

WSPÓLNIE TWORZYMYS ROZWIĄZANIA DLA OŚWIATY

DOBRE PRAKTYKI SAMORZĄDOWE



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI

Wspólnie tworzymy rozwiązania dla oświaty

Dobre praktyki samorządowe

Redakcja merytoryczna

Dorota Jastrzębska

Redakcja językowa, korekta, przygotowanie do publikacji

Editio Beata Bociąg

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Warszawa 2021

ISBN: 978-83-66830-18-9

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Aleje Ujazdowskie 28

00-478 Warszawa

www.ore.edu.pl

Publikacja jest rozpowszechniana na zasadach licencji Creative Commons

[Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) (CC BY-NC)

Publikacja powstała w ramach projektu „Wsparcie kadry jednostek samorząd terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów – II etap”

Projekt pozakonkursowy o charakterze koncepcyjnym współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego realizowany w partnerstwie ze Związkiem Miast Polskich, w ramach Osi Priorytetowej II, Działania 2.10, Program Operacyjny WIEDZA EDUKACJA ROZWÓJ na lata 2014–2020

Spis treści

Wstęp.....	4
I. Rozwiązania w zakresie edukacji zdalnej	5
1. Wsparcie placówek oświatowych w okresie pandemii w gminie Czerwonak.....	5
2. Centralizacja zarządzania informatycznego w gminie Margonin.....	11
3. Wsparcie emocjonalne uczniów, rodziców i nauczycieli w pandemii COVID-19 w gminie Margonin.....	20
II. Rozwiązania w zakresie wsparcia dyrektorów i nauczycieli szkół i placówek oświatowych.....	34
1. Sieć współpracy dyrektorów szkół, jako narzędzie wdrażania planu rozwoju oświaty w gminie Czechowice-Dziedzice.....	34
2. Akademia Dyrektora – system wsparcia kadry kierowniczej w gminie Wojkowice.....	40
3. Miasto Wojkowice – Inkubator Dobrych Praktyk Edukacyjnych	49
III. Współpraca i dialog samorządów na rzecz rozwoju oświaty	62
1. W Brodnicy i Rypinie – razem można więcej	62
2. Dialog podstawą rozwoju oświaty w gminie Blachownia	71
3. Innowacyjne działania we wspomaganiu szkół placówek w powiecie krakowskim.....	78
IV. Samorządy na rzecz rozwoju kompetencji kluczowych uczniów... 84	
1. Chęciny – gmina kluczowych kompetencji	84
2. „Młodzi-kreatywni” w Częstochowie	91
V. Optymalizacja wydatków na oświatę	99
1. Jakość i optymalizacja wydatków na oświatę w gminie Krzyż Wielkopolski.....	99
2. Reorganizacja systemu placówek oświatowych w mieście Maków Mazowiecki	105

Tworzenie nowoczesnej edukacji na poziomie jednostki samorządu terytorialnego wymaga uruchamiania we wszystkich obszarach jej funkcjonowania procesu ciągłych udoskonaleń i innowacji. Innowacja w tym przypadku, polega na tworzeniu nowej praktyki, która będąc wartościową zostaje wdrożona, jako usprawnienie dotychczasowych działań. Innowacja to zmiany pozytywne, związane z koniecznością wychodzenia naprzeciw potrzebom i oczekiwaniom zmieniającego się otoczenia.

Zachęcam wszystkich samorządowców, którzy poszukują nowych rozwiązań, modyfikują dotychczasowe sposoby działania, usprawniają oraz doskonalą metody zarządzania oświatą – do zapoznania się z doświadczeniami innych jednostek opisanych w formie dobrej praktyki samorządowej w niewielkim zbiorze pt. *Wspólnie tworzymy rozwiązania dla oświaty*.

Autorami zaprezentowanych dobrych praktyk są samorządowcy/praktycy, którzy na co dzień borykają się z trudnościami i poszukują nowych, bardziej adekwatnych rozwiązań dla oświaty. Wielokrotnie szukając odpowiedzi na nowe wyzwania, podejmują współpracę z sąsiadującymi samorządami lub podejmują dialog z interesariuszami oświaty na terenie swojej jednostki samorządu terytorialnego.

Każdy przykład dobrej praktyki został opisany, w taki sam sposób, aby ułatwić sprawne wyszukanie najistotniejszych informacji o zaproponowanym rozwiązaniu. Opis zawiera następujące elementy;

- I. Opis dobrej praktyki
 1. Charakterystyka lokalnego systemu
 2. Problem, który był powodem wdrożenia innowacji
 3. Na czym polega zastosowane rozwiązanie?
 4. Kto, kiedy i co zrobił?
 5. Jakie efekty osiągnięto?
 6. Ile to kosztowało?
 7. Dlaczego warto promować to rozwiązanie?
 8. Zalecenia dotyczące replikacji.
- II. Dane kontaktowe osoby, która może przekazać szczegółowe informacje na temat rozwiązania
- III. Wzorcowe dokumenty i materiały dostępne dla podmiotów zainteresowanych replikacją

Zaprezentowane w zbiorze przykłady dobrych praktyk samorządowych (13 praktyk), zostały wybrane z bazy dobrych praktyk samorządowych upowszechnionych na stronie Ośrodka Rozwoju Edukacji pod linkiem: <https://www.ore.edu.pl/2019/12/zarzadzanie-oswiata-w-samorzadach-przyklady-dobrych-praktyk/> oraz <https://www.youtube.com/playlist?list=PLSHlqPCSNDscHEf5-JEvJ4vGz00DdLSvv>

Warto także zapoznać się z dobrymi praktykami samorządowymi opublikowanymi na stronie Związku Miast Polskich pod linkiem: <https://www.miasta.pl/edukacja/strony/dobre-praktyki>

Nasz zbiór dobrych praktyk jest cały czas uzupełniany o nowe opisy, jeśli jesteście Państwo samorządowcami, zachęcamy do podzielenia się swoimi doświadczeniami i opisania ich w formie dobrej praktyki samorządowej. W tym celu, należy skontaktować się z pracownikami Zespołu projektu „Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowaną na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów – II etap,” kontakt do nas pod linkiem: <https://www.ore.edu.pl/2017/10/zarzadzanie-oswiata-w-samorzadach-kontakt/>

Zachęcamy do lektury i kontaktu z nami.

Kierownik projektu: *Dorota Jastrzębska*

I. Rozwiązania w zakresie edukacji zdalnej

Wsparcie placówek oświatowych w okresie pandemii w gminie Czerwonak

Autor: Aleksandra Kuźniak

Typ jednostki samorządu terytorialnego (JST): gmina wiejska

Nazwa JST: gmina Czerwonak (woj. wielkopolskie)

Liczba mieszkańców: 27 450 (dane z 2017 r.)

I. Opis dobrej praktyki

1. Charakterystyka lokalnego systemu

Gmina Czerwonak jest organem prowadzącym dla pięciu szkół podstawowych:

- Szkoła Podstawowa w Czerwonaku;
- Szkoła Podstawowa w Koziegłowach;
- Szkoła Podstawowa w Kicinie;
- Szkoła Podstawowa w Owińskach;
- Szkoła Podstawowa w Bolechowie.

Oraz dla czterech przedszkoli:

- Przedszkole w Czerwonaku;
- Przedszkole nr 1 w Koziegłowach;
- Przedszkole nr 2 w Koziegłowach;
- Przedszkole w Owińskach.

W gminie funkcjonują także trzy przedszkola publiczne, które nie są prowadzone przez jednostkę samorządu terytorialnego, oraz niepubliczne przedszkola i żłobki. Sieć szkół w gminie jest optymalna i nierozdrobniona, najmniejszą placówką (liczącą ok. 280 uczniów) jest Szkoła Podstawowa w Bolechowie. Prognozy demograficzne wskazują, że placówka ma szanse rozwoju. Mimo że gmina Czerwonak należy do gmin zlokalizowanych wokół wielkiego ośrodka miejskiego, jakim jest Poznań, i podlega procesom suburbanizacyjnym, to jednak procesy demograficzne przebiegają w sposób dość stabilny. Pomimo to jedna z największych szkół, usytuowana w Koziegłowach, jest liczna (ok. tysiąc uczniów) i w dalszej perspektywie wymaga odciążenia. Gmina najprawdopodobniej będzie musiała odpowiedzieć na pytanie, czy biorąc pod uwagę obecne prognozy demograficzne, podjęta zostanie decyzja o budowie nowej szkoły.

2. Problem, który był powodem wdrożenia innowacji

Zadania zaplanowane w Harmonogramie Działań Rozwojowych, opracowanym w ramach projektu *Wsparcie kadry JST w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów – II etap* zostały dostosowane do nowych wyzwań, jakie przyniósł ze sobą okres pandemii. Zweryfikował on formy i metody realizacji celów oraz wymusił inny sposób ich realizacji. Zaplanowane zadanie dotyczyło doskonalenia jakości usług edukacyjnych w szkołach i placówkach oświatowych w gminie Czerwonak. Harmonogram Działań Rozwojowych zakładał działania w obszarach: relacje, przestrzeń i bezpieczeństwo, doskonalenie, specjalizacje, sylwetki absolwentów, budowanie wizerunku szkół, efektywność pracy szkół mierzona wynikami egzaminów zewnętrznych, program wsparcia ucznia zdolnego. Każde z tych działań realizowane jest poprzez kilka poddziałań.

Większość z działań i poddziałań została już w znacznej mierze zrealizowana. Mają one jednak charakter systemowy i wymagają ciągłego monitoringu i systematycznego wdrażania. Okres pandemii wymusił jednak zmianę sposobu realizacji zadań. Opis przykładu dobrej praktyki dotyczy przedstawienia zmian sposobów, form i metod realizacji działań zaplanowanych w Harmonogramie Działań Rozwojowych wynikających ze szczególnych warunków powstałych w okresie pandemii.

3. Waga problemu, który był powodem wdrożenia innowacji

Największym wyzwaniem, przed którym stanęli nauczyciele, uczniowie, dyrektorzy i organy prowadzące, było dostosowanie sposobów, form i metod pracy oraz zarządzania placówkami oświatowymi do nowej rzeczywistości w okresie pandemii. Organizacja pracy szkół i przedszkoli, zdalne nauczanie i praca w systemie hybrydowym stały się dużym wyzwaniem i trwale zmieniły postrzeganie nauczania i wychowania. Największym wyzwaniem stały się, jak zawsze, zmiany mentalne, sposobów myślenia i przekonania, że nawet tak trudne doświadczenie może skłonić do innej aktywności i budowania jakości. Poza tym nadzwyczajna sytuacja wymagała podejmowania natychmiastowych decyzji i nie dawała czasu na powolne dostosowanie się do zmian.

4. Na czym polega zastosowane rozwiązanie?

Przedstawione rozwiązania są innowacyjne, gdyż okres pandemii spowodował, że zmiany były konieczne. Dotychczasowe rozwiązania okazały się niemożliwe do realizacji lub nieskuteczne w nowej rzeczywistości. Zastosowane rozwiązania dotyczą zarówno zmian w zakresie posługiwania się narzędziami do pracy zdalnej, jak i zmian organizacyjnych na poziomie organizacji pracy placówek oświatowych i form zarządzania nimi, wreszcie wkraczają w sferę metodyki i dydaktyki pracy nauczyciela. Zmienił się także model realizacji niektórych zadań wspierających proces dydaktyczny, jak np. organizacja pomocy psychologiczno-pedagogicznej czy wsparcie ucznia ze szczególnymi potrzebami edukacyjnymi. Zmiany nastąpiły także w sferze współpracy z rodzicami i ich roli w procesie dydaktycznym. Rodzic znalazł się bliżej szkoły i nauczyciela, ale także szkoła weszła do domów uczniów i wychowanków. Ten rodzaj rewolucji, także społecznej, zaskoczył wszystkich, ale nie pozostawiał wyboru ani nie dawał czasu do namysłu.

5. Kto, kiedy i co zrobił?

Początek pandemii organ prowadzący i dyrektorzy szkół, a także nauczyciele, uczniowie i rodzice w gminie Czerwonak potraktowali jak wyzwanie. Bardzo szybko podjęta została decyzja – z inicjatywy organu prowadzącego – aby ujednolicić narzędzia pracy nauczycieli. Postanowiono, że wszystkie szkoły, później także przedszkola, będą pracowały na platformie Microsoft Teams.

Wprowadzenie projektu poprzedzone zostało szkoleniami dla koordynatorów z każdej szkoły i przedszkola, których celem było zapoznanie uczestników z narzędziem do pracy zdalnej. Aby zminimalizować ewentualny opór ze strony nauczycieli, włączono do projektu lokalnych liderów oświatowych, którzy mają bardzo duże osiągnięcia w zakresie posługiwania się nowoczesnymi technologiami i są rozpoznawani oraz doceniani w środowisku oświatowym.

Następnie koordynatorzy przystąpili do przygotowania wszystkich nauczycieli do pracy na platformie. Przeprowadzili szkolenia rad pedagogicznych w poszczególnych placówkach. Nie dla wszystkich nauczycieli okazały się one wystarczające, stąd ze środków na doskonalenie zawodowe zaplanowano i uruchomiono cykl szkoleń, które umożliwiły wprowadzenie platformy Microsoft Teams do wszystkich placówek. Koncepcja ta została bardzo dobrze przyjęta i oceniona przez rodziców, którzy szczególnie w pierwszych tygodniach bardzo zaangażowali się we wsparcie swoich dzieci podczas pracy zdalnej. Ujednolicenie narzędzia wyeliminowało konieczność zapoznawania się przez rodziców z różnymi narzędziami. Należy podkreślić, że przede wszystkim decyzja ta podyktowana była staraniem, aby uczniowie łatwiej wdrożyli się w proces pracy zdalnej i nie musieli na każdej lekcji przestawiać się na inne narzędzia pracy. Ułatwiła ona także dyrektorom zmianę organizacji pracy szkoły/placówki oświatowej oraz sposobu prowadzenia procesu nadzoru pedagogicznego. Rozproszone formy pracy nauczycieli posługujących się w pierwszych tygodniach pandemii różnymi narzędziami bardzo ograniczały prowadzenie nadzoru przez kadrę kierowniczą szkół i przedszkoli.

Okres wakacji wykorzystano na ewaluację tego, co miało miejsce od marca 2020 roku. Wnioski z ewaluacji wskazywały jednoznacznie na konieczność przygotowania i przeprowadzenia diagnozy sprzętu informatycznego przez informatyka – pracownika urzędu gminy. Podstawowy wniosek z audytu to konieczność modernizacji sieci internetowej w każdej placówce. Proces przebudowy i modernizacji sieci przeprowadzono w dwóch największych szkołach jeszcze z budżetu 2020 r., a w budżecie na rok 2021 zabezpieczono środki na modernizację sieci w pozostałych szkołach. Wskazano także na potrzebę budowania bazy dydaktycznej w zakresie nowych technologii w przedszkolach.

Podjęto działania mające na celu zakup i wymianę sprzętu komputerowego – z programu rządowego „Zdalna szkoła+” oraz z budżetu gminy. Szczególnej uwagi wymagały przedszkola, w których braki w tym zakresie były największe. Audyt wykazał także, że zaopatrzenie placówek oświatowych, zwłaszcza szkół, w komputery i laptopy oraz tablety w zakresie ich liczebności jest dość zadowalające, ale wiele do życzenia pozostawia jakość części sprzętu i ich nowoczesność.

Kolejny etap to zaopatrzenie wszystkich klas lekcyjnych oraz sal w przedszkolach w kamery. Ich wykorzystanie okazuje się wielorakie, zwłaszcza przy konieczności przejścia na nauczanie hybrydowe, które rozpatrywane było zwłaszcza na początku roku szkolnego 2020/2021. Poza tym wykorzystanie kamer ma również inne zastosowanie, np. okazuje się dużym wsparciem w sytuacji, gdy zdarzenia losowe uniemożliwiają uczniowi udział w zajęciach. Liczba godzin wynikających z orzeczenia o potrzebie nauczania indywidualnego (pomimo że są prowadzone tylko z jednym uczniem) nie jest duża, a możliwość chociażby obserwacji zajęć powoduje, że uczeń nie traci kontaktu z grupą. Oczywiście, taka forma wsparcia możliwa jest tylko wówczas, gdy względy zdrowotne pozwalają na obserwację zajęć przez chore dziecko.

Edukacja zdalna to nie tylko zabezpieczenie odpowiednich narzędzi, ale także zmiana w obszarze metodyki nauczania. W związku z tym rozpoczęto proces budowania jakości poprzez tworzenie sieci współpracy i doskonalenia on-line. Potrzeba taka pojawiła się również po wnikliwej analizie wyników egzaminów ósmoklasisty i sformułowaniu wniosków dotyczących procesu doskonalenia współpracy między szkołami w gminie w celu wykorzystania potencjału poszczególnych placówek w zakresie tych kompetencji i przedmiotów, które wypadły najlepiej. We współpracy z lokalnymi liderami edukacji i doradcą metodycznym przygotowano z wykorzystaniem kamer lekcje otwarte dla nauczycieli matematyki i informatyki pod nazwą „Inspirujące lekcje matematyki i informatyki”. W zajęciach prowadzonych on-line uczestniczą prawie wszyscy nauczyciele uczący tych przedmiotów w gminie. Celem lekcji otwartych jest stwarzanie okazji do dyskusji i doskonalenia własnego warsztatu pracy oraz budowanie przestrzeni do wymiany doświadczeń i uczenia się, tak, aby szkoły w gminie Czerwonak stawały się organizacjami uczącymi się.

Wykorzystanie kamer może służyć także samodoskonaleniu nauczycieli i dyrektorów. Obserwacja swoich zajęć, lekcji czy sposobu prowadzenia rady pedagogicznej to doskonały materiał do analizy, autoewaluacji, doskonalenia własnego warsztatu pracy. Aby stopniowo budować kulturę pracy szkoły polegającą na pokazywaniu własnego warsztatu pracy i dzieleniu się swoim doświadczeniem z innymi, dyrektorzy pracujący w ramach własnej sieci (prowadzonej i koordynowanej przez dyrektora Samorządowej Administracji Placówek Oświatowych) uznali, że będą zachęcać kreatywnych i aktywnych nauczycieli do prezentacji wybranych przez siebie zajęć. Taki proces wprowadzania zmiany stwarza większe szanse na otwarcie się większej grupy nauczycieli na tę formę doskonalenia, np. w ramach pracy zespołów przedmiotowych czy problemowych.

Zaplanowano zbudowanie platformy, na której gromadzone byłyby materiały metodyczne i dydaktyczne, a z której korzystaliby wszyscy nauczyciele uczący w szkołach i przedszkolach prowadzonych przez gminę Czerwonak.

Ważnym etapem wprowadzanych zmian jest ewaluacja procesu poprzez przygotowanie i przeprowadzenie ankiet ewaluacyjnych dotyczących jakości zdalnej edukacji. Respondentami są rodzice, nauczyciele, uczniowie. Celem ankiet jest pozyskanie przez organ prowadzący oraz społeczność szkolną i przedszkolną informacji o tym, jak oceniana jest edukacja zdalna prowadzona w gminnych szkołach oraz w jaki sposób można ją doskonalić. Przygotowane ankiety są anonimowe i zostaną przeprowadzone elektro-

nicznie. Wnioski z ankiet zostaną upublicznione i posłużą do doskonalenia form i organizacji zdalnego nauczania.

W ramach Harmonogramu Działań Rozwojowych gmina Czerwonak, uczestnicząc w pilotażu projektu *Wsparcie kadry JST w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów – II etap*, zaplanowała działania, które musiały być zweryfikowane w wyniku nowej sytuacji, jaką wytworzył okres pandemii. Jako podstawowe zadanie wskazano *Doskonalenie jakości usług edukacyjnych w szkołach i placówkach oświatowych*. Należy podkreślić, że nie zaniechano realizacji tych zadań, tylko zostały one dostosowane do zmienionej rzeczywistości. Przy okazji także należy podkreślić, że stopień trudności ich realizacji znacznie się podniósł z uwagi na fakt, iż w takim zakresie i w takim czasie wprowadzenie edukacji zdalnej nie było praktykowane właściwie w żadnej szkole w kraju.

Przykład modyfikacji realizacji zadań zaplanowanych w HDR:

Doskonalenie

1. Przeprowadzenie i analiza diagnozy potrzeb placówek oświatowych.
2. Utworzenie sieci wymiany doświadczeń.

W wyniku pandemii zadania te były i są realizowane w inny sposób i w innej formie. Przeprowadzona diagnoza potrzeb wykazała konieczność przeprowadzenia szkoleń w zakresie posługiwania się nowoczesnymi technologiami. Po etapie wstępnym, który polegał na obsłudze technicznej narzędzi, konieczne było zaplanowanie szkoleń w zakresie metodyki i dydaktyki nauczania.

Tworzone są sieci, w ramach których pracują nauczyciele jednego przedmiotu.

Powyższa uwaga ma na celu podkreślenie faktu, że pomimo szczególnego i nadzwyczajnego okresu pandemii, nawet zaplanowane wcześniej cele i zadania są realizowane, natomiast konieczna jest zmiana form i metod pracy.

6. Jakie efekty osiągnięto?

Dzięki ujednoliceniu platformy ułatwiono rodzicom możliwość wsparcia szczególnie młodszych uczniów (klas I–III), którzy zdecydowanie w większym stopniu potrzebują pomocy podczas zdalnej edukacji.

Poza tym opisane rozwiązania wpłynęły na skuteczniejsze prowadzenie nadzoru pedagogicznego i dostosowanie zmian organizacji pracy szkoły do aktualnych potrzeb. Przede wszystkim należy podkreślić fakt, że uczniowie nie muszą uczyć się obsługi wielu narzędzi, łatwiej im dotrzeć do materiałów zgromadzonych na jednej platformie.

Najważniejszym jednak efektem jest przełamanie myślenia środowiska oświatowego, że okres pandemii to stan nadzwyczajny, który trzeba przeczekać. To myślenie obce jest także Wójtowi i Radzie Gminy Czerwonak, którzy w sposób świadomy i dojrzały podejmują decyzje finansowe umożliwiające realizację opisanych działań.

7. Ile to kosztowało?

Koszty sprzętu, zakup laptopów w ramach projektu „Zdalna szkoła+” oraz z budżetu gminy to ok. 250 tys. zł w roku 2020; wymiana i modernizacja sieci – w 2020 r. w dwóch szkołach – koszt ok. 50 tys. Na rok 2021 zabezpieczono w budżecie gminy środki na:

- modernizację sieci w trzech kolejnych szkołach; zakup laptopów i kamerek do wszystkich sal szkolnych i przedszkolnych w czterech przedszkolach – ok. 50 tys.;
- przeznaczenie środków z doskonalenia zawodowego nauczycieli na kształcenie nauczycieli w zakresie metodyki pracy zdalnej.

Zaangażowane środki, z pewnością nie są wystarczające, ale etapowy sposób wprowadzania zmian daje możliwość wykorzystania ich stopniowo, w miarę możliwości budżetowych gminy.

Najważniejsze, jak w każdej dziedzinie życia, jest zaangażowanie środowiska, uspołecznienie procesu wprowadzanych zmian, gdyż tylko wówczas jest możliwe ich wprowadzenie.

8. Dlaczego warto promować to rozwiązanie?

Opisane rozwiązania nie mają charakteru przejściowego, nie stanowią też przykładów rozwiązań w okresie kryzysu. Z pewnością większość z nich (być może w formie zmodyfikowanej) wejdzie na stałe do praktyki metodycznej i dydaktycznej, a także zarządzania.

9. Zalecenia dotyczące replikacji

Każde z przedstawionych i opisanych działań powinno odpowiadać na potrzeby placówek oświatowych i danej jednostki samorządu terytorialnego. Niektóre działania mogą się okazać nieinnowacyjne dla danej szkoły czy JST, gdyż weszły już od dawna do katalogu praktyki. Przedstawione rozwiązania są dla opisywanej gminy na ten moment – koniec roku 2020 – nowe i wymagają ciągłego udoskonalania. Z pewnością konsekwentna ich realizacja spowoduje konieczność modyfikacji i ulepszeń.

II. Dane kontaktowe osoby, która może przekazać szczegółowe informacje na temat rozwiązania

Imię i nazwisko: Aleksandra Kuźniak

Funkcja: dyrektor Samorządowej Administracji Placówek Oświatowych w Czerwonaku

E-mail: aleksandra.kuzniak@sapo.edu.pl

III. Wzorcowe dokumenty i materiały dostępne dla podmiotów zainteresowanych replikacją

- Harmonogram Działań Rozwojowych – gmina Czerwonak
- Ankiety skierowane do nauczycieli, uczniów, rodziców, badające jakość i organizację zdalnej edukacji

Centralizacja zarządzania informatycznego w gminie Margonin

Autor: Franciszek Wyrwa

Typ jednostki samorządu terytorialnego (JST): gmina miejsko-wiejska

Nazwa JST: miasto i gmina Margonin (woj. wielkopolskie)

Liczba mieszkańców: 6353 osoby (dane z 2004 r.)

I. Opis dobrej praktyki

Nowoczesne systemy informatyczne przestały być wyłączną domeną organizacji biznesowych. Sprawne zarządzanie oświatą wymaga coraz efektywniejszych sposobów zarządzania zasobami ludzkimi, będącymi elementem inteligentnych szkół (Smart Schools). Inteligentne szkoły to instytucje uczące się (w ujęciu Petera Senge'a¹), które funkcjonują w oparciu o nowe praktyki nauczania i uczenia się oraz zarządzania szkołą w celu przygotowania uczniów do życia w epoce informacyjnej (ryc. 1).

Elementami tego systemu są:

- SOS (School Organisation System) – system organizacji szkoły, który odpowiada za sprawną realizację zadań administracyjnych szkoły (układ nerwowy szkoły);
- LMS (Learning Management System) – system zarządzania procesem nauczania w sposób zdalny;
- SMS (Student Management System) – system zarządzania uczniem lub system informacji o uczniach (SIS). Pomaga szkole w gromadzeniu, zarządzaniu i rozpowszechnianiu danych o uczniach. Dla sprawnego funkcjonowania tego systemu konieczny jest efektywny system zarządzania informatycznego.



Ryc. 1. Schemat sprawnego zarządzania inteligentnymi szkołami.

Celem wdrożonego rozwiązania było znalezienie sposobu na sprawne i efektywne zarządzanie informatyczne, w tym organizację zdalnego nauczania, na poziomie gminy Margonin. Rozwiązanie musiało uwzględniać uwarunkowania lokalnego systemu

¹ P. Senge, Piąta dyscyplina, PWN, 2012.

oświatowego (zróżnicowana wielkość szkół, rozproszenie szkół i przedszkoli na terenie gminy) oraz poziom kompetencji informatycznych pracowników IT na poziomie szkół i Centrum Usług Wspólnych.

Dotychczasowe rozwiązania polegające na administrowaniu szkolnymi systemami informatycznymi przez nauczycieli informatyki okazało się nieefektywne (wysokie koszty, brak kompetencji do zarządzania urządzeniami sieciowymi, danymi w chmurze, przestarzała struktura szkolnych sieci).

Wdrożona innowacja wspiera również gwałtowny wzrost zainteresowania umiejętnościami opanowanymi w czasie lockdownu: zdalna nauka i praca, korzystanie z inteligentnych technologii, spersonalizowanych urządzeń itp.²

1. Charakterystyka lokalnego systemu

Gminy realizują zadania publiczne o znaczeniu lokalnym. Ich celem jest zaspokojenie zbiorowych potrzeb członków wspólnoty samorządowej. Jednym z takich zadań jest edukacja publiczna (art. 7 ust. 1 pkt 8 ustawy o samorządzie gminnym)³. Źródłem finansowania zadań publicznych gminy są dochody publiczne, tj.: dochody własne, subwencja ogólna i dotacje celowe z budżetu państwa.

Edukację publiczną gminy Margonin tworzą szkoły podstawowe i przedszkola. Do trzech szkół podstawowych uczęszcza 700 uczniów: w Margoninie (468 uczniów), Lipinach (107 uczniów) i w Radwankach (125 uczniów). Wychowanie przedszkolne (w 100% publiczne) obejmuje 240 wychowanków (przedszkole w Margoninie z filiami w Lipinach, Próchnowie i Radwankach).

Ogółem gminny system oświatowy obejmuje 700 uczniów oraz 240 wychowanków przedszkoli. Liczba zatrudnionych osób wynosi (w nawiasie liczba etatów):

- pracowników dydaktycznych 115 osób (96,25);
- pracowników administracji 7+4 osoby w CUW (6 + 4 CUW);
- pracowników obsługi 36 osób (35).

Szkoły i przedszkola oddalone są od siebie w promieniu 6–8 km.

Obsługę finansowo-księgową, sprawozdawczość, rozliczenia płac oraz podatku VAT dla ww. jednostek prowadzi Centrum Usług Wspólnych. **Od kwietnia 2020 r. w ramach CUW jako innowację uruchomiono pion IT**, którego głównym celem jest:

- centralizacja obsługi informatycznej szkół;
- koordynacja zakupów oprogramowania i urządzeń techniki komputerowej;
- wymiana sprzętu i oprogramowania oraz utylizacja przestarzałego sprzętu;
- nadzór i utrzymanie w należytej sprawności technicznej szkolnych systemów informatycznych (serwery, aplikacje, łączność sieci komputerowej LAN, wi-fi);
- wdrożenie i utrzymanie w sprawności użytkowej pakietów Office 365 A1;
- personalizacja środowiska kształcenia w oparciu o usługi w chmurze (nauczanie zdalne, dostęp do wirtualnych zasobów sieciowych, komunikacja itp.).

² Badania dla Samsung Europe przez Ipsos MOR, <https://news.samsung.com/> (dostęp: 27.12.2020).

³ Ustawa z 8.03.1990 o samorządzie gminnym (Dz. U. Nr 16, poz. 95).

2. Problem, który był powodem wdrożenia innowacji

Do 2019 r. wykorzystanie IT w zarządzaniu szkołami ograniczało się do usprawnienia prac administracyjnych oraz do wdrożenia dziennika elektronicznego w jednej ze szkół. W 2019 r. przeprowadzono analizę systemu zarządzania szkołami i przedszkolami. Na podstawie tej analizy podjęto między innymi decyzję o centralizacji zarządzania informatycznego placówkami oświatowymi. W ramach tej decyzji uwzględniono następujące problemy:

1) Konieczność wyrównywania standardów technologicznych w placówkach oświatowych

Wyrównywanie standardów przeprowadzono na poziomie:

- sprzętowym – sukcesywna wymiana sprzętu, uruchomienie nowej serwerowni, doprowadzenie łącz światłowodowych;
- programowym – wdrożenie MS 365, MS Windows 10 Pro (w miejsce Windows 10 Home), programów do zdalnej obsługi pulpitów itp.

Globalny kryzys wywołany pandemią COVID-19 wiosną 2020 r. zaskoczył wszystkich. Wprowadzenie zdalnego nauczania sprawiło, że szkoły i placówki muszą poradzić sobie z sytuacją kryzysową, do której nie było czasu się przygotować ani wdrożyć nowych rozwiązań. Dla naszej gminy oznaczało to również modyfikację planu centralizacji systemu zarządzania oświatą oraz pilne wdrożenie platformy zdalnego nauczania. Niezbędnym elementem wdrożenia rozwiązań organizacyjnych było wsparcie ze strony organu prowadzącego.

2) Konieczność wyrównania poziomu kompetencji informatycznych

Do tej pory stosunkowo mało było działań edukacyjnych skierowanych do grupy nauczycieli pełniących funkcję opiekunów szkolnych sieci IT. Praktyka szkolna pokazuje, że przy braku aktualizacji wiedzy wielu szkolnym informatykom konfiguracja zaawansowanych urządzeń sprawia sporo trudności. Szczególnie w sytuacji, gdy łączy się nauczanie informatyki z opieką nad całym lokalnym ekosystemem IT. Dotyczy to także platformy Office 365, z której korzysta coraz więcej szkół w Polsce.

3) Szansa na wdrożenie darmowego oprogramowania dla szkół

Wszystkie placówki oświatowe w Polsce mogą korzystać z darmowych rozwiązań oferowanych przez Microsoft 365. Jest to zestaw programów, będący następcą klasycznego pakietu biurowego. Od poprzednich rozwiązań różni się on tym, iż daje możliwość obsługi danych w chmurze, większą integrację z usługami Microsoftu oraz umożliwia odmienne podejście do współpracy w zespole. Od kwietnia 2020 r. funkcjonuje też nowa nazwa pakietu – MS 365 dla firm. Jest to praktycznie biuro w chmurze, umożliwiające między innymi tworzenie klasy w chmurze, gromadzenie materiałów w jednym miejscu, pozyskiwanie i udostępnianie informacji zwrotnych, prowadzenie wideokonferencji itp. Jest ono rozwiązaniem optymalnym i bezpiecznym w kontekście edukacyjnym i administracyjnym.

Dla edukacji dostępna jest licencja Office 365 A1 – bezpłatna usługa Office 365 w Internecie, obejmująca popularne aplikacje, takie jak: Outlook, Word, PowerPoint, Excel i OneNote, umożliwiające nauczycielom i uczniom pracę zespołową i sprawną komunikację. Bezpłatna wersja on-line pakietu Office zawiera wszystkie standardowe programy biurowe oraz usługę Microsoft Teams (zdalne nauczanie).

Pandemia modyfikuje nasze plany

Analizowana innowacja była o tyle łatwiejsza we wprowadzeniu, o ile pandemia nastąpiła w sytuacji wcześniejszego wdrożenia pakietu MS 365 w 2019 r. Sytuacja kryzysowa zmieniła tylko kolejność wdrażania oprogramowania (priorytet dla Microsoft Teams) oraz spiętrzenie pracy na przełomie marca i kwietnia 2020 z powodu konieczności założenia kont domenowych dla wszystkich uczniów i nauczycieli. W okresie 10 dni pion IT założył i wdrożył blisko 1200 kont!

Pandemia całkowicie zmieniła organizację pracy pionu IT. Konieczność nagłego wdrożenia Microsoft Teams wymusiła przejście na elastyczniejsze formy pracy (niektóre prace administracyjne możliwe były do wykonania wyłącznie w godzinach wieczornych lub nocnych). Pojawiły się okresowe napięcia w rozliczaniu czasu pracy pracowników IT przez kadry CUW, spowodowane brakiem zrozumienia specyfiki pracy w sytuacjach kryzysowych. Problemy te były doraźnie rozwiązywane przez kierownictwo gminy dzięki ciągłemu monitorowaniu wdrażania nowych rozwiązań.

3. Waga problemu, który był powodem wdrożenia innowacji

I etap – planowanie (lato 2019 r.)

Przygotowanie szkół do nowego Systemu Zarządzania Oświatą rozpoczęto w okresie wakacyjnym w 2019 r. W oparciu o listę kontrolną zdiagnozowano posiadane zasoby oraz wyznaczono cele działań krótko- i długoterminowych.

Lista kontrolna składała się z następujących pytań:

1. Co chcemy uzyskać?
2. Jakie mamy priorytety?
3. Czym dysponujemy na starcie?
4. Unikalne cechy gminnego systemu oświatowego?
5. Jakie wartości minimum musi spełniać nowy system?

Analizę przeprowadził zespół składający się z informatyka szkoły podstawowej w Marгонinie, dyrektora tej placówki i sekretarza gminy.

II etap – powołanie pionu IT przy Centrum Usług Wspólnych (wiosna 2020 r.)

Jednym z podstawowych wniosków wynikających z analizy na wejściu była konieczność scentralizowanego zarządzania informatycznego gminnych jednostek oświatowych i powołanie wyodrębnionego w ramach CUW pionu IT.

W nowoczesnym zarządzaniu ważna jest między innymi akceptacja niedoskonałości dotychczasowych rozwiązań (rozproszone zarządzanie informatyczne w szkołach i przedszkolach) oraz autentyczność proponowanych zmian.

Autentyczność polega nie tylko na zdobywaniu wiedzy i siły, ale też na akceptacji własnej słabości i wrażliwości⁴.

Wdrożona praktyka jest innowacyjnym rozwiązaniem polegającym na zaplanowaniu i wdrożeniu w latach 2019–2020 rozwiązań organizacyjnych (powołanie pionu IT) i kon-

⁴B. Brown, *Dary niedoskonałości*, Media Rodzina, 2012.

cepcyjnych: wsparcia szkół i placówek w zakresie zarządzania informatycznego, w tym nauczania zdalnego (wdrożenie jednolitej platformy Microsoft Teams oraz utrzymanie jej w sprawności technicznej). Jej wdrożenie poprzedzone zostało decyzją burmistrza o zmianie struktury organizacyjnej CUW z dniem 1.04.2020.

Pion IT przejął kontynuację prac rozpoczętych przez informatyka szkolnego w szkole podstawowej w Margoninie – między innymi wdrożenie Microsoft 365, systemów operacyjnych Microsoft Windows 10 Pro (w miejsce Windows 10 Home) we wszystkich szkołach i przedszkolach.

Pod koniec marca 2020 r. przystąpiono do zakładania kont domenowych, a od kwietnia 2020 r. do uruchomienia platformy zdalnego nauczania Microsoft Teams. Tworzenie infrastruktury w chmurze w połączeniu z bezpłatnym licencjonowaniem w ramach pakietu Office 365 A1 oraz zdalnym wsparciem technicznym (program TeamViewer) sprawiły, że dwie osoby z pionu IT w ciągu 10 dni pracując po 12–14 godzin dziennie, wdrożyły blisko 1200 kont domenowych.

III etap – (2020/2021) wsparcie rozwoju sfery metodycznej

Wdrażanie metod i technik zdalnego nauczania wymaga ścisłej współpracy pionu IT z dyrekcją szkół w zakresie wdrożenia i utrzymania w sprawności technologicznej narzędzi wspomagających zdalną edukację.

4. Na czym polega zastosowane rozwiązanie?

Efekty wdrożenia innowacji warto przeanalizować w oparciu o tzw. krzywą zmian Kumbler-Rossa⁵. Zgodnie z nią każda zmiana jest emocjonalną reakcją grupy osób, której ta zmiana dotyczy. Składa się ona z siedmiu etapów przedstawionych na ryc. 2.

Wdrożenie innowacji burzy dotychczasowy porządek organizacyjny i wzbudza nieufność. Emocjonalna reakcja została spotęgowana obciążeniem psychicznym z powodu powszechnej pandemii COVID-19. Okazało się to jednak **nieoczekiwaną szansą na szybkie wdrożenie innowacji**. Dlaczego?

W klasycznym przebiegu krzywej zmian niewralgicznym punktem jest spadek efektywności działań (4. faza – tzw. emocjonalny dołek). Faza depresji wymaga wzmożonych działań ze strony inicjatorów zmiany. Im krótszy czas trwania faz 2–4, tym większa szansa na pomyślność wdrożenia innowacji. Podjęcie centralnej decyzji o wprowadzeniu zdalnego nauczania na przełomie marca i kwietnia 2020 r. sprawiło, że szkoły i przedszkola zmuszone zostały do zaakceptowania zmian organizacyjnych spowodowanych wprowadzeniem pionu IT przy CUW. Zamiast depresji pojawiło się poczucie ulgi, że szkoły otrzymały wsparcie w rozwoju sfery technologicznej.

Wdrożenie zdalnego nauczania przyspieszyło wdrożenie innowacji (wcześniej planowanej na wrzesień 2020 r.).

⁵ Navigating organizational change – a model. Management 3.0, <https://management30.com/> (dostęp: 27.12.2020).



Ryc. 2. Krzywa zmian (na podstawie Kubler-Ross 1969).

Pandemia paradoksalnie stworzyła warunki do wdrożenia innowacji!

Dla zobrazowania przebiegu wdrożenia innowacji w okresie pandemii zestawiono w formie tabelarycznej przebieg wdrożenia w porównaniu do klasycznego modelu zmian zgodnie z krzywą zmian (tabela 1).

Tab. 1. Porównanie etapów wdrażania zmian w ujęciu klasycznym z wdrażaniem zmian w czasie pandemii.

Etap	Nazwa	Klasyczny przebieg	Pandemiczny przebieg
1.	Szok	Zaskoczenie centralizacją zarządzania informatycznego.	Zaskoczenie złagodzone bezsilnością nauczycieli (co mamy teraz robić?).
2.	Odmowa	Próba obrony starych rozwiązań.	Szkoły szukają pomocy z zewnątrz.
3.	Frustracja	Brak powrotu do starych rozwiązań rodzi złość.	Bezradność nauczycieli w obliczu nowych rozwiązań (zdalna dydaktyka).
4.	Depresja	Po próbach walki o utrzymanie starych rozwiązań pojawia się apatia i zniechęcenie.	Praktycznie znika ten etap. Nauczyciele sami zachęcają do nowych rozwiązań.
5.	Akceptacja	Coraz powszechniejsze przyzwolenie na zmianę.	Zintegrowanie działań pionu IT i szkół we wdrożeniu innowacji.
6.	Decyzja	Formalna zgoda na nowe rozwiązania.	Standaryzacja rozwiązań na poziomie gminy (konta domenowe, jednolita platforma zdalnego nauczania).
7.	Integracja	Integracja nowych rozwiązań z dotychczasowymi praktykami.	Włączenie metod i technik zdalnego nauczania i uczenia się do codziennej działalności szkół.

Analiza danych tabelarycznych potwierdza słuszność terminu wdrożenia innowacji (przełom III/IV 2020 r.). Pandemia pozwoliła na osłabienie skutków emocjonalnego dołka (faza 4) procesu wdrażania zmian, bowiem wysiłki szkół skierowane zostały w tym czasie na wypełnienie wymogów zdalnej edukacji, do której środowiska szkolne nie były przygotowane. Zamiast wywoływać opór przed zmianą, innowacja okazała się wsparciem szkół i przedszkoli we wdrożeniu nowego modelu zdalnej edukacji.

