

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

### Grupa Wymiany Doświadczeń – samorządy miejskie.

Celem podejmowanych działań diagnostycznych jest podniesienie jakości kształcenia i wychowania w publicznych szkołach i placówkach oświatowych na terenie jednostki samorządu terytorialnego.

Proces ten rozpoczęto od dogłębnego zdiagnozowania 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 Grup Wymiany Doświadczeń zidentyfikowali obszerną listę czynników decydujących o możliwości stworzenia w gminie/powiecie skutecznego, pro-jakościowego 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 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 partnerami, 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.

**Ogólne wskazówki do programu szkoleniowego.**

Punktem wyjścia, a równocześnie warunkiem niezbędnym do skutecznego przeprowadzenia cyklu szkoleń jest odpowiednie zmotywowanie jego uczestników, a zwłaszcza

uświadomienie istotnej i rzeczywistej roli organu prowadzącego (JST) we współtworzeniu, jakości pracy szkół. W kontekście realizowania konkretnego projektu należy wyjaśnić pojęcie, a następnie podkreślać jakość.

Ważnym rezultatem projektu jest opracowanie przez JST lokalnych programów podnoszenia jakości usług edukacyjnych, zatem szczególnie istotne znaczenie dla skuteczności programu szkoleniowo-doradczego ma moduł poświęcony tworzeniu strategii oświatowych.

Jednym z podstawowych deficytów, wskazywanych przez uczestników projektu, jest brak kompetencji i umiejętności diagnozowania aktualnego stanu lokalnej oświaty. Dlatego też, jednym z priorytetowych tematów programu szkoleniowo-doradczego, powinna być diagnoza w oparciu o dostępne dane. Należałoby wskazać dostępne publikacje, przeprowadzić warsztaty w zakresie umiejętności wykorzystywania danych, informacji i wskaźników do diagnozy stanu lokalnej oświaty z wykorzystaniem nowoczesnych technik informatycznych. Warto sięgnąć do doświadczeń tych JST, które skutecznie gromadzą dane ułatwiające strategiczne zarządzanie oświatą (np. monitorują losy absolwentów, badają stopień zgodności wykonywanego zawodu z wykształceniem, przeprowadzają badania ankietowe wśród rodziców i uczniów).

Kolejną barierą, równie często podkreślaną przez pracowników JST, jest niewystarczająco uświadomiana konieczność strategicznego zarządzania usługami edukacyjnymi oraz brak kompetencji do tworzenia lokalnych planów rozwoju oświaty. Należy, zatem wypromować strategiczny sposób zarządzania oświatą. Warto wskazać, na wybranym przykładzie, etapy prac nad strategią, prawidłowo sformułowane cele strategiczne, działania i zadania oraz mierniki, organizację systemu wdrażania oraz system monitorowania. Uczestnicy projektu oczekują poznania uniwersalnego schematu postępowania, możliwego do zastosowania w każdej JST.

Charakterystyka poszczególnych czynników wpływających, na jakość edukacji, zwłaszcza w obszarze nazwanym w diagnozie *Zasoby*. Efektywne korzystanie z zasobów lokalnego systemu oświaty w procesie zarządzania ukierunkowanym na jakość rezultatów edukacyjnych powinna odnosić się przede wszystkim do modelowych (teoretycznych) rozwiązań ze wskazaniem przykładów dobrych praktyk.

W odniesieniu do sposobu prowadzenia zajęć członkowie miejskiej GWD sugerują stosowanie metod problemowych oraz praktycznych, podkreślają konieczność prowadzenia warsztatów, opartych na samodzielnej pracy uczestników szkolenia, z formułowaniem zadań i rozliczaniem ich wykonania.

Istotną trudność przy opracowaniu programu szkoleniowo-doradczego stanowić będzie bardzo duże zróżnicowanie uczestników szkolenia, wynikające z różnorodności JST, różnego poziomu wiedzy i umiejętności pracowników, wąskiej specjalizacji osób pracujących w urzędach w miastach na prawach powiatu. Warto, zatem rozważyć opracowanie kilku wariantów programu adresowanych do konkretnych odbiorców.

## 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 na poziomie lokalnym, regionalnym i ogólnopolskim;</li> <li>- Badanie losów absolwentów;</li> <li>- Badanie oczekiwań i aspiracji uczniów / rodziców na poziomie eksperckim,</li> <li>- Wieloletnią analizę wyników egzaminów / testów i EWD w podziale wg szkół i profili klas/zawodów;</li> <li>- Wieloletnią analizę danych organizacyjnych szkół</li> <li>- Analizę dodatkowych kwalifikacji nauczycieli;</li> <li>- Analizę oferty edukacyjnej szkół;</li> <li>- Analizę zasobów infrastruktury oświatowej i wyposażenia placówek.</li> <li>- Analizę kosztów usług edukacyjnych w podziale w</li> </ul>	<p>Metody analityczne pozwalające na diagnozowanie i monitorowanie stanu, jakości i kontekstu usług edukacyjnych - zarówno na poziomie szkoły, jak też w skali całej jednostki - oraz monitorowanie 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> </ul>	<p>Niechęć, a często brak motywacji do podejmowania badań.</p> <p>Ograniczenia w dostępie do odpowiednich źródeł danych, bądź brak umiejętności ich poszukiwania</p> <p>Ograniczone umiejętności pracowników JST w tym zakresie</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> <p>(1) rozumienie wagi dobrej diagnozy dla prawidłowego planowania rozwoju lokalnej oświaty; (2) gotowość przeznaczenia niezbędnych środków na realizację potrzebnych badań; (3) znajomość zakresu zadań badawczych związanych z przygotowaniem diagnozy; (4) znajomość podstawowych narzędzi zbierania i analizy danych; (5) umiejętność samodzielnego prowadzenia badań w zakresie podstawowym; (6) umiejętność zlecenia bardziej wymagających zadań diagnostycznych ekspertom zewnętrznym; (7) umiejętność korzystania z wniosków z przeprowadzonych prac badawczych.</p> <p>Uczestnicy powinni zapoznać się z przykładem wzorcowo przeprowadzonej diagnozy oraz przetestować nabyte umiejętności poprzez samodzielne przygotowania diagnozy (warsztaty) prostych zadań badawczych (plus omówienie zebranych doświadczeń).</p> <p>Szczególną uwagę należy zwrócić na kwestię zmian demograficznych i wynikających stąd wyzwań dla</p>

