

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

### Grupa Wymiany Doświadczeń – samorządy powiatowe

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

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

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

Wychodząc z tego ogólnego założenia, uczestnicy Grup Wymiany Doświadczeń zidentyfikowali obszerną listę czynników, decydujących o możliwości stworzenia w gminie/powiecie skutecznego, pro-jakościowego systemu oświaty. Część z nich wiąże się z zewnętrznymi uwarunkowaniami prawno-finansowymi. Na pozostałe samorządy mogą jednak wpływać, wykorzystując posiadane kompetencje i umiejętności zarządcze.

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

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

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

- d) Rozwinięte systemy wsparcia ucznia (wychowawcza funkcja szkoły, doradztwo psychologiczne i zawodowe, profilowane rozwiązania dla osób o szczególnych potrzebach).
- e) Efektywne gospodarowanie materialnymi zasobami systemu oświaty na rzecz realizacji wyznaczonych celów edukacyjnych.
- f) Pozyskiwanie funduszy na realizację zadań edukacyjnych oraz efektywne zarządzanie finansami oświaty (budżetowanie, analiza kosztów itp.).

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

- a) Udział mieszkańców i partnerów instytucjonalnych w planowaniu i rozwoju systemu edukacji.
- b) Zaangażowanie rodziców i lokalnych partnerów w realizację usług edukacyjnych.
- c) Włączenie interesariuszy systemu w proces oceny polityki oświatowej.

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

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

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

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

**Z punktu widzenia środowiska powiatowego specyficzne aspekty merytoryczne, które powinny być ujęte w programie doradczo-szkoleniowym:**

- Budowanie procesu strategicznego planowania lokalnego systemu edukacji w kontekście nie pojedynczej JST, a całego obszaru funkcjonalnego (tj. na poziomie, co najmniej powiatowym, lub subregionalnym);

- Włączenie pracodawców, (jako jednej z grup interesariuszy systemu, szczególnej dla szkolnictwa zawodowego) na jak najwcześniejszym etapie funkcjonowania systemu oraz bieżące rozwijanie współpracy i jej metod.

Od strony metodycznej, pracownicy samorządu powiatowego oczekują konstruowania oferty doradczo-szkoleniowej w oparciu o metodę pracy warsztatowej. Praca powinna odbywać się przede wszystkim w jednorodnych grupach (np. pracownicy operacyjni – dyrektorzy i personel wydziałów oświaty), ale także mieszanych w częściach tego wymagających (decydenci – starostowie, pracownicy operacyjni oraz kadra dyrektorska). Jako praktyczna ilustracja omawianych aspektów zaleca się posługiwanie dobrymi praktykami. Doradcami winni być praktycy, wykazujący się własnymi osiągnięciami, odznaczający się umiejętnościami przekazywania zdobytej wiedzy i doświadczenia oraz animatorskimi.

## Diagnoza potrzeb w zakresie zarządzania oświatą na poziomie lokalnym

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

Czynniki wpływające na jakość edukacji	Możliwości oddziaływania samorządu	Narzędzia zarządcze	Bariery i deficyty ograniczające działania JST	Zalecenia dla programu szkoleniowo-doradczego
Budowanie gruntownej wiedzy nt. lokalnych zasobów, potrzeb oraz trendów na rynku pracy. Proces stałego diagnozowania.	Przeprowadzenie dogłębnej diagnozy zasobów i potrzeb lokalnych. Dobrej jakości diagnoza powinna uwzględniać m.in.: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizę uwarunkowań demograficznych;</li> <li>- Analizę średnio- i długo-okresowych trendów na rynku pracy;</li> <li>- Badanie losów absolwentów;</li> <li>- Badanie oczekiwań i aspiracji uczniów / rodziców;</li> <li>- Wieloletnią analizę wyników egzaminów / testów i EWD w podziale wg szkół i profili klas;</li> <li>- Analizę kosztów usług edukacyjnych w podziale wg szkół (jednostkowe koszty operacyjne; wydatki inwestycyjne);</li> <li>- Analizę powiązanych dokumentów strategicznych - dokumenty wyższego rzędu (np. strategia rozwoju JST, regionalna / krajowa polityka oświatowa), plany sektorowe dla innych obszarów (np. aktywizacja</li> </ul>	Metody analityczne pozwalające diagnozować stan, jakość i kontekst usług edukacyjnych - zarówno na poziomie szkoły, jak też w skali całej jednostki - oraz monitorować go wraz z upływem czasu: <ul style="list-style-type: none"> <li>- sformułowanie pytań badawczych istotnych z punktu widzenia zarządzania oświatą (w tym monitorowanie potrzeb rynku i odpowiednie dostosowanie oferty edukacyjnej);</li> <li>- identyfikacja dostępnych źródeł informacji i danych (w tym badanie opinii uczniów i rodziców i pracodawców).</li> </ul>	Niechęć pracodawców do udziału w badaniach i dostarczania danych. Nieinformowanie przez pracodawców o swoich potrzebach z odpowiednim wyprzedzeniem. Ograniczenia w dostępie do odpowiednich źródeł danych. Ograniczone umiejętności badawcze pracowników JST oraz w zakresie właściwego interpretowania danych i wskaźników oświatowych. Deficyty kompetencyjne w zakresie korzystania z usług ekspertów zewnętrznych (zlecenie i monitorowanie prac, odbieranie raportów z badań, korzystanie z zaleceń). Brak pieniędzy na prowadzenie badań. Ponieważ samorządy i tak dokładają do oświaty.	Efektem udziału w programie szkoleniowo doradczym powinno być: (1) rozumienie wagi dobrej diagnozy dla prawidłowego planowania rozwoju lokalnej oświaty; (2) gotowość przeznaczenia niezbędnych środków na realizację potrzebnych badań; (3) znajomość zakresu zadań badawczych związanych z przygotowaniem diagnozy; (4) znajomość podstawowych narzędzi zbierania i analizy danych; (5) umiejętność samodzielnego prowadzenia badań w zakresie podstawowym; (6) umiejętność zlecenia bardziej wymagających zadań diagnostycznych ekspertom zewnętrznym; (7) umiejętność korzystania z wniosków z przeprowadzonych prac badawczych. Uczestnicy powinni mieć okazję zapoznać się z przykładem wzorcowo przeprowadzonej diagnozy oraz przetestować nabyte umiejętności poprzez samodzielną realizację prostych zadań badawczych (plus omówienie zebranych doświadczeń). Szczególną uwagę należy zwrócić na kwestię zmian demograficznych i wynikających stąd wyzwań dla

Czynniki wpływające na jakość edukacji	Możliwości oddziaływania samorządu	Narzędzia zarządcze	Bariery i deficyty ograniczające działania JST	Zalecenia dla programu szkoleniowo-doradczego
	<p>społeczna, ochrona zdrowia, kultura, sport i rekreacja).</p> <p>Opracowanie i wdrożenie systemu monitorowania i oceny lokalnego planu dokumentu strategicznego</p> <p>Wykorzystywanie płynących stąd informacji w celu doskonalenia sposobu zarządzania usługami edukacyjnymi.</p> <p>Podstawą systemu powinny być wymierne wskaźniki sukcesu wyznaczone dla poziomu celów (wskaźniki rezultatu) i działań (wskaźniki produktu) oraz wskaźniki nakładów, opisujące postępy w realizacji planów finansowych.</p> <p>Wskaźniki muszą zostać zdefiniowane pod względem metody ich obliczania i interpretacji.</p> <p>Dla wykorzystywanych we wskaźnikach zmiennych należy wskazać źródła informacji oraz konkretne narzędzia i procedury, które będą stosowane w celu pozyskania i analizy danych.</p> <p>System powinien zostać zoperacjonalizowany w formie systematycznego planu monitorowania oraz uzupełniony takimi rozwiązaniami instytucjonalnymi, które gwarantują szybki przepływ informacji do odpowiedzialnych decydentów (koordynator/biuro ds. monitoringu, sprawozdawczość wewnętrzna i zewnętrzna, zespół ds.</p>			<p>rozwoju oświaty.</p> <p>Diagnoza powinna być, zatem jednym z priorytetowych tematów programu szkoleniowo-doradczego.</p> <p>W programie należy położyć nacisk na praktyczne aspekty procesu diagnostycznego.</p> <p>Pokazanie na wybranych wcześniej danych możliwości interpretacji dostępnych wyników i wyciągania wniosków. Analiza kosztów finansowych i organizacyjnych wyboru pewnych strategii.</p> <p>Zapewnić dostęp i omówienie dobrych praktyk.</p>

