Załącznik nr 4 do

Regulaminu uczestnictwa w pilotażu

**Geneza i główne założenia modelu doradztwa dla JST**

Opracowany model doradztwa adresowanego do przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego (JST) realizujących zadania oświatowe ma na celu wsparcie samorządów   
w zakresie zarządzania oświatą ukierunkowanego na podnoszenie jakości świadczonych usług edukacyjnych.

Diagnoza potrzeb[[1]](#footnote-1) JST związanych z zarządzaniem usługami edukacyjnymi na poziomie organu prowadzącego umożliwiła identyfikację obszernej listy czynników, wyznaczającej realizację wysokich standardów jakościowego zarządzania oświatą na poziomie lokalnym. Wstępnie przypisano te czynniki do trzech powiązanych ze sobą obszarów[[2]](#footnote-2):

1. **Planowanie: Uzgadnianie wspólnego rozumienia celów oświatowych oraz definiowanie drogi dojścia do ich osiągnięcia**
2. Posiadanie gruntownej wiedzy nt. lokalnych zasobów, potrzeb i trendów na rynku pracy.
3. Cele procesu edukacyjnego sformułowane w taki sposób, aby odzwierciedlały wspólne rozumienie jakości kształcenia wszystkich kluczowych interesariuszy systemu.
4. Realistyczne plany realizacji założonej wizji w różnych horyzontach czasowych (np. plany strategiczne vs oferta edukacyjna na dany rok).
5. Korygowanie celów i planów w oparciu o wnioski wynikające z systematycznego monitorowania postępów w realizacji przyjętej strategii oświatowej.
6. **Zasoby: Efektywne korzystanie z zasobów lokalnego systemu oświaty   
   w procesie zarządzania ukierunkowanym na jakość rezultatów edukacyjnych**
7. Dobra organizacja zarządzania usługami edukacyjnymi i kompetentne kadry na poziomie organu prowadzącego.
8. Sprecyzowana rola, wysokie kwalifikacje i zaangażowanie dyrektorów, aktywnie wspieranych przez organ prowadzący.
9. Kompetentni i zmotywowani nauczyciele, wykorzystujący możliwości, jakie stwarza system wspomagania szkół.
10. Rozwinięte systemy wsparcia ucznia (wychowawcza funkcja szkoły, doradztwo psychologiczne i zawodowe, profilowane rozwiązania dla osób o szczególnych potrzebach).
11. Efektywne gospodarowanie materialnymi zasobami systemu oświaty na rzecz realizacji wyznaczonych celów edukacyjnych.
12. Pozyskiwanie funduszy na realizację zadań edukacyjnych oraz efektywne zarządzanie finansami oświaty (budżetowanie, analiza kosztów itp.).
13. **Współpraca: Budowanie lokalnego partnerstwa na rzecz rozwoju edukacji**
14. Udział mieszkańców i partnerów instytucjonalnych w planowaniu i rozwoju systemu edukacji.
15. Zaangażowanie rodziców i lokalnych partnerów w realizację usług edukacyjnych.
16. Włączenie interesariuszy systemu w proces oceny polityki oświatowej.

Każdy z ww. czynników wchodzących w skład poszczególnych obszarów przeanalizowano pod kątem możliwości skutecznego oddziaływania samorządu, identyfikacji narzędzi zarządczych, z których organ prowadzący może w tym celu skorzystać oraz rozpoznania barier i deficytów ograniczających działania JST w danym elemencie. Przeprowadzenie tej analizy stanowiło podstawę do opracowania zaleceń dla programu szkoleniowo-doradczego, które zostały uwzględnione na etapie budowania koncepcji niniejszego modelu doradczego. Istotnych wskazówek dostarcza nam również diagnoza kompetencji kadr zarządzających oświatą i pracowników operacyjnych realizujących zadania oświatowe w jednostkach samorządu terytorialnego oraz metod podnoszenia przez nich kompetencji[[3]](#footnote-3). Wnioski   
i rekomendacje z przeprowadzonego badania ilościowego i jakościowego wskazują na szereg potrzeb i wyzwań, z jakimi mierzą się samorządy. Wzrost kompetencji kadry jednostek samorządu terytorialnego (JST) w zakresie zarzadzania oświatą wymaga m.in.:

* 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);
* stałego doskonalenia kompetencji liderskich 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;
* 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”[[4]](#footnote-4);
* 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;
* 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.

