

**Ostateczne zasady prowadzenia doradztwa wypracowane przez Ośrodek Rozwoju  
Edukacji (ORE) w ramach projektu pozakonkursowego  
pn. „Przywództwo – opracowanie modeli kształcenia i wspierania kadry kierowniczej  
systemu oświaty”**

Działania doradcze w projekcie „Przywództwo – opracowanie modeli kształcenia i wspierania kadry kierowniczej systemu oświaty” zakończono 30 kwietnia br. W związku z powyższym, na podstawie raportów końcowych zebranych w maju br. od 60 doradców, możliwe jest określenie ostatecznych rekomendacji, które posłużą beneficjentom konkursowym realizującym projekty w ramach konkursu nr POWR.02.10.00-IP.02-00-006/17 pn. „Szkolenie i doradztwo dotyczące rozwijania kompetencji kluczowych uczniów niezbędnych do poruszania się na rynku pracy dla dyrektorów, wicedyrektorów i innych osób pełniących funkcje kierownicze w szkole”.

Zgodnie z Zaleceniami ORE do regulaminu konkursu MEN nr POWR.02.10.00-IP.02-00-006/17, po zakończeniu cyklu szkoleń każdy uczestnik projektu, tj. dyrektor lub wicedyrektor szkoły/placówki jest zobowiązany do zorganizowania procesu zewnętrznego wspomagania – w placówce, którą zarządza – standardowego procesu wspomagania, tj. od diagnozy potrzeb rozwojowych danej placówki, poprzez zaplanowanie i realizację działań niezbędnych do zaspokojenia tych potrzeb, aż po wnioski i rekomendacje. Będzie go prowadził zgodnie z opracowanym harmonogramem. W procesie wspomagania uczestnik projektu powinien w szczególności skoncentrować się na kształtowaniu kompetencji kluczowych uczniów, niezbędnych do poruszania się na rynku pracy, właściwych postaw (kreatywności, innowacyjności, pracy zespołowej) oraz wdrożenia metod zindywidualizowanego podejścia do ucznia i nauczania eksperymentalnego. Ważne jest by spróbował przelożyć wiedzę, zdobytą podczas szkoleń, na praktykę. Równoległe z procesem wspomagania funkcjonować będzie wsparcie projektowe w formie doradztwa realizowane przez wyłonione osoby spełniających określone wymagania. Jednak przeprowadzenie wspomagania przedszkoli/szkoł/placówek nie będzie realizowane ze środków PO WER. Doradcy/konsultanci finansowani z projektu mają służyć kadrze kierowniczej pomocą w przygotowaniu się do procesu wspomagania oraz podczas jego realizacji. Mogą oni pomóc dyrektorom przygotować się do wspomagania poprzez dyskusję dotyczącą otoczenia placówki, wyboru placówek wspomagających pracę szkoły np. PDN, BP, PPP, z którą można



nawiązać współpracę, aby proces wspomaganie realizowany był w sposób efektywny. Dyrektorzy, przy ich wsparciu, powinni odpowiedzieć sobie na pytanie, co mogą zrobić w swojej placówce, by kompetencje kluczowe były kształtowane, jak zwiększyć motywację nauczycieli, wspierać ich we wdrażaniu zmian, utrzymaniu efektów wspomaganie, itp. Doradcy będą się również przyglądać samodzielnym działaniom dyrektorów, by dowiedzieć się, na ile samo procesowe wspomaganie szkół wpisano się już w rzeczywistość szkolną i w jaki sposób próbuje się zaszczepić na gruncie placówki temat kształtowania kompetencji kluczowych uczniów.

Uczestnik projektu potwierdzi fakt przeprowadzenia całego cyklu doskonalenia, od diagnozy potrzeb przez zaplanowanie działań prowadzonych w ramach wspomaganie w wybranych obszarach i ich zrealizowanie, przekazaniem Projektodawcy w pierwszej kolejności planu wspomaganie, a następnie złożeniem podpisu na oświadczeniu o zrealizowanym wsparciu. Projektodawca wskaże liczbę opracowanych diagnoz we wniosku o dofinansowanie i liczba ta musi być tożsama z liczbą osób/placówek planowanych do objęcia wsparciem.

#### Zadania doradcy:

Do zadań pojedynczego doradcy realizującego wsparcie powinno należeć:

- wsparcie dyrektora w miejscu jego pracy m.in. przy planowaniu i organizacji pracy szkoły/przedszkola, planowaniu i realizacji współpracy dyrektora z radą rodziców, samorządem uczniowskim oraz gronem pedagogicznym, przy wstępnej diagnozie potrzeb, nawiązaniu współpracy z placówką/osobą wspomagającą, która wesprze szkołę/przedszkole w procesie rozwoju itp. Optymalna liczba placówek przypadająca na 1 doradcę – 10 placówek;
- Moderowanie sieci współpracy i samokształcenia. Sieć przeznaczona dla dyrektorów, których doradca obejmuje wsparciem. Sieć to pole do wymiany doświadczeń z innymi osobami oraz narzędzie pozwalające na prowadzenie stałego wsparcia. Sieci współpracy prowadzone są z wykorzystaniem platformy internetowej [www.doskonaleniewsieci.pl](http://www.doskonaleniewsieci.pl). Dodatkowo warto wziąć pod uwagę stworzenie sieci dedykowanej doradcom,
- pomoc wspieranym dyrektorom przy przygotowaniu rozwiązań ewentualnych problemów organizacyjnych lub dydaktyczno-wychowawczych, wskazanie literatury przedmiotu, przykładów dobrych praktyk,