Warty podkreślenia jest element masowej skali wyrównywania poziomu opanowania narzędzi IT przez młodzież szkolną i nauczycieli oraz rodziców. Do tej pory poziom ten był bardzo zróżnicowany. Pandemia sprawiła, że w jednym czasie wszyscy uczestnicy procesu dydaktycznego musieli opanować narzędzia komunikacyjne, informacyjne i metodyczne. W historii rozwoju edukacji jest to wydarzenie bezprecedensowe, pozwalające na włączenie się całych społeczności szkolnych w ideę społeczeństwa informacyjnego.

Uzyskano również efekt społecznej akceptacji wobec konieczności ponoszenia dodatkowych kosztów finansowych na unowocześnienie bazy informatycznej szkół. Do tej pory koszty informatyzacji szkół traktowane były jako synonim luksusu, który można odwlec w czasie. Pandemia obnażyła krótkowzroczność takich działań.

Mając na uwadze trwałość przyjętych rozwiązań, niezwykle istotne okazało się **wsparcie organu prowadzącego** w procesie inicjowania i wdrażania zmian projakościowych. W miejsce mitu, że nadzór pedagogiczny odpowiada za jakość kształcenia, a samorząd za finansowanie oświaty, pojawiła się potrzeba zmiany jakościowej w zaspokajaniu zbiorowych potrzeb społecznych. Za edukację publiczną, a zwłaszcza jej jakość, są odpowiedzialne wszystkie podmioty wspierające lokalną edukację. Dbalność o jakość edukacji jest również praktyczną realizacją Celów Zrównoważonego Rozwoju zapisanych do rezolucji ONZ z 25.09.2015 r. w dokumencie Agenda 2030. Nowa Agenda zawiera 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju oraz 169 zadań do zrealizowania przez sygnatariuszy rezolucji ONZ. W celu 4. zapisano, że należy zapewnić wszystkim edukację wysokiej jakości oraz promować uczenie się przez całe życie.

Pandemia COVID-19 jest kryzysem powszechnym, oddziałującym na dobrostan społeczny, gospodarczy i emocjonalny. 16 kwietnia 2020 r. ONZ opublikowała raport – *Wpływ pandemii COVID-19 na dzieci*⁶ – w którym przedstawiono zagrożenia, na jakie narażone są dzieci w okresie pandemii. Raport zawiera apel o ochronę dzieci i zapewnienie **im jakościowej edukacji zwłaszcza w okresie kryzysu**. Wdrożenie innowacji włączyło lokalny samorząd w realizację jakościowego wspierania edukacji w czasach globalnego kryzysu.

5. Kto, kiedy i co zrobił?

Wskaźniki ekonomiczne:

- miesięczne wynagrodzenie brutto pionu IT: dwa etaty (jeden etat inżynier informatyk i jeden etat technik informatyk) = **10 449 zł**.

⁶ Organizacja Narodów Zjednoczonych (ONZ) 2020, *Policy Brief: The Impact of COVID-19 on Children*, <https://unsdg.un.org/resources/policy-brief-impact-covid-19-children> (dostęp: 11.01.2021).

Wskaźniki organizacyjne: jeden etat pionu IT (w czasie pandemii):

- zarządza 600 kontami domenowymi (uczniowie, nauczyciele, rodzice);
- administruje ok. 200 komputerami.

6. Jakie efekty osiągnięto?

Centralizacja zarządzania informatycznego w połączeniu z jednolitą platformą zdalnego nauczania nie jest chwilową modą, lecz oczekiwaniem środowisk edukacyjnych dotkniętych pandemią. Warto je promować z uwagi na:

- 1) Względy ekonomiczne.** Bardziej opłacalne jest zatrudnianie wykwalifikowanych specjalistów w scentralizowanych jednostkach (pion IT). Rozproszone zarządzanie informatyczne w szkołach (informatycy szkolni) jest nieopłacalne, szczególnie w małych szkołach. Dobry dydaktyk najczęściej nie jest specjalistą nowych rozwiązań IT (zarządzanie sieciami, administrowanie platformami zdalnego nauczania, edukacja w chmurze).
- 2) Względy organizacyjne.** Na poziomie gmin bardzo często mamy do czynienia ze zróżnicowaną siecią szkół: obok dużych szkół (np. dawne gimnazja) mamy małe szkoły na 100–150 uczniów. Wykorzystanie możliwości technicznych sieci rozległych (np. zdalne administrowanie) umożliwia zapewnienie specjalistycznej opieki placówkom oświatowym bez względu na ich wielkość.
- 3) Względy społeczne.** W dobie powszechnej cyfryzacji różnych dziedzin życia edukacja nie może pozostawać z boku przemian. Innowacje w zakresie IT otwierają szkoły na nowe doświadczenia oraz integrują lokalne środowisko (szczególnie widoczne przy zdalnym nauczaniu) ze społeczeństwem cyfrowym.
- 4) Względy jakościowe.** Scentralizowane zarządzanie IT tworzy szkielet organizacyjny, który ułatwia wdrożenie kultury organizacyjnej opartej na pracy w chmurze. W miejsce małych zespołów biurowych, szkolnych, stwarza możliwość tworzenia sieci współpracy i samokształcenia wykraczającej poza granice gminy.

7. Ile to kosztowało?

Innowacyjne rozwiązania nie są czymś, co się po prostu zdarza. Są świadomym działaniem podejmowanym w celu poprawy dotychczasowych rozwiązań. W dobie kryzysu (a takim jest pandemia) są traktowane priorytetowo z uwagi na ich kluczowe znaczenie dla uwolnienia twórczego potencjału po ustąpieniu kryzysu.

Kryzysy są jak adrenalina dla innowacji. Sprawiają, że dotychczasowe bariery we wdrażaniu nowych modeli organizacyjnych i dydaktycznych z wykorzystaniem narzędzi IT, które trzeba było pokonywać latami, nagle straciły na znaczeniu. W miejsce głęboko zakorzenionych przekonań, że *bez narzędzi IT nauczano od wieków*, pojawiają się nowe: *narzędzia IT usprawniają proces nauczania i uczenia się*.

Wg raportu OECD *Innowacyjna edukacja i edukacja dla innowacji*⁷ mimo olbrzymich nakładów na TIK (technologie informacyjno-komunikacyjne) w edukacji nie udało się

⁷ Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) 2016, *Innovating Education and Educating for Innovation*, OECD Publishing, Paryż.

uzyskać znaczącej transformacji praktyk edukacyjnych. Było to szczególnie widoczne w pierwszych miesiącach zdalnego nauczania.

Jakie są przyczyny niskiej efektywności wdrażania i trwałości innowacji IT?

- 1) Podczas wdrażania TIK skupiono się na ilościowym doposażaniu szkół, a w mniejszym stopniu na podnoszeniu kompetencji nauczycieli i poznawaniu metod zdalnej edukacji (raport OECD). **Wniosek:** bez wyrównania poziomu kompetencji informatycznych nauczycieli i uczniów trudno wdrażać zdalną edukację na masową skalę.
- 2) Brak zaangażowania w proces zmian tych osób, które obejmie zmiana (uczniów, rodziców, nauczycieli, samorządu gminnego). **Wniosek:** powstanie pionu IT przy Centrum Usług Wspólnych w połączeniu z wdrażaniem Microsoft Teams musi następować równolegle w stosunku do wszystkich uczestników innowacji (wsparcie, szkolenia).
- 3) Brak nawyku samodzielnego podnoszenia kwalifikacji (samokształcenie, webinaria, przegląd literatury) wśród nauczycieli i kadry zarządzającej szkołami. Stąd bierne oczekiwanie na odgórne rozwiązania. **Wniosek:** konieczna jest koordynacja na poziomie gminy przez organ prowadzący podnoszenia kompetencji przywódczych nowoczesnego lidera przemian, w tym zarządzania kryzysowego (dyrektorzy szkół, wydziały oświaty, CUW).

Ryzyka i zagrożenia:

- pandemia COVID-19 jest sytuacją nadzwyczajną i nie powinna być wyznacznikiem standardów etatowych pionu IT. W normalnych warunkach dwa etaty informatyczne nie są w stanie zarządzać wszystkimi komputerami w szkołach;
- zarządzanie informatyczne w czasie pandemii wymaga nadzwyczajnych rozwiązań organizacyjnych (nienormowany czas pracy, ruchome godziny pracy). W czasie spiętrzenia pracy konieczne jest okresowe zwiększenie zatrudnienia (specjaliści zewnętrzni);
- weryfikacji i przemyslenia wymaga wysokość wynagrodzenia pionu IT. Średnie stawki wynagrodzeń w JST w dłuższej perspektywie czasowej nie gwarantują trwałości zatrudnienia. Jest to kluczowy problem, bowiem poniesione nakłady rzeczowe i kadrowe na wdrożenie zmian są zbyt wysokie, by nie zadbać o trwałość przyjętych rozwiązań;
- docelowy model zakłada przede wszystkim zarządzanie komputerami administracyjnymi oraz utrzymywanie w sprawności technicznej sieci komputerowych i aplikacji w chmurze, systematyczną wymianę sprzętu, aktualizację oprogramowania;
- proste czynności techniczne (np. podłączanie sprzętu peryferyjnego), eksploatacyjne (np. wymiana tonerów) musi pozostać w gestii nauczycieli (nauczyciel mianowany i dyplomowany powinien posiadać wystarczające do tego kompetencje).

II. Dane kontaktowe osoby, która może przekazać szczegółowe informacje na temat rozwiązania

Imię i nazwisko: Franciszek Wyrwa

Funkcja: sekretarz Gminy

Adres: ul. Kościuszki 13, 64-830 Margonin

E-mail: franciszek.wyrwa@margonin.pl

Telefon: +48 67 284 60 68

III. Wzorcowe dokumenty i materiały dostępne dla podmiotów zainteresowanych replikacją

- | | |
|--------------------------------------|------------------------------|
| – Schemat organizacyjny CUW | dyrektor CUW Margonin |
| – Model wspomagania szkół i placówek | sekretarz – Franciszek Wyrwa |
| – Wnioski z wdrożenia | sekretarz – Franciszek Wyrwa |

Wsparcie emocjonalne uczniów, rodziców i nauczycieli w pandemii COVID-19 w gminie Margonin

Autor: Franciszek Wyrwa

Typ jednostki samorządu terytorialnego (JST): gmina miejsko-wiejska

Nazwa JST: miasto i gmina Margonin (woj. wielkopolskie)

Liczba mieszkańców: 6353 osoby (dane z 2004 r.)

I. Opis praktyki

Pandemia COVID-19 jest wciąż daleka od zakończenia i nie ma wątpliwości, że nauki pedagogiczne będą analizować tę nagłą globalną zmianę w nauczaniu i uczeniu się on-line przez wiele nadchodzących lat. Gwałtowna i nieprzygotowana zmiana trybu pracy milionów nauczycieli i uczniów z całego świata jest bezprecedensowym eksperymentem edukacyjnym i społecznym, o którego skutkach przekonamy się dopiero w przyszłości.

Na poziomie szkół to nauczyciele są na pierwszej linii edukacyjnej walki z pandemią. z kolei dyrektorzy szkół stają przed trudnymi, ważnymi decyzjami, planując funkcjonowanie placówek w czasach globalnej epidemii.

Nie ma niestety magicznych recept na nowe. Nie mając wcześniejszego doświadczenia z izolacją szkół na skalę globalną, musimy wyciągnąć wnioski tu i teraz, pokonując wyzwania teraźniejszości. Przecież sama edukacja jest związana z myśleniem. A myśl jest wirusem, którego wszyscy musimy złapać.



Ryc. 1. Triada rozwoju w sytuacjach kryzysowych

Działania podejmowane w szkołach i przedszkolach podczas zdalnego nauczania

Jednym z pilnych zadań jest uporządkowanie działań podejmowanych w szkołach i przedszkolach. Ogólnie można je podzielić na triadę oddziaływań: technologiczno-organizacyjnych, społeczno-emocjonalnych i poznawczych (ryc. 1). Kolejność nie jest tu przypadkowa. Taka sekwencja działań stwarza szansę na skuteczność i trwałość rozwoju oświatowych jednostek organizacyjnych w czasach pandemii.

Sposób organizacji sfery technologiczno-organizacyjnej został opisany w przykładzie dobrej praktyki pt. Centralizacja zarządzania informatycznego w gminie Margonin.

Tematem przewodnim niniejszego przykładu dobrej praktyki jest opis sposobu wdrożenia wsparcia społeczno-emocjonalnego na poziomie szkoły podstawowej. Zawiera on również odniesienie kontekstowe do zadań realizowanych przez różne instytucje rządowe i samorządowe w czasach pandemii. Zadania te wynikają między innymi z rozporządzenia o szczególnych rozwiązaniach w okresie pandemii COVID-19⁸:

§ 6.2. Organ prowadzący wspomaga jednostki systemu oświaty w organizacji zajęć z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość lub innego sposobu realizacji tych zajęć.

⁸ Rozp. MEN z 12.08.2020 zmieniające rozporządzenie w sprawie szczególnych rozwiązań w okresie czasowego ograniczenia funkcjonowania jednostek systemu oświaty w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19. Dz. U. 2020 poz. 1394.

Sfera społeczno-emocjonalna jest często pomijana i niedoceniana. Liczne badania naukowe przeprowadzone w 2020 r. dostarczają coraz więcej dowodów na jej istotne znaczenie w przeciwdziałaniu negatywnym skutkom długotrwałej izolacji dzieci i młodzieży. Praktyczne wnioski z tych badań wykorzystane zostały podczas wdrażania innowacji opisanej w poniższym opracowaniu. Niestety, szczegółowy przegląd literatury wykracza poza możliwości opisu dobrej praktyki.

Wdrożenie oddziaływań w obszarze sfery emocjonalnej zostało opisane na przykładzie Społecznej Szkoły Podstawowej Dobra Szkoła w Ratajach (gmina wiejska Chodzież). Było to możliwe dzięki przywództwu opartemu na współdziałaniu grupy osób poszerzających swoje wiedzę i kompetencje.

Tylko osoba, która nigdy się nie zatrzymuje, będzie w stanie poradzić sobie z coraz bardziej złożoną technologiczną przyszłością społeczeństwa (Husen, 1974).

1. Charakterystyka lokalnego systemu

Społeczna Szkoła Podstawowa Dobra Szkoła w Ratajach funkcjonuje na terenie gminy wiejskiej Chodzież. Jest szkołą niepubliczną o uprawnieniach szkoły publicznej. Do placówki uczęszcza 89 uczniów, głównie z terenu miasta Chodzież.

Szkoła zapewnia wsparcie psychologiczno-pedagogiczne. Zatrudnia jednego pedagoga (pełen etat) i psychologa (10 godzin). Liczba nauczycieli – 35 (większość niepełnozatrudnionych).

2. Problem, który był powodem wdrożenia innowacji

Zdefiniowanie problemu

W większości szkół obserwujemy kryzys w obszarze wsparcia emocjonalnego i społecznego dzieci, rodziców i nauczycieli, z którym nie radzą sobie szkoły i organy prowadzące. Wynika to z braku sprawdzonych rozwiązań metodycznych, działań w sytuacjach kryzysowych wywołanych pandemią.

Od 2013 r. przynajmniej formalnie, poszerzono zakres zadań poradni psychologiczno-pedagogicznych o działania profilaktyczne, edukacyjne i terapeutyczne (§2 rozporządzenia), skierowane do dzieci, rodziców, przedszkoli i szkół. Nikt nie przewidział jednak, że obok sporadycznych działań, o których mówi rozporządzenie, zmuszeni będziemy do tych obejmujących całą społeczność szkolną wraz z wszystkimi rodzicami.

Latem 2020 r. ludzono się, że pandemia koronawirusa wygasa. Niestety II i III fala pandemii, które miały miejsce w okresie jesienno-zimowym, okazały się bardziej niszczycielska. Rozpoczęcie szczepień daje nadzieję na opanowanie pandemii, jednak na zakończenie tego procesu potrzeba kilkunastu miesięcy, jeśli nie lat. Mamy więc przed sobą ciągły kryzys globalny, który wywołuje nie tylko skutki finansowe, gospodarcze, ale także problemy psychiczne na niespotykaną do tej pory skalę.

Kluczową rolę w pokonywaniu trudności związanych z pandemią odgrywa współpraca instytucji wspomagających działania szkół i przedszkoli. Niestety, odnośnie do sfery emocjonalnej sytuacja kryzysowa obnażyła słabość systemu wsparcia. Nie

powinno to nas dziwić, bowiem już w 2016 r. zwracała na to uwagę Najwyższa Izba Kontroli. Kilka wniosków z jej raportu:

- System oświaty nie gwarantuje dzieciom i młodzieży szkolnej łatwej dostępności do opieki psychologiczno-pedagogicznej.
- W latach 2014–2016 blisko połowa szkół publicznych różnych typów (44,2%) nie zatrudniała na odrębnym etacie ani pedagoga, ani psychologa.
- Uczniowie potrzebujący wsparcia mogli liczyć w tych szkołach jedynie na nauczycieli posiadających dodatkowe kwalifikacje lub doraźnie na specjalistów z poradni psychologiczno-pedagogicznych.
- Profesjonalna pomoc szkolnego pedagoga i psychologa powinna być istotnym wsparciem dla prawidłowej organizacji procesu dydaktyczno-wychowawczego.
- Na jeden etat pedagoga przypada 483 uczniów, a psychologa – 2037.

Przedstawione dane jednoznacznie wskazują, że w kryzysowej sytuacji, w jakiej znalazła się polska oświata, wdrażanie samej sfery technologicznej jest dalece niewystarczające. Z uwagi na ogrom negatywnych skutków pandemii, jednostki oświatowe muszą jak najszybciej wdrożyć rozwiązania z zakresu ochrony sfery emocjonalnej uczniów, a następnie sfery poznawczej, przy zdecydowanym wsparciu finansowym i organizacyjnym organów prowadzących.

W języku chińskim do oznaczenia słowa kryzys używa się ideogramu składającego się z dwóch znaków: niebezpieczeństwo i punkt zmiany (a nie jak powszechnie przyjmuje się szansę). Tak też można spojrzeć na kryzys spowodowany koronawirusem; staje się on punktem zwrotnym w naszym życiu: zgodnie z myślą Pabla Nerudy już nie jesteśmy ci sami. W związku z tym nasze działania nie mogą się opierać na dotychczas wypracowanych rozwiązaniach. Muszą być punktem zwrotnym w naszym myśleniu i działaniu.

Charakterystyka modelu wsparcia

W jaki sposób nauczyciele i rodzice mogą wspierać dzieci, które w wyniku obecnych kryzysów borykają się z lękiem, depresją, traumą, strachem, brakiem bezpieczeństwa? Najskuteczniejszymi strategiami okazują się działania wielopoziomowe, uwzględniające skoordynowaną działalność szkoły, środowiska lokalnego i specjalistów z zakresu sytuacji kryzysowych (ryc. 2).

Przedstawiony na ryc. 2 model wsparcia jest modelem działań oddolnych. Oznacza to, że skuteczne radzenie sobie z pandemią, wymaga kolejnych działań inicjowanych na poziomie szkoły, w kolejności od dołu piramidy.

Poziom 1 i 2 to poziomy, za których realizację odpowiada szkoła. Nieprawidłowe działania w tych obszarach osłabiają skuteczność działań środowiskowych i specjalistycznych. Wsparcie obejmuje wszystkich uczniów i wszystkich nauczycieli oraz wymaga merytorycznego przywództwa. Od liderów działań wspierających będzie zależeć skuteczność i trwałość wdrażanej innowacji.



Ryc. 2. Model wsparcia społeczno-emocjonalnego

W pięciostopniowej skali przywództwa Johna C. Maxwella⁹ najbardziej odpowiednim stylem zarządzania w kryzysie jest przywództwo oparte na rozwoju kierowanego zespołu nauczycieli (stopień IV).

Poziom 3 to wsparcie lokalnego środowiska (organ prowadzący, poradnie psychologiczno-pedagogiczne, poradnie specjalistyczne, ośrodki metodyczne i tym podobne).

Dwa najwyższe poziomy (4 i 5) to specjalistyczne sposoby wsparcia dla osób najmocniej dotkniętych pandemią (np. trauma spowodowana śmiercią najbliższych).

Czas pandemii ujawnił również kryzys teorii i praktyki przywództwa. Przy powszechnej niepewności, braku wiedzy, zaczynają dominować działania pozorowane lub przerzucanie odpowiedzialności na innych. Według Deborah Netolicky to idealna burza z niedoskonałymi reakcjami przywódców. W czasie kryzysu liderzy muszą działać szybko i przeźrocznie, ale również z uważnym rozważeniem opcji, konsekwencji i skutków ubocznych podjętych działań¹⁰. Zasady skutecznego przywództwa są niezienne: posiadanie jasnej wizji, rozwijanie innych członków grupy, zarządzanie ludźmi, budowanie zdolności zespołowych. W czasach pandemii dodatkowego znaczenia nabiera reagowanie na kontekst. Z tego powodu rozwiązania oddolne mają silniejszą siłę oddziaływania niż utopijne rozwiązania zewnętrzne. Uniwersalnych rozwiązań nie ma, bo natura ludzka i lokalna oświata są zbyt zróżnicowane.

⁹ Maxwell J., *Pięć poziomów przywództwa*, Oficyna Logos, 2013.

¹⁰ Netolicky D., *School Leadership During a Pandemic: Navigating Tensions*, 2020.

W naszym Programie Emocji skupiamy się na własnych zasobach i na podstawach rozwiązywania sytuacji kryzysowych. Przedstawiony model zakłada systematyczne wdrażanie działań wzmacniających sferę emocjonalną i społeczną dziecka w szkole podstawowej oraz monitorowanie wpływu poprawy dobrostanu psychofizycznego uczniów na jakość i efektywność kształcenia.

Trwałość innowacji

Założenia koncepcyjne wdrażanego modelu wsparcia opierają się na złotych zasadach Torstena Husena¹¹.



Ryc. 3. Uniwersalne zasady przeprowadzania reform oświatowych

Dzięki temu uzyskano wsparcie inicjowanych zmian przez wszystkie podmioty działających w szkole oraz instytucji wspierających. Uwzględnienie lokalnego kontekstu oraz systematyczny przegląd badań naukowych w zakresie funkcjonowania szkół w czasie pandemii gwarantują trwałość przyjętych rozwiązań w edukacji nawet po ustaniu pandemii.

Wdrażanie zmian na poziomie szkoły (innowacja) ma sens wówczas, gdy włożony wysiłek przełoży się na trwałe zmiany kultury organizacyjnej szkoły. Według Torstena Husena, nie ma uniwersalnych modeli, programów, które można dowolnie kopiować między krajami i między szkołami. Istnieje natomiast zestaw pięciu uniwersalnych zasad (kontekst, poparcie społeczne, zasoby, współpraca i nauka) składających się na strategię wdrażanych zmian. Rozwój społeczeństwa informacyjnego uwzględnia szóstą zasadę – konieczność spojrzenia holistycznego – za którą odpowiedzialny jest lider przemian. Wydaje się, że w tych trudnych czasach skuteczność wdrażanych zmian (a taką jest innowacja) w głównej mierze będzie zależeć od skutecznego lidera – zarówno na poziomie szkoły, jak i organu prowadzącego. Stąd powszechne wołanie: **Świat rozpaczliwie potrzebuje przywództwa i innowacji**. *The world desperately needs the leadership and innovation*.¹²

¹¹ Husen T., 1988, *Strategy rules for educational reforms – An international perspective on the Spanish situation*, Interchange, No. 19 (3–4) p. 114–120.

¹² Hoover S., *A Message to All Weary Leaders*, <https://entrepreneurshandbook.com> (dostęp: 3.01.2021).

3. Kto, kiedy i co zrobił?

Program został zainicjowany przez prezesa Stowarzyszenia Dobra Szkoła z Rataj –pedagog Aleksandrę Szajowską i wdrożony przez Zarząd Stowarzyszenia. Adresatami była społeczność szkolna oraz rodzice uczniów klas I–III. Uspołecznienie założeń programowych było jednym z kluczowych założeń wdrażanej innowacji. Na poziomie edukacji wczesnoszkolnej realizacją programu zajął się zespół nauczycieli pod kierunkiem Lidera ds. Innowacji i Lidera Szkoły Kompetencji –Agnieszki Ambrożuk.

I etap – planowanie (I–II 2020)

Koncepcja funkcjonowania Społecznej Szkoły Podstawowej Dobra Szkoła zakładała, obok kształtowania kreatywności, rozwijania pasji i zainteresowań, wzmacnianie wartości uczniów oraz wrażliwości dzieci, a także rozwijanie edukacji empatycznej. Zgodnie z tym założeniem strategicznym sukcesywnie były wdrażane cykliczne działania promujące wartość drugiego człowieka, zwierząt oraz świata przyrody.

Informacje o rozwijającej się pandemii w okresie stycznia i lutego 2020 r. zmusiły szkołę do modyfikacji założeń edukacji empatycznej. W oparciu o Model wsparcia społeczno- emocjonalnego (rys. 2), postanowiono poszerzyć edukację empatyczną o działania uwzględniające przygotowanie szkoły do działań w sytuacji kryzysowej.

Wykorzystano tu doświadczenia zaprzyjaźnionych szkół z regionu Lombardii, gdzie placówki oświatowe zostały zamknięte już 24 lutego. Praktycznych wskazówek dostarczyły również wyniki ankiety przeprowadzonej w szkołach Lombardii –Luci ED ombre sulla didattica a distanza (Światła i cienie w uczeniu się na odległość)¹³. Na początku marca 2020 r. zmodyfikowany program edukacji empatycznej przekształcono w Program Wsparcia Społeczno-Emocjonalnego (PWSE).

II etap – tworzenie bezpiecznej przestrzeni nauki i pracy (od marca 2020 r.)

Zajęcia Zrozumieć emocje są realizowane w Społecznej Szkole Podstawowej Dobra Szkoła trzeci rok, jednak od marca 2020 r. nabrały szczególnego znaczenia w związku z edukacją zdalną i pandemią koronawirusa. Ze względu na izolację domową i nagromadzenie wielu negatywnych emocji wśród społeczności szkolnej, wprowadzono dodatkowe działania z zakresu wsparcia psychologiczno-pedagogicznego dla uczniów, rodziców oraz nauczycieli i personelu szkoły.

1) Działania wzmacniające szkolne więzi i budujące relacje

W sytuacji kryzysowej, spowodowanej pandemią COVID-19, należało pomyśleć o budowaniu relacji w odwróconym świecie i to stało się priorytetem. Szkoła, by podtrzymać kontakt z uczniami i rodzicami oraz by możliwie najlepiej wywiązać się ze swojej edukacyjnej roli, na początku kwietnia 2020 r. wprowadziła jednolitą platformę zdalnej edukacji Microsoft Teams. W trosce o dostęp do sprawdzonych informacji na temat sytuacji pandemicznej na szkolnej stronie uruchomiono zakładkę o nazwie Edu-demia. Poza funkcją informacyjną, Edu-demia łączyła środowisko szkolne, wprowadzała porządek i spokój.

¹³ Signorelli L.: *Coronavirus e didattica a distanza, Ecco come sta andando in Lombardia*, <http://www.luionotizie.it> (dostęp: 3.01.2021).

Kolejnym działaniem szkoły było uruchomienie telefonu wsparcia, przy którym dyżurowali pedagog i psycholog szkolny. Pedagog została zatrudniona w pełnym wymiarze godzin, dzięki temu większa ilość uczniów i rodziców została objęta wsparciem.

Informacje o działalności szkoły były na bieżąco aktualizowane w mediach społecznościowych (strona na Facebooku – https://www.facebook.com/Stowarzyszenie.Dobra.Szkola?locale=pl_PL) oraz na szkolnej stronie internetowej – <https://www.rds.edu.pl>.

W celu budowania relacji społecznych wprowadzono dodatkowe inicjatywy oraz akcje szkolne wymagające zaangażowania się całej społeczności, np.:

- Dzień Dyrektora Szkoły, zrealizowany stacjonarnie z zachowaniem zasad sanitarnych,
- Dzień Życzliwości (zorganizowany w formie zdalnej, polegającej na wspólnym zaśpiewaniu piosenki All You Need is Love (https://youtu.be/Jp_UrFvYwyE), przygotowano też Świąteczny Montaż Muzyczny (<https://youtu.be/EgCtc4sKRzk>).

Powołano Szkolny Zespół Konsultacyjny, w skład którego wchodzi rodzice, nauczyciele, uczniowie i szkolny personel. Zadaniem zespołu jest bieżące analizowanie i reagowanie na pojawiające się problemy zdalnej edukacji.

2) Wykorzystanie otoczenia szkoły i jego rozwój w okresie pandemii

Wydatki inwestycyjne w czasach kryzysu najczęściej bywają ograniczane, jednak w przypadku Dobrej Szkoły było wręcz odwrotnie.

Pod koniec roku szkolnego 2019/2020 zrodziła się potrzeba utworzenia nowego gabinetu psychologa i pedagoga oraz sali terapii. Inwestycję zrealizowano w okresie wakacji, a od września wykorzystywana jest przez uczniów i nauczycieli jako strefa terapii.

Kolejną inicjatywą było utworzenie w szkolnym ogrodzie ekologicznej klasy, w której uczniowie mogli realizować zajęcia lekcyjne w bezpiecznej przestrzeni. W tym celu wykorzystano drewniane szpule po kablach, które zaadaptowano na stoliki i siedziska. W sytuacji pandemii miejsce to stało się bezpieczną strefą nauki i relaksu.

Do aranżacji wnętrza klasy zakupiono łatwe do dezynfekcji ergonomiczne meble, stanowiące kolorowy i optymistyczny element wystroju, co ma wpływ na samopoczucie uczniów.

Bazę szkoły wzbogacono o kolejną tablicę multimedialną oraz laptopy, kamery, sprzęt wykorzystywany w zdalnym nauczaniu.

Szkoła położona jest na obrzeżu miasta, we wsi Rataje, w okolicy nadnoteckich łąk, lasu i jeziora. Ta lokalizacja pozwoliła na wykorzystanie zasobów środowiska naturalnego do realizacji bezpiecznych lekcji w terenie.

III etap – jakościowe doskonalenie zasobów kadrowych

Zarząd Stowarzyszenia jako organ prowadzący preferuje styl przywództwa oparty na rozwoju kapitału ludzkiego (kadra pedagogiczna, pracownicy szkoły) co odpowiada IV stopniowi przywództwa wg klasyfikacji Johna C. Maxwella)¹⁴.

Warto nadmienić, że pandemia COVID-19 obnażyła wszelkie niedoskonałości systemu edukacji, w tym przygotowanie kadry nauczycielskiej oraz kulturę organizacyjną zarządzania szkołami. W większości szkół nadal nie funkcjonują efektywne systemy związane z gospodarowaniem zasobami ludzkimi. Szybkie wdrożenie rozwoju pracowników

¹⁴ Maxwell J., *Pięć poziomów przywództwa*, Oficyna Logos, 2013.

na poziomie szkoły niepublicznej jest możliwe z uwagi na szybszą ścieżkę decyzyjną na linii zarząd–szkoła. Wymaga to oczywiście określonych predyspozycji i kompetencji lidera – prezesa Zarządu.

Ścieżka decyzyjna na poziomie organ prowadzący – dyrektor szkoły w szkolnictwie publicznym jest niestety nadmiernie zbiurokratyzowana i oddalona od tego co dzieje się w szkołach. Z różnych powodów rzadko zwraca się uwagę na jakościowy rozwój szkoły oraz na umiejętności zarządzanie kryzysowego. Dominuje podejście finansowe (remonty, zakup pomocy naukowych), a z trudem przebija się do powszechnej świadomości inwestowanie w jakość edukacji. Stąd znikome wdrażanie sfery społeczno-emocjonalnej i poznawczo-metodycznej.

Aby zbudować solidne podstawy wsparcia społeczno-emocjonalnego w Dobrej Szkole, od maja 2020 r. rozpoczęto wdrażanie działań adresowanych do wszystkich nauczycieli i uczniów (I poziom piramidy – ryc. 2).

1) Działania skierowane do nauczycieli

W celu wzbudzenia refleksji metodycznej zaproszono nauczycieli do udziału w ogólnopolskiej wirtualnej konferencji – *Jakoś czy jakość*. Zdalne nauczanie (9.05.2020). Tematem przewodnim konferencji było wypracowanie zasad wsparcia emocjonalnego dla dyrektorów, nauczycieli i rodziców.

Od września 2020 r. szkoła przystąpiła do wdrażania Programu *Szkoły Kompetencji* (według założeń Anny Jurewicz)¹⁵.

2) Działania skierowane do uczniów

Programowe działania skierowane do uczniów obejmują II poziom piramidy wsparcia społeczno-emocjonalnego, czyli rozwój relacji responsywnych (reagowanie na potrzeby dziecka) i opiekuńczych między dziećmi a ich rodzicami. Przejście na zdalną edukację wywołuje napięcia i stres, z którym musi sobie poradzić nie tylko szkoła, ale przede wszystkim dzieci i rodzice.

Zasadne okazało się też wprowadzenie dodatkowych zajęć dla uczniów: Zrozumieć emocje. Zajęcia są realizowane w klasach I–III, w wymiarze 1 godz. w tygodniu dla każdego oddziału i mają formę zajęć obowiązkowych.

Izolacja szczególnie trudna okazała się dla uczniów. Wsparciem objęto młodzież szkolną, stawiając na integrację. Szkoła organizowała szereg zajęć integrujących uczniów w okresie edukacji zdalnej i stacjonarnej (zajęcia ruchowe Dobra Szkoła Ćwicz w Domu, organizacja zdalna Światowego Dnia Świadomości Autyzmu, obchody Święta Dyni i wiele innych). Integracja uczniów odbywała się w ramach zajęć z pedagogiem i psychologiem.

Szkoła przygotowała również dodatkową ofertę edukacyjną:

- zajęcia Szachy w szkole,
- zajęcia Zrozumieć emocje,
- oferta konsultacji dla ósmoklasistów,
- dodatkowe zajęcia z matematyki,
- kółko astronomiczne, fotograficzne, taneczne oraz miłośników zwierząt.

¹⁵ Jurewicz A. 2018, *Kompetencje kluczowe w edukacji*. ORE.

W czasie lekcji wprowadzono jako stały element, w postaci przerywników, elementy muzykoterapii oraz ćwiczeń z zakresu uważności. Wartościowym efektem takiego treningu jest kontrola reakcji walki lub ucieczki oraz zatrzymania.

3) Działania skierowane do rodziców

Motywy przewodnim działań jest poznanie roli rodzica w budowaniu poczucia bezpieczeństwa dziecka i jego zdolności do tworzenia dojrzałych emocjonalnie relacji w przyszłości. Przykładami takich oddziaływań są:

- organizacja wspólnych imprez i uroczystości szkolnych,
- współdziałanie w sprawach szkoły; Akademia Rodzica, Zespół Konsultacyjny, udział w zebraniach Stowarzyszenia,
- wydawanie opinii i zaleceń dotyczących współpracy (Komisja Rewizyjna),
- współpraca w ramach pomocy psychologiczno-pedagogicznej.

4) Współpraca z instytucjami

W miarę możliwości szkoła stara się współpracować z lokalnymi instytucjami wspierającymi szkoły i przedszkola. Niestety ich dostępność, z uwagi na wielkość powiatu (47 tys. mieszkańców), jest dość ograniczona. Z tego powodu działania szkoły wspierane są przez ekspertów zewnętrznych.

5. Jakie efekty osiągnięto?

Wsparcie uczniów

Przy zachowaniu wymogów sanitarnych są prowadzone:

- indywidualne konsultacje psychologiczne, w których biorą udział dzieci i rodzice,
- terapię pedagogiczną dzieci z uwzględnieniem ich stanu psychofizycznego.

Wnioski:

Dzieci bardzo chętnie uczestniczą w zajęciach w ramach szkolnego Programu Wsparcia Społeczno-Emocjonalnego (PWSE). Stanowi on odpowiedź na niezaspokojoną potrzebę posiadania zweryfikowanej wiedzy (sprawdzone informacje) i relacji (niwelowanie konsekwencji somatycznych, spowodowanych izolacją: zmęczenia, frustracji, apatii).

Wsparcie rodziców

Podczas rozmów bezpośrednich lub zdalnych (Microsoft Teams, telefon) rodzice sygnalizują problemy z zachowaniem równowagi psychofizycznej w czasie pandemii. Mają sporo wątpliwości, bo dla nich nowa sytuacja również jest stresująca i często brakuje im wiedzy, jak radzić sobie z trudnościami życia w izolacji.

Wnioski:

- rodzice są wdzięczni za pomoc dzieciom w przezwyciężaniu stanów lękowych;
- rodzice poznają różne techniki relaksacyjne i zasady tworzenia bezpiecznych prywatnych przestrzeni do nauki w warunkach domowych,
- podczas spotkań problem przezwyciężania skutków izolacji domowej dominuje w stosunku do planowanych zajęć wynikających z orzeczeń i opinii, jakie posiadają niektórzy uczniowie,
- rodzice chętnie adaptują w warunkach domowych niektóre metody i techniki terapii zajęciowej poznane podczas spotkań w szkole.

Wsparcie nauczycieli

Szkoły stoją przed bezprecedensowym zadaniem znalezienia rozwiązań w oparciu o dostępne zasoby i istniejący kalendarz szkolny w celu utrzymania wysokiej jakości nauczania. Presja związana z uruchomieniem nauczania online, w połączeniu ze stresem związanym z samą pandemią i podwójną rolą nauczycieli, którzy zajmują się własnymi dziećmi i nauczaniem, powodują znacznie wyższy poziom niepokoju nauczycieli niż to miało miejsce wcześniej. Dlatego tak ważne były warsztaty w ramach programu *Szkoła Kompetencji* adresowane do wszystkich nauczycieli.

Nauczyciele potrzebują wsparcia społeczno-emocjonalnego, aby stawić czoła tym dodatkowym naciskom. Potrzebują również informacji i narzędzi opartych na faktach, aby odpowiednio informować uczniów o zagrożeniach dla zdrowia i środkach zapobiegawczych, bez obciążania ich strachem.

Wnioski:

- okres niepokoju w związku z wdrożeniem platformy zdalnego nauczania trwał u nauczycieli ok. 2–4 miesiące;
- obecnie nauczyciele coraz częściej sygnalizują potrzebę wsparcia metodycznego i przede wszystkim wsparcia emocjonalnego;
- powołany Szkolny Zespół Konsultacyjny, pełni rolę szkolnej sieci współpracy i samokształcenia, pozwalającej na reagowanie z wyprzedzeniem na potencjalne zagrożenia pojawiające się w pracy dydaktycznej i wychowawczej.

6. Ile to kosztowało?

Wdrożenie szkolnego Programu Wsparcia Społeczno-Emocjonalnego (PWSE) nie jest traktowane w kategoriach ekonomicznych (zwiększenia kosztów). Wręcz odwrotnie. W przypadku usług edukacyjnych bardziej odpowiednim podejściem jest odpowiedź na pytanie: Jakie konsekwencje i jakie koszty poniesiemy w przypadku zaniechania bądź ograniczenia określonych działań w ramach zadań oświatowych?

Słaby rozwój dziecka ma poważne konsekwencje dla jego dobrostanu. Do tej pory czynnikami wpływającymi na ograniczenie rozwoju najmłodszych miały problemy społeczno-ekonomiczne (ubóstwo, nierówności i wykluczenie społeczne). Ostatnio pogłębione one zostały o skutki długotrwałej pandemii COVID-19. Społeczeństwa na całym świecie płacą wysoką cenę za niepodjęcie działań wspierających i profilaktycznych na rzecz dzieci.

W dostępnej literaturze istnieje coraz więcej dowodów na to, że zwroty ekonomiczne z niektórych inwestycji we wczesnym dzieciństwie są wysokie¹⁶. Interwencje na tym etapie rozwojowym obejmują szeroki wachlarz działań odnoszących się do różnych dziedzin rozwoju dziecka, m.in. zdrowia, odżywiania, sfery poznawczej, językowej, ale również niedocenianej sfery społeczno-emocjonalnej.

Koszty takich interwencji są trudne do oszacowania w krótkim czasie, bowiem ich skutki pojawiają się w ciągu całego życia. Z tego powodu coraz więcej badań nauko-

¹⁶ Richter L., i in. 2016: Investing in the foundation of sustainable development: pathways to scale up for early childhood development. <https://TheLancet.com> (dostęp: 3.01.2021).

wych szacuje koszty, jakie społeczeństwo płaci za niepodejmowanie tych opartych na dowodach interwencji. Nazywamy ten koszt społecznym kosztem bezczynności (ang. *Col-Cost of Inaction*).

Podczas zdalnej edukacji do kosztów zaniechania można zaliczyć te związane z:

- interwencją rodziców domagających się wsparcia ze strony szkoły,
- zwiększeniem działań administracyjnych wywołanych interwencjami zewnętrznymi (np. kontrole nadzoru pedagogicznego),
- obniżeniem efektywności kształcenia i wychowania.

Efektem jest klasyczne leczenie skutków, co absorbuje czas i zasoby, przy niskiej efektywności podejmowanych działań. Jednocześnie następuje ograniczenie bezpośredniej pracy z dziećmi kadry wspierającej (pedagog szkolny, psycholog). W miejsce terapii i profilaktyki zajmuje się ona biurokracją.

Koszty umiejętnie prowadzonej profilaktyki zawsze są niższe niż koszty problemów wynikających z zaniechania działań prewencyjnych. Przy ograniczonych środkach racjonalne podejście do analizy poniesionych nakładów powinno być skupione na maksymalizacji efektów, bowiem optymalne koszty nie zawsze są najniższe.

7. Dlaczego warto promować to rozwiązanie?

Zarząd Stowarzyszenia Dobra Szkoła z Rataj w momencie przejścia na edukację zdalną zwiększył standard zatrudnienia specjalistów (psycholog, pedagog) prawie osiągając ten, który ma obowiązywać dopiero za 5 lat (**tabela 1**).

Pandemia koronawirusa pogłębia kryzys psychiczny dzieci i młodzieży. Dzieci bardzo potrzebują wsparcia ze strony rodziny i szkoły. Pozostawione same sobie nie potrafią poradzić sobie z narastającymi problemami.