Opracowany model doradczy jest odpowiedzią na zidentyfikowane potrzeby oraz wyzwania, jakie stoją przed samorządami. **Przedstawione wnioski i rekomendacje stały się natomiast podstawą do uwzględnienia w modelu możliwości zindywidualizowanego charakteru i rodzaju wsparcia, a także jego przebiegu.**

Założenia modelu doradztwa dla jednostek samorządu terytorialnego bazują na 12 obszarach zagadnień dotyczących zarządzania oświatą. Zostały one wypracowane wspólnie ze środowiskiem samorządowym i obejmują:

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. Rolę dyrektora szkoły/placówki i jego relacje z organem prowadzącym.
8. System wspomagania szkół – doskonalenie nauczycieli.
9. Organizację doradztwa zawodowego dla uczniów.
10. Organizację wsparcia uczniów niepełnosprawnych oraz uczniów z trudnościami w nauce.
11. Organizację wsparcia uczniów szczególnie uzdolnionych.
12. Gospodarowanie zasobami materialnymi systemu oświaty.

W każdym z ww. obszarów zostały zaproponowane zestawy rozwiązań i narzędzi zarządczych oraz rozwiązania i narzędzia zarządcze ds. personalnego rozwoju organizacji, które mogą pomóc w usprawnieniu wybranego elementu systemu, stając się elementem wsparcia zarządzania lokalną oświatą.

Głównym założeniem i niewątpliwie zaletą modelu doradztwa jest udzielenie zindywidualizowanego wsparcia JST. Zakłada on udzielenie wsparcia pracownikom JST przez dwóch doradców, którzy dzięki wykorzystaniu metod i narzędzi doradczych pomogą jednostce zaspokoić zdiagnozowane przez nią potrzeby. Przy wyborze osób wspierających samorząd, zaleca się wybór doradcy ds. rozwiązań zarządczych i doradcy ds. personalnego rozwoju organizacji. Zróżnicowane kompetencje doradców gwarantują bardziej wielowymiarowe podejście do napotkanych problemów i/lub rozpoznanych potrzeb oraz zaproponowanych sposobów ich rozwiązania.

Oprócz bezpośredniego wsparcia udzielanego w siedzibie JST, pracownicy samorządów będą mogli skorzystać ze strony internetowej dedykowanej im, jako wsparcie merytoryczne. Na stronie **Doradztwo dla JST** zamieszczona zostanie bogata baza materiałów wpisana   
w 12 obszarów zarządczych. Zamieszczane materiały będą uzupełniane i aktualizowane zgodnie z potrzebami JST. Oprócz materiałów merytorycznych dotyczących szczególnie stosowanych rozwiązań zarządczych oraz rozwiązań z zakresu rozwoju organizacji, znajdą się tu także informacje o rekomendowanych doradcach, z usług, których samorządowcy będą mogli skorzystać. Wejście na stronę Doradztwo dla JST będzie następowało za pośrednictwem strony internetowej Ośrodka Rozwoju Edukacji.

**Konstrukcja modelu**

Model doradztwa dla JST przebiega w trzech etapach:

**Etap 1. Wybór obszaru wsparcia przez JST**

Celem pierwszego etapu doradztwa jest wybór jednego spośród dwunastu obszarów dotyczących zarządzania oświatą. Rozpoczęcie tego etapu, wiąże się z podjęciem refleksji nad stanem obecnym, w jakim znajduje się jednostka samorządu terytorialnego. Jest to pierwszy krok, który należy wykonać, aby rzetelnie i świadomie przygotować się do wyboru obszaru. Wybór dokonywany będzie w oparciu o przeprowadzoną procedurę diagnostyczną dotyczącą weryfikacji wdrożonych rozwiązań i narzędzi zarządczych oraz narzędzi   
i rozwiązań wpierających personalny rozwój organizacji zaprezentowanych w modelu. Rekomenduje się, aby ww. przegląd następował w oparciu o wypracowany arkusz diagnostyczny. Pierwszy etap pozwala na uświadomienie **znaczenia poszczególnych obszarów w zarzadzaniu oświatą**. Zwraca szczególną uwagę na narzędzia   
i rozwiązania zarządcze oraz wspierające personalny rozwój organizacji oraz poziom ich wdrożenia, co jest istotne z punktu widzenia optymalizacji zarzadzania oświatą.