Czynniki wpływające na jakość edukacji	Możliwości oddziaływania samorządu	Narzędzia zarządcze	Bariery i deficyty ograniczające działania JST	Zalecenia dla programu szkoleniowo-doradczego
	<p>szczegółowości do szkół i rozdziałów klasyfikacji budżetowej (jednostkowe koszty operacyjne; wydatki inwestycyjne)</p> <p>- Analizę powiązanych dokumentów strategicznych - dokumenty wyższego rzędu (np. strategia rozwoju JST, regionalna / krajowa polityka oświatowa), plany sektorowe dla innych obszarów w odniesieniu do oświaty (np. aktywizacja społeczna, ochrona zdrowia, kultura, sport i rekreacja)</p>			<p>rozwoju oświaty.</p> <p>Pokazanie na wybranych wcześniej danych możliwości interpretacji dostępnych wyników i wyciągania wniosków. Rozwijanie umiejętności analizy kosztów finansowych i organizacyjnych wyboru pewnych strategii.</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>Prowadzenie różnych form szerokich konsultacji społecznych zarówno przy podejmowaniu konkretnych działań (np. sieć szkół) jak i systemowych rozwiązań w oświacie na terenie JST</p>	<p>Osoby zarządzające oświatą niekoniecznie widzą potrzebę prowadzenia szerszej debaty nt. celów edukacyjnych i sposobów ich realizacji. Tymczasem, ważne jest, aby lokalna społeczność знаła, rozumiała i popierała działania podejmowane w tym obszarze.</p> <p>W strategiach oświatowych brak jest precyzyjnie określonych celów jakościowych. Może być to wynikiem braku świadomości lub oznaką deficytu wiedzy w tym zakresie.</p> <p>Problemem jest niewątpliwie brak jednoznacznej definicji jakości w edukacji</p>	<p>Strategia może być przygotowana ze wsparciem konsultantów, ale zawsze konieczny jest bezpośredni udział interesariuszy, zwłaszcza osób, które będą ją później realizowały (w tym dyrektorów).</p>
<p>Posiadanie realistycznego, przekonującego planu</p>	<p>Zdefiniowanie wymiernych, powiązanych logicznie celów i działań w obszarze oświaty, które stanowią</p>	<p>Przygotowanie i uchwalenie pisemnego dokumentu planistycznego nt. rozwoju oświaty w</p>	<p>Brak kompetencji technicznych w zakresie przygotowania strategii sektorowej (umiejętności</p>	<p>Można poddać analizie istniejące (nie podając, z jakiej JST pochodzą) strategie. Wybrać dobrą, czy</p>



Czynniki wpływające na jakość edukacji	Możliwości oddziaływania samorządu	Narzędzia zarządcze	Bariery i deficyty ograniczające działania JST	Zalecenia dla programu szkoleniowo-doradczego
realizacji założonej wizji	<p>adekwatną odpowiedź na kluczowe problemy i wyzwania zidentyfikowane w diagnozie.</p> <p>Sformułowanie koncepcji zarządzania oświatą, która precyzyjnie określi kompetencje, wzajemne relacje i zadania kluczowych podmiotów – organ prowadzący, szkoła / placówka oświatowa, system wspomagania szkół, rodzice, nauczyciele. 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>Konieczne jest systemowe podejście do planowania rozwoju oświaty (włączenie różnych środowisk, dogłębna diagnoza, sformalizowanie strategii, jako programu sektorowego, przyjętego w formie uchwały, wdrożenie mechanizmów systematycznego monitorowania realizacji strategii).</p>	<p>średniej-długiej perspektywie czasowej. 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>diagnostyczne, wyznaczenie 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>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: nie zawierają analizy kosztów funkcjonowania szkół; nie uwzględniają analizy różnic poziomu szkół w odniesieniu do różnych czynników; bardzo pobieżnie traktują analizę wyników nauczania; pomijają wskaźniki osiągnięcia celów, co uniemożliwia skuteczny monitoring; są niespójne z wnioskami z przeprowadzonych badań diagnostycznych i proponują działania niespójne z wyznaczonymi celami</p>	<p>najlepszą z dostępnych, i taką, która ma wady choćby wskazywane przez ORE.</p> <p>Opracowanie wzorcowego dokumentu strategicznego wraz z określeniem wskaźników i mierników oraz systemu monitorowania i oceny lokalnego planu dokumentu strategicznego. Powinien zawierać on 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>Promowany w Programie model gminnej/powiatowej 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>Program szkoleniowo-doradczy</p>

<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>strategicznymi.</p> <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 potrzeby posiadania strategii</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- liderek formula 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>powinien oferować wsparcie w opracowaniu strategii rozwoju oświaty, w obu deficytowych obszarach: (1) kompetencje techniczne związane z planowaniem rozwoju i zarządzaniem systemem oświaty; (2) miękkie kompetencje konieczne do budowy międzysektorowego partnerstwa / koalicji i przeprowadzenia procesu planowania w sposób partycypacyjny.</p> <p>W promocji programu szkol-doradczego należy wyraźnie stawiać zasadnicze pytania strategiczne, przed którymi stoi samorząd. Konieczność pilnego udzielenia na nie jednoznacznej odpowiedzi powinna być oczywista.</p> <p>Potrzebnym wydaje się porównawcze pokazanie konsekwencji zarządzania oświatą bez strategii / z zapisami na poziomie strategii ogólnej / z odrębnym, sektorowym dokumentem planistycznym.</p> <p>Wskazaną wydaje się zdecydowana promocja ostatniego rozwiązania.</p>
Oferta edukacyjna odpowiadająca potrzebom (analizowanie potrzeb i planowanie kierunków nauczania)	Wpływ na szerokość oferty edukacyjnej, co zwiększa możliwości wyboru i pozwala na lepsze dopasowanie kierunku kształcenia do możliwości i zainteresowań ucznia.	Procedura przygotowania oferty edukacyjnej w sposób uwzględniający przyjęte cele strategiczne, wyniki monitorowania usług edukacyjnych oraz zmieniające się uwarunkowania (np. oczekiwania uczniów i rodziców, sytuacja na rynku pracy, posiadane zasoby itp.)	<p>Pasywna postawa części JST, przekonanie o braku wpływu na tworzenie oferty szkół.</p> <p>Zaniechanie prowadzenia badań w zakresie potrzeb rynku pracy oraz oczekiwań pracodawców, co może prowadzić do marginalizacji szkolnictwa zawodowego.</p>	Przeprowadzenie warsztatów umiejętności modyfikacji oferty edukacyjnej szkół w oparciu o przeprowadzoną diagnozę.
Monitorowanie jakości	Samorząd powinien gromadzić i	Wprowadzenie systematycznych	Urzędnikom brak jest często	Jeden z modułów szkoleń należy

