiedzialnych za realizację zadań oświatowych na terenie gminy.
- Wypracowane wspólnie rozwiązania oszczędzają czas dyrektorów, którzy nie pracują nad nimi indywidualnie, stają się także podstawą do modyfikacji i/lub dostosowania do potrzeb danej szkoły.
- Realizacja wsparcia poprzez sieć mobilizuje dyrektorów do aktywności, twórczego działania, pozwala na indywidualny rozwój oraz zdobywanie dodatkowych umiejętności.

- Młodzi stażem dyrektorzy w ramach pracy sieci otrzymują bardzo duże wsparcie od bardziej doświadczonych dyrektorów, nie są zostawieni sami sobie, uczą się na bieżąco, otrzymują także wsparcie od pracowników samorządu.
- Gmina nie ma możliwości finansowych i organizacyjnych, aby uruchomić ośrodek doskonalenia nauczycieli. Sieć natomiast umożliwia wsparcie i doskonalenie dyrektorów jak najbardziej dostosowane do ich potrzeb, potrzeb szkół i placówek. Wymianę doświadczeń dyrektorskich dodatkowo wspiera doskonalenie zawodowe nauczycieli. Przykładem tego jest zrealizowany projekt dotyczący kształcenia kompetencji kluczowych uczniów.
- Sieć daje ogromną możliwość wymiany dobrych praktyk, które już sprawdziły się w szkołach i mogą być wykorzystywane po ich dostosowaniu w kolejnych szkołach i placówkach.
- Bardzo ważnym efektem, który obserwujemy, jest budowanie znajomości między dyrektorami, którzy dzięki sieci na tyle pogłębili swoje relacje, że organizują dodatkowe spotkania, dyskutują nad rozwiązaniami.

6. Ile to kosztowało?

Utworzenie oraz działalność samej sieci nie generuje kosztów. Koszty pojawiają się, gdy korzystamy z wsparcia zewnętrznego lub organizujemy spotkania wyjazdowe. Jedno spotkanie/konferencja wyjazdowa dwudniowa z pakietem szkoleń zewnętrznych dla 25 osób (biorą w niej udział również dyrektorki przedszkoli) to koszt ok. 9 000 zł.

7. Dlaczego warto promować to rozwiązanie?

Waga problemu: ocena 5

Rozwiązanie spełniło nasze oczekiwania w zakresie wspomaganie dyrektorów. Jest efektywne i nie generuje dodatkowych kosztów. Z relacji dyrektorów można wnioskować, że są z tych działań zadowoleni.

Cenią oni sobie tego typu wsparcie, w zarządzaniu szkołami czują się pewniej. Zauważamy stały trend podnoszenia jakości pracy naszych szkół. Oceniając jakość pracy szkół, oprócz mierzalnych wskaźników, bierzemy pod uwagę ocenę kontekstową każdej szkoły. Jako gmina na bieżąco otrzymujemy informację zwrotną dotyczącą problemów szkół, oczekiwań i potrzeb. Pozwala to lepiej i efektywniej planować budżety szkół w zakresie inwestycji, remontów, zabezpieczenia środków na projekty, granty, współpracę zagraniczną.

Innowacyjność podejścia: ocena 4

Sieć dla dyrektorów szkół dla nas jest rozwiązaniem nowym, mającym znamiona innowacyjności. Tego typu rozwiązanie w zarządzaniu nie jest nowe, lecz wymaga dużego wysiłku organizacyjnego ze strony samorządu. W naszym przypadku kadra samorządowa ma odpowiednie przygotowanie merytoryczne do wdrożenia tego typu rozwiązania. Z obserwacji i kontaktów z innymi samorządami, sieć wsparcia dyrektorów w naszej formule jest rzadkością.

Skuteczność rozwiązania: ocena 5

Rozwiązanie jest bardzo skuteczne. Pozwala na wsparcie dyrektorów we wszystkich obszarach pracy szkół. Każdy otrzymuje te same informacje w tym samym czasie, w jednym miejscu. Ma to niebagatelne znaczenie, ponieważ unikamy zniekształceń komunikatów, które powinny być jednoznaczne. Oceną poziomu skuteczności może być również stały trend podnoszenia jakości pracy szkół, lepsza wymiana doświadczeń oraz lepsze relacje interpersonalne w zespole dyrektorów.

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

Z rozwiązania mogą skorzystać gminy, które mają podobny potencjał edukacyjny do naszej gminy. Warunkiem zastosowania naszego rozwiązania jest uzyskanie mobilności sieci. Najlepiej sprawdza się sieć do około 25 członków. Drugi warunek pracy takiej sieci to odpowiednie przygotowanie moderatorów. Muszą to być osoby, które znają specyfikę działalności szkół, posiadają umiejętności w zakresie organizacji dokształcania, muszą wyzwolić się z myślenia typowo urzędniczego, zrozumieć problematykę związaną z zarządzaniem szkołami.

Ważnym elementem przy korzystaniu z naszego rozwiązania jest świadomość całościowego traktowania problematyki oświatowej gminy.

8. Zalecenia dotyczące replikacji

Budowanie sieci wsparcia należy poprzedzić bardzo dogłębną analizą potrzeb dyrektorów szkół. Decyzja taka powinna wynikać z autentycznej chęci współpracy organu prowadzącego z dyrektorami szkół. Oczekiwania związane z działalnością sieci powinny być jasno określone we wstępnej fazie tworzenia. Należy zachować zasadę dobrowolności udziału. Replikacja powinna być poprzedzona zebraniem informacji na temat doświadczeń osób, które taką sieć wykorzystują. Najlepszy jest bezpośredni kontakt z organizatorem sieci. To pozwoli na łatwiejsze dostosowanie rozwiązań do potrzeb i oczekiwań organu replikującego. Jesteśmy gotowi na wsparcie w formie bezpośredniego spotkania lub drogą elektroniczną.

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

1. Imię i nazwisko: Mirosław Olek
2. Funkcja: Dyrektor Zespołu Obsługi Placówek Oświatowych
3. Adres: ul. Ligocka 1, 43-502 Czechowice-Dziedzice
4. Telefon: 32 2152057
5. E-mail: dyrektor@zopo.czechowice-dziedzice.pl