**Etap 2. Diagnoza potrzeb rozwojowych, wybór priorytetów, określenie celów  
i opracowanie harmonogramu działań rozwojowych**

Proponowane w modelu rozwiązania opierają się na przeprowadzonej pogłębionej diagnozie w obszarze odpowiadającym na indywidualne potrzeby JST uwzględniające stan obecny. Diagnoza to rozpoznanie jakiegoś stanu rzeczy i jego tendencji rozwojowych na podstawie jego objawów w oparciu o znajomość ogólnych prawidłowości. Aby określić priorytety   
w wybranym obszarze oraz wskazać cel, do jakiego zmierza JST, niezbędne jest przeprowadzenie diagnozy stanu lokalnej oświaty odpowiadającej na pytanie „Jak jest?”.

Celem tego etapu jest wskazanie na podstawie danych zastanych obecnej sytuacji, w jakiej funkcjonuje JST. Istotne jest to z punktu widzenia określenia stanu docelowego, czyli odpowiedzi na pytanie „Jak chcemy żeby było?”. Kolejnym elementem będzie szukanie przyczyn z jednoczesnym udzieleniem odpowiedzi na pytanie „Co powoduje, że nie mamy stanu docelowego?”. Ostatnim krokiem będzie zdefiniowanie luki, czyli określenie przez samorząd obszarów do rozwoju. Diagnoza powinna zakończyć się podsumowaniem   
i zebraniem wyników. Z przeprowadzonej diagnozy JST wyłoni priorytety oraz cele rozwojowe.

Kolejny krok to wybór narzędzi i rozwiązań zarządczych oraz narzędzi i rozwiązań wspierających personalny rozwój organizacji, które wskażą czynności niezbędne do realizacji zadań w danym obszarze. Te same narzę­dzia mogą pojawiać się kilkakrotnie   
w różnych obszarach modelu ze względu na wielość spełnianych przez nie funkcji. Wykorzystanie narzędzi i rozwiązań pozwoli na przyjrzenie się określonemu zagadnieniu   
z odpowiednią szczegółowością, w efekcie uzyskany zostanie przejrzysty zbiór informacji oraz odpowiedzi na postawione na wstępie pytania kluczowe (Jak jest? Jak chcemy żeby było? Co powoduje, że nie mamy stanu docelowego?).

Zakończeniem tego etapu będzie przygotowanie **harmonogramu działań rozwojowych   
z uwzględnieniem metod i sposobów pracy** oraz **określeniem potrzeb szkoleniowych dla JST**. Czynność ta jest bardzo istotna z punktu widzenia optymalnego wdrożenia działań w JST. Proces tworzenia harmonogramu działań wraz z określeniem metod i sposobów pracy jest przedsięwzięciem wymagającym podejścia bardzo szczegółowego. Dotyczy on określenia czasu i kolejności poszczególnych działań. Podczas tworzenia harmonogramu należy wziąć pod uwagę wiele czynności związanych z procesem wdrożenia, które muszą zostać wykonane.

Dobrze przygotowany harmonogram umożliwi:

* ustalenie programu działania, (co, gdzie i w jakiej kolejności ma być wykonane);
* ustalenie metod i sposobów pracy;
* określenie terminów rozpoczęcia i zakończenia poszczególnych czynności oraz czas wykonania całego działania;
* przydział ograniczonych zasobów gwarantujących wykonanie działania;
* bieżącą kontrolę terminów wykonania oraz korektę harmonogramu w przypadku zagrożenia terminu wykonania zaplanowanych działań.

Działania podejmowane przez przedstawicieli JST na każdym etapie będą wspierane przez osoby pełniące role doradców. Wsparcie będzie miało formę spotkań, szkoleń, konsultacji, ale również będzie to wsparcie zdalne udzielane na każdym etapie realizacji modelu. Szkolenia będą okazją do zweryfikowania posiadanej wiedzy i umiejętności w wybranym obszarze. Żeby wsparcie doradcze (w tym również szkolenia) było wartością, niezwykle ważne jest wypracowanie takiej kultury pracy pomiędzy doradcami a osobami objętymi wsparciem doradczym, aby uczenie się i doskonalenie w zarządzaniu oświatą było prowadzone zgodnie z kodeksem etycznym oraz kluczowymi dla jakości zasadami współpracy.

Podsumowując: drugi etap pozwala na zbadanie stanu lokalnej oświaty i próbę udzielenia odpowiedzi na pytania „Jak jest? Co musimy zrobić, zmienić, aby osiągnąć stan docelowy?”. Rezultatem tego etapu jest określenie priorytetów oświatowych, celów rozwojowych oraz przygotowanie rzetelnego harmonogramu działań rozwojowych.