Czynniki wpływające na jakość edukacji	Możliwości oddziaływania samorządu	Narzędzia zarządcze	Bariery i deficyty ograniczające działania JST	Zalecenia dla programu szkoleniowo-doradczego
<p>procesu edukacyjnego (ocena pracy szkoły)</p>	<p>analizować dane opisujące działanie swoich szkół i placówek edukacyjnych, w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>weryfikować postępy edukacyjne w oparciu o analizę wyników egzaminów i testów (EWD),</li> <li>weryfikować rezultaty społeczno-zawodowe (np. śledzenie losów absolwentów),</li> <li>zlecać zewnętrzne badania ewaluacyjne.</li> </ul> <p>Elektroniczny dziennik klasowy</p> <p>Systemy zarządzania jakością</p> <p>Ankietowanie rodziców, uczniów, nauczycieli.</p>	<p>procedur 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> </ul> <p>Wsparcie szkół poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>elektroniczny system rekrutacji,</li> <li>elektroniczny dziennik klasowy,</li> <li>ankietowanie uczniów, rodziców, nauczycieli</li> </ul>	<p>umiejętności przeprowadzenia oceny jakości pracy szkół. Problemem może być dostęp do odpowiednich danych, ale również nieznaną metodę praktycznej analizy i interpretacji dostępnych informacji</p> <p>Obecnie stosowane narzędzia (wyniki egzaminów, EWD) są niedoskonałe i trudne w interpretacji, a rezygnacja z testu po 6 klasie stwarza dodatkowe problemy. Rodzi się zatem pytanie, 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>Ważnym źródłem wiedzy nt. działań szkoły i uzyskiwanych przez nią efektów powinna być ewaluacja. Potencjał tego narzędzia nie jest na razie odpowiednio wykorzystywany.</p> <p>Istnieje ryzyko, że rząd będzie dążył do likwidacji egzaminów zewnętrznych. Rezygnacja z EWD byłaby poważnym utrudnieniem przy weryfikacji rezultatów procesu edukacyjnego</p> <p>Brak systemowego rozwiązania pozwalającego śledzić losy absolwentów (to dobry wskaźnik efektywności w kształceniu. Stosunkowo łatwo ustalić do jakich szkół stopnia wyższego przeszli uczniowie ze szkoły podstawowej czy</p>	<p>poświęcić na omówienie najczęściej stosowanych narzędzi analitycznych, pozwalających na ocenę efektów pracy szkoły (warsztaty).</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>Pilnym wyzwaniem jest opracowanie metodologii oceny rezultatów edukacyjnych / społ-zawodowych (w tym ocena kompetencji kluczowych), dopasowanej do forsowanych obecnie zmian prawnych (rezygnacja z testu po 6 klasie i wynikające stąd problemy w obliczeniu EWD). 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. coroczne badanie</p>



Czynniki wpływające na jakość edukacji	Możliwości oddziaływania samorządu	Narzędzia zarządcze	Bariery i deficyty ograniczające działania JST	Zalecenia dla programu szkoleniowo-doradczego
			gimnazjum, nawet na studia. Trudniej śledzić losy absolwentów szkół zawodowych).	uczniów w Dzierżoniowie wykorzystywane, jako narzędzie oceny i podstawa dla inicjowania programów naprawczych). Chodzi jednak o narzędzia do badania postępu, a nie ujęcia statyczne (typu „stop-klatka”). <u>Potrzebna jest również ocena sposobu działania systemu ewaluacji w szkołach. Narzędzia ewaluacyjne mają duży potencjał, ale nie jest on obecnie w pełni wykorzystywany</u>

## 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	Klarowne zdefiniowanie struktury zarządzania usługami oświatowymi: Lider JST – Wydział/ referat/ stanowisko – Dyrektorzy placówek – instytucje wspierające (np. ZEAS).	Stworzenie sprawnej i efektywnie działającej struktury w urzędzie z jednoznacznym określeniem zakresu zadań i odpowiedzialności. Podział zadań powinien odzwierciedlać strategiczną koncepcję zarządzania oświatą. Ze struktury organizacyjnej i podziału zadań powinno jednoznacznie wynikać, kto odpowiada za przygotowanie, wdrożenie i monitorowanie strategii rozwoju edukacji na poziomie strategicznym	Barierą może być zróżnicowanie (wielkość, różne zadania-gmina, powiat), co może determinować trudność w sformułowaniu jednego wzorca schematu organizacyjnego dla JST	Można przeanalizować różne struktury organizacji zarządzania oświatą. Są przykłady samorządów, które tę strukturę zmieniały więcej niż jeden raz. Należy przeanalizować skutki finansowe i efekty merytoryczne. Spróbować znaleźć ewentualne korelacje.

		i operacyjnym.		
Zapewnienie zasobów niezbędnych do sprawnego zarządzania systemem oświaty na poziomie JST (w tym wysokie kwalifikacje merytoryczne kadry zarządzającej oświatą)	Dostosowanie potencjału zespołu zarządzającego oświatą do potrzeb wynikających z zakresu zadań, za które zespół odpowiada.	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>Pasywność środowiska zarządzających oświatą – ożywić poczucie misji, przyjęcie odpowiedzialności za rezultaty.</p> <p>Częste rotacje osób zatrudnionych w komórkach organizacyjnych zajmujących się oświatą, w tym kierowników, nie sprzyjają przygotowaniu i realizacji zintegrowanej polityki społecznej gminy.</p> <p>W wielu samorządach pracownikom JST odpowiedzialnym za zarządzanie oświatą brak jest odpowiednich kompetencji merytorycznych.</p> <p>Sytuacja poszczególnych JST jest pod tym względem wysoce zróżnicowana</p> <p>Na rynku brak jest oferty szkoleń kompetencyjnych (wprowadzających) dla osób zarządzających oświatą, która łączyłaby podstawową wiedzę z zakresu edukacji oraz zarządzania w administracji samorządowej</p> <p>Problemem wszystkich JST jest szybki dostęp do wiarygodnej informacji nt. charakteru i zakresu zmian wprowadzanych w polityce oświatowej państwa.</p> <p>Zewnętrznym czynnikiem, który negatywnie wpływa na zarządzanie lokalnymi</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.</p> <p>Bardzo istotne jest uświadamianie i wzbudzanie poczucia misji oraz odpowiedzialności za rezultaty, zatem w początkowej fazie szkolenia należy położyć akcent na definiowanie wizji lokalnej oświaty oraz przekonująco pokazać długoterminowe konsekwencje podejmowanych w tym zakresie decyzji.</p> <p>Ważne jest również zapewnienie licznych okazji do nawiązywania kontaktów i integracji środowiska urzędników oświatowych.</p> <p>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</p>

			<p>systemami edukacji, są częste zmiany polityki oświatowej państwa. Największe problemy wiążą się z wprowadzaniem daleko idących zmian bez konsultacji ze środowiskiem samorządowym i bez zapewnienia odpowiedniego czasu na dostosowanie działających rozwiązań instytucjonalnych.</p>	<p>edukacji (zakres i konsekwencje nowych regulacji)</p> <p>Jednocześnie, 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.</p> <p>Ważne jest również wzmocnienie miękkich kompetencji urzędników oświatowych (komunikacja, rozwiązywanie konfliktów, praca zespołowa, zarządzanie czasem itp.)</p> <p>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?)</p> <p>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 szkolenia). Zajęcia teoretyczne należy uzupełnić doradztwem i</p>
--	--	--	--	--

				<p>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 kompetencji pedagogiczne. Bez tych kompetencji nie jest możliwe pro-jakościowe zarządzanie oświatą.</p>
--	--	--	--	--

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

Czynniki wpływające na jakość edukacji	Możliwości oddziaływania samorządu	Narzędzia zarządcze	Barieri i deficyty ograniczające działania JST	Zalecenia dla programu szkoleniowo-doradczego
<p>Sprecyzowana rola i zadania dyrektora szkoły - lider vs. jeden z nauczycieli, pełniący dodatkowo funkcje organizacyjno-zarządcze</p>	<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>Istotne znaczenie dla powodzenia misji dyrektora ma również, jakość bieżącej współpracy na linii szkoła – organ prowadzący. Władze JST powinny stymulować szkoły do uzyskiwania lepszych wyników. Współpraca powinna się, zatem opierać na jasnym zdefiniowaniu oczekiwań władz samorządowych oraz uzgodnieniu metod</p>	<p>Jeśli dyrektor ma przyjąć odpowiedzialność za całokształt działania placówki i osiągnięte 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</p>	<p>Brak umiejętności formułowania i komunikowania oczekiwanych przez JST celów jakościowych.</p> <p>Brak umiejętności inicjowania i kreowania przez organ prowadzący zmian pro-jakościowych w lokalnych systemach oświatowych.</p> <p>Lokalne systemy oświaty 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</p>	<p>W programie należy zwrócić uwagę na czynniki warunkujące możliwość skutecznego pełnienia przez dyrektora funkcji menedżerskich.</p> <p>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 dot. warunków przyznania dyrektorowi dodatku motywacyjnego</li> <li>- Relacja wysokości dodatku motywacyjnego i funkcyjnego dla dyrektora</li> <li>- Samodzielność dyrektorów</li> </ul>

	monitorowania i oceny pracy dyrektora.	umiejętność ich stosowania, miękkie kompetencje niezbędne do stymulowania pracy zespołowej oraz budowania relacji z zewnętrznymi partnerami szkoły).	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 skuteczną współpracy z dyrektorami szkół.	szkół w dysponowaniu pozyskanymi dodatkowymi środkami finansowymi. Konieczne wydaje się dobre wyjaśnienie i zilustrowanie celów jakościowych w edukacji. Uczestnicy szkoleń powinni zrozumieć, na czym polega jakość edukacji i uświadomić sobie odpowiedzialność JST za zorientowanie lokalnej oświaty na rozwój kluczowych umiejętności uczniów. Kolejnym krokiem powinno być przedstawienie katalogu praktycznych narzędzi, które mogą zostać wykorzystane w celu przekształcenia lokalnego modelu edukacji w system jakościowy. Program powinien pokazać m.in. sposób tworzenia skutecznych systemów motywacyjnych dla szkół i placówek oświatowych. Jego podstawą powinna być przekonująca metodologia oceny pracy szkoły.
Zapewnienie doboru odpowiedniej kadry na stanowiska dyrektorów szkół / placówek edukacyjnych (kompetencje dyrektora szkoły są kluczowe)	Organ prowadzący ma stosunkowo niewielki wpływ na wybór dyrektora szkoły / placówki oświatowej, natomiast poprzez stworzenie atrakcyjnych warunków finansowych może przyciągnąć wartościowych kandydatów. Rozliczanie dyrektorów z planów przedstawianych na etapie	Wynagrodzenie dyrektora powinno być znacząco wyższe od uposażenia nauczycieli, ale jednocześnie uzależnione od: (1) rezultatów edukacyjnych osiągniętych przez szkołę oraz (2) efektywności gospodarowania budżetem (koszty wytworzenia jednostki rezultatu). Jednocześnie	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. Brak jest jednoznacznego modelu dyrektora szkoły.	Program powinien m.in. omawiać następujące zagadnienia: - Sformalizowana procedura wyboru dyrektora; - Kryteria wyboru dyrektora, np.: umiejętność zarządzania finansami szkoły; funkcjonowanie w środowisku; współpraca z