Promowanie rozwoju sfery emocjonalnej jest wyzwaniem chwili. Tu nie można czekać, bo nikt nie może przewidzieć skutków zaniechania wsparcia emocjonalnego dzieci i młodzieży. Cenę za spóźnione decyzję poniosą najsłabsi – młodzież szkolna.

Warto promować rozwiązania adekwatne do zagrożeń w miejsce biernego oczekiwania na rozwiązania legislacyjne. Informacje zwrotne, jakie otrzymujemy od rodziców i dzieci, potwierdzają nie tylko skuteczność tych działań, ale również słuszność założeń programowych wdrażanej innowacji. Innowacja pozwoliła również na obniżenie społecznych kosztów zaniechania.

8. Zalecenia dotyczące replikacji (ryzyka i ograniczenia)

A. Poziom organizacyjny

Wymogi prawne

- Zatrudnienie psychologa – nie ma wymogów prawnych, które narzucałyby szkołom obowiązek jego zatrudnienia.
- Zatrudnienie pedagoga – szkoła musi zatrudniać pedagoga.

Na razie nie ma standardu określającego limity uczniów na etat psychologa czy pedagoga. MEN w dokumencie Edukacja dla wszystkich przedstawiło swoje propozycje standardu zatrudnienia specjalistów (grudzień 2020). Okres przejściowy dochodzenia do wskaźników docelowych wyniesie 5 lat (**tabela 1**).

Tabela 1. Standardy zatrudnienia specjalistów w przedszkolach i szkołach.

Etap kształcenia	Liczebność osób uczących się	Łączny minimalny wymiar etatów specjalistów – wskaźnik docelowy	Łączny minimalny wymiar etatów specjalistów – okres przejściowy
przedszkola i szkoły dla dzieci i młodzieży	do 100	2 etaty	1 etat
	powyżej 100	3 etaty + 0,25 etatu na kolejnych 100 uczniów	2 etaty
szkoły dla dorosłych	niezależnie od liczebności słuchaczy	2 etaty	1 etat

Źródło: Portal Samorządowy, <https://www.portalsamorzadowy.pl/edukacja/edukacja-dla-wszystkich-men-zaprasza-na-konsultacje,235844.html>

Istnieje uzasadniona obawa, że większość samorządów w miejsce natychmiastowych działań, wybierze bierne oczekiwanie na formalne rozwiązania prawne.

Rzeczywistość

- Na jeden etat pedagoga przypada 483 uczniów a psychologa 2037 (raport NIK, 2016).
- Pogarsza się kondycja psychiczna dzieci i młodzieży. Według raportu Fundacji Dajemy Dzieciom Siłę 17 Polska jest na drugim miejscu w Europie (za Niemcami) pod względem prób samobójczych osób poniżej 19 roku życia zakończonych śmiercią (209 przypadków).
- W czasie pandemii COVID-19 nasila się stres i poczucie lęku u młodych ludzi.

Poziom finansowy

Samorządy lokalne mogą podjąć decyzje o wdrożeniu programów wsparcia emocjonalnego, traktując je jako priorytet działań w czasach pandemii. Na wsparcie takich inicjatyw można było wykorzystać środki otrzymane w ramach rządowego programu Tarcza dla samorządów (5 mld dla gmin i 1 mld dla powiatów).

Problem mają te samorządy, które szukały oszczędności budżetowych w cięciach etatowych specjalistów zatrudnionych w szkołach (wg raportu NIK z 2016 r. ponad 44% szkół nie zatrudniało specjalistów wspierających uczniów).

B. Poziom zarządczy

W zarządzaniu lokalnymi jednostkami edukacyjnymi nadal zbyt często dominuje styl nakazowo–kontrolny. Obserwujemy niskie przygotowanie kadr zarządzających zarówno po stronie organów prowadzących, jak i kierownictwa szkół. Mimo wymogu, od 20 lat, ukończenia przez osoby kandydujące na funkcje kierownicze kursów kwalifikacyjnych bądź studiów podyplomowych z zakresu organizacji i zarządzania, to niewiele się

¹⁷ Dzieci się liczą 2017 – Raport o zagrożeniach bezpieczeństwa i rozwoju dzieci w Polsce.

zmieniło w sposobach zarządzania szkołami. Nadal dominuje przywództwo oparte na stosowaniu atrybutów władzy (ja dyrektor, ja kierownik). Do rzadkości należy jednak przywództwo oparte na wartościach (współpraca, samokształcenie, praca zespołowa).

Analiza przyczyn wykracza poza zakres publikacji, dlatego autorzy wskazują tylko na strategiczne znaczenie bariery zaradczej. W przypadku braku takich kadr w obrębie własnych zasobów pozostaje determinacja we wdrażaniu innowacji i korzystanie z kosztowniejszych rozwiązań (wiedza ekspercka, profesjonalne audyty zewnętrzne).

II. Dane kontaktowe osoby, która może przekazać szczegółowe informacje na temat rozwiązania

Imię i nazwisko: Aleksandra Szajowska

Funkcja: prezes Stowarzyszenia

Adres: ul. Chodzieska 9, 64-800 Chodzież

E-mail: ola.szajowska@op.pl

III. Wzorcowe dokumenty i materiały dostępne dla podmiotów zainteresowanych replikacją

- | | |
|--|---------------------------------|
| – Program Wsparcia Społeczno-Emocjonalnego | Prezes Stowarzyszenia |
| – Model wdrożenia na poziomie oddziału | Wychowawca – Agnieszka Ambrożuk |
| – Model wdrożenia na poziomie szkoły | Prezes Stowarzyszenia |

II. Rozwiązania w zakresie wsparcia dyrektorów i nauczycieli szkół i placówek oświatowych

Sieć współpracy dyrektorów szkół jako narzędzie wdrażania planu rozwoju oświaty w gminie Czechowice-Dziedzice

Autor: Mirosław Olek

Typ jednostki samorządu terytorialnego (JST): gmina miejsko-wiejska

Nazwa JST: gmina Czechowice-Dziedzice

Liczba mieszkańców: 45 500

Obszar tematyczny:

- proces wdrożenia planu rozwoju oświaty lub planu wspomagania szkół/placówek w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych uczniów (innowacyjne działania podjęte w ramach realizacji planu);
- integracja środowiska lokalnego na rzecz edukacji (przykłady działań środowiskowych na rzecz edukacji i wychowania dzieci i młodzieży).

I. Opis dobrej praktyki

1. Charakterystyka lokalnego systemu

Gmina Czechowice-Dziedzice jest organem prowadzącym dla 14 szkół podstawowych, w tym 3 zespołów szkolno-przedszkolnych. Doświadczenia ostatnich kilku lat, w tym również zmiany w strukturze lokalnego systemu oświaty oraz wnioski z przeprowadzonej analizy stanu oświaty w gminie wykazały, że największy wpływ na poprawę jakości lokalnej edukacji ma sposób zarządzania szkołami oraz współpraca z ich dyrektorami.

Dyrektor szkoły jest liderem we wszystkich obszarach zarządzania, współpracuje z organami szkoły oraz wpływa na organizację jej pracy, w tym zatrudnianie i ocenę pracy nauczycieli, odgrywa także kluczową rolę w podnoszeniu jakości pracy. Jako organ prowadzący chcemy wspierać dyrektorów, stwarzać dogodne warunki pracy i rozwijać szkoły. Sieć współpracy dyrektorów szkół jest według nas jednym z najefektywniejszych

narzędzi, które może zostać wykorzystane w procesie wdrażania planu rozwoju oświaty w gminie. Wspieranie dyrektorów w tej formule daje doskonałe efekty, co potwierdzają sami zainteresowani. Współpracując w ramach sieci, dzielą się swoimi doświadczeniami i wiedzą, wykorzystują gotowe i sprawdzone rozwiązania lub modyfikują je do potrzeb i specyfiki swojej szkoły.

2. Problem, który był powodem wdrożenia innowacji

Wprowadzenie rozwiązania polegającego na utworzeniu sieci współpracy dyrektorów szkół/placówek w gminie wynikało z kilku czynników:

- zmieniającej się kadry dyrektorów szkół, wymagającej stałego wsparcia i doskonalenia ze względu na potrzebę zdobywania nowych doświadczeń i umiejętności;
- zmieniającego się prawa oświatowego: reforma systemu oświaty wymagała szybkiego dostosowania form zarządzania szkołami i placówkami do nowych przepisów prawnych i nowych wyzwań;
- oczekiwań uczniów oraz ich rodziców odnośnie do wysokiego poziomu oferty edukacyjnej szkół w gminie oraz dobrego przygotowania uczniów do kolejnych etapów kształcenia;
- oczekiwań dyrektorów szkół, że otrzymają wsparcie od organu prowadzącego w sytuacji zmian w systemie oświaty;
- traktowania edukacji w gminie jako jednego z priorytetów jej rozwoju;
- świadomości, że edukacja jest ważna w życiu każdego człowieka, oraz potrzeby ciągłego doskonalenia jakości pracy szkół mimo że poziom ten jest wysoki.

3. Na czym polega zastosowane rozwiązanie?

Sieć współpracy dyrektorów szkół to narzędzie, które jest elementem wsparcia dla kadry zarządzającej. W pracach sieci uczestniczą: 14 dyrektorów szkół/placówek gminnych oraz dwóch pracowników samorządowych, kierownik gminnego biura oświaty oraz dyrektor zespołu obsługi placówek oświatowych (ZOPO). Pracownicy samorządowi organizują pracę sieci oraz są moderatorami spotkań sieci. Uczestnicy to zatem kompetentni i odpowiednio przygotowani dyrektorzy szkół/placówek i pracownicy samorządu z doświadczeniem w zarządzaniu szkołami. Nie bez znaczenia jest fakt, że obaj pracownicy samorządu moderujący pracę sieci posiadają długoletnie doświadczenie zarządcze, dyrektor ZOPO to były nauczyciel, dyrektor szkoły z 24-letnim stażem, osoba realizująca nadzór pedagogiczny nad niepublicznym ośrodkiem doskonalenia nauczycieli, kierownik biura oświaty to natomiast osoba doświadczona w zarządzaniu programami oświatowymi, finansami oraz posiadająca doświadczenie w realizacji zadań oświatowych z poziomu organu prowadzącego. Taki skład sieci daje bardzo pozytywne efekty, jej członkowie mają podobne doświadczenia, dysponują wiedzą z danego zakresu, rozumieją więc problematykę i wyzwania, z którymi należy się zmierzyć. Dzięki temu grupa potrafi łatwo określić wspólne cele oraz narzędzia potrzebne, aby je osiągnąć z korzyścią dla wszystkich zainteresowanych.

Sieć działa w formie comiesięcznych spotkań. Ustalony został stały dzień tygodnia, co pozwala dyrektorom tak zorganizować pracę, żeby nie tracić zajęć dydaktycznych oraz móc wpisać spotkania sieci jako stały element swojego kalendarza obowiązków. Oprócz comiesięcznych spotkań stacjonarnych w siedzibie ZOPO (czasami częściej, w zależności od sytuacji i pilności problemów) odbywają się także spotkania wyjazdowe (2 razy w roku po 2 dni). Spotkania stacjonarne sieci dotyczą głównie bieżących problemów związanych z wykonywaniem zadań/obowiązków dyrektora, w ramach spotkań wyjazdowych odbywa się samokształcenie dyrektorów lub wymiana doświadczeń i dyskusje na tematy bardziej ogólne, związane z planowaniem realizacji zadań oświatowych na terenie całej gminy.

Zakres pracy sieci jest otwarty, tematy do omówienia mogą zgłaszać sami dyrektorzy. Pracownicy samorządowi moderujący pracę sieci przygotowują spotkania od strony organizacyjnej, dbają także o dokumentowanie spotkań. Tematyka prac sieci:

- przepisy prawa oświatowego oraz samorządowego, w tym akty prawa wewnętrznego dotyczące szkół (statut, regulaminy, procedury), ochrona danych osobowych;
- wdrażanie zmian w systemie edukacji, organizacja sieci szkół, zmiany programowe i organizacyjne na poziomie gminy;
- tematyka dotycząca bezpieczeństwa, wypracowanie procedur, podnoszenie poziomu bezpieczeństwa szkół;
- szeroko pojęta tematyka budżetowa, od planowania do realizacji, dyscyplina budżetowa, programy zewnętrzne, finansowanie pozabudżetowe, rozliczanie projektów zewnętrznych, pozyskiwanie środków z funduszy europejskich;
- wspomaganie rozumiane jako wsparcie dyrektorów i nauczycieli, organizacja warsztatów, samokształcenia, doskonalenia zawodowego, rozliczanie kosztów, organizacja kontroli zarządczej;
- analiza potrzeb w zakresie inwestycji, remontów, planowanie, realizacja, różnorodne formy finansowania;
- szeroko pojęta jakość pracy szkół, ewaluacje, wyniki nauczania i ich analiza, innowacje pedagogiczne, rozwój oferty edukacyjnej dla dzieci;
- organizacja wypoczynku dzieci.

Przykładowa tematyka spotkań stacjonarnych (na przykładzie spotkania sieci, które odbyło się 15 maja 2019 r.):

- Omówienie rozwiązań dotyczących wypłat za strajk.
- Sytuacja kadrowa w szkołach na koniec ruchu kadrowego 2019 r.
- Omówienie rekrutacji do klas pierwszych oraz do przedszkoli.
- Zasady prawne dyżurów wakacyjnych.
- Organizacja wypoczynku wakacyjnego. Propozycje dyrektorów szkół.
- Omówienie zakończenia pierwszego roku realizacji projektu wspomagania, sprawozdania ze szkół. Dyskusja nad dalszą realizacją.
- Sprawozdania z realizacji zadań szkół i przedszkoli za rok szkolny 2018/2019.
- Przedstawienie propozycji zmian w regulaminie wynagradzania. Wspólne wypracowanie założeń.

- Przedstawienie założeń Ligi Naukowej. Wypracowanie zmian do regulaminu.
- Plan remontów na wakacje. Ustalenie sposobu realizacji oraz finansowania.

Przykładowa tematyka spotkań wyjazdowych (na przykładzie spotkania wyjazdowego, które odbyło się w dniach 14–15 marca 2019 r.):

- Szkolenie: Metody aktywizujące do pracy uczniów w szkole i przedszkolu. Cz. 1 (4 godz.).
- Dyskusja dotycząca stanu realizacji projektu dotyczącego kompetencji kluczowych, dyskusja o potrzebach szkół w zakresie procesów wsparcia.
- I sesja – program powszechnej dwujęzyczności w wychowaniu dzieci (przedszkola).
- Rekrutacja do szkół ponadpodstawowych (szkoły podstawowe).
- II sesja – sieć szkolna, demografia, okres przejściowy oraz analiza kadrowa szkół.
- III sesja – perspektywy dotyczące stanu oświaty w gminie w latach 2019–2022.
- Wypracowanie stanowiska dyrektorów szkół w sprawie dalszej organizacji sieci szkół w związku z kolejnymi latami wdrażania reformy edukacji – dyskusja.
- Sprawy bieżące, arkusze organizacyjne na rok szkolny 2019/2020.

Spotkania sieci (oprócz już wcześniej zaplanowanych) może zwoływać każdy jej uczestnik w uzgodnieniu z moderatorami. Metody pracy sieci są różnorodne. W zależności od problematyki są to: otwarte dyskusje, „burze mózgów”, warsztaty, wypracowywanie decyzji metodą drzewa decyzyjnego, zebrania informacyjne. Spotkania są przygotowywane w taki sposób, aby maksymalnie zaktywizować uczestników oraz, co bardzo ważne, aby uczestniczyli w ich pracach wszyscy dyrektorzy. Sieć ma również zachęcić dyrektorów do wykorzystywania podobnych metod w pracy z radą pedagogiczną.

4. Kto, kiedy i co zrobił?

W pracach sieci bierze udział 14 dyrektorów, kierownik biura oświaty i dyrektor zespołu obsługi placówek oświatowych (ZOPO). W niektórych sytuacjach na spotkania sieci zapraszani są eksperci w danej dziedzinie, korzystamy także czasami z usług zewnętrznych szkoleniowych firm posiadających akredytację. Pomysłodawcą utworzenia sieci był dyrektor Zespołu Obsługi Placówek Oświatowych.

Uczestnicy sieci wspólnie wypracowują rozwiązania i aktywnie biorą udział w jej pracach. Frekwencja na spotkaniach jest prawie stuprocentowa. Zdarzają się sytuacje, że część materiału związanego z danym problemem przygotowuje wybrany zespół dyrektorów. Sieć ma również spełniać funkcję samokształceniową dla dyrektorów oraz być platformą wymiany dobrych praktyk realizowanych w szkołach/placówkach. Często w pracach sieci wykorzystywany jest elektroniczny kanał komunikacji. Niejednokrotnie tematy zainicjowane na spotkaniach są następnie omawiane przez dyrektorów z wykorzystaniem sieci on-line.

W czasie od zainicjowania utworzenia sieci do jej realizacji nie było potrzeby uruchamiania specjalnych działań. Głównie chodziło o mobilizację dyrektorów i ich zachęcenie do częstszych spotkań i wymiany doświadczeń. Z pewnością istotnym czynnikiem mobilizującym była aktywność i zaangażowanie osób decyzyjnych urzędu (dyrektora ZOPO i kierownika gminnego biura oświaty).

5. Jakie efekty osiągnięto?

Aktywna praca sieci dla dyrektorów szkół/placówek w gminie przyniosła następujące efekty:

- Dyrektorzy w odpowiedniej formie, stosownym czasie i zakresie otrzymują wsparcie we wszystkich obszarach pracy szkoły, uzyskują także bieżące informacje od pracowników urzędu odpowiedzialnych za realizację zadań oświatowych na terenie gminy.
- Wspólnie wypracowane rozwiązania oszczędzają czas dyrektorów, którzy nie pracują nad nimi indywidualnie, stają się także podstawą do modyfikacji i/lub dostosowania do potrzeb danej szkoły.
- Realizacja wsparcia poprzez sieć mobilizuje dyrektorów do aktywności, twórczego działania, pozwala na indywidualny rozwój oraz zdobywanie dodatkowych umiejętności.
- Młodzi stażem dyrektorzy w ramach pracy sieci otrzymują bardzo duże wsparcie od bardziej doświadczonych dyrektorów, nie są zostawieni sami sobie, uczą się na bieżąco, otrzymują także wsparcie od pracowników samorządu.
- Gmina nie ma możliwości finansowych i organizacyjnych, aby uruchomić ośrodek doskonalenia nauczycieli. Sieć natomiast umożliwia wsparcie i doskonalenie dyrektorów jak najbardziej dostosowane do ich potrzeb, a także potrzeb szkół i placówek. Wymianę doświadczeń dyrektorskich dodatkowo wspiera doskonalenie zawodowe nauczycieli. Przykładem tego jest zrealizowany projekt dotyczący kształcenia kompetencji kluczowych uczniów.
- Sieć daje ogromną możliwość wymiany dobrych praktyk, które już sprawdziły się w szkołach i mogą być wykorzystywane po ich dostosowaniu w kolejnych szkołach i placówkach.
- Bardzo ważnym efektem, który obserwujemy, jest budowanie znajomości między dyrektorami, którzy dzięki sieci na tyle pogłębili swoje relacje, że organizują dodatkowe spotkania, dyskutują nad rozwiązaniami.

6. Ile to kosztowało?

Utworzenie oraz działalność samej sieci nie generuje kosztów. Pojawiają się one, gdy korzystamy ze wsparcia zewnętrznego lub organizujemy spotkania wyjazdowe. Jedno spotkanie/konferencja wyjazdowa dwudniowa z pakietem szkoleń zewnętrznych dla 25 osób (biorą w niej udział również dyrektorki przedszkoli) to koszt ok. 9000 zł.

7. Dlaczego warto promować to rozwiązanie?

Waga problemu: ocena 5

Rozwiązanie spełniło nasze oczekiwania w zakresie wspomagania dyrektorów. Jest efektywne i nie generuje dodatkowych kosztów. Z relacji dyrektorów można wnioskować, że są z tych działań zadowoleni. Cenią oni sobie tego typu wsparcie, w zarządzaniu szkołami czują się pewniej. Zauważamy stały trend podnoszenia jakości pracy naszych szkół. Oceniając jakość pracy szkół, oprócz mierzalnych wskaźników, bierzemy pod uwagę

ocenę kontekstową każdej placówki. Jako gmina na bieżąco otrzymujemy informację zwrotną dotyczącą problemów szkół, ich oczekiwań i potrzeb. Pozwala to lepiej i efektywniej planować budżety w zakresie inwestycji, remontów, zabezpieczenia środków na projekty, granty, współpracę zagraniczną.

Innowacyjność podejścia: ocena 4

Sieć dla dyrektorów szkół dla nas jest rozwiązaniem nowym, mającym znamiona innowacyjności. Tego typu rozwiązanie w zarządzaniu nie jest nowe, lecz wymaga dużego wysiłku organizacyjnego ze strony samorządu. W naszym przypadku kadra samorządowa ma odpowiednie przygotowanie merytoryczne do jego wdrożenia. Z obserwacji i kontaktów z innymi samorządami wynika, że sieć wsparcia dyrektorów w naszej formule jest rzadkością.

Skuteczność rozwiązania: ocena 5

Rozwiązanie jest bardzo skuteczne. Pozwala na wsparcie dyrektorów we wszystkich obszarach pracy szkół. Każdy otrzymuje te same informacje w tym samym czasie, w jednym miejscu. Ma to niebagatelne znaczenie, ponieważ unikamy zniekształceń komunikatów, które powinny być jednoznaczne. Oceną poziomu skuteczności może być również stały trend podnoszenia jakości pracy szkół, lepsza wymiana doświadczeń oraz lepsze relacje interpersonalne w zespole dyrektorów.

Replikowalność – kto może z niego skorzystać, ile JST: ocena 4

Z rozwiązania mogą skorzystać gminy, które mają podobny potencjał edukacyjny do naszej gminy. Warunkiem zastosowania naszego rozwiązania jest uzyskanie mobilności sieci. Najlepiej sprawdza się sieć do około 25 członków. Drugi warunek pracy takiej sieci to odpowiednie przygotowanie moderatorów. Muszą to być osoby, które znają specyfikę działalności szkół, posiadają umiejętności w zakresie organizacji doświadczenia, muszą wyzwolić się z myślenia typowo urzędniczego, zrozumieć problematykę związaną z zarządzaniem szkołami.

Ważnym elementem przy korzystaniu z naszego rozwiązania jest świadomość całościowego traktowania problematyki oświatowej gminy.

8. Zalecenia dotyczące replikacji

Budowanie sieci wsparcia należy poprzedzić bardzo dogłębną analizą potrzeb dyrektorów szkół. Decyzja taka powinna wynikać z autentycznej chęci współpracy organu prowadzącego z dyrektorami szkół. Oczekiwania związane z działalnością sieci powinny być jasno określone we wstępnej fazie tworzenia. Należy zachować zasadę dobrowolności udziału. Replikacja powinna być poprzedzona zebraniem informacji na temat doświadczeń osób, które taką sieć wykorzystują. Najlepszy jest bezpośredni kontakt z organizatorem sieci. To pozwoli na łatwiejsze dostosowanie rozwiązań do potrzeb i oczekiwań organu replikującego. Jesteśmy gotowi na wsparcie w formie bezpośredniego spotkania lub drogą elektroniczną.

II. Dane kontaktowe osoby, która może przekazać szczegółowe informacje na temat rozwiązania

Imię i nazwisko: Mirosław Olek

Funkcja: dyrektor Zespołu Obsługi Placówek Oświatowych

Adres: ul. Ligocka 1, 43-502 Czechowice-Dziedzice

Telefon: 32 215 20 57

E-mail: dyrektor@zopo.czechowice-dziedzice.pl

AKADEMIA DYREKTORA – system wsparcia kadry kierowniczej w gminie Wojkowice

Autorka: Magdalena Kreczko

Typ jednostki samorządu terytorialnego (JST): gmina miejska

Nazwa JST: gmina Wojkowice

Liczba mieszkańców: 9078

I. Opis dobrej praktyki

1. Charakterystyka lokalnego systemu

Gmina Miejska Wojkowice jest utworzona z jednostek powstałych w wyniku podziału administracyjnego dawnego powiatu będzińskiego: Wojkowic Komornych, Żychcic oraz Kamyc. Miasto Wojkowice należy do Górnośląskiego Okręgu Przemysłowego i najsilniejsze powiązania funkcjonalno-przestrzenne ma z miastami: Będzin, Bytom, Piekary Śląskie, Czeladź, Sosnowiec i Katowice.

Na sytuację oświatową w mieście ma wpływ to, że Wojkowice są jednym z najbiedniejszych miast w woj. śląskim. Do niedawna zamieszkiwały je rodziny utrzymujące się głównie z górnictwa i pracy w cementowni, jednak zmiany społeczno-gospodarcze zachodzące w kraju (w tym likwidacja przemysłu ciężkiego) sprawiły, że większość z nich straciła główne źródło dochodu. Wpłynęło to na sytuację dzieci i młodzieży wzrastającej w nieprzyjnym środowisku, w którym trudno kształtować właściwe postawy obywatelskie, motywować do samorozwoju, zachęcać do planowania przyszłości.

Do wojkowickich szkół uczęszczają uczniowie z dobrze funkcjonujących rodzin, którym zależy na wysokiej jakości edukacji dzieci. Ta grupa oczekuje od szkół i samorządu wszechstronnej oferty edukacyjnej, porównywalnej z ofertą dużych i zaможnych szkół w miastach aglomeracji śląskiej. Niepokojącym zjawiskiem jest to, że w wielu przypadkach, mimo wysiłków nauczycieli i prób zachęcania uczniów do

pracy, szkoły przegrywają ze zniechęceniem, brakiem motywacji i szukaniem rozrywki w Internecie przez młodzież, a zwłaszcza z uzależnieniem od funkcjonowania w portalach społecznościowych.

Wojkowicka sieć szkół w wyniku reformy systemu oświaty musiała zostać znacznie przeorganizowana. Gimnazjum włączono do Szkoły Podstawowej nr 3, w której do 2018 r. działały oddziały gimnazjalne. Zmiana siedziby szkoły oraz konieczność restrukturyzacji zatrudnienia pracowników pedagogicznych i niepedagogicznych stały się sporym wyzwaniem dla lokalnego samorządu i kadry zarządzającej oświatą. Obecnie w dwóch szkołach podstawowych (nr 1 i nr 3) w Wojkowicach uczy się łącznie 505 uczniów. Przedszkole im. Przyjaciół Bajek zapewnia opiekę i wychowanie 206 podopiecznym. W Wojkowicach ma także swoją lokalizację Zespół Szkół Ogólnokształcących i Technicznych, dla którego organem prowadzącym jest powiat będziński. Jest to szkoła ponadpodstawowa powołana do życia przez mieszkańców miasta, silnie związana z historią i tradycjami ośrodka.

2. Problem, który był powodem wdrożenia innowacji

Prawdziwym wyzwaniem dla nowoczesnego samorządu, który pragnie skutecznie wpływać na rozwój oświaty, a także jednym z najważniejszych elementów warunkujących sukces edukacyjny uczniów, jest pozyskanie przez organ prowadzący dyrektorów, którzy są nie tylko biegłymi administratorami, lecz przede wszystkim rozumieją i praktykują ideę ciągłego rozwoju rozumianego jako przemyślany i zorganizowany proces doskonalenia się organizacji.

W małych społecznościach – takich jak np. Wojkowice – bardzo ważna jest rola dyrektora, czyli lokalnego lidera/autorytetu. Strefa edukacji to obszar trudnych interakcji pomiędzy nauczycielami, uczniami, rodzicami oraz wpływu środowiska lokalnego. Praktyka dowodzi, że otwartość dyrektora na zmiany to obecnie zbyt mało, by szkoła mogła sprostać wymaganiom współczesności. Wprowadzanie zmian organizacyjnych, które nie są powiązane z refleksją na temat ich znaczenia dla rozwoju instytucji, po prostu nie ma sensu i nie przynosi korzyści. Ważna nie staje się umiejętność wyznaczania, ale realizowania celów i wartości edukacyjnych przez dyrektora.

Dlatego samorządy oczekują od prowadzących szkoły, by realizowali swoje zadania jako przywódcy odpowiedzialni za każdy aspekt funkcjonowania powierzonych im organizacji. Wymagania zawodowe wobec kadry kierowniczej są więc coraz wyższe. Zakres zadań i odpowiedzialności dyrektora powoduje, że oczekuje się od niego całego katalogu kompetencji, predyspozycji osobowościowych, a także wierności wartościom. Oczekiwania społeczne wobec dyrektora budują obraz edukacyjnego Herkulesa nowych czasów. Jednak nawet najstaranniej przygotowany do swojej roli lider oświaty nie jest w stanie sprostać tym wszystkim wymaganiom. Potrzebna jest mu nie tylko głęboka motywacja, lecz także skuteczny system wsparcia, w którym jest miejsce dla organu prowadzącego.

W szkołach na miarę XXI w. potrzebny jest więc dyrektor mający jasną wizję oraz umiejętność inspirowania innych do tego, by tę wizję wspólnie realizować.

3. Na czym polega zastosowane rozwiązanie?

Potrzebą naszych czasów jest zapewnienie usług edukacyjnych na najwyższym poziomie, dlatego coraz częściej w dyskusjach nad kierunkami rozwoju oświaty pojawia się aspekt skuteczności różnych platform współpracy i komunikacji samorządowców z kadrami zarządzającą placówkami oświatowymi.

Dotychczasowe doświadczenie kontaktów wojkowickiego samorządu z dyrektorami wskazywało na to, że głównym źródłem napięć we wzajemnych kontaktach był brak czasu na pogłębioną analizę pojawiających się problemów. Ta sytuacja powodowała też marginalizowanie lub wręcz pomijanie istotnych potrzeb pracowników. Trudności w podejmowaniu decyzji w zakresie zarządzania łączyły się także z brakiem umiejętności hierarchizowania ważności spraw. W relacjach szkoła – organ prowadzący dominowała konieczność reagowania na bieżące wydarzenia. W codziennym zapracowaniu brakowało miejsca na refleksję, poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: *Dokąd zmierzamy?* Dlatego niezbędne stało się wygospodarowanie czasu i przestrzeni na spotkania kadry zarządzającej oświatą z samorządowcami, by zastanowić się nad sensem pracy szkoły/przedszkola i zaprosić do dyskusji na temat oczekiwań edukacyjnych najważniejszych interesariuszy systemu oświaty: uczniów, rodziców, nauczycieli, pracodawców, mieszkańców miasta.

W związku z tym budowanie programu Akademii rozpoczęliśmy od sformułowania kluczowego pytania: ***W jaki sposób organ prowadzący może nie tyle komunikować swoje oczekiwania, ile wspierać dyrektora w urzeczywistnieniu wypracowanej przez niego wizji rozwoju szkoły?*** Celem tej inicjatywy jest połączenie kadry kierowniczej placówek oświatowych oraz samorządowców w dążeniu do rozwoju zawodowego, który sprawi, że będzie można popatrzeć inaczej na system oświaty i nauczyć się poszukiwania nowych rozwiązań, właściwych dla zaspokojenia potrzeb uczniów wojkowickich szkół. Akademia Dyrektora obejmuje działania wspierające dyrektorów obu szkół podstawowych i przedszkola w realizacji koncepcji pracy, przedstawionych w ramach konkursów na stanowiska dyrektorów i modyfikowanych podczas pełnienia tych funkcji.

Ta inicjatywa to pierwszy krok w stronę budowania lokalnej spójności edukacji. Jest także sposobem na wspomaganie dyrektorów we własnym rozwoju (mistrzostwo osobiste). W naszym przypadku na początku było to:

- tworzenie mikrosystemu działań ukierunkowanych na współpracę szkół, kadry kierowniczej/nauczycieli w zakresie realizacji projektów;
- transformację procesów edukacyjnych oraz
- przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu.

Działania te w przyszłości mają też służyć zminimalizowaniu efektu rywalizacji pomiędzy szkołami. Oczekiwanym przez samorząd rezultatem będzie również wzrost odpowiedzialności wszystkich interesariuszy wojkowickiej oświaty za losy absolwentów. Aby uzyskać zaplanowane efekty, postawiliśmy na edukacyjny dialog, zaangażowanie lokalnych liderów do procesu budowania dobrego klimatu wokół

placówek oświatowych przez samorząd oraz wspieranie ewolucji szkół (także przedszkola) w kierunku *Szkoły rozumianej jako organizacja ucząca się*.

Zadaniem naszego samorządu stało się ukształtowanie przestrzeni, w której będzie się toczyć proces doskonalenia kadry kierowniczej oświaty, aby sami zainteresowani odczuli przyrost umiejętności zarządzania właściwych dla efektywnych organizacji oraz podejmowali świadome decyzje związane z kształtowaniem współpracy międzyszkolnej, a także pomiędzy różnymi etapami edukacyjnymi przedszkole – szkoła. Odwołaliśmy się do podstawowych zasad OUS, takich jak: mistrzostwo osobiste, modele myślowe, wspólna wizja, zespołowe uczenie się, myślenie zespołowe. Zmierzamy do przełożenia tych zasad na relacje międzyszkolne oraz pomiędzy jednostkami oświatowymi a organem prowadzącym. Ale „nic o nas bez nas”. Dlatego wprowadzenie nowego modelu doskonalenia dyrektorów w naszej gminie poprzedziliśmy diagnozą potrzeb i oczekiwań kadry kierowniczej w obszarze rozwijania kompetencji osobistych i zawodowych.

4. Kto, kiedy i co zrobił?

AKADEMIA DYREKTORA – to rozwiązanie, które zostało wprowadzone do praktyki lokalnego samorządu jako jeden z kluczowych etapów realizacji Harmonogramu Działań Rozwojowych przyjętego przez gminę Wojkowice w II etapie pilotażowego projektu „Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów”.

Głównym powodem powołania do życia Akademii Dyrektora było i wciąż pozostaje dążenie stworzenia nowej kultury współpracy w gminie Wojkowice w kontekście planowanej zmiany. Realizację tego pomysłu rozpoczęliśmy od rozmów o tym, jak jest oraz o tym, jak powinno być. Toczący się dialog edukacyjny dotyczył następujących obszarów:

Rozmowy o szkole – przestrzeń dydaktyki

Podstawowy kierunek współdziałania samorządowców i kadry kierowniczej szkół/przedszkola w ramach tego przedsięwzięcia został zdefiniowany poprzez rozmowy o dobrej szkole. Narzędziem pomocniczym stał się profil szkoły/przedszkola. Wspólnym mianownikiem dla prezentowanych poglądów było przekonanie, że dobra szkoła dąży do **transformacji** modelu pracy opartego na transmisji wiedzy, kultury pracy wyrażającej się poprzez podejmowanie długofalowych działań rozwijających potencjał ucznia, czyli: **od nauczania do uczenia się**. Uczestnicy rozmów zgodnie zauważyli, że współczesna szkoła powinna tak organizować procesy, aby uczniowie mogli się uczyć i aby przejęli odpowiedzialność za ten proces. Warto zaufać uczniom, którzy w tym procesie odgrywają rolę najbardziej kompetentnych ekspertów.

Podczas spotkań Akademii dyrektorzy ustalili zasadę wspólnego organizowania form doskonalenia dla międzyszkolnych grup nauczycieli, którzy są już gotowi do

tego, by w praktyce stosować strategie wspierające uczniów w procesie uczenia się. Odbłyło się np. pilotażowe szkolenie z zakresu oceniania kształtującego: *OK zeszyt*. Zasada organizacji i przebieg zajęć zostały bardzo dobrze przyjęte przez nauczycieli, uczestniczyli w nim również dyrektorzy i samorządowcy odpowiedzialni za sprawy oświaty. To inne (bo wspólne) spojrzenie na nowoczesną dydaktykę wywołało międzyszkolną dyskusję na temat tego, dokąd zmierzają i jaką drogą własnego rozwoju wybiorą wojkowickie szkoły.

Rozmowy o szkole. Przestrzeń zarządzania i administrowania

Budowanie dobrej szkoły wymaga spójnego i nowoczesnego systemu zarządzania. W tej części dialogu edukacyjnego wspólnie określiliśmy elementy bezpośrednio wpływające na jakość relacji: kadra kierownicza – samorząd.

Sformułowaliśmy obszary, w których chcielibyśmy razem rozwijać swoje kompetencje. Ustalona została tematyka i formy spotkań/szkoleń/warsztatów, zdecydowaliśmy o wyborze narzędzi badawczych. W centrum zainteresowania znalazła się teoria zarządzania zmianą, zwłaszcza zagadnienia powiązane z rolą informacji zwrotnej w pokonywaniu barier komunikacyjnych i w procesie rozwiązywania konfliktów. W tym przypadku zdecydowaliśmy się na szkolenia z udziałem zewnętrznego eksperta. Po tym przeprowadziliśmy analizę protokołów pokontrolnych, wniosków z pracy szkół, tematyki narad z dyrektorami, treści interwencji rodziców, problemów zgłaszanych przez dyrektorów. Razem z dyrektorami, czyli autorami koncepcji pracy szkół/przedszkola, omówiliśmy stopień realizacji zaplanowanych w tych dokumentach działań i sformułowanych pomysłów, idei. Ta analiza stała się podstawą do modyfikacji wyjściowych założeń zawartych w konkursowych pracach i pozwoliła na wyznaczenie nowych kierunków rozwojowych.

Wnioski z tego działania dopełniły katalog tematów i form szkoleń przeznaczonych dla dyrektorów, pomocnych w codziennej pracy (m.in. zmiany w prawie oświatowym, kodeksie pracy, ochrona danych osobowych). Uczestnicy Akademii zwrócili uwagę na funkcjonowanie dwóch uzupełniających się obszarów: nowoczesnego zarządzania i przywództwa edukacyjnego (w tym aspekcie zauważono i podkreślono wagę zarządzania przez wartości). Dlatego ten wątek zdominował początkowe spotkania Akademii, a przywództwo edukacyjne stało się tematem wiodącym pierwszych warsztatów samokształceniowych (z wykorzystaniem materiałów ORE *Przywództwo edukacyjne*). Zajęliśmy się także różnymi rozwiązaniami pozwalającymi w praktyce zarządzania stosować model GROW.

Rozmowy o szkole. Przestrzeń motywacji i relacji

Zdiagnozowanym problemem kadrowym okazało się wypalenie zawodowe oraz spadający poziom motywacji. Często wynikało to z natłoku zadań, braku informacji zwrotnej, chaosu informacyjnego, który łączył się z wielozadaniowością dyrektora wymuszoną przez szkolne życie. Dlatego w tym obszarze zaczęliśmy od określenia oczekiwań liderów oświaty. Zdefiniowanie problemów oraz opis sytuacji pozwoliły samorządowi na zastosowanie nowych form i narzędzi badawczych. **Po analizie**

potrzeb osobistych kadry zarządzającej oświatą w zakresie doradztwa i doskonalenia wybraliśmy przede wszystkim wątek wzmacniania motywacji połączony z budowaniem świadomości własnych mocnych i słabych stron oraz predyspozycji niezbędnych w pełnieniu funkcji kierowniczych. Wspólnie założyliśmy, że większa świadomość samego siebie ułatwi uczestnikom Akademii Dyrektora dążenie do osiągnięcia wyznaczonych celów. Sięgnęliśmy po MindSonar – narzędzie psychometryczne badające m.in. style myślenia w różnych sytuacjach, pozwalające osobom, które poddały się badaniu, na rozpoznanie własnych zasobów, talentów, systemu wartości. W perspektywie pełnionych funkcji dyrektorzy mogli uzyskać niezbędną wiedzę na temat własnych strategii myślenia, reakcji na planowaną zmianę. W ten sposób postawiliśmy na rozwój kompetencji w zakresie komunikacji i umiejętności współpracy. Badanie dostarczyło samorządowcom wiedzy na temat tego, co motywuje kadrę kierowniczą do działania. Umożliwiło osobom odpowiedzialnym za sprawy oświaty podjęcie działań **wzmacniających zaangażowanie pracowników, takich jak np. zaproszenie ich do udziału w projektach gminnych, inspirujących szkoleniach, przedsięwzięciach i uroczystościach. Uzyskana w ten sposób samoświadomość** kadry kierowniczej przyczyniła się do poprawy komunikacji we wzajemnych relacjach pomiędzy samorządem a przedstawicielami placówek oświatowych oraz do konstruktywnego rozwiązywania sytuacji konfliktowych (zasada dwóch zwycięzców). Ułatwiła kształtowanie relacji, tworzenie, a potem pracę zespołów projektowych w celu skutecznej realizacji wytyczonego celu. Pojawiły się przesłanki, które posłużyły nam do budowania efektywnego zespołu. Zrozumieliśmy też, że **indywidualność pracowników stanowi ogromny potencjał**, nad którego rozwojem warto pracować. To doświadczenie zdecydowanie poszerzyło perspektywę myślenia o wzajemnych relacjach.

Badanie MindSonar rozpoczęło wątek coachingu indywidualnego, a potem grupowego, który zaproponowaliśmy wojkowickim liderom oświaty. Wyniki badań ułatwiły nam też projektowanie kolejnych działań polegających na doborze tematyki i form szkoleń.

Zorientowanie na współpracę – powstanie gminnej sieci współpracy i samokształcenia dyrektorów.

„Jesteśmy w tym razem, więc wykonajmy swoją pracę najlepiej jak potrafimy”. To zdanie naprawdę oddaje ducha Akademii. Edukacja to dziedzina, którą (w znakomitej większości) zajmują się ludzie zorientowani na innych – nauczyciele, wychowawcy. Są nimi także dyrektorzy. Być może jest to jeden z najważniejszych powodów, dla których naturalną płaszczyzną komunikowania się środowiska oświatowego są wartości. W taki też sposób zostały ustalone zasady zespołowego działania w ramach Akademii. Należą do nich m.in.: otwartość na potrzeby innych, dobra komunikacja, nastawienie na refleksję/autorefleksję, solidarność i zaufanie. Uczymy się stosować nowatorskie techniki wzajemnego uczenia się, metodę wymiany dobrych praktyk, którą traktujemy jako narzędzie doskonalenia procesów wspomagających budowanie organizacji uczącej się.

Regularne spotkania sieci mają charakter warsztatowy, scenariusze spotkań przygotowują dyrektorzy lub/i lokalni liderzy oświaty. Tematy ustalane są w sposób demokratyczny. Podglądamy ciekawe rozwiązania edukacyjne w innych gminach. Zostaliśmy zaproszeni do nieformalnej, międzygminnej sieci współpracy (każda z gmin przygotowuje program dwudniowego szkolenia wyjazdowego dla wszystkich uczestników, tematy szkoleń to tzw. tematy „na czasie”), współpracujemy z gminą Miedźna w zakresie wymiany dobrych praktyk – odbywamy wizyty studyjne i organizujemy koleżeńskie, nieodpłatne szkolenia. w ramach sieci współpracy z gminą Miedźna zdefiniowaliśmy profile kompetencyjne dyrektora w kontekście potrzeb w zakresie doskonalenia zawodowego. Dyskutujemy też o tym, w jaki sposób samorząd może wspierać dyrektorów w pokonywaniu przeszkód.

Doskonalimy się przez wspólne doświadczanie, uczymy się wzajemnie i mamy tego pierwsze rezultaty (uczestnicy Akademii są współtwórcami projektów edukacyjnych, scenariuszy szkoleń rad pedagogicznych, wspierają w sposób świadomy i zorganizowany procesowe wspomaganie). Pracownicy samorządowi podjęli starania o uruchomienie długofalowego doradztwa dla kadry kierowniczej wojkowickich szkół/przedszkola, ale realizacja tych planów wymaga wprowadzenia nowych rozwiązań.

Uczymy się, jak rozmawiać o szkole... Dialogu edukacyjnego cd.

W Akademii pracujemy nad narzędziami diagnozy pracy szkół/przedszkola. Zastanawiamy się nad warunkami koniecznymi do prowadzenia rzeczowej i konstruktywnej dyskusji o sprawach oświaty. Rozumiemy, że szkoła nie istnieje w próżni społecznej. Dlatego głosy z zewnątrz są niezbędne dla jej rozwoju. Do dialogu zapraszamy partnerów edukacji, którzy są żywo zainteresowani procesem transformacji. Za nami doświadczenie debaty społecznej dotyczącej wspierania szkół ukierunkowanego na rozwój kompetencji kluczowych uczniów. Przed nami ocena efektów procesowego wspomaganie, ewaluacje wewnętrzne oraz kolejna debata, podczas której porozmawiamy o tym, co jest, i o tym, co powinno być sednem nowoczesnej edukacji w gminie.

5. Jakie efekty osiągnięto?

Działania w ramach Akademii Dyrektora planujemy w obrębie roku szkolnego. I edycja odbywała się w I semestrze roku szkolnego 2019/2020. W podstawowych działaniach uczestniczy 3 dyrektorów, 3 wicedyrektorów, 6 członków rad pedagogicznych zainteresowanych uzyskaniem doświadczenia w prowadzeniu placówek oświatowych oraz 3-osobowy zespół samorządowców. W wybranych etapach biorą udział także nauczyciele – liderzy tworzący w swoich szkołach zespoły zadaniowe. Podjęte działania będą monitorowane, a potem poddane ewaluacji w celu modyfikacji pracy Akademii Dyrektora w kolejnych latach szkolnych.

Ponadto zdefiniowaliśmy nowe oraz wzmocniliśmy istniejące kanały komunikacji i współpracy pomiędzy placówkami oświatowymi i samorządem, a także partnerami oświaty (wymiana dobrych praktyk, poszerzenie przestrzeni edukacyjnej – uczymy się np. inicjowania współpracy szkół i przedszkola z pracodawcami). Akademia Dyrektora stała się także platformą ułatwiającą planowanie i wdrażanie działań edukacyjnych

zmierzających do płynnego przekraczania przez dzieci przedszkolne oraz uczniów kolejnych progów edukacyjnych.

Przeprowadziliśmy 3 szkolenia zewnętrzne, odbyło się 5 spotkań w ramach sieci doskonalenia. Uczestnicy projektu wzięli udział w badaniu MindSonar. Zespołowo opracowaliśmy profil kompetencyjny dyrektora, a także 2 kolejne projekty edukacyjne wspólne dla wszystkich szkół i przedszkola. Działalność Akademii Dyrektora zainicjowała współpracę międzyinstytucjonalną w Wojkowicach oraz wpisała się w międzygminną wymianę doświadczeń. Umocniło się przekonanie uczestników, że wzajemne wsparcie udzielane np. w zakresie promowania procesowego wspomagania czy transformacji procesu nauczania w proces uczenia się jest niezbędne dla sukcesu tych przedsięwzięć edukacyjnych.

Sprawdzimy rezultaty tych działań m.in. poprzez przeprowadzenie debaty społecznej na temat potrzeb i oczekiwań mieszkańców w zakresie edukacji.

Reasumując, wojkowicka Akademia Dyrektora rozwija się jako centrum progresywnej myśli na temat jakości w edukacji, ośrodek innowacyjnych działań prorozwojowych, a także współpracy szkół/przedszkola, samorządu w naszej gminie. Współdziałanie zastępuje rywalizację – wyzwolony efekt synergii pozwala wierzyć, że ta zmiana będzie trwała i niesie ze sobą głębszy sens.

6. Ile to kosztowało?

Na badanie MindSonar (500 zł od uczestnika) oraz szkolenia zewnętrzne, które wynikają z konkretnych potrzeb członków Akademii (np. szkolenia dedykowane), do tej pory wydano 22 tys. złotych.

7. Dlaczego warto promować to rozwiązanie?

Waga problemu: ocena 5

Doświadczenia wojkowickiego samorządu wskazują na to, że współpraca w relacjach: samorząd (organ prowadzący) – kadra kierownicza oświaty – szkolna społeczność – środowisko lokalne ma bezpośredni wpływ na sukces edukacyjny ucznia. Dlatego warto wytrwale budować kanały komunikacyjne, pomagać kadrze szkół i przedszkola w pokonywaniu przeszkód/barier w organizacji procesów. Powinniśmy być razem, ponieważ tylko wspólne działania są gwarancją istnienia Dobrej Szkoły, która tak naprawdę przygotowuje swoich absolwentów do życia.

Innowacyjność podejścia: ocena 4

Projekt oświatowy pod nazwą Akademia Dyrektora nie jest nowatorskim rozwiązaniem. Przedstawiony profil współpracy samorząd – kadra kierownicza szkół/przedszkola jest dostosowany do potrzeb konkretnego środowiska i dlatego okazuje się być potrzebny i funkcjonalny. Przedstawione rozwiązania mogą okazać się przydatne w pracy samorządów, które dostrzegają potrzebę dostosowania pracy szkół do potrzeb społecznych, oczekiwań pracodawców. Samorząd – głos lokalnej społeczności – powinien starać się zrozumieć szkołę i zachęcać do dostosowania charakteru jej pracy do potrzeb społeczności.

Skuteczność rozwiązania: ocena 4

I etap realizacji okazał się sukcesem, ponieważ przyniósł zauważalną integrację osób skupionych wokół spraw oświaty. Zwiększyła się akceptacja dla procesu planowanej zmiany. Uczestnicy Akademii otwarcie dzielą się swoimi refleksjami oraz ciekawymi, twórczymi pomysłami w zakresie zarządzania, przywództwa edukacyjnego czy sposobów funkcjonowania w szkoły/przedszkola w środowisku lokalnym.

Replikowalność – kto może z niego skorzystać, ile JST: ocena 4

Z pomysłu mogą skorzystać wszystkie samorządy, które zdecydują się na ten rodzaj partnerstwa w planowaniu, a potem prowadzenia doskonalenia zawodowego kadry kierowniczej oświaty.

8. Zalecenia dotyczące replikacji

Ryzyko i ograniczenia wymagają wcześniejszego zaakceptowania ich przez wszystkich członków zespołu. Właściwy dobór metod pracy powiązany jest ze zrozumieniem potrzeb i oczekiwań uczestników, które mogą być rozbieżne. Może pojawić się konflikt interesów, zniechęcenie i poczucie straty czasu. Można przeciwdziałać temu zjawisku poprzez pogłębioną diagnozę potrzeb osób objętych projektem (dlatego proponujemy wykorzystanie nowoczesnych narzędzi badawczych, które wzmocnią samoświadomość uczestników). Działania Akademii powinny być monitorowane, a po zakończeniu wyznaczonego etapu należy dokonać oceny efektów przeprowadzonego doskonalenia. Istotnym ograniczeniem jest bariera czasu. Zaplanowanie i realizacja podanych działań pochłania dużo pracy i czasu. Wymaga skupienia nad realizacją uzgodnionych zadań, często poza godzinami przeznaczonymi na obowiązki zawodowe pracowników JST.

II. Dane kontaktowe osoby, która może przekazać szczegółowe informacje na temat rozwiązania

Imię i nazwisko: Magdalena Kreczko

Funkcja: dyrektor Centrum Usług Wspólnych w Wojkowicach

Adres: ul. Ogrodowa 4, 42–580 Wojkowice

Telefon: 602 210 172

E-mail: mkreczko@tlen.pl

Miasto Wojkowice – Inkubator Dobrych Praktyk Edukacyjnych

Autorka: Magdalena Kreczko

Typ jednostki samorządu terytorialnego (JST): gmina miejska

Nazwa JST: gmina Wojkowice

Liczba mieszkańców: 9078

I. Opis dobrej praktyki

1. Charakterystyka lokalnego systemu

Wojkowicka sieć szkół w wyniku reformy systemu oświaty musiała zostać znacząco przekształcona. Gimnazjum włączono do Szkoły Podstawowej nr 3, w której do 2018 r. działały oddziały gimnazjalne. Zmiana siedziby szkoły oraz konieczność restrukturyzacji zatrudnienia pracowników pedagogicznych i niepedagogicznych stały się sporym wyzwaniem dla lokalnego samorządu i kadry zarządzającej oświatą. Obecnie w dwóch szkołach podstawowych (nr 1 i nr 3) w Wojkowicach uczy się łącznie 505 uczniów. Przed-szkole im. Przyjaciół Bajek zapewnia opiekę i wychowanie 206 podopiecznym.

W Wojkowicach ma także swoją lokalizację Zespół Szkół Ogólnokształcących i Technicznych, którego organem prowadzącym jest powiat będziński. Jest to szkoła ponadpodstawowa powołana do życia przez mieszkańców miasta, która mocno wrosła w jego krajobraz.

Na sytuację oświaty istotny wpływ ma sytuacja finansowa, Wojkowice jest jednym z biedniejszych miast aglomeracji śląskiej. Do niedawna mieszkali tu rodziny utrzymujące się głównie z górnictwa i z pracy w cementowni. Jednak zmiany społeczno-gospodarcze zachodzące w kraju (w tym likwidacja przemysłu ciężkiego) sprawiły, że większość z nich straciła główne źródło dochodów. Wiele rodzin popadło w kłopoty finansowe. Często występującym problemem społecznym są uzależnienia, dzieci mają styczność ze środowiskami dysfunkcyjnymi lub w takich się wychowują. Trudno kształtować u nich właściwe postawy społeczne.

Wojkowice zostały objęte programem rewitalizacji, który zakłada m.in. odbudowę zasobów społecznych w zdegradowanych częściach miasta. Do SP nr 1 i SP nr 3 uczęszcza również wielu uczniów z dobrze funkcjonujących rodzin, w których rodzicom zależy na wszechstronnej edukacji dzieci. Ta grupa oczekuje od szkół i samorządu bogatej oferty edukacyjnej, porównywalnej z ofertą szkół dużych sąsiednich zamożnych miast.

Ta złożona sytuacja powoduje, że mimo wysiłków nauczycieli i prób zachęcania uczniów do podejmowania pracy na rzecz własnego rozwoju, szkoły przegrywają z bardziej atrakcyjnymi rozrywkami preferowanymi przez uczniów (np. Internet, uzależnienie od portali społecznościowych itp.) skutkując zniechęceniem, brakiem motywacji, zachowaniami aspołecznymi młodzieży.

2. Problem, który był powodem wdrożenia innowacji

Zmiana i innowacyjność to słowa klucze, za pośrednictwem których najczęściej opisujemy przemiany zachodzące w XXI w. Uświadamiają nam, jak szybko ewoluują przyzwyczajenia, zużywają się wszelkie schematy działania, a także nieprzydatne stają się wypracowane procedury osiągania celów. Szkoła, jako instytucja oraz środowisko nauki i wychowania, także jest elementem rzeczywistości, który podlega jej nieuchronnym prawom. Dzisiaj oczekuje się od szkoły, by jej absolwenci mogli funkcjonować w dynamicznie rozwijającym się społeczeństwie wiedzy. W tych warunkach współczesna szkoła ma nie tylko uczyć podstawowych umiejętności i przekazywać „pakiet minimum” (umiejętności czytania, pisania, liczenia), lecz także powinna wpajać zasady społeczne, uczyć, rozwijać relacje, współdziałać, realizować własne potrzeby, umożliwiać szczęśliwe i spełnione życie. Wskazana prawem oświatowym konieczność indywidualizacji procesu nauczania nakłada na szkołę obowiązek podejmowania często niestandardowych działań, których efektem ma być satysfakcjonujący rozwój uczniów uzdolnionych i tych ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi, a także odkrywanie talentów każdego dziecka. Co więcej, szkoła, oprócz uczenia, ma pełnić funkcję instytucji opieki społecznej, zajmując się sportem, uczeniem dorosłych, stanowić centrum nowoczesnych technologii. Ma objąć swoimi „usługami” nie tylko grupę uczniów, ale całą szkolną społeczność: uczniów, rodziców, nauczycieli, powinna być aktywna w lokalnej społeczności.

Pogodzenie tych nurtów pracy stanowi trudne zadanie, z którym samorząd i kadra kierownicza szkół muszą mierzyć się na co dzień. Jest to tym trudniejsze, że towarzyszy nam przekonanie, że polska szkoła nie może wyjść z kryzysu, znajduje się wciąż o krok za potrzebami uczniów. Gdzie tkwi przyczyna tego zjawiska? Można postawić tezę, że uciekający do przodu świat wymaga od nas – współtwórców systemu edukacji - odpowiedzi na pytanie: jaki model szkoły jest w stanie sprostać rzeczywistości, w obliczu której sprawdzające się kiedyś paradygmaty edukacyjne straciły swoją siłę oddziaływania, a nawet sens?

W tym natłoku informacji, rodzących się na nowo wątpliwości, pod presją otoczenia są także wojkowickie szkoły i przedszkole. Musiały one określić kierunek zmian, wybrać swoją drogę rozwoju, która będzie łączyła różne i czasami trudne do pogodzenia oczekiwania uczniów, rodziców, nauczycieli i lokalnego środowiska.

Przed przystąpieniem do projektowania zmiany postawiliśmy interesariuszom systemu oświaty w naszym mieście zasadnicze pytanie: *Skąd wiemy, że szkoła/przedszkole dobrze pracuje?* Obserwacja oświatowej rzeczywistości, diagnozy potrzeb uczniów/dzieci, a także debata społeczna przeprowadzona przez wojkowicki samorząd pokazały, że miarą sukcesu edukacji w mieście jest uczeń, jego wiedza, umiejętności i postawy, a następnie absolwent, który potrafi zmierzyć się z wyzwaniami rynku nauki i pracy oraz ma siłę, by w sposób akceptowany społecznie realizować własne potrzeby.

Tutaj pojawia się kolejne, ważne pytanie: *W jaki sposób samorząd może wspierać szkołę w poszukiwaniu rozwiązań wzmacniających rozwój osobisty ucznia/absolwenta, pozwalający mu zmierzyć się z wyzwaniami np. zawodowymi, których dzisiaj jeszcze tak naprawdę nie potrafimy zdefiniować?*

Odpowiedź na to pytanie nie jest łatwa, ale społeczne konsultacje na temat szkoły przyszłości w Wojkowicach zrodziły przekonanie, że w końcu nauczyliśmy się mówić

o problemach w edukacji i zdobyliśmy odwagę, by szukać rozwiązań. Uwaga nauczycieli i rodziców rzeczywiście koncentruje się na uczniu. Wartością okazała się także radość uczenia się i radość nauczania. Priorytetem w planowanej zmianie stało się więc poszerzenie możliwości znalezienia przez dziecko obszaru, w którym czuje się dobrze, i w którym już jako dorosły będzie miało możliwość odniesienia sukcesu, skupiając się na swoich mocnych stronach. W codziennej pracy chcielibyśmy odwołać się do tego, co jest sednem edukacji. Jej sens w pełni oddają słowa Janusza Korczaka: *„Nie takie ważne, żeby człowiek dużo wiedział, ale żeby dobrze wiedział, nie żeby umiał na pamięć, a żeby rozumiał, nie żeby go wszystko troszkę obchodziło, a żeby go coś naprawdę zajmowało”*. W lokalnym środowisku rozmawiamy więc o tym, jak zmienić szkołę, by podążała śladem zacytowanej myśli Wielkiego Wychowawcy. Zdajemy sobie sprawę z tego, że nadszedł czas, by powrócić do najważniejszych zasad dobrej edukacji, by w konfrontacji z różnymi wizjami szkoły zawsze wygrywała postać dziecka, jego potrzeby, ciekawe życie szkolne, szczęśliwe dzieciństwo, a potem mądre dorastanie.

Liderami zmiany stali się dyrektorzy oraz nauczyciele – nowatorzy, którzy dostrzegli konieczność weryfikacji szkolnej praktyki. Wskazali też na konieczność rozwoju osobistego nauczycieli i wdrożenia efektywnych form rozwijania ich warsztatu pracy. W ten sposób z toczącej się dyskusji wyłonił się model **Szkoły jako Organizacji Uczącej Się**, ale wykraczającej poza mury konkretnego budynku. Szkoły rozumianej raczej jako bezpieczne i twórcze środowisko, w którym może rozwijać swój potencjał KAŻDY uczeń, za chwilę mieszkaniak Wojkowic, obywatel Polski, Europejczyk.

3. Na czym polega zastosowane rozwiązanie?

Tak to się zaczęło – INKUBATOR DOBRYCH PRAKTYK EDUKACYJNYCH:

W ramach uczestnictwa samorządowców w projekcie Ośrodka Rozwoju Edukacji „Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów” gmina Wojkowice przyjęła Plan Rozwoju Oświaty, na mocy którego powołała do życia Inkubator Dobrych Praktyk Edukacyjnych. Z jednej strony stanowi go Bank Pomysłów (zrealizowanych i zgłoszonych przez nauczycieli), z drugiej należy do niego katalog wypróbowanych dobrych praktyk w zakresie wdrażania procesowego wspomaganie w gminnych szkołach i przedszkolu.

Samorządowy zespół projektu ORE odpowiedzialny za realizację Planu Rozwoju Oświaty przyjął na siebie rolę animatorów działań integrujących środowisko oświatowe wokół idei budowania jakości procesu uczenia – nauczania. Zachęcił międzyszkolne zespoły nauczycieli do zgłaszania nowatorskich propozycji pracy z uczniami – tak powstał **Bank Pomysłów**. W ten sposób zawiązały się międzyszkolne nauczycielskie koalicje, które przystąpiły do opracowania, a potem realizacji swoich autorskich pomysłów edukacyjnych i wychowawczych. Powstała przestrzeń twórczych działań nauczycieli, którzy otrzymali wsparcie merytoryczne i organizacyjne innych nauczycieli oraz samorządu, a zarazem możliwość samorealizacji. Strefa tych nowych działań okazała się też doskonałym poligonem doświadczalnym – mogliśmy sprawdzić, czy w środowisku lokalnym potrafimy podejmować zintegrowane działania służące wszechstronnemu rozwojowi ucznia. Użytkowana w ten sposób wiedza pozwoliła nam odpowiedzieć na następujące pytania:

- Jakie niestandardowe działania edukacyjne mogą zainteresować uczniów?
- W jaki sposób nauczyciele na terenie gminy mogą współpracować ze sobą przy ich realizacji?
- Jakie potrzeby uczniów mogą stać się inspiracją do wprowadzenia do szkół nowych rozwiązań metodycznych i organizacyjnych?
- Na ile proponowane cele i tematyka nowych w gminie rozwiązań edukacyjnych korespondują z podstawą programową? Kto może wspierać szkoły w ich realizacji?
- W jaki sposób prezentować efekty pracy uczniów?
- W jaki sposób uczniowie oceniają efekty swojej pracy w tego typu działaniach?
- Jakie wnioski płyną z obserwacji współpracy uczniów?
- Na ile działania nauczycieli inspirowane i wspierane przez samorząd, adresowane do uczniów szkół, ułatwiają ich integrację międzyszkolną i środowiskową?

Wdrożona w tym wymiarze zmiana polegała przede wszystkim na promowaniu wspólnych inicjatyw, wspieraniu pomysłów edukacyjnych wykraczających poza jednostkową szkołę, ukierunkowanych na rozwianie kompetencji kluczowych oraz współpracę ze środowiskiem lokalnym.

Drugim aspektem funkcjonowania Inkubatora Dobrych Praktyk Edukacyjnych stało się wprowadzenie procesowego wspomagania.

Należy podkreślić, że droga do świadomego rozwoju umiejętności uczenia u uczniów prowadzi przez ciągły rozwój nauczycieli. Istotne jest więc to, aby ten proces przebiegał w sposób przemyślany, planowy i pozwalający nauczycielom na wspólne osiąganie zamierzonych efektów. Dlatego samorząd stał się także inicjatorem sieci samokształcenia nauczycieli, których potem wspierał organizacyjnie. Ich celem stała się wymiana doświadczeń związanych z takim organizowaniem procesów edukacyjnych, aby skutecznie umożliwiała uczniom kształtowanie kompetencji kluczowych, które w procesie diagnozy pracy szkół okazały się deficytowe. Model uczenia promowany przez nauczycieli pracujących w sieciach odwoływał się do eksperymentu i doświadczenia, metod aktywizujących w nauczaniu/uczeniu się, uczenia przez zabawę i aktywność ruchową, metody projektu edukacyjnego – jako metod integrujących wiedzę i uczących współpracy – oraz oceniania kształtującego, strategii wspierających rozwój ucznia i jego autonomię w procesie uczenia się. Temu celowi posłużyło wdrożenie procesowego wspomagania w SP nr 1 oraz w SP nr 3.

Za nami pierwszy etap realizacji procesowego wspomagania. Następnym razem chcemy położyć akcent na wprowadzenie kolejnych rozwiązań edukacyjnych, m.in. tutoringu rówieśniczego, który w szczególny sposób może wpływać nie tylko na poszerzanie wiedzy, lecz także na budowanie kompetencji kluczowych, zwłaszcza umiejętności współpracy.

W diagnozie potrzeb rozwojowych szkoły, a potem w ewaluacji działań uczymy się posługiwać *Profiłem szkoły*, który umożliwia zbieranie informacji od członków społeczności szkolnej na temat różnych aspektów jej funkcjonowania. W badaniu uczestniczą nauczyciele, uczniowie, rodzice, ale także pracownicy administracyjni oraz inni interesariusze szkoły. Dobór grup jest uzależniony głównie od specyfiki szkoły, możliwości związanych z jej funkcjonowaniem oraz tego jej aspektu, któremu chcą się przyjrzeć nauczyciele. Obecnie kontynuujemy działania rozpoczęte w projekcie, wykorzystując wnioski z realizacji I etapu pilotażu.

4. Kto, kiedy i co zrobił?

Podstawowe **założenia** INKUBATORA to:

- nie tylko rywalizacja pomiędzy szkołami/nauczycielami/uczniami, ale przede wszystkim współpraca w wielu wymiarach (dydaktycznym, wychowawczym, w zakresie profilaktyki);
- wprowadzenie do praktyki szkolnej nowych rozwiązań edukacyjnych:
 - scenariuszy nauczycielskich uwzględniających nowoczesne metody pracy z uczniem, nowatorskich pomysłów twórczych nauczycieli, upowszechnienie ich w ramach gminnej sieci współpracy – przygotowanie wspólnej publikacji (w tym np. seria scenariuszy zajęć przeprowadzonych poza szkołą w ramach tzw. „Turnusu Uśmiechu”) – Bank Pomysłów;
 - pozyskiwanie środków na wzbogacenie zaplecza dydaktycznego szkół umożliwiającego pracę metodą doświadczenia i eksperymentu, prowadzenie zajęć dla grup międzyszkolnych (np. powstanie i przeznaczenie pracowni ekologicznych), inicjowanie małych projektów edukacyjnych oraz działań oświatowych o charakterze międzyszkolnym, planowanych i realizowanych przez gminną sieć nauczycieli (projekt literacki „Opowiadania z Wojkowicami w tle”, „Weź, nie bierz” – projekt w ramach profilaktyki uzależnień i inne);

Pilotażowe wprowadzenie procesowego wspomagania

Incubator udowodnił, że możliwe jest stworzenie koalicji na rzecz rozwoju oświaty nawet bez wielkich nakładów finansowych. Pokazał, jak ogromny potencjał kryje się w środowisku lokalnym, które chce i potrafi wspierać pracę szkół.

Bank Pomysłów w praktyce, czyli 3 x uczyć inaczej

Dowodem na skuteczność międzyinstytucjonalnego, zespołowego działania nauczycieli, liderów edukacji i samorządowców są 3 projekty, które pokazują, że można uczyć się i nauczać niekonwencjonalnie oraz wspólnie tworzyć nową przestrzeń dla edukacji. Wszystkie inicjatywy były inspirowane przez zespół realizujący Plan Rozwoju Oświaty Gminy Wojkowice. Proces wyzwalania zmiany i umiejętności współpracy nie jest jednak łatwy, wymaga czasu i uwagi, ale warto podjąć wyzwanie nawet wtedy, gdy nie udało się osiągnąć wszystkich celów.

Po pierwsze: „Opowiadania z Wojkowicami w tle”, czyli uczymy kreatywnego pisania i publikowania własnej twórczości

Projekt zrealizowany został we współdziałaniu partnerskich instytucji funkcjonujących w Wojkowicach: Zespołu Szkół Ogólnokształcących i Technicznych, Szkoły Podstawowej nr 1, Szkoły Podstawowej nr 3, Miejskiego Ośrodka Kultury, Miejskiej Biblioteki Publicznej, Wydziału Polityki Miejskiej Urzędu Miasta, stowarzyszeń: Towarzystwa Przyjaciół LO w Wojkowicach oraz Aktywny Wojkowicki Senior. Głównym celem projektu było stworzenie przestrzeni rozwoju osobistego oraz promocji utalentowanych młodych ludzi – uczniów wojkowickich szkół. Najciekawsze działania projektowe obejmowały: *Moc talentów* – cykl warsztatów dla uczniów (począwszy od 4 klasy szkoły podstawowej do maturzystów) – autorów tekstów literackich; warsztaty twórczego pisania (m.in. ćwiczenia z zakresu technik narracji, konwencji i gatunków literackich); zajęcia edytorskie – praca

z inteligentnym systemem wydawniczym; warsztaty obejmujące ćwiczenia redakcyjne, budowanie fabuły – poszukiwanie ciekawych tematów, zbieranie danych, szukanie kreatywnych pomysłów i oryginalnych rozwiązań formalnych; warsztaty korektorskie.

Realizatorami warsztatów byli nauczyciele poloniści, którzy przygotowywali i prowadzili zajęcia z twórczego pisania dla grup międzyszkolnych, ale także byli mentorami młodych literatów. Stosowano nowe w tych szkołach metody i techniki pracy z uczniami, takie jak m.in.: heksy edukacyjne, warsztaty genealogiczne, „kreatywne zagadki”. Definiowano bariery twórczego myślenia i szukano sposobów na przekraczanie granic przyzwyczajęń i stereotypów.

Zespół projektowy opracował, ogłosił i przeprowadził konkurs literacki: „Opowiadanie z Wojkowicami w tle.” Przyznano w nim nagrody w dwóch kategoriach wiekowych 10–13 lat oraz powyżej 14 lat. Etap szkolny polegał na wyborze najlepszych prac w każdej szkole przez szkolną komisję konkursową, która wytypowała opowiadania do wspólnej, międzyszkolnej publikacji. Etap gminny obejmował przyznanie nagród: Złotego, Srebrnego i Brązowego Pióra. Największym sukcesem projektu było wydanie zbiorowej publikacji.

Nowym doświadczeniem dla nauczycieli i uczniów szkół podstawowych była wspólna praca w systemie wydawniczym RIDERO. Wydanie publikacji koordynowane było przez uczniów i nauczycieli ZSOiT, którzy mieli już wcześniejszą praktykę w tym zakresie. Uczestnicy projektu wzięli też udział w wyjeździe edukacyjnym, podczas którego szukali inspiracji twórczych. Miejszem docelowym było Studio Musicalowe Tomasza Micha działające przy Chorzowskim Centrum Kultury. Grupa młodych talentów z Wojkowic mogła zobaczyć efekty pracy aktorów amatorów, wzięła także udział w warsztatach artystycznych. Podsumowaniem projektu był wieczór autorski, podczas którego debiutujący młodzi pisarze prezentowali swoje prace literackie.

Podjęte działania przyczyniły się do rozwoju kompetencji kluczowych uczestników projektu: świadomości i ekspresji kulturalnej, a także inicjatywności i przedsiębiorczości. Nastąpiła integracja środowiska lokalnego poprzez stworzenie międzyszkolnej i międzypokoleniowej inicjatywy twórczej. W wyniku realizacji projektu zostało zainicjowane działanie Wojkowickiego Studia Talentów. Powstał nowy model współpracy młodych autorów i ich opiekunów, obejmujący także zasadę wzajemnego uczenia się uczniów (nauczyciel w roli mentora, tutoring rówieśniczy). Zaplanowane zostały cykliczne działania, w tym kolejne edycje wydawnictwa i rywalizacji o Złote Pióro. Zrodziła się międzyinstytucjonalna sieć współpracy i samokształcenia. W ten sposób uruchomiony został proces wspierania rozwoju osobistego nauczycieli wojkowickich szkół – powstała platforma wymiany dobrych praktyk edukacyjnych oraz wdrożono innowacyjne metody pracy z uczniami w zakresie kształcenia humanistycznego. Realizatorzy i uczestnicy projektu skutecznie też promowali Wojkowice, jako wyjątkowe miejsca – źródło inspiracji dla twórców tekstów literackich.

Po drugie: Łączymy siły w działaniach na rzecz bezpieczeństwa

Projekt „Weź, nie bierz! Zintegrowane działania w zakresie profilaktyki uzależnień na terenie Gminy Wojkowice” w ramach „Programu Ograniczania Przestępczości i Społecznych Zachowań Razem Bezpieczniej im. Władysława Stasiaka na lata 2018–2020” (2019 r.). w gminie Wojkowice utworzona została gminna sieć współpracy, w ramach

której powstał długofalowy program działań profilaktycznych dostosowany do zdiagnozowanych potrzeb lokalnego środowiska. Powołany został moderator (lider sieci), który koordynował wymianę dobrych praktyk oraz szkolenia i samokształcenie w ww. zakresie pracowników socjalnych, nauczycieli, funkcjonariuszy służb mundurowych, samorządowców, wolontariuszy. Przeprowadzono kampanię społeczną „Weź, nie bierz!”, uruchomiony został międzyszkolny Mobilny Punkt Konsultacyjny dla Rodziców. Powstało Gminne Centrum Wolontariatu (pracują w nim wolontariusze ze wszystkich szkół). Jest to też centrum osobistego rozwoju dzieci i młodzieży. Wolontariusze uczestniczą w warsztatach z zakresu arteterapii, budowania klimatu społecznego, treningu zastępowania agresji, komunikacji interpersonalnej, w zajęciach sportowych.

W ten sposób wolontariat stał się alternatywą dla niepokojących i niepożądanych społecznie zachowań dzieci i młodzieży, które na co dzień chodzą do różnych szkół na terenie Wojkowic. Stał się także dla nich wartościową propozycją spędzania wolnego czasu i rozwijania własnych zainteresowań. Warto zwrócić uwagę na fakt, że prowadzone przez psychologów, pedagogów i terapeutów warsztaty *skoncentrowane są – oprócz działań profilaktycznych – na wzmacnianiu współpracy między wojkowickimi szkołami podstawowymi*. Rówieśnicy, na co dzień uczący się oddzielnie, dzięki uczestnictwu w zajęciach projektowych mogli wspólnie zmierzyć się z wieloma wyzwaniami i wykazać się kreatywnością oraz umiejętnościami kooperacji. Podczas całego cyklu spotkań testowali swoje kompetencje w licznych zadaniach i ćwiczeniach mobilizujących ich do wzrostu umiejętności komunikacyjnych i społecznych.

Zajęcia poświęcone nauce komunikacji werbalnej i niewerbalnej stanowiły okazję do praktycznej nauki współpracy w grupie. Podczas ćwiczeń ich uczestnicy poznawali mechanizm działania plotki i to, jak można sobie z nią radzić. Uczyli się także, jak prawidłowo wyrażać własne emocje i prezentować konkretne komunikaty niewerbalne w taki sposób, by być dobrze zrozumianym przez odbiorcę. Efektem pracy pedagogów i psychologów, którzy działali w ramach międzyszkolnej sieci współpracy, było to, że uczniowie potrafili zjednoczyć się, negocjować, planować. Zajęcia pokazały, jak wiele znaczy każdy członek zespołu, jak dużo ich łączy, ale także jak ważna jest odmienność, różnorodność i wyjątkowość każdej osoby. Projekt umożliwił spotkania rówieśników uczących się w dwóch szkołach, pokazał, jak łatwo i szybko można zawrzeć nowe znajomości oraz dowiedzieć się o sobie wielu interesujących rzeczy. Oprócz wykształcenia ważnych dla całego życia umiejętności, warsztaty okazały się czasem zabawy, przyniosły uczniom możliwość odreagowania negatywnych emocji.

Po trzecie: Turnus Uśmiechu, czyli uczyć się bez podręczników

Turnus Uśmiechu był zorganizowany dla dzieci dotkniętych ryzykiem dysleksji, z zaburzeniami sfery emocjonalno-społecznej, zaburzeniami funkcji percepcyjno-motorycznych, autyzmem oraz zespołem Aspergera. Pozycja tej grupy uczniów w relacjach z innymi dziećmi w szkole jest trudna, a zachowania społeczne – mocno ryzykowne. Dzieci te są też najczęściej odrzucane przez rówieśników. Rozwiązaniem tego problemu okazało się określenie przez nauczycieli rodzajów działań, które miały na celu wzmocnienie procesu integracji tej grupy uczniów z resztą szkolnej społeczności i poprzez to kształtowanie prawidłowych relacji w środowisku rówieśniczym. Ze względu na wagę proble-

mu w szkole nauczyciele rozumieli konieczność wprowadzenia alternatywnych metod pracy z dziećmi z dysfunkcjami, zwłaszcza w zakresie edukacji włączającej. Dlatego – razem z gminnym zespołem pracującym w ramach pilotażu ORE – przygotowali program edukacyjny turnusu zakładający integrację uczniów pochodzących z różnych środowisk z dziećmi posiadającymi opinie poradni psychologiczno-pedagogicznych oraz orzeczenia o potrzebie kształcenia specjalnego. Zakładał on podjęcie kompleksowych działań, których celem było kształtowanie pozytywnych więzi między uczniami w całej grupie, włączenie grupy zagrożonej marginalizacją w życie społeczne najbliższego środowiska.

Proponowane zajęcia miały wymiar wielopoziomowy i obejmowały różne formy. Tematyka zajęć została ustalona po rozmowach z uczniami i ich rodzicami. Innowacyjność projektu polegała na wprowadzeniu rozwiązań metodycznych do tej pory niestosowanych w tej szkole lub stosowanych w ograniczonym stopniu, m.in. na zastosowaniu warsztatowego modelu zajęć, który zakłada powiązanie teorii z praktyką, wzajemne uczenie się, zaangażowanie w rozwiązywanie problemów wszystkich uczestników. Uczniowie wyznaczali własne cele edukacyjne, formułowali pytania i samodzielnie poszukiwali odpowiedzi. Nauczyciele pracowali z uczniami metodą eksperymentu i doświadczenia. Wprowadzili atrakcyjne gry i zabawy – narzędzia wspomagające rozwijanie twórczego myślenia. Programy zajęć zakładały poszerzenie przestrzeni edukacyjnej o proponowane w projekcie ING zajęcia oraz wycieczki tak, aby dzieci mogły zweryfikować teorię z praktyką poprzez doświadczanie świata. Większość zajęć miała charakter interdyscyplinarny – nauczyciele odstąpili w tym czasie od uczenia przedmiotów, ale pokazali zastosowanie wiedzy i umiejętności w życiowych sytuacjach.

Wspólnym mianownikiem wszystkich zajęć była zasada: uczyć, bawiąc. Nauczyciele skoncentrowali się na modelu nauczania, który jest przyjazny mózgowi (wykorzystali swoją wiedzę z zakresu neurodydaktyki). Zajęcia pobudzały do umysłowych poszukiwań, inspirowały, zachęcały do nauki oraz samodzielnego myślenia w bezpiecznej i przyjaznej atmosferze. Nowe miejsce, nowi ludzie, atrakcyjne wycieczki pozwoliły dzieciom oderwać się od szkolnej rutyny, która zabija ciekawość i kreatywne myślenie, zwłaszcza tych dzieci, które na co dzień giną w szkolnym tłumie. Turnus Uśmiechu dał szansę odkrycia swoich talentów dzieciom, które z różnych przyczyn (rozwojowych, społecznych) są marginalizowane w szkolnym środowisku. Dostarczył im nowych bodźców uruchamiających mechanizmy poznawcze.

Zajęcia i warsztaty w ramach Tygodnia Uśmiechu składały się z kilku modułów. Pierwszym z nich były interdyscyplinarne zajęcia edukacyjne rozwijające kompetencje kluczowe uczniów z wykorzystaniem możliwości stworzonych w ramach zajęć w terenie, czyli „zielonej klasy” pod nazwą „Zagroda kreatywnych umysłów”. Uczniowie zostali eksperymentatorami, którzy pod kierunkiem nauczycieli planowali i przeprowadzali procesy badawcze pozwalające im na samodzielne odkrywanie zjawisk i praw przyrody. Przeorganizowanie procesu dydaktycznego umożliwiło rozwój młodych talentów, pobudziło u młodych ludzi niezależne myślenie i kreatywność w procesie rozwiązywania problemów. Zajęcia w dużej części zaplanowali sami uczestnicy projektu. Przed wyjazdem wspólnie z wychowawcami zapoznali się z walorami środowiska przyrodniczego Beskidów i wybrali interesujące ich tematy. Potem realizowali mikroprojekty uczniowskie wy-

konywane w tandemach lub małych zespołach. Nauczyciele wspierali uczniów w procesie uczenia się i weryfikowali zgromadzone wiadomości.

„Matematyka to potęga” – były to zajęcia mające na celu „odczarować matematykę” – zmienić stereotypowe postrzeganie tej dziedziny wiedzy jako dyscypliny trudnej i „nie dla wszystkich”. Nauczyciele zaplanowali i przeprowadzili warsztaty twórczego myślenia z wykorzystaniem gier logicznych i zabaw matematycznych.

Program wyjazdu obejmował także edukację włączającą, zajęcia ruchowe na świeżym powietrzu. Przeprowadzone zostały zajęcia służące budowaniu dobrego klimatu społecznego w grupie w połączeniu z ćwiczeniami z zakresu komunikacji interpersonalnej, kinezylogii edukacyjnej i integracji sensorycznej (np. z wykorzystaniem metody Dennisona). Arterterapia polegała na prowadzeniu zajęć integracyjnych wzbogaconych elementami muzycznymi, plastycznymi, biblioterapią. Działania artystyczne były sposobem na wyrażenie siebie przez dzieci z ograniczeniami psychofizycznymi, ale także działały odprężająco i inspirująco na pozostałą część grupy. Systematycznie budowano relacje w grupie – każdy dzień turnusu kończył się i rozpoczynał ćwiczeniami z tego zakresu. Celem modułu było włączenie dzieci z dysfunkcjami w życie grupy, zbudowanie i utrwalenie więzi, które trwały po zakończeniu Turnusu i wzmocniły ich poczucie bezpieczeństwa w środowisku szkolnym. Edukacja poprzez zabawę i ruch miała przede wszystkim aspekt integracyjny, pozbawiony rywalizacji, zajęcia były dostosowane do możliwości fizycznych dzieci (np. katalog zabaw z wykorzystaniem chusty Klanzy).

Program edukacyjny „Turnusy Uśmiechu” miały wymiar jednoczący dzieci. Uczniowie byli podzieleni na współpracujące zespoły, które otrzymywały zadania do wykonania (zasada wzajemnego uczenia się).

Podsumowaniem osiągnięć uczestników było „Nocowisko Kreatywnych Umysłów”. Uczniowie samodzielnie przygotowali i zrealizowali scenariusz wydarzenia. Mogli też zaprezentować swoje mikroprojekty oraz występy artystyczne, które powstały w ramach warsztatów arteterapii, w formie pokazu talentów z elementami ćwiczeń integrujących grupę. Nauczyciele czuwali nad przebiegiem wydarzenia, wspierali uczniów w realizacji zadania. Dzieci uczyły się inaczej niż w szkole, miały poczucie odpowiedzialności za efekty własnej pracy. Proces przygotowania się do zajęć był też ciekawym doświadczeniem dla kadry pedagogicznej. Pracowano zespołowo nad stworzeniem innowacyjnych scenariuszy zajęć, które teraz nauczyciele wykorzystają w swojej szkolnej praktyce.

Inkubator – początki procesowego wspomagania w gminie Wojkowice

Wprowadzenie systemu wspomagania nauczycieli w doskonaleniu pracy własnej poprzedzone zostało diagnozą stanu oświaty w gminie Wojkowice. W jej wyniku określono priorytetowe działania zmierzające do rozwijania kompetencji kluczowych uczniów. Pierwszym etapem było ustalenie zasad współpracy z dyrektorami szkół oraz radami pedagogicznymi, następnie przeprowadzone zostały warsztaty diagnostyczno-rozwojowe, podczas których wypracowano Roczne Plany Wspomagania. Określono w nich cele działań oraz zadania i role poszczególnych osób zaangażowanych w ich realizację. System wsparcia nauczycieli objął następujące szkolenia o charakterze międzyszkolnym:

- spotkanie GLW (Gminnych Liderów Wspomagania) z radami pedagogicznymi (utworzenie zespołu zadaniowego);

- opracowanie wskaźników RPW w zakresie realizacji zadań związanych z rozwijaniem kompetencji kluczowych;
- szkolenie rad pedagogicznych prowadzone przez GLW i dotyczące przebiegu procesu wspomagania;
- warsztaty dla rady pedagogicznej nt. *Analiza wybranych punktów podstawy programowej w odniesieniu do kompetencji kluczowych*,
- podsumowanie działań w ramach Projektu Erasmus+ ukierunkowane na prezentację nowoczesnych metod nauczania;
- szkolenie: Roczny plan wspomagania szkoły w obszarze kształtowania kompetencji kluczowych w szczególności matematycznych oraz naukowo-technicznych.

5. Jakie efekty osiągnięto?

Co zmienił w praktyce szkolnej wojkowickich szkół INKUBATOR DOBRYCH PRAKTYK EDUKACYJNYCH?

Zaplanowane przez zespół projektu ORE innowacyjne w naszym środowisku działania zostały mocno zintegrowane z życiem szkół. Objęły metody i techniki, które z jednej strony miały wpływ na zaangażowanie nauczycieli, a z drugiej pozwoliły wprowadzić zmiany w kulturze pracy placówek. Przekonaliśmy się, że nowa formuła współdziałania interesariuszy oświaty w gminie wzmocniła motywację nauczycieli, stała się impulsem do wspólnej refleksji nad strategiami uczenia się uczniów, motywowania ich do nauki. Z punktu widzenia szkół wdrażanie nowych rozwiązań stało się zauważalnym etapem osiągania rzeczywistej zmiany. Głównymi wykonawcami działań byli nauczyciele. Bez ich zaangażowania i wysiłku niemożliwe byłoby wykonanie pierwszego kroku w stronę planowanej zmiany. Jednak realizacja wspólnych działań pokazała, że razem możemy więcej. Wspólnie osiągnęliśmy rezultaty, które wydawały się niemożliwe do uzyskania. Zadziałał efekt synergii.

Realizacja Rocznych Planów Wspomagania szkół i przedszkola w zakresie rozwijania kompetencji kluczowych dodatnio wpłynęła na klimat pracy placówek oświatowych i budowanie atmosfery sprzyjającej uczeniu się. Nauczyciele uznali, że warsztaty diagnostyczne, a potem szkolenia znacząco wpłynęły na rozwój ich kompetencji w wybranym obszarze, w szerszym wymiarze przyczyniły się do podniesienia jakości pracy szkoły (wyniki ankiet). Zacieśniła się współpraca samokształceniowa nauczycieli szkół podstawowych, przedszkola oraz gimnazjum/oddziałów gimnazjalnych, w ramach której realizowano wymianę doświadczeń.

Z perspektywy samorządu ważny jest kierunek rozwoju przyjęty przez szkoły. Dlatego wojkowicki organ prowadzący wspiera wdrażanie procesowego wspomagania we wszystkich placówkach.

Określenie potrzeb samokształceniowych nauczycieli staje się oświatowym priorytetem, bo tak naprawdę od stopnia samoświadomości nauczycieli zależy kierunek zmian w systemie edukacji. Mistrzostwo osobiste nie jest bowiem stanem, który można osiągnąć – jest procesem ciągłego doskonalenia swojego sposobu postrzegania rzeczywistości i dostosowywania go do zmieniających się warunków. Dlatego należy zachęcać pracowników pedagogicznych do realizacji interesujących ich celów, skutecznie zachę-

cać do rozwoju. Na tej drodze bardzo istotne jest też integrowanie celów osobistych nauczycieli z celami określanymi przez szkołę – instytucję. Dlatego dobrze jest wspierać ich cenne inicjatywy i pomysły. Samorząd powinien angażować się w proces motywowania i promowania aktywnych i twórczych nauczycieli, po to, by liderzy oświaty nie stracili entuzjazmu i w rezultacie mogli wyzwalać oczekiwaną zmianę lub modyfikować kulturę pracy szkoły. Kolejnym warunkiem koniecznym w procesie wprowadzania innowacji do praktyki szkolnej jest współpraca nauczycieli – efektywne funkcjonowanie międzyszkolnych sieci umożliwiających zespołowe uczenie się, co za tym idzie wspólne rozwiązywanie problemów, tworzenie skutecznych kanałów komunikacji. W tym miejscu trzeba powrócić do fundamentalnych założeń koncepcji szkoły jako organizacji uczącej się. Aby szkoła, jako organizacja, mogła stworzyć wizję przyszłości, wspólne działania rozwojowe powinny być dyrektywą postępowania przeważającej części członków społeczności. Tylko w ten sposób powstanie poczucie wspólnoty i osiągnięty zostanie cel, którym jest stworzenie szkoły marzeń.

Efekty w ujęciu statystycznym:

Rezultatem działań jest powstanie Inkubatora Dobrych Praktyk Edukacyjnych, na który składa się Bank Pomysłów i wdrożenie procesowego wspomaganie.

W gminie Wojkowice w ramach pilotażowych działań rozwojowych powstały 3 międzyszkolne sieci współpracy i samokształcenia nauczycieli, zrealizowano 3 mikroprojekty, których główne cele, zadania i formy realizacji opracowali nauczyciele pracujący w sieciach międzyszkolnych. W przygotowanie nowych pomysłów edukacyjnych włączyło się 10% nauczycieli zatrudnionych w gminie. Procesowym wspomaganie objęło 2 szkoły i przedszkole.

6. Ile to kosztowało?

Inicjując diagnozę potrzebną w procesie wspomaganie, poprosiliśmy rady pedagogiczne szkół o współpracę. Jej elementem był wybór Gminnych Liderów Wspomaganie, którzy podjęli współpracę z radą pedagogiczną partnerskiej szkoły (nastąpiła wymiana liderów nauczania pomiędzy SP nr 1 a SP nr 3).

Rozwiązanie okazało się bardzo skuteczne, ponieważ wybrane w ten sposób osoby cieszyły się zaufaniem grona pedagogicznego. Następnie chętni nauczyciele przystąpili do projektu „Szkoła Trenerów” i w ten sposób już w następnym roku szkolnym, bez konieczności ponoszenia dodatkowych kosztów, w gminnych jednostkach oświatowych będą mogli pracować przeszkoleni i kompetentni, a także zorientowani na wspólne cele eksperci.

Działania związane z wypracowaniem i upowszechnieniem nowatorskich rozwiązań oraz wspomaganie pracy sieci nauczycieli realizowaliśmy w ramach pozyskanych środków zewnętrznych. Warto zaznaczyć, że nauczyciele aktywnie współpracowali z samorządem na etapie tworzenia wniosków aplikacyjnych, a potem rozliczania projektów.

Projekt „Wojkowickie Studio Młodych Talentów” został złożony przez stowarzyszenie Towarzystwo Przyjaciół LO w Wojkowicach, otrzymał dofinansowanie w ramach tzw. „małych grantów”, wysokość dotacji wyniosła 6500 zł, wkład własny osobowy: 1800 zł.

Projekt „Weź, nie bierz! Zintegrowane działania w zakresie profilaktyki uzależnień na terenie Gminy Wojkowice” w ramach „Programu Ograniczania Przestępczości i Aspołecznych Zachowań Razem Bezpieczniej im. Władysława Stasiaka na lata 2018–2020” (2019 r.) uzyskał dofinansowanie w wysokości: 23,8 tys. zł, wkład własny finansowy gminy wyniósł 5950 zł.

Turnus Uśmiechu – gmina/szkoła otrzymała dofinansowanie w trybie konkursowym. Działania projektowe zostały całkowicie sfinansowane ze środków Fundacji ING Dzieciom.

7. Dlaczego warto promować to rozwiązanie?

Waga problemu: ocena 5

Współczesna szkoła ulega transformacji. To konieczna zmiana wynikająca z potrzeby sprostania wymaganiom otaczającej nas rzeczywistości. Ten proces nie dokona się sam. Niezbędni są ludzie, którzy będą mieli wspólną wizję Dobrej Szkoły. Są to przede wszystkim kompetentni nauczyciele rozumiejący potrzeby każdego ucznia. Dlatego należy promować dążenie do osobistego mistrzostwa, umiejętność myślenia systemowego oraz ideę zespołowego uczenia się nauczycieli. Wartością jest postawa samorządu polegająca na wspieraniu międzyszkolnej współpracy nauczycieli oraz wspieraniu i zachęcaniu rad pedagogicznych do współpracy ze środowiskiem lokalnym.

Innowacyjność podejścia: ocena 4

Przedstawione rozwiązania nie są innowacyjne same w sobie. Są nowatorskie w środowisku szkolnym Wojkowic. Ich wybór wynikał ze specyfiki lokalnych uwarunkowań. Miejska przestrzeń poprzemysłowa dotknięta degradacją także w sferze zasobów ludzkich to trudny kontekst dla planowanej zmiany, ale właśnie temu środowisku najbardziej jest ona potrzebna. Dlatego w realizacji przedstawionych działań najcenniejsze są doświadczenia związane z budowaniem lokalnych koalicji na rzecz rozwoju oświaty.

Skuteczność rozwiązania: ocena 4

Przyjęte rozwiązania okazały się skuteczne w odniesieniu do grupy nauczycieli, którzy byli i pozostali aktywni. Liderzy nauczania przekonali do zmiany swoich najbliższych współpracowników. Znacząco poszerzyła się grupa nauczycieli poszukujących nowych sposobów pracy z uczniem i nowych perspektyw dla własnego rozwoju. Jednak procent pracowników zaangażowanych w zmianę nie jest dostatecznie duży. Dlatego nie można poprzestać na tym, co zostało zrobione. Konieczne jest zbudowanie długofalowej strategii rozwoju oświaty.

Replikowalność – kto może z niego skorzystać, ile JST: ocena 4

Z przedstawionych rozwiązań mogą skorzystać przede wszystkim małe gminy, w których budowanie relacji między lokalnymi autorytetami i instytucjami jest oparte na pracujących, pozytywnych i bezpośrednich kontaktach osobistych. Doświadczenia wojkowskiego samorządu pokazują, że taka współpraca może przełożyć się na generowanie adekwatnych do potrzeb środowiska pomysłów, a nawet na pozyskanie zewnętrznych środków finansowych na ich realizację.

8. Zalecenia dotyczące replikacji

Co należy uwzględnić na kolejnym etapie działań w tym obszarze? – bariery/zagrożenia/ograniczenia, na które należy zwrócić uwagę:

- 1) Nauczyciele współpracę w sieci międzyszkolnej wciąż jednak traktują jako nowość i odbierają takie inicjatywy jako jednorazowe i luźno powiązane z ich bieżącą pracą. To raczej kategoria wydarzeń – nie dla wszystkich droga do doskonalenia technik i metod pracy rozwijających u dzieci kompetencje kluczowe.
- 2) Mistrzostwo osobiste i autonomia nauczycieli to elementy zawodu, które najczęściej są podkreślane przez pracowników pedagogicznych. Zdecydowanie rzadziej jest to zespołowe uczenie się czy określenie wspólnych wartości. Dlatego tak istotne są inicjatywy samorządu wzmacniające współpracę w zespołach nauczycielskich (szkolnych i międzyszkolnych). Wyzwaniem dla gminy jest poszerzenie strefy twórczych nauczycieli, którzy nie tylko potrafią dzielić się dobrymi praktykami, prowadzić żywy dialog na temat nowej edukacji, ale także prezentować swoje osiągnięcia w środowisku lokalnym. To ostatnie jest tym ważniejsze, że w naszych realiach zmienił się odbiór społeczny zawodu nauczyciela – dlatego warto promować wartościowe inicjatywy w szerokim kontekście.

II. Dane kontaktowe osoby, która może przekazać szczegółowe informacje na temat rozwiązania

Imię i nazwisko: Magdalena Kreczko

Funkcja: dyrektor Centrum Usług Wspólnych w Wojkowicach

Adres: ul. Ogrodowa 4, 42–580 Wojkowice

Telefon: 602 210 172

E-mail: mkreczko@tlen.pl

III. Współpraca i dialog samorządów na rzecz rozwoju oświaty

Razem można więcej – w Brodnicy i Rypinie

Autorki: Anna Kupczyk, Małgorzata Świtalska

Typ jednostki samorządu terytorialnego (JST): gmina miejska

Nazwa JST: gmina miasta Brodnica, gmina miasta Rypin

Liczba mieszkańców: gmina miasta Brodnica – 29 000, gmina miasta Rypin – 15 752

Obszar tematyczny: wspomaganie pracy szkół i przedszkoli w kształtowaniu kompetencji kluczowych

I. Opis dobrej praktyki

1. Charakterystyka lokalnego systemu

Brodnica to miasto położone we wschodniej części województwa kujawsko-pomorskiego, jest siedzibą władz powiatu brodnickiego. Miasto leży na terenie Pojezierza Brodnickiego, po obu brzegach rzeki Drwęcy. Brodnica liczy ok. 29 tysięcy mieszkańców, w tym 48% kobiet i 52% mężczyzn. Ludność w wieku przedprodukcyjnym stanowi 19,3% ogółu, w wieku produkcyjnym 62,0% i wieku poprodukcyjnym 18,7%. Przyrost naturalny w 2016 r. wyniósł na 1000 mieszkańców 1,65. W Brodnicy działa ponad 1500 podmiotów gospodarczych. W 2016 r. oddano 181 mieszkań o łącznej powierzchni 12 035 m², w tym 25 w budownictwie indywidualnym. W grudniu 2016 r. wskaźnik bezrobocia wśród kobiet wyniósł 7,5%, a wśród mężczyzn 4,4% i systematycznie spada.

Brodnica stanowi m.in. centrum edukacyjne dla całego powiatu brodnickiego. Dla władz miasta edukacja oparta na nowoczesnych rozwiązaniach stanowi jeden z priorytetów, dlatego też w szkołach realizowane były projekty edukacyjne finansowane m.in. ze środków UE, w tym „Wykształceni z perspektywami”, „Inwestujemy w siebie” czy też dla najmłodszych „Przedszkole dla wszystkich”. Brodnicka oświata prowadzona przez władze miasta to ponad 4000 uczniów w 3 przedszkolach, 5 szkołach podstawowych, w 2 gimnazjach i liceum ogólnokształcącym. W tych placówkach znajduje zatrudnienie ponad 450 nauczycieli

Rypin to niespełna szesnastotysięczne miasto położone w odległości 20 km od Brodnicy. Powiaty brodnicki i rypiński sąsiadują ze sobą. Gmina miasta Rypin jest organem prowadzącym dla 3 przedszkoli, 2 szkół podstawowych i liceum plastycznego, w których uczy się ponad 2000 uczniów, a zatrudnionych jest ponad 200 nauczycieli. Od ponad

10 lat rypiński samorząd podejmuje działania wspierające działalność szkół i przedszkoli z wykorzystaniem środków Unii Europejskiej. Realizowane w szkołach projekty miały na celu wyrównywanie szans edukacyjnych m.in. poprzez kształtowanie kompetencji kluczowych uczniów.

Działania w ramach realizacji ponadregionalnego programu z „Nauką Ścisłą za Pan Brat” koncentrowały się wokół rozwijania umiejętności matematyczno-przyrodniczych i umiejętności uczenia się. Wykorzystano zmodernizowane treści i metody nauczania: interdyscyplinarne zajęcia pozalekcyjne, projekty edukacyjne, zimowe laboratoria odkryć, letnie obozy naukowe organizowane na uczelniach czy Festiwal Nauki w Rypinie. Te projektowe formy realizacji mają zapewnić efektywność podejmowanych działań.

W kolejnych projektach, w tym trzech edycjach Szkoły Równych Szans, ich punktem stycznym były działania wokół kształtowania kompetencji porozumiewania się w języku ojczystym i językach obcych, świadomości i ekspresji kulturalnej oraz inicjatywności i przedsiębiorczości. A wszystko to z wykorzystaniem technik informacyjno-komunikacyjnych rozwijających kompetencje informatyczne. Aktualnie miasto Rypin realizuje kolejny projekt: „Szkoła Jutra” – dający uczniom duże możliwości kształtowania wszystkich kompetencji kluczowych.

W obu miastach – Brodnicy i Rypinie – troska o przygotowanie młodych ludzi do dorosłego życia stanowi podstawę działania władz w zakresie edukacji, które skupiają się na stwarzaniu możliwości wyposażenia każdego ucznia, w tym także niepełnosprawnego, w ważne w ich życiu kompetencje kluczowe.

2. Problem, który był powodem wdrożenia innowacji

Kiedy w 2016 r. gmina miasta Rypin zdobyła pierwsze, a gmina miasta Brodnica 10. miejsce w rankingu „Wspólnoty” na wykorzystanie środków unijnych w obszarze oświaty w kategorii miasta powiatowe przyszedł czas na refleksję. Co dalej? Na ile zrealizowane i realizowane w obu miastach działania dedykowane oświacie, a zainicjowane przez samorząd przełożyły się na oczekiwane efekty? Na ile zaprocentowały ukształtowanymi kompetencjami uczniów opuszczających szkołę, czy też zaowocowały zadowoleniem najważniejszych interesariuszy procesu edukacyjnego: uczniów i ich rodziców? Jakie działania można jeszcze podjąć, aby jakość pracy naszych szkół była więcej niż zadawalająca?

Niepokojący był bowiem fakt, że inwestowane w doskonalenie zawodowe nauczycieli środki kierowane były na powtarzającą się od kilku lat tę samą tematykę szkoleń albo na coraz to większą liczbę studiów podyplomowych, nie zawsze wynikającą z potrzeb szkoły.

W tym samym czasie pojawiła się propozycja ORE dotycząca udziału w programie pilotażowym „Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów”. Obydwa samorządy ochoczo przystąpiły do projektu z nadzieją na nowe inspiracje. Samorząd rypiński – z bagażem doświadczeń z realizacji projektu 3.5¹⁸, samorząd brodnicki – nastawiony na poszukiwanie optymalnych rozwiązań dla lokalnej oświaty.

¹⁸ Projekt POKL System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół i wprowadzenie zmian prawnych w obszarze doskonalenia zawodowego nauczycieli realizowany przez Ośrodek Rozwoju Edukacji od stycznia 2013 r. do czerwca 2015 r.

W trakcie realizacji projektu już pierwsze spotkania w grupie samorządów miejskich wykazały, że oba miasta mają podobne problemy oraz oczekiwania. Już w trakcie zajęć szkoleniowych zarysowane zostały obszary wspólne dla obu samorządów, które wyznaczają zadania do realizacji.

3. Na czym polega zastosowane rozwiązanie?

W ramach projektu każde z miast – Brodnica i Rypin – przygotowało własny plan wspomagania szkół i przedszkoli w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych uczniów. Każdy z opracowanych planów doskonale wpisuje się w polityki oświatowe obydwu samorządów. Celami strategicznymi w obu planach jest wdrożenie systemu wspomagania rozwoju kompetencji kluczowych uczniów w szkołach i przedszkolach danego miasta. Cele operacyjne, także identyczne w obu planach, to:

- 1) Kadra kierownicza szkół i przedszkoli zna kompetencje kluczowe i stosuje je w nadzorze pedagogicznym i planowaniu pracy szkoły.
- 2) Przygotowani przez samorząd eksperci wspomagania projektują realizację kompleksowego (procesowego) wspomagania w szkołach i przedszkolach.
- 3) Każda szkoła i przedszkole realizuje kompleksowe (procesowe) wspomaganie w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych.
- 4) Szkoły uczestniczą w programie grantowym w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych uczniów.
- 5) W Rypinie i Brodnicy są zorganizowane i działają sieci współpracy i samokształcenia, które łączą zaangażowanych nauczycieli z obu tych miast we wspomaganie.

Oznacza to, że każde z miast realizuje swój plan, zachowując indywidualność, a wartością dodaną są działania wspólne podejmowane przez oba miasta w tym obszarze. Wśród planowanych i podejmowanych działań wspólnych należy wymienić:

- szkolenia kadry kierowniczej szkół/placówek,
- przygotowanie ekspertów wspomagania,
- wprowadzenie procesowego wspomagania w szkołach i przedszkolach,
- realizacja grantów edukacyjnych.

Reasumując, zaproponowane rozwiązanie polega na przygotowaniu podobnych planów wspomagania szkół w zakresie kompetencji kluczowych uczniów w dwóch sąsiadujących ze sobą gminach miejskich (Brodnicy i Rypinie). Plany te posiadają części odrębne (indywidualne dla każdej jednostki) oraz części wspólne, które realizowane są we współpracy obu jednostek, przyczyniając się do optymalizacji wykorzystania środków i zasobów JST.

4. Kto, kiedy i co zrobił?

Oba samorzady rozpoczęły od diagnoz mających na celu rozpoznanie sposobu postrzegania oświaty i jej potrzeb przez interesariuszy. Uznano bowiem, że zmiany mogą odbywać się jedynie po dokładnej analizie mocnych i słabych stron lokalnych systemów oświaty. Dużo informacji diagnostycznych dostarczyły także ankiety przeprowadzone z nauczycielami.

Doskonałym sposobem na zainteresowanie całego środowiska lokalnego problemami oświaty, okazały się przeprowadzone w październiku 2017 r. w obu miastach spotkania dialogowe poświęcone sylwetce absolwenta. W spotkaniach uczestniczyli nauczyciele, rodzice, przedstawiciele lokalnego biznesu, a w Rypinie także uczniowie. Wśród społeczności lokalnej przeprowadzona została także sonda karteczkowa „Jakie cechy pozwalają ludziom dobrze żyć?” (*wiedza, umiejętności, postawy*). Chcieliśmy zaangażować w działania na rzecz oświaty jak najszerszą grupę mieszkańców. Uznaliśmy bowiem, że bez partycypacji społecznej zakres oczekiwanych zmian może okazać się niewielki.

Kolejnym etapem było przekonanie do koniecznych zmian kadry kierowniczej szkół, gdyż bez wsparcia dyrektorów szkół samorząd nie może liczyć na wdrożenie nawet najlepszych rozwiązań. Zaproponowaliśmy dyrektorom udział w równoległym projekcie ORE „Przywództwo – opracowanie modeli kształcenia i wspierania kadry kierowniczej systemu oświaty” (w ramach projektu szkolenia dla dyrektorów szkół i placówek z zakresu metod kształtowania kompetencji kluczowych uczniów). Przekonanie o konieczności pozyskania dyrektorów do uruchomienia procesowego wspomaganie w szkołach i placówkach przyświecało JST zarówno w Rypinie, jak i w Brodnicy. Uzupełnieniem działań projektowych były spotkania dla dyrektorów szkół/placówek z ekspertem z zakresu wspomaganie, raz w Brodnicy i raz w Rypinie, z możliwością dyskusji i wymiany zdań – co bardzo przełamało zachowawcze postawy części z nich.

Wspólnie w okresie jesień 2017 r. – lato 2018 r. zorganizowaliśmy także szkolenia dla nauczycieli, przygotowujące ich do pełnienia roli ekspertów wspomaganie w szkołach i przedszkolach oraz dla koordynatorów sieci współpracy i samokształcenia. Każdy ekspert przeszedł ponad 200 godzin szkolenia przygotowującego go do pracy z nauczycielami w formie procesowego wspomaganie. Następnie podejmowaliśmy wspólne działania mające na celu rozwój kompetencyjny ekspertów wspomaganie poprzez organizację szkoleń merytorycznych oraz umożliwienie im ukończenia kursu trenerskiego. W maju 2018 r. odpowiednio przygotowani eksperci weszli do szkół i rozpoczęli kompleksowe wspomaganie ukierunkowane na rozwój kompetencji kluczowych uczniów – przeprowadzali diagnozę i wspólnie z nauczycielami określali obszary do rozwoju szkoły.

Początki ich pracy nie były łatwe. Nowa forma odkrywała skrywane czasem obszary faktycznych potrzeb i słabości w pracy nauczycieli. Eksperti wspomaganie spotykali się więc z ich opiekunem w celu wyjaśnienia wątpliwości i udzielenia wsparcia. Od września 2018 r. szkoły rozpoczęły wdrażanie zaplanowanych działań. W maju 2019 r. oceniły efekty realizacji podejmowanych działań i w wielu przypadkach był to początek planowania pracy na kolejny rok szkolny.

Brodnica jesienią 2018 r. ogłosiła po raz pierwszy granty edukacyjne na realizację zadań związanych z rozwojem wyznaczonych kompetencji kluczowych w zakresie rozumienia i tworzenia informacji, kompetencji matematycznych, rozwijających myślenie, kompetencji osobistych i w zakresie umiejętności uczenia się oraz świadomości i ekspresji kulturalnej. Wnioski na granty złożyły wszystkie szkoły w Brodnicy. Realizacja projektów grantowych trwała do września do grudnia. Nowy sposób organizacji zajęć dla uczniów w ramach grantów w formie pozalekcyjnej wynikającej z diagnozy faktycznych potrzeb uzyskał bardzo pozytywne opinie. Projekt będzie kontynuowany w kolejnych latach.

Rypin planuje ogłoszenie grantów edukacyjnych skierowanych do szkół na realizację zadań związanych z kształtowaniem kompetencji kluczowych uczniów w ostatnim tygodniu sierpnia 2019 r.

Planowane działania/kontynuacja

Miasta Rypin i Brodnica planują kontynuowanie wprowadzania procesowego wspomaganie szkół i przedszkoli mimo zmiany formy dofinansowania doskonalenia nauczycieli. Podpisane w 2019 r. porozumienia o współpracy z zakresu wspomagania z Kujawsko-Pomorskim Centrum Edukacji Nauczycieli w Toruniu zapewnia nam ciągłość działania.

A ponadto:

- Kontynuowane będzie doskonalenie ekspertów wspomagania (rozwój kompetencji).
- Od września 2019 r. eksperci wspomagania wraz z dyrektorami szkół przygotowują wnioski do JST o dofinansowanie form doskonalenia nauczycieli, zgodnie z przygotowaną analizą potrzeb szkół/placówek (wg nowej formuły doskonalenia nauczycieli).
- Kontynuowane będą programy grantowe, Brodnicki Program Grantowy został wpisany do Lokalnego Programu Wsparcia Edukacji Uzdolnionych Dzieci i Młodzieży, co gwarantuje środki na realizację w kolejnych latach. Sam program może ulegać modyfikacji, ale zawsze będzie opierał się na kształtowaniu kompetencji kluczowych.
- W aktach prawnych JST dotyczących dofinansowania doskonalenia nauczycieli został zawarty obszar dotyczący zabezpieczenia środków na wspomaganie (realizację procesowego wspomagania).
- Kontynuowane będą spotkania dialogowe jako jedna z form oceny i kierunków dalszych zmian w lokalnej oświacie.

5. Jakie efekty osiągnięto?

- Prowadzenie doskonalenia nauczycieli w formie procesowego wspomagania we wszystkich szkołach i przedszkolach.
- Powstanie brodnicko-rypińskich sieci współpracy i samokształcenia, w tym sieci ekspertów wspomagania, matematyków, przyrodników, humanistów, nauczycieli języka angielskiego i edukacji wczesnoszkolnej.
- Wybór i przygotowanie spośród najlepszych nauczycieli ekspertów wspomagania, którzy znają środowisko nauczycielskie i zyskują autorytet dzięki wiedzy i własnemu warsztatowi.
- Obniżenie kosztów doskonalenia dyrektorów i nauczycieli dzięki wspólnej organizacji szkoleń i spotkań oraz dzieleniu się kosztami.
- Wymiana doświadczeń pomiędzy samorządami na różnych szczeblach: pracownicy operacyjni JST zajmujący się oświatą, kadra kierownicza szkół, nauczyciele.
- W naszych szkołach zmieniła się postawa nauczycieli oraz wzrosła świadomość roli, jaką odgrywa praca z uczniem pod kątem kształtowania kompetencji kluczowych jako realizacji obowiązku przygotowania do dorosłego życia. Wielu nauczycieli realizowało takie zadania bez powiązania swoich działań z kompetencjami kluczowymi.

- W trakcie realizacji planów nastąpiła zmiana przepisów w zakresie dofinansowania doskonalenia nauczycieli, co wymusiło poszukanie rozwiązania zgodnego z nowymi zasadami – efektem okazało się nawiązanie współpracy na poziomie JST, szkoły i Kujawsko–Pomorskiego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli. Podpisanie przez dyrektorów szkół umów z KPECN na realizację procesowego wspomaganie przez naszych ekspertów okazało się nowym rozwiązaniem modelowym.
- Udział w projekcie pozwolił nam na spojrzenie na naszą oświatę z pewnej perspektywy. Uświadomił, jak ważna jest partycypacja w podejmowaniu decyzji, analiza SWOT i plan SMART. Utwierdził nas w przekonaniu, że gdy wieją wichry zmian, jedni budują mury, inni wiatraki. W Brodnicy i Rypinie budujemy wiatraki.

6. Ile to kosztowało?

Wszystkie działania związane z udziałem w projekcie ORE były dla samorządu nieodpłatne, co stanowiło ważny argument dla władz JST. Finansowanie realizacji przygotowanego w ramach udziału w projekcie „Planu wspomaganie” obejmowało koszty przygotowania ekspertów wspomaganie (200 godzin warsztatów) oraz sfinansowanie dwóch spotkań dyrektorów szkół. Wszystkie te koszty podzielone zostały na dwa samorządy. Pierwsze pilotażowe wejścia ekspertów wspomaganie do szkół odbywały się w ramach praktyki i nabywania doświadczenia. Zostali oni wyposażeni w nową wiedzę i umiejętności realizacji działań podejmowanych w szkołach: warsztatów organizowanych w ramach diagnoz wstępnych i pogłębionych, określenia celów i wypracowania Rocznych Planów Wspomaganie z efektywnymi metodami wdrożenia oraz oceny efektów realizacji RPW.

Od roku 2019 środki na wspomaganie są zaplanowane w budżetach szkół w ramach środków na doskonalenie zawodowe nauczycieli (wszystkie zadania z zakresu doskonalenia nauczycieli, w tym wspomaganie nie przekracza 0,8% odpisu).

Koszty szkoleń rad pedagogicznych oraz innych form doskonalenia wynikające z przygotowanych w szkołach Rocznych Planów Wspomaganie zostały szczegółowo skalkulowane i mieszczą się w kwotach przeznaczonych na ten cel w ich budżetach.

W budżecie miasta Brodnicy w 2019 r. na wszystkie zadania z zakresu doskonalenia zawodowego nauczycieli, w tym na procesowe wspomaganie realizowane w szkołach przeznaczono 226 150 tys. zł, w Rypinie – 108 380 zł, co mieści się w kwocie 0,8% wymaganych ustawą Karta Nauczyciela. Racjonalne zaplanowanie wydatków nie powoduje potrzeby zwiększenia środków w budżecie. Dodatkowymi wydatkami są natomiast środki na granty edukacyjne. Obydwa miasta planują każdego roku kwotę minimum 10 tys. zł na każdą ze szkół.

7. Dlaczego warto promować to rozwiązanie?

Waga problemu: ocena 5

Ważna jest dbałość JST o warunki zapewniające bezpieczne i higieniczne warunki pracy szkół i przedszkoli (to jedno z podstawowych zadań organu prowadzącego), ale nie mniej ważna jest dbałość o jakość ich pracy, a wręcz nieustanne zabieganie o podnoszenie tej jakości. Jakości, która będzie miała przełożenie na dobre, szczęśliwe życie absolwentów.

Zależy nam – jako organom prowadzącym, aby nasze szkoły stawały się organizacjami uczącymi się. W uczącej się organizacji czynnikiem kluczowym jest zbiorowa refleksja. Ucząca się szkoła nadąża za zmianami, nieustannie się rozwija i doskonali, zatrudnia efektywnych i kompetentnych nauczycieli, realizuje ambitne cele, a podmioty szkolne skupiają swoje działania wokół wspólnej wizji i celów rozwoju. Rozpoznaje i burzy fałszywe schematy myślowe, zespołowo rozwiązuje problemy, docenia skuteczny przepływ informacji, wprowadza rozwiązania systemowe. I takie właśnie szkoły i przedszkola chcemy mieć w Brodnicy i Rypinie. Jesteśmy na dobrej drodze, ale cel jeszcze przed nami daleki. Ważne jednak, że wiemy, dokąd zmierzamy.

Warto promować nasze rozwiązanie, ponieważ:

- Etap prac związanych z przygotowaniem do wdrożenia procesowego wspomaganie pozwolił JST na inne spojrzenie na oświatę, nie tylko ze strony ustawowych obowiązków organu prowadzącego, ale także od strony jakości lokalnej oświaty oraz oczekiwań społecznych.
- Samorządy zaangażowały się w podział środków na doskonalenie nauczycieli, które planowane są wyłącznie pod potrzeby szkoły.
- Nawiązane zostały relacje z dyrektorami szkół pod kątem jakości pracy, wspierania obszarów do rozwoju w każdej z nich.
- Dyrektorzy szkół zaakceptowali organizowanie doskonalenia nauczycieli w formie procesowego wspomagania pracy szkoły, jako jednego z elementów uzupełniających wymogi nadzoru pedagogicznego, a nie coś, co ich dodatkowo obciąża.
- Nawiązanie współpracy przez dwa samorządy w realizacji zadań wynikających z udziału w projekcie przerodziła się we współpracę również w innych dziedzinach, np. konsultacje w sprawach prawnych, dzielenie się wiedzą z konferencji i szkoleń, wsparcie w bieżących problemach administracyjnych.
- Rozbudzone zostało zainteresowanie środowiska lokalnego szkołami, w których jakość edukacji nastawionej na wyposażanie w kompetencje kluczowe stanowi podstawę pracy.

Innowacyjność podejścia: ocena 4/3

- Objęcie procesowym wspomaganie wszystkich szkół.
- Współpraca pomiędzy samorządami w obszarze działań podnoszących jakość pracy szkół i przedszkoli.
- Realizacja procesowego wspomagania przez ekspertów przygotowanych przez JST oraz nawiązanie współpracy z ośrodkiem doskonalenia nauczycieli, który przejął opiekę merytoryczną nad ekspertami.
- Ekspert wspomagania jest dla dyrektora szkoły osobą, która odpowiada za diagnozę faktycznych potrzeb, współuczestniczy w planowaniu szkoleń i warsztatów, a przede wszystkim znając potrzeby szkoły na bieżąco współpracuje z dyrektorem w zakresie doskonalenia.
- Nowa formuła współpracy z ośrodkiem doskonalenia nauczycieli nadzorującym procesy wspomagania w szkołach.

Skuteczność rozwiązania: ocena 4

Wypracowany i wprowadzony w naszych samorządach model wspomagania wpisuje się nie tylko w zaspokojenie potrzeb szkół w zakresie rzetelnej diagnozy potrzeb, ale także wyznacza wskaźniki do racjonalnego wydatkowania środków na doskonalenie zawodowe nauczycieli, zgodnie z obowiązującymi przepisami. Okazało się, że dobrze przygotowane plany wydatkowania środków na doskonalenie, uwzględniające różne jego formy oraz obejmujące większą liczbę nauczycieli, spowodowało, że pieniędzy na doskonalenie nie brakuje. Kosztowne i organizowane dla małej grupy nauczycieli szkolenia niejednokrotnie prowadziły do mało racjonalnego wydatkowania środków i nie były ukierunkowane na potrzeby szkoły. W procesowym wspomaganiu nastawionym na realizację potrzeb szkoły – uczeń stał się celem działań. Taki sposób myślenia przerosł się w działania.

Replikowalność – kto może z niego skorzystać, ile JST: ocena 5

Z rozwiązania mogą korzystać JST o różnej liczbie szkół i przedszkoli, z różnym stopniem organizacyjnym oraz ośrodki doskonalenia nauczycieli. Rozwiązanie ma trzy zalety:

- Może z niego skorzystać każdy samorząd na swoim terenie w wybranych lub wszystkich jednostkach oświatowych.
- Projekt może być realizowany we współpracy z sąsiednim samorządem, bo przynosi nie tylko efekty finansowe, ale także możliwość wymiany doświadczeń (np. sieci współpracy i samokształcenia).
- Ośrodki doskonalenia nauczycieli mogą objąć wspomaganie znaczne większą liczbę szkół, mając możliwość skorzystania z usług ekspertów wspomaganie przygotowanych przez JST.

8. Zalecenia dotyczące replikacji

- Trzeba przygotować się na opór przed zmianą zarówno ze strony kadry kierowniczej, jak i nauczycieli.
- Występują trudności w pozyskaniu kandydatów na dobrych ekspertów wspomagania.
- Ryzyko sprowadzenia wspomagania do okazjonalnych metod pracy na potrzeby realizacji wymogów ustawowych bez powiązania z procesem, jaki powinien towarzyszyć wspomaganie.
- Słabe zainteresowanie dyrektorów szkół działaniami eksperta wspomagania w szkole.
- Brak powiązania procesowego wspomagania z pełnionym przez dyrektora nadzorem pedagogicznym.
- Niekompetentny ekspert wspomagania, działający bez możliwości konsultacji, wymiany doświadczeń np. w sieci.
- Mało wartościowe merytorycznie formy wdrażania rocznych planów wspomagania.
- Błędy w planowaniu środków na doskonalenie, w tym na wspomaganie na etapie szkół i JST.

II. Dane kontaktowe osoby, która może przekazać szczegółowe informacje na temat rozwiązania

Imię i nazwisko: Anna Kupczyk

Funkcja: kierownik Biura Oświaty Urzędu Miejskiego w Brodnicy

Adres: ul. Kamionka 23, 87-300 Brodnica

Telefon: 518 173 443

E-mail: akupczyk@brodnica.pl

Imię i nazwisko: Małgorzata Świtalska

Funkcja: dyrektor Miejskiego Zespołu Obsługi Oświaty w Rypinie

Adres: ul. Warszawska 40, 87-500 Rypin

Telefon: 54 280 9636

E-mail: malgorzata.switalska@rypin.eu

III. Wzorcowe dokumenty i materiały dostępne dla podmiotów zainteresowanych replikacją

- Zarządzenie Nr 237/2018 Burmistrza Brodnicy z dnia 14.08.2018 r. w sprawie przyjęcia Planu rozwoju oświaty oraz wspomagania szkół i przedszkoli gminy miasta Brodnicy w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych
- Zarządzenie Nr 253/2018 Burmistrza Brodnicy z dnia 7.09.2018 r. w sprawie ogłoszenia konkursu grantowego na realizację działań kształtujących kompetencje kluczowe uczniów w szkołach i przedszkolach
- Zarządzenie nr 122/2018 Burmistrza Rypina z dnia 22 sierpnia 2018 r. w sprawie przyjęcia Planu wspomagania szkół i przedszkoli gminy miasta Rypin w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych

Dialog podstawą rozwoju oświaty w gminie Blachownia

Autorka: Olga Kacprzak

Typ jednostki samorządu terytorialnego (JST): gmina miejsko-wiejska

Nazwa JST: gmina Blachownia

Liczba mieszkańców: 13 056

Obszar tematyczny: podniesienie jakości oświaty w gminie Blachownia poprzez wdrożenie planu rozwoju oświaty i planu wspomagania szkół i przedszkoli w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych uczniów.

I. Opis dobrej praktyki

1. Charakterystyka lokalnego systemu

Gmina Blachownia jest gminą miejsko-wiejską w powiecie częstochowskim. Na terenie gminy funkcjonują następujące oświatowe jednostki organizacyjne:

- a) jednostki publiczne, których organem prowadzącym jest gmina:
 - Szkoła Podstawowa nr 1 w Blachowni – 601 uczniów;
 - Zespół Szkolno-Przedszkolny w Blachowni – 174 uczniów (Szkoła Podstawowa nr 3 – 104 uczniów, Publiczne Przedszkole nr 1 – 70 uczniów);
 - Zespół Szkolno-Przedszkolny w Łojkach – 273 uczniów (Szkoła Podstawowa – 175 uczniów, Publiczne Przedszkole – 98 uczniów);
 - Publiczne Przedszkole nr 2 w Blachowni – 119 uczniów.
- b) jednostka publiczna, której organem prowadzącym jest Stowarzyszenie: Publiczna Szkoła Podstawowa w Cisiu prowadzona przez Stowarzyszenie Rozwoju Wsi Cisie – 73 uczniów (Publiczna Szkoła Podstawowa – 53 uczniów, Oddział Przedszkolny – 20 uczniów).
- c) jednostki niepubliczne:
 - Niepubliczne Przedszkole „Wesołe Sowy” – 19 uczniów;
 - Niepubliczny Punkt Przedszkolny „Tik Tak” – 15 uczniów.
 - Łącznie w szkołach i przedszkolach w roku szkolnym 2018/2019 uczyło się 1274 dzieci.

2. Problem, który był powodem wdrożenia innowacji

Gmina Blachownia w latach 2018–2019 była uczestnikiem projektu „VULCAN kompetencji w ŚLĄSKICH samorządach”. W bezpłatnych szkoleniach (w wymiarze 118 godzin) dostarczających wiedzy i przykładów dobrych praktyk z zakresu zarządzania oświatą, tworzenia planów strategicznych i ich wdrażania oraz procesowego wspomagania szkół/placówek uczestniczyła burmistrz Blachowni oraz czterech pracowników Urzędu Miejskiego.

Celem projektu była m.in. aktywizacja środowiska lokalnego i zapoczątkowanie dyskusji o oświacie w gminie, opracowanie planu podnoszenia jakości edukacji, wsparcie szkół i przedszkoli w kształtowaniu kompetencji kluczowych dzieci i uczniów szkół oraz przedszkoli w gminie. Niezwykle istotnym elementem projektu było spojrzenie na system lokalnej oświaty z perspektywy potrzeb uczniów.

Zapoczątkowany ponad rok temu dialog na temat oświaty w gminie Blachownia trwa do dzisiaj. Nigdy dotąd nad oświatą w naszej gminie nie dyskutowano tak szeroko. Nad tematem edukacji dotychczas pochylano się głównie jesienią podczas przedstawianej przez burmistrza Radzie Miejskiej w Blachowni informacji o stanie realizacji zadań oświatowych. Samorząd, korzystając ze wsparcia udzielanego podczas trwania projektu, zainicjował dyskusję na temat gminnej oświaty, która uwypukliła dostrzegane już wcześniej jej słabe strony, m.in.:

- zamkniętą na innowacyjność część kadry pedagogicznej;
- niepełne wykorzystanie wyposażenia szkół;
- przepełniony budynek Szkoły Podstawowej nr 1 w Blachowni;
- małą liczbę pomocy dydaktycznych do nauki przedmiotów przyrodniczych w Szkole Podstawowej nr 3 w Zespole Szkolno-Przedszkolnym w Blachowni oraz Szkole Podstawowej w Zespole Szkolno-Przedszkolnym w Łojkach;
- niskie wyniki osiągane przez uczniów na egzaminach zewnętrznych mimo wysokich ocen na świadectwach szkolnych;
- małą liczbę godzin terapii psychologicznej w szkołach;
- brak elektronicznych arkuszy organizacyjnych szkół i przedszkoli powiązanych z programami książkowymi;
- brak dzienników elektronicznych w szkołach;
- wymagającą zmian organizację obsługi merytorycznej oraz finansowo-księgowej szkół i przedszkoli;
- konieczne remonty i modernizacje infrastruktury szkół i przedszkoli;
- brak żłobka.

3. Na czym polega zastosowane rozwiązanie?

Dialog z różnymi środowiskami był podstawą opracowania **Planu rozwoju oświaty gminy Blachownia i planu wspomagania szkół, których organem prowadzącym jest gmina Blachownia, w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych**. Dzięki prowadzonemu dialogowi w planie udało się uwzględnić oczekiwania wszystkich środowisk zainteresowanych stworzeniem jak najlepszych warunków do edukacji dzieci i młodzieży w gminie.

W planie zostały ujęte następujące priorytety i cele polityki oświatowej gminy:

Priorytet I: Budowanie jakości pracy szkół i przedszkoli w gminie Blachownia poprzez poprawę warunków edukacji, opieki i wychowania

- a) Cel ogólny 1: Poprawa warunków lokalowych i wyposażenia sprzyjających rozwojowi kompetencji kluczowych.

b) Cele szczegółowe:

- Przystosowanie budynku Szkoły Podstawowej nr 1 w Blachowni przy ul. Bankowej 13 do edukacji klas I–III do września 2019 r. oraz klas 0 do września 2020 r.
- Utworzenie 8 nowych pracowników przedmiotowych do grudnia 2019 r.
 - w Szkole Podstawowej nr 1 w Blachowni: pracownicy ceramicznej, muzycznej, językowej (zakupiona pod koniec 2018 r.) oraz chemicznej;
 - w Szkole Podstawowej nr 3 w Zespole Szkolno-Przedszkolnym w Blachowni: pracownicy do nauczania przedmiotów przyrodniczych oraz pracownicy językowej;
 - w Szkole Podstawowej w Zespole Szkolno-Przedszkolnym w Łojkach: pracownicy do nauczania przedmiotów przyrodniczych oraz pracownicy językowej.
- Doposażenie gabinetów opieki zdrowotnej (utworzenie gabinetu stomatologicznego w Szkole Podstawowej nr 1 w Blachowni oraz objęcie bezpłatną opieką i edukacją stomatologiczną uczniów uczęszczających do szkół i przedszkoli na terenie gminy Blachownia) do grudnia 2021 r.
- Doposażanie gabinetu integracji sensorycznej w Publicznym Przedszkolu z Oddziałem Integracyjnym nr 2 im. Plastusia w Blachowni do grudnia 2020 r.
- Doposażenie szkół i przedszkoli w narzędzia multimedialne (Szkoły Podstawowej nr 1 w Blachowni, Zespołu Szkolno-Przedszkolnego w Blachowni, Zespołu Szkolno-Przedszkolnego w Łojkach oraz Publicznego Przedszkola nr 2 w Blachowni w tablice multimedialne/monitory interaktywne) do grudnia 2019 r.

c) Cel ogólny 2: Podjęcie zorganizowanych działań ukierunkowanych na rozwój kompetencji kluczowych uczniów w czterech placówkach w gminie Blachownia w okresie od października 2018 r. do maja 2020 r.

d) Cele szczegółowe:

- Wsparcie organizacji procesowego wspomaganie w czterech placówkach w gminie w okresie od października 2018 r. do maja 2020 r.
- Wprowadzenie dodatkowych zajęć (liczba godzin tygodniowo w zależności od zdiagnozowanych potrzeb) na naukę języków obcych w czterech placówkach; od października 2019 r. do maja 2020 r.

Priorytet II: Zarządzanie oświatą na poziomie gminy Blachownia z wykorzystaniem technologii informatycznych

a) Cel ogólny: Poprawa zarządzania oświatą w gminie Blachownia.

b) Cele szczegółowe:

- Podjęcie zorganizowanych działań na rzecz optymalnego zarządzania oświatą w gminie Blachownia w okresie od grudnia 2018 r. do września 2019 r. poprzez utworzenie referatu ds. oświaty oraz zakup i wdrożenie oprogramowania informatycznego dla Urzędu Miejskiego w Blachowni, Szkoły Podstawowej nr 1 w Blachowni, Zespołu Szkolno-Przedszkolnego w Blachowni, Zespołu Szkolno-Przedszkolnego w Łojkach oraz Publicznego Przedszkola nr 2 w Blachowni oraz zakup dzienników elektronicznych.

Udział w projekcie zapoczątkował szeroką dyskusję nad gminną oświatą. Spotkania i dyskusje były nieodzownym elementem każdego etapu diagnozy. W gronie dyrektorów, pracowników samorządu i radnych analizowano wyniki sprawdzianów zewnętrznych. Dysku-

sja, która ukierunkowana została na czynniki zewnętrzne i wewnętrzne mające wpływ na funkcjonowanie naszej oświaty, towarzyszyła także analizie SWOT prowadzonej przez Urząd Miejski w Blachowni oraz dyrektorów szkół i przedszkoli prowadzonych przez gminę.

Również analiza wskaźnikowa przygotowana dla gminy Blachownia w projekcie „VULCAN kompetencji w ŚLĄSKICH samorządach” była cennym materiałem do dyskusji. Rodzice oraz nauczyciele zostali zaproszeni do udziału w badaniu ankietowym na temat korzyści płynących z kształtowania kompetencji kluczowych w kontekście przygotowania dzieci i młodzieży do dorosłego życia i funkcjonowania na rynku pracy. Prowadzone badanie było zasygnalizowaniem społeczności lokalnej, że rozpoczynamy dyskusję o przyszłości najmłodszych mieszkańców gminy i chcemy poznać także ich zdanie w tej sprawie.

Ważnym krokiem w diagnozie było zorganizowanie otwartego spotkania – debaty oświatowej z różnymi grupami interesariuszy lokalnego systemu oświaty 4 września 2018 r. W debacie uczestniczyło 86 osób. Duża frekwencja oraz aktywny udział wszystkich środowisk potwierdziły, że dla mieszkańców edukacja to ważny temat, o którym chcą dyskutować. Struktura spotkania opierała się na prezentacji informacji o obecnym stanie edukacji w gminie, kompetencjach kluczowych oraz procesowym wspomaganiu szkół i jego wykorzystaniu do podniesienia jakości nauczania w szkołach i placówkach. W trakcie debaty pracowano w jednorodnych grupach, poszukując odpowiedzi na kluczowe pytanie, jaka powinna być szkoła XXI wieku – szkoła naszych marzeń. Dorośli uczestnicy debaty zostali poproszeni o zapisanie, a najmłodsi o narysowanie, jak wyobrażają sobie szkołę w gminie Blachownia. Uczestnicy debaty wskazali również kompetencje kluczowe, na których kształtowaniu należy się skupić w najbliższych miesiącach. Każda z grup zaprezentowała efekt swojej pracy. Po debacie wywiązała się dyskusja na temat planów władz gminy wobec budynku Szkoły Podstawowej nr 1 w Blachowni przy ul. Bankowej (budynku po Gimnazjum im. J. Korczaka w Blachowni).

Spotkanie dialogowe pozwoliło na sformułowanie kilku cennych wniosków: potrzeba większego zainteresowania uczniów lekcjami, nowoczesnych metod nauczania opartych na doświadczeniu i eksperymencie, problem jednak stanowi rutyna i zamknięcie się na nowości edukacyjne części nauczycieli, brak współpracy, w tym z rodzicami uczniów. Ponadto wskazano na konieczność doposażenia placówek w innowacje technologiczne oraz pomoce dydaktyczne do nauki przedmiotów przyrodniczych. Rodzice wyrazili zainteresowanie wprowadzeniem do szkół dzienników elektronicznych.

Wnioski płynące z diagnozy jednoznacznie wskazały na potrzebę skupienia się na zorganizowanym doskonaleniu nauczycieli ukierunkowanym na organizację procesów edukacyjnych i tym samym podniesienie efektów kształcenia uczniów. Dla uczestników debaty najważniejsze okazały się kompetencje kluczowe: umiejętność uczenia się i umiejętność posługiwania się językami obcymi oraz wyposażenie szkół w nowoczesne pomoce dydaktyczne, sprzyjające pracy metodami aktywizującymi.

Ponadto debata wykazała konieczność podjęcia decyzji w kwestii wykorzystania budynku Szkoły Podstawowej nr 1 w Blachowni. Efektem debaty była propozycja burmistrza, aby wykorzystać budynek po gimnazjum na edukację klas I–III oraz grup 0. Propozycja przedstawiona nauczycielom, rodzicom i społeczności lokalnej spotkała się z akceptacją środowiska lokalnego i została wpisana do planu rozwoju oświaty.

Wielostronne spojrzenie i przeprowadzenie różnymi metodami analizy potrzeb pozwoliło na świadome podjęcie decyzji o opracowaniu planu rozwoju gminnej oświaty. **Bez dialogu i niejednokrotnie pełnych emocji wypowiedzi niemożliwe byłoby jednak zarówno jego stworzenie, jak i skuteczne wdrożenie.**

Plan rozwoju, który był efektem zapoczątkowanej w gminie dyskusji, został przedstawiony radom pedagogicznym oraz Radzie Miejskiej w Blachowni. Ponadto informacje o jego realizacji przedstawiane są na sesjach Rady Miejskiej oraz biuletynie informacyjnym Urzędu Miejskiego „Naturalnie Blachownia”.

4. Kto, kiedy i co zrobił?

Uruchomienie tego rozwiązania było możliwe dzięki uczestnictwu pracowników gminy w projekcie, w którym uzyskali wiedzę oraz wsparcie eksperckie w zakresie prowadzenia spotkań dialogowych. Z inicjatywą przeprowadzenia debaty wystąpili przeszkoleni pracownicy urzędu. Debata została przeprowadzona przez nich we wrześniu 2018 r. Stała się ona początkiem prac nad planem rozwoju oświaty, w który to proces zaangażowana została już większa grupa interesariuszy zainteresowanych zmianami w lokalnej oświacie.

5. Jakie efekty osiągnięto?

- Przystosowano budynek Szkoły Podstawowej nr 1 w Blachowni do edukacji klas I–III do września 2019 r. oraz klas 0 do września 2020 r. Każda klasa zostanie wyposażona w monitor interaktywny. Większość prac wykonana została we własnym zakresie i przy zaangażowaniu rodziców.
- Uzyskano dofinansowanie na utworzenie pracowni przedmiotowej w Szkole Podstawowej w Zespole Szkolno-Przedszkolnym w Łojkach (konkurs ogłoszony przez Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Katowicach na „Zieloną Pracownię 2019”).
- Uzyskano akceptację projektów unijnych na utworzenie w każdej szkole pracowni do nauki przedmiotów przyrodniczych; projekty „Edukacja jutra w Szkole Podstawowej im. Kornela Makuszyńskiego w Zespole Szkolno-Przedszkolnym w Łojkach” oraz „Lepsza edukacja szansą na lepszą przyszłość uczniów” (projekt dla Szkoły Podstawowej nr 1 w Blachowni oraz Zespołu Szkolno-Przedszkolnego w Blachowni) będą realizowane od września 2019 r.
- Doposażono gabinet integracji sensorycznej w Publicznym Przedszkolu z Oddziałem Integracyjnym nr 2 im. Plastusia w Blachowni do grudnia 2020 r. W 2018 r. zakupiono 48 specjalistycznych pomocy dydaktycznych m.in. podwiesie, hamak elastyczny, helikopter terapeutyczny, platformy podwieszane, huśtawkę typu konik, żabkę powieszaną, kształtki terapeutyczne, maty do rolowania, tunele sensoryczne na łączną kwotę 8000 zł.
- Doposażono szkoły i przedszkola w narzędzia multimedialne. W grudniu 2018 r. placówki oświatowe prowadzone przez gminę zostały doposażone w nowoczesne pomoce dydaktyczne. Zakupiono łącznie 8 tablic multimedialnych, monitorów interaktywnych, dywanów/podłóg interaktywnych. W budżecie na rok 2019 zabezpieczono na wyposażenie klas I–III w budynku przy ul. Bankowej kwotę na zakup

10 tablic multimedialnych. Ponadto zakup tablic multimedialnych zaplanowali dyrektorzy zespołów szkolno-przedszkolnych we wnioskach złożonych na konkurs ogłoszony przez Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Katowicach „Zielona Pracownia 2019”.

- Wsparto organizację procesowego wspomagania w czterech placówkach w gminie Blachownia w okresie od października 2018 r., nawiązano współpracę z Sosnowieckim Centrum Edukacyjnym „Edukator”. We wszystkich placówkach oświatowych prowadzonych przez gminę przygotowano plany procesowego wspomagania. Została uruchomiona sieć współpracy i samokształcenia dla oświatowej kadry kierowniczej. Uczestniczy w niej 8 osób – dyrektorzy i wicedyrektorzy wszystkich placówek objętych procesowym wspomaganie w gminie.
- W roku szkolnym 2018/2019 zwiększono o 3 godziny tygodniowo liczbę zajęć języka angielskiego w Publicznym Przedszkolu nr 1 w Zespole Szkolno-Przedszkolnym w Blachowni.
- We wszystkich placówkach zostały podjęte działania ukierunkowane na poprawę warunków do nauki języków obcych, m.in. zakupiono pracownię językową w grudniu 2018 r., tablice i dywan interaktywny z programami do edukacji językowej przedszkolaków. W tym roku w ramach Budżetu Obywatelskiego 2019 Szkoła Podstawowa im. K. Makuszyńskiego w Zespole Szkolno-Przedszkolnym w Łojkach i Szkoła Podstawowa nr 3 w Zespole Szkolno-Przedszkolnym w Blachowni dokonały zakupu pracowni językowych.
- Arkusze organizacyjne na rok szkolny 2019/2020 zostały przygotowane w formie elektronicznej. Dla szkół zakupiono dzienniki elektroniczne, które będą dostępne dla rodziców od września 2019 r.

Ponadto w szkołach, w których organem prowadzącym jest gmina, od września 2019 r. będą realizowane projekty unijne, które oprócz zakupu pomocy dydaktycznych do nauczania metodą eksperymentu, zakupu tabletów, komputerów i monitorów interaktywnych zakładają wyjście naprzeciw najnowszym trendom w edukacji poprzez zaplanowanie wykorzystania nowoczesnych metod nauczania na zajęciach.

6. Ile to kosztowało?

Realizując zawarte w Planie rozwoju oświaty zadania, gmina doposażyła szkoły w nowoczesne pomoce dydaktyczne i zorganizowała dodatkowe zajęcia rozwijające kompetencje kluczowe uczniów, korzystała przy tym ze źródeł zewnętrznych:

- Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego: projekty unijne, które będą realizowane od września 2019 r. do czerwca 2021 r. we wszystkich szkołach podstawowych prowadzonych przez gminę Blachownia – 1 005 554,87 zł (wkład gminy niefinansowy).
- Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Katowicach: powstanie Zielonej Pracowni w Szkole Podstawowej w Zespole Szkolno-Przedszkolnym w Łojkach – 39 720 zł (wkład gminy: 220,00 zł).

- Budżet Obywatelski 2019: powstanie pracowni językowo-komputerowych w Szkole Podstawowej nr 3 w Zespole Szkolno-Przedszkolnym w Blachowni oraz Szkole Podstawowej w Zespole Szkolno-Przedszkolnym w Łojkach – 9675,00 zł.
- 0,4% rezerwy oświatowej: pomoce dydaktyczne do nauczania przedmiotów przyrodniczych w Szkole Podstawowej nr 3 w Zespole Szkolno-Przedszkolnym w Blachowni – 30 000 zł;
- Dochody własne Szkoły Podstawowej nr 1 w Blachowni na sfinansowanie laboratorium językowego – 19 357,00 zł.
- Budżet gminy: zakup tablic i monitorów interaktywnych – 60 300,00 zł.
- Budżet gminy: dostosowanie budynku po gimnazjum dla klas I–III – 250 000,00 zł.
- Procesowe wspomaganie szkół i przedszkoli: 18 500 zł (środki zaplanowane w ramach doksztalcenia i doskonalenia nauczycieli).

7. Dlaczego warto promować to rozwiązanie?

Waga problemu: ocena 5

Poprzedzony diagnozą, oparty na dialogu plan rozwoju, z którym identyfikują się dyrektorzy, nauczyciele i rodzice, ma dużą szansę na powodzenie w realizacji. Różnorodność zaplanowanych działań i objęcie wszystkich placówek procesowym wspomaganie umożliwia każdej szkole/ placówce rozwój zgodnie z jej potrzebami. Dialog, stworzenie możliwości wypowiedzenia się różnych środowisk na tematy dla nich ważne wyzwała aktywność, kreatywność oraz współodpowiedzialność za realizację planów.

Innowacyjność podejścia: ocena 3

Przedstawione rozwiązanie dotyczące włączania jak największej grupy interesariuszy w podejmowanie decyzji dotyczących planowania realizacji zadań oświatowych przez JST nie jest nowatorskie, wymaga jednak dużej otwartości i zaangażowania pracowników urzędu.

Dla nas to zadanie było innowacyjne, nigdy bowiem w naszej gminie nie prowadzono debat na tematy oświatowe. Uruchomienie tego rozwiązania było możliwe dzięki uczestnictwu pracowników gminy w projekcie, w którym uzyskali wiedzę, oraz wsparcie eksperckie w zakresie przeprowadzenia debaty. Uzyskane przez pracowników kompetencje zostaną wykorzystane w przyszłości do szerszego zastosowania metody dialogu w prowadzeniu analiz i diagnoz w obszarze oświaty.

Skuteczność rozwiązania: ocena 3

Dzięki przeprowadzonej debacie, zebraniu wniosków, uwzględnieniu postulatów środowiska lokalnego opracowany plan rozwoju oświaty jest realizowany, a wyzwolona aktywność dyrektorów, nauczycieli owocuje m.in. planami wdrożenia programu powszechnej dwujęzyczności w przedszkolach, planami wspomagania szkół i przedszkoli innowacyjnymi metodami nauczania (system chmurowy). Wspólna praca nad Planem rozwoju oświaty przyniosła wymierne efekty oraz odpowiedzialność za realizację poszczególnych zaplanowanych działań.

Replikowalność – kto może z niego skorzystać, ile JST: ocena 5

Z rozwiązań tych mogą skorzystać JST, które będą tworzyły plany rozwoju oświaty i przygotowywały się do rozpoczęcia dialogu na temat lokalnej oświaty i rozwijania kompetencji kluczowych uczniów.

8. Zalecenia dotyczące replikacji

- Opór kadry kierowniczej szkół przed wprowadzaniem zmian.
- Opór kadry pedagogicznej przed wprowadzeniem zmian.
- Brak zaangażowania dyrektorów i nauczycieli w przeprowadzanie dogłębnej diagnozy.
- Brak identyfikowania się dyrektorów z działaniami zainicjowanymi przez JST.
- Opór dyrektorów i nauczycieli przed dialogiem z rodzicami.

II. Dane kontaktowe osoby, która może przekazać szczegółowe informacje na temat rozwiązania

Imię i nazwisko: Olga Kacprzak

Funkcja: inspektor ds. oświaty

Adres: Urząd Miejski w Blachowni, ul. Sienkiewicza 22, 42-290 Blachownia

Telefon: 34 327 04 09, wew. 133

E-mail: oswiata@blachownia.pl

III. Wzorcowe dokumenty i materiały dostępne dla podmiotów zainteresowanych replikacją

- Plan rozwoju oświaty (prezentacja)
- Informacja o wdrażaniu planu rozwoju cz. I

Innowacyjne działania we wspomaganiu szkół i placówek w powiecie krakowskim

Autorka: Janina Grela

Typ jednostki samorządu terytorialnego (JST): powiat

Nazwa JST: powiat krakowski

Liczba mieszkańców: 274 843

Obszar tematyczny: opracowanie i wdrożenie planu wspomagania szkół/placówek w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych uczniów

I. Opis dobrej praktyki

1. Charakterystyka lokalnego systemu

Powiat krakowski jest organem prowadzącym dla następujących szkół i placówek oświatowych:

- Zespołu Szkół i Placówek Oświatowych w Skale,
- Liceum Ogólnokształcącego w Krzeszowicach i Liceum Ogólnokształcące w Skawinie,
- Zespołu Szkół Ponadgimnazjalnych w Krzeszowicach,
- Zespołu Szkół Techniczno-Ekonomicznych w Skawinie,
- Zespołu Szkół Ponadgimnazjalnych w Giebułtowie,
- Zespołu Szkół Rolniczych Centrum Kształcenia Ustawicznego w Czernichowie,
- Specjalnego Ośrodka Szkolno-Wychowawczego w Skawinie,
- Specjalistycznej Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej Powiatu Krakowskiego,
- Podkrakowskiego Centrum Rozwoju Edukacji i Doskonalenia Nauczycieli w Krakowie.

Ponadto powiat krakowski dotuje następujące szkoły niepubliczne o uprawnieniach szkół publicznych:

- Niepubliczne Gimnazjum Specjalne w Radwanowicach-OTI,
- II Zaoczne Liceum Ogólnokształcące C.K. „Suplement” w Liszkach S. Roja,
- Liceum Ogólnokształcące dla Dorosłych, zaoczne w Krzeszowicach E. Kulig,
- LO dla Dorosłych „Edukator” w Zabierzowie E. Seweryn,
- Policealną Szkołę Zawodową „Edukator” w Zabierzowie E. Seweryn
- oraz szkoły publiczne prowadzone przez osoby prawne:
- Katolickie Liceum Ogólnokształcące im. Jana Pawła II w Skawinie,
- Liceum Ogólnokształcące w Centrum Edukacyjnym „Radosna Nowina 2000” oraz internat.

2. Problem, który był powodem wdrożenia innowacji

W 2018 r. w szkołach powiatu krakowskiego przeprowadzona została pogłębiona diagnoza potrzeb szkół i placówek. W ramach diagnozy zidentyfikowane zostały następujące potrzeby oraz problemy szkół/placówek oraz ich przyczyny:

- 1) Problemy komunikacyjne uczniów z rówieśnikami i nauczycielami.
- 2) Trudności uczniów z wykorzystywaniem języków obcych do celów komunikacyjnych.
- 3) Deficyty w wiedzy i umiejętnościach uczniów z poprzednich etapów edukacji w zakresie kompetencji matematycznych.
- 4) Braki w zakresie umiejętności i technik uczenia się u uczniów.
- 5) Brak umiejętności zarządzania własnym czasem u uczniów.
- 6) Brak umiejętności sygnalizowania nauczycielom przez uczniów własnych postulatów i potrzeb.
- 7) Brak wiedzy uczniów na temat funkcjonowania rynku pracy oraz brak umiejętności budowania własnych ścieżek kariery zawodowej.

- 8) Brak inwencji i aktywności w kreowaniu własnych pomysłów na organizację życia szkoły (np. imprez kulturalnych w szkole i poza nią).

Zidentyfikowane braki, problemy i potrzeby uczniów stały się podstawą do wypracowania planu wspomagania szkół w powiecie krakowskim w zakresie kształtowania kompetencji uczniów.

3. Na czym polega zastosowane rozwiązanie?

Zastosowane rozwiązanie polega na wdrożeniu procesowego wspomagania w szkołach i placówkach powiatu krakowskiego. Procesowe wspomaganie zostało uwzględnione i zaplanowane w planie wspomagania szkół/placówek przygotowanym przez pracowników JST we współpracy z dyrektorami szkół/placówek powiatowych oraz innymi interesariuszami lokalnego systemu oświaty. Działania poprzedzone zostały diagnozą stanu lokalnej oświaty oraz debatą oświatową z udziałem przedstawicieli wszystkich szkół i placówek powiatu.

W trakcie debaty sformułowano cele strategiczne i operacyjne istotne dla rozwoju oświaty. Pierwszy cel strategiczny dotyczył wdrożenia kompleksowego systemu wspomagania szkół i placówek w zakresie kształcenia kompetencji kluczowych uczniów, drugi – wdrożenia Powiatowego Systemu Doradztwa Zawodowego w szkołach i placówkach, trzeci – wdrożenia Powiatowego Planu Inwestycji i Remontów.

Cele operacyjne ukierunkowane zostały na realizację już bardziej skonkretyzowanych działań, tj.:

- Organizacja procesowego wspomagania w 7 szkołach i 1 placówce, zorientowanego na rozwój kompetencji kluczowych (językowych, matematycznych, przedsiębiorczości, kompetencji społecznych i umiejętności uczenia się) – do realizacji w terminie do 30 czerwca 2020 r.
- Opracowanie i organizacja powiatowego modelu doradztwa zawodowego w 7 szkołach i 1 placówce – do realizacji w terminie do końca czerwca 2020 r.
- Przygotowanie planu remontów i inwestycji do 2020 r. z kontynuacją wdrożenia do 2024 r.

4. Kto, kiedy i co zrobił?

W związku z określonymi celami strategicznymi i operacyjnymi podjęte zostały konkretne działania:

- powołano Głównego Koordynatora wspomagania w powiecie krakowskim;
- powołano szkolnych koordynatorów wspomagania w każdej szkole;
- zorganizowano szkolenia dla dyrektorów i szkolnych koordynatorów wspomagania i innych nauczycieli w zakresie procesowego wspomagania;
- opracowano w szkołach roczne plany wspomagania (RPW);
- wdrożono roczne plany wspomagania i dokonano oceny efektów na poziomie szkół;
- po roku wdrażania w szkołach zorganizowano spotkania podsumowujące i na podstawie dokonanej oceny podjęto decyzję o kontynuacji procesowego wspomagania z uwzględnieniem wypracowanych na tej podstawie wniosków;

- zorganizowano konferencję podsumowującą wsparcie szkół w powiecie krakowskim;
- przeprowadzono analizę sytuacji na rynku pracy w powiecie krakowskim;
- powołano powiatową sieć doradców zawodowych z wykorzystaniem bezpłatnej platformy Doskonalenia w sieci.pl;
- zorganizowano spotkanie robocze dotyczące wypracowania powiatowego modelu systemu doskonalenia doradców zawodowych;
- wypracowano harmonogram wdrażania powiatowego modelu systemu doskonalenia doradców zawodowych;
- wdrożono powiatowy model systemu doskonalenia doradców zawodowych,
- opracowano i wdrożono Powiatowy Plan Inwestycji i Remontów (zatwierdzony przez Zarząd Powiatu);
- przygotowano plan remontów i inwestycji do 2020 r. z kontynuacją wdrożenia do 2024 r.;
- przedstawiono i omówiono przygotowany plan z dyrektorami szkół i placówek.

5. Jakie efekty osiągnięto?

Należy podkreślić, że upłynął rok od podjęcia działań wdrażających, część efektów można już zaobserwować, jednak duża ich część będzie odroczone w czasie. Uzyskane już efekty:

- podniesienie wyników nauczania, wyników egzaminów maturalnych i zawodowych oraz zwiększenie motywacji uczniów do nauki. Łączny udział uczniów biorących udział w różnych formach zajęć pozalekcyjnych wynosi 63%;
- podniesienie kompetencji nauczycieli w zakresie pracy z uczniami ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi;
- podniesienie motywacji uczniów poprzez wprowadzenie dodatkowych form wyróżnień uczniów, tj. nagrody starosty, konkurs „Talenty Powiatu”, indywidualne nagradzanie najlepszych maturzystów;
- podniesienie kompetencji nauczycieli w zakresie wiedzy dotyczącej zmian w szkolnictwie zawodowym oraz umiejętności wykorzystania dostępnych narzędzi w doradztwie edukacyjno-zawodowym. W szkoleniach i warsztatach podnoszących kompetencje brało udział 75% zatrudnionych nauczycieli;
- podniesienie kompetencji uczniów w zakresie planowania własnej ścieżki kariery zawodowej (wybory dalszych kierunków kształcenia, pozyskiwanie dodatkowych kwalifikacji przez uczniów). Opracowanie i wdrożenie Powiatowego Programu Doradztwa Zawodowego stanowi znakomitą platformę działań związanych z planowaniem kariery zawodowej ucznia.

6. Ile to kosztowało?

Formy doskonalenia w szkołach:

- szkolenia i warsztaty w szkołach: 105 godzin, wartość w zł – 27 400;
- szkolenie Szkolnych Koordynatorów Wspomagania: 5 godzin, wartość w zł – 2500;
- konferencja problemowa (wychowawcy, pedagodzy): wartość w zł – 2 041,78;
- zatrudnienie koordynatora wspomagania: 10 miesięcy x 1200 zł, wartość w zł – 12 000.

Razem: 43 941,80 zł.

7. Dlaczego warto promować to rozwiązanie?

Waga problemu: ocena 5

Nauczyciele szkół/placówek zdobyli nową wiedzę z zakresu kompetencji kluczowych, poznali także nowe narzędzie w postaci procesowego wspomaganie. Nabrali dystansu do swojej pracy. Podjęli działania samokształceniowe. Poczuli się bardziej komfortowo, upewniając się co do wartości swoich działań. Wdrożenie procesowego wspomaganie w 7 szkołach i 1 placówce ukierunkowanych na rozwój kompetencji kluczowych, tj. językowych, matematycznych, przedsiębiorczości, kompetencji społecznych, uczenia się, wpływa korzystnie na wyniki pracy z uczniami.

Innowacyjność podejścia: ocena 5

Innowacyjność rozwiązania polega na włączeniu nauczycieli w proces samodoskonalenia i doskonalenia zarówno w zakresie posiadanej wiedzy, jak i kompetencji społecznych. Bogata oferta szkoleń i innych form kształcenia (w tym samokształcenia, np. w sieci) daje nauczycielom dodatkową okazję do poszerzenia własnych kwalifikacji i kompetencji.

Skuteczność rozwiązania: ocena 4

Skuteczność ocenimy po zakończonym wdrożeniu, tj. w roku 2020. Już dzisiaj jednak można stwierdzić duże zainteresowanie i bardzo pozytywną ocenę wdrożenia przez nauczycieli, dyrektorów szkół, pracodawców i pracowników. Obserwuje się również znaczne podniesienie wyników nauczania szczególnie w zakresie przedmiotów matematyczno-przyrodniczych. Najbardziej wymiernym rezultatem jest wzrost liczby finalistów i laureatów konkursów przedmiotowych i olimpiad w stosunku do ogólnej liczby uczniów danego rocznika.

Podnoszenie kompetencji angażuje i mobilizuje nauczycieli do indywidualizowania pracy z uczniami w kierunku motywowania ich do większego wysiłku intelektualnego, a uczniów szczególnie uzdolnionych do wykorzystywania swojego potencjału w ramach tutoringu rówieśniczego.

Replikowalność – kto może z niego skorzystać, ile JST: ocena 4

Z dobrej praktyki może skorzystać każda szkoła i każdy organ prowadzący. Zaproponowane rozwiązanie oparte na wdrożeniu procesowego wspomaganie nauczycieli można z powodzeniem stosować w każdym samorządzie, który zarządza co najmniej kilkoma szkołami ponadgimnazjalnymi. Istotne są środki finansowe, które można przeznaczyć na ponadstandardowe zadania edukacyjne. Ważnym czynnikiem jest także wyznaczenie/zatrudnienie podmiotu, który będzie odpowiedzialny za regularne, a nie okazjonalne i aktywne funkcjonowanie zaproponowanego rozwiązania.

8. Zalecenia dotyczące replikacji

Podstawowym ograniczeniem w replikacji rozwiązania mogą być środki finansowe. Jeśli tego ograniczenia nie ma, ważne jest dokładne zdiagnozowanie potrzeb szkół i placówek, które zostaną objęte procesowym wspomaganie. Jest to podstawa i warunek właściwe-

go nastawienia nauczycieli do dodatkowej pracy i obowiązków. Ryzyko może stanowić właściwy dobór oraz dostępność osób wspierających i ekspertów.

Ważna jest także konieczność określenia oczekiwań i zasad współpracy między głównym koordynatorem wspomaganie a szkołami (dyrektorami, nauczycielami, a zwłaszcza powołanym w każdej szkole koordynatorem np. szkolnego systemu doradztwa zawodowego).

II. Dane kontaktowe osoby, która może przekazać szczegółowe informacje na temat rozwiązania

Imię i nazwisko: Janina Grela

Funkcja: nauczyciel konsultant w PCREiDN; przewodnicząca Komisji Edukacji w Radzie Powiatu Krakowskiego

Adres: ul Krakowska 222, 32-080 Zabierzów

Telefon: 511 615 656

E-mail: ninagrela@poczta.onet.pl

III. Wzorcowe dokumenty i materiały dostępne dla podmiotów zainteresowanych replikacją

- Raport o stanie powiatu krakowskiego za 2018 r.
- Plan wspomaganie szkół i placówek powiatu krakowskiego – Wydział Edukacji Starostwa Powiatowego w Krakowie
- Plan pracy Podkrakowskiego Centrum Rozwoju Edukacji i Doskonalenia Nauczycieli
- Plany pracy szkół i placówek:
 - www.lo-skala.edu.pl
 - www.lokrzeszowice.net.pl
 - www.zso.pl.pl
 - www.zste-skawina.edu.pl
 - www.zspkrzeszowice.pl
 - www.czernichow.edu.pl
 - www.zsp.giebultow.pl
 - www.sosw.skawina.edu.pl

IV. Samorządy na rzecz rozwoju kompetencji kluczowych uczniów

CHĘCINY – gmina kluczowych kompetencji

Autorka: Ewa Dąbrowska

Typ jednostki samorządu terytorialnego (JST): miasto-gmina

Nazwa JST: gmina Chęciny

Liczba mieszkańców: 14 903

Obszar tematyczny:

- proces wdrożenia planu rozwoju oświaty lub planu wspomagania szkół/placówek w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych uczniów (innowacyjne działania podjęte w ramach realizacji planu),
- integracja środowiska lokalnego na rzecz edukacji (przykłady działań środowiskowych na rzecz edukacji i wychowania dzieci i młodzieży).

I. Opis dobrej praktyki

1. Charakterystyka lokalnego systemu

Gmina Chęciny położona jest w województwie świętokrzyskim, w powiecie kieleckim, przy trasie Kielce–Kraków, około 14 km od miasta wojewódzkiego Kielce oraz około 100 km od miasta Krakowa. Miasto Chęciny położone jest u stóp Góry Zamkowej. Liczba mieszkańców wynosi 14 903, z czego 50,6% stanowią kobiety, a 49,4% mężczyźni. Struktura ludności na obszarze gminy Chęciny prezentuje się korzystnie w porównaniu ze średnią dla jednostek terytorialnych wyższego rzędu.

W gminie Chęciny w 2015 r. procentowy udział ludności w wieku przedprodukcyjnym w ogólnej liczbie ludności wynosił 18,4% i był wyższy od wskaźników dla Polski (18%) i województwa świętokrzyskiego (16,8%). Ludność w wieku produkcyjnym stanowi 63,9% wszystkich mieszkańców – wskaźnik ten był wyższy niż średnia dla Polski (62,4%) i województwa świętokrzyskiego (62,1%) oraz niższy niż średnia dla powiatu kieleckiego (64,5%). Przyrost naturalny na 1000 mieszkańców w 2015 r. wzrósł w stosunku do roku poprzedniego (w 2014 r. – 1,5) i wynosił 1,8 – była to wartość korzystniejsza niż w powiecie kieleckim, województwie świętokrzyskim i Polsce.

Ze względu na bogate walory dziedzictwa kulturowego i naturalnego gmina Chęciny jest miejscem licznych odwiedzin turystów podróżujących po województwie świętokrzyskim. Z uwagi na cenne walory przyrodnicze oraz krajobrazowe gmina została objęta wieloma formami ochrony przyrody.

Na system oświaty w gminie Chęciny składają się:

- 7 szkół podstawowych prowadzonych przez gminę,
- 3 szkoły podstawowe publiczne prowadzone przez stowarzyszenia,
- 1 przedszkole publiczne prowadzone przez gminę Chęciny,
- 5 punktów przedszkolnych prowadzonych przez stowarzyszenie.

Liczba uczniów szkół w roku szkolnym 2018/2019 wynosiła 1157. Dochód na jednego mieszkańca w 2016 r. wyniósł 4165 zł. Wydatki na oświatę wyniosły 17 mln (27% budżetu gminy). Gmina nie posiada jednostki organizacyjnej do obsługi oświaty. W każdej placówce zatrudniona jest księgowa. Osobą odpowiedzialną za oświatę jest Sekretarz Gminy i Miasta Chęciny.

2. Problem, który był powodem wdrożenia innowacji

Jako samorząd zadaliśmy sobie pytanie, co jest jednym z najważniejszych czynników wpływających na rozwój gminy. Przeprowadzone analizy wykazały, że to trzy elementy: ludzie – współpraca – edukacja są nośnikami rozwoju gminy. Wciąż poszukujemy rozwiązań pozwalających na jak najlepsze dostosowanie szkół do realnych potrzeb uczniów, wyposażenie dzieci w umiejętności pozwalające im na samodzielny i aktywny udział w życiu społecznym i zawodowym. Szukamy sposobu na nowoczesną edukację, w której uczeń będzie mógł rozwijać swoje umiejętności i nabywać kompetencje kluczowe. Chcemy szkół, które będą organizacjami uczącymi się, patrzącymi w przyszłość. Miejscami, w których dzieci będą szczęśliwe, a rodzice i nauczyciele będą je wspierać w rozwoju.

3. Na czym polega zastosowane rozwiązanie?

Shukając sposobu na przełożenie pomysłów i idei na konkretne działania, gmina Chęciny przystąpiła i została zakwalifikowana do pilotażowego projektu „Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów” realizowanego przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w Warszawie. W ramach udziału w projekcie gmina przeprowadziła debaty i konsultacje społeczne dotyczące stworzenia planu rozwoju oświaty na terenie gminy, które były okazją do uświadomienia sobie przez samorząd, jak niezwykle ważne jest włączanie społeczności lokalnej w procesy decyzyjne dotyczące oświaty.

Na podstawie wniosków z przeprowadzonych w gminie spotkań dialogowych opracowany został plan rozwoju oświaty z priorytetem, którym jest budowanie jakości i efektywności pracy placówek oświatowych prowadzonych przez gminę Chęciny, służących rozwojowi kompetencji kluczowych u uczniów. W planie wskazano cztery cele operacyjne i szereg działań, które mają być zrealizowane do 2020 r.

Stworzenie planu rozwoju oświaty gminy Chęciny było poprzedzone gruntowną analizą potrzeb, zasobów, oczekiwań i możliwości samorządu. Każdy element planu wynikał z potrzeb zdiagnozowanych podczas debat społecznych. Poszczególne cele zostały uzgodnione z dyrektorami szkół, nauczycielami i rodzicami. Niezwykle istotny okazał się głos uczniów, którzy bardzo zaangażowali się w dyskusję w trakcie debat, przedstawiając dorosłym ideę szkoły ich marzeń.

Przyjęty przez gminę Chęciny plan rozwoju zakładał działania na bardzo wielu polach. Wyznaczono więc osoby odpowiedzialne za realizację poszczególnych celów planu. Na wszystkich etapach realizacji dokonywano konsultacji podejmowanych działań. Pozwoliło to na wnoszenie korekt i usprawnienie osiągania zamierzonych celów. Cyklicznie organizowano spotkania, podczas których omawiano stopień realizacji planu, zagrożenia w jego realizacji. Plan ulegał modyfikacji ze względu na nowe potrzeby wynikające z nieustannej transformacji systemu oświaty. Corocznie w lipcu dyrektorzy szkół przedstawiają organowi prowadzącemu sprawozdanie z realizacji planu. Dzięki precyzyjnie określonym zakresom działań podmiotów realizujących poszczególne zadania możliwe było wykonanie zdecydowanej większości zaplanowanych czynności w wyznaczonych terminach.

W ramach planu zaplanowano i wykonano następujące działania w części dotyczącej procesów edukacyjnych zorganizowanych w sposób sprzyjający uczeniu się poprzez kształtowanie u uczniów kompetencji kluczowych:

- 1) W dwóch placówkach przeprowadzono analizę potrzeb uczniów w zakresie stylów uczenia się, rodzajów inteligencji oraz zarządzania uczeniem się. Badaniem objęto 90% uczniów. Po analizie wyników, które wskazywały na dominującą preferencję zmysłową (wzrok) i dominującą preferencję w zakresie przetwarzania informacji (myślenie obrazowe), przeprowadzono warsztaty z myślenia wizualnego dla dwóch rad pedagogicznych, dyrektorów szkół oraz 25 uczniów. Zakupiono do szkół pomoce dydaktyczne do tworzenia materiałów edukacyjnych w formie sketchnotek.
- 2) We wszystkich szkołach dokonano zmiany formuły prac domowych – zaprzestano zadawania prac domowych na weekendy i święta, od września 2019 r. zostanie wprowadzone zadawanie prac domowych na platformie internetowej w zindywidualizowanej formie dostosowanej do możliwości i potrzeb każdego ucznia. Platforma, do której uczniowie, nauczyciele i rodzice będą posiadać bezpłatny dostęp, ma na celu zminimalizowanie obciążenia pracą domową dziecka przy jednoczesnym rozwoju jego potencjału.
- 3) Wszystkie placówki zostały wyposażone w pakiety materiałów dydaktycznych do realizacji warsztatów z uczniami na temat: zarządzania swoim uczeniem się, doskonalenia kompetencji czytelniczych, doskonalenia umiejętności w zakresie współpracy, kreatywności i innowacyjności z elementami terapii integracji sensorycznej jako profilaktyki trudności szkolnych i problemów z zachowaniem. Przeprowadzono również szkolenia z neuroedukacji dla wszystkich nauczycieli.
- 4) W roku szkolnym 2018/2019 w dwóch szkołach zrealizowane zostały zajęcia z doświadczeń chemicznych i fizycznych.
- 5) We wszystkich szkołach uczniowie klas I–III wzięli udział w zajęciach z programowania w ramach projektu ProgramujeMY_kieleckie.
- 6) Od września 2019 r. we wszystkich szkołach gminnych powstaną koła naukowe.
- 7) Od września 2017 r. w gminie Chęciny funkcjonuje szkoła dwujęzyczna, we wszystkich szkołach prowadzone są także dodatkowe zajęcia z języka niemieckiego lub rosyjskiego dla klas V i VI.
- 8) We wszystkich szkołach w klasach I–III prowadzone są zajęcia szachowe. Od września 2019 r. zostaną one poszerzone o elementy gamifikacji oraz programowania.

- 9) W kwietniu 2019 r. po raz pierwszy odbył się Gminny Festiwal Nauki, podczas którego uczniowie prezentowali eksperymenty i doświadczenia naukowe. Festiwal był okazją do integracji środowiska lokalnego na rzecz edukacji. Podczas festiwalu prezentowali się lokalni przedsiębiorcy, wskazując na bardzo ścisłe związki pomiędzy nauką a biznesem oraz na zastosowanie w działalności ich firm najnowszych zdobyczy naukowych.

Realizacja tak wielu działań nie byłaby możliwa bez przygotowania kadry, przede wszystkim kierowniczej. Dyrektorzy przeszli cykl szkoleń z zakresu zarządzania, zarządzania zmianą, asertywności i coachingu. Nauczyciele współpracują ze sobą w dziesięciu sieciach współpracy i samokształcenia. Efektem ich działań jest szereg wydarzeń edukacyjnych oraz wzrost zaangażowania w pracę z uczniami, dzielenie się doświadczeniami podczas lekcji otwartych, wymiana materiałów dydaktycznych.

We wszystkich szkołach zrealizowano procesowe wspomaganie szkół. Wdrożenie odbyło się we współpracy z firmą zewnętrzną. Przeprowadzono diagnozy, opracowano plany wspomagania, przeprowadzono szkolenia i złożono sprawozdania z realizacji planów do organu prowadzącego. Od września 2019 r. wspomaganie szkół będzie prowadzone przez przeszkolonych w tym zakresie nauczycieli zatrudnionych w placówkach prowadzonych przez gminę Chęciny.

W części planu dotyczącej wyrównywania szans edukacyjnych dzieci określono i wykonano następujące zadania:

- 1) Od września 2018 r. w każdej szkole zatrudniono pedagogów lub psychologów, wspierających uczniów, rodziców i nauczycieli.
- 2) Sześć placówek wzięło udział w programie wspierającym profilaktykę zdrowia psychicznego.
- 3) We wszystkich szkołach przeprowadzono dodatkowo zajęcia z doradztwa zawodowego w wymiarze 1 godziny dla każdego ucznia klasy VIII.
- 4) Stworzono dodatkowy oddział w Przedszkolu Samorządowym w Chęcinach, aby zapewnić możliwie dużej liczbie dzieci udział w edukacji przedszkolnej.
- 5) Wszystkie oddziały przedszkolne prowadzą kilkudniowe wakacyjne zajęcia adaptacyjne dla dzieci rozpoczynających edukację przedszkolną.
- 6) Utworzono żłobek gminny dla 45 dzieci.

Plan rozwoju oświaty gminy Chęciny zakładał również zapewnienie odpowiednich warunków nauki, wychowania i opieki. W ramach działań:

- 1) Zaplanowano termomodernizację i remonty we wszystkich placówkach oświatowych.
- 2) Wspólnie z dyrektorami, nauczycielami wychowania fizycznego, stowarzyszeniami działającymi na rzecz sportu przygotowano koncepcje funkcjonalno-użytkowe na powstanie infrastruktury sportowej w szkołach.
- 3) Wybudowano nowoczesny budynek przedszkola ze żłobkiem.
- 4) Wybudowano trzy boiska wielofunkcyjne w szkołach.
- 5) Doposażono placówki w sprzęt komputerowy i multimedialny oraz materiały dydaktyczne dla szkół, które rozpoczęły kształcenie w klasach VII–VIII.

4. Kto, kiedy i co zrobił?

Realizacja planu odbywała się zgodnie z opracowanym harmonogramem zadań. W zaplanowanych działaniach uczestniczyły wszystkie placówki oświatowe prowadzone przez gminę Chęciny. Bardzo zaangażowane w cały proces były władze gminy oraz pracownicy urzędu. Dzięki szeroko rozpowszechnionej informacji dotyczącej planu podmioty odpowiedzialne za wykonanie poszczególnych zadań bardzo sprawnie wykonywały powierzone im czynności.

Oprócz pracowników gminy w realizację planu zostały zaangażowane również inne organizacje. W ten sposób przebiegało np. procesowe wspomaganie szkół, które prowadziła firma zewnętrzna. Monitorowanie wykonania planu dokonywane było miesięcznie, podczas narad z dyrektorami szkół, na których zgłaszano uwagi lub sugestie dotyczące zaplanowanych działań. We wrześniu 2019 r. zostało zaplanowane spotkanie podsumowujące, podczas którego zostaną zaproponowane zmiany do planu.

5. Jakie efekty osiągnięto?

Dzięki jasno określonym celom wynikającym z planu całe środowisko oświatowe było świadome, jakie działania są przewidziane do realizacji i przed jakimi wyzwaniami wszyscy stoimy. Plan jest narzędziem żywym, konsultowanym i modyfikowanym. Dzięki temu dyrektorzy, nauczyciele, rodzice i uczniowie mają możliwość wpływu na określanie lokalnych kierunków działań w zakresie oświaty. Nastąpiła konsolidacja środowiska oświatowego. W placówkach oświatowych wprowadzono większy poziom partycypacji uczniów i rodziców. Wymagało to gotowości osób dorosłych – nauczycieli, dyrektorów – do dzielenia się społeczną władzą.

Uczniowie dzięki zmianom w sposobie przekazywania wiedzy dostosowanej do ich indywidualnych potrzeb mogą rozwijać uzdolnienia, podnosić kompetencje, otrzymywać niezbędne wsparcie i pomoc.

Uściślono pracę w istniejących sieciach metodycznych – zwiększyła się wymiana doświadczeń pomiędzy poszczególnymi placówkami, liczba lekcji otwartych. Wprowadzane są innowacje pedagogiczne.

W ramach procesowego wspomagania szkół placówki otrzymały kompleksowe wsparcie dostosowane do ich indywidualnych potrzeb.

Podniesiono standard wyposażenia placówek oraz infrastruktury szkolnej.

6. Ile to kosztowało?

Realizacja planu rozwoju oświaty wymagała znacznych środków finansowych, w głównej mierze poświęconych na stworzenie nowej infrastruktury przedszkolnej, żłobkowej i sportowej oraz termomodernizacji placówek oświatowych. Gmina Chęciny pozyskała na ten cel fundusze z różnych dostępnych źródeł: środki z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego, Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, Resortowego programu rozwoju instytucjonalnej opieki nad dziećmi w wieku do lat 3 Maluch+, Ministerstwa Sportu i Turystyki, Ministerstwa Edukacji Narodowej. Koszty doskonalenia zawodowego, w tym koszty wspomagania procesowego, zostały sfinansowane ze środków przeznaczonych corocznie na ten cel w budżecie gminy Chęciny. Zatrudnienie nauczycieli języków obcych, pedagogów i psychologów także zostało pokryte z budżetu gminy.

7. Dlaczego warto promować to rozwiązanie?

Waga problemu: ocena 5

Planowanie jest doskonałą drogą do celu. Tworzenie planu było okazją do zatrzymania się, spojrzenia na to, co posiadamy, i zadania sobie pytania, dokąd zmierzamy, co chcemy osiągnąć i co jest dla nas najważniejsze. W planowanie było zaangażowane całe środowisko oświatowe gminy Chęciny. Uczniowie podkreślali, że poculi się ważnym elementem systemu oświaty, nie tylko podmiotem do nauczania, ale także osobami mającymi realny wpływ na sposób uczenia się, wyposażenia szkół.

Innowacyjność podejścia: ocena 5

Stworzenie i realizacja planu rozwoju są działaniami ukierunkowanymi na tworzenie ze szkół organizacji uczących się. Współpraca nauczycieli i dyrektorów w sieciach powoduje ciągle podnoszenie kompetencji, wzrost zaangażowania w pracę, otwartość na nowe rozwiązania. Działania podejmowane w atmosferze dialogu dają ich uczestnikom poczucie wpływu i odpowiedzialności. Kompetencji nabywają nie tylko uczniowie, ale także rodzice i inni pracownicy szkół.

Skuteczność rozwiązania: ocena 5

Wspólnie przygotowany plan motywuje do działania wszystkie strony, daje poczucie realnego wpływu na realizację poszczególnych zadań. W planie zostały bardzo czytelnie rozdzielone zadania, cele zostały osadzone w perspektywie czasowej. Pozwoliło to na realizację bardzo wielu działań. Plan też pokazał nam, że nie można wykonać wszystkiego naraz. Działanie to wymaga dialogu i ustalenia priorytetów w przypadku naglących potrzeb wewnętrznych i zewnętrznych. Raz w roku tworzone jest sprawozdanie z realizacji planu pozwalające ocenić postępy w osiągnięciu zamierzonych celów. Wydatkowanie środków budżetowych staje się celowe, dostosowane do faktycznych potrzeb ucznia, nauczyciela i rodzica.

Replikowalność – kto może z niego skorzystać, ile JST: ocena 5

Ludzie lubią wiedzieć, co mają zrobić, dlaczego to coś mają zrobić, kto i kiedy ma to zrobić. Planowanie jest doskonałą praktyką zarządzania czasem, energią i zasobami. Oprócz samego dokumentu niezwykle ważny jest proces tworzenia planu, udział wszystkich zainteresowanych i ich realny wpływ na rzeczy dla nich istotne. Przykład spotkań dialogowych prowadzonych w gminie Chęciny pokazał ogromną otwartość rodziców i uczniów, ich zaangażowanie w proces diagnozowania potrzeb. Samorząd bardzo zaangażował się we wszystkie etapy tworzenia planu, przyjmując rolę lidera. Niezwykle istotne było zaufanie i szacunek wszystkich stron biorących udział w przygotowaniach do stworzenia planu. Dzięki temu zdecydowanie wzrosło osobiste zaangażowanie wszystkich. Cele założone w planie wymagają zmiany sposobu myślenia i działania wielu. Natomiast dzięki temu, że zostały określone przez zdecydowaną większość, mają realną szansę na realizację.

Proces przygotowania i realizacji planu rozwoju oświaty może być replikowany w każdym samorządzie. To od otwartości, potrzeb i zaangażowania stron będzie zależał zakres działań. Natomiast brak jasno określonych celów strategicznych skutkował będzie chaosem i trudnością w osiągnięciu sukcesu edukacyjnego ucznia.

8. Zalecenia dotyczące replikacji

Na etapie diagnozy, przy organizacji debat, warto wziąć pod uwagę odpowiednie metody pracy w małych grupach. W naszej gminie uczestnicy debat pracowali metodą World Cafe w dobranych przez samorząd grupach. Dobór ten podyktowany został koniecznością spotkania się osób, które nie mają ze sobą ściślejszych powiązań, tak by dać możliwość swobodnej wypowiedzi, bez ryzyka konfliktu. Uczniowie pracowali również w grupach „różnoszkolnych”, bez udziału nauczycieli, tylko przy wsparciu pedagogów szkolnych.

Przy realizacji planu niezwykle istotne jest zaplanowanie czasu – nie można zrobić wszystkiego od razu, chociaż taka pokusa rodzi się bardzo często. Warto wziąć pod uwagę, że zmiany budzą opór i jest to zjawisko całkowicie naturalne. Należałoby zaplanować działania, które umożliwią osobom łagodne wejście w nowe sytuacje. Plan powinien być narzędziem elastycznym, jego opracowanie i realizacja powinny być procesami ciągłymi, angażującymi osoby wskazane do realizacji poszczególnych zadań. Ważne, aby te osoby były przekonane do słuszności założonych celów, w przeciwnym razie może dojść do sytuacji, że plan rozwoju stanie się po prostu kolejnym „półkownikiem”. Wiąże się to z ryzykiem utraty zaufania społecznego wobec uczestników całego procesu konsultacyjnego.

Kolejnym zagrożeniem w realizacji planu jest nieprzewidywalność zmian prawa oraz coraz mniej przewidywalne zmiany społeczne i gospodarcze. Niemniej jednak tworzenie planu pozwala mieć cały czas w polu widzenia wypracowany wspólnie cel.

II. Dane kontaktowe osoby, która może przekazać szczegółowe informacje na temat rozwiązania

Imię i nazwisko: Ewa Dąbrowska

Funkcja: inspektor ds. oświaty

Adres: pl. 2 Czerwca 4, 26-060 Chęciny

Telefon: 41 315 31 26

E-mail: e.dabrowska@checiny.pl

III. Wzorcowe dokumenty i materiały dostępne dla podmiotów zainteresowanych replikacją

- Modernizacje szkół [1] [2] [3]
- Budowa przedszkola ze żłobkiem [1] [2] [3]
- Relacja z Festiwalu Nauki
- Dostosowanie przestrzeni szkoły do potrzeb uczniów
- Lekcje otwarte
- Gminny Dzień Przedszkolaka – efekt współpracy sieci nauczycieli edukacji przedszkolnej
- Nagroda Innowacyjna gmina
- Spotkania dialogowe [1] [2] [3]

„Młodzi-Kreatywni” w Częstochowie

Autorka: Celestyna Miłoś

Typ jednostki samorządu terytorialnego (JST): miasto

Nazwa JST: Miasto Częstochowa

Liczba mieszkańców: 220 433¹⁹

Obszar tematyczny: Edukacja osób młodych w zakresie przedsiębiorczości i praktycznej wiedzy biznesowej dzięki rozwojowi edukacji pozaformalnej

I. Opis dobrej praktyki

1. Charakterystyka lokalnego systemu

Miasto Częstochowa, będące miastem na prawach powiatu (powiat grodzki), położone jest w północnej części województwa śląskiego, w malowniczym regionie Jury Krakowsko-Częstochowskiej. Charakteryzuje się bardzo bogatymi walorami przyrodniczymi i historycznymi. Na jego terenie znajduje się sanktuarium Matki Bożej Częstochowskiej na Jasnej Górze, które stanowi dla chrześcijan jedno z najważniejszych miejsc kultu religijnego na świecie. Miasto jest również mocno związane z kilkudziesięcioletnią tradycją przemysłową, stanowiącą silnik napędowy dla lokalnej gospodarki.

2. Problem, który był powodem wdrożenia innowacji

Od kilkunastu lat miasto Częstochowa boryka się z problemami starzejącego się społeczeństwa, wyludniania i bezrobocia. Są one ze sobą powiązane.

W 1995 r. liczba ludności miasta wynosiła 259 135 osób²⁰, co oznacza spadek liczby ludności o 14,94% w okresie 25 lat (dla porównania: w tym samym okresie liczba ludności Polski spadła o 0,38%). Jedną z przyczyn wyludniania się miasta jest pogarszająca się sytuacja społeczno-ekonomiczna spowodowana wzrastającym bezrobociem, którego powodem jest upadek przemysłu, m.in. ISD Huty Częstochowa. Dodatkowo odpływ młodych osób z miasta wynika ze stosunkowo słabej renomy uczelni wyższych znajdujących się na jego terenie, tj. Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego im. Jana Długosza w Częstochowie (do 2018 r. Akademia Jana Długosza) oraz Politechniki Częstochowskiej. Wpływa to na występowanie lokalnego drenażu mózgów – wyjazdu osób młodych do większych i bardziej prestiżowych ośrodków miejskich w celach edukacyjnych (np. niedaleko położonego Krakowa). w połączeniu ze zmniejszającymi się perspektywami znalezienia zatrudnienia na obszarze Częstochowy stanowi to poważne zagrożenie dla przyszłości i rozwoju miasta.

Częstochowa jest miastem, w którym istnieją dwie strefy ekonomiczne. Jest to fenomen na skalę krajową, ponieważ w żadnym innym ośrodku nie istnieją jednocześnie oddziały dwóch stref. Pozwala to na zapewnienie optymalnych warunków tworzenia

¹⁹ Główny Urząd Statystyczny, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/teryt/jednostka#> (dostęp z dnia: 01.11.2020 r.).

²⁰ Główny Urząd Statystyczny, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/teryt/jednostka#> (dostęp z dnia: 01.11.2020 r.).

i prowadzenia działalności gospodarczej, która jest motorem napędowym dla lokalnej gospodarki. Ważne jest jednak, aby potencjał ten był wykorzystywany przez mieszkańców, a w szczególności osoby młode. W innym przypadku miejsca pracy w strefach są tworzone przez obce podmioty, często zagraniczne, a ich znaczna większość ma charakter niskopłatnej pracy fizycznej (*blue-collar*) i jest wykonywana przez zatrudnionych pracowników. Stanowiska pracy, które mają charakter pracy umysłowej (*white-collar*), są natomiast wykonywane przez pracowników delegowanych ze struktur firmy, np. na podstawie kontraktów menadżerskich.

3. Na czym polega zastosowane rozwiązanie?

Miasto podjęło działania, których celem było m.in. złagodzenie skutków lokalnego drenażu mózgów, obniżenie wysokiego poziomu bezrobocia wśród młodych mieszkańców, wiążącego się z zamykaniem zakładów pracy działających na terenie miasta. Podjęte działania związane były z aktywizacją społeczeństwa ze szczególnym ukierunkowaniem na młodzież. Urząd Miasta Częstochowy przyjął do realizacji „Program Wspierania Przedsiębiorczości i Tworzenia Nowych Miejsc w Pracy w Częstochowie na lata 2013–2018”. W jego ramach uruchomiono projekt informacyjno-promocyjny „**Młodzi-Kreatywni**”, którego celem było popularyzowanie wiedzy o rozwoju własnego biznesu, zakładaniu działalności gospodarczej i planowaniu strategicznym. Organizatorem projektu był Urząd Miasta, w tym Wydział Polityki Społecznej (jako koordynator), Wydział Funduszy Europejskich i Rozwoju, Wydział Kultury, Promocji i Sportu i Wydział Edukacji. Partnerami w projekcie zaangażowanymi w działania merytoryczne byli: Powiatowy Urząd Pracy w Częstochowie, Wojewódzki Urząd Pracy w Katowicach, Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie, Politechnika Częstochowska oraz Centrum Informacji Zawodowej w Częstochowie.

Projekt „**Młodzi-Kreatywni**” objął swoimi działaniami uczniów częstochowskich szkół gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych. Co bardzo istotne projekt „**Młodzi-Kreatywni**” był połączony z Projektem Bezzwrotnego Dofinansowania Początkowej Działalności Firm.

4. Kto, kiedy i co zrobił?

Miasto Częstochowa zorganizowało pięć edycji projektu, który obejmował poszczególne lata roku szkolnego od 2013/2014 do 2017/2018. Czas trwania projektu został dopasowany do kalendarza roku szkolnego tak, aby obejmować swoim zakresem całoroczną aktywizację młodzieży. Celem głównym projektu było *rozwijanie kreatywności i przedsiębiorczości wśród uczniów szkół gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych*, do czego miała prowadzić realizacja celów szczegółowych takich jak:

- rozpowszechnianie praktycznej wiedzy z zakresu planowania własnego przedsiębiorstwa – analiza rynku oraz otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego pod względem potencjału planowanego przedsięwzięcia, tworzenie modelu biznesowego i strategii marketingowej planowanej działalności, opracowywanie długoterminowego biznesplanu;

- rozpowszechnianie praktycznej wiedzy z zakresu zakładania własnego przedsiębiorstwa – wiedza o formalnościach związanych z założeniem firmy, informacje o możliwych formach wsparcia ze strony m.in. Powiatowego Urzędu Pracy, Urzędu Miasta, Agencji Rozwoju Regionalnego, Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości;
- zachęcanie uczestników do zainteresowania się przedsiębiorczością poprzez kreowanie postaw przedsiębiorczych;
- pobudzenie kreatywności z zakresu tworzenia i rozwoju pomysłów biznesowych;
- zapewnienie możliwości ponadjednostkowej współpracy uczniów z różnych placówek edukacyjnych;
- ukazanie korzyści z założenia i prowadzenia własnej działalności gospodarczej.

Narzędzia, które zapewniały spełnienie powyższych celów szczegółowych, obejmowały zarówno przekazywanie wiedzy teoretycznej, jak i praktyczne nabycie umiejętności przez uczestników. Dodatkowo ww. narzędzia wpisywały się w edukację pozaformalną uczniów, pobudzającą ich kreatywność i zachęcającą do samodzielnej pracy. Narzędziem do osiągnięcia celów były:

- Organizacja warsztatów przedsiębiorczości:
 - „Projektowanie własnego biznesu” – warsztaty z tematyki poszukiwania nisz rynkowych;
 - „Praktyczne aspekty prowadzenia firmy – jak ustrzec się błędów i nie wpaść w pułapki współczesnego biznesu” – warsztaty z tematyki formalnych aspektów prowadzenia własnej firmy;
 - „Marketing i promocja, wykorzystywanie dostępnych narzędzi do reklamowania firmy i pozyskiwania klientów” – warsztaty z tematyki planowania i wdrażania działań marketingowych dostosowanych do rodzaju prowadzonej działalności;
 - „Zakładanie firmy i pozyskiwanie środków na start” – warsztaty z tematyki formalnych aspektów prowadzenia własnej firmy i pozyskiwania funduszy na jej założenie, również ze strony formalności niezbędnych do pozyskania finansowania zewnętrznego.
- Organizacja warsztatów ze sporządzania biznesplanu – warsztaty z zakresu planowania strategicznego działalności od strony marketingowej, finansowej i inwestycyjnej, sporządzania analizy SWOT.
- Organizacja warsztatów z elementem wizytacji u partnerów projektu:
 - Warsztaty w Urzędzie Skarbowym – warsztaty z tematyki formalnych aspektów prowadzenia własnej firmy;
 - Warsztaty w Powiatowym Urzędzie Pracy – warsztaty z tematyki pozyskiwania funduszy na rozwój działalności;
 - Warsztaty na wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej – warsztaty z tematyki zarządzania własnym biznesem;
 - Warsztaty w Częstochowskiej Izbie Rzemiosła i Przedsiębiorczości – warsztaty z tematyki rozwoju innowacyjnych pomysłów.
- Organizacja spotkań filmowych połączonych z dyskusją o przedsiębiorczości:
 - Projekcja filmu *Jobs* – dzieła przedstawiającego biografię Steve’a Jobsa, jednego z największych wizjonerów XX w. Dyskusja na temat rozwoju pomysłów biznesowych;

- Projekcja filmu *Sekretne życie Waltera Mitty* – dzieło przedstawiające niezwykle przygody tytułowego bohatera, który pod wpływem nieoczekiwanych zdarzeń wyrusza w podróż swojego życia i realizuje nierealne marzenia. Dyskusja na temat realizacji marzeń i stosunkowo nierealnych planów oraz przełamywania swoich barier;
- Projekcja filmu *Ratując Pana Banksa* – dzieło przedstawiające historię powstania jednego z najbardziej wzruszających filmów w historii kinematografii *Mary Poppins*, mimo wielu barier, z którymi musieli zmagać się przedsiębiorca i producent. Dyskusja na temat wytrwałości i nieustępliwości w dążeniu do osiągnięcia zamierzonego celu oraz dyscypliny i etyki w biznesie.
- Organizacja konkursu na logo projektu – konkurs plastyczny na zaprojektowanie logo projektu „Młodzi-Kreatywni”, którego celem było pobudzenie kreatywności młodych (uczniowie gimnazjum) i zapoznanie ich z ogólną tematyką projektu.
- Organizacja konkursu na najlepszy biznesplan – konkurs na najlepszy pomysł biznesowy i jego ujęcie we wzorcowym biznesplanie. Konkurs był ściśle związany z przeprowadzanymi warsztatami z zakresu sporządzania biznesplanów i był podzielony na dwa etapy: sporządzenie biznesplanu i jego prezentacja przed komisją.
- Organizacja konkursu na pracę literacką o tematyce przedsiębiorczości – konkurs na najlepszą pracę (esej, opowiadanie, reportaż) o tematyce przedsiębiorczości, tworzenia firmy, prowadzenia firmy, wyzwań stojących przed przedsiębiorcami.
- Organizacja konkursu na amatorski film o tematyce przedsiębiorczości w mieście – konkurs na film opowiadający o działalności zarówno małych, średnich, jak i dużych firm na terenie miasta.
- Organizacja konkursu na lekcję przedsiębiorczości – skierowanego do nauczycieli, których zadaniem było opracowanie konspektu na kreatywną i angażującą uczniów lekcję podstaw przedsiębiorczości.
- Organizacja debat o tematyce przedsiębiorczości w szkołach biorących udział w projekcie – dyskusje z zaproszonymi gośćmi (młodymi przedsiębiorcami, ekspertami z zakresu przedsiębiorczości) organizowane i prowadzone przez uczniów szkół.
- Organizacja spotkania o tematyce szkolnictwa zawodowego dla rodziców uczniów gimnazjów – spotkanie przedstawicieli władz miasta oraz przedstawicieli instytucji partnerskich projektu (Centrum Informacji Zawodowej, Powiatowy Urząd Pracy) w celu promocji szkolnictwa zawodowego jako jakościowego wyboru względem specjalistycznego i profesjonalnego wykształcenia.
- Organizacja oficjalnej gali podsumowującej projekt – oficjalne spotkanie podsumowujące działania w ramach projektu. Przedsięwzięcie zakładało partycypację uczniów ze szkół biorących udział w projekcie, którzy wykazując się kreatywnością, brali udział w przygotowaniu i prowadzeniu części artystycznej gali.

Poszczególne edycje projektu różniły się od siebie ze względu na prowadzone działania, niemniej każda z nich obejmowała swoim działaniem przedsięwzięcia umożliwiające osiągnięcie postawionego celu.

5. Jakie efekty osiągnięto?

Realizacja projektu (5 edycji) przyczyniła się do:

- podniesienia poziomu wiedzy młodzieży o przedsiębiorczości, procesie zakładania i prowadzenia własnej firmy oraz wykorzystywania dotacji i subwencji na założenie i prowadzenie własnej firmy;
- rozwoju kreatywności oraz umiejętności organizacyjnych i planistycznych młodych uczestników projektu.

Do realizacji ww. efektów przyczyniły się działania organizowane w ramach projektu, szczególnie istotne było zaangażowanie młodych osób w organizację wydarzeń w ramach projektu, debat, gali oraz tych uczestniczących w warsztatach, jak i przystępujących do konkursów.

W pierwszej edycji projektu, który został szczegółowo opisany powyżej, w projekcie uczestniczyło 13 szkół, a w tym 8 szkół ponadgimnazjalnych oraz 5 gimnazjów. W każdej z placówek w działania projektowe zaangażowanych było na stałe ok. 15 uczniów oraz ok. 45 uczniów w formie częściowego uczestnictwa w wybranych działaniach, tj. konkursy, debaty, warsztaty. Po zsumowaniu daje to łączne zaangażowanie około 780 uczniów aktywnie uczestniczących w działaniach projektowych, a co za tym idzie, korzystających z benefitów projektu i rozwijających swoją wiedzę z zakresu przedsiębiorczości.

Warto podkreślić, że wraz z realizacją kolejnych edycji projektu większa liczba placówek aktywnie uczestniczyła w przedsięwzięciu. W czwartej edycji projektu udział wzięły 32 szkoły – 16 gimnazjów i 16 szkół ponadgimnazjalnych, co daje zaangażowanie na poziomie około 1920 uczniów aktywnie uczestniczących w projekcie.

6. Ile to kosztowało?

Organizacja przedsięwzięcia była kosztowna zarówno pod względem nakładu pracy, jak i środków finansowych. Jednak realizacja projektu we współpracy z takimi partnerami, jak: Urząd Pracy, Centrum Informacji Zawodowej, Agencja Rozwoju Regionalnego, Urząd Skarbowy, Państwowa Inspekcja Pracy, Strefa Ekonomiczna czy lokalne przedsiębiorstwa wpłynęła na znaczne obniżenie kosztów m.in. wynagrodzeń ekspertów prowadzących warsztaty czy wynajmu sal.

Koszty jednej edycji projektu mieszczą się w widełkach od 10 000 zł do 40 000 zł. Wysokość kosztów uzależniona była m.in. od takich składowych, jak: zatrudnienie personelu projektu, możliwości wykorzystania sal konferencyjnych urzędów i instytucji, oddelegowanie pracowników poszczególnych instytucji do przeprowadzenia warsztatów, wartość nagród w organizowanych konkursach. Na bezpośrednie koszty, które zostały poniesione w poszczególnych edycjach projektu, składały się:

- zaprojektowanie i wyprodukowanie materiałów marketingowo-promocyjnych;
- zaprojektowanie i wyprodukowanie materiałów szkoleniowych, warsztatowych, konferencyjnych;
- organizacja cateringu podczas warsztatów, konferencji, gali, debat i spotkań;
- nagrody finansowe w konkursach.

Poza powyższymi kosztami, które były niezbędne do poniesienia, projekt wykorzystywał korzyści płynące ze współpracy ww. instytucji i lokalnych firm.

7. Dlaczego warto promować to rozwiązanie?

Waga problemu: ocena 5

Rozwiązanie pozwala na popularyzację wiedzy o tematyce przedsiębiorczości oraz kształtuje przedsiębiorcze zachowania młodych osób. Są to zagadnienia, które w bardzo okrojonej formie młodzi ludzie mogą poznać podczas zajęć w szkołach. Jako osoba należąca do środowiska młodzieżowego, uważam, że projekt „Młodzi-Kreatywni” jest odpowiednim sposobem rozwiązywania problemów miasta. Przede wszystkim dotyczy to aspektu edukacji młodych w zakresie wiedzy o biznesie i przedsiębiorczości, którego brakuje w konwencjonalnej edukacji. Dodatkowo projekt jest uzupełnieniem aspektu edukacji młodych ludzi, którzy mogą w przyjaznej formule nie tyle uczyć się, co zdobywać wiedzę w oparciu o warsztaty, debaty, rozmowy z ekspertami.

Dzięki projektowi młodzi ludzie zostali zachęcani do wykorzystywania swojego potencjału (przedsiębiorczości można się nauczyć) i wykorzystywania go w Częstochowie. Działo się tak dzięki konkretnemu wskazaniu lokalnych programów i instytucji wspierających MŚP. Dodatkowo, co jest bardzo ważnym aspektem, organizowane warsztaty i debaty wpłynęły na zmianę zdania młodych, którzy uważają posiadanie i prowadzenie własnej firmy za możliwe jedynie dzięki wieloletniemu doświadczeniu i unikalnemu pomysłowi biznesowemu. Dzięki podkreśleniu w projekcie, że każdy pomysł na firmę jest dobry, a wszystko sprowadza się do zarządzania przedsiębiorstwem, kwestii marketingu i nabytych umiejętności, uczestnicy stali się bardziej otwarci na aspekt posiadania i zarządzania własną firmą oraz chętniej rozważali założenie działalności po ukończeniu szkoły.

Innowacyjność podejścia: ocena 5

Projekt opiera się na silnej partycypacji młodych w realizowane działania, co pozwala na zdobywanie praktycznej wiedzy (edukacja pozaformalna) zamiast uczenia się teorii. Forma projektu jest bardziej przystępna i pozwala na rozwój umiejętności logicznego myślenia. Dodatkowo przedsięwzięcie jest prowadzone z możliwym wykorzystaniem aspektów innowacji, zwłaszcza w zakresie edukacji – forma warsztatowa, wykorzystanie projekcji filmów, organizacja debat i dyskusji.

Skuteczność rozwiązania: ocena 4

Realizowany projekt, w ocenie osób uczestniczących w poszczególnych działaniach, został oceniony w procesie ewaluacji jako przynoszący realną wartość – praktyczną wiedzę i umiejętności związane z zakładaniem i prowadzeniem własnej firmy. Wadą projektu jest stosunkowo małe zaangażowanie uczestników w całość realizowanego projektu, jednak jest to słabość, która może zostać wyeliminowana.

Replikowalność – kto może z niego skorzystać, ile JST: ocena 4

Zrealizowane przez Urząd Miasta Częstochowy rozwiązanie może być zastosowane przez każdą JST ze względu na możliwość skalowania projektu i zmiany intensyfikacji poszczególnych działań. Ich zakres zależy od możliwości organizacyjnych czy liczby placówek edukacyjnych. Skalowanie może nastąpić poprzez organizowanie mniejszej lub

większej liczby przedsięwzięć oraz zmianę ich intensyfikacji (liczba warsztatów, liczba debat, liczba spotkań filmowych).

Jednocześnie poprzez odpowiednie zaplanowanie działań i nawiązanie współpracy z lokalnymi partnerami przedsięwzięcie to może zostać przeprowadzone bez dużego zaangażowania środków finansowych.

Wartością dodaną projektu jest konieczność współpracy wielu instytucji, podmiotów i osób, by założone cele zostały zrealizowane. Dzięki otwartości i umiejętności współpracy w przyszłości będzie możliwe uruchamianie innych inicjatyw społecznych (pozaformalnych) lub realizacja innych celów edukacyjnych czy socjalnych. Projekt był niewątpliwie płaszczyzną do przećwiczenia tego typu umiejętności ludzi, instytucji i innych podmiotów

8. Zalecenia dotyczące replikacji

Zespół projektowy w związku z realizacją projektu spotkał się z następującymi ryzykami o znaczącym charakterze:

- ryzyko braku zaangażowania placówek w projekt – związane z brakiem podjęcia wystarczających działań marketingowo-promocyjnych;
- ryzyko braku zaangażowania uczniów w projekt – związane z brakiem podjęcia wystarczających działań marketingowo-promocyjnych;
- ryzyko braku zaangażowania uczestników w organizowane konkursy – związane z brakiem podjęcia wystarczających działań marketingowo-promocyjnych oraz brakiem zapewnienia warsztatów wspierających udział w konkursach;
- ryzyko braku partnerów chcących wziąć udział w projekcie – związane z brakiem podjęcia wystarczających działań marketingowo-promocyjnych, niewystarczającym zaplanowaniem strategii wzajemnych korzyści wynikających z udziału w projekcie;
- ryzyko braku ekspertów prowadzących warsztaty i szkolenia – związane z brakiem podjęcia wystarczających działań marketingowo-promocyjnych, niewystarczającym zaplanowaniem strategii wzajemnych korzyści wynikających z udziału w projekcie;
- ryzyko opóźnień w harmonogramie realizacji – ryzyko związane z brakiem planowania długoterminowego poszczególnych zadań i realizacji związanych z tym prac logistycznych.

II. Dane kontaktowe osoby, która może przekazać szczegółowe informacje na temat rozwiązania

Imię i nazwisko: Celestyna Miłoś

Funkcja: przewodnicząca Komisji ds. Współpracy z Organizacjami Pozarządowymi Młodzieżowej Rady Miasta Częstochowy /Współkoordynator Projektu „Młodzi-Kreatywni”

Adres: ul. Śląska 11/13, 42-217 Częstochowa

Telefon: + 48 34 370 71 00

E-mail: c.milos@mrmczestochowa.pl

III. Wzorcowe dokumenty i materiały dostępne dla podmiotów zainteresowanych replikacją

- Opis działań przeprowadzonych w ramach I edycji konkursu: <http://www.czystochowa.pl/page/3238,projekt-informacyjno%E2%80%93promocyjny-młodzi-kreatywni-realizowany-w-ramach-programu-wspierania-przedsiębiorczości-i-tworzenia-nowych-miejsc-w-pracy-w-czystochowi>
- Opis działań przeprowadzonych w ramach II edycji konkursu: <http://www.czystochowa.pl/page/4118,edycja-ii---rok-szkolny-20142015.html>
- Opis działań przeprowadzonych w ramach III edycji konkursu: <http://www.czystochowa.pl/page/4663,edycja-iii---rok-szkolny-20152016.html>
- Opis działań przeprowadzonych w ramach IV edycji konkursu: <http://www.czystochowa.pl/page/5137,edycja-iv---rok-szkolny-20162017.html>
- Opis działań przeprowadzonych w ramach V edycji konkursu: <http://www.czystochowa.pl/page/5844,edycja-v---rok-szkolny-20172018.html>
- Konkursy w ramach projektu: regulaminy konkursów/ formularze zgłoszeniowe: <http://www.czystochowa.pl/page/2865,projekt-informacyjno%E2%80%93promocyjny-młodzi-kreatywni.html>

V. Optymalizacja wydatków na oświatę

Jakość i optymalizacja wydatków na oświatę w gminie Krzyż Wielkopolski

Autorka: Aleksandra Kuźniak

Typ jednostki samorządu terytorialnego (JST): gmina miejska

Nazwa JST: miasto Krzyż Wielkopolski (woj. wielkopolskie)

Liczba mieszkańców: 6222 (dane z 2017r.)

I. Opis dobrej praktyki

Zaplanowane i wdrażane rozwiązania dotyczą optymalizacji wydatków oświatowych przy uwzględnieniu jakości usług edukacyjnych. Cel ten możliwy jest do osiągnięcia dzięki zastosowaniu przemyślanych i odpowiedzialnych form oraz metod działań. W ramach jego realizacji konieczne było przeprowadzenie diagnozy usług edukacyjnych oraz organizacyjnego i finansowego audytu. Wprowadzane zmiany koncentrują się głównie na Zespole Szkół Ogólnokształcących w Krzyżu Wielkopolskim, ale dotyczą także przedszkoli. Mają charakter procesu, gdyż wnioski z audytu posłużyły do wprowadzenia kolejnych zmian (np. związanych z wprowadzeniem bonu organizacyjnego).

Najtrudniejszym zadaniem w obszarze realizowanych zmian było i jest uspołecznienie procesu w celu stworzenia jak najszerzej przestrzeni do jego realizacji. Wprowadzone rozwiązania organizacyjne mają na celu optymalizację wydatków na oświatę ze szczególnym uwzględnieniem zasady maksymalizacji zysków przy minimalizacji kosztów. Wprowadzone rozwiązania mają charakter innowacyjny, gdyż (zgodnie z definicją tego pojęcia) prowadzą do wytworzenia nowych lub ulepszonych rozwiązań organizacyjnych.

1. Charakterystyka lokalnego systemu

Gmina Krzyż Wielkopolski jest organem prowadzącym dla jednej placówki szkolnej – jest to Zespół Szkół Ogólnokształcących, w którego skład wchodzi oddział przedszkolny, szkoła podstawowa oraz liceum ogólnokształcące. Placówka w roku szkolnym 2020/2021 liczy ok. 800 uczniów. Do 31 sierpnia 2020 r. oddział przedszkolny oraz jeden z oddziałów na każdym poziomie edukacyjnym zlokalizowane były w miejscowości oddalonej od Krzyża Wielkopolskiego o ok. 15 kilometrów w Kuźnicy Żelichowskiej, pomimo że w ZSO w Krzyżu Wielkopolskim była możliwość zapewnienia uczniom realizacji obowiązku szkolnego.

Gmina Krzyż Wielkopolski jest także organem prowadzącym dla dwóch przedszkoli usytuowanych w Krzyżu Wielkopolskim. Z uwagi na małą liczbę placówek oświatowych

w gminie bardzo ważna jest ich dobra organizacja, która umożliwiałaby realizację zadań oświatowych na wysokim poziomie z zachowaniem zasad optymalizacji kosztów.

2. Problem, który był powodem wdrożenia innowacji

Oddziały w Kuźnicy Żelichowskiej były bardzo małe (w roku szkolnym 2019/2020 ich liczebność przedstawiała się w następujący sposób: kl. „0” – 7 uczniów w 2019/2020 i 5 uczniów w 2020/2021; kl. I – 4 uczniów; II – 3; III – 3; IV – 3; V – 8; VI – 9; VII – 7; VIII – 12). Poza tym prognozy demograficzne wskazują na dalszy spadek populacji uczniów. Również kształcenie uczniów w małych oddziałach – szczególnie w zakresie tak istotnych do funkcjonowania w dorosłym życiu kompetencji społecznych – budziło niepokój. Należy także dodać, że z uwagi na małą liczebność oddziałów niektóre zajęcia prowadzone były w oddziałach łączonych, co nie spotykało się z zadowoleniem ze strony rodziców uczniów.

Poza tym, z uwagi na małą liczbę placówek oświatowych i uczniów, a co za tym idzie – małe dochody subwencyjne – konieczna była optymalizacja w zakresie ich organizacji i finansów.

3. Na czym polega zastosowane rozwiązanie?

Zastosowane rozwiązanie polegało na przeniesieniu oddziałów od pierwszej do ósmej klasy z Kuźnicy Żelichowskiej do Zespołu Szkół Ogólnokształcących w Krzyżu Wielkopolskim. Należy dodać, że ze względów społecznych pozostawiono w Kuźnicy Żelichowskiej oddział przedszkolny, który we wrześniu 2020 r. liczył 4 dzieci.

Poza tym wprowadzane są rozwiązania organizacyjne, które konsekwentnie prowadzą do usprawnienia organizacji pracy placówek oświatowych i optymalizacji wydatków przy jednoczesnej dbałości o jakość realizowanych zadań oświatowych.

4. Kto, kiedy i co zrobił?

Burmistrz Gminy Krzyż Wielkopolski wdrażał już od dłuższego czasu proces uspołecznienia planowanych zmian. Polegał on na prowadzeniu rozmów z rodzicami uczniów, kadrą kierowniczą ZSO, nauczycielami i radnymi gminy. Jednocześnie zlecono przeprowadzenie audytu organizacyjnego systemu oświaty gminy Krzyż Wielkopolski, którego celem była diagnoza stanu oświaty w gminie. Poddano szczegółowej analizie organizację pracy placówek oświatowych w celu określenia obszarów, które wymagają wprowadzenia zmian.

5. Jakie efekty osiągnięto?

Efektem wprowadzonej zmiany była optymalizacja wydatków na oświatę z uwzględnieniem dbałości o wysoką jakość usług edukacyjnych. Przeprowadzone w ramach tych działań przedsięwzięcia to m.in. centralizacja miejsc, w których mieściły się placówki oświatowe w gminie Krzyż Wielkopolski. Kluczowa zmiana polegała na tym, że uczniowie oddziałów usytuowanych w Kuźnicy Żelichowskiej zostali włączeni do już istniejących oddziałów w Zespole Szkół Ogólnokształcących w Krzyżu Wielkopolskim. W efekcie nie powstał jednak ani jeden dodatkowy oddział w ZSO w Krzyżu Wielkopolskim, natomiast ogólna liczba oddziałów zmniejszyła się o 8, co dało oszczędność wysokości

ok. 1,8 mln zł. Przeprowadzone zmiany organizacyjne spowodowały, że uczniowie małych oddziałów z Kuźnicy Żelichowskiej mają możliwość kształcenia się w liczniejszych oddziałach jednorodnych (bez łączenia klas z różnych poziomów edukacyjnych). Poza tym opisana zmiana organizacyjna stworzyła również szansę wejścia uczniów zamieszkałych w Kuźnicy Żelichowskiej do większych środowisk, dzięki czemu nastąpił ich pełniejszy rozwój społeczny. Restrukturyzacja oddziałów wiązała się także z wprowadzeniem innych zmian organizacyjnych, jak chociażby zwiększenie częstotliwości kursowania busów dowożących uczniów do ZSO w Krzyżu Wielkopolskim, aby przeciwdziałać zjawisku przebywania dzieci zbyt długo w świetlicy szkolnej. Zmiana ta była tym bardziej możliwa, że gmina posiada własną jednostkę organizacyjną transportową.

Decyzja o pozostawieniu oddziału „0” w Kuźnicy Żelichowskiej uwzględnia kontekst społeczny i jest formą wypracowanego ze społecznością lokalną kompromisu.

Aby usprawnić proces nadzoru nad organizacją placówek oświatowych oraz wprowadzanymi zmianami, wszystkie placówki oświatowe objęto jednym programem dla arkuszy organizacyjnych. Jeśli każda placówka pracuje na takim samym arkuszu, wówczas łatwiej jest dokonywać wszelkich analiz. Z uwagi na fakt, że Zespół Szkół Ogólnokształcących pracuje na licencji firmy Vulcan, zasadne było, aby także przedszkola przygotowywały arkusz w tym programie. Podczas wykorzystywania tej licencji, właściwe okazało się zaopatrzenie organu prowadzącego w program SIGMA, który daje możliwość nadzorowania i analizy organizacji pracy placówek. W dotychczas przyjętym rozwiązaniu taka kontrola była utrudniona, gdyż organ prowadzący nie dysponował wszystkimi danymi potrzebnymi do podejmowania decyzji organizacyjnych i finansowych. Poza tym posiadanie elektronicznego programu daje możliwość kontroli wprowadzania każdej zmiany w zakresie organizacji pracy placówek, po uprzednim zatwierdzeniu aneksu do arkusza organizacyjnego przez organ prowadzący.

Kolejne zmiany organizacyjne wydają się nie mieć charakteru strategicznego, jednak to one wpływają w ogólnym rozrachunku na optymalne – bądź nie – zarządzanie oświatą. Stąd w niniejszym materiale zostaną pokrótce wymienione:

- 1) Poddano szczegółowej analizie liczbę godzin wynikających z planów nauczania w zestawieniu z dodatkowymi godzinami. Porównanie to wykazało, że te ostatnie stanowią dużą część ogółu godzin – w roku szkolnym 2019/2020 – 36%. Poczynione zabiegi optymalizacyjne spowodowały, że już w kolejnym roku zaważyć można było tendencję zniżkową – w arkuszu na rok 2020/2021 wskaźnik ten wynosi 32%. Zasadne jest utrzymanie tej tendencji przy jednoczesnej kontroli zmian organizacyjnych wprowadzanych aneksami do arkuszy organizacyjnych.
- 2) Zawrócono uwagę na fakt, że zmniejszająca się liczba uczniów w liceum ogólnokształcącym generuje duże skutki finansowe przy zmniejszającej się subwencji, stąd podjęto działania zwiększające aktywność promocyjną. Zauważalna jest duża różnica między kosztem ucznia szkoły podstawowej w stosunku do liceum ogólnokształcącego – koszt ucznia LO jest dwukrotnie wyższy i wynosi ok. 22 tys. zł w układzie rocznym. Pomimo tak dużych kosztów kształcenia władzom gminy zależy na prowadzeniu liceum, ale konieczne są zabiegi prowadzące do zwiększenia liczby uczniów LO. Stąd prowadzona jest diagnoza tego obszaru: m.in. przeprowadzona zostanie

- wśród rodziców i uczniów ostatnich klas SP ankieta, której celem jest zbadanie preferencji i oczekiwań środowiska w zakresie wyboru szkoły ponadpodstawowej.
- 3) Kolejny krok w kierunku optymalizacji wydatków na oświatę prowadził do szczegółowej analizy liczby oddziałów w szkole podstawowej. Okazało się, że jest możliwość zmniejszenia tej liczby o jeden oddział na poziomie klas czwartych, szóstych i siódmych, co dałoby skutek finansowy ok. 750 tys. zł. Przeprowadzenie reorganizacji łatwiejsze jest na poziomie klas czwartych – wynika to ze zmiany poziomu nauczania przez uczniów – stąd w kolejnym roku szkolnym podjęto taką decyzję. Klasy siódme i ósme pozostały w niezmiennym składzie.
 - 4) Kolejna zmiana organizacyjna, polegająca na zmianie liczebności oddziałów klas drugiej i siódmej, skutkowałaby uniknięciem podziału na grupy, co w układzie rocznym dawałoby skutek finansowy ok. 64 tys. zł. Zabieg ten wydaje się realny do przeprowadzenia na poziomie klasy drugiej. Poza tym analiza tego obszaru zwróciła uwagę kadrze zarządzającej placówkami na fakt, że liczebność oddziałów na etapie ich tworzenia to ważny aspekt dobrej organizacji, zwłaszcza jeśli placówka na danym poziomie tworzy kilka oddziałów (zabieg ten nie ma zastosowania w tzw. szkołach jednociągowych).
 - 5) Analiza organizacji ZSO dotyczyła także organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej. Interpretacja wskaźników pokazuje, że bardzo duża liczba uczniów uczestniczy w zajęciach z zakresu pomocy psychologiczno-pedagogicznej – ok. 47% uczniów kwalifikowanych na podstawie orzeczeń, opinii, ale także ze wskazań nauczycieli. To bardzo duża grupa – prawie połowa populacji. Analizy prowadzone przez MEN podają wskaźnik ok. 30%. Konsekwencją takiej organizacji wsparcia jest jego finansowanie w wysokości ok. 60% z budżetu gminy Krzyż Wielkopolski. Największą część tych zajęć stanowią zajęcia dydaktyczno-wyrównawcze, w których uczestniczy aż ok. 22% uczniów. Stąd kolejny krok analityczny szedł w kierunku oceny efektywności pracy szkoły (podstawowej i liceum) mierzonej wynikami egzaminów zewnętrznych. Analizę przeprowadzono z wykorzystaniem głównie wskaźników ilościowych w tym skali staninowej. Zestawienie liczby godzin wsparcia w zakresie pomocy psychologiczno-pedagogicznej z efektywnością pracy szkoły dało wskazówkę do pracy w ramach rad pedagogicznych w odniesieniu do skuteczności podejmowanych działań.
 - 6) Dokonano szczegółowej analizy organizacji zajęć dla uczniów ze spektrum autyzmu oraz z zespołem Aspergera. Zaproponowano kilka zmian organizacyjnych. Ostatecznie w zatwierdzonym na kolejny rok arkuszu organizacyjnym liczba godzin nauczyciela współorganizującego proces dydaktyczny zmniejszyła się o dwa etaty, co dało skutek finansowy ok. 164 tys. zł. Biorąc pod uwagę analizowaną liczbę godzin wsparcia, ustalono planowanie tych zajęć na podstawie orzeczeń, opinii, wskazań nauczycieli, ale także przy szacunku wielkości „dodatkowej” subwencji wynikającej z danego orzeczenia („metryczka” subwencyjna – odniesienie do konkretnej wagi subwencyjnej) do proponowanego przez zespół nauczycieli i dyrektorów skutków finansowych planowanego wsparcia.
 - 7) Analiza wydatków na oświatę musi uwzględniać przede wszystkim dochody wynikające z subwencji oświatowej. Stąd poddano szczegółowej kontroli dane zawarte

w raportach Systemu Informacji Oświatowej, zwłaszcza w zakresie liczby uczniów mających orzeczenie o nauczaniu indywidualnym. Liczba tych uczniów w roku szkolnym 2019/2020 była bardzo duża, ok. 10. Należy podkreślić, że wprowadzona została dodatkowa waga subwencyjna na tych uczniów, co daje możliwość pozyskania dodatkowych środków. Ważne jest, aby do 30 września wpisywać liczbę uczniów z poprzedniego roku do SIO, nie uwzględniając uczniów posiadających orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego.

- 8) Analiza organizacji zajęć w podziale na grupy wskazała na możliwość wprowadzenia usprawnień organizacyjnych, szczególnie jeśli chodzi o zajęcia z informatyki i wychowania fizycznego, co przy uwzględnieniu wymogów dotyczących liczebności grup dało skutek finansowy ok. 150 tys. zł. Poza tym podjęto decyzję o zakupie komputerów, co umożliwiło realizację zajęć z informatyki w większych grupach.
- 9) Przeprowadzono także szczegółową analizę danych historycznych organizacji świetlic. Wskazała ona, że przy zmianie polityki kadrowej możliwe było w bieżącym roku szkolnym zoptymalizowanie wydatków. Poza tym informacja wskazująca, że 70% uczniów przebywało w świetlicach z powodu godzin dowozów, sugerowała podjęcie próby zmiany organizacji dowozów, co zostało przeprowadzone.
- 10) Planuje się wprowadzenie elektronicznego systemu rejestracji obecności dzieci w przedszkolu. Ułatwi to kontrolę liczby godzin pobytu dziecka w placówce oraz umożliwi prowadzenie diagnozy w zakresie prowadzenia optymalnej polityki kadrowej.

Zmiany organizacyjne przyniosły wymierny skutek finansowy – o 7% wzrosła relacja między rzeczywistymi wydatkami a subwencją. Podobnie w zakresie wynagrodzeń – o 9 % wzrósł wskaźnik relacji między wynagrodzeniami a subwencją – subwencja wystarcza na większą część realizowanych zadań. Wskutek tych działań organ prowadzący angażował mniej środków na realizację zadań oświatowych przy zachowaniu dotychczasowego poziomu kształcenia (ewaluacja tych zmian w aspekcie jakościowym jest odroczone, a wnioski możliwe do wyciągnięcia po paru latach). Należy jednak wziąć pod uwagę kilka wskaźników finansowych, które pokazują kierunki i skutki wprowadzanych zmian organizacyjnych.

Analiza średnich wynagrodzeń nauczycieli wskazuje na fakt, iż nauczyciele w gminie Krzyż Wielkopolski zarabiają powyżej średnich wynagrodzeń. Jednocześnie, wprowadzając zmiany organizacyjne, nie poczyniono zmian kadrowych, co spowodowało spadek wskaźnika zatrudnienia (liczba etatu przypadającego na jednego nauczyciela w osobie) z 1,11 w roku szkolnym 2019/2020 na 1,00 w roku szkolnym 2020/2021, co jest zjawiskiem niepokojącym, gdyż wskazuje na zmniejszenie się liczby godzin przypadających na jednego nauczyciela i pogorszenie się sytuacji kadrowej w placówkach prowadzonych przez gminę Krzyż Wielkopolski. Aby zapobiec temu procesowi, monitorowana jest prowadzona przez dyrektorów polityka kadrowa, szczególnie w zakresie przydzielanych np. godzin doraźnych zastępstw; podejmowane są także działania, aby zatrudnieni nauczyciele mieli – w miarę możliwości – całe etaty wraz z kilkoma nadgodzinami w celu zapobiegania rozdrabniania etatów.

6. Ile to kosztowało?

Włączenie oddziałów z Kuźnicy Żelichowskiej do ZSO w Krzyżu Wielkopolskim oprócz korzyści wychowawczych i organizacyjnych przyniosło także optymalizację wydatków na poziomie ok. 1,8 mln zł, uwzględniając oszczędności wynikające z tworzenia (tam, gdzie to było możliwe) oddziałów łączonych (kwota ok. 200 tys. zł). Poza tym omówione powyższe działania skutkowały i skutkują kolejnymi usprawnieniami. Aby utrzymać wprowadzone zmiany na wypracowanym poziomie, konieczna jest ciągła współpraca dyrektorów placówek oświatowych z organem prowadzącym, tylko wówczas możliwe jest skuteczne i właściwe wprowadzenie zmian.

7. Dlaczego warto promować to rozwiązanie?

Optymalizacja wydatków na oświatę to, wydawać by się mogło, jedna z podstawowych zasad w zarządzaniu środkami publicznymi. Zasada ta wynika bezpośrednio z Ustawy o finansach publicznych art. 44 ust. 3 *Wydatki publiczne powinny być dokonywane:*

- 1) *W sposób celowy i oszczędny z zachowaniem zasad:*
 - a) *uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów,*
 - b) *optymalnego doboru metod i środków służących osiągnięciu założonych celów.*

Trudno wyobrazić sobie przedstawiciela JST, który publicznie deklaruje nieprzestrzeganie tej zasady. W praktyce jednak, w sytuacji, kiedy trzeba podjąć niepopularne decyzje, które zmieniają dotychczasowe przyzwyczajenia, działania takie spotykają się z krytyką, a niejednokrotnie z ostrym sprzeciwem. Dlatego też tego typu przedsięwzięcia nie są popularne i nieczęsto stosowane. Należy jednak mocno podkreślić, że dzięki optymalizacji, rozsądnemu i odpowiedzialnemu wydatkowaniu środków publicznych możliwe jest realizowanie większej liczby działań, ciekawych i wartościowych projektów, przedsięwzięć, bez niepokoju związanego z obniżeniem jakości pracy placówek oświatowych.

8. Zalecenia dotyczące replikacji

Opisana zmiana wydaje się prosta i oczywista, jednakże organy prowadzące rzadko się decydują na takie zmiany. Przeprowadzony proces jest innowacyjnych dla społeczności gminy Krzyż Wielkopolski i stanowi poważną zmianę, gdyż oddziały w Kuźnicy Żelichowskiej funkcjonowały od dawna i zapisały się w tradycji tej gminy. Najważniejsze było uspołecznienie procesu, przygotowanie społeczności do kompromisu, a wreszcie akceptacji zmian. Należy jednak podkreślić, że wprowadzane zmiany mają charakter procesu i wymagają dojrzałej postawy zarówno władz, jak i społeczności lokalnej, a także chęci współpracy i przede wszystkim właściwej komunikacji.

II. Dane kontaktowe osoby, która może przekazać szczegółowe informacje na temat rozwiązania

Imię i nazwisko: Rafał Sroka
E-mail: burmistrz@um.krzyz.pl

III. Wzorcowe dokumenty i materiały dostępne dla podmiotów zainteresowanych replikacją

Aleksandra Kuźniak

- Audyt – Część I Analiza organizacji placówek oświatowych prowadzonych przez gminę Krzyż Wielkopolski – diagnoza stanu za rok 2019/2020 i 2020/2021;
- Część II Analiza zatrudnienia nauczycieli, obsługi finansowej, administracyjnej i organizacyjnej w jednostkach oświatowych w gminie Krzyż Wielkopolski

Reorganizacja systemu placówek oświatowych w mieście Maków Mazowiecki

Autorka: Małgorzata Gos

Typ jednostki samorządu terytorialnego (JST): gmina miejska

Nazwa JST: Miasto Maków Mazowiecki

Liczba mieszkańców: 9464

Obszar tematyczny:

- A. proces wdrożenia planu rozwoju oświaty lub planu wspomagania szkół/placówek w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych uczniów (innowacyjne działania podjęte w ramach realizacji planu);
- B. racjonalizacja wydatków na oświatę (przyjęte rozwiązania)

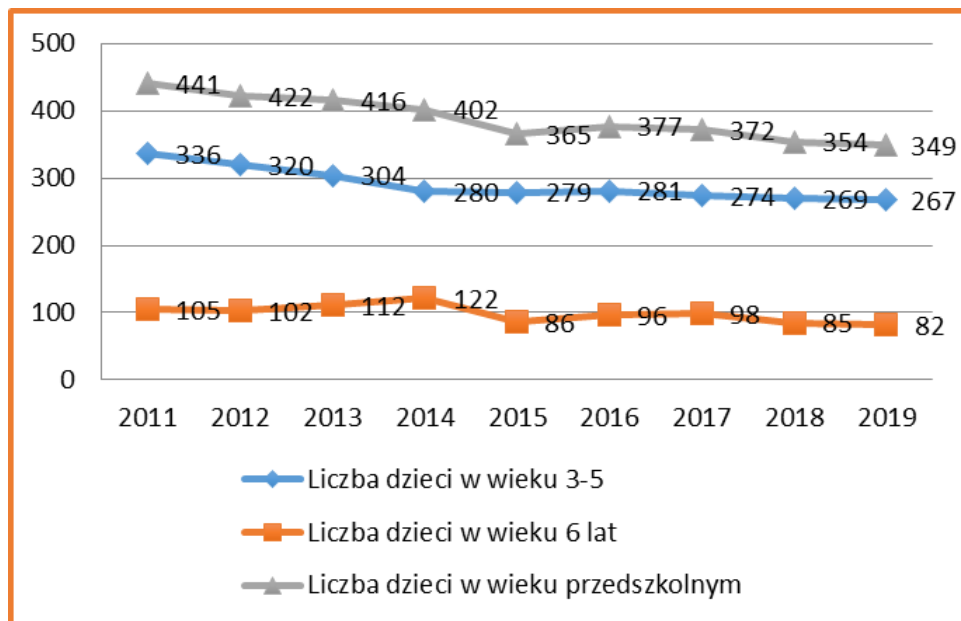
I. Opis dobrej praktyki

1. Charakterystyka lokalnego systemu

Miasto Maków Mazowiecki jest małą gminą miejską z liczbą mieszkańców poniżej 10 tys. Od kilku lat na terenie miasta obserwuje się stopniowy spadek liczby mieszkańców, co przekłada się na stały spadek liczby urodzeń, konsekwencją czego jest zmniejszająca się liczba dzieci w wieku przedszkolnym. Niestety koszty utrzymania funkcjonujących na terenie miasta trzech przedszkoli samorządowych stale wzrastają i tylko w ciągu ostatnich trzech lat zwiększyły się o ponad 20%.

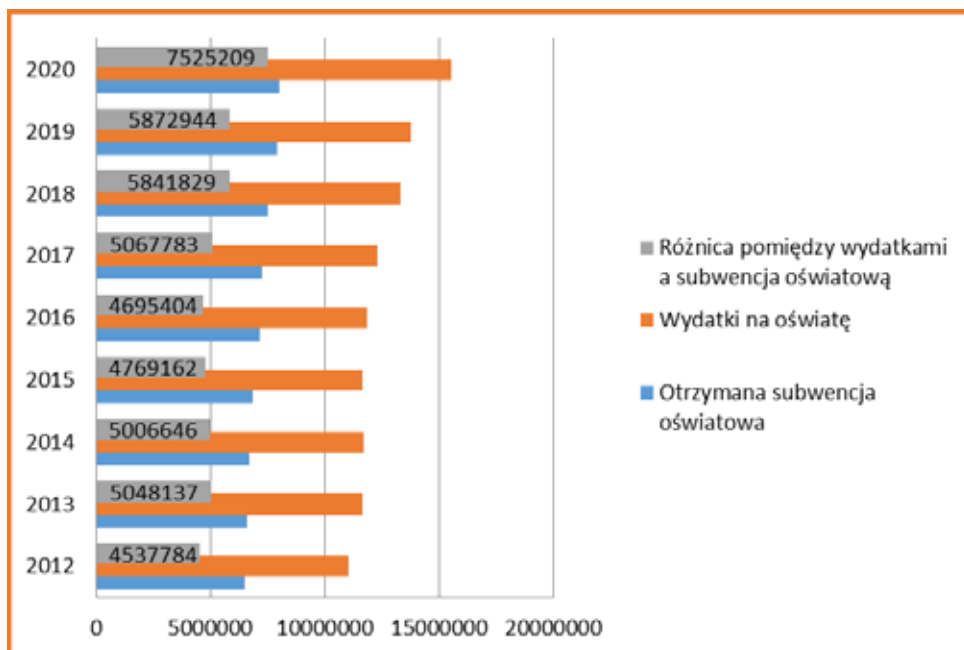
2. Problem, który był powodem wdrożenia innowacji

Problemem stała się zbyt mała liczba dzieci zamieszkujących na terenie miasta w stosunku do liczby miejsc w przedszkolach samorządowych oraz zbyt duże i wciąż rosnące koszty utrzymania placówek.



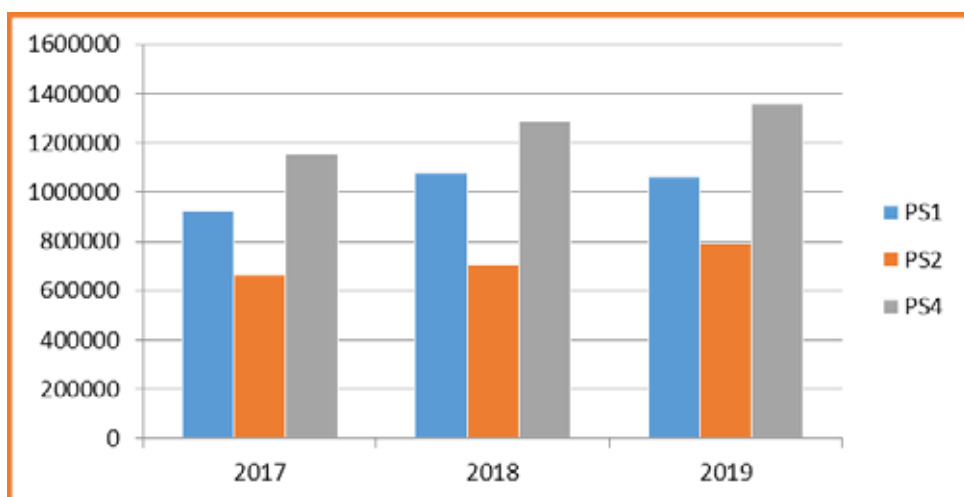
Wykres 1. Liczba dzieci w wieku przedszkolnym w latach 2012–2019

Analiza wydatków ponoszonych przez miasto Maków Mazowiecki na oświatę i wychowanie w latach 2012–2019 pokazała, że z roku na rok gmina jest obciążona coraz większymi kosztami utrzymania prowadzonych placówek oświatowych. Wprawdzie subwencja oświatowa, którą miasto otrzymało w analizowanym okresie, wzrosła o 18%, lecz ponoszone wydatki wzrosły o 20%, a różnica pomiędzy wydatkami a otrzymywaną subwencją podniosła się aż o 23%. Należy tu nadmienić, że analiza prowadzona była jeszcze przed wprowadzeniem planowanych podwyżek dla nauczycieli, których częścią obciążone zostały samorządy, co doprowadziło do znacznego pogłębienia różnicy pomiędzy wydatkami a subwencją. Planowane wydatki w Makowie wzrosły z 13 757 831,00 zł w roku 2019 do 15 557 213,00 zł w roku 2020, zwiększając powyższą różnicę o 1 652 265,00 zł do poziomu 7 525 209,00 zł. Porównując rok 2019 i 2020, subwencja oświatowa wzrosła o 1,6%, zaś wydatki na oświatę i wychowanie – o 13,1%. Różnica pomiędzy wydatkami a subwencją zwiększyła się aż o 28,1% w ciągu ostatniego roku. Choć analiza wydatków na oświatę obejmowała głównie lata 2012–2019, na wykresie 3 umieszczono także dane za rok 2020, aby pokazać, jak bardzo zwiększyły się wydatki ponoszone na oświatę w stosunku do otrzymanej subwencji tylko w ostatnim roku.



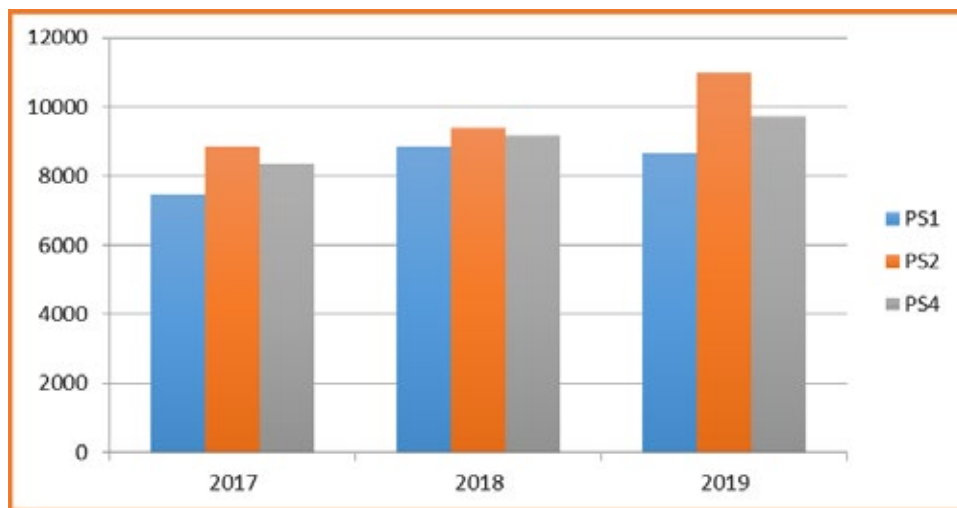
Wykres 2. Wydatki ponoszone na oświatę a subwencja oświatowa w latach 2012–2020

Analizując wydatki ponoszone przez miasto na oświatę oraz biorąc pod uwagę omówioną powyżej sytuację demograficzną Makowa Mazowieckiego, stało się jasne, że w pierwszej kolejności należy zreorganizować pracę przedszkoli samorządowych w gminie. Szczególną uwagę zwrócono na koszty utrzymania i administracji poszczególnych placówek wychowania przedszkolnego w ostatnich trzech latach, tj. 2017–2019. Wyniki analizy pokazano na poniższym wykresie.



Wykres 3. Koszty utrzymania poszczególnych placówek wychowania przedszkolnego w latach 2017–2019

Z wykresu jasno wynika, że największe koszty w ostatnich latach ponosiło Przedszkole Samorządowe nr 4 (PS4) oraz Przedszkole Samorządowe nr 1 (PS1), a najniższy koszt utrzymania placówki przypadł na Przedszkole Samorządowe nr 2 (PS2). Jednakże należało tu wziąć pod uwagę również wielkość przedszkoli i ilość miejsc dla dzieci w każdym z nich. PS2 jest najmniejszą z makowskich placówek wychowania przedszkolnego z zaledwie trzema oddziałami i może pomieścić 74 dzieci. Drugą co do wielkości placówką jest 5-oddziałowe PS1, które może pomieścić 125 dzieci, zaś największe PS4 przeznaczone jest dla 140 dzieci w 6 oddziałach. Dlatego też koszty utrzymania przedszkoli przeliczono na 1 dziecko, a wyniki zaprezentowano na poniższym wykresie.



Wykres 4. Koszty utrzymania przedszkoli w przeliczeniu na 1 dziecko

Tak przedstawione zestawienie w przeliczeniu na jedno dziecko pokazało, że miasto ponosi największe koszty na utrzymanie najmniejszego przedszkola, tj. PS2.

3. Na czym polega zastosowane rozwiązanie?

Rozwiązaniem problemu okazała się możliwość połączenia dwóch przedszkoli funkcjonujących na terenie miasta w zespół, co przyczyniło się do optymalizacji kosztów oraz usprawnienia systemu zarządzania placówkami wychowania przedszkolnego.

4. Kto, kiedy i co zrobił?

W lipcu 2019 r. odbyło się pierwsze spotkanie robocze władz miasta i pracowników odpowiedzialnych za makowską oświatę z ekspertami zewnętrznymi współpracującymi z Ośrodkiem Rozwoju Edukacji, podczas którego opracowano Harmonogram Działań Rozwojowych (HDR), którego celem był proces reorganizacji placówek oświatowych w mieście. Następnie odbyły się spotkania przedstawicieli Miasta z radnymi Rady Miejskiej w Makowie Mazowieckim oraz ze wszystkimi interesariuszami przedszkoli (nauczyciele, pracownicy niepedagogiczni), na których dyskutowano o kształcie edukacji najmłodszych makowian.

Radni, zaniepokojeni wciąż wzrastającymi kosztami utrzymania placówek oświatowych, doszli do wniosku, że najrozsądniejszym rozwiązaniem prowadzącym do optymalizacji organizacji pracy i kosztów przedszkoli byłoby połączenie placówek wychowania przedszkolnego w zespół. Jednakże, zgodnie z art. 91 ust 3 ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe (Dz.U. z 2019 r., poz. 1148 ze zm.): *organ prowadzący może połączyć w zespół prowadzone przez siebie przedszkola mające siedzibę na obszarze objętym obwodem jednej szkoły podstawowej*. Dlatego też możliwe było połączenie tylko Przedszkola Samorządowego nr 1 z Przedszkolem Samorządowym nr 4, które oprócz umiejscowienia w obwodzie jednej szkoły podstawowej, są położone na przyległych działkach i korzystają ze wspólnego terenu zielonego przeznaczonego na plac zabaw, oddzielonego sztucznie żywopłotem wyznaczającym obszar przyporządkowany do poszczególnych placówek.

Zauważono także inne korzyści z utworzenia zespołu takie, jak np. usprawnienie systemu kierowania i zarządzania przedszkolami poprzez stworzenie wspólnej administracji i jednej rady pedagogicznej czy możliwość podejmowania bardziej racjonalnych decyzji budżetowych i odpowiednie wykorzystanie bazy lokalowej, materiałowo-sprzętowej i kadrowej. Chodziło tu również o wykorzystanie potencjału nauczycieli, którzy będąc pracownikami zespołu, będą mogli prowadzić zajęcia w obydwóch placówkach, co ułatwi organizację zastępstw oraz organizację zajęć, do prowadzenia których zatrudniano w wielu przypadkach nauczycieli spoza przedszkoli (logopeda, anglista).

Zorganizowano spotkanie przedstawicieli Urzędu Miejskiego z pracownikami przedszkoli wyznaczonych do połączenia, na którym dobitnie wybrzmiała ich główna obawa – o stanowiska pracy. Jeszcze raz przedstawiono wyniki analizy makowskiej oświaty i zapewniono, że poza przejściem kilku pracowników na emeryturę i zakończeniem umów na czas określony żaden zatrudniony na stałą umowę pracownik nie straci swojego miejsca pracy. Pojawiło się również wiele pytań dotyczących jakości i miejsca wykonywanej pracy oraz zwiększenia obowiązków służbowych na stanowiskach obsługi i administracji. Tu z jednej strony przedstawiono ogólną wizję organu prowadzącego, zaś z drugiej zaproszono pracowników do dyskusji w celu wypracowania strategii, która nie tylko nie wpłynie na pogorszenie się warunków pracy w przedszkolach, a wręcz ją usprawni.

Dodatkowym spotkaniem było spotkanie z rodzicami. Ponieważ w chwili jego organizacji panujące wśród rodziców nastoje nie sprzyjały wprowadzaniu zaproponowanych zmian, do dyskusji z nimi zaproszono ekspertów zewnętrznych biorących wcześniej udział w spotkaniu z radnymi. Po raz kolejny tłumaczono dlaczego proponowane zmiany są niezbędne oraz że jest to dobry sposób zapewnienia wysokiej jakości kształcenia najmłodszych mieszkańców naszego miasta, co było zresztą główną obawą zgłaszaną przez rodziców. Rodzice niepokoiли się również połączeniem kadry w jedną radę pedagogiczną, gdyż nie chcieli zmiany nauczycieli swoich dzieci, w szczególności w grupach sześciolatków. Podnoszonymi problemami były również zmiana sal lekcyjnych, przede wszystkim przejście dzieci do innego budynku, oraz zmiany w żywieniu dzieci.

Po odbyciu spotkań ze wszystkimi interesariuszami miejskich przedszkoli i starannym wyjaśnieniu powodów oraz warunków wprowadzanych zmian makowska społeczność, choć nie do końca przekonana co do słuszności projektu, zaakceptowała planowane przez miasto działania.

5. Jakie efekty osiągnięto?

Dzięki determinacji władz miasta, radnych oraz pracowników oświaty w Urzędzie Miejskim w Makowie Mazowieckim **zreorganizowano sieć przedszkoli samorządowych** w gminie poprzez podjęcie *Uchwały nr XIX/146/2020 Rady Miejskiej w Makowie Mazowieckim z dnia 27 lutego 2020 r. w sprawie połączenia Przedszkola Samorządowego nr 1 w Makowie Mazowieckim z Przedszkolem Samorządowym nr 4 w Makowie Mazowieckim i utworzenia Miejskiego Zespołu Przedszkoli Samorządowych w Makowie Mazowieckim (MZPS)*, mającej na celu optymalizację kosztów i usprawnienie systemu zarządzania placówkami połączonymi w zespół.

Konsekwencją podjętej uchwały było opracowanie projektu organizacji istniejących wówczas samodzielnych przedszkoli w taki sposób, aby mogły rozpocząć pracę jako zespół w dniu 1 września 2020 r. Rozwiązaniem okazało się przygotowanie dwóch oddzielnych arkuszy organizacyjnych dla poszczególnych przedszkoli, jednakże wakat na stanowisko dyrektora uwzględniono tylko w jednym z nich. Zgodnie z przepisami prawa arkusze zostały zaopiniowane przez Kuratora Oświaty. Pod koniec sierpnia 2020 r. obydwa arkusze zostały scalone w jedną całość przez dostawcę platformy, na której arkusze placówek prowadzonych przez Miasto Maków Mazowiecki są tworzone, i nanieśiono na nich niezbędne poprawki. Następnie arkusz organizacji pracy MZPS w pełnej formie – nie aneks do arkusza – został ponownie przekazany do Kuratora Oświaty celem zaopiniowania co do zgodności z przepisami prawa.

„Wrogiem” wprowadzanej zmiany okazała się niestety pandemia COVID-19, która od marca 2020 r. skutecznie ograniczyła funkcjonowanie placówek oświatowych w całym kraju oraz wymusiła wprowadzenie wielu restrykcji i ograniczeń w oświacie – również w przedszkolach. Na skutek wprowadzanych obostrzeń zwiększyły się zarówno obowiązki, jak i odpowiedzialność dyrektorów placówek oświatowych funkcjonujących w nieznanej dotąd rzeczywistości.

6. Ile to kosztowało?

Przy reorganizacji sieci przedszkoli samorządowych Miasto Maków Mazowiecki nie poniosło żadnych kosztów bezpośrednio z tym związanych. Jednakże samorządy nie biorące udziału w pilotażu programów szkoleniowo-doradczych dla jednostek samorządu terytorialnego, pn. „Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów” – II etap, realizowanego przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w Warszawie, muszą się liczyć z kosztami pracy ekspertów zewnętrznych przy zastosowaniu analogicznych rozwiązań.

7. Dlaczego warto promować to rozwiązanie?

Waga problemu: ocena 5

Miasto Maków Mazowiecki jest małą gminą miejską z liczbą mieszkańców poniżej 10 tys. Od kilku lat na terenie miasta obserwuje się stopniowy spadek liczby mieszkańców – od 10 021 osób w 2012 r. do 9349 w 2020 r. Co więcej, nasze społeczeństwo starzeje się i z roku na rok odnotowuje się stały spadek liczby urodzeń – od 102 do 89 dzieci we wspo-

mnianych powyżej latach. Konsekwentnie liczba dzieci w wieku przedszkolnym na terenie naszego miasta ciągle spada i pomimo przyjmowania do makowskich przedszkoli dzieci z sąsiednich gmin liczba dzieci w przedszkolach samorządowych prowadzonych przez Miasto Maków Mazowiecki zmniejszyła się z 441 przedszkolaków w roku szkolnym 2011/2012 do 349 w 2019/2020. Niestety koszty utrzymania funkcjonujących na terenie miasta trzech przedszkoli samorządowych stale wzrastają i tylko w ciągu ostatnich trzech lat zwiększyły się o niemal 20%.

W związku z powyższym powzięto decyzję o utworzeniu z dniem 1 września 2020 r. Miejskiego Zespołu Przedszkoli Samorządowych w Makowie Mazowieckim. Przekształcenie, które ze względów prawnych mogło być zastosowane tylko do dwóch przedszkoli, miało na celu usprawnienie systemu kierowania placówkami wchodzącymi w skład zespołu oraz optymalizację kosztów zarządzania i racjonalne wykorzystanie zasobów kadrowych, potencjału nauczycieli, a także bazy lokalowej i materiałowo-sprzętowej.

Innowacyjność podejścia: ocena 4

Po raz pierwszy Miasto Maków Mazowiecki podjęło decyzję o połączeniu dwóch przedszkoli samorządowych – każde z ugruntowaną w mieście pozycją i wieloletnią tradycją, do których w swoim czasie uczęszczała większość mieszkańców naszego miasta. Po raz pierwszy korzystano również z pomocy zewnętrznych ekspertów we wprowadzaniu zmian w lokalnej oświacie, a bazą do wprowadzanych zmian był Harmonogram Działań Rozwojowych, opracowany na podstawie analizy stanu lokalnej oświaty oraz analiza potrzeb nauczycieli i dyrektorów łączonych placówek oświatowych, a także rodziców. Przeprowadzenie spotkań i wysłuchanie głosu interesariuszy ww. placówek było również innowacją w sposobie podejmowania decyzji dot. spraw oświaty i pozwoliło na lepsze zrozumienie problemu z obydwóch stron oraz zdobycie przychylności i wsparcia lokalnej społeczności w podejmowanych działaniach.

Skuteczność rozwiązania: ocena 5

Wszystkie cele zawarte w HDR zostały zrealizowane. Pierwsze wymierne efekty będą możliwe do oszacowania po zakończeniu roku budżetowego w styczniu 2021 r.

Także ze względu na trwającą pandemię COVID-19 i związane z nią ograniczenia, konieczność dostosowania MZPS do wymogów sanitarnych oraz zmniejszoną liczbę dzieci uczęszczających do przedszkola i pracowników przebywających na zwolnieniach lekarskich i kwarantannie trudno na chwilę obecną ocenić realnie korzyści płynące z utworzenia zespołu. Widać natomiast wyraźnie współpracę kadry pedagogicznej i pracowników obsługi i administracji, którzy wymieniając i wdrażając pomysły, doświadczenia i dobre praktyki z poszczególnych przedszkoli znacznie podnoszą jakość świadczonych przez makowskie placówki usług edukacyjnych dla najmłodszych mieszkańców Miasta.

Replikowalność – kto może z niego skorzystać, ile JST: ocena 5

Trwałym i wymiernym efektem przeprowadzonych zmian jest optymalizacja kosztów zarządzania i racjonalne wykorzystanie zasobów kadrowych, potencjału nauczycieli,

a także bazy lokalowej i materiałowo-sprzętowej placówek wchodzących w skład zespołu. Wartością dodaną do zamierzonego celu jest uświadomienie wszystkim interesariuszom makowskich przedszkoli samorządowych zasad ich funkcjonowania oraz kosztów ich prowadzenia, co przekłada się na lepsze zrozumienie podejmowanych przez miasto decyzji i jest początkiem zmiany sposobu myślenia pracowników przedszkoli, rodziców oraz społeczności lokalnej o nowoczesnej oświacie na poziomie pierwszego etapu kształcenia najmłodszych mieszkańców naszego miasta.

8. Zalecenia dotyczące replikacji

- sprzeciw społeczny, głównie rodziców i pracowników przedszkoli;
- brak chętnych osób na stanowisko dyrektora nowo powstałej placówki;
- czynniki zewnętrzne – niezależne, w tym wypadku ograniczenia związane z pandemią COVID-19.

II. Dane kontaktowe osoby, która może przekazać szczegółowe informacje na temat rozwiązania

Imię i nazwisko: dr Małgorzata Gos

Funkcja: inspektor ds. oświaty w Urzędzie Miejskim w Makowie Mazowieckim

Adres: ul. Moniuszki 6, 06–200 Maków Mazowiecki

Telefon: 29 7142123

E-mail: malgorzata.gos@makowmazowiecki.pl

III. Wzorcowe dokumenty i materiały dostępne dla podmiotów zainteresowanych replikacją

- Strona ORE – HDR <https://www.ore.edu.pl/2020/02/harmonogramy-dzialan-rozwojowych-hdr/>
- BIP Urzędu Miejskiego w Makowie Mazowieckim – uchwała Rady Miejskiej
- <https://bip.makowmazowiecki.pl/plik,6089,uchwala-nr-xix-146-2020-rady-miejskiej-w-makowie-mazowieckim-z-dnia-27-lutego-2020-r-w-sprawie-polaczenie-przedszkola-samorzadowego-nr-1-w-makowie-mazowieckim-z-przedszkolem-samorzadowym-nr-4-w-makowie-mazowieckim.pdf>

Publikacja rozpowszechniana bezpłatnie



Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego