

## Profil kompetencyjny szkolnych organizatorów rozwoju edukacji

**Szkolny organizator rozwoju edukacji (SORE)** to osoba zatrudniona jako pracownik wspomagający szkoły w ramach realizowanego przez powiaty projektu z Działania 3.5. **Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół**, Priorytet III Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Szkolny organizator rozwoju edukacji jest to specjalista zewnętrzny (spoza szkoły/przedszkola) bezpośrednio współpracujący z placówką w realizacji rocznego planu wspomagania. Do jego zadań należą: pomoc w diagnozie potrzeb szkoły/przedszkola oraz dostosowaniu oferty doskonalenia do zdiagnozowanych potrzeb, a następnie pomoc w zbudowaniu rocznego planu wspomagania (projektu rozwojowego szkoły). W ramach realizacji planu wspomagania SORE organizuje szkolenia (warsztaty, konsultacje, wykłady), pomaga nauczycielom wdrażać do praktyki szkolnej nowe umiejętności, przygotowuje sprawozdanie z organizacji działań.

### Podstawowe założenia

Prezentowana koncepcja jest adresowana do osób zaangażowanych w realizację projektów powiatowych z Działania 3.5. „Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół”, Priorytet III Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki i opisuje profile kompetencyjne

szkolnych organizatorów rozwoju edukacji, którzy bezpośrednio współpracują ze szkołami w przygotowaniu, organizacji i realizacji rocznego planu wspomagania. Do ich zadań związanych z zewnętrznym wspieraniem szkół w szczególności należą:

- Pomoc w diagnozowaniu problemów szkoły,
- planowanie działań rozwojowych,
- organizacja i realizacja zaplanowanych działań,
- ocena przeprowadzonych działań.

Szkolny organizator rozwoju edukacji ma pod opieką kilka szkół, z którymi utrzymuje ścisły kontakt przez cały rok.

Nadzór nad pracą szkolnego organizatora rozwoju edukacji sprawuje koordynator projektu powiatowego.

### Sugerowane kryteria doboru SORE:

#### Wykształcenie:

- kryterium bazowe: studia wyższe II stopnia

#### Doświadczenie w pracy z grupą osób dorosłych:

- kryterium bazowe: 80 godzin różnych form pracy edukatorskiej prowadzonej z grupami osób dorosłych, w tym działań realizowanych w szkołach i prowadzonych

dla nauczycieli (np. kursy, szkolenia rad pedagogicznych, nauczycielskich grup przedmiotowych, doradztwo itp.);

- kryterium preferencyjne: doświadczenie w moderowaniu grupowej pracy koncepcyjnej osób dorosłych (80 godzin) kierowanie spotkaniami/warsztatami poświęconymi zespołowemu wypracowaniu rozwiązań określonych problemów (np. warsztaty strategiczne, tworzenie procedur, wspólne rozwiązywanie problemów).

#### Doświadczenie w zarządzaniu/zarządzaniu projektami:

- kryterium bazowe: minimum 6 miesięcy doświadczenia w koordynacji pracy zespołu (np. szkolnego zespołu przedmiotowego, zadaniowego itp.) – bez konieczności pełnienia roli przełożonego wobec jego członków;
- kryterium preferencyjne: minimum 6 miesięcy doświadczenia w zarządzaniu projektami (rola osoby odpowiedzialnej za nadzorowanie prawidłowej realizacji projektu i kierowanie pracą członków zespołu projektowego, planowanie i organizowanie pracy zespołu projektowego).

#### Doświadczenie w edukacji:

- kryterium bazowe: doświadczenie w pracy nauczyciela lub realizacji usług rozwojo-

- ▶ wych na rzecz systemu edukacji publicznej i niepublicznej;
- kryterium preferencyjne: udział w pro-

jektach związanych z wdrażaniem zmian w systemie edukacji, przygotowanie do pracy moderatora (np. TERM, ukończone

kursy i studia przygotowujące do pracy trenera, moderatora, [coacha](#), certyfikat trenerski).

### Podstawowy profil kompetencyjny pracownika instytucji wspierającej szkołę

#### Grupa kompetencji

kompetencje osobiste i interpersonalne

##### Wiedza

- rozumienie własnej roli zawodowej i jej granic;
- świadomość własnych mocnych i słabych stron w komunikacji i budowaniu relacji;
- świadomość własnych preferencji i potrzeb w pracy zespołowej.

##### Umiejętności

- autoprezentacja adekwatna do roli;
- efektywna komunikacja;
- organizacja własnej pracy;
- budowanie warunków współpracy;
- rozwiązywanie problemów i radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych;
- posługiwanie się technologiami informatycznymi i telekomunikacyjnymi.

#### Grupa kompetencji

moderowanie zespołowej pracy koncepcyjnej

##### Wiedza

- zasady prowadzenia efektywnych spotkań i zebrań;

- warsztatowe metody i narzędzia wspierające zespołową pracę koncepcyjną;
- rola moderatora dyskusji i pracy warsztatowej;
- podstawy psychologii społecznej (dynamika małych grup);
- zasady projektowania prezentacji i wystąpień publicznych.

##### Umiejętności

- ustalanie celów dla zespołowej pracy koncepcyjnej;
- stosowanie warsztatowych metod wspierających zespołową pracę koncepcyjną;
- kierowanie dyskusją;
- dopasowanie formy pracy do jej celów i aktualnego stanu zespołu;
- prowadzenie prezentacji i wystąpień publicznych.

#### Grupa kompetencji

zarządzanie projektami

##### Wiedza

- wybrana metodologia zarządzania projektami;
- narzędzia wspierające planowanie i moni-

- torowanie projektu;
- znajomość priorytetów projektów.

##### Umiejętności

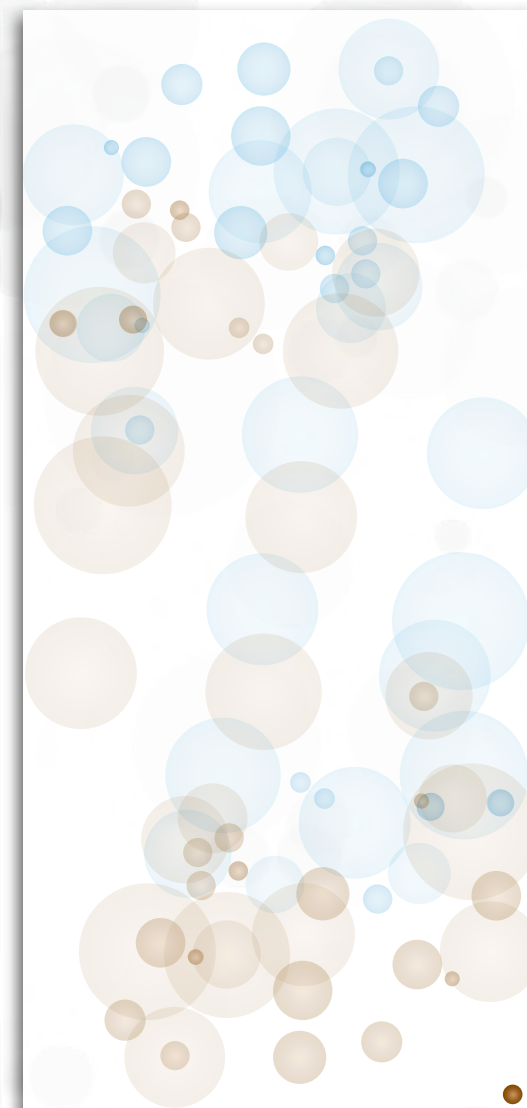
- definiowanie zakresu i rezultatów projektu;
- planowanie zadań w projekcie;
- planowanie zasobów niezbędnych do realizacji projektu;
- zarządzanie czasem projektu;
- monitorowanie przebiegu projektu;
- dokumentowanie rezultatów projektu.

#### Grupa kompetencji

wspieranie rozwoju szkoły

##### Wiedza

- struktura, cele i zadania polskich instytucji oświatowych; założenia reformy systemu oświaty;
- struktura, cele i zadania systemu wsparcia oświaty; założenia zmodernizowanego systemu wsparcia;
- rozumienie lokalnej, samorządowej polityki oświatowej;
- podstawy socjologii i psychologii organizacji (podstawowe procesy, struktura, kultura organizacyjna); ▶



- rozumienie potrzeb grup interesariuszy w projektach wspierania rozwoju szkoły.

#### Umiejętności

- definiowanie potrzeb interesariuszy w projektach wspierania rozwoju szkoły;

- diagnozowanie podstawowych charakterystyk szkoły jako organizacji;
- planowanie interwencji rozwojowych i prognozowanie ich wpływu na szkołę jako organizację;

- tworzenie warunków sprzyjających uczeniu się organizacji.

#### Pożądane postawy

**otwartość:** na uczenie się i informację zwrotną;

**zaangażowanie:** gotowość do wypracowy-

wania rozwiązań wysokiej jakości;  
**realistyczny optymizm:** gotowość do traktowania szkoły jako organizacji uczącej się,

refleksyjna otwartość na zmiany.

#### Profil specyficzny dla pełnionej roli zawodowej szkolnego organizatora rozwoju edukacji (SORE)

Przedstawiony poniżej profil kompetencyjny prezentuje zakres zadań przypisanych roli zawodowej szkolnego organizatora rozwoju edukacji oraz związane z nią dodatkowe kompetencje. Efektywna realizacja zadań właściwych dla roli zawodowej SORE wymaga zarówno kompetencji z profilu podstawowego, jak i specyficznych dla roli.

#### Szkolny organizator rozwoju edukacji

##### Ogólny zakres działań

Pozyskiwanie danych użytecznych w planowaniu rozwoju szkół:

- gromadzenie i integracja istniejącej wiedzy na temat szkoły przygotowującej się do realizacji rocznego planu wspomagania
- (w tym wyników ewaluacji prowadzonej

przez nadzór pedagogiczny, ewaluacji dotychczas zrealizowanych działań rozwojowych, wiedzy o specyfice regionu itp.);

- projektowanie lub dostosowanie narzędzi diagnostycznych (np. kwestionariusze, scenariusze wywiadów) użytecznych w badaniu potrzeb rozwojowych szkoły;
- prowadzenie uzupełniających badań mających na celu zgromadzenie dodatkowych informacji o potrzebach rozwojowych szkoły;
- formułowanie wniosków i rekomendacji dotyczących potrzeb rozwojowych szkoły.

Planowanie projektów rozwojowych (rocznych planów wspomagania) odpowiadających na potrzeby szkoły:

- analizowanie informacji niezbędnych do sformułowania celów rozwojowych (diagnozowanie potrzeb szkoły);
- organizowanie i prowadzenie spotkań mających na celu wsparcie szkoły w formułowaniu celów rozwojowych w oparciu o zdiagnozowane potrzeby;
- przygotowanie we współpracy ze szkołą rocznego planu wspomagania dopasowanego do jej potrzeb.

Zarządzanie projektem rozwojowym (rocznym planem wspomagania szkoły):

- planowanie projektu: definiowanie celów i zadań, określanie niezbędnych zasobów, tworzenie harmonogramu;
- tworzenie i zarządzanie zespołem pro-



- ▶ jektowym; definiowanie ról członków zespołu (w tym zewnętrznych specjalistów), delegowanie zadań i kontrola ich właściwego wykonania, zapewnianie obiegu informacji;
- monitorowanie przebiegu projektu, reagowanie na pojawiające się trudności;
- zarządzanie relacją ze szkołą uczestniczącą w projekcie;
- budowanie wizerunku projektu;
- dokumentowanie przebiegu i rezultatów rocznego planu wspomagania.

#### Gromadzenie informacji o zasobach użytecznych we wspieraniu rozwoju szkół:

- pozyskiwanie informacji o działających w regionie specjalistach dysponujących kompetencjami użytecznymi dla szkół;
- pozyskiwanie informacji o realizowanych w regionie usługach, inicjatywach i przedsięwzięciach użytecznych dla szkół;
- pozyskiwanie informacji o infrastrukturze, materiałach edukacyjnych i pomocach dydaktycznych, a także różnego rodzaju źródłach wiedzy użytecznej dla szkół.

#### Ewaluacja prowadzonych projektów (rocznych planów wspomaganie szkół):

- definiowanie wskaźników efektywności dla rocznych planów wspomaganie;
- planowanie działań ewaluacyjnych oraz wybór i dostosowanie odpowiednich narzędzi;
- formułowanie wniosków i rekomendacji dotyczących działań szkoły po zakończeniu realizacji rocznego planu wspomaganie.

### Profil roli zawodowej

#### Grupa kompetencji

metody badań społecznych

#### Wiedza

- podstawy metodologii badań społecznych;
- zasady konstrukcji narzędzi badawczych w badaniach społecznych;
- statystyka opisowa i podstawy wnioskowania statystycznego.

#### Umiejętności

- prowadzenie wywiadów indywidualnych i grupowych;
- projektowanie ankiet i kwestionariuszy;
- stosowanie technik opisu i wnioskowania statystycznego;
- redagowanie raportów i prezentowanie danych.

#### Grupa kompetencji

zarządzanie relacją ze szkołą

#### Wiedza

- uwarunkowania współpracy między organizacjami;
- zasady prowadzenia negocjacji;
- specyfika różnych ról zawodowych związanych z systematycznym wspieraniem rozwoju organizacji.

#### Umiejętności

- budowanie długofalowych relacji z instytucją (szkołą);
- klarowne definiowanie warunków i oczekiwań dotyczących współpracy;
- prowadzenie negocjacji;
- asertywne reagowanie na naruszenie kontraktu.

#### Grupa kompetencji

doradztwo dla organizacji

#### Wiedza

- metodologia pracy doradczej (założenia, narzędzia, model interwencji);
- mechanizmy uczenia się organizacji;
- zarządzanie zmianą (psychologiczne aspekty zmiany, radzenie sobie z oporem wobec zmiany).

#### Umiejętności

- dopasowanie narzędzi diagnozy do specyfiki projektu i organizacji;
- myślenie syntetyczne; integracja częściowych danych;
- planowanie interwencji doradczej (zgodnie z przyjętym modelem);
- inspirowanie do ustawicznego rozwoju ▶



### Raport dobrych praktyk edukacyjnych *Szkoła się oplaca*

Celem raportu jest promocja najlepszych projektów konkursowych sfinansowanych ze środków Priorytetu III PO KL, zrealizowanych w Polsce w latach 2007–2013 i wybranych spośród blisko 300 inicjatyw. Każdy z nich został sklasyfikowany w jednym z pięciu obszarów: rozwijanie zdolności, renesans szkolnictwa zawodowego, rozwój kompetencji, cyfrowa szkoła i wsparcie uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi.

[Publikacja do pobrania](#)

- ▶ i wprowadzania propozycji zmian;
- tworzenie warunków dialogu i konstruktywnego rozwiązywania konfliktów.

### Grupa kompetencji

#### tworzenie projektu rozwojowego

##### Wiedza

- różnorodne formy wspierania rozwoju osób i organizacji (rezultaty, możliwości, ograniczenia, wymagania);
- podstawy psychologii edukacyjnej, pedagogiki i andragogiki;
- typowe problemy i wyzwania rozwojowe w funkcjonowaniu szkół.

##### Umiejętności

- definiowanie celów rozwojowych na poziomie uczenia się i zmiany organizacyjnej;
- planowanie działań rozwojowych nawiązujących do wyznaczonych celów.

### Grupa kompetencji

#### zarządzanie wiedzą

##### Wiedza

- źródła wiedzy o specjalistach, zasobach i inicjatywach użytecznych dla szkół i placówek oświatowych;
- różnorodne możliwości finansowania działań edukacyjnych.

##### Umiejętności

- poszukiwanie, selekcja, analiza informacji;
- tworzenie i obsługa baz danych.

### Grupa kompetencji

#### współpraca ze specjalistami

##### Wiedza

- różnorodne formy wspierania rozwoju osób i organizacji (rezultaty, możliwości, ograniczenia, wymagania);
- przepisy i procedury regulujące zlecenie zadań zewnętrznym ekspertom;
- podstawy prawa własności intelektualnej.

### Umiejętności

- definiowanie oczekiwań wobec podwykonawców w projektach rozwojowych;
- ocena jakości ofert usług szkoleniowych i rozwojowych;
- negocjowanie warunków realizacji usług.

### Grupa kompetencji

#### ewaluacja projektów rozwojowych szkół

##### Wiedza

- różnorodne źródła danych o funkcjonowaniu szkół i placówek oświatowych;
- założenia, cele i organizacja nadzoru pedagogicznego;
- wskaźniki efektywności funkcjonowania szkół i placówek oświatowych.

##### Umiejętności

- definiowanie wskaźników efektywności projektu rozwojowego w szkole;
- udzielanie konstruktywnej informacji zwrotnej.

## Pożądane postawy

- partnerstwo: gotowość do budowania relacji opartych na równowadze statusu, wzajemnym szacunku i zaufaniu;
- kreatywność: gotowość do projektowania autorskich rozwiązań dopasowanych do specyficznych potrzeb szkoły;
- otwartość na innych: gotowość do nawiązywania kontaktów interpersonalnych

- i budowania sieci społecznych;
- szczerość: gotowość do prezentowania adekwatnej oceny sytuacji wprost, w sposób życzliwy, lecz zapewniający dostęp do pełnej informacji;
- obiektywizm: gotowość do zachowania dystansu wobec własnych przekonań i preferencji; koncentracja na faktach i ra-

jonalnych uzasadnieniach prezentowanych wniosków.

### Dorota Czerwonka

Opracowanie na podstawie:  
Sołtysińska I., Świeży M. (2010), *Profile kompetencyjne pracowników CRE*, Kraków, (maszynopis).

### Dorota Czerwonka

Pracownik merytoryczny oraz specjalista ds. szkoleń w projekcie systemowym „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół”, realizowanym przez Ośrodek Rozwoju Edukacji.

Od 1990 r. związana z edukacją jako nauczycielka języka polskiego, wicedyrektor i dyrektor. Wysoko ceni sobie doświadczenia zdobywane w trakcie dotychczasowej pracy z różnymi przedstawicielami środowiska edukacyjnego, pracownikami systemu doskonalenia i trenerami.