

Analiza systemu zarządzania  
lokalną oświatą  
— przegląd zadań, narzędzi  
i dobrych praktyk

**REALIZACJA  
ZADAŃ OŚWIATOWYCH  
POD KĄTEM  
WYZNACZONYCH CELÓW**





Analiza systemu zarządzania  
lokalną oświatą  
— przegląd zadań, narzędzi  
i dobrych praktyk

**REALIZACJA  
ZADAŃ OŚWIATOWYCH  
POD KĄTEM  
WYZNACZONYCH CELÓW**

Praca zbiorowa pod redakcją merytoryczną Krzysztofa Jaszczółta.

Autorzy analiz:

Szymon Więśław, Aleksander Ławiński, Danuta Woronowicz, Anna Grabowska,  
Małgorzata Gębicka-Zdanewicz, dr Dominika Woźniewska-Żół, Anna Jeżowska-Siwek,  
Joanna Kuczyńska, Joanna Łukasiewicz-Wieleba, Zbigniew Czepelak.

Publikacja jest współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Publikację przygotowano w ramach projektu pozakonkursowego Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów – I etap, realizowanego przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w partnerstwie ze Związkiem Miast Polskich, w ramach Osi Priorytetowej II, Działania 2.10 Program Operacyjny WIEDZA EDUKACJA ROZWÓJ na lata 2014-2020.

### **Redakcja merytoryczna:**

Krzysztof Jaszczolt – Biuro Związku Miast Polskich

Analizy powstały w oparciu o opracowania Michała Tabora i Katarzyny Liszki

Copyright by Ośrodek Rozwoju Edukacji

Wydanie I, Warszawa 2018

### **Wydawca:**

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Aleje Ujazdowskie 28

00-478 Warszawa

Tel. +48 22 345 37 00

Fax +48 22 345 37 70

Opracowane graficzne okładki:

Barbara Jechalska, Ośrodek Rozwoju Edukacji

**ISBN:** 978-83-65967-98-5

**Nakład:** 3 500 egz.

**Publikacja rozpowszechniana bezpłatnie**

**Przygotowanie do druku, druk i oprawa:**

C&C Sp. z o.o.

[www.ccpog.com.pl](http://www.ccpog.com.pl)



**Fundusze Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój



OŚRODEK  
ROZWOJU  
EDUKACJI



**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny



## Spis treści

### **Krzysztof Jaszczolt**

Wstęp .....4

### **Szymon Więśław**

Rola dyrektora szkoły/placówki oświatowej oraz jego relacje z organem prowadzącym .....6

### **Aleksander Ławiński**

System wspomagania szkół – motywowanie i doskonalenie nauczycieli .....16

### **Danuta Woronowicz**

Organizacja doradztwa zawodowego dla uczniów .....36

### **Anna Grabowska, Małgorzata Gębicka-Zdanewicz, dr Dominika Woźniewska-Żol, Anna Jeżowska-Siwiek, Joanna Kuczyńska**

Wsparcie uczniów niepełnosprawnych oraz uczniów z trudnościami w nauce ....53

### **Joanna Łukasiewicz-Wieleba**

Wsparcie uczniów szczególnie uzdolnionych .....70

### **Zbigniew Czepelak**

Gospodarowanie zasobami materialnymi, umożliwiającymi realizację wyznaczonych celów edukacyjnych.....90

## Szanowni Państwo,

przygotowaliśmy zestaw 12 analiz tematycznych zawierających uporządkowany przegląd narzędzi i dobrych praktyk wspierających zarządzanie oświatą na poziomie lokalnym.

Materiał jest podsumowaniem udziału Związku Miast Polskich w trwającym 2 lata projekcie Ośrodka Rozwoju Edukacji „Wsparcie kadry JST w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów” (POWER 2.10).

### **W ramach projektu:**

- wykonaliśmy diagnozę problemów i potrzeb pracowników zarządzających oświatą w gminach i powiatach;
- przeprowadziliśmy Turniej Dobrych Praktyk, identyfikując wzorcowe przykłady zarządzania usługami edukacyjnymi;
- zleciliśmy opracowanie praktycznych analiz, zestawiających informacje o dostępnych narzędziach zarządzania lokalną oświatą.

Analizy zostały podzielone na 2 duże grupy, zamieszczone w oddzielnych częściach:

### **Wspólne planowanie i monitorowanie postępów**

1. Analizowanie potrzeb i planowanie rozwoju 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

### **Realizacja zadań oświatowych pod kątem wyznaczonych celów**

7. Rola dyrektora; relacje z organem prowadzącym
8. System wspomagania szkół – doskonalenie nauczycieli
9. Organizacja doradztwa zawodowego dla uczniów
10. Wsparcie uczniów niepełnosprawnych oraz uczniów z trudnościami w nauce
11. Wsparcie uczniów szczególnie uzdolnionych
12. Gospodarowanie zasobami materialnymi systemu oświaty

Analizy adresowane są w pierwszej kolejności do praktyków, którzy odpowiadają za organizację i funkcjonowanie lokalnego systemu edukacji.

Naszym celem nie było dogłębne badanie zagadnień teoretycznych, ani mnożenie frapujących intelektualnie, akademickich rozważań. Przeciwnie, chodziło nam raczej o ustrukturyzowanie znanych już problemów oraz systematyczne zestawienie praktycznej wiedzy nt. dostępnych narzędzi, pozwalających je rozwiązać. W związku z tym prezentacja każdego z obszarów uporządkowana jest wg tego samego schematu i dzieli się na 7 części:

1. Omówienie aktualnej podstawy prawnej działania samorządu;
2. Propozycja wskaźników, które mogą zostać wykorzystane w analizie ilościowej;
3. Definicja roli i zadań organu prowadzącego w badanym obszarze;
4. Lista narzędzi zarządczych, które można wykorzystać w celu realizacji tych zadań;
5. Opisy dobrych praktyk ilustrujących praktyczne zastosowanie tych narzędzi;

6. Analiza kluczowych problemów, utrudniających realizację zadań wymienionych pkt 3;  
7. Omówienie najciekawszych zjawisk i trendów w badanym obszarze (wraz z bibliografią).  
W naszej pracy oparliśmy się na dorobku projektów oświatowych zrealizowanych w ramach POKL. Szczególne znaczenie miała dla nas wydana przez ORE w 2012 r. seria Biblioteczki Oświaty Samorządowej (BOS). Publikacje te zbudowały podstawę teoretyczną dla wielu poruszanych przez nas zagadnień. Zlecając analizy tematyczne postawiliśmy przed sobą dwa cele:

- 1) Chcieliśmy dokonać pewnej aktualizacji materiału opracowanego w ramach POKL – w ostatnich latach znacząco zmieniły się formalno-prawne uwarunkowania zarządzania oświatą;
- 2) Chcieliśmy uzupełnić bogaty, ale nieco teoretyczny wykład zawarty w BOS o rodzaj praktycznej „skrzynki z narzędziami”, gdzie zainteresowany urzędnik JST znajdzie bardzo konkretne wskazówki, co i jak zrobić, aby poprawić sytuację oświaty w swojej gminie/powiecie.

W ten właśnie sposób należy traktować publikacje. Czytelnik powinien najpierw wybrać interesujący go obszar, a w jego ramach - to zadanie organu prowadzącego, które sprawia mu szczególną trudność. W ten sposób znajdzie zestaw rozwiązań zarządczych, które, zdaniem naszych ekspertów, mogą mu pomóc w usprawnieniu wybranego elementu systemu. W kolejnym kroku będzie mógł się dowiedzieć, gdzie zastosowano w praktyce dane narzędzie i zainspirować się przytoczonymi przykładami dobrych praktyk.

Zdajemy sobie sprawę, że prezentowane analizy mają liczne luki i niedoskonałości – ktoś może wskazać dodatkowe zadanie, narzędzie lub dobrą praktykę, argumentować, że rola organu prowadzącego jest szersza lub przeciwnie - węższa od zaproponowanej. To naturalna cecha opracowań, które starają się zebrać i uporządkować bardzo różnorodny, wrażliwy na zewnętrzne uwarunkowania materiał. Zamiast więc usprawiedliwiać się, że przegląd wykonano w krótkim czasie, w ramach bardzo skromnego budżetu, zachęcamy Państwa do krytycznej lektury, proponowania zmian i uzupełnień. Tworząc analizy nie chodziło nam bowiem o proste podsumowanie i zamknięcie tematu, lecz o uruchomienie procesu systematycznego, wspólnego myślenia nad problematyką zarządzania oświatą na poziomie lokalnym. W tym sensie, przedstawiona inwentaryzacja ma charakter otwarty. Powinna być dalej rozwijana, wzbogacana o kolejne narzędzia i dobre praktyki oraz sukcesywnie dostosowywana do zmieniających się okoliczności zewnętrznych.

Wierzmy również, że zapoczątkowana przez nas „mapa problemów i rozwiązań” może zostać wykorzystana jako użyteczny instrument programowania dalszego wsparcia dla pracowników zarządzających oświatą w samorządach. Proponowana struktura występujących w tym obszarze zagadnień pozwala na łatwą komunikację między doradcami i odbiorcami pomocy. Jednocześnie może być przydatna przy planowaniu prac koncepcyjnych i ukierunkowaniu ich na problemy, które nie są jeszcze dostatecznie rozpoznane lub „uzbrojone” w dobrze udokumentowane rozwiązania zarządcze.

Życzymy ciekawej lektury oraz czekamy na Państwa uwagi i propozycje uzupełnienia przeglądu o kolejne zadania, narzędzia i dobre praktyki.

Krzysztof Jaszczółt, redaktor merytoryczny  
Biuro Związku Miast Polskich

Strategiczny przegląd sytuacji w obszarze:

## Rola dyrektora szkoły/placówki oświatowej oraz jego relacje z organem prowadzącym

**Szymon Więśław**

---

### 1. Podstawa prawna działania samorządu w danym obszarze

---

Szkołą lub placówką oświatową kieruje dyrektor (art. 62 upo). Zazwyczaj (ok. 99 proc. jednostek) jest to nauczyciel mianowany lub dyplomowany (tamże), któremu organ prowadzący powierzył stanowisko (Art. 63 ust. 1 upo). Dyrektorem szkoły/placówki może również, pod pewnymi warunkami (Art. 62 ust. 2 upo), zostać osoba niebędąca nauczycielem.

Kandydata na stanowisko dyrektora szkoły/placówki wyłania się w drodze konkursu. (Art. 63 ust. 10 upo). Komisję konkursową powołuje organ prowadzący (ust. 14). Jego przedstawiciele nie mają jednak w komisji głosu decydującego – stanowią bowiem zazwyczaj od 25 do 30 proc. komisji (tamże). Kandydatowi, który wygrał konkurs, nie można odmówić powierzenia stanowiska dyrektora (ust. 10). Dyrektor szkoły lub placówki kieruje działalnością szkoły lub placówki oraz reprezentuje ją na zewnątrz, a także realizuje szereg (często drobniawczo opisanych) zadań. W szczególności: sprawuje nadzór pedagogiczny, dysponuje środkami określonymi w planie finansowym szkoły lub placówki, przewodniczy radzie pedagogicznej, odpowiada za bezpieczeństwo uczniów i pracowników szkoły (Art. 68 ust. 1 upo), jest przełożonym służbowym pracowników szkoły (Art. 7 ust 1 KN).

Organ prowadzący szkołę spełnia wobec dyrektora funkcje techniczne.

Wójt (burmistrz/prezydent/starosta) wykonuje uprawnienia zwierzchnika służbowego w stosunku do dyrektorów szkół (Art. 33 ust. 5 uosg, Art. 35 ust. 2 uosp). Zwierzchność ta jest jednak ograniczona, gdyż np. oceny pracy dyrektora dokonuje organ sprawujący nadzór pedagogiczny w porozumieniu z organem prowadzącym szkołę (Art. 6a ust 6 KN). Organ prowadzący udziela więc urlopów, ustala wysokość dodatków do wynagrodzenia (motywacyjnego i funkcyjnego), przydziela nagrody, ustala wysokość zniżki godzin, określa liczby innych osób pełniących funkcje kierownicze.

Dyrektorem szkoły zazwyczaj zostaje nauczyciel, któremu powierzono to stanowisko. Przez czas zajmowania stanowiska zachowuje wszystkie uprawnienia nauczycielskie wynikające z Karty Nauczyciela. Nie jest, w przeciwieństwie do wielu kierowników jednostek organizacyjnych, pracownikiem gminy/powiatu. Jeśli nie nastąpią wyjątkowe okoliczności, nie może też być odwołany przed końcem pięcioletniego okresu powierzenia stanowiska.

Dyrektor szkoły/placówki ma więc wysoki, zagwarantowany prawnie status zawodowy, a w konsekwencji ma znaczny stopień niezależności od organu prowadzącego.

Na powołanego w drodze konkursu dyrektora szkoły/placówki organ prowadzący może wpływać niemal wyłącznie określając sposób organizacji szkół (arkusze organizacyjne, plany finansowe) lub w drodze uzgodnień.

Dyrektor szkoły jest kierownikiem jednostki finansów publicznych i dysponuje jej mieniem. W tym zakresie podlega bezpośrednio nadzorowi organu prowadzącego.



Wzajemne relacje organu prowadzącego i dyrektorów szkół/placówek mają kluczowe znaczenie dla sposobu i efektów świadczenia usług edukacyjnych. Ich fundamentem powinno być uzgodnienie wzajemnych oczekiwań, form współpracy i komunikacji, a także czytelnie sformułowane oczekiwania i zasad oceny pracy dyrektora. Zagadnienia te nie zostały precyzyjnie określone w przepisach ustawowych i jako takie powinny być przedmiotem wewnętrznych regulacji gminy lub powiatu.

Użyte skróty:

- KN – Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (Dz.U. z 2017 r. poz. 1189 i 2203),
- uosp – Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. 1990 nr 16 poz. 95 ze zm.),
- uosp – Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz.U. 1998 nr 91 poz. 578 ze zm.),
- upo – Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe (Dz.U. z 2017 r. poz. 59 ze zm.).

---

## 2. Analiza ilościowa

---

- Przeciętne wynagrodzenie dyrektor /kadry kierowniczej
- Wysokość i struktura dodatków funkcyjnych dyrektorów
- Wysokość i struktura dodatków motywacyjnych dyrektorów
- Wysokość nagród przyznanych dyrektorom
- Rozkład wieku i płci dyrektorów
- Liczba kadencji, przez które dyrektorzy zajmują stanowisko
- Liczba chętnych startujących w konkursie na dyrektora

---

## 3. Rola organu prowadzącego

---

Dyrektor szkoły jest bardzo ważnym, jeśli nie kluczowym elementem systemu oświaty. Dobry dyrektor właściwie zorganizuje szkołę i zapewni efektywność pracy zespołu, słaby może spowodować, że nawet świetny zespół nauczycieli nie wykorzysta swojego potencjału.

Zakres zadań dyrektora jest bardzo szeroki: od realizacji celów polityki oświatowej i zapewnienie wysokich osiągnięć uczniów poprzez zarządzanie zespołem nauczycieli (nadzór pedagogiczny, rozwój zawodowy, motywowanie, rozwiązywanie konfliktów), bieżącą organizacją pracy szkoły, zarządzanie majątkiem, aż po pozyskiwanie dodatkowych funduszy. Nie bez znaczenia jest też konieczność właściwego funkcjonowania w lokalnym środowisku – kształtowanie postaw, motywowanie rodziców, rozwiązywanie konfliktów itd.

Szeroki zakres niezbędnych kompetencji oraz liczba osób zajmujących stanowisko dyrektora (ponad 25 tysięcy osób w szkołach prowadzonych przez jednostki samorządu terytorialnego) sprawiają, że znalezienie profesjonalnie przygotowanych i doświadczonych specjalistów jest trudne. Mają na to wpływ również: relatywnie nieatrakcyjne wynagrodzenie, złożony system prawny, w którym funkcjonuje szkoła, rozbudowana sprawozdawczość, duża odpowiedzialność przy bardzo ograniczonych uprawnieniach zarządczych oraz brak klarownej miary sukcesu (w tym możliwości dalszego awansu).

Ze względu na duże zróżnicowanie warunków i zwyczajów w zakresie funkcjonowania oświaty, każdy samorząd musi zbudować własny model zarządzania oświatą. Liczba wariantów w tym zakresie jest bardzo duża, można jednak wskazać na dwa modele wzorcowe:

- model tradycyjny – dyrektor jest przede wszystkim doświadczonym nauczycielem, jego zadania koncentrują się na sprawach pedagogicznych, zaś troska o budżet, o prawidłowe stosowanie przepisów prawa pracy czy wymogów bhp bierze na siebie organ prowadzący;
- model menadżerski – dyrektor jest profesjonalnym zarządcą/liderem, posiada odpowiednie wykształcenie i doświadczenie na stanowisku kierowniczym. Dyrektor jest przede wszystkim kierownikiem zakładu pracy, chociaż jest też odpowiedzialny za zapewnienie wysokiego poziomu nauczania.

Przy wyborze modelu trzeba to wziąć pod uwagę, że:

- większa autonomia dyrektora szkoły jest zwykle skorelowana z wyższymi osiągnięciami uczniów. Jednak decydując się na model menadżerski, organ prowadzący musiałby przyciągnąć/wykształcić zespół dyrektorów posiadających bardzo wysokie kwalifikacje i obdarzyć ich odpowiednio szerokimi uprawnieniami;
- nie wszystkie samorządy mają warunki pozwalające na wprowadzenie modelu menadżerskiego. Zwłaszcza w grupie samorządów prowadzących małe szkoły i placówki (np. przedszkola), ustawowy zakres samodzielności dyrektora wydaje się zbyt duży w stosunku do potrzeb. W takich przypadkach warto pójść w stronę modelu tradycyjnego, np. poprzez maksymalne odciążenie dyrektorów w zakresie obowiązków związanych z zarządzaniem kadrą i finansami szkoły. Dzięki temu dyrektor mógłby się skoncentrować na swojej podstawowej misji – optymalnej organizacji procesu dydaktycznego.

W związku z zarysowanymi wyżej uwarunkowaniami, wskazać można trzy kluczowe zadania JST:

1. Budowa lokalnego modelu relacji organu prowadzącego i dyrektorów szkół/placówek.
2. Realizacja przyjętego modelu zarządzania zespołem dyrektorów (w tym: planowanie, motywowanie, organizowanie, przewodzenie, kontrolowanie).
3. Wspieranie dyrektorów w realizacji ich misji (w tym bieżąca komunikacja i doskonalenie zawodowe).

---

## 4. Narzędzia i rozwiązania zarządcze

---

### 1. Budowa lokalnego modelu relacji organu prowadzącego i dyrektorów szkół/placówek

#### Dostępne narzędzia:

- 1.1. Decyzje dot. struktury lokalnego systemu oświaty (poprzez np. tworzenie zespołów szkół).
- 1.2. Wybór sposobu organizacji obsługi szkół i placówek oświatowych od strony finansowo-księgowej („Im 'bliżej' dyrektora jednostki siedzi księgowy, tym w praktyce dyrektor ma większy wpływ na jej pracę (...) Księgowy w urzędzie raczej nie będzie przygotowywał zestawień, które potrzebne będą dyrektorowi”), administracyjno-gospodarczej, kadrowej, prawnej itp.
- 1.3. Ustalenie zakresu samodzielności dyrektora w dysponowaniu środkami i zawieraniu umów (w tym dysponowanie pieniędzmi zarobionymi przez szkołę).
- 1.4. Zdefiniowanie poziomu samodzielności dyrektora w procesie przygotowania arkusza organizacyjnego i jego uprawnień do dokonywania zmian w planie finansowym jednostki.

- 1.5. Zdefiniowanie roli dyrektora w procesie rekrutacji uczniów (np. zasady przyjmowania uczniów spoza obwodu szkoły).
- 1.6. Wybór formy i warunków zatrudnienia dyrektora (na podstawie KN lub jako pracownik samorządowy) oraz określenie poziomu jego wynagrodzenia.
- 1.7. Zdefiniowanie zakresu zwolnienia dyrektora z godzin dydaktycznych.
- 1.8. Ustalenie zasad dysponowania przez dyrektora czasem swojej pracy (godziny dyspozycyjności, urlopy itp.).

## **2. Realizacja przyjętego modelu zarządzania zespołem dyrektorów (w tym: planowanie, motywowanie, organizowanie, przewodzenie, kontrolowanie)**

### **Dostępne narzędzia:**

- 2.1. Sposób rekrutacji kandydatów na dyrektorów – organizacja konkursów (określanie wymogów, aktywne poszukiwanie kandydatów, rezerwa kadrowa, profesjonalizacja komisji konkursowej).
- 2.2. Korzystanie z wizji rozwoju szkoły (prezentowanej przez kandydata podczas konkursu) jako narzędzia zarządczego w relacji organ prowadzący – dyrektor: sprawozdawanie postępów, uzgadnianie zmian.
- 2.3. Klarowne określenie oczekiwań JST i zasad oceny szkół (pośrednio oceny dyrektora) – definiowanie celów i wskaźników sukcesu w rocznych i długoterminowych planach rozwoju oświaty.
- 2.4. Analiza wyników edukacyjnych i innych efektów działania szkoły pod kątem wyznaczonych celów (korzystanie z dostępnych danych i informacji – wyniki egzaminów, ewaluacja zewnętrzna, kontrola zarządcza itp.).
- 2.5. Metody motywowania dyrektorów (dodatek funkcyjny i motywacyjny, świadczenia pozapłacowe, nagrody pieniężne).

## **3. Wspieranie dyrektorów w realizacji ich misji (w tym bieżąca komunikacja i doskonalenie zawodowe)**

### **Dostępne narzędzia:**

- 3.1. Narzędzia doskonalenia zawodowego dyrektorów.
- 3.2. Narzędzia bieżącej komunikacji z dyrektorami szkół i placówek oświatowych.

---

## **5. Dobre praktyki**

---

Analiza materiałów dostępnych w bazach dobrych praktyk i opracowaniach wykazała duży deficyt atrakcyjnych przykładów definiowania i rozwoju relacji na linii organ prowadzący – dyrektor. Dla wielu z wymienionych wyżej narzędzi brak jest tekstów ilustrujących ich zastosowanie w polskich JST. Przedstawiony niżej przegląd należy zatem traktować jako pierwsze podejście do skatalogowania znanych autorowi przykładów praktyki zarządczej w tym obszarze. Bazę należy jednak rozwijać w przyszłości, w miarę pojawiania się kolejnych ciekawych doświadczeń.

## 1. Budowa modelu relacji organ prowadzący – dyrektorzy szkół/placówek (kontekst instytucjonalny, w jakim funkcjonuje dyrektor)

### 1.1. Wybór sposobu organizacji obsługi szkół i placówek oświatowych od strony finansowo-księgowej, administracyjno-gospodarczej, kadrowej, prawnej itp.

#### 1.1.1. Dzielnicowe Biura Finansów Oświaty w Warszawie

[http://dbfos.um.warszawa.pl/prawo/statut\\_dbfos.pdf](http://dbfos.um.warszawa.pl/prawo/statut_dbfos.pdf)

Dzielnicowe Biura Finansów Oświaty są przykładem scentralizowanego systemu obsługi finansowej jednostek oświatowych, w którym wszystkie działania finansowe jednostek prowadzone są przez specjalną jednostkę powołaną przez samorząd. Cytowany dokument zawiera szczegółową listę zadań realizowanych przez taką jednostkę.

### 1.2. Ustalenie zakresu samodzielności dyrektora w dysponowaniu środkami i zawieraniu umów (w tym dysponowanie pieniędzmi zarobionymi przez szkołę)

#### 1.2.1. Określenie kompetencji dyrektorów szkół we Wrocławiu

[www.wroclaw.pl/files/edukacja/dzwonek/WED\\_W5a21z03\\_Pelnomocnictwa\\_Dyr.ppt](http://www.wroclaw.pl/files/edukacja/dzwonek/WED_W5a21z03_Pelnomocnictwa_Dyr.ppt)

Prezentacja kompleksowo i czytelnie ukazująca zakres pełnomocnictw dyrektorów szkół w zakresie podpisywania umów i zarządzania nieruchomością.

### 1.3. Zdefiniowanie poziomu samodzielności dyrektora w procesie przygotowania arkusza organizacyjnego i jego uprawnień do dokonywania zmian w planie finansowym jednostki

#### 1.3.1. Standardy oświatowe i narzędzie ich pomiaru w gminie Sępólno Krajeńskie

[http://api.ning.com:80/files/hYYM1wfYs37Oj-0PTqM-lpIEfv8jI3tjcfRk\\*y-Za8TwxHGnTtf-lX\\*HoMmx\\*il6lretXfeJMj99YXy7BA2lqQ-txw6kolY/Splno\\_Krajeskie\\_Standardyowiatoweinarzdzieichpomiaru.docx](http://api.ning.com:80/files/hYYM1wfYs37Oj-0PTqM-lpIEfv8jI3tjcfRk*y-Za8TwxHGnTtf-lX*HoMmx*il6lretXfeJMj99YXy7BA2lqQ-txw6kolY/Splno_Krajeskie_Standardyowiatoweinarzdzieichpomiaru.docx)

W celu optymalizacji i ujednoczenia zasad organizacji, możliwości wcześniejszego planowania przewidywanych nakładów ponoszonych na edukację dzieci i młodzieży, racjonalizacji wydatków ponoszonych na wynagrodzenia pracowników, dla potrzeb corocznych prac projektowych związanych z planowaniem organizacji oraz zmian wprowadzonych w trakcie roku szkolnego, w szkołach prowadzonych przez gminę Sępólno Krajeńskie ustalono „Standardy oświatowe”.

Rozwiązanie składa się z 2 elementów:

a) „Standardów oświatowych” określających:

- normatywną liczbę etatów nauczycieli,
- normatywną liczbę etatów pracowników administracji i obsługi i opisujących sposób ich wyliczania;

b) Narzędzia (arkusza kalkulacyjnego) do pomiaru spełniania standardów, czyli do analizy arkusza organizacyjnego, określającego czy projektowana organizacja szkoły mieści się w przyjętych standardach.

Dzięki wprowadzeniu rozwiązania, analiza arkusza szkoły pozwala stwierdzić, czy liczba etatów nauczycieli oraz liczba etatów administracji i obsługi odpowiada przyjętym

standardom. Ponadto z dość dużą dokładnością można stwierdzić, czy planowany budżet szkoły będzie wystarczający zarówno w nowym roku szkolnym, jak i w nowym roku kalendarzowym.

## 2. Realizacja przyjętego modelu zarządzania zespołem dyrektorów (w tym: planowanie, motywowanie, organizowanie, przewodzenie, kontrolowanie)

### 2.1. Klarowne określenie oczekiwań JST i zasad oceny szkół (pośrednio oceny dyrektora) – definiowanie celów i wskaźników sukcesu w rocznych i długoterminowych planach rozwoju oświaty

#### 2.1.1. Certyfikaty ISO w szkołach Dzierżoniowa

<https://www.ore.edu.pl/component/phocadownload/category/145-baza-dobrych-praktyk?download=1302:certyfikaty-iso-w-szkoach-dzieroniowa>

W ramach systemu zarządzania jakością w Dzierżoniowie jednym z kluczowych procesów jest „Zarządzanie gminnym systemem oświaty”. Jego celem jest zapewnienie warunków organizacyjnych, technicznych, kadrowych i finansowych oraz efektywne wykorzystanie zasobów, tak aby uczniowie osiągalni dobre wyniki w nauce, a rodzice byli zadowoleni z poziomu usług oświatowych.

Proces dotyczy przedszkoli, szkół podstawowych i gimnazjów i obejmuje czynności związane m.in. z: tworzeniem dokumentów organizacyjnych placówek (statuty, regulaminy, procedury, arkusze organizacji itd.); zapewnieniem odpowiednich zasobów majątkowych (budynki, wyposażenie) i ludzkich (konkursy na dyrektorów, awans zawodowy i regulaminy wynagradzania nauczycieli); planowaniem środków finansowych na zadania oświatowe; realizacją programów unijnych; ewaluacją wyników nauczania.

Wskaźnikami pomiaru procesu są:

W1 – poziom nauczania (wyniki uczniów w porównaniu ze średnimi w kraju);

W2 – poziom satysfakcji klienta szkoły (regularne badania ankietowe);

W3 – wielkość dopłaty do edukacji z budżetu gminy.

Na każdy rok wyznaczane są cele do realizacji poprzez określanie wartości w/w wskaźników. W ten sposób, poprzez działania organizacyjne i mechanizmy zarządcze, miasto może wpływać na poziom nauczania w szkołach.

### 2.2. Analiza wyników edukacyjnych i innych efektów działania szkoły pod kątem wyznaczonych celów (korzystanie z dostępnych danych i informacji – wyniki egzaminów, ewaluacja zewnętrzna, kontrola zarządcza itp.)

#### 2.2.1. Kontrole w szkołach w Krakowie przeprowadzane w związku z oceną pracy dyrektora

[https://www.bip.krakow.pl/?dok\\_id=83232](https://www.bip.krakow.pl/?dok_id=83232)

Decyzją ustawodawcy organ prowadzący nie dokonuje już oceny pracy dyrektora (sporządza ją kurator we współpracy z samorządem). Samorząd może jednak przeprowadzić kontrolę w związku z oceną pracy dyrektora. Wnioski z kontroli są podstawą dokonania oceny. W związku z nowymi regulacjami w zakresie nowego dodatku do wynagrodzenia

nauczycieli dyplomowanych, którzy uzyskali wyróżniającą ocenę pracy, należy się spodziewać większej liczby wniosków dyrektorów o dokonanie ocen ich pracy.

#### 2.2.2. Wprowadzenie standardów kontroli zarządczej w szkołach i placówkach oświatowych Gminy Miejskiej Dzierżoniów

[http://api.ning.com:80/files/hYYM1wfYs35oYY1d\\*PYwKqFefep0Whl6h1VcJ3SxCTA-Z4udjxJ1WzY65dBfGGpL6PYhue5Q3j7YNZYSwGYRC4hs51Kj9cMj1/Dzieroniw\\_wprowadzenie\\_standardw\\_kontroli\\_zarzdczej.docx](http://api.ning.com:80/files/hYYM1wfYs35oYY1d*PYwKqFefep0Whl6h1VcJ3SxCTA-Z4udjxJ1WzY65dBfGGpL6PYhue5Q3j7YNZYSwGYRC4hs51Kj9cMj1/Dzieroniw_wprowadzenie_standardw_kontroli_zarzdczej.docx)

Rozwiązanie polega na wprowadzeniu organizacji i zasad kontroli zarządczej we wszystkich jednostkach organizacyjnych gminy jednakowych dla wszystkich placówek. Dyrektorzy szkół zostali zobowiązani do prowadzenia samooceny stanu kontroli zarządczej w swojej placówce wg określonego wzoru w wyznaczonym terminie i są zobowiązani do przekazania tej samooceny do Burmistrza. Nadzorowanie i kontrolowanie funkcjonowania procesów realizacji zadań w jednostkach oświatowych zapewnia: 1) zgodność działalności jednostki z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi; 2) skuteczność i efektywność działania; 3) wiarygodność sprawozdań; 4) ochronę zasobów; 5) promocję zasad etycznego postępowania; 6) efektywność i skuteczność przepływu informacji; 7) zarządzanie ryzykiem.

### 2.3. Metody motywowania dyrektorów (dodatek funkcyjny i motywacyjny; świadczenia pozapłacowe, nagrody pieniężne)

#### 2.3.1. Nagrody dla najlepszych dyrektorów szkół i placówek oświatowych

<http://serwisy.gazetaprawna.pl/edukacja/artykuly/738762,nauczyciele-dostaja-nagrody-nawet-9-tys-zlotych.html>

Cytowany tekst pokazuje liczne przykłady samorządów, które z nagród przyznawanych w Dniu Edukacji Narodowej uczyniły narzędzie kształtowania polityki oświatowej. Zdecydowanie lepszym rozwiązaniem jest rzadkie przyznawanie wysokich nagród pojedynczym osobom, które w danym roku osiągnęły sukces, niż regularne nagradzanie niemal wszystkich. Taka polityka nie budzi zastrzeżeń, jeśli kryteria są transparentne, a nagrody dobrze uzasadnione. Sprawdza się to nawet w małych środowiskach.

### 3. Wspieranie dyrektorów w realizacji ich misji (w tym bieżąca komunikacja i doskonalenie zawodowe)

#### 3.1. Narzędzia doskonalenia zawodowego dyrektorów

##### 3.1.1. Wsparcie liderów oświatowych we Wrocławiu i Warszawie

<http://aplo.pl/>

Przed kilkoma laty miasta Warszawa i Wrocław zapewniły dużym grupom dyrektorów rozpoczynającym pracę udział w Akademii Przywództwa Liderów Oświaty (aplo.pl). Celem projektu było zapewnienie dyrektorom dostępu do najwyższej jakości wiedzy w zakresie przywództwa. Dyrektorzy, którzy uczestniczyli w spotkaniach, potwierdzają świetne efekty takiego cyklu szkoleń.

##### 3.1.2. Sieć współpracy dyrektorów w Krakowie

[http://www.oswiata.abc.com.pl/c/document\\_library/get\\_file?uuid=07ed7b14-1cd3-46f4-8432-4f443519b5ee&groupId=5138430](http://www.oswiata.abc.com.pl/c/document_library/get_file?uuid=07ed7b14-1cd3-46f4-8432-4f443519b5ee&groupId=5138430)

Sieci współpracy, organizowane początkowo w ramach projektu systemowego ORE, są formą samokształcenia dyrektorów. Jeśli sieci takie są skutecznie moderowane, efektem ich pracy jest nie tylko wymiana doświadczeń, ale również integracja środowiska. Rezultatem obu działań jest zwiększenie efektywności pracy szkół.

### 3.1.3. Klub młodego dyrektora w Bytomiu

<https://www.ore.edu.pl/component/phocadownload/category/145-baza-dobrych-praktyk?download=1248:klub-modego-dyrektora-w-bytomiu-2009-2012>

Miasto Bytom zbudowało systemowe wsparcie dla dyrektorów rozpoczynających pracę na swoich stanowiskach. Klub powstał jako próba wprowadzenia jednorodnej polityki zarządzania kadrą kierowniczą oświaty samorządowej w Bytomiu i był elementem w procesie budowania strategii rozwoju i realizacji zadań oświatowych. W założeniu pojawiło się również przekonanie, że dla nowego (rozpoczynającego pierwszą w życiu kadencję) dyrektora ważne będzie nabycie kompetencji współpracy z organem prowadzącym przy zachowaniu autonomii przypisanej ustawowo dla stanowiska dyrektora szkoły. Pomimo pewnych trudności (opisanych w tekście) klub spełnił swoją rolę. Nie tylko wpłynął na poziom kompetencji kadry kierowniczej, ale również przyczynił się do integracji środowiska.

## 3.2. Narzędzia bieżącej komunikacji z dyrektorami szkół i placówek oświatowych

### 3.2.1. OPIUM – Oświatowa Platforma Informatyczna Urzędu Miasta Bydgoszczy

[http://api.ning.com:80/files/hYYM1wfYs36cwmy\\*J6rcBYKikKYgFjZhJ3RLaDkjJkoERT0II-0HL6FKJLXQM8VZAmNxdIL7jON42PHNo7AWZZoMI-ie0qzgr/Bydgoszcz\\_OPIUM.pdf](http://api.ning.com:80/files/hYYM1wfYs36cwmy*J6rcBYKikKYgFjZhJ3RLaDkjJkoERT0II-0HL6FKJLXQM8VZAmNxdIL7jON42PHNo7AWZZoMI-ie0qzgr/Bydgoszcz_OPIUM.pdf)

Platforma OPIUM świadczy szeroki zakres usług elektronicznych. Podstawową i codziennie wykorzystywaną funkcjonalnością systemu jest przesyłanie wiadomości między Wydziałem Edukacji i Sportu a szkołami i placówkami oświatowymi. System pozwala na przesyłanie wiadomości do dowolnego użytkownika platformy, zdefiniowanej grupy użytkowników, dowolnej placówki lub grupy placówek oświatowych. Dostęp do wiadomości reguluje rozbudowany system uprawnień.

Platforma obsługuje również: spójną bazę placówek oświatowych wraz z danymi kontaktowymi pracowników; mechanizm pozwalający na zbieranie różnego rodzaju wniosków (np. granty oświatowe, nagrody prezydenta miasta itp.) od etapu ich tworzenia, przez analizę i ocenę, po decyzję; proces awarii i remontów; rejestr umów podpisanych przez placówki oświatowe z dostawcami zewnętrznymi; Miejski Bank nauczycieli poszukujących zatrudnienia itp.

---

## 6. Analiza kluczowych problemów

---

### Zagmatwany ustrój oświatowy

Jednym z najważniejszych problemów w zakresie relacji organu prowadzącego i dyrektora szkoły, podobnie jak w przypadku monitorowania jakości usług edukacyjnych, są skomplikowane relacje

ustrojowe w zakresie prowadzenia i nadzorowania szkół. Bo samorząd ma realizować zadania, ale jednocześnie ma zdecydowanie ograniczony wpływ na osoby, które mają kluczowe znaczenie dla efektywności ich realizacji. Podobnie kurator – kontroluje i wspiera, ale nie dysponuje budżetem. Dyrektor jest co do zasady zatrudnionym w szkole nauczycielem, któremu powierzono stanowisko, ale obowiązki z tytułu prawa pracy spełnia wobec niego wójt. Żaden ustawodawca od 25 lat nie był w stanie precyzyjnie określić, kto wykonuje zadania, kto kontroluje, a kto wspiera. W tej sytuacji bardzo wiele zależy od woli wzajemnej współpracy (również tej nieformalnej) podmiotów odpowiedzialnych za końcowy rezultat lokalnego systemu oświaty. Takie relacje należy wspierać, wzmacniając istniejącą w polskich samorządach kapitał społeczny.

### **Zbyt duży zakres odpowiedzialności dyrektora szkoły**

Antoni Jeżowski, w swojej książce *Zadania dyrektora szkoły i placówki oświatowej* wymienił ponad 1100 opisanych w przepisach zadań, które muszą realizować dyrektorzy szkół. I były to tylko te obowiązki, które wynikały z przepisów „oświatowych”. Pominięto obowiązki dyrektora jako dysponenta środków publicznych, zarządzającego mieniem publicznym, rozwiązującego rzeczywiste problemy uczniów wymagające odwoływania się do Kodeksu rodzinnego i wielu innych działań. Trudno jest znaleźć w innych branżach stanowiska wymagające takiej omnipotencji. Dlatego też tak ważne jest określenie, jakie są oczekiwania organu prowadzącego wobec dyrektorów. Czy mają zarządzać mieniem, przeprowadzać remonty, nadzorować pracę księgowych, czy raczej skoncentrować się na budowaniu relacji z rodzicami i efektywności nauczania. A może druga grupa zadań powinna być realizowana przez zastępców? Niezależnie od przyjętego modelu (a nie ma uniwersalnych rozwiązań!) ważne jest, aby samorząd precyzyjnie określił cele, które stawia przed dyrektorami oraz zdefiniował mierniki sukcesu ich pracy.

Pewnym, choć niedoskonałym, rozwiązaniem w tej sytuacji są:

- budowanie skutecznych systemów wsparcia kompetencji dyrektorów poprzez choćby szkolenia i bieżące doradztwo (przede wszystkim prawne);
- wspieranie działań samokształceniowych dyrektorów, dzięki takim grupom dyrektorzy w jednym organie prowadzącym mogą „specjalizować się” w rozwiązywaniu poszczególnych problemów – jeden pisze regulamin rekrutacji, inny tworzy dokumentację obiegu dokumentów itd.;
- bieżąca komunikacja i współpraca w ramach zespołu kadry kierowniczej oświaty, która ułatwia wczesną diagnozę potencjalnych problemów.

Status zawodowy dyrektora polskiej szkoły znacznie odbiega od standardów europejskich. Krótki przegląd problematyki można znaleźć choćby w książce Andrzeja Pery, *Status dyrektora szkoły*, (s. 127).

---

## **7. Trendy i tendencje w rozwoju obszaru**

---

W ostatnich miesiącach i latach w wielu samorządach obserwuje się zmniejszenie zainteresowania pełnieniem funkcji kierowniczej w oświacie. Coraz częściej w konkursie startuje wyłącznie jeden kandydat. Są też znane sytuacje, w których konkursy są nierozstrzygnięte, gdyż nie było żadnego chętnego do zajęcia stanowiska dyrektora danej szkoły. Jednocześnie ustawodawca zażądał od samorządów, by wszyscy dyrektorzy wybierani byli w ramach konkursów. Nie ma obecnie możliwości powierzania stanowiska na kolejne lata. Wielu dyrektorów przyzwyczajonych jest do mechanizmu powierzania stanowiska na kolejną kadencję i deklaruje, że nie wystartują w konkursach.



Są to często osoby doświadczone i świadome zakresu odpowiedzialności. Trudno dziś przewidzieć, jaką decyzję podejmą. Pojawia się jednak ryzyko, że skala kłopotów ze znalezieniem chętnych na stanowiska dyrektorskie będzie rosła.

W tym samym czasie dużą grupę nauczycieli czeka zmiana szkoły wywołana likwidacją gimnazjów. Ci, którzy będą mieli problem ze znalezieniem nowego satysfakcjonującego miejsca pracy, mogą szukać stabilizacji zatrudnienia na stanowisku dyrektora. Nie zawsze będą to osoby, które organ prowadzący chciałby mieć za partnerów.

Dlatego tak ważne jest aktywne podjęcie przez organy prowadzące opisanych wyżej zadań. JST powinny wykorzystywać dostępne narzędzia, w celu wzmocnienia i uatrakcyjnienia pozycji dyrektora szkoły oraz zapewnienia odpowiedniej sukcesji na stanowiskach kierowniczych w oświacie.

---

## Bibliografia

---

1. Barański A., *Wybór dyrektora szkoły. Analiza uregulowań prawnych 1991-2011*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2012 (wersja elektroniczna: <https://www.ore.edu.pl/materialy-do-pobrania?download=1151:wybr-dyrektora-szkoy.-analiza-uregulowa-prawnych-1991-2011>, dostęp 10.11.2017)
2. Biblioteczka Oświaty Samorządowej: Levitas A. (red.), *Tom 1. Strategie oświatowe*, Herbst M. (red.), *Tom 2. Zarządzanie oświatą*, Herbst M. (red.), *Tom 3. Finansowanie oświaty*, Swianiewicz P., Krukowska J., Lackowska-Madurowicz M., Łukomska J., *Tom 4. Edukacja przedszkolna*, Herczyński J. (red.), *Tom 6. Wskaźniki oświatowe*, Herczyński J., *Tom 5. Informacje oświatowe*, Herbst M. (red.), *Tom 7. Decentralizacja oświaty*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012 (wersja elektroniczna: <https://www.ore.edu.pl/aktualnoci-62045/2243-biblioteczka-owiaty-samorzdowej-tom-5-i-6>, dostęp 10.11.2017)
3. Douglas R. B., *Assessing Educational Leaders*, Corwin Press, Sage Publication, London 2004
4. Green H. (ed.), *Professional Standards for Teachers & School Leaders*, RoutledgeFalmer, London & New York 2004
5. Haber A. (red.), Szalaj M. (red.), *Ewaluacja w strategicznym zarządzaniu publicznym*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010
6. Herczyński J., Sobotka A., *Dyskusje o statusie dyrektora szkoły*, (wersja elektroniczna: <https://www.ore.edu.pl/materialy-do-pobrania?download=1202:dyskusje-o-statusie-dyrektora-szkoy>, dostęp 10.11.2017)
7. Jeżowski A.J., Madalińska-Michalak J., *Dyrektor szkoły – koncepcje i wyzwania*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015
8. Kwiatkowski St. M., Michalak J., *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*
9. Levitas A. (red.), *Innowacyjne przykłady zarządzania i finansowania oświaty przez samorządy*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012
10. Mazurkiewicz G., *Jakość edukacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012
11. Mazurkiewicz G., *Przywództwo edukacyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015
12. Mazurkiewicz G., *Przywództwo i zmiana w edukacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013
13. Pery A., *Status dyrektora szkoły*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012
14. Pyżalski J., *Analiza porównawcza systemów kształcenia i doskonalenia kadry kierowniczej szkół oraz placówek*, Uniwersytet Jagielloński, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015
15. Sobotka A. (red.), *Zarządzanie siecią szkół ponadgimnazjalnych*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012
16. Więśław Sz., *Organizacja szkół i zarobki dyrektorów*, Zeszyty Instytutu Badań w Oświacie, Wrocław 2006
17. Więśław Sz., *Sytuacja i status zawodowy dyrektorów szkół i placówek oświatowych* (wersja elektroniczna: <https://www.ore.edu.pl/materialy-do-pobrania?download=618:raport-sytuacja-i-status-dyrektorow-szk-i-placwek-owiatowych>, dostęp 10.11.2017)

Strategiczny przegląd sytuacji w obszarze:

# System wspomagania szkół – motywowanie i doskonalenie nauczycieli

Aleksander Ławiński

---

## 1. Podstawa prawna działania samorządu w tym obszarze

---

Art. 10.1. Ustawy z dnia 16.12.2016 r. Prawo oświatowe: **Organ prowadzący szkołę lub placówkę odpowiada za jej działalność.** Do zadań organu prowadzącego szkołę lub placówkę należy w szczególności: 1) zapewnienie warunków działania szkoły lub placówki, w tym bezpiecznych i higienicznych warunków nauki, wychowania i opieki; 2) zapewnienie warunków umożliwiających stosowanie specjalnej organizacji nauki i metod pracy dla dzieci i młodzieży objętych kształceniem specjalnym; 3) wykonywanie remontów obiektów szkolnych oraz zadań inwestycyjnych w tym zakresie; 4) zapewnienie obsługi administracyjnej, w tym prawnej, obsługi finansowej, w tym w zakresie wykonywania czynności, o których mowa w art. 4 ust. 3 pkt 2–6 ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz.U. z 2016 r. poz. 1047 i 2255), i obsługi organizacyjnej szkoły lub placówki; 5) wyposażenie szkoły lub placówki w pomoce dydaktyczne i sprzęt niezbędny do pełnej realizacji programów nauczania, programów wychowawczo-profilaktycznych, przeprowadzania egzaminów oraz wykonywania innych zadań statutowych; 6) wykonywanie czynności w sprawach z zakresu prawa pracy w stosunku do dyrektora szkoły lub placówki.

Obowiązki nauczycieli zostały wymienione w art. 6 ustawy Karta Nauczyciela – m.in. rzetelne realizowanie zadań związanych z dydaktyczną, wychowawczą i opiekuńczą funkcją szkoły, zapewnienie bezpieczeństwa uczniom, wspieranie każdego ucznia w rozwoju, dążenie do pełni własnego rozwoju osobowego itd.

Do oceny pracy nauczycieli stosuje się art. 6a ustawy Karta Nauczyciela, zaś do oceny ich dorobku zawodowego (w procesie ubiegania się o wyższy stopień awansu zawodowego) – art. 9c ust. 6 ustawy Karta Nauczyciela.

Materialną formą docenienia wyróżniających się nauczycieli i dyrektorów szkół są dodatki: funkcyjny i motywacyjny, a także nagroda organu prowadzącego.

Wykaz stanowisk oraz sprawowanych funkcji uprawniających nauczycieli do dodatku funkcyjnego, a także ogólne warunki przyznawania nauczycielom dodatku motywacyjnego zostały uregulowane w rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 31 stycznia 2005 r. w sprawie wysokości minimalnych stawek wynagrodzenia zasadniczego nauczycieli, ogólnych warunków przyznawania dodatków do wynagrodzenia zasadniczego oraz wynagradzania za pracę w dniu wolnym od pracy. Zgodnie z §5 powołanego rozporządzenia do uzyskania dodatku funkcyjnego uprawnieni są nauczyciele, którym powierzono:

- 1) stanowisko dyrektora lub wicedyrektora przedszkola, szkoły, placówki lub innej jednostki organizacyjnej, o której mowa w art. 1 ust. 1 i 1a Karty Nauczyciela albo inne stanowisko kierownicze przewidziane w statucie szkoły;

2) sprawowanie funkcji: (a) wychowawcy klasy, (b) doradcy metodycznego lub nauczyciela-konsultanta, (c) opiekuna stażu.

Natomiast w myśl §6 powołanego rozporządzenia, do ogólnych warunków przyznawania nauczycielom dodatku motywacyjnego należą: (1) osiągnięcia w realizowanym procesie dydaktycznym; (2) osiągnięcia wychowawczo-opiekuńcze; (3) wprowadzanie innowacji pedagogicznych skutkujących efektami w procesie kształcenia i wychowania; (4) zaangażowanie w realizację czynności i zajęć, o których mowa w art. 42 ust. 2 pkt 2 Karty Nauczyciela; (5) szczególnie efektywne wypełnianie zadań i obowiązków związanych z powierzonym stanowiskiem; (6) realizowanie w szkole zadań edukacyjnych wynikających z przyjętych przez organ prowadzący priorytetów w realizowanej lokalnej polityce oświatowej.

Nowelizacja ustawy Karta Nauczyciela (KN) na podstawie Art. 76. ust. 21 Ustawy z dnia 27 października 2017 r. – O finansowaniu zadań oświatowych po dodaniu 33a KN w brzmieniu: Nauczycielowi dyplomowanemu legitymującemu się co najmniej 3-letnim okresem pracy w szkole (od dnia nadania stopnia nauczyciela dyplomowanego) oraz wyróżniającą oceną pracy – będzie przysługiwał dodatek za wyróżniającą pracę – docelowo – w wysokości 16 proc. kwoty bazowej, określonej dla nauczycieli corocznie w ustawie budżetowej. Po raz pierwszy nauczyciele dyplomowani będą mogli otrzymać ten dodatek od 1 września 2020 r., a w docelowej wysokości pierwszy raz będzie można go otrzymać od 1 września 2022 r. (do tego czasu wysokość dodatku będzie corocznie rosła). Nowy dodatek – dodatek za wyróżniającą pracę będzie stanowił uzupełnienie obecnego systemu awansu zawodowego w powiązaniu z systemem wynagradzania. Nowelizacja KN wprowadza także istotne zmiany w częstotliwości i sposobie oceny pracy nauczycieli. Ocena ta ma mieć przede wszystkim charakter motywacyjny i uwzględniać m.in. doskonalenie wiedzy, umiejętności i warsztatu nauczyciela.

Fundusz na nagrody dla nauczycieli za ich osiągnięcia dydaktyczno-wychowawcze tworzy się m.in. w budżetach organów prowadzących szkoły w wysokości co najmniej 1 proc. planowanych rocznych wynagrodzeń osobowych, z przeznaczeniem na wypłaty nagród organów prowadzących szkoły i dyrektorów szkół (art. 49 ust. 1 pkt 1 ustawy – Karta Nauczyciela).

Zasady finansowania doksztalcenia i doskonalenia zawodowego nauczycieli zostały uregulowane w nowelizacji ustawy Karta Nauczyciela (KN). Na podstawie Art. 76. ust.33 Ustawy z dnia 27 października 2017 r. – O finansowaniu zadań oświatowych wprowadzono zmiany w ustawie z dnia 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela (Dz.U. z 2017r. poz. 1189). Dotychczas obowiązujący Art. 70a KN otrzymał brzmienie: „Art. 70a. 1. W budżetach organów prowadzących szkoły wyodrębnia się środki na dofinansowanie doskonalenia zawodowego nauczycieli – w wysokości 0,8 proc. planowanych rocznych środków przeznaczonych na wynagrodzenia osobowe nauczycieli, z zastrzeżeniem ust.2. 2. Przepis ust. 1 nie obejmuje finansowania publicznych placówek doskonalenia nauczycieli i bibliotek pedagogicznych prowadzonych przez jednostki samorządu terytorialnego”. Dodatkowo w budżetach wojewodów wyodrębnia się środki na wspieranie organizacji doradztwa metodycznego na obszarze województwa, w oparciu o dotacje na finansowanie wynagrodzenia nauczycieli z tytułu powierzonych zadań doradcy metodycznego. Dotacji udziela wojewoda tym jednostkom samorządu terytorialnego, które prowadzą placówki doskonalenia nauczycieli zatrudniające doradców metodycznych.

W rozporządzeniu MEN z 29 marca 2002 r. określono zasady podziału środków na wspieranie doskonalenia zawodowego nauczycieli pomiędzy budżety poszczególnych wojewodów. Po zmianach wprowadzonych 10 listopada 2015 r. stanowi ono, że na każdy rok szkolny dyrektor szkoły

lub placówki określa potrzeby w zakresie doskonalenia zawodowego nauczycieli, uwzględniając: (i) wyniki ewaluacji wewnętrznej i zewnętrznej, (ii) wyniki sprawdzianów/egzaminów, (iii) zadania związane z realizacją podstawy programowej, (iv) wymagania wobec szkół i placówek wynikające z art. 21a ust. 3 ustawy o systemie oświaty, (v) wnioski nauczycieli o dofinansowanie kosztów niektórych form doskonalenia zawodowego.

---

## 2. Analiza ilościowa

---

Analiza ilościowa zagadnień związanych z doskonaleniem zawodowym i wspomaganiami jest złożona metodologicznie i wymaga trafnego zdefiniowania danych i wskaźników oświatowych użytecznych w rzetelnym monitorowaniu i ocenie stopnia realizacji zakładanych celów. Poniżej wymieniono szereg danych i wskaźników oświatowych użytecznych w prowadzeniu analiz w obszarze doskonalenia nauczycieli i wspomaganiami.

### **Kadra**

#### **Wskaźniki struktury stopni awansu zawodowego nauczycieli**

Np. procent nauczycieli dyplomowanych/mianowanych/kontraktowych/stażystów wśród nauczycieli. Ponieważ wynagrodzenia nauczycieli są uzależnione od stopnia awansu zawodowego, analizy struktury awansu pozwalają na prognozowanie kierunków i dynamiki zmian wydatków na wynagrodzenia. Analiza struktury awansu umożliwia odpowiednie dostosowanie planów dofinansowania doskonalenia zawodowego nauczycieli do potrzeb szkół i placówek.

### **Wykorzystanie kadry**

#### **Wskaźniki struktury wykorzystania kadry pedagogicznej**

- Liczba godzin nauczania przypadająca tygodniowo na jednego nauczyciela,
- Procent pełnozatrudnionych pracowników pedagogicznych,
- Procent nauczycieli niepełnozatrudnionych,
- Liczba nauczycieli realizujących etat w 2, 3 i więcej szkołach/placówkach,
- Przeciętna liczba godzin ponadwymiarowych przypadająca na nauczyciela.

Analiza dynamiki w/w wskaźników pozwala na optymalizację sposobu wykorzystania kapitału ludzkiego, jakim są zasoby wiedzy, kompetencje i doświadczenia zatrudnionych nauczycieli. Zapewnienie ciągłości i wysokiej jakości pracy szkół i placówek, w tym efektywnych oddziaływań dydaktycznych i wychowawczych, wymaga zapewnienia stabilizacji i pełnego zatrudnienia kadry pedagogicznej. W praktyce oznacza potrzebę ograniczania, w miarę możliwości i potrzeb: skali niepełnego zatrudnienia, liczby godzin ponadwymiarowych oraz dzielenia etatów pomiędzy kilka szkół i placówek. Ostatni z wymienionych problemów dotyczy np. nauczycieli przedmiotów matematyczno-przyrodniczych wygaszanych gimnazjów, którzy wobec zmian strukturalnych znaleźli się w trudnej sytuacji dzielenia etatów pomiędzy wygaszanym gimnazjum i kilkoma szkołami podstawowymi.

### **Wynagrodzenia i systemy motywacyjne**

#### **Wskaźniki wysokości i struktury nagród dla nauczycieli**

Procent nagród przyznawanych za szczególne osiągnięcia wg. dziedzin np. za: osiągnięcia edukacyjne, sportowe, artystyczne itp.

Analiza struktury nagród pozwala na zachowanie przez JST równowagi w premiowaniu różnorodnej aktywności nauczycieli. W szczególności zapobiega przykładaniu zbyt dużej wagi do nagradzania nauczycieli za osiągnięcia sportowe wychowanków kosztem innych istotnych dziedzin.

## **Doskonalenie nauczycieli i wspomaganie szkół/placówek**

### **Wskaźniki wielkości i struktury wydatków na utrzymanie i prowadzenie systemu doradztwa metodycznego**

Obejmuje wydatki na: finansowanie zniżek godzin dla doradców metodycznych w szkołach, dodatki dla nauczycieli-doradców metodycznych, delegacje służbowe, wyposażenie stanowisk pracy doradców, prowadzenie przez JST placówek doskonalenia nauczycieli.

Analiza w/w wydatków pozwala na racjonalne planowanie działań JST w zakresie prowadzenia własnych placówek doskonalenia nauczycieli zatrudniających doradców metodycznych, stwarzając możliwość pozyskania dodatkowych środków w postaci dotacji z budżetu wojewodów na wynagrodzenia zatrudnianych doradców metodycznych.

Wskaźniki wielkości i struktury wydatków na realizację programów kompleksowego i obszarowego/procesowego wspomaganie szkół/placówek

Obejmuje np. wydatki na: finansowanie zaplanowanych w programach wspomaganie szkoleń, delegacje służbowe, zakupy materiałów metodycznych, zamówienie dodatkowych zewnętrznych diagnoz i badań wg szkół/placówek i problematyki wspomaganie.

Analiza w/w wydatków pozwala JST na racjonalne planowanie kosztów i szacowanie efektów długofalowych działań rozwojowych, w ramach rocznych lub wieloletnich programów wspomaganie (RPW/DPW), realizowanych przy udziale instytucji systemu wspomaganie na rzecz prowadzonych szkół i placówek.

### **Wskaźniki wielkości i struktury wydatków na doskonalenie nauczycieli przeznaczonych na podniesienie/uzupełnienie kwalifikacji lub przekwalifikowanie**

Liczba/procent nauczycieli, którzy podejmują studia wg. typów: studia licencjackie, magisterskie i podyplomowe.

Analiza w/w wydatków może pomóc w prowadzeniu polityki pełnego zatrudnienia zatrudnionej kadry poprzez oszacowanie możliwości wsparcia, jakie może udzielić JST, w zakresie przekwalifikowania, podniesienia i uzupełnienia kwalifikacji nauczycielom zagrożonym zwolnieniami z pracy wynikającymi ze zmian demograficznych, strukturalnych, programowych itd.

## **Zobiektywizowane wskaźniki efektywności edukacyjnej**

Trzyletnie wskaźniki Edukacyjnej Wartości Dodanej (EWD), Porównywalne Wyniki Egzaminacyjne (PWE) oraz wskaźniki oferowane przez bazy samorządowych wskaźników odniesienia.

W analizach dynamiki i kierunków procesów/zmian zachodzących w szkołach oraz w diagnozowaniu przez JST potrzeb szkół w zakresie doskonalenia/wspomaganie użyteczne mogą być zobiektywizowane wskaźniki egzaminacyjne. Szczególną wartość w ocenie wkładu szkoły w wyrównywanie szans edukacyjnych mają wskaźniki 3-letnie EWD, które pozwalają na zdiagnozowanie wieloletnich tendencji wyników egzaminacyjnych szkoły w oparciu o pomiar wkładu wniesionego przez daną szkołę w rezultaty osiągnięte przez jej absolwentów. Metoda ta wymaga jednak zachowania ciągłości prowadzonych co 3-4 lata badań osiągnięć poszczególnych uczniów, co w warunkach

odstąpienia od sprawdzianów do 2019 roku oraz wygaszania gimnazjów utrudnia powszechne wykorzystanie wskaźnika.

---

### 3. Rola organu prowadzącego

---

Jak wykazały liczne badania, jakość usługi edukacyjnej w ogromnym stopniu zależy od kompetencji merytorycznych i metodycznych nauczycieli oraz ich zaangażowania w proces przekazywania wiedzy. W tym kontekście, niezwykle ważnym elementem lokalnego systemu oświaty są rozwiązania służące motywowaniu i ciągłemu doksztalcaniu kadry pedagogicznej szkół i placówek.

Podstawową, a zarazem obowiązkową formą motywowania nauczycieli, jest przyznawanie dodatku motywacyjnego oraz nagród dyrektora szkoły i organu prowadzącego. Z punktu widzenia skuteczności dodatku jako formy mobilizowania nauczycieli do lepszej pracy istotne jest, w jakim stopniu dodatki oraz przyznawane nagrody wiążą się z osiąganymi przez nich efektami edukacyjnymi.

Organ prowadzący ma możliwość dodatkowego motywowania nauczycieli poprzez stwarzanie im warunków do podejmowania nowych wyzwań – np. organizacja programów i konkursów na poziomie gminy/powiatu lub zachęcanie nauczycieli do udziału w podobnych projektach organizowanych przez inne podmioty.

Ważnym elementem wsparcia nauczycieli w dążeniu do doskonalenia posiadanych przez nich kompetencji i umiejętności jest system doksztalcania i doskonalenia. Organ prowadzący ma obowiązek zabezpieczenia funduszy na ten cel w wysokości 1 proc. planowanych rocznych środków przeznaczonych na wynagrodzenia osobowe nauczycieli. Organ prowadzący określa również każdego roku wysokość dofinansowania do studiów licencjackich, magisterskich i doktoranckich, studiów podyplomowych oraz kursów kwalifikacyjnych.

Skuteczność tych działań zależeć będzie od tego, czy dany samorząd ogranicza się do pasywnego wypełniania obowiązków ustawowych (np. zapisanie odpowiednich środków we właściwej podziale klasyfikacji budżetowej), czy wykorzystuje dostępne narzędzia w celu aktywnego kreowania polityki kadrowej w podległych mu jednostkach.

Wsparcie dla nauczycieli powinno być poprzedzone diagnozą potrzeb szkoły (jako organizacji uczącej się) oraz wspólnym wyznaczeniem przez zespół nauczycieli celów i priorytetów procesu wspomagania. System powinien funkcjonować w sposób efektywny – uwzględniać monitorowanie rezultatów i efektywności kosztowej podejmowanych działań.

Zgodnie z powyższą analizą, w obszarze „wspomagania/motywowanie nauczycieli” można wyodrębnić następujące zadania/funkcje JST:

1. Powiązanie systemu doskonalenia nauczycieli z priorytetami lokalnej strategii oświatowej oraz procesem realizacji planów pracy szkół/placówek (wspomaganie całej szkoły uwzględniające wyniki ewaluacji, egzaminów i sprawdzianów, podstawę programową i wymagania wynikające z art. 21a ust. 3 ustawy o systemie oświaty);
2. Motywowanie nauczycieli poprzez ścisłe powiązanie polityki w zakresie dodatków i nagród z osiąganymi przez nich rezultatami edukacyjnymi;
3. Stwarzanie warunków do podejmowania przez nauczycieli nowych wyzwań i wchodzenia w nowe obszary aktywności (programy, konkursy, projekty, innowacje);
4. Mobilizowanie nauczycieli do ciągłego podnoszenia swoich kwalifikacji poprzez sprawnie działający system doksztalcania i doskonalenia kadry pedagogicznej.

#### 4. Narzędzia i rozwiązania zarządcze

---

W realizacji zadań związanych z doskonaleniem zawodowym i motywowaniem nauczycieli jednostki samorządu terytorialnego mogą wykorzystać szereg narzędzi służących realizacji powierzonych im funkcji i uprawnień. Ze względu na ograniczoną objętość niniejszej publikacji poniżej wymieniono tylko niektóre najbardziej istotne narzędzia.

##### **Zadanie 1. Powiązanie systemu doskonalenia nauczycieli z priorytetami lokalnej strategii oświatowej oraz procesem realizacji planów pracy szkół/placówek**

**Narzędzie 1.1** Plany i regulaminy przyznawania środków na dofinansowanie doskonalenia zawodowego nauczycieli zatrudnionych w szkołach i placówkach powiązane z lokalnymi strategiami rozwoju oświaty.

Organy wykonawcze JST przyjmują corocznie plan dofinansowania form doskonalenia zawodowego nauczycieli. Opracowując plany i regulaminy organ, prowadzący może wykorzystać wnioski wynikające z pogłębionych badań i diagnozy stanu lokalnej oświaty, w tym oceny realnych potrzeb szkół i nauczycieli w zakresie doskonalenia zawodowego/wspomagania, z celami i planami działań w ramach realizacji lokalnej strategii oświatowej. W rezultacie plan dofinansowania zawodowego może być przydatnym narzędziem w realizacji lokalnej polityki oświatowej jako spójny dokument, wskazujący na kierunki i priorytety działań w tym obszarze.

**Rozwiązanie 1.1** Powiązanie rezultatów diagnozy stanu lokalnej oświaty z celami lokalnej strategii oświatowej przyjętej uchwałą organu stanowiącego JST wraz z planami monitorowania wskaźników realizacji strategii.

**Rozwiązanie 1.2** Powiązanie celów i zadań lokalnej strategii oświatowej z corocznymi planami i regulaminami dofinansowania form doskonalenia zawodowego nauczycieli przyjętymi uchwałą organu wykonawczego JST oraz planami pracy szkół i placówek przyjętymi przez Rady Pedagogiczne.

##### **Zadanie 2. Motywowania nauczycieli poprzez powiązanie dodatków i nagród z osiąganymi rezultatami edukacyjnymi**

JST, jako organy prowadzące, mogą stymulować motywację nauczycieli do podnoszenia jakości ich pracy poprzez odpowiednio skonstruowane i modyfikowane adekwatnie do zdiagnozowanych potrzeb, regulaminy przyznawania nagród i dodatków dla nauczycieli i dyrektorów.

**Narzędzie 2.1** Regulaminy nagradzania i przyznawania dodatków motywacyjnych dla nauczycieli.

**Rozwiązanie 2.1** Ustalenie regulaminów nagradzania nauczycieli opartych na kryteriach związanych z rezultatami ich pracy.

**Narzędzie 2.2** Regulaminy ustalające zasady podziału środków na dodatki motywacyjne pomiędzy szkoły.

**Rozwiązanie 2.2** Ustalenie szczegółowych kryteriów wysokości i podziału środków dla szkół na finansowanie dodatków motywacyjnych dla nauczycieli.

### **Zadanie 3. Stwarzanie warunków do podejmowania przez nauczycieli nowych wyzwań i wchodzenia w nowe obszary aktywności**

Wiele samorządów terytorialnych wspiera rozwój dodatkowej aktywności nauczycieli w zakresie wzbogacenia oferty edukacyjnej szkół i placówek o nowe innowacyjne elementy. Działania nauczycieli uzyskują wsparcie organizacyjne i finansowe ze środków własnych JST oraz środków pozyskanych z funduszy Unii Europejskiej, w tym w szczególności ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS).

**Narzędzie 3.1** Procedury aplikowania o dofinansowanie projektów edukacyjnych ze środków zewnętrznych.

**Rozwiązanie 3.1** Podejmowanie przez organy stanowiące i wykonawcze JST uchwał w sprawie udziału w realizacji projektów zewnętrznych, służących rozbudowie systemu wspomagania szkół/placówek (np. w ramach programów finansowanych ze środków EFS).

W ostatnich latach wiele jednostek samorządu terytorialnego podjęło działania na rzecz rozbudowy lokalnych systemów wspomagania szkół/placówek w oparciu o metodologię opracowaną w ramach Projektu MEN/ORE *System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół* (POKL 3.3 oraz POKL 3.5).

Realizacja ww. projektów odbywała się najczęściej w oparciu o:

- Uchwałę organu stanowiącego JST w sprawie przystąpienia do realizacji projektu i upoważnienia organu wykonawczego JST do udziału w projekcie i przygotowania wniosku projektowego,
- Uchwałę organu wykonawczego o upoważnieniu/powierzeniu zadań związanych z przygotowaniem wniosku i obsługą projektu: podległym jednostkom (np. ośrodkowi doskonalenia nauczycieli), jednostkom organizacyjnym urzędów (np. wydziałom właściwym dla oświaty), osobom zatrudnionym w urzędzie (np. specjalistom do spraw obsługi projektów),
- Listy intencyjne dotyczące współpracy na rzecz realizacji projektów, umowy partnerskie i porozumienia o wspólnej realizacji projektów przez Partnerów, którymi mogły być np. inne JST, publiczne i niepubliczne placówki doskonalenia nauczycieli, organizacje pozarządowe itp.
- Roczne plany pracy i sprawozdania z realizacji planów pracy prowadzonych przez JST placówek doskonalenia nauczycieli, roczne i wieloletnie programy wspomagania szkół i placówek oraz programy sieci współpracy.

W obecnej perspektywie finansowej możliwości pozyskiwania środków na realizację projektów edukacyjnych wiążą się przede wszystkim z Priorytetami Inwestycyjnymi EFS: – 10.iii „Wyrównywanie dostępu do uczenia się przez całe życie o charakterze formalnym, nieformalnym i pozaformalnym wszystkich grup wiekowych ...” i 10.iv „Lepsze dostosowanie systemów kształcenia i szkolenia do potrzeb rynku pracy, ułatwianie przechodzenia z etapu kształcenia do etapu zatrudnienia oraz wzmacnianie systemów kształcenia i szkolenia zawodowego i ich jakości ...” – oraz Priorytetem Inwestycyjnym EFRR: 10.a „Inwestowanie w kształcenie, szkolenie oraz szkolenie zawodowe (...) poprzez rozwój infrastruktury edukacyjnej i szkoleniowej”.

Konkursy związane z realizacją tych priorytetów na poziomie krajowym znajdziemy w Programie Operacyjnym Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, w Działaniu 2.10 „Wysoka jakość systemu oświaty” (Cel szczegółowy 1: „Poprawa funkcjonowania i zwiększenie wykorzystania systemu wspomagania szkół w zakresie kompetencji kluczowych uczniów ...”).

Finansowanie odpowiednich działań na poziomie lokalnym i regionalnym możliwe jest poprzez Regionalne Programy Operacyjne, przygotowane dla poszczególnych województw (np. w Mazowieckim



RPO: Oś priorytetowa 10 „Edukacja dla rozwoju regionu”, w Lubuskim RPO: Oś priorytetowa 8 „Nowoczesna edukacja”). Wiele z nich kładzie nacisk na doskonalenie umiejętności i kompetencji zawodowych nauczycieli, zwłaszcza w zakresie: stosowania metod oraz form organizacyjnych sprzyjających kształtowaniu i rozwijaniu u uczniów kompetencji kluczowych, wychowania przedszkolnego, kształcenia zawodowego i edukacji uczniów o specjalnych potrzebach edukacyjnych.

#### **4. Mobilizowanie nauczycieli do ciągłego podnoszenia swoich kwalifikacji, poprzez sprawne działający system doskonalenia i doskonalenia kadry pedagogicznej**

Samorządy terytorialne samodzielnie lub z udziałem partnerów podejmują się organizacji i prowadzenia własnych placówek doskonalenia nauczycieli oraz instytucji systemu wspomagania, stwarzając lokalnie nauczycielom prowadzonych szkół i placówek dogodne warunki rozwoju zawodowego.

**Narzędzie 4.1** Powołanie i prowadzenie samorządowej placówki doskonalenia nauczycieli.

**Rozwiązanie 4.1** Przyjęcie uchwał o powołaniu lokalnej placówki doskonalenia nauczycieli i powołaniu doradców metodycznych.

Dotychczas uruchomienie lokalnej placówki doskonalenia nauczycieli wymagało przyjęcia procedur obejmujących między innymi:

- nadanie uchwałą Organu stanowiącego JST statutu placówki doskonalenia nauczycieli,
- przeprowadzenia konkursu na stanowisko dyrektora placówki,
- przyjęcie koncepcji rozwoju placówki i rocznego planu działania opracowanego przez kandydata na dyrektora lub dyrektora placówki,
- powołanie i zatrudnienie doradców metodycznych, określenie zakresu zadań doradców metodycznych.
- zapewnienie stabilnego systemu finansowania działalności placówki w planach finansowych JST.

Obecnie Art. 76. ust.33 Ustawy z dnia 27 października 2017 r. – O finansowaniu zadań oświatowych daje JST, która zatrudnia doradców metodycznych w prowadzonej placówce doskonalenia nauczycieli, możliwość wystąpienia o dotację na ten cel do właściwego wojewody.

**Narzędzie 4.2** Partnerstwo JST w organizacji lokalnego systemu doskonalenia nauczycieli/wspomagania.

**Rozwiązanie 4.2** Przyjęcie uchwał organów stanowiących JST w sprawie połączenia/konsolidacji lokalnych placówek prowadzących doskonalenie nauczycieli/wspomaganie szkół w zespół placówek/centrum edukacyjne świadczące usługi dla kilku JST na podstawie porozumień.

---

#### **5. Dobre praktyki**

---

Poniżej dokonano przeglądu i analizy wybranych dostępnych opracowań oraz przykładów, prezentujących wzorcowe podejście samorządów do zarządzania oświatą z wykorzystaniem narzędzi wymienionych w rozdziale „Narzędzia i rozwiązania zarządcze”.

## **Zadanie 1. Powiązanie systemu doskonalenia nauczycieli z priorytetami lokalnej strategii oświatowej oraz procesem realizacji planów pracy szkół/placówek**

**Narzędzie 1.1** Plany i regulaminy przyznawania środków na dofinansowanie doskonalenia zawodowego nauczycieli zatrudnionych w szkołach i placówkach powiązane z lokalnymi strategiami rozwoju oświaty.

**Rozwiązanie 1.1** Powiązanie rezultatów diagnozy stanu lokalnej oświaty z celami lokalnej strategii oświatowej przyjętej uchwałą organu stanowiącego JST wraz z planami monitorowania wskaźników realizacji strategii.

**Przykłady 1.1.1 i 1.1.2. Miasto powiat Zielona Góra i Powiat słupecki** przyjęły Uchwałami Rad lokalne strategie rozwoju oświaty w perspektywie 2020 roku zawierające plany monitorowania wskaźników realizacji zadań oświatowych, wskazania instytucji odpowiedzialnych za realizację poszczególnych zadań oraz harmonogramy działań.

Partnerem w opracowaniu obu strategii był Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli w Zielonej Górze, który opracował, we współpracy z lokalnymi interesariuszami systemu oświaty, odpowiednie diagnozy stanu oświaty i moderował proces opracowania i redakcji dokumentów strategii w oparciu o model partycypacyjny.

[http://www.zielona-gora.pl/PL/1045/5938/Strategia\\_rozwoju\\_oswiaty\\_na\\_lata\\_2016-2020/](http://www.zielona-gora.pl/PL/1045/5938/Strategia_rozwoju_oswiaty_na_lata_2016-2020/)

[http://powiat-slupca.pl/strona2095-Strategia\\_rozwoju\\_oswiaty\\_Powiatu\\_Slupckiego\\_w\\_latach\\_2014\\_2020\\_\\_\\_przyjeta\\_.html](http://powiat-slupca.pl/strona2095-Strategia_rozwoju_oswiaty_Powiatu_Slupckiego_w_latach_2014_2020___przyjeta_.html)

**Rozwiązanie 1.2** Powiązanie celów i zadań lokalnej strategii oświatowej z corocznymi planami i regulaminami dofinansowania form doskonalenia zawodowego nauczycieli przyjętymi uchwałą organu wykonawczego JST oraz planami pracy szkół i placówek przyjętymi przez Rady Pedagogiczne.

**Przykład 1.2.1 Gmina miejska Żary** uchwałą Rady Miejskiej powiązała cele i zadania *Strategii rozwoju oświaty miasta Żary do 2022 roku z Regulaminem przyznawania środków na dofinansowanie doskonalenia zawodowego nauczycieli zatrudnionych w szkołach i placówkach prowadzonych przez Gminę Żary o statusie miejskim* (przyjętym Uchwałą NR XXVIII/33/17 Rady Miejskiej w Żarach z dnia 24 lutego 2017 r.). Rezultatem takiego podejścia jest powiązanie rocznego planu pracy szkoły w zakresie sprawowania nadzoru pedagogicznego przez dyrektora szkoły/placówki, szkolnych planów ewaluacji wewnętrznej oraz doskonalenia nauczycieli/wspomagania z lokalnymi dokumentami strategicznymi przyjętymi przez JST.

[http://bip.zary.pl/akty/769/2478/Uchwała\\_NR\\_XXVIII\\_2F33\\_2F17\\_Rady\\_Miejskiej\\_w\\_Zarach\\_z\\_dnia\\_24\\_luty\\_2017\\_r\\_w\\_sprawie\\_3A\\_ustaleni\\_a\\_E2\\_80\\_9ERegulaminu\\_przyznawania\\_srodkow\\_na\\_dofinansowanie\\_doskonalenia\\_zawodowego\\_nauczycieli\\_zatrudnionych\\_w\\_szkolach\\_i\\_placowkach\\_prowadzonych\\_przez\\_Gmine\\_Zary\\_o\\_statusie\\_miejskim\\_E2\\_80\\_9D/](http://bip.zary.pl/akty/769/2478/Uchwała_NR_XXVIII_2F33_2F17_Rady_Miejskiej_w_Zarach_z_dnia_24_luty_2017_r_w_sprawie_3A_ustaleni_a_E2_80_9ERegulaminu_przyznawania_srodkow_na_dofinansowanie_doskonalenia_zawodowego_nauczycieli_zatrudnionych_w_szkolach_i_placowkach_prowadzonych_przez_Gmine_Zary_o_statusie_miejskim_E2_80_9D/)

## **Zadanie 2. Motywowanie nauczycieli poprzez powiązanie dodatków i nagród z osiąganymi rezultatami edukacyjnymi**

**Narzędzie 2.1** Regulaminy nagradzania i przyznawania dodatków motywacyjnych dla nauczycieli.

**Rozwiązanie 2.1** Uchwalenie regulaminów nagradzania nauczycieli opartych na kryteriach związanych z rezultatami pracy.

**Przykład 2.1.1** Gmina Nowy Dwór Gdański Uchwałą Nr 292/XXXV/2017 Rady Miejskiej z dnia 29 czerwca 2017 r. ustaliła dla prowadzonych szkół i placówek regulamin określający szczegółowo

kryteria i tryb przyznawania nagród dla nauczycieli za ich osiągnięcia w zakresie pracy dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej. Przyjęte w regulaminie kryteria dotyczą różnorodnych obszarów działalności nauczycieli, wykraczając poza obszar sukcesów egzaminacyjnych uczniów.

[www.bip.miastonowydwor.pl](http://www.bip.miastonowydwor.pl)

**Narzędzie 2.2** Regulaminy ustalające zasady podziału środków na dodatki motywacyjne pomiędzy szkoły.

**Rozwiązanie 2.2** Ustalenie szczegółowych kryteriów wysokości i podziału środków dla szkół na finansowanie dodatków motywacyjnych dla nauczycieli na podstawie rezultatów egzaminów zewnętrznych.

**Przykład 2.2.1 Gmina miejska Kraków** uzależniła wysokość puli przeznaczonej na finansowanie dodatków motywacyjnych dla nauczycieli szkół od pozycji, jaką zajęła szkoła na skali staninowej, obliczanej na podstawie wyników egzaminów zewnętrznych publikowanych przez Okręgową Komisję Egzaminacyjną (OKE). Rozwiązanie to może podwyższać motywację zespołów nauczycieli do podejmowania wspólnych wysiłków na rzecz podnoszenia względnych rezultatów kształcenia własnej szkoły, mierzonych wynikami egzaminów zewnętrznych, w stosunku do rezultatów uzyskiwanych przez inne szkoły danego typu.

[http://portaledukacyjny.krakow.pl/aktualnosci/206900,1812,komunikat,dodatki\\_motywacyjne\\_dla\\_nauczycieli\\_w\\_2017\\_roku.html](http://portaledukacyjny.krakow.pl/aktualnosci/206900,1812,komunikat,dodatki_motywacyjne_dla_nauczycieli_w_2017_roku.html)

### **Zadanie 3. Stwarzanie warunków do podejmowania przez nauczycieli nowych wyzwań i wchodzenia w nowe obszary aktywności**

**Narzędzie 3.1** Procedury aplikowania o dofinansowanie projektów edukacyjnych ze środków zewnętrznych.

**Rozwiązanie 3.1** Podejmowanie przez organy stanowiące i wykonawcze JST uchwał w sprawie udziału w realizacji projektów zewnętrznych, służących rozbudowie systemu wspomaganie szkół/placówek (np. w ramach programów finansowanych ze środków EFS).

**Przykład 3.1.1 Powiat lubański**, w ramach działania dofinansowanego ze środków POKL 3.5, zrealizował projekt *Bezpośrednie wsparcie rozwoju szkół i przedszkoli poprzez wdrożenie zmodernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli w powiecie lubańskim*, którego celem było przygotowanie dyrektorów i nauczycieli do wdrożenia nowego modelu doskonalenia nauczycieli i wspomaganie szkół i placówek opartego między innymi o sieci współpracy i samokształcenia oraz działania szkolnych organizatorów rozwoju edukacji.

[http://bw.pceluban.pl/;](http://bw.pceluban.pl/)

<http://pceluban.pl/nowastrona/joomla30/images/spotkanie1lipca16.pdf>

**Przykład 3.1.2 Powiat Miasto Wałbrzych** wraz z niepublicznym partnerem: na – Biurem Rozwoju Aktywności Społecznej (BRAS) zrealizował, ramach działania POKL 3.5, projekt *Zmodernizowany system doskonalenia nauczycieli i wspomaganie szkół oraz przedszkoli w powiecie m. Wałbrzych*. Projekt miał charakter pilotażowy i pozwolił na przetestowanie nowych rozwiązań organizacyjnych i metodycznych w ramach rocznych planów wspomaganie oraz sieci tematycznych.

<https://um.walbrzych.pl/pl/news/zmodernizowany-system-doskonalenia-nauczycieli-i-wspomaganie-szk%C3%B3w-i-przedszkoli-w-powieci-0>

Sprawozdanie z realizacji podobnego projektu w powiecie kaliskim

[https://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewiGhLjcqa\\_YAhWCOhQKHVuzDOIQFggzMAI&url=https%3A%2F%2Fwww.ore.edu.pl%2Fstro-na-ore%2Findex.php%3Foption%3Dcom\\_phocadownload%26view%3Dcategory%26download](https://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewiGhLjcqa_YAhWCOhQKHVuzDOIQFggzMAI&url=https%3A%2F%2Fwww.ore.edu.pl%2Fstro-na-ore%2Findex.php%3Foption%3Dcom_phocadownload%26view%3Dcategory%26download)

**Przykłady 3.1.3 i 3.1.4 Gminy miejskie Żagań i Świebodzin** przystąpiły do realizacji projektów w ramach RPO LUBUSKIE 2020 Poddziałanie 8.2.1. Wsparciem objęto między innymi nauczycieli, dla których zaplanowano realizację kursów, szkoleń, warsztaty oraz studia podyplomowe. Szkoły uczestniczące uzyskały w ramach projektu środki na zakup wyposażenia, organizację zajęć dodatkowych dla uczniów.

<https://urzadmiasta.zagan.pl/2016/11/24/szkoły-realizuja-projekty/>

<http://www.swiebodzin.eu/pl/dla-mieszkanca/miasto-i-gmina/srodki-pomocowe/rpo-lubuskie-2020>

#### **Zadanie 4. Mobilizowanie nauczycieli do ciągłego podnoszenia swoich kwalifikacji poprzez sprawnie działający system kształcenia i doskonalenia kadry pedagogicznej**

**Narzędzie 4.1** Powołanie i prowadzenie samorządowej placówki doskonalenia nauczycieli.

**Rozwiązanie 4.1** Przyjęcie uchwał o powołaniu lokalnej placówki doskonalenia nauczycieli i powołanie doradców metodycznych.

**Przykład 4.1.1 Gmina miejska Kwidzyn** powołała Uchwałą Rady Miejskiej samorządową placówkę doskonalenia pod nazwą Akademia Umiejętności Pedagogicznych. Jej celem jest podnoszenie umiejętności i kwalifikacji nauczycieli w szczególności z terenu powiatu kwidzyńskiego (A. Levitas s.153). Placówka zatrudnia zespół doradców metodycznych.

<http://www.aup-kwidzyn.4bip.pl/index.php?idg=4&id=6&x=4>

<http://www.aup-kwidzyn.ckj.edu.pl/>

**Narzędzie 4.2** Partnerstwo JST w organizacji lokalnego systemu doskonalenia nauczycieli/wspomaganie.

**Rozwiązanie 4.2** Przyjęcie uchwał organów stanowiących JST w sprawie połączenia/konsolidacji lokalnych placówek prowadzących doskonalenie nauczycieli/wspomaganie szkół w zespół placówek/centrum edukacyjne świadczące usługi dla kilku JST na podstawie porozumień.

**Przykład 4.2.1 Powiat wołowski** dokonał połączenia placówki doskonalenia nauczycieli, dwóch powiatowych poradni psychologiczno-pedagogicznych i biblioteki pedagogicznej w zespół (PCE). Powiat wołowski, jako organ prowadzący, który przyjął zadanie, nadał uchwałą Rady statut zespołowi placówek, wystąpił z listem intencyjnym do sąsiednich JST w sprawie zawarcia porozumienia dla wspólnej realizacji zadań w zakresie prowadzenia doradztwa metodycznego. Finansowanie zatrudniania i działań doradców odbywa się na podstawie uchwał o udzieleniu pomocy finansowej jednostce prowadzącej placówkę/zespół przez JST uczestniczące w porozumieniu. Obecnie w ramach takiego porozumienia prowadzone jest doradztwo metodyczne dla nauczycieli z 3 JST. Przyjęte rozwiązanie pozwala na odpowiednie wykorzystanie posiadanych zasobów kadrowych i bazowych. Pozwala też na optymalizację nakładów, jakie wnoszą partnerskie samorządy w organizację sprawnego lokalnego systemu doskonalenia nauczycieli.

<http://www.wolowpce.pl/index1.php?a=view&artid=1364&url=artykul.php>

## 6. Analiza kluczowych problemów

---

Realizacja funkcji i zadań JST w obszarze wspomagania i motywowania nauczycieli, wymienionych w rozdziale „Rola organu prowadzącego”, stwarza w praktyce szereg problemów i napotyka na bariery utrudniające osiągnięcie zakładanych celów systemów wspomagania. Ograniczenia wynikają między innymi z uwarunkowań prawnych i systemowych oraz braku odpowiednich zasobów, wiążą się z postawami lub kompetencjami kadry zarządzającej oraz uwarunkowaniami instytucjonalnymi. Poniżej, w kolejności wg malejącej wagi, zaprezentowano ocenę poszczególnych problemów, omówiono ich źródła oraz przedstawiono propozycje działań, jakie należy podjąć w celu ich rozwiązania.

### **Problem nr 1. Słabość zarządzania strategicznego w oświacie i niska spójność strategii oświatowych wdrażanych na poziomie krajowym, regionalnym, lokalnym oraz planów rozwojowych realizowanych w szkołach i placówkach.**

1. Obecnie brak jasności i pewności co do celów, kierunków i priorytetów polityki oświatowej państwa w zakresie roli, jaką ma odgrywać samorząd terytorialny w kształtowaniu polityki oświatowej, w tym – w kształtowaniu lokalnych i regionalnych systemów doskonalenia nauczycieli oraz wspomagania szkół. Reaktywność działania organów prowadzących wynika również z kadencyjności władz samorządowych, braku długofalowych rozwiązań i niestabilności prawa oświatowego. Tworzenie i realizacja długofalowych lokalnych strategii edukacyjnych wymaga długookresowej, stabilnej polityki edukacyjnej państwa, opartej na konsensusie społecznym i ponadpartyjnym porozumieniu.
2. Akcyjność i epizodyczność działań oraz krótkotrwałość oddziaływania projektów edukacyjnych dofinansowanych ze środków UE. Brak konsekwencji w badaniu realnych efektów programów oraz wdrażaniu opracowanych w ramach projektów systemowych rozwiązań w zakresie sprawowania nadzoru pedagogicznego, doskonalenia nauczycieli i wspomagania. Efektem takiego podejścia jest np. zmniejszenie, po 2015 roku, skali, zakresu i częstotliwości realizowanych ewaluacji zewnętrznych – są one obecnie finansowane przez Kuratorów ze środków budżetu państwa. Zaangażowanie prowadzonych przez JST placówek doskonalenia w działania z zakresu wspomagania szkół i placówek jest obecnie niewielkie. Upowszechnienie nowego systemu wspomagania wymaga kontynuacji na poziomie lokalnym tych działań, które przyniosły realne i pozytywne rezultaty edukacyjne. Powinno się to odbywać poprzez upowszechnienie przykładów dobrej praktyki, trwałe osadzenie wypróbowanych rozwiązań w systemie prawa oświatowego oraz zapewnienie stabilnego finansowania zadań.
3. Konflikty interesów i niejednoznaczny podział kompetencji i odpowiedzialności w zakresie organizacji systemów doskonalenia nauczycieli/wspomagania pomiędzy: rządem a samorządem, pomiędzy nadzorem pedagogicznym sprawowanym przez Kuratora a systemem doskonalenia nauczycieli organizowanym przez JST, samorządami wojewódzkim a samorządami gmin i powiatów, placówkami doskonalenia nauczycieli a poradniami psychologiczno-pedagogicznymi oraz bibliotekami pedagogicznymi, dyrektorami szkół/placówek a organami prowadzącymi. System doskonalenia i wspomagania wymaga przebudowy. Dominujące strategie konkurencji pomiędzy sobą publicznych jednostek systemu doskonalenia/wspomagania powinny być zastąpione strategiami współpracy zapewniającymi czytelny podział kompetencji i większą synergię systemu. Będzie to możliwe tylko w warunkach zapewnienia jasnego podziału kompetencji i komplementarności ról i zadań w/w instytucji.

4. Powolne tempo upowszechniania innowacji organizacyjnych i programowych oraz bariery w przepływie informacji na temat wprowadzanych zmian i wymagań stawianych przez państwo wobec szkół/placówek i nauczycieli. Opisany powyżej problem (pkt. 2) braku odpowiedniej współpracy i synergii pomiędzy rządem/nadzorem pedagogicznym a samorządem terytorialnym, szkołami/placówkami a placówkami systemu doskonalenia/wspomagania, można rozwiązać, usprawniając komunikację pomiędzy instytucjami oraz kadrą. Wymaga to zwiększenia częstotliwości merytorycznych spotkań oraz poprawienia obiegu i wymiany informacji pomiędzy partnerami za pośrednictwem mediów elektronicznych.
5. Niska sprawność jakościowych systemów diagnozowania potrzeb szkół/placówek w oparciu o epizodyczne i w większości cząstkowe/obszarowe raporty z ewaluacji zewnętrznej dostępne w Systemie Ewaluacji Oświaty [www.npseo.pl](http://www.npseo.pl) oraz raporty własne szkół/placówek z prowadzonej ewaluacji wewnętrznej. Częstotliwość ewaluacji zewnętrznych prowadzonych przez nadzór pedagogiczny powinna być utrzymana, co najmniej na poziomie roku 2016, a umiejętności kadr zarządzających oświatą oraz dyrektorów szkół i placówek ewaluacji wewnętrznej, powinny być rozwijane w ramach programów wspomagania i szkoleń. Docelowo to ewaluacja wewnętrzna powinna stać się podstawowym działaniem służącym podnoszeniu jakości pracy szkoły zgodnie z oczekiwaniami rodziców i uczniów oraz wymaganiami państwa. Działania te powinny oparte być o rzetelne metody diagnozy potrzeb szkół (Bednarek K., Taraszkiewicz M. 2012).
6. W wyniku reformy strukturalnej i programowej w 2017 roku, rozmontowanie systemów i przewanie ciągłości zewnętrznych, zobiektywizowanych analiz oświatowych wskaźników odniesienia, takich jak np. bazy samorządowych wskaźników odniesienia (UW/ORE), porównywalnych wyników egzaminów (IBE/PWE), wskaźników edukacyjnej wartości dodanej (EWD/IBE), wskaźników egzaminacyjnych (CKE/IBE), analiz trendów wyników egzaminacyjnych (OKE Poznań). Postępujące obniżenie sprawności, opartych o wskaźniki, zewnętrznych systemów analiz oświatowych w zakresie: diagnozowania jakości pracy szkół/placówek, analizy kierunków i dynamiki występujących wieloletnich tendencji i trendów oraz identyfikacji potrzeb w zakresie doskonalenia/wspomagania. Należy zadbać o kontynuację badań i zachowanie dorobku badawczego oraz istniejących baz i zasobów danych do momentu, w którym możliwy będzie ponownie systematyczny pomiar trendów i tendencji trzyletnich np. w oparciu o wskaźniki trzyletnie EWD absolwentów po 8-letniej szkole podstawowej (tj. 2021 rok).
7. Niedoszacowanie skali realnych potrzeb w zakresie finansowania realizowanych przez JST i szkoły/placówki zadań w zakresie doskonalenia nauczycieli/wsparcia na poziomie subwencji/dotacji oświatowych skutkujące w praktyce np. stopniowym ograniczaniem finansowania doradztwa metodycznego przez JST oraz niską aktywnością publicznych instytucji wspomagania (tj. placówek doskonalenia nauczycieli, poradni psychologiczno-pedagogicznych i bibliotek pedagogicznych) w realizacji statutowych zadań z zakresu wspomagania, zgodnych z procedurami efektywnych działań opracowanymi w projektach systemowych. Niezbędne jest oszacowanie skali realnych potrzeb i standardów w zakresie finansowania procesów doskonalenia/wspomagania ze środków budżetu państwa i samorządów oraz wdrożenie odpowiednich zmian w algorytmie podziału części oświatowej subwencji ogólnej lub skonstruowanie sprawnego systemu finansowania wspomagania z dotacji celowych.
8. Niewystarczające kompetencje kadr zarządzających oświatą na poziomie JST, kadr systemu wspomagania oraz dyrektorów szkół i placówek w zakresie zarządzania strategicznego, stosowania prawa oświatowego, metodologii diagnostyki edukacyjnej i ewaluacji oraz zarządzania

lokalnymi systemami doskonalenia nauczycieli i wspomagania szkół/placówek. W obecnej perspektywie finansowej do 2020 roku niezbędne jest pełne i efektywne wykorzystanie możliwości udziału kadr JST w szkoleniach organizowanych obecnie w ramach projektów POWER dofinansowanych ze środków UE. Niezbędne jest też zastosowanie wysokich standardów wymagań kwalifikacyjnych oraz kompetencyjnych w rekrutacji osób zatrudnianych na oświatowych stanowiskach kierowniczych w JST. Większość programów studiów i kursów kwalifikacyjnych zarządzania oświatą została opracowana dla kandydatów na dyrektorów szkół i placówek. W rezultacie legitymowanie się przez kandydata dyplomem lub świadectwem w zakresie zarządzania oświatą lub doświadczenie w sprawowaniu funkcji dyrektora szkoły nie musi oznaczać, że kandydaci na te stanowiska będą w stanie kształtować i skutecznie realizować lokalne samorządowe strategie oświatowe na poziomie np. dużego miasta na prawach powiatu. Dobierając kandydatów na kluczowe stanowiska oświatowe w JST, w trybie konkursowym, na podstawie posiadanych przez nich kompetencji, można wykorzystać kryteria opracowane w ramach programów POKL i POWER (Jastrzębska D. red.; 2016). Wiele do zrobienia w tym zakresie mają związki i organizacje JST we współpracy z wyższymi uczelniami, w których ofercie praktycznie brak jest studiów podyplomowych z zarządzania oświatą na poziomie JST.

### **Problem nr 2. Niska efektywność systemów motywacyjnych stosowanych w oświacie.**

1. Występują trudności w uzgodnieniu i jednoznacznym zdefiniowaniu oświatowych celów/efektów/rezultatów/oddziaływania oraz trafnych wskaźników realizacji zadań oświatowych. Ich efektem są problemy w tworzeniu sprawnych i efektywnych systemów motywacyjnych, opartych na obiektywnych wskaźnikach realizacji zadań. Systemy takie powinny umożliwiać szacowanie skali, tempa i tendencji zmian zachodzących w wyniku działań poszczególnych nauczycieli oraz zespołów. Motywowanie nauczycieli poprzez system dodatków i nagród wynikający z priorytetów lokalnej polityki oświatowej powinno odbywać się na podstawie osiągniętych przez nich rezultatów edukacyjnych. Wymaga to wskazania jednoznacznych i czytelnych kryteriów oceny efektów pracy oraz wkładu wniesionego przez nauczycieli w osiągnięcia uczniów/wychowanków (rozumianych jako rezultat podejmowanych wysiłków).
2. Niewystarczające kompetencje kadry zarządzającej oświatą na poziomie JST oraz szkół/placówek w zakresie wykorzystania regulaminów płacowych jako narzędzia w realizacji celów lokalnych strategii oświatowych. W rezultacie większość regulaminów posiada poważne wady prawne. Dodatkowo, efektywność przyjętych w regulaminach rozwiązań w zakresie motywowania jest niska, ponieważ w ich konstrukcji nie wykorzystano rezultatów badań nad nowoczesnymi systemami wynagrodzeń. W efekcie rodzaj, wielkość i struktura przyznanych dodatków są często wadliwe i nie spełniają założonej funkcji motywacyjnej. Niezbędne jest wykorzystanie w budowaniu lokalnych regulaminów przyznawania nagród i dodatków rozwiązań i procedur, które podwyższają efektywność systemów motywacyjnych.
3. Aktualne rozwiązania z zakresu awansu zawodowego nauczycieli wyczerpały swój prorozwojowy potencjał. Obecnie w strukturze awansu zawodowego nauczycieli dominuje grupa nauczycieli dyplomowanych 273 426,20 etatów i n. mianowanych 114 982,64, w stosunku do n. kontraktowych 75 367,09 oraz nauczycieli bez stopnia awansu 14 806,39 (GUS; 2016/2017). Oznacza to, że dla znaczącej grupy nauczycieli, z przyczyn systemowych, dalszy awans zawodowy jest w praktyce niemożliwy. W obecnym kształcie system awansu generuje wysoką aktywność nauczycieli w zakresie formalnego dokumentowania dużej częstotliwości udziału w różnorodnych,

krótkich formach doskonalenia zawodowego. Związek tej aktywności z realnymi potrzebami szkół i uczniów/wychowanków jest często niewielki. System awansu zawodowego nauczycieli wymaga obecnie gruntownej przebudowy w porozumieniu z grupami interesariuszy (MEN, związki zawodowe, związki JST, organizacje pozarządowe itp.) .

4. W regulaminach przyznawania nagród i dodatków dla nauczycieli przywiązuje się zbyt dużą wagę do oceny rezultatów pracy uczniów, nauczycieli i szkół w oparciu o zajmowane przez nich pozycje w rankingach opartych na rywalizacji międzyszkolnej np. zawodów sportowych, konkursów, olimpiad. W regulaminach przyznawania dodatków i nagród nie docenia się odpowiednio rezultatów pracy opartych o miary względnego postępu uczniów (np. wsk. EWD) oraz osiągnięć stanowiących rezultaty działań w zakresie współpracy i budowania spójności społecznej w ramach zadań własnych samorządu terytorialnego, np. w zakresie: efektów pracy wychowawczej, współpracy ze środowiskiem lokalnym, propagowania wolontariatu, realizacji użytecznych projektów działania lokalnego, prowadzenia badawczych projektów edukacyjnych, realizacji projektów artystycznych oraz wdrażania innowacji metodycznych, programowych i na, organizacyjnych itp. Przykłady poprawnie skonstruowanych regulaminów należy upowszechniać wśród kadry zarządzającej oświatą na poziomie JST, dyrektorów szkół i placówek oraz przedstawicieli związków zawodowych. Przyjęte w regulaminach rozwiązania warto konsultować ze specjalistami z zakresu budowania efektywnych systemów motywacyjnych.

### **Problem 3. Niska sprawność systemu doskonalenia zawodowego nauczycieli oraz wspomagania szkół.**

1. Niewystarczająca w stosunku do potrzeb liczba doradców metodycznych i nauczycieli konsultantów, skutkująca słabym dostępem nauczycieli do usług doradczych. Obecna sytuacja wynika z wieloletniego braku wystarczających środków finansowych na prowadzenie zadań doradztwa metodycznego przez samorządy terytorialne. Środki na doskonalenie zawodowe nauczycieli przyznawane w ramach subwencji dla województw są zbyt niskie dla zapewnienia atrakcyjnych wynagrodzeń dla odpowiednio przygotowanych nauczycieli specjalistów oraz na pokrycie kosztów ich mobilności (potrzeba ich częstej obecności w szkołach i placówkach). Z kolei środki z subwencji pozostające w dyspozycji gmin i powiatów są zazwyczaj niewystarczające dla zatrudnienia odpowiedniej liczby specjalistów. Powinni oni zaspokajać potrzeby nauczycieli wszystkich przedmiotów, w tym także potrzeby doradców metodycznych w zakresie kształcenia zawodowego. Rezultatem tej sytuacji jest niechęć samorządów do organizowania lokalnych ośrodków doradztwa metodycznego oraz stopniowe wycofywanie się z finansowania istniejących. Sytuacja wymaga gruntownej przebudowy zasad funkcjonowania i finansowania systemu doskonalenia/wsparcia i zapewnienia poziomu finansowania dostosowanego do skali zadań stawianych przed tym systemem. Oznacza to potrzebę opracowania odpowiednich standardów finansowania usług doradczych i podjęcia przez MEN decyzji, które z nich mają być realizowane przez instytucje wspomagania prowadzone przez JST.
2. Niska adekwatność oferty instytucji systemu doskonalenia/wsparcia w stosunku do deklarowanych potrzeb szkół i nauczycieli. Niedostatek w finansowaniu zadań z zakresu doskonalenia ze środków subwencji oświatowej dla JST zmusza publiczne placówki do pozyskiwania środków na pozapłacowe koszty utrzymania sieci instytucji systemu doskonalenia/wspomagania. Skutkiem tego, prowadzone przez JST placówki publiczne, zmuszone były do konkurencji o środki na doskonalenie z 1 proc. odpisu funduszu plac nauczycieli pozostające w dyspozycji



innych JST oraz o środki własne nauczycieli. W rezultacie brak jest współpracy między publicznymi placówkami systemu doskonalenia/wspomagania działającymi na tym samym terenie. W ofercie tych instytucji dominują obecnie krótkoterminowe działania szkoleniowe przynoszące bezpośrednio szybki zysk i wpływy do budżetu. Dostosowane do potrzeb szkół, długofalowe i kosztowne działania rozwojowe stanowią dziś zaledwie margines aktywności instytucji wspomagania. Możliwe działania zaradcze opisano powyżej w pkt. 1. Dodatkowo, wdrożenie nowego modelu w oparciu o roczne i wieloletnie programy wspomagania w szkołach i placówkach wymaga zapewnienia przez rząd odpowiedniego i stabilnego systemu finansowania tych zadań przez organy prowadzące, w tym JST.

3. Niewystarczające przygotowanie kadry instytucji systemu wspomagania do realizacji zadań w zakresie kompleksowego/procesowego/obszarowego wspomagania. Wprowadzenie nowych zadań z zakresu wspomagania dla publicznych placówek doskonalenia nauczycieli, poradni psychologiczno-pedagogicznych i bibliotek pedagogicznych odbyło się w dużej mierze bez odpowiedniego przygotowania kadr systemu do realizacji tych zadań. Prowadzone w ramach działań POKL pilotażowe wdrożenia programów wspomagania realizowane były w większości przez placówki niepubliczne. Obecnie niezbędne jest zapewnienie możliwości doskonalenia zawodowego i szerokiego udziału kadr instytucji publicznych systemu wspomagania w działaniach szkoleniowych oraz projektach realizowanych obecnie przez MEN/ORE ze środków programu POWER.

---

## 7. Trendy i tendencje w rozwoju obszaru

---

Nadrzędnym celem zapoczątkowanych po 1989 roku reform systemu edukacji było upodmiotowienie uczestników procesu kształcenia, zwiększenie ich autonomii i uwolnienie kreatywności. Zmiany te miały służyć budowie państwa demokratycznego, zdecentralizowanego i subsydiarnego, sprawującego jednak pieczę nad kluczowymi zagadnieniami decydującymi o dostępności i jakości edukacji. W polityce oświatowej państwa oznaczało to przekazywanie przez rząd centralny części kompetencji na rzecz samorządu terytorialnego i szkół/placówek. W praktyce reform systemowych zastosowano trzy modele teoretyczne zarządzania oświatą: dekoncentrację, decentralizację i delegację uprawnień. W przeprowadzonych w Polsce reformach zasadnicze znaczenie uzyskało podejście oparte na decentralizacji z dominującą rolą samorządu terytorialnego (Herbst M. red 2012), (Herbst M., Herczyński J., Federowicz M. i inni; 2015), (Denek K., 2008).

W rezultacie wyborów 2015 roku, nowy rząd podjął szereg działań zmierzających do wzmocnienia roli administracji rządowej w systemie oświaty, przywracając jej zdecentralizowane wcześniej uprawnienia, bądź przyznając szereg dodatkowych kompetencji. Obserwacje kierunku wprowadzanych zmian prowadzą do wniosku, że celem prowadzonej polityki jest zwiększenie roli rządu centralnego w systemie oświaty i odwrócenie trendów w kierunku większej centralizacji i koncentracji poprzez przekazanie większych kompetencji władzom centralnym oraz nadzorowi/Kuratorom, np. w zakresie kształtowania sieci szkół czy zatwierdzania arkuszy organizacyjnych. Kontynuacja tej polityki może w dłuższej perspektywie doprowadzić do zmniejszenia uprawnień oraz ograniczenia autonomii samorządów terytorialnych oraz szkół i placówek w kształtowaniu własnych systemów motywowania oraz doskonalenia nauczycieli/wspomagania. Oznacza to, że systemem/modelem dominującym w zarządzaniu oświatą w najbliższym czasie może być dekoncentracja, w ramach której centralne ministerstwo właściwe dla spraw oświaty przekazuje część

uprawnień jednostkom regionalnym lub lokalnym podporządkowanym bezpośrednio administracji centralnej. Możliwe też, że jednostki te staną się częścią administracji rządowej funkcjonującej w terenie. Wiele z prognozowanych tutaj zmian może być podyktowane, opartym na krytycznej ocenie dotychczasowej praktyki działań JST, przeświadczeniem, że administracja rządowa zapewni wyższą sprawność i efektywność działań np. w zakresie: awansu zawodowego, skutecznego wdrażania zmian programowych, organizacji efektywnego systemu doradztwa metodycznego i kształtowania efektywnych i zgodnych z prawem systemów wynagrodzeń.

W odniesieniu do doskonalenia nauczycieli/wspomagania prognozowana zmiana kierunku działania rządu może oznaczać np.: stopniowe zwiększanie roli nadzoru pedagogicznego w kształtowaniu kierunków doskonalenia i wspomaganie, rozbudowę sieci delegatur Kuratorium na poziomie powiatów/rejonów, stopniowe przejęcie organizacji i finansowania zadań w zakresie doskonalenia/wspomagania przez Kuratorów, stopniowe odejście od modelu ewaluacji opartego na wysokiej autonomii szkół i placówek na rzecz modeli opartych na kontroli zewnętrznej, rozbudowę systemów doradztwa metodycznego, np. w oparciu o wojewódzkie placówki doskonalenia nauczycieli, zmniejszenie autonomii samorządów w zakresie zasad przyznawania dotacji na zadania pożytku publicznego organizacjom pozarządowym. W praktyce realizacji projektów wspomaganie realizowanych z udziałem środków unijnych w perspektywie 2020 roku, może to oznaczać rosnący dysonans pomiędzy wartościami, celami i metodami promowanymi przez np. Regionalne Programy Operacyjne oraz Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój zaprojektowanymi przed 2015 rokiem, a bieżącą polityką edukacyjną i praktyką działań administracji rządowej.

Analiza stosowanych w Europie systemów doskonalenia nauczycieli i wspomaganie wskazuje na dużą różnorodność stosowanych rozwiązań, od systemów silnie scentralizowanych w takich krajach jak: Słowacja, Rumunia, Chorwacja po skrajnie zdecentralizowane w takich krajach jak: Belgia, Dania, Holandia, Szwecja, Islandia, Estonia, Węgry, Włochy, Litwa, Słowenia. Rozwiązania przyjęte obecnie w Polsce, Finlandii i Wielkiej Brytanii mają charakter pośredni pomiędzy systemami scentralizowanymi i zdecentralizowanymi. Podstawowe różnice przyjętych rozwiązań dotyczą tego, kto tworzy plany szkoleń i wspomaganie, czy doskonalenie jest obowiązkowe czy opcjonalne, jaka jest struktura instytucji systemów kształcenia ustawicznego i doskonalenia nauczycieli, jaki jest zakres zadań i podział kompetencji placówek na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym, jak skonstruowano system awansu zawodowego nauczycieli (EURIDICE, 2006), (Smoczyńska A., Kossakowska B. i inni, 2010).

Wprowadzane w Polsce od 2017 roku zmiany strukturalne – stopniowe wygaszanie gimnazjów i przekształcanie 6-klasowych szkół podstawowych w szkoły 8-klasowe, szkół zawodowych w szkoły branżowe – wymagają różnicowania narzędzi motywowania nauczycieli, ze względu na uzależnienie skuteczności poszczególnych składników wynagrodzenia od fazy rozwoju, w której znajdują się wygaszane lub przekształcane szkoły (Borkowska S. 2006, s. 71). Będzie to wymagało od wszystkich odpowiedzialnych instytucji umiejętnej i dostosowanej do nowych wyzwań przebudowy systemów awansu zawodowego i struktury wynagrodzeń. Nowy system powinien zwiększać motywację nauczycieli do wzmożonego wysiłku, niezbędnego do wdrożenia założonych zmian, jakie niesie za sobą reforma strukturalna i programowa. Nieumiejętne zarządzanie zasobami kompetencji i motywacji nauczycieli, w warunkach szerokiego zakresu i dużej intensywności wprowadzanych zmian, może doprowadzić do frustracji i zniechęcenia kadr oświaty. Istnieje ryzyko obniżenia jakości kształcenia, mierzonej zobiektywizowanymi wskaźnikami efektywności edukacyjnej. Grupami, które na tym ucierpią, w pierwszej kolejności mogą być np. uczniowie wygaszanych gimnazjów.

Przekazanie samorządom terytorialnym szerokich kompetencji w zakresie zarządzania oświatą skutkuje potrzebą powiązania systemu doskonalenia nauczycieli z priorytetami lokalnych strategii oświatowych oraz procesem ewaluacji pracy szkół/placówek. Wymaga to między innymi odpowiedniej organizacji wspomaganie dla poszczególnych szkół/placówek. System powinien uwzględniać m.in. wyniki ewaluacji, egzaminów i sprawdzianów, realizację podstawy programowej i wymagania wynikające z art. 21a ust. 3 ustawy o systemie oświaty. W dotychczasowej praktyce zadania te okazały się jednak trudne w realizacji dla JST. Jak wynika z badań, większość samorządów terytorialnych nie przyjęła lub nie realizuje przyjętych lokalnych strategii oświatowych, a jakość i użyteczność wielu wdrożonych strategii oświatowych jest niska (Sobotka A., 2012, s. 70), (Jastrzębska D., Dzienisiewicz M.W. red., 2011). Wiele samorządów ma problemy z opisem stanu i przebiegu procesów oraz zmian zachodzących w prowadzonych przez nie szkołach/placówkach, co jest wynikiem nietrafnego doboru wskaźników realizacji celów i zadań oświatowych, stosowanych w konstruowaniu corocznych informacji o stanie realizacji zadań oświatowych (Herczyński J. 2012). Analizy lokalnych regulaminów płacowych nauczycieli wykazały, że samorzady mają trudności z prawidłowym skonstruowaniem regulaminów zgodnie z obowiązującymi przepisami oświatowymi, a większość przyjętych regulacji zawiera elementarne wady prawne, wymagające zmian i korekty (M. Herbst red. 2012), (Klawenek A., 2012 s. 103). Diagnoza kompetencji kadr zarządzających oświatą i pracowników operacyjnych realizujących zadania oświatowe w jednostkach samorządu terytorialnego wykazała potrzebę doskonalenia kompetencji tych kadr między innymi w zakresie zarządzania strategicznego oraz prawa oświatowego (Jastrzębska D. red., 2016). Doświadczenia w realizacji samorządowych programów wyrównywania szans edukacyjnych, dofinansowanych ze środków UE, wskazują na szereg problemów w ich realizacji, wynikających z niewystarczającego przygotowania merytorycznego kadr JST do zarządzania dużymi projektami edukacyjnymi oraz barier biurokratycznych wynikających np. z zawiłych i często wadliwie skonstruowanych procedur wdrażania tych programów (Ławiński A., 2006, 2017). Badania opinii nauczycieli na temat jakości pomocy doradców metodycznych i konsultantów placówek doskonalenia nauczycieli (Murawska B. i inni, 2005), (Elsner D., Bednarek K., 2010), (Ławiński A., 2010) wskazały na potrzebę zmian organizacji oraz metod działania systemu doskonalenia adekwatnie do realnych potrzeb. W następstwie krytyki sposobu działania systemu doskonalenia nauczycieli, w ramach projektów systemowych realizowanych przez MEN/ORE, opracowano i wdrożono szereg innowacyjnych form i metod działań, które przybrały postać nowego systemu wspomaganie szkół i placówek. Wspomaganie w swoich założeniach ma wspierać procesy doskonalenia jakości pracy szkół/ewaluacji w warunkach szerokiej autonomii, jaką przyznano szkołom/placówkom w tym zakresie. W ramach nowego systemu wspomaganie znaczącą rolę przypisano samorządom terytorialnym, w których kompetencjach znajduje się szereg istotnych opisanych powyżej narzędzi zarządczych (rozdział 4), użytecznych w rozwiązywaniu zdiagnozowanych problemów i wdrażaniu niezbędnych zmian (Soćko J., Gołowska A., 2015), (Ławiński A., 2002).

Jednoznaczna ocena rezultatów edukacyjnych wdrożonego w ciągu ostatnich kilku lat nowego modelu wspomaganie w ramach programów POKL i POWER jest z przyczyn metodologicznych trudna. Wymaga przede wszystkim pogłębionych i rzetelnych badań zmian, jakie faktycznie zaszły w wyniku realizacji programów wspomaganie w szkołach/placówkach uczestniczących w działaniach pilotażowych (Stronkowski P. i inni, 2014), (Pieńkosz J. i inni, 2015), (Wysocka J., Hajdukiewicz M., 2015). Dalsze losy nowego modelu wspomaganie będą uzależnione od: zakresu autonomii oraz instrumentów, jakimi w przyszłości będą dysponowały szkoły/placówki i samorzady terytorialne

w samodzielnym prowadzeniu działań rozwojowych oraz tego, czy uda się skonstruować stabilny system finansowania nowych zadań JST w zakresie wspomagania. Obecnie podstawowym źródłem finansowania zadań wspomagania są środki programu POWER oraz 1 proc. odpis z funduszu płac nauczycieli (art. 70a, KN). Po zakończeniu programów unijnych efektywna realizacja nowego modelu wspomagania przez JST będzie kosztowna i będzie wymagać zwiększenia w budżetach JST nakładów na to zadanie oraz zapewnienia stabilnych źródeł jego finansowania np. poprzez odpowiednie zwiększenie subwencji oświatowej lub system dotacji celowych.

---

## Bibliografia

---

1. Borkowska S., 2006: *Strategie wynagrodzeń*. Oficyna Ekonomiczna. Kraków
2. Bednarek K., Taraszkiewicz M. 2012: *Mapa źródeł informacji do kompleksowej diagnozy szkoły w zakresie doskonalenia nauczycieli*. [w:] *Nowe formy wspomagania szkół*. Zeszyt 2. Ośrodek Rozwoju Edukacji (ORE). Warszawa. [www.ore.edu.pl](http://www.ore.edu.pl)
3. CEDEFOP, 2016; *Doskonalenie zawodowe nauczycieli i instruktorów kształcenia zawodowego*. Europejskie Centrum Rozwoju Kształcenia Zawodowego (CEDEFOP), Saloniki (Grecja) [www.cedefop.europa.eu](http://www.cedefop.europa.eu)
4. Denek K., 2008: *Ustawiczność reformowania edukacji*. [w:] *Problemy doskonalenia systemu edukacyjnego w Polsce* pod red.; H. Moroza. Oficyna Wyd. IMPULS. Kraków
5. Elsner D., Bednarek K., 2010: *Pomoc doradców metodycznych i konsultantów placówek doskonalenia nauczycieli w opinii jej beneficjentów. Raport*. Ośrodek Rozwoju Edukacji (ORE). Warszawa. [www.ore.edu.pl](http://www.ore.edu.pl)
6. EURIDICE, 2006: *Zapewnianie jakości w kształceniu i doskonaleniu zawodowym nauczycieli w Europie. Europejska sieć informacji o edukacji (EURIDICE)*. Wyd. Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji. Warszawa. [www.frse.org.pl](http://www.frse.org.pl)
7. Fazlagić J. (red.), 2009: *Innowacyjne zarządzanie w polskiej oświacie*. Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji. Warszawa. [www.frse.org.pl](http://www.frse.org.pl)
8. Federowicz M. i inni, 2015: *Dynamika przemian w edukacji i diagnoza problemów do rozwiązania*. Instytut Badań Edukacyjnych (IBE). Warszawa. [www.ibe.edu.pl](http://www.ibe.edu.pl)
9. GUS, 2017; *Oświata i wychowanie w roku szkolnym 2016/2017*. Główny Urząd Statystyczny (GUS), Warszawa. [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)
10. Herbst M. (red.) 2012a: *Finansowanie oświaty. Biblioteczka Oświaty Samorządowej 3*. ORE/ICM UW. Warszawa. [www.ore.edu.pl](http://www.ore.edu.pl)
11. Herbst M. (red.) 2012b: *Zarządzanie oświatą. Biblioteczka Oświaty Samorządowej 2*. ORE/ICM UW. Warszawa. [www.ore.edu.pl](http://www.ore.edu.pl)
12. Herbst M., Herczyński J., Federowicz M i inni; 2015: *Bilans zmian instytucjonalnych. Polska oświata w okresie transformacji*. Instytut Badań Edukacyjnych (IBE). Warszawa. [www.ibe.edu.pl](http://www.ibe.edu.pl)
13. Herczyński J., Herbst M. (red.) 2012: *Decentralizacja oświaty. Biblioteczka Oświaty Samorządowej 7*. ORE/ICM UW. Warszawa. [www.ore.edu.pl](http://www.ore.edu.pl)
14. Herczyński J. 2012a: *Wskaźniki oświatowe. Biblioteczka Oświaty Samorządowej 6*. ORE/ICM UW. Warszawa. [www.ore.edu.pl](http://www.ore.edu.pl)
15. Herczyński J. (red.), 2012b: *Informacje oświatowe. Biblioteczka Oświaty Samorządowej 5*. ORE/ICM UW. Warszawa. [www.ore.edu.pl](http://www.ore.edu.pl)
16. Herczyński A., Borek A., Stożek E. 2012: *Ocena potrzeb szkoły na podstawie osiągnięć uczniów oraz wyników ewaluacji zewnętrznej*. [w:] *Finansowanie oświaty. Biblioteczka Oświaty Samorządowej 3*. ORE/ICM UW. Warszawa. [www.ore.edu.pl](http://www.ore.edu.pl)
17. Jastrzębska D.(red.), 2016: *RAPORT. Diagnoza kompetencji kadr zarządzających oświatą i pracowników operacyjnych realizujących zadania oświatowe w jednostkach samorządu terytorialnego oraz metod podnoszenia przez nich kompetencji*. Ośrodek Rozwoju Edukacji (ORE). Warszawa. [www.ore.edu.pl](http://www.ore.edu.pl)
18. Jastrzębska D., Dzienisiewicz M.W. (red.), 2011; *Jakość oświaty jako efekt zarządzania strategicznego. Materiały szkoleniowe dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego*. Ośrodek Rozwoju Edukacji (ORE). Warszawa. [www.ore.edu.pl](http://www.ore.edu.pl)

19. Klawenek A., 2012: *Analiza lokalnych regulaminów placowych nauczycieli*. Uniwersytet Warszawski. ICM Warszawa. [www.ore.edu.pl](http://www.ore.edu.pl)
20. Levitas A. (red.) 2012: *Innowacyjne przykłady zarządzania i finansowania oświaty przez samorządy. Baza dobrych praktyk*. Ośrodek Rozwoju Edukacji (ORE).Warszawa. [www.ore.edu.pl](http://www.ore.edu.pl)
21. Ławiński A., 2002: *Czy można zapewnić efekt zwrotny egzaminów zewnętrznych na terenie powiatu? Materiały Konferencji Diagnostyka Edukacyjna*. Polskie Towarzystwo Diagnostyki Edukacyjnej (PTDE) Baza tekstów PTDE. [www.ptde.org](http://www.ptde.org)
22. Ławiński A., 2006: *Czy warto zajmować się ewaluacją programów wyrównywania szans edukacyjnych? Materiały Konferencji Diagnostyka Edukacyjna*. Polskie Towarzystwo Diagnostyki Edukacyjnej (PTDE) Baza tekstów PTDE. [www.ptde.org](http://www.ptde.org)
23. Ławiński A. 2007: *Konkurs wiedzy o powiecie wolsztyńskim 2001-2007. Materiały Konferencji Diagnostyka Edukacyjna*. Polskie Towarzystwo Diagnostyki Edukacyjnej (PTDE) Baza tekstów PTDE. [www.ptde.org](http://www.ptde.org)
24. Ławiński A., 2010: *Profil kompetencyjne i system doskonalenia ekspertów zewnętrznych udzielających wsparcia placówkom oświatowym w realizacji programów rozwojowych. Projekt. Ekspertyza na zlecenie MEN. Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół” POKL pr. III*. W archiwum projektów Ośrodka Rozwoju Edukacji (ORE) w Warszawie [www.ore.edu.pl](http://www.ore.edu.pl)
25. Ławiński A., 2017: *Doświadczenia z eksperymentowaniem w szkolnych projektach wyrównywania szans edukacyjnych. Materiały Konferencji Diagnostyka Edukacyjna*. Polskie Towarzystwo Diagnostyki Edukacyjnej (PTDE) Baza tekstów PTDE. [www.ptde.org](http://www.ptde.org)
26. Ławiński A. (red.), 2014: *Strategia rozwoju oświaty Powiatu Słupецkiego w latach 2014-2020*. Strategię przyjęto Uchwałą Rady Powiatu w 2014r (w BIP Powiat Słupецki), [http://www.powiatslupca.pl/strona2095Strategia\\_rozwoju\\_oswiaty\\_Powiatu\\_Slupецkiego\\_w\\_latach\\_2014\\_2020\\_\\_\\_przyjeta\\_.html](http://www.powiatslupca.pl/strona2095Strategia_rozwoju_oswiaty_Powiatu_Slupецkiego_w_latach_2014_2020___przyjeta_.html)
27. Ławiński A. (red.), 2015: *Strategia rozwoju oświaty miasta Zielona Góra do 2020 roku*. Strategię przyjęto Uchwałą Rady Miasta ZG. Załącznik do Uchwały nr XXVIII.301.2016 Rady Miasta Zielona Góra z dnia 2 lutego 2016. [www.bip.zielonagora.pl](http://www.bip.zielonagora.pl)
28. Ławiński A. (red.), 2017: *Strategia rozwoju oświaty miasta Żary do 2022 roku*. Strategię przyjęto Uchwałą Rady Miasta w Żarach NR XXIX/46/17 z dnia 31 marca 2017r. [www.bip.zary.pl](http://www.bip.zary.pl)
29. Magdoń W.(red.) 2015: *Zarządzać czy administrować oświatą? Zarządzanie oświatą w oparciu o dane i ich analizy*. Ośrodek Rozwoju Edukacji (ORE).Warszawa. [www.ore.edu.pl](http://www.ore.edu.pl)
30. Murawska B., Putkiewicz B., Dolata R., 2005: *Wsparcie rozwoju zawodowego a potrzeby nauczycieli w tym zakresie*. Instytut Spraw Publicznych (ISP) Warszawa
31. NIK, 2017: *Przygotowanie do wykonywania zawodu nauczyciela. Informacja o wynikach kontroli*. Najwyższa Izba Kontroli (NIK), Warszawa, [www.nik.gov.pl](http://www.nik.gov.pl)
32. Nosal P. (red.), 2014: *Na wyzwania – rozwiązania. Dobre praktyki samorządowe w zakresie zarządzania oświatą*. Ośrodek Rozwoju Edukacji (ORE).Warszawa. [www.ore.edu.pl](http://www.ore.edu.pl)
33. Pieńkosz J. i inni; 2015: *Efekty wspomaganie szkół i przedszkoli – projekt System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół, Poddziałanie 3.3.1 PO Kapitał Ludzki*. Ośrodek Rozwoju Edukacji (ORE).Warszawa. [www.ore.edu.pl](http://www.ore.edu.pl)
34. Smoczyńska A., Kossakowska B. i inni, 2010: *Awans zawodowy nauczycieli w wybranych krajach Europy. Europejska sieć informacji o edukacji (EURIDICE)*. Wyd. Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji. Warszawa. [www.frse.org.pl](http://www.frse.org.pl)
35. Sobotka A. 2012: *Strategie oświatowe polskich samorządów*. [w:] *Strategie oświatowe. Biblioteczka Oświaty Samorządowej 1* pod red. A. Levitasa. ORE/ICM UW. Warszawa. [www.ore.edu.pl](http://www.ore.edu.pl)
36. Soćko J., Gocłowska A. (red.), 2015: *Jak samorząd może wspierać szkoły? Informacje o nowym systemie wspomaganie pracy szkół*. Ośrodek Rozwoju Edukacji (ORE) Warszawa. [www.ore.edu.pl](http://www.ore.edu.pl)
37. Stanek R., 2010: *Analiza gminnych strategii oświatowych. Raport na zamówienie UW*. Warszawa
38. Stronkowski P. i inni, 2014: *Raport końcowy. Ewaluacja modernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli – projekt System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół, 3.3.1 POKL*, Ośrodek Rozwoju Edukacji (ORE).Warszawa. [www.ore.edu.pl](http://www.ore.edu.pl)
39. Toft D., 2010: *Analiza powiatowych strategii oświatowych. Raport na zamówienie UW*. Warszawa
40. Więśław Sz., 2006: *Organizacja szkół i zarobki dyrektorów. Raport z badań*. Zeszyty Instytutu Badań w Oświacie (IBO). Zeszyt 1 (2006). Wrocław
41. Wysocka J., Hajdukiewicz M., 2015: *Zapewnienie jakości procesu wspomaganie szkół w rozwoju*. Ośrodek Rozwoju Edukacji (ORE).Warszawa. [www.ore.edu.pl](http://www.ore.edu.pl)

Strategiczny przegląd sytuacji w obszarze:

# Organizacja doradztwa zawodowego dla uczniów

**Danuta Woronowicz**

---

## 1. Podstawa prawna działania samorządu w obszarze

---

Zgodnie z art. 1 pkt 17-19 ustawy Prawo oświatowe system oświaty zapewnia w szczególności m.in.: dostosowywanie kierunków i treści kształcenia do wymogów rynku pracy, kształtowanie u uczniów postaw przedsiębiorczości i kreatywności sprzyjających aktywnemu uczestnictwu w życiu gospodarczym, w tym poprzez stosowanie w procesie kształcenia innowacyjnych rozwiązań programowych, organizacyjnych lub metodycznych oraz przygotowywanie uczniów do wyboru zawodu i kierunku kształcenia.

W myśl art. 109 ust. 1 pkt 7 ustawy – Prawo oświatowe jedną z podstawowych form działalności dydaktyczno-wychowawczej szkoły są zajęcia z zakresu doradztwa zawodowego. Zajęcia te są organizowane dla uczniów klasy VII i VIII szkoły podstawowej, branżowej szkoły I stopnia, liceum ogólnokształcącego i technikum (ust. 6). Ponadto są one realizowane niezależnie od pomocy w wyborze kierunku kształcenia i zawodu udzielanej uczniom podczas zajęć prowadzonych w ramach pomocy psychologiczno-pedagogicznej (ust. 7).

W rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej z dnia 28 marca 2017 r. w sprawie ramowych planów nauczania dla publicznych szkół określono minimalny wymiar godzin zajęć z zakresu doradztwa zawodowego. Ponadto dyrektor szkoły, uwzględniając ramowy plan nauczania, ustala dla poszczególnych klas i oddziałów tygodniowy rozkład zajęć, a w szkołach dla dorosłych prowadzących zajęcia w formie zaocznej – semestralny rozkład zajęć m.in. z zakresu doradztwa zawodowego (§4 powołanego rozporządzenia).

Realizowane w szkołach doradztwo edukacyjno-zawodowe, organizowane jest w ramach wewnętrzzszkolnego systemu doradztwa zawodowego określonego w statucie szkoły (art. 98 ust. 1 pkt 16 ustawy – Prawo oświatowe).

Szczegółowe wytyczne realizacji doradztwa zawodowego zostaną określone w rozporządzeniu, nie później niż do 1 września 2018 r., wtedy bowiem wchodzi w życie przepis art. 47 ust. 1 pkt 4 ustawy – Prawo oświatowe, zgodnie z którym w rozporządzeniu zostaną określone treści programowe z zakresu doradztwa zawodowego, warunki i sposób realizacji i organizacji doradztwa zawodowego w szkołach i placówkach, o których mowa w art. 2 pkt 4, oraz wymagania w zakresie przygotowania osób realizujących doradztwo zawodowe w szkołach i placówkach, o których mowa w art. 2 pkt 4, uwzględniając rolę doradztwa zawodowego we wspieraniu uczniów i słuchaczy w procesie podejmowania decyzji edukacyjnych i zawodowych.

Natomiast w roku szkolnym 2017/2018 zajęcia z zakresu doradztwa zawodowego są realizowane w oparciu o program przygotowany przez nauczyciela realizującego te zajęcia i dopuszczony

do użytku przez dyrektora szkoły po zasięgnięciu opinii rady pedagogicznej (art. 292 ustawy – Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo oświatowe).

Pomocy psychologiczno-pedagogicznej w przedszkolu, szkole i placówce udzielają uczniom m.in. doradcy zawodowi (§4 ust. 2 rozporządzenia z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie zasad organizacji i udzielania pomocy psychologiczno-pedagogicznej w publicznych przedszkolach, szkołach i placówkach). Przywołane rozporządzenie w §6 ust. 2 i 3 określa, że w szkole i placówce pomoc psychologiczno-pedagogiczna jest udzielana także w formie m.in. zajęć związanych z wyborem kierunku kształcenia i zawodu – w wypadku uczniów szkół podstawowych oraz uczniów szkół ponadpodstawowych. Zgodnie z §18 rozporządzenia w wypadku szkoły podstawowej, branżowej szkoły I stopnia, liceum ogólnokształcącego i technikum, a od 1 września 2018 także placówek, o których mowa w art. 2 pkt 4 ustawy – Prawo oświatowe, zajęcia związane z wyborem kierunku kształcenia i zawodu uzupełniają działania szkoły i placówki w zakresie doradztwa zawodowego. Rozporządzenie w § 26 określa zadania doradcy zawodowego, do których należy w szczególności: 1) systematyczne diagnozowanie zapotrzebowania uczniów na informacje edukacyjne i zawodowe oraz  *pomoc* w planowaniu kształcenia i kariery zawodowej; 2) gromadzenie, aktualizacja i udostępnianie informacji edukacyjnych i zawodowych właściwych dla danego poziomu kształcenia; 3) prowadzenie zajęć związanych z wyborem kierunku kształcenia i zawodu z uwzględnieniem rozpoznanych mocnych stron, predyspozycji, zainteresowań i uzdolnień uczniów; 4) koordynowanie działalności informacyjno-doradczej prowadzonej przez szkołę i placówkę; 5) współpraca z innymi nauczycielami w tworzeniu i zapewnieniu ciągłości działań w zakresie zajęć związanych z wyborem kierunku kształcenia i zawodu; 6) wspieranie nauczycieli, wychowawców grup wychowawczych i innych specjalistów w udzielaniu pomocy psychologiczno-pedagogicznej.

W przypadku braku doradcy zawodowego w szkole lub placówce dyrektor szkoły lub placówki wyznacza nauczyciela, wychowawcę grupy wychowawczej lub specjalistę realizującego zadania, o których mowa powyżej.

Należy wskazać, że do czasu zakończenia kształcenia dzieci w szkołach starego typu obowiązuje jeszcze także rozporządzenie w sprawie zasad organizacji i udzielania pomocy psychologiczno-pedagogicznej w publicznych przedszkolach, szkołach i placówkach – wydane na podstawie art. 22 ust. 2 pkt 11 ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty.

---

## 2. Analiza ilościowa

---

W 2015 roku Instytut Badań Edukacyjnych przeprowadził badanie diagnostyczne sytuacji w polskich szkołach w zakresie stanu doradztwa zawodowego. Badanie to pozwoliło na określenie różnych wskaźników, kilka z nich poniżej.

Około 15% polskich szkół zatrudnia osobę na stanowisku doradcy zawodowego (tzw. doradca etatowy), w 80% przypadków obowiązki te pełni osoba, dla której nie jest to podstawowe zadanie (wyznaczony przez dyrektora nauczyciel), 5% nie realizuje go w ogóle. Oznacza to, że na około 13 tys. istniejących gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych, tylko około 2 tysiące z nich zatrudnia doradcę „etatowego”.

- 15,4% polskich szkół zatrudnia doradcę „etatowego”, z tego: 14,9% – liceum, 21,0% – technikum, 19,1% – ZSZ, 13,5% – gimnazjum.

- 78,6% polskich szkół zatrudnia „inną osobę zajmującą się doradztwem”, z tego: 77,6% – liceum, 70,90% – technikum, 75,6% – ZSZ, 82,6% – gimnazjum.
- 5,4% polskich szkół nie realizuje (według deklaracji dyrektorów) zadań z zakresu doradztwa, z tego: 7,5% – liceum, 8,1% – technikum, 5,3% – ZSZ, 3,9% – gimnazjum.
- Średnia liczba godzin doradztwa na jedną klasę w ciągu roku w szkołach, w których jest zatrudniony „etatowy” doradca, wynosi 20,9 godz.
- Średnia liczba godzin doradztwa na jedną klasę w ciągu roku w szkołach, w których jest zatrudniona inna osoba, wynosi 12,2 godz.
- W szkołach liczących do 100 uczniów przypadają średnio 22 godziny zajęć doradczych na jedną klasę.
- W szkołach liczących od 100 do 200 uczniów średnio na jedną klasę przypada 15 godzin zajęć doradczych.
- W szkołach, do których uczęszcza ponad 200 uczniów, ale mniej niż 350, przypada średnio 10 godzin zajęć doradczych na klasę.
- W szkołach liczących ponad 350 uczniów jest już 8 godzin zajęć doradczych na jedną klasę w ciągu roku (Podwójcic, K.).

Ważnym wskaźnikiem jest również stan doradztwa ukierunkowany na rodziców uczniów.

Prawie 80% wszystkich doradców (w tym 77% będących „inną osobą” realizującą zadania z zakresu poradnictwa oraz 86% doradców „etatowych”) oświadcza, że przybliży problematykę doradztwa edukacyjno-zawodowego rodzicom uczniów. Istotne różnice w tym zakresie widać na poziomie poszczególnych typów szkół – deklaracje o wprowadzaniu rodziców w zagadnienia związane z doradztwem składa:

- 89% doradców z gimnazjów;
- 66% doradców z zasadniczych szkół zawodowych;
- 67% doradców z techników;
- 63% doradców z liceów (Podwójcic, K.).

Etaty dla doradców zawodowych to problem pojawiający się w każdej analizie dotyczącej stanu doradztwa edukacyjno-zawodowego w systemie oświaty. Zatrudnienie wykwalifikowanych doradców zawodowych, którzy sprawnie poprowadziliby proces doradztwa indywidualnego i grupowego w szkole, nadal jest dla większości dyrektorów niemożliwe.

---

### 3. Rola organu prowadzącego

---

Prawo oświatowe wprowadziło od roku szkolnego 2017/2018 obowiązek prowadzenia zajęć z doradztwa zawodowego w klasie VII szkoły podstawowej oraz w branżowej szkole I stopnia (nie ma jeszcze wytycznych, obowiązują dotychczasowe zasady, co oznacza konieczność przygotowania odpowiedniego programu). Aktywny organ prowadzący oprócz działań standardowych może podjąć szereg inicjatyw w celu wsparcia prowadzonych przez siebie szkół oraz zapewnienia ich uczniom wysokiej jakości doradztwa zawodowego poprzez:

1. Zapewnienie koordynacji poradnictwa zawodowego dla uczniów na poziomie powiatu.
2. Ułatwienie wymiany informacji i współpracy między doradcami zawodowymi, przedstawicielami lokalnych przedsiębiorców i instytucji rynku pracy w celu wprowadzenia do programu doradztwa zawodowego treści odzwierciedlających specyfikę lokalnego rynku pracy.



3. Podejmowanie wspólnych inicjatyw z udziałem przedsiębiorców i instytucji rynku pracy.
4. Zapewnienie wysokiej jakości i skuteczności doradztwa zawodowego w szkołach poprzez angażowanie się w ponadlokalne inicjatywy zmierzające do wypracowania nowoczesnych modeli doradztwa. Modele te powinny uwzględniać m.in. włączenie rodziców uczniów w proces doradztwa zawodowego.

W rozdziale 4 i 5 przyporządkowano numerycznie zidentyfikowane narzędzia i rozwiązania oraz dobre praktyki ilustrujące role organu prowadzącego wskazane w niniejszym rozdziale.

---

## **4. Narzędzia i rozwiązania zarządcze**

---

### **1. Zapewnienie koordynacji poradnictwa zawodowego dla uczniów na poziomie powiatu**

- 1.1. Utworzenie Powiatowego Ośrodka Kariery, który obejmie swoim działaniem uczniów szkół gminnych i powiatowych. Przy takim rozwiązaniu prowadzeniem poradnictwa we współpracy z gminnymi doradcami zawodowymi zajmuje się powiatowy doradca zawodowy.
- 1.2. Otwieranie szkolnych ośrodków doradztwa zawodowego i punktów konsultacyjnych, współpracujących z powiatowymi urzędami pracy i poradniami psychologiczno-pedagogicznymi (w zakresie diagnozowania u uczniów predyspozycji zawodowych).

### **2. Ułatwienie wymiany informacji i współpracy między doradcami zawodowymi, przedstawicielami lokalnych przedsiębiorców i instytucji rynku pracy**

- 2.1. Tworzenie lokalnych sieci doradztwa zawodowego z zaangażowaniem powiatowego urzędu pracy, lokalnych przedsiębiorców i poradni psychologiczno-pedagogicznej.
- 2.2. Publikowanie materiałów pozwalających uczniom/rodzicom poznać ofertę edukacyjną i potencjał lokalnego rynku pracy (np. informator o ofercie kształcenia i perspektywach przyszłej pracy, broszury i poradniki dla rodziców odnośnie wyborów edukacyjnych dzieci).

### **3. Podejmowanie wspólnych inicjatyw z udziałem przedsiębiorców i instytucji rynku pracy**

- 3.1. Uruchamianie klas patronackich.
- 3.2. Organizowanie cyklicznych wydarzeń pozwalających na spotkanie uczniów/rodziców i pracodawców (targów edukacyjnych, targów pracy, dni przedsiębiorczości, „dni otwarte” na terenie lokalnych firm itp.).
- 3.3. Organizowanie warsztatów, projektów i konkursów dla młodzieży stojącej przed wyborem szkoły ponadgimnazjalnej/ponadpodstawowej.

## 4. Angażowanie się w ponadlokalne inicjatywy zmierzające do wypracowania nowoczesnych modeli doradztwa

### 4.1. Tworzenie regionalnych porozumień i modeli doradztwa zawodowego.

---

## 5. Dobre praktyki

---

Aktualnie w naszym kraju nie funkcjonuje ujednolicone doradztwo edukacyjno-zawodowe w systemie oświaty. W poszczególnych województwach różne organy prowadzące placówki oświatowe próbują jednak wprowadzać ciekawe rozwiązania, które promują doradztwo dla młodzieży i przyczyniają się do poprawy jej sytuacji w zawodowym starcie. Przykładów dobrych praktyk projektów w tym obszarze jest coraz więcej, w różnych jednostkach samorządów terytorialnych.

### 1. Zapewnienie koordynacji poradnictwa zawodowego dla uczniów na poziomie powiatu

#### 1.1. Utworzenie Powiatowego Ośrodka Kariery

##### 1.1.1. Powołanie Powiatowego Ośrodka Kariery w Powiecie Kwidzyńskim

[http://www.powiatkwidzynski.pl/portal/images/pliki/edukacja/raporty\\_i\\_statystyki/loSRZO\\_2016\\_17.pdf](http://www.powiatkwidzynski.pl/portal/images/pliki/edukacja/raporty_i_statystyki/loSRZO_2016_17.pdf)

W 2010 roku przy Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej w Kwidzynie powołano Powiatowy Ośrodek Kariery, którego głównym celem jest wspieranie młodzieży we właściwym wyborze zawodu, szkoły ponadgimnazjalnej i szkoły wyższej. W ramach POK:

- utworzono etat doradcy zawodowego w PPP dla potrzeb uczniów gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych powiatu kwidzyńskiego, dodatkowo w roku 2016 utworzono drugi etat doradcy zawodowego w ramach realizacji projektu „Podniesienie jakości szkolnictwa zawodowego w powiecie kwidzyńskim większa zatrudnialność uczniów”;
- objęto uczniów gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych programem warsztatów zawodoznawczych;
- nawiązano współpracę z dyrektorami i przedstawicielami szkół (pedagogami, osobami odpowiedzialnymi w szkole za doradztwo zawodowe), doradcami zawodowymi Powiatowego Urzędu Pracy, kierownikiem Cechu Rzemiosł Różnych oraz pracodawcami i przedstawicielami zawodów;
- przeprowadzono diagnozę stanu poradnictwa edukacyjno-zawodowego w szkołach ponadgimnazjalnych, utworzono Szkolne Punkty Kariery. Doradca zawodowy współpracuje z pedagogami szkół gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych oraz pracodawcami, organizuje spotkania z przedstawicielami firm oraz dyrektorami szkół ponadgimnazjalnych dotyczące zasad wzajemnej współpracy w obszarze realizacji działań z zakresu doradztwa edukacyjno-zawodowego, prowadzi warsztaty adresowane do uczniów gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych, organizuje spotkania zawodoznawcze dla uczniów klas III gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych oraz ich rodziców z pracodawcami, nauczycielami nauki zawodu oraz przedstawicielami zawodów, prowadzi indywidualne konsultacje dla uczniów.

### 1.1.2. Działania Powiatowego Ośrodka Karier w Powiecie Kościańskim

[http://www.powiatkoscian.pl/Pierwsze\\_certyfikaty\\_w\\_Powiatowym\\_Osrodku\\_Karier\\_rozdane,530.html](http://www.powiatkoscian.pl/Pierwsze_certyfikaty_w_Powiatowym_Osrodku_Karier_rozdane,530.html)

W ramach działań Powiatowego Ośrodka Karier w Kościanie realizowane są szkolenia, do których kandydaci rekrutowani są w uzgodnieniu z powiatowym urzędem pracy. Jednym z nich był projekt szkoleń dla młodych osób poniżej 25 roku życia posiadających różny poziom wykształcenia. W ciągu dwóch miesięcy wsparciem objęto 60 osób. Uczestników podzielono na cztery 15-osobowe grupy. Każdy kursant miał możliwość konsultacji i porady psychologicznej, pedagogicznej i doradcy zawodowego celem ustalenia predyspozycji zawodowych. Właściwe szkolenia odbywały się w ramach 4 modułów tematycznych. Uczestnicy kursu mogli zdobyć wiedzę z zakresu podstawowej obsługi komputera, z obsługi komputerowych programów graficznych, z zakresu obsługi wózków jezdniowych i komputerowej obsługi magazynu oraz umiejętności spawania metodami TIG i MAG. Średnio każda szkolona osoba miała 150 godzin zajęć. Kurs kończył się uzyskaniem certyfikatów honorowanych w Europie, uroczyście wręczonych przez starostę. W wyniku konsultacji ze specjalistami 10 osób zdecydowało się na rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej. W związku z tym pracownicy kościańskiego Ośrodka Wspierania Przedsiębiorczości przeprowadzili dla tych osób kurs z zakresu pierwszych kroków w biznesie.

## 1.2. Otwieranie szkolnych ośrodków doradztwa zawodowego i punktów konsultacyjnych

### 1.2.1. Otwieranie Szkolnych Ośrodków Kariery w Powiecie Kwidzińskim

[http://www.powiatkwidzynski.pl/portal/images/pliki/projekty/2014-2020/rpo\\_wp/poddzialanie\\_3\\_3\\_1/2017/11/Otwarcie\\_spinki.pdf](http://www.powiatkwidzynski.pl/portal/images/pliki/projekty/2014-2020/rpo_wp/poddzialanie_3_3_1/2017/11/Otwarcie_spinki.pdf)

W październiku 2017 r. rozpoczęły funkcjonowanie SPInKi – Szkolne Punkty Informacji i Kariery w szkołach ponadgimnazjalnych powiatu. W SPInKach znajdują się zbiory biblioteczne tj.: informacje dla uczniów (m.in.: ulotki, czasopisma specjalistyczne, informacje z PUP w Kwidzynie, filmy o zawodach, opisy zawodów, ankiety, kwestionariusze, adresy stron internetowych, czasopisma). Celem funkcjonowania SPInKi jest przede wszystkim zwiększenie szans uczniów na zatrudnienie w wybranych zawodach oraz podniesienie ich zdolności do podejmowania trafnych decyzji planowania ścieżki kształcenia na studiach wyższych.

### 1.2.2. Szkolny Ośrodek Kariery „KREATOR” w Centrum Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego w Chojnicach

[http://www.swdz-chojnice.pl/11\\_szkolny\\_osrodek\\_kariery.html](http://www.swdz-chojnice.pl/11_szkolny_osrodek_kariery.html)

SzOK „Kreator” oferuje wsparcie w zakresie realizacji zadań z doradztwa edukacyjno-zawodowego we wszystkich szkołach powiatu Chojnickiego. Usługi SzOK obejmują działania na rzecz: uczniów, nauczycieli, rodziców, rad pedagogicznych oraz środowiska lokalnego w zakresie wspierania i realizacji działań z poradnictwa zawodowego. Formy usług SzOK:

- indywidualne poradnictwo zawodowe – oferowane w postaci porad indywidualnych i indywidualnej informacji zawodowo-edukacyjnej,

- grupowe poradnictwo zawodowe – realizowane w postaci aktywizujących zajęć warsztatowych,
- grupowa informacja zawodowa – realizowana w formie zajęć informacyjnych skierowanych głównie do młodzieży i rodziców.

## 2. Ułatwienie wymiany informacji i współpracy między doradcami zawodowymi, przedstawicielami lokalnych przedsiębiorców i instytucji rynku pracy

### 2.1. Tworzenie lokalnych sieci doradztwa zawodowego

#### 2.1.1. Utworzenie lokalnej sieci doradztwa zawodowego w Powiecie Nowosolskim.

<http://www.miasta.pl/strony/wsparcie-kadry-jst-w-zarzadzaniu-oswiata-ukierunkowane-na-rozwoj-uczniow-i-kluczowych-kompetencji-uczniow>

Powiat nowosolski jest organem prowadzącym dla różnych typów szkół i placówek oświatowych. W szkołach powiatu uczniowie kształcą się w wielu zawodach, m.in.: elektryk, ekonomista, mechatronik, mechanik, logistyk, spedytor, organizacja usług gastronomicznych, hotelarstwo, organizacja reklamy, technik urządzeń i systemów energetyki odnawialnej, usług fryzjerskich, inżynierii środowiska i melioracji. Rozwinięta formą jest także kształcenie pracowników młodocianych na poziomie szkoły zawodowej, którzy podczas nauki zdobywają również przygotowanie zawodowe bezpośrednio u pracodawcy oraz podnoszą swoje kwalifikacje na kursach zawodowych. W ramach budowania lokalnej sieci doradztwa podjęto różne działania.

1. Pierwszą inicjatywą powiatu było utworzenie i powołania zespołu ds. szkolnictwa zawodowego i współpracy z przedsiębiorcami. Do zespołu weszli: przedsiębiorcy, przedstawiciele organizacji pracodawców, dyrektorzy szkół, doradcy zawodowi, przedstawiciele administracji. Zadaniem zespołu była identyfikacja przyczyn i próba wypracowania rozwiązań w obszarze rynku pracy.
2. Równolegle powołany został pełnomocnik starosty ds. kontaktów i współpracy z przedsiębiorcami. Działalność pełnomocnika w dużej mierze opiera się na analizie bieżącej sytuacji na lokalnym rynku pracy, prognozie zapotrzebowania na umiejętności i kwalifikacje w danym zakresie, organizowanie trwałej współpracy z przedsiębiorcami na linii organ prowadzący–szkoła oraz wspólne działania na rzecz doradztwa zawodowego. Działanie te pełnomocnik wykonuje, wychodząc w teren (wizyty w przedsiębiorstwach) oraz pełniąc jednodniowy dyżur w Starostwie Powiatowym w Nowej Soli.
3. Jednocześnie podjęto próbę dostosowania kierunków kształcenia w cyklu trzy- i czteroletnim do zapotrzebowania funkcjonującej w Nowe Soli strefy przemysłowej, w tym tworzenie klas patronackich (na podstawie porozumień kształcących pod potrzeby konkretnych przedsiębiorstw) oraz tworzenia form doksztalcania do potrzeb pracodawców w systemie skróconym np. kwalifikacyjnych kursów zawodowych.

#### 2.1.2. Powołanie Lokalnego Centrum Doradztwa Zawodowego w Białymstoku.

[http://ckubialystok.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=236&Itemid=355](http://ckubialystok.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=236&Itemid=355)

Lokalne Centrum Doradztwa Zawodowego zostało powołane przez Prezydenta Miasta Białegostoku 1 września 2008 r. Celem działania LCDZ jest rozwój i upowszechnienie usług doradztwa edukacyjno-zawodowego oraz ułatwienie uczniom dostępu do lokalnego i krajowego rynku pracy. Główne zadania LCDZ to:

- współpraca przy realizacji usług doradztwa zawodowego w szkołach – preorientacji zawodowej, spotkań informacyjnych, zajęć warsztatowych itp.,
- prowadzenie zespołu doskonalącego z zakresu doradztwa dla doradców zawodowych, pedagogów i psychologów,
- realizacja założeń Programu Rozwoju Edukacji miasta Białegostoku,
- indywidualne konsultacje dla uczniów i rodziców szkół ponadgimnazjalnych i gimnazjalnych miasta Białegostoku oraz działania wspierające nauczycieli, wychowawców i pedagogów.

## 2.2. Publikowanie materiałów pozwalających uczniom/rodzicom poznać ofertę edukacyjną i potencjał lokalnego rynku pracy

2.2.1. Wspólnie z przedsiębiorcami corocznie wydawanie informatora w powiecie kwidzyńskim o ofercie kształcenia i perspektywach przyszłej pracy.

[http://www.powiatkwidzynski.pl/portal/images/pliki/edukacja/raporty\\_i\\_statystyki/loSRZO\\_2016\\_17.pdf](http://www.powiatkwidzynski.pl/portal/images/pliki/edukacja/raporty_i_statystyki/loSRZO_2016_17.pdf)

Organ prowadzący od 2007 roku wydaje informator z ofertą szkół ponadgimnazjalnych (2500 egz.), w którym kształcenie zawodowe promują nie tylko szkoły, ale również współpracujący ze szkołami pracodawcy. Informator z ofertą edukacyjną na nowy rok szkolny przekazywany jest do wszystkich uczniów kl. III gimnazjów z terenu powiatu kwidzyńskiego oraz m.in. do gimnazjów z innych powiatów województwa pomorskiego, warmińsko-mazurskiego oraz kujawsko-pomorskiego.



2.2.2. Wydawanie Informatorów o warszawskich szkołach różnych typów.

<http://www.edukacja.warszawa.pl/ksztalcenie-zawodowe>

<http://edukacja.warszawa.pl/specjalne-potrzeby-edukacyjne-informacje/15111-informator-o-szkolach-i-placowkach-specjalnych-na-rok>

Miasto Stołeczne Warszawa od 10 lat wydaje informatory dla uczniów i ich rodziców o ofercie edukacyjnej w różnych typach prowadzonych przez siebie szkół. Broszury zawierają nie tylko opisy zawodów, specjalności i profili, ale również informacje o aktualnej strukturze systemu oświaty w Polsce. Obecnie są to informatory i plakaty:

- „Technika i branżowe szkoły I stopnia Miasta Stołecznego Warszawy” na rok szkolny 2017/2018,
- Informator o szkołach i placówkach specjalnych na rok szkolny 2017/2018,
- Plakat „Zawodowa droga do przyszłości”.

### 3. Podejmowanie wspólnych inicjatyw z udziałem przedsiębiorców i instytucji rynku pracy

#### 3.1. Uruchamianie klas patronackich

##### 3.1.1. Uruchomienie klasy patronackiej w powiecie kwidzińskim

<http://www.kwidzyn1.pl/wiadomosci/3864,uczniowie-w-lacroix-electronics>

Powiat Kwidziński, jako organ prowadzący szkoły ponadgimnazjalne, zainicjował współpracę podległych szkół prowadzących kształcenie zawodowe z lokalnymi pracodawcami. Jedną z inicjatyw było utworzenie klasy patronackiej w Centrum Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego w Kwidzynie w zawodzie technik elektronik. Patronat nad klasą objęła francuska elektroniczna Firma Lacroix Electronics oddział w Kwidzynie. Współpraca obejmuje przeprowadzanie części zajęć praktycznych przez specjalistów Lacroix Electronics na terenie firmy, szkolenia branżowe dla uczniów i nauczycieli, praktyki zawodowe dla uczniów, konsultacje i doradztwo w zakresie programów i metod nauczania (przy uwzględnieniu obowiązujących przepisów prawnych) oraz inne kwestie służące poprawie kształcenia uczniów z uwzględnieniem potrzeb rynku pracy.

##### 3.1.2. Uruchomienie klasy patronackiej w powiecie nowosolskim

<http://www.miasta.pl/strony/wsparcie-kadry-jst-w-zarzadzaniu-oswiata-ukierunkowane-na-rozwoj-uczniow-i-kluczowych-kompetencji-uczniow>

W powiecie nowosolskim podjęto próbę dostosowania kierunków kształcenia w cyklu trzy- i czteroletnim do zapotrzebowania funkcjonującej w Nowe Soli strefy przemysłowej. Jednym z działań było tworzenie klas patronackich (na podstawie porozumień o kształceniu pod potrzeby konkretnych przedsiębiorstw) oraz organizowanie innych form dokształcania do potrzeb pracodawców w systemie skróconym np. kwalifikacyjnych kursów zawodowych.

#### 3.2. Organizowanie cyklicznych wydarzeń pozwalających na spotkanie uczniów/rodziców i pracodawców

##### 3.2.1. Targi Pracy i Edukacji w powiecie nowosolskim

<http://www.miasta.pl/strony/wsparcie-kadry-jst-w-zarzadzaniu-oswiata-ukierunkowane-na-rozwoj-uczniow-i-kluczowych-kompetencji-uczniow>

Organizację Targów Pracy i Edukacji zainicjowano w 2015 r. Targi organizowane są w hali sportowej Centrum Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego „Elektryk” w Nowej Soli we współpracy ze szkołami, Powiatowym Urzędem Pracy oraz Organizacją

Pracodawców Ziemi Lubuskiej. PUP oraz OPZL odpowiadają za promowanie inicjatywy na lokalnym rynku pracy oraz rekrutację firm, uczelni wyższych, instytucji szkoleniowych, Powiat Nowosolski odpowiada za przygotowanie warsztatów, dowóz uczniów, działania promocyjne, Centrum Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego „Elektryk” odpowiada za przygotowanie hali sportowej, wydzielenie miejsc na stoiska, zapewnienie energii elektrycznej, obsługę itp. Przedstawiciele firm angażują się w inicjatywę Targów od samego początku. Celom organizacyjnym służy przygotowywany corocznie przez PUP regulamin Targów Pracy i Edukacji. Decyzją władz powiatu nowosolskiego udział w targach jest bezpłatny, ma to na celu zachęcenie jak najszerszej grupy instytucji do udziału i prezentacji swojej oferty. Organizacja Targów z roku na rok ulegała modyfikacji, wprowadzano coraz ciekawsze narzędzia przyciągające firmy (bezpośredni kontakt z absolwentami, panele dyskusyjne) i uczniów (występy, możliwość złożenia CV). W Targach Pracy i Edukacji biorą udział osoby bezrobotne oraz uczniowie szkół gimnazjalnych (ok. 700 osób) i ponadgimnazjalnych (ok. 300 osób). Organizowanych jest przez placówki edukacyjne ok. 30 warsztatów zawodowych. Na Targach wystawia się średnio od 30 do 40 firm, uczelnie wyższe, instytucje szkoleniowe, szkoły ponadgimnazjalne, powiatowe urzędy pracy.

W trakcie odbywają się liczne imprezy towarzyszące, np. panele dyskusyjne z udziałem przedstawicieli przedsiębiorców, szkół gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych, w tym samorządy uczniowskie, przedstawienia, występy po to, aby targi tętniły życiem przez cały czas ich trwania.

### 3.2.2. „Wiosna Zawodowców” w powiecie jędrzejowskim

<http://www.miasta.pl/strony/wsparcie-kadry-jst-w-zarzadzaniu-oswiata-ukierunkowane-na-rozwoj-uczniow-i-kluczowych-kompetencji-uczniow>

Powiat Jędrzejów to powiat ziemski prowadzący 5 zespołów szkół ponadgimnazjalnych, 3 licea ogólnokształcące samodzielne i 2 placówki oświatowe. Niekorzystnym zjawiskiem dla szkół ponadgimnazjalnych jest zmniejszająca się liczba absolwentów gimnazjów. Dodatkowym niepokojącym trendem jest to, że coraz większa liczba absolwentów gimnazjów wybiera szkoły zlokalizowane poza granicami powiatu jędrzejowskiego, dlatego też w szkołach ponadgimnazjalnych postanowiono przedsięwziąć różnorakie działania skierowane bezpośrednio na gimnazjalistów, które przedstawią pełną ofertę edukacyjną placówki ponadgimnazjalnej, dokładnie zobrazują cały proces kształcenia oraz przedstawią plusy i minusy przyszłego zawodu. Rozpoczęto cyklicznie organizację imprezy promującej kształcenie zawodowe w Zespole Szkół Ponadgimnazjalnych nr 1 im. ks. Stanisława Konarskiego, pod nazwą „Wiosna Zawodowców”. W ramach „Wiosny Zawodowców” odbywają się:

- wycieczki zawodoznawcze do zakładów pracy dla uczniów technikum;
- zawodoznawcze seminaria panelowe w równoległych grupach przybliżające specyfikę kształconych zawodów oraz wymagania stawiane kandydatom do tych zawodów. Prowadzone są one przez lokalnych przedsiębiorców, przedstawicieli zawodów oraz pracowników uczelni wyższych;
- dyrektorzy szkół, przedstawiciele organów prowadzących i nadzorujących oraz przedsiębiorcy wspólnie zastanawiają się nad rolą i kierunkami rozwoju szkolnictwa zawodowego i powiązaniu go z potrzebami lokalnego rynku pracy, wypracowywane

są również właściwe formy współpracy szkół gimnazjalnych, ponadgimnazjalnych i szkół wyższych we wsparciu ucznia w świadomym wyborze drogi kształcenia;

- uczniowie technikum prezentują stoiska promujące zawody, w których się kształcą oraz przygotowują ciekawe konkursy związane z każdym zawodem;
- podczas trwania imprezy odbywają się również indywidualne konsultacje ze szkolnym doradcą zawodowym.

### 3.2.3. We współpracy z pracodawcami organizowanie „Dni otwartych” na terenie firm w powiecie nowosolskim

<http://www.miasta.pl/strony/wsparcie-kadry-jst-w-zarzadzaniu-oswiata-ukierunkowane-na-rozwoj-uczniow-i-kluczowych-kompetencji-uczniow>

Samorząd powiatowy utworzył sieci doradców zawodowych. Jedną z form działalności sieci doradców jest organizowanie wizyt zawodoznawczych dla uczniów w lokalnych przedsiębiorstwach. Wizyty te umożliwiają poznanie nie tylko środowiska lokalnego rynku pracy, ale i struktury zatrudnienia w regionie. Ponadto wspomagają proces poradnictwa zawodowego dla dzieci i młodzieży. Informacje uzyskane od pracodawców są przekazywane przez pracowników Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej w Nowej Soli uczniom klas szóstych szkół podstawowych, trzecich gimnazjum oraz maturzystom podczas organizowanych w szkołach warsztatów dotyczących wyboru szkoły i zawodu oraz badań preferencji edukacyjno-zawodowych uczniów prowadzonych na terenie ich szkół macierzystych. Biorący udział w spotkaniach mają okazję zdobyć informacje na temat działalności firm, oferowanego zatrudnienia, warunków pracy w danym zakładzie (warunków płacowych i socjalnych oferowanych przez firmę). Wizyty w przedsiębiorstwach dodatkowo pogłębiają znajomość technologii i organizacji pracy, dają sposobność zaznajamiania się z nowoczesnym oprogramowaniem i oprzyrządowaniem oraz pozwalają na bezpośredni kontakt ze środowiskiem pracy. Dostarczają praktycznej wiedzy o zawodach, czynnościach i warunkach ich wykonywania. Powyższe informacje są następnie przekazywane przez doradców zawodowych lub pedagogów szkolnych (pełniących rolę doradcy zawodowego w szkole) bezpośrednio uczniom, wskazując im drogę, jaką muszą pokonać, aby zdobyć dany zawód, wykształcenie oraz pracę. Ponadto, w ramach prowadzonych wspólnych spotkań, doradcy zawodowi wymieniają się doświadczeniami w pracy z uczniem, jego oczekiwaniach i postrzeganiu siebie i swojej ścieżki edukacyjnej, a potem zawodowej. Doradcy zawodowi przedstawiają także informację zwrotną dla lokalnego rynku pracy.

### 3.3. Organizowanie warsztatów, projektów i konkursów dla młodzieży stojącej przed wyborem szkoły ponadgimnazjalnej/ponadpodstawowej

#### 3.3.1. Wspólnie z pracodawcami organizowanie konkursu wiedzy technicznej w powiecie kwidzyńskim

[http://www.powiatkwidzynski.pl/portal/index.php/aktualnosci/15-edukacja/aktualnosci/1171-ii-powiatowy-konkurs-wiedzy-technicznej#!IMG\\_1031](http://www.powiatkwidzynski.pl/portal/index.php/aktualnosci/15-edukacja/aktualnosci/1171-ii-powiatowy-konkurs-wiedzy-technicznej#!IMG_1031)

Od roku 2016 Centrum Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego w Kwidzynie organizuje Powiatowy Konkurs Wiedzy Technicznej. Konkurs adresowany jest do szkół ponadgimnazjalnych o kierunkach technicznych. Uczestnicy konkursu zmagają się z zadaniami w jednej



z wybranych kategorii: elektroniczno-informatycznej, mechanicznej lub papierniczej. Czekają na nich dwa testy oceniające zdolność logicznego myślenia oraz znajomość wiedzy kierunkowej, a potem zadania otwarte sprawdzające wiedzę praktyczną. Celem konkursu jest pobudzenie uczniów do samodzielnego poszerzania i aktualizowania wiedzy technicznej. Ma on także za zadanie zwracać uwagę na kształcenie techniczne i jego znaczenie w powiecie kwidzińskim, a przez to zwiększać zainteresowanie kierunkami technicznymi i promować szkoły oraz wspierających je pracodawców. Współorganizatorami konkursu są największe firmy produkcyjne w powiecie kwidzińskim: Jabil, LACROIX Electronics, International Paper, KBR Poland oraz Centrum Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego we współpracy ze szkołami technicznymi powiatu.

### 3.3.2. Akademia młodego przedsiębiorcy/Zajęcia pozalekcyjne z elementami przedsiębiorczości w Gminie Miejskiej Dzierżoniów

<http://www.zmp.poznan.pl/strony/wsparcie-kadry-jst-w-zarządzaniu-oswiata-ukierunkowane-na-rozwoj-uczniow-i-kluczowych-kompetencji-uczniow>

Gmina Miejska Dzierżoniów w celu wyposażenia uczniów w wiedzę i umiejętności pozwalające na dostosowanie się do zmieniających się warunków na rynku pracy, zwiększenia wiary w siebie, pomocy w świadomym wyborze zawodu, do Programu Rozwoju Społecznego Dzierżoniowa na lata 2015–2020 włączyła zajęcia pozalekcyjne z elementami przedsiębiorczości, nazwane w przedszkolach i szkołach podstawowych Akademią Młodego Przedsiębiorcy. W gimnazjach programy tych zajęć przybrały inne nazwy (np. w Zespole Gimnazjów nr 3 im. Stanisława Konarskiego (ZG3) był to program „Być przedsiębiorczym”). Działania te zakładały realizację innowacyjnych, autorskich zajęć z szeroko pojętej przedsiębiorczości, zachęcały nauczycieli i wychowawców do wprowadzania nowych metod pracy z dziećmi, do współpracy z lokalnymi przedsiębiorcami, do zapraszania osób wykonujących ciekawe zawody, prowadzenia lekcji otwartych. Bardzo szeroko zdefiniowano odbiorców zajęć, począwszy od dzieci w przedszkolach, przez uczniów szkół podstawowych, na gimnazjalistach kończąc. Twórcy rozwiązania mieli także nadzieję na włączenie rodziców przedszkolaków czy uczniów do realizacji programu, aby przy okazji przeprowadzić edukację ekonomiczną rodziców. Za organizację zajęć w placówkach odpowiedzialnych uczyniono dyrektorów szkół i przedszkoli. Realizacja zakładała wykorzystanie wielu zasobów dostępnych na terenie miasta, szeroką współpracę między instytucjami, zakładami pracy – przedsiębiorcami, placówkami oświatowymi, organizacjami pozarządowymi. Zajęcia z przedsiębiorczości prowadzone są przeciętnie w każdej klasie w wymiarze 1 godz./tyg. Ich celem jest poszerzenie elementarnej wiedzy uczniów z zakresu przedsiębiorczości i ekonomii, rozwijanie postaw przedsiębiorczości oraz przyszłej aktywności zawodowej. Program zajęć ma pomóc przygotować młodzież do aktywnego wchodzenia w życie gospodarcze, stanowienia o sobie, wytyczania własnej drogi rozwoju poprzez aktywne wzmacnianie swoich mocnych stron, uzdolnień oraz zainteresowań, a przez to dostosowania się do zmieniającej się struktury rynku pracy.

### 3.3.3. Realizacja projektu „Szkoła blisko pracy” w powiecie kwidzińskim

<http://kwidzyn.naszemiasto.pl/arttykul/lacroix-laczy-nauke-i-zabawe-gimnazjalisci-wzieli-udzial-w,4080290,artgal,t,id,tm.html>

Firma Lacroix Electronics w Kwidzynie we współpracy z Air France, Centrum Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego w Kwidzynie oraz wszystkim gminom powiatu kwidzińskiego od 2016 roku realizują projekt, który ma na celu wsparcie młodzieży w wieku gimnazjalnym w wyborze ścieżki zawodowej, przybliżenie im praktycznych umiejętności przydatnych w codziennej pracy oraz promocję szkolnictwa technicznego. W ramach projektu odbywa się cykl warsztatów z elektroniki, robotyki i mechatroniki oraz pracy zespołowej prowadzonych przez praktyków z Lacroix i nauczycieli CKZiU oraz sesje konsultingowe.

#### 4. Angażowanie się w ponadlokalne inicjatywy zmierzające do wypracowania nowoczesnych modeli doradztwa

##### 4.1. Tworzenie regionalnych porozumień i modeli doradztwa zawodowego.

###### 4.1.1. Wymiana dobrych praktyk w zakresie doradztwa w skali subregionalnej i regionalnej w województwie podlaskim

<https://www.ore.edu.pl/ksza%c5%82cienie-zawodowe-i-ustawiczne/7370-poradnictwo-zawodowe?2108bbc95adf0e08b5c238de389ea414=e2d5d84aab0241edfd13e-9adc3cd15f5>

Na mocy Regionalnego Porozumienia na Rzecz Poradnictwa Zawodowego utworzono Regionalną Sieć Poradnictwa Zawodowego w województwie podlaskim. Jej działania skupiają się wokół budowania silnego partnerstwa na rzecz rozwoju poradnictwa zawodowego w regionie angażującego placówki oświatowe, instytucje rynku pracy oraz urzędy miast i gmin. Główne kierunki działań to tworzenie jednolitego systemu poradnictwa dla młodzieży uczącej się i absolwentów wchodzących na rynek pracy, a także podnoszenie kwalifikacji zawodowych osób zaangażowanych w ten proces oraz standardów świadczonych przez nich usług. Proponowane obszary współpracy w ramach Regionalnego Porozumienia na Rzecz Rozwoju Poradnictwa Zawodowego to:

1. Budowanie i wzmocnienie potencjału lokalnej sieci Szkolnych Ośrodków Karier w zakresie działań na rzecz funkcjonowania absolwentów na rynku pracy.
2. Stworzenie systemu akredytacji sieci Szkolnych Ośrodków Karier obejmującej szkoły średnie województwa podlaskiego.
3. Podniesienie kwalifikacji doradców zawodowych działających w SZOK-ach113. (D. Kuła 2012).

###### 4.1.2. Model doradztwa zawodowego w województwie łódzkim

<https://www.ore.edu.pl/ksza%c5%82cienie-zawodowe-i-ustawiczne/7370-poradnictwo-zawodowe?2108bbc95adf0e08b5c238de389ea414=e2d5d84aab0241edfd13e-9adc3cd15f5>

W Łodzi podjęto działania mające na celu budowę jednolitego systemu doradztwa zawodowego.

Łódzkie Centrum Doskonalenia Nauczycieli i Kształcenia Praktycznego, jako placówka zajmująca się doskonaleniem umiejętności zawodowych kadry pedagogicznej, zorganizowało Ośrodek Doradztwa Zawodowego, którego głównym celem stało się

wspieranie szkół w tworzeniu systemu doradztwa edukacyjno-zawodowego. Podstawowe założenia systemu to:

1. Poradnictwo zawodowe i orientacja zawodowa jako obszar znany każdemu nauczycielowi.
2. W procesie kształcenia konieczne jest przekazywanie informacji i kształtowanie umiejętności niezbędnych do funkcjonowania na rynku pracy.
3. Nauczyciel każdego przedmiotu powinien włączyć się do realizacji orientacji i poradnictwa zawodowego. Działalność ośrodka prowadzona jest przez trzy podległe mu jednostki:
  - Pracownię Orientacji i Poradnictwa Zawodowego,
  - Pracownię Badania Predyspozycji Zawodowych,
  - Pracownię Przedsiębiorczości.

Działania skierowane są do uczniów i rodziców, a ponadto łódzki model zakłada ciągły rozwój kadry pedagogicznej. Koordynacja działań w ramach systemu opiera się na Ośrodku Doradztwa Zawodowego, ale przy ścisłym wsparciu szkół, samorządu, a przede wszystkim samym odbiorców usług, którzy chętnie uczestniczą we wszelkich przedsięwzięciach (D. Kukła 2012).

---

## 6. Analiza kluczowych problemów

---

Prawidłowa realizacja funkcji i zadań w obszarze organizacja doradztwa zawodowego dla uczniów utrudniona jest z powodu licznych barier. Najważniejsze to:

### 1. Brak świadomości potrzeby aktywnego zaangażowania władz samorządowych w organizację i animowanie systemu doradztwa zawodowego na terenie własnej JST

Samorząd lokalny, koordynując system doradztwa na swoim terenie, m.in. przez zintegrowanie działań podległych jednostek organizacyjnych (szkół, poradni psychologiczno-pedagogicznej, powiatowego urzędu pracy) oraz przedstawicieli pracodawców, może efektywnie wpływać na trafne wybory edukacyjne uczniów i ukierunkować działania na zwiększanie świadomości rodziców o korzyściach wynikających z profesjonalnego doradztwa w zakresie świadomego wyboru dalszej drogi kształcenia. Uświadomienie rodzicom, iż powinni wspierać dzieci w momencie dokonywania wyborów zawodowych, jest bardzo istotnym obszarem dla doradztwa edukacyjno-zawodowego. Należy więc rekomendować udział pracowników JST w szkoleniach z tej tematyki organizowanych m.in. przez ORE w Warszawie oraz korzystanie z coraz liczniej pojawiających się publikacji.

### 2. Brak profesjonalnie przygotowanych kadr pedagogicznych do prowadzenia preorientacji zawodowej i doradztwa zawodowego oraz niewystarczające zasoby finansowe na ten cel

Aktualnie pojawia się coraz większa oferta różnych szkoleń dla doradców zawodowych, na które można kierować czynnych nauczycieli (np. zagrożonych utratą pracy w związku z likwidacją gimnazjów), wykorzystując na ten cel środki wyodrębniane w budżetach JST na doskonalenie

zawodowe nauczycieli w ramach 1 proc. Można także skorzystać ze środków zewnętrznych zdobytych w ramach projektów konkursowych.

### **3. Marginalizacja zadań doradcy zawodowego, nieświadomość konieczności badań potencjału młodych ludzi przed podjęciem decyzji o dalszej drodze edukacyjnej. Utrudnienia w zakresie stosowania profesjonalnych narzędzi wykorzystywanych w pracy doradcy zawodowego (brak tych narzędzi w szkole)**

Wojewódzkie i powiatowe urzędy pracy dysponują narzędziami niezbędnymi do badań predyspozycji zawodowych uczniów. Warto również wyposażyć w nie poradnię psychologiczno-pedagogiczną i połączyć zasoby obu tych instytucji, aby zbadać predyspozycje zawodowe całej populacji uczniów stojących przed wyborem szkoły ponadgimnazjalnej /ponadpodstawowej. Bezpłatne narzędzia do codziennej pracy doradcy zawodowego aktualnie powstają w ramach projektów ORE i są dostępne na stronie WWW. Obecnie jest już ich dość duża liczba.

### **4. Trudności w zakresie organizowania wyjść i wyjazdów do pracodawców**

Obecnie pracodawcy borykają się z problemem odpowiedniej liczby pracowników i coraz chętniej współpracują w zakresie kształcenia zawodowego. Należy jednak pamiętać, iż w biznesie najważniejsza jest produkcja i czas, dlatego też wyjazdy i wizyty na terenie firm muszą być skoordynowane i obejmować większe grupy uczniów. Takie spotkania najlepiej uzgadniać z poziomem JST, a nie poszczególnych szkół.

---

## **7. Trendy i tendencje w rozwoju obszaru**

---

Jednostka samorządu terytorialnego może inicjować współpracę różnych instytucji wspomagających szkołę i ucznia w zakresie poradnictwa zawodowego, popularyzować wśród dyrektorów szkół i placówek oświatowych wiedzę o nowym modelu wspomagania doradztwa zawodowego i stwarzać im warunki do korzystania z różnych narzędzi, rozwiązań i form działania przez tę jednostkę inicjowanych. Świadomość na temat niskiego poziomu doradztwa zawodowego w Polsce jest już dość powszechna, również wśród kadr jednostek samorządów terytorialnych. Przeprowadzono w tym zakresie różne badania, np.: „Ocena realizacji usług poradnictwa zawodowego w projektach komponentu regionalnego PO KL wdrażanego w województwie pomorskim” Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku (2014), „Raport końcowy z realizacji badania: Stan i rola doradztwa zawodowego w wybranych powiatach województwa warmińsko-mazurskiego” czy też „Raport dotyczący stanu doradztwa edukacyjno-zawodowego w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej”, a także Podwójcic, K. „Diagnoza stanu doradztwa edukacyjno-zawodowego w gimnazjach i szkołach ponadgimnazjalnych w relacjach dyrektorów szkół i osób realizujących doradztwo.” Warszawa 2015: Instytut Badań Edukacyjnych.

Ponadto, o słabości systemu w tym zakresie świadczy również fakt braku programów do realizacji tego zadania, które aktualnie są w fazie tworzenia (ORE – projekt „Efektywne doradztwo edukacyjno-zawodowe dla dzieci, młodzieży i dorosłych” jest realizowany w ramach osi priorytetowej II Efektywne polityki publiczne dla rynku pracy, gospodarki i edukacji. „Działanie 2.14.

Rozwój narzędzi dla uczenia się przez całe życie. Program Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020” – projekt pozakonkursowy o charakterze koncepcyjnym). Aktualnie powstaje w tej dziedzinie coraz więcej publikacji i poradników skierowanych do nauczycieli doradców zawodowych, uczniów i rodziców (pl). W 2017 roku kontynuowana jest realizacja zadania – testowanie ramowych programów realizacji doradztwa edukacyjno-zawodowego i wypracowanie ich ostatecznych wersji oraz rozpocznie się realizacja kolejnych zadań polegająca m.in na: wypracowaniu ostatecznych, dostosowanych do nowej struktury systemu oświaty, wersji programów preorientacji i orientacji zawodowej oraz doradztwa edukacyjno-zawodowego na podstawie wniosków z testowania oraz dokumentów związanych z reformą systemu oświaty, przygotowanie rekomendacji dotyczącej e-zasobów wspierających realizację programów, opracowanie rekomendacji do rozporządzenia MEN dotyczącego doradztwa zawodowego w szkołach, przygotowanie wzorcowych rozwiązań organizacyjnych funkcjonowania wewnętrznych systemów doradztwa (WSD), rozpoczęcie seminariów wdrożeniowych dla JST.

Jakie są trendy w rozwoju tego obszaru w Europie, można dowiedzieć się m. in. z wyżej wymienionego Raportu..., który prezentuje ciekawe rozwiązania w trzech krajach.

„W Anglii są wprowadzane nowe rozwiązania dotyczące udzielania pomocy uczniom w zakresie doradztwa zawodowego. Szkoły będą musiały współpracować z zewnętrznymi dostawcami i ekspertami w zakresie poradnictwa, kariery, aby zapewnić uczniom porady w zakresie doradztwa (będą zmuszone częściowo sfinansować te usługi), a przede wszystkim będą miały obowiązek zapewnienia dostępu do niezależnego i bezstronnego doradztwa zawodowego dla uczniów. (...) Nowe przepisy wprowadzają również obowiązki dla lokalnych władz w celu wsparcia doradztwa zawodowego poprzez włączenie lub pomoc w uczestnictwie młodzieży w edukacji lub szkoleniach”.

Poradnictwo zawodowe zajmuje istotne miejsce także na Węgrzech zarówno w systemie edukacji, jak i polityki społecznej. Obowiązek zapewnienia obywatelom dostępu do poradnictwa zawodowego w kształceniu regulują cztery ustawy. „Wprowadzono tam osobny obowiązkowy przedmiot ‘poradnictwo zawodowe’ dla uczniów w wieku 13-14 lat. Oprócz tego doradca zawodowy lub wychowawca klasy przeprowadza indywidualne spotkania z uczniami, trwające godzinę tygodniowo, które mają na celu pomoc w wyborze ścieżki edukacyjnej i szkoleń oraz kariery zawodowej. Poradnictwo zawodowe zostało w systemie szkolnym ujęte na wszystkich etapach kształcenia. Przeprowadzane są też kursy z zakresu zawodoznawstwa. Wprowadzono obowiązkowy przedmiot ‘wiedza o przedsiębiorczości’, a młodzież ze szkół zawodowych uczestniczy w programie orientacji zawodowej, który obejmuje również praktyki zawodowe i zajęcia z zakresu planowania ścieżki kariery.” (J. Ratajczak 2015).

W Austrii uczniom oferuje się specjalne kursy prowadzone przez doradców zawodowych kształtujące dojrzałość i odpowiedzialność za planowanie dalszej kariery zawodowej.

Holandia włącza elementy doradztwa zawodowego do wszystkich przedmiotów ogólnokształcących i zawodowych w szkołach średnich (J. Ratajczak 2015).

Innym przykładem dobrej praktyki jest doradztwo zawodowe na Słowacji. „Uczniowie mają do wyboru dwa przedmioty opcjonalne – wprowadzenie do świata pracy i firmę szkoleniową. To w ramach tych zajęć realizowane są treści z zakresu poradnictwa zawodowego. We wszystkich szkołach podstawowych oraz ogólnokształcących i zawodowych zatrudnieni są nauczyciele, tzw. doradcy wychowawczy, którzy zajmują się orientacją zawodową uczniów” (J. Ratajczak 2015).

Opisane rozwiązania stosowane w omówionych opracowaniach mogą stanowić inspirację dla jednostek samorządów terytorialnych do wspomagania szkół i placówek oświatowych w zakresie realizacji zadań poradnictwa zawodowego.

---

## Bibliografia

---

1. Grupy Wymiany Doświadczeń w zarządzaniu Oświatą. Akademia młodego przedsiębiorcy/Zajęcia pozalekcyjne z elementami przedsiębiorczości-Miasto Dzierżoniów
2. Grupy Wymiany Doświadczeń w zarządzaniu oświatą. Karta opisu dobrej praktyki – „Wiosna Zawodowców” – Powiat Jędrzejów
3. Grupy Wymiany Doświadczeń w zarządzaniu oświatą. Karta opisu dobrej praktyki – Doradztwo zawodowe. Targi Pracy i Edukacji – Powiat Nowosolski
4. „Ocena realizacji usług poradnictwa zawodowego w projektach komponentu regionalnego PO KL wdrażanego w województwie pomorskim” Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku (2014). Strona internetowa WUP w Gdańsku: [http://porp.pl/badania-i-analizy?obszar\\_tematyczny=Poradnictwo+zawodowe&nazwa=&filtr%5B4%5D%5Bod%5D=&filtr%5B4%5D%5Bdo%5D=&filtr%5B5%5D=&filtr%5B6%5D=&filtr%5B7%5D=](http://porp.pl/badania-i-analizy?obszar_tematyczny=Poradnictwo+zawodowe&nazwa=&filtr%5B4%5D%5Bod%5D=&filtr%5B4%5D%5Bdo%5D=&filtr%5B5%5D=&filtr%5B6%5D=&filtr%5B7%5D=)
5. Podwójcic K., *Diagnoza stanu doradztwa edukacyjno-zawodowego w gimnazjach i szkołach ponadgimnazjalnych w relacjach dyrektorów szkół i osób realizujących doradztwo*. Warszawa 2015: Instytut Badań Edukacyjnych. <http://eduentuzjasci.pl/publikacje-ee-lista/raporty/228-raport-z-badania/diagnoza-stanu-doradztwa/1232-diagnoza-stanu-doradztwa.html>
6. „Pomagam mojemu dziecku wybrać zawód i szkołę ponadgimnazjalną”. Broszura dla rodziców. KOWEziU Warszawa 2013 <https://www.ore.edu.pl/ksztaczenie-zawodowe-i-ustawiczne/7370-poradnictwo-zawodowe?2108bbc95adf0e08b5c238de389ea414=e2d5d84aab0241edfd13e9adc3cd15f5>
7. Raport końcowy z realizacji badania: „Stan i rola doradztwa zawodowego w wybranych powiatach województwa warmińsko-mazurskiego” ASM Centrum Badań i Analiz Rynku Sp. z o.o. (2012) na zlecenie KOWEziU. Strona internetowa ORE: <https://www.ore.edu.pl/ksztaczenie-zawodowe-i-ustawiczne/7370-poradnictwo-zawodowe?2108bbc95adf0e08b5c238de389ea414=e2d5d84aab0241edfd13e9adc3cd15f5>
8. Raport dotyczący stanu doradztwa edukacyjno-zawodowego w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej KOWEziU, D. Kukła, Warszawa 2012. Strona internetowa ORE: <https://www.ore.edu.pl/ksztaczenie-zawodowe-i-ustawiczne/7370-poradnictwo-zawodowe?2108bbc95adf0e08b5c238de389ea414=e2d5d84aab0241edfd13e9adc3cd15f5>
9. Raport „Diagnoza potrzeb JST – Miejska Grupa Wymiany Doświadczeń
10. Ratajczak J., *System doradztwa zawodowego w Polsce na tle innych krajów UE*. 2015. <http://www.edukator.ore.edu.pl/system-doradztwa-zawodowego-w-polsce-na-tle-innych-krajow-ue/>

Strategiczny przegląd sytuacji w obszarze:

## Wsparcie uczniów niepełnosprawnych oraz uczniów z trudnościami w nauce

**Anna Grabowska, Małgorzata Gębicka-Zdanewicz,  
dr Dominika Woźniewska-Żół, Anna Jeżowska-Siwiek, Joanna Kuczyńska**

---

### 1. Podstawa prawna działania samorządu w tym obszarze<sup>1</sup>

---

Uczniem niepełnosprawnym w systemie edukacji jest dziecko posiadające orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego, wydane przez publiczną poradnię psychologiczno-pedagogiczną ze względu na określoną niepełnosprawność (niesłyszące, słabosłyszące, niewidome, słabowidzące, z niepełnosprawnością ruchową, w tym z afazją, z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu lekkim, z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym lub znacznym, z autyzmem, w tym z zespołem Aspergera, z niepełnosprawnościami sprzężonymi). Obowiązujące przepisy prawa oświatowego umożliwiają kształcenie uczniów niepełnosprawnych w szkołach ogólnodostępnych, integracyjnych i specjalnych. Zespół orzekający w poradni rekomenduje w orzeczeniu najlepsze dla dziecka formy kształcenia, ale ostateczny wybór drogi edukacyjnej dziecka to decyzja rodzica.

W każdej szkole uczeń powinien mieć zapewnione odpowiednie wsparcie (organizacyjne, psychologiczne, pedagogiczne) uwzględniające jego indywidualne potrzeby. W zależności od rodzaju niepełnosprawności, w tym stopnia niepełnosprawności intelektualnej, dzieciom i młodzieży niepełnosprawnym organizuje się kształcenie i wychowanie umożliwiające naukę w odpowiednim dla ucznia zakresie, usprawnianie zaburzonych funkcji, rewalidację. Podstawą objęcia ucznia wsparciem lub specjalną organizacją nauki są następujące dokumenty wydawane przez publiczną poradnię psychologiczno-pedagogiczną:

- orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego (na tej podstawie dla uczniów opracowywany jest indywidualny program edukacyjno-terapeutyczny; niektóre zajęcia dla ucznia mogą być organizowane indywidualnie lub w grupie liczącej do 5 uczniów, jeśli jest taka potrzeba wskazana w indywidualnym programie edukacyjno-terapeutycznym i/lub wynika to z wielospecjalistycznej oceny),
- orzeczenie o potrzebie indywidualnego obowiązkowego rocznego przygotowania przedszkolnego/orzeczenie o potrzebie indywidualnego nauczania (niepełnosprawność nie jest powodem objęcia ucznia indywidualnym nauczaniem),
- orzeczenie o potrzebie zajęć rewalidacyjno-wychowawczych (dla dzieci i młodzieży niepełnosprawnych umysłowo w stopniu głębokim),
- opinia o potrzebie wczesnego wspomagania rozwoju (dla dziecka od momentu wykrycia niepełnosprawności do rozpoczęcia nauki w szkole).

---

<sup>1</sup> Stan na dzień 15.12.2017 r.

Dla uczniów w normie intelektualnej, którzy mają trudności w przyswajaniu treści nauczania, wynikające ze specyfiki ich funkcjonowania percepcyjno-motorycznego i poznawczego, nieuwarunkowane schorzeniami neurologicznymi (np. w przypadku dysleksji) publiczna lub niepubliczna poradnia psychologiczno-pedagogiczna wydaje opinię o dostosowaniu wymagań edukacyjnych. Uczniom niepełnosprawnym oraz uczniom z trudnościami w nauce zapewnia się specjalistyczną pomoc i opiekę w ramach pomocy psychologiczno-pedagogicznej. Na podstawie opinii poradni psychologiczno-pedagogicznej uczeń może być objęty zindywidualizowaną ścieżką realizacji obowiązkowego rocznego przygotowania przedszkolnego/zindywidualizowaną ścieżką kształcenia (nie dotyczy uczniów z orzeczeniem o potrzebie kształcenia specjalnego).

Podstawą prawną działania samorządu w obszarze wsparcia uczniów niepełnosprawnych i uczniów z trudnościami jest ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (Dz.U.z 2017 r. poz. 59 z późn. zm.). Zgodnie z zapisami art. 1 ustawy – Prawo oświatowe system oświaty:

- zapewnia dzieciom i młodzieży niepełnosprawnej, niedostosowanej społecznie i zagrożonej niedostosowaniem społecznym „możliwość pobierania nauki we wszystkich typach szkół, zgodnie z indywidualnymi potrzebami rozwojowymi i edukacyjnymi oraz predyspozycjami” (pkt 6);
- zapewnia „opiekę nad uczniami niepełnosprawnymi przez umożliwianie im realizowania zindywidualizowanego procesu kształcenia, form i programów nauczania oraz zajęć rewalidacyjnych” (pkt 7);
- gwarantuje uczniom „dostosowanie treści, metod i organizacji nauczania do możliwości psychofizycznych” oraz „możliwość korzystania z pomocy psychologiczno-pedagogicznej i specjalnych form pracy dydaktycznej” (pkt 8).

Organ prowadzący szkołę lub placówkę odpowiada za jej działalność, a jednym z podstawowych jego zadań jest zapewnienie warunków umożliwiających stosowanie specjalnej organizacji nauki i metod pracy dla dzieci i młodzieży objętych kształceniem specjalnym (art. 10 ust. 1 ustawy – Prawo oświatowe).

Kwestie kształcenia specjalnego i indywidualnego nauczania, a także wczesnego wspomaganie rozwoju zostały uregulowane w art. 127 ustawy – Prawo oświatowe.

W myśl tego przepisu kształceniem specjalnym obejmuje się dzieci i młodzież niepełnosprawne, niedostosowane społecznie i zagrożone niedostosowaniem społecznym, wymagające stosowania specjalnej organizacji nauki i metod pracy. Kształcenie to może być prowadzone w formie nauki odpowiednio w przedszkolach i szkołach ogólnodostępnych; przedszkolach, oddziałach przedszkolnych w szkołach podstawowych i szkołach lub oddziałach integracyjnych; przedszkolach i szkołach lub oddziałach specjalnych, innych formach wychowania przedszkolnego i ośrodkach, o których mowa w art. 2 pkt 7 ustawy – Prawo oświatowe (ust. 1).

Natomiast indywidualnym obowiązkowym rocznym przygotowaniem przedszkolnym lub indywidualnym nauczaniem obejmuje się dzieci i młodzież, których stan zdrowia uniemożliwia lub znacznie utrudnia uczęszczanie do przedszkola lub szkoły (ust. 2).

W publicznych i niepublicznych: przedszkolach i szkołach podstawowych, w tym specjalnych, innych formach wychowania przedszkolnego, specjalnych ośrodkach szkolno-wychowawczych, specjalnych ośrodkach wychowawczych, ośrodkach rewalidacyjno-wychowawczych oraz poradniach psychologiczno-pedagogicznych, w tym poradniach specjalistycznych, które spełniają warunki określone w przepisach wydanych na podstawie ust. 19 pkt 1, mogą być tworzone zespoły wczesnego wspomaganie rozwoju dziecka w celu pobudzania psychoruchowego i społecznego



rozwoju dziecka, od chwili wykrycia niepełnosprawności do podjęcia nauki w szkole, prowadzonego bezpośrednio z dzieckiem i jego rodziną (ust. 5).

Powołany przepis stanowi także o zadaniach samorządów w opisanym zakresie:

- starosta właściwy ze względu na miejsce zamieszkania dziecka posiadającego orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego, na wniosek rodziców, zapewnia mu odpowiednią formę kształcenia, uwzględniając rodzaj niepełnosprawności, z zastrzeżeniem ust. 14 (ust. 13);
- jeżeli orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego zaleca kształcenie dziecka odpowiednio w przedszkolu specjalnym albo w przedszkolu lub szkole podstawowej, ogólnodostępnych lub integracyjnych, odpowiednią formę kształcenia, na wniosek rodziców, zapewnia jednostka samorządu terytorialnego właściwa ze względu na miejsce zamieszkania dziecka, do której zadań własnych należy prowadzenie przedszkoli lub szkół (ust. 14);
- jeżeli powiat właściwy ze względu na miejsce zamieszkania dziecka nie prowadzi szkoły specjalnej lub ośrodka, o którym mowa w art. 2 pkt 7, odpowiednich ze względu na rodzaj niepełnosprawności, starosta tego powiatu kieruje dziecko do najbliższego powiatu prowadzącego taką szkołę lub ośrodek, który dysponuje wolnymi miejscami. Starosta najbliższego powiatu prowadzącego taką szkołę lub ośrodek, który dysponuje wolnymi miejscami, nie może odmówić przyjęcia dziecka do szkoły lub ośrodka (ust. 15).

Obowiązkiem gminy jest także zapewnienie niepełnosprawnym dzieciom pięcioletnim i sześcioletnim oraz dzieciom objętym wychowaniem przedszkolnym na podstawie art. 31 ust. 2 (w przypadku dzieci posiadających orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego wychowaniem przedszkolnym może być objęte dziecko w wieku powyżej 7 lat, nie dłużej jednak niż do końca roku szkolnego w roku kalendarzowym, w którym dziecko kończy 9 lat. Obowiązek szkolny tych dzieci odracza się zgodnie z art. 38) bezpłatnego transportu i opieki w czasie przewozu do najbliższego przedszkola, oddziału przedszkolnego w szkole podstawowej, innej formy wychowania przedszkolnego lub ośrodka rewalidacyjno-wychowawczego albo zwrot kosztów przejazdu dziecka i opiekuna na zasadach określonych w umowie zawartej między wójtem (burmistrzem, prezydentem miasta) a rodzicami, jeżeli dowożenie zapewniają rodzice (art. 32 ust. 6 i art. 39 ust. 4).

Samorząd powinien zapewnić dyrektorowi szkoły lub placówki warunki współpracy z pielęgniarką albo higienistką szkolną, lekarzem i lekarzem dentyką, sprawującymi profilaktyczną opiekę zdrowotną nad dziećmi i młodzieżą (art. 68 ust. 1 pkt 11 prawa oświatowego) oraz dostęp do gabinetu profilaktyki zdrowotnej (art. 103 ust. 1 pkt 4 prawa oświatowego)<sup>2</sup>.

Ponadto gmina może:

- zorganizować dzieciom bezpłatny transport i opiekę w czasie przewozu do przedszkola, oddziału przedszkolnego w szkole podstawowej lub innej formy wychowania przedszkolnego również w przypadkach, w których nie ma takiego obowiązku (art. 32 ust. 7);
- zorganizować bezpłatne dowożenie dziecka objętego wczesnym wspomaganie rozwoju i jego opiekuna z miejsca zamieszkania dziecka do szkoły lub placówki, w której to wspomaganie jest prowadzone, a w razie potrzeby także bezpłatną opiekę nad dzieckiem w czasie dowożenia (art. 127 ust. 7).

---

<sup>2</sup> Ministerstwo Edukacji Narodowej wspólnie z Ministerstwem Zdrowia opracowują projekt ustawy o zdrowiu dzieci i młodzieży w wieku szkolnym. W ocenie skutków regulacji projektu założeń projektu ustawy z dnia 19.09.2017 r. wskazano, że jednostki samorządu terytorialnego mają zostać włączone w realną odpowiedzialność za zdrowie dzieci i młodzieży w wieku szkolnym.

Szczegółowo kwestię kształcenia i wsparcia uczniów niepełnosprawnych (w tym zatrudniania wyspecjalizowanej kadry pedagogicznej), organizacji indywidualnego rocznego przygotowania przedszkolnego dzieci i indywidualnego nauczania dzieci i młodzieży oraz organizowania wczesnego wspomagania rozwoju opisują akty wykonawcze:

- Rozporządzenie MEN z dnia 24 sierpnia 2017 r. w sprawie organizowania wczesnego wspomagania rozwoju dzieci (Dz.U. z 2017 r., poz. 1635);
- Rozporządzenie MEN z dnia 17 marca 2017 r. w sprawie szczegółowej organizacji publicznych szkół i przedszkoli (Dz.U. z 2017 r., poz. 649);
- Rozporządzenie MEN z dnia 14 lutego 2017 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz podstawy programowej kształcenia ogólnego dla szkoły podstawowej, w tym dla uczniów z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym lub znacznym, kształcenia ogólnego dla branżowej szkoły I stopnia, kształcenia ogólnego dla szkoły specjalnej przysposabiającej do pracy oraz kształcenia ogólnego dla szkoły policealnej (Dz.U. z 2017 r. poz. 356);
- Rozporządzenie MEN z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie warunków organizowania kształcenia, wychowania i opieki dla dzieci i młodzieży niepełnosprawnych, niedostosowanych społecznie i zagrożonych niedostosowaniem społecznym (Dz.U. z 2017 r., poz. 1578);
- Rozporządzenie MEN z dnia 23 kwietnia 2013 r. w sprawie warunków i sposobu organizowania zajęć rewalidacyjno-wychowawczych dla dzieci i młodzieży z upośledzeniem umysłowym w stopniu głębokim (Dz.U. z 2013 r., poz. 529);
- Rozporządzenie MEN z dnia 28 marca 2017 r. w sprawie ramowych planów nauczania dla publicznych szkół (Dz. U. z 2017 r., poz. 703);
- Rozporządzenie MEN z dnia 7 września 2017 r. w sprawie orzeczeń i opinii wydawanych przez zespoły orzekające działające w publicznych poradniach psychologiczno-pedagogicznych (Dz.U. z 2017 r., poz. 1743);
- Rozporządzenie MEN z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie indywidualnego obowiązkowego rocznego przygotowania przedszkolnego dzieci i indywidualnego nauczania dzieci i młodzieży (Dz.U. z 2017 r., poz. 1616).

Nowym zadaniem powiatu (od 1.09.2017 r.) jest utworzenie w ramach Programu Rządowego „Za życiem” wiodącego ośrodka koordynacyjno-rehabilitacyjno-opiekuńczego, którego zadaniem jest kompleksowe wsparcie rodzin z dziećmi – od chwili wykrycia niepełnosprawności lub zagrożenia niepełnosprawnością do podjęcia nauki w szkole, ze szczególnym uwzględnieniem dzieci do 3. roku życia (art. 90v ust. 3 ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty, t. jedn. Dz.U. 2016, poz. 1943 ze zm.).

Szczegółowe regulacje dot. wsparcia uczniów w rozwoju i pomocy psychologiczno-pedagogicznej zostały określone w przepisach wydanych na podstawie art. 47 ust. 1 pkt 5 ustawy Prawo oświatowe: Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie zasad organizacji i udzielania pomocy psychologiczno-pedagogicznej w publicznych przedszkolach, szkołach i placówkach (Dz.U. z 2017 r., poz. 1591).

Uczniom posiadającym orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego przysługuje także pomoc w formie dofinansowania zakupu podręczników do kształcenia ogólnego, w tym podręczników do kształcenia specjalnego, lub podręczników do kształcenia w zawodach. Szczegółowe przepisy w tym zakresie określa Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 26 lipca 2017 r. w sprawie szczególnych warunków udzielania pomocy finansowej uczniom na zakup podręczników i materiałów

edukacyjnych (Dz.U. z 2017 r., poz. 1457). Organ prowadzący na podstawie zapotrzebowania zgłoszonego przez szkołę przekazuje środki na ten cel.

W Prawie oświatowym (art. 11 ust. 6) uregulowano także kwestię finansowania zadań wymagających stosowania specjalnej organizacji nauki i metod pracy dla dzieci i młodzieży, określając, że w danym roku budżetowym na realizację tych zadań jednostka samorządu terytorialnego przeznacza środki w wysokości nie mniejszej niż wynikająca z podziału części oświatowej subwencji ogólnej dla jednostek samorządu terytorialnego w danym roku kalendarzowym, określonego w przepisach wydanych na podstawie art. 28 ust. 6 ustawy z dnia 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego w zakresie tych zadań. W algorytmie podziału części oświatowej subwencji ogólnej dla jednostek samorządu terytorialnego stanowiącym załącznik do rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 22 grudnia 2016 r. w sprawie sposobu podziału części oświatowej subwencji ogólnej dla jednostek samorządu terytorialnego w roku 2017 wyszczególniono szereg wag dedykowanych m.in. uczniom/dzieciom niepełnosprawnym, posiadającym orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego, wymagających stosowania specjalnej organizacji nauki i metod pracy czy dla dzieci objętych wczesnym wspomaganie rozwoju (P4-P9, P27-P29, P42, P45-P49, P51, P53-P55).

Obecnie na etapie prac legislacyjnych znajdują się:

- Projekt rozporządzenia MEN w sprawie sposobu podziału części oświatowej subwencji ogólnej dla jednostek samorządu terytorialnego w roku 2018 – część oświatowa subwencji ogólnej na rok 2018 ma być podzielona między poszczególne jednostki samorządu terytorialnego, z uwzględnieniem zakresu realizowanych przez te jednostki zadań oświatowych, określonych w ustawie o systemie oświaty, ustawie Prawo oświatowe i ustawie Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo oświatowe, który określa m.in. wagi dla uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi, w zależności od rodzaju niepełnosprawności, typu szkoły i klasy;
- Projekt rozporządzenia MEN w sprawie udzielania jednostkom samorządu terytorialnego dotacji celowej z budżetu państwa na dofinansowanie zadań w zakresie wychowania przedszkolnego.

Od 1 stycznia 2018 r. wchodzi w życie przepisy ustawy o finansowaniu zadań oświatowych z 27 października 2017 r. (Dz.U.2017 poz.2203), z wyjątkiem części przepisów regulujących m.in. wykorzystanie dotacji na pokrycie wydatków związanych z realizacją zadań dotyczących organizacji kształcenia specjalnego, które będą obowiązywać od 1 stycznia 2019 r.

MEN zapowiada ponadto wprowadzenie nowego modelu diagnozowania ucznia, inspirowanego Międzynarodową Klasyfikacją Funkcjonowania Niepełnosprawności i Zdrowia (ICF), który ma skupić się wskazywaniu wsparcia adekwatnego do potrzeb i funkcjonowania dziecka, a nie na określaniu niepełnosprawności. MEN informuje, iż pracuje nad systemowymi rozwiązaniami w zakresie wdrożenia diagnozy funkcjonalnej i wypracowania modelu kształcenia uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi, które ujęte zostaną w nowej ustawie o wsparciu dziecka i rodziny (prace te mają zakończyć się w 2019 r.). Otwarte pozostaje pytanie, jak rozwiązania te wpłyną na finansowanie kształcenia uczniów ze specjalnymi potrzebami.

## 2. Analiza ilościowa<sup>3</sup>

---

### Liczba szkół:

- ogólnodostępnych – 23 839
- integracyjnych – 162
- z oddziałami integracyjnymi – 1 590
- szkół specjalnych – 2 560

### Liczba/procent uczniów z orzeczeniem o potrzebie kształcenia specjalnego w szkołach:

- ogólnodostępnych – 58 123/1,51%
- integracyjnych – 3 844/23,50%
- z oddziałami integracyjnymi – 29 368/5,60%
- specjalnych – 66 292/98,59%

### Procent uczniów objętych nauczaniem indywidualnym – 0,46%

### Liczba dzieci objętych wczesnym wspomaganem rozwoju<sup>4</sup> – 36 752

### Odsetek środków części oświatowej subwencji ogólnej wydatkowany na kształcenie uczniów z niepełnosprawnościami – 14,7%

### Średni miesięczny koszt kształcenia jednego ucznia w szkołach<sup>5</sup>

- specjalnych – 2 634,25 zł
- ogólnodostępnych – 600 zł

## 3. Rola organu prowadzącego

---

Właściwie działający system wsparcia dla uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi wymaga współdziałania dyrektorów szkół/placówek z rodzicami, poradnią psychologiczno-pedagogiczną oraz organem prowadzącym. Współpracę tę można podzielić na kilka etapów, wyznaczających odpowiednie zadania/funkcje JST w obszarze „Wsparcie uczniów niepełnosprawnych oraz uczniów z trudnościami w nauce”:

### 1. Diagnozowanie potrzeb i planowanie pracy

Zadaniem dyrektora szkoły/przedszkola jest rozpoznanie potrzeb związanych z edukacją dzieci i młodzieży niepełnosprawnej we współpracy z rodzicami dzieci, właściwą poradnią psychologiczno-pedagogiczną, ośrodkiem pomocy społecznej itp. Następnie dyrektor planuje zadania z uwzględnieniem liczby dzieci niepełnosprawnych oraz ich indywidualnych potrzeb

---

<sup>3</sup> Dane dotyczą roku 2016. Źródło: Centrum Informatyczne Edukacji/MEN.

<sup>4</sup> Stan na dzień 30 września 2016 r. (w placówkach publicznych i niepublicznych).

<sup>5</sup> Dane dotyczące szkół ogólnodostępnych nie uwzględniają rozróżnienia na uczniów z orzeczeniem i bez orzeczenia.

rozwojowych i edukacyjnych, a także liczby dzieci wymagających wsparcia w ramach pomocy psychologicznej.

Organ prowadzący tworzy system diagnozowania potrzeb w zakresie edukacji dzieci i młodzieży niepełnosprawnej w skali całej gminy/powiatu. Po zebraniu informacji od dyrektorów szkół/placówek organ prowadzący planuje zadania oświatowe (w tym m.in. liczbę oddziałów integracyjnych) oraz zabezpiecza środki finansowe na dany rok budżetowy.

Organ prowadzący ma kompetencje planistyczne. Na podstawie analiz prognoz demograficznych, danych statystycznych wpisywanych przez dyrektorów szkół i placówek oświatowych do SIO (dot. m.in. liczby dzieci objętych WWR, liczby wydanych orzeczeń wg ich rodzajów), standardów edukacyjnych, JST formułują długofalowe cele lokalnej polityki oświatowej.

## **2. Tworzenie odpowiednich warunków do edukacji dzieci i młodzieży niepełnosprawnej**

Dyrektor szkoły/placówki zgłasza do organu prowadzącego konieczność modernizacji obiektu szkolnego, w tym wyposażenia w odpowiedni sprzęt specjalistyczny i środki dydaktyczne, utworzenia specjalistycznych gabinetów i sal terapeutycznych, zapewnienia opieki psychologiczno-pedagogicznej i medycznej zgodnie z potrzebami dzieci i młodzieży.

Organ prowadzący zapewnia odpowiednie warunki działania szkoły, w tym bezpieczne i higieniczne warunki nauki, wychowania i opieki zgodnie z potrzebami dzieci i młodzieży niepełnosprawnej. Wykonuje również niezbędne remonty, likwiduje bariery architektoniczne oraz wyposaża szkołę w pomoce dydaktyczne i sprzęt zgodnie z potrzebami zgłoszonymi przez dyrektorów. Istotne jest, aby organ prowadzący umożliwił dyrektorowi szkoły właściwą organizację pracy świetlicy, jeśli uczęszczają do niej uczniowie niepełnosprawni.

## **3. Organizacja procesu nauki, wychowania i opieki**

Dyrektor szkoły zapewnia edukację wszystkim dzieciom objętym obowiązkiem rocznego przygotowania przedszkolnego, obowiązkiem szkolnym i obowiązkiem nauki. Opracowuje arkusz organizacji szkoły na podstawie odpowiednich ramowych planów nauczania z uwzględnieniem potrzeb dzieci niepełnosprawnych, m.in.: zajęć rewalidacyjnych, zajęć prowadzonych indywidualnie, innych zajęć edukacyjnych wynikających z zaleceń zawartych w orzeczeniach o potrzebie kształcenia specjalnego oraz zajęć w ramach pomocy psychologiczno-pedagogicznej. Zatrudnia nauczycieli posiadających kwalifikacje wymagane do zajmowania stanowiska nauczyciela w odpowiednich typach przedszkoli i szkół, odpowiednich specjalistów w celu współorganizowania kształcenia uczniów niepełnosprawnych oraz realizacji zajęć rewalidacyjnych oraz zadań z zakresu pomocy psychologiczno-pedagogicznej. Organizuje proces nauki, wychowania i opieki zgodnie z zatwierdzonym arkuszem organizacji. Organizując pomoc psychologiczno-pedagogiczną i ustalając wymiar godzinowy zajęć w ramach pomocy psychologiczno-pedagogicznej, bierze pod uwagę wymiar godzin ustalony dla poszczególnych form udzielania uczniom pomocy psychologiczno-pedagogicznej. Dostosowuje organizację nauki do zmieniających się potrzeb w zakresie edukacji dzieci i młodzieży niepełnosprawnej we współpracy z organem prowadzącym szkołę. Uzgadnia z organem prowadzącym zatrudnienie dodatkowej kadry, co może być konieczne i wynikać np. z określonego rodzaju niepełnosprawności dziecka.

Organ prowadzący zatwierdza arkusz organizacji szkoły. Zapewnia finansowanie działań edukacyjnych. Dbą o to, aby w szkole nie było zbyt licznych oddziałów (zapewnia odpowiednią liczebność w oddziale). Kontroluje przestrzeganie przepisów dotyczących bezpieczeństwa i higieny oraz organizacji pracy szkoły (np. wymaganej przepisami ogólnej liczby uczniów/uczników z niepełnosprawnościami w oddziale integracyjnym). Organizuje dowożenie dzieci i młodzieży niepełnosprawnej do przedszkoli i szkół. Nadzoruje wprowadzanie przez szkoły danych do systemu informacji oświatowej (SIO) o liczbie uczniów z niepełnosprawnościami.

#### 4. Budowanie systemu wsparcia dla ucznia i wspieranie nauczycieli

Jednostki samorządu terytorialnego mają realny wpływ na kształt wsparcia oferowanego uczniom niepełnosprawnym. Uczniom w trudnej sytuacji materialnej może być przyznane stypendium (art. 90d ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty). Ponadto JST mogą wzmacniać współdziałanie różnych podmiotów i instytucji powołanych do wspierania dziecka niepełnosprawnego i jego rodziny – nie tylko przedszkoli, szkół, poradni psychologiczno-pedagogicznych, ale i ośrodków pomocy społecznej, organizacji pozarządowych, placówek służby zdrowia i in. Współdziałanie tych podmiotów zarówno na etapie analizy potrzeb, planowania pomocy, jak i realizacji wsparcia, przyczynić się może do pełnego zabezpieczenia potrzeb dzieci i młodzieży. Dodatkową możliwością dla JST jest zlecenie realizacji zadań publicznych organizacjom pozarządowym (w ramach partnerstwa publiczno-społecznego) przy zachowaniu odpowiednich standardów świadczonych usług.

Ważne jest także stworzenie na terenie danej JST możliwości wymiany doświadczeń przez szkoły/nauczycieli pracujących z dziećmi niepełnosprawnymi i/lub z trudnościami w nauce. Wsparciem dla nauczycieli i kadry kierowniczej mogą być cykliczne spotkania, konferencje, warsztaty lub powołanie zespołu konsultacyjnego dyrektorów. Działania te mogą być koordynowane przez placówki doskonalenia nauczycieli. Również zadaniem poradni psychologiczno-pedagogicznych jest wspieranie szkół m.in. w zakresie przygotowywania nauczycieli do pracy z uczniami ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi, co umożliwi skuteczną pomoc dziecku i rodzicom. Na poziomie gminy/powiatu powinna być również prowadzona ocena efektywności udzielanego wsparcia (najlepiej przed planowaniem kolejnego roku szkolnego).

Na podstawie ocen przygotowywanych najpierw samodzielnie przez przedszkola, szkoły i placówki, organ prowadzący analizuje efekty prowadzonych działań, wykorzystanie specjalistów, by jeszcze lepiej zaplanować kolejny rok. Dodatkowo JST powinny dążyć do stworzenia na szczeblu gminy/powiatu systemu monitorowania edukacji uczniów z niepełnosprawnościami oraz losów absolwentów. Zgodnie z wynikami kontroli NIK („Kształcenie uczniów z niepełnosprawnościami o specjalnych potrzebach edukacyjnych”, Nr 173/2012/P/12/057/KNO) system taki pozwoliłby na odpowiednie dostosowanie sieci szkół oraz przyczynił do zwiększenia aktywności społeczno-zawodowej osób z niepełnosprawnościami.

Warto również zauważyć, że zgodnie z podpisaną przez Polskę Konwencją o prawach osób niepełnosprawnych (art. 24), podstawą edukacji uczniów z niepełnosprawnościami powinna być edukacja włączająca, w której uczniowie z niepełnosprawnością uczą się z pełnosprawnymi rówieśnikami w szkole ogólnodostępnej – w swoim środowisku, najbliższym miejscu zamieszkania – gdzie otrzymują odpowiednie wsparcie. Polska jako strona Konwencji zobowiązana

jest do wprowadzenia w życie zawartych w Konwencji standardów postępowania. Konwencja zabrania wykluczania z powszechnego systemu edukacji ze względu na niepełnosprawność, a nakazuje: wprowadzanie racjonalnych usprawnień, zgodnie z indywidualnymi potrzebami; udzielanie niezbędnego wsparcia w celu ułatwienia skutecznej edukacji uczniom z niepełnosprawnościami; stosowanie skutecznych środków zindywidualizowanego wsparcia w środowisku, które maksymalizuje rozwój edukacyjny i społeczny, zgodnie z celem pełnego włączenia. Rolą organu prowadzącego jest zatem jak najpełniejsza realizacja istniejących rozwiązań prawnych. Przyczynić może się do tego efektywna współpraca z organizacjami pozarządowymi, a także osobami prawnymi prowadzącymi statutową działalność w zakresie oświaty i wychowania (art. 3 Prawa oświatowego).

---

## 4. Narzędzia i rozwiązania zarządcze

---

### 1. Diagnozowanie potrzeb i planowanie pracy

#### Rozwiązania zarządcze:

- 1.1. Opracowanie strategii rozwoju oświaty uwzględniającej działania na rzecz uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi (SPE).
- 1.2. Zawieranie porozumień pomiędzy JST w celu diagnozowania potrzeb uczniów ze SPE w regionie i planowania rozwiązań.

### 2. Tworzenie odpowiednich warunków do edukacji dzieci i młodzieży niepełnosprawnej

#### Rozwiązania zarządcze:

- 2.1. Pozyskiwanie środków pozabudżetowych na dostosowanie obiektów szkolnych do potrzeb osób niepełnosprawnych.
- 2.2. Tworzenie programów/standardów remontów obiektów uwzględniających potrzeby osób niepełnosprawnych.

### 3. Organizacja procesu nauki, wychowania i opieki

#### Rozwiązania zarządcze:

- 3.1. Pozyskiwanie środków pozabudżetowych na realizację zajęć dodatkowych dla uczniów ze SPE.
- 3.2. Testowanie innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych w zakresie kształcenia/wspierania uczniów niepełnosprawnych i z trudnościami w nauce.

#### 4. Budowanie systemu wsparcia dla ucznia i wspieranie nauczycieli

##### Rozwiązania zarządcze:

- 4.1. Program stypendialny dla uczniów niepełnosprawnych.
- 4.2. Program podnoszenia kompetencji nauczycieli w zakresie pracy z uczniem ze SPE.
- 4.3. Budowanie partnerstwa publiczno-społecznego na rzecz uczniów niepełnosprawnych, tym zlecenie organizacjom pozarządowym realizacji zadań publicznych z zakresu edukacji, oświaty i wychowania oraz działalności na rzecz osób niepełnosprawnych.
- 4.4. Tworzenie szkołom/nauczycielom możliwości wymiany doświadczeń w zakresie organizacji kształcenia i wspierania uczniów z niepełnosprawnością.

---

#### 5. Dobre praktyki

---

##### Zadanie 1. Diagnozowanie potrzeb i planowanie pracy

- 1.1. Opracowanie strategii rozwoju oświaty uwzględniającej działania na rzecz uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi (SPE).

##### Dobre praktyki:

- 1.1.1. **Miasto Zielona Góra.** Urząd Miasta zlecił ODN przeanalizowanie stanu oświaty m. in. pod kątem uczniów ze SPE. Na podstawie diagnozy opracowano Strategię Rozwoju Oświaty do 2020 r., w której jednym z celów szczegółowych jest wsparcie i wyrównywanie szans edukacyjnych uczniów ze SPE. W dokumencie określono zadania dla Urzędu Miasta, Rady Miasta i Pełnomocnika Prezydenta ds. Osób Niepełnosprawnych. Określono wskaźniki realizacji celów i termin ich osiągnięcia. [www.zielona-gora.pl](http://www.zielona-gora.pl).
- 1.1.2. **Miasto stołeczne Warszawa.** Wczesne wspomaganie rozwoju dziecka zostało włączone jako program do miejskiej polityki edukacyjnej opracowanej na lata 2008–2012 (uchwała Rady m.st. Warszawy). I strategiczny obszar działań: Edukacja i wspieranie rozwoju małego dziecka. Kierunek działań: Wspieranie małych dzieci ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi i problemami rodzinnymi oraz wspomaganie ich rodziny. Program strategiczny: Mali Warszawiacy. Program operacyjny: Warszawski system wczesnego wspomaganie rozwoju dziecka. Ponadto wczesne wspomaganie znalazło też miejsce w dokumentach strategicznych m.st. Warszawy: Społecznej Strategii Warszawy na lata 2009–2020, Programie Rodzina na lata 2010–2020, Warszawskim Programie na Rzecz Osób Niepełnosprawnych na lata 2010–2020. [www.um.warszawa.pl](http://www.um.warszawa.pl). Poza tym warty polecenia jest portal [www.edukacja.warszawa.pl](http://www.edukacja.warszawa.pl), gdzie znajdują się kompleksowe informacje z zakresu oferty oświatowej, z uwzględnieniem dostępnych form wsparcia dla dziecka niepełnosprawnego czy wymagającego pomocy



psychologiczno-pedagogicznej (użyteczne zarówno dla rodziców, jak i pracowników oświatowych).

## 1.2. Zawieranie porozumień między JST w celu diagnozowania potrzeb uczniów ze SPE w regionie i planowania rozwiązań.

### Dobre praktyki:

1.2.1. **Gminy.** Umowa partnerska na rzecz realizacji projektu „Poprawa jakości usług publicznych świadczonych przez gminy należące do Związku Międzygminnego w Proszowicach” – współfinansowanego w ramach PO Pomoc Techniczna 2007–2013. Celem nadrzędnym jest poprawa jakości usług publicznych, w tym dokonanie diagnozy stanu usług oświatowych w JST w kontekście poziomu kształcenia, efektywności zarządzania i finansowania, dostępności, skali zróżnicowania pomiędzy poszczególnymi szkołami oraz wypracowanie narzędzi współpracy pomiędzy JST w zakresie prowadzenia polityki oświatowej. Wykonane działanie (dot. uczniów z SPE): Dokonanie diagnozy oferty edukacyjnej dla dzieci i młodzieży o specjalnych potrzebach edukacyjnych, zbadanie racjonalności ponoszonych wydatków, zaproponowanie ewentualnej ich racjonalizacji – produkt: Raport.

[https://www.proszowice.pl/asp/pl\\_start.asp?typ=14&menu=257&strona=1](https://www.proszowice.pl/asp/pl_start.asp?typ=14&menu=257&strona=1)

1.2.2. **Gminy.** W wyniku współpracy pomiędzy gminami powstała Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Wrocławskiego Obszaru Funkcjonalnego – diagnoza potrzeb i problemów występujących na terenie Wrocławia i okolicznych gmin, współpracujących w ramach Wrocławskiego Obszaru Funkcjonalnego oraz opisanie sposobów rozwiązań i źródeł ich finansowania w ramach RPO, przygotowana na zlecenie Urzędu Miejskiego Wrocławia. W obszarze edukacji wskazano konkretne priorytety inwestycyjne w ramach RPO WD pozwalające sfinansować działania naprawcze w tym zakresie.

<https://zitwrof.pl/>

## **Zadanie 2.** Tworzenie odpowiednich warunków do edukacji dzieci i młodzieży niepełnosprawnej

### 2.1. Pozyskiwanie środków pozabudżetowych na dostosowanie obiektów szkolnych do potrzeb osób niepełnosprawnych.

#### Dobre praktyki:

2.1.1. **Gmina Łodygowice.** Przebudowa i modernizacja szkoły podstawowej w Łodygowicach: w ramach projektu przebudowano stary budynek szkoły (szersze korytarze, montaż windy i eliminacja przeszkód), dzięki czemu w każde miejsce można bez problemów dotrzeć na wózku.

<https://www.programszwajcarski.gov.pl/strony/o-programie/projekty-1/nauka-zdrowie-i-pomoc-spoeczna/szkola-bez-barier/>

<http://www.lodygowice.pl/aktualnosci/modernizacja-budynku-zss-oraz-budowa-cik>

2.1.2. **Powiat oławski.** Powiat wybudował nowoczesne Centrum Edukacyjno-Rewalidacyjne z Zespołem Szkół Specjalnych, które oferuje pomoc dla uczniów z niepełnosprawnością

oraz potrzebujących specjalistycznego wsparcia. Docelowo obiekt zaplanowany został dla 250 podopiecznych. Wychowankowie mają możliwość korzystania z przestronnych pomieszczeń wyposażonych w nowoczesny sprzęt rehabilitacyjny. Mają do dyspozycji specjalistyczne sale, np. aromaterapii, doświadczania świata, rewalidacyjne oraz gabinety lekcyjne wyposażone w przyjazne i kolorowe pomoce dydaktyczne.

<https://starostwo.olawa.pl/wydarzenia.html>

- 2.2. Tworzenie standardów remontów obiektów uwzględniających potrzeby osób niepełnosprawnych.

#### Dobre praktyki:

- 2.2.1. **Urząd miasta Łodzi.** „Łódzki Standard Dostępności” – dokument przyjęty zarządzeniem prezydenta miasta Łodzi w dniu 20.10.2017 r., zobowiązujący wszystkich urzędników do stosowania standardów na etapie przygotowania i realizacji wszelkich inwestycji.  
<http://urbnews.pl/wp-content/uploads/2017/11/%C5%81%C3%B3dzki-standard-dostepnosci.pdf>
- 2.2.2. **Urząd Miasta Gdynia.** Opracowano Standardy dostępności dla miasta Gdynia – na podstawie umowy KB/931/UI/144-W/2012 z dnia 2.08.2012 r. zawartej pomiędzy Miastem Gdynia a Politechniką Gdańską Wydziałem Architektury w ramach działalności Centrum Projektowania Uniwersalnego. W Urzędzie Miasta powstało Samodzielne Stanowisko ds. Dostępności. <https://www.zdiz.gdynia.pl/dokumenty/ud/standardy.pdf>

### Zadanie 3. Organizacja procesu nauki, wychowania i opieki

- 3.1. Pozyskiwanie środków pozabudżetowych na realizację zajęć dodatkowych dla uczniów ze SPE.

#### Dobre praktyki:

- 3.1.1. **Powiat gliwicki.** W szkołach prowadzonych przez powiat gliwicki realizowano projekt „Wyrównywanie szans edukacyjnych uczniów szkół powiatu gliwickiego o profilu ogólnym oraz poszerzenie oferty edukacyjnej tych placówek poprzez realizację szkolnych programów rozwojowych zawierających dodatkowe zajęcia”.  
<http://www.dobrepraktyki.pl/index.php?p1=1&p2=3&art=486>
- 3.1.2. **Miasto Wrocław.** W jednym z wrocławskich przedszkoli realizowany jest projekt „Rozwój kompetencji szkolnych i umiejętności społecznych przedszkolaków oraz poprawa kompetencji zawodowych nauczycieli wychowania przedszkolnego”, w ramach którego placówka rozszerzyła ofertę o trening funkcji wykonawczych. Zajęcia prowadzone są z wykorzystaniem podłogi interaktywnej i innowacyjnego Programu Stymulowania Rozwoju Funkcji Wykonawczych. Uczestniczą w nich dzieci z orzeczeniem o potrzebie kształcenia specjalnego i/lub opinią o potrzebie wczesnego wspomaganie rozwoju.  
[www.promykslonca.pl](http://www.promykslonca.pl)

- 3.2. Testowanie innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych w zakresie kształcenia/wspierania uczniów niepełnosprawnych i z trudnościami w nauce.

- 3.2.1. **Miasto Rybnik.** W Rybniku realizowany był projekt edukacji niepełnosprawnych – kompleksowa, wielokierunkowa i spójna wewnętrznie propozycja dla osób niepełnosprawnych z terenu miasta. Praktyka polegała na długofalowym procesie edukacji uczniów ze SPE, dostosowaniu do ich potrzeb placówek oświatowych na każdym poziomie kształcenia. W realizację projektu zaangażowanych było oprócz samorządu wiele instytucji zewnętrznych (m.in. NGO, przedsiębiorcy).  
<http://www.dobrepraktyki.pl/index.php?p1=1&p2=3&art=370>
- 3.2.2. **Miasto Wrocław** w partnerstwie z NGO. Gmina Wrocław była partnerem projektu innowacyjnego realizowanego przez Fundację „Promyk Słońca”, w ramach którego opracowany i przetestowany został model nauczania na odległość dla uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi (uczniowie niepełnosprawni, z trudnościami w nauce, z orzeczeniem o potrzebie nauczania indywidualnego).  
<http://www.promykslonca.pl>

#### **Zadanie 4. Budowanie systemu wsparcia dla ucznia i wspieranie nauczycieli**

##### 4.1. Program stypendialny dla uczniów niepełnosprawnych.

###### **Dobre praktyki:**

- 4.1.1. **Miasto Zielonka.** Stypendium udzielane uczniom niepełnosprawnym w gminie Zielonka na podstawie Uchwały Rady Miasta w sprawie regulaminu udzielania stypendiów dla niepełnosprawnych uczniów i studentów. Wykonuje (przyznaje i wypłaca) – Burmistrz Miasta Zielonka.  
[http://www.zielonka.pl/strona-215-stypendia\\_i\\_nagroda\\_burmistrza.html](http://www.zielonka.pl/strona-215-stypendia_i_nagroda_burmistrza.html)
- 4.1.2. **Gmina Niemce.** Gmina Niemce wprowadziła lokalny program wspierania edukacji uzdolnionych dzieci i młodzieży. Kryteria przyznawania stypendiów są odpowiednio zmodyfikowane w przypadku uczniów z niepełnosprawnościami.  
<http://www.niemce.pl/gmina/gminny-osrodek-administracyjny-szkol/n,28305,nabor-wnioskow-ws-stypendium-wojta-uczniowie-szkol-ponadgimnazjalnych-i-niepelnosprawnych.html>

##### 4.2. Program podnoszenia kompetencji nauczycieli w zakresie pracy z uczniem ze SPE.

###### **Dobre praktyki:**

- 4.2.1. **Gminy.** Na terenie Wrocławskiego Obszaru Funkcjonalnego (gminy: Wrocław, Kobierzyce, Sobótka, Miękinia, Oborniki Śląskie i Długołęka) realizowany jest projekt „Edukacja i partnerstwo bez barier, w ramach którego w 16 placówkach (w tym integracyjnych) realizowany jest, obok tworzenia nowych miejsc przedszkolnych i zajęć dodatkowych, program podnoszenia kompetencji nauczycieli, odpowiadający na potrzeby kadry danej placówki.  
<http://www.ckp.pl/index.php/projekty-unijne/edukacja-i-partnerstwo-bez-barier/o-projekcie>
- 4.2.2. **Miasto Jelenia Góra.** Urząd Miasta pozyskał środki na realizację w wybranych placówkach wychowania przedszkolnego programu podnoszenia kwalifikacji nauczycieli

(studia podyplomowe: terapia pedagogiczna z arteterapią i rewalidacja uczniów ze SPE oraz współpraca nauczycieli i wymiana ich doświadczeń na platformie internetowej [www.doskonaleniewsieci.pl](http://www.doskonaleniewsieci.pl) i organizacja warsztatów tematycznych).

<http://jeleniagora.pl/content/wsparcie-dzieci-niepe%C5%82nosprawnych-oraz-wzrost-kwalifikacji-nauczycieli-w-jeleniog%C3%B3rskich-1>

#### 4.3. Budowanie partnerstwa publiczno-społecznego na rzecz uczniów niepełnosprawnych.

##### Dobre praktyki:

4.3.1. **Gminy wiejskie i NGO.** W ramach partnerstwa publiczno-społecznego wybudowano i uruchomiono pięć przedszkoli integracyjnych na terenach wiejskich. Projekt, współfinansowany ze środków UE w ramach RPO dla Województwa Dolnośląskiego 2007–2013, realizowała Fundacja „Promyk Słońca” w partnerstwie z gminami Siechnice, Ruja, Kunice, Dzierżonów. Strony projektu uzgodniły lokalizację obiektów, uwzględniając lokalne potrzeby. Działki zostały udostępnione przez gminy, które pokryły również część wydatków związanych z inwestycją. Po zakończeniu projektu fundacja przekazała placówki gminom.

<https://www.promykslonca.pl/2-uncategorised/449-5-przedszkoli-gotowe-na-przyjcie-dzieci>

4.3.2. **Miasto Bielsko-Biała.** Na podstawie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (art.13) JST mogą udzielać organizacjom pozarządowym dotacji (w ramach otwartych konkursów ofert) na realizację zadań na rzecz uczniów niepełnosprawnych i z trudnościami w nauce. Podstawą do ogłoszenia konkursu jest uchwalony przez radę gminy/powiatu program współpracy z organizacjami pozarządowymi. Program ten musi zawierać zakres zadań, których realizacja ma być zlecona organizacjom w formie wsparcia lub powierzenia, a także wysokość środków planowanych na realizację programu oraz informacje o trybie powoływania i działania komisji konkursowych, które będą oceniać wnioski napływające od organizacji.

**Przykład:** Program współpracy Miasta Bielska-Białej z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami, o których mowa w art. 3 ust. 3 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie na 2018 rok.

[http://ps.um.bielsko.pl/strona-820-program\\_wspolpracy\\_z\\_organizacjami.html](http://ps.um.bielsko.pl/strona-820-program_wspolpracy_z_organizacjami.html)

#### 4.4. Tworzenie szkołom/nauczycielom możliwości wymiany doświadczeń w zakresie organizacji kształcenia i wspierania uczniów z niepełnosprawnością.

##### Dobre praktyki:

4.4.1. **Miasto Wrocław.** Z inicjatywy ZS nr 11 we Wrocławiu odbywają się Wrocławskie Spotkania Nauczycieli Placówek Integracyjnych, w których uczestniczą osoby zajmujące się kształceniem uczniów niepełnosprawnych, ze szczególnym uwzględnieniem kształcenia integracyjnego – dyrektorzy szkół, poradni psychologiczno-pedagogicznych oraz przedstawiciele organu prowadzącego (Departamentu Edukacji Urzędu Miejskiego) i kuratorium oświaty. Spotkania te służą diagnozowaniu potrzeb nauczycieli pracujących w integracji, wspólnemu poszukiwaniu rozwiązań pojawiających

się problemów, doskonaleniu jakości pracy. Pełnią też rolę grupy wsparcia. Ich celem jest wymiana informacji i doświadczeń nauczycieli, popularyzowanie systemowych rozwiązań oraz planowanie doskonalenia nauczycieli w zakresie wspierania rozwoju uczniów niepełnosprawnych.

**Szczegółowe informacje:** Ewa Materka, Zespół Szkół nr 11 we Wrocławiu

[www.zs11.wroclaw.pl](http://www.zs11.wroclaw.pl)

---

## 6. Analiza kluczowych problemów

---

### 1. Zmiana przepisów

Dla organów prowadzących największym problemem w zakresie realizacji zadań w analizowanym obszarze jest zmiana większości przepisów oświatowych wynikająca z wprowadzanej obecnie reformy oświaty, której następstwem jest konieczność dostosowania aktów wewnętrznych i procedur. Dodatkową trudnością jest to, że w okresie przejściowym (tj. do wygaśnięcia gimnazjów), obowiązują zarówno stare (częściowo), jak i nowe regulacje.

Do czasu ukończenia cyklu kształcenia przez ostatnich absolwentów wygaszanego gimnazjum, czyli do dnia 31 sierpnia 2022 r., szkoły podstawowe i gimnazja będą działały w oparciu o różne podstawy prawne (dotyczy to m.in. organizowania i udzielania pomocy psychologiczno-pedagogicznej; warunków organizowania kształcenia, wychowania i opieki dla dzieci i młodzieży niepełnosprawnych).

Konsekwencją zmian przepisów jest zmniejszenie się liczby poradni na obszarze JST uprawnionych do wydania opinii o potrzebie wczesnego wspomaganie rozwoju (od 1.09.2017 r. uprawnienia takie odebrano poradniom niepublicznym). Efektem jest wydłużony czas oczekiwania na diagnozę, a tym samym i objęcia wsparciem. Być może lepszym rozwiązaniem byłoby wprowadzenie standardów działań poradni i umożliwienie wydawania opinii wszystkim poradniom spełniającym standardy (zarówno publicznym, jak i niepublicznym). W związku z tym, że wzmocniona została rola kuratorów oświaty, do których zadań należy sprawowanie nadzoru pedagogicznego, stosowanie standardów byłoby wystarczającym rozwiązaniem umożliwiającym szeroki dostęp do wsparcia w ramach WWR.

Dużym wyzwaniem dla wszystkich podmiotów realizujących proces kształcenia i wspierania uczniów ze SPE będzie ustawa o finansowaniu zadań oświatowych. Być może część zapisów będzie wymagała korekty w celu zapewnienia skutecznej pomocy (w tym odpowiedniej dostępności form wsparcia).

### 2. Postawy społeczne, bariery architektoniczne i kompetencje kadry

Z pewnością barierami utrudniającymi wywiązywanie się z zobowiązań wynikających z Konwencji ONZ o prawach osób niepełnosprawnych dotyczących edukacji włączającej są:

- postawy kadry zarządzającej i nauczycieli, ich negatywne nastawienie do inkluzji. Konieczne jest przełamanie barier mentalnych i uprzedzeń, gdyż negatywne postawy osób dorosłych przekładają się później na postawy dzieci;

- brak wiedzy praktycznej, problem zgłaszany przez nauczycieli, jak wdrażać ideę edukacji włączającej do codziennej praktyki szkolnej; jak pracować z uczniem niepełnosprawnym w szkole masowej. Mimo że prowadzi się wiele kursów i szkoleń w tym zakresie, problem ten wymaga zmian systemowych (w programach studiów wyższych na kierunkach przygotowujących przyszłych nauczycieli, zwłaszcza przedmiotowców);
- bariery architektoniczne (szkoły często mieszczą się w budynkach niedostosowanych do potrzeb osób niepełnosprawnych).

Mimo że działania MEN dążą do tego, by każda szkoła była przygotowana na przyjęcie dziecka niepełnosprawnego (podnoszenie jakości edukacji włączającej w szkołach i placówkach systemu oświaty jest jednym z priorytetów polityki oświatowej państwa na rok szkolny 2017/2018), pełna realizacja idei edukacji włączającej wymaga od organów prowadzących wielu działań i dodatkowych nakładów finansowych zarówno na kampanie społeczne, doskonalenie zawodowe, jak i dostosowanie zasobów lokalowych.

---

## 7. Trendy i tendencje w rozwoju obszaru

---

Edukacja włączająca jest podstawowym i najsilniejszym trendem obserwowanym współcześnie. Należy jednak podkreślić, że w zależności od kraju trend ten przejawia się w inny sposób, w zależności od istniejącego modelu kształcenia uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi. Niezależnie od przyjętych rozwiązań edukacyjnych, zakładających pełną inkluzję uczniów ze SPE czy też współistnienie szkolnictwa specjalnego, podkreśla się potrzebę indywidualizacji kształcenia, która determinuje takie podejście do ucznia, aby obrona wobec niego ścieżka nauczania jak w największym stopniu odpowiadała jego indywidualnym potrzebom.

Włączający system kształcenia jako wyłączna czy dominująca forma kształcenia ucznia z niepełnosprawnością na każdym poziomie edukacji występuje m.in. we Włoszech, Hiszpanii czy Portugalii. W wypadku Włoch, edukacja włączająca wprowadzona została jako zasada już w latach 70. XX w. Wspieranie integracji szkolnej stanowi obowiązek wszystkich władz zaangażowanych w politykę edukacyjną. Uczniowie ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi uczą się tam w szkołach ogólnodostępnych, jedynie znikomy procent dzieci – najmniejszy w Europie – kształci się w szkołach specjalnych. Do narzędzi wspomagających kształcenie uczniów ze SPE należy zatrudnianie w szkołach ogólnodostępnych nauczycieli wspomagających, którzy są dla nich asystentami, oraz tworzenie dla uczniów indywidualnych, systematycznie aktualizowanych, programów kształcenia oraz profiliów określających mocne i słabe strony.

Nieco inny model, oparty również na zasadzie „szkoła dla wszystkich”, stosowany jest m.in. w Szwecji. Silną tendencją w tym systemie jest indywidualizacja podejścia do ucznia z niepełnosprawnością. W przypadku zdiagnozowania trudności u ucznia w pierwszej kolejności do jego potrzeb dostosowywane są metody pracy w ramach klasy ogólnodostępnej; jeżeli nie przynosi to efektów, uczeń trafia do mniejszej grupy, powierzonej opiece pedagoga specjalnego. Do specyfiki tego systemu należy silna pozycja nauczyciela w przebiegu kształcenia ucznia z niepełnosprawnością; takie rozwiązanie jest wspierane przez system szkoleń dla pedagogów. Charakterystyczna dla Szwecji jest także ścisła współpraca pomiędzy szkołą a jednostkami odpowiedzialnymi za pomoc socjalną, a także współpraca pomiędzy samymi szkołami.

Również w przypadku francuskiego modelu kształcenia uczniów ze SPE można wskazać na dwa podstawowe trendy – inkluzję i indywidualizację rozpoznania potrzeb dziecka. Dla konkretnego dziecka określany jest indywidualny projekt nauczania oraz wyznaczana jest placówka odpowiedzialna do jego potrzeb, przy czym zasadą jest nauka w szkole ogólnodostępnej, w klasach integracji szkolnej. Indywidualny projekt nauczania realizują pedagodzy specjaliści, którzy mogą być w konkretnych przypadkach wspierani przez pomocników integracji szkolnej, zatrudnianych i finansowanych w ramach różnych programów, bądź studentów pedagogiki w ramach wyznaczonych im praktyk.

---

## Bibliografia

---

1. Marciniak-Paprocka K., *Kształcenie osób niepełnosprawnych we Francji*, Student Niepełnosprawny Szkice i Rozprawy nr 5, Siedlce 2012, [https://repozytorium.uph.edu.pl/bitstream/handle/11331/122/SN12Marciniak-Paprocka\\_Kształcenie\\_osob\\_niepelnosprawnych\\_we\\_Francji.pdf?sequence=3](https://repozytorium.uph.edu.pl/bitstream/handle/11331/122/SN12Marciniak-Paprocka_Kształcenie_osob_niepelnosprawnych_we_Francji.pdf?sequence=3)
2. Przybyszewska D., *Charakterystyka systemów kształcenia dziecka ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi w Szwecji, Federalnej Republice Niemiec, Grecji i we Włoszech*, Studia Edukacyjne, Poznań 2016, [https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/17652/1/SE\\_39\\_2016\\_Dominika\\_Prybyszewska.pdf](https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/17652/1/SE_39_2016_Dominika_Prybyszewska.pdf)
3. Przybysz A., *Niepełnosprawni w systemie oświatowym UE*, Edukacja i Dialog, 2005, 1, [http://www.eid.edu.pl/archiwum/2005,103/styczen,205/niepelnosprawni\\_w\\_systemie\\_oswiatowym\\_ue,1712.html](http://www.eid.edu.pl/archiwum/2005,103/styczen,205/niepelnosprawni_w_systemie_oswiatowym_ue,1712.html)

Strategiczny przegląd sytuacji w obszarze:

## Wsparcie uczniów szczególnie uzdolnionych

Joanna Łukasiewicz-Wieleba

---

### 1. Podstawa prawna działania samorządu w tym obszarze

---

Do celów systemu oświaty art. 1 ustawy – Prawo oświatowe zalicza m.in. opiekę nad uczniami szczególnie uzdolnionymi poprzez umożliwianie realizowania indywidualnych programów nauczania oraz ukończenia szkoły każdego typu w skróconym czasie (pkt 8).

Rozdz. 1. Art. 1. Pkt 20 – system oświaty zapewnia warunki do rozwoju zainteresowań i uzdolnień uczniów przez organizowanie zajęć pozalekcyjnych i pozaszkolnych oraz kształtowanie aktywności społecznej i umiejętności spędzania czasu wolnego.

Zgodnie z art. 109 ust. 1 pkt 6 ustawy – Prawo oświatowe jedną z podstawowych form działalności dydaktyczno-wychowawczej szkoły są zajęcia rozwijające zainteresowania i uzdolnienia uczniów, w szczególności w celu kształtowania ich aktywności i kreatywności. W myśl art. 115 ust. 1 ustawy – Prawo oświatowe, na wniosek lub za zgodą rodziców albo pełnoletniego ucznia, dyrektor szkoły, po zasięgnięciu opinii rady pedagogicznej i publicznej poradni psychologiczno-pedagogicznej, w tym poradni specjalistycznej, może zezwolić uczniowi na indywidualny program lub tok nauki oraz wyznaczyć nauczyciela-opiekuna oraz na ukończenie szkoły w skróconym czasie. Odmowa udzielenia zezwolenia następuje w drodze decyzji administracyjnej.

Artykuł 144, pkt 1 i 2 ustawy Prawo oświatowe przewiduje, że na zajęcia rozwijające zainteresowania lub rozwijające uzdolnienia organizowane w publicznej placówce oświatowo-wychowawczej przyjmuje się kandydatów zamieszkałych na obszarze danego powiatu. Dla kandydatów ubiegających się o przyjęcie na zajęcia rozwijające uzdolnienia dyrektor placówki może zorganizować przeprowadzenie badania uzdolnień kierunkowych na warunkach ustalonych przez radę pedagogiczną. W takim przypadku na zajęcia przyjmuje się kandydatów, którzy uzyskali pozytywny wynik badania uzdolnień kierunkowych. Artykuł ten reguluje także sytuację, gdy jest większa liczba kandydatów na zajęcia rozwijające zainteresowania i uzdolnienia.

Warunki i tryb udzielania zezwoleń na indywidualny program lub tok nauki oraz organizację indywidualnego programu lub toku nauki, uwzględniając umożliwienie uczniom szczególnie uzdolnionym rozwoju ich uzdolnień oraz ukończenie szkoły w skróconym czasie, reguluje rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie warunków i trybu udzielania zezwoleń na indywidualny program lub tok nauki oraz organizacji indywidualnego programu lub toku nauki. Istotnym elementem tego rozporządzenia jest stwierdzenie, że uczeń może realizować indywidualny tok lub program nauki na każdym etapie edukacyjnym i w każdym typie szkoły (§3). Na mocy §5 ustęp 1 przywołanego rozporządzenia nauczyciel prowadzący zajęcia edukacyjne, których dotyczy wnioski o udzielenie zezwolenia na indywidualny program nauki, opracowuje indywidualny program nauki lub akceptuje indywidualny program nauki opracowany poza szkołą, który uczeń będzie realizował pod jego kierunkiem. Decyzję o przyznaniu ITN lub IPN podejmuje dyrektor szkoły, ale konsultując uzyskane opinie o uczniu z radą pedagogiczną



i poradnią psychologiczno-pedagogiczną, zaś w przypadku ITN – również po uzyskaniu pozytywnej opinii od organu sprawującego nadzór pedagogiczny nad szkołą (§7). Uczeń może realizować ITN lub IPN w swojej szkole lub innej szkole lub w części albo w całości we własnym zakresie (§9). Uczeń uzdolniony kierunkowo może jednocześnie realizować IPN z jednego przedmiotu i mieć dostosowany program innych przedmiotów do swoich niższych możliwości, z zachowaniem wymagań wynikających z podstawy programowej (§9).

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie zasad organizacji i udzielania pomocy psychologiczno-pedagogicznej w publicznych przedszkolach, szkołach i placówkach wskazuje w §2 ust. 2 pkt 5, że potrzeba objęcia ucznia pomocą psychologiczno-pedagogiczną w przedszkolu, szkole i placówce, może wynikać m.in. ze szczególnych uzdolnień ucznia. Dla takich uczniów pomoc realizuje się poprzez organizację na terenie przedszkola, szkoły i placówki zajęć rozwijających uzdolnienia (§6 odpowiednio ust. 1 pkt 1, ust. 2 pkt 2 i ust. 3 pkt 1). Zgodnie z §7 powołanego rozporządzenia zajęcia rozwijające uzdolnienia organizuje się dla uczniów szczególnie uzdolnionych, a liczba uczestników zajęć nie może przekraczać 8. Z kolei §17 ust. 1 wskazuje, że zajęcia rozwijające uzdolnienia prowadzą nauczyciele, wychowawcy grup wychowawczych i specjaliści posiadający kwalifikacje odpowiednie do rodzaju zajęć. Rozporządzenie uwzględnia rolę rodziców i samych uczniów, jako inicjatorów pomocy udzielanej dziecku przez placówkę, zaś na nauczycieli, wychowawców w szkole i przedszkolu nakłada obowiązek określenia mocnych stron, predyspozycji, zainteresowań i uzdolnień uczniów i stałego prowadzenia obserwacji pedagogicznej. Do zadań pedagoga i psychologa w szkole należy prowadzenie diagnozy możliwości, predyspozycji, zainteresowań i uzdolnień uczniów oraz ich ew. trudności i niepowodzeń. Ich rolą jest także udzielenie im odpowiedniej pomocy psychologiczno-pedagogicznej oraz wsparcie nauczycieli i rodziców dzieci w zakresie rozpoznawania i rozwijania zdolności dziecka. Zainteresowania i uzdolnienia powinny być uwzględniane także przez doradcę zawodowego w jego pracy z uczniami. Rozporządzenie zwraca uwagę na specjalne potrzeby edukacyjne ucznia zdolnego oraz potrzebę objęcia go opieką psychologiczną i pedagogiczną.

Przyznawanie stypendiów dla uczniów oraz określenie zasad ich przyznawania jest rolą rady gminy. Reguluje to ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, art. 18, ust. 2.

Ustawa o systemie oświaty w art. 90 c przewiduje świadczenia pomocy materialnej dla uczniów o charakterze motywacyjnym: 1) stypendium za wyniki w nauce lub za osiągnięcia sportowe; 2) stypendium Prezesa Rady Ministrów; 3) stypendium ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania; 4) stypendium ministra właściwego do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego. Szczegółowe zasady przyznawania uczniom wymienionych powyżej stypendiów określają art. 90g-90k ustawy o systemie oświaty. Stypendia za wyniki w nauce lub za osiągnięcia sportowe są co do zasady finansowane z dochodów jednostek samorządu terytorialnego (art. 90s ust. 1 z zastrzeżeniem ust. 4-6).

Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie, art. 31 wskazuje, że jednostki samorządu terytorialnego mogą ustanawiać i finansować stypendia sportowe i nagrody za wyniki sportowe, w tym dla trenerów prowadzących zawodników o wysokich wynikach krajowych lub międzynarodowych w sporcie. To jednostki samorządu terytorialnego finansują takie stypendia. Ponadto w ustawie znajduje się zapis, że „Organ stanowiący jednostki samorządu terytorialnego określa, w drodze uchwały, szczegółowe zasady, tryb przyznawania i pozbawiania oraz rodzaje i wysokość stypendiów sportowych, nagród i wyróżnień, o których mowa w ust. 1 i 2, biorąc pod uwagę znaczenie danego sportu dla tej jednostki samorządu terytorialnego oraz osiągnięty wynik sportowy”.

Zapisy dotyczące konkretnych zaleceń dotyczących pracy z uczniami szczególnie uzdolnionymi można znaleźć także w aktualnej podstawie programowej. I tak w podstawie dla pierwszego etapu edukacyjnego znajduje się wymóg, dotyczący takiego wyposażenia sal lekcyjnych, by dzieci mogły się uczyć zgodnie z preferowanymi zdolnościami poznawczymi. W zakresie przedmiotów (np. język polski) – formułowane są zalecenia dotyczące zachęcania do rozwijania posiadanych uzdolnień, poprzez udział w konkursach, olimpiadach, prezentacjach wyników swoich prac. W matematyce uwzględnia się konieczność skutecznej diagnozy zdolności kierunkowych, by unikać sytuacji związanych z nieadekwatnymi osiągnięciami w zakresie tego przedmiotu i by nie hamować rozwoju uczniów posiadających zdolności matematyczne. W ramach przedmiotów artystycznych znajduje się zachęta do własnych działań artystycznych, udziału w zespole muzycznym, chórze lub innych zajęciach rozwijających zdolności kierunkowe. Zapisy podstawy programowej pozostają w ścisłym związku z koniecznością uwzględnienia kompetencji nauczycieli w zakresie rozpoznawania i skutecznego rozwijania zdolności kierunkowych uczniów.

---

## 2. Analiza ilościowa

---

Dane liczbowe dotyczące pracy z uczniami zdolnymi, obejmujące cały kraj lub region są dostępne w ograniczonym zakresie. Wiele informacji można pozyskać z cyklicznie publikowanych danych SIO lub GUS – dane te mogą być wykorzystywane do monitorowania danego zjawiska i porównania tego, co dzieje się na terenie danej gminy z sytuacją w regionie/kraju.

Okazjonalnie są także realizowane badania celowe, pokazujące określone wskaźniki w pewnym kontekście (np. badania realizowane przez NIK).

Aby skutecznie monitorować zjawiska obrazujące pracę z uczniami zdolnymi na danym obszarze, warto wybrać kilka wskaźników możliwych do wyliczenia w skali województwa lub kraju i rozważyć włączenie wymogu ich analizy do systemu sprawozdawczości szkół. Poniżej omówiono kilka propozycji takich mierników:

- Liczba uczniów korzystających z indywidualnych programów nauczania lub indywidualnego toku w relacji do wszystkich uczniów

**Indywidualnym programem nauki objętych jest stosunkowo niski odsetek uczniów.** Ta forma pracy jest najbardziej popularna (w relacji do wszystkich uczniów w danym typie szkoły) w liceach ogólnokształcących (0,128% w roku 2016/2017) oraz w gimnazjach (0,098% w roku 2016/2017). Generalnie na przestrzeni ostatnich 10 lat obserwuje się w tym zakresie tendencję spadkową w skali kraju.

**Indywidualny tok nauki jest w Polsce realizowany jedynie sporadycznie.** W roku szkolnym 2016/2017 jedynie 900 uczniów w kraju podjęło tę formę kształcenia. Najczęściej byli to uczniowie liceów ogólnokształcących i gimnazjów. Również ta forma na przestrzeni ostatnich 10 lat jest coraz mniej popularna (Tobor, 2017, Wybrane wskaźniki opisujące oświatę samorządową – uzupełnienie). Dane te uświadamiają, że te formy pracy z uczniami są częściej wykorzystywana na wyższych etapach edukacyjnych, co może stanowić sygnał, że działania informacyjne na temat IPN i ITN należy przede wszystkim kierować bezpośrednio do uczniów gimnazjów (obecnie – uczniów wyższych klas szkoły podstawowej) i uczniów liceów ogólnokształcących oraz ich nauczycieli.

Dane nie obejmują informacji, jaka część uczniów realizujących ITN jest objęta tą formą nauczania z uwagi na wysoki poziom zdolności, a jaka – z innych powodów (np. sytuacji życiowej). Wycinkowe analizy i raporty o stanie opieki nad uczniami zdolnymi pozwalają uzupełnić przedstawione wyżej wnioski o dodatkowe obserwacje. I tak **jedynie niewielki procent uczniów posiadających ponadprzeciętne zdolności intelektualne jest objętych indywidualnym tokiem nauki lub indywidualnym programem nauki** (ok. 10% ogółu uczniów posiadających predyspozycje intelektualne powyżej przeciętych w skali kraju)<sup>1</sup>. **W województwie dolnośląskim IPN są realizowane jedynie sporadycznie** (w latach 2013-2015 – 4 uczniów spośród ok. 2 tys.) zaś **ITN nie jest realizowany wcale**<sup>2</sup>.

- Liczba uczniów, którzy korzystają z zajęć pozalekcyjnych w szkołach

**Procent uczniów, którzy uczestniczyli w zajęciach pozalekcyjnych w stosunku do liczby uczniów w szkołach w roku 2016/2017:** największy odsetek w gimnazjach 78,3% oraz szkołach podstawowych 72%; w LO – 56,8%, w technikach – 39,1%, w ZSZ – 17,9%; ogółem – 66,3%. Na tle poprzednich lat liczba ta zmalała (Tobor, 2017, Wybrane wskaźniki opisujące oświatę samorządową – uzupełnienie).

- Wartość i liczba przyznanych stypendiów (dot. programów stypendialnych finansowanych przez JST)

**Ograniczony jest zakres stypendiów dla uczniów za wysokie wyniki w nauce lub osiągnięcia sportowe** – wiele szkół nie wykorzystuje tej formy pracy. W woj. dolnośląskim w roku 2016 stypendia były realizowane z funduszy samorządów lub rad rodziców w 37% szkół (**od 40 zł do 182 zł**, często jako jednorazowa wypłata w semestrze). W roku 2011 z 19 skontrolowanych gmin 8 nie przewidywało funduszy na stypendia za wyniki w nauce lub osiągnięcia sportowe, zaś blisko połowa szkół nie występuje o takie środki (Raport NIK).

- Liczba laureatów konkursów i olimpiad na poziomie wojewódzkim i krajowym w relacji do wszystkich uczniów

Dane są bardzo rozproszone, nie ma możliwości stworzenia uporządkowanego zestawienia w tym zakresie. Jednak posiadanie takich informacji na danym obszarze służyć może promocji osiągnięć uczniów z danego regionu. Sprawozdawczość w tym zakresie jest jednak utrudniona ze względu na wielość dostępnych szkolnych i pozaszkolnych form rywalizacji.

---

### 3. Rola organu prowadzącego

---

Przepisy ustawy Prawo oświatowe są w tym zakresie sformułowane w sposób otwarty. Organ prowadzący oraz poszczególne szkoły mają zatem możliwość dostosowania sposobu realizacji tego zadania do lokalnych potrzeb i uwarunkowań (w tym posiadanych zasobów kadrowych). Pozwala to zapewnić opiekę nad uczniami szczególnie uzdolnionymi i wspieranie rozwoju ich

---

<sup>1</sup> Informacja o wynikach kontroli opieki nad uczniami szczególnie uzdolnionymi z roku 2007 dostępne na stronie [nik.gov.pl](http://nik.gov.pl). Badania objęły 74 szkoły publiczne z 12 województw.

<sup>2</sup> Informacja zawarta w raporcie NIK z roku 2016 dotyczącym pracy z uczniami zdolnymi w województwie dolnośląskim (w całej Polsce w roku 2013 IPN objęto 0,11% uczniów na wszystkich etapach kształcenia; w roku 2014 – 0,10%; z kolei ITN – 0,02% w roku 2013 i 0,03% w roku 2014).

zainteresowań i uzdolnień adekwatnie do potrzeb i możliwości lokalnej społeczności. Warto podkreślić, że wiele działań powinno wykorzystywać narzędzia nowoczesnych technologii informacyjnych (komunikowanie się, publikowanie informacji, promowanie działań).

Można wyróżnić najważniejsze funkcje JST, dotyczące pracy z uczniami zdolnymi, które w pewnym zakresie nakładają się na siebie.

### 1. Zapewnienie warunków do realizacji indywidualnych programów nauczania oraz indywidualnego toku nauki oraz umożliwienie ukończenia szkoły każdego typu w skróconym czasie

Celem tych form kształcenia jest dopasowanie treści i metod pracy do wysokich możliwości intelektualnych lub kierunkowych uczniów. W przypadku przyznawania indywidualnego toku nauki organ prowadzący musi wyrazić zgodę na tę formę kształcenia. Dane statystyczne pokazują, że formy te rzadko są w szkołach wykorzystywane. Działanie to powinno być podjęte we współpracy z ODN i PPP (informowanie dyrektorów i nauczycieli o zasadach wdrażania IPN i ITN, wyznaczenie doradców dla nauczycieli piszących programy dla uczniów, upowszechnianie informacji o korzyściach płynących z tej formy pracy i o sukcesach uczniów, którzy realizowali IPN lub ITN). Poza zapewnieniem warunków do realizacji IPN i ITN, zadaniem organu prowadzącego jest **upowszechnienie informacji na temat tych form kształcenia oraz monitorowanie efektów**.

### 2. Organizowanie zajęć pozalekcyjnych i pozaszkolnych

To zadanie umożliwia rozwój zainteresowań i pasji, zdolności i uzdolnień, a także zapewnia przygotowanie do różnych form rywalizacji i osiągania wymiernych sukcesów uczniów. Zadanie to wiąże się często z koniecznością dołożenia przez JST dodatkowych, własnych środków do kwot uzyskanych w ramach części oświatowej subwencji ogólnej. W efekcie można jednak otrzymać zróżnicowane i dopasowane do potrzeb uczniów formy wsparcia. Ich skuteczność zależy nie tylko od kompetencji nauczycieli zatrudnionych w szkołach, lecz także od kreatywności i innowacyjnego podejścia osób zarządzających lokalną oświatą i ich skuteczności we współpracy z ośrodkami kultury i organizacjami pozarządowymi. Zadaniem organu prowadzącego jest pozyskanie na koniec każdego roku szkolnego od dyrektorów szkół **danych pokazujących efektywność zrealizowanych zajęć oraz diagnozy możliwości rozwijania zajęć dodatkowych w szkołach i zajęć międzyszkolnych**. Informacje te pozwolą lepiej zaplanować budżet tej formy wsparcia uczniów. Drugim zadaniem jest **współpraca z lokalnymi instytucjami, podlegającymi JST, które organizują zajęcia dla dzieci i młodzieży (ośrodki kultury i sportu), by organizować zajęcia międzyszkolne**.

### 3. Utworzenie programu stypendialnego dla uczniów wybitnie uzdolnionych

Celem programów stypendialnych jest m.in.: (a) zwiększenie szans uczniów zdolnych na sukces edukacyjny; (b) tworzenie instytucjonalnych i materialnych warunków sprzyjających rozwojowi utalentowanych dzieci i młodzieży; (c) wspieranie uczniów w rozwijaniu ich zainteresowań – poprzez możliwość udziału w powiatowych, wojewódzkich, ogólnopolskich i międzynarodowych

impresach (np. olimpiadach, konkursach, festiwalach, turniejach itp.); (d) promowanie dzieci i młodzieży szczególnie uzdolnionej.

Organ prowadzący **musi zdefiniować cel i zasady przyznawania stypendiów** z utworzonego funduszu oraz **przeznaczyć na to środki**. Drugim zadaniem jest **upowszechnianie wiedzy** w społeczności lokalnej **na temat stypendiów zewnętrznych** i możliwości ich uzyskania przez uczniów.

Czynnikami niezbędnymi dla opieki nad uczniami zdolnymi są: (i) posiadanie przez kadrę nauczycielską kompetencji do rozpoznawania i rozwijania zdolności uczniowskich, (ii) wymiana doświadczeń między nauczycielami oraz (iii) odpowiednia motywacja nauczycieli, aby chcieli takimi działaniami się zajmować. W tym zakresie zadania organu prowadzącego obejmują:

#### 4. Stworzenie i wdrożenie na terenie gminy lub powiatu systemu pracy z uczniami zdolnymi

Taki system pracy określa, kim jest uczeń zdolny, jakie formy diagnozowania i opieki nad nim powinny być wdrażane w szkołach, kto powinien koordynować działania nauczycieli uczniów zdolnych, skąd nauczyciele uzyskują wsparcie, jakie formy rywalizacji uczniów są preferowane, w jaki sposób uczniowie i ich nauczyciele/trenerzy są motywowani i nagradzani, w jaki sposób promowane są osiągnięcia uczniów i ich opiekunów i in. Organ prowadzący dookreśla **ramy systemu pracy z uczniami** zdolnymi zgodnie z przyjętą w danym obszarze strategią oświatową, **finansuje ten system** oraz **monitoruje i ocenia jego efekty**. Może także przyjąć określony sposób certyfikacji przynależności szkoły do systemu (przyznawanie symboli jakości, dyplomów lub certyfikatów itp.). Organ prowadzący współpracuje przy realizacji tego zadania z poszczególnymi szkołami, ośrodkiem metodycznym (ODN) i poradniami psychologiczno-pedagogicznymi (PPP).

#### 5. Doskonalenie nauczycieli w zakresie pracy z uczniami zdolnymi

Chociaż samo doskonalenie nauczycieli leży w gestii ośrodków doskonalenia, rolą organu prowadzącego jest **finansowanie lub dofinansowanie szkoleń z zakresu rozpoznawania zdolności i metodyki pracy z uczniami zdolnymi, powołanie nauczyciela – metodyka/doradcy** w zakresie pracy z uczniami zdolnymi, współpraca z ośrodkiem metodycznym w zakresie stworzenia bazy danych obejmującej: linki do materiałów metodycznych, kursów on-line, opracowań, a także informacji o dostępnych konkursach, olimpiadach, zawodach i stypendiach oraz wyznaczenie kierunku doskonalenia nauczycieli obejmującego identyfikację i rozwój zdolności, tworzenie programów nauczania, przygotowywanie innowacyjnych projektów edukacyjnych skierowanych na uczniów zdolnych.

#### 6. Stworzenie i monitorowanie współpracy pomiędzy szkołami i instytucjami zewnętrznymi

Zadaniem gminy jest **zainicjowanie (nadanie ram) współpracy** oraz jej **sformalizowanie** (np. poprzez umowy o współdziałaniu) pomiędzy szkołami działającymi na określonym terenie oraz innymi instytucjami (organizacjami pozarządowymi, instytucjami kultury, nauki i in.). Współpraca taka rozszerza zakres oddziaływań na uczniów zdolnych, umożliwia im korzystanie z dóbr kultury, pozyskiwanie stypendiów zewnętrznych, uczestniczenie w różnych formach edukacji pozaszkolnej.

## 7. Stworzenie zasad realizacji małych projektów edukacyjnych

Małe granty edukacyjne mogą obejmować realizację przez nauczycieli (ale również przez samych uczniów lub szkół we współpracy z lokalnymi podmiotami) małych projektów, skierowanych na diagnozę, rozwój zdolności, pasji i zainteresowań, aktywizację uczniów posiadających zdolności społeczne i in. Jest to sposób na włączenie do edukacji treści wykraczających poza podstawę programową i aktywizowanie środowiska szkolnego.

## 8. Stworzenie ram organizacyjnych dotyczących promocji osiągnięć uczniów, ich nauczycieli oraz szkół

W tym zakresie istotne jest zapewnienie dostępu do informacji na temat różnych form rywalizacji, a także nawiązanie współpracy dotyczącej promocji osiągnięć z lokalnymi mediami, instytucjami, firmami. Ważne jest również udostępnienie szkołom istniejących możliwości promocji, w tym wykorzystanie elektronicznych środków przekazu – stron internetowych, Facebooka, Tweetera.

Dane opisujące sposób realizacji omówionych wyżej zadań powinny być uwzględnione w sprawozdawczości szkół (liczba uczniów objętych ITN/IPN, kończących wcześniej naukę na danym etapie edukacyjnym, objętych stypendiami fundowanymi przez JST/stypendiami zewnętrznymi, liczba rozpoznanych zdolności/uzdolnień u uczniów, liczba uczniów uzyskujących znaczące osiągnięcia w olimpiadach/konkursach/zawodach sportowych na szczeblu krajowym lub międzynarodowym; liczba szkół, które przystąpiły do sieci szkół, wdrażają system pracy z uczniami zdolnymi, liczba projektów nauczycielskich skierowanych na pracę z uczniami zdolnymi). Wskazane jest także gromadzenie i upowszechnianie opisów dobrych praktyk w zakresie współpracy pomiędzy szkołami i innowacyjnych rozwiązań wspierających pracę z uczniami zdolnymi.

---

## 4. Narzędzia i rozwiązania zarządcze

---

### 1. Realizacja indywidualnych programów nauczania oraz indywidualnego toku nauki oraz umożliwienie ukończenia szkoły każdego typu w skróconym czasie

- a) Opracowanie wytycznych (zaleceń i procedur) dotyczących realizacji IPN lub ITN. **Narzędzie: dokument zalecenia i procedury dotyczące realizacji IPN i ITN w formie dokumentu. Informacje należy przestać do: dyrektorów szkół oraz PPP (list elektroniczny) oraz upublicznić na ich stronach internetowych.** Dokument powinien zawierać: zalecaną liczbę godzin do realizacji w formie lekcji indywidualnych z uczniem, zakres obowiązków i procedur stosowanych w poradniach psychologiczno-pedagogicznych oraz w szkołach. Należy zadbać, by za pośrednictwem dyrektora, wytyczne te były ujęte w dokumentacji szkoły (statut, szkolny program wspierania uczniów zdolnych).
- b) Upowszechnianie IPN i ITN w środowisku edukacyjnym jako formy pracy z uczniem zdolnym. **Narzędzie: strony www/Facebook lub inne media elektroniczne JST oraz szkół.** Informacje o zrealizowanych lub właśnie realizowanych ITN lub IPN należy umieszczać na stronach gminy/powiatu oraz szkół, w których są realizowane. Za zgodą autora programu warto publikować także indywidualny program nauki oraz (za zgodą rodziców) nazwiska uczniów

objętych takimi formami kształcenia. We współpracy z dyrektorami szkoły należy monitorować liczbę osób objętych IPN, ITN oraz kończących wcześniej naukę, jak również sukcesy uczniów objętych tą formą kształcenia (coroczna sprawozdawczość szkoły).

## 2. Organizowanie zajęć pozalekcyjnych i pozaszkolnych

- a) **Przeprowadzanie diagnozy potrzeb i możliwości w zakresie zajęć pozalekcyjnych w szkołach. Narzędzie: ankieta elektroniczna skierowana do nauczycieli**, zawierająca pytania: jakie zajęcia prowadzili, jak oceniają ich trafność i skuteczność (jakie osiągnięcia naukowe, społeczne, sportowe i artystyczne uczniów są ich efektem) oraz jakie zajęcia mogą prowadzić w kolejnym roku, czy są gotowi prowadzić zajęcia międzyszkolne i jeśli tak, to z jakiego zakresu, w jakim okresie roku szkolnego; do uczniów w jakim wieku ich oferta jest skierowana. Konieczna jest współpraca z dyrektorami szkół. Działanie to pozwala lepiej zaplanować budżet przeznaczony na międzyszkolne zajęcia pozalekcyjne. Zadaniem organu prowadzącego jest opracowanie wzoru formularza ankiety elektronicznej, rozesłanie jej do szkół wraz z podaniem terminu wypełnienia, analiza uzyskanych danych, publikacja na początku roku oferty zajęć międzyszkolnych na stronach JST oraz szkół. Działanie to odnosi się jedynie do placówek, które mieszczą się w niezbyt dalekiej odległości (dotyczy to głównie placówek miejskich). Organ prowadzący na początku roku szkolnego powinien wspólnie z dyrektorami szkół potwierdzić realizację zajęć pozalekcyjnych wraz z deklaracją, ilu uczniów spoza danej szkoły może zostać przyjętych na konkretne zajęcia. Dotyczyć to może także tych zajęć, które w szkołach są prowadzone przez instytucje zewnętrzne (np. szkoły językowe, szkoły tańca, indywidualnych trenerów) i wymagają opłat wnoszonych przez rodziców.
- b) Utworzenie i udostępnienie bazy informacji o zajęciach dodatkowych. Narzędzie: elektroniczna baza danych udostępniona na stronie www samorządu. Niezbędna współpraca z dyrektorami szkół, z wydziałem kultury lub bezpośrednio z instytucjami kulturalnymi i sportowymi prowadzącymi zajęcia dla dzieci i młodzieży na danym obszarze, by gromadzić i publikować informacje o dostępnych w zajęciach. Zadanie to może być delegowane na wybraną szkołę, która będzie gromadziła i udostępniała potrzebne informacje.

## 3. Programy stypendialne dla uczniów i studentów wybitnie uzdolnionych

- a) Stworzenie programu stypendialnego dla uczniów wybitnie uzdolnionych. **Narzędzie: regulamin programu stypendialnego (gminnego/powiatowego) oraz wzory wniosków stypendialnych**. Regulamin musi określać zasady przyznawania środków: kto (uczniowie w jakim wieku), za jaki rodzaj osiągnięć (osiągnięcia w nauce, sporcie, artystyczne, społeczne), w jakiej kwocie i przez jaki okres czasu może otrzymywać stypendium. Musi także określić zasady powołania komisji stypendialnej do rozpatrywania wniosków.
- b) **Udostępnianie informacji o stypendiach zewnętrznych**: ministerialnych, fundowanych przez fundacje i stowarzyszenia lub inne instytucje. **Narzędzie: elektroniczna baza danych dostępnych stypendiów zawierająca stale uaktualniane informacje o stypendiach zewnętrznych** (np. do kogo kierowane, w jakich terminach składane wnioski). Zadanie może być realizowane przez organ prowadzący, wybraną szkołę, PPP, IDN lub wyznaczonego doradcy metodycznego.
- c) Utworzenie lokalnego „mecenatu” służącego włączeniu podmiotów lokalnych do fundowania nagród i stypendiów celowych oraz sprawowaniu opieki nad uczniami uzdolnionymi.

**Narzędzie: regulamin i wzór porozumienia pomiędzy JST a instytucją w sprawie fundowania stypendium przez instytucję zewnętrzną.** Możliwe jest podpisanie umowy z jedną fundacją, która zajmowałaby się pozyskiwaniem takich stypendiów od lokalnych organizacji.

#### 4. Stworzenie i wdrożenie na terenie gminy lub powiatu systemu pracy z uczniami zdolnymi

- a) Opracowanie wytycznych dla szkół i innych podmiotów (ram, w obrębie których placówki będą realizowały szkolne programy wspierania zdolnych uczniów, zgodnie z przyjętą w regionie strategią oświatową, w tym np. sposób definiowania ucznia zdolnego, sposób monitorowania i ewaluacji wyników, upowszechnianie dobrych praktyk i osiągnięć itp.). **Narzędzie: uchwała/zarządzenie dookreślające szczegóły lokalnego systemu pracy z uczniami zdolnymi.** Konieczna współpraca z dyrektorami szkół, którzy będą system w swoich placówkach wdrażali, z ODN oraz PPP, które będą wspierały doskonalenie nauczycieli oraz sprawowały opiekę psychologiczną nad uczniami zdolnymi. JST koordynuje pracę poszczególnych podmiotów zaangażowanych w system.
- b) Wyróżnianie szkół, które osiągają wysokie efekty w pracy z uczniami zdolnymi (np. przyznawanie wyróżnień/statuetek/dyplomów; organizowanie uroczystości, na których szkoły będą wyróżnione; odwiedzanie szkół przez wójtów/burmistrzów lub inne znaczące osoby). **Narzędzie: regulamin przyznawania wyróżnienia.** Aspekt ten jest powiązany z promocją osiągnięć uczniów, nauczycieli i szkół.

#### 5. Doskonalenie nauczycieli w zakresie pracy z uczniami zdolnymi (powiaty)

- a) **Współpraca z ODN** – doskonalenie nauczycieli w zakresie pedagogiki zdolności. **Narzędzie: elektroniczna ankieta o charakterze diagnostycznym skierowana do nauczycieli,** dotycząca ich kompetencji i potrzeb edukacyjnych w pracy z uczniami zdolnymi oraz wartych upowszechniania stosowanych przez nich dobrych praktyk edukacyjnych.
- b) **Powołanie i sfinansowanie działań doradcy metodycznego** w zakresie pracy z uczniami zdolnymi. **Narzędzie: umowa z nauczycielem-metodykiem,** definiująca zakres jego obowiązków (np. doradztwo w pozyskiwaniu stypendiów zewnętrznych, konsultacje przy tworzeniu indywidualnych programów nauki, pomoc w planowaniu indywidualnego toku nauki, kierowanie na szkolenia, gromadzenie i upowszechnianie wiedzy o innowacjach pedagogicznych i otwartych projektach, organizowanie spotkań metodycznych i konferencji i in.).

#### 6. Stworzenie i monitorowanie działania sieci współpracy pomiędzy szkołami oraz instytucjami zewnętrznymi

- a) Opracowanie ram i zasad współpracy pomiędzy szkołami i instytucjami zewnętrznymi. **Narzędzie: wzór porozumienia pomiędzy JST a instytucjami zewnętrznymi oraz strony www JST,** by upowszechnić informacje o tym, które szkoły i z jakimi instytucjami współpracują oraz jakie działania wspólnie realizują. Rolą JST może być także finansowanie lub współfinansowanie innowacyjnych inicjatyw szkół i innych instytucji skierowanych na rozwój pasji, zainteresowań i zdolności (np. wspólne realizowanie konkursów, lekcje „uczniowie uczniom”, działania wolontaryjne, projekty kulturalne i artystyczne, inscenizacje i rekonstrukcje, patronaty instytucji, itp.). Może to być realizowane na drodze konkursu (patrz pkt. 7 – małe granty edukacyjne).



## 7. Konkurs małych grantów edukacyjnych w zakresie pracy z uczniami zdolnymi

- a) Program małych grantów edukacyjnych skierowanych na rozwój zdolności uczniowskich. **Narzędzie: regulamin małych grantów edukacyjnych.** Powinien definiować kto, w jakich obszarach i na jakich zasadach może otrzymać dofinansowanie projektu edukacyjnego. Rolą JST jest także znalezienie środków na ten cel, co jest możliwe poprzez nawiązanie współpracy z organizacjami pozarządowymi lub innymi instytucjami w zakresie pozyskiwania środków na realizację projektów edukacyjnych skierowanych na uczniów zdolnych. W tym zakresie należy poszukiwać organizacji, które występują o środki zewnętrzne, podpisać z nimi odpowiednią umowę/porozumienie, dookreślić cel i zakres finansowania. Środki takie można pozyskiwać także w ramach projektów unijnych.

## 8. Stworzenie ram organizacyjnych dotyczących promocji osiągnięć uczniów, ich nauczycieli oraz szkół

- a) **Baza danych** dotycząca różnych form rywalizacji dla uczniów. **Narzędzie: internetowa baza danych o konkursach, olimpiadach, zawodach lub ogłoszenia o wydarzeniu na stronie JST.** Takie dane są często gromadzone przez kuratorium lub ODN, jednak są one rozproszone. Wskazane jest stałe gromadzenie i aktualizowanie informacji o konkursach, zawodach, olimpiadach nie tylko z zakresu przedmiotów szkolnych, lecz także innych, poza przedmiotowych i ich upowszechnianie (lista mailingowa, przekierowanie ze stron szkół). Zadanie może być delegowane na szkołę lub doradcę metodycznego. Organ prowadzący może także samodzielnie organizować i finansować lokalne konkursy, turnieje, zawody wspierające rozwój określonych umiejętności, kompetencji, pasji, zdolności. Tu ważne jest **stworzenie regulaminu oraz określenie budżetu** takich wydarzeń.
- b) **Upowszechnianie wiedzy na temat bieżących wydarzeń edukacyjnych** i kulturalnych, w tym informacji o sukcesach nauczycieli i uczniów za pośrednictwem strony internetowej organu prowadzącego. **Narzędzie: ogłoszenia na stronie internetowej JST, plakaty, biuletyny informacyjne.** W ramach tych informacji powinny pojawiać się ogłoszenia o grantach edukacyjnych, przyznawanych stypendiach (terminach zgłoszeń i wymogach formalnych), osiągnięciach uczniów i nauczycieli, realizowanych w szkołach indywidualnych programach i tokach nauki, a także lista instytucji, z którymi podpisane zostały porozumienia o współpracy. Przydatny może być formularz elektroniczny, za pośrednictwem którego instytucje mogą zgłaszać ważne fakty i wydarzenia, promujące pracę z uczniami zdolnymi.
- c) Współpraca z lokalnymi mediami, instytucjami kulturalnymi, firmami i stowarzyszeniami **w celu możliwie szerokiego promowania osiągnięć** uczniów zdolnych i ich nauczycieli. Warto w tym zakresie podpisać porozumienie, dookreślające zakres promocji. *Wykorzystanie mediów elektronicznych różnych instytucji* (strony www, Facebook, tweeter) do promocji. Szczególnie duży akcent należy położyć na to, by JST i szkoły prowadziły i stale aktualizowały swoje profile na Facebooku, Tweeterze i Instagramie, które obecnie są główną formą komunikowania się młodzieży.

## 5. Dobre praktyki

---

### 1. Realizacja indywidualnych programów nauczania oraz indywidualnego toku nauki oraz umożliwienie ukończenia szkoły każdego typu w skróconym czasie

- a) Miasto Ostrołęka wydało w roku 2013 wytyczne dla dyrektorów szkół dotyczących udzielania zezwoleń na IPN lub ITN. Wytyczne obejmują postępowanie przed i po wydaniu opinii przez PPP oraz wzory odpowiednich wniosków. Takie wytyczne mogą być dookreślane także na poziomie dyrekcji szkoły (np. <http://2lo.boleslawiec.pl/wp-content/uploads/2015/09/Procedura-indywidualizacji-programu-lub-toku-nauki.pdf>) lub zawarte w statutach szkoły. Ujęcie wytycznych na poziomie gminy/powiatu sprawi, że informacje będą przejrzyste i jednorodne dla wszystkich placówek, które są zaangażowane w tę formę kształcenia.
- b) Promowanie informacji na temat IPN i ITN może dotyczyć zarówno zakresu w jakim te rozwiązania są realizowane w szkołach, jak też autorów poszczególnych programów. Przykłady lokalnego informowania o tych formach nauki można znaleźć na stronie [http://www.edukacja.kleczew.pl/content.php?mod=sub&cms\\_id=809&lang=pl&p=p20&s=s20&gr=1](http://www.edukacja.kleczew.pl/content.php?mod=sub&cms_id=809&lang=pl&p=p20&s=s20&gr=1), wraz z opisem sukcesu ucznia, który program realizował. Na stronie SP 13 w Mysłowicach jest także krótka informacja o realizacji dwóch IPN (<http://sp13myslowice.pl/strefa-ucznia/praca-z-uczniem-zdolnym/>). Takie dane umieszczane na stronie organu prowadzącego pełnią zarówno funkcję promującą taką formę pracy, jak też stanowią podpowiedź dla nauczycieli, którzy nie wiedzą jak IPN lub ITN nauki wykorzystać w swojej szkole. Monitorowanie wdrażania w szkołach IPN oraz ITN jest ujęte w SIO (patrz zestawienie dokonane przez M.Tobora). Śledzenie losów absolwentów jest realizowane głównie przez rankingowe szkoły średnie, które w ten sposób promują swoje osiągnięcia (np. <http://zamoyski.edu.pl/szkola/nasze-sukcesy/losy-absolwentow/>; <http://www.lo8.gda.pl/losy-absolwentow.html>). Dane te nie obejmują jednak informacji, którzy uczniowie byli objęci IPN lub ITN. Włączenie takiej informacji do zestawień pełniłoby funkcję promocji tej formy kształcenia.

### 2. Organizowanie zajęć pozalekcyjnych i pozaszkolnych

- a) Diagnoza możliwości i potrzeb w zakresie zajęć międzyszkolnych jest prowadzona z wykorzystaniem ankiet elektronicznych w Warszawie. Dane pozyskane w ten sposób są publikowane na stronie Biura Edukacji m.st. Warszawy na początku roku szkolnego. Sposób ten jest możliwy do wykorzystania także w mniejszych ośrodkach, w których z pomocą narzędzi Google lub innych można gromadzić i analizować potrzebne dane. Listy zajęć pozalekcyjnych są publikowane głównie na stronach internetowych szkół, co sprawia, że korzystają z nich tylko uczniowie danej placówki. Ofertę swoich zajęć dla uczniów publikują również ośrodki sportowe i kulturalne publiczne (np. <http://www.mos.bedzin.pl/o-nas.html>; [http://www.powiat-slupca.pl/strona1573-Miedzyszkolny\\_Osrodek\\_Sportowy\\_w\\_Slupcy.html](http://www.powiat-slupca.pl/strona1573-Miedzyszkolny_Osrodek_Sportowy_w_Slupcy.html)). By poszerzyć ofertę zajęć dla uczniów zdolnych, warto umieszczać zintegrowane informacje (lub przekierowanie do odpowiednich linków) o zajęciach otwartych na stronie organu prowadzącego. Przykładem takich działań jest Warszawa – <http://edukacja.warszawa.pl/projekty-i-inicjatywy/zamek-zajecia-miedzyszkolne-edukacji-kulturalnej>.

### 3. Programy stypendialne dla uczniów i studentów wybitnie uzdolnionych

- a) Przykładem regulaminu obejmującego szczegółowe zasady przyznawania stypendiów jest ten ujęty w uchwale Rady Miasta Stołecznego Warszawy z dnia 31 sierpnia 2017 r. w sprawie stypendiów m.st. Warszawy SAPERE AUSO dla uzdolnionych uczniów <http://edziennik.mazowieckie.pl/#/legalact/2017/7241/>. Ważne jest uwzględnienie nie tylko uczniów, którzy uzyskują wysoką średnią (osiągnięcia w nauce), laureatów olimpiad lub mają osiągnięcia w sporcie, lecz także tych, którzy mają osiągnięcia społeczne lub twórcze. Stypendia przyznaje także miasto Toruń za wysokie osiągnięcia w nauce, uzyskanie tytułu laureata (<http://www.torun.pl/pl/nauka/programy-stypendialne-dla-uczniow/stypendia-dla-zdolnych-uczniow-2016/2017>). Białystok przyznaje stypendia artystyczne (<http://stypendia-bialystok.pl/>). Na Podkarpaciu istnieje program stypendialny „Nie zgubić talentów” (<http://www.edukacja.wrotapodkarpackie.pl/index.php/stypendia-dla-uczniow-program-nie-zagubic-talentu>). W przywołanych przykładach (najczęściej dot. wyższych etapów edukacyjnych) można znaleźć informacje na temat typu zdolności uczniów, których rozwój jest wspierany, opis warunków przyznania stypendium, dokumenty aplikacyjne, listy stypendystów/projektów itp. Wyjątkowe działania skierowane na wspieranie rozwoju zdolności podejmuje **Krajowy Fundusz na Rzecz Dzieci** (<http://fundusz.org/>), fundujący zmotywowanym, zdolnym uczniom stypendia o charakterze celowym (pomoc w zakupie pomocy, spotkania z mistrzami, plenery artystyczne i obozy naukowe i in.). Warto wzorować się na tym przykładzie, układając własny regulamin przyznawania stypendiów.
- b) Baza danych na temat stypendiów znajduje się na stronie <http://www.mojestypendium.pl/>, większość z nich jest niestety skierowana na studentów. Jednak sama konstrukcja bazy danych oraz zastosowane indeksy wyszukiwarki – wg wieku (uczniowie), rodzaju (np. artystyczne) oraz zasięgu (obszar) – mogą być wzorem dla JST, która chciałaby uruchomić podobne narzędzie dla uczniów ze swojego terenu. Podobne informacje są czasem publikowane na stronach kuratoriów (np. <http://www.kuratorium.waw.pl/pl/dyktor-i-nauczyciel/informacje-biezace/11580,Nabor-do-projektow-stypendialnych-dla-uzdolnionych-uczniow.html>). Niezależnie od istniejących funduszy stypendialnych, niektóre jednostki starają się o pozyskanie środków unijnych na stypendia dla uczniów zdolnych. Na przykład na Mazowszu realizowany jest projekt „Mazowiecki program stypendialny dla uczniów szczególnie uzdolnionych – najlepsza inwestycja w człowieka” (<https://www5.oeizk.waw.pl/stypendia/>).
- c) W Programie Rozwoju Edukacji m.st. Warszawy istnieje zapis na temat włączenia podmiotów innych niż JST (osób fizycznych lub prawnych) do przyznawania stypendiów za osiągnięcia w nauce lub sportowe. Forma ta jest popularna szczególnie w technikach, w których pracodawcy starają się przyciągnąć młodych zdolnych uczniów do swoich firm. O przykładzie takiej inicjatywy można przeczytać także na stronie <http://www.modelgroup.com/pl/news/2010/12/stypendia-dla-najzdolniejszych-uczni%C3%B3w>; <http://netbis.pro/stypendia-dla-uczniow-od-netbis/>; <http://tuchola.naszemiasto.pl/artukul/sa-blisko-czlowieka-i-pomagaja-zdolnym-uczniom-z-powiatu,3905775,art,t,id,tm.html>; <http://www.powiat.pila.pl/aktualnosci/2542,mlodzi-zdolni-uczniowie-szkol-ponadgimnazjalnych-powiatu-pilskiego>. Nie są dostępne wzory porozumień.

### 4. Stworzenie i wdrożenie na terenie gminy lub powiatu systemu pracy z uczniami zdolnymi

- a) Przykładami dokumentów powołujących do istnienia systemu pracy z uczniami zdolnymi są m.in. Uchwała Rady Gminy Nowa Wieś Lęborska z dnia 12 marca 2014 r.

(<http://bip.nwl.pl/Download/get/id,17629.html>), Uchwała Rady m.st. Warszawy z 31 sierpnia 2017 r. (<https://bip.warszawa.pl/NR/exeres/D1AD893D-0D7F-48ED-AF6A-11DEDCA3001E,frameless.htm>), Uchwała Rady Gminy Pruda z dnia 20 maja 2016 r. (<http://www.infor.pl/akt-prawny/U82.2016.111.0002537,uchwala-nr-xvii1312016-rady-gminy-purda-w-sprawie-okreslenia-szczegolowych-warunkow-udzielania-pomocy-uczniom-form-i-zakresu-tej-pomocy-oraz-trybu-postepowania-w-ramach-lokalnego-programu-wspierania-sz.html>). Dokumenty te zawierają główne założenia programu oraz cele i sposoby oddziaływania na uczniów zdolnych/uzdolnionych, a także zasady monitorowania i ewaluacji efektów. Mogą również zawierać wzory formularzy zgłoszeń lub innych dokumentów. Dokumenty te są spójne z lokalną strategią oświatową i stanowią podstawę do opracowania szczegółowych wytycznych dla szkół, nauczycieli i uczniów. Na uwagę zasługuje także projekt realizowany przez Świętokrzyskie Centrum Doskonalenia Nauczycieli „Taki jak Mozart”. Projekt jest skierowany na doskonalenie nauczycieli uczniów zdolnych i zawiera plan działań sprzyjających rozwojowi kreatywności dzieci i młodzieży. Powyższe rozwiązania mogą stanowić wzór dla JST przy projektowaniu ram własnego systemu pracy z uczniami zdolnymi.

- b) Wytyczne dla szkół ws. szkolnych programów wspierania zdolnych uczniów (ram, w obrębie których placówki będą realizowały swoje programy, np. sposób definiowania ucznia zdolnego, sposób ewaluacji wyników, zasady upowszechniania dobrych praktyk i osiągnięć itp.) publikowane są na stronach jednostek samorządowych w formie opisów, streszczeń, wypisów najważniejszych punktów itp. (np. <https://edu.bydgoszcz.pl/miejski-program-wspierania-ucznia-zdolnego-zdolni-znad-brdy-w100,1400,446.html>).
- c) Wyróżnianie szkół, które osiągają wysokie efekty w pracy z uczniami zdolnymi (przyznawanie wyróżnień/statuetek/dyplomów). Szkoły włączające się do działań na rzecz uczniów zdolnych w ramach danego systemu są wyróżniane tytułem: WARS i SAWA – przyznawanym przez Prezydenta m.st. Warszawy (<http://edukacja.warszawa.pl/projekty-i-inicjatywy/program-wars-i-sawa/o-programie/5668-procedura-uzyskiwania-certyfikatu>); Szkoła Odkrywców Talentów – certyfikat przyznawany przez ORE.

## 5. Doskonalenie nauczycieli w zakresie pracy z uczniami zdolnymi

- a) Przykładem jest współpraca Biura Edukacji m.st. Warszawy z ośrodkiem metodycznym dla nauczycieli WCIES. W sprawie zakresu odpowiedzialności i relacji pomiędzy tymi podmiotami można kontaktować się z p. Edytą Jaromin ([ejaromin@um.warszawa.pl](mailto:ejaromin@um.warszawa.pl)). Na stronach ośrodków doskonalenia można wyszukać informacje, skrypty, oferty szkoleń z zakresu pedagogiki zdolności (np. Powiat Sejny opracował i upowszechnił skrypt szkoleniowy dla nauczycieli „Planowanie pracy z uczniem mającym problemy z nauką oraz z uczniem zdolnym”). Czasem oferta ODNu jest wynikiem inicjatywy jej pracowników, czasem jest odpowiedzią na zapotrzebowanie zgłaszane przez szkoły i ich organy prowadzące. Gminy publikują informacje na temat pojedynczych innowacyjnych działań swoich nauczycieli, np. realizowanych przez nich autorskich programów (np. [https://www.suchan.pl/strona/menu/104\\_program\\_nauczania](https://www.suchan.pl/strona/menu/104_program_nauczania)) lub upowszechniają je w formie zbiorczej (<http://wre.ko.poznan.pl/innowacje/>). Część tych innowacji odnosi się do pracy z uczniami zdolnymi.
- b) Doradca metodyczny w zakresie pracy z uczniem zdolnym jest jedynie w Warszawie. Obecnie funkcję tę pełni p. Agnieszka Dobrowolska ([agnieszka.dobrowolska@wcies.edu.pl](mailto:agnieszka.dobrowolska@wcies.edu.pl)), która jest zatrudniana przez Biuro Edukacji m.st. Warszawy; wyznacza ono zakres jej obowiązków i ściśle

współpracuje z ośrodkiem metodycznym (WCIES), by zadania te realizować (<https://www.wcies.edu.pl/publikacje/doradca-w-zakresie-pracy-z-uczniem-zdolnym>).

## 6. Stworzenie i monitorowanie działania sieci współpracy pomiędzy szkołami oraz instytucjami zewnętrznymi

- a) Ciekawym przykładem jest stworzenie sieci współpracy pomiędzy samymi szkołami za pośrednictwem Powiatowego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli w Mławie, ukierunkowanej na doskonalenie i samodoskonalenie się nauczycieli. Ważna jest inicjatywa „Zdolni z Pomorza”, która obejmuje współpracę szkół z instytucjami (np. uczelniami wyższymi), lecz także funduje stypendia, organizuje obozy naukowe, pomaga organizować konferencje, warsztaty itp. (<http://zdolnizpomorza.pomorskie.eu>). Warto zwrócić uwagę na działania lokalnych fundacji i stowarzyszeń, których celem jest wspieranie rozwoju zdolności dzieci i młodzieży. Przykładem jest stowarzyszenie Talent (<http://talent.edu.pl/>), które kieruje swoją uwagę na uczniów posiadających uzdolnienia informatyczne; Fundacja Centrum Wspierania Zdolności (<https://www.centrumzdolnosci.com/o-nas>) kierująca swoją uwagę na pomoc w diagnozie zdolności oraz działania innowacyjne obejmujące pracę z uczniami zdolnymi – obydwie organizacje współpracują z lokalnymi szkołami. Dobrym przykładem współpracy jest tworzenie Centrów Wspieranie Uczniów Zdolnych w Małopolsce w oparciu o środki unijne (<https://www.powiatwielicki.pl/aktualnosci,3098,talenty-malopolski-w-powiecie-wielickim.html>). Przykładem wdrażania współpracy pomiędzy szkołami a instytucjami jest wdrażany w Warszawie program patronatów instytucji naukowych lub kulturalnych nad szkołami i uczniami SeNS (<http://edukacja.warszawa.pl/tagi/sens>). Projekt ten obejmuje dofinansowanie przez Biuro Edukacji oferty wybranej instytucji skierowanej na konkretną szkołę (nauczyciela i grupę uczniów zdolnych).

## 7. Konkurs małych grantów nauczycielskich w zakresie pracy z uczniami zdolnymi

- a) Dobrze sprawdzony projekt grantów, z którego można czerpać wzory regulaminów, to Warszawskie Inicjatywy Edukacyjne (<http://edukacja.warszawa.pl/projekty-i-inicjatywy/warszawskie-inicjatywy-edukacyjne/15197-xiii-edycja-programu-warszawskie>; osoba do kontaktu: p. Edyta Jaromin, [ejaromin@um.warszawa.pl](mailto:ejaromin@um.warszawa.pl)). Jest to program małych innowacyjnych projektów edukacyjnych, dzięki którym aktywni nauczyciele, mający pomysł na interesujące działania mogą uzyskać ich dofinansowanie. Jednym z założeń WIE jest możliwość podjęcia działań w zakresie rozwoju zainteresowań naukowych oraz talentów. Warto sięgnąć do podręcznika opisującego procedury ubiegania się o dofinansowanie WIE opracowanego przez Michała Pawłęgę ([http://edukacja.warszawa.pl/sites/edukacja/files/warszawskie-inicjatywy-edukacyjne/4649/attachments/projekt\\_edukacyjny\\_-\\_istota\\_i\\_zasady\\_pisania\\_wnioskow.\\_podstawowe\\_zasady\\_rozliczania\\_projektow\\_wie.pdf](http://edukacja.warszawa.pl/sites/edukacja/files/warszawskie-inicjatywy-edukacyjne/4649/attachments/projekt_edukacyjny_-_istota_i_zasady_pisania_wnioskow._podstawowe_zasady_rozliczania_projektow_wie.pdf)) oraz przewodnika po inicjatywach edukacyjnych Warszawy (<http://edukacja.warszawa.pl/projekty-i-inicjatywy/program-warszawa/publikacje/10438-warszawski-system-wspierania-uzdolnionych>). Obecnie nie ma bazy danych upowszechniającej realizowane w ramach WIE projektów nauczycielskich.

Program Wspierania Aktywności Lokalnej RAZEM MOŻEMY WIĘCEJ (<http://www.eurodesk.pl/granty/program-wspierania-aktywnosci-lokalnej-razem-mozemy-wiecej>) był skierowany do organizacji pozarządowych oraz podmiotów kolegialnych z terenów wiejskich. W ramach programu możliwe było uzyskanie dofinansowania działalności kulturalno-oświatowej, w tym

zajęć edukacyjnych, zagospodarowania czasu wolnego dzieci i młodzieży, rozwijanie różnych form edukacji wczesnoszkolnej. Możliwe było także pozyskiwanie środków zewnętrznych przy udziale tych pochodzących z funduszy posiadanych przez gminę. Informacje na temat zrealizowanych projektów można znaleźć na stronie <http://www.efrwp.pl/rm-lista-laureatow> (m.in. finansowanie działania klubów sportowych, turniejów sportowych, stworzenie grupy zabawowej dla dzieci młodszych, warsztatów przyrodniczych i in.). Ten projekt pokazuje, że tworząc konkursy edukacyjne, można korzystać ze wsparcia organizacji zewnętrznych.

## 8. Stworzenie ram organizacyjnych dotyczących promocji osiągnięć uczniów, ich nauczycieli oraz szkół

- a) Kuratoria Oświaty gromadzą i upowszechniają informacje o konkursach przedmiotowych (np. <https://konkursy.mscdn.pl/>). Obszerną bazą konkursów różnego rodzaju jest strona <http://konkursydladzieci.eu/>, gdzie nauczyciele mogą wyszukiwać informacje o różnych formach rywalizacji pozapredmiotowej z całej Polski. Wiele ODN przyjmuje na siebie informowanie o ważnych wydarzeniach (np. <https://www.odn.kalisz.pl/projekty>). Nie ma jednak zintegrowanej bazy danych konkursów przedmiotowych i pozapredmiotowych.
- b) Upowszechnianie wiedzy na temat bieżących wydarzeń edukacyjnych i kulturalnych, w tym konkursów dla szkół, nauczycieli, uczniów odbywa się za pośrednictwem stron internetowych, np. <http://www.edukacja.warszawa.pl/>; <http://www.kozlowo.pl/>; <https://www.gminadebno.pl/news.html>).
- c) Wiele gmin jest organizatorem różnych form rywalizacji. Przykładowo Gmina Łęka Opatowska zorganizowała Turniej Gier Matematycznych (<http://leka-opatowska.pl/archiwum-wiadomosci/item/1148-ii-gminny-turniej-gier-matematycznych.html>), gmina Dobre konkurs recytatorski (<http://gminadobre.pl/konkurs-recytatorski-im-michaliny-chelmonskiej-szczepankowskiej/>).
- d) Uczniowie zdolni i ich osiągnięcia są w różnej formie promowani głównie na stronie swojej szkoły (np. jako fotoreportaż: <https://rudaslaska.com.pl/fotoreportaz,x-final-miejskich-olimpiad-przedmiotowych,1101686,1101685,15.html>; artykuł: <http://www.lzg24.pl/artukul/aktualnosc/nasi-zdolni-madrzy-uczniowie>). Takie informacje pojawiają się także na stronach gmin (<https://www.polkowice.eu/news,4062,Zdolni-uczniowie-odebrali-stypendia.html>; [http://www.powiat.chojnice.pl/asp/Aktualnosc,Sztuczna\\_inteligencja\\_%E2%80%93\\_szan-sa\\_czy\\_zagrozenie\\_,937](http://www.powiat.chojnice.pl/asp/Aktualnosc,Sztuczna_inteligencja_%E2%80%93_szan-sa_czy_zagrozenie_,937); [http://www.gminaskawina.pl/index.php?option=16&action=news\\_show&news\\_id=6822](http://www.gminaskawina.pl/index.php?option=16&action=news_show&news_id=6822); <http://edukacja.warszawa.pl/dla-nauczyciela-i-dyrektora/nagrody-i-wyroznienia/15343-stypendia-mst-warszawy-sapere-auso-dla>) oraz profilach Facebooka (np. <https://www.facebook.com/GminaSkoroszyce/>). Informacje promocyjne dotyczą także osiągnięć nauczycieli (np. w organizowanym przez gminę w Międzyrzeczu konkursie Super Belfer – <http://wartowiedziec.pl/edukacja-kultura-i-sport/8631-konkurs-super-belfer-dobra-praktyka> lub w konkursie dla nauczycieli z Małopolski: <https://www.gminadebno.pl/news,3231.html> oraz <http://www.gazetakrakowska.pl/plebiscyty/nauczyciel-na-medal/a/nauczyciel-na-medal-nauczyciele-klas-ivvii-i-gimnazjum-wyniki-wielkiego-finalu-wojewodzkiego,12660846/>). Ciekawym przykładem promocji osiągnięć uczniów zdolnych jest Miesięcznik Pedagogiczny Dialogi ze Szczecina (1/208; 2017).

## 6. Analiza kluczowych problemów

---

### 1. Realizacja indywidualnych programów nauczania oraz indywidualnego toku nauki oraz umożliwienie ukończenia szkoły każdego typu w skróconym czasie

Na poziomie organu prowadzącego problemem jest zmotywowanie dyrektorów i nauczycieli do wdrażania tych form kształcenia w szkołach. Organ prowadzący może wprowadzić dodatki motywacyjne dla nauczycieli, którzy realizują IPN lub są opiekunami uczniów w przypadku ITN.

### 2. Organizowanie zajęć pozalekcyjnych i pozaszkolnych

Głównym problemem jest tu zapewnienie w budżecie środków na realizację zajęć międzyszkolnych, by móc opłacić pracę nauczycieli. W przypadku zajęć międzyszkolnych w kosztach mogliby partycypować rodzice, jednak dotyczy to środowisk bardziej zasobnych. Możliwe jest także zaangażowanie do prowadzenia takich zajęć wolontariuszy (absolwentów szkół, studentów, seniorów, rodziców dzieci zdolnych, innych dorosłych pasjonatów). Organ prowadzący może stworzyć program wolontariatu w gminie/powiecie, uwzględniający prowadzenie zajęć dla uczniów zdolnych.

### 3. Programy stypendialne dla uczniów i studentów wybitnie uzdolnionych

Problematyczne jest stworzenie projektu programu stypendialnego w sposób, który działałby motywująco na uczniów. Obecnie pojawia się tendencja, by stypendiami nagradzać uczniów nie jedynie za osiągnięcia naukowe (średnia, wyniki w olimpiadach przedmiotowych) lub sportowe, lecz także za działania społeczne (wolontariat), twórcze (np. wynalazczość), artystyczne (np. wystawy, koncerty) na rzecz lokalnej społeczności. Warto uwzględnić te aspekty w tworzonego systemu stypendialnym. Nie mniej ważne jest przekonanie samorządu do tego, by taki fundusz utworzył. Korzyścią może być wykorzystanie stypendiów jako formy promocji gminy/powiatu (operowanie kategorią *kapitału ludzkiego*). Problemem części programów stypendialnych jest nagradzanie tylko uczniów zamieszkujących dany rejon (np. miasto). W takiej sytuacji do rozstrzygnięcia jest fakt, co robić z uczniami zdolnymi dojeżdżającymi z innych gmin, którzy spełniają kryteria niezbędne do przyznania stypendium. Rozwiązaniem może być wykorzystanie stypendiów innych organizacji.

### 4. Stworzenie i wdrożenie na terenie gminy lub powiatu systemu pracy z uczniami zdolnymi

Stworzenie systemu pracy z uczniem zdolnym wymaga dookreślenia, z jakich elementów system ten będzie się składał, kto będzie odbiorcą, jakie korzyści wdrożenie systemu przyniesie szkole, uczniom, nauczycielom. W tym przypadku warto zapoznać się z już istniejącymi systemami pracy z uczniami zdolnymi i zaczerpnąć z nich inspiracje. Drugim ważnym problemem jest zachęcenie nauczycieli i dyrektorów szkół do wdrożenia w szkole opracowanego systemu. Tu konieczna jest ścisła współpraca z dyrektorami szkół (motywacja i wsparcie na poziomie szkoły) oraz ODN (wzrost kompetencji merytorycznych i metodycznych w pracy ze zdolnymi), a także wprowadzenie takiego sposobu ewaluacji, który ograniczałby nakładanie na nauczycieli obowiązków biurokratycznych.

### 5. Doskonalenie nauczycieli w zakresie pracy z uczniami zdolnymi

Problemem jest znalezienie środków na sfinansowanie pracy doradcy metodycznego, który zajmowałby się wsparciem nauczycieli uczniów zdolnych. W takim przypadku konieczna jest

współpraca z ODN lub PPP i poszukiwanie wśród ich pracowników takich pedagogów, którzy takie funkcje doradcze mogą mieć włączone do swoich obowiązków.

## **6. Stworzenie i monitorowanie działania sieci współpracy pomiędzy szkołami a innymi instytucjami**

Główny opór będzie w tym wypadku na poziomie nauczycieli, na których spadnie obowiązek współpracy. W przypadku szkół na wyższych etapach edukacyjnych kluczowa może być zachęta lepszego dotarcia do potencjalnych kandydatów do szkoły (ciekawsza oferta szkoły). Na poziomie samorządu głównym problemem będzie więc zachęcenie (pokazanie korzyści) współpracy z instytucjami, np. poprzez doinformowanie, podpisywanie porozumień, pokazywanie dobrych praktyk. Warto zorganizować konkurs na partnerów JST, którzy wspieraliby edukację i podpisanie z nimi porozumień, które dookreślą zakres ich oddziaływań i odpowiedzialności, a także potencjalnych korzyści (np. nabór uczniów na staż).

## **7. Konkurs małych grantów edukacyjnych w zakresie pracy z uczniami zdolnymi**

W tym zakresie główną barierą są posiadane przez samorząd środki finansowe, które może na ten cel przeznaczyć. Rozwiązaniem może być współpraca z instytucjami pozarządowymi, które mogą pozyskiwać środki zewnętrzne z przeznaczeniem na dofinansowanie różnych form pracy z uczniami zdolnymi.

## **8. Stworzenie ram organizacyjnych dotyczących promocji osiągnięć uczniów, ich nauczycieli oraz szkół**

Rozproszenie informacji dotyczących różnych form rywalizacji uczniów zdolnych powoduje, że zainteresowani nie docierają do nich. Szczególnie mało dostępne są konkursy tematyczne, sprzyjające rozwojowi zainteresowań oraz dające możliwość zmierzenia się z innymi osobami. Takie projekty organizowane są często przez instytucje publiczne, w tym organizacje samorządowe (np. ZUS, PZSzach, biblioteki, domy kultury i in.). Zintegrowanie informacji w jednym miejscu (np. na stronie organu prowadzącego lub ośrodka metodycznego) oraz zlinkowanie ze stronami szkół, zwiększy jej dostępność. Rozwiązaniem może być także włączenie zadań związanych z promocją informacji o dostępnych konkursach do zakresu obowiązków doradcy metodycznego powołanego przez organ prowadzący. Organizowanie lokalnych konkursów skierowanych na rozwój zdolności uczniów ograniczone jest jedynie wyobraźnią. Konkursy te można łączyć ze świętami (np. konkursy plastyczne „Kartka świąteczna”, konkurs piosenki patriotycznej), lokalnymi wydarzeniami (konkurs talentów), z osobą znaczącą w danym środowisku (turniej o puchar prezydenta/wójta/starosty) i in. Warto pamiętać, że takie konkursy są także formą promocji gminy/powiatu, a nie tylko zdolnych uczniów. W większych ośrodkach można wykorzystać istniejące wydziały promocji i do ich zadań włączyć działania na rzecz upowszechniania wiedzy o osiągnięciach uczniów. Należy wykorzystywać także festyny, pikniki i inne wydarzenia lokalne, by prezentować uczniów odnoszących sukcesy na różnych polach edukacyjnych, artystycznych i sportowych. Wykorzystanie mediów społecznościowych jest ograniczone kompetencjami (również w zakresie technologii informacyjnych) osoby, która takim rodzajem promocji ma się zajmować – w tym zakresie kluczowa jest stała aktualizacja informacji o osiągnięciach i współpraca w tym zakresie z dyrektorami szkół.



## 7. Trendy i tendencje w rozwoju obszaru

---

Tematyka pracy z uczniem zdolnym jest w Polsce poruszana od kilkudziesięciu lat, jednak dopiero ostatnie dziesięciolecie przyniosło wiele innowacyjnych rozwiązań w tym zakresie. Przede wszystkim akcentuje się znaczenie ustaleń legislacyjnych, nakładających na szkoły obowiązek wspierania rozwoju zdolności. Również ośrodki metodyczne i szkoleniowe oferują nauczycielom możliwość uzupełniania wiedzy i umiejętności z pedagogiki zdolności. Zadaniem organów prowadzących jest tworzenie warunków i zapewnienie środków na finansowanie pracy z uczniami zdolnymi.

W odniesieniu do uczniów zdolnych stosuje się grupowanie osób o podobnych możliwościach (wśród uczniów młodszych w ramach zajęć dodatkowych, na wyższych poziomach edukacyjnych w klasach szkolnych – tzw. klasy profilowane). Ważnym aspektem jest kierowanie uczniów na konkursy, olimpiady, zawody – jednak w tym podejściu zapomina się o uczniach uzdolnionych w dziedzinach pozaprzedmiotowych, a także tych, którzy źle znoszą sytuację rywalizacji. Ponadto stosuje się indywidualizację pracy na lekcji (zadania dodatkowe, tutoring itp.), akcentuje się również wykorzystywanie tutoringu koleżeńskiego – są to jednak rozwiązania metodyczne. W tym kontekście rola organu prowadzącego powinna obejmować planowe zatrudnianie nauczycieli, którzy posiadają kompetencje do pracy z uczniami zdolnymi oraz rozważenie zatrudnienia pedagoga lub psychologa, który takie działania na terenie danej gminy/powiatu mógłby koordynować. Uczeń zdolny jest traktowany dwojako – z jednej strony jako ten, który buduje prestiż szkoły (a także organu prowadzącego i środowiska lokalnego), lecz z drugiej – jako ten, który sam sobie poradzi. To drugie podejście w rzeczywistości dotyczy jednak nielicznych uczniów o wybitnych zdolnościach i wysokim poziomie motywacji. Aby uczeń osiągnął sukces, wokół zdolności musi być budowana pozytywna atmosfera (rola organu szkoły – informowanie, promowanie, motywowanie uczniów i nauczycieli; włączanie się w projekty krajowe i zagraniczne, tworzenie okazji do wymiany doświadczeń przez różne podmioty, nawiązanie współpracy z instytucjami zewnętrznymi). Konieczne jest również zapewnienie środków na finansowanie planowej i systemowej opieki nad zdolnymi, w tym tworzenie funduszu stypendialnego, fundowanie nagród, wynagradzanie nauczycieli, finansowanie szkoleń dla pedagogów.

Pedagogika zdolności czerpie wiele wzorców z rozwiązań wypracowanych w USA. Tam każdy stan wypracowuje własne zasady pracy ze zdolnymi. Często zatrudniani są doradcy ds. pracy z uczniem zdolnym, tworzone są programy, w ramach których uczniowie mogą uczyć się szybciej (w tym szybciej skończyć szkołę) lub mają wzbogacony program edukacyjny. Stosowane jest także grupowanie zdolnych w ramach grup osób o zróżnicowanym wieku, uczniowie biorą udział w zajęciach dodatkowych lub wysyłani są na obozy tematyczne. Tworzone są także centra, których zadaniem jest opieka nad uczniami zdolnymi. W krajach europejskich opieka nad uczniem zdolnym wpisuje się w wytyczne Rady Europy i strategii edukacyjnych poszczególnych państw. Jednak każdy kraj wypracowuje własne szczegółowe rozwiązania, w jaki sposób opieka ta ma być realizowana. Osoby lub instytucje, które są zainteresowane wymianą doświadczeń międzynarodowych, zrzeszają się w stowarzyszeniu ECHA (<http://www.echa.info/>). Pewne dane na ten temat można znaleźć w opracowaniach Eurydice (<http://eurydice.org.pl/>).

Wzorcowe działania na rzecz uczniów zdolnych w Polsce podejmuje miasto stołeczne Warszawa. Działania te obejmują m.in. wdrożenie systemu pracy z uczniami zdolnymi (program WARS i SAWA), w tym kompleksowe wspieranie nauczycieli (corocznie aktualizowane szkolenia prowadzone przez WCIES – ośrodek doskonalenia nauczycieli podlegający pod m.st. Warszawa), małe granty

dla nauczycieli (Warszawskie Inicjatywy Edukacyjne), wyróżnianie szkół, które pracują z uczniami w sposób niestandardowy (wyróżnienia Szkoła z pomysłem), współpraca z instytucjami (wdrażany pilotaż projektu SeNS), monitoring i ewaluacja działań, wykorzystanie narzędzi informatycznych do zarządzania, komunikowania się, pozyskiwania informacji.

W aktywizację szkół (dyrektorów i nauczycieli) włączają się przede wszystkim ODNy. Tu na uwagę zasługują działania Dolnośląskiego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli, który pierwotnie stworzył sieć szkół pracujących ze zdolnymi, zaś obecnie jest organizatorem cyklu konkursów dla dzieci i młodzieży (zDolny Ślązak) oraz Świętokrzyskie Centrum Doskonalenia Nauczycieli (program Taki jak Mozart).

Poniżej podane są odwołania do publikacji, w których można znaleźć więcej szczegółów.

- Analizę systemu pracy z uczniem zdolnym w innych krajach można znaleźć w opracowaniu Beaty Dyrdy *Badanie system pracy z uczniem zdolnym. Raport z badania case study w Austrii, Czechach, Finlandii, Niemczech i Wielkiej Brytanii* (dostępne na stronie ORE – praca z uczniem zdolnym-raporty). Raport pokazuje rozwiązania legislacyjne i organizacyjne w tym zakresie. Opisuje podejmowane działania, pracę szkoły, system motywacji oraz role instytucji państwowych i pozarządowych we wsparciu rozwoju zdolności. Raport podkreśla znaczenie ustaleń legislacyjnych dla działań podejmowanych przez szkoły i organy prowadzące. Przykładowo w Finlandii nie używa się pojęcia uczeń zdolny, traktując wszystkich uczniów jako tych, którzy potrzebują indywidualnego podejścia. W Austrii ucznia zdolnego nie uznaje się za tego, który ma specjalne potrzeby edukacyjne. Materiały zawarte w tym opracowaniu mogą być pomocne w planowaniu systemowej pracy z uczniami zdolnymi.
- Ważne opracowanie dotyczące rozwiązań w pracy z uczniami zdolnymi zawiera raport EURYDICE *Wspieranie rozwoju uczniów zdolnych: specjalne rozwiązania stosowane w szkołach w Europie* ([czytelnia.frse.org.pl/media/specifiededucational.pdf](http://czytelnia.frse.org.pl/media/specifiededucational.pdf)). Raport akcentuje znaczenie pozaszkolnych form wspierania rozwoju uczniów zdolnych, lecz także istnienie przemyślanych systemów pracy ze zdolnymi (np. Norwegia). Raport zawiera kryteria definiowania uczniów zdolnych i utalentowanych w różnych krajach. Podkreślane są także różnice w formach pracy ze zdolnymi na różnych poziomach edukacyjnych. Opracowanie może być pomocne w projektowaniu funduszu stypendialnego oraz systemu pracy z uczniami zdolnymi, a także przy współpracy z ODN.
- Analizę roli dyrektora szkoły w pracy systemowej z uczniami zdolnymi można znaleźć w raporcie *Badanie elementów systemu pracy z uczniem zdolnym. Raport z badania IDI* (Raport dostępny na stronie ORE). Raport podkreśla, że do zadań dyrektora szkoły należy takie rozplanowanie pracy szkoły, by uwzględnić potrzeby uczniów zdolnych; tworzenie warunków do pozaklasowych spotkań nauczyciela i ucznia, trafne wykorzystanie zasobów szkoły (kadry, wyposażenia, środowiska lokalnego), wypracowanie sposobu radzenia sobie z absencją uczniów przygotowujących się do konkursów, olimpiad, zawodów. Nie mniej ważne jest wychodzenie poza ograniczenia szkoły (np. łączenie szkół w zespoły), by umożliwić długofalową i kompleksową opiekę nad uczniami zdolnymi. Raport ten może być pomocny przy projektowaniu systemowej pracy z uczniami zdolnymi.
- Opis i analizę systemu pracy z uczniem zdolnym opracowanym przez Biuro Edukacji m.st. Warszawy można znaleźć w publikacji *Kompleksowe wspieranie uczniów uzdolnionych. Warszawski program WARS i SAWA* (dostępny na stronie Biura Edukacji m.st. Warszawa). Publikacja opisuje zarówno europejskie korzenie pracy z uczniami zdolnymi, jak też uwarunkowania prawne

- i społeczne prowadzące do wypracowania w Warszawie systemu pracy wspierającego rozwój zdolności. Znajdują się tu przykłady instytucji, z którymi współpracują szkoły (sieci współpracy) oraz główne bariery wdrażania szkolnych programów wspierania uczniów uzdolnionych. Opracowanie może być pomocne przy projektowaniu systemowej pracy z uczniami zdolnymi.
- Sprawozdanie na temat tworzenia i finansowania zajęć pozalekcyjnych można znaleźć w raporcie ORE *Systemy finansowania zajęć pozalekcyjnych przez jednostki samorządu terytorialnego* (ORE; Instytut Badań w Oświacie). Raport wskazuje na to, że oprócz nauczycieli zatrudnionych w danej szkole, zajęcia pozalekcyjne prowadzą także, chociaż w mniejszym stopniu, nauczyciele z innych szkół, trenerzy, psychologowie, artyści, harcerze. Ponadto zajęcia skierowane do uczniów zdolnych obejmują: koła zainteresowań i specjalne zajęcia dla uczniów zdolnych. Raport przydatny jest przy projektowaniu siatki zajęć pozalekcyjnych dla uczniów zdolnych.
  - Informacje na temat małopolskiej inicjatywy wspierania uczniów zdolnych można znaleźć na stronie [http://mcdn.edu.pl/diament\\_strona/informacja\\_ogolna.php](http://mcdn.edu.pl/diament_strona/informacja_ogolna.php). Projekt ten posiadał bardzo duże środki finansowe, co jest ograniczeniem w bezpośrednim przełożeniu go na warunki lokalne, jednak wiele rozwiązań metodycznych jest bardzo trafnych i wartych upowszechniania (np. tworzenie międzyszkolnych zespołów uczniów pracujących pod kierunkiem nauczyciela nad konkretnymi projektami, które rozwijają kompetencje kluczowe).
  - Na stronie Ośrodka Rozwoju Edukacji znajdują się publikacje będące wynikiem wdrażania wieloletniego projektu, służącego wypracowaniu rozwiązań w pracy z uczniami zdolnymi. Publikacje są bezpłatne, wiele ma charakter metodyczny (poradniki dla nauczycieli). Warto jest je rozpowszechniać w środowiskach szkolnych.

Strategiczny przegląd sytuacji w obszarze:

## Gospodarowanie zasobami materialnymi, umożliwiającymi realizację wyznaczonych celów edukacyjnych

**Zbigniew Czepelak**

---

### 1. Podstawa prawna działania samorządu

---

Punktem wyjścia do analizy podstawy prawnej dla obszaru gospodarowania zasobami materialnymi jest art. 10 ust. 1 ustawy Prawo oświatowe. Określa on obowiązki organu prowadzącego szkołę i placówkę. Dotyczą one zapewnienia: bezpiecznych i higienicznych warunków nauki, wychowania i opieki; warunków umożliwiających stosowanie specjalnej organizacji nauki i metod pracy dla dzieci i młodzieży objętych kształceniem specjalnym; wykonywanie remontów obiektów szkolnych oraz zadań inwestycyjnych w tym zakresie; zapewnienie obsługi administracyjnej, prawnej i finansowej; wyposażanie szkoły w pomoce dydaktyczne i sprzęt niezbędny do pełnej realizacji programów nauczania i wychowawczo-profilaktycznych oraz przeprowadzania egzaminów; wykonywanie czynności w sprawach z zakresu prawa pracy w stosunku do dyrektora szkoły lub placówki (wykonuje odpowiednio wójt/burmistrz/prezydent miasta; zarząd powiatu; zarząd województwa).

Z zarządzaniem bazą materialną wiąże się również kształtowanie sieci szkół (art. 39 ustawy Prawo oświatowe). JST racjonalizują sieci, dostosowując je do potrzeb funkcjonowania wspólnot lokalnych. Samorządy zostały przez ustawodawcę wyposażone w kilka instrumentów w tym zakresie, tj. możliwość: przekazywania prowadzenia szkoły publicznej (art. 9 upo); likwidacji szkoły lub placówki publicznej (art. 89 upo); przekształcenia szkoły lub placówki publicznej (art. 89 upo). Jednak swobodę samorządu w tym zakresie ogranicza obowiązek uzyskania pozytywnej opinii kuratora oświaty w szeregu przypadków (realizują odpowiednio rada gminy; rada powiatu).

Zgodnie z art. 57. ust. 1 i 2 upo organ prowadzący szkołę lub placówkę sprawuje nadzór nad jej działalnością w zakresie spraw finansowych i administracyjnych z uwzględnieniem odrębnych przepisów. Nadzorowi podlega w szczególności: prawidłowość dysponowania przyznanymi szkole lub placówce środkami budżetowymi oraz pozyskanymi przez szkołę lub placówkę środkami pochodzącymi z innych źródeł, a także gospodarowania mieniem; przestrzeganie obowiązujących przepisów dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy pracowników i uczniów; przestrzeganie przepisów dotyczących organizacji pracy szkoły i placówki (wykonuje odpowiednio wójt/burmistrz/prezydent miasta; starosta; marszałek). Na podstawie art. 68 ust. 1 upo. dyrektor szkoły m.in. kieruje działalnością szkoły i reprezentuje ją na zewnątrz, dysponuje środkami określonymi w planie finansowym szkoły i ponosi odpowiedzialność za ich prawidłowe wykorzystanie, a także może organizować administracyjną, finansową i gospodarczą obsługę szkoły. Każda czynność cywilnoprawna dokonana przez dyrektora szkoły musi się jednak opierać na pełnomocnictwie udzielonym

przez organ wykonawczy jednostki samorządu terytorialnego – wójta (burmistrza, prezydenta miasta). Podstawa art. 47 ust. 1 ustawy o samorządzie gminnym.

Łączenie szkół w zespół jest uregulowane w art. 91 i 93 Ustawy prawo oświatowe, a przekształcenia przedszkoli w art. 92 tej ustawy (wykonuje odpowiednio rada gminy; rada powiatu; sejmik wojewódzki).

W ustawie z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (DzU 2009 nr 157 poz. 1240) wskazano, że „wydatki publiczne powinny być dokonywane w sposób celowy i oszczędny, z zachowaniem zasad uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów”. Zakładając, że samorząd nie ma wpływu na efekty rozumiane jako liczba uczniów uzyskujących wykształcenie, może zatem zwiększać efektywność poprzez poprawę jakości usług lub minimalizację kosztów ich świadczenia. W dalszej analizie skoncentrowano się na drugim z wymienionych czynników

Ważnym elementem sprawnego zarządzania zasobami jednostek oświatowych jest kontrola zarządcza realizowana na podstawie powyższej ustawy. Kontrola ta, zgodnie z art. 68 upf, w jednostkach sektora finansów publicznych stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

---

## 2. Analiza ilościowa

---

Dla uzyskania porównywalnych danych, pomocnych we właściwym zarządzaniu zasobami oraz ocenie efektów tego zarządzania, powinniśmy posługiwać się wskaźnikami oświatowymi uzyskanymi na podstawie danych sprawozdawczych i budżetowych albo zbieranych na potrzeby takiej analizy. Dla samorządu mniej istotne są wartości poszczególnych wskaźników niż informacje wynikające z porównania wskaźników w różnych konfiguracjach: pomiędzy szkołami w lokalnym systemie edukacyjnym, pomiędzy gminami/powiatami podobnie położonymi lub działającymi w podobnej skali (grupa rówieśnicza), dla kolejnych lat, dające obraz dynamiki zmian.

**Wskaźniki przydatne z punktu widzenia zarządzania zasobami** dotyczą szczególnie obszaru organizacji szkół (liczebność szkoły, średnia liczebność oddziału, liczba godzin na 1 ucznia, liczba uczniów na 1 etat nauczyciela/pracownika administracji obsługi/etat wsparcia itp., co przekłada się na koszty kształcenia), a także obszaru finansowania oświaty (wydatki na ucznia/słuchacza/korzystającego, udział środków własnych w wydatkach bieżących, udział subwencji w wydatkach bieżących, udział wydatków majątkowych do całkowitych itp.). **Źródłem danych** dających możliwość uzyskania porównywalnych ogólnopolskich wskaźników są: Bank Danych Lokalnych (GUS), wskaźniki do oceny sytuacji finansowej JST (Min. Finansów), System Analiz Samorządowych (ZMP), Moja Polis (Stowarzyszenie Klon/Jawor). **Dla wyliczenia lokalnych wskaźników** pomocne są dane uzyskiwane na poziomie szkoły i jednostki samorządowej w Systemie Informacji Oświatowej, a także – w zakresie finansowym – raporty budżetowe RB 27 (dochody) oraz RB 28 (wydatki). Do obliczeń wykorzystywane są dochody i wydatki JST w działach 801 (oświata) i 854 (edukacyjna opieka wychowawcza), po stronie dochodów źródłem danych jest rozdział 75801, część oświatowa subwencji ogólnej.

W analizie wskaźników dotyczących zarządzania zasobami należy zwrócić uwagę szczególnie na te obszary, w których występują istotne różnice do wskaźników odniesienia (krajowych) z uwzględnieniem grupy rówieśniczej. Poza oceną wskaźników w skali samorządu warto analizować pojedyncze szkoły/placówki, aby uniknąć wpływu jednostkowych odchyleń od średniej w gminie/powiecie.

Należy zawsze starać się kompleksowo analizować wiele wskaźników, równocześnie uzupełniając wiedzę o informacje ze szkół niedostępne w postaci danych statystycznych (wskaźniki pełnią rolę diagnostyczną i ostrzegawczą, ale nie wyjaśniają wszystkiego). Uzyskane wyniki i analizy warto przedyskutować z dyrektorami szkół, a następnie udostępnić publicznie, dając możliwość debaty na ten temat środowiskom szkolnym, rodzicom i mieszkańcom (Herczyński J., 2012).

Przykładowe wskaźniki:

- wykorzystanie pomieszczeń lekcyjnych (l. uczniów/izbę lekcyjną; liczba m<sup>2</sup>/uczni; zmianowość itp.),
- bieżące wydatki na zadania oświatowe jako procent otrzymanej subwencji oświatowej (%),
- wydatki bieżące na zadania oświatowe w przeliczeniu na jednego ucznia/jeden oddział (zł/uczni/rok),
- wydatki majątkowe w stosunku do całkowitych wydatków na zadania oświatowe i edukacyjną opiekę wychowawczą (%),
- wydatki finansowane z funduszy strukturalnych UE i innych środków bezzwrotnych jako procent całkowitych wydatków na zadania oświatowe i edukacyjną opiekę wychowawczą (%),
- wydatki majątkowe w oświacie i edukacyjnej opiece wychowawczej w stosunku do całkowitych wydatków majątkowych JST (%).

Przykłady wskaźników stosowanych przez JST w budżecie zadaniowym (Kaczurak-Kozak, 2016):

- kwota wydatków na ucznia/dziecko/poradę/uczestnika – miesięcznie (średnio zł/uczni itp.),
- kwota wydatków na ucznia – rocznie (średnio zł/uczni),
- kwota wydatków na oddział – rocznie (średnio zł/oddział),
- średnia liczba uczniów przypadająca na oddział,
- udział miasta w koszcie kształcenia 1 ucznia w poszczególnych typach szkół w danym roku (%),
- poziom wykorzystania miejsc w świetlicach (internatach, bursach szkolnych w danym roku (%),
- poziom środków zewnętrznych na wspieranie zadań edukacyjnych w stosunku do roku poprzedniego (%),
- poziom środków na awarie (remonty) w danym roku w realizacji do wartości roku poprzedniego (%).

---

### 3. Rola organu prowadzącego

---

Planowanie budżetowe w samorządach jest w bardzo dużym zakresie pochodną ograniczeń budżetowych związanych z zewnętrzną polityką finansową Państwa. Wydatki oświatowe, stanowiące lwią część budżetu, stają się głównym rezerwuarem „oszczędności” w samorządzie. Sprzyja temu mylne przekonanie, że oświata to zbyt rozbudowana i kosztowna dziedzina, w której marnowane jest dużo środków. Zamiast prowadzenia przemyślanej i opartej na obiektywnych danych polityki budżetowej stosuje się najczęściej drakońskie cięcia w wydatkach, wychodząc z założenia, że placówki zostaną zmuszone do zaoszczędzenia marnotrawionych dotychczas pieniędzy. Właściwe gospodarowanie zasobami powinno opierać się na: oderwaniu polityki finansowej samorządu od systemu subwencjonowania oświaty (niezrozumiały, zmienny, nieadekwatny do lokalnych potrzeb); oparciu się w polityce budżetowej na dokumentach strategicznych (strategii JST, strategii oświatowej, programach inwestycyjnych); wdrażaniu metod oceny celowości wykorzystania środków i bazy materialnej (m.in. standardy, wskaźniki, systematyczne analizy); systematycznym nadzorze i wspieraniu dyrektorów szkół w dysponowaniu zasobami, a także w działalności inwestycyjnej (system zamówień publicznych, pozyskiwanie środków itp.) (Filas, 2012).

Rola organu prowadzącego, w zakresie gospodarowania zasobami materialnymi lokalnego systemu edukacyjnego wiąże się z kilkoma zasadniczymi funkcjami/zadaniami, do których należą:

1. Regularne inwentaryzowanie posiadanych zasobów oraz analiza ich wykorzystania na poziomie pojedynczych szkół i placówek oraz na poziomie całej jednostki samorządu.
2. Bieżące administrowanie zasobami systemu oświaty oraz inicjowanie działań restrukturyzacyjnych, wpływających na poprawę jakości bazy i efektywność jej wykorzystania.
3. Prowadzenie działań remontowych i inwestycyjnych (w oparciu o środki własne lub finansowanie zewnętrzne), dostosowujących zasoby materialne lokalnej oświaty do potrzeb wynikających z wyznaczonych celów oświatowych.

---

#### **4. Narzędzia i rozwiązania zarządcze**

---

##### **1. Regularne inwentaryzowanie posiadanych zasobów oraz analiza ich wykorzystania na poziomie pojedynczych szkół i placówek oraz na poziomie całej jednostki samorządu**

###### **1.1. Wykorzystanie procesu przygotowywania corocznej informacji o stanie realizacji zadań oświatowych do systematycznego monitorowania zarządzania zasobami.**

Najważniejsze informacje, z punktu widzenia szkoły, dotyczą dalszego jej funkcjonowania w lokalnym systemie oświaty (stabilność lub plany konsolidacji sieci, zmiany profilu, zmiany kadrowe szkół), a także planów inwestycyjnych i remontowych, materialnych warunków prowadzenia nauki oraz nakładów finansowych na szkoły (Herczyński J. , 2012). Z punktu widzenia organu prowadzącego dane zbierane do sporządzenia informacji oświatowej dają szansę na bieżące, coroczne monitorowanie stanu i zmian w gospodarowaniu zasobami w całym lokalnym systemie oświatowym, a także w poszczególnych placówkach na tle pozostałych. Jest to również szansa całościowego spojrzenia na plany inwestycyjno-remontowe i plany zakupu wyposażenia szkół w roku przyszłym.

###### **1.2. Opracowanie lokalnych standardów stanowiących punkt odniesienia do oceny wykorzystywania zasobów w skali szkoły/placówki**

Lokalna standaryzacja zadań oświatowych stanowi cenne narzędzie do porównywania realizacji zadań oświatowych przez samorządy funkcjonujące w różnych warunkach, a także do porównywania skuteczności różnych metod zarządzania. Jak twierdzi prof. Kulesza *w systemie edukacji wszystkie parametry szkół winny być wystandaryzowane* (Kulesza, 2010). Wobec braku państwowych standardów zatrudnienia nauczycieli (główny koszt oświaty), samorządy próbują z własnej inicjatywy tworzyć lokalne standardy w celu racjonalizacji zatrudnienia i wydatków majątkowych. Standardy te mogą dotyczyć zasobów osobowych, szczególnie zatrudnianie nauczycieli (jako pochodna liczebności oddziałów, podziałów na grupy itp.) oraz pracowników administracji i obsługi, a także zasobów materialnych (stan bazy dydaktycznej, wyposażenie szkół i placówek). Standardy osobowe są realizowane w formie: bonu organizacyjnego, bonu finansowego (dotyczy nauczycieli) oraz lokalnych standardów zatrudnienia administracji i obsługi. Wśród standardów zasobów materialnych, określających minimalne wymogi profesjonalnego i materialnego zabezpieczenia pracy szkoły, można wyróżnić standardy: budynków (obiektów) szkolnych oraz wyposażenia bazy

dydaktycznej. Standardy obiektów dotyczą warunków, w jakich powinny się odbywać zajęcia z dziećmi i młodzieżą, między innymi: powierzchnie klas na jednego ucznia, oświetlenia, norm sanitarnych itp. Samorząd może przyjąć dla swoich obiektów wyższe standardy, powyżej norm budowlanych. Standardy wyposażenia określają dopuszczone lub wymagane podręczniki i pomoce naukowe, wyposażenie pracowni szkolnych (informatycznej, biblioteki, zawodowych) i obiektów sportowych. Wyposażenie szkół i placówek ponad standard zależy jednak od zasobności samorządu (Czepelak, *Standardy edukacyjne realizowane przez samorządy terytorialne*, 2016).

## **2. Bieżące administrowanie zasobami systemu oświaty oraz inicjowanie działań restrukturyzacyjnych, wpływających na poprawę jakości bazy i efektywność jej wykorzystania**

### **2.1. Zapewnienie systemowego nadzoru nad zarządzaniem zasobami w szkołach/placówkach.**

Systemowe działania nadzorcze mogą wynikać ze struktury organizacyjnej, na przykład przyporządkowania zadań kontrolnych Centrum Usług Wspólnych lub innej jednostce, mogą również wynikać ze stosowania w samorządzie i jednostkach oświatowych kontroli zarządczej opartej na stałym monitorowaniu planów i działań w oparciu o przyjęte mierniki. Ważnymi elementami ochrony zasobów w JST są: wdrożenie właściwego obiegu dokumentów, opracowanie procedur ewidencji i dysponowania mieniem, stosowanie procedur zamówień publicznych i procedur wewnętrznych w zakresie zakupów, a także przestrzeganie zasad prowadzenia inwentaryzacji. Oprócz kontroli formalnej winno się zwracać uwagę na zasadność decyzji zakupowych i racjonalność wydatków. W długofalowej polityce nadzoru nad gospodarowaniem zasobami samorządy mogą się posiłkować audytami przygotowanymi przez służby własne lub wyspecjalizowane jednostki zewnętrzne.

### **2.2. Konsolidacja placówek oświatowych, a także podejmowanie współpracy w celu wspólnej realizacji zadań oświatowych o zasięgu lokalnym i ponadlokalnym.**

Samorząd ma ograniczony wpływ na poprawę efektywności nakładów oświatowych poprzez zwiększenie skali kształcenia przy stałych zasobach, dlatego główne możliwości racjonalizacji wydatków tkwią w obniżaniu kosztów jednostkowych (na jednego ucznia, na oddział itp.) poprzez zapewnienie lepszej organizacji lokalnego systemu kształcenia, a także podejmowanie ponadlokalnej współpracy we wspólnym świadczeniu usług oświatowych. Zmiany w organizacji polegają najczęściej na konsolidacji placówek oświatowych poprzez łączenie ich w zespoły, zmniejszeniu liczby oddziałów szkół podstawowych w małych środowiskach (klasy I-IV) z zapewnieniem dowozu dzieci z klas V-VIII do innej szkoły, zmianach w sieci szkolnej polegających na likwidacji placówek lub szkół. Należy pamiętać, że konsolidacja daje możliwość obniżenia kosztów kształcenia w przeliczeniu na jednego ucznia jedynie pod warunkiem zwiększenia średniej liczebności oddziałów. Z badań M. Bedzieszaka wynika, że konsolidacja często nie powodowała pożądanych zmian w finansowaniu oświaty. Powodem była szybko obniżająca się liczba uczniów (niż demograficzny), za którą nie nadążały zmiany w sieci szkolnej, w efekcie liczebność oddziałów spadała (Bedzieszak, 2014). Drogą do racjonalizacji wydatków może być podejmowanie współpracy polegającej na tworzeniu jednostek oświatowych o zasięgu ponadlokalnym.



### 2.3. Oparcie działań w zakresie optymalizacji sieci szkolnej na obiektywnych i akceptowanych społecznie kryteriach.

Decyzje dotyczące „majstrowania” przy sieci szkolnej winny być bardzo dobrze przemyślane i uzasadnione, a także przygotowane społecznie. Dużo zależy od przyczyn leżących u podstaw takiej decyzji. Łatwiej uzasadnić zmiany w sieci, gdy są one wynikiem zmian demograficznych, a samorząd ma plan, jak wykorzystać obiekty szkolne dla lokalnej społeczności. Dużo trudniej jest przeforsować zmiany w sieci spowodowane jedynie koniecznością uzyskania efektów ekonomicznych, związanych z racjonalizacją wykorzystania zasobów ludzkich i materialnych, a także brakiem możliwości pokrycia kosztów oświatowych z subwencji. W prowadzeniu konsultacji społecznych może być pomocne oparcie się na lokalnych standardach, przygotowanych w sposób obiektywny i jawny.

## 3. Prowadzenie działań remontowych i inwestycyjnych, dostosowujących zasoby materialne lokalnej oświaty do potrzeb wynikających z wyznaczonych celów oświatowych

### 3.1. Systematyczna analiza realizacji i aktualizowanie lokalnej strategii oświatowej oraz programów inwestycyjnych w oświacie.

Strategie oświatowe zazwyczaj zawierają rozdziały dotyczące harmonogramu działań i monitorowania realizacji strategii. Problemem jest deklaratywne sformułowanie potrzeby monitorowania i analiz, brak konkretnego harmonogramu, a także ograniczenie zakresu realizacji tych działań, wynikające z ogólnikowości strategii i braku wskazania źródeł finansowania. Monitoring jest możliwy pod warunkiem określenia wskaźników osiągnięcia celów/zadań oraz harmonogramu realizacji zadań, osadzonego w czasie (Sobotka, 2012). Dla rzetelnej diagnozy realizacji zadań strategicznych konieczne jest profesjonalne opracowanie strategii z uwzględnieniem analiz, diagnoz i wskaźników, a także przejrzyste sformułowanie celów i szczegółowe przedstawienie sposobu ich realizacji, w sposób umożliwiających ich monitorowanie (Toft, 2010)<sup>1</sup>. Planowanie finansowania zadań można zróżnicować, uwzględniając oszacowanie kosztów zadań inwestycyjnych w Wieloletnim Planie Inwestycyjnym, a pozostałych w planach rocznych.

### 3.2. Zapewnienie wsparcia procesu przygotowywania i realizacji inwestycji, zarządzania mieniem, a także obsługi zamówień publicznych w lokalnym systemie oświaty.

Wsparcie dyrektora szkoły w zarządzaniu mieniem, przygotowaniu i prowadzeniu zadań inwestycyjnych, a także obsługa zamówień publicznych przez pracowników samorządu (wydział gospodarowania mieniem, do spraw inwestycji, do spraw zamówień publicznych itp.) lub wyspecjalizowane jednostki organizacyjne (np. Centra Usług Wspólnych – CUW), daje szansę na znaczące oszczędności i wyższą efektywność gospodarowania zasobami. Docelowo należy dążyć do wyprowadzenia ze szkół tych działań, które nie dotyczą zadań edukacyjnych. Oświatowe CUW mogłyby przejmować tzw. funkcje wsparcia (np. oprócz finansów byłyby to: sprawy kadrowe, zarządzanie nieruchomościami, obsługa sieci informacyjnych, zamówienia publiczne itp.). Efektywność wykorzystania bazy materialnej można

---

<sup>1</sup> Raport przygotowany na zamówienie Uniwersytetu Warszawskiego w ramach projektu Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym.

znacznie poprawić poprzez scentralizowanie aktywnego gospodarowania mieniem (spadek liczby uczniów = wolne powierzchnie = szansa na uzyskanie dochodów) (Czepelak, Możliwości racjonalizacji kosztów działania placówek oświatowo-wychowawczych, 2016). Wymaga to ścisłej współpracy dyrektorów szkół z organem prowadzącym, ponieważ trwały zarząd nieruchomości może być ograniczony jedynie poprzez uzyskanie konsensusu między szkołą a samorządem (Wyrok NSA w spr. skargi na uchwałę Powiatu w przedmiocie zmian organizacyjnych w placówkach, 2016).

### 3.3. Tworzenie rozwiązań organizacyjnych służących pozyskiwaniu środków zewnętrznych na poprawę infrastruktury oświatowej.

Samorządy powinny przeanalizować możliwość utworzenia wyspecjalizowanych jednostek (stanowisk pracy) dla działań w zakresie pozyskiwania środków zewnętrznych i obsługi projektów, w tym unijnych. Pozwala to na skoordynowanie działań wszystkich jednostek budżetowych, umożliwia racjonalne i zgodne ze strategicznymi potrzebami gminy/powiatu gospodarowanie zasobami (udział własny), a także zapewni profesjonalne zarządzanie projektami i ich rozliczenie. Rozwiązania te mogą mieć charakter systemowy i obejmować swym działaniem zarówno urząd, jak i wszystkie jednostki budżetowe, w tym szkoły i placówki. Mogą być również wyspecjalizowane (wąskie, sektorowe), skierowane jedynie do wspierania lokalnego systemu oświaty, a realizowane w ramach zakresu obowiązków CUV lub przez pracowników w szkołach (np. specjalnie przygotowanych nauczycieli).

---

## 5. Dobre praktyki

---

### 1. Regularne inwentaryzowanie posiadanych zasobów oraz analiza ich wykorzystania na poziomie pojedynczych szkół i placówek oraz na poziomie całej jednostki samorządu

#### 1.1. Wykorzystanie procesu przygotowywania corocznej informacji o stanie realizacji zadań oświatowych do systematycznego monitorowania zarządzania zasobami

1.1.1. Ujęcie problematyki zarządzania zasobami w treści informacji o stanie realizacji zadań oświatowych.

**Organ prowadzący** – Miasto Wrocław.

**Cel działania** – Analiza zaawansowania realizacji wieloletnich programów inwestycyjnych; zbilansowanie działań remontowych w zakresie planowanych remontów bieżących i sytuacji awaryjnych; analiza zarządzania mieniem szkolnym nie wykorzystywanym na cele oświatowe.

**Sposób realizacji** – W Informacji ujęto rozdział „Zarządzanie majątkiem oświatowym” w podziale:

a) poprawa stanu bezpieczeństwa oraz estetyki siedzib szkół i placówek, w tym: poprawa bezpieczeństwa (inwestycje w zakresie monitoringu), zestawienie inwestycji zrealizowanych w roku szkolnym, zestawienie realizacji programów ujętych w Wieloletnim Programie Inwestycyjnym, zestawienie remontów i „małych projektów inwestycyjnych”, zestawienie działań w zakresie dostosowania obiektów do zaleceń

p.poż., PPIS, PIP. Ponadto ujęto zadania zrealizowane z programów zewnętrznych (Radosna szkoła), remonty boisk sportowych oraz zadania zrealizowane w szkołach z budżetu obywatelskiego.

- b) pozostałe programy – m.in. udzielenia zamówienia publicznego na automatyczny system monitorowania zużycia mediów, kontynuowania programu „Zdalnego monitoringu zużycia energii i mediów”, realizacji programu „Bezpłatnego udostępniania organizacjom pozarządowym sal gimnastycznych przez szkoły prowadzone przez Miasto Wrocław, w godzinach pozalekcyjnych”.

Ujęto również informację o administrowaniu 43 mieszkaniami zlokalizowanymi w budynkach placówek oświatowych zarządzanych przez Departament Edukacji/Wydział Finansów i Infrastruktury Oświatowej.

<https://goo.gl/KXZUxp>

- 1.1.2. Ujęcie problematyki zarządzania zasobami w formie załączników do Informacji o stanie realizacji zadań oświatowych.

**Organ prowadzący** – powiat węgrowski.

**Cel działania** – Wykorzystanie corocznej informacji oświatowej do systematycznego i kompleksowego analizowania realizacji zadań strategicznych, a także stanu zasobów materialnych.

**Sposób realizacji** – Powiat Węgrowski opracowuje informację oświatową w formie prezentacji podstawowych zadań realizowanych w szkołach i placówkach oświatowych. Szczegółowe omówienie poszczególnych działań (w tym w zakresie zarządzania zasobami materialnym) przedstawiane jest w formie zestawu załączników do informacji. W głównym dokumencie znajduje się rozdział „Priorytety polityki oświatowej Powiatu Węgrowskiego”, zawierający odniesienia do strategii oświatowej powiatu oraz analizy słabych stron oświaty (w tym kosztów administrowania oświatą, potrzeb sprzętowych, stanu technicznego mienia). Wyartykułowano główne cele operacyjne i sformułowano wnioski do bieżącej oceny ich realizacji. Poza odniesieniami do strategii w dokumencie zawarto również rozdziały: „Higiena nauczania w placówkach oświatowych, BHP pracowników, dbałość o wyposażenie, remonty i inwestycje”, „Wykorzystanie środków pozabudżetowych w celu wyrównywania szans i poprawy wyposażenia”, „Nadzór nad działalnością szkół i placówek w zakresie spraw finansowych i administracyjnych”. **W każdym rozdziale sformułowano wnioski.** Zestawienia i analizy zawarto w załącznikach do dokumentu, przedstawiając, m.in.: szczegółowe zestawienie zakupu wyposażenia oraz działań remontowych i inwestycyjnych w celu zapewnienia warunków do pracy i nauki, w rozbiciu na poszczególne placówki.

<https://goo.gl/rkRjW8>

- 1.2. Opracowanie lokalnych standardów stanowiących punkt odniesienia do oceny wykorzystywania zasobów w skali szkoły/placówki

- 1.2.1. Standaryzacja nakładów poprzez wdrażanie standardów zatrudnienia

- a) standaryzacja zatrudnienia nauczycieli

**Organ prowadzący** – powiat gorlicki, woj. małopolskie.

**Zastosowane rozwiązanie** – Wdrożenie bonu organizacyjnego do standaryzacji nakładów.

**Sposób realizacji** – Przyjęcie bonu organizacyjnego (standardu zatrudnienia) daje możliwość stworzenia obiektywnych wskaźników umożliwiających porównanie rzeczywistych potrzeb szkół. Liczbę godzin dydaktycznych przysługujących szkole wylicza się na podstawie parametru standaryzacji, który jest obliczany jako liczba godzin nauczycielskich przypadająca na jednego ucznia. Po przemnożeniu parametru przez liczbę uczniów w szkole (oddziale) uzyskuje się liczbę godzin, z której wynika przysługujący dla danej szkoły bon organizacyjny, to jest liczba etatów przeliczeniowych nauczycieli.

**Korzyści z wdrożenia bonu organizacyjnego** – Konsekwencją wdrożenia standardu organizacyjnego jest racjonalizowanie organizacji szkoły przez dyrektora i grono pedagogiczne, a środki „zaoszczędzone” przez szkołę w wyniku racjonalizacji zatrudnienia, pozostają do dyspozycji z przeznaczeniem na zakupy wyposażenia (Czepelak, Standardy edukacyjne realizowane przez samorzady terytorialne., 2016)<sup>2</sup>.

b) Kompleksowa standaryzacja zatrudnienia pracowników jednostek oświatowych

**Organ prowadzący** – Miasto Mysłówice, woj. śląskie.

**Zastosowane rozwiązanie** – Wprowadzenie bonu organizacyjnego jako podstawy finansowania zadań oświatowych w mieście Mysłówice.

**Sposób realizacji** – Założenia racjonalizacji wydatków i oparcia się o bon organizacyjny zostały ujęte w Strategii oświatowej miasta Mysłówice na lata 2015–2020. Zanim przystąpiono do realizacji dokonano analizy zatrudnienia i organizacji placówek, gdzie stwierdzono ogromne różnicowanie sposobu organizacji uzasadniające wprowadzenie jednolitych zasad i parametrów. Tworzenie arkusza organizacyjnego w szkole następuje z zachowaniem parametrów wynikających z bonu (etaty pedagogiczne), a ponadto standardów wskazanych w Zarządzeniu Prezydenta Miasta, określającymi normy zatrudnienia pracowników administracyjno-usługowych, zasady zatrudniania nauczycieli wsparcia.

**Korzyści z zastosowanego rozwiązania** – suma etatów nauczycielskich wyliczonych wg liczby uczniów stała się limitem dla dyrektorów szkół, którzy muszą dopasować do niej strukturę zatrudnienia w szkole. Liczba etatów administracji i obsługi jest pochodną bonu organizacyjnego nauczycieli (powiązane z liczbą uczniów – obciążeniem), dodatkowo korygowaną na zadania niepowiązane z liczbą uczniów. W ciągu trzech lat od wejścia w życie standaryzacji poziom zatrudnienia nauczycieli spadł o około 10%, a administracji i obsługi około 15%.

<https://goo.gl/f2TQtL>; <https://goo.gl/SpTXVv>

1.2.2. Wdrożenie zmian w zarządzaniu oświatą w wyniku kompleksowej analizy finansowo-organizacyjnej.

**Organ prowadzący** – Gmina Jabłonna, powiat legionowski w woj. mazowieckim.

**Zastosowane rozwiązanie** – Na zlecenie gminy Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej opracowała „Analizę finansowo-organizacyjną oświaty w Gminie Jabłonna” wg stanu na 2016 r. Jest to dokument przydatny do bieżącego zarządzania oświatą,

a zarazem stanowi pierwszy etap przygotowań do opracowania kompleksowej strategii oświatowej gminy.

**Zakres opracowania** – W ramach analizy samorząd otrzymał kompleksową informację na temat stanu oświaty w ujęciu finansowym i organizacyjnym za poprzednie trzy lata, w tym analizę subwencji oświatowej. Wyliczono wskaźniki związane z kosztami kształcenia uczniów i zatrudniania nauczycieli. Szczegółowo przeanalizowano arkusze organizacyjne poszczególnych szkół z wyliczeniem wyniku finansowego arkuszy organizacyjnych w skali gminy. Opracowanie zawiera wynik analizy finansowo-organizacyjnej szkół, a także propozycje zmian, których celem jest racjonalizacja wydatków.

**Korzyści z zastosowanego rozwiązania** – Zewnętrzna ekspertyza zapewnia obiektywizm i profesjonalizm analiz i diagnozy stanu. Jest to pierwszy etap tworzenia strategii, a jednocześnie nadaje się do wykorzystania operacyjnego w bieżących działaniach zarządczych. Rekomendacje do zmian organizacyjnych mają większe szanse na uzyskanie akceptacji środowiska lokalnego z uwagi na ich opracowanie przez FRDL. W przyszłości opracowanie może służyć jako punkt odniesienia i podstawa do systematycznych analiz prowadzonych corocznie przez samorząd.

<https://goo.gl/pKx5Jt>

## 2. Bieżące administrowanie zasobami systemu oświaty oraz inicjowanie działań restrukturyzacyjnych, wpływających na poprawę jakości bazy i efektywność jej wykorzystania

### 2.1. Zapewnienie systemowego nadzoru nad zarządzaniem zasobami w szkołach/placówkach

#### 2.1.1. Wykorzystanie audytu wewnętrznego do oceny i poprawy funkcjonowania nadzoru nad gospodarowaniem mieniem.

**Organ prowadzący** – Miasto Opole.

**Nazwa zadania** – Ocena nadzoru nad jednostkami miejskimi w zakresie gospodarki mieniem komunalnym.

**Sposób realizacji** – Audyt wewnętrzny obejmujący Urząd Miasta Opole – Wydział Oświaty, Wydział Kultury, Sportu i Turystyki oraz nadzorowane jednostki miejskie.

**Zakres opracowania** – Audyt dotyczył szczegółowej analizy wymogów prawnych, diagnozy stanu aktualnego, uwag i wniosków, a także zaleceń i rekomendacji zarówno dla jednostek oświatowych, jak i dla organu prowadzącego. Opracowanie zostało podzielone na dwa obszary badania: (1) identyfikacja sposobu gospodarowania i zarządzania mieniem komunalnym przez jednostki budżetowe gminy Opole oraz (2) ocena realizacji wymogów wynikających z obowiązujących przepisów dot. gospodarowania powierzonym mieniem. W ramach oceny realizacji wymogów audyt odniósł się szczegółowo do sposobu sprawowania nadzoru nad jednostkami przez merytoryczny wydział UM, a także do realizacji przez placówki oświatowe głównych zadań wynikających z przepisów. Główne zadania poddane kontroli, to: przestrzeganie zasad rachunkowości w zakresie ustalania i sporządzania spisów inwentaryzacyjnych, analiza praktycznej realizacji trwałego zarządu przez kierowników jednostek, szczególnie w zakresie przestrzegania i stosowania prawa budowlanego (kontrola użytkowania,

książki obiektów itp.) oraz ustawy o gospodarce nieruchomościami (poprawność trybu zawierania umów dzierżawy, najmu lub użytkowania).

2.1.2. Systematyczne realizowanie przez samorząd kontroli zarządczej.

a) Kontrola zarządcza sprawowana przez urząd (odgórnie)

**Podmiot realizujący** – Miasto i Gmina Kłodawa.

**Sposób wdrożenia** – Zarządzeniem nr 42/2010 Burmistrza Kłodawy w sprawie wprowadzenia systemu Kontroli Zarządczej w UMiG Kłodawa i jednostkach organizacyjnych. Na tej podstawie do 15 lutego każdego roku Burmistrz zatwierdza harmonogram i zakres kontroli zarządczej na dany rok budżetowy. Do końca stycznia roku następnego Burmistrz otrzymuje i zatwierdza sprawozdanie i wnioski z kontroli.

**Zakres podmiotowy** – Urząd Miasta i Gminy oraz wszystkie jednostki budżetowe, w tym szkoły i placówki oświatowe. Wśród jednostek kontrolowanych około 50% stanowią placówki oświatowe. W planie kontroli na 2017 r. ujęto 9 jednostek organizacyjnych, w tym 4 placówki oświatowe, a ponadto szczegółowo zaplanowano kontrolę pracy Urzędu Miasta i Gminy.

**Zakres przedmiotowy** – W ramach kontroli jednostek oświatowych dokonuje się sprawdzenia stosowania kontroli zarządczej w jednostkach – odpowiedzialni kierownicy jednostek. Praktyczna realizacja podstawowych celów kontroli polega na dostarczaniu kierującym jednostką informacji niezbędnych dla usprawnienia funkcjonowania działalności jednostki i racjonalnego gospodarowania jej majątkiem.

**Korzyści** – Konsekwentna i długofalowa realizacja systemu kontroli w połączeniu z corocznym analizowaniem stosowania tej kontroli w jednostkach daje możliwość ciągłego doskonalenia organizacji, korygowania ewentualnych zaniedbań i reagowania na wykryte nieprawidłowości poprzez wyeliminowanie przyczyn ich powstania.

<https://goo.gl/Zy7HYR>

b) Sprawowanie kontroli zarządczej w ramach szczegółowego ustalenia jednostkom celów i zadań na dany rok budżetowy/szkolny.

**Podmiot realizujący** – Gmina Łaziska, powiat opolski w woj. lubelskim.

**Sposób wdrożenia** – Zarządzenie wójta w sprawie ustalenia celów i zadań dla jednostek org. Gminy.

**Zakres podmiotowy** – Urząd Gminy (w tym zadania inwestycyjne w oświacie), jednostki organizacyjne, w tym cztery szkoły (wszystkie prowadzone przez gminę) i Gminny Zespół Obsługi Szkół.

**Zakres przedmiotowy** – Cele i zadania zostały konkretnie i szczegółowo opisane w tabeli dla każdej z jednostek. Określono: zadanie lub cel w powiązaniu ze strategią rozwoju gminy do 2020 r., miernik, wartość miernika, odpowiedzialne komórki organizacyjne i zasoby (kwota w zł), termin raportu (sprawozdania) z osiągnięcia celu składanego wójtowi.

**Zalety** – Cele strategiczne są rozpisane corocznie dla każdej jednostki wraz z określeniem zasobów, osób odpowiedzialnych i terminów, co pozwala na bieżącą kontrolę realizacji zadań.

<https://goo.gl/XyGjCi>

### 2.1.3. Wdrażanie kontroli zarządczej na poziomie szkoły

**Podmiot realizujący** – Szkoła Podstawowa nr 1 im. Fryderyka Chopina w Żarach; jednostka organizacyjna miasta Żary, woj. lubuskie.

**Sposób wdrożenia** – Poszczególne dokumenty związane z regulacjami wewnętrznymi w zakresie kontroli zarządczej są wprowadzone zarządzeniami dyrektora. Ponadto dyrektor corocznie opracowuje i wprowadza zarządzeniem plan i harmonogram kontroli zarządczej zawierający: obszary kontrolne, zakres kontroli, osoby kontrolowane, termin, osoby kontrolujące i podpis zainteresowanych.

**Zakres wdrożenia** – Szkoła wzorcowo opracowała i kompleksowo wdraża dokumenty i procedury kontroli zarządczej w placówce. W jednostce funkcjonują: księga kontroli zarządczej, standardy kontroli zarządczej, corocznie opracowywany rejestr ryzyk i metod przeciwdziałania ryzyku w szkole, corocznie opracowywany plan i harmonogram prowadzenia kontroli zarządczej w szkole. Wszystkie dokumenty i harmonogramy z poszczególnych lat są dostępne na stronie internetowej (BiP) szkoły.

<http://bip.sp1.zary.pl/76/Zarzadzenia/>

## 2.2. Konsolidacja placówek oświatowych, a także podejmowanie współpracy w celu wspólnej realizacji zadań oświatowych o zasięgu lokalnym i ponadlokalnym

### 2.2.1. Współpraca międzygminna w konsolidacji placówek i realizacji inwestycji oświatowej.

**Przykład** – Budowa Szkoły Metropolitalnej w Kowalach; Gmina Kowale w pow. Gdańskim, woj. pomorskie.

**Zaangażowane samorządy** – Jest to pierwsza w Polsce szkoła metropolitalna, budowana wspólnie przez trzy samorządy: Gminę Kowale, Gminę Pruszcz Gdański i Miasto Gdańsk, zrzeszone w stowarzyszeniu Obszar Metropolitalny Gdańsk-Gdynia-Sopot.

**Zakres działania** – Łącznie obiekt pomieści 1125 dzieci, w tym 125 przedszkolaków. Do ich dyspozycji będzie budynek dydaktyczny i sala gimnastyczna z aulą widowiskową. Szkoła będzie się składać z dwóch 3-kondygnacyjnych budynków A oraz B, powstanie też pierwsza wspólna dla trzech gmin biblioteka publiczno-szkolna. Łączny koszt około 40 mln zł.

**Zasady współpracy** – Liderem, który koordynuje zadanie, jest Gmina Kolbudy. Miasto Gdańsk jako wkład własny do umowy wniosło m.in. dokumentację projektową, zadbaje także o umowy przyłączeniowe z gestorami sieci. Realizację inwestycji w imieniu trzech gmin prowadzi Dyrekcja Rozbudowy Miasta Gdańska. Udział poszczególnych stron został określony procentowo (w zależności od liczby uczniów z danej gminy): 35,19% – Gmina Kolbudy, 27,49% – Gmina Pruszcz Gdański, 37,32% – Miasto Gdańsk. Działka, na której powstaje szkoła (pow. ok. 1,56 ha), jest własnością gminy Kolbudy i mieści się przy samej granicy z Gdańskiem, nieopodal granicy z gminą Pruszcz Gdański.

**Przebieg działań** – 2012 r. podpisanie listu intencyjnego; 2015 r. dokumentacja projektowa; 2016 r. podjęcie uchwał rad gmin i podpisanie porozumienia w sprawie finansowania inwestycji, przetarg; rozpoczęcie inwestycji IV. 2017 r.; planowane zakończenie wrzesień 2018 r.

<https://goo.gl/MhKgjj>

2.2.2. Wspólne świadczenie usług edukacyjnych o zasięgu ponadgminnym dla różnych jednostek samorządowych.

**Nazwa zadania** – Utworzenie ponadlokalnego ośrodka metodycznego świadczącego usługi dla nauczycieli ze szkół prowadzonych przez kilka samorządów

**Sposób realizacji** – Na podstawie porozumień zawartych pomiędzy samorządami, zadania doradztwa metodycznego powierzono Samorządowemu Centrum Edukacji w Tarnowie, jednostce organizacyjnej Powiatu Tarnowskiego. Środki pochodzą z budżetów powiatów i gmin objętych porozumieniem, a doradcy metodyczni realizują swoje zadania bezpośrednio w szkołach.

**Zakres terytorialny współpracy** – W momencie tworzenia w 2000 r. wspólne działanie obejmowało placówki prowadzone przez cztery powiaty i dwadzieścia cztery gminy miejskie i wiejskie położone na terenie tych powiatów. Ostatecznie zakres współpracy obejmował Powiat Tarnowski, gminy z terenu powiatu oraz miasto Dąbrowa Tarnowska.

**Korzyści ze współpracy** – Spełnienie przez JST zadania ustawowego poprzez zapewnienie nauczycielom dostępu do doradztwa metodycznego. Racjonalizacja wydatków wynikająca ze wspólnej bazy materialnej i zarządzania placówką. Zwiększenie możliwości organizacyjnych wynikające z efektu synergii. Współpraca pozwala na przeznaczenie zaoszczędzonych środków na inne cele oświatowe (efektywne wykorzystanie sumowania się środków JST) (Niziołek, 2016).

<https://goo.gl/AuR8Xq>

## 2.3. Oparcie działań w zakresie optymalizacji sieci szkolnej na obiektywnych i akceptowalnych społecznie kryteriach

2.3.1. Wykorzystanie systemu konsultacji społecznych do włączenia mieszkańców w proces decyzyjny.

**Podmiot realizujący** – Miasto Łódź.

**Podstawa prawna** – Uchwała Rady Miasta w sprawie regulaminu przeprowadzania konsultacji społecznych, do której Prezydent miasta wydał zarządzenie w sprawie „Procedury określającej zasady i tryb współpracy przy prowadzeniu konsultacji społecznych przez komórki organizacyjne Urzędu Miasta Łodzi i miejskie jednostki organizacyjne” oraz wzoru Regulaminu pracy Miejskiego Zespołu ds. Konsultacji.

**Zasady przeprowadzania konsultacji** – Koordynatorem jest Biuro d/s Partycypacji Społecznej, na stronach BIP umieszcza się roczny plan konsultacji i plan konsultacji doraźnych. Przeprowadzenie zleca się zespołowi, w którym są przedstawiciele wnioskodawcy (np. Wydziału Edukacji). Sposób upowszechnienia: BIP jednostek, strona internetowa, tablice ogłoszeń, rady osiedli, media lokalne. Na czas konsultacji uruchamiane jest internetowe forum dyskusyjne. W okresie 6 miesięcy po ogłoszeniu wyników konsultacji (liczby uczestników) realizator sporządza sprawozdanie z ustaleń, które jest przekazywane do Prezydenta i umieszczane na stronach BIP urzędu.

**Przykład uwzględnienia wyników konsultacji w procesie decyzyjnym** – Największy zakres zmian w sieci szkolnej miał miejsce w 2011 r. i dotyczyło 21 placówek. W wyniku konsultacji w sprawie likwidacji bądź przekształcenia szkół i placówek oświatowych, ogłoszono: wyniki jako zestawienie zgłoszonych przez mieszkańców uwag i propozycji



(18), ilościowe zestawienie opinii (w zakresie restrukturyzacji sieci szkolnej w zależności od przesłanek, a także likwidacji lub przekształcenia). Do każdej opinii popartej argumentami sformułowano odpowiedź i stanowisko Prezydenta (53 odpowiedzi). Załączono analizę złożonych formularzy (około 2700). Wynik konsultacji – opublikowano stanowisko Prezydenta w którym: w 7 przypadkach odstąpiono od zmian, w 8 zmieniono zakres lub termin planowanych działań, w 4 utrzymano bez zmian.

<http://bip.uml.lodz.pl/miasto/konsultacje-spoeczne-2/>

2.3.2. Opracowanie długofalowego programu zmian w oświacie w oparciu o ekspertyzę zewnętrzną.

**Realizator** – Leszno miasto na prawach powiatu, woj. wielkopolskie.

**Rodzaj opracowania** – Na zlecenie Urzędu Miasta Leszno firma zewnętrzna opracowała raport i program oświatowy. Opisują one stan leszczyńskiej oświaty na koniec 2015 roku oraz określają zalecenia i działania pozwalające poprawić jej efektywność w obszarze finansowym i jakościowym.

**Zakres opracowania** – Dla potrzeb długofalowej polityki zmian w sieci szkolnej przydatny jest program oświatowy. Zawiera on część prognostyczną (prognozy demograficzne, prognoza zapotrzebowania na usługi edukacyjne, prognoza subwencji i wydatków), analizę zasobów, analizę sieci szkół i finansów oświaty na tle grupy rówieśniczej (porównywalnych samorządów), propozycje działań racjonalizujących wydatki oświatowe, propozycje zmian, w tym reorganizacja szkół i zmiany w sieci.

**Korzyści dla samorządu** – Opracowanie przez zewnętrznych ekspertów ma charakter obiektywny, jest oparte na rzetelnej analizie zasobów, program ma charakter perspektywiczny a nie doraźny, głównym powodem proponowanych zmian nie są problemy finansowe tylko demograficzne. Te czynniki sprawiają, że wdrażanie w przyszłości zmian w sieci szkolnej może być łatwiejsze z uwagi na „oswojenie” środowiska szkolnego z trendami i rozwiązaniami wskazanymi w programie.

[https://www.leszno.pl/Raport\\_i\\_program\\_oswiatowy.html](https://www.leszno.pl/Raport_i_program_oswiatowy.html)

### 3. Prowadzenie działań remontowych i inwestycyjnych (w oparciu o środki własne lub finansowanie zewnętrzne), dostosowujących zasoby materialne lokalnej oświaty do potrzeb wynikających z wyznaczonych celów oświatowych

3.1. Systematyczna analiza realizacji i aktualizowanie lokalnej strategii oświatowej oraz programów inwestycyjnych w oświacie

3.1.1. System monitorowania i ewaluacji polityki oświatowej jako element wprowadzania strategii.

**Realizator** – Miasto Elk; powiat elcki w woj. warmińsko-mazurskim.

**Podstawa wdrożenia** – Na podstawie przyjętych wcześniej celów strategicznych, Rada Miasta Elku przyjęła uchwałę z 20 grudnia 2016 r. w sprawie polityki oświatowej samorządu terytorialnego (POST) na lata 2016–2023. Szczegółowy plan działań został przyjęty w formie załącznika do uchwały. Zobligowano szkoły i przedszkola do uwzględnienia w ich planach pracy działań, zawartych w szczegółowym planie polityki oświatowej miasta.

**Forma działania** – W celu realizacji polityki oświatowej miasta Ełku powołano Zespół ds. monitoringu i ewaluacji, w składzie: Zastępca Prezydenta Miasta, Przewodniczący Komisji Edukacji Rady Miasta, Naczelnik Wydziału Edukacji, przedstawiciel dyrektorów przedszkoli, trzech przedstawicieli dyrektorów szkół.

**Procedury monitoringu i ewaluacji** – Zespół organizuje coroczne forum POST, z którego wnioski przedstawia Prezydentowi Miasta do końca października każdego roku. Do 30 września każdego roku Zespół przedstawia Prezydentowi wnioski ze stanu realizacji polityki oświatowej i propozycje zmian w szczegółowym planie działań. Do 5 października każdego roku Zespół sporządza plan wydatków na kolejny rok budżetowy, obejmujący realizację zadań ujętych w planie działań i przedkłada Prezydentowi Miasta celem ujęcia w budżecie na rok następny.

[http://bip.elk.warmia.mazury.pl/10051/Polityka\\_Oswiatowa\\_Samorzadu\\_Terytorialnego/](http://bip.elk.warmia.mazury.pl/10051/Polityka_Oswiatowa_Samorzadu_Terytorialnego/)

### 3.1.2. System monitorowania i ewaluacji jako procedura wykonawcza do strategii.

**Realizator** – powiat strzelecki (Strzelce Opolskie) w woj. opolskim.

**Podstawa wdrożenia** – Procedura monitoringu Strategii Rozwoju Powiatu Strzeleckiego na lata 2014–2020, stanowiąca załącznik do Uchwały Zarządu Powiatu Strzeleckiego jako realizacja Uchwały Rady Powiatu przyjmującej Strategię Rozwoju Powiatu Strzeleckiego.

**Forma działania** – Celem procedury jest szczegółowe określenie zasad monitorowania postępów realizacji Strategii oraz określenie zakresu odpowiedzialności i zadań uczestników procesu monitorowania. Procedura opisuje sam proces, a także określa wzór obowiązujących narzędzi monitoringu – tabele.

**Procedury monitoringu i ewaluacji** – Monitoring jest przeprowadzany na podstawie informacji przekazywanych przez jednostki realizujące zadania. Procedura szczegółowo określa: terminy, etapy i uczestników procesu monitorowania Strategii (tabela: kto realizuje, co jest realizowane i termin realizacji), podmioty odpowiedzialne i partnerów (szczegółowa tabela: kierunek działania i podmioty odpowiedzialne za realizację działań wraz z partnerami). Dodatkowo załączono formularz: wzór raportu zawierający szczegółowe informacje na temat aktualnego stanu zaawansowania poszczególnych zadań wskazanych w „Strategii Rozwoju Powiatu Strzeleckiego na lata 2014–2020”, za dany rok sprawozdawczy. Formularz w formie tabeli zawiera informacje strategiczne w zakresie: pole strategiczne, pole operacyjne, kierunki działania. Jednostki realizujące informują o: postępie realizacji, kosztach zadania i osiągniętych wskaźnikach.

<https://goo.gl/Tb31GD>

## 3.2. Zapewnienie wsparcia procesu przygotowywania i realizacji inwestycji, zarządzania mieniem, a także obsługi zamówień publicznych w lokalnym systemie oświaty

### 3.2.1. Kompleksowa obsługa jednostek samorządowych przez Centrum Usług Wspólnych.

**Miejsce realizacji** – powiat polkowicki, woj. dolnośląskie.

**Nazwa jednostki realizującej zadania** – Powiatowe Centrum Usług Wspólnych w Polkowicach (PCUW).

**Zakres podmiotowy** – PCUW obejmuje działaniem teren powiatu polkowickiego, realizując działania na rzecz wszystkich jednostek organizacyjnych powiatu, to jest: placówek

oświatowych i oświatowo-wychowawczych, placówek socjalizacyjnych, PCPR, PZD, Centrum Administracyjnego Placówek Oświatowych, Starostwa Powiatowego.

**Zakres przedmiotowy** – Realizowanie, organizowanie i prowadzenie zadań związanych ze wspólną obsługą finansową, administracyjną i organizacyjną na rzecz powiatowych jednostek, między innymi w zakresie: koordynowania czynności inwentaryzacyjnych, prowadzenia windykacji należności, prowadzenie ewidencji składników majątkowych, dokonywania zakupów oraz przygotowywanie i przeprowadzanie postępowań o udzielenie zamówień publicznych, prowadzenie obsługi BHP i ppoż., prowadzenie nadzoru nad stanem technicznym obiektów.

<http://pcuw.nowybip.pl/status-i-podstawa-prawna>

3.2.2. Wspólne zakupy sprzętu informatycznego i usług IT przez wyspecjalizowaną jednostkę organizacyjną gminy.

**Miejsce realizacji** – Miasto Wrocław.

**Nazwa jednostki realizującej zadania** – Centrum Usług Informatycznych (CUI) we Wrocławiu, jednostka organizacyjna miasta prowadzona w formie centrum usług wspólnych.

**Zakres podmiotowy** – Jednostki organizacyjne miasta, w tym wszystkie szkoły i placówki oświatowe, a także Urząd Miasta, MOPS, Zarząd Zasobu Komunalnego, Zarząd Dróg i Utrzymania Miasta, Zarząd Zieleni Miejskiej.

**Zakres przedmiotowy** – CUI świadczy na rzecz jednostek obsługiwanych usługi: informatyczne, finansowo-księgowo, eksperckie, operatorskie. Centrum zarządza mieniem, które mu przekazano oraz mieniem jednostek na podstawie zawartych porozumień. CUI Wrocław odpowiada nie tylko za świadczenie usług informatycznych, ale również za budowę i eksploatację miejskich i gminnych sieci telekomunikacyjnych działających na terenie Gminy Wrocław. Oznacza to, że CUI Wrocław pełni funkcję operatora wszystkich sieci lokalnych należących do jednostek organizacyjnych Gminy Wrocław, a także gospodaruje sprzętem i oprogramowaniem. W praktyce wszystkie zakupy i przetargi dotyczące sprzętu IT, komputerów, tabletów i oprogramowania na rzecz poszczególnych jednostek organizacyjnych (w tym oświatowych) rozstrzygane są przez to centrum usług wspólnych.

**Korzyści** – Obniżenie kosztów zakupu sprzętu i oprogramowania, zapewnienie kompatybilności systemów informatycznych, odciążenie szkół od obowiązków związanych z zamówieniami publicznymi sprzętu IT, profesjonalne zaplecze dla działań w zakresie rozwoju edukacji informatycznej i informatyzacji funkcjonowania placówek edukacyjnych.

<http://www.bip.cui.wroclaw.pl/?cid=170>

### 3.3. Tworzenie rozwiązań organizacyjnych służących pozyskiwaniu środków zewnętrznych na poprawę infrastruktury oświatowej

Przykładami sukcesu w obszarze pozyskiwania środków zewnętrznych są jednostki samorządowe: Zielona Góra, Rybnik, Rypin, Nowe Brzesko, Zabrodzie i powiat sanocki – zwycięzcy rankingu „Wspólnoty” w zakresie dotacji pozyskanych przez samorządy z funduszy unijnych na finansowanie bieżących zadań w oświacie. Poniżej przykłady rozwiązań organizacyjnych stosowane w wybranych samorządach.

### 3.3.1. Wsparcie pozyskiwania środków dla jednostek organizacyjnych przez merytoryczną komórkę JST

**Realizator** – Miasto i Gmina Rypin; powiat rypiński w woj. kujawsko-pomorskim.

**Forma organizacyjna** – W ramach struktur urzędu gminy funkcjonuje Wydział Projektów Unijnych, Rozwoju i Sportu, merytoryczna komórka odpowiedzialna za wspieranie jednostek budżetowych w pozyskiwaniu środków zewnętrznych.

**Zakres wsparcia dla jednostek** – Do zadań wydziału należą m.in.: koordynowanie przygotowania aktualizacji oraz monitoringu i ewaluacji strategii rozwoju miasta, podejmowanie działań zmierzających do rozwoju inwestycji w zakresie poprawy infrastruktury, realizowanych przy udziale środków z Unii Europejskiej. Wydział identyfikuje możliwości pozyskiwania funduszy UE dla projektów infrastrukturalnych, współpracuje w procesie przygotowania i składania aplikacji projektowych oraz w zakresie problematyki infrastrukturalnej, monitoruje wdrażanie i realizację projektów infrastrukturalnych współfinansowanych z funduszy UE.

**Efekty działania** – wsparcie urzędu miasta daje placówkom oświatowym możliwość dostępu do pełnej informacji o możliwościach pozyskiwania środków zewnętrznych, szkolenia pracowników, wsparcia w przygotowywaniu dobrego wniosku i monitorowaniu jego realizacji i rozliczenia. Dzięki takiemu rozwiązaniu miasto Rypin uzyskało pierwsze miejsce w Polsce w kategorii miast powiatowych, w rankingu „Wspólnoty” w zakresie pozyskiwania środków na zadania oświatowe.

<https://goo.gl/ZrUhbq>; <https://goo.gl/Jbp6jw>; <https://goo.gl/YhacxZ>

### 3.3.2. Kompleksowe wsparcie jednostek organizacyjnych w zakresie inwestycji i pozyskiwania środków.

**Realizator** – powiat sanocki, woj. podkarpackie.

**Forma organizacyjna** – W ramach starostwa powiatowego działa Wydział Inwestycji i Zamówień Publicznych (WliZP), realizujący, w porozumieniu z Wydziałem Oświaty, Promocji, Kultury i Rozwoju, działania wspierające inwestycje oświatowe i pozyskiwanie środków.

**Zakres wsparcia dla jednostek** – WliZP działa w zakresie: inwestycji i remontów (przygotowanie dokumentacji, przygotowanie przetargów, współpraca z kierownikami jednostek w zakresie inwestycji i zakupów inwestycyjnych, sporządzanie wniosków o dofinansowanie ze środków zewnętrznych), zamówień publicznych (sprawowanie nadzoru nad stosowaniem zamówień publicznych w jednostkach), pozyskiwania środków pomocowych (analiza możliwości i informowanie, opracowywanie wniosków i prowadzenie rejestru powiatowego), a także nadzorowanie realizacji (monitorowanie projektów, sporządzanie raportów i rozliczeń oraz wniosków o płatność, koordynacja i kontrola).

**Efekty działania** – Bardzo wysoki wskaźnik finansowy wykorzystania wsparcia zewnętrznego, pierwsze miejsce w Polsce w rankingu „Wspólnoty” w kategorii powiatów.

<http://bip.powiat-sanok.pl/starostwo-powiatowe/>

## 6. Analiza kluczowych problemów

---

Gospodarowanie zasobami materialnymi lokalnego systemu oświaty jest jednym z najważniejszych wyzwań samorządów terytorialnych jako organów prowadzących. Środki przekazywane przez Państwo w formie subwencji oświatowej są niewystarczające i od lat ich udział w kosztach ponoszonych na utrzymanie infrastruktury oświatowej maleje. Rosnące obciążenie budżetów JST mobilizuje samorządy do podejmowania działań oszczędnościowych, racjonalizowania kosztów, szukania nowych rozwiązań organizacyjnych i zmian w sieci szkolnej, a także czynienia starań w kierunku pozyskiwania środków zewnętrznych. Pośród wielu czynników negatywnie wpływających na trudności zbilansowania środków finansowych, a co za tym idzie, utrudniających racjonalne gospodarowanie zasobami, są czynniki o charakterze zewnętrznym (obiektywne) i wewnętrznym (subiektywne). Do obiektywnych czynników można zaliczyć problemy demograficzne oraz brak standardów finansowania zadań oświatowych w polityce budżetowej (subwencyjnej) Państwa. Subiektywne problemy dotyczą oporu przed zmianami w środowisku lokalnym i w samorządach, a także problemów we wprowadzaniu kompleksowego systemu kontroli zarządczej.

### **Problemy demograficzne**

Najważniejszym problemem i wyzwaniem dla lokalnego systemu oświaty jest zmniejszająca się liczba klientów oświaty, co powoduje obniżenie subwencji oświatowej, spadek wskaźników wykorzystania bazy dydaktycznej, a w konsekwencji problemy z zapewnieniem utrzymania zasobów. Oprócz niżu demograficznego, do zmniejszenia liczby dzieci w szkołach przyczyniają się również migracje zagraniczne (wyjeżdżają za pracą głównie ludzie młodzi, w wieku prokreacyjnym) oraz niestabilna polityka oświatowa Państwa (zmiany wieku szkolnego, zmiany w strukturze edukacyjnej – gimnazja). Problemy z obniżeniem liczebności szkół i oddziałów mają zarówno wymiar finansowy, jak i społeczny, ponieważ powodują konieczność podejmowania przez samorząd konsolidacji szkół, przekazywania małych szkół stowarzyszeniom lub likwidacji placówek. Samorządy, które nie decydują się na zmiany w sieci szkół, mają coraz większe problemy z pełnym wykorzystaniem powierzchni obiektów i zasobów szkół.

### **Brak ogólnopolskich standardów finansowych w oświacie**

Finansowanie zadań związanych z prowadzeniem szkół i placówek powinno się odbywać ze wsparciem państwa, co wynika z zapisów art. 3 ust 2 Ustawy z dnia 27 października 2017 r. o finansowaniu zadań oświatowych, który stanowi, że środki niezbędne do realizacji zadań oświatowych jednostek samorządu terytorialnego, w tym na wynagrodzenia nauczycieli oraz utrzymanie placówek wychowania przedszkolnego, szkół i placówek, są zagwarantowane w dochodach jednostek samorządu terytorialnego. Z przepisów prawa budżetowego wynika, że dochodami JST są dochody własne, subwencja ogólna i dotacje celowe z budżetu państwa. Samorządy mają prawo liczyć, że kwoty otrzymywane w ramach subwencji oświatowej są wyliczane zgodnie z obiektywnymi przesłankami (standardami), zapewniającymi porównywalne zabezpieczenie środków na realizację podstawowych zadań we wszystkich JST. Wprowadzenie standardów zatrudniania nauczycieli (co wpływa na około 80% kosztów oświaty) dałoby szansę na stworzenie punktu odniesienia dla polityki oświatowej samorządu, w zakresie dopłacania do realizacji zadań zleconych przez Państwo. Samorząd dysponowałby obiektywnym wskaźnikiem skuteczności zarządzania dającym argumenty w podejmowaniu działań na rzecz restrukturyzacji sieci szkół. Niestety, próba wdrożenia standardów

(art. 30 ust 9 KN), podjęta w 2000 r. została zaniechana, i dzisiaj naliczenie subwencji oświatowej wynika raczej z możliwości finansowych budżetu państwa niż z obiektywnych potrzeb. Samorządy próbują racjonalizować zarządzanie zasobami ludzkimi (co ma wpływ na zarządzanie zasobami materialnymi) poprzez wdrażanie lokalnych standardów.

### **Opór przed zmianami**

Podejmowanie działań oszczędnościowych i racjonalizujących nakłady na utrzymanie lokalnego systemu oświaty często wymaga zmian, w tym zmian w sieci szkolnej. Próby zmian w sieci zawsze powodują napięcia społeczne w szkołach i otoczeniu lokalnym. Działania te są zawsze trudne do przeprowadzenia i powinny być wdrażane w sposób systemowy, w ramach realizacji strategicznych celów wynikających ze strategii oświatowej. Błędem jest zaniechanie wszelkich zmian w sieci, z uwagi na spodziewany lub rzeczywisty opór społeczny lub po to, by nie zrażać wyborców i grup nacisku (radnych, nauczycieli). Z drugiej strony podejmowanie działań autokratycznych, nie popartych obiektywnymi przesłankami, w sposób doraźny i z zaskoczenia, zawsze spowoduje opór. Należy pamiętać, że w takich dyskusjach argumenty finansowe nie są najważniejsze, za to demograficzne już są bardziej akceptowane.

Zmiany mogą polegać na tworzeniu ponadlokalnych struktur dla lepszej obsługi zadań oświatowych, wsparcia szkół, pozyskiwanie środków zewnętrznych, a także uzyskiwania oszczędności w wyniku wspólnych negocjacji cenowych (grupy zakupowe). Niestety, częstym problemem jest opór JST przed podejmowaniem sformalizowanej współpracy, wynikający z wpojonego syndromu konkurencji o zasoby. Jest to jedną z przyczyn niepowodzeń w podejmowaniu prób tworzenia takich form wspólnego działania, a w przypadku ich funkcjonowania, również przyczyną ich rozpadu.

### **Niska skuteczność kontroli zarządczej jako elementu zarządzania zasobami**

Obowiązek wprowadzania kontroli zarządczej jest często realizowany w sposób fasadowy, na zasadzie „odfajkowania” raz w roku, bez przełożenia go na działania i język zrozumiały dla kierowników jednostek. Częstym problemem jest brak skorelowanych działań na I i II poziomie kontroli, na przykład, dobre opracowanie w gminie często sąsiaduje z całkowitym brakiem uregulowań w szkołach i odwrotnie, można spotkać bardzo dobre stosowanie kontroli zarządczej w jednostkach, podczas gdy w gminie jest to robione pobieżnie i bez odpowiedniego odniesienia się do dokumentów strategicznych.

---

## **7. Trendy i tendencje w rozwoju obszaru**

---

Problemy wynikające ze zmian demograficznych skutkują trudnościami JST w finansowaniu usług edukacyjnych na odpowiednim poziomie. Zmniejszenie przychodów z subwencji, przy rosnących kosztach oświaty, będzie zmuszało samorządy do podejmowania zmian organizacyjnych ukierunkowanych na oszczędniejsze gospodarowanie środkami w połączeniu z dążeniem do intensywniejszego wykorzystywania zasobów. Tendencje te można hasłowo określić pojęciami: kooperacja, efektywność i centralizacja, informatyzacja, prywatyzacja i integracja.

## **Kooperacja**

Należy oczekiwać, że samorządy będą w coraz większym zakresie podejmowały współpracę w celu realizowania działań doraźnych lub strategicznych. Już obecnie obserwujemy takie działania jak przytoczony wyżej przykład budowy szkoły metropolitalnej w okolicach Gdańska. Coraz popularniejsze są przykłady wspólnego negocjowania cen (grupy zakupowe). Mogą to być wspólne zakupy energii i dostaw dla jednostek gminy (n.p. Miasto Częstochowa, Warszawska Grupa Zakupowa) jak i związków międzygminnych. Na przykład Związek Gmin Śląska Opolskiego (ZGŚO) zrzeszający 385 tzw. odbiorców końcowych z 37 opolskich gmin (na 71 gmin ogółem) negocjuje ceny dostaw energii elektrycznej (podobnie jak grupy zakupowe wokół Poznania, w ramach Gdańskiego Obszaru Metropolitalnego, Bydgoska Grupa Zakupowa). Szacowane oszczędności w wydatkach to 10-25% kosztów, które można przeznaczyć na inne cele. Górnośląski Związek Metropolitalny, poza wspólnymi zakupami prądu, podejmuje nieśmiało próby wspólnej polityki naboru do szkół ponadpodstawowych powiatów i miast Śląska. Również w innych regionach tworzone są sieci współpracy szkół kształcących zawodowo z Centrami Kształcenia Praktycznego z innych powiatów. Zmiany te idą w kierunku wyspecjalizowania się CKP, co zapewni efektywniejsze wykorzystanie bazy (zapobiega przeinwestowaniu CKP w skali 1 powiatu), lepsze dostosowanie do potrzeb rynku pracy i niższy koszt kształcenia zawodowego na jednego ucznia.

## **Efektywność i centralizacja**

Dla podniesienia efektywności ekonomicznej samorządy będą opierały lokalną politykę oświatową na rzetelnie opracowanej i monitorowanej strategii oświatowej, uwzględniającej realia lokalne i uwarunkowania zewnętrzne. W realizacji zadań coraz większą rolę będzie odgrywać kontrola zarządcza w powiązaniu z wdrażaniem budżetu zadaniowego. Zauważa się rosnące znaczenie Centrów Usług Wspólnych, które zapewniają centralizację procesów i nadzoru, wyższą jakość obsługi finansowo-księgowej, a także w coraz większym zakresie poszerzają możliwości wspierania dyrektorów jednostek w zarządzaniu zasobami (wspólne zakupy, polityka inwestycyjno-remontowa, zamówienia publiczne itp.).

## **Informatyzacja**

Wpływ technologii na nasze życie będzie coraz silniejszy, co z kolei stwarza znakomitą okazję do wykorzystania jej do celów edukacyjnych. Trendy na rynku technologii wskazują, że w niedalekiej przyszłości coraz większe znaczenie będzie miała edukacja z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi i zasobów cyfrowych. Należy się spodziewać, że -learning stanie się jednym z największych przełomów w rozwoju społecznym świata, w najbliższych 20–30 latach znacząco przyczyni się on do podniesienia jakości życia (m.in. poprzez zwiększenie dostępności do wysokiej jakości zasobów i usług edukacyjnych). Doszkalanie się z wykorzystaniem zasobów internetu będzie również powiązane z aktywnością zawodową (Polak, 2011). Lokalne strategie oświatowe winny uwzględnić ten aspekt w prognozowaniu wyposażenia szkół oraz wykorzystania sieci placówek do pracy w edukacyjnej chmurze internetowej<sup>3</sup> lub jako lokalnych centrów e-learningowych.

---

<sup>3</sup> <http://e-chmura.malopolska.pl/>

## Prywatyzacja

Zmiany w sieci szkół wiążą się często z koniecznością przekazywania ich prowadzenia podmiotom niepublicznym. Rozwiązanie takie nie zapewnia znaczących oszczędności dla budżetu JST, jednak w przypadku oporu społecznego wobec zamiaru likwidacji, daje szansę na zachowanie szkoły w środowisku i pobudza aktywność mieszkańców. Można się spodziewać, że przy malejącej liczbie uczniów i wzrastającym zapotrzebowaniu rodziców na edukację odbiegającą od szablonu szkół publicznych, segment oświaty niepublicznej będzie się poszerzał, w tym również w środowiskach wiejskich. Poszerzaniu sfery niepublicznej w lokalnej oświacie sprzyjać będzie zlecenie podmiotom zewnętrznym niektórych usług pozaedukacyjnych realizowanych w szkołach, takich jak sprząkanie czy dostarczanie posiłków. Jest to jeden z kierunków zmniejszanie kosztów związanych z gospodarowaniem zasobami materialnymi w tych dziedzinach.

## Integracja

Mniejsza liczba uczniów oznacza wolne powierzchnie w szkołach, obciążając ich budżet i zagrażając dalszemu funkcjonowaniu. Możliwości konsolidacji placówek są ograniczone i nie mogą dotyczyć wszystkich szkół (opór społeczny; obniżenie liczby uczniów w szkołach dużych), dlatego pojawia się problem niewystarczającego wykorzystania zasobów i potencjału szkół. Zmusi to samorządy do podejmowania prób zagospodarowania pomieszczeń na cele pozaszkolne, ponieważ obiektów nie da się zmniejszyć. Sytuacja ta może być wykorzystana przez samorząd do próby odejścia od postrzegania szkoły jedynie jako placówki oświatowej dla dzieci i młodzieży. Szkoła powinna stać się jednym z narzędzi gminy w procesie integracji społecznej i działań na rzecz kształcenia przez całe życie. Poszerzenie klientów lokalnego systemu oświaty o grupy osób dorosłych, wymagających wsparcia w doszkalananiu, przekwalifikowaniu, zdobywaniu kompetencji miękkich, stwarza szansę na efektywniejsze wykorzystanie zasobów oświaty i sprzyja tworzeniu kapitału społecznego w środowisku lokalnym. Przykładem pilotażu w tym zakresie jest program MEN polegający na tworzeniu w oparciu o szkoły środowiskowe Lokalnych Ośrodków Wiedzy i Edukacji (LOWE). Więcej informacji <http://lowe.fundacjamis.org/pl/>

---

## Bibliografia

1. Bedzieszak, M. (2014, 11). Konsolidacja szkół podstawowych i gimnazjów a ekonomika skali i wydatki budżetowe w miastach na prawach powiatu. *Zeszyty naukowe SGGW „Polityki europejskie, finanse i marketing”*.
2. Czepelak, Z. (2016). Możliwości racjonalizacji kosztów działania placówek oświatowo-wychowawczych. W I. Wieczorek (Red.), *Wyd. zbiorowe NIST – Zarządzanie w jednostkach samorządu terytorialnego*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
3. Czepelak, Z. (2016). Standardy edukacyjne realizowane przez samorządy terytorialne. W I. W. E. Juško (Red.), *Wyd. zbiorowe NIST – Wybrane aspekty wykonywania zadań oświatowych przez jednostki samorządu terytorialnego*. Łódź: Wydawnictwo REGIS.
4. Filas, J. (2012). *Finansowanie oświaty Proces budżetowy w oświacie*. Warszawa: ICM.
5. Herczyński, J. (2012). Adresaci Informacji oświatowych i ich potrzeby informacyjne. W J. Herczyński (Red.), *Informacje oświatowe*. Warszawa: ICM.
6. Herczyński, J. (2012). *Wskaźniki oświatowe*. Warszawa: ICM Uniwersytetu Warszawskiego.
7. Kaczurak-Kozak, M. (2016). Cele i charakter mierników w budżecie zadaniowym na przykładzie zadań związanych z oświatą. W *Studia Lubuskie* (Tom XII). Sulechów 2016: PWSZ IAiT. Pobrano z lokalizacji <https://googl/F31uFY>



8. Kulesza, M. (2010, 9). System oświaty musi być oparty na uczciwych założeniach. *Dyrektor szkoły*.
9. Niziołek, B. D. (2016). Rola samorządów w doskonaleniu zawodowym nauczycieli. W I. W. E. Juško (Red.), *Wyd. zbiorowe NIST – Wybrane aspekty wykonywania zadań oświatowych przez jednostki samorządu terytorialnego*. Łódź: Wydawnictwo REGIS.
10. Polak, W. K. (2011). *Jak będzie zmieniać się edukacja? Wyzwania dla polskiej szkoły i ucznia*. Warszawa: Instytut Obywatelski. Pobrano z lokalizacji <https://goo.gl/e8vntr>
11. Sobotka, A. (2012). Strategie oświatowe polskich samorządów. W A. Levitas (Red.), *Strategie oświatowe, Biblioteczka Oświaty Samorządowej*. ICM UW. Pobrano z lokalizacji <https://goo.gl/ARR1m1>
12. Toft, D. (2010). *Analiza powiatowych strategii oświatowych*. Pobrano z lokalizacji <https://goo.gl/ssq5or>
13. Wyrok NSA w spr. skargi na uchwałę Powiatu w przedmiocie zmian organizacyjnych w placówkach, I OSK 2072/16 (Naczelny Sąd Administracyjny 12 30, 2016). Pobrano z lokalizacji <http://orzeczenia.nsa.gov.pl/doc/D03CA9463E>



Publikacja rozpowszechniana bezpłatnie



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego