

Na wyzwania – rozwiązania

Dobre praktyki samorządowe
w zakresie zarządzania oświatą

pod redakcją
Przemysława Nosala



NA WYZWANIA – ROZWIĄZANIA

Dobre praktyki samorządowe
w zakresie zarządzania oświatą

pod redakcją Przemysława Nosala

Warszawa, 2014

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

Publikację przygotowano w ramach projektu systemowego *Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym II etap*, Priorytet III, Działanie 3.1. Poddziałanie 3.1.2. Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPOJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Redakcja merytoryczna:

dr Przemysław Nosal

Współpraca:

Dorota Kubiak

Adam Głębski

Artur Matejkowski

Dorota Jastrzębska

© Copyright by Ośrodek Rozwoju Edukacji

Wydanie I, Warszawa 2014

Wydawca:

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Aleje Ujazdowskie 28

00-478 Warszawa

Tel. +48 22 345 37 00

Fax +48 22 345 37 70

Opracowane graficzne okładki:

Aneta Witecka, Ośrodek Rozwoju Edukacji

ISBN 978-83-64915-06-2

Nakład: 10 000 egz.

Publikacja rozpowszechniana bezpłatnie

Przygotowanie do druku, druk i oprawa:

Agencja Reklamowo-Wydawnicza A. Grzegorzcyk

www.grzeg.com.pl

Spis treści

OŚRODEK ROZWOJU EDUKACJI	5
PROJEKT „DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM – II ETAP”.....	6
KONKURS „NA WYZWANIA – ROZWIĄZANIA”.....	7
1. OBSZAR: ZARZĄDZANIE SIECIĄ SZKÓŁ	9
1.1. Sieć szkół dla osób z niepełnosprawnościami (<i>Miasto Kraków</i>).....	9
1.2. Sieciowanie lekarstwem również na... wyż demograficzny (<i>Miasto i Gmina Piaseczno</i>).....	12
1.3. Dwujęzyczne gimnazjum – nowa jakość w zarządzaniu oświatą (<i>Powiat Wołomiński</i>)	14
2. OBSZAR: RACJONALIZACJA WYDATKÓW NA OŚWIATĘ	17
2.1. Nowa organizacja zadań szansą na racjonalizację wydatków (<i>Miasto Płock</i>)	18
2.2. Nowatorskie metody nauczania, racjonalne wydatki (<i>Gmina Gorlice</i>)	20
2.3. Racjonalna integracja (<i>Powiat Nowotarski</i>)	24
2.4. Bon organizacyjny (<i>Miasto Bydgoszcz</i>)	26
2.5. Wysoka efektywność – niskie koszty (<i>Miasto Bielsko-Biała</i>)	28
2.6. Konsensus dla zmiany (<i>Powiat Wołomiński</i>)	31
2.7. Zespół szkół – pomysł przeciw niżowi demograficznemu i narzędzie racjonalizowania wydatków (<i>Miasto i Gmina Duszniki Zdrój</i>)	33
3. OBSZAR: UPOWSZECHNIANIE EDUKACJI PRZEDSZKOLNEJ	35
3.1. Odważne decyzje, niskie koszty (<i>Miasto i Gmina Piaseczno</i>).....	36
3.2. Równi i zintegrowani (<i>Gmina Orzesze</i>)	37
3.3. Bytom przyjazny przedszkolakom (<i>Miasto Bytom</i>).....	39
3.4. Więcej miejsc w przedszkolach dla dzieci = większe możliwości zatrudnienia dla rodziców (<i>Gmina Kurzętnik</i>).....	41
4. OBSZAR: INTEGRACJA ŚRODOWISKA LOKALNEGO NA RZECZ EDUKACJI	43
4.1. Myśl strategicznie! (<i>Miasto Bydgoszcz</i>)	43
4.2. Wiele środowisk, wiele rozwiązań (<i>Miasto i Gmina Piaseczno</i>).....	47
4.3. Aktywna młodzież (<i>Powiat Dzierżoniowski</i>)	50
4.4. Kapitał na przyszłość (<i>Gmina Sianów</i>)	52
4.5. Forum Oświaty (<i>Gmina Chęciny</i>).....	55
4.6. Dialog społeczny w służbie edukacji (<i>Gmina Pruszcz</i>).....	59
4.7. Współpraca z organizacjami samorządowymi (<i>Gmina Orzesze</i>)	61
4.8. Edukacja historyczna osi integracji (<i>Miasto Poznań</i>)	63
ZAKOŃCZENIE	66

Edukacja to niezwykle istotny czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego. Właśnie dlatego powinna się ona nieustannie zmieniać i szybko reagować na dynamikę otaczającej ją rzeczywistości.

Aby tak się stało, jednostki samorządu terytorialnego realizujące zadania z zakresu edukacji powinny podążać za dokonującymi się zmianami, poszukiwać nowych rozwiązań, modyfikować dotychczasowe sposoby działania, usprawniać i doskonalić metody zarządzania oświatą. Tworzenie nowoczesnej edukacji na poziomie gmin i powiatów oznacza bowiem uruchamianie we wszystkich sferach jej funkcjonowania procesu ciągłych udoskonaleń i innowacji. Polegają one przede wszystkim na tworzeniu takich nowych praktyk, których wdrożenie generuje rzeczywistą i wartościową zmianę, stającą się usprawnieniem dotychczasowych działań.

Tak rozumiana innowacyjność to wychodzenie naprzeciw potrzebom i oczekiwaniom zmieniającego się otoczenia, tak rozumiana innowacyjność to poszukiwanie ciągle nowych rozwiązań dla wyzwań, z którymi się nieustannie spotykamy.

Oddajemy do Państwa rąk publikację „Na wyzwania – rozwiązania. Dobre praktyki samorządowe w zakresie zarządzania oświatą”. Prezentuje ona prace przesłane przez samorządy na konkurs „Na wyzwania – rozwiązania”. Jej celem jest upowszechnianie i promocja innowacyjnych pomysłów w zakresie lokalnej polityki oświatowej.

Znajdują się w nim liczne przykłady, w jaki sposób samorządy radzą sobie z wyzwaniami na polu oświaty.

Mamy nadzieję, że będzie ona stanowiła inspirację do poszukiwania własnych innowacyjnych rozwiązań.

Ośrodek Rozwoju Edukacji

*Usuń ze swojego słownika słowo „problem”
i zastąp słowem „wyzwanie”.*

Albert Camus

OŚRODEK ROZWOJU EDUKACJI

Ośrodek Rozwoju Edukacji jest publiczną placówką doskonalenia nauczycieli o zasięgu ogólnokrajowym, prowadzoną przez Ministra Edukacji Narodowej. Powstał z dniem 1 stycznia 2010 roku w wyniku połączenia Centralnego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli i Centrum Metodycznego Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej na podstawie zarządzenia Ministra Edukacji Narodowej.

Celem Ośrodka jest podejmowanie i realizacja działań na rzecz podnoszenia jakości edukacji zgodnie z polityką oświatową państwa w obszarze kształcenia ogólnego i wychowania oraz zgodnie z wprowadzanymi zmianami w systemie oświaty.

Do zadań Ośrodka należy wspieranie publicznych placówek doskonalenia nauczycieli, poradni psychologiczno-pedagogicznych (w tym poradni specjalistycznych), bibliotek pedagogicznych oraz nauczycieli-doradców w podejmowanych przez nich działaniach. Wśród nich, obok powinności ustawowych, należy wskazać:

- wspomaganie przedszkoli, szkół i placówek w zakresie organizowania sieci współpracy i samokształcenia dla nauczycieli, wychowawców grup wychowawczych, specjalistów i dyrektorów przedszkoli, szkół i placówek w obszarze kształcenia ogólnego i wychowania;
- pomoc w zakresie realizacji ich zadań w obszarze kształcenia ogólnego i wychowania, w tym opracowanie i publikacja materiałów informacyjnych i metodycznych;
- przygotowanie programów w zakresie rozwoju kompetencji kluczowych, poradnictwa i pomocy psychologiczno-pedagogicznej, edukacji zdrowotnej i promocji zdrowia, wychowania, integracji, profilaktyki, socjoterapii i resocjalizacji oraz podejmowania działań w celu ich realizacji;
- podejmowanie działań służących współpracy różnych środowisk, instytucji i organizacji krajowych i międzynarodowych działających na rzecz rozwoju edukacyjnego dziecka oraz wspierania dziecka i rodziców;
- prowadzenie systemu wskazywania miejsc dla nieletnich w młodzieżowych ośrodkach wychowawczych;
- realizacja programów rządowych w zakresie oświaty i wychowania;
- organizowanie szkoleń dla kandydatów na ekspertów komisji kwalifikacyjnych i egzaminacyjnych awansu zawodowego nauczycieli.

PROJEKT „DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM – II ETAP”

„Dokształcenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym – II etap” to projekt systemowy realizowany przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w partnerstwie z firmą VULCAN Sp. z o.o. w ramach Priorytetu III Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Działanie 3.1., Poddziałanie 3.1.2. Okres jego realizacji to 01.12.2013 – 30.06.2015 roku. Projekt kontynuuje działania podjęte w pierwszym etapie jego realizacji, tj. w latach 2010–2012.

Celem głównym projektu jest wzmocnienie strategicznej roli jednostek samorządu terytorialnego w obszarze zarządzania i finansowania oświaty, a w szczególności: opracowanie i upowszechnienie modeli planowania, zarządzania, monitorowania i finansowania szkół i placówek; podniesienie kompetencji przedstawicieli JST przez system szkoleń oraz dostarczenie fachowych publikacji, w tym zawierających przykłady dobrych praktyk.

Rezultaty, które zostały zaplanowane do osiągnięcia w ramach projektu, to:

- szkolenia w formie stacjonarnej i e-learningowej dla 1500 przedstawicieli JST w zakresie m.in. optymalizacji organizacji oświaty samorządowej w kontekście nowych wyzwań polskiej edukacji, planowania wydatków oświatowych w celu zwiększenia efektywności szkoły, wdrażania zarządzania strategicznego oraz oceny jego efektów;
- forum internetowe służące wymianie poglądów i doświadczeń przedstawicieli JST;
- konkursy (z nagrodami) skierowane do jednostek samorządu terytorialnego dotyczące zarządzania i finansowania oświaty, publikacja prac konkursowych;
- poradniki dla samorządowców dotyczące zarządzania i finansowania oświaty, w tym zawierające rekomendacje organizacyjno-prawne;
- opracowanie zawierające diagnozę partycypacji publicznej w obszarze oświaty (modele, formy, przykłady);
- rozwój i utrzymanie narzędzi m.in. do prognozowania zapotrzebowania na usługi edukacyjne w JST (prognoza demograficzna), do diagnozy stanu realizacji zadań oświatowych w samorządach (wskaźniki oświatowe);
- konferencje 1- i/lub 2-dniowe dla minimum 1200 przedstawicieli JST oraz kadry kierowniczej szkół i placówek upowszechniające rezultaty projektu, w tym w szczególności dobre praktyki w zakresie zarządzania i finansowania oświaty;
- seminaria 2-dniowe dotyczące m.in. wykorzystania przez JST narzędzi wspomagających procesy zarządzania;
- spotkania warsztatowe dla przedstawicieli JST oraz kadry kierowniczej szkół i placówek dotyczące praktycznego wykorzystania wzorów i modeli wypracowanych w I etapie projektu (lata 2010–2012);
- spotkania informacyjno-konsultacyjne dla przedstawicieli JST dotyczące zmian i ich skutków w systemie prawnym;
- upowszechnienie modeli, wzorów, narzędzi oraz przykładów dobrych praktyk dotyczących zarządzania i finansowania oświaty.

KONKURS „NA WYZWANIA – ROZWIĄZANIA”

Konkurs „Na wyzwania – rozwiązania” zrealizowany został w ramach opisanego powyżej projektu systemowego „Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym – II etap”, realizowanego przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w partnerstwie z firmą VULCAN Sp. z o.o.

Przedsięwzięcie to skierowane zostało do samorządów gminnych i powiatowych, które reagując na zmiany, wyzwania i problemy występujące w codziennej, lokalnej rzeczywistości, podjęły działania innowacyjne w zakresie zarządzania oświatą.

Konkurs „Na wyzwania – rozwiązania” stanowił propozycję dla samorządów, które opracowały, wprowadziły i realizują innowacyjne rozwiązania w zakresie zarządzania oświatą na swoim terenie, przez co ich działanie może stać się powszechnie obowiązującą praktyką dla innych podmiotów, w obszarze:

- zarządzania siecią szkół (zmiany organizacyjne sieci szkół w związku z niżem demograficznym, obniżeniem wieku obowiązku szkolnego);
- racjonalizacji wydatków na oświatę (przyjęte rozwiązania);
- upowszechnienia edukacji przedszkolnej (działania podjęte na rzecz zwiększenia liczby miejsc w przedszkolach: inwestycje, działania społeczne, informacyjno-promocyjne, przedszkola niepubliczne);
- integracji środowiska lokalnego na rzecz edukacji (wykorzystanie potencjału szkół w działaniach edukacyjnych i wychowawczych w środowisku lokalnym, inicjatywy społeczne, szkoła centrum integracji społecznej).

Celem konkursu było wyróżnienie tych samorządów, które reagując na zmiany, wyzwania oraz problemy i wykorzystując swój lokalny potencjał, podjęły działania naprawcze oraz udoskonały dotychczasowe sposoby działania i usprawniły lub zmodyfikowały metody zarządzania oświatą. Dlatego też do udziału w konkursie zaproszone zostały jednostki samorządu terytorialnego – gminy lub powiaty, które na przestrzeni ostatnich 2–3 lat podjęły się wprowadzenia i realizacji działań mieszczących się w jednej z powyższych kategorii tematycznych.

W ramach konkursu doceniono przede wszystkim te jednostki samorządu terytorialnego, które:

- radzą sobie z trudnościami i poszukują nowych rozwiązań w zakresie zarządzania oświatą, integrując działania podmiotów tworzących i odpowiedzialnych za lokalny system oświaty;
- poradziły sobie z wyzwaniami, a dzięki podjętym działaniom odniosły sukces;
- dzięki wprowadzonym innowacjom mogą stać się przykładem dla innych organów prowadzących szkoły i placówki.

Przy ocenie złożonych prac w szczególności brane były pod uwagę następujące elementy:

- innowacyjność przyjętych przez JST rozwiązań w danym zakresie;
- użyteczność i skuteczność przyjętego rozwiązania w konkretnej jednostce samorządu terytorialnego;
- stopień wdrożenia przyjętego rozwiązania w działaniach samorządu;
- uniwersalność wprowadzonego rozwiązania, czyli możliwość jego wykorzystania w działaniach innego samorządu;
- wykorzystanie potencjału jednostki samorządu terytorialnego w celu wprowadzenia nowego innowacyjnego rozwiązania (pracownicy urzędu, szkoły/placówki, organizacje pozarządowe, infrastruktura);
- włączenie w realizację działań innowacyjnych jak największej grupy lokalnych podmiotów;
- integracja działań pracowników samorządu, innych podmiotów, nauczycieli i uczniów przy realizacji wprowadzanego rozwiązania;
- ciekawe, nowoczesne, innowacyjne sposoby wykorzystania działań zaangażowanych podmiotów, w tym rodziców i uczniów.

Nagrodzone w konkursie samorządy otrzymały laptopy ze specjalistycznym oprogramowaniem oraz możliwość nagrania filmu informacyjno-promującego wdrożone rozwiązanie.

1. OBSZAR: ZARZĄDZANIE SIECIĄ SZKÓŁ

W kontekście negatywnych zmian demograficznych zachodzących na poziomie całego kraju – ujemny przyrost naturalny, zmniejszający się wskaźnik dzietności oraz wzrost liczby osób w wieku poprodukcyjnym – system edukacji mierzy się z problemem zbyt dużych zasobów kadrowych i instytucjonalnych w stosunku do zmniejszającej się liczby dzieci. Nieadekwatna do nowych warunków struktura organizacyjna wymaga podjęcia innowacyjnych działań. Innowacja polega na wprowadzaniu pozytywnych zmian przez proponowanie rozwiązań, które nie prowadzą utartą ścieżką, a są nowatorskim spojrzeniem na problemy współczesnej oświaty. W przypadku opisanych powyżej zagrożeń najprostszym rozwiązaniem byłaby likwidacja szkoły. Taka decyzja administracyjna zwykle wiąże się, co zrozumiałe, z oporem zarówno rodziców, jak i środowiska nauczycielskiego, gdyż wprowadza bardzo poważne zmiany w społeczności lokalnej, do których wszyscy muszą się dostosować.

W niniejszym rozdziale przytoczone zostaną przykłady dobrych praktyk w zakresie zarządzania siecią szkół, które umiejętnie wykorzystywały inny wariant niż likwidacja szkoły.

Opisywane przedsięwzięcia warte są upowszechniania, gdyż stanowią przykłady w zakresie racjonalnego i efektywnego wykorzystania dotychczasowych zasobów administracyjnych, organizacyjnych oraz lokalowych w celu tworzenia wysokich standardów świadczenia usług edukacyjnych. W przedstawionych działaniach zarówno urzędnicy, lokalni władarze, jak i rodzice uczniów, dyrektorzy oraz nauczyciele wykazali się świadomością trudnych realiów społeczno-gospodarczych, ale też przekonaniem o konieczności wprowadzenia, często wymagających poświęcenia, reform. W każdym z opisywanych przypadków konsensus poprzedzony był licznymi konsultacjami w postaci spotkań, debat czy seminariów.

1.1. Sieć szkół dla osób z niepełnosprawnościami

Nazwa działania:

Utworzenie specjalistycznej placówki dla dzieci i młodzieży z niepełnosprawnościami

Gmina/miasto/powiat:

Miasto Kraków (woj. małopolskie)

Opis działania:

Dzieci i młodzież o specjalnych potrzebach edukacyjnych, w tym również osoby z różnego typu niepełnosprawnościami, to kategorie obywateli, którzy wymagają zintensyfikowanego wsparcia ze strony systemu edukacji. Każdy samorząd powinien podejmować inicjatywy na rzecz ciągłego podnoszenia jakości ich kształcenia, rehabilitacji i wsparcia w codziennej egzystencji. Dobrym przykładem tego typu praktyk jest działanie podjęte przez miasto Kraków, polegające na utworzeniu **specjalistycznej placówki dla dzieci i młodzieży z autyzmem oraz niepełnosprawnościami pokrewnymi** z kompleksową ofertą edukacyjną, terapeutyczną, opiekuńczą i wychowawczą, oferującą wysoki poziom usług od momentu diagnozy poprzez wszystkie etapy edukacyjne. Powołana placówka oferuje również **kompleksowe wsparcie dla opiekunów osób z niepełnosprawnościami**.

Opisywane przedsięwzięcie jest niezwykle ciekawym pomysłem z zakresu efektywnego zarządzania siecią szkół, polegającym na utworzeniu wyspecjalizowanego zespołu placówek korzystającego z infrastruktury lokalowej oraz zespołu pedagogów i rehabilitantów będących już wcześniej w miejskich zasobach. I choć dotychczas potrzeby dzieci i młodzieży z niepełnosprawnościami były w mieście zaspokajane, to powołanie do życia nowego podmiotu, pozwoliło jeszcze skuteczniej wspierać potrzeby edukacyjne tej grupy dzieci i młodzieży z wykorzystaniem dotychczasowych doświadczeń i infrastruktury.

Wprowadzenie zmian w zarządzaniu siecią szkół konieczne było z kilku podstawowych przyczyn. Po pierwsze, w wyniku **niżu demograficznego** skurczyła się liczba uczniów rozpoczynających naukę. O ile w roku szkolnym 2007/2008 do szkół i przedszkoli specjalnych w Krakowie uczęszczało 3119 dzieci, tak w roku 2012/2013 liczba ta zmniejszyła się o 12,5% i wyniosła 2728. Po drugie, do szkół specjalnych trafiało coraz mniej uczniów niesłyszących i słabosłyszących, co w dużej mierze związane jest z postępem w zakresie diagnozy, leczenia i rehabilitacji zaburzeń słuchu. Po trzecie, na przestrzeni kilku ostatnich lat zmienił się charakter świadczonych usług edukacyjnych. Priorytetem stało się włączanie dzieci ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi do systemu ogólnodostępnej edukacji. Jednocześnie wzrastała liczba uczniów ze zdiagnozowanym autyzmem, których rodzice zgłaszali konieczność zapewnienia im kompleksowego wsparcia.

Przyczyny zmniejszającej się liczby uczniów były różne, jednak bez zmian pozostawała konieczność podjęcia skutecznej interwencji będącej odpowiedzią na zmieniające się uwarunkowania. Miasto Kraków stanęło przed zadaniem wprowadzenia innowacyjnych korekt w organizacji oświaty, przeciwdziałających negatywnym tendencjom demograficznym, a jednocześnie wprowadzających nową jakość w zaspokajaniu potrzeb edukacyjnych uczniów.

Przystąpiono zatem do reorganizacji szkolnictwa specjalnego, przekształcając krakowskie placówki: Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy, Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy dla Dzieci Niesłyszących i Zespół Szkół Specjalnych w jeden ośrodek specjalizujący się w kształceniu uczniów z autyzmem oraz z niepełnosprawnościami pokrewnymi. Na ich bazie powstał Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy pod nazwą „Centrum Autyzmu i Całościowych Zaburzeń Rozwojowych”, składający się z: zespołu wczesnego wspomaganie rozwoju, przedszkola, szkoły podstawowej, gimnazjum, liceum, zasadniczej szkoły zawodowej, szkoły policealnej oraz szkoły specjalnej przysposabiającej do pracy. W założeniach placówka miała zapewniać **nowatorską oraz dostosowaną do potrzeb ofertę edukacyjną**, możliwą do realizacji przy obecnych uwarunkowaniach finansowania zadań oświatowych z budżetu jednostki samorządowej.

Oferowane wsparcie miało kompleksowy charakter. Poza aspektem dydaktycznym placówka pełniła również funkcję diagnostyczną, ponieważ w jej ramach działał Ośrodek dla Osób z Autyzmem „Effatha”, który w swojej poradni dokonywał diagnozy deficytów ucznia, aby następnie na terenie szkoły prowadzić jego terapię i obserwację. Rodzice w jednym miejscu otrzymywali dostęp do szerokiego wachlarza form wsparcia.

Realizowana w nowo powstałym ośrodku praca, zarówno ta dydaktyczno-wychowawcza, jak i terapeutyczna oraz rewalidacyjna, opiera się na indywidualnych programach edukacyjno-terapeutycznych dostosowanych do kompetencji każdego z wychowanków. Zajęcia prowadzone są w małych czteroosobowych grupach, co pozwala na większe poświęcenie czasu, uwagi i indywidualną rozmowę z uczniem i jego rodzicami.

Ważnym aspektem podejmowanych działań, o którym należy wspomnieć w kontekście działań terapeutyczno-rehabilitacyjnych, jest **wsparcie świadczone opiekunom małoletnich osób z niepełnosprawnościami**. Często zdarza się tak, że planując różnego typu inicjatywy, zapomina się o tej grupie osób, koncentrując aktywność jedynie na osobach niepełnosprawnych. Istotą rehabilitacji powinna być również pomoc udzielana rodzinom, gdyż właśnie środowisko rodzinne w dużej mierze determinuje rozwój młodego człowieka. Wychodząc naprzeciw tym potrzebom, na terenie ośrodka organizuje się warsztaty psychoedukacyjne dla rodziców. Tym samym jest to jedno z niewielu miejsc, gdzie opiekunowie poza rozwojem kompetencji mogą wymienić się także opiniami i doświadczeniami w sprawowaniu opieki nad dzieckiem.

Opisując niniejszą inicjatywę, warto podkreślić, że poza niewątpliwymi korzyściami dydaktyczno-rehabilitacyjnymi wdrożone rozwiązanie pozwoliło na wprowadzenie w budżecie oświaty wymiernych oszczędności. Przekształcenie dotychczasowych trzech jednostek organizacyjnych w jeden wyspecjalizowany ośrodek spowodowało zmniejszenie kosztów związanych z oświatą do około 380 tysięcy złotych i to tylko w roku 2014.

Dobra praktyka:

Opisywane przedsięwzięcie to dobry dowód na to, że w dobie niżu demograficznego i pojawiających się nowych potrzeb w zakresie wsparcia osób niepełnosprawnych można wypracować innowacyjne i wysokie jakościowo rozwiązania. Niewątpliwie opisywane działanie warte jest upowszechnienia szczególnie w tych samorządach, gdzie w sposób zauważalny zmienia się liczba i struktura osób niepełnosprawnych. W takiej sytuacji żaden samorząd nie może być bierny, a jego aktywność jest dowodem troski o wspólnotę.

Warto podkreślić, że idea stworzenia Specjalnego Ośrodka Szkolno-Wychowawczego zrodziła się w toku szeroko zakrojonych konsultacji społecznych. Jest to kolejny konkretny dowód na to, że skuteczne inicjatywy w zakresie rozwiązywania istotnych problemów społecznych, w tym przypadku – niepełnosprawnych dzieci, mogą powstać jedynie w oparciu o **pogłębiony dialog** i wsłuchiwanie się w potrzeby innych osób. Pomysł wdrożenia zmian wypracowany został przy współudziale władz miasta, dyrektorów szkół specjalnych, nauczycieli i pracowników szkół, radnych, rodziców oraz organizacji pozarządowych działających na rzecz osób niepełnosprawnych. Odwołanie się do doświadczenia tak wielu lokalnych liderów skutkowało wypracowaniem optymalnych rozwiązań i **integracją różnych podmiotów na rzecz realizacji inicjatywy**.

Mocną stroną prezentowanej tutaj praktyki jest oferowanie kompleksowego wsparcia, nieograniczającego się jedynie do realizacji podstawy programowej kształcenia ogólnego. Pomoc dotyczy również rehabilitacji, której celem jest przełamywanie izolacji osób dotkniętych zaburzeniami ze spektrum autyzmu. Wprowadzenie tak bogatej oferty możliwe było tylko dzięki współpracy między nauczycielami wszystkich szkół wchodzących w skład ośrodka a pracownikami służby zdrowia. Codzienna wspólna praca na rzecz dzieci, wymiana doświadczeń i obserwacji daje możliwość dogłębnego poznania dziecka, a zarazem pacjenta.

Warto również podkreślić, iż powołany ośrodek nie świadczy jedynie oferty edukacyjnej dla dzieci i młodzieży z różnym spektrum autyzmu, ale jest podmiotem wspierającym działalność organizacji pozarządowych działających na rzecz osób z niepełnosprawnościami. Otwarty jest również na współpracę z uczelniami, gdyż studenci Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie realizują tam praktyki studenckie. Integrowanie w ramach

ośrodka tak szerokiego grona specjalistów, przedstawicielei trzeciego sektora oraz środowisk akademickich jest praktyką wartą upowszechnienia.

Opisane powyżej działania w zakresie zarządzania siecią szkół są dobrym przykładem dla samorządów terytorialnych poszukujących rozwiązań, które, poza minimalizacją kosztów funkcjonowania oświaty poprzez ograniczenie wydatków na administrację i obsługę finansowo-księgową, wprowadzają usługę edukacyjną wysokiej jakości poprzez dostosowanie jej do potrzeb lokalnej społeczności.

1.2. Sieciowanie lekarstwem również na... wyzwanie demograficzne

Nazwa działania:

Dostosowanie sieci szkół podstawowych do potrzeb wynikających z obniżenia wieku obywateli szkolnego

Gmina/miasto/powiat:

Miasto i gmina Piaseczno (woj. mazowieckie)

Opis działania:

Celem działania przedstawionego przez miasto i gminę Piaseczno było zabezpieczenie miejsc w pierwszej klasie szkoły podstawowej uczniom zamieszkałym na terenie gminy przez zmiany w sieci szkół podstawowych.

Mimo negatywnych tendencji demograficznych w skali całego kraju istnieją gminy o odmiennych trendach rozwojowych, a co za tym idzie – innych wyzwaniach. Są to **gminy położone blisko dużych aglomeracji miejskich**, oferujące rozbudowaną ofertę mieszkaniową. Migrują do nich młodzi ludzie z rodzinami, którzy pracują w dużych miastach położonych niedaleko od nowego miejsca zamieszkania. Zwykle deweloperzy budują nowe osiedla, zachęcając do ich zasiedlenia walorami przyrodniczymi okolicy i oddaleniem od wielkomiejskiego zgiełku, jednocześnie nie inwestują oni w rozwój funkcji miejskich: transportowych, kulturalnych i przede wszystkim oświatowych.

W związku z powyższymi problemami gmina sąsiadująca z dużym miastem stoi przed następującym dylematem: czy stać się miastem-sypialnią, które nie inwestując w rozwój infrastruktury, świadomie dopuszcza do takiej sytuacji, że nowi mieszkańcy korzystają z zasobów dużego miasta, traktując nowe miejsce tylko jako miejsce noclegu, czy wręcz przeciwnie – rozwijać dotychczasową strukturę miejską, w tym również oświatową, odpowiadając na potrzeby nowych mieszkańców, którzy wiążąc się z miastem, stanowią istotny czynnik jego rozwoju społeczno-ekonomicznego. Na podstawie proponowanych przez gminę Piaseczno działań można powiedzieć, że wybiera ona wariant prorozwojowy odpowiadający na nowe wyzwania społeczne.

Piaseczno to gmina miejsko-wiejska położona w centralnej Polsce w bezpośrednim sąsiedztwie południowej części Warszawy. Zamieszkuje ją ponad 73 tysiące osób, z czego ponad połowa (58%) to mieszkańcy w wieku produkcyjnym. Można zatem założyć, że większość z nich ma dzieci bądź potencjalnie jest przed podjęciem decyzji prokreacyjnych. Dodatkowo duży odsetek osób pracuje na co dzień w Warszawie, natomiast dzieci pobierają naukę w szkołach zlokalizowanych w gminie Piaseczno, stąd też często wymagają nie tylko odpowiedniego poziomu edukacji, ale też opieki i wychowania.

Podstawowym problemem Piaseczna jest sukcesywny i duży przyrost liczby dzieci w wieku szkolnym przy jednoczesnym **niedostosowaniu do tej sytuacji demograficznej zasobów lokalowych szkół**. Szkoły stoją również przed wyzwaniem zagwarantowania odpowiednich warunków lokalowych sześciolatkom rozpoczynającym edukację szkolną. Poza koniecznością przygotowania wykwalifikowanej kadry nauczycielskiej oraz odpowiedniego wyposażenia sal lekcyjnych do prowadzenia zajęć z najmłodszymi uczniami równie istotne jest zapewnienie odpowiednich warunków lokalowych. Jest to problem, z jakim zmierzyć się musi nie tylko gmina Piaseczno, ale i wiele innych jednostek na terenie całego kraju.

O skali wyzwania świadczyć mogą wybrane dane statystyczne i prognozy. Na terenie gminy funkcjonuje 10 szkół podstawowych, do których w roku szkolnym 2013/2014 uczęszczało 5975 uczniów. Opracowane prognozy liczby uczniów w roku szkolnym 2014/2015 przy założeniu tej samej liczby oddziałów przedszkolnych wskazują, że liczba uczniów w szkołach wzrośnie do 7555.

Problem zbyt dużej liczby dzieci w stosunku do ograniczonej infrastruktury szczególnie dotyczył kilku wybranych szkół na terenie gminy. Szkoła w centrum Piaseczna, która pracuje w systemie 2,5-zmianowym, a wciąż ma duże problemy lokalowe, w nowym roku szkolnym musiałaby przyjąć o 629 dzieci więcej niż w roku poprzednim. O ogromie problemu świadczy fakt, iż szkoła ta została pierwotnie wybudowana dla 750 uczniów, a w roku szkolnym 2014/2015 miało do niej uczęszczać 1510 dzieci.

Biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania, konieczne było podjęcie szybkich i skutecznych działań przeciwdziałających problemowi przeludnionych szkół w gminie Piaseczno, które nie mogą w tej sytuacji zapewnić uczniom odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa oraz komfortu nauki. Oczywiście najlepszym rozwiązaniem byłaby rozbudowa dotychczasowej infrastruktury i gmina podjęła już inwestycje w tym zakresie (opisane są one w dalszej części publikacji), wymaga to jednak czasu, a przyjęte rozwiązanie musiało przynieść efekt natychmiastowy, to znaczy widoczny już w kolejnym roku szkolnym.

Władze gminy podjęły działania zarządcze polegające na **zmianie sieci szkół podstawowych przez dostosowanie granic ich obwodów** do możliwości lokalowych poszczególnych jednostek. Dzięki zmianie granic obwodów wprowadzono w szkołach wiejskich w związku ze zwiększoną liczbą uczniów w klasie pierwszej system dwuzmianowy, natomiast w szkołach najbardziej przepełnionych w mieście Piasecznie udało się utrzymać system 2,5-zmianowy.

Trudno oszacować oszczędności uzyskane na podstawie podjętych decyzji zarządczych, tym bardziej że ze względu na **obniżenie wieku obowiązku szkolnego** konieczne było zwiększenie liczby etatów nauczycielskich. W kontekście wyzwań, przed którymi stanęła gmina, priorytetowym działaniem była jednak nie optymalizacja budżetu, ale podjęcie działań służących zapewnieniu bezpieczeństwa lokalowego i komfortu uczniom zamieszkującym teren gminy, co jest szczególnie istotne w przypadku dzieci rozpoczynających pierwszy etap edukacyjny.

Dobra praktyka:

Rozwiązanie przyniosło widoczne korzyści w postaci dobrej organizacji pracy szkół pomimo znacznego zwiększenia liczby uczniów. Sukces był możliwy dzięki kompleksowości podjętego rozwiązania (dotyczyło ono wszystkich szkół podstawowych) oraz jego

dobrego zaplanowania w czasie (zmiany udało się wprowadzić w życie w kolejnym roku szkolnym).

Warto podkreślić **wysoki stopień zaangażowania w realizowane działanie całego środowiska oświatowego**, urzędników, ale też rodziców. Wspólnie ustalono optymalne rozwiązanie problemu niewystarczających zasobów lokalowych w odniesieniu do wzrastającej liczby uczniów. Jednostkowe interesy, opinie czy animozje zostały odsunięte na dalszy plan, a w centrum uwagi postawiono dobro ucznia.

Proces reorganizacji sieci szkół wymaga akceptacji wszystkich partnerów działających w systemie oświaty. Tego typu zmiany w znacznym stopniu reformują pracę instytucji, wymagając od nauczycieli, pracowników administracyjnych, jak również od samych rodziców zrozumienia i dostosowania się do nowych rozwiązań. W celu uzyskania pozytywnego nastawienia dla zmian prowadzono szereg **konsultacji**. Zorganizowano debatę i kampanię informacyjną w celu przekonania mieszkańców o słuszności podejmowanych rozwiązań. Do tych działań zostali zaangażowani dyrektorzy szkół oraz przedstawiciele rad rodziców, którzy jako liderzy środowiska oświaty cieszą się autorytetem rodziców. Pomysłodawcy przedsięwzięcia mieli świadomość, że opór wobec zmian często jest wynikiem braku rzetelnej informacji. Podjęto zatem wiele starań, aby uniknąć takiej sytuacji, co jest praktyką wartą upowszechnienia przy podejmowaniu każdej decyzji zarządczej w oświacie.

1.3. Dwujęzyczne gimnazjum – nowa jakość w zarządzaniu oświatą

Nazwa działania:

Rozszerzenie oferty edukacyjnej poprzez utworzenie dwujęzycznego gimnazjum

Gmina/miasto/powiat:

Powiat wołomiński (woj. mazowieckie)

Opis działania:

Powiat wołomiński przedstawił rozwiązanie w kategorii „Zarządzanie siecią szkół”, polegające na **rozszerzeniu oferty edukacyjnej poprzez utworzenie Gimnazjum z Oddziałami Dwujęzycznymi przy Liceum Ogólnokształcącym w Radzyminie**. Działanie to miało na celu **zachęcenie uzdolnionej młodzieży kończącej edukację w gimnazjum do kontynuacji nauki w szkołach ponadgimnazjalnych powiatu**. Przyjęte rozwiązanie nie polegało jedynie na rozszerzeniu liczby godzin nauki języków obcych, ale również podjęto nauczanie dwujęzyczne takich przedmiotów, jak: matematyka, fizyka, informatyka i technika.

Zainicjowanie działań w zakresie udoskonalenia profilu kształcenia było konieczne, ponieważ z roku na rok w szkołach ponadgimnazjalnych powiatu wołomińskiego **kształciło się coraz mniej uczniów**. Odpływ młodzieży najbardziej odczuło Liceum Ogólnokształcące im. C.K. Norwida w Radzyminie, gdzie liczba uczniów spadła o blisko 30% (z 878 uczniów w 2010 roku do 616 w 2013 roku). Spadek ten spowodował mniejszą subwencję oświatową, a co za tym idzie – wzrost wydatków budżetowych powiatu.

Przyczyną tych negatywnych tendencji była **bliskość Warszawy, gdyż z tamtejszej oferty szkół masowo korzystać zaczęła młodzież powiatu wołomińskiego**. W odpowiedzi na ów trend władze powiatu zaczęły podejmować działania polegające na wzbo-
gacaniu lokalnej oferty edukacyjnej, co przede wszystkim miało na celu zatrzymanie od-

pływu najzdolniejszej młodzieży. Utworzenie gimnazjum z oddziałami dwujęzycznymi miało również pozwolić efektywniej wykorzystać zasoby lokalowe i bazę dydaktyczną Liceum Ogólnokształcącego im. C.K. Norwida w Radzyminie, borykającego się ze skutkami niżu demograficznego. Z drugiej strony, była to szansa na odciążenie przepełnionych oddziałów gimnazjów. Nie bez znaczenia było także stworzenie takiej usługi edukacyjnej, która w przyszłości da uczniom liceum możliwość zdawania matury międzynarodowej. Wykształcenie absolwenta dobrze znającego języki obce zwiększa jego szanse na dobre studia, a w dalszej perspektywie na znalezienie satysfakcjonującej pracy. Wartością opisywanych działań jest również wykorzystanie potencjału wykwalifikowanej kadry pedagogicznej Liceum Ogólnokształcącego im. C.K. Norwida w Radzyminie, która mogła wykorzystać swoje doświadczenie dydaktyczne, nauczając w nowo powstałym gimnazjum.

W tym miejscu warto opisać w szczególności, jak funkcjonować ma utworzona placówka, która przez pomysłodawców projektu określana jest mianem „szkoły elitarnej”. W pierwszej klasie rozpocznie się intensywna nauka języka angielskiego, od klasy drugiej uczniowie poznawać będą specjalistyczne słownictwo z poszczególnych przedmiotów, aby w klasie trzeciej możliwe było nauczanie dwujęzyczne takich przedmiotów, jak: matematyka, fizyka, informatyka i technika. W założeniu władz powiatu Gimnazjum z Oddziałami Dwujęzycznymi **jest szkołą bezobwodową**, gdzie uczęszcza młodzież z całego powiatu.

O innowacyjności opisywanego rozwiązania świadczy również fakt, iż patronat nad gimnazjum objął Wydział Matematyki i Nauk Informatycznych Politechniki Warszawskiej. Tym samym uczelnia aktywnie włączyła się w działania lokalnego systemu edukacji, a jednocześnie przygotowuje przyszłych studentów do realizacji podstawy programowej studiów wyższych. Współpraca z uczelnią obejmuje między innymi wykłady, zajęcia warsztatowe i laboratoryjne, w których uczestniczą także uczniowie gimnazjum.

Dobra praktyka:

Realizacja wyżej wymienionego pomysłu nie byłaby możliwa bez zaangażowania władz powiatu i gminy, dyrekcji i grona pedagogicznego szkoły, urzędników Wydziału Edukacji, Kultury i Promocji oraz rodziców uczniów. Bez wątplenia współpraca tak wielu środowisk zaowocowała tym, iż powiat wołomiński prowadzi pierwszą szkołę dwujęzyczną w regionie. Również dziennikarze wpływali na pozytywny stosunek do idei dwujęzycznej szkoły, pisząc artykuły w lokalnych mediach.

Rozwiązanie to jest warte zarekomendowania innym jednostkom samorządu terytorialnego, gdyż jest innowacyjną strategią wzbogacania i uatrakcyjniania oferty edukacyjnej. Pomysł powinien być upowszechniony szczególnie w powiatach, które znajdują się w bezpośredniej bliskości dużych miast, oferujących realną alternatywę w zakresie świadczenia usług edukacyjnych.

2. OBSZAR: RACJONALIZACJA WYDATKÓW NA OŚWIATĘ

Racjonalizacja wydatków na oświatę jest jednym z głównych zadań, przed jakimi stoją samorządy gminne i powiatowe. Efektywne zarządzanie finansami wspólnot samorządowych sprowadza się do racjonalnego, a co za tym idzie oszczędnego wydatkowania środków publicznych. Jednocześnie mieszkańcy oczekują gwarancji realizacji podstawowych potrzeb społecznych przy zachowaniu wysokich standardów i jakości świadczonych usług, co oczywiście generuje określone koszty. W tym kontekście problem sprowadza się do sprzeczności między racjonalnym wydatkowaniem pieniędzy publicznych a realizacją zadań, w naszym przypadku – edukacyjnych, na jak najwyższym poziomie. Przedstawione w dalszej części dobre praktyki udowadniają jednak, iż opozycja ta jest pozorna, gdyż można przyjmować rozwiązania, które wychodzą naprzeciw potrzebom, przy jednoczesnym efektywnym zarządzaniu budżetem.

Poza wyraźnie akcentowanymi oczekiwaniami obywateli, realizowanymi w ramach dyscypliny budżetowej, jednostki samorządu terytorialnego, świadcząc usługi z zakresu edukacji, muszą mierzyć się także ze zmiennymi uwarunkowaniami zewnętrznymi. Powiaty i gminy są bowiem silnie osadzone w strukturach społeczno-gospodarczych swojego regionu, a ich rozwój determinowany jest czynnikami nie tylko ogólnokrajowymi, ale też tymi o charakterze globalnym. W tym kontekście planowanie finansów publicznych jest przedsięwzięciem trudnym, ponieważ wymaga ono od władarzy, urzędników oraz dyrektorów placówek oświatowych wysoko rozwiniętych kompetencji planistycznych i zarządczych. Wdrożenie zmian w zakresie racjonalizacji wydatków na oświatę wymaga, po pierwsze, świadomości uwarunkowań społeczno-gospodarczych, w jakich przyszło nam funkcjonować, dlatego że musimy zdawać sobie sprawę z bardzo poważnych konsekwencji przemian demograficznych. Jest to czynnik makrospołeczny, mający jednak bezpośrednio przełożenie na funkcjonowanie samorządów, w tym również planowanie ich budżetów. Spadek przyrostu naturalnego oraz zmniejszający się współczynnik dzietności skutkują zmianami w strukturze społecznej. Zmniejsza się liczba najmłodszych obywateli, a co się z tym wiąże co roku naukę w pierwszych klasach szkół podstawowych rozpoczyna coraz to mniejsza liczba uczniów. W konsekwencji zmniejsza się subwencja oświatowa, będąca podstawową składową budżetu oświatowego. Po drugie, pomysłodawcy projektów w zakresie oświaty muszą się też wykazać umiejętnościami całościowej diagnozy jej stanu na terenie własnej jednostki samorządu terytorialnego. Wiąże się to z tym, że przed podjęciem działań należy przeprowadzić pogłębioną analizę funkcjonujących w gminie lub powiecie zasobów: organizacyjnych, kadrowych, instytucjonalnych i finansowych oraz ich kosztochłonność, co pozwoli odpowiednio zidentyfikować mocne strony, ale też deficyty i potrzeby. Dopiero tak przeprowadzona wielowymiarowa diagnoza pozwala poszukiwać udoskonaleń i innowacji w zakresie zarządzania budżetem oświatowym, uwzględniając przy tym zmieniające się warunki zewnętrzne.

2.1. Nowa organizacja zadań szansą na racjonalizację wydatków

Nazwa działania:

Zmiany organizacyjne płockiej oświaty w celu racjonalizacji wydatków

Gmina/miasto/powiat:

Miasto Płock (woj. mazowieckie)

Opis działania:

Głównym celem projektu realizowanego przez miasto Płock było zrationalizowanie wydatków na oświatę, które w ostatnich latach wzrastały mimo zmniejszającej się liczby uczniów. Głównym problemem, jaki zidentyfikowano, był brak merytorycznego uzasadnienia dla tendencji wzrostowej wydatków budżetowych na oświatę w sytuacji niżu demograficznego oraz relatywnie wysokie wynagrodzenia nauczycieli pomimo niezadawalających wyników egzaminów zewnętrznych. Istotę działań stanowiło **celowe i efektywne wykorzystanie środków finansowych oraz poprawa jakości płockiej oświaty**.

W celu racjonalizacji wydatków na oświatę podjęto cztery podstawowe działania z zakresu modernizacji zarządzania:

- ustalenie norm liczbowych oddziałów w szkołach i placówkach oświatowych,
- określenie wskaźników organizacji oddziałów do celów kalkulacji planów finansowych,
- określenie sposobu ustalenia liczby etatów pracowników administracji i obsługi,
- określenie sposobu kalkulacji kwot na roczne wydatki bieżące placówek oświatowych.

Efektem docelowym podejmowanych działań nie miało być jedynie ograniczenie wydatków, ale przede wszystkim efektywne wykorzystanie środków finansowych.

Wsparciem dla wdrożenia powyższych rozwiązań było opracowanie i aplikacja systemu informatycznego zwanego **Platformą e-Oświatową**, którego zasadnicza funkcjonalność dotyczyła zarządzania danymi oświaty zarówno na poziomie Urzędu Miasta, jak i pojedynczej szkoły. Wprowadzony system informatyczny obejmował między innymi elektroniczny arkusz kalkulujący budżetu, tak zwany „kalkulator budżetu”. Na jego podstawie każdy dyrektor placówki ma możliwość wariantowego planowania (symulacji), weryfikując w systemie, jak poszczególne rozwiązania (np. podział uczniów przyjętych do szkoły na oddziały) przekładają się na poziom finansowania i strukturę zatrudnienia.

Innowacyjnym rozwiązaniem w obszarze wykorzystania nowych technologii był również **Płocki Portal Oświatowy**, dzięki któremu zbierane były i przedstawiane w sposób czytelny dla przeciętnego odbiorcy zbiorcze dane na temat płockiej edukacji.

W niniejszym przedsięwzięciu należy podkreślić wysoki stopień wdrożenia rozwiązań. Budżet na rok 2015 po raz trzeci będzie przygotowywany w oparciu o nowe zasady. Wdrożenie informatycznego, scentralizowanego systemu zarządzania oświatą miało miejsce w latach 2012–2014.

Zastosowane rozwiązanie przynosi trzy typy korzyści dla samorządu terytorialnego: finansowe, kadrowe oraz organizacyjne. W przypadku finansów zauważalne są znaczne oszczędności. Wykonanie wydatków bieżących oświaty w 2013 roku wynosiło 6,5 mln złotych i było o ponad połowę niższe niż w roku 2012, kiedy to wynosiło 13,8 mln złotych.

Dzięki racjonalizacji budżetu możliwe było zwiększenie środków na wydatki rzeczowe, w tym zakup pomocy naukowych i wyposażenia.

Opracowanie wskaźników organizacji oddziałów szkolnych do celów kalkulacji planów finansowych oraz określenie sposobu kalkulacji kwot na roczne wydatki bieżące pozwoliły w praktyce zrealizować zasadę, że to „pieniądz idzie za uczniem”. Tym samym pojawiła się silna mobilizacja do podejmowania inicjatyw zmierzających do **poprawy wyników kształcenia oraz poprawy wizerunku szkół jako instytucji oferujących jeszcze wyższą jakość kształcenia**. Korzyści kadrowe sprowadzają się przede wszystkim do redukcji zatrudnienia szczególnie w szkołach, które w ostatnich latach doświadczyły największego spadku liczby uczniów. Liczba nauczycieli zatrudnionych w płockich szkołach zmniejszyła się o 35 osób.

Wymienić można również szereg korzyści o charakterze organizacyjnym. Dzięki wprowadzonym zmianom zwiększyły się możliwości decyzyjne dyrektora szkoły, tym samym przedsięwzięcia zwiększające efektywność pracy szkoły podejmowane są szybciej, elastyczniej i stosownie do zaistniałej sytuacji i okoliczności. Pozytywne zmiany o charakterze organizacyjnym to również skutek funkcjonowania nowego systemu informatycznego, służącego jako wsparcie dla zarządzania oświatą. Scentralizowanie danych w jednym systemie informatycznym znacznie poprawiło jakość działań zarządczych zarówno na szczeblu dyrektora szkoły, jak i organu prowadzącego.

Dobra praktyka:

Wprowadzenie opisywanych w projekcie zmian poprzedzone zostało pogłębioną analizą budżetu samorządu przeznaczonego na realizację zadań oświatowych. Podstawą do podjęcia reform były również niepokojące zjawiska zachodzące w otoczeniu instytucji oświatowych na poziomie makrospołecznym, czyli skutki niżu demograficznego. Odczuwalny był też brak stabilnych zasad współpracy między dyrektorem szkoły a organem prowadzącym czy brak długoterminowej polityki oświatowej w oparciu o wypracowane wskaźniki i standardy. Rozwiązania przyjęte w niniejszym przedsięwzięciu okazały się skuteczną odpowiedzią na powyższe deficyty, a sam sposób wdrażania tych rozwiązań jest cenną praktyką wartą upowszechnienia w innych samorządach terytorialnych zmagających się z przerostem zatrudnienia w stosunku do popytu na usługi edukacyjne.

Wprowadzane zmiany mają charakter ewolucyjny. Do 2015 roku szkoły o najniższych wskaźnikach w stosunku do przyjętych norm i standardów znalazły się w okresie przejściowym, kiedy to mogły wprowadzić niezbędne działania naprawcze. W tym czasie samorząd terytorialny dalej doskonalił swoje rozwiązania, uznając, iż w tak delikatnej sferze jak finanse oświatowe właściwa jest ewolucyjna ścieżka zmian (zamiast działań radykalnych), która generuje znacznie mniej konfliktów społecznych i daje wszystkim zainteresowanym poczucie sprawstwa i podmiotowości.

Warte upowszechnienia są również **formy podejmowania decyzji zarządczych** w obszarze oświaty w oparciu o dialog/partycypację. W tym przypadku pomysł wdrożenia zmian omawiany i dyskutowany był wielokrotnie w trakcie narad z dyrektorami szkół i placówek oraz z przedstawicielami związków zawodowych. Niezależnie od tego powołano Płocki Okrągły Stół Oświaty skupiający 28 członków, między innymi: dyrektorów szkół, nauczycieli, radnych, urzędników samorządowych, przedstawicieli kuratorium oświaty, rodziców oraz organizacje pozarządowe.

Na uwagę zasługuje zaangażowanie w opracowanie oraz późniejsze wdrażanie projektu różnych środowisk związanych z oświatą, które, mimo często różnych interesów, poglądów i postaw wobec kwestii związanych z edukacją, potrafiły skutecznie współpracować w celu racjonalizacji wydatków na oświatę. W realizację projektu włączeni zostali samorządowi decydenci, skarbnik miasta, pracownicy wydziału edukacji, dyrektorzy szkół. Nie bez znaczenia było również zaangażowanie w projekt związków zawodowych nauczycieli.

Przedstawiona inicjatywa zakładała oprócz tego wykorzystanie systemu informatycznego, znacznie wspierającego podejmowanie procesów decyzyjnych w obszarze zarządzania i finansów oświaty. Wartością dodaną jest pod tym względem możliwość **prezentacji danych w przejrzysty sposób**, tak aby każdy obywatel miał szybki dostęp do interesujących go statystyk.

Prezentowany program może być rekomendowany w innych jednostkach samorządu terytorialnego, zwłaszcza miejskich, które mają w swojej jurysdykcji wiele szkół. Oczywiście konieczna byłaby jego modyfikacja zgodnie z oczekiwaniami i warunkami społeczności lokalnej. Należy jednak zwrócić uwagę, że każdorazowe wykorzystanie niniejszego rozwiązania w zakresie racjonalizacji wydatków na oświatę wymagałoby spełnienia trzech warunków brzegowych. Po pierwsze, reforma musi być poprzedzona pogłębioną diagnozą wysokości i struktury wydatków na oświatę oraz analizą zasobów kadrowych, instytucjonalnych oraz organizacyjnych. Po drugie, planowane zmiany muszą być poprzedzone szerokimi konsultacjami społecznymi ze środowiskami, które będą bezpośrednimi beneficjentami tych reform. Po trzecie natomiast, proponowane rozwiązania zarządcze muszą być wprowadzane stopniowo, tak aby placówki oświatowe odbiegające znacznie od przyjętych wskaźników mogły wprowadzić programy naprawcze.

2.2. Nowatorskie metody nauczania, racjonalne wydatki

Nazwa działania:

Model pracy pozalekcyjnej z wykorzystaniem nowatorskich metod pracy oraz współczesnych technik informatycznych

Gmina/miasto/powiat:

Gmina Gorlice (pow. gorlicki, woj. małopolskie)

Opis działania:

W 2013 roku gmina Gorlice zakończyła realizację projektu innowacyjnego pod nazwą „Model pracy pozalekcyjnej z wykorzystaniem nowatorskich metod pracy oraz współczesnych technik informatycznych”, finansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Głównym celem projektu było **podniesienie zainteresowania uczniów z wiejskich gimnazjów kontynuacją dalszej ścieżki edukacyjnej na kierunkach o kluczowym znaczeniu dla Gospodarki Opartej na Wiedzy (GOW): technicznych, matematycznych, przyrodniczych oraz rozwijanie umiejętności posługiwania się technologiami teleinformatycznymi (ICT).**

Powyższy cel ogólny, jakim jest pobudzenie zainteresowania przedmiotami matematyczno-przyrodniczymi oraz rozwój kompetencji poznawczych i praktycznych w obszarze technologii, realizowany był przez następujące cele szczegółowe:

1. Wdrożenie skutecznych rozwiązań w zakresie rozwijania umiejętności i zainteresowań uczniów w obrębie nauk ścisłych (matematyka, fizyka, chemia) w szkołach objętych projektem.
2. Opracowanie nowatorskich rozwiązań w zakresie metodyki nauczania przedmiotów matematyczno-przyrodniczych.
3. Rozwijanie uzdolnień i aspiracji poznawczych ukierunkowanych na rozwój kompetencji kluczowych oraz nabycie przez uczniów wiadomości i umiejętności zastosowania wiedzy w praktyce przez realizację dodatkowych zajęć pozalekcyjnych z zakresu nauk ścisłych.
4. Promocja wśród młodzieży gimnazjalnej postaw zorientowanych na rozwój w zakresie nauk o kluczowym znaczeniu dla GOW, zwiększenie jej motywacji do nauki, integrowanie procesów kształcenia i wychowania uczniów z przygotowaniem ich do pełnienia w przyszłości roli osób aktywnych zawodowo.

Powyższe cele projektowe pozwalają już na wstępie wyróżnić główne kategorie beneficjentów podejmowanych działań. W pierwszej kolejności byli to **uczniowie wiejskich gimnazjów**, których zainteresowania edukacyjne często nie były jeszcze do końca sprecyzowane lub też nie pokrywały się z oczekiwaniami rynku pracy. Następnie, produkty wypracowane w ramach projektu stały się dla nauczycieli przedmiotów ścisłych użytecznym narzędziem w realizowanym procesie dydaktycznym. Beneficjentem, choć niewymienionym w powyższych celach, był także organ prowadzący placówki oświatowe, dla którego, z uwagi na ograniczone środki finansowe z subwencji oświatowej, wsparcie w ramach tego typu projektu to jedna z najlepszych form racjonalizacji wydatków ponoszonych na oświatę. Szkoły zyskały fundusze na realizację innowacyjnych zajęć pozalekcyjnych oraz możliwość wzbogacenia swojej bazy dydaktycznej.

Głównym uzasadnieniem dla realizacji projektu była **projakościowa postawa gminy w kształtowaniu oferty programowej** gimnazjów. Zarówno władze gminy, jak również dyrektorzy gimnazjów mieli świadomość konieczności rozwijania zainteresowań edukacyjnych uczniów oraz podnoszenia ich kompetencji poznawczych i edukacyjnych. Dotychczas barierą w realizacji tego typu przedsięwzięć były ograniczone środki finansowe. Subwencja oświatowa w gminie pokrywała średnio 80–90% potrzeb w tym zakresie. Pozostałe wydatki pokrywane były z budżetu. Gmina stanęła przed wyzwaniem zapewnienia wciąż wysokiego poziomu świadczonych usług finansowych pomimo permanentnych trudności finansowych. Okazało się, że skutecznym rozwiązaniem jest aplikowanie o środki z Unii Europejskiej, dzięki którym zaplanować można działania służące racjonalizacji wydatków na oświatę.

Aby odpowiednio przedstawić wyzwania, przed jakimi stanęli autorzy opisywanego projektu, należy w tym miejscu krótko scharakteryzować lokalny system oświaty, głównie z perspektywy jego deficytów. Na poniższy opis składają się wnioski z wizyt studyjnych, które przeprowadzili autorzy projektu, starając się wychylić opinie grona pedagogicznego poszczególnych placówek na temat potencjału szkół w zakresie nauczania przedmiotów matematyczno-przyrodniczych oraz technicznych. Poza względami finansowymi, które niewątpliwie motywowały do podejmowania innowacyjnych rozwiązań, istotne okazały się deficyty w systemie kształcenia, ujawniające się w kilku zasadniczych aspektach. Po pierwsze, nauczyciele zgłaszali problem niewielkiej liczby godzin dydaktycznych przeznaczonych na zajęcia z przedmiotów ścisłych, z trudem pozwalającej na realizację podstawy programowej. Poza tym podkreślali potrzebę wprowadzenia do metodyki na-

uczania narzędzi, które pozwoliłyby na przekazywanie wiedzy uczniom w bardziej atrakcyjnej formie.

Osobnym problemem były ograniczone środki finansowe na organizację zajęć pozalekcyjnych z przedmiotów matematyczno-przyrodniczych, skutkiem czego prowadzono je sporadycznie. Wiele do życzenia pozostawiało również zaplecze dydaktyczne do nauki przedmiotów ścisłych, tym samym uczniowie nie mieli zapewnionych optymalnych warunków do nauki. Podczas wizyt studyjnych w szkołach realizujących projekt dyskusji poddawano również kwestię metod pracy z uczniami, które zwiększyłyby ich zainteresowanie nauką przedmiotów ścisłych. Dotychczasowym kryterium wskazywania uczniów uzdolnionych, zainteresowanych zagadnieniami matematyczno-przyrodniczymi były przede wszystkim ich sukcesy w konkursach przedmiotowych. W żaden inny sposób nie diagnozowano rzeczywistych predyspozycji uczniów, a tym samym trudno było zaprojektować ich dalszą ścieżkę kariery edukacyjnej.

Powyższe problemy skłoniły osoby odpowiedzialne w gminie za oświatę do opracowania i wdrożenia w procesie edukacyjnym szkół nowego modelu zajęć pozalekcyjnych, który wprowadziłby atrakcyjne formy i metody pracy z uczniami zarówno w szkole, jak i poza salą lekcyjną. Podstawą realizacji modelu był system zorganizowanych i cyklicznych zajęć pozalekcyjnych, podczas których uczeń samodzielnie rozwiązywałby stawiane problemy naukowe. Główny akcent położono na inwencję i samodzielność ucznia w podejmowaniu decyzji na temat sposobów rozwiązania określonych zadań, co w rezultacie pozwalało mu samodzielnie odkrywać wiedzę, rozumieć prawa rządzące światem nauki i przyrody. Taka metoda pracy rozbudza w młodym człowieku zainteresowania i potrzeby poznawcze oraz daje poczucie satysfakcji z osiągniętych sukcesów.

Uczniowie, realizując poszczególne projekty, posługiwali się stworzoną do tego platformą IT, która stanowiła istotne wsparcie na każdym etapie nauki. Młodzież gimnazjalna miała możliwość komunikowania się za pośrednictwem platformy między sobą, z nauczycielem (mentorem) oraz opiekunem naukowym na uczelni wyższej. Celem zastosowania powyższej platformy było rozwijanie umiejętności informacyjno-komunikacyjnych uczniów oraz wskazanie im praktycznych możliwości, jakie dają nowe technologie w zdobywaniu wiedzy i poznawaniu świata.

Uzupełnieniem zajęć pozalekcyjnych realizowanych metodą e-learningową były cykliczne spotkania z przedstawicielami świata nauki w ramach zorganizowanych zajęć na uczelni wyższej oraz zajęć w Centrum Nauki Kopernik. Dzięki temu uczniowie mieli szansę naocznie doświadczyć eksperymentów, zapoznać się z realizowanymi badaniami naukowymi, nawiązać bezpośredni kontakt z naukowcami. Tego typu inicjatywy budowały pozytywny wizerunek nauki jako ciekawej i bogatej sfery życia, w której z pewnością warto uczestniczyć.

Podjęte działania pozwoliły osiągnąć wymierne efekty w postaci opracowania produktu finalnego, którym był model pracy pozalekcyjnej. Składał się on z kilku zasadniczych komponentów:

1. Opracowanie interdyscyplinarnego programu zajęć pozalekcyjnych prowadzonych metodą projektu. Warto podkreślić, iż program jest już realizowany w praktyce w szkole (w wymiarze 72 godzin), na uczelni wyższej (w wymiarze 12 godzin) oraz w Centrum Nauki Kopernik (w wymiarze 10 godzin). Istotnym wsparciem dla realizacji procesu dydaktycznego było 36 filmów instruktażowych, ukazujących przebieg doświadczeń prowadzonych w ramach realizacji zajęć.

2. Opracowanie poradnika dla uczniów i nauczycieli, opisującego koncepcję zastosowania e-learningowych metod nauczania. Zawierał on informacje na temat wymagań technicznych dla wdrożenia platformy oraz możliwości jej wykorzystania podczas realizowanych zajęć.
3. Opracowanie poradnika „Jak stosować metodę projektu”, zawierającego opis działań projektowych oraz opis wdrażania programu zajęć pozalekcyjnych prowadzonych metodą projektu.
4. Zaprojektowanie narzędzi służących diagnozie zainteresowań uczniów.

Należy podkreślić, że model zajęć pozalekcyjnych został wprowadzony do wszystkich 9 szkół gminy Gorlice. W projekcie również wzięło udział 11 szkół z województwa małopolskiego oraz podkarpackiego.

Dobra praktyka:

Zastosowane rozwiązanie przyniosło szereg korzyści dla organu prowadzącego, szkół, nauczycieli, ale przede wszystkim dla uczniów. Ci ostatni, dzięki atrakcyjnej formie zajęć pozalekcyjnych, zmienili swoje **nastawienie do nauki przedmiotów matematyczno-przyrodniczych**, co nastąpiło głównie przez ukazanie powiązań między wiedzą teoretyczną a jej praktycznym zastosowaniem. Jednocześnie uczniowie zdobyli nowy zasób wiedzy i umiejętności oraz poprawili wyniki w nauce. O skuteczności podjętych działań świadczy to, iż 61% uczniów biorących udział w ankiecie ewaluacyjnej projektu zadeklarowało chęć kontynuowania nauki na kierunkach o kluczowym znaczeniu dla gospodarki opartej na wiedzy.

W ramach podjętych działań projektowych zyskały ponadto szkoły oraz pracujący tam nauczyciele. Rozszerzono i unowocześniono treści podstaw programowych przedmiotów matematyczno-przyrodniczych oraz wzbogacono bazę dydaktyczną szkół o pomoce dydaktyczne i sprzęt komputerowy. Nie bez znaczenia było także wprowadzenie nowatorskich technologii informatycznych (platforma e-learningowa), gdyż umożliwiło nauczycielom podniesienie kompetencji w zakresie wykorzystania nowych metod informatycznych.

Niewątpliwie dla dyrektorów szkół i samorządu gminnego wartością dodaną projektu była **racjonalizacja wydatków na oświatę**. Fundusze unijne w ramach projektu pozwoliły na zwiększenie liczby godzin pozalekcyjnych oraz przeprowadzenie niezbędnych inwestycji w bazę dydaktyczną, odciążając tym samym budżet gminy.

Jednym z podstawowych czynników decydujących o sukcesie niniejszego przedsięwzięcia było zaangażowanie ludzi tworzących projekt oraz pracujących przy realizacji konkretnych zadań. Zespół projektowy złożony był z przedstawicieli Politechniki Krakowskiej i wybranych nauczycieli ze szkół biorących udział w zadaniu. W jego wdrażaniu uczestniczyli też dyrektorzy szkół wspierani przez pracowników urzędu gminy. Wsparcie i przychylność osób odpowiedzialnych za edukację w gminie były niezwykle istotne, aby uczynić wdrażany produkt priorytetowym zadaniem edukacyjnym. Dzięki współdziałaniu wszystkich tych podmiotów mających nie tylko różne doświadczenia, ale też innego typu wiedzę i kompetencję, doszło do **efektu synergii**, bardzo istotnego, gdy chodzi o sukces tego rodzaju przedsięwzięć. Projekt jest zatem dobrym przykładem efektywnej współpracy między urzędnikami samorządowymi, nauczycielami a przedstawicielami nauki.

Niewątpliwie mocną stroną projektu jest możliwość rozpowszechniania i wdrażania opracowanych w nim metod w każdej szkole chętnej do zwiększenia zainteresowania uczniów nauką przedmiotów matematyczno-przyrodniczych. Jeśli chodzi o infrastrukturę, to aby produkt innowacyjny był w szkołach w pełni wykorzystywany przez nauczycieli, powinni oni dysponować w klasie jedynie komputerem z łączem internetowym i rzutnikiem multimedialnym lub tablicą interaktywną. Innowacja nie wymaga dodatkowych szkoleń poza zastosowaniem instrukcji jej wykorzystania, która została udostępniona z poziomu strony internetowej projektu. Wydane zostały również płyty CD/DVD z większością narzędzi dydaktycznych obecnie dostępnych na stronie internetowej oraz platformie. Umożliwiło to potencjalnym odbiorcom korzystanie off-line z całej bazy dydaktycznej.

Na uwagę zasługuje dodatkowo podjęcie wieloaspektowych działań służących promocji wypracowanego modelu. Przyjęto bowiem, że warto, aby wypracowane przedsięwzięcia, które okazały się także w praktyce skutecznymi formami pracy z uczniem, zostały rozpowszechnione wśród innych samorządów różnych szczebli. W tym celu przeprowadzono zajęcia otwarte dla nauczycieli zainteresowanych wdrożeniem projektu. Zorganizowano trzy sesje naukowe na szczeblu wojewódzkim dla nauczycieli gimnazjów i organów je prowadzących oraz przedstawicieli uczelni wyższych na temat korzyści z wyboru kształcenia na kierunkach o kluczowym znaczeniu dla gospodarki opartej na wiedzy. Powstał również film promujący projekt. Film ten zawierał informację o jego celach i założeniach programowych oraz poszczególnych etapach realizacji. Został on przekazany potencjalnym użytkownikom projektu.

Reasumując, działania podjęte w powyższym projekcie wpisują się doskonale w priorytety polityki edukacyjnej państwa, która stawia sobie za cel dopasowanie wiedzy i kompetencji młodzieży szkolnej do wyzwań, przed jakimi stoi nie tylko polska, ale również europejska gospodarka. Niewątpliwie pomysłodawcy projektu znaleźli w tym względzie receptę na sukces.

2.3. Racjonalna integracja

Nazwa działania:

Wdrożenie efektywnych mechanizmów planowania budżetu oświatowego w powiecie nowotarskim

Gmina/miasto/powiat:

Powiat nowotarski (woj. małopolskie)

Opis działania:

Powiat nowotarski podjął działania mające na celu **wypracowanie efektywnych mechanizmów planowania budżetu oświatowego** w trzech zasadniczych wymiarach: urealnienie jego realizacji, skorelowanie wielkości budżetu z otrzymywaną subwencją oświatową, optymalizacja wydatków, tak aby uzyskać większe środki na wydatki inwestycyjne i poprawę bazy placówek oświatowych. Realizacja powyższych celów opierała się na kilku priorytetowych działaniach. Po pierwsze, dokonano pogłębionej diagnozy, która pozwoliła odpowiedzieć na pytanie, ile kosztuje oświata w powiecie nowotarskim. Po drugie, znając szczegółową strukturę wydatków, zdiagnozowano te obszary, gdzie można dokonać

oszczędności. Po trzecie, reinwestowano zaoszczędzone środki na rozwój oświaty, podnosząc jej jakość i konkurencyjność.

Racjonalizacja wydatków na oświatę w powiecie nowotarskim polegała na wieloetapowym procesie planowania budżetu. W pierwszej kolejności utworzono do obsługi administracyjnej i finansowo-księgowej **Powiatowe Centrum Oświaty**, które w praktyce odpowiedzialne było za modernizację zasad finansowania.

Równocześnie zarząd powiatu opracował **założenia organizacyjne dotyczące przygotowań do nowego roku szkolnego** i sporządzania arkuszy organizacyjnych. W dokumencie tym zdefiniowano jasne wytyczne i warunki określające politykę oświatową powiatu w takich aspektach, jak zatrudnianie pracowników wsparcia (np. psychologów), bibliotekarzy, pracowników administracji i obsługi.

Następnie konieczna była weryfikacja arkuszy z uwzględnieniem wyników naboru do szkół ponadgimnazjalnych w taki sposób, by optymalnie i globalnie zaplanować liczebność oddziałów czy podział na grupy. Niezbędne było również stworzenie **symulacyjnego kwestionariusza** na okres wrzesień–grudzień. Wyżej wymienione dokumenty podlegają szczegółowej analizie. Powiat zakupił specjalny program komputerowy służący do sporządzania arkuszy kalkulacyjnych. Pozwala on bardzo dokładnie zaplanować wszystkie wydatki płacowe.

Dla wyjaśnienia istoty podjętych działań warto podkreślić, iż budżet oświatowy w powiecie nowotarskim opracowany jest w ujęciu klasycznym i zadaniowym. Określenie zadań realizowanych w oświacie, takich jak nauczanie, utrzymanie administracji, utrzymanie budynku wraz z obsługą czy realizacja projektów zewnętrznych, daje większą możliwość analiz i porównań. Przed rozpoczęciem planowania budżetu dyrektorzy szkół otrzymują wytyczne zarządu powiatu w tym obszarze. Są one jawne i jednakowe dla wszystkich typów szkół. Warto podkreślić również prerogatywy dyrektorów szkół, którzy podejmują ostateczną decyzję w zakresie wydatków rzeczowych w granicach kwoty określonej globalnie przez zarząd. Należy też zaakcentować, że realnie zaplanowane budżety pozwalają na pracę szkoły przez cały rok w oparciu o racjonalnie opracowane plany finansowe.

Istotnym aspektem podjętych działań była poza tym racjonalizacja wydatków poprzez realizowanie wspólnych przetargów i podpisywanie umów wieloletnich. Dobrymi przykładami w tym zakresie są przetargi na energię elektryczną organizowane wspólnie ze wszystkimi gminami powiatu lub wspólny przetarg wszystkich powiatowych jednostek, w tym szkół, na zakup komputerów.

Ponadto prowadzone remonty i inwestycje poddane są daleko posuniętej racjonalizacji. Realizuje je Wydział Inwestycji Starostwa Powiatowego, co pozwala na globalne podejście do potrzeb i realizację spójnej koncepcji poprawy stanu bazy. W praktyce wygląda to tak, iż dyrektorzy szkół i placówek składają wnioski dotyczące konieczności przeprowadzenia prac i remontów. Następnie merytorycznie przygotowani pracownicy starostwa planują i nadzorują wykonywane prace inwestycyjne i remontowe. To rozwiązanie pozwala zwolnić dyrektorów placówek z czasochłonnego procesu koordynacji inwestycji.

Podsumowując, można zauważyć, że wdrożone rozwiązanie przyniosło budżetowi powiatu realne oszczędności. O ile w 2007 roku odnotowywano ponad jednoprocentową nadwyżkę wydatków nad subwencją, tak w roku 2013 nadwyżka subwencji nad wydatkami wynosi ponad 8%. Łączne wydatki inwestycyjne na edukację w latach 2012–2014 to ponad 9,5 miliona złotych. Realizacja opisywanych przedsięwzięć wiąże się również z określonymi kosztami, które są jednak niewspółmierne do poczynionych oszczędności.

Otóż budżet Powiatowego Centrum Oświaty w Nowym Targu to około 1 milion złotych. Jest to koszt całościowego działania jednostki, w tym obsługi księgowej i finansowej wszystkich szkół będących pod jurysdykcją powiatu.

Dobra praktyka:

Proponowane rozwiązanie jest odpowiedzią na wyzwania, przed jakimi stoją szkoły w kontekście coraz dotkliwszych skutków niżu demograficznego. W przypadku powiatu nowotarskiego świadomość konieczności przeciwdziałania tym negatywnym tendencjom przełożyła się na konkretne działania służące racjonalizacji wydatków ponoszonych w obszarze oświaty.

Dużą wartością projektu jest uniwersalność proponowanych rozwiązań oraz możliwość ich wprowadzania w innych samorządach terytorialnych. Powyższa praktyka może zostać wdrożona w szczególności tam, gdzie już istnieją wydzielone jednostki, specjalnie powołane do kompleksowej obsługi finansowo-księgowej oraz administracyjnej placówek oświatowych. Proponowane rozwiązanie będzie więc mniej przydatne w sytuacji, gdy władze powiatu będą dopiero musiały stworzyć odpowiedni podmiot, co jest przedsięwzięciem nie tylko skomplikowanym legislacyjnie i czasochłonnym, lecz przede wszystkim wymagającym szerokiego konsensusu społecznego i politycznego.

Przy wdrażaniu proponowanego rozwiązania należy również pamiętać, iż jednym z kluczowych czynników sukcesu będzie dysponowanie odpowiednim kapitałem ludzkim, który ma właściwe kompetencje i umiejętności w obszarze obsługi kadrowo-finansowej oświaty.

W przypadku wyżej opisanego przedsięwzięcia na uwagę zasługuje zaangażowanie wszystkich lokalnych podmiotów społecznych w podjęte działania na rzecz racjonalizacji wydatków na oświatę. Zarówno władze powiatu, jak i urzędnicy oraz nauczyciele byli przekonani o konieczności podjęcia trudu kompleksowego kształtowania naboru do szkół, pozwalającego stworzyć optymalne liczbowo oddziały klasowe przy uwzględnieniu specyfiki potrzeb edukacyjnych młodzieży w poszczególnych gminach. Pewne zastrzeżenie można mieć jedynie odnośnie nikłego zaangażowania rodziców (szkolnych rad rodzicielskich) nie tyle w procesy o charakterze decyzyjnym, ile w konsultacje dotyczące planowanych rozwiązań.

2.4. Bon organizacyjny

Nazwa działania:

Bon organizacyjny

Gmina/miasto/powiat:

Bydgoszcz (woj. kujawsko-pomorskie)

Opis działania:

Podstawowym celem projektu było wdrożenie **bonu organizacyjnego**, który miał wprowadzić jednolite i jasne zasady organizacji pracy szkół poprzez standaryzację zatrudnienia w przedszkolach i szkołach prowadzonych przez Miasto. Istota bonu polega na tym, iż każdej szkole (z wyjątkiem szkół specjalnych) przyznaje się **limit etatów nauczycielskich opracowany na podstawie liczby uczniów**. Limity przydzielone szkołom podsta-

wowym pozwalają na prawidłową organizację klas 22-osobowych, w gimnazjach limity odnoszą się do klas 23-osobowych. Można jednak organizować klasy większe, na przykład 28-osobowe, co w ogólnym rachunku kosztuje tyle samo.

Przyznane limity są najbardziej korzystne w klasach liczących 23 lub 24 uczniów. Dyrektor szkoły ma wtedy do dyspozycji dodatkowe godziny, gdyż nadwyżki pozostają w jego dyspozycji i może nimi rozporządzać zgodnie ze zgłaszanymi potrzebami uczniów.

Wdrażane przez miasto Bydgoszcz rozwiązanie to proces długofalowy i wieloaspektowy, wprowadzany od roku szkolnego 2012/2013. Biorąc pod uwagę, iż miasto prowadzi 119 różnorodnych szkół i placówek oświatowych, przedsięwzięcie wymagało rozłożenia w czasie. W konsekwencji 3-letniego funkcjonowania bonu objęto nim wszystkie przedszkola, szkoły podstawowe i gimnazja. Obecnie trwają prace nad wdrożeniem drugiej części bonu, który obejmie przedmioty ogólnokształcące we wszystkich szkołach ponadgimnazjalnych w powiecie oraz pracowników administracji i obsługi.

Na uwagę zasługuje **innowacyjne rozwiązanie wprowadzone w przedszkolach**, gdzie bon liczony jest metodą opracowaną przez pracowników Wydziału Edukacji i Sportu Urzędu Miasta i bazuje na faktycznej liczbie godzin pobytu dziecka w przedszkolu. Na podstawie średniej frekwencji z danego miesiąca roku poprzedniego wyliczana jest liczba oddziałów, jaka powinna działać, wraz z liczbą godzin ich funkcjonowania.

Efektom zastosowanych rozwiązań było dostosowanie struktury zatrudnienia do zmniejszającej się liczby uczniów. Po wprowadzeniu zmian pierwszy raz zanotowano sytuację, w której liczba nauczycieli zmniejszyła się bardziej (3,92%) niż liczba uczniów (3,24%). W konsekwencji wprowadzenie powyższych reform organizacyjnych doprowadziło do wymiernych korzyści finansowych. Od 1 września 2012 roku zredukowano liczbę zatrudnionych nauczycieli o 208 etatów, co pozwoliło na oszczędności w wysokości ponad dziewięć milionów złotych. Następnie od 1 września kolejnego roku gmina wskutek dalszej racjonalizacji zmniejszyła zatrudnienie o 83 etaty, co w skali roku obniżyło wydatki na wynagrodzenia o trzy miliony osiemset tysięcy złotych.

W ciągu trzech lat projekt objął wszystkie przedszkola, szkoły podstawowe oraz gimnazja. Wymierne korzyści organizacyjne, a co za tym idzie również finansowe wdrażanego projektu przekonały władze miasta o potrzebie kontynuacji tych rozwiązań na poziomie szkół ponadgimnazjalnych oraz ich zastosowanie w przypadku pracowników administracji i obsługi. Realizowane będzie to w kolejnych latach.

Dobra praktyka:

Przyjęte rozwiązanie jest odpowiedzią na wyzwanie niżu demograficznego, którego skutki wymagają podjęcia kompleksowych działań w zakresie racjonalizacji zatrudnienia z dostosowaniem ich do realiów zmniejszającej się liczby uczniów we wszystkich typach szkół. Skuteczność i użyteczność opisywanego przedsięwzięcia widoczne były już w pierwszym roku jego funkcjonowania w postaci redukcji 208 etatów nauczycieli szkół i przedszkoli. Liczba nauczycieli od 1 września 2012 roku zmniejszyła się o więcej osób niż w ciągu wcześniejszych czterech lat.

Zastosowane rozwiązanie pozwoliło **zintensyfikować działalność dyrektorów**, którzy w ramach otrzymanych limitów etatów nauczycielskich mogli podjąć efektywne zarządzanie zarówno organizacją szkoły, jej finansami, jak i jakością kształcenia. Zwiększyła się zatem samodzielność i odpowiedzialność dyrektora, który mógł planować proces dy-

daktyczny zgodnie ze specyfiką potrzeb uczniów swojej placówki. W myśl nowej organizacji, jaką wprowadzono, dyrektor ostatecznie sam decyduje, czy tworzyć małe klasy bez podziału na grupy, czy większe, ale rozdzielane na mniejsze grupy. Pierwsze rozwiązanie korzystne jest dla nauczycieli przedmiotów ogólnych, na przykład polonistów czy matematyków, drugi wariant premiuje przedmioty realizowane w formie warsztatowej: naukę języków obcych bądź informatykę. Decyzję podejmuje dyrektor w oparciu o diagnozę potrzeb i oczekiwań uczniów.

Nowatorskim rozwiązaniem o charakterze technologicznym jest wprowadzenie czytelników rejestrujących godziny przyścia i wyjścia dzieci z przedszkoli. Daje to bazę informacji o faktycznie świadczonych usługach przedszkolnych.

Realizacja opisywanego działania przekłada się z pewnością na właściwe rozłożenie kompetencji między urzędników a dyrektorów szkół, którzy dysponując większą samodzielnością w ramach ustalonych zasad, mają zagwarantowane poczucie podmiotowości w zakresie realizacji merytorycznych zadań, to z kolei prowadzi do zwiększenia efektywności kształcenia i wychowania.

Podjęte działania pozwoliły również zmienić sposób myślenia o organizacji systemu edukacji. Priorytetem staje się w nim dostosowanie zasobów ludzkich do zmieniającego się, głównie w wyniku niżu demograficznego, zakresu świadczenia usług edukacyjnych. Wcześniej dominowała zasada utrzymywania *statusu quo*, jeśli chodzi o etaty pedagogiczne, mimo zmniejszającej się liczby uczniów. Dyrektorzy próbowali zatem tworzyć małe oddziały lub dzielić klasy na grupy, aby zachować dotychczasowy poziom etatyżacji. Wprowadzenie bonu zmieniło sposób myślenia dyrektorów placówek, którzy stanęli przed koniecznością racjonalizacji zatrudnienia.

Wykorzystanie potencjału jednostki samorządu terytorialnego w celu wprowadzenia nowego innowacyjnego rozwiązania sprowadziło się do ścisłej współpracy organu wykonawczego, pracowników urzędu, dyrektorów szkół/placówek oraz całego grona pedagogicznego. Działania w zakresie racjonalizacji zatrudnienia w oświacie spotkać się mogły z oporem części środowiska nauczycielskiego, gdyż zmiany w dużej mierze skutkowały zmniejszeniem zatrudnienia. Stąd konieczność prowadzenia **dialogu społecznego z nauczycielami, rodzicami oraz przedstawicielami związków zawodowych**. Rzetelna i pełna informacja o planowanych zmianach, ich konsekwencjach, także tych o charakterze kadrowym, w znacznym stopniu zminimalizowała negatywne nastawienie rodziców i przede wszystkim samych nauczycieli.

2.5. Wysoka efektywność – niskie koszty

Nazwa działania:

Centralizacja usług edukacyjnych poprzez powołanie Miejskiego Zarządu Oświaty

Gmina/miasto/powiat:

Bielsko-Biała (woj. śląskie)

Opis działania:

Celem projektu było **zwiększenie efektywności realizacji zadań oświatowych** w Mieście Bielsko-Biała przy jednoczesnym obniżeniu kosztów finansowania miejskich placówek oświatowych. Projekt zakładał scentralizowanie obsługi finansowej placówek

oświatowych oraz połączenie jej z nadzorem organizacyjnym. Dodatkowo wdrożono także **rozwiązania z zakresu nowych technologii informacyjnych**, które miały zmniejszyć nakłady ponoszone na realizację zadań oświatowych oraz umożliwić szybki dostęp do wiarygodnych informacji usprawniających zarządzanie. Powyższy system informatyczny miał obejmować placówki oświatowe oraz Miejski Zarząd Oświaty.

Centralizacja polegała na powołaniu nowej jednostki organizacyjnej – Miejskiego Zarządu Oświaty. Nowy podmiot powstał w wyniku połączenia Wydziału Edukacji Urzędu Miasta oraz Zakładu Obsługi Szkół i Przedszkoli Miejskich. Wielość kompetencji powstałej instytucji można sprowadzić do trzech grup zadań realizowanych dla przedszkoli, szkół oraz placówek oświatowych prowadzonych przez miasto Bielsko-Biała:

- organizacja i nadzór,
- realizacja zadań z zakresu planowania, sprawozdawczości oraz prowadzenie usług finansowo-księgowych,
- obsługa prawna oraz czynności z zakresu przeglądów technicznych budynków, prowadzenie Klubu Nauczyciela czy prowadzenie archiwum dla szkół.

Drugim rozwiązaniem było wdrożenie **nowoczesnego planowania i innowacyjnego systemu zarządzania**, opartego na nowych technologiach informacyjnych. Obszary, które zostały zagospodarowane przez nowy system informatyczny, to między innymi:

- kadry, płace, finanse,
- planowanie budżetu, środki trwałe, gospodarowanie majątkiem oświatowym,
- organizacja placówek oświatowych, obsługa żywieniowa i odpłatności w przedszkolach, wsparcie dla obsługi spraw socjalnych,
- rejestr uczniów, w tym również kontrola obowiązku szkolnego,
- hosting kont e-mail, archiwizacja dokumentacji w postaci elektronicznej.

System obejmował zatem najistotniejsze zadania związane z organizacją i zarządzaniem placówkami oświatowymi. Warto podkreślić, że rola użytkownika w procesie wprowadzania i przetwarzania danych została ograniczona do minimum – do niego należą jedynie zadania kontrolne. Wprowadzono także podpis elektroniczny i elektroniczny dziennik dostępny on-line. Wszelkie funkcjonalności systemu opracowywane były w konsultacji z pracownikami merytorycznymi Miejskiego Zarządu Oświaty oraz przedstawicielami placówek oświatowych, tak aby kompleksowo odpowiadała na ich potrzeby. Dodatkowo opisywane rozwiązania informatyczne otwarte są na dalsze innowacje i rozbudowę zgodnie z pojawiającymi się sugestiami czy potrzebami.

Najmocniejszą stroną projektu jest rzeczywista racjonalizacja wydatków przez zastosowanie proponowanych rozwiązań. Ich użyteczność i skuteczność w kontekście realizacji polityki oświatowej miasta nie podlega wątpliwości. Wskaźnik dopłat do subwencji oświatowej zmniejszył się z 33,32% w roku 2011 do 27,25% w 2013 roku.

Wprowadzenie zmian organizacyjnych, jakim było scentralizowanie obsługi finansowej placówek oświatowych oraz połączenie jej z nadzorem organizacyjnym przy jednoczesnym wprowadzeniu nowoczesnych rozwiązań w zakresie IT, pozwoliło na **znaczną redukcję etatów administracyjno-obsługowych**. W sumie zatrudnienie zmniejszono o 143 etaty, co przyniosło oszczędności w skali roku o około 4 miliony złotych. W żadnej mierze nie wpłynęło to negatyw-

nie na jakość świadczonych usług, a wręcz przeciwnie – podniosło znacznie efektywność pracy. Wzrost ten zaobserwować można w kilku zasadniczych aspektach. Po pierwsze, dzięki wprowadzeniu do systemu informatycznego właściwego modułu odpowiedzialnego za raportowanie zmniejszył się czas pracy potrzebny na sporządzanie raportów i analiz danych oświatowych. Po drugie, **wprowadzenie elektronicznego podpisu oraz elektronicznej archiwizacji dokumentów** ograniczyło konieczność licznych wyjazdów i delegacji pracowników oświaty, przede wszystkim kadry zarządzającej. Wreszcie po trzecie, zastosowanie systemu IT do rozliczeń finansowo-kadrowych pozwoliło skrócić czas realizacji procedury raportowania danych sumarycznych (autorzy projektu wskazują, że czas zmniejszył się z trzydziestu minut do dziesięciu).

Dobra praktyka:

Przedstawiony projekt stawia sobie za cel trudne zadanie, jakim jest zwiększenie efektywności realizacji zadań oświatowych przy równoczesnym obniżeniu kosztów prowadzenia placówek oświatowych. Miasto Bielsko-Biała proponuje zatem rozwiązanie służące kompleksowemu podniesieniu jakości usług w obszarze edukacji bez konieczności generowania dodatkowych obciążeń budżetowych, a nawet przy wypracowaniu znacznych oszczędności. Szukanie tego typu innowacyjnych rozwiązań jest konieczne z uwagi na skutki niżu demograficznego, rosnące nakłady finansowe na oświatę oraz trudną sytuację budżetową większości samorządów gminnych i powiatowych.

Poza niewątpliwą racjonalizacją na poziomie zarządzania finansowego oświatą projekt wprowadził rozwiązania, których pozytywne efekty odczuwane są również przez rodziców uczniów. Dzięki wdrożeniu elektronicznego dziennika dostępnego on-line zmniejszyła się konieczność obecności opiekunów dzieci na wywiadówkach średnio o dwa spotkania w ciągu roku szkolnego. Rozwiązanie to, poza walorem ekonomicznym, sprawia, że zaoszczędzony czas można przeznaczyć na aktywność zawodową, a rodzice mają też **większe poczucie kontroli nad swoim dzieckiem** przez łatwiejszy i szybszy dostęp do informacji na temat jego postępów edukacyjnych.

Wielką zaletą wprowadzonych działań jest także ich kompleksowość, która w dużej mierze zdecydowała o osiągnięciu zamierzonego celu racjonalizacji finansów. Zarówno w przypadku procesu centralizacji, jak i przy wprowadzeniu nowych rozwiązań informatycznych zmiana dotyczyła całego systemu zarządzania oświatą, a nie tylko wybranych jej elementów. Wymagało to niewątpliwie reformatorskiej odwagi, jak również świadomości potrzeby zmian.

Warto podkreślić, iż realizacja tak szeroko zakrojonego projektu centralizacji obsługi finansowej placówek oświatowych oraz połączenie jej z nadzorem organizacyjnym wymagały ponadto wykazania przez lokalnych decydentów, urzędników miejskich oraz przedstawicieli placówek oświatowych, w tym również rodziców, inicjatywy i chęci do współpracy. Podjęto zatem działania w celu zyskania przychylności dla planowanych reform, co jest konieczne w przypadku tego typu inicjatyw, szczególnie że wiążą się one z redukcją etatów. Wprowadzone przedsięwzięcie jest zatem wynikiem wzajemnego **konsensusu** pomiędzy sferą zarządzającą a kadrami pedagogicznymi i rodzicami (np. wdrożenie e-dzienników) oraz pracownikami administracji, którzy musieli się przygotować do pracy w nowych warunkach opartych na nowoczesnym systemie IT.

Z pewnością rozwiązaniem to warto rekomendować innym jednostkom samorządu terytorialnego, które stoją przed koniecznością racjonalizacji wydatków, a jednocześnie nie chcą obniżyć jakości realizowanych zadań oświatowych. Jednak użyteczność i skutecz-

ność niniejszej praktyki uwarunkowane są kilkoma czynnikami. Rozwiązanie to sprawdzić się może w dużych gminach mających pod nadzorem dużą liczbę szkół, gdzie wymagane jest scentralizowanie usług. Projekt ten można wprowadzać w życie tylko w przypadku szerokiego porozumienia społecznego. Zgoda decydentów oraz akceptacja zmian wśród pracowników instytucji podlegających reformom jest warunkiem niezbędnym.

2.6. Konsensus dla zmiany

Nazwa działania:

Optymalizacja wydatków bieżących na oświatę ponoszonych przez powiat wołomiński

Gmina/miasto/powiat:

Powiat wołomiński (woj. mazowieckie)

Opis działania:

Głównym celem zastosowanego przez powiat rozwiązania była **optymalizacja wydatków bieżących ponoszonych na oświatę**. Lokalne władze stanęły przed koniecznością podjęcia efektywnych działań w zakresie racjonalizacji finansów oświatowych, gdyż z roku na rok narastał problem spadku liczby uczniów w szkołach prowadzonych przez powiat. W dużej mierze przyczyną tych negatywnych zjawisk był niż demograficzny, z którym mierzyć się musi większość samorządów w Polsce. Kolejna kwestia wiąże się z tym, że o ile bliskość przestrzena miasta stołecznego wpływa pozytywnie na lokalną gospodarkę, tak w przypadku oświaty generuje poważne problemy związane z odpływem uczniów do szkół w stolicy. Remedium na zaistniałą sytuację jest przede wszystkim tworzenie takiej polityki oświatowej, która zapewni wysoką jakość świadczonych usług edukacyjnych przy jednoczesnej racjonalizacji wydatków. Jest to niewątpliwie zadanie trudne, które wymaga podjęcia wielopłaszczyznowych i wzajemnie się uzupełniających działań w zakresie polityki finansowej, zarządzania zasobami ludzkimi oraz wprowadzenia, często daleko posuniętych, zmian organizacyjnych. Powiat wołomiński, świadomy wyzwań, podjął się realizacji koniecznych reform.

Na wstępie warto przytoczyć przesłanki, jakimi kierowano się przy podejmowaniu decyzji. Wynikają one bowiem z przeprowadzonej przez powiat **wnikliwej diagnozy sytuacji finansowo-kadrowej oświaty**, która powinna stać się podstawą do projektowania działań naprawczych w każdym samorządzie. Po pierwsze, wpływy do budżetu powiatu z tytułu subwencji oświatowej z roku na rok sukcesywnie malały, przy czym koszty usług edukacyjnych nie ulegały zmianie, a w niektórych sytuacjach nawet rosły. Z taką sytuacją powiat miał do czynienia w przypadku wydatków bieżących na wynagrodzenia dla pracowników pedagogicznych, które z roku na rok były coraz wyższe, a średnia wynagrodzeń znacznie różniła się od średniej wynagrodzeń okolicznych gmin i powiatów. Samorząd zmagał się również z nieracjonalną strukturą zatrudnienia. Pomimo mniejszej liczby uczniów nie ograniczano liczby etatów w zakresie wsparcia i obsługi administracyjnej – w każdej szkole funkcjonowała osobna księgowość, a to generowało duże koszty dla budżetu powiatu.

Powyższe przesłanki zmotywowały władze powiatu, we współpracy i w porozumieniu z dyrektorami szkół, gronem pedagogicznym, związkami zawodowymi oraz urzędnikami różnych szczebli, do podjęcia rozwiązań sprowadzających się do trzech zasadniczych etapów działań.

W pierwszej kolejności na podstawie analizy struktury i wielkości zatrudnienia na stanowiskach administracji i obsługi **dostosowano liczbę etatów do rzeczywistych potrzeb poszczególnych szkół**, wprowadzając jednocześnie uchwałą Zarządu Powiatu jasne zasady ustalania wielkości zatrudnienia w tym obszarze.

Zmieniono również całą logikę świadczenia usług finansowo-księgowych. Przed wdrożeniem zmian większość szkół miała własne zasoby kadrowe zatrudnione do realizacji zadań finansowo-księgowych. Taka struktura zatrudnienia generowała wysokie koszty, dlatego wprowadzono w życie rozwiązanie polegające nie tyle na redukcji etatów, ile na głębszej zmianie organizacyjnej. Otóż podjęto działania w zakresie stworzenia **wspólnej obsługi finansowej placówek oświatowych** prowadzonych przez powiat wołomiński. Zgodnie z nimi kwestiami finansowymi dla wszystkich 13 placówek oświatowych będących pod jurysdykcją powiatu zajmować się miały cztery szkoły zlokalizowane w różnych miejscach powiatu. Z powodu rozległości obszaru nie utworzono jednego centrum obsługi finansowo-księgowej, ponieważ mogłoby to prowadzić do utrudnień w zakresie szybkiego dostępu do tego typu usług.

Ostatnim etapem racjonalizacji wydatków były zmiany w zakresie **wynagradzania nauczycieli** we wszystkich szkołach powiatu wołomińskiego. Korekcie poddane zostały wysokości stawek oraz warunki przyznawania nauczycielom dodatków: za wysługę lat, motywacyjnego, funkcyjnego, za warunki pracy. Opracowano również szczegółowe warunki obliczania i wypłacania wynagrodzenia za godziny ponadwymiarowe i godziny doróżnych zastępstw. Podstawą podjętych decyzji była analiza regulaminów wynagradzania w innych samorządach województwa mazowieckiego. Porównano średnie uposażenia nauczycieli na poszczególnych stopniach awansu zawodowego. Na podstawie przeprowadzonej analizy powiat wołomiński stanął przed koniecznością dostosowania wynagradzania nauczycieli do uposażeń wypłacanych w innych powiatach województwa.

Zastosowane przez powiat rozwiązanie nie ograniczało się jedynie do zmian w strukturze zatrudniania, ale polegało w dużej mierze na znacznych reformach o charakterze organizacyjnym (utworzenie czterech ośrodków obsługi księgowej) czy reformy w zakresie warunków wynagradzania. Pozwoliło to ograniczyć wydatki bieżące na oświatę oraz zmniejszyć różnicę pomiędzy wydatkami ponoszonymi z budżetu powiatu a wysokością subwencji oświatowej. Jeśli chodzi o optymalizację zatrudnienia administracji i obsługi, to oszczędności w roku 2013 wyniosły około 590 tysięcy złotych. Zmiany w zakresie obsługi finansowo-księgowej przyniosły oszczędności na poziomie 420 tysięcy złotych, a na zmianach w wynagradzaniu nauczycieli powiat zyskał najwięcej, bo aż 640 tysięcy złotych. Koszty zmian zamykają się w kwocie 270 tysięcy złotych i zostały wydatkowane na odprawy dla zwalnianych pracowników w związku z przeprowadzaną restrukturyzacją.

Dobra praktyka:

Najsilniejszą stroną proponowanego przedsięwzięcia jest zaproponowanie takiego podejścia do racjonalizacji wydatków, które w ostatecznym rozrachunku zmniejsza wydatki bieżące przy jednoczesnym zachowaniu dotychczasowego wysokiego poziomu i jakości kształcenia. Szukanie rozwiązań przynoszących znaczne oszczędności, które nie wpływają negatywnie na proces kształcenia lub interesy ucznia, warte są upowszechnienia również w innych jednostkach samorządu terytorialnego, nie tylko w województwie, ale i w całej Polsce. Mimo negatywnych skutków niżu demograficznego oraz swoistego drenażu intelektualnego (uczniowie z powiatu wybierają szkoły w stolicy kraju z uwagi na

jej bliskość geograficzną) zrealizowany pomysł pozwolił na utrzymanie dotychczasowej sieci szkół.

Obecnie wiele samorządów doświadcza podobnych problemów związanych ze spadkiem liczby uczniów, wzrostem zatrudnienia w administracji czy rosnącymi wydatkami bieżącymi. Wprowadzona innowacja sama w sobie jest dosyć prostą receptą na racjonalizację wydatków w oświacie, więc możliwość jej wykorzystania w działaniach innego samorządu należy ocenić dość wysoko. Jednak przed przystąpieniem do wprowadzania zmian należy przeprowadzić analizę finansową oraz diagnozę własnych zasobów instytucjonalnych czy kadrowych, aby dokonać wyboru najbardziej optymalnego wariantu zmian.

Przykładem dylematu, który musi być rozstrzygnięty w oparciu o uwzględnienie specyfiki powiatu, jest decyzja o centralizacji obsługi finansowo-księgowej. Najważniejsze pytanie dotyczy tego, czy optymalne jest utworzenie jednego podmiotu świadczącego niniejsze usługi, czy lepsze jest stworzenie kilku ośrodków księgowo-finansowych w wybranych szkołach, z czym mamy do czynienia w powiecie wołomińskim.

Powiat wołomiński może być również dobrym przykładem dla innych powiatów stojących przed koniecznością wprowadzania trudnych reform z uwagi na szeroki konsensus różnych środowisk związanych z oświatą. Zmiany wprowadzane w wynagrodzeniach kadry pedagogicznej oraz restrukturyzacja zatrudnienia pracowników administracji i obsługi to zmiany często konieczne, a równocześnie wywołujące sporo emocji i u wielu osób budzące zrozumiały sprzeciw. Władze powiatu, świadome społecznych uwarunkowań realizowanych reform, prowadziły szeroko zakrojone konsultacje z dyrektorami szkół, ich pracownikami i gronem pedagogicznym oraz ze związkami zawodowymi, których rolą jest dbanie o sprawy pracownicze. Pracownicy samorządu powiatu odbyli wiele spotkań informujących o sytuacji oświaty w powiecie i konieczności wprowadzenia zmian. Dzięki prowadzonym konsultacjom zyskano zrozumienie i aprobatę dla opisywanych przedsięwzięć. Warto zatem podkreślić zaangażowanie nie tylko środowiska osób odpowiedzialnych za zarządzanie oświatą, ale również strony społecznej. Osiągnięta powszechna zgoda była z pewnością jednym z podstawowych warunków decydujących o sukcesie podjętych przedsięwzięć.

2.7. Zespół szkół – pomysł przeciw niżowi demograficznemu i narzędzie racjonalizowania wydatków

Nazwa działania:

Podniesienie efektywności realizacji zadań oświatowych w mieście i gminie Duszniki Zdrój

Gmina/miasto/powiat:

Duszniki Zdrój (pow. kłodzki, woj. dolnośląskie)

Opis działania:

Miasto i gmina Duszniki Zdrój podjęło inicjatywę mającą na celu podniesienie **efektywności realizacji zadań oświatowych** przez racjonalizację ponoszonych wydatków. Polegała ona na stworzeniu Miejskiego Zespołu Szkół w Dusznikach Zdrój, skupiającego w swoich kompetencjach zarządczych, organizacyjnych oraz finansowych wszystkie placówki oświatowe, których organem prowadzącym jest gmina. W wyniku wprowadzo-

nej reformy do życia powołany został jeden podmiot kierowany przez jedną dyrekcję, ze wspólnym zapleczem organizacyjnym i administracyjnym.

Przedsięwzięcie to wpisuje się również w kategorię konkursową „Zarządzanie siecią szkół” i w rozdziale poświęconym tym właśnie inicjatywom zostało ono także opisane, ale już tylko przez pryzmat dobrych praktyk w zakresie zarządzania sieciowego.

W dotychczasowej strukturze dusznickiej oświaty funkcjonowało wiele placówek różnicowanych pod względem stopnia organizacji. Sytuacja ta komplikowała organowi prowadzącemu podejmowanie decyzji zarządczych, niemożliwe było również optymalne wykorzystanie bazy dydaktycznej, co niewątpliwie stało się powodem wprowadzenia powyższych zmian. Poza tym w ostatnich latach gmina coraz dotkliwiej doświadczała skutków niżu demograficznego, gdyż coraz mniej dzieci rozpoczynało naukę w klasach pierwszych. W efekcie sukcesywnie zmniejszała się kwota subwencji oświatowej, stąd konieczność niezbędnych reform. Przy ograniczonych środkach finansowych gminy obciążenia związane z rozbudowaną administracją i personelem pomocniczym każdej placówki funkcjonującej jako osobny podmiot były coraz bardziej odczuwalne.

Odpowiedzią na powyższe problemy było **połączenie wszystkich szkół**, dla których organem prowadzącym jest Gmina Miejska Duszniki Zdrój, w jeden zespół zarządzany przez jednego dyrektora, ze wspólną administracją i obsługą.

Niniejsze rozwiązanie pozwoliło zrationalizować budżet oświatowy gminy w kilku zasadniczych wymiarach. W wyniku opisanych zmian gmina uzyskała **oszczędności finansowe** związane ze zmniejszeniem liczby dyrektorów szkół. Wcześniej kadra zarządzająca dusznickich placówek oświatowych składała się z trzech dyrektorów i dwóch wicedyrektorów, obecnie zatrudniony jest jeden dyrektor z dwoma zastępcami. Dzięki powołaniu zespołu szkół możliwa była również racjonalizacja wydatków ponoszonych na etaty pedagogiczne. Każdy z nauczycieli ma zapewniony pełen etat, mając możliwość pracy we wszystkich szkołach wchodzących w skład zespołu. Do tej pory łączono niepełnoetatowy stosunek pracy w kilku szkołach. Poprzez zapewnienie całych etatów uniknięto wysokich kosztów wypłaty jednorazowych dodatków uzupełniających.

Dobra praktyka:

Należy zwrócić uwagę, że zarządzanie siecią szkół, gdzie tworzy się jeden podmiot, w ramach którego funkcjonują poszczególne szkoły, jest rozwiązaniem racjonalizującym wydatki, szczególnie w gminach z niewielką liczbą szkół i o niewielkim rozproszeniu terytorialnym.

Inną zaś kwestią godną podkreślenia jest także to, że wprowadzanie nowego rozwiązania możliwe było dzięki zaangażowaniu władz samorządowych, które na każdym kroku wspierały proces reorganizacji. Na osiągnięcie zamierzonych celów pozwoliła integracja wielu podmiotów w ramach wspólnego działania, wzajemne zrozumienie potrzeb i oczekiwań oraz dążenie do kompromisowych rozwiązań.

3. OBSZAR: UPOWSZECHNIANIE EDUKACJI PRZEDSZKOLNEJ

Edukacja przedszkolna jest obszarem, który należy otoczyć szczególnym wsparciem systemowym i ekonomicznym z wielu powodów. Po pierwsze, zapewnia ona właściwy rozwój dzieciom, które w wieku 3–5 lat niezwykle szybko nabierają nowych umiejętności oraz kompetencji, co gwarantuje im harmonijny rozwój. Po drugie, stanowiąc spójny program integrujący, przedszkole jest jednym z pierwszych środowisk społecznych, w którym uczą się one działania w zespole/grupie, nabywając umiejętności funkcjonowania w rolach społecznych i obywatelskich. Po trzecie, przedszkole jest pierwszym po rodzinie środowiskiem dziecka, w którym ujawniają się jego deficyty rozwojowe. Szybkie ich ujawnienie daje możliwość wczesnego podjęcia interwencji i wyrównania braków. Przedszkole zatem to także środowisko wczesnego diagnozowania i wyrównywania szans dzieciom, których środowiska rodzinne są uboższe w bodźce poznawcze lub z różnych powodów niewydolne wychowawczo. Po czwarte wreszcie, upowszechnianie edukacji przedszkolnej to także jedna z dyrektyw wynikających z ustawodawstwa krajowego oraz unijnego.

Wszystkie powyższe argumenty przemawiają za tym, by inwestować w edukację przedszkolną, która ma ogromny wpływ na długofalowe procesy i jest strategicznie pożądana zarówno w obszarze społecznym, gospodarczym, jak i ekonomicznym. Dodatkowo, o szerokiej dostępności do edukacji przedszkolnej można mówić jako o pośrednim sposobie walki z bezrobociem. Jednostki samorządu terytorialnego zainteresowane rozwojem społeczno-gospodarczym swojego regionu powinny włączać się w działania upowszechniające edukację przedszkolną, a także podążać za dokonującymi się w tym sektorze zmianami, poszukiwać nowych rozwiązań, modyfikować dotychczasowe sposoby działania, usprawniać i doskonalić metody zarządzania oświatą.

W dalszej części tego rozdziału zaprezentowane zostaną dobre praktyki samorządów gminnych i powiatowych w zakresie upowszechniania edukacji przedszkolnej. Zastosowane rozwiązania pozwoliły opisywanym JST poradzić sobie z niewystarczającą liczbą miejsc w lokalnych przedszkolach, brakiem odpowiedniego wyposażenia sal przedszkolnych czy wreszcie niską świadomością społeczną związaną z wpływem wychowania przedszkolnego na rozwój dziecka. Wszystkie opisane działania są innowacyjne i zostały wdrożone po to, by usprawnić i ulepszyć lokalną sytuację oświatową.

Opisane dalej przykłady są także ilustracjami często modelowych działań samorządów, które zdecydowały się wyjść naprzeciw potrzebom i oczekiwaniom zmieniającego się otoczenia i stworzyły skuteczne oraz perspektywiczne metody działań. Dzięki wprowadzonym innowacjom samorządy te mogą stać się przykładem dla innych jednostek borykających się z problemem edukacji przedszkolnej.

3.1. Odważne decyzje, niskie koszty

Nazwa działania:

Rozbudowanie bazy lokalowej przedszkoli z wykorzystaniem infrastruktury własnej oraz wydawaniem zezwoleń na prowadzenie przedszkoli publicznych osobom fizycznym i osobom prawnym

Gmina/miasto/powiat:

Miasto i gmina Piaseczno (woj. mazowieckie)

Opis działania:

Upowszechnienie edukacji przedszkolnej w ramach polskiego systemu oświaty stało się faktem i potrzebą, od której nie ma już odwrotu. Jednocześnie ścisłe powiązanie oświaty ze środowiskiem lokalnym zwiększa uprawnienia i odpowiedzialność samorządu za jakość i dostępność usługi, jaką jest wychowanie przedszkolne, dla wszystkich dzieci w wieku od 3 do 5 lat. Tak właśnie dzieje się na terenie gminy Piaseczno.

Zapewnienie miejsc w przedszkolach publicznych wszystkim wspomnianym dzieciom w gminie od 2016 roku będzie właśnie obowiązkowym zadaniem własnym gminy. Wobec ogromnej skali potrzeb w tym zakresie niezbędne stało się podjęcie wszelkich działań zmierzających do zwiększenia liczby miejsc w przedszkolach publicznych. Gmina Piaseczno postanowiła zmierzyć się z tym celem przez **powiększenie bazy lokalowej dotychczas istniejących przedszkoli publicznych prowadzonych przez gminę oraz przez wydawanie zezwoleń na prowadzenie przedszkoli publicznych przez inne niż gmina osoby prawne czy osoby fizyczne**. Koszt przygotowania tych rozwiązań wyniósł około 2 200 000 zł.

Gmina Piaseczno jest gminą podwarszawską, liczącą ponad 73 300 mieszkańców. Ze względu na bliskość stolicy w Piasecznie od lat obserwuje się stałe przybywanie mieszkańców. Obecnie na terenie gminy Piaseczno funkcjonuje 11 przedszkoli publicznych prowadzonych przez gminę oraz oddziały przedszkolne w 10 szkołach podstawowych, dla których organem prowadzącym jest również gmina. Ponadto, na terenie Piaseczna funkcjonuje 47 przedszkoli niepublicznych oraz 7 niepublicznych punktów przedszkolnych. **Zwiększenie zapotrzebowania na miejsca w przedszkolach publicznych wymusiła również zmiana przepisów ustawy o systemie oświaty nakazująca docelowo od roku szkolnego 2016/2017 zorganizowanie zajęć wychowania przedszkolnego dla wszystkich dzieci w wieku od 3 do 5 lat.**

Wobec powyższej sytuacji demograficznej gmina Piaseczno podjęła szereg inicjatyw służących **powiększeniu bazy przedszkoli publicznych**. Jednym z pierwszych przedsięwzięć było przeprowadzenie modernizacji 4 przedszkoli publicznych, która pozwoliła na zorganizowanie 4 dodatkowych oddziałów przedszkolnych. Aby stworzyć kolejne oddziały, zdecydowano się wynająć od osoby fizycznej budynek po zlikwidowanym przedszkolu niepublicznym, a także wydzielić udostępnione przez szkoły części budynków (jak np. w Gimnazjum nr 1 w Piasecznie).

Bardzo istotna dla przeprowadzonych przez gminę działań okazała się także kampania promująca powstawanie przedszkoli publicznych prowadzonych przez osoby fizyczne oraz osoby prawne inne niż gmina Piaseczno. Akcja informacyjna przeprowadzona została na stronie internetowej Zespołu Ekonomiczno-Administracyjnego Szkół.

Prowadzono oprócz tego **rozmowy indywidualne z osobami prowadzącymi przedszkola niepubliczne, co spowodowało, że powstało 5 przedszkoli publicznych prowadzonych przez osoby fizyczne** oraz osoby prawne inne niż gmina Piaseczno.

Dobra praktyka:

Działania podjęte przez gminę Piaseczno wychodzą naprzeciw wymogom przepisów prawa i zostały podjęte z odpowiednim wyprzedzeniem tak, by do 2016 roku jednostka samorządowa zapewniła odpowiednią liczbę miejsc w przedszkolach publicznych. Na uwagę i szczególne podkreślenie zasługuje fakt, iż w przyjętych rozwiązaniach **gmina nie ograniczyła się do korzystania z istniejących prostych rezerw we własnych zasobach lokalowych, ale podjęła również odważną decyzję o scedowaniu tego zadania na inne niż gmina osoby prawne albo osoby fizyczne, które będą prowadzić przedszkola publiczne**. Dzięki przyjęciu takiego kierunku działań koszt utworzenia nowych miejsc w dotowanych przedszkolach publicznych jest niewspółmiernie niższy niż w przypadku budowy własnych przedszkoli.

Bardzo istotnym rezultatem podjęcia decyzji o wykorzystaniu innej niż gminna infrastruktury było przyczynienie się do aktywizacji społeczności lokalnej. Dzięki przeprowadzeniu kampanii promującej prowadzenie przedszkoli publicznych przez osoby fizyczne lub inne podmioty umożliwiono tym osobom i organizacjom włączenie się w prace na rzecz mieszkańców gminy. Tym samym zrealizowano ideę włączenia mieszkańców w decyzje i działania dla wspólnego dobra społeczności lokalnej.

Pisząc o konkretnych działaniach wszystkich podmiotów zaangażowanych w ich przebieg, należy podkreślić rolę i pozytywny wpływ zaangażowania Urzędu Gminy Piaseczno, a zwłaszcza Zespołu Ekonomiczno-Administarcyjnego Szkół. Zespół bowiem w trakcie opisywanych działań **prowadził badania i analizy demograficzne, które w dużej mierze ułatwiały prowadzenie perspektywicznej polityki oświatowej**.

Dotychczasowe działania podjęte przez gminę Piaseczno w zakresie upowszechniania wychowania przedszkolnego doprowadziły do zwiększenia łącznej liczby miejsc w przedszkolach publicznych o 1112 miejsc. Docelowo w 2016 roku uzyskanych zostanie kolejnych 100 miejsc dzięki zakończeniu inwestycji związanej z budową Centrum Edukacyjno-Multimedialnego w Piasecznie. Ponadto, w latach następnych aż do wyczerpania potrzeb gmina Piaseczno zamierza wydawać zezwolenia na prowadzenie przedszkola publicznego przez osoby fizyczne i prawne. Działania podjęte przez gminę Piaseczno są skutecznymi rozwiązaniami, możliwymi do realizacji we wszystkich zainteresowanych samorządach, w których baza przedszkoli jest niewystarczająca.

3.2. Równi i zintegrowani

Nazwa działania:

Projekt „Równi i zintegrowani”

Gmina/miasto/powiat:

Gmina Orzesze (pow. mikołowski, woj. śląskie)

Opis działania:

Celem, który przyświecał działaniom przedstawicieli gminy Orzesze w 2009 roku, było zmniejszenie nierówności w stopniu upowszechnienia edukacji przedszkolnej w orze-

skich placówkach przedszkolnych. Sposobem na osiągnięcie tego celu było wydłużenie czasu pracy oddziałów dla dzieci w wieku 3–5 lat oraz dzieci niepełnosprawnych przez stworzenie **całodziennego (10-godzinnego) oddziału integracyjnego**. Starając się pozyskać środki na realizację założonego celu, gmina w latach 2009–2011 zrealizowała w ramach PO KL (priorytet 9. *Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach*, działanie 9.1. *Wyrównywanie szans edukacyjnych i zapewnienie wysokiej jakości usług edukacyjnych świadczonych w systemie oświaty*, Poddziałanie 9.1.1. *Zmniejszanie nierówności w stopniu upowszechniania edukacji przedszkolnej*) projekt „Równi i zintegrowani”.

Koszty realizacji przedsięwzięcia związane z zakupem pomocy dydaktycznych oraz zatrudnieniem w oddziale wynoszą 384 825 zł.

Przed zrealizowaniem projektu w orzeskich placówkach przedszkolnych 41% dzieci korzystało tylko z 5-godzinnej obecności, w ramach którego bezpośrednio realizowana była podstawa programowa wychowania przedszkolnego. Dzieci nie mogły korzystać z oferty przedszkola wykraczającej poza obowiązkowe 5 godzin. Pierwszeństwo przyjęcia do przedszkola miały dzieci rodziców pracujących. Pozostałe dzieci przyjmowano, ze względów finansowych, tylko na 5 godzin w ramach wolnych miejsc. Istotnym problemem była także izolacja społeczna dzieci niepełnosprawnych. Wynikała ona głównie z umieszczenia ich w specjalnych ośrodkach opiekuńczo-wychowawczych, gdzie proces uspołecznienia i stymulacji rozwoju odbywa się pośrednio w warunkach półzamkniętych. Powyższe przesłanki stały się bodźcem do podjęcia przez gminę decyzji o realizacji projektu „Równi i zintegrowani”.

Bardzo istotnym elementem realizowanego przez gminę Orzesze projektu było wdrożenie w przedszkolach programu opiekuńczo-wychowawczego „Klucz do uczenia się”. To zbiór scenariuszy i pomocy dydaktycznych, składający się z pięciu modułów: *Matematyka sensoryczna cz. 1 i 2; Gry rozwijające; Ty – ja – świat* oraz *Program literacki*. Opisany program został oparty na pedagogice wybitnego rosyjskiego psychologa Lwa Wygotskiego, a opracowany przez Galinę Doyle i Nokolaię Verakę we współpracy z Moskiewskim Uniwersytetem „Eureka”. Program zakłada, że w procesie edukacji dzieci najmłodszych najważniejszy element stanowi rozwinięcie umiejętności uczenia się, czyli przygotowanie ich do korzystania ze swojego potencjału umysłowego. Poza podstawową funkcją programu, polegającą na wykorzystaniu go na zajęciach prowadzonych z dziećmi, użyto go także jako podstawę do przeprowadzenia szkoleń dla nauczycieli. Zajęcia dla dzieci zrealizowano w 5 przedszkolach.

W jednym z nich w gminie Orzesze dodatkowo utworzono w ramach projektu 10-godzinny oddział integracyjny, który został wyposażony odpowiednio do potrzeb dzieci niepełnosprawnych, m.in. w panele sensoryczne, sprzęt do ćwiczeń dużej i małej motoryki czy pomoce do logoterapii.

Zrealizowano także 20-godzinne warsztaty dla rodziców „Klucz do sukcesu Twojego dziecka”, wspierające rozwój dziecka, oraz dodatkowe zajęcia dla dzieci w przedszkolach, a przez dwa lata trwania projektu 241 przedszkolaków objęto wydłużoną (10 godzin dziennie) opieką, wychowaniem i dydaktyką w przedszkolach. Dzięki projektowi zapewniono także 5 dodatkowych etatów nauczycielskich i 1 etat obsługi oraz wprowadzono innowacyjną metodę prowadzenia zajęć programu edukacyjnego „Klucz do uczenia się”.

Dobra praktyka:

Realizowane w gminie Orzesze działania w ramach projektu „Równi i zintegrowani” są przykładem innowacyjnych i kreatywnych rozwiązań. Niewątpliwą zaletą było wdrożenie

jednego z najnowocześniejszych na świecie programów edukacyjnych „Klucz do uczenia się”, który został uznany przez „The Times” za przewodnik edukacyjny XXI wieku (program dopuszczony do użytku przez Ministerstwo Edukacji Narodowej w roku 2005 – nr DKOS-5002-59/05). Po zakończeniu projektu stał się on podstawowym programem wychowania przedszkolnego w przedszkolu z oddziałem integracyjnym, a w pozostałych przedszkolach wykorzystywany był przez nauczycieli na zajęciach dodatkowych z dziećmi.

Poza realizacją założonych w projekcie celów dotyczących utworzenia i wyposażenia oddziału integracyjnego oraz zrealizowania przewidzianej liczby zajęć dla dzieci i rodziców, a także celów w zakresie rozwoju zdolności i kompetencji kluczowych dzieci gmina osiągnęła **pozytywne rezultaty przejawiające się w funkcjonowaniu całej lokalnej społeczności**. Dzięki jednoczesnemu prowadzeniu działań mających za zadanie przeciwdziałanie izolacji społecznej rodzin dzieci z dysfunkcjami oraz przygotowaniu rodziców do stymulowania rozwoju dzieci doprowadzono do zwiększenia stopnia integracji lokalnych środowisk i wyższej świadomości mieszkańców gminy na temat roli wczesnej edukacji przedszkolnej.

Projekt „Równi i zintegrowani” powstał w odpowiedzi na potrzeby przedszkoli i ich nauczycieli, rodziców, a w szczególności samych dzieci. Przysłużył się on do podniesienia jakości edukacji przedszkolnej w 5 przedszkolach. Placówki wdrożyły innowacyjny program, wzbogaciły się o nowoczesny sprzęt, a także o wiele nowoczesnych pomocy dydaktycznych. Dzięki innowacyjnemu programowi również nauczyciele rozbudowali i urozmaścili swój warsztat metodyczny oraz podnieśli swoje kompetencje zawodowe, co znacznie uatrakcyjniło zajęcia w przedszkolach.

3.3. Bytom przyjazny przedszkolakom

Nazwa działania:

Projekt „Bytom przyjazny przedszkolakom”

Gmina/miasto/powiat:

Miasto Bytom (woj. śląskie)

Opis działania:

Celem, który miasto Bytom wyznaczyło w projekcie „Bytom przyjazny przedszkolakom”, było zwiększenie dostępu do usług wychowania przedszkolnego zgodnie z oczekiwaniami i potrzebami społeczności lokalnej. W realizacji tego założenia uwzględniono zmiany w prawie oświatowym dotyczące wcześniejszej edukacji szkolnej sześciolatków. Podjęto szereg działań, które przyczyniły się do zmarginalizowania problemu niewystarczającej liczby miejsc w przedszkolach. Działania te można podzielić na trzy główne obszary. Pierwszy z nich opierał się na **realizacji projektów unijnych**, drugi obejmował **organizację i przeprowadzenie kampanii informacyjnej**, a trzeci zakładał **przeprowadzenie analizy możliwości lokalowych przedszkoli w Bytomiu**.

Największym wyzwaniem, z którym mierzyli się autorzy działań, była **niewystarczająca liczba miejsc w przedszkolach**. W 2008 roku wynosiła ona 3900 przy zapotrzebowaniu na usługi wychowania przedszkolnego we wszystkich rocznikach na poziomie 4700 dzieci. Aktualnie, po wprowadzeniu wszystkich założonych rozwiązań, przedszkola miejskie dysponują liczbą około 4500 miejsc przy 4600 zainteresowanych. Koszt tych rozwiązań to 1 391 424,78 zł.

Wspomniany wyżej pierwszy obszar działań w ramach **realizacji projektów unijnych** obejmował dwie inicjatywy.

Pierwszą z nich był projekt „Twórczy Przedszkolak w Europie. Program upowszechniania edukacji przedszkolnej dla dzieci 4–5-letnich, które nie zostały zapisane do przedszkoli, i ich rodziców”, który był realizowany w latach 2008–2010. Założeniem programu było wsparcie rodzin napotykaających na bariery o charakterze środowiskowym, ekonomicznym i zdrowotnym, utrudniające lub uniemożliwiające dzieciom dostęp do zajęć przedszkolnych oraz wychowywanie dzieci jako osób kreatywnych we współczesnej rzeczywistości.

W realizacji projektu brało udział 15 przedszkoli, w których prowadzone były zajęcia popołudniowe realizowane cztery razy w tygodniu po trzy godziny zegarowe przez wykwalifikowanych nauczycieli wychowania przedszkolnego. Dzieci uczęszczające na zajęcia zostały poddane diagnozie pod kątem gotowości szkolnej, a ich rodzice dwukrotnie uczestniczyli w warsztatach edukacyjnych. Ogółem w dwuletnim okresie realizacji projektu na opisywane zajęcia uczęszczało 418 dzieci w wieku 4–5 lat.

Drugą inicjatywą w ramach pierwszego obszaru działań był projekt „I ty możesz zostać przedszkolakiem. Upowszechnianie edukacji przedszkolnej poprzez uruchomienie dodatkowych oddziałów przedszkolnych w przedszkolach funkcjonujących na terenie Bytomia”, realizowany w latach 2011–2013. Poza zajęciami dydaktyczno-wychowawczymi dzieci uczestniczyły także w wielu uroczystościach i imprezach plenerowych. W ramach projektu utworzonych zostało 14 oddziałów, do których w okresie dwóch lat uczęszczało 512 przedszkolaków.

Drugi obszar działań podejmowanych przez miasto Bytom w celu zwiększenia dostępności do wychowania przedszkolnego opierał się na **przeprowadzeniu kampanii informacyjnej**. Kampania „Choć kocham swoje przedszkole, od września do szkoły iść wolę” realizowana była w 2012 roku i głównym jej celem było zwolnienie miejsc w przedszkolach przez zachęcenie sześciolatków (oraz ich rodziców) do rozpoczęcia nauki w szkole. W ramach kampanii przygotowano ulotki i spotkania informacyjne dla rodziców, zagwarantowano zmniejszenie liczebności klas dla 6-latków (nawet do 16 uczniów) i odpowiednie wyposażenie sal lekcyjnych w szkołach podstawowych, a także zadbano o medialne nagłośnienie prowadzonych działań.

W ramach trzeciego obszaru działań, zrealizowanego w 2013 roku, skupiono się na zorganizowaniu **dodatkowych miejsc w przedszkolach miejskich**. W tym zakresie dokonano analizy możliwości lokalowych przedszkoli oraz szkół podstawowych w celu uruchomienia dodatkowych oddziałów przez zaadoptowanie nowych pomieszczeń. Przeprowadzona analiza umożliwiła zwiększenie miejsc normatywnych w przedszkolach o około 260 miejsc (12 oddziałów).

Dobra praktyka:

Zmagając się z niedostateczną liczbą miejsc dla dzieci w przedszkolach, miasto Bytom powzięło konkretne działania, by poprawić lokalowe i usługowe warunki przedszkolne dla swoich mieszkańców. Przyjęte rozwiązania nie były przez miasto cedowane na inne podmioty/osoby fizyczne, które mogłyby prowadzić przedszkola publiczne, dlatego pokrycie zaplanowanych działań wymagało dużych wydatków. W ten sposób jednak miasto zainwestowało w miejscową infrastrukturę i istniejące przedszkola, tym samym zwiększając

szansę na dostęp do edukacji przedszkolnej w przyszłości. W rezultacie przeprowadzonych działań **zwiększono liczbę miejsc w przedszkolach z 3900 do 4500**, zwiększono liczbę dzieci 6-letnich rozpoczynających naukę w klasie pierwszej oraz doposażono sale dydaktyczne w przedszkolach i wyposażono 31 klas pierwszych dla 6-latków.

Wdrożone przez Bytom rozwiązania są następstwem przemyślanej i perspektywicznej polityki oświatowej, wymagającej długofalowych działań i nastawionej na zaspokojenie oczekiwań społeczności lokalnej. Atutem przedsięwzięcia jest **zaangażowanie w jego wdrażanie nie tylko pracowników samorządu, ale także dyrektorów szkół i placówek oraz nauczycieli i rodziców, czego efektem jest nie tylko wypracowanie ciekawych i skutecznych rozwiązań dla miasta, ale także integracja tych środowisk**. Dzięki temu oraz dzięki kampanii informacyjno-promocyjnej uzyskano wysoki stopień wdrożenia rozwiązań, a jednocześnie ich akceptację przez wszystkie zainteresowane strony.

Należy zaznaczyć, że opisywaną inicjatywę można polecić do wykorzystania w działaniach innych samorządów, zarówno małych, jak i dużych, które zmagają się z niedoborem miejsc przedszkolnych. Na uwagę zasługuje przede wszystkim przekonanie do współpracy na rzecz upowszechniania edukacji przedszkolnej jednostek oświatowych prowadzonych przez miasto oraz skuteczne aplikowanie o środki pochodzące z funduszy Unii Europejskiej, które pozwoliły na poprawę bazy dydaktycznej i utworzenie nowych oddziałów oraz wpłynęły na poprawę jakości świadczonych usług edukacyjnych bez wydatkowania zbyt dużych środków z budżetu miasta.

3.4. Więcej miejsc w przedszkolach dla dzieci = większe możliwości zatrudnienia dla rodziców

Nazwa działania:

Realizacja projektów unijnych i dalsze plany działań

Gmina/miasto/powiat:

Gmina Kurzętnik (pow. nowomiejski, woj. warmińsko-mazurskie)

Opis działania:

Wiek przedszkolny to ważny okres rozwojowy każdego dziecka – czas, gdy zdobywa ono wiedzę i nabywa nowe umiejętności. Ze względu na charakterystyczne dla tego okresu odkrywanie i poznawanie świata oraz rozwój uzdolnień i kształtowanie kluczowych kompetencji, uczestniczenie w edukacji przedszkolnej powinno być dla dzieci prawem, a nie przywilejem. Z takiego założenia wyszli przedstawiciele gminy Kurzętnik, którzy przeprowadzili szereg działań związanych z upowszechnianiem edukacji przedszkolnej.

Gmina Kurzętnik, pragnąc wpłynąć na wzrost dostępności oferty edukacji przedszkolnej dla dzieci 3- i 4-letnich, podjęła działania nakierowane na **utworzenie punktów przedszkolnych w szkołach**. Taki pomysł w założeniu miał zapewnić dzieciom miejsca w przedszkolach i w ten sposób pozytywnie oddziaływać na ich rozwój. Pośrednio powinien był także wpłynąć na zminimalizowanie odsetka bezrobocia na obszarze gminy, zarówno poprzez zatrudnienie kadry pedagogów w punktach przedszkolnych, jak i umożliwienie rodzicom podjęcia zatrudnienia w czasie, gdy ich dzieci przebywają w przedszkolu.

Koszt realizacji przedsięwzięcia w trzech miejscowościach na terenie gminy to 117 332,19 zł.

Początkowo w gminie Kurzętnik funkcjonowało tylko 1 samorządowe przedszkole, które zapewniało 81 miejsc dla grup 3-, 4- i 5-latków. W celu zwiększenia liczby dostępnych miejsc przedszkolnych **gmina z sukcesem złożyła wnioszek o dofinansowanie z funduszy unijnych** Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach PO KL poddziałania 9.1.1. *Zmniejszanie nierówności w stopniu upowszechniania edukacji przedszkolnej*. Dzięki uzyskanym pieniądzązom w gminie powstały **3 nowe przedszkola**. Od 2009 roku swoją działalność rozpoczęło przedszkole w Zespole Szkół w Marzęcicach, zapewniając 25 miejsc dla dzieci w wieku przedszkolnym, a w 2011 roku dzięki otrzymanym środkom otwarto 2 kolejne punkty przedszkolne w miejscowościach Brzozie Lubawskie oraz Tereszewo. Zaadoptowano je infrastrukturalnie do potrzeb dzieci w wieku przedszkolnym i zapewniono bogatą ofertę edukacyjną.

Po zakończeniu projektu EFS samorząd podjął decyzję o kontynuacji upowszechniania edukacji przedszkolnej na terenie gminy. Aktualnie priorytetowym działaniem samorządu jest **utworzenie dużego obiektu przedszkolnego, zapewniającego edukację przedszkolną wszystkim dzieciom z terenu gminy Kurzętnik**.

Dobra praktyka:

Wzrost dostępności miejsc przedszkolnych staje się obecnie koniecznością, z którą musi zmierzyć się każda jednostka samorządu terytorialnego, ale z drugiej strony zapotrzebowanie na te usługi zgłaszane przez rodziców dzieci nadal bywa różne. Co warto zaznaczyć, władze samorządowe gminy Kurzętnik dostrzegły **korzyści, jakie niesie za sobą wdrożenie przyjętego rozwiązania zarówno dla dzieci (ze względu na zapewnienie możliwości rozwoju), jak i dla rodziców (którzy mogą podjąć zatrudnienie i spełniać się zawodowo), a także dla gminy (ponieważ przedszkola to nowe miejsca pracy dla nauczycieli)**.

Podkreślić należy, iż w wyniku wprowadzonych rozwiązań gmina Kurzętnik stała się na obszarze powiatu nowomiejskiego promotorem idei wyrównywania szans edukacyjnych dzieci wiejskich, a dzięki nowym oddziałom przedszkolnym możliwe było stworzenie nowych miejsc pracy dla nauczycieli. Bardzo istotne i zasługujące na uwagę jest także to, że przyjęte rozwiązania są efektem współdziałania samorządu, rodziców oraz dyrektorów szkół. Dzięki temu uzyskane efekty mogły stać się odzwierciedleniem potrzeb i oczekiwań wszystkich zainteresowanych stron, a zarazem przyczynić się do integracji tych właśnie środowisk.

Pozytywnym rezultatem prowadzonych działań jest także wpływ, jaki miały one na rodziców dzieci objętych wprowadzanymi zmianami. **Dzięki akcjom promocyjnym, a także pedagogizacji rodziców wzrósł stopień świadomości propagowania edukacji przedszkolnej**. W porównaniu z latami ubiegłymi rodzice wykazali się większym zainteresowaniem sprawami związanymi z przedszkolami i aktywniej angażują się w ich działania. Taka sytuacja jest wskaźnikiem skuteczności wprowadzonych w gminie zmian, dokonują się one bowiem nie tylko na poziomie infrastrukturalnym, ale także społecznym.

W gminie Kurzętnik zrealizowano wszystkie założone w projekcie unijnym cele, a ponadto **wykorzystano uzyskane efekty do dalszej pracy nad dostępnością przedszkoli w gminie**. W ramach zaplanowanych w projekcie unijnym działań odnowiono pomieszczenia w przedszkolach, zaadoptowano je infrastrukturalnie oraz zaopatrzone w pomoce dydaktyczne dostosowane do potrzeb dzieci w wieku przedszkolnym. Dziś przedszkole w Brzoziu Lubawskim zapewnia 18 miejsc przedszkolnych, w Marzęcicach 19 miejsc, w Tereszewie 23 miejsca, a w Kurzętniku 81 miejsc. W wyniku działań będących częścią realizowanego projektu umożliwiono dostęp do przedszkoli 65% dzieci z terenu tej gminy.

4. OBSZAR: INTEGRACJA ŚRODOWISKA LOKALNEGO NA RZECZ EDUKACJI

Skuteczność działań podejmowanych na rzecz rozwoju oświaty wiąże się nie tylko z zaangażowaniem po stronie władz publicznych bądź też formalno-wykonawczą innowacyjnością proponowanego rozwiązania. Ważnym warunkiem powodzenia realizowanych przedsięwzięć pozostaje bowiem integracja środowiska lokalnego w celu osiągnięcia wspólnie wyznaczonych celów.

Po pierwsze, właśnie wtedy mamy do czynienia z największą motywacją do wprowadzania zmian w najbliższym otoczeniu, gdyż kooperacja zawiązuje się wokół problemów kluczowych, tych blokujących rozwój zbiorowości. To ich zniesienie uwalnia ograniczany przedtem potencjał.

Po drugie, w takim przypadku zachodzą liczne procesy, których nie można obserwować, gdy ludzie ze sobą nie współpracują: efekt synergii, tworzenie się nowych więzi, budowanie sieci społecznych, międzysektorowa współpraca. Należy je traktować nie tylko w kategoriach użyteczności związanej z realizacją celów, ale jako wartość samą w sobie.

Po trzecie, wpisujące się w ten model wszelkie aktywności pozostają mocniej ugruntowane w rzeczywistych potrzebach społeczności. Dzięki temu odpowiadają one na te wyzwania, z którymi faktycznie borykają się mieszkańcy określonej jednostki terytorialnej, a nie te, z którymi borykają się wyłącznie jej władze samorządowe.

Po czwarte wreszcie, integrowanie społeczności lokalnej wokół określonego doniosłego społecznie wyzwania (w tym przypadku związanego z oświatą) wpisuje się w partycypacyjny, a więc uczestniczący model realizowania polityki samorządowej. Oprócz tego, że stymuluje ono aktywność obywatelską, zmusza ono jednostki do pogłębionej i efektywnej współpracy z określonymi instytucjami państwowo-samorządowymi.

Integrowanie środowiska lokalnego na rzecz edukacji przyjmować może różne formy. Niektóre z nich zaprezentowane zostaną w dalszej części niniejszego rozdziału.

4.1. Myśl strategicznie!

Nazwa działania:

Strategia Rozwoju Edukacji Miasta Bydgoszczy na lata 2013–2020 jako dokument integrujący działania na rzecz edukacji w Bydgoszczy

Gmina/miasto/powiat:

Miasto Bydgoszcz (woj. kujawsko-pomorskie)

Opis działania:

Miasto Bydgoszcz, pragnąc podkreślić rangę zagadnienia lokalnej oświaty, a jednocześnie integrując wokół tej idei zróżnicowane środowiska, zdecydowało się na stworzenie **dokumentu, który odpowiadałby oczekiwaniom i wyzwaniom współczesności oraz włączał w proces jego tworzenia wszystkie środowiska edukacyjne**. Miał on za zadanie precyzyjne zdefiniowanie celów głównych, operacyjnych oraz ścieżek ich realizacji,

a także wskazanie konkretnych działań i uczestników realizacji określonych kierunków polityki oświatowej.

Takim dokumentem stała się *Strategia Rozwoju Edukacji Miasta Bydgoszczy na lata 2013–2020*. Stanowi ona platformę wyznaczającą najważniejsze kierunki działań edukacyjnych do 2020 roku. Zawarte w niej cele definiują ścieżki działań dla przedsięwzięć podejmowanych w kolejnych latach.

W związku z długofalowym charakterem dokumentu nie sposób określić budżetu finansowego realizowanego przedsięwzięcia. Można natomiast stwierdzić, że z budżetu miasta pochodzą środki finansowe przeznaczone na realizację ponadstandardowych działań edukacyjnych finansowanych z rezerwy celowej budżetu Miasta Bydgoszczy i związanych z realizacją uchwały Rady Miasta Bydgoszczy w sprawie przyjęcia Strategii. W 2014 roku przyznano na wspomniane działania kwotę 3 300 000 zł.

Przed powstaniem Strategii Miasto Bydgoszcz już wcześniej przez wiele lat opracowywało dokument, który zarysowywał główne kierunki rozwoju oświaty. Jednocześnie miał on charakter ogólnikowy – nie określał konkretnych rozwiązań, nie wskazywał wykonawców. Poza tak rozpisaną wizją potrzebny był jednak również plan szczegółowych dyspozycji, które w zamierzeniu miały doprowadzić do stworzenia jak najlepszych warunków do rozwoju młodych ludzi, podnoszenia atrakcyjności kształcenia i powiązania edukacji z rynkiem pracy, a w szerszym kontekście – rozwoju całego miasta.

Głównym założeniem prac podjętych nad „nową” Strategią było **wypracowanie dokumentu, który zawierałby nie tylko diagnozę stanu edukacji i kierunki jej rozwoju, ale służył również podejmowaniu decyzji przez podmioty w innych sferach niż tylko edukacja, np. przez przedsiębiorców, inwestorów zarządzających sferą kultury i turystyki, szkoły wyższe**. Jednocześnie, z uwagi na swoją otwartą formułę, Strategia stać się miała także narzędziem komunikacji i współpracy właśnie pomiędzy tymi podmiotami należącymi do różnorodnych obszarów funkcjonowania miasta.

W tworzeniu Strategii przyjęto następujące zasady działania. Po pierwsze, zastosowano uspołecznienie procesu opracowywania oraz realizacji „Strategii Rozwoju Edukacji Miasta Bydgoszczy na lata 2013–2020”. Po drugie, włączono w proces edukacji tak środowiska związane bezpośrednio z oświatą (tj. uczniowie, rodzice, nauczyciele, dyrektorzy placówek oświatowych, młodzieżowe domy kultury, instytucje podlegające miejskiej edukacji, związki zawodowe), jak i środowisko gospodarcze: przedsiębiorców, powiatowy urząd pracy, instytucje otoczenia biznesu oraz środowisko akademickie. Po trzecie wreszcie, Strategia uwzględnia wykorzystanie potencjału akademickiego miasta do wspierania kształcenia dzieci i młodzieży oraz rozwój edukacji zgodnie z oczekiwaniami środowiska gospodarczego i rynku pracy.

Tak zróżnicowana grupa kooperantów sprawiła, że największym wyzwaniem, przed jakim stanął zespół przygotowujący Strategię, było **skompletowanie odpowiedniego grona osób, składającego się z bydgoskich liderów w danej dziedzinie**, oraz zmobilizowanie ich do zaangażowania się w prace nad dokumentem w taki sposób, aby każdy proponowany zapis Strategii uwzględniał punkt widzenia członków zespołu z różnych obszarów działalności. Dopiero taka wspólnotowa formuła dokumentu daje możliwość wielowymiarowej diagnozy, a co za tym idzie – wielopłaszczyznowych rekomendacji.

Praca zespołu zakończyła się przygotowaniem dokumentu „Strategia Rozwoju Edukacji Miasta Bydgoszczy na lata 2013–2020”. W jej ramach wyznaczony został główny cel

strategiczny – „Aktywne uczestnictwo mieszkańców Bydgoszczy w społeczeństwie obywatelskim”. Dodatkowo określono 113 zadań, które zapisano w harmonogramie działań. Każdemu zadaniu przypisano koordynatora głównego oraz pozostałych uczestników realizacji przedsięwzięcia. Wskazano czas realizacji zadania oraz źródła finansowania. Działania przyjęte w Strategii zostały podzielone między 4 cele operacyjne:

1. Dostosowanie edukacji wszystkich szczebli do potrzeb gospodarki;
2. Wzrost efektywności kształcenia i wychowania oraz wysokiego poziomu umiejętności kluczowych we wszystkich typach szkół;
3. Poprawa atrakcyjności Bydgoszczy dla młodych ludzi;
4. Sprawne i efektywne zarządzanie oświatą.

Wdrażanie Strategii rozpoczęło się w 2013 roku. Zaangażowanych w jej realizację, podobnie jak w jej tworzenie, jest wiele środowisk. Ich przedstawiciele działają nie tylko jako uczestnicy zadań, ale także jako koordynatorzy odpowiedzialni za realizację przyjętych w dokumencie zadań.

Zgodnie z założeniami Strategii, powoływany raz do roku przez Koordynatora ds. Strategii, Komitet Monitorujący, w którego skład wchodzi głównie członkowie grupy planowania strategicznego, przeprowadza analizę danych zebranych w procesie monitorowania stopnia realizacji celów i zadań przyjętych w Strategii. W celu usprawnienia pracy i zapewnienia odpowiednio wnikliwej oceny realizacji założeń dokumentu powołane zostały cztery zespoły monitorujące w następujących obszarach (odpowiadających czterem celom operacyjnym): Zespół I odpowiada za dostosowanie edukacji wszystkich szczebli do potrzeb edukacji; Zespół II działa w ramach wyzwania, jakim jest wzrost efektywności kształcenia i wychowania oraz wysoki poziom umiejętności kluczowych we wszystkich typach szkół; Zespół III funkcjonuje w obszarze „Bydgoszcz atrakcyjna dla ludzi młodych”; Zespół IV realizuje postulaty sprawnego i efektywnego zarządzania oświatą. Każdy z wymienionych zespołów przedłożył wnioski i uwagi dotyczące realizacji Strategii w swoich obszarach do Komitetu Monitorującego. Na podstawie zebranych materiałów Komitet Monitorujący opracował „Sprawozdanie z realizacji założeń Strategii według stanu na dzień 31 grudnia 2013 roku wraz z propozycjami wprowadzenia zmian”.

W 2014 roku dokonano ewaluacji i monitoringu realizacji przedsięwzięcia, czego efektem było przygotowanie „Sprawozdania z realizacji celów i zadań przyjętych w Strategii Rozwoju Edukacji Miasta Bydgoszczy na lata 2013–2020 w roku 2013”. Wnioski wynikające ze wspomnianego sprawozdania były podstawą do wprowadzenia zmian w Strategii, przyjętych odpowiednią uchwałą.

Wprowadzono także zmiany w „Przeglądzie planowania Strategii” oraz w harmonogramie działań, np. poprzez dodanie nieprzewidzianych przedtem działań, łączenie działań zbieżnych merytorycznie, rezygnację z zapisów niemożliwych do realizacji, a także zmianę koordynatorów lub podmiotów współkoordynujących działanie.

Dobra praktyka:

Stworzenie tak ważnego i zarazem kompleksowego dokumentu jak „Strategia Rozwoju Edukacji Miasta Bydgoszczy na lata 2013–2020” wymagało przyjęcia odpowiedniej metodologii pracy nad dokumentem. Wykorzystano więc stosowaną w wielu krajach Unii Europejskiej **Metodę Aktywnego Planowania Strategii (MAPS)**.

Jej istotą jest założenie, że informacje potrzebne do opracowania Strategii już istnieją, ale są nieusystematyzowane i rozproszone – szukać ich trzeba w różnych instytucjach i organizacjach oraz u różnych lokalnych ekspertów. W związku z tym do grupy planowania strategicznego zostali zaproszeni lokalni liderzy. Praca grupy odbywała się w formie warsztatów, przy czym, zgodnie z metodą MAPS, na każdym etapie kooperacji przestrzegano podstawowej zasady dochodzenia do formułowania wniosków drogą konsensusu. Dlatego też pojawienie się jakichkolwiek rozbieżności w stanowiskach zawsze musiało zakończyć się wypracowaniem końcowej zgody wszystkich członków zespołu co do określonego brzmienia zapisów.

Wspólna praca zespołu obejmowała m.in. przygotowanie diagnozy stanu edukacji, przeprowadzenie analizy SWOT, a także dokonanie takich etapów planowania strategicznego, jak analiza problemów, analiza celów, przegląd planowania strategii (mierniki) oraz przygotowanie szczegółowego harmonogramu działań.

Należy podkreślić, że strategia to przedsięwzięcie, którego misją jest włączenie w działania na rzecz edukacji szerokiego grona z otoczenia oświaty, mającego przysłużyć się stworzeniu jak najlepszych warunków do rozwoju młodych ludzi, podniesienia atrakcyjności kształcenia i powiązania edukacji z rynkiem pracy, a w konsekwencji rozwoju całego miasta.

Ta wielowymiarowość przekłada się na zróżnicowanie zadań realizowanych w ramach Strategii, wyróżnić bowiem wśród nich można działania z zakresu:

- realizacji edukacji wczesnoszkolnej (program wyposażenia i modernizacji gabinetów, świetlic, bibliotek, nauka języka angielskiego w przedszkolach);
- edukacji prozdrowotnej i kultury fizycznej (zajęcia sportowo-rekreacyjne finansowane z budżetu miasta na zasadach grantów; program „Na ścieżkach zdrowia”, którego celem jest promowanie zdrowego trybu życia);
- budowania poczucia tożsamości lokalnej (program krajoznawczo-turystyczny, którego celem jest promowanie wiedzy o regionie wśród uczniów i nauczycieli);
- tworzenia warunków rozwoju naukowego uczniów (Miejski Program Wspierania Ucznia Zdolnego „Zdolni znad Brdy” – system stypendialny);
- systemu specjalistycznych zajęć dodatkowych, tematycznych obozów naukowych, warsztatów, konferencji (Program Stypendialny dla Młodzieży Osiągającej Szczególne Wyniki w Nauce);
- wzmocnienia innowacyjności (INSPIRACE – Klub Kreatorów Innowacyjnych Rozwiązań Edukacyjnych);
- udziału w kulturze i edukacji (Bydgoskie Granty Oświatowe);
- rozwoju samorządności (działalność Młodzieżowej Rady Miasta; Laboratorium Demokracji; Akademia Spraw Publicznych; Młodzieżowe Radio Internetowe – OMG Radio Bydgoszcz);
- wykorzystywania nowoczesnych technologii w systemie edukacyjnym, w tym w szkolenictwie zawodowym (opracowanie i wdrożenie programu wyposażenia szkół oraz placówek w sprzęt komputerowy i multimedialny);
- zakupu i wykorzystania pomocy dydaktycznych i naukowych dla rozwoju innowacyjności (stworzenie i rozwój eksperymetatorium na Uniwersytecie Kazimierza Wielkiego; budowa i funkcjonowanie Centrum Demonstracyjnego Odnawialnych Źródeł Energii; program pt. „Azymut – nauka i praca”);

- tworzenia oferty edukacyjnej wspólnie z uczelniami wyższymi i przedsiębiorcami oraz działalności Miejskiego Ośrodka Edukacji Nauczycieli.

Tak **szeroki zakres działań gwarantuje ich komplementarność i skuteczne oddziaływanie na obszar lokalnej oświaty oraz na wszystkie inne wymiary życia społecznego**. Jednocześnie należy podkreślić, że dzięki systemowi stałej kontroli, monitoringu i ewaluacji „Strategia Rozwoju Edukacji Miasta Bydgoszczy na lata 2013–2020” to dokument „reaktywny”, „żywy”, poddawany modyfikacjom, aby w pełni dostosować go do zmieniających się warunków zewnętrznych oraz potrzeb i oczekiwań mieszkańców.

Działanie w wysokim stopniu wykorzystuje potencjał jednostki samorządu terytorialnego oraz szeregu innych podmiotów bezpośrednio i pośrednio związanych z oświatą. Można pokusić się o stwierdzenie, iż w opracowanie i realizację Strategii włączono wszystkie instytucje, organizacje i osoby mogące mieć wpływ na kształt bydgoskiej edukacji. Szczególnie istotnym i wartym podkreślenia jest zaangażowanie uczelni wyższych, które koordynują lub uczestniczą w realizacji ponad 50% zadań, oraz przedsiębiorców wspierających m.in. promocję szkolnictwa zawodowego.

Opisywana tutaj dobra praktyka to pomysł bardzo pomocny w realizacji kompleksowej i efektywnej polityki oświatowej pojętej jako element strategii miasta. Dzięki takiemu założeniu oświata nie jest wyodrębnioną sferą życia samorządu, ale stanowi ważne ogniwo, spójne z innymi obszarami, takimi jak kultura, gospodarka czy szkolnictwo wyższe. Równocześnie sposób realizacji tej praktyki stanowi czynnik integrujący różnicowane środowiska wokół kwestii oświaty i wzmacniający partycypacyjny aspekt zarządzania publicznego.

4.2. Wiele środowisk, wiele rozwiązań

Nazwa działania:

Partycypacyjna metoda tworzenia „Strategii rozwoju gminnej oświaty”

Gmina/miasto/powiat:

Gmina Piaseczno (pow. piaseczyński, woj. mazowieckie)

Opis działania:

Pomysłem gminy Piaseczno na zaangażowanie środowiska lokalnego w proces kooperacji na rzecz rozwoju oświaty, nieco podobnie jak w przypadku miasta Bydgoszcz, było **zaproszenie różnych podmiotów do tworzenia i konsultowania „Strategii rozwoju gminnej oświaty”**. Strategia to dokument definiujący główne kierunki oraz formy działania na rzecz rozwoju oświaty. Z jednej strony, dzięki takiej formule współpracy, zapisy Strategii uwzględniają wielość perspektyw. Z drugiej zaś, zastosowanie metody partycypacyjnej umożliwiło zrzeszenie się dużej liczby mieszkańców gminy wokół samego zagadnienia lokalnej polityki oświatowej. Logika ta wpisuje się w ogólnokrajowy trend wzmacniania decyzyjności samorządów lokalnych, a także promowania wielosektorowej współpracy w realizacji celów społecznych.

Koszt przygotowania dokumentu, uwzględniający wszystkie środowiskowe działania z nim związane, to 55 tysięcy złotych brutto.

Punktem wyjścia do prac nad Strategią była aktywność na terenie gminy szeregu organów społecznych działających na rzecz piaseczyńskiej oświaty, takich jak Piaseczyńskie Porozumienie Rad Rodziców, Rada Oświatowa działająca przy Radzie Miejskiej (zajmująca się badaniem potrzeb oświatowych i przygotowaniem projektów ich zaspokajania) oraz Młodzieżowa Rada Gminy (organ doradczy i reprezentacja młodzieży w strukturach lokalnych; w skład Rady wchodzi uczniowie gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych z gminy). Wielokrotnie współpracowały one w sprawach oświaty z lokalnym samorządem. W efekcie wszystkie ww. podmioty, a także szkoły prowadzone przez gminę oraz placówki niepubliczne zostały zaproszone do prac nad Strategią.

Sytuacja oświatowa Piaseczna została już opisana w poprzednich rozdziałach niniejszej publikacji. W tym miejscu należy tylko przypomnieć, że w gminie Piaseczno funkcjonuje 11 przedszkoli publicznych, 5 szkół podstawowych, 5 zespołów szkół (szkoła podstawowa i gimnazjum) oraz 3 gimnazja. Ponadto działa również szereg podmiotów niepublicznych: 50 przedszkoli, 10 punktów przedszkolnych, 5 szkół podstawowych oraz 2 gimnazja. Sytuacja gminy jest odmienna od sytuacji zdecydowanej większości jednostek samorządu terytorialnego, gdyż z uwagi na migracje ludności nie występuje w niej problem niżu demograficznego – wprost przeciwnie – jednostka musi zapewnić usługi edukacyjne dla rosnącej liczby uczniów.

W roku szkolnym 2013/2014 w publicznych szkołach podstawowych naukę pobierało 5795 uczniów, a w gimnazjach 2146 osób. W kolejnych latach, w związku z rozpoczęciem nauki w pierwszych klasach przez sześciolatkę, liczby te będą jeszcze większe. Mając na uwadze taką dynamikę, władze gminy podjęły już działania o charakterze ekonomicznym (na oświatę przeznaczane jest około 40% budżetu gminy) oraz infrastrukturalnym (rozbudowa 2 szkół oraz plan budowy nowej i rozbudowy 2 kolejnych). Stworzenie Strategii miało zaś być próbą wyjścia naprzeciw wyzwaniom na poziomie koncepcyjnym.

W toku przygotowywania dokumentu przeprowadzono wiele **działań partycypacyjnych** – warsztaty, konferencje oraz wielosektorową analizę SWOT. Należy podkreślić, że były one poprzedzone działaniami informacyjnymi (spotkanie, list otwarty). Wyłoniono także zespoły tematyczne w trzech głównych obszarach: zarządzanie oświatą, oferta edukacyjna, współpraca na rzecz oświaty, a w każdym z nich – oddolnie – wytypowani zostali liderzy merytoryczni. Ich głównym zadaniem było diagnozowanie potrzeb poszczególnych placówek oraz dalsza praca w tworzeniu dokumentów określających wieloletnie plany działań edukacyjnych. Udział w pracach zespołów zadeklarowało około 100 osób (rodziców, pedagogów, przedstawicieli Piaseczyńskiego Porozumienia Rad Rodziców, przedstawicieli Rady Oświatowej, a także placówek niepublicznych). Osoby te chęć udziału w pracach nad tworzeniem strategii potwierdziły złożeniem pisemnej deklaracji. Dodatkowo członkowie trzech zespołów współuczestniczyli w 20 spotkaniach rad pedagogicznych i 15 rad rodziców piaseczyńskich placówek oświatowych, podczas których zachęcali do zaangażowania się w prace nad dokumentem.

Uzupełnieniem oddolnej aktywności było także zaangażowanie **ekspertów zewnętrznych**, gwarantujące obiektywny ogląd tworzonego dokumentu oraz zapewniające profesjonalizm w budowaniu zapisów poszczególnych sektorów strategii. Dodatkowo podpisano też umowę z firmą konsultingową na przygotowanie dokumentu „Strategia Rozwoju Oświaty na lata 2015–2020”.

W związku z aktywną postawą przedstawicieli wszystkich podmiotów prace nad Strategią przebiegały płynnie, choć **wyzwaniem była koordynacja zróżnicowanych działań**. W ich toku powstała pierwsza wersja Strategii, która w listopadzie 2014 roku została podpisana i przekazana burmistrzowi. W grudniu 2014 roku trwać będą konsultacje społeczne dotyczące dokumentu, a zewnętrzni eksperci przedstawiają swoje opinie odnośnie projektu. Ostateczny kształt Strategii zostanie zatwierdzony dopiero wtedy, gdy w jego ramach wypracuje się konsensus dotyczący celów i działań.

Dobra praktyka:

Polska oświata, szczególnie w ujęciu przedszkolno-szkolnym, pozostaje bardzo silnie powiązana ze środowiskiem lokalnym. W toku reform zwiększyły się uprawnienia i odpowiedzialność samorządów lokalnych oraz dyrektorów placówek jako podmiotów zarządzających społecznością szkolną. To na ich barkach spoczywa odpowiedzialność zarówno za podnoszenie jakości szeroko rozumianych usług dydaktyczno-wychowawczych, jak i poziom infrastruktury oświatowej. **Stworzenie Strategii miało uspołnić, usystematyzować, pogłębić i zróżnicować działania na rzecz rozwoju edukacji w gminie**. Szeroka debata na ten temat nie tylko podkreśliła rangę tematu, ale także uczyniła jej przedmiot dobrem wspólnym. Współpraca samorządu oraz licznych partnerów doprowadziła do stworzenia rzeczywistego, bo opartego na lokalnych zasobach, modelu społecznego zarządzania oświatą. W jego ramach cele i kierunki działania definiowane są przez zbiorowość i to także ona odpowiada za ich realizację.

Strategia ma w sposób jasny przedstawić społeczeństwu priorytety samorządu w dziedzinie edukacji i stanowić podstawę do prowadzenia racjonalnej oraz długofalowej polityki oświatowej. Podejmowane działania mają służyć realizacji potrzeb i aspiracji lokalnej społeczności w oparciu o realnie oszacowane zasoby i środki. Przyjęte w niej rozwiązania będą z pewnością przydatne w realizacji kompleksowej i efektywnej polityki oświatowej. Wiele samorządów z powodzeniem od lat wdraża strategię oświatową, które wytyczają najważniejsze kierunki rozwoju, wskazują priorytety i odzwierciedlają potrzeby lokalnej społeczności.

Na uwagę zasługuje przede wszystkim zaangażowanie we współpracę na rzecz edukacji środowisk nierozzerwalnie z nią związanych – dawców i biorców usług oświatowych. Projekt w dużym stopniu wykorzystuje potencjał jednostki samorządu terytorialnego oraz partnerów edukacyjnych. Urząd Gminy jako koordynator działań skupił wokół siebie liczne grono podmiotów reprezentujących wszystkie najważniejsze ogniwa systemu organizacyjnego oświaty, m.in.: dyrektorów szkół i przedszkoli, nauczycieli, rodziców, uczniów, przedstawicieli oświaty niepublicznej i stowarzyszeń. Wprowadzone rozwiązanie dało możliwość integracji osób najbardziej zainteresowanych konsekwentnym, długofalowym i efektywnym rozwojem piaseczyńskiej oświaty.

Należy jednak podkreślić, że jednoznaczna ocena skuteczności prezentowanego rozwiązania jest obecnie niemożliwa. Dopiero formalne jej przyjęcie przez Radę Gminy, wdrożenie w życie, a następnie monitoring i ewaluacja po kolejnych latach dadzą odpowiedź, na ile zaproponowane działania przyniosły konkretne efekty. Nie zmienia to jednak faktu, że inicjatywę z powodzeniem można rekomendować jako dobrą praktykę do wykorzystania w działaniach innych samorządów.

4.3. Aktywna młodzież

Nazwa działania:

Powiatowy Program Aktywności Młodzieży (PAM)

Gmina/miasto/powiat:

Powiat dzierzoniowski (woj. dolnośląskie)

Opis działania:

Powiatowy Program Aktywności Młodzieży (PAM) to projekt powiatu dzierzoniowskiego, którego misją jest **wielopoziomowa kooperacja jednostek samorządu terytorialnego, szkół i placówek oświatowych, instytucji państwowych, organizacji pozarządowych, przedsiębiorców, duchowieństwa oraz osób fizycznych na rzecz kreowania przestrzeni aktywności pozaszkolnej młodzieży oraz budowania współodpowiedzialności za tworzenie sprzyjających warunków wszechstronnego jej rozwoju**. Współpraca ta realizowana była poprzez diagnozowanie potrzeb młodzieży, uporządkowanie już realizowanych działań, a także projektowanie nowych aktywności w czterech głównych obszarach: **bezpieczeństwo i profilaktyka; wolontariat; świadomość obywatelska i patriotyczna oraz pasja naukowa i artystyczna**.

Poza swoimi wyraźnie zdefiniowanymi celami inicjatywa miała jeszcze jedną funkcję – bardzo silnie integrowała środowisko lokalne wokół idei edukacji i rozwoju osób młodych. Idea ta wpisuje się w trzy ważne cele strategiczne sformułowane w „Strategii rozwoju oświaty powiatu dzierzoniowskiego na lata 2005–2019”: animacja i wspieranie działalności samorządowej młodzieży; stworzenie efektywnego systemu zarządzania oświatą na poziomie powiatu oraz ustalenie zasad współpracy różnych podmiotów lokalnego życia gospodarczego, społecznego i politycznego na rzecz edukacji. Projekt stanowi wspólną płaszczyznę realizacji każdego z wymienionych celów, angażuje do działań szeroki krąg podmiotów funkcjonujących na terenie powiatu dzierzoniowskiego, wymusza sprawność organizacyjną i zarządczą, a przede wszystkim tworzy młodzieży możliwości rozwoju talentów, zainteresowań i pasji poznawczych.

Większość działań PAM realizowana jest w ramach powiatowego systemu grantów oświatowych, na który powiat dzierzoniowski zakłada co roku określone środki w swoim budżecie (w 2014 roku było to 92 000 zł). Oznacza to, że realizacja projektu nie generuje żadnych dodatkowych kosztów. Dodatkowo, jako że PAM porządkuje najbardziej istotne obszary w rozwoju młodzieży, zdecydowana większość inicjatyw proponowanych w jego zakresie może liczyć na dofinansowanie z budżetu powiatu.

Powiat dzierzoniowski pozostaje organem prowadzącym dla 8 szkół ponadgimnazjalnych (3 liceów ogólnokształcących oraz 5 szkół zawodowych), 2 gimnazjów wchodzących w skład zespołów szkół, 2 specjalnych ośrodków szkolno-wychowawczych oraz Powiatowego Centrum Poradnictwa Psychologiczno-Pedagogicznego i Doradztwa Edukacyjnego. Takie nagromadzenie placówek oświatowych oraz duża liczba młodych ludzi, którzy w nich funkcjonują, postawiło przed samorządem **wyzwanie, jakim jest zapewnienie odpowiednich warunków do rozwoju (naukowego, kompetencyjnego, środowiskowego) oraz partycypacji w życiu społecznym**.

Pewną formą udziału osób młodych we współdecydowaniu o kierunkach rozwoju powiatu były debaty, w których aktywnie udział brali gimnazjaliści oraz uczniowie szkół ponadgimnazjalnych. Efektem jednej z nich, dotyczącej bezpieczeństwa, było jednak dostrzeżenie,

że same dyskusje stanowią zaledwie namiastkę partycypacji i nie dają zbyt wielu możliwości wpływania na rzeczywistość. W konsekwencji zawiązało się nieformalne porozumienie szeregu instytucji państwowych, samorządowych, pozarządowych oraz osób fizycznych, którego celem było stworzenie ludziom młodym odpowiedniej przestrzeni do realizacji potrzeb społecznych, pasji i zainteresowań. To właśnie ono, a także realizowane dotychczas działania stały się podstawą do opracowania powiatowego Programu Aktywności Młodzieży.

Na fali zmian pedagogom szkolnym udało się na podstawie konsultacji oraz materiałów diagnostycznych wypracować katalog potrzeb młodzieży w powiecie dzierzoniowskim. Zdefiniowane zostały w nim wspomniane już wcześniej cztery newralgiczne obszary: bezpieczeństwo i profilaktyka, wolontariat, pasje naukowe i artystyczne oraz patriotyzm i świadomość obywatelska młodzieży. Każdy z tych obszarów opracowywany i realizowany będzie w cyklu roku szkolnego.

Wdrażanie PAM rozpoczęto w roku szkolnym 2013/2014 w 2 placówkach oświatowych w formie pilotażu. Później dokonano podsumowania działań pilotażowych oraz właściwej inauguracji programu. Na kolejne lata opracowano szczegółowy harmonogram działań. Przedsięwzięcie ma charakter długofalowy, a jego sposób zarządzania, polegający na koordynacji poszczególnych obszarów aktywności przez konkretne szkoły oraz nadzór wydziałów starostwa powiatowego, sprawia, że system wzajemnej komunikacji, monitoringu i nadzoru zapewnić powinien sprawną realizację projektu.

Dobra praktyka:

Program Aktywności Młodzieży (PAM) to przedsięwzięcie, które prezentuje niezwykle ważne odpowiedzi na wyzwania stawiane samorządowej oświacie przez zmieniające się oczekiwania jej „usługobiorców” – młodzież.

Tak rozumiana polityka młodzieżowa, na którą składają się zapisy lokalnych regulacji prawnych i towarzyszących im praktyk stosowanych przez instytucje publiczne i współdziałające z nimi inne podmioty, stanowi godną rozpowszechniania dobrą praktykę, nakierowaną na włączanie uczniów jako ważnych partnerów w główny nurt życia społecznego, politycznego i kulturalnego. Obejmuje ona swym zakresem szereg sfer, które są niezwykle istotne z punktu widzenia funkcjonowania młodego pokolenia w społeczeństwie i przygotowania go do pełnienia ról społecznych w dorosłym życiu.

Co jednak niezwykle istotne – Program silnie zintegrował środowisko lokalne. W toku realizacji działań PAM utworzyła się bowiem sieć partnerskiej współpracy, która umożliwiła stworzenie ciekawej oferty dla młodzieży. Na szczególną pochwałę i zarazem promocję zasługuje wielosektorowy charakter kooperacji, który obejmuje swoim zakresem podmioty wywodzące się zarówno z instytucji państwowo-samorządowych, jak i ze środowiska biznesowego, z NGO-sów oraz osób prywatnych.

Kolejnym elementem, który należy podkreślić jako rezultat zaangażowania różnorodnych podmiotów, pozostaje zróżnicowanie oferty kierowanej do osób młodych (w ramach czterech głównych obszarów). Stan ten to cenne uzupełnienie działalności prowadzonej przez szkoły. Obszary te, po pierwsze, porządkują działania szkół już realizowane, po drugie, otwierają się na nowe możliwości, a po trzecie, zawierają propozycje zagospodarowania czasu pozaszkolnego. W efekcie PAM to spójny wewnętrznie projekt wielu typów działań nakierowanych na rozbudzenie w młodych ludziach nowych zainteresowań, nieświadomych pasji oraz ukrytych talentów.

Godnym rozpowszechniania aspektem przedsięwzięcia jest także klarowny sposób zarządzania PAM. Każdym z określonych obszarów opiekuje się na podstawie własnej deklaracji konkretna szkoła, pełniąca niejako funkcję lidera. Na terenie tej szkoły działa koordynator obszaru, którego głównym zadaniem jest nadzorowanie pracy zespołu, w skład którego wchodzi liderzy danego obszaru z pozostałych szkół. Koordynatorzy poszczególnych obszarów pozostają w kontakcie z instytucją monitorująco-nadzorującą realizację programu, którą jest wyznaczony do tego celu wydział starostwa powiatowego.

Dbłość o efektywną realizację Programu przejawia się także w tworzeniu systemu monitorowania w ramach PAM. Informacja zwrotna w przypadku działań nakierowanych na specyficznego odbiorcę jest bowiem kluczowa – zarówno jako potwierdzenie słuszności obranego kierunku, jak i dyrektywa do wprowadzania zmian. Właśnie w związku z tym przeprowadzane są ankiety ewaluacyjne oraz kontrole realizacji zadań w Programie.

Program z powodzeniem może być rekomendowany do wykorzystania w działaniach innych samorządów. Angażowanie do pracy na rzecz młodzieży szeregu podmiotów oraz budowanie sieci współpracy partnerskiej stwarza bowiem możliwość wypracowania atrakcyjnej oferty zajęć dla młodzieży realizowanych w interesujących i nowatorskich formach.

Wprowadzone rozwiązanie to także dobry sposób na bezkonfliktową współpracę (w imię słusznej idei) oraz integrację działań pracowników samorządu, innych podmiotów, nauczycieli i uczniów oraz skonsolidowanie wszystkich zainteresowanych dobrem młodzieży osób we wspólnym przedsięwzięciu, zarówno w formie zajęć dodatkowych, warsztatów, debat, jak i zajęć realizowanych bezpośrednio w siedzibach policji, sądu czy prokuratury.

Trzeba jednak zauważyć, podobnie jak w przypadku dobrej praktyki z Bydgoszczy, że jednoznaczna ocena skuteczności rozwiązania na obecnym etapie jego realizacji nie jest w pełni możliwa z uwagi na krótki okres jego wdrażania oraz pilotażowy charakter. Dopiero monitoring i ewaluacja po kolejnych latach jego realizacji dadzą odpowiedź, na ile zaproponowane działania wpłynęły na podniesienie wiedzy i kompetencji młodzieży oraz wzrost jej aktywności. Podobnie jednak jak w przypadku rozwiązania bydgoskiego, nie zmienia to faktu, że idea projektu oraz jego szczegółowe rozwiązania z powodzeniem stanowią innowacyjną i mądrą odpowiedź na wyzwanie, jakim jest integracja środowiska lokalnego na rzecz edukacji.

4.4. Kapitał na przyszłość

Nazwa działania:

Projekt „Kapitał na Przyszłość”

Gmina/miasto/powiat:

Gmina Sianów (pow. koszaliński, woj. zachodniopomorskie)

Opis działania:

Projekt „*Kapitał na przyszłość*” jest realizowany w partnerstwie Stowarzyszenia Na Rzecz Rozwoju Wsi Sucha Koszalińska oraz Gminy Sianów. Głównym celem podjętych działań jest **wyrównywanie szans edukacyjnych** 156 uczniów z 4 szkół podstawowych z terenu gminy Sianów, ze szczególnym uwzględnieniem podniesienia poziomu edukacji ukierunkowanej na rozwój kompetencji kluczowych, osiąganego poprzez kompleksowe wsparcie edukacyjne i rozwój osobisty jego uczestników. Projekt zaplanowany jest na okres 2012–2015. Wartość wdrażanych w jego ramach działań to 865 750 zł.

Ważnym rysem opisywanego działania pozostaje fakt, iż liderem projektu jest organizacja pozarządowa, a inicjatywa do jego realizacji wyszła ze strony mieszkańców, którzy widząc problemy poszczególnych szkół, podjęli się dialogu z lokalnym samorządem. Pierwszym krokiem do działania było bowiem zdiagnozowanie najważniejszych problemów w zakresie szkolnictwa w gminie Sianów, przeprowadzone przez przedstawicieli samorządu i NGO. Zakres obowiązków lidera (stowarzyszenia), określony w umowie partnerskiej, obejmuje:

- przygotowanie projektu i ustalenie zakresu pracy z wybranymi szkołami (wybrano placówki mające najniższe wyniki sprawdzianu po szkole podstawowej na przełomie lat 2011/2012);
- odpowiedzialność za zajęcia psychologiczno-pedagogiczne, zielone szkoły oraz nadzór merytoryczny nad działaniem.

Partnerzy projektu (gmina oraz szkoły) są odpowiedzialni za organizację zajęć dodatkowych, w tym organizację konkursów edukacyjnych, wycieczek i lekcji w terenie.

Projekt powstał jako odpowiedź na pogłębiające się problemy z poziomem nauczania w obszarze szkolnictwa podstawowego. Owe problemy od kilku lat obserwowano zarówno w gminie, jak i w całym województwie zachodniopomorskim. Analiza publikacji „Tendencje Rozwojowe Szkoły” (realizowana przez OKE), w której badano wyniki sprawdzianów szkół podstawowych z ostatnich lat, wskazała na tendencję do uzyskiwania przez uczniów szkół wiejskich i w miastach do 20 tys. mieszkańców wyników niższych niż średnia w województwie. Przyczyn takiego stanu rzeczy upatrywano w takich czynnikach, jak poziom nauczania, wiedzy, predyspozycji rocznika, czynników geograficznych oraz warunków ekonomicznych. W obszarach tych występują ograniczone możliwości korzystania z zajęć pozalekcyjnych, szczególnie zajęć opartych na aktywnych metodach i nowoczesnych środkach komunikacji (w tym Internetu). Co więcej, rozmowy z nauczycielami i dyrektorami szkół wskazywały, iż docierają do nich sygnały o niskiej samoocenie uczniów, która wpływa na ich motywację do nauki i przekłada się na gorsze wyniki, a także problemy ze sprecyzowaniem dalszych planów edukacyjnych i zawodowych. Brakuje odpowiedniej oferty edukacyjnej (klas profilowanych, dodatkowych zajęć pozalekcyjnych), wysokiej jakości sprzętu i pomocy dydaktycznych (tak podaje Diagnoza SRK na 2007-2015). Na niski poziom nauczania może mieć również wpływ problem z pozyskaniem wysoko wykwalifikowanych nauczycieli do pracy w szkołach zlokalizowanych w mniejszych miastach i na obszarach wiejskich. Uczniowie na tych terenach mają również trudniejszy dostęp do specjalistów (doradców zawodowych, psychologów), którzy mogliby ich wesprzeć w planowaniu rozwoju edukacyjnego, zawodowego i osobistego.

Problemy z poziomem nauczania dotyczą nie tylko gminy Sianów, ale i całego województwa zachodniopomorskiego, które od kilku lat jest na ostatnim miejscu w Polsce pod względem średnich wyników sprawdzianu po szkole podstawowej (dane za Kuratorium Oświaty). Na ten najniższy wynik wpływają przede wszystkim niskie średnie ze szkół wiejskich i małych miasteczek. Według danych Zachodniopomorskiego Kuratorium Oświaty zauważyć można powiększenie się dysproporcji między szkołami miejskimi i wiejskimi.

Najważniejszymi wyzwaniami/problemami, na które odpowiedzią miał stać się opisywany projekt, były:

- niskie wyniki sprawdzianu na koniec szkoły podstawowej (przed rozpoczęciem projektu – rok 2012 – średnia gminna wyniosła 23,9 przy średniej powiatowej 23,35, wojewódzkiej 24,42);

- powiększająca się dysproporcja w dostępie do nauki między dziećmi ze wsi i małych miast w stosunku do dzieci z dużych miast;
- ograniczone możliwości korzystania z zajęć pozalekcyjnych opartych na aktywnych metodach oraz nowoczesnych środkach komunikacji i informacji (w tym Internetu);
- mała dostępność specjalistów, którzy mogliby pomóc w wypracowaniu indywidualnej ścieżki rozwoju edukacyjnego, osobistego i zawodowego.

Sposobem na stawienie czoła powyższym wyzwaniom była realizacja projektu „Kapitał na przyszłość”. Działania w ramach tego projektu obejmują organizację **dotatkowych zajęć edukacyjnych (w sumie 4065 godzin zajęć edukacyjnych) z pięciu przedmiotów: matematyki, języka polskiego, języka angielskiego, przyrody oraz w zakresie korzystania z informacji i wykorzystywania wiedzy w praktyce**. Co ważne, wszystkie zajęcia z założenia prowadzone są metodami aktywizującymi, ułatwiającymi kontakt dziecka z prowadzącym (m.in. przez wykorzystanie zróżnicowanych, atrakcyjnych dla uczniów pomocy dydaktycznych czy zajęć w terenie).

W każdej z 4 szkół objętych projektem stworzono pięć 12-osobowych grup dzieci ze zdiagnozowanymi problemami (na podstawie kart zgłoszeniowych, uwzględniających m.in. zalecenia poradni psychologiczno-pedagogicznej, wyniki w nauce, predyspozycje poszczególnych dzieci). Każde dziecko może brać udział w zajęciach w więcej niż jednym zakresie tematycznym. Na potrzeby prowadzonych zajęć szkoły zostały wyposażone w pomoce dydaktyczne, takie jak: tablice interaktywne, bryły geometryczne, projektory, dyktafony, komputery.

W celu uatrakcyjnienia sposobu przekazywania wiedzy zaplanowano również zajęcia w terenie, wycieczki przyrodnicze oraz comiesięczne konkursy sprawdzające postępy i przyswojenie wiedzy. Urozmaiceniem zajęć są dwutygodniowe zielone szkoły organizowane poza miejscem zamieszkania podczas wakacji dla 80 uczestników. Uzupełnieniem do prowadzonych działań dydaktycznych jest doradztwo psychologiczno-pedagogiczne, w toku którego każde z uczestniczących dzieci będzie miało opracowaną indywidualną ścieżkę rozwoju edukacyjnego, zawodowego i osobistego.

Długofalowym celem realizowanego działania jest wdrożenie przez 60% szkół z terenu gminy Sianów projektu rozwojowego, obejmującego m.in. nowoczesny system zarządzania, zajęcia pozalekcyjne i pozaszkolne.

Dobra praktyka:

Projekt *Kapitał na przyszłość* jest bez wątpienia dobrą praktyką w zakresie współpracy samorządu z podmiotami i społecznością lokalną, jako że stanowi wyraz **oddolnej inicjatywy mieszkańców, którzy nawiązali dialog z przedstawicielami samorządu**. Gmina Sianów nawiązała współpracę z lokalnym stowarzyszeniem w celu podniesienia dotychczasowych możliwości rozwojowych i edukacyjnych w szkołach podległych gminie. Realizowany projekt był odpowiedzią na pojawiające się w gminie poważne wyzwania i problemy w zakresie oświaty (przede wszystkim niskie wyniki sprawdzianu na zakończenie szkoły podstawowej). Samorząd odpowiedzialny był za organizację zajęć dodatkowych, wycieczek i lekcji w terenie, natomiast stowarzyszenie odpowiadało za nadzór merytoryczny i pozaszkolne formy wsparcia kierowane do beneficjentów (zielone szkoły, zajęcia psychologiczno-pedagogiczne).

Działania realizowane w ramach projektu przyczyniają się do **stworzenia warunków wyrównywania szans edukacyjnych uczniów z obszarów wiejskich**. Aby ocenić projekt pod względem jego skuteczności w zakresie wyrównywania poziomu wyników nauczania, należy jednak poczekać na jego wymierne rezultaty (zmiany w wynikach sprawdzianów), bez których trudno oceniać, na ile prowadzone działania faktycznie zwiększają szanse uczniów na sukces edukacyjny i zawodowy.

Zaplanowanie odpowiednich działań zależy od właściwego zidentyfikowania problemu. Pierwszym etapem w przedstawionej inicjatywie była diagnoza: analiza danych statystycznych dotyczących wyników nauczania na poziomie szkoły podstawowej w wymiarze lokalnym i wojewódzkim oraz rozmowy z dyrektorami, nauczycielami i uczniami poszczególnych szkół. Uzyskany materiał pozwolił na precyzyjne określenie problemów edukacyjnych, które należy rozwiązać na poziomie gminy i na poziomie poszczególnych szkół. Beneficjenci projektu (uczniowie) dobierani też byli w każdej szkole na podstawie zgromadzonej dokumentacji ucznia, który to mechanizm pozwalał skierować zintensyfikowane działania do tych dzieci, które najbardziej potrzebują wsparcia. Ten sposób działania może być z powodzeniem wdrażany w podobnych projektach realizowanych w szkołach podległych innym samorządom.

To, co uznaje się za dobrą praktykę w obszarze współpracy między samorządem i wspólnotą lokalną oraz dostosowywania działań doskonalących edukację do potrzeb określonych uczniów z konkretnego terenu, nie jest jednak rozwiązaniem w pełni uniwersalnym. Możliwość wykorzystania wprowadzonego rozwiązania przez inny samorząd należy rozpatrywać przez pryzmat wyników kształcenia oraz dostępności i zaangażowania lokalnych partnerów. Z tego względu proponowane rozwiązanie najprawdopodobniej nie będzie mogło znaleźć zastosowania we wszystkich jednostkach samorządu. Co więcej, działanie przedstawione przez gminę Sianów jest oparte na możliwościach, jakie dają zapisy Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jako że w ramach tego programu gmina otrzymała dofinansowanie do projektu. Z tego względu założenia projektu są odpowiedzialną na konkretne dokumenty programowe i wykorzystują rekomendowane tam formy wsparcia. Jest to dowód skutecznego aplikowania o środki z funduszy europejskich, podobnie jak w przypadku wielu innych samorządów, co sprawia, iż inicjatywa gminy Sianów jest rozwiązaniem stosowanym powszechnie. Zaangażowanie środków unijnych umożliwiło rozwiązanie problemu wysokich kosztów projektu, które stanowiłyby potencjalnie dużą barierę w zastosowaniu proponowanych rozwiązań przez inne samorzady bez udziału środków z PO KL.

4.5. Forum Oświaty

Nazwa działania:

Forum Oświaty Gminy Chęciny

Gmina/miasto/powiat:

Gmina Chęciny (pow. kielecki, woj. świętokrzyskie)

Opis działania:

Samorząd gminy Chęciny, dostrzegając zmiany zachodzące we współczesnym świecie zarówno w wymiarze krajowym, jak i lokalnym, stworzył Forum Oświaty Gminy Chęciny. Celem powstania tej inicjatywy było **podjęcie działań nakierowanych na lepsze**

przygotowanie i dostosowanie podległego gminie środowiska oświatowego do wyzwań nowoczesnej gospodarki, która oparta jest na wiedzy i określonych umiejętnościach, przez położenie szczególnego nacisku na rozwój kompetencji uczniów, nauczycieli oraz poprawę komunikacji na wielu płaszczyznach: między nauczycielami, między nauczycielami i rodzicami, między nauczycielami i uczniami, między organem prowadzącym a dyrektorami/nauczycielami/rodzicami/uczniami.

Głównym zamierzeniem władz gminy Chęciny było stworzenie możliwie najbardziej optymalnego środowiska dla rozwoju najmłodszych obywateli przy założeniu, że dobra edukacja przełoży się na wzrost jakości życia mieszkańców, a także pozwoli budować atrakcyjność gminy.

Funkcjonowanie Forum Oświaty Gminy Chęciny zakłada wielotorowe działania nakierowane na zaspokajanie potrzeb całego środowiska oświatowego. Najważniejszym jego celem jest dążenie do jak najbardziej skutecznej i dostosowanej do współczesnych wymagań edukacji uczniów. Działania prowadzone w ramach przedstawionej inicjatywy odpowiadają na szereg wyzwań, jakie stoją przed współczesną oświatą. Poniżej wskazano wyzwania gminy wraz z rozwiązaniami zastosowanymi w ramach przedstawianego działania.

1. Wyzwanie: skuteczna informacja na linii samorząd – nauczyciele.

Wyrazem dążenia do zwiększenia skuteczności przepływu informacji między organem prowadzącym i nauczycielami jest organizacja spotkań wszystkich osób związanych z oświatą, podczas których przedstawiana jest aktualna sytuacja oświaty w gminie Chęciny. Dotychczas zorganizowano dwa tego typu spotkania.

2. Wyzwanie: Doskonalenie nauczycieli w kontekście pojawienia się w szkołach uczniów 6-letnich.

W związku z obniżeniem wieku szkolnego wszystkim nauczycielom edukacji przedszkolnej i wczesnoszkolnej zapewniono szkolenie prowadzone przez uznane autorytety (np. prof. Marta Bogdanowicz – Metoda Dobrego Startu) w dziedzinie nauczania najmłodszych uczniów przy pomocy nowoczesnych metod, które pozwalają na rozwijanie funkcji językowych, spostrzegawczych (wzrokowych, słuchowych, dotykowych, kinestetycznych i motorycznych oraz współdziałania między tymi funkcjami) oraz umożliwiają stopniowe kształcenie kompetencji matematycznych u dzieci.

3. Wyzwanie: właściwe wykorzystanie potencjału uczniów przez udział w atrakcyjnych zajęciach i zwiększenie atrakcyjności pobytu dziecka w szkole.

Podjęto dwie inicjatywy, które miały zwiększyć wykorzystanie potencjału uczniów podczas ich pobytu w szkole. Jedną z nich jest wdrożenie projektu „Edukacja przez szachy w szkole” we współpracy ze Związkiem Szachowym. Projekt wdrożono w większości szkół na terenie gminy. Jest on próbą przełamania stereotypów w nauczaniu, przy wykorzystaniu zalet i zainteresowania dzieci rozgrywkami szachowymi, które mogą poprawić koncentrację, zwiększyć cierpliwość i wytrwałość, a także rozwinąć zmysł twórczy, intuicję, pamięć oraz umiejętność analitycznego myślenia i podejmowania decyzji. W celu zachowania trwałości realizacji tego projektu szkoleni są również nauczyciele, którzy będą wykorzystywać grę w szachy w nauczaniu kolejnych roczników dzieci.

Drugą inicjatywą jest wprowadzenie pilotażowo piłek stabilizujących w miejsce krzesel w nauczaniu zintegrowanym. Uczniowie, siedząc na piłkach, dodatkowo stymulują mózg poprzez dostarczanie bodźców do układu przedsionkowego, co skutkuje lepszą percepcją i skuteczniejszym przyswajaniem przekazywanego materiału.

4. Wyzwanie: brak komunikacji i możliwości wymiany doświadczeń między nauczycielami poszczególnych przedmiotów.

Brak komunikacji między nauczycielami specjalizującymi się w nauczaniu określonego przedmiotu jest barierą w udoskonalaniu metodyki nauczania. Problem ten dotyczy przede wszystkim nauczycieli w mniejszych szkołach, w których jest tylko jeden nauczyciel danego przedmiotu. W celu umożliwienia wymiany doświadczeń między nauczycielami, poszukiwania innowacyjnych rozwiązań edukacyjnych, analizy problemów uczniów, prowadzenia lekcji pokazowych czy prezentowania swojego warsztatu pracy powołano zespoły metodyczne nauczycieli określonych przedmiotów i obszarów edukacji. Funkcjonowanie tych zespołów ma wymierne korzyści w postaci wzbogacenia życia szkół w dodatkowe wydarzenia, które pozwalają na odkrywanie i budowanie dodatkowych predyspozycji oraz umiejętności u uczniów, takie jak atrakcyjne konkursy (np. Gminny Turniej Gier i Zadań Logicznych, Gminny Turniej Szachowy) bądź inne wydarzenia skierowane do uczniów. Zespoły te analizują również wdrażane innowacje pedagogiczne, takie jak wprowadzenie piłek stabilizacyjnych w miejsce krzesel w klasach I-III. Powstało dziewięć zespołów nauczycieli: matematyki i informatyki, edukacji wczesnoszkolnej, edukacji przed-szkolnej, polonistów, przedmiotów artystycznych, historyków, językowców, wychowania fizycznego, przedmiotów przyrodniczych.

5. Wyzwanie: brak skutecznej komunikacji na linii nauczyciel – nauczyciel, nauczyciel – rodzic, nauczyciel – uczeń, organ prowadzący – dyrektor, organ prowadzący – nauczyciel/rodzic/uczeń.

W dzisiejszych realiach korzystanie z technologii informacyjno-komunikacyjnych jest nieodzownym elementem efektywnie funkcjonującego systemu oświaty, dlatego też w gminie Chęciny wdrażane są narzędzia służące usprawnieniu komunikacji między poszczególnymi osobami w środowisku oświatowym gminy: system zarządzania oświatą w gminie, platforma e-learningowa oraz e-dziennik.

Do realizacji projektu zaangażowano: Urząd Gminy i Miasta w Chęcinach, 8 placówek oświatowych prowadzonych przez Gminę Chęciny oraz 8 placówek prowadzonych przez trzy stowarzyszenia, a także firmę: Grupa Edukacyjna, będącą partnerem gminy we wdrażaniu elektronicznych narzędzi informacji i komunikacji. Samorząd w tym projekcie był odpowiedzialny za organizację forum, koordynację czynności zespołów metodycznych, zarządzanie platformą wymiany informacji, organizację szkoleń oraz nadzór nad pilotażem wprowadzenia piłek stabilizujących. Placówki oświatowe brały udział w forum oraz pracach zespołów samodoskonalących, mają dostęp do platformy wymiany informacji wraz z możliwością zamieszczania na niej własnych materiałów, organizują również imprezy dla uczniów.

Koszty przyjętych rozwiązań są trudne do oszacowania, jednak można wskazać kilka pozycji budżetu: szkolenia dla nauczycieli wyniosły ok. 30 tys. zł, zakup piłek stabilizują-

cych to koszt ok. 5 tys. zł. Narzędzia elektroniczne gmina wdraża w ramach bezpłatnego projektu pilotażowego.

Dobra praktyka:

Działania prowadzone w ramach Forum Edukacji bez wątpienia są nastawione na **doskonalenie systemu oświaty w gminie przez wielotorowe działania mające na celu dostosowanie prowadzonej edukacji do potrzeb i wymogów współczesnego świata**. W związku z wysokim poziomem innowacyjności, użyteczności, a także uniwersalności rozwiązania jest to działanie będące dobrą praktyką w zakresie integracji środowiska lokalnego na rzecz edukacji.

Opisywane działanie nastawione na poprawę jakości oświaty stanowi ważny element polityki edukacyjnej gminy. Pokazuje aktywność gminy w dostosowywaniu działań oświatowych do zmieniającego się świata i wprowadza innowacyjne rozwiązania, jakimi są m.in. piłki stabilizujące zamiast krzesel w klasach I-III, wspieranie rozwoju uczniów poprzez grę w szachy czy wykorzystywanie zaawansowanych technologii informacyjnych. Co więcej, działania te przynoszą konkretne efekty, m.in. w postaci szkoleń dla nauczycieli, powstanie zespołów metodycznych, wdrożenie innowacyjnych metod pracy i zarządzania. Te kwestie wpływają na pozytywną ocenę użyteczności proponowanego rozwiązania.

Należy jednak zwrócić uwagę, iż długofalowy i wielozadaniowy charakter Forum Oświaty nie pozwala na ostateczną ocenę jego skuteczności w chwili obecnej. Umożliwią to dopiero przeprowadzone w kolejnych latach ewaluacja i monitoring wpływu realizowanych działań na podniesienie wiedzy i kompetencji uczniów i nauczycieli, a co za tym idzie podniesienie jakości nauczania i dostosowanie do wymogów nowoczesnej gospodarki.

Istotnym aspektem przedstawionej inicjatywy jest dobre wykorzystywanie potencjału jednostki samorządu terytorialnego w celu wprowadzenia nowego, innowacyjnego rozwiązania. W jego realizację zaangażowane były samorząd, szkoły mu podległe, szkoły prowadzone przez stowarzyszenia oraz podmiot wspierający gminę we wdrażaniu rozwiązań technologicznych służących komunikacji i przekazywaniu informacji. Niewiele jednak mówi się o zaangażowaniu rodziców w projekt (jedynie jako o użytkownikach platformy informacyjno-komunikacyjnej), a ich zaangażowanie i włączenie w działania na rzecz poprawy jakości edukacji byłyby cenne, podobnie jak zaangażowanie podmiotów otoczenia szkoły (m.in. służby zdrowia, klubów sportowych, instytucji kultury albo samych uczniów).

Wprowadzone rozwiązania stanowią jednak **dobry sposób na integrację działań pracowników gminy, innych organów prowadzących placówki oświatowe i nauczycieli w celu skonsolidowania działań na rzecz dzieci i młodzieży oraz rozwoju zawodowego kadry pedagogicznej**.

Program z powodzeniem może być wdrażany w innych samorządach. Istotą tego rozwiązania jest udoskonalenie przepływu informacji (o planach i zamierzeniach samorządu, oczekiwaniach i potrzebach nauczycieli oraz uczniów) między organem prowadzącym (gminą) a środowiskiem edukacyjnym. Wartościowym aspektem tego projektu jest zaangażowanie do współpracy na rzecz edukacji środowisk z nim związanych i stanowiących podstawowe ogniwa organizacji oświaty. Realizowane działania wynikają z konkretnych potrzeb gminy i jej środowiska edukacyjnego, dlatego też mogą być modyfikowane zgodnie z oczekiwaniami innych samorządów. Zaznaczyć należy, że działania będące ini-

cjatywą oddolną cechuje wyższa efektywność, dlatego tego typu rozwiązania warto powszechnie stosować.

4.6. Dialog społeczny w służbie edukacji

Nazwa działania:

Projekt „Dialog społeczny szansą na rozwój edukacji”

Gmina/miasto/powiat:

Gmina Pruszcz (pow. świecki, woj. kujawsko-pomorskie)

Opis projektu:

Głównym wyzwaniem, przed jakim stanął samorząd gminy Pruszcz, był **dostęp do szeroko rozumianej edukacji dla osób pochodzących z małych miejscowości położonych w południowo-wschodniej części gminy**. Narzędziem, które miało posłużyć do poradzenia sobie z tym wyzwaniem, był projekt pod hasłem „Dialog społeczny szansą na rozwój edukacji”. Jego kluczowym założeniem **była integracja środowiska wokół spraw związanych z edukacją, merytoryczna współpraca przy utworzeniu stowarzyszenia oraz partnerstwo przy realizacji kolejnych działań**. Innymi słowy, to inicjatywa, której intencją było zintegrowanie lokalnego środowiska wokół spraw związanych z oświatą oraz kooperacja w utworzeniu organizacji pozarządowej działającej na rzecz edukacji.

Celem przedsięwzięcia było także pozyskanie partnerów do współpracy, stworzenie płaszczyzny do wymiany wiedzy i doświadczeń między zaangażowanymi podmiotami oraz realizacja wspólnych projektów oświatowych (w tym także o charakterze infrastrukturalnym).

Projekt wykorzystuje potencjał jednostki samorządu terytorialnego i innych podmiotów. W jego realizację zaangażowały się takie podmioty, jak Urząd Gminy w Pruszczu, Rada Gminy, sołtysi, środowisko szkolne (dyrektor, nauczyciele i rodzice uczniów jednego z gimnazjów), Lokalna Grupa Działania „Zakole Dolnej Wisły” oraz miejscowi przedsiębiorcy.

Działania realizowane w ramach projektu – samodzielne lub przez stowarzyszenie – doprowadziły do uzyskania dotacji o łącznej wartości ponad 770 tysięcy złotych.

Projekt wykorzystuje dwa bardzo ważne zasoby. Pierwszym z nich jest **motywacja i zaangażowanie społeczności lokalnej**. Impulsem, który skłonił jej członków do podjęcia konkretnych działań, był brak dostępu do edukacji przedszkolnej mieszkańców gminy, brak infrastruktury skierowanej do dzieci i młodzieży oraz niewielka aktywność obywatelska mieszkańców. Odpowiedzią na te wyzwania było nawiązanie współpracy ze szkołą i środowiskiem lokalnym w celu wyłonienia liderów oraz pomoc merytoryczna ze strony samorządu w założeniu organizacji pozarządowej, a także projektowa współpraca z nią na rzecz edukacji przy jednoczesnym zainwestowaniu w infrastrukturę – świetlice wiejskie, place zabaw i boiska.

Drugim zasobem są **możliwości, jakie dają fundusze unijne**, przede wszystkim Program Operacyjny Kapitał Ludzki oraz Program Rozwoju Obszarów Wiejskich. Realizowane działania wpisują się bowiem w konkretne zapisy dokumentów programowych. Stanowią one przykład skutecznego i racjonalnego aplikowania o środki europejskie, które przełożyło się na konkretne efekty.

Podmiotowym motorem wielu działań były stowarzyszenia powołane właśnie do pozyskiwania oraz zagospodarowywania przeznaczonych na oświatę i rozwój lokalny funduszy unijnych. Pierwszą ze stworzonych organizacji było Stowarzyszenie „Miś – My i Świat”, którego statutowym celem była działalność na rzecz rozwoju edukacji w gminie. Obejmowało ono swoim zasięgiem Zbrachlin i okolice. Członkowie organizacji zaplanowali i zrealizowali projekt, dzięki któremu powstało kolejne stowarzyszenie – Stowarzyszenie Koła Gospodyń Wiejskich na rzecz rozwoju wsi i okolic „Topolanki”. To właśnie utworzone stowarzyszenia, które powstały na bazie nieformalnie działającej lokalnej społeczności, zrealizowały szereg projektów nastawionych na różne formy działalności edukacyjnej.

Warto podkreślić, że taka inwestycja w tworzenie formalnych struktur pozarządowych jest de facto inwestycją w tworzenie płaszczyzny komunikowania się między gminą, szkołami i społecznością lokalną. Organizacje pozarządowe reprezentują bowiem interesy zbiorowości, a jedną z ich funkcji pozostaje zbieranie i przekazywanie opinii w sprawach dotyczących bezpośredniej rzeczywistości, w której funkcjonują. Dla jednostek samorządu terytorialnego to z kolei doskonała okazja do zapoznania się z codziennymi problemami ludzi oraz wypracowania odpowiednich celów, instrumentów i strategii wdrażania działań podnoszących jakość życia.

Najważniejsze osiągnięcia projektu to utworzenie Punktu Przedszkolnego w Zbrachlinie (w miejsce wygasającej szkoły podstawowej) oraz realizacja projektów mających na celu rozwój wiedzy, zainteresowań i kompetencji społeczności lokalnej w zakresie organizacji czasu wolnego. Zrealizowane zostały liczne warsztaty: dotyczące fotografii, tańca, zdrowego stylu życia czy edukacji regionalnej, jak również z zakresu wizażu lub iluzji. Są one dowodem na to, że przez interesującą formę i tematykę zajęć zbudowano wśród mieszkańców poczucie więzi, zwiększono motywację do wspólnych działań oraz wiarę we własne siły.

Dobra praktyka:

Przedstawiona dobra praktyka z gminy Pruszcz pokazuje, że pierwszym krokiem do efektywnej realizacji ważnych celów społecznych (w tym przypadku – oświatowych) pozostaje **szeroka społeczna zgoda i kooperacja**. Osiąga się je głównie przez **dialog społeczny**.

Integracja społeczna, szczególnie w małych środowiskach, stanowi podstawę skutecznego działania. Zjednoczenie lokalnych liderów wokół wspólnych spraw i sformalizowanie ich działań w formie organizacji pozarządowych posiadających osobowość prawną stworzyło możliwości realizacji różnorodnych przedsięwzięć, szczególnie dofinansowywanych ze środków Unii Europejskiej.

Wykorzystanie potencjału jednostki samorządu terytorialnego w celu wprowadzenia nowego innowacyjnego rozwiązania, włączenie w realizację działań innowacyjnych jak największej grupy lokalnych podmiotów oraz szeroka integracja działań władz gminnych, nauczycieli, uczniów i innych podmiotów przy realizacji wprowadzanego rozwiązania są z pewnością mechanizmem odpowiadającym na wyzwania oświatowe, z którymi borykają się dziś wszystkie samorządy.

Cechami zaprezentowanego rozwiązania są również użyteczność i skuteczność, gdyż przekłada się ono na konkretne efekty oraz poprawę integracji środowiska lokalnego na rzecz edukacji w obszarze zmagającym się z określonymi brakami. Przedsięwzięcie wprowadzone przez gminę zaowocowało powstaniem dwóch stowarzyszeń działających na

rzecz edukacji oraz realizacją licznych projektów dofinansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Walorem projektu pozostaje także uniwersalność, czyli możliwość wykorzystania rozwiązania w działaniach innego samorządu, mimo że najprawdopodobniej szczególnie dobrze sprawdza się ono w przypadku mniejszych jednostek o znacznym rozproszeniu placówek oświatowych.

Wreszcie należy podkreślić, że projekt gminy Pruszcz to inwestycja w edukację, ale, w przeciwieństwie do większości oświatowych projektów, nie tylko najmłodszego pokolenia, lecz także osób dorosłych.

4.7. Współpraca z organizacjami samorządowymi

Nazwa działania:

Współpraca Gminy Orzesze z lokalnymi organizacjami pozarządowymi

Gmina/miasto/powiat:

Gmina Orzesze (pow. mikołowski, woj. śląskie)

Opis działania:

Działaniem prezentowanym przez gminę Orzesze jest **aktywna współpraca samorządu z organizacjami pozarządowymi w celu wspierania inicjatyw społecznych w zakresie edukacji, sportu, kultury, turystyki i ochrony środowiska na rzecz dzieci, młodzieży i dorosłych.**

Kooperacja gminy Orzesze ze stowarzyszeniami i fundacjami motywowana jest dążeniem do integracji społeczeństwa obywatelskiego, rozwijania i organizacji powszechnej kultury fizycznej, sportu, turystyki i czynnego wypoczynku w środowisku lokalnym, kształtowania postaw proekologicznych, prowadzenia działalności edukacyjnej wśród młodzieży i osób dorosłych, a także popularyzacji kultury i sztuki.

Szeroko zakrojona współpraca gminy Orzesze z organizacjami pozarządowymi jest możliwa przede wszystkim dzięki **dużej aktywności lokalnego trzeciego sektora.** W ostatnich latach, obok działających już od lat klubów sportowych czy jednostek Ochotniczej Straży Pożarnej, powstały organizacje, które oferują lokalnej społeczności atrakcyjne możliwości spędzania wolnego czasu, wspierają (również finansowo) powstawanie nowych obiektów sportowych, pomagają potrzebującym, konsultują wdrażane prawo lokalne i plany rozwojowe miasta.

Współpraca między gminą i trzecim sektorem opiera się na dotacjach z gminy, która w 2014 roku wyniosła 252 tys. zł, zaś w latach 2012–2013 – 210 tys. zł. Środki przyznawane są w ramach konkursów dotacyjnych ogłaszanych na mocy ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, w ramach których zlecana jest realizacja zadań publicznych w formie dofinansowania lub sfinansowania w całości realizacji projektów, na które ogłoszone są konkursy. W ramach pozyskanych funduszy realizowane są różnorodne zadania, m.in. z zakresu edukacji, upowszechniania kultury fizycznej i sportu, przeciwdziałania uzależnieniom i patologiom społecznym, działalności charytatywnej, ochrony i promocji zdrowia, kultury i sztuki.

Działalność placówek oświatowych w gminie wspierana jest przez lokalne organizacje pozarządowe przez poszerzenie ich oferty edukacyjnej i sportowej; angażują one uczniów do różnych form aktywności fizycznej, kulturalnej, rozwijają zainteresowania i pasje, wspierają naukę języków obcych i nabywanie nowych umiejętności. Merytoryczna pomoc kierowana jest również do rodziców, m.in. przez organizację warsztatów rozwijających umiejętności wychowawcze.

Zasady współpracy między organizacjami pozarządowymi i gminą opisane są w programie współpracy – obowiązkowym dokumencie prawa lokalnego, uchwalanym przez Radę Miasta. Ze strony samorządu za współpracę odpowiada Referat ds. Promocji Miasta, Współpracy ze Stowarzyszeniami, Przeciwdziałania Uzależnieniom oraz Zarządzania Kryzysowego. Ma on za zadanie badanie stanu realizacji zadań, efektywności, rzetelności i jakości ich wykonania oraz prawidłowości wykorzystania środków publicznych otrzymanych na realizację.

Dobra praktyka:

Aktywne oddolne działanie społeczności lokalnej przy wsparciu samorządu na polu szeroko rozumianej oświaty dzieci i młodzieży stanowi niewątpliwie dobrą praktykę godną naśladowania przez inne samorządy. Inicjatywa społeczna w tym zakresie pozwala na lepsze dostosowanie oferowanych usług i propozycji do potrzeb mieszkańców gminy. Współpracę samorządu ze społecznością lokalną można uznać za użyteczną, jako że stanowi ważny element polityki gminy, zarówno w zakresie współpracy z organizacjami pozarządowymi, jak i edukacji. Opisywana inicjatywa obejmuje swoim zakresem szeroki zakres sfer życia społecznego, istotnych z punktu funkcjonowania społeczeństwa, w tym dzieci i młodzieży.

Propozycja gminy Orzesze stanowi dobry przykład integracji działań pracowników samorządu, innych podmiotów, nauczycieli i uczniów, np. przez ich czynny udział w tworzeniu programu współpracy gminy z organizacjami pozarządowymi czy też innych dokumentów oraz opracowywaniu ram strategicznych istotnych przedsięwzięć gminy. Zaangażowanie innych podmiotów (szkół, nauczycieli, uczniów) i społeczności lokalnej w tworzenie nowych praw i rozwiązań w zakresie edukacji z pewnością przyczynia się do zwiększenia trafności i skuteczności podejmowanych przez samorząd decyzji.

Wspieranie i zachęcanie organizacji pozarządowych do czynnego uczestnictwa w rozwoju i edukacji dzieci i młodzieży na danym terenie stanowi wartościowy model działania, który pozwala na skuteczne i efektywne realizowanie celów samorządu w zakresie oświaty przy aktywnym udziale społeczności lokalnej. Program grantowy wdrażany w gminie Orzesze na mocy ustawy jest na stałe wpisany w politykę gminy. Współpraca ze środowiskiem lokalnym przyjmuje różne formy, w zależności od charakteru zadań. Głównym celem jest przede wszystkim uatrakcyjnienie oferty edukacyjnej i zaangażowanie możliwie największej części społeczności lokalnej do działań na rzecz edukacji dzieci i młodzieży z gminy. Taki model może być stosowany powszechnie, jedynym warunkiem wykorzystania tego rozwiązania jest aktywność organizacji pozarządowych w danej jednostce samorządu terytorialnego w wymiarze co najmniej zbliżonym do zakresu działań prowadzonych przez trzeci sektor w gminie Orzesze.

4.8. Edukacja historyczna osią integracji

Nazwa działania:

Projekt edukacyjny Poznańskie Centrum Edukacji Historycznej dla Gimnazjalistów

Gmina/miasto/powiat:

Miasto Poznań (woj. wielkopolskie)

Opis działania:

Przedstawiona praca konkursowa jest opisem projektu edukacyjnego „Poznańskie Centrum Edukacji Historycznej dla Gimnazjalistów”, który ma być wdrożony w roku szkolnym 2014/2015 na terenie Miasta Poznania jako innowacja edukacyjna. Celem tego przedsięwzięcia jest stworzenie odpowiednich warunków organizacyjnych dla realizacji ważnych przedsięwzięć dydaktycznych z zakresu wydarzeń historycznych.

Na wstępie należy zaznaczyć, że autor projektu sugeruje, iż jego założenia wpisują się w dwie kategorie konkursowe: „Racjonalizacja wydatków na oświatę” oraz „Integracja środowiska lokalnego na rzecz oświaty”. O ile wątpliwości nie budzi przypisanie przedsięwzięcia do kategorii działań integracyjnych, to w przypadku racjonalizacji trudno zgodzić się na taką klasyfikację, gdyż nie są znane nawet szacowane koszty przedsięwzięcia oraz wygosposodarowane dzięki niemu oszczędności.

Pomysłodawcy wskazują na potrzebę podjęcia **działań integracyjnych** skierowanych do gimnazjów, które nie potrafią organizować wspólnych przedsięwzięć dla młodzieży gimnazjalnej pomimo posiadania odpowiedniej bazy dydaktycznej i doświadczonej kadry. Niewątpliwą przeszkodą jest wielość placówek (w Poznaniu funkcjonują 44 gimnazja), różniących się między sobą potencjałem organizacyjnym czy zasobami ludzkimi. W opinii autorów projektu podjęcie się wspólnego przedsięwzięcia edukacyjnego zintegruje środowisko nauczycielskie oraz uczniów wokół wspólnej idei, w tym przypadku propagowaniu postaw patriotycznych i obywatelskich. Dotychczas międzyszkolna współpraca była niewystarczająca, gdyż oparta jedynie na organizacji konkursów przedmiotowych lub obchody niektórych rocznic.

Opracowany projekt edukacyjny „Poznańskie Centrum Edukacji Historycznej dla Gimnazjalistów” odwoływał się w swoich założeniach do przedsięwzięcia realizowanego rok wcześniej w związku z obchodami setnej rocznicy wybuchu pierwszej wojny światowej. Spotkał się on wówczas z dużym zainteresowaniem poznańskich uczniów i nauczycieli, zyskał również wsparcie Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu oraz metodyczny nadzór Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli. Na bazie tych pozytywnych doświadczeń postanowiono o dalszej realizacji projektu, wzbogacając jego treści oraz rozbudowując jego potencjał organizacyjny. Jeden z nauczycieli przedstawił Wydziałowi Oświaty Urzędu Miasta Poznania koncepcję realizacji projektu na rok 2014/2015, a Kuratorium Oświaty zakwalifikowało go jako **innowację pedagogiczną**. Proces jego wdrażania nie został jednak w żaden sposób rozpoczęty.

Planowane działania na rok szkolny 2014/2015 składają się z kilku projektów z zakresu edukacji historycznej:

1. Powstania narodowowyzwoleńcze w historiografii, literaturze i malarstwie – działanie interdyscyplinarne łączące historię i sztukę.
2. Powstanie wielkopolskie – prowadzenie sesji popularnonaukowych.

3. Wynalazki i odkrycia XIX wieku – działanie interdyscyplinarne, łączące historię i nauki przyrodnicze.
4. Pierwsza wojna światowa w pamięci historycznej.

Poza realizacją powyższych projektów zakłada się diagnozę potrzeb dydaktycznych wśród nauczycieli gimnazjów, tak aby w kolejnych latach projekt mógł być udoskonalany merytorycznie i metodycznie.

Wybór historii jako przedmiotu, wokół którego organizowane są różne przedsięwzięcia edukacyjne, ma swoje uzasadnienie. Po pierwsze, pozwala uczyć młodych ludzi postaw obywatelskich i patriotycznych przez uczestnictwo w różnych obchodach rocznicowych. Po drugie, specyfika przedmiotu pozwala na podjęcie różnych działań o charakterze interdyscyplinarnym (czyli łączących tematykę różnych przedmiotów szkolnych). Po trzecie, liderem i pomysłodawcą projektu jest właśnie nauczyciel historii, więc projektowane przedsięwzięcia korzystają z jego pogłębionej wiedzy i doświadczeń dydaktycznych.

Opisywany projekt przynosi samorządowi terytorialnemu szereg korzyści daleko wykraczających poza niewątpliwą wartość edukacyjną. Istotny jest tu czynnik integracyjny, młodzież ma możliwość poznać rówieśników o podobnych zainteresowaniach, a nauczyciele wymieniać między sobą doświadczenia w pracy z uczniami zdolnymi. Szkoły zyskują możliwość organizacji międzyszkolnych inicjatyw upamiętniających wydarzenia historyczne, podczas gdy do tej pory były to inicjatywy pojedynczych szkół, stąd ich ranga była mniej znacząca.

Na tym etapie wdrożenia projektu trudno szacować koszty czy wskazywać na oszczędności dla budżetu oświaty, gdyż jest on we wstępnej fazie organizacyjnej. Pomysłodawcy starają się dopiero o patronaty instytucji publicznych, mediów, ubiegają się również o wsparcie organizacyjne i finansowe. Dotychczasowe działania realizowane są pod auspicjami XIV Liceum Ogólnokształcącego w ramach pilotażu. Brak środków skutkuje tym, że nauczyciele realizują opisywane działania w ramach swoich obowiązków i przeświadczenia o wysokim znaczeniu tego typu inicjatyw.

Dobra praktyka:

Niniejszy projekt jest bardzo ciekawym przedsięwzięciem podejmującym problem integracji młodzieży w sposób innowacyjny. Trudno go jednak w chwili obecnej opisywać jako dobrą praktykę z uwagi na brak działań wdrożeniowych. Jego potencjał innowacyjny opiera się na założeniu, że owa integracja może być projektowana oraz animowana w oparciu o przedsięwzięcia o charakterze edukacyjnym. Warta podkreślenia jest także **interdyscyplinarność projektu**, w którym nauczanie historii wychodzi poza tradycyjne sale lekcyjne i jest przyczynkiem do poznawania kultury, sztuki, a nawet dorobku nauk przyrodniczych.

Niewątpliwie cel przyświecający dążeniom do realizacji przedsięwzięcia jest użyteczny, zarówno z punktu widzenia jednostki samorządowej, jak również zainteresowanych gimnazjalistów i ich rodziców. Jest to jednak projekt realizowany wyłącznie w oparciu o zasoby jednego liceum ogólnokształcącego dla uczniów gimnazjów. Stąd też skala oddziaływania jest niewielka. Jednak przyjmując założenie, iż włączy się w niego więcej szkół, dając wsparcie finansowe, organizacyjne i kadrowe, możliwe będzie połączenie potencjałów oraz rozszerzenie działalności na teren całego miasta, a w dalszej perspektywie również województwa. Projekt wymaga zatem podjęcia jeszcze bardziej wytyżonych dzia-

łań lobbujących wśród decydentów w zakresie oświaty oraz upowszechniających ideę szerokiej opinii publicznej.

Należy również podkreślić, że beneficjentami projektu jest wąska grupa uczniów zainteresowanych w sposób szczególny historią. Warto zastanowić się, w jaki sposób można włączyć w działania edukacyjne uczniów o przeciętnych zainteresowaniach tym przedmiotem, tak aby rozbudzić w nich potrzeby poznawcze.

Opisane rozwiązanie w dużej mierze opiera się na wiedzy oraz kompetencjach jednego nauczyciela, więc potencjalny sukces zależy od tego, czy w gronie pedagogicznym znajdzie się osoba chętna do podjęcia trudnej roli kierownika i lidera projektu. Niewątpliwie potrzebna jest w tym przypadku charyzma wychowawcy, który pobudzi w uczniach zainteresowania historyczne oraz przekona nauczycieli do wzięcia udziału w realizacji dodatkowych zajęć dydaktycznych.

ZAKOŃCZENIE

Oświata funkcjonuje dziś w rzeczywistości społecznej, która nieustannie się zmienia. Wielkim wyzwaniem dla samorządów jest więc umiejętność sprawnego zarządzania nią w dobie niepewności i coraz trudniejszych warunków demograficzno-ekonomicznych. Dynamika tych przemian stawia przed lokalnymi władzami wciąż nowe problemy do rozwiązania oraz sprawia, że raz przyjęte sposoby radzenia sobie z nimi należy wciąż aktualizować.

Niniejszy podręcznik „Na wyzwania – rozwiązania. Dobre praktyki samorządowe w zakresie zarządzania oświatą” ma inspirować do mądrego korzystania ze sprawdzonych wzorców działania i ich efektywnego adaptowania na potrzeby konkretnych gmin i powiatów, a także do własnych poszukiwań innowacyjnych rozwiązań.

Zachęcamy Państwa do zapoznania się także z innymi publikacjami opracowanymi w ramach projektu *Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym*, I i II etap, Priorytet III, Działanie 3.1 Poddziałanie 3.1.2. Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.



Status dyrektora szkoły – poradnik dla samorządowców i dyrektorów szkół. A. Pery, Warszawa, 2012 r.

Publikacja powstała w oparciu o obowiązujące przepisy prawa, ekspertyzy prawne, raporty oraz wyniki badań opracowane w ramach projektu. Jest to praktyczne kompendium wiedzy dla dyrektorów szkół i przedstawicieli organów prowadzących szkoły.

Publikacja szczegółowo omawia zagadnienia związane z wymaganiami prawnymi stawianymi przed kandydatami na stanowisko dyrektora szkoły, procedurą powierzania stanowiska dyrektora, oceny pracy oraz awansu zawodowego. Omawia zadania i zakresy odpowiedzialności dyrektora szkoły oraz istotne warunki wynikające ze stosunku pracy lub kontraktu zawieranego z dyrektorem. Ciekawym elementem pozycji jest także analiza porównawcza sytuacji dyrektorów szkół w Polsce i w innych krajach europejskich. Niewątpliwym atutem publikacji jest zwrócenie uwagi na niejednoznaczności i luki w obowiązującym prawie lub złe praktyki w stosowanych procedurach. Na ich podstawie autor formułuje wnioski i rekomendacje wymagające zmian obowiązującego stanu prawnego.



Innowacyjne przykłady zarządzania i finansowania oświaty przez samorządy. Baza dobrych praktyk – pod red. A. Levitasa, Warszawa, 2013 r.

Publikacja przygotowana przez Zespół Uniwersytetu Warszawskiego zawiera 15 szczegółowych przykładów dobrych praktyk, a więc inicjatyw jednostek samorządu terytorialnego, mających na celu wzmocnienie lokalnych systemów oświatowych. Przedstawione analizy dotyczą szerokiego zakresu problemów i zagadnień. Wszystkie zostały przygotowane przez samorządowców odpowiedzialnych za oświatę na swoim terenie. Wszystkie mają też zbliżoną strukturę i zaczynają się od skrótego przedstawienia lokalnego systemu szkolnego z jego problemami i wyzwaniem oraz od zwięzłego opisu innowacyjnego programu lub projektu. Następnie podany został bardziej szczegółowy opis jak te programy i projekty zostały wdrożone, jakie były ich sukcesy i porażki, a na koniec, jakie wnioski z tych doświadczeń mogą wysnuć dla siebie inne samorządy w Polsce pragnące wdrożyć podobne rozwiązania.

Autorom publikacji przyświecały dwa cele. Z jednej strony chcieli uzyskać od wiodących praktyków pogłębione analizy o tym, w jaki sposób stawiają czoła wyzwaniom, przed którymi stoją wszystkie samorządy w Polsce. Z drugiej zaś strony mieli nadzieję, że upowszechnienie tych przykładów może pomóc innym samorządom podnosić jakość pracy prowadzonych przez nie szkół (ze *Wstępu* do publikacji).



Zarządzanie siecią szkół ponadgimnazjalnych. Polityka oświatowa dużych miast. pod red. A. Sobotki, Warszawa, 2012 r.

Tematyka roli samorządu w zarządzaniu szkolnictwem ponadgimnazjalnym jest dosyć zaniedbanym tematem badawczym. Niniejsza publikacja to próba całościowego spojrzenia na szkoły kształcące absolwentów gimnazjum, z punktu widzenia organu prowadzącego, odpowiedzialnego za zapewnienie im adekwatnej i atrakcyjnej oferty edukacyjnej. Publikacja skupia uwagę na pięciu dużych miastach – Gdańsku, Łodzi, Kielcach, Poznaniu i Wrocławiu, żeby lepiej zrozumieć rolę i możliwości samorządu oraz główne problemy szkolnictwa ponadgimnazjalnego. Zaprezentowane w publikacji analizy pokazują podobieństwa i różnice między wybranymi miastami oraz przedstawiają je na tle innych dużych miast (38 miast powyżej 100 tys.) oraz na tle wszystkich powiatów w kraju.

Do stworzenia publikacji zaproszeni zostali zarówno eksperci oświatowi, jak i pracownicy samorządowi. Ci pierwsi przygotowali analizy zróżnicowania wskaźników organizacji profilu kształcenia i wyników egzaminów zewnętrznych. Dyrektorzy wydziałów oświaty poszczególnych miast przygotowali na zaproszenie Zespołu Uniwersytetu Warszawskiego studia przypadków, jak wygląda zarządzanie szkołami ponadgimnazjalnymi w ich miastach. Studia te dostarczają pogłębionej wiedzy o tym, w jaki sposób wybrane miasta starają się zarządzać siecią szkół ponadgimnazjalnych i jak oceniają efekty swoich wysiłków.



Świetlica – szkolną przestrzeń czasu wolnego. Funkcjonowanie świetlic szkolnych poradnik dla gmin i dyrektorów szkół. A. Pery, D. Kmita, Warszawa, 2014 r.

Jednym z zadań realizowanych przez organy prowadzące jest zapewnienie opieki i bezpieczeństwa dzieci w czasie pobytu w szkole. Dlatego też, szczególnie w szkole, powinna stać się świetlica szkolna, która pełni istotną rolę w realizacji zadań opiekuńczo-wychowawczych szkoły. Nowelizacja ustawy o systemie oświaty z dnia 24 kwietnia 2014 r. wprowadziła nowe ustawowe zobowiązania dotyczące uruchamiania i pracy świetlicy szkolnej. Głównym impulsem do zmiany w tym zakresie było zapewnienie jakościowo lepszej opieki świetlicowej w szkołach, szczególnie dla najmłodszych uczniów. Współczesna świetlica szkolna, jako wewnątrzszkolna instytucja opieki i wychowania, wspomaga i uzupełnia pracę szkoły we wszystkich jej zakresach, tj. w zakresie opieki, wychowania, dydaktyki oraz w zakresie oddziaływań profilaktyczno-terapeutycznych. By świetlica szkolna stała się faktyczną przestrzenią czasu wolnego, potrzeba jest jej prawidłowego zorganizowania. Aby wspomóc organy prowadzące oraz dyrektorów szkół w tym procesie, powstał poradnik pt. Świetlica – szkolną przestrzenią czasu wolnego, dotyczący funkcjonowania świetlic szkolnych, będący kompendium wiedzy w powyższego zakresu. W poradniku, obok podstaw prawnych funkcjonowania świetlic szkolnych, zasad ich organizacji i finansowania, autorzy dokonują analizy niezbędnej i wymaganej dokumentacji oraz podają bardzo szczegółowo przykłady dobrych praktyk działania świetlic z terenu całej Polski.



Realizacja zadań gminy w zakresie zarządzania edukacją przedszkolną. Poradnik dla gmin i dyrektorów przedszkoli. A. Pery, C. M. Nawrot, Warszawa, 2014 r.

Organy gminy znajdują w tej publikacji praktyczne informacje potrzebne do prawidłowego rozstrzygnięcia spraw związanych z funkcjonowaniem przedszkoli publicznych prowadzonych przez te organy oraz innych przedszkoli funkcjonujących na ich terenie, w tym wynikających z ostatnio przyjętych ustaw: „przedszkolnej” i „rekrutacyjnej”. Publikacja służy praktycznymi radami także dyrektorom przedszkoli, zarówno publicznych, jak i niepublicznych. Ponieważ nowelizacja ustawy o systemie oświaty wprowadziła znaczące zmiany w podstawowe funkcjonowanie wszystkich placówek przedszkolnych, w niniejszej pracy przedstawione zostały kluczowe zagadnienia związane z edukacją przedszkolną w świetle nowych uregulowań, ze szczególnym uwzględnieniem nowych elementów w systemie edukacji przedszkolnej (ze *Wstępu* do publikacji).



Partycypacja a lokalna polityka oświatowa – raport z badań terenowych. Praca zbiorowa, Warszawa, 2014 r.

Na publikację złożyły się wywiady prowadzone z formalnymi i nieformalnymi uczestnikami lokalnych systemów edukacji oraz analiza dostępnych danych, opis procesów włączania mieszkańców wybranych miast, gmin i powiatów we współdecydowanie o kierunkach lokalnej polityki edukacyjnej. Obok przykładów współdziałania władz samorządowych z mieszkańcami, które należy uznać za pozytywne przejawy partycypacji – w raporcie opisane zostały przypadki deficytów w badanym obszarze i zawodności procesów włączania. Opracowanie zawiera szczegółową analizę takich zagadnień, jak to, które obszary polityki oświatowej są obejmowane działaniami partycypacyjnymi, jacy aktorzy – formalnie i nieformalnie związani z systemem edukacji – w nich uczestniczą, kto przewodzi tym działaniom oraz jaki jest styl i charakter tego przywództwa. Celem przeprowadzonego badania była również identyfikacja barier w rozwoju partycypacji i największych wyzwań, jakie obecnie stają przed przedstawicielami władz samorządowych w obszarze kształtowania polityki oświatowej. Poza opisem stanu bieżącego, celem badania było również sformułowanie rekomendacji dla przedstawicieli samorządów, które zawarto w końcowej części niniejszego raportu. (z *Wprowadzenia* do publikacji).

Biblioteczka oświaty samorządowej:

Tom 1. STRATEGIE OŚWIATOWE

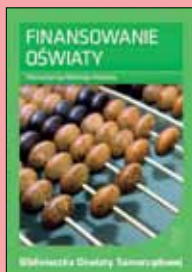
Pierwszy tom Biblioteczki przedstawia analizę obecnych samorządowych strategii oświatowych, proces ich przygotowywania, a także techniki i narzędzia, które ułatwiają samorządom strategiczne zarządzanie lokalnym systemem oświaty. Publikacja podpowiada jak samorząd stojąc przed wieloma wyzwaniami (m.in. niż demograficzny, upowszechnienie edukacji przedszkolnej) może wykorzystywać planowanie strategiczne jako narzędzie skutecznego zarządzania oświatą.





Tom 2. ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

W drugim tomie Biblioteczki zaproponowano – po raz pierwszy w Polsce – klasyfikację modeli zarządzania oświatą na poziomie lokalnym oraz przedstawiono najistotniejsze problemy z tego zakresu; relacje dyrektora szkoły z organem prowadzącym, monitorowanie pracy szkół, kontrola zarządcza w oświacie. Obok analiz ilościowych i studiów przypadku publikacja zawiera także liczne przykłady efektywnych narzędzi wspomagających zarządzanie.



Tom 3. FINANSOWANIE OŚWIATY

Tom ten omawia teoretyczne założenia i praktykę procesu budżetowego w polskiej oświacie, stan faktyczny i przyczyny zróżnicowania wynagrodzeń nauczycieli, możliwości wprowadzenia lokalnych standardów zatrudnienia w oświacie, wyniki analizy nauczycielskich regulaminów płacowych oraz wykorzystanie pomiaru osiągnięć szkolnych uczniów oraz raportów z ewaluacji zewnętrznych do oceny pracy szkół.



Tom 4. EDUKACJA PRZEDSZKOLNA

W tomie 4. szczegółowo omówiona została polityka gmin w zakresie upowszechniania edukacji przedszkolnej. Autorzy na podstawie przeprowadzonych badań scharakteryzowali; zróżnicowany poziom uczestnictwa w edukacji przedszkolnej (miasto/wieś, przedszkola publiczne/niepubliczne/inne formy wychowania przedszkolnego), wydatki na przedszkola, opłaty (sposoby ustalania, wysokość), preferowane formy finansowania opieki przedszkolnej, w tym znaczenie środków unijnych, na zakończenie wskazali na bariery w upowszechnieniu edukacji przedszkolnej.



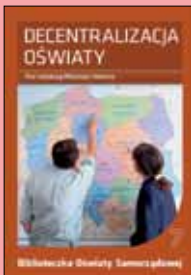
Tom 5. INFORMACJE OŚWIATOWE

W związku z obowiązkiem corocznego (od 2009 r.) przygotowywania przez organy wykonawcze jednostek samorządu terytorialnego *Informacji o stanie realizacji zadań oświatowych*, publikacja podpowiada samorządowcom jak poradzić sobie z realizacją tego ustawowego obowiązku. Przedstawia obszerne modele *Informacji oświatowych* dla samorządów różnego szczebla. Szczególną uwagę zwrócono w publikacji na konieczność szerszego wykorzystania w *Informacjach* obok danych statystycznych i budżetowych, także różnorodnych wskaźników oświatowych. Publikacja ta stanowi uzupełnione o uwagi i opinie samorządowców II wydanie publikacji pod red. Jana Herczyńskiego *Przygotowanie informacji o stanie realizacji zadań oświatowych. Propozycje dla jst.*



Tom 6. WSKAŹNIKI OŚWIATOWE

W 6. tomie Biblioteczki autorzy przedstawili propozycję zestawu 24 oświatowych wskaźników odniesienia, które obejmują tematykę organizacji sieci szkół, procesu nauczania, zatrudnionej w szkołach kadry oraz problemy finansowania. Zadaniem zaprezentowanych w publikacji wskaźników jest dostarczenie wszystkim samorządom w Polsce aktualnych i porównywalnych informacji charakteryzujących lokalne systemy oświatowe. W książce szczegółowo omówiono metodologię obliczania wskaźników odniesienia oraz możliwości wykorzystania ich w praktyce.



Tom 7. DECENTRALIZACJA OŚWIATY

Cechą szczególną polskiej oświaty jest jej daleko posunięta decentralizacja, która polega na przekazaniu znacznych kompetencji zarządczych z zakresu oświaty samorządom oraz szkołom i placówkom. Prezentowany tom *Biblioteczki* zawiera analizy i raporty dotyczące doświadczeń międzynarodowych oraz kształtowania się ustroju polskiej oświaty w ciągu minionego dwudziestolecia, w podziale na dwie dekady: tworzenie systemu (lata 1990-1999) i stabilizacja systemu (lata 2000-2010). Decentralizacja oświaty omawia ponadto kluczowe dla podnoszenia jakości oświaty relacje między dyrektorami szkół/placówek i samorządami.



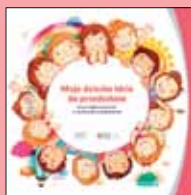
Sześciolatki w szkole. Działania samorządów – dobre praktyki. Warszawa, 2012 r. Publikacja upowszechnia wyniki badań zleconych przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w lutym 2012 roku na temat działań podejmowanych przez jednostki samorządu terytorialnego w zakresie obniżenia wieku szkolnego. W ramach badania przeprowadzone zostały wywiady z przedstawicielami samorządów gminnych z wysokim odsetkiem sześciolatków wśród pierwszoklasistów. Niewątpliwą zaletą tej niewielkiej publikacji jest to, że opisuje działania, które zostały podjęte przez poszczególne gminy w celu jak najlepszego przygotowania szkół na przyjęcie 6-letnich uczniów. Zaprezentowane przykłady dobrych praktyk (gmin miejskich, wiejskich i miejsko-wiejskich) w omawianym zakresie mogą zostać wykorzystane przez inne samorzady. Zapraszamy do lektury.



Samorzady i administracja rządowa na rzecz osób niepełnosprawnych. Informator dla rodziców dotyczący uprawnień dzieci z niepełnosprawnością. M. Czarnocka, V. Pulwarska, Warszawa, 2013 r.

Broszura przygotowana w Ośrodku Rozwoju Edukacji we współpracy z Departamentem Zwiększania Szans Edukacyjnych Ministerstwa Edukacji Narodowej.

...niniejszy poradnik, jest w stanie zapełnić swoistą „lukę informacyjną”, zarówno dla rodziców, jak i pracowników poradni oraz innych osób. Dzięki niemu, rodzice szybko i sprawnie będą mogli uzyskać informacje o pomocy, jaka przysługuje im i ich niepełnosprawnemu dziecku ze strony państwa, szczególnie w zakresie kompetencji i obowiązków spoczywających na samorządzie lokalnym w zakresie pomocy społecznej, opieki zdrowotnej i oświaty. Pracownicy poradni zaś będą mogli udzielić rodzicom pełniejszego wsparcia, wspólnie z nimi analizując zapisy zawarte w niniejszym poradniku, pomagając ustalić, które z nich, mogą dotyczyć konkretnie ich dziecka. Poradnik ten może więc przynieść wymierne korzyści wielu osobom, zarówno „odbiorcom” pomocy, jak i jej „dawcom”. I trzeba mieć tylko nadzieję, że będzie on szeroko rozpowszechniony i dotrze do jak największej grupy zainteresowanych (Monika Gołubiew-Konieczna, psycholog, pedagog specjalny, dyrektor Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej Nr 7 w Gdańsku).



Moje dziecko idzie do przedszkola. Nowe regulacje prawne w wychowaniu przedszkolnym. I. Konopka, Warszawa 2014 r.

To broszura przygotowana z myślą o rodzicach dzieci, które wkrótce dołączą do grona przedszkolaków. Publikacja podpowiada jak można przygotować dziecko do tej nowej, ważnej dla niego roli. Zwraca uwagę na szereg zmian prawnych dotyczących upowszechnienia wychowania przedszkolnego i obniżenia wieku realizacji obowiązku szkolnego z 7 do 6 lat. Omawia szczegółowo nowe regulacje prawne, które mają na celu dostosowanie systemu opieki, kształcenia i wychowania dzieci we wczesnym okresie rozwoju do dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości oraz umożliwienie dzieciom jak najwcześniejszego dostępu do edukacji wysokiej jakości, zgodnej z ich wiekiem, możliwościami i umiejętnościami. Rodziców zachęcamy do lektury broszury a samorządowców do wykorzystania jej do podniesienia poziomu upowszechnienia wychowania przedszkolnego w swojej jednostce samorządu terytorialnego.

Wszystkie poniższe pozycje dostępne są do pobrania w wersji elektronicznej ze strony www.ore.edu.pl.

W celu otrzymania publikacji w formie tradycyjnej, prosimy o kontakt bezpośrednio z Zespołem projektowym.

OŚRODEK ROZWOJU EDUKACJI

Aleje Ujazdowskie 28

00-478 Warszawa

tel. 22 345 37 00, fax 22 345 37 70

mail: sekretariat@ore.edu.pl

www.ore.edu.pl

egzemplarz bezpłatny

zdjęcie na okładce: www.fotolia.com