**Etap 3. Wdrożenie harmonogramu działań rozwojowych**

Ostatnim etapem realizacji modelu jest **wdrożenie harmonogramu** działań w ramach danego obszaru wraz z **oceną ich efektywności**. Celem tego etapu jest podjęcie zorganizowanych działań wpływających na jakość zarządzania oświatą ukierunkowanych na rozwój w wybranym obszarze.

Samorządy na tym etapie będą korzystały z wybranych metod i sposobów pracy określonych w harmonogramie. Uzupełnieniem modelu wsparcia na tym etapie powinny być szkolenia   
o charakterze warsztatowym, które pozwolą na pogłębienie kompetencji zespołu JST ds. oświaty w obszarze objętym wsparciem. Z uwagi na zakres zmian, jakimi mogą być objęte samorządy, przy wdrażaniu modelu rekomenduje się korzystanie ze szkoleń wspierających proces zarzadzania zmianą. Inicjowanie i wdrażanie jakiejkolwiek zmiany będzie tym łatwiejsze o ile pracownicy JST będą posiadali kompetencje zarządzania zmianą, bowiem niezależnie od wybranego obszaru wsparcia, w każdym przypadku wdrożenie nowych rozwiązań, lub choćby tylko zmodyfikowanie części z nich, zawsze będzie wymagało kompetencji metodycznego przeprowadzania zmiany – to zaś uruchamia w naturalny sposób szereg mechanizmów psychologicznych towarzyszących zmianie.

Tak kompleksowe rozwiązanie – od indywidualnego wsparcia (rozpoczynające się na etapie wyboru obszaru, a kończące się na wdrożeniu i ocenie efektywności), poprzez szkolenia merytoryczne i szkolenia w zakresie rozwoju personalnego organizacji – pozwoli na optymalne wdrożenie przyjętych w modelu rozwiązań.

Na tym etapie nastąpi również ocena efektywności wdrożonych rozwiązań i narzędzi, która rozpatrywana będzie w dwóch aspektach:

* finansowym, który odnosi się do takiego gospodarowania środkami budżetowymi jednostki samorządu terytorialnego, w którym dane zadanie realizowane jest   
  w sposób rzetelny przy jednoczesnym możliwie niskim poziomie wydatkowania tych środków. Ten wymiar efektywności określany jest gospodarnością w dysponowaniu środkami budżetowymi.
* jakościowym – który odnosi się do budowania systemu edukacji z uwzględnieniem dbałości o jakość procesów dydaktycznych, wychowawczych i społecznych w świetle wprowadzanych zmian objętych modelem.

Celem zbudowania modelu wsparcia jest profesjonalizacja działań pracowników JST   
w zakresie optymalnego zarzadzania lokalną oświatą. Tym samym model może stać się punktem odnie­sienia dla samorządów w ich praktycznych działaniach na rzecz lokalnej oświaty.

1. Diagnoza przeprowadzona przez Grupy Wymiany Doświadczeń dla przedstawicieli JST, powołane w ramach   
   I etapu projektu „Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów”, realizowanego w latach 2016-2018. [↑](#footnote-ref-1)
2. Za: „Raport zawierający diagnozę potrzeb JST w zakresie wspomagania szkół pod kątem skuteczności   
   w rozwijaniu kompetencji kluczowych”, źródło dostępu: <https://www.ore.edu.pl/wp-content/uploads/attachments/Raport_Diagnoza_potrzeb_JST_Miejska_Grupa_Wymiany_Doswiadczen.pdf>, dostęp z dn. 27.12.2018 r. [↑](#footnote-ref-2)
3. Raport: Diagnoza kompetencji kadr zarządzających oświatą i pracowników operacyjnych realizujących zadania oświatowe w jednostkach samorządu terytorialnego oraz metod podnoszenia przez nich kompetencji (wyniki zbiorcze badania wraz z rekomendacjami). Redakcja merytoryczna Bożena Dorota Jastrzębska, Warszawa 2016 r., źródło dostępu: <https://www.ore.edu.pl/wp-content/uploads/attachments/Raport-wyniki-zbiorcze-1.pdf> [Dostęp online: dn. 22.12.2018] [↑](#footnote-ref-3)
4. *Op.cit.* s. 95 [↑](#footnote-ref-4)