



**Fundusze  
Europejskie**

Wiedza Edukacja Rozwój

MINISTERSTWO  
EDUKACJI  
NARODOWEJ



**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny



# **Program szkoleniowo-doradczy dla kadry kierowniczej i pracowników operacyjnych JST**

Małgorzata Patoka, Marzanna Krajewska, Jarosław Konopka

# **III MODUŁ SZKOLENIOWY**

# Dzień 1

# **Omówienie zadania wdrożeńiowego nr 2**

# Dyskusja zogniskowana

- Jak przebiegało zbieranie danych/liczenie wskaźników?
- Co się wydarzyło?
- Co było ważne?
- Czy było warto?
- Jak się układała współpraca, z kim współpracowaliście?
- Jakie wystąpiły trudności?
- Jak chcecie wykorzystać tę wiedzę?

**Zarządzanie zmianą-  
umiejętność rozpoznawania  
reakcji na zmianę**

# ZMIANA... - czyli co?



# Istota zmiany – różnorodność definiowania

przebudowa

transformacja

zwrot

strata

przemiana

przewrót

postęp

?

innowacja

Które z tych znaczeń jest Tobie najbliższe?



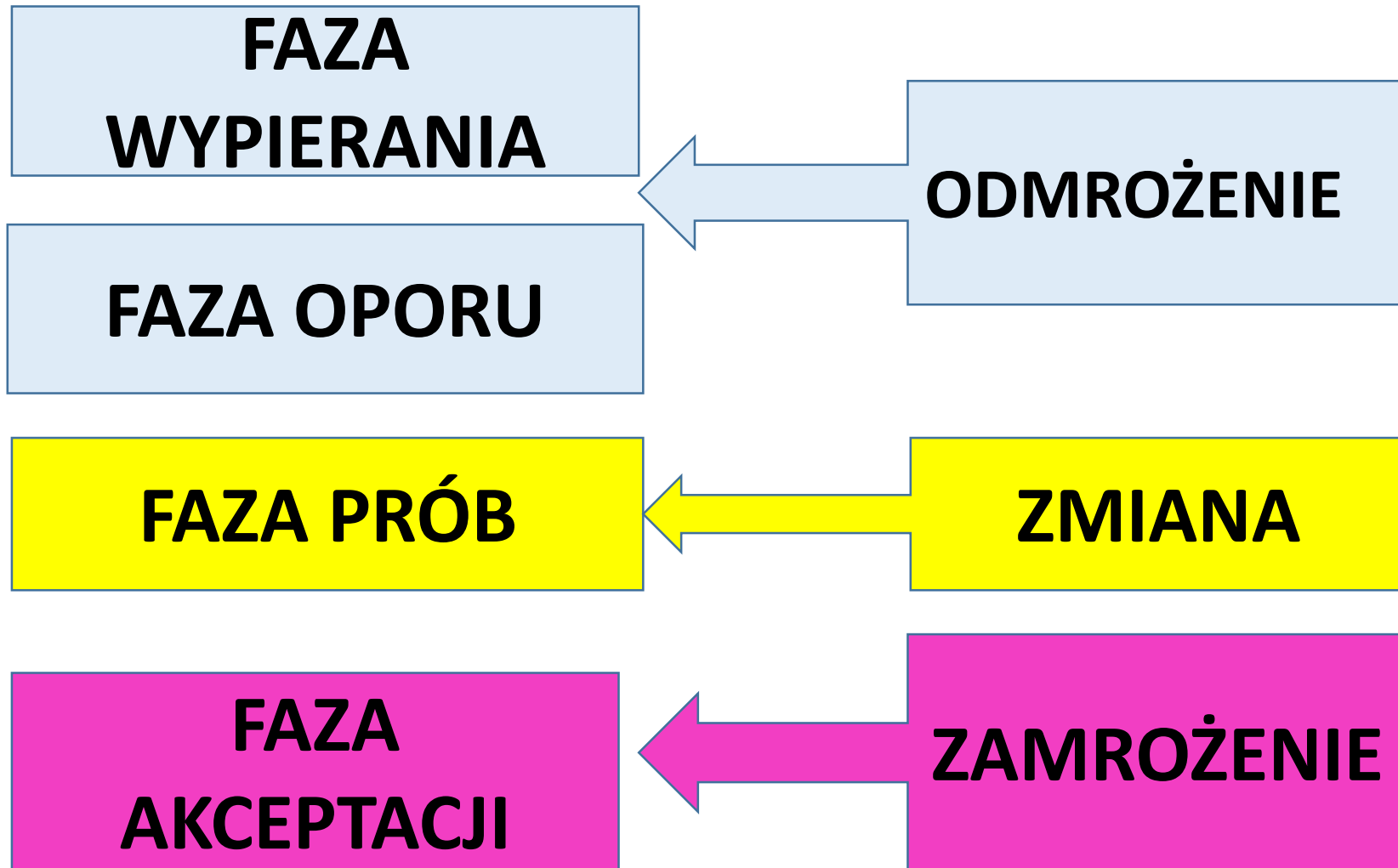
# DLACZEGO „NIE LUBIMY” ZMIAN ?