Czynniki wpływające na jakość edukacji	Możliwości oddziaływania samorządu	Narzędzia zarządcze	Bariery i deficyty ograniczające działania JST	Zalecenia dla programu szkoleniowo-doradczego
	<p>monitorowania strategii itp.).</p> <p>W celu rozwinięcia i pogłębienia obserwacji generowanych przez system monitoringu, JST powinna korzystać z narzędzi samooceny i zewnętrznych badań ewaluacyjnych. Wynikające z nich wnioski i rekomendacje mogą być wykorzystane w okresowych przeglądach postępów strategii oświatowej i prowadzić do znaczących zmian w podejściu do realizacji założonej wizji rozwoju lokalnej edukacji.</p>			
<p>Uzgodnienie w gronie kluczowych interesariuszy wspólnego rozumienia oczekiwanej „wartości w oświacie” i odzwierciedlenie jej w wizji i misji lokalnego systemu oświaty.</p>	<p>Przeprowadzenie badania postaw i oczekiwań społecznych w obszarze edukacji.</p> <p>Włączenie interesariuszy w proces planowania oświaty (w tym dyrektorów szkół i placówek oświatowych oraz pracodawców).</p> <p>Przeprowadzenie otwartej debaty nt. oczekiwanych rezultatów systemu edukacji i uwzględnienie jej wyników w decyzjach strategicznych.</p> <p><b>Budowanie strategii oświatowej nie, jako planu pojedynczej JST, a jako elementu strategii rozwoju całego obszaru funkcjonalnego, (co najmniej na poziomie powiatu, przyjmując, iż obszar powiatu stanowi obszar funkcjonalny). Ma to kluczowe znaczenie dla komunikowania się systemów</b></p>	<p>Konsultacje społeczne w oświacie (konsultacje otwarte vs. konsultacje w gronie partnerów instytucjonalnych), w tym ankietowanie mieszkańców.</p> <p>Inicjowanie i budowanie trwałego partnerstwa pomiędzy samorządami tworzącymi obszar funkcjonalny (na poziomie powiatu lub nawet subregionu).</p>	<p>W strategiach oświatowych brak jest precyzyjnie określonych celów jakościowych. Może być to wynikiem braku świadomości lub oznaką deficytu wiedzy w tym zakresie.</p> <p>Problemem jest niewątpliwie brak jednoznacznej definicji jakości w edukacji.</p> <p>Osoby zarządzające oświatą niekoniecznie widzą potrzebę prowadzenia szerszej debaty nt. celów edukacyjnych i sposobów ich realizacji. Tymczasem, ważne jest, aby lokalna społeczność знаła, rozumiała i popierała działania podejmowane w tym obszarze.</p> <p>Wciąż niski stopień skłonności władz samorządowych do budowania trwałych partnerstw.</p>	<p>Promowany w Programie model gminnej/powiatowej strategii oświatowej powinien uwzględniać i uwypuklać cele jakościowe. Absolwenci kursów powinni nie tylko mieć świadomość konieczności ich wyznaczenia, ale również umiejętności niezbędne do ich precyzyjnego sformułowania.</p> <p>Strategia może być przygotowana ze wsparciem konsultantów, ale zawsze konieczny jest bezpośredni udział interesariuszy, zwłaszcza osób, które będą ją później realizowały (w tym dyrektorów).</p> <p>Zalecanie aktywnego udziału przedstawicieli pracodawców w procesie planowania rozwoju systemu oświaty. Prezentacja dobrych praktyk w tym zakresie.</p>

Czynniki wpływające na jakość edukacji	Możliwości oddziaływania samorządu	Narzędzia zarządcze	Bariery i deficyty ograniczające działania JST	Zalecenia dla programu szkoleniowo-doradczego
	<b>gminnych i systemu powiatowego raz kompleksowego spojrzenia na mieszkańca obszaru - ucznia na poszczególnych etapach edukacyjnych aż do dorosłości.</b>			Podkreślanie konieczności współpracy i budowania strategicznych relacji nie tylko z interesariuszami wewnętrznymi, ale także z sąsiedzkimi samorządami, tworzącymi obszar funkcjonalny.
Posiadanie realistycznego, przekonującego planu realizacji założonej wizji	<p>Zdefiniowanie wymiernych, powiązanych logicznie celów i działań w obszarze oświaty, które stanowią adekwatną odpowiedź na kluczowe problemy i wyzwania zidentyfikowane w diagnozie.</p> <p>Sformułowanie koncepcji zarządzania oświatą, która precyzyjnie określi kompetencje, wzajemne relacje i zadania kluczowych podmiotów – organ prowadzący, szkoła / placówka oświatowa, system wspomagania szkół, rodzice, nauczyciele. Z przedstawionej koncepcji powinien wynikać ogólny model zarządzania (rola strategii, pozycja, oczekiwania i metody oceny dyrektora, zasady budżetowania, pozyskiwania i wydatkowania środków, formy współpracy z interesariuszami systemu edukacji – nauczyciele, rodzice, organizacje społeczne, instytucje badawcze i przedsiębiorcy.</p>	<p>Przygotowanie i uchwalenie pisemnego dokumentu planistycznego nt. rozwoju oświaty w średniej-długiej perspektywie czasowej, przyjętego uchwałą rady JST.</p> <p>Metodyka tworzenia strategicznego dokumentu oświatowego powinna:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- opierać się na dogłębnej diagnozie rynku, preferencji społecznych i posiadanych zasobów,</li> <li>- być ukierunkowana na cele jakościowe i ilościowe,</li> <li>- uwzględniać wskaźniki efektywności kosztowej,</li> <li>- angażować w proces planowania lokalnych partnerów administracji samorządowej – m.in. nauczycieli, rodziców, uczniów i pracodawców,</li> <li>- ujmować kontekst pozostałych samorządów lokalnych tworzących obszar funkcjonalny.</li> </ul>	<p>Z badań przeprowadzonych przez ORE w ramach projektu „Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym”<sup>2</sup> wynika, że opracowane w gminach strategie oświatowe mają ogólnie niską jakość. Zwykle: nie zawierają analizy kosztów funkcjonowania szkół; nie uwzględniają analizy różnic poziomu szkół w odniesieniu do różnych czynników; bardzo pobieżnie traktują analizę wyników nauczania; pomijają wskaźniki osiągnięcia celów, co uniemożliwia skuteczny monitoring; są niespójne z wnioskami z przeprowadzonych badań diagnostycznych i proponują działania niespójne z wyznaczonymi celami strategicznymi.</p> <p>Przyczyną tego stanu rzeczy może być osobne przygotowanie poszczególnych elementów dokumentu strategicznego (diagnozy, analizy SWOT, definicji celów strategicznych i działań) oraz sformułowanie celów niezależnie od</p>	<p>Można poddać analizie istniejące (nie podając z jakiej JST pochodzą) strategie. Wybrać dobrą, czy najlepszą z dostępnych, i taką, która ma wady, choćby wskazywane przez ORE.</p> <p>Głównym problemem w upowszechnieniu planowania strategicznego w lokalnej oświacie są kwestie związane ze świadomością i brakiem woli decydentów. Dążąc do przewyższenia tego ograniczenia należy stworzyć atrakcyjny system zachęt, który premiowałby JST podejmujące działania w tym zakresie. Być może zachęty mogłyby polegać na łatwiejszym dostępie do innych projektów ORE / MEN.</p> <p>Program szkoleniowo-doradczy powinien oferować wsparcie w opracowaniu strategii rozwoju oświaty, w obu deficytowych obszarach: (1) kompetencje techniczne związane z planowaniem rozwoju i zarządzaniem systemem oświaty; (2) miękkie kompetencje konieczne do budowy</p>

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

Czynniki wpływające na jakość edukacji	Możliwości oddziaływania samorządu	Narzędzia zarządcze	Bariery i deficyty ograniczające działania JST	Zalecenia dla programu szkoleniowo-doradczego
			<p>wyników prac diagnostycznych.</p> <p>Brak przekonania, co do potrzeby posiadania strategii</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- liderska formuła zarządzania,</li> <li>- brak wiary w papierowe strategie,</li> <li>- niechęć do przyjmowania zobowiązań w zmiennym otoczeniu prawnym i finansowym;</li> <li>- niechęć do formalizowania elastycznych dziś relacji między urzędem i dyrektorami;</li> <li>- niechęć do upubliczniania planowanych, niepopularnych działań (np. konieczność racjonalizacji sieci szkół)</li> </ul> <p>Brak kompetencji technicznych w zakresie przygotowania strategii sektorowej (umiejętności diagnostyczne, wyznaczanie celów i wskaźników, planowanie i budżetowanie działań itp.).</p> <p>Brak miękkich kompetencji koniecznych do przeprowadzenia procesu planowania w formule włączającej / partycypacyjnej (inne wydziały w urzędzie, dyrektorzy, nauczyciele, rodzice, lokalni pracodawcy, ośrodki naukowe itp.).</p> <p>Naturalna wydaje się niechęć JST do strategicznego planowania w lokalnym systemie oświaty ze</p>	<p>międzysektorowego partnerstwa / koalicji i przeprowadzenia procesu planowania w sposób partycypacyjny.</p> <p>W programie należy wyraźnie stawiać zasadnicze pytania strategiczne, przed którymi stoi samorząd. Konieczność pilnego udzielenia na nie jednoznacznej odpowiedzi powinna być oczywista.</p> <p>Podkreślanie konieczności spojrzenia na tworzenie lokalnej strategii rozwoju oświaty w kontekście obszaru funkcjonalnego (na poziomie, co najmniej powiatu lub lepiej subregionu).</p>



Czynniki wpływające na jakość edukacji	Możliwości oddziaływania samorządu	Narzędzia zarządcze	Bariery i deficyty ograniczające działania JST	Zalecenia dla programu szkoleniowo-doradczego
			względu na dużą niepewność, co do przyszłego kształtu reformy edukacji	
Oferta edukacyjna odpowiadająca potrzebom (analizowanie potrzeb i planowanie kierunków nauczania)	<p>Szerokość oferty edukacyjnej zwiększa możliwości wyboru i pozwala na lepsze dopasowanie kierunku kształcenia do możliwości i zainteresowań ucznia.</p> <p>Oferowanie przyszłościowych kierunków kształcenia.</p> <p>Dobrze działający system doradztwa zawodowego na poziomie szkoły podstawowej i gimnazjum.</p> <p>Rozwój kształcenia ustawicznego.</p> <p>Analizowanie potrzeb i polityka kierunków kształcenia koordynowana regionalnie lub co najmniej subregionalnie.</p>	<p>Procedura przygotowania oferty edukacyjnej w sposób uwzględniający przyjęte cele strategiczne, wyniki monitorowania usług edukacyjnych oraz zmieniające się uwarunkowania (np. oczekiwania uczniów i rodziców, sytuacja na rynku pracy, posiadane zasoby itp.).</p> <p>Narzędzia współpracy z pracodawcami na etapie planowania kierunków kształcenia (ankietowanie, spotkania, fora, konsultacje).</p> <p>Klasy patronackie.</p> <p>Kształcenie dualne.</p> <p>System rekrutacji uczniów.</p> <p>Rozwiązania elektroniczne poprawiające, jakość (dostęp do informacji, sprawność procedur itp.) i przejrzystość procesu rekrutacji</p>	<p>Obiektywna ocena szerokości oferty edukacyjnej JST możliwa będzie wtedy, gdy ustalony zostanie standard oczekiwany w ramach subwencji. JST mogą analizować zmiany swojej oferty w czasie oraz porównywać ją z kierunkami nauczania w podobnych jednostkach.</p> <p>Niewystarczające zasoby finansowe na rozwój bazy dydaktycznej, niezbędnej do poszerzenia oferty edukacyjnej.</p> <p>Nierealistyczne (niedopasowane do realiów) oczekiwania uczniów i ich rodziców – nieskuteczne działania promujące ofertę edukacyjną.</p> <p>Brak dojrzałości pracodawców, jako partnerów w kształceniu zawodowym.</p> <p>Brak spójności między planowaniem kariery a rzeczywistymi predyspozycjami uczniów – słabo</p>	<p>Standaryzacja wymogów związanych z szerokością oferty edukacyjnej dla uczniów jest zadaniem dla MEN i podmiotów działających w skali ogólnokrajowej.</p> <p>Podkreślanie potrzeby włączenia decydentów w planowanie rozwoju oświaty (większa gotowość do finansowania potrzeb systemu oświaty).</p> <p>Udostępnienie skutecznych narzędzi komunikacyjno-promocyjnych, pozwalających na bardziej skuteczne oddziaływanie na oczekiwania uczniów i rodziców.</p> <p>Rozwój doradztwa zawodowego na poziomie szkoły podstawowej i gimnazjalnej.</p> <p>Przekonywanie do integrowania systemów rekrutacji w skali</p>

Czynniki wpływające na jakość edukacji	Możliwości oddziaływania samorządu	Narzędzia zarządcze	Bariery i deficyty ograniczające działania JST	Zalecenia dla programu szkoleniowo-doradczego
			<p>funkcjonuje doradztwo zawodowe na poziomie szkoły podstawowej i gimnazjalnej.</p> <p>Niekompatybilne systemy rekrutacji na poziomie województwa.</p> <p>Brak wiedzy o losach absolwentów szkół.</p>	<p>województwa / regionu.</p> <p>Podkreślanie, by systemy rekrutacji były kompatybilne w obrębie województwa.</p>
<p>Monitorowanie jakości procesu edukacyjnego (ocena pracy szkoły)</p>	<p>Samorząd powinien gromadzić i analizować dane opisujące działanie swoich szkół i placówek edukacyjnych.</p> <p>Weryfikacja postępów edukacyjnych w oparciu o analizę wyników egzaminów i testów (EWD).</p> <p>Weryfikacja rezultatów społeczno-zawodowych - śledzenie losów absolwentów.</p> <p>Stosowanie systemu samooceny w szkołach.</p> <p>Elektroniczny dziennik klasowy.</p> <p>Systemy zarządzania jakością.</p>	<p>Wprowadzenie systematycznych procedur zbierania i analizy danych monitoringowych.</p> <p>Rozwiązania pozwalające na okresową ewaluację prowadzonej polityki oświatowej, np.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zespół ds. realizacji polityki oświatowej</li> <li>- sprawozdania dyrektorów ze stanu realizacji zadań oświatowych</li> <li>- informacja o stanie realizacji zadań oświatowych na poziomie JST</li> </ul>	<p>Urzędnikom brak jest często umiejętności przeprowadzenia oceny jakości pracy szkół. Problemem może być dostęp do odpowiednich danych, ale również nieznanomość metod praktycznej analizy i interpretacji dostępnych informacji</p> <p>Obecnie stosowane narzędzia (wyniki egzaminów, EWD) są niedoskonałe i trudne w interpretacji, a rezygnacja z testu po 6 klasie stwarza dodatkowe problemy. Rodzi się, zatem pytanie, czy samorząd powinien sam stworzyć narzędzia do oceny efektów edukacyjnych i stosować je w skali lokalnej? W większości przypadków nie będzie to możliwe ze względu na</p>	<p>Jeden z modułów szkoleń należy poświęcić na omówienie najczęściej stosowanych narzędzi analitycznych, pozwalających na ocenę efektów pracy szkoły:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- analiza wyników sprawdzianów i egzaminów zewnętrznych,</li> <li>- ocena Edukacyjnej Wartości Dodanej,</li> <li>- analiza wskaźników opisujących organizację i finansowanie oświaty,</li> <li>- oświatowe wskaźniki odniesienia (J. Herczyński),</li> <li>- procedury monitorowania jakości</li> </ul>

Czynniki wpływające na jakość edukacji	Możliwości oddziaływania samorządu	Narzędzia zarządcze	Bariery i deficyty ograniczające działania JST	Zalecenia dla programu szkoleniowo-doradczego
	<p>Ankietowanie rodziców, uczniów, nauczycieli.</p> <p>Konieczne jest systemowe rozwiązanie pozwalające śledzić losy absolwentów (to dobry wskaźnik efektywności w kształceniu. Stosunkowo łatwo ustalić, do jakich szkół stopnia wyższego przeszli uczniowie ze szkoły podstawowej czy gimnazjum, nawet na studia. Trudniej śledzić losy absolwentów szkół zawodowych).</p> <p>Nawet w przypadku opracowania wzorców badań lokalnych, nie mogą one zastąpić zobiektywizowanych testów, pozwalających na porównanie wyników oświaty w skali krajowej lub regionalnej (benchmarking). Potrzebny jest, zatem lobbying na rzecz obiektywnej informacji o efektach edukacji.</p> <p>Potrzebna jest ocena sposobu działania systemu ewaluacji w szkołach. Narzędzia ewaluacyjne mają duży potencjał, ale nie jest on obecnie w pełni wykorzystywany.</p>	<p>- okresowe przeglądy ewaluacyjne</p> <p>Zlecenie zewnętrznych badań ewaluacyjnych.</p> <p>Elektroniczny dziennik klasowy.</p> <p>Systemy zarządzania jakością.</p> <p>Ankietowanie rodziców, uczniów, nauczycieli.</p> <p>Stosowanie systemu samooceny w szkołach.</p>	<p>deficyt odpowiednich danych i bariery kompetencyjne.</p> <p>Ważnym źródłem wiedzy nt. działań szkoły i uzyskiwanych przez nią efektów powinna być ewaluacja. Potencjał tego narzędzia nie jest na razie odpowiednio wykorzystywany.</p> <p>Istnieje ryzyko, że rząd będzie dążył do likwidacji egzaminów zewnętrznych. Rezygnacja z EWD byłaby poważnym utrudnieniem przy weryfikacji rezultatów procesu edukacyjnego.</p>	<p>usług edukacyjnych,</p> <p>Uczestnicy powinni mieć możliwość praktycznego zastosowania podstawowych technik badawczych i omówienia zebranych w ten sposób doświadczeń.</p> <p>Pilnym wyzwaniem jest opracowanie metodologii oceny rezultatów edukacyjnych / społeczno-zawodowych (w tym ocena kompetencji kluczowych), dopasowanej do forsowanych obecnie zmian prawnych (rezygnacja z testu po 6 klasie i wynikające stąd problemy w obliczeniu EWD). Program powinien zaproponować tu jakieś podejście i udostępnić niezbędne narzędzia.</p> <p>Ciekawym kierunkiem jest analiza stosowanych już innowacyjnych rozwiązań działających w skali lokalnej (np. coroczne badanie uczniów w Dzierżoniowie wykorzystywane, jako narzędzie oceny i podstawa dla inicjowania programów naprawczych). Chodzi jednak o narzędzia do badania postępu, a nie ujęcia statyczne (typu „stop-klatka”).</p>

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

### Organ prowadzący

Czynniki wpływające na jakość edukacji	Możliwości oddziaływania samorządu	Narzędzia zarządcze	Bariery i deficyty ograniczające działania JST	Zalecenia dla programu szkoleniowo-doradczego
Dobra organizacja zarządzania usługami edukacyjnymi	<p>Klarowne zdefiniowanie struktury zarządzania usługami oświatowymi: Lider JST – Wydział/ referat/ stanowisko – Dyrektorzy placówek – instytucje wspierające (np. ZEAS).</p> <p>Podział zadań powinien odzwierciedlać strategiczną koncepcję zarządzania oświatą.</p> <p>Ze struktury organizacyjnej i podziału zadań powinno jednoznacznie wynikać, kto odpowiada za przygotowanie, wdrożenie i monitorowanie strategii rozwoju edukacji na poziomie strategicznym i operacyjnym.</p> <p>Są gminy – tu jest większe, niż w powiatach, doświadczenie ze względu choćby na upływ czasu – które przechodziły od obsługi zcentralizowanej do zdecentralizowanej lub odwrotnie, czasem w jedną, a potem w drugą stronę. Warto przeanalizować efekty.</p> <p>W jednych JST mamy zadania skupione w urzędzie, w innych powołane zostały jednostki pomocnicze.</p> <p>Podobnie doskonalenie</p>		<p>Uwaga: w powiatach, co do zasady, placówki są samodzielne. Są powiaty, w których obsługa finansowo-księgową jest scentralizowana.</p>	<p>Można przeanalizować różne struktury organizacji zarządzania oświatą. Są przykłady samorządów, które tę strukturę zmieniały więcej niż jeden raz. Należy przeanalizować skutki finansowe i efekty merytoryczne. Spróbować znaleźć ewentualne korelacje.</p>

	nauczycieli – decydują dyrektorzy lub jednostka zarządzająca w imieniu gminy.			
Zapewnienie zasobów niezbędnych do sprawnego zarządzania systemem oświaty na poziomie JST (w tym wysokie kwalifikacje merytoryczne kadry zarządzającej oświatą)	Dostosowanie potencjału zespołu zarządzającego oświatą do potrzeb wynikających z zakresu zadań, za które zespół odpowiada.	Decyzje budżetowe i personalne powinny uwzględniać wielkość lokalnego systemu edukacji oraz przyjęty model zarządzania. Na przykład, w modelu menedżerskim, gdzie dyrektor posiada dużą samodzielność, pracownicy urzędu powinni się koncentrować na kwestiach strategicznych oraz monitorować dostarczane usługi, zamiast powielać bieżące zadania administracyjne przekazane wcześniej na poziom dyrektora szkoły.	<p>Pasywność środowiska zarządzających oświatą – ożywić poczucie misji, przyjęcie odpowiedzialności za rezultaty.</p> <p>Częste rotacje osób na stanowisku kierownika referatu nie sprzyjają przygotowaniu i realizacji zintegrowanej polityki społecznej gminy.</p> <p>Potrzebne jest ustawowe określenie miejsca pracowników samorządowych zajmujących się edukacją w systemie oświaty (?)</p> <p>W wielu samorządach pracownikom JST odpowiedzialnym za zarządzanie oświatą brak jest odpowiednich kompetencji merytorycznych.</p> <p>Sytuacja poszczególnych JST jest pod tym względem wysoce zróżnicowana.</p> <p>Na rynku brak jest oferty szkoleń kompetencyjnych (wprowadzających) dla osób zarządzających oświatą, która łączyłaby podstawową wiedzę z zakresu edukacji oraz zarządzania w administracji samorządowej.</p> <p>Problemem wszystkich JST jest szybki dostęp do wiarygodnej informacji nt. charakteru i zakresu zmian wprowadzanych w polityce oświatowej państwa.</p>	<p>Ważnym zadaniem programu szkoleniowo-doradczego powinna być budowa poczucia tożsamości osób zarządzających oświatą, jako odrębnej grupy zawodowej odpowiedzialnej za niezwykle ważny (w sensie społecznym i finansowym) obszar usług publicznych.</p> <p>W początkowej fazie szkolenia należy położyć akcent na definiowanie misji i wizji lokalnej oświaty oraz przekonująco pokazać długoterminowe konsekwencje podejmowanych w tym zakresie decyzji.</p> <p>Ważne jest również zapewnienie licznych okazji do nawiązywania kontaktów i integracji środowiska urzędników oświatowych.</p> <p>W ramach programu urzędnicy samorządowi powinni otrzymać podstawowy pakiet wiedzy oświatowej, który poprawiłby ich merytoryczne kompetencje w tym obszarze. Przekazywane informacje powinny uwzględniać najnowsze zmiany wprowadzane w ramach realizowanej obecnie reformy edukacji (zakres i konsekwencje nowych regulacji).</p> <p>Jednocześnie, szkolenia</p>

			<p>W wielu samorządach pracownikom JST odpowiedzialnym za zarządzanie oświatą brak jest odpowiednich kompetencji merytorycznych.</p> <p>Sytuacja poszczególnych JST jest pod tym względem wysoce zróżnicowana.</p> <p>Na rynku brak jest oferty szkoleń kompetencyjnych (wprowadzających) dla osób zarządzających oświatą, która łączyłaby podstawową wiedzę z zakresu edukacji oraz zarządzania w administracji samorządowej.</p> <p>Problemem wszystkich JST jest szybki dostęp do wiarygodnej informacji nt. charakteru i zakresu zmian wprowadzanych w polityce oświatowej państwa.</p> <p>Zewnętrznym czynnikiem, który negatywnie wpływa na zarządzanie lokalnymi systemami edukacji, są częste zmiany polityki oświatowej państwa. Największe problemy wiążą się z wprowadzaniem daleko idących zmian bez konsultacji ze środowiskiem samorządowym i bez zapewnienia odpowiedniego czasu na dostosowanie działających rozwiązań instytucjonalnych.</p> <p>Powierzenie komórce organizacyjnej starostwa, odpowiedzialnej operacyjnie za</p>	<p>powinny dostarczyć uczestnikom wiedzę nt. zarządzania w administracji samorządowej, rynku pracy (perspektywy, potrzeby, trendy itp.), projektowania i korzystania z badań oraz zarządzania projektami badawczymi.</p> <p>Ważne jest również wzmocnienie miękkich kompetencji urzędników oświatowych (komunikacja, rozwiązywanie konfliktów, praca zespołowa, zarządzanie czasem itp.).</p> <p>Odbiorcy programu szkoleniowo doradczego będą się znacząco różnić poziomem posiadanej wiedzy i doświadczenia. Kursy powinny być poprzedzone zdiagnozowaniem ich potrzeb i uwzględnianiem różnic w kompetencjach i ambicjach uczestników z różnych ośrodków (ścieżka podstawowa vs. szkolenia dla zaawansowanych?)</p> <p>Szkolenia dla urzędników oświatowych powinny mieć charakter zespołowy (szkolenia grup a nie indywidualnych osób) i być realizowane w układzie modułowym, w dłuższym okresie czasu (cykl kursów, a nie pojedyncze szkolenia). Zajęcia teoretyczne należy uzupełnić doradztwem i praktycznymi działaniami podejmowanymi przez uczestników bezpośrednio w</p>
--	--	--	---	--

			edukacji, innych zadań (np. wydziały oświaty, kultury, sportu).	swoich samorządach. Rozliczeniem udziału w szkoleniu powinien być konkretny produkt – np. plan rozwoju oświaty. Program szkoleniowo – doradczy powinien obejmować również podstawowe kompetencji pedagogiczne. Bez tych kompetencji nie jest możliwe pro-jakościowe zarządzanie oświatą. Uwzględnienie aspektu obciążania oświatowych komórek organizacyjnych innymi zadaniami.
--	--	--	---	---

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

Czynniki wpływające na jakość edukacji	Możliwości oddziaływania samorządu	Narzędzia zarządcze	Barieri i deficyty ograniczające działania JST	Zalecenia dla programu szkoleniowo-doradczego
Sprecyzowana rola i zadania dyrektora szkoły - lider vs. jeden z nauczycieli, pełniący dodatkowo funkcje organizacyjno-zarządcze	Dostosowanie relacji między dyrektorem placówki oświatowej a organem prowadzącym, ZEAS i instytucjami wspomagania szkół do roli przyznanej dyrektorowi w ogólnej koncepcji zarządzania oświatą. Szczególnie ważny jest udział dyrektorów, należy jednak dążyć do włączenia w proces planowania rozwoju oświaty wielu różnych środowisk. Jeśli dyrektor ma przyjąć odpowiedzialność za całokształt działania placówki i osiągnięte przez nią rezultaty edukacyjne, to musi zostać wyposażony w niezbędne do tego narzędzia. Z		Brak umiejętności formułowania i komunikowania oczekiwanych przez JST celów jakościowych. Brak umiejętności inicjowania i kreowania przez organ prowadzący zmian pro-jakościowych w lokalnych systemach oświatowych. Lokalne systemy oświaty nie zawsze w wystarczającym stopniu motywują dyrektorów do wysiłku na rzecz poprawienia wyników edukacyjnych szkoły. Może się to wiązać z brakiem narzędzi pozwalających na obiektywną ocenę rezultatów lub z niechęcią do kreowania konkurencji między szkołami.	W programie należy zwrócić uwagę na czynniki warunkujące możliwość skutecznego pełnienia przez dyrektora funkcji menedżerskich. Na przykład: - Procentowy udział zajęć dydaktycznych w czasie pracy dyrektora - Klarowność zapisów w regulaminie wynagradzania dot. warunków przyznania dyrektorowi dodatku motywacyjnego - Relacja wysokości dodatku motywacyjnego i funkcyjnego dla dyrektora

	<p>jednej strony dotyczy to zakresu formalnych uprawnień do podejmowania samodzielnych decyzji (również z zakresu pozyskiwania i wydatkowania środków finansowych), z drugiej – odpowiednich kompetencji zarządczych dyrektora (planowanie rzeczowe i finansowe, zarządzanie kadrami, administrowanie majątkiem szkoły, znajomość aktualnych regulacji i praktyczna umiejętność ich stosowania, miękkie kompetencje niezbędne do stymulowania pracy zespołowej oraz budowania relacji z zewnętrznymi partnerami szkoły).</p> <p>Istotne znaczenie dla powodzenia misji dyrektora ma również jakość bieżącej współpracy na linii szkoła – organ prowadzący. Władze JST powinny stymulować szkoły do uzyskiwania lepszych wyników. Współpraca powinna się, zatem opierać na jasnym zdefiniowaniu oczekiwań władz samorządowych oraz uzgodnieniu metod monitorowania i oceny pracy dyrektora.</p>		<p>Szkoły nie czują wystarczającego wsparcia ze strony organu prowadzącego. Tymczasem oczekują wsparcia merytorycznego, prawnego i organizacyjnego. Źródłem problemu może być niewłaściwa postawa urzędników oświatowych (brak zainteresowania, ograniczanie się do funkcji kontrolnych itp.) lub nieznanostwo metod skutecznej współpracy z dyrektorami szkół.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Samodzielność dyrektorów szkół w dysponowaniu pozyskanymi dodatkowymi środkami finansowymi.</li> </ul> <p>Konieczne wydaje się dobre wyjaśnienie i zilustrowanie celów jakościowych w edukacji. Uczestnicy szkoleń powinni zrozumieć, na czym polega projakościowa edukacja i uświadomić sobie odpowiedzialność JST za zorientowanie lokalnej oświaty na rozwój kluczowych umiejętności uczniów.</p> <p>Kolejnym krokiem powinno być przedstawienie katalogu praktycznych narzędzi, które mogą zostać wykorzystane w celu przekształcenia lokalnego modelu edukacji w system projakościowy.</p> <p>Program powinien pokazać m.in. sposób tworzenia skutecznych systemów motywacyjnych dla szkół i placówek oświatowych. Jego podstawą powinna być przekonująca metodologia oceny pracy szkoły.</p> <p>„Dyrektor – menadżer”, jak to osiągnąć prawnie i organizacyjnie; kiedy może to być uzasadnione.</p>
<p>Zapewnienie doboru odpowiedniej kadry na stanowiska dyrektorów szkół / placówek edukacyjnych (kompetencje dyrektora szkoły są kluczowe)</p>	<p>Wpływ organu prowadzącego na obsadę stanowiska dyrektora szkoły jest jednym z najsilniejszych narzędzi, jakimi dysponuje JST. Zaoferowanie dyrektorom</p>	<p>W procedurze rekrutacyjnej należy uwzględnić narzędzia pozwalające zweryfikować posiadanie przez kandydata niezbędnych „miękkich kompetencji”. Sukces dyrektora</p>	<p>W wielu przypadkach okazuje się, że dyrektor nie ma „pomysłu na szkołę”. Zamiast realizować przemyślaną strategię edukacyjną, ogranicza się do administrowania – wypełniania</p>	<p>Program powinien m.in. omawiać następujące zagadnienia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sformalizowana procedura wyboru dyrektora;</li> </ul>



	<p>atrakcyjnych warunków pracy, skutkujące wzrostem liczby i jakości kandydatów na stanowiska dyrektorskie.</p> <p>Wynagrodzenie dyrektora powinno być znacząco wyższe od uposażenia nauczycieli, ale jednocześnie uzależnione od:</p> <p>(1) rezultatów edukacyjnych osiągniętych przez szkołę oraz</p> <p>(2) efektywności gospodarowania budżetem (koszty wytworzenia jednostki rezultatu). Jednocześnie dyrektor powinien dysponować wystarczającą ilością czasu na realizację swojej podstawowej funkcji – zarządzania szkołą (odpowiednie ograniczenie obowiązku prowadzenia lekcji)</p> <p>Zwiększenie jawności i konkurencyjności procesu rekrutacji dyrektorów</p> <p>Procedura i kryteria wyboru dyrektora powinny być sformułowane na piśmie. Wybór z pominięciem konkursu powinien być wyjątkiem i wymagać szczegółowego uzasadnienia.</p> <p>Rozliczanie dyrektorów z planów przedstawianych na etapie rekrutacji (program rozwoju szkoły powinien być rzeczywistym dokumentem zarządzającym zaś realizacja wyznaczonych w nim celów - warunkiem powołania na kolejną kadencję).</p>	<p>zależy w ogromnej mierze od jego charyzmy, kreatywności, zdolności komunikacyjnych i umiejętności współpracy.</p> <p>Liderzy samorządowej oświaty i dyrektorzy szkół powinni mieć możliwość poznania nowych modeli edukacyjnych. W tym celu przydatny byłby dostęp do projektów organizujących wyjazdy studyjne, w tym zagraniczne.</p>	<p>obowiązujących regulacji i programów.</p> <p>Brak jest jednoznacznego modelu dyrektora szkoły. Ustawodawstwo daje różne możliwości: dyrektor menadżer, dyrektor pedagog, dyrektor administrator.</p> <p>Żaden z samorządów nie rozlicza dyrektora szkoły z koncepcji przedstawionej podczas konkursu.</p> <p>Dyrektorem szkoły, wg ustawodawcy, nie musi być nauczyciel – wtedy nadzór pedagogiczny sprawuje zastępca-nauczyciel. Jest to tzw. stanowisko menadżerskie. Bardzo rzadko organy prowadzące korzystają z tych możliwości. Brakuje kandydatów. Często, jeśli nauczyciel nie spełnia pewnych warunków formalnych (np. brak oceny), zostaje powołany, jako menadżer.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Warunki, uzasadniające odstępianie od procedury konkursowej przy rekrutacji na stanowiska dyrektorskie;</li> <li>- Kryteria wyboru dyrektora, np.: umiejętność zarządzania finansami szkoły; funkcjonowanie w środowisku; współpraca z samorządem, wyniki osiągnięte przez szkołę;</li> <li>- Zasady oceny pracy dyrektora i możliwe do wykorzystania narzędzia motywacyjne.</li> </ul> <p>Program powinien działać na uczestników inspirująco i udostępniać im wiedzę nt. różnych możliwych podejść do zarządzania systemem oświaty / szkołą (prezentacja innowacyjnych podejść z Polski i zagranicy)</p> <p>Udział w Programie powinien ułatwiać zaangażowanym JST dostęp do projektu ORE 2.10.3. "Przywództwo - opracowanie modeli kształcenia i wspierania kadry kierowniczej systemu oświaty".</p> <p>W ramach projektu 2.10.3 należy uwzględnić kształcenie dyrektorów szkół również, jako menedżerów jednostek samorządowych.</p>
--	---	--	--	---

	<p>Tworzenie warunków sprzyjających pozytywnej konkurencji między dyrektorami szkół, przy jednoczesnym premiowaniu współpracy (organizacja wspólnych spotkań, organizacja wspólnego transportu dzieci itp.).</p> <p>Pozostawienie dyrektorom / szkołom miejsca na kreatywność, a jednocześnie wspieranie ich w podejmowanych działaniach.</p>			
<p>Dobra komunikacja organu prowadzącego z dyrektorami szkół (konsekwentna, pozbawiona wewnętrznych sprzeczności, będąca elementem systemu motywacji)</p>	<p>Koniecznym warunkiem dobrej współpracy podmiotów zarządzających lokalnym systemem edukacji jest regularna, wielokierunkowa komunikacja między pracownikami wydziału oświaty oraz kierownikami poszczególnych placówek. Z jednej strony, dyrektorzy powinni rozumieć swoją rolę i odpowiedzialność (komunikowanie oczekiwań organu prowadzącego). Z drugiej - powinni czuć wsparcie władz samorządowych oraz mieć możliwość korzystania z doświadczeń kolegów zarządzających innymi szkołami.</p> <p>Wytworzenie atmosfery wzajemnego szacunku i zaufania pozwala na nieformalne oddziaływanie organu prowadzącego na działania dyrektorów (Dzierżoniów - „podpowiadanie</p>		<p>Niedostatecznie rozwinięte techniki komunikacyjne na linii organ prowadzący – szkoły/placówki oświatowe</p> <p>W wielu ośrodkach brak mechanizmów pozwalających na poziomą wymianę doświadczeń między dyrektorami (sieci współpracy dyrektorów).</p> <p>Zła komunikacja wewnątrz jednostki lub jej brak: organ prowadzący wymaga pewnych działań, a dyrektor nie przekazał informacji.</p>	<p>Potrzebna jest promocja regularnej komunikacji przedstawicieli samorządu z dyrektorami szkół oraz narzędzi umożliwiających poziomą wymianę informacji między osobami zarządzającymi placówkami edukacyjnymi.</p> <p>Przykłady:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Komunikator internetowy przeznaczony do współpracy między samorządem a dyrektorami, w którym umieszczony jest kalendarz sprawozdawczości i załatwiane są wszystkie regularne sprawy.</li> <li>- Regularne spotkania z dyrektorami szkół (grupowe i indywidualne)</li> <li>- Funkcjonowanie nieformalnego zespołu dyrektorów, którego członkowie wspierają władze JST.</li> </ul>

	rozwiązań”).			Podkreślanie dbałości o jasność i jednoznaczność przekazu, także jawność tego przekazu. Wyposażenie w umiejętność właściwego przekazu pomiędzy różnymi szczeblami zarządzania.
Motywowanie, budowanie zaangażowania i doskonalenie kadry kierowniczej			We władzach występuje czasem nieznajomość specyfiki oświaty.	Ujęcie konieczności udziału w szkoleniach przedstawicieli organu wykonawczego.

### Nauczyciele

Czynniki wpływające na jakość edukacji	Możliwości oddziaływania samorządu	Narzędzia zarządcze	Barьеры i deficyty ograniczające działania JST	Zalecenia dla programu szkoleniowo-doradczego
Rekrutacja i dobór kadry		Stosowanie wysokich jakościowych kryteriów przy rekrutacji nauczycieli		
System wspomagania kadry nauczycielskiej	Organizacja i wdrożenie systemu wspomagania szkół i nauczycieli. Jest to potencjalnie silne narzędzie oddziaływania na wzrost kwalifikacji nauczycieli (wymóg zaangażowania znaczących środków na działanie systemu). Wsparcie powinno być poprzedzone diagnozą, wychodzącą od zdefiniowania celów i rozpoznania potrzeb szkoły. Wyznaczanie ogólnych kierunków doskonalenia nauczycieli powinno być przedmiotem uzgodnień między organem prowadzącym i dyrektorem. System powinien funkcjonować	Należy dążyć do uelastyczenia zasad finansowania systemu doskonalenia nauczycieli ze środków lokalnych.	Ze względu na konieczność redukcji kosztów oświaty w wielu JST nie przyjmuje się do szkół nowych nauczycieli. Ogranicza to znacząco możliwość szybkiego oddziaływania na kwalifikacje kadr (raczej doskonalenie umiejętności obecnych nauczycieli). Problemem wielu nauczycieli jest przyzwyczajenie do tradycyjnej, pasywnej formy prowadzenia lekcji (wykłady zamiast interaktywnej zindywidualizowanej pracy z uczniem). Zmiana kultury pracy nauczycieli wiąże się przede wszystkim, z jakością kształcenia	Uczestnikom szkoleń należy zaproponować wzorcowe modele organizacji systemu doskonalenia nauczycieli. Powinny zostać one zilustrowane przykładami skutecznych wdrożeń (np. doświadczenia Kielc). Należy promować tworzenie sieci współpracy nauczycieli poszczególnych przedmiotów z różnych szkół (przykład Sępólna Krajeńskiego). Szkolenie powinno promować aktywne korzystanie z regulaminów wynagradzania nauczycieli Program powinien ułatwiać zaangażowanym JST możliwość skorzystania z projektu ORE

	<p>w sposób efektywny – monitorowanie rezultatów i efektywności kosztowej podejmowanych działań.</p> <p>Rozwój mechanizmów motywowania nauczycieli, wiążących nagrody z jakościowymi rezultatami dostarczonych usług edukacyjnych (m.in. regulaminy wynagradzania nauczycieli, dodatkowe świadczenia pieniężne za prowadzenie zajęć pozalekcyjnych).</p>		<p>w szkołach wyższych, na kierunkach nauczycielskich. Wiele jednak może również osiągnąć dyrektor, korzystający z dobrego systemu wsparcia szkoły („nauczyć nauczycieli inaczej uczyć / pracować”).</p> <p>W wielu JST system wspomaganie szkół i nauczycieli nie jest odpowiednio rozwinięty i wykorzystywany. Brak jest przemyślanej i świadomej polityki w tym zakresie.</p> <p>Ciągle jest zbyt duża pokusa do prowadzenia zajęć w formie wykładu lub pogadanki. Formom badawczym warto poświęcić sporo uwagi. Jest to forma trudna do umieszczenia w grafiku zajęć, też kosztowna, ale bardzo efektywna.</p> <p>Ważnym czynnikiem zewnętrznym jest poziom wykształcenia absolwentów szkół wyższych kształcących kadrę nauczycielską. Samorządy nie mają jednak bezpośredniego wpływu na szkolnictwo wyższe.</p>	<p>2.10.2 „Zwiększenie skuteczności działań pracowników systemu wspomaganie i trenerów...”.</p> <p>Program doradczo – szkoleniowy powinien pokazywać nowe modele edukacyjne (patrz: innowacyjne wdrożenie w Gminie Lesznowola).</p>
Motywowanie, budowanie zaangażowania i doskonalenie nauczycieli				

### System wsparcia ucznia

Czynniki wpływające na jakość edukacji	Możliwości oddziaływania samorządu	Narzędzia zarządcze	Barieri i deficyty ograniczające działania JST	Zalecenia dla programu szkoleniowo-doradczego
Organizacja doradztwa	Usługi doradztwa zawodowego		Brak wystarczających zasobów	Opracowanie zakresu

zawodowego dla uczniów	oferowane uczniom już we wczesnej fazie kształcenia		finansowych.	tematycznego doradztwa dla poszczególnych etapów edukacyjnych
Wsparcie uczniów niepełnosprawnych	<p>Likwidacja barier architektonicznych.</p> <p>Zatrudnianie wysokiej klasy specjalistów.</p> <p>Dbalność o tworzenie sprzyjającego, tolerancyjnego środowiska oświatowego (np. obozy adaptacyjne dla uczniów dysfunkcyjnych, przygotowanie mentalne kolegów z klasy, doksztalcenie nauczycieli w zakresie wyłonionych dysfunkcji).</p>	<p>Inwestycje.</p> <p>Zaplanowanie działań w zakresie adaptacji dzieci dysfunkcyjnych.</p> <p>Organizacja doksztalcenia (wskazanie dla dyrektorów).</p>	<p>W wielu JST system wspomaganie szkół i nauczycieli nie jest odpowiednio rozwinięty i wykorzystywany. Brak jest przemyślanej i świadomej polityki w tym zakresie.</p>	<p>Szkolenie w zakresie pozyskiwania środków zewnętrznych na działania adaptacyjnych uczniów dysfunkcyjnych.</p>
Wsparcie uczniów szczególnie uzdolnionych	<p>Wprowadzenie programu wsparcia uczniów zdolnych na poziomie samorządu (aplikowanie o środki zewnętrzne).</p> <p>Wymaganie od dyrektorów dostosowania i sukcesywnego rozszerzania oferty zajęć dodatkowych adekwatnych do zdiagnozowanych potrzeb.</p>	<p>Programy stypendialne.</p> <p>Nagrody dla odnoszących sukcesy uczniów i ich opiekunów.</p> <p>Zachęcanie dyrektorów do objęcia uczniów indywidualnym tokiem nauki niektórych przedmiotów, współpraca z uczelniami.</p> <p>Sprawozdawczość w oparciu o bieżące analizy.</p>	<p>W wielu JST system wspomaganie szkół i nauczycieli nie jest odpowiednio rozwinięty i wykorzystywany. Brak jest przemyślanej i świadomej polityki w tym zakresie.</p>	<p>Dobre praktyki, wskazania możliwości nawiązania kontaktów i współpracy z NGO oraz innymi podmiotami (np. pracodawcami).</p>
Wsparcie uczniów z trudności w nauce	<p>Jw. tylko z naciskiem na ucznia z trudnościami.</p> <p>Zachęcanie dyrektorów do objęcia wsparciem rodziców uczniów z problemami – spójność i konsekwencja procesu wychowawczego (np. otwieranie punktów konsultacyjnych).</p> <p>Program doradztwa zawodowego – motywacja i</p>	<p>Otwieranie szkolnych ośrodków doradztwa zawodowego i punktów konsultacyjnych.</p>	<p>Brak polityki w tym zakresie.</p> <p>Niechęć współpracy rodziców ze szkołą.</p> <p>Trudności w uruchamianiu szkolnych ośrodków doradztwa zawodowego i punktów konsultacyjnych oraz pozyskiwaniu wysokiej klasy specjalistów.</p>	<p>Szkolenia z zakresu szkoła-biznes oraz z kompetencji miękkich.</p>

	ukierunkowanie rozwoju uczniów adekwatnie do możliwości.			
Funkcja wychowawcza szkoły	<p>Zachęcanie i wsparcie innowacji pedagogicznych na rzecz wychowania i opieki nad dziećmi ze szczególnym naciskiem na kształtowanie pozytywnych postaw społecznych (tj. np. odpowiedzialność, pomoc słabszym, tolerancja, brak agresji a konstruktywna komunikacja, patriotyzm w działaniu codziennym, itp.), oraz promowanie i praktykowanie zasad współpracy (między uczniami, uczniów z nauczycielami, itp.).</p> <p>Promowanie wychowania przez sport (klasy sportowe, współpraca z klubami sportowymi) i przez pracę.</p> <p>Zachęcanie do rozszerzania działalności wolontariackiej.</p> <p>Współpraca z instytucjami zajmującymi się szeroką edukacją artystyczną.</p>	<p>Sprawozdanie z realizacji innowacji i innych działań wychowania i opieki.</p> <p>Ankieta skierowana do szerokiego środowiska w celu weryfikacji osiągnięć/efektów.</p> <p>Ewaluacja.</p>	<p>Opór dyrektorów przed podjęciem dodatkowego wyzwania.</p> <p>Brak pieniędzy na wsparcie.</p> <p>Nieumiejętność nawiązywania współpracy z innymi instytucjami</p>	<p>Szkolenia z zakresu najnowszych, metod i techniki wychowawczych, uwzględniających aktualne subkultury, mody itp. obowiązujące w środowiskach młodzieżowych.</p>

### Zasoby materialne

Czynniki wpływające na jakość edukacji	Możliwości oddziaływania samorządu	Narzędzia zarządcze	Barieri i deficyty ograniczające działania JST	Zalecenia dla programu szkoleniowo-doradczego
Gospodarowanie zasobami materialnymi, umożliwiającymi realizację wyznaczonych celów edukacyjnych	Inwentaryzacja zasobów materialnych systemu oświaty (budynki, sale, wyposażenie) i analiza ich wykorzystania na poziomie gminy/powiatu i poszczególnych placówek oświatowych.	Dostosowanie sieci szkół i placówek edukacyjnych do potrzeb lokalnej społeczności i przyjętej strategii rozwoju oświaty. Dostosowanie oferty kształcenia	Negatywnym uwarunkowaniem zewnętrznym w procesach optymalizacji wykorzystania zasobów oświaty jest prawo sprzeciwu kuratora przy przekształceniu lub likwidacji szkoły.	Do zasobów materialnych zaliczyłbym możliwości budżetowe organu prowadzącego, istniejąca baza w postaci budynków, boisk i tym podobnych obiektów, ale też pracownie i ich wyposażenie.

	<p>Analiza posiadanych zasobów pod kątem potrzeb systemu oświaty, z uwzględnieniem zmian zachodzących w jego otoczeniu (zwłaszcza zmiany demograficzne i sytuacja na rynku pracy).</p> <p>Podejmowanie działań restrukturyzacyjnych, poprawiających efektywność wykorzystania - dopasowanie sieci szkół do liczby uczniów.</p> <p>Bieżące zarządzanie bazą materialną systemu oświaty – administrowanie, koszty.</p> <p>Rozwój materialnych zasobów systemu oświaty – plany inwestycyjne, pozyskiwanie środków zewnętrznych, zarządzanie projektami.</p>	<p>zawodowego do potrzeb rynku pracy.</p> <p>Modele restrukturyzacji sieci szkół.</p>	<p>Opory społeczne związane z likwidacją szkół.</p> <p>Umiejętność komunikowania się, prowadzenia konsultacji i zarządzania konfliktem społecznym.</p> <p>Umiejętność analizy kosztów edukacyjnych w przeliczeniu na jednostkę rezultatu.</p> <p>Brak bieżącej analizy zapotrzebowania rynku pracy.</p> <p>Opór mentalny ze strony potencjalnych klientów i ich rodziców, utrudniający nabór do szkół kształcących zawodowo (trudności z naborem w zawodach nie popularnych mimo zapotrzebowania rynku pracy).</p>	<p>Przeprowadzenie i uświadomienie, że brak niewielkiej stosunkowo kwoty nie pozwala na pełne wykorzystanie bazy powstałej sporym wysiłkiem finansowym.</p> <p>Uczyć, więc należy kompleksowego i perspektywicznego planowania rozwoju bazy.</p> <p>Zwracanie uwagi na konieczność tworzenia i wyposażania potrzebnych pracowni, w tym aktualizacje wyposażenia, ale także na egzekwowanie odpowiedniego wykorzystywania pracowni i wyposażenia.</p> <p>Konieczność prowadzenia zajęć w zespołach i formami ćwiczeniowymi.</p> <p>Byłoby znakomicie – w formach badawczych.</p> <p>Analiza przypadków JST, którym udało się zoptymalizować sieć szkół (likwidacje lub przekształcenia) i tych, w których taki zamiar nie powiódł się.</p> <p>Sposoby podejścia do radnych, społeczności lokalnych itp.</p>
--	--	---	--	--

## Zasoby finansowe

Czynniki wpływające na jakość edukacji	Możliwości oddziaływania samorządu	Narzędzia zarządcze	Bariery i deficyty ograniczające działania JST	Zalecenia dla programu szkoleniowo-doradczego
Planowanie budżetowe	<p>Wykorzystanie wskaźników do analizy kosztów na poziomie indywidualnych placówek i w skali całej JST. Na przykład:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Przeciętna liczba uczniów w klasach szkół podstawowych</li> <li>- Liczba uczniów przypadających na jeden etat nauczycielski</li> <li>- Średnia wartość wydatków na bieżące zadania oświatowe w przeliczeniu na jednego ucznia</li> <li>- Liczba etatów nauczycielskich przypadających na jeden oddział,</li> <li>- Liczba etatów niepedagogicznych w przeliczeniu na jeden oddział,</li> <li>- Całkowite wydatki bieżące na zadania oświatowe w przeliczeniu na jednego ucznia,</li> <li>- Całkowite wydatki bieżące na zadania oświatowe w przeliczeniu na jeden oddział</li> </ul> <p>Samorząd może wpływać na jakość kształcenia poprzez odpowiednie dysponowanie</p>	<p>Metody tworzenia budżetu oraz podejmowane decyzje finansowe uwzględniają priorytety i zasady realizacji strategii oświatowej (budżet zadaniowy)</p> <p>Wieloletni plan finansowy JST zapewnia środki na realizację kluczowych inwestycji wskazanych w strategii oświatowej.</p> <p>Arkusze organizacyjne szkół - Elektroniczny arkusz organizacyjny</p> <p>Bon oświatowy – Podział środków z subwencji oświatowej na uczniów z zastosowaniem zróżnicowanych wag, np. zwiększonych na ucznia gimnazjum. Zdanie odrębne powiatów z GWD.</p> <p>Powiązanie planu finansowego sieci szkolnej z przyjętymi priorytetami w obszarze oświaty</p> <p>Budżet zadaniowy - proces budżetowania, uzależniający środki finansowe od przyjętych zadań strategicznych, monitorowanych przez zestaw zdefiniowanych mierników.</p>	<p>Uwarunkowanie zewnętrzne: obowiązek utrzymania nakładów na specjalną organizację nauki; opłacanie wynagrodzenia za urlop przez pracodawcę.</p> <p>Negatywnym czynnikiem zewnętrznym jest wyliczanie subwencji oświatowej wg liczby uczniów, a nie w oparciu o precyzyjnie zdefiniowane i wycenione standardy edukacyjne.</p> <p>Brak stabilizacji standardów egzaminacyjnych, rzutujących na ciągłe uzupełnianie wyposażenia pracowni zawodowych zgodnie z wymaganiami p.p.</p> <p>Nie ma profitów dla pracodawcy (brak wiążących porozumień), którzy mogliby partycypować w procesie edukacyjnym.</p>	<p>Umiejętności pozyskania pracodawców (by np. organizować tzw. klasy patronackie).</p>



	<p>środkami finansowymi (płacić za efekt / jakość).</p> <p>Obliczenie i interpretacja kosztów oświatowych w przeliczeniu na jednostkę rezultatu (np. liczbę osób, które ukończyły edukację / kontynuują naukę / znalazły zatrudnienie).</p>			
<p>Korzystanie z dostępnych źródeł finansowania (subwencja oświatowa a środki własne i fundusze pozabudżetowe)</p>	<p>Czy do realizacji zadań oświatowych samorząd (obok subwencji oświatowej) wykorzystuje środki własne? Jeśli tak, to, z jakich pobudek: (a) chcą realizować określoną strategię oświatową, założone cele; (b) musi – subwencji nie starczy realizację podstawowych zadań oświatowych.</p>	<p>Analiza wskaźników opisujących strukturę finansowania usług edukacyjnych:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wielkość dofinansowania zadań oświatowych ze środków własnych JST wyrażona, jako procent subwencji oświatowej.</li> <li>- Odsetek subwencji oświatowej przeznaczony na bieżące zadania oświatowe</li> <li>- Wielkość środków pozabudżetowych pozyskanych na zadania edukacyjne wyrażona, jako procent subwencji oświatowej.</li> </ul>	<p>Nakłady na oświatę mają bardzo znaczący udział w budżecie JST.</p> <p>Z jednej strony ogranicza to możliwość dalszego zwiększania wydatków na usługi edukacyjne (ponad część oświatową subwencji ogólnej). Z drugiej – sytuuje oświatę, jako obszar o priorytetowym znaczeniu dla jednostek samorządowych.</p>	

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

Czynniki wpływające na jakość edukacji	Możliwości oddziaływania samorządu	Narzędzia zarządcze	Bariery i deficyty ograniczające działania JST	Zalecenia dla programu szkoleniowo-doradczego
<p>Udział mieszkańców i partnerów instytucjonalnych w procesie planowania i rozwoju systemu edukacji</p>	<p>Identyfikacja interesariuszy systemu edukacji.</p> <p>Włączenie interesariuszy w proces definiowania celów systemu. Szczególnie ważny jest udział dyrektorów i kadry nauczycielskiej, należy jednak</p>	<p>Metody i narzędzia komunikacji z lokalną społecznością.</p> <p>Rozwiązania wspierające budowę lokalnej koalicji na rzecz oświaty.</p> <p>Działania rozpoznające potrzeby</p>	<p>Mała lub żadna aktywność środowisk lokalnych, nawet zorganizowanych, jak choćby np. izba rzemieślnicza, adresowana do szkół czy organów prowadzących</p> <p>Wiele samorządów wydaje</p>	<p>Należy poszukiwać narzędzi pozwalających zwiększyć rolę interesariuszy w procesie realizacji usług oświatowych.</p> <p>Polityka komunikacji z otoczeniem systemu edukacji powinna zapewnić regularne</p>

	<p>dążyć do włączenia w proces rozwoju oświaty wielu różnych środowisk.</p> <p>Tworzenie rozwiązań instytucjonalnych zapewniających trwały udział interesariuszy w zarządzaniu edukacją.</p> <p>Istotne znaczenie ma m.in. ułożenie konstruktywnych relacji i współpraca na linii organ prowadzący – kurator oświaty.</p> <p>Przekazywanie informacji via dedykowana strona w lokalnej gazecie, na spotkaniach sołeckich, na tablicach ogłoszeń itp.</p> <p>Nagłaśniane programy edukacyjne promujące najlepszych uczniów</p> <p>Ankietowanie uczniów i rodziców nt. zadowolenia z działania szkół</p> <p>Udział dyrektorów placówek i urzędników gminy w zebraniach wiejskich i sołeckich.</p> <p>Rodzajem komunikacji ze społeczeństwem w sprawach oświatowych mogłyby być „Informacje o stanie realizacji zadań oświatowych”, które co roku do 31 października przygotowuje organ wykonawczy JST dla radnych.</p> <p>Dobrze przygotowana „Informacja...”, mówiąca nie tylko o sukcesach lokalnej oświaty, ale także o jej</p>	<p>pracodawców i zapoznające młodzież z przedsiębiorcami (dobra praktyka z powiatu nowosolskiego).</p> <p>Rola Powiatowych i Wojewódzkich Rad Rynku Pracy w opiniowaniu projektów uruchomienia nowego zawodu.</p> <p>Zalecenie – polityka edukacyjna regionalna lub co najwyżej subregionalna.</p>	<p>swoje periodyki. Sporo jest tam informacji z dziedziny edukacji. Najczęściej sukcesy uczniów, szkół, zasług samorządu. Brak dzielenia się problemami, zaproszenia do dyskusji.</p> <p>Spotkanie lokalne rzadko dotyczą spraw oświatowych, raczej załatwianiu bezpośrednich spraw bytowych – kanalizacja, woda, chodnik.</p> <p>Potrzebna jest weryfikacja skuteczności działania klastrow edukacyjnych powstałych przy SSE.</p> <p>Brak systemowego rozwiązania włączającego pracodawców w kształcenie zawodowe (technika).</p> <p>Brak współpracy pomiędzy szkołami ponadgimnazjalnymi i gimnazjalnymi i podstawowymi.</p> <p>Brak (powszechny) specjalistów prawa oświatowego.</p>	<p>przekazywanie informacji dla szerokiego spektrum odbiorców – mieszkańców, przedsiębiorców, organizacji pozarządowych, instytucji badawczych.</p> <p>Jej podstawą powinna być lokalna strategia (plan) rozwoju oświaty.</p> <p>Opis procesu i narzędzi, które mogą zostać wykorzystane przy tworzeniu i rozwijaniu partnerstwa na rzecz edukacji.</p> <p>W przypadku braku systemowego (krajowego) rozwiązania, przeszkolenie lokalnych kadr samorządowych i edukacyjnych w umiejętności tworzenia lokalnych rozwiązań włączających pracodawców w kształcenie zawodowe.</p> <p>Budowanie umiejętności współpracy pomiędzy szkołami i organami prowadzącymi na różnym poziomie (powiat – gminy, szkoły powiatowe – szkoły gminne).</p> <p>Budowanie zdolności i umiejętności lokalnego lidera – animatora lokalnego środowiska – animator / mistrz negocjacji / mentor (nie polityk, nie urzędnik, chodzi o osobę z zewnątrz).</p> <p>Umiejętność budowania lokalnej strategii oświatowej w rozumieniu obszaru</p>
--	--	--	---	---

	problemach mogłaby być ważnym kanałem komunikacji z interesariuszami.			funkcjonalnego (gminno-powiatowa).
Aktywny udział rodziców w realizacji przyjętych celów edukacyjnych	<p>Zapewnienie rodzicom zrozumiałej informacji o celach i działaniach szkoły.</p> <p>Włączenie rodziców w proces edukacyjny.</p> <p>Uwzględnianie opinii rodziców przy podejmowaniu decyzji dot. rozwoju systemu oświaty (np. ocena działań szkoły, udział w planowaniu oferty edukacyjnej).</p> <p>Istnieje możliwość powołania rady rodziców przy organie prowadzącym i/lub systematycznego spotkania się z przedstawicielami rodziców zapraszając np. przewodniczących rad rodziców w placówek oświatowych (doświadczenie Krakowa).</p>	Kampania informacyjno-promocyjna, jako jedno z narzędzi budowania świadomości wśród rodziców.	<p>Jeśli organizują się rodzice, to na czas pobytu ich dzieci w szkole i to do celów doraźnych. Trudno jest zorganizować radę szkoły czy radę przy organie prowadzącym.</p> <p>Wiele samorządów nie jest zainteresowanych włączeniem do planowania rozwoju lokalnego systemu oświatowego rodziców. Rada oświatowe funkcjonujące przy organie prowadzącym często przekształcają się w ciała polityczne.</p> <p>Brak odpowiedzialności rodziców za nieobecności ucznia w szkole.</p>	<p>Analiza istniejących form współpracy rodziców z organami prowadzącymi i szkolenie zgodnie z wnioskami z niej wynikającymi.</p> <p>Tworzenie gminnych rad oświatowych.</p> <p>Zapoznanie z zapisami ustawowymi umożliwiającymi czy zachęcającymi do aktywności, jak też z ograniczającymi lub konkurującymi. Np.: jeśli nie funkcjonuje rada szkoły, to jej uprawnienia ma rada pedagogiczna szkoły. Zaraz więc na wstępie rada pedagogiczna „pozbywałaby” się części uprawnień, a dyrektor – przewodniczący rady pedagogicznej stałby się klientem rady szkoły. Rada przy organie prowadzącym byłaby partnerem lub konkurentem dla komisji oświaty rady gminy lub powiatu.</p> <p>Przydatne byłyby pozytywne przykłady funkcjonowania rad szkół, czy rad oświatowych, który działają przy organie prowadzącym – dobrym przykładem byłby tu doświadczenia amerykańskie w tym względzie.</p> <p>Budowanie umiejętności zachęcania</p>

				i motywowania rodziców do aktywnego włączenia się w życie szkoły.
Zaangażowanie lokalnych partnerów w realizację usług edukacyjnych (placówki niepubliczne, przedsiębiorcy, organizacje samorządowe, itp.)	<p>Włączanie w proces edukacyjny innych podmiotów zwiększa dostępne zasoby i szanse na osiągnięcie założonych celów. JST powinna, zatem aktywnie współpracować ze szkołami / przedszkolami niepublicznymi, pracodawcami, organizacjami społecznymi i instytucjami badawczymi.</p> <p>Planowanie i monitorowanie strategii oświatowej z udziałem przedstawicieli biznesu, organizacji pozarządowych i ośrodków naukowych.</p> <p>Współpraca z lokalnymi pracodawcami przy planowaniu oferty edukacyjnej i organizacji praktyk zawodowych.</p> <p>Współpraca z organizacjami (OSP, jednostki wojskowe, komendy policji), mającymi statutową funkcję wychowawczą w zakresie kształcenia młodzieży.</p> <p>Współpraca z zagranicznymi placówkami szkoleniowymi (np. poprzez kontakty partnerskie), wzajemne szkolenia.</p> <p>Wspieranie współpracy między szkołami przy realizacji zadań oświatowych (np. organizacja wspólnego transportu dzieci do szkół)</p> <p>Korzystanie z lokalnych dostawców usług przy realizacji</p>	<p>Dobra praktyka powiatu kieleckiego - wymiana doświadczeń metodycznych między szkołami, wizytacje na lekcjach innych szkół w powiecie.</p> <p>Porozumienia / umowy partnerskie / listy intencyjne.</p> <p>Klasy patronackie.</p> <p>Włączanie mediów lokalnych / kampanie społeczne.</p> <p>Projekty transgraniczne, ERASMUS itp.</p> <p>Realizacja zajęć dla innych środowisk (np. szkoła ponadgimnazjalna kształci dzieci w wieku przedszkolnym – muzyk, orkiestra dęta), promocja w przedszkolach (uczniowie szkół ponadgimnazjalnych przygotowują imprezy choinkowe dla przedszkolaków).</p> <p>Targi pracy ze zwiedzaniem zakładów pracy.</p>	<p>Czynniki zewnętrzne utrudniające rozwój współpracy z sektorem prywatnym:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- brak zachęt państwa dla przedsiębiorców do udziału w finansowaniu kształcenia (niedoskonałe funkcjonowanie Funduszu Pracy)</li> <li>- za krótkie praktyki u pracodawców</li> <li>- niski poziom doradztwa zawodowego</li> </ul> <p>Niewymaganie przez przedsiębiorców dyplomów kwalifikacji</p>	<p>Potrzeba szkoleń dla urzędników i dyrektorów z zakresu umiejętności miękkich - integracja, motywowanie, organizowanie współpracy.</p> <p>Należy udostępnić przykłady dobrej praktyki w zakresie organizacji współpracy między szkołami na terenie gminy/powiatu.</p> <p>Promocja dobrych praktyk współpracy szkół zawodowych ponadgimnazjalnych z instytucjami publicznymi, mającymi statutową funkcję wychowawczą (straż pożarna, jednostki wojskowe, policja, IPN – szczególna znaczenie w klasach mundurowych).</p>

	działań związanych z utrzymaniem i rozwojem zasobów systemu edukacji			
Włączenie mieszkańców i partnerów instytucjonalnych w proces oceny polityki oświatowej	Informowanie lokalnej społeczności nt. przyjętych celów i postępów w realizacji polityki edukacyjnej. Zbieranie opinii mieszkańców i wykorzystywanie ich w zarządzaniu usługami edukacyjnymi.		Trudność w zbieraniu informacji, wcześniej – fachowym ich przygotowania, a potem właściwym opracowaniu. Nie jest łatwo i bezpiecznie dla instytucji i osób wywoływać i przedsięwziąć tego typu dyskusję. Jest szereg ograniczeń, z których dyskutanci nie zdają sobie sprawy. Brak lokalnej polityki edukacyjnej, rozumianej, jako polityki obszaru, a nie poszczególnych organów prowadzących. Jej brak oraz brak współpracy pomiędzy poziomami nauczania uniemożliwia znajdowania źródeł problemów pojawiających się na różnych poziomach. Źródło problemy: rozdrobnienie organów = rozdrobnienie interesów, brak spójności na jednym obszarze.	Rozważenie celu i przebiegu takich spotkań (np. dwa razy w roku), z dobrze przygotowanym porządkiem spotkania i krótkim, ale jasnym poinformowaniem o powodzie spotkania i oczekiwaniach w dyskusji. Gośćmi takiego spotkania mogą być przewodniczący szkolnych rad rodziców. Przykładowe opracowania i metody przeprowadzenia. Budowanie wśród samorządowców (gminnych i powiatowych) świadomości potrzeby kształtowania lokalnej polityki oświatowej - zintegrowanej, spójnej w skali obszaru, a nie jednego organu prowadzącego.