	<p>rekrutacji (program rozwoju szkoły powinien być rzeczywistym dokumentem zarządczym zaś realizacja wyznaczonych w nim celów - warunkiem powołania na kolejną kadencję)</p> <p>Pozostawienie dyrektorom / szkołom miejsca na kreatywność, a jednocześnie wspieranie ich w podejmowanych działaniach</p>	<p>dyrektor powinien dysponować wystarczającą ilością czasu na realizację swojej podstawowej funkcji – zarządzania szkołą (odpowiednie ograniczenie obowiązku prowadzenia lekcji)</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>Tworzenie warunków sprzyjających pozytywnej konkurencji między dyrektorami szkół, przy jednoczesnym premiowaniu współpracy (organizacja wspólnych spotkań, organizacja wspólnego transportu dzieci itp.)</p>	<p>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.</p> <p>Bardzo rzadko organy prowadzące korzystają z tych możliwości. Brakuje kandydatów. Często, jeśli nauczyciel nie spełnia pewnych warunków formalnych (np. brak oceny), zostaje powołany jako menadżer.</p> <p>Wątpliwości budzi zapis o wynagrodzeniu dyrektora – czy istnieje proste przełożenie wyników pracy szkoły na wynagrodzenie</p>	<p>samorządem, wyniki osiągnęte przez szkołę;</p> <ul style="list-style-type: none"> <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 możliwości podejść do zarządzania systemem oświaty / szkołą (prezentacja innowacyjnych podejść z Polski i zagranicy)</p> <p>Udział w Programie powinien ułatwiać zaangażowanym JST dostęp do projektu ORE 2.10.3. "Przywódcztwo - 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 wewnętrznych sprzeczności, będąca elementem systemu motywacji)</p>	<p>Koniecznym warunkiem dobrej współpracy podmiotów zarządzających lokalnym systemem edukacji jest regularna, wielokierunkowa komunikacja między pracownikami wydziału oświaty oraz kierownikami poszczególnych placówek. Z jednej strony, dyrektorzy powinni rozumieć swoją rolę i</p>	<p>Tworzenie sieci współpracy zarówno w relacjach organ prowadzący – dyrektor, jak również między dyrektorami, dające możliwość stałej wymiany doświadczeń, podnoszenia kompetencji, jak też wprowadzenia relacji partnerskich sprzyjających budowie wspólnej odpowiedzialności za efekty</p>	<p>Niedostatecznie rozwinięte techniki komunikacyjne na linii organ prowadzący – szkoły/placówki oświatowe.</p> <p>W wielu ośrodkach brak mechanizmów pozwalających na poziomą wymianę doświadczeń między dyrektorami (sieci współpracy dyrektorów).</p>	<p>Potrzebna jest promocja regularnej komunikacji przedstawicieli samorządu z dyrektorami szkół oraz narzędzi umożliwiających poziomą wymianę informacji między osobami zarządzającymi placówkami edukacyjnymi.</p> <p>Przykłady:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Komunikator internetowy przeznaczony do</li> </ul>

	<p>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>	pracy szkoły.		<p>współpracy między samorządem a dyrektorami, w którym umieszczony jest kalendarz sprawozdawczości i załatwiane są wszystkie regularne sprawy.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Regularne spotkania z dyrektorami szkół (grupowe i indywidualne).</li> <li>- Funkcjonowanie nieformalnego zespołu dyrektorów, którego członkowie wspierają władze JST</li> </ul>
<p>Motywowanie, budowanie zaangażowania i doskonalenie kadry kierowniczej</p>	<p>Przyznawanie dodatków motywacyjnych i nagród dla dyrektorów szkół.</p> <p>Przygotowanie atrakcyjnych i integracyjnych form szkolenia o charakterze systematycznego, regularnego, zaplanowanego procesu rozwoju.</p>	<p>Stworzenie klarownego systemu (regulaminu, zasad) przyznawania dodatku motywacyjnego oraz nagród dla dyrektorów</p> <p>Możliwość przeznaczenia części środków zarezerwowanych na doskonalenie zawodowe nauczycieli na szkolenia dedykowane dla dyrektorów szkół podnoszące ich wiedzę i kompetencje zarządcze</p>	<p>Pracownicy JST często nie utożsamiają się z dyrektorami szkół, nie widzą potrzeby ich wspierania.</p> <p>Brak lub niewystarczające kompetencje do określenia potrzeb w zakresie doskonalenia kadry kierowniczej szkół.</p>	<p>Wskazanie obszarów, w których dyrektorzy szkół potrzebują wsparcia.</p> <p>Pokazanie przykładów JST, które prowadzą systemowe wsparcie dyrektorów.</p>

### Nauczyciele

Czynniki wpływające na jakość edukacji	Możliwości oddziaływania samorządu	Narzędzia zarządcze	Bariery i deficyty ograniczające działania JST	Zalecenia dla programu szkoleniowo-doradczego
System wspomaganie kadry nauczycielskiej	<p>Stosowanie wysokich jakościowych kryteriów przy rekrutacji nauczycieli</p> <p>Organizacja i wdrożenie systemu wspomaganie szkół i</p>	<p>Wsparcie powinno być poprzedzone diagnozą, wychodzącą od zdefiniowania celów i rozpoznania potrzeb szkoły.</p>	<p>Ze względu na konieczność redukcji kosztów oświaty w wielu JST nie przyjmuje się do szkół nowych nauczycieli.</p> <p>Ogranicza to znacząco</p>	<p>Uczestnikom szkoleń należy zaproponować wzorcowe modele organizacji systemu doskonalenia nauczycieli.</p> <p>Powinny zostać one</p>

	<p>nauczycieli. Jest to potencjalnie silne narzędzie oddziaływania na wzrost kwalifikacji nauczycieli (wymóg zaangażowania znaczących środków na działanie systemu)</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>możliwość szybkiego oddziaływania na kwalifikacje kadr (raczej doskonalenie umiejętności obecnych nauczycieli).</p> <p>W wielu JST system wspomaganie szkół i nauczycieli nie jest odpowiednio rozwinięty i wykorzystywany. Brak jest przemyślanej i świadomej polityki w tym zakresie.</p> <p>Ciągle jest zbyt duża pokusa do prowadzenia zajęć w formie wykładu lub pogadanki. Formom badawczym warto poświęcić sporo uwagi. Jest to forma trudna do umieszczenia w grafiku zajęć, też kosztowna, ale bardzo efektywna.</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>zilustrowane przykładami skutecznych wdrożeń (np. doświadczenia Kielc).</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 wspomaganie 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>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>Regulamin przyznawania dodatku motywacyjnego promujący aktywność, kreatywność oraz uzależniający wysokość dodatku od efektów pracy nauczycieli.</p> <p>Tworzenie dodatkowych obszarów aktywności nauczycieli (lokalne programy, projekty, konkursy).</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.</p>	<p>Szkolenie powinno promować aktywne korzystanie z regulaminów wynagradzania nauczycieli. Poprzez analizę przykładowych zapisów wskazać modelowe rozwiązania.</p>

			Wiele jednak może również osiągnąć dyrektor, korzystający z dobrego systemu wsparcia szkoły („nauczyć nauczycieli inaczej uczyć / pracować”).	
--	--	--	---	--

### System wsparcia ucznia

Czynniki wpływające na jakość edukacji	Możliwości oddziaływania samorządu	Narzędzia zarządcze	Barieri i deficyty ograniczające działania JST	Zalecenia dla programu szkoleniowo-doradczego
Organizacja doradztwa zawodowego dla uczniów	Usługi doradztwa zawodowego oferowane uczniom już we wczesnej fazie kształcenia	Wprowadzenie standardów zatrudnienia nauczycieli doradców zawodowych w szkołach i poradniach psychologiczno-pedagogicznych.	<p>Marginalizacja zadań doradcy zawodowego, nieuświadomienie konieczności badań potencjału młodych ludzi przed podjęciem decyzji o dalszej drodze edukacyjnej</p> <p>Brak świadomości potrzeby aktywnego zaangażowania władz samorządowych w organizację i animowanie systemu doradztwa zawodowego na terenie własnej JST. Brak wydzielonych środków na ten cel.</p> <p>Brak świadomości rodziców o korzyściach wynikających z profesjonalnego doradztwa w zakresie świadomego wyboru dalszej drogi kształcenia.</p> <p>Brak profesjonalnie przygotowanych kadr pedagogicznych do prowadzenia preorientacji zawodowej i doradztwa zawodowego.</p> <p>Utrudnienia w zakresie stosowania profesjonalnych</p>	<p>Wskazanie znaczenia doradztwa zawodowego dla uczniów w kontekście rozwijania kompetencji kluczowych.</p> <p>Ukazanie wagi problemu w zakresie świadomego, celowego i systemowego realizowania zadań w zakresie doradztwa zawodowego dla uczniów.</p> <p>Prezentacja dobrych praktyk w tym zakresie.</p>

			<p>narzędzi wykorzystywanych w pracy doradcy zawodowego. (brak tych narzędzi w szkole).</p> <p>Trudności w zakresie organizowania wyjazdów i wyjazdów do pracodawców.</p>	
Wsparcie uczniów niepełnosprawnych	<p>Oferta edukacyjna dostosowana do potrzeb i możliwości uczniów niepełnosprawnych.</p> <p>Upowszechnianie edukacji włączającej.</p> <p>Budynki szkolne i wyposażenie dostosowane do potrzeb uczniów niepełnosprawnych.</p> <p>Organizowanie dowozu uczniów niepełnosprawnych.</p>	<p>Właściwe wykorzystanie środków z części oświatowej subwencji ogólnej przeznaczonych dla uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi</p>	<p>Brak środków finansowych na kosztowne inwestycje.</p>	<p>Zwrócenie uwagi na znajomość i właściwą interpretację przepisów prawa. Analiza przypadków prawnych w tym zakresie.</p>
Wsparcie uczniów szczególnie o szczególnych potrzebach edukacyjnych	<p>Stworzenie lokalnych systemów wsparcia uczniów uzdolnionych i przejawiających trudności w nauce i zachowaniu</p>	<p>Programy stypendialne</p> <p>Nagrody dla odnoszących sukcesy uczniów i ich opiekunów, indywidualny tok nauki niektórych przedmiotów, współpraca z uczelniami.</p>	<p>Środki finansowe, brak kompetencji nauczycieli w zakresie pracy z uczniem szczególnie uzdolnionym, wykorzystanie zasobów intelektualnych z otoczenia szkoły</p>	<p>Zwrócenie uwagi na potrzebę pozyskiwania specjalistów spoza systemu edukacji</p> <p>Wykorzystanie dobrych praktyk w tym zakresie.</p>
Funkcja wychowawcza szkoły	<p>Kształtowanie pozytywnych postaw społecznych (tj. np. odpowiedzialność, pomoc słabszym, tolerancja, brak agresji a konstruktywna komunikacja, patriotyzm w działaniu codziennym, itp.), oraz promowanie i praktykowanie zasad współpracy (między uczniami, uczniów z nauczycielami, itp.)</p>	<p>Wsparcie szkół poprzez tworzenie lokalnych programów aktywizujących uczniów w szeroko rozumianej sferze społecznej.</p>	<p>Przekonanie, że JST nie posiada żadnego wpływu na działalność wychowawczą szkoły.</p>	<p>Wskazanie konieczności wspierania szkoły w każdym aspekcie, również wychowawczym, przez odwołanie się do działań podejmowanych przez różne JST</p>



## 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	<p>Inwentaryzacja zasobów materialnych systemu oświaty (budynki, sale, wyposażenie) i analiza ich wykorzystania na poziomie gminy/powiatu i poszczególnych placówek oświatowych</p> <p>Analiza posiadanych zasobów pod kątem potrzeb systemu oświaty, z uwzględnieniem zmian zachodzących w jego otoczeniu (zwłaszcza zmiany demograficzne i sytuacja na rynku pracy)</p> <p>Podejmowanie działań restrukturyzacyjnych, poprawiających efektywność wykorzystania - dopasowanie sieci szkół do liczby uczniów</p> <p>Bieżące zarządzanie bazą materialną systemu oświaty – administrowanie, koszty</p> <p>Rozwój materialnych zasobów systemu oświaty – plany inwestycyjne, pozyskiwanie środków zewnętrznych, zarządzanie projektami</p>	Dostosowanie sieci szkół i placówek edukacyjnych do potrzeb lokalnej społeczności i przyjętej strategii rozwoju oświaty; Modele restrukturyzacji sieci szkół	<p>Negatywnym uwarunkowaniem zewnętrznym w procesach optymalizacji wykorzystania zasobów oświaty jest prawo sprzeciwu kuratora przy przekształceniu lub likwidacji szkoły.</p> <p>Opory społeczne związane z likwidacją szkół.</p> <p>Umiejętność komunikowania się, prowadzenia konsultacji i zarządzania konfliktem społecznym;</p> <p>Umiejętność analizy kosztów edukacyjnych w przeliczeniu na jednostkę rezultatu</p>	<p>Uczyć, więc należy kompleksowego i perspektywicznego planowania rozwoju bazy.</p> <p>Zwracanie uwagi na konieczność tworzenia i wyposażania potrzebnych pracowni, w tym aktualizacje wyposażenia, ale także na egzekwowanie odpowiedniego wykorzystywania pracowni i wyposażenia.</p> <p>Konieczność prowadzenia zajęć w zespołach i formami ćwiczeniowymi.</p> <p>Byłoby znakomicie – w formach badawczych.</p> <p>Analiza przypadków JST, którym udało się zoptymalizować sieć szkół (likwidacje lub przekształcenia) i tych, w których taki zamiar nie powiódł się.</p> <p>Sposoby podejścia do radnych, społeczności lokalnych itp.</p>

## Zasoby finansowe

Czynniki wpływające na jakość edukacji	Możliwości oddziaływania samorządu	Narzędzia zarządcze	Bariery 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 oświatowe w przeliczeniu na jednego ucznia</li> <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</p>	<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 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>Uwarunkowanie zewnętrzne: obowiązek utrzymania nakładów na specjalną organizację nauki; opłacanie 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 wycenione standardy edukacyjne.</p>	<p>Uświadomienie, że racjonalne zarządzanie dostępnymi środkami finansowymi ułatwia realizację lokalnej strategii zarządzania oświatą.</p>

	<p>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>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, założone cele; (b) musi – subwencji nie starczy realizację podstawowych zadań oświatowych.</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> <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>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 ogólnej). Z drugiej – sytuuje oświatę, jako obszar o priorytetowym znaczeniu dla jednostek samorządowych.</p> <p>Niestabilny system finansowania oświaty, zmieniające się przepisy wpływające znacząco na finansowanie zadań oświatowych, krótki okres na wdrażanie zmian, niejednoznaczność i niejednorodność interpretowania przepisów prawa determinujących finansowanie zadań oświatowych (często przez organy nadzorcze i kontrolne).</p> <p>Brak jasnych i adekwatnych standardów oświatowych wykorzystywanych do obliczania kwot przeznaczanych na zadania oświatowe w budżecie państwa.</p>	<p>Zapoznanie z mechanizmami pozyskiwania środków zewnętrznych, ukazanie źródeł oraz sposób ich wykorzystywania i rozliczania (środki unijne, programy krajowe itp.).</p> <p>Zapoznanie z mechanizmem naliczania subwencji oświatowej dla JST w kontekście SIO i dokumentów przekazywanych z jednostek centralnych (metryczka oświatowa).</p> <p>Kształtowanie umiejętności dokonywania analiz finansowych i wnioskowania na ich podstawie.</p> <p>Kształcenie umiejętności wyszukiwania i analizowania przepisów prawa oraz ich legalnych interpretacji (wyroki sądów, opinie RIO, zalecenia NIK).</p>

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

Czynniki wpływające na jakość edukacji	Możliwości oddziaływania samorządu	Narzędzia zarządcze	Barieri i deficyty ograniczające działania JST	Zalecenia dla programu szkoleniowo-doradczego
Udział mieszkańców i partnerów instytucjonalnych w procesie planowania rozwoju systemu edukacji	<p>Identyfikacja interesariuszy systemu edukacji.</p> <p>Włączenie interesariuszy w proces definiowania celów systemu. Szczególnie ważny jest udział dyrektorów, należy jednak dążyć do włączenia w proces rozwoju oświaty wielu różnych środowisk.</p> <p>Istotne znaczenie ma m.in. ułożenie konstruktywnych relacji i współpraca na linii organ prowadzący – kurator oświaty.</p> <p>Tworzenie rozwiązań instytucjonalnych zapewniających trwały udział interesariuszy w zarządzaniu edukacją.</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>Rozwiązania wspierające budowę lokalnej koalicji na rzecz oświaty.</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 wykonawczy JST dla radnych.</p>	<p>Brak jest pozytywnej debaty, uruchamianej proaktywnie, a nie jedynie w reakcji na problemy</p> <p><u>Przyczyny:</u></p> <p>Mała lub żadna aktywność środowisk lokalnych (nawet zorganizowanych, jak choćby Izba Rzemieśnicza) w kwestiach związanych z edukacją.</p> <p>W komunikacji z mieszkańcami samorządy koncentrują się na promocji sukcesów uczniów / szkół i zasług samorządu. Brak dzielenia się problemami, zaproszenia do dyskusji.</p> <p>Spotkania lokalnych społeczności dotyczą raczej załatwiania spraw bieżących, zwykle bytowych – kanalizacja, woda, chodnik...</p>	<p>Potrzebny jest opis procesu i narzędzi, które mogą zostać wykorzystane przy tworzeniu i rozwijaniu partnerstwa na rzecz edukacji.</p> <p>Takie narzędzia i mechanizmy powinny zostać udostępnione i praktycznie przeciwiczone z uczestnikami szkoleń.</p> <p>Należy poszukiwać narzędzi pozwalających zwiększyć rolę interesariuszy w procesie planowania usług oświatowych (NGO-sy, nauczyciele, przedsiębiorcy, dyrektorzy, kurator itp.)</p> <p>Promować rozwiązania instytucjonalne i trwałe (np. Rada oświatowa).</p>
Aktywny udział rodziców w realizacji przyjętych celów edukacyjnych	<p>Informowanie lokalnej społeczności nt. przyjętych celów i postępów w realizacji polityki edukacyjnej. Taka informacja powinna być podawana w sposób zrozumiały dla odbiorców, zwłaszcza dla rodziców.</p> <p>Włączenie rodziców w proces</p>	<p>Proaktywne prowadzenie polityki informacyjnej</p> <p>Metody i narzędzia komunikacji z lokalną społecznością.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Przekazywanie informacji via dedykowana strona w lokalnej gazecie, na spotkaniach sołeckich, na</li> </ul>	<p><i>Wiele samorządów wydaje swoje periodyki. Sporo jest tam informacji z dziedziny edukacji, ale najczęściej są to opisy sukcesów uczniów, szkół, samorządu. Brak jest realnej, dwustronnej debaty.</i></p> <p>Jeśli organizują się rodzice, to na czas pobytu ich dzieci w</p>	<p>Analiza istniejących form współpracy rodziców z organami prowadzącymi i szkolenie zgodnie z wnioskami z niej wynikającymi.</p> <p>Przedstawienie sprawdzonych metod tworzenia i funkcjonowania gminnych rad oświatowych.</p>

	<p>edukacyjny.</p> <p>Uwzględnianie opinii rodziców przy podejmowaniu decyzji dot. działania systemu oświaty (np. przy planowaniu oferty edukacyjnej).</p> <p>Nagłaśniane programów edukacyjnych promujących najlepszych uczniów.</p>	<p>tablicach ogłoszeń itp.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Udział dyrektorów placówek i urzędników gminy w zebraniach wiejskich i sołeckich.</li> <li>- Zapraszanie rad rodziców na sesje poświęcone oświacie (doświadczenie Krakowa).</li> </ul> <p>Powołanie rady oświatowej przy organie prowadzącym (wykorzystanie wzorca rad sołeckich?).</p> <p>Karta rodzica – pakiet podstawowych informacji o prawach i możliwościach działania dla rodziców (członków trójek klasowych, rady szkoły, rady oświatowej).</p>	<p>szkole i to do celów doraźnych.</p> <p>Trudno jest zorganizować radę szkoły czy radę oświatową przy organie prowadzącym, ponieważ istnieje konflikt kompetencji / interesów z komisjami / radą pedagogiczną. <i>(Rada przy organie prowadzącym może być konkurentem dla komisji oświaty w radzie gminy. Z kolei rada szkoły pozbawia części uprawnień radę pedagogiczną oraz dyrektora).</i></p> <p>Wiele samorządów nie jest zainteresowanych włączaniem rodziców w zarządzanie oświatą.</p> <p>Rady oświatowe przy organie prowadzącym często przekształcają się w ciała polityczne.</p>	<p>Wsparcie członków rad rodziców, (aby ich udział w procesie zarządzania edukacją był bardziej skuteczny i efektywny).</p> <p>Powinna być polityka informacyjna (nie jedynie plan marketingowy) – cele, odbiorcy, kanały informacji, narzędzia. Powinna być osadzona w lokalnej strategii / planie rozwoju oświaty.</p> <p>Polityka komunikacji z otoczeniem powinna zapewnić regularne przekazywanie sprofilowanych informacji dla szerokiego spektrum odbiorców – mieszkańców, przedsiębiorców, organizacji pozarządowych, instytucji badawczych.</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.</p> <p>JST powinna, zatem aktywnie współpracować ze szkołami / przedszkolami niepublicznymi, pracodawcami, organizacjami społecznymi i instytucjami badawczymi.</p> <p>Planowanie i monitorowanie strategii oświatowej z udziałem przedstawicieli biznesu, organizacji pozarządowych i ośrodków naukowych</p>	<p>Inicjatywa lokalna (pomysły inspirowane przez mieszkańców)</p> <p>Granty na zajęcia pozalekcyjne (nauczyciel / osoba spoza szkoły dostaje na zajęcia, jeśli znajdzie chętnych)</p> <p>Działania rozpoznające potrzeby pracodawców i zapoznające młodzież z przedsiębiorcami (dobra praktyka z powiatu nowosolskiego).</p> <p>Rola Urzędu Pracy, jako animatora procesu współpracy szkół z przedsiębiorcami.</p>	<p>Czynniki zewnętrzne utrudniające rozwój współpracy z sektorem prywatnym:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- brak zachęt państwa dla przedsiębiorców do udziału w finansowaniu kształcenia (niedoskonałe funkcjonowanie Funduszu Pracy).</li> <li>- za krótkie praktyki u pracodawców,</li> <li>- niski poziom doradztwa zawodowego,</li> <li>- nadmierne przeszkody prawno-biurokratyczne</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/powiatu i z innymi partnerami.</p>



	<p>Współpraca z lokalnymi pracodawcami przy planowaniu oferty edukacyjnej i organizacji praktyk zawodowych.</p> <p>Wspieranie współpracy między szkołami przy realizacji zadań oświatowych (np. organizacja wspólnego transportu dzieci do szkół).</p>	<p>Zintegrowana rekrutacja do szkół</p> <p>Dobra praktyka powiatu kieleckiego - wymiana doświadczeń metodycznych między szkołami, wizytacje na lekcjach innych szkół w powiecie.</p>	<p>(odechciewa się)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- niewymaganie przez przedsiębiorców dyplomów kwalifikacji.</li> </ul> <p>Dajemy pieniądze, ale nie dostajemy informacji o rezultatach.</p> <p>Potrzebna jest weryfikacja skuteczności działania klastrów edukacyjnych powstałych przy SSE.</p>	
<p>Włączenie mieszkańców i partnerów instytucjonalnych w proces oceny polityki oświatowej</p>	<p>Zbieranie opinii mieszkańców i wykorzystywanie ich w zarządzaniu usługami edukacyjnymi.</p>	<p>Sesja oświatowa jako narzędzie włączenia rodziców w proces monitorowania postępów</p> <p>Ankietowanie rodziców i uczniów</p> <p>Analiza wyników rekrutacji</p> <p>Wykorzystanie ewaluacji robionych przez kuratorium.</p>	<p>Trudność w zbieraniu informacji, fachowym przygotowaniu, rozliczeniu i wykorzystaniu badań.</p> <p>Niezrozumiałość raportów.</p> <p>Przeciążenie dużą liczbą badań.</p>	<p>Przekazanie narzędzi do badania (rodziców / uczniów) i analizy wyników. Przykłady wykorzystywania tych narzędzi w procesie zarządzania.</p> <p>Stworzenie okazji do przetestowania tych narzędzi i porównania wyników.</p> <p>Przygotowanie takiej metody ewaluacji, która ma sens (prosta, krótka, zrozumiała, nie w przesadnej ilości).</p>