- Zakłóca poczucie bezpieczeństwa
- Wymaga wysiłku
- Wymaga zmiany nawyków

# TRZY ETAPY KAŻDEJ ZMIANY

- ODMROŻENIE
- ZMIANA
- ZAMROŻENIE

# KONTEKST PSYCHOLOGICZNY – POSTAWY I REAKCJE NA ZMIANĘ



# ĆWICZENIE

## **Samopoznanie i ocena obszarów zmiany**

*Identyfikacja doświadczanych zmian*

**ZASTANÓW SIĘ:**



W jaki sposób Twój indywidualny sposób funkcjonowania wpływa na radzenie sobie ze zmianą?

# Strategie wprowadzania zmian

**Mówienie**  
**Wymuszanie**  
**Uczestnictwo**

**Strategia wpływu  
mniejszości**  
**Strategia  
współuczestniczenia**  
**Strategia przymusu**



- Które strategie wprowadzania zmian są skuteczne w szkole, a które nie?
- Rola odbiorcy zmiany, a wybór strategii

# **Uspółecznienie procesu edukacji**



# 15 Krzesel

- **Grupa I**

Ustawcie co najmniej 5 krzesel w kształcie litery L.

- **Grupa II**

Ustawcie co najmniej 9 krzesel w kształcie litery T.

- **Grupa III**

Wykorzystując co najmniej 11 krzesel ustawcie je w szeregu, pamiętając przy tym, że co najmniej 7 z nich musi leżeć.

# Refleksje po ćwiczeniu

- Jak wyglądało przygotowanie w grupach? Jakie pojawiały się pomysły na realizację ćwiczenia?
- Kiedy nastąpił moment przełomowy? Co sprawiło, że uczestnicy wykonali to zadanie?
- Jakie założenia przyjmują ludzie w sytuacji postrzeganej jako rywalizacyjna?
- Co pomaga przełamać założenia rywalizacyjne i przyjmować postawę partycypacyjną?
- Jak zachowują się ludzie, kiedy mają poczucie wpływu na podejmowane decyzje?

**Czego potrzebujemy w środowisku lokalnym,  
aby ludzie chcieli się włączać w tworzenie planu  
strategicznego/ wspomaganie szkół i placówek?**

# Proces partycypacji w pigułce



# Po co partycypacja?

- wzrost kapitału społecznego → *zaufanie, normy i powiązania, które mogą zwiększyć sprawność społeczeństwa ułatwiając skoordynowane działania*),
- współuczestniczenie społeczności w decyzjach → większa akceptacja tych decyzji,
- możliwość podejmowania przez władze działań odpowiadających na realne potrzeby,
- gwarancja przejrzystości decyzji → wzrost zaufania i poparcia dla władzy,
- zapobieganie konfliktom społecznym.

**Co przeszkadza w skutecznym  
dialogu społecznym?**



DELEGOWANIE

PARTYCYPACJA

KONSULTACJE

INFORMOWANIE

BRAK INFORMACJI

Obywatel = partner

Obywatel = doradca

Obywatel = bierny odbiorca

**KONTROLA SPOŁECZNA**

**WŁADZA DELEGOWANA**

**PARTNERSTWO**

**FIGURANCTWO**

**KONSULTACJE**

**INFORMOWANIE**

**TERAPIA**

**MANIPULACJA**

**PARTYCYPACJA  
WŁASCIWA**

**TOKENIZM**

**NIEPARTYCYPACJA**

**partnerstwo,  
delegowanie  
władzy i kontrola  
społeczna**

**partycypacja pozorowana  
– informowanie,  
konsultowanie i  
umieszczanie w ciałach  
doradczych**

**substytut właściwej  
partycypacji**



# Czy warto stosować model partycypacyjny w podejmowaniu decyzji zarządczych?

<b>TAK</b>		<b>NIE</b>	
<b>Korzyści</b>	<b>Zagrożenia</b>	<b>Korzyści</b>	<b>Zagrożenia</b>

*(praca w grupach)*

# Narzędzia partycypacji

- INFORMOWANIE SPOŁECZNOŚCI
- POZYSKIWANIE INFORMACJI OD SPOŁECZNOŚCI
- PROWADZENIE KONSULTACJI SPOŁECZNYCH
- WSPÓŁDECYDOWANIE, WSPÓŁRZĄDZENIE, WSPÓŁREALIZACJA

# Jak planować partycypację

## Ludzie

- *jacy interesariusze są obecni w danym środowisku?*
- *kogo nie ma?*
- *kogo zaprosić?*

# Jak planować partycypację

## Proces

- *jaką wybrać technikę?*
- *kogo potrzeba?*
- *czego potrzeba?*
- *jak informujemy?*
- *jak to zrobimy?*

# Jak planować partycypację

## Wynik

- osiągnięcie zaplanowanego celu, ewentualnie stopień, w jakim się to udało oraz zidentyfikowanie przyczyn sukcesów/niepowodzeń
- sposób w jaki proces został zrealizowany oraz wszystkie „odkrycia”, które pojawiły się w jego trakcie - zarówno te pozytywne, jak i te będące błędami
- informacje zwrotne od uczestników procesu

# Etapy procesu konsultacji

1. Informowanie interesariuszy o zamierzeniach
2. Prezentacja planów i argumentów
3. Wymiana opinii między decydentami i interesariuszami *oraz ewentualnie ekspertami, którzy nie są bezpośrednio zainteresowani danym rozstrzygnięciem, ale biorą w nim udział oferując swoje kompetencje i wiedzę*
4. Próba zminimalizowania ewentualnych rozbieżności między decydentami i interesariuszami
5. Podjęcie decyzji i poinformowanie o niej wszystkich zainteresowanych

# Planowanie procesu uspołeczniania

## Ćwiczenie

Zaplanujcie sposób uspołeczniania określonego etapu procesu tworzenia i wdrażania planu, oraz przedstawcie propozycje udziału interesariuszy w procesie partycypacji.

### **Etapy procesu:**

- Diagnoza
- Planowanie
- Monitorowanie
- Ewaluacja planu strategicznego

# Dzień 2



**Dyrektor gospodarzem  
procesu wspomagania**

# Cechy szkoły dobrze zarządzanej

***Co oznacza dla mnie stwierdzenie:***

***„Szkoła dobrze zarządzana”?***



# **Rola dyrektora szkoły w budowaniu jakości pracy szkoły/placówki w kontekście wybranych wymagań państwa**

- W oparciu o wybrane wymagania opracujemy plakat informujący o istocie wymagania, z uwzględnieniem zadań dyrektora i nauczycieli.
- **Praca w grupach**
- **Prezentacja efektów pracy**

# **Rola dyrektora szkoły w budowaniu jakości pracy szkoły/placówki w kontekście wybranych wymagań państwa**

- Uzupełniamy mapy myśli wypracowane na początku sesji o nowe wątki/wnioski wynikające z analizy wymagań

**Praca w tych samych grupach**

**Gadająca ściana**

# Odpowiedzialność JST za jakość lokalnej edukacji

*Co my, jako przedstawiciele konkretnego samorządu możemy robić, aby w sposób strategiczny wpływać na budowanie jakości pracy szkoły oraz współpracę z dyrektorem?*

Praca w grupach składających się z przedstawicieli tych samych samorządów

# **Czynniki wzmacniające i utrudniające budowanie jakości pracy szkół/placówek wynikające ze współpracy przedstawicieli JST z dyrektorami**

***Co ułatwia a co utrudnia budowanie relacji pomiędzy JST  
a dyrektorami?***

**Praca w małych grupach**

**Analiza pola sił – zapis odpowiedzi na paskach**

**Runda do wyczerpania – zebranie pomysłów**

# *Generujemy pomysły na osłabienie trudności we współpracy JST z dyrektorami*



**Praca w grupach**

**Zapis odpowiedzi na paskach papieru**

**Prezentowanie pomysłów i ewentualne uzupełnienie przez pozostałych**

*Na podstawie efektów z analizy pola sił ustalamy listę postaw/  
zachowań/ umiejętności stanowiących fundament do dobrych  
relacji (3 pomysły)*

**Praca w zespołach JST**

**Zapis pomysłów na kartce A4 (jedna kartka – jeden pomysł)**

**Prezentowanie niepowtarzających się pomysłów i utworzenie „gadającej  
ściany”**



# Podsumowanie

**Zapisać na kartkach dwa najważniejsze dla siebie wnioski związane ze współpracą JST z dyrektorami szkół/placówek.**



# **Plan strategiczny a proces wspomagania**

# Analiza przykładowych planów wspomagania. Rekomendacje do struktury planu wspomagania

<https://www.ore.edu.pl/2018/06/lokalne-plany-rozwoju-oswiaty-oraz-wspomagania-szkol/>

# Struktura przykładowego raportu na zakończenie procesu wspomaganiania:

## Informacje formalne:

- Organ prowadzący (nazwa jednostki samorządu terytorialnego)
- Województwo/gmina/powiat
- Nazwa szkoły/placówki
- Adres szkoły/placówki
- Imię i nazwisko dyrektora szkoły/placówki
- Imię i nazwisko osoby realizującej proces wspomaganiania
- Nazwa instytucji/placówki wspomaganiania
- Liczba nauczycieli zaangażowana/objęta wspomaganianiem
- Formy doskonalenia nauczycieli i ich liczba zrealizowana w ramach wspomaganiania

1. Obszar wspomaganiania
2. Tematyka działań
3. Wnioski z diagnozy (zidentyfikowane potrzeby i problemy oraz ich przyczyny)
4. Metody wykorzystane w diagnozie
5. Cele wspomaganiania
6. Działania podjęte w ramach wspomaganiania
7. Efekty wspomaganiania
8. Uwagi (co się udało a co się nie udało?)
9. Rekomendacje do dalszych działań
10. Podpis dyrektora szkoły/placówki i podpis osoby realizującej wspomaganianie

**Poprawa funkcjonowania i zwiększenie  
wykorzystania systemu wspomagania  
szkół w zakresie kompetencji kluczowych  
uczniów – zmiana systemowa**

# Prezentacja projektów POWER realizowanych przez Ośrodek Rozwoju Edukacji

- Przywództwo – opracowanie modeli kształcenia i wspierania kadry kierowniczej systemu oświaty
- Wspieranie tworzenia szkół ćwiczeń

# Dzień 3



# Przygotowanie zadania wdrożeniowego

Zorganizujcie w swojej gminie spotkanie dialogowe (z dużym gronem interesariuszy; dyrektorzy szkół, nauczyciele, rodzice, przedstawiciele organizacji pozarządowych itd.) poświęcone rozwojowi szkół i kompetencji kluczowych uczniów dzięki wdrożeniu modelu procesowego wspomaganie szkół/placówek. Podsumujcie to spotkanie i przygotujcie krótką prezentację wniosków ze spotkania, w dowolnej formie (plakat, mapa myśli, prezentacja multimedialna, inne). Efektami swojej pracy podzielicie się na następnym spotkaniu/module szkoleniowym. Będą to 5-minutowe wystąpienia przedstawicieli poszczególnych samorządów.

- Omówienie zadania wdrożeniowego.
- Przygotowanie zadania – praca w zespołach z jednej JST
  - a) Planowanie działań do wykonania w jednostce
  - b) Zasoby kadrowe niezbędne do realizacji zadania, (kto, co?)
  - c) Organizacja pracy nad zadaniem.
- Prezentacja wyników.

# **Budowanie gminnych sieci współpracy, jako elementu wspomagania szkół/placówek**

- Sieci współpracy i samokształcenia – jedna z form wspomagania szkół/placówek.
- Przykłady funkcjonowania sieci.
- Sieci współpracy dla samorządowców.

# Platforma, jako narzędzie do realizacji sieci współpracy

<https://doskonaleniewsieci.pl/>

# Rodzaje sieci wsparcia dla samorządowców, dyrektorów szkół/placówek oraz nauczycieli

[https://doskonaleniewsieci.pl/Download\\_SORE.aspx](https://doskonaleniewsieci.pl/Download_SORE.aspx)

# Do opracowania wykorzystano

## Publikacje zwarte:

1. Pintal D., Tomaszewicz D., Domaradzka-Grochowska Z. „ROLA JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO W ROZWIJANIU SZKÓŁ I KSZTAŁTOWANIU KOMPETENCJI LUCZOWYCH UCZNIÓW. Poradnik dla uczestniczących w szkoleniach”, ORE, Warszawa 2018
2. Red. Jaszczola K. „ Analiza systemu zarządzania lokalną oświatą – przegląd zadań, narzędzi i dobrych praktyk. WSPÓLNE PLANOWANIE I MONITOROWANIE POSTĘPÓW”, ORE, Warszawa 2018
3. Red. Jaszczola K. „ Analiza systemu zarządzania lokalną oświatą – przegląd zadań, narzędzi i dobrych praktyk. REALIZACJA ZADAŃ POD KĄTEM WYZNACZONYCH CEŁÓW”, ORE, Warszawa 2018
4. Red. Tołwińska-Królikowska E. „MAŁA SZKOŁA – PROBLEM CZY SZANSA?”, ORE, Warszawa 2015
5. Red. Nosal P. „NA WYZWANIA – ROZWIĄZANIA” , ORE, Warszawa 2014
6. Praca zbiorowa, „PARTYCYPACJA A LOKALNA PLITYKA OŚWIATOWA – raport z badań terenowych”, ORE, Warszawa 2014

# Wykorzystane materiały:

- <https://www.ore.edu.pl/2017/10/pilotaz-dla-samorzadow-materialy-szkoleniowe/>
- <https://www.ore.edu.pl/2018/06/lokalne-plany-rozwoju-oswiaty-oraz-wspomagania-szkol/>