- zebranie materiałów (wypracowanych podczas wsparcia dyrektorów) i przekazanie ich Projektodawcy. Sugerujemy przekazanie doradcom planów wspomagania co najmniej w formie odręcznie podpisanego skanu.

Wymagania kwalifikacyjne i kompetencyjne doradców:

ORE podtrzymuje sugerowane w zaleceniach do konkursu MEN wymagania odnośnie doradców, gdyż sprawdziły się one w trakcie pilotażu gwarantując najwyższą jakość działań, tj. :

- wykształcenie wyższe,
- ukończone studia podyplomowe/kursy kwalifikacyjne/szkolenia/kursy (min. 100 h) z zarządzania w oświacie,
- ukończone studia podyplomowe/kursy kwalifikacyjne/kursy/szkolenia (min. 100 h) – coaching/ mentoring/tutoring/superwizja,
- min. 5-letnie doświadczenie na stanowisku dyrektora/wicedyrektora szkoły/przedszkola lub min. 5-letnie doświadczenie jako osoba wspierająca kadrę kierowniczą oświaty (coaching, mentoring, tutoring, konsultant, doradca metodyczny, szkoleniowiec, koordynator sieci – łącznie min. 200 h),
- doświadczenie w prowadzeniu/moderowaniu co najmniej 2 sieci współpracy i samokształcenia lub co najmniej 2 kursów/szkoleń w formie e-learningu,
- znajomość systemu wspomagania (prowadzenie lub ukończenie kursu – min. 20 h – nt. organizacji procesowego wspomagania).

Rekomendowany harmonogram działań doradczych w projekcie konkursowym

Działania doradcze	
Czas	Działanie
lipiec-sierpień 2018 r.	nabór doradców, opracowanie planów i programów doradztwa
najpóźniej wrzesień 2018 r. – czerwiec 2019 r.	prowadzenie działań doradczych, w tym prace w sieciach współpracy
po czerwcu 2019 r.	działania podsumowujące



## Praca w sieci

W projekcie „Przywództwo – opracowanie modeli kształcenia i wspierania kadry kierowniczej systemu oświaty” powstało 61 sieci współpracy, tj. jedna sieć służąca wymianie doświadczeń i informacji doradcom oraz 60 prowadzonych przez poszczególnych doradców dedykowana była kadrze kierowniczej szkół i placówek oświatowych objętej wsparciem w ramach projektu. Większość doradców podkreślała fakt, że przypisani im dyrektorzy niechętnie dzielili się doświadczeniem w sieci. Dyrektorzy zdecydowanie bardziej wolą wymieniać uwagi podczas spotkań bezpośrednich. Niechętnie wypowiadają się publicznie o sprawach merytorycznych i problemach w swoich placówkach z obawy przed ocenianiem przez innych. Część dyrektorów miała też kłopoty z obsługą platformy. Doradcy, w większości przypadków, musieli podjąć wiele działań aktywizujących, żeby przekonać przypisanych im dyrektorów do aktywności w sieci. Niemniej jednak, ORE podtrzymuje konieczność wsparcia prowadzonego również w sieci i prowadzenia jego nadzoru. Przez nadzór nad uczestnictwem każdego uczestnika projektu w sieciach współpracy na platformie e-learningowej rozumieć należy formalne włączenie wsparcia w postaci wirtualnej do programu doradztwa, zapewnienie informacji na temat sposobu działania platformy elearningowej, wymaganych danych do rejestracji, logowania i korzystania dostępnych na niej zasobów oraz weryfikację wiedzy zdobytej przez uczestników podczas tego rodzaju wsparcia. Praca w sieci powinna być poprzedzona odpowiednim przygotowaniem. Doradców należy przeszkolić z korzystania z platformy, by móc służyć dyrektorom pomocą również w zakresie technicznym. Doradcy nie powinni w sieci dzielić się jedynie materiałami i informacjami. Platforma nie może stać się tylko źródłem wiedzy, ale musi stanowić również miejsce do wymiany doświadczeń, dzielenia się rozwiązaniami, problemami, dobrymi praktykami, a także opracowaniem i zaprezentowaniem na forum własnych rozwiązań organizacyjnych lub dydaktycznych.

## Spotkania bezpośrednie

Zaleca się, zgodnie z wcześniejszym stanowiskiem ORE, przeprowadzenie dla każdego uczestnika projektu minimum 24 h indywidualnego doradztwa wspierającego wykorzystanie w trakcie procesu wspomaganie, umiejętności przywódczych oraz wiedzy na temat stosowania metod zindywidualizowanego podejścia do ucznia, zdobytych podczas szkoleń. Sugeruje się możliwość dostosowania liczby godzin wsparcia do potrzeb danego dyrektora.



Poza spotkaniami indywidualnymi, proponowane jest rozważenie spotkania grupowego kadry kierowniczej przyporządkowanej do danego doradcy. Należy zwrócić uwagę na odległości dzielące placówki przypisane do danego doradcy. Nie mogą być one zbyt duże. Mniejsza odległość między placówkami objętymi wsparciem przez jednego doradcę stanowi komfortowe rozwiązanie dla obydwu stron zapewniając skuteczny kontakt.

Problemy w procesie doradztwa zgłaszane przez doradców:

- mała aktywność dyrektorów na platformie: [www.doskonaleniewsieci.pl](http://www.doskonaleniewsieci.pl);
- zbyt duża odległość między placówkami objętymi doradztwem przez poszczególnych doradców;
- brak dyspozycyjności kadry kierowniczej ze względu na pozostałe obowiązki służbowe;
- zbyt duża liczba platform, narzędzi oraz stron internetowych, formuła sprawozdawczości przez internet (np. SIO, SEO) z których dyrektorzy korzystają, co powoduje jego przeciążenie i niechęć do kolejnej aktywności w sieci;
- brak przekonania części dyrektorów do korzystania ze wsparcia w ramach doradztwa;
- niechęć do kontaktów z osobą spoza szkoły w zakresie diagnozowania problemów oraz trudności w podległej dyrektorowi placówce
- brak odpowiedzialności wobec działań zadeklarowanych przez kadrę kierowniczą w oświadczeniu składanym w momencie przystąpienia do projektu, tj. realizacji wspomaganie, a nie jedynie uczestnictwa w szkoleniach.

Kadra kierownicza objęta wsparciem już na etapie przystąpienia do projektów powinna zostać w szczególności sposobie poinformowana o realizacji doradztwa wynikających z założeń projektowych. W trakcie prowadzonych szkoleń wskazane jest prezentowanie uczestnikom kolejnych etapów realizowanego projektu, tzn. ich udziału w pracach sieci. Zadania doradców powinny być precyzyjnie określone i przekazane uczestnikom. Również wymagania wobec dyrektorów jako uczestników projektu, pod kątem ich aktywności w poszczególnych etapach projektu należy na wstępie dookreślić.

Proponujemy przypisanie poszczególnych dyrektorów do doradców zgodnie z ich udziałem w grupach szkoleniowych. Podział taki jest bardziej naturalny, gdyż na etapie szkoleń dyrektorzy zaczynają tworzyć nieformalne grupy, zapoznają się i mają do siebie więcej zaufania co może mieć przełożenie na dzielenie się problemami i wymianę doświadczeń zarówno w sieci jak i podczas spotkań. Dlatego warto rozważyć pomysł tworzenia sieci



w oparciu o grupę szkoleniową. Proponujemy wypracowanie wspólnych ustaleń doradców z dyrektorami odnośnie współpracy w sieci. Tak aby także oni poczuli się odpowiedzialni za jej funkcjonowanie. Wobec tego ważne wydaje się równoległe funkcjonowanie spotkań indywidualnych i działania w sieci.

Warto rozważyć podpisanie zobowiązania współpracy z doradcą obejmującego zasady współpracy, podejmowanych wspólnie działań oraz celów doradztwa w przypadku konkretnych dyrektorów.

Osoby pełniące rolę doradcy powinny odznaczać się wysokimi umiejętnościami społecznymi. Niezbędne jest wyposażenie wszystkich doradców w wiedzę na temat założeń realizowanego projektu oraz ich roli i zakresu podejmowanych zadań. Sugeruje się przed rozpoczęciem doradztwa zorganizowanie spotkań dla doradców. Dobrym pomysłem są też spotkania cykliczne doradców w celu wymiany doświadczeń i wypracowania wspólnego stanowiska.

Docelowo kadra kierownicza szkół/placówek oświatowych powinna być objęta wsparciem doradcy przed rozpoczęciem roku szkolnego aż do jego zakończenia tak by zapewnić dyrektorowi wsparcie w trakcie całego etapu wspomagania. Sugeruje się, maksymalnie 2 miesiące przerwy pomiędzy etapem szkoleń, a prowadzeniem doradztwa. Szkolenia powinny bezpośrednio poprzedzać etap wdrażania wiedzy na gruncie placówek, a co jest z tym powiązane - doradztwa. Zasadnym wydaje się rozwiązanie, aby dyrektorzy poznawali swojego doradcę już podczas udziału w szkoleniach. Diagnoza potrzeb szkoły, nawiązanie relacji doradcy z dyrektorem oraz zdobycie zaufania wymaga bowiem czasu.

Opracowała:

Magdalena Godlewska-Dudek – główny specjalista ds. interwencji publicznej