

## Raport zawierający diagnozę potrzeb JST w zakresie wspomagania szkół pod kątem skuteczności w rozwijaniu kompetencji kluczowych

### Grupa Wymiany Doświadczeń – samorządy wiejskie i miejsko-wiejskie.

Celem podejmowanych działań diagnostycznych jest podniesienie jakości kształcenia i wychowania w publicznych szkołach i placówkach oświatowych, dla których organem prowadzącym jest jednostka samorządu terytorialnego – gmina wiejska i gmina miejsko-wiejska.

Proces ten rozpoczęto od szczegółowego zidentyfikowania deficytów i potrzeb związanych z zarządzaniem usługami edukacyjnymi na poziomie organu prowadzącego.

Punktem wyjścia do niniejszej analizy był model opracowany w ramach projektu PO KL: „Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym”<sup>1</sup>. Zdaniem autorów, „Model zarządzania w oświacie to sposób, w jaki samorząd korzysta z kluczowych zasobów (dyrektor, nauczyciele, baza materialna), aby dostarczać interesariuszom oczekiwaną wartość w edukacji (kluczowe priorytety edukacyjne), przy zapewnieniu jej realizacji zgodnie z wymaganiami dyscypliny finansów publicznych i ekonomicznych zasad efektywności. (...)”

Wychodząc z tego ogólnego założenia, uczestnicy Grupy Wymiany Doświadczeń wskazali obszerną listę czynników, decydujących o możliwości stworzenia w gminie wiejskiej i miejsko-wiejskiej skutecznego, projakościowego systemu oświaty. Część z nich wiąże się z zewnętrznymi uwarunkowaniami prawno-finansowymi. Na pozostałe, samorządy mogą jednak wpływać, wykorzystując posiadane kompetencje i umiejętności zarządcze.

### Wstępnie przypisano te czynniki do trzech powiązanych ze sobą obszarów:

- 1) **Planowanie** - Uzgadnianie wspólnego rozumienia celów oświatowych oraz definiowanie drogi dojścia do ich osiągnięcia:
  - a) posiadanie gruntownej wiedzy nt. lokalnych zasobów, potrzeb i trendów na rynku pracy,
  - b) cele procesu edukacyjnego sformułowane w taki sposób, aby odzwierciedlały wspólne rozumienie „jakości kształcenia” wszystkich kluczowych interesariuszy systemu,
  - c) realistyczne plany realizacji założonej wizji w różnych horyzontach czasowych (np. plany strategiczne vs. oferta edukacyjna na dany rok),
  - d) korygowanie celów i planów w oparciu o wnioski wynikające z systematycznego monitorowania postępów w realizacji przyjętej strategii oświatowej.
- 2) **Zasoby** - Efektywne korzystanie z zasobów lokalnego systemu oświaty w procesie zarządzania ukierunkowanym na jakość rezultatów edukacyjnych:
  - a) dobra organizacja zarządzania usługami edukacyjnymi i kompetentne kadry na poziomie organu prowadzącego,
  - b) sprecyzowana rola, wysokie kwalifikacje i zaangażowanie dyrektorów, aktywnie wspieranych przez organ prowadzący,

<sup>1</sup> Herbst M. (red) „Zarządzanie oświatą”, Biblioteczka Oświaty Samorządowej nr 2, Wydawnictwo ICM, Warszawa 2012

- c) kompetentni i zmotywowani nauczyciele, wykorzystujący możliwości, jakie stwarza system wspomagania szkół,
- d) rozwinięte systemy wsparcia ucznia (wychowawcza funkcja szkoły, doradztwo psychologiczne i zawodowe, profilowane rozwiązania dla osób o szczególnych potrzebach),
- e) efektywne gospodarowanie materialnymi zasobami systemu oświaty na rzecz realizacji wyznaczonych celów edukacyjnych,
- f) pozyskiwanie funduszy na realizację zadań edukacyjnych oraz efektywne zarządzanie finansami oświaty (budżetowanie, analiza kosztów itp.).

3) **Współpraca** - Budowanie lokalnego partnerstwa na rzecz rozwoju edukacji:

- a) udział mieszkańców i partnerów instytucjonalnych w planowaniu i rozwoju systemu edukacji,
- b) zaangażowanie rodziców i lokalnych partnerów w realizację usług edukacyjnych,
- c) włączenie interesariuszy systemu w proces oceny polityki oświatowej.

Następnie dokonano analizy czynników pod względem: (a) oceny możliwości skutecznego oddziaływania samorządu; (b) identyfikacji narzędzi zarządczych, z których organ prowadzący może w tym celu skorzystać; oraz (c) rozpoznania barier i deficytów ograniczających działania JST w danym elemencie.

Tak prowadzona analiza doprowadziła do sformułowania zaleceń dla tworzonego właśnie programu szkoleniowo-doradczego.

**Wnioski płynące z dokonanej diagnozy wskazują, iż:**

- **Kluczowe znaczenie dla funkcji lokalnego systemu edukacji ma efektywne wykorzystanie jego zasobów ludzkich, materialnych i finansowych, poprzedzone wnikliwą i wszechstronną diagnozą systemu oraz planowaniem jego rozwoju, przy aktywnym budowaniu lokalnego partnerstwa na rzecz rozwoju edukacji.**
- Budowanie właściwych relacji szkoły z lokalną społecznością i jej poszczególnymi środowiskami oraz bezpośrednimi parterami, ich uczestnictwo w planowaniu i ocenę lokalnej polityki oświatowej, zapewni organowi prowadzącemu i kierownictwu szkoły stały dostęp do informacji zwrotnej o potrzebach i oczekiwaniach interesariuszy oraz tworzy życzliwą atmosferę wokół szkoły;
- Mając na względzie dynamikę i skalę zmian w systemie edukacji, należy stale gromadzić dane i opinie o jego funkcjonowaniu i otoczeniu, planując rozwój lokalnego systemu edukacji w oparciu analizę rzeczywistych parametrów i znajomość stanu potrzeb interesariuszy systemu oraz formułując ambitny, ale realistyczny plan wdrożenia założonej wizji;
- Dobór kadry zarządzającej, kierownictwa szkoły i nauczycieli oraz umiejętności wzajemnego komunikowania się, stawiania celów, formułowania oczekiwań, motywowania i tworzenia atmosfery otwartości, zrozumienia, a także budowania spójnego systemu wsparcia ucznia, ma kluczowe znaczenie dla efektywnego wykorzystania najważniejszego z zasobów lokalnego systemu edukacji.

**Zalecenia i wskazówki do program szkoleniowo – doradczego dla gmin wiejskich i miejsko – wiejskich.**

**I. Wskazówki merytoryczne**

### 1) Planowanie, diagnoza:

- umiejętność przygotowania diagnozy, jako podstawy do planowania rozwoju lokalnego systemu oświatowego powinna być jednym z priorytetowych tematów programu szkoleniowo-doradczego,
- w programie należy położyć szczególny nacisk na praktyczne aspekty procesu diagnostycznego i wskazać jego wpływ na proces planowania w oświacie,
- niezwykle ważne jest posiadanie umiejętności właściwej interpretacji danych, tych zewnętrznych jak i wewnętrznych. Uczestnicy powinni być zapoznani ze sposobem dotarcia do wyników, sposobem ich powstawania, rozumieniem znaczenia i ich interpretacją - pokazanie na wybranych wcześniej danych możliwości interpretacji dostępnych wyników i wyciągania wniosków,
- wynikiem uczestnictwa w programie szkoleniowo – doradczym przez dany zespół z JST powinna być merytoryczna i mentalna gotowość do stworzenia pro-jakościowej strategii rozwoju lokalnego systemu oświatowego, nastawionej na rozwijanie kompetencji kluczowych uczniów,
- w procesie diagnozowania i planowania pomocne mogą być „oświatowe wskaźniki odniesienia” – dr J. Herczyńskiego oraz analizy statystyczne – M. Tabora,

### 2) Zasoby lokalnego systemu oświatowego:

- uczestnicy programu szkoleniowo – doradczego powinni posiadać umiejętność identyfikowania podstawowych zasobów lokalnego systemu oświatowego, w tym kadrowych (dyrektorzy, nauczyciele, rodzice), materialnych (baza i infrastruktura oświatowa) i finansowych (subwencja oświatowa, budżetowe i pozabudżetowe środki finansowe),
- umiejętność wykorzystania zasobów lokalnego systemu oświatowego przy budowaniu pro-jakościowej strategii rozwoju oświaty,
- zapoznanie z modelowymi przykładami organizacji zarządzania edukacją w JST, - studia przypadku,
- uczestnicy programu powinni otrzymać również pakiet wiedzy na temat zagadnień prawnych dot. funkcjonowania systemu oświaty – szczególnie w kontekście zapowiadanej reformy edukacji,
- uczestnicy programu powinni zapoznać się z ciekawymi modelami systemu doskonalenia kadry kierowniczej oświaty (dyrektorzy) oraz doskonalenia nauczycieli.

### 3) Współpraca:

- uczestnicy programu powinni posiadać umiejętność zdefiniowania podstawowych interesariuszy lokalnego systemu oświatowego,
- wypracowanie modelowej/wzorcowej polityki komunikacji z interesariuszami,
- umiejętności interpersonalne – umiejętność rozmowy z interesariuszami i zawierania koalicji,
- poznanie ciekawych form współpracy z rodzicami (rady szkół, gminne rady oświatowe),

## II. Wskazówki metodyczne

- 1) dobór JST wchodzących w skład grupy szkoleniowej powinien odzwierciedlać ich:
  - a) wielkość i strukturę (w jednej grupie powinny się znaleźć samorzady o podobnej strukturze lokalnego systemu oświatowego),
  - b) poziom kompetencji merytorycznych uczestników,
- 2) szkolenie powinno być prowadzone w oparciu o:
  - a) wykład i prezentację,
  - b) dyskusję moderowaną,
  - c) analizę studium przypadku,
  - d) zajęcia warsztatowe,
- 3) szkolenie powinno być prowadzone, przez co najmniej 2 trenerów – jeden, to osoba – specjalista ds. procesu szkoleniowego, druga – specjalista posiadający wiedzę merytoryczną dot. danego zagadnienia – byłoby dobrze, aby osoba ta była praktykiem, np. pracownikiem JST, zajmującym się edukacją.
- 4) w szkoleniach powinni uczestniczyć okazjonalnie eksperci w ścisłych dziedzinach, np. specjaliści w zakresie statystyki, finansów, prawa oświatowego, prowadzenia badań, psychologii, trenerzy umiejętności interpersonalnych.

## Diagnoza potrzeb w zakresie zarządzania oświatą na poziomie lokalnym:

### 1. Planowanie: Uzgadnianie wspólnego rozumienia celów oświatowych oraz definiowanie drogi dojścia do ich osiągnięcia

Czynniki wpływające na jakość edukacji	Możliwości oddziaływania samorządu	Narzędzia zarządcze	Bariery i deficyty ograniczające działania JST	Zalecenia dla programu szkoleniowo-doradczego
Budowanie gruntownej wiedzy nt. lokalnych zasobów, potrzeb oraz trendów na rynku pracy. Proces stałego diagnozowania.	<p>Przeprowadzenie dogłębnej diagnozy zasobów i potrzeb lokalnych.</p> <p>Dobrej jakości diagnoza powinna uwzględniać m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- analizę uwarunkowań demograficznych;</li> <li>- analizę średnio- i długo-okresowych trendów na rynku pracy;</li> <li>- doradztwo zawodowe, badanie predyspozycji i realizacji planów i zamierzeń uczniów;</li> <li>- badanie losów absolwentów;</li> <li>- badanie oczekiwań i aspiracji uczniów / rodziców;</li> <li>- wieloletnią analizę wyników egzaminów / testów zewnętrznych i EWD;</li> <li>- analizę kosztów usług edukacyjnych w podziale wg szkół (jednostkowe koszty operacyjne, wydatki inwestycyjne);</li> <li>- analizę powiązanych dokumentów strategicznych - dokumenty wyższego rzędu (np. strategia rozwoju JST, regionalna / krajowa polityka oświatowa), plany sektorowe dla innych</li> </ul>	<p>Wykorzystanie metod analitycznych pozwalające diagnozować stan, jakość i kontekst realizacji usług edukacyjnych - zarówno na poziomie szkoły, jak też w skali całej JST - oraz monitorować go wraz z upływem czasu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sformułowanie pytań badawczych istotnych z punktu widzenia zarządzania oświatą (w tym monitorowanie potrzeb rynku i odpowiednie dostosowanie oferty edukacyjnej);</li> <li>- identyfikacja dostępnych źródeł informacji i danych (w tym badanie opinii uczniów i rodziców);</li> <li>- korzystanie z obiektywnych źródeł zewnętrznych,</li> <li>- opracowanie narzędzia dla definiowania wskaźników sukcesu szkoły.</li> </ul> <p>Organ prowadzący może zlecić przygotowanie informacji dot. funkcjonowania swojego systemu oświatowego.</p>	<p>Niechęć do podejmowania pogłębionych badań.</p> <p>Ograniczenia w dostępie do obiektywnych zewnętrznych źródeł danych.</p> <p>Ograniczone kompetencje pracowników JST w zakresie właściwego interpretowania danych i wskaźników oświatowych.</p> <p>Nieznajomość dostępnych publikacji na temat interpretacji surowych wyników egzaminów i sprawdzianów zewnętrznych (EWD, skala staninowa, ewaluacja prowadzonej przez nadzór pedagogiczny).</p> <p>Deficyty kompetencyjne w zakresie korzystania z usług ekspertów zewnętrznych (zlecenie i monitorowanie prac, odbieranie raportów z badań, korzystanie z zaleceń).</p>	<p>Efektom udziału w programie szkoleniowo-doradczym powinno być:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rozumienie wagi dobrej diagnozy dla prawidłowego planowania rozwoju lokalnego systemu oświaty;</li> <li>- gotowość przeznaczenia niezbędnych środków na realizację potrzebnych badań;</li> <li>- znajomość zakresu zadań badawczych związanych z przygotowaniem diagnozy;</li> <li>- znajomość podstawowych narzędzi zbierania i analizy danych;</li> <li>- umiejętność samodzielnego prowadzenia badań w zakresie podstawowym;</li> <li>- umiejętność zlecenia bardziej wymagających zadań diagnostycznych ekspertom zewnętrznym;</li> <li>- zwrócenie szczególnej uwagi na kwestię zmian demograficznych i wynikających stąd wyzwań dla rozwoju lokalnego systemu oświaty;</li> <li>- umiejętność korzystania z wniosków z przeprowadzonych</li> </ul>

Czynniki wpływające na jakość edukacji	Możliwości oddziaływania samorządu	Narzędzia zarządcze	Bariery i deficyty ograniczające działania JST	Zalecenia dla programu szkoleniowo-doradczego
	<p>obszarów (np. aktywizacja społeczna, ochrona zdrowia, kultura, sport i rekreacja)</p> <p>Opracowanie i wdrożenie systemu monitorowania i oceny lokalnego planu - dokumentu strategicznego. Wykorzystywanie pozyskanych informacji w celu doskonalenia sposobu zarządzania usługami edukacyjnymi.</p> <p>Podstawą systemu powinny być wymierne wskaźniki sukcesu wyznaczone dla poziomu celów (wskaźniki rezultatu) i działań (wskaźniki produktu) oraz wskaźniki nakładów, opisujące postępy w realizacji planów finansowych. Wskaźniki muszą zostać zdefiniowane pod względem metody ich obliczania i interpretacji. Dla wykorzystywanych we wskaźnikach zmiennych należy wskazać źródła informacji oraz konkretne narzędzia i procedury, które będą stosowane w celu pozyskania i analizy danych.</p> <p>System powinien zostać zoperacjonalizowany w formie systematycznego planu monitorowania oraz uzupełniony takimi rozwiązaniami instytucjonalnymi, które gwarantują szybki przepływ informacji do odpowiedzialnych decydentów (koordynator/biuro ds. monitoringu,</p>			<p>prac badawczych.</p> <p>Uczestnicy powinni mieć okazję zapoznać się z przykładem wzorcowo przeprowadzonej diagnozy oraz przetestować nabyte umiejętności poprzez samodzielną realizację prostych zadań badawczych.</p> <p>Opracowanie diagnozy powinno być jednym z priorytetowych tematów programu szkoleniowo-doradczego.</p> <p>W programie należy położyć nacisk na praktyczne aspekty procesu diagnostycznego</p> <p>Pokazanie na wybranych wcześniej danych możliwości interpretacji dostępnych wyników i wyciągania wniosków. Analiza kosztów finansowych i organizacyjnych wyboru pewnych strategii.</p> <p>Zapoznanie ze sposobem dotarcia do wyników, sposobu ich powstawania, rozumienie znaczenia i interpretacja.</p> <p>Wykorzystanie doświadczenia JST, które systematycznie dokonują diagnozy – studia przypadków.</p>

Czynniki wpływające na jakość edukacji	Możliwości oddziaływania samorządu	Narzędzia zarządcze	Bariery i deficyty ograniczające działania JST	Zalecenia dla programu szkoleniowo-doradczego
	<p>sprawozdawczość wewnętrzna i zewnętrzna, zespół ds. monitorowania strategii itp.).</p> <p>W celu rozwinięcia i pogłębienia obserwacji generowanych przez system monitoringu, JST powinna korzystać z narzędzi samooceny i zewnętrznych badań ewaluacyjnych. Wynikające z nich wnioski i rekomendacje mogą być wykorzystane w okresowych przeglądach postępów strategii oświatowej i prowadzić do znaczących zmian w podejściu do realizacji założonej wizji rozwoju lokalnej edukacji.</p>			
<p>Uzgodnienie w gronie kluczowych interesariuszy wspólnego rozumienia oczekiwanej „wartości w oświacie” i odzwierciedlenie jej w wizji i misji lokalnego systemu oświaty.</p>	<p>Przeprowadzenie badania postaw i oczekiwań społecznych w obszarze edukacji.</p> <p>Włączenie interesariuszy w proces planowania oświaty (w tym dyrektorów szkół i placówek oświatowych).</p> <p>Przeprowadzenie otwartej debaty nt. oczekiwanych rezultatów systemu edukacji i uwzględnienie jej wyników w decyzjach strategicznych.</p>	<p>Zdefiniowanie podstawowej grupy interesariuszy lokalnego systemu oświaty.</p> <p>Wypracowanie modelu komunikacji z interesariuszami.</p> <p>Powołanie gminnej rady oświatowej.</p>	<p>W strategiach oświatowych brak jest precyzyjnie określonych celów jakościowych. Może to być wynikiem braku świadomości lub oznaką deficytu wiedzy w tym zakresie.</p> <p>Brak jednoznacznej definicji jakości w edukacji.</p> <p>Osoby zarządzające oświatą niekoniecznie widzą potrzebę prowadzenia szerszej debaty nt. celów edukacyjnych i sposobów ich realizacji. Tymczasem, ważne jest, aby lokalna społeczność znała, rozumiała i popierała działania podejmowane w tym obszarze.</p>	<p>Promowany w programie szkoleniowo - doradczym model gminnej strategii oświatowej powinien uwzględniać i uwypuklać cele jakościowe. Absolwenci kursów powinni nie tylko mieć świadomość konieczności ich wyznaczenia, ale również umiejętności niezbędne do ich precyzyjnego sformułowania.</p> <p>Strategia może być przygotowana ze wsparciem konsultantów, ale zawsze z bezpośrednim udziałem interesariuszy, zwłaszcza osób, które będą ją później realizowały (w tym dyrektorów).</p>

Czynniki wpływające na jakość edukacji	Możliwości oddziaływania samorządu	Narzędzia zarządcze	Bariery i deficyty ograniczające działania JST	Zalecenia dla programu szkoleniowo-doradczego
<p>Posiadanie realistycznego, przekonującego planu realizacji założonej wizji.</p>	<p>Zdefiniowanie wymiernych, powiązanych logicznie celów i działań w obszarze oświaty, które stanowią adekwatną odpowiedź na kluczowe problemy i wyzwania zidentyfikowane w diagnozie.</p> <p>Sformułowanie modelu zarządzania oświatą, który precyzyjnie określi kompetencje, wzajemne relacje i zadania kluczowych podmiotów – organ prowadzący, szkoła / placówka oświatowa, system wspomagania szkół, rodzice, nauczyciele.</p> <p>Z przedstawionej koncepcji powinien wynikać ogólny model zarządzania (rola strategii, pozycja, oczekiwania i metody oceny dyrektora, zasady budżetowania, pozyskiwania i wydatkowania środków, formy współpracy z interesariuszami systemu edukacji – nauczyciele, rodzice, organizacje społeczne, instytucje badawcze i przedsiębiorcy.</p> <p>Systemowe podejście do planowania rozwoju oświaty (włączenie różnych środowisk, dogłębna diagnoza, sformalizowanie strategii jako programu sektorowego, przyjętego w formie uchwały, wdrożenie mechanizmów</p>	<p>Przygotowanie i uchwalenie pisemnego dokumentu planistycznego nt. rozwoju oświaty w średniej-długiej perspektywie czasowej.</p> <p>Metodyka tworzenia strategicznego dokumentu oświatowego powinna:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- opierać się na dogłębnej diagnozie rynku, preferencji społecznych i posiadanych zasobów;</li> <li>- być ukierunkowana na cele jakościowe i ilościowe;</li> <li>- uwzględniać wskaźniki efektywności kosztowej;</li> <li>- angażować w proces planowania lokalnych partnerów administracji samorządowej – m.in. nauczycieli, rodziców, uczniów i pracodawców.</li> </ul>	<p>Z badań przeprowadzonych przez ORE w ramach projektu „Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym”<sup>2</sup> wynika, że opracowane w gminach strategie oświatowe mają ogólnie niską jakość. Zwykle:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– nie zawierają analizy kosztów funkcjonowania szkół;</li> <li>– nie uwzględniają analizy różnic poziomu szkół w odniesieniu do różnych czynników;</li> <li>– bardzo pobieżnie traktują analizę wyników nauczania;</li> <li>– pomijają wskaźniki osiągnięcia celów, co uniemożliwia skuteczny monitoring;</li> <li>– są niespójne z wnioskami z przeprowadzonych badań diagnostycznych i proponują działania niespójne z wyznaczonymi celami strategicznymi.</li> </ul> <p>Przyczyną tego stanu rzeczy może być osobne przygotowanie poszczególnych elementów dokumentu strategicznego (diagnozy, analizy SWOT, definicji celów strategicznych i działań) oraz sformułowanie celów niezależnie od wyników prac diagnostycznych.</p> <p>Brak przekonania, co do</p>	<p>Podczas jednego z modułów programu szkoleniowo – doradczego wskazane byłoby poddanie analizie wzorcowej strategii oświatowej, jak również strategii posiadającej wady.</p> <p>Głównym problemem w upowszechnieniu planowania strategicznego w lokalnej oświacie są kwestie związane ze świadomością i brakiem woli decydentów. Dążąc do przezwyciężenia tego ograniczenia należy stworzyć atrakcyjny system zachęt, który premiowałby JST podejmujące działania w tym zakresie. Być może zachęty mogłyby polegać na łatwiejszym dostępie do innych projektów ORE/MEN.</p> <p>Program szkoleniowo-doradczy powinien oferować wsparcie w opracowaniu strategii rozwoju oświaty, w obu deficytowych obszarach:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– kompetencje techniczne związane z planowaniem rozwoju i zarządzaniem systemem oświaty;</li> <li>– miękkie kompetencje konieczne do budowy międzysektorowego partnerstwa / koalicji i przeprowadzenia procesu planowania w sposób</li> </ul>

<sup>2</sup> R. Stanek: „Analiza gminnych strategii oświatowych”, ORE, Grudzień 2010



Czynniki wpływające na jakość edukacji	Możliwości oddziaływania samorządu	Narzędzia zarządcze	Bariery i deficyty ograniczające działania JST	Zalecenia dla programu szkoleniowo-doradczego
	<p>systematycznego monitorowania realizacji strategii).</p>		<p>potrzeby posiadania strategii:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- liderska formuła zarządzania,</li> <li>- brak wiary w papierowe strategie,</li> <li>- niechęć do przyjmowania zobowiązań w zmiennym otoczeniu prawnym i finansowym;</li> <li>- niechęć do formalizowania elastycznych dziś relacji między urzędem i dyrektorami;</li> <li>- niechęć do upubliczniania planowanych, niepopularnych działań (np. konieczność racjonalizacji sieci szkół).</li> </ul> <p>Brak kompetencji technicznych w zakresie przygotowania strategii sektorowej (umiejętności diagnostyczne, wyznaczanie celów i wskaźników, planowanie i budżetowanie działań itp.).</p> <p>Brak miękkich kompetencji koniecznych do przeprowadzenia procesu planowania w formule włączającej / partycypacyjnej (inne wydziały w urzędzie, dyrektorzy, nauczyciele, rodzice, lokalni pracodawcy, ośrodki naukowe itp.).</p> <p>Naturalna wydaje się niechęć JST do strategicznego planowania w lokalnym systemie oświaty ze względu na dużą niepewność co do przyszłego kształtu reformy edukacji.</p>	<p>partycypacyjny.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• W promocji programu szkoleniowo - doradczego należy wyraźnie stawiać zasadnicze pytania strategiczne, przed którymi stoi samorząd. Konieczność pilnego udzielenia na nie jednoznacznej odpowiedzi powinna być oczywista. Potrzebnym wydaje się porównawcze pokazanie konsekwencji zarządzania oświatą bez strategii / z zapisami na poziomie strategii ogólnej / z odrębnym, sektorowym dokumentem planistycznym. Zdecydowana promocja ostatniego rozwiązania.</li> </ul>

Czynniki wpływające na jakość edukacji	Możliwości oddziaływania samorządu	Narzędzia zarządcze	Bariery i deficyty ograniczające działania JST	Zalecenia dla programu szkoleniowo-doradczego
<p>Monitorowanie jakości procesu edukacyjnego (ocena pracy szkoły).</p>	<p>Samorząd powinien gromadzić i analizować dane opisujące działanie swoich szkół i placówek edukacyjnych.</p> <p>Weryfikacja postępów edukacyjnych w oparciu o analizę wyników egzaminów i testów (EWD).</p> <p>Weryfikacja rezultatów społeczno-zawodowych - śledzenie losów absolwentów.</p> <p>Stosowanie systemu samooceny w szkołach.</p> <p>Konieczne jest systemowe rozwiązanie pozwalające śledzić losy absolwentów (to dobry wskaźnik efektywności w kształceniu).</p> <p>Nawet w przypadku opracowania wzorców badań lokalnych, nie mogą one zastąpić zobiektywizowanych testów, pozwalających na porównanie wyników oświaty w skali krajowej lub regionalnej (benchmarking). Potrzebny jest zatem lobbying na rzecz obiektywnej informacji o efektach edukacji.</p> <p>Potrzebna jest ocena sposobu działania systemu ewaluacji w szkołach. Narzędzia ewaluacyjne mają duży potencjał, ale nie jest on obecnie w pełni wykorzystywany.</p>	<p>Wprowadzenie procedur systematycznego zbierania i analizy danych monitoringowych.</p> <p>Rozwiązania pozwalające na okresową ewaluację prowadzonej polityki oświatowej, np.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zespół ds. realizacji polityki oświatowej;</li> <li>- sprawozdania dyrektorów ze stanu realizacji zadań oświatowych;</li> <li>- informacja o stanie realizacji zadań oświatowych na poziomie JST;</li> <li>- okresowe przeglądy ewaluacyjne</li> <li>- wdrożenie systemu zarządzania jakością;</li> <li>- ankietowanie rodziców, uczniów, nauczycieli.</li> </ul>	<p>Urzędnikom brak jest często umiejętności przeprowadzenia oceny jakości pracy szkół.</p> <p>Problemem może być dostęp do odpowiednich danych, ale również nieznanomość metod praktycznej analizy i interpretacji dostępnych informacji.</p> <p>Obecnie stosowane narzędzia (wyniki egzaminów zewnętrznych, EWD) są niedoskonałe i trudne w interpretacji (likwidacja sprawdzianu po 6 klasie stwarza dodatkowe problemy).</p> <p>Czy samorząd powinien sam stworzyć narzędzia do oceny efektów edukacyjnych i stosować je w skali lokalnej? W większości przypadków nie będzie to możliwe ze względu na deficyt odpowiednich danych i bariery kompetencyjne.</p> <p>Nieumiejętność pełnego wykorzystania jako narzędzia monitorowania jakości pracy szkoły ewaluacji zewnętrznej.</p> <p>Rezygnacja z EWD jest poważnym utrudnieniem przy weryfikacji rezultatów procesu edukacyjnego.</p>	<p>Jeden z modułów szkoleń należy poświęcić na omówienie najczęściej stosowanych narzędzi analitycznych, pozwalających na ocenę efektów pracy szkoły, w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- analiza wyników sprawdzianów i egzaminów zewnętrznych;</li> <li>- ocena Edukacyjnej Wartości Dodanej;</li> <li>- analiza wskaźników opisujących organizację i finansowanie oświaty;</li> <li>- oświatowe wskaźniki odniesienia (J. Herczyński),</li> <li>- procedury monitorowania jakości usług edukacyjnych,</li> </ul> <p>Uczestnicy powinni mieć możliwość praktycznego zastosowania podstawowych technik badawczych i omówienia zebranych w ten sposób doświadczeń.</p> <p>Opracowanie metodologii oceny rezultatów edukacyjnych / społeczno-zawodowych (w tym ocena kompetencji kluczowych).</p> <p>W związku z likwidacją sprawdzianu po 6 klasie program powinien zaproponować tu jakieś podejście i udostępnić niezbędne narzędzia.</p> <p>Ciekawym kierunkiem jest analiza stosowanych już innowacyjnych rozwiązań działających w skali lokalnej (np.</p>

Czynniki wpływające na jakość edukacji	Możliwości oddziaływania samorządu	Narzędzia zarządcze	Bariery i deficyty ograniczające działania JST	Zalecenia dla programu szkoleniowo-doradczego
				coroczne badanie uczniów w Dzierżoniowie wykorzystywane jako narzędzie oceny i podstawa dla inicjowania programów naprawczych).

## 2. Zasoby: Efektywne korzystanie z zasobów lokalnego systemu oświaty w procesie zarządzania ukierunkowanym na jakość rezultatów edukacyjnych.

### Organ prowadzący

Czynniki wpływające na jakość edukacji	Możliwości oddziaływania samorządu	Narzędzia zarządcze	Bariery i deficyty ograniczające działania JST	Zalecenia dla programu szkoleniowo-doradczego
Dobra organizacja zarządzania usługami edukacyjnymi w JST.	<p>Klarowne zdefiniowanie struktury zarządzania usługami oświatowymi: Lider JST – Wydział/ referat/ stanowisko – Dyrektorzy placówek – instytucje wspierające (np. ZEAS).</p> <p>Podział zadań powinien odzwierciedlać strategiczną koncepcję zarządzania oświatą.</p> <p>Ze struktury organizacyjnej i podziału zadań powinno jednoznacznie wynikać, kto odpowiada za przygotowanie, wdrożenie i monitorowanie strategii rozwoju edukacji na poziomie strategicznym i operacyjnym.</p>	Uchwały, zarządzenia, regulaminy organizacyjne dotyczące struktury organizacyjnej powinny być oparte na dogłębnej analizie i być wynikiem realnych potrzeb i lokalnych uwarunkowań.	Brak wiedzy opartej na analizie funkcjonowania różnych modeli organizacji zarządzania oświatą.	<p>Program szkoleniowo – doradczy powinien:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– przeanalizować różne modele organizacji zarządzania oświatą (są przykłady samorządów, które tę strukturę zmieniały więcej niż jeden raz);</li> <li>– przedstawić już funkcjonujące różne modele organizacyjne – studia przypadków;</li> <li>– przeanalizować skutki finansowe i efekty merytoryczne przyjętych rozwiązań.</li> </ul>

<p>Zapewnienie zasobów niezbędnych do sprawnego zarządzania systemem oświaty na poziomie JST (w tym wysokie kwalifikacje merytoryczne kadry zarządzającej oświatą)</p>	<p>Dostosowanie potencjału zespołu zarządzającego oświatą do potrzeb wynikających z zakresu zadań, za które zespół odpowiada.</p>	<p>Decyzje budżetowe i personalne powinny uwzględniać wielkość lokalnego systemu edukacji oraz przyjęty model zarządzania. Na przykład, w modelu menedżerskim, gdzie dyrektor posiada dużą samodzielność, pracownicy urzędu powinni się koncentrować na kwestiach strategicznych oraz monitorować dostarczane usługi, zamiast powielać bieżące zadania administracyjne przekazane wcześniej na poziom dyrektora szkoły.</p>	<p>Pasywność środowiska zarządzających oświatą. Częste rotacje osób na stanowiskach kierowniczych nie sprzyjają przygotowaniu i realizacji zintegrowanej polityki społecznej gminy. W wielu samorządach pracownikom JST odpowiedzialnym za zarządzanie oświatą brak jest odpowiednich kompetencji merytorycznych. Brak jest oferty szkoleń kompetencyjnych (wprowadzających) dla osób zarządzających oświatą, która łączyłaby podstawową wiedzę z zakresu edukacji oraz zarządzania w administracji samorządowej. Problemem jest szybki dostęp do wiarygodnej informacji nt. charakteru i zakresu zmian wprowadzanych w polityce oświatowej państwa. Zewnętrznym czynnikiem, który negatywnie wpływa na zarządzanie lokalnymi systemami edukacji, są częste zmiany polityki oświatowej państwa. Największe problemy wiążą się z wprowadzaniem daleko idących zmian bez konsultacji ze środowiskiem samorządowym i bez</p>	<p>Ważnym zadaniem programu szkoleniowo-doradczego powinna być budowa poczucia tożsamości osób zarządzających oświatą, jako odrębnej grupy zawodowej odpowiedzialnej za niezwykle ważny (w sensie społecznym i finansowym) obszar usług publicznych. W początkowej fazie szkolenia należy położyć akcent na definiowanie misji i wizji lokalnej oświaty oraz przekonująco pokazać długoterminowe konsekwencje podejmowanych w tym zakresie decyzji. Ważne jest również zapewnienie licznych okazji do nawiązywania kontaktów i integracji środowiska urzędników oświatowych. W ramach programu urzędnicy samorządowi powinni otrzymać podstawowy pakiet wiedzy oświatowej, który poprawiłby ich merytoryczne kompetencje w tym obszarze. Przekazywane informacje powinny uwzględniać najnowsze zmiany wprowadzane w ramach realizowanej obecnie reformy edukacji (zakres i konsekwencje nowych</p>
--	---	---	---	--

			<p>zapewnienia odpowiedniego czasu na dostosowanie działających rozwiązań instytucjonalnych.</p>	<p>regulacji).                  Szkolenia powinny dostarczyć uczestnikom wiedzę nt. zarządzania w administracji samorządowej, rynku pracy (perspektywy, potrzeby, trendy itp.), projektowania i korzystania z badań oraz zarządzania projektami badawczymi.                  Ważne jest również wzmocnienie miękkich kompetencji urzędników oświatowych (komunikacja, rozwiązywanie konfliktów, praca zespołowa, zarządzanie czasem itp.).                  Odbiorcy programu szkoleniowo doradczego będą się znacząco różnić poziomem posiadanej wiedzy i doświadczenia. Kursy powinny być poprzedzone zdiagnozowaniem ich potrzeb i uwzględniać różnice w kompetencjach i ambicjach uczestników z różnych ośrodków (ścieżka podstawowa vs. szkolenia dla zaawansowanych?)                  Szkolenia dla urzędników oświatowych powinny mieć charakter zespołowy (szkolenia grup a nie indywidualnych osób) i być realizowane w układzie modułowym, w dłuższym okresie czasu (cykl kursów, a nie pojedyncze</p>
--	--	--	--	---

				<p>szkolenia). Zajęcia teoretyczne należy uzupełnić doradztwem i praktycznymi działaniami podejmowanymi przez uczestników bezpośrednio w swoich samorządach. Rozliczeniem udziału w szkoleniu powinien być konkretny produkt – np. plan rozwoju oświaty.</p> <p>Program szkoleniowo – doradczy powinien obejmować również podstawowe kompetencje pedagogiczne. Bez tych kompetencji nie jest możliwe pro-jakościowe zarządzanie oświatą.</p> <p>Umiejętności z zakresu komunikacji, negocjacji, coachingu, wprowadzania zmiany, itp.</p>
--	--	--	--	--

Dyrektor szkoły / placówki oświatowej (w tym relacje z organem prowadzącym)

Czynniki wpływające na jakość edukacji	Możliwości oddziaływania samorządu	Narzędzia zarządcze	Bariery i deficyty ograniczające działania JST	Zalecenia dla programu szkoleniowo-doradczego
Sprecyzowana rola i zadania dyrektora szkoły - lider vs. jeden z nauczycieli, pełniący dodatkowo funkcje organizacyjno-zarządcze.	<p>Dostosowanie relacji między dyrektorem placówki oświatowej a organem prowadzącym, ZEAS i instytucjami wspomagania szkół do roli przyznanej dyrektorowi w ogólnej koncepcji zarządzania oświatą.</p> <p>Szczególnie ważny jest udział dyrektorów, należy jednak dążyć do włączenia</p>	<p>Określenie w dokumencie strategicznym dot. oświaty JST oczekiwań wobec dyrektora szkoły – pożądanym model zarządzania szkołą.</p> <p>Uszczegółowienie regulaminu wynagradzania nauczycieli w części dotyczącej wynagradzania i premiowania dyrektorów.</p> <p>Rekrutacja dyrektorów -</p>	<p>Brak umiejętności formułowania i komunikowania oczekiwanych przez JST celów jakościowych.</p> <p>Brak umiejętności inicjowania i kreowania zmian przez organ prowadzący zmian projakościowych w lokalnych systemach oświatowych.</p> <p>Lokalne systemy oświaty</p>	<p>W programie należy zwrócić uwagę na czynniki warunkujące możliwość skutecznego pełnienia przez dyrektora funkcji menedżerskich. Na przykład:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- procentowy udział zajęć dydaktycznych w czasie pracy dyrektora;</li> <li>- klarowność zapisów w regulaminie wynagradzania</li> </ul>

	<p>w proces planowania rozwoju oświaty wielu różnych środowisk.</p> <p>Jeśli dyrektor ma przyjąć odpowiedzialność za całokształt działania placówki i osiągnięcia przez nią rezultaty edukacyjne, to musi zostać wyposażony w niezbędne do tego narzędzia. Z jednej strony dotyczy to zakresu formalnych uprawnień do podejmowania samodzielnych decyzji (również z zakresu pozyskiwania i wydatkowania środków finansowych), z drugiej – odpowiednich kompetencji zarządczych dyrektora (planowanie rzeczowe i finansowe, zarządzanie kadrami, administrowanie majątkiem szkoły, znajomość aktualnych regulacji i praktyczna umiejętność ich stosowania, miękkie kompetencje niezbędne do stymulowania pracy zespołowej oraz budowania relacji z zewnętrznymi partnerami szkoły).</p> <p>Istotne znaczenie dla powodzenia misji dyrektora ma również, jakość bieżącej współpracy na linii szkoła – organ prowadzący. Władze JST powinny stymulować szkoły do uzyskiwania</p>	<p>sprecyzowane wymagania konkursowe.</p> <p>Sprawozdanie z realizacji koncepcji kierowania szkołą po zakończonej kadencji.</p>	<p>nie zawsze w wystarczającym stopniu motywują dyrektorów do wysiłku na rzecz poprawienia wyników edukacyjnych szkoły. Może się to wiązać z brakiem narzędzi pozwalających na obiektywną ocenę rezultatów lub z niechęcią do kreowania konkurencji między szkołami.</p> <p>Szkoły nie czują wystarczającego wsparcia ze strony organu prowadzącego. Tymczasem oczekują wsparcia merytorycznego, prawnego i organizacyjnego (źródłem problemu może być niewłaściwa postawa urzędników oświatowych – brak zainteresowania, ograniczanie się do funkcji kontrolnych itp.) lub nieznaną metod skutecznego współpracy z dyrektorami szkół.</p>	<p>dot. warunków przyznania dyrektorowi dodatku motywacyjnego;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- relacja wysokości dodatku motywacyjnego i funkcyjnego dla dyrektora;</li> <li>- samodzielność dyrektorów szkół w dysponowaniu pozyskanymi dodatkowymi środkami finansowymi.</li> </ul> <p>Konieczne wydaje się dobre wyjaśnienie i zilustrowanie celów jakościowych w edukacji. Uczestnicy szkoleń powinni zrozumieć, na czym polega projekcyjna edukacja i uświadomić sobie odpowiedzialność JST za zorientowanie lokalnej oświaty na rozwój kluczowych umiejętności uczniów.</p> <p>Przedstawienie katalogu praktycznych narzędzi, które mogą zostać wykorzystane w celu przekształcenia lokalnego modelu edukacji w system projekcyjny.</p> <p>Program powinien pokazać m.in. sposób tworzenia skutecznych systemów motywacyjnych dla szkół i placówek oświatowych. Jego podstawą powinna być przekonująca metodologia oceny pracy szkoły.</p>
--	---	---	--	---

	<p>lepszich wyników. Współpraca powinna się, zatem opierać na jasnym zdefiniowaniu oczekiwań władz samorządowych oraz uzgodnieniu metod monitorowania i oceny pracy dyrektora.</p>			
<p>Zapewnienie doboru odpowiedniej kadry na stanowiska dyrektorów szkół / placówek edukacyjnych (kompetencje dyrektora szkoły są kluczowe).</p>	<p>Wpływ organu prowadzącego na obsadę stanowiska dyrektora szkoły jest jednym z najsilniejszych narzędzi, jakimi dysponuje JST.</p> <p>Zaoferowanie dyrektorom atrakcyjnych warunków pracy, skutkujące wzrostem liczby i jakości kandydatów na stanowiska dyrektorskie.</p> <p>Wynagrodzenie dyrektora powinno być znacząco wyższe od uposażenia nauczycieli, ale jednocześnie uzależnione od:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rezultatów edukacyjnych osiągniętych przez szkołę;</li> <li>- efektywności gospodarowania budżetem (koszty wytworzenia jednostki rezultatu);</li> <li>- dyrektor powinien dysponować wystarczającą ilością czasu na realizację swojej podstawowej funkcji – zarządzania szkołą (odpowiednie ograniczenie obowiązku prowadzenia lekcji)</li> </ul>	<p>W procedurze rekrutacyjnej należy uwzględnić narzędzia pozwalające zweryfikować posiadanie przez kandydata niezbędnych „miękkich kompetencji”. Sukces dyrektora zależy w ogromnej mierze od jego charyzmy, kreatywności, zdolności komunikacyjnych i umiejętności współpracy.</p> <p>Liderzy samorządowej oświaty i dyrektorzy szkół powinni mieć możliwość poznania nowych modeli edukacyjnych. W tym celu przydatny byłby dostęp do projektów organizujących wyjazdy studyjne, w tym zagraniczne.</p>	<p>W wielu przypadkach okazuje się, że dyrektor nie ma „pomysłu na szkołę”. Zamiast realizować przemyślaną strategię edukacyjną, ogranicza się do administrowania – wypełniania obowiązujących regulacji i programów.</p> <p>Brak jest jednoznacznego modelu dyrektora szkoły. Ustawodawstwo daje różne możliwości: dyrektor menadżer, dyrektor pedagog, dyrektor administrator.</p> <p>Żaden z samorządów nie rozlicza dyrektora szkoły z koncepcji przedstawionej podczas konkursu.</p> <p>Dyrektorem szkoły, wg ustawodawcy, nie musi być nauczyciel – wtedy nadzór pedagogiczny sprawuje zastępca-nauczyciel. Jest to tzw. stanowisko menadżerskie. Bardzo rzadko organy prowadzące korzystają z tych możliwości. Brakuje kandydatów. Często, jeśli</p>	<p>Program powinien m.in. omawiać następujące zagadnienia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sformalizowana procedura wyboru dyrektora;</li> <li>- warunki, uzasadniające odstąpienie od procedury konkursowej przy rekrutacji na stanowiska dyrektorskie;</li> <li>- kryteria wyboru dyrektora, np.: umiejętność zarządzania finansami szkoły;</li> <li>- funkcjonowanie w środowisku;</li> <li>- współpraca z samorządem;</li> <li>- wyniki osiągnięte przez szkołę;</li> <li>- zasady oceny pracy dyrektora i możliwe do wykorzystania narzędzia motywacyjne.</li> </ul> <p>Program powinien działać na uczestników inspirująco i udostępniać im wiedzę nt. różnych możliwych podejść do zarządzania systemem oświaty/ szkołą (prezentacja innowacyjnych podejść z kraju i zagranicy).</p>



	<p>Zwiększenie jawności i konkurencyjności procesu rekrutacji dyrektorów.</p> <p>Procedura i kryteria wyboru dyrektora powinny być sformułowane na piśmie. Wybór z pominięciem konkursu powinien być wyjątkiem i wymagać szczegółowego uzasadnienia.</p> <p>Rozliczanie dyrektorów z planów przedstawianych na etapie rekrutacji (program rozwoju szkoły powinien być rzeczywistym dokumentem zarządczym zaś realizacja wyznaczonych w nim celów - warunkiem powołania na kolejną kadencję).</p> <p>Tworzenie warunków sprzyjających pozytywnej konkurencji między dyrektorami szkół, przy jednoczesnym premiowaniu współpracy (organizacja wspólnych spotkań, organizacja wspólnego transportu dzieci itp.)</p> <p>Pozostawienie dyrektorom / szkołom miejsca na kreatywność, a jednocześnie wspieranie ich w podejmowanych działaniach</p>		<p>nauczyciel nie spełnia pewnych warunków formalnych (np. brak oceny), zostaje powołany, jako menadżer.</p>	<p>Udział w Programie powinien ułatwić zaangażowanym JST dostęp do projektu ORE 2.10.3."Przywództwo - opracowanie modeli kształcenia i wspierania kadry kierowniczej systemu oświaty".</p> <p>W ramach projektu 2.10.3 należy uwzględnić kształcenie dyrektorów szkół również, jako menedżerów jednostek samorządowych.</p>
<p>Dobra komunikacja organu prowadzącego z dyrektorami szkół (konsekwentna, pozbawiona</p>	<p>Koniecznym warunkiem dobrej współpracy podmiotów zarządzających lokalnym systemem</p>	<p>Wypracowanie przez organ prowadzący wspólnie z dyrektorami szkół stałego mechanizmu</p>	<p>Niedostatecznie rozwinięte techniki komunikacyjne na linii organ prowadzący – szkoły/placówki oświatowe.</p>	<p>Potrzebna jest promocja regularnej komunikacji przedstawicieli samorządu z dyrektorami szkół oraz</p>

<p>wewnętrznych sprzeczności, będąca elementem systemu motywacji)</p>	<p>edukacji jest regularna, wielokierunkowa komunikacja między pracownikami wydziału oświaty oraz kierownikami poszczególnych placówek. Z jednej strony, dyrektorzy powinni rozumieć swoją rolę i odpowiedzialność (komunikowanie oczekiwań organu prowadzącego). Z drugiej - powinni czuć wsparcie władz samorządowych oraz mieć możliwość korzystania z doświadczeń kolegów zarządzających innymi szkołami.</p> <p>Wytworzenie atmosfery wzajemnego szacunku i zaufania pozwala na nieformalne oddziaływanie organu prowadzącego na działania dyrektorów (Dzierżoniów - „podpowiadanie rozwiązań”)</p>	<p>komunikowania się. Opracowanie rocznego harmonogramu doskonalenia dyrektorów. Włączanie dyrektorów szkół w proces podejmowania decyzji dotyczących. Zastosowanie nowoczesnych (elektronicznych) technik komunikacji dyrektorów z organem prowadzącym/ jednostką obsługującą szkoły (ZEAS, wydział edukacji)</p>	<p>W wielu JST brak mechanizmów pozwalających na poziomą wymianę doświadczeń między dyrektorami (sieci współpracy dyrektorów).</p>	<p>narzędzi umożliwiających poziomą wymianę informacji między osobami zarządzającymi placówkami edukacyjnymi. Przykłady:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Komunikator internetowy przeznaczony do współpracy między samorządem a dyrektorami, w którym umieszczony jest kalendarz sprawozdawczości i załatwiane są wszystkie regularne sprawy.</li> <li>- Regularne spotkania z dyrektorami szkół (grupowe i indywidualne)</li> <li>- Funkcjonowanie nieformalnego zespołu dyrektorów, którego członkowie wspierają władze JST</li> </ul>
---	--	--	--	---

### Nauczyciele

Czynniki wpływające na jakość edukacji	Możliwości oddziaływania samorządu	Narzędzia zarządcze	Bariery i deficyty ograniczające działania JST	Zalecenia dla programu szkoleniowo-doradczego
<p>System wspomagania kadry nauczycielskiej</p>	<p>Organizacja i wdrożenie systemu wspomagania szkół i nauczycieli. Jest to potencjalnie silne narzędzie oddziaływania na wzrost kwalifikacji nauczycieli (wymóg zaangażowania znaczących środków na działanie systemu)</p>	<p>Należy dążyć do uelastycznienia zasad finansowania systemu doskonalenia nauczycieli ze środków lokalnych.</p>	<p>Ze względu na konieczność redukcji kosztów oświaty w wielu JST nie przyjmuje się do szkół nowych nauczycieli. Ogranicza to znacząco możliwość szybkiego oddziaływania na kwalifikacje kadr (raczej doskonalenie umiejętności)</p>	<p>Uczestnikom szkoleń należy zaproponować wzorcowe modele organizacji systemu doskonalenia nauczycieli. Powinny zostać one zilustrowane przykładami skutecznych wdrożeń (np. doświadczenia Kielc).</p>

	<p>Wsparcie powinno być poprzedzone diagnozą, wychodzącą od zdefiniowania celów i rozpoznania potrzeb szkoły.</p> <p>Wyznaczanie ogólnych kierunków doskonalenia nauczycieli powinno być przedmiotem uzgodnień między organem prowadzącym i dyrektorem.</p> <p>System powinien funkcjonować w sposób efektywny – monitorowanie rezultatów i efektywności kosztowej podejmowanych działań.</p> <p>Rozwój mechanizmów motywowania nauczycieli, wiążących nagrody z jakościowymi rezultatami dostarczonych usług edukacyjnych (m.in. regulaminy wynagradzania nauczycieli, dodatkowe świadczenia pieniężne za prowadzenie zajęć pozalekcyjnych).</p>		<p>obecnych nauczycieli).</p> <p>Problemem wielu nauczycieli jest przyzwyczajenie do tradycyjnej, pasywnej formy prowadzenia lekcji (wykłady zamiast interaktywnej zindywidualizowanej pracy z uczniem). Zmiana kultury pracy nauczycieli wiąże się przede wszystkim z jakością kształcenia w szkołach wyższych, na kierunkach nauczycielskich. Wiele jednak może również osiągnąć dyrektor, korzystający z dobrego systemu wsparcia szkoły („nauczyć nauczycieli inaczej uczyć / pracować”).</p> <p>W wielu JST system wspomagania szkół i nauczycieli nie jest odpowiednio rozwinięty i wykorzystywany. Brak jest przemyślanej i świadomej polityki w tym zakresie.</p> <p>Ważnym czynnikiem zewnętrznym jest poziom wykształcenia absolwentów szkół wyższych kształcących kadrę nauczycielską. Samorządy nie mają jednak bezpośredniego wpływu na szkolnictwo wyższe.</p>	<p>Należy promować tworzenie sieci współpracy nauczycieli poszczególnych przedmiotów z różnych szkół (przykład Sępólna Krajeńskiego)</p> <p>Szkolenie powinno promować aktywne korzystanie z regulaminów wynagradzania nauczycieli.</p> <p>Program powinien ułatwiać zaangażowanym JST możliwość skorzystania z projektu ORE 2.10.2 „Zwiększenie skuteczności działań pracowników systemu wspomagania i trenerów...”.</p> <p>Program doradczo – szkoleniowy powinien pokazywać nowe modele edukacyjne (patrz np: innowacyjne wdrożenie w Gminie Lesznowola).</p>
<p>Motywowanie, budowanie zaangażowania i doskonalenie nauczycieli</p>	<p>Zapewnienie środków na dodatki motywacyjne.</p> <p>Stworzenie pozafinansowych systemów</p>	<p>Regulamin wynagradzania (w tym motywowania) nauczycieli.</p> <p>System grantowego na</p>	<p>Niewystarczające środki finansowe na dodatki motywacyjne dla nauczycieli.</p>	<p>Program szkoleniowo – doradczy powinien wskazywać funkcjonujące już z powodzeniem</p>

	<p>motywacji, Nagradzanie najlepszych nauczycieli – nagroda wójta, burmistrza, prezydenta.</p>	<p>najlepsze nauczycielskie projekty.</p>		<p>finansowe i pozafinansowe systemy motywowania nauczycieli.</p>
--	--	---	--	---

### System wsparcia ucznia

Czynniki wpływające na jakość edukacji	Możliwości oddziaływania samorządu	Narzędzia zarządcze	Bariery i deficyty ograniczające działania JST	Zalecenia dla programu szkoleniowo-doradczego
<p>Organizacja doradztwa zawodowego dla uczniów</p>	<p>System doradztwa zawodowego oferowane uczniom już we wczesnej fazie kształcenia.</p>	<p>Arkusze organizacyjny – zatrudnienie doradców zawodowych w szkołach Współpraca z urzędami pracy i poradniami psychologiczno – pedagogicznymi.</p>	<p>Brak odpowiedniej kadry. Brak dobrej współpracy z urzędami pracy i poradniami psychologiczno – pedagogicznymi.</p>	<p>Upowszechnienie dobrych praktyk w zakresie doradztwa zawodowego. Wskazanie wagi doradztwa zawodowego we wczesnych fazach kształcenia. Upowszechnienie dobrych praktyk w zakresie doradztwa zawodowego.</p>
<p>Wsparcie uczniów niepełnosprawnych oraz uczniów z trudnościami w nauce.</p>	<p>Przeznaczenie odpowiednich środków finansowych na specjalistyczne wyposażenie szkół (np. pracownie integracji sensorycznej)</p>	<p>Tworzenie klas integracyjnych. Arkusze organizacyjny – zapewnienie odpowiedniej liczby etatów nauczycieli pomocy psychologiczno – pedagogicznej.</p>	<p>Deficyt specjalistów. Brak dobrej współpracy z poradnią psychologiczno – pedagogiczną. Brak wieloaspektowego systemu wykształcenia nauczycieli – uczelnie oferują studia tylko dla jednej specjalności, np. tyflop pedagoga, a w małych środowiskach. potrzeba multispecjalisty.</p>	<p>Program szkoleniowo – doradczy powinien obejmować:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– organizację systemu wsparcia dziecka niepełnosprawnego – przykłady innowacyjnych rozwiązań nie tylko z Polski. Uwzględnić zagadnienia dotyczące wczesnego wspomagania rozwoju dziecka;</li> <li>– właściwe rozpoznać formalne kwalifikacje nauczycieli pomocy psychologiczno – pedagogicznej.</li> </ul>

				– ciekawe przykłady wsparcia uczniów z trudnościami w nauce.
Wsparcie uczniów szczególnie uzdolnionych	Zapewnienie środków finansowych na zajęcia dodatkowe oraz na programy stypendialne dla uczniów szczególnie uzdolnionych.	Programy stypendialne. Nagrody dla odnoszących sukcesy uczniów i ich opiekunów. Indywidualny tok nauki niektórych przedmiotów. Współpraca ze szkołami wyższymi.	Brak środków finansowych na zajęcia pozalekcyjne i programy stypendialne. Brak współpracy ze szkołami wyższymi na poziomie szkół podstawowych i gimnazjów.	Program szkoleniowo – doradczy powinien prezentować innowacyjne systemy wsparcia uczniów szczególnie zdolnych.
Funkcja wychowawcza szkoły	Kształtowanie pozytywnych postaw społecznych (tj. np. odpowiedzialność, pomoc słabszym, tolerancja, brak agresji, konstruktywna komunikacja, patriotyzm w działaniu codziennym, itp.), oraz promowanie i praktykowanie zasad współpracy (między uczniami, uczniów z nauczycielami, itp.)	Programy wolontariackie dla uczniów. Nagrody dla szkół i uczniów za działania na rzecz środowiska lokalnego.	Brak świadomości w JST dot. wychowawczej funkcji szkoły.	Przykłady dobrych praktyk w zakresie kreowania wychowawczej funkcji szkoły. Przykłady istniejących programów (np. Centrum Edukacji Obywatelskiej) wspierających kształtowanie postaw uczniów.

### Zasoby materialne

Czynniki wpływające na jakość edukacji	Możliwości oddziaływania samorządu	Narzędzia zarządcze	Bariery i deficyty ograniczające działania JST	Zalecenia dla programu szkoleniowo-doradczego
Gospodarowanie zasobami materialnymi, umożliwiającymi realizację wyznaczonych celów edukacyjnych.	Inwentaryzacja zasobów materialnych systemu oświaty (budynki, sale, wyposażenie) i analiza ich wykorzystania na poziomie gminy i poszczególnych placówek oświatowych. Analiza posiadanych zasobów pod kątem potrzeb systemu oświaty, z	Dostosowanie sieci szkół i placówek edukacyjnych do potrzeb lokalnej społeczności i przyjętej strategii rozwoju oświaty. Modele restrukturyzacji sieci szkół.	Negatywnym uwarunkowaniem zewnętrznym w procesach optymalizacji wykorzystania zasobów oświaty jest prawo sprzeciwu kuratora przy przekształceniu lub likwidacji szkoły. Opór społeczny związany z	Program szkoleniowo – doradczy powinien uwzględniać: – umiejętność analizy posiadanych zasobów materialnych; – umiejętność analizy sieci szkół w oparciu o dane i wskaźniki;

	<p>uwzględnieniem zmian zachodzących w jego otoczeniu (zwłaszcza zmiany demograficzne i sytuacja na rynku pracy).</p> <p>Podjęcie działań restrukturyzacyjnych, poprawiających efektywność wykorzystania</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dopasowanie sieci szkół do liczby uczniów.</li> </ul> <p>Bieżące zarządzanie bazą materialną systemu oświaty – administrowanie, koszty.</p> <p>Rozwój materialnych zasobów systemu oświaty – wieloletnie plany inwestycyjne, pozyskiwanie środków zewnętrznych, zarządzanie projektami.</p>		<p>likwidacją szkół.</p> <p>Brak umiejętności komunikowania się, prowadzenia konsultacji i zarządzania konfliktem społecznym.</p> <p>Umiejętność analizy kosztów edukacyjnych w przeliczeniu na jednostkę rezultatu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- długofalowe i perspektywiczne planowanie rozwoju bazy oświatowej;</li> <li>- analizę przypadków JST, którym udało się zoptymalizować sieć szkół (likwidacje lub przekształcenia) i tych, w których taki zamiar nie powiódł się.</li> </ul>
--	---	--	--	---

### Zasoby finansowe

Czynniki wpływające na jakość edukacji	Możliwości oddziaływania samorządu	Narzędzia zarządcze	Bariera i deficyty ograniczające działania JST	Zalecenia dla programu szkoleniowo-doradczego
Planowanie budżetowe	<p>Wykorzystanie wskaźników do analizy kosztów na poziomie indywidualnych placówek i w skali całej JST. Na przykład:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- przeciętna liczba uczniów w klasach szkół podstawowych;</li> <li>- liczba uczniów przypadających na jeden etat nauczycielski;</li> <li>- średnia wartość wydatków na bieżące zadania</li> </ul>	<p>Metody tworzenia budżetu oraz podejmowane decyzje finansowe uwzględniają priorytety i zasady realizacji strategii oświatowej (budżet zadaniowy).</p> <p>Wieloletni plan finansowy JST zapewnia środki na realizację kluczowych inwestycji wskazanych w strategii oświatowej.</p> <p>Arkusze organizacyjne szkół - Elektroniczny arkusz</p>	<p>Uwarunkowanie zewnętrzne: obowiązek utrzymania nakładów na specjalną organizację nauki;</p> <p>Oplacanie wynagrodzenia za urlop przez pracodawcę.</p> <p>Negatywnym czynnikiem zewnętrznym jest wyliczanie subwencji oświatowej wg liczby uczniów, a nie w oparciu o precyzyjnie zdefiniowane i</p>	<p>Program szkoleniowo – doradczy powinien obejmować:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- umiejętność planowania budżetowego w oparciu o analizę wskaźników wewnętrznych i zewnętrznych;</li> <li>- zasady tworzenia budżetu zadaniowego;</li> <li>- umiejętność analizy metryczki subwencji</li> </ul>

	<p>oświatowe w przeliczeniu na jednego ucznia;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liczba etatów nauczycielskich przypadających na jeden oddział;</li> <li>- Liczba etatów niepedagogicznych w przeliczeniu na jeden oddział;</li> <li>- Całkowite wydatki bieżące na zadania oświatowe w przeliczeniu na jednego ucznia;</li> <li>- Całkowite wydatki bieżące na zadania oświatowe w przeliczeniu na jeden oddział.</li> </ul> <p>Samorząd może wpływać na jakość kształcenia poprzez odpowiednie dysponowanie środkami finansowymi (płacić za efekt / jakość).</p> <p>Obliczenie i interpretacja kosztów oświatowych w przeliczeniu na jednostkę rezultatu (np. liczbę osób, które ukończyły edukację / kontynuują naukę / znalazły zatrudnienie).</p>	<p>organizacyjny.</p> <p>Bon oświatowy – Podział środków z subwencji oświatowej na uczniów z zastosowaniem zróżnicowanych wag, np. zwiększonych na ucznia gimnazjum.</p> <p>Powiązanie planu finansowego sieci szkolnej z przyjętymi priorytetami w obszarze oświaty.</p> <p>Budżet zadaniowy - proces budżetowania, uzależniający środki finansowe od przyjętych zadań strategicznych, monitorowanych przez zestaw zdefiniowanych mierników.</p>	<p>wycenione standardy edukacyjne.</p>	<p>oświatowej;</p>
<p>Korzystanie z dostępnych źródeł finansowania (subwencja oświatowa a środki własne i fundusze pozabudżetowe).</p>	<p>Czy do realizacji zadań oświatowych samorząd (obok subwencji oświatowej) wykorzystuje środki własne? Jeśli tak, to z jakich pobudek: (a) chcą realizować określoną strategię oświatową,</p>	<p>Analiza wskaźników opisujących strukturę finansowania usług edukacyjnych:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wielkość dofinansowania zadań oświatowych ze środków własnych JST wyrażona jako procent subwencji oświatowej;</li> </ul>	<p>Nakłady na oświatę mają bardzo znaczący udział w budżecie JST. Z jednej strony ogranicza to możliwość dalszego zwiększania wydatków na usługi edukacyjne (ponad część oświatową subwencji</p>	<p>Efektywne korzystanie z pozabudżetowych środków finansowych, również spoza UE.</p>

	<p>założone cele; (b) musi – subwencji nie starcza realizację podstawowych zadań oświatowych.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- odsetek subwencji oświatowej przeznaczanej na bieżące zadania oświatowe;</li> <li>- wielkość środków pozabudżetowych pozyskanych na zadania edukacyjne wyrażona jako procent subwencji oświatowej.</li> </ul> <p>Określenie założeń odnośnie zasad korzystania z własnych środków na pokrycie kosztów funkcjonowania oświaty (np. sposób finansowania zajęć pozalekcyjnych).</p>	<p>ogólnej). Z drugiej – sytuje oświatę jako obszar o priorytetowym znaczeniu dla jednostek samorządowych.</p>	
--	---	---	--	--

### 3. Współpraca: Budowanie lokalnego partnerstwa na rzecz rozwoju edukacji

Czynniki wpływające na jakość edukacji	Możliwości oddziaływania samorządu	Narzędzia zarządcze	Barriere i deficyty ograniczające działania JST	Zalecenia dla programu szkoleniowo-doradczego
<p>Udział mieszkańców i partnerów instytucjonalnych w procesie planowania i rozwoju systemu edukacji</p>	<p>Identyfikacja interesariuszy systemu edukacji. Tworzenie warunków do zgłaszania inicjatyw. Włączenie interesariuszy w proces wyznaczania kierunków i definiowania celów systemu. Szczególnie ważny jest udział dyrektorów, należy jednak dążyć do włączenia w proces rozwoju oświaty wielu różnych środowisk. Budowanie koalicji interesariuszy na rzecz</p>	<p>Opracowanie metod i narzędzi komunikacji z lokalną społecznością. Rozwiązania wspierające budowę lokalnej koalicji na rzecz oświaty. Ułożenie konstruktywnych relacji i współpraca na linii organ prowadzący – kurator oświaty. Tworzenie programów stypendialnych dla najzdolniejszych uczniów. Włączanie interesariuszy lokalnego systemu</p>	<p>Mała lub żadna aktywność środowisk lokalnych, nawet zorganizowanych, jak choćby np. izba rzemieślnicza, adresowana do szkół czy organów prowadzących. Brak wiedzy rodziców i uczniów o potrzebach przedsiębiorców i rynku pracy. Brak wiedzy o realiach funkcjonowania oświaty( finansowych, prawnych) Brak wiedzy rodziców i uczniów o potrzebach</p>	<p>Poszukiwanie narzędzi pozwalających zwiększyć rolę interesariuszy w procesie realizacji usług oświatowych. Promowana w programie polityka komunikacji z otoczeniem systemu edukacji powinna zapewnić regularne przekazywanie informacji dla szerokiego spektrum odbiorców – mieszkańców, przedsiębiorców, organizacji pozarządowych, instytucji badawczych. Jej</p>



	<p>rozwoju oświaty (płaszczyzna porozumienia)</p> <p>Tworzenie rozwiązań instytucjonalnych zapewniających trwały udział interesariuszy w zarządzaniu edukacją.</p> <p>Informowanie mieszkańców i partnerów o uwarunkowaniach funkcjonowania oświaty i możliwości oddziaływania samorządu w oparciu o rzetelne dane.</p> <p>Istotne znaczenie ma m.in. ułożenie konstruktywnych relacji i współpraca na linii organ prowadzący – kurator oświaty.</p> <p>Tworzenie kanałów komunikacji ze społeczeństwem.</p> <p>Nagłaśniane programy edukacyjne promujące najlepszych uczniów</p> <p>Ankietowanie uczniów i rodziców nt. zadowolenia z funkcjonowania szkół.</p> <p>Udział dyrektorów placówek i urzędników gminy w zebraniach wiejskich i sołeckich.</p> <p>Rodzajem komunikacji ze społeczeństwem w sprawach oświatowych mogłyby być „Informacje o stanie realizacji zadań oświatowych”, które co roku do 31 października przygotowuje organ</p>	<p>oświatowego w proces tworzenia strategii rozwoju oświaty.</p>	<p>przedsiębiorców i rynku pracy.</p> <p>Brak wiedzy o realiach funkcjonowania oświaty (finansowych, prawnych).</p> <p>Wiele samorządów wydaje swoje periodyki. Sporo jest tam informacji z dziedziny edukacji. Najczęściej sukcesy uczniów, szkół, zasług samorządu. Brak dzielenia się problemami, zaproszenia do dyskusji.</p> <p>Spotkania lokalnych społeczności dotyczą raczej załatwianiu bezpośrednich spraw bytowych.</p>	<p>podstawą powinna być lokalna strategia (plan) rozwoju oświaty.</p> <p>Opis procesu i narzędzi, które mogą zostać wykorzystane przy tworzeniu i rozwijaniu partnerstwa na rzecz edukacji.</p> <p>Komunikacja interpersonalna – tworzenie koalicji.</p> <p>Wykorzystanie internetowych serwisów społecznościowych.</p>
--	--	--	--	---

	<p>wykonawczy JST dla radnych.</p> <p>Dobrze przygotowana „Informacja...”, mówiąca nie tylko o sukcesach lokalnej oświaty, ale także o jej problemach mogłaby być ważnym kanałem komunikacji z interesariuszami.</p>			
<p>Aktywny udział rodziców w realizacji przyjętych celów edukacyjnych</p>	<p>Zapewnienie rodzicom zrozumiałej informacji o celach i działaniach szkoły.</p> <p>Włączenie rodziców w proces edukacyjny.</p> <p>Uwzględnianie opinii rodziców przy podejmowaniu decyzji dot. rozwoju systemu oświaty (np. ocena działań szkoły, udział w planowaniu oferty edukacyjnej).</p>	<p>Powołanie forum rodziców przy organie prowadzącym.</p> <p>Systematyczne spotkania się z przewodniczącymi rad rodziców.</p>	<p>Zaangażowanie rodziców tylko w okresie pobytu ich dzieci w szkole.</p> <p>Brak znajomości kompetencji rad szkół.</p> <p>Wiele samorządów nie jest zainteresowanych włączaniem do planowania rozwoju lokalnego systemu oświatowego rodziców.</p> <p>Rada oświatowe funkcjonujące przy organie prowadzącym często przekształcają się w ciała polityczne.</p>	<p>Analiza istniejących form współpracy rodziców z organami prowadzącymi i szkolenie zgodnie z wnioskami z niej wynikającymi.</p> <p>Tworzenie gminnych rad oświatowych.</p> <p>Funkcjonowania rad szkół, czy rad oświatowych, który działają przy organie prowadzącym – dobrym przykładem byłby tu doświadczenia amerykańskie w tym względzie.</p>
<p>Zaangażowanie lokalnych partnerów w realizację usług edukacyjnych (placówki niepubliczne, przedsiębiorcy, organizacje samorządowe, itp.)</p>	<p>Włączanie w proces edukacyjny innych podmiotów zwiększa dostępne zasoby i szanse na osiągnięcie założonych celów. JST powinna zatem aktywnie współpracować ze szkołami / przedszkolami niepublicznymi, pracodawcami, organizacjami społecznymi i instytutami badawczymi.</p> <p>Wspieranie współpracy</p>	<p>Dobra praktyka powiatu kieleckiego - wymiana doświadczeń metodycznych między szkołami, wizytacje na lekcjach innych szkół w powiecie.</p>	<p>Czynniki zewnętrzne utrudniające rozwój współpracy z sektorem prywatnym:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- niski poziom doradztwa zawodowego</li> </ul>	<p>Potrzeba szkoleń dla urzędników i dyrektorów z zakresu umiejętności miękkich - integracja, motywowanie, organizowanie współpracy.</p> <p>Należy udostępnić przykłady dobrej praktyki w zakresie organizacji współpracy między szkołami na terenie gminy.</p>

	<p>między szkołami przy realizacji zadań oświatowych (np. organizacja wspólnego transportu dzieci do szkół).</p> <p>Korzystanie z lokalnych dostawców usług przy realizacji działań związanych z utrzymaniem i rozwojem zasobów systemu edukacji.</p>			
<p>Włączenie mieszkańców i partnerów instytucjonalnych w proces oceny polityki oświatowej</p>	<p>Informowanie lokalnej społeczności nt. przyjętych celów i postępów w realizacji polityki edukacyjnej.</p> <p>Zbieranie opinii mieszkańców i wykorzystywanie ich w zarządzaniu usługami edukacyjnymi.</p>	<p>Media społecznościowe.</p> <p>Zebrania wiejskie.</p> <p>Lokalna prasa.</p>	<p>Trudność w zbieraniu informacji, wcześniej – fachowym ich przygotowania, a potem właściwym opracowaniu.</p> <p>Nie jest łatwo i bezpiecznie dla instytucji i osób wywoływać i przedsięwziąć tego typu dyskusję. Jest szereg ograniczeń, z których dyskutanci nie zdają sobie sprawy.</p>	<p>Rozważenie celu i przebiegu takich spotkań (np. dwa razy w roku) , z dobrze przygotowanym porządkiem spotkania i krótkim, ale jasnym poinformowaniem o powodzie spotkania i oczekiwaniach w dyskusji.</p> <p>Przykładowe opracowania i metody przeprowadzania spotkań z mieszkańcami i partnerami.</p>