

## Dobre praktyki drogą do Centrów Usług Wspólnych Z doświadczeń Samorządowego Centrum Edukacji w Tarnowie

dr Barbara Dagmara Niziołek, prof. oświaty

*„Jeśli chcesz być tam, gdzie nigdy nie byłeś,  
musisz iść drogą, którą nigdy nie szedłeś.  
Jeśli chcesz osiągnąć to, czego nigdy nie miałeś,  
musisz robić to, czego nigdy nie robiłeś”*

Coniqliario Dominick

Niemal każdy krok ku nowemu powoduje zainteresowanie, ale przede wszystkim obawy przed zmianą sprawdzonych oraz bezpiecznych szablonów, którymi na co dzień się posługujemy. Z czasem jednak, stwierdzamy, że to nowe jest także dobre, a wręcz lepsze, że przynosi nawet większe korzyści. Tak jest w zakresie Centrów Usług Wspólnych propagowanych przez Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego<sup>1</sup> jako rozwiązanie prawne<sup>2</sup> i organizacyjne<sup>3</sup> dla samorządów chcących podjąć wspólne działania, bowiem CUW to utworzona organizacyjnie jednostka, która świadczy usługi na rzecz co najmniej dwóch podmiotów (samorządów). Przyjęta nowelizacja przez Sejm 15 maja 2015 r. ma za zadanie od początku 2016 roku, kiedy zaczną obowiązywać przepisy znowelizowanej ustawy o samorządzie gminnym ułatwiać współpracę jednostek samorządu terytorialnego<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> <http://www.nist.gov.pl>; <http://www.tugazeta.pl>; <http://www.powiat-wieruszowski.pl/konferencja-dotyczaca-centrum-uslug-wspolnych>; <http://www.powiat.okay.pl/index.php> [całość dostęp 19.03. 2016 r.].

<sup>2</sup> Dziennik Ustaw z 2015 r., poz. 1045 ustawa z 25 czerwca 2015 r. o zmianie ustawy o samorządzie gminnym oraz niektórych innych ustaw. W zakresie zagadnień dotyczących organizacji samorządowej księgowości zmiany wynikające z ustawy będą obowiązywać z dniem 1 stycznia 2016 r. Jak wynika z uzasadnienia ustawy, jej celem jest poprawa funkcjonowania i organizacji wykonywania zadań publicznych przez jednostki samorządu terytorialnego (własnych i zleconych). Analogiczne zmiany są przewidziane w ustawach o samorządzie powiatowym.

<sup>3</sup> Proponowane przepisy określają cel założeń, jakim jest wprowadzenie możliwości łączenia różnych jednostek organizacyjnych pomocy społecznej oraz jednostek organizacyjnych jednostek samorządu terytorialnego w zakresie zadań określonych w ustawie o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej w danej jednostce samorządu terytorialnego w jednej jednostce organizacyjnej.

<sup>4</sup> Oznacza to, że szkoły, przedszkola, czy ośrodki pomocy społecznej na terenie jednej gminy będą mogły mieć przykładowo wspólną księgowość, wspólne usługi informatyczne, kadrowe i płacowe.

Propozycja tworzenia Centrum usług wspólnych (CUW) jako rozwiązanie organizacyjne w praktyce międzynarodowej pojawiło się pod koniec lat 80-tych XX wieku. Zastosowane je przede wszystkim w przedsiębiorstwach o rozproszonej strukturze organizacyjnej. Potem zaczęto również przenosić na grunt jednostek samorządowych. Państwami, które w szerokim zakresie zaczęły stosować to rozwiązanie (i stosują nadal) to między innymi Wielka Brytania, Holandia, Finlandia, Szwecja, Kanada, Stany Zjednoczone, czy Australia.

Sama idea jako rozwiązanie organizacyjne jest przedmiotem zainteresowania ze strony samorządów poszczególnych szczebli. W podejmowanych działaniach samorządy szukają racjonalnych merytorycznie rozwiązań szeregu problemów, z którymi się stykają, przede wszystkim dotyczących sprawnej organizacji, redukcji kosztów oraz pozyskiwania odpowiednio wykwalifikowanych pracowników.

Ważne jest, iż w ramach usług w wspólnych istnieje możliwość ograniczenia kosztów poprzez wyeliminowanie powielania czynności przez pracowników rozproszonych jednostek i świadczenie ich z jednego, centralnego miejsca. Najczęściej dotyczy to powtarzalnych czynności, które nie wchodzą w zakres działalności podstawowej tych jednostek, takich jak księgowość, obsługa płatności, kadry, płace i inne.

Nie mniej ważne są również inne korzyści, które w ramach usług wspólnych są możliwe do osiągnięcia np.: poprawa funkcjonowania samorządów, dzięki ujednoczeniu procesów i procedur, lepsza kontrola wewnętrzna, sprawniejszy obieg dobrych praktyk i wiedzy, oraz rozwój i korzystanie z nowych technologii informacyjnych.

Centrum Usług Wspólnych może być z powodzeniem stosowane w sferze publicznej edukacji nie tylko w kwestiach finansowych, ale również jako komercyjny dostawca usług wspólnych i zarazem centrum kompetencji merytorycznych związanych z oświatą.

Przykładem może być Powiat Tarnowski, który w zakresie usług wspólnych ma pewne doświadczenia we współpracy z innymi powiatami, a przede wszystkim gminami, związane z oświatą, tj. wspólnym realizowaniem zadań

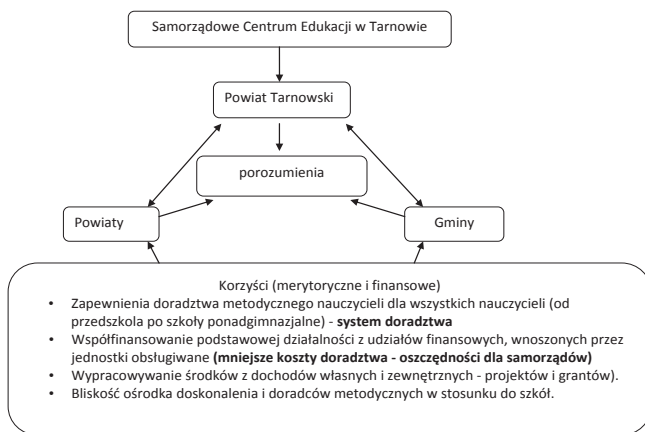
dotyczących doradztwa metodycznego i doskonalenia nauczycieli. Działania te można zidentyfikować jako dobrą praktykę, ale wiodącą w perspektywie pozytywnych doświadczeń do utworzenia CUW-u.

Zadania powyższe są realizowane przez powiatowy ośrodek doskonalenia nauczycieli – Samorządowe Centrum Edukacji w Tarnowie, które świadczy usługi związane z doradztwem metodycznym i doskonaleniem nauczycieli z powodzeniem zarówno dla Powiatu jak i gmin.

1 września 2000 roku Powiat Tarnowski jako pierwszy w Małopolsce oraz jeden z pierwszych w kraju utworzył placówkę świadczącą usługi metodyczne dla nauczycieli – Samorządowe Centrum Edukacji (dalej SCE)<sup>5</sup>. Ma ono organizacyjnie charakter powiatowo – gminny. Stworzony został model doradztwa metodycznego mający ciągłość programową: od przedszkola do szkoły ponadgimnazjalnej.

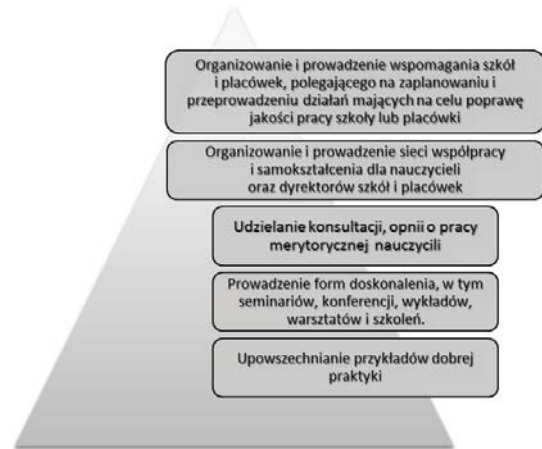
Powstał on w wyniku przeprowadzania diagnozy, która pozwoliła na dokładne rozeznanie potrzeb nauczycieli oraz po uzyskaniu ich poparcia oraz dyrektorów szkół a przede wszystkim samorządów (rad gmin i powiatów, komisji oświaty). Ważnym momentem było więc zapoznanie i przekonanie władz samorządowych odnośnie korzyści wynikających z posiadania placówki zajmującej się doskonaleniem zawodowym nauczycieli i doradztwem metodycznym. Istotnym czynnikiem podjęcia wspólnych działań było także zneutralizowanie środowisk niechętnych tej formie współpracy. Kończącym akordem działań było podpisanie porozumień innych powiatów i gmin z władzami Powiatu Tarnowskiego

Schemat 1. Obieg usług – korzyści dla jst



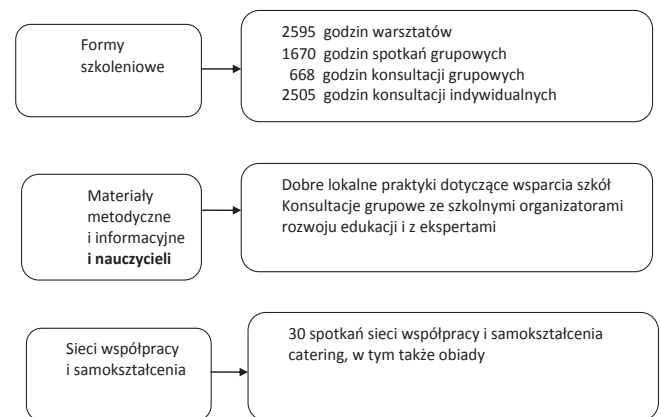
<sup>5</sup> Statut Samorządowego Centrum Edukacji w Tarnowie.

Schemat 2. Formy obowiązkowych zadań realizowane przez Samorządowe Centrum Edukacji w Tarnowie



Wspólne działania pozwoliły nie tylko stworzyć system doradztwa metodycznego, ale przyniosły wymierne teoretyczne korzyści merytoryczne i finansowe samorządom skupionym wokół Samorządowego Centrum. Konkretnym przykładem może być realizacja dwuletniego projektu przygotowanego przez Powiat Tarnowski w oparciu o tę placówkę pt. „Bezpośrednie wspomaganie szkół poprzez kompleksowe doskonalenie nauczycieli – drogą do sukcesu edukacyjnego uczniów Powiatu Tarnowskiego”. Wzięło w nim udział 167 jednostek oświatowych, 17 z Powiatu, 160 z gmin (15 przedszkoli, 99 szkół podstawowych, 36 gimnazjów), 138 dyrektorów oraz 2292 nauczycieli. Pracoowało w nim 21 szkolnych organizatorów rozwoju edukacji oraz 6 koordynatorów sieci. W obu przypadkach byli to nauczyciele z Powiatu i gmin.

Schemat 3. Wymierne efekty dla nauczycieli



Ponadto nawiązanie współpracy ze szkołami wyższymi, innymi podobnymi ośrodkami stworzyło możliwość organizowania na miejscu szkoleń dla nauczycieli na wysokim poziomie i relatywnie obniżało ich koszty. Istotna jest dostępność

doradców bezpośrednio przy warsztacie pracy nauczycieli, szeroki zakres udzielonego im wsparcia oraz wspomaganie szkół zgodnie z zdiagnozowanymi przez nie obszarami.

Samorządowe Centrum Edukacji realizowało (bądź realizuje) szereg projektów i programów, w których nauczyciel z innych samorządów mogą brać udział – między innymi: „Jan Paweł II Wielki Dziedzictwo i Pamięć”, „Promocja zdrowia w szkole”, „Porozumienie w Szkole”, „Przyjaciele Zippięgo”, „Wychowywać ale jak”, „Bezpieczna i przyjazna szkoła”.

O wysokim poziomie merytorycznym pracy Centrum świadczą wydawane publikacje, których autorami są nauczyciele, doradcy metodyczni i pracownicy naukowcy (Biuletyn SCE, Zeszyty Metodyczne). Publikacje te wzbogacają nauczycieli w ciekawe i bardzo pomocne materiały edukacyjne, jednocześnie umożliwiają samym nauczycielom, także własną publikację – wyminę doświadczeń; prasa i czasopisma oraz wydawnictw specjalistyczne „Extra Galicja”, „Problemy Opiekuńczo-Wychowawcze”, „Wychowawca”, „Dyrektor szkoły”, „Edukacja i Dialog”; formy elektroniczne – strona internetowa, biblioteka cyfrową z cyklu publikacje nauczycieli Teoria i praktyka.

Oprócz zadań związanych z doradztwem metodycznym i doskonaleniem nauczycieli, Centrum organizuje szereg konkursów zainteresowań i wiedzy dla uczniów z poszczególnych typów szkół. Rokrocznie bierze nim udział kilka tysięcy uczniów, którzy rywalizując pogłębiają swoją wiedzę i rozwijają zainteresowania. Poprzez organizowanie konkursów dla uczniów i konferencji dla nauczycieli o charakterze patriotycznym (wychowawczym) stworzony został model edukacji patriotycznej oraz regionalnej. Ponadto zorganizowana została Tarnowska Sieć Szkół Promujących Zdrowie.

Powyższe dokonania zostały potwierdzone wynikami ewaluacji całościowej na poziomie A i B przeprowadzonej przez nadzór pedagogiczny Małopolskiego Kuratora Oświaty.

Podsumowując należy stwierdzić, że powyższe wspólne działania przyniosły wymierne korzyści dla obu szczebli samorządów, zarówno w sferze merytorycznej, a więc zadań związanych z doradztwem metodycznym dla nauczycieli, jak i co jest również istotne – racjonalny i oszczędny finansowo. Pozwoliły wypracować lokalne doświadczenia w realizacji tego zadania.

Samorzady nabrały także przeświadczenia, co do ważności problematyki doradztwa metodycznego i doskonalenia nauczycieli. Zgromadzona wspólna wiedza dała podstawę do przyjęcia wniosków:

a) należy utrzymać system wspomaganie silnie skierowany na wspomaganie konkretnej szkoły, przy jednoczesnym wspomaganie poszczególnych nauczycieli w rozwiązywaniu indywidualnych problemów,

b) wspomaganie pracy szkoły powinno być wdrażane na poziomie powiatu, co pozwala na organizowanie wsparcia blisko szkoły i nauczyciela,

c) większą rolę w przygotowaniu nauczycieli do wdrażania nowego modelu doskonalenia powinien wykonać dyrektor szkoły lub przedszkola, szczególnie w zakresie zmiany świadomości nauczycieli, dotyczącej konieczności wdrażania zmian,

d) należy zmienić formułę doboru trenerów i ekspertów, mając na uwadze wymagania w stosunku do ich kwalifikacji – uruchomienie systemu ich doskonalenia, szczególnie pod kątem wymogów szkolnictwa zawodowego,

e) na podstawie wniosków z ewaluacji projektu można stwierdzić, że fundamentalne znaczenie dla jego merytorycznej realizacji ma wybór kluczowych osób w nim tj. SORE, koordynatora sieci, ekspertów i trenerów oraz jakość pracy wszystkich zainteresowanych,

f) zmiany na poziomie szkoły efekty doradztwa powinny bardziej korespondować z ewaluacją wewnętrzną i zewnętrzną,

g) oferty dotyczące obszarów doskonalenia powinny pozostać ramowe, a szkoły powinny mieć możliwość z jednej strony ich wyboru, ale z drugiej przygotowywania własnych, wynikających ze szczegółowej diagnozy potrzeb.

Dobra praktyka to świadomościowy przedsięwzięcie do Centrów Usług Wspólnych.

*Wszystko, czego się dotąd nauczyłeś,  
zatraci sens, jeśli nie potrafisz znaleźć  
zastosowania dla tej wiedzy”*

*Paulo Coelho*





Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego powstał w 2015 r.  
Jest państwową jednostką budżetową podległą MSWiA.  
Działa na rzecz dalszej profesjonalizacji samorządu terytorialnego i administracji publicznej.

Ekspertyzy i opracowania NIST, ul. Zielona 18, Łódź 90-601  
Sekretariat tel. +48 42 633 10 70  
e-mail: sekretariat@nist.gov.pl