

# Charakterystyka obszarów doradztwa od 7 do 12

Wsparcie jednostek samorządu terytorialnego  
w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół  
i kompetencji kluczowych uczniów- II etap



# Cel projektu

Wsparcie samorządów w zakresie zarządzania oświatą ukierunkowanego na podnoszenie jakości świadczonych usług edukacyjnych.

## Cel Pilotażu

Celem uczestnictwa w pilotażu jest weryfikacja opracowanego w ramach projektu modelu doradztwa dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego (JST). Po weryfikacji (uwzględnieniu uwag uczestników) model doradztwa zostanie wykorzystany w projektach konkursowych w całej Polsce.



Rzeczpospolita  
Polska



OŚRODEK  
ROZWOJU  
EDUKACJI



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



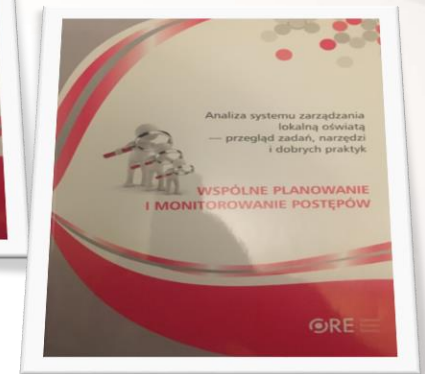
# Obszary doradztwa

1. Na podstawie 12 analiz tematycznych przygotowanym przez Związek Miast Polskich jako podsumowanie udziału w projekcie Ośrodka Rozwoju Edukacji „Wsparcie jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów”

[www.ore.edu.pl/2018/06/nowe-publicacje-dla-samorzadowcow/](http://www.ore.edu.pl/2018/06/nowe-publicacje-dla-samorzadowcow/)

2. Trzy raporty z diagnozy potrzeb JST przygotowane przez Związek Miast Polskich, tj.

- ✓ RAPORT zawierający diagnozę potrzeb JST w zakresie wspomaganie szkół pod kątem skuteczności w rozwijaniu kompetencji kluczowych uczniów (gminy wiejskie i miejsko-wiejskie),
- ✓ RAPORT zawierający diagnozę potrzeb JST w zakresie wspomaganie szkół pod kątem skuteczności w rozwijaniu kompetencji kluczowych uczniów (gminy miejskie),
- ✓ RAPORT zawierający diagnozę potrzeb JST w zakresie wspomaganie szkół pod kątem skuteczności w rozwijaniu kompetencji kluczowych uczniów (powiaty).



# W każdym obszarze wyodrębniono:

- ✓ zadania dla JST,
- ✓ narzędzia i rozwiązania zarządcze,
- ✓ narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji.

## Obszar 7. Rola dyrektora i relacje z organem prowadzącym

Za funkcjonowanie szkoły, placówki oświatowej odpowiedzialny jest dyrektor. W polskim prawie zakres zadań i odpowiedzialności dyrektora został bardzo szeroko określony w aktach prawnych, między innymi w: ustawie *Prawo oświatowe*, ustawie o systemie oświaty, ustawie *Karta Nauczyciela*, ustawie o finansach publicznych, ustawie Kodeks Pracy.

W związku ze sprawowaną funkcją i mnogością zadań dyrektor napotyka na szereg trudności, które bez odpowiedniego wsparcia ze strony organu prowadzącego mogą rodzić poważne konsekwencje dla jakościowego funkcjonowania szkół, placówek. |

## Obszar 7.

**Rekomenduje się** inicjowanie przez samorząd współpracy na rzecz szkół i placówek oświatowych zarówno w obszarze budowania relacji, jak i w obszarze zorganizowanego wsparcia w rozwoju kompetencyjnym dyrektorów.

## Zadania JST w obszarze 7

1. Budowa lokalnego modelu relacji organu prowadzącego i dyrektorów szkół, placówek.
2. Realizacja przyjętego modelu zarządzania zespołem dyrektorów (w tym: planowanie, motywowanie, organizowanie, przewodzenie, kontrolowanie).
3. Wspieranie dyrektorów w realizacji ich misji (w tym bieżąca komunikacja i doskonalenie zawodowe).

## Narzędzia i rozwiązania zarządcze 1/3

1. Decyzje dotyczące struktury lokalnego systemu oświaty (poprzez np. tworzenie zespołów szkół).
2. Wybór sposobu organizacji obsługi szkół i placówek oświatowych od strony finansowo-księgowej, administracyjno-gospodarczej, kadrowej, prawnej itp.
3. Ustalenie zakresu samodzielności dyrektora w dysponowaniu środkami i zawieraniu umów (w tym dysponowanie pieniędzmi zarobionymi przez szkołę).
4. Zdefiniowanie poziomu samodzielności dyrektora w procesie przygotowania arkusza organizacyjnego i jego uprawnień do dokonywania zmian w planie finansowym jednostki.

## Narzędzia i rozwiązania zarządcze 2/3

5. Zdefiniowanie roli dyrektora w procesie rekrutacji uczniów (np. zasady przyjmowania uczniów spoza obwodu szkoły).
6. Wybór formy i warunków zatrudnienia dyrektora (na podstawie Karty Nauczyciela lub jako pracownik samorządowy) oraz określenie poziomu jego wynagrodzenia.
7. Zdefiniowanie zakresu zwolnienia dyrektora z godzin dydaktycznych.
8. Sposób rekrutacji kandydatów na dyrektorów – organizacja konkursów (określanie wymogów, aktywne poszukiwanie kandydatów, rezerwa kadrowa, profesjonalizacja komisji konkursowej).
9. Korzystanie z wizji rozwoju szkoły (prezentowanej przez kandydata podczas konkursu), jako narzędzia zarządczego w relacji organ prowadzący – dyrektor: sprawozdawanie postępów, uzgadnianie zmian.

## Narzędzia i rozwiązania zarządcze 3/3

10. Klarowne określenie oczekiwań JST i zasad oceny szkół (pośrednio oceny dyrektora) – definiowanie celów i wskaźników sukcesu w rocznych i długoterminowych planach rozwoju oświaty.
11. Analiza wyników edukacyjnych i innych efektów działania szkoły pod kątem wyznaczonych celów (korzystanie z dostępnych danych i informacji – wyniki egzaminów, ewaluacja zewnętrzna, kontrola zarządcza itp.).
12. Metody motywowania dyrektorów (dodatek funkcyjny i motywacyjny, świadczenia pozapłaćcowe, nagrody pieniężne).
13. Narzędzia doskonalenia zawodowego dyrektorów - rozwijanie kompetencji zarządczych dyrektora (planowanie rzeczowe i finansowe, zarządzanie kadrami, administrowanie majątkiem szkoły, znajomość aktualnych regulacji i praktyczna umiejętność ich stosowania).
14. Narzędzia bieżącej komunikacji z dyrektorami szkół i placówek oświatowych, np. platformy informatyczne.

# Narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji

1. Budowanie relacji przez wypracowanie zasad współpracy i komunikacji na linii organ prowadzący i dyrektorzy szkół, placówek
2. Ustalenie zasad dysponowania przez dyrektora czasem swojej pracy (godziny dyspozycyjności, urlopy itp.).
3. Czytelne formułowanie wzajemnych oczekiwań i zasad oceny pracy dyrektora.
4. Organizacja doskonalenia zawodowego dyrektorów, z uwzględnieniem:
  - sieci,
  - doskonalenia uwzględniającego model przywództwa edukacyjnego (systematyczne, planowane),
  - wspólnych wizyt studyjnych dyrektorów szkół i liderów samorządowej oświaty.

# Narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji

5. Rozwijanie kompetencji niezbędnych do zarządzania zespołem nauczycieli, stymulowania pracy zespołowej, budowania relacji z zewnętrznymi partnerami szkoły.
6. Organizowanie regularnej komunikacji przedstawicieli samorządu z dyrektorami szkół:
  - komunikator internetowy,
  - regularne spotkania z dyrektorami szkół – grupowe i indywidualne.

## Obszar 8.

### System wspomaganie szkół – doskonalenie nauczycieli

Organ prowadzący ma obowiązek zabezpieczenia funduszy na kształcenie i doskonalenie zawodowe nauczycieli w wysokości 0,8 % planowanych rocznych środków przeznaczonych na wynagrodzenia osobowe nauczycieli. Zarówno kształcenie jak i doskonalenie powinno odpowiadać na potrzeby rozwojowe szkoły, przedszkola określone przez dyrektora w wyniku przeprowadzonej diagnozy. Rekomenduje się powiązanie priorytetów rozwojowych szkół/placówek z planami rozwoju oświaty oraz bieżące modyfikowanie zasad, regulaminów, procedur dotyczących doskonalenia, jak również poszukiwanie pozafinansowych rozwiązań motywowania nauczycieli.

Art. 7a ust. 1 Ustawy z dnia 26 stycznia 1998 r. Karta Nauczyciela (Dz. U. z 2018 r. poz. [967](#) i [2245](#))



## Zadania JST w obszarze 8

1. Powiązanie systemu doskonalenia nauczycieli z priorytetami lokalnej strategii oświatowej oraz procesem realizacji planów pracy szkół, placówek.
2. Motywowanie nauczycieli poprzez powiązanie dodatków i nagród z osiąganymi rezultatami edukacyjnymi.
3. Stwarzanie warunków do podejmowania przez nauczycieli nowych wyzwań i wchodzenia w nowe obszary aktywności.
4. Mobilizowanie nauczycieli do ciągłego podnoszenia swoich kwalifikacji, poprzez sprawnie działający system doskazywania i doskonalenia kadry pedagogicznej.

## Narzędzia i rozwiązania zarządcze

1. Plany i regulaminy przyznawania środków na dofinansowanie doskonalenia zawodowego nauczycieli zatrudnionych w szkołach i placówkach powiązane z lokalnymi strategiami rozwoju oświaty.
2. Regulaminy nagradzania i przyznawania dodatków motywacyjnych dla nauczycieli.
3. Regulaminy ustalające zasady podziału środków na dodatki motywacyjne pomiędzy szkoły.

## Narzędzia i rozwiązania zarządcze

4. Procedury aplikowania o dofinansowanie projektów edukacyjnych ze środków zewnętrznych.
5. Powołanie i prowadzenie samorządowej placówki doskonalenia nauczycieli.
6. Wykorzystanie lokalnych zasobów oraz budowanie partnerstwa w organizacji lokalnego systemu doskonalenia nauczycieli, wspomagania (połączenie lokalnych placówek, utworzenie samorządowego ośrodka doskonalenia nauczycieli).



# Narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji

1. Diagnoza ukierunkowana na potrzeby rozwojowe szkół i placówek, w tym kompetencje kluczowe.
2. Uzupełnienie lub określenie priorytetów lub celów w planie rozwoju oświaty w oparciu o diagnozę realnych potrzeb rozwojowych szkół i nauczycieli w zakresie doskonalenia zawodowego, procesowego wspomaganie (podjęcie działań na podstawie wdrożonego Projektu).

# Narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji

3. Wypracowanie, we współpracy z dyrektorami, pozapłacowego systemu motywowania nauczycieli na rzecz podnoszenia jakości pracy szkoły.
4. Tworzenie dodatkowych obszarów aktywności nauczycieli (granty, lokalne programy, projekty, konkursy, itp.).

## Obszar 9.

### Organizacja doradztwa zawodowego dla uczniów

W ramach projektu „Efektywne doradztwo edukacyjno-zawodowe dla dzieci, młodzieży i dorosłych” realizowanego przez Ośrodek Rozwoju Edukacji opracowano przykładowe programy preorientacji i orientacji zawodowej oraz doradztwo zawodowe dla systemu oświaty, a także wzorcowe rozwiązania organizacyjne funkcjonowania wewnątrzszkolnego systemu doradztwa zawodowego. Samorządy mają możliwość korzystania z zaproponowanych rozwiązań.



## Obszar 9.

### Organizacja doradztwa zawodowego dla uczniów

W związku z tym rekomenduje się w zakresie doradztwa zawodowego wdrażanie obok działań standardowych wynikających z rozporządzenia w sprawie doradztwa zawodowego szereg inicjatyw w celu wsparcia prowadzonych przez JST szkół oraz zapewnienia ich uczniom wysokiej jakości tego doradztwa.

<http://doradztwo.ore.edu.pl/programy-i-wsdz/>, [dostęp z dn. 26.12.2018]

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 16 sierpnia 2018 r. [w sprawie doradztwa zawodowego](#) (Dz. U. poz. 1675)



## Zadania JST w obszarze 9

1. Zapewnienie koordynacji poradnictwa zawodowego dla uczniów na poziomie powiatu.
2. Ułatwienie wymiany informacji i współpracy między doradcami zawodowymi, przedstawicielami lokalnych przedsiębiorców i instytucji rynku pracy.
3. Podejmowanie wspólnych inicjatyw z udziałem przedsiębiorców i instytucji rynku pracy.
4. Angażowanie się w ponadlokalne inicjatywy zmierzające do wypracowania nowoczesnych modeli doradztwa.

# Narzędzia i rozwiązania zarządcze

1. Utworzenie Powiatowego Ośrodka Kariery, który obejmie swoim działaniem uczniów szkół gminnych i powiatowych. Przy takim rozwiązaniu prowadzeniem poradnictwa we współpracy z gminnymi doradcami zawodowymi zajmuje się powiatowy doradca zawodowy.
2. Otwieranie szkolnych ośrodków doradztwa zawodowego i punktów konsultacyjnych, współpracujących z powiatowymi urzędami pracy i poradniami psychologiczno- pedagogicznymi (w zakresie diagnozowania u uczniów predyspozycji zawodowych).
3. Publikowanie materiałów pozwalających uczniom/rodzicom poznać ofertę edukacyjną i potencjał lokalnego rynku pracy (np. informator o ofercie kształcenia i perspektywach przyszłej pracy, broszury i poradniki dla rodziców odnośnie wyborów edukacyjnych dzieci).

# Narzędzia i rozwiązania zarządcze

1. Uruchamianie klas patronackich.
2. Organizowanie cyklicznych wydarzeń pozwalających na spotkanie uczniów/rodziców i pracodawców (targów edukacyjnych, targów pracy, dni przedsiębiorczości, „dni otwarte” na terenie lokalnych firm itp.).
3. Organizowanie warsztatów, projektów i konkursów dla młodzieży stojącej przed wyborem szkoły ponadpodstawowej.
4. Tworzenie regionalnych porozumień i modeli doradztwa zawodowego.

# Narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji

1. Uzupełnienie lub określenie priorytetów lub celów w planie rozwoju oświaty w oparciu o diagnozę realnych potrzeb w zakresie budowy systemu doradztwa zawodowego
2. Opracowanie i wdrożenie lokalnego programu ukierunkowanego na wzmocnienie i rozwój systemu doradztwa zawodowego na terenie JST, z udziałem przedsiębiorców, instytucji rynku pracy, doradców zawodowych, rodziców, uczniów
3. Organizacja projektów lub zajęć pozalekcyjnych z elementami doradztwa i przedsiębiorczości.
4. Tworzenie lokalnych sieci doradztwa zawodowego.

## Obszar 10. Wsparcie uczniów niepełnosprawnych oraz uczniów z trudnościami w nauce 1/2

Jednostki samorządu terytorialnego mają obowiązek zapewnienia powszechnej nauki wszystkim uczniom zamieszkałym na jej terenie, w tym także uczniom z niepełnosprawnością i z trudnościami w nauce. Obok tworzenia warunków do nauki samorządy są zobligowane do zapewnienia różnego typu zajęć (terapeutycznych, rewalidacyjnych, dydaktyczno-wyrównawczych, itp.) dla uczniów posiadających orzeczenia o potrzebie kształcenia specjalnego, opinie poradni psychologiczno-pedagogicznej oraz uczniów wskazanych przez nauczycieli do objęcia pomocą.



## Obszar 10. Wsparcie uczniów niepełnosprawnych oraz uczniów z trudnościami w nauce 2/2

Właściwie działający system wsparcia dla tych uczniów wymaga współdziałania dyrektorów szkół, przedszkoli i placówek z rodzicami, poradnią psychologiczno-pedagogiczną oraz organem prowadzącym. Rekomenduje się wdrażanie narzędzi i rozwiązań wpływających na podniesienie jakości pomocy psychologiczno-pedagogicznej oraz możliwości stosowania indywidualnego podejścia do ucznia z niepełnosprawnością.



## Zadania JST w obszarze 10

1. Diagnozowanie potrzeb i planowanie pracy.
2. Tworzenie odpowiednich warunków do edukacji dzieci i młodzieży niepełnosprawnej.
3. Organizacja procesu nauki, wychowania i opieki.
4. Budowanie systemu wsparcia dla ucznia i wspieranie nauczycieli.

# Narzędzia i rozwiązania zarządcze

1. Opracowanie strategii rozwoju oświaty uwzględniającej działania na rzecz uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi (SPE).
2. Zawieranie porozumień pomiędzy JST w celu diagnozowania potrzeb uczniów ze SPE w regionie i planowania rozwiązań.
3. Pozyskiwanie środków pozabudżetowych na dostosowanie obiektów szkolnych do potrzeb osób niepełnosprawnych.
4. Tworzenie programów, standardów remontów obiektów uwzględniających potrzeby osób niepełnosprawnych.

# Narzędzia i rozwiązania zarządcze

5. Pozyskiwanie środków pozabudżetowych na realizację zajęć dodatkowych dla uczniów ze SPE.
6. Testowanie innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych w zakresie kształcenia, wspierania uczniów niepełnosprawnych i ze specyficznymi i specjalnymi potrzebami edukacyjnymi.
7. Program stypendialny dla uczniów niepełnosprawnych.

# Narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji

1. Uzupełnienie lub określenie priorytetów lub celów w planie rozwoju oświaty ukierunkowane na uczniów niepełnosprawnych i z trudnościami w nauce w oparciu o diagnozę realnych potrzeb.
2. Opracowanie i wdrożenie lokalnego systemu wsparcia dla uczniów niepełnosprawnych i z trudnościami w nauce we współpracy z dyrektorami szkół, przedszkolami, rodzicami, poradnią psychologiczno-pedagogiczną, nauczycielami specjalistami, terapeutami, organizacjami pozarządowymi i innymi lokalnymi instytucjami.
3. Program podnoszenia kompetencji nauczycieli w zakresie pracy z uczniem ze SPE.
4. Organizacja projektów lub zajęć pozalekcyjnych dedykowanych uczniom niepełnosprawnym i z trudnościami w nauce

# Narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji

5. Promowanie edukacji włączającej poprzez korzystanie z dobrych praktyk.
6. Tworzenie lokalnych programów wpływających na kształtowanie pozytywnych postaw społecznych wśród uczniów.
7. Budowanie partnerstwa publiczno-społecznego na rzecz uczniów niepełnosprawnych, w tym zlecanie organizacjom pozarządowym realizacji zadań publicznych z zakresu edukacji, oświaty i wychowania oraz działalności na rzecz osób niepełnosprawnych.
8. Tworzenie szkołom, nauczycielom możliwości wymiany doświadczeń w zakresie organizacji kształcenia i wspierania uczniów z niepełnosprawnością.

## Obszar 11. Wsparcie uczniów szczególnie uzdolnionych

Wsparcie rozwoju uczniów zdolnych przez organ prowadzący powinien mieć charakter systematyczny i zorganizowany, a nie incydentalny, uwzględniający potrzeby i możliwości lokalnej społeczności. Istotne, aby opieka nad uczniami szczególnie uzdolnionymi wspierała ich rozwój zainteresowań i uzdolnień. W związku z tym kluczowe jest diagnozowanie potrzeb w tym zakresie oraz dostosowywanie podejmowanych działań. Rekomenduje się, aby organ prowadzący zaimplementował wybrane narzędzia i rozwiązania adekwatne do lokalnych potrzeb i uwarunkowań, w tym posiadanych zasobów kadrowych.

## Zadania JST w obszarze 11

1. Realizacja indywidualnych programów nauczania oraz indywidualnego toku nauki oraz umożliwienie ukończenia szkoły każdego typu w skróconym czasie.
2. Organizowanie zajęć pozalekcyjnych i pozaszkolnych.
3. Programy stypendialne dla uczniów i studentów wybitnie uzdolnionych.
4. Stworzenie i wdrożenie na terenie gminy lub powiatu systemu pracy z uczniami zdolnymi.



## Zadania JST w obszarze

5. Doskonalenie nauczycieli w zakresie pracy z uczniami zdolnymi.
6. Stworzenie i monitorowanie działania sieci współpracy pomiędzy szkołami oraz instytucjami zewnętrznymi.
7. Konkurs małych grantów edukacyjnych w zakresie pracy z uczniami zdolnymi.
8. Stworzenie ram organizacyjnych dotyczących promocji osiągnięć uczniów, ich nauczycieli oraz szkół.

# Narzędzia i rozwiązania zarządcze 1/3

1. Opracowanie wytycznych (zaleceń i procedur) dotyczących realizacji indywidualnego planu nauczania (IPN) lub indywidualnego toku nauczania (ITN).
2. Upowszechnianie IPN i ITN w środowisku edukacyjnym, jako formy pracy z uczniem zdolnym.
3. Utworzenie i udostępnienie bazy informacji o zajęciach dodatkowych.
4. Stworzenie programu stypendialnego dla uczniów wybitnie uzdolnionych.
5. Udostępnianie informacji o stypendiach zewnętrznych: ministerialnych, fundowanych przez fundacje i stowarzyszenia lub inne instytucje.

## Narzędzia i rozwiązania zarządcze 2/3

6. Opracowanie wytycznych dla szkół i innych podmiotów (ram, w obrębie, których placówki będą realizowały szkolne programy wspierania zdolnych uczniów, zgodnie z przyjętą w regionie strategią oświatową, w tym np. sposób definiowania ucznia zdolnego, sposób monitorowania i ewaluacji wyników, upowszechnianie dobrych praktyk i osiągnięć itp.).
7. Wyróżnianie szkół, które osiągają wysokie efekty w pracy z uczniami zdolnymi (np. przyznawanie wyróżnień/statuetek/dyplomów; organizowanie uroczystości, na których szkoły będą wyróżnione; odwiedzanie szkół przez wójtów/burmistrzów lub inne znaczące osoby).
8. Powołanie i sfinansowanie działań doradcy metodycznego w zakresie pracy z uczniami zdolnymi.



# Narzędzia i rozwiązania zarządcze 3/3

9. Program małych grantów edukacyjnych skierowanych na rozwój zdolności uczniowskich.
10. Baza danych dotycząca różnych form rywalizacji dla uczniów.
11. Upowszechnianie wiedzy na temat bieżących wydarzeń edukacyjnych i kulturalnych, w tym informacji o sukcesach nauczycieli i uczniów za pośrednictwem strony internetowej organu prowadzącego.

# Narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji

1. Przeprowadzanie diagnozy potrzeb i możliwości w zakresie zajęć pozalekcyjnych w szkołach.
2. Uzupełnienie lub określenie priorytetów lub celów w planie rozwoju oświaty ukierunkowane na uczniów szczególnie uzdolnionych w oparciu o diagnozę realnych potrzeb.
3. Opracowanie i wdrożenie lokalnego systemu wsparcia dla uczniów szczególnie uzdolnionych we współpracy z dyrektorami szkół, przedszkolami, rodzicami, poradnią psychologiczno-pedagogiczną, organizacjami pozarządowymi, ośrodkami kultury, ośrodkami sportu i innymi lokalnymi instytucjami.

# Narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji

4. Wdrożenie doskonalenia nauczycieli ze szczególnym uwzględnieniem ucznia szczególnie uzdolnionego.
5. Organizacja projektów lub zajęć pozalekcyjnych dedykowanych uczniom szczególnie uzdolnionym.
6. Tworzenie lokalnych programów wpływających na kształtowanie pozytywnych postaw społecznych wśród uczniów.
7. Utworzenie lokalnego „mecenatu” służącego włączeniu podmiotów lokalnych do fundowania nagród i stypendiów celowych oraz sprawowaniu opieki nad uczniami uzdolnionymi.

# Narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji

8. Tworzenie lokalnych programów wpływających na kształtowanie pozytywnych postaw społecznych wśród uczniów
9. Utworzenie lokalnego „mecenatu” służącego włączeniu podmiotów lokalnych do fundowania nagród i stypendiów celowych oraz sprawowaniu opieki nad uczniami uzdolnionymi.

## Obszar 12.

# Gospodarowanie zasobami materialnymi systemu oświaty 1/2

Właściwe gospodarowanie zasobami materialnymi systemu oświaty polega na prowadzeniu przemyślanej i opartej na obiektywnych danych polityki budżetowej. Opiera się ono na „oderwaniu polityki finansowej samorządu od systemu subwencjonowania oświaty (niezrozumiały, zmienny, nieadekwatny do lokalnych potrzeb), oparciu się w polityce budżetowej na dokumentach strategicznych (strategii JST, strategii oświatowej, programach inwestycyjnych), wdrażaniu metod oceny celowości wykorzystania środków i bazy materialnej (m.in. standardy, wskaźniki, systematyczne analizy), systematycznym nadzorze i wspieraniu dyrektorów szkół w dysponowaniu zasobami, a także w działalności inwestycyjnej (system zamówień publicznych, pozyskiwanie środków itp.)”.

Jaszczołt K. (red.), *Analiza systemu zarządzania lokalną oświatą – przegląd zadań, narzędzi i dobrych praktyk. Część II Realizacja zadań oświatowych pod kątem wyznaczonych celów.*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2018, s. 92



## Obszar 12.

# Gospodarowanie zasobami materialnymi systemu oświaty 2/2

Rekomenduje się podejmowanie przez JST strategicznych decyzji w zakresie planów inwestycyjno-modernizacyjnych, zasobów materialnych i innych w modelu partycypacyjnym, ze szczególnym uwzględnieniem konsultacji i współdecydowania.



## Zadania JST w obszarze 12

1. Regularne inwentaryzowanie posiadanych zasobów oraz analiza ich wykorzystania na poziomie pojedynczych szkół i placówek oraz na poziomie całej jednostki samorządu.
2. Bieżące administrowanie zasobami systemu oświaty oraz inicjowanie działań restrukturyzacyjnych, wpływających na poprawę jakości bazy i efektywność wykorzystania.
3. Prowadzenie działań remontowych i inwestycyjnych, dostosowujących zasoby materialne lokalnej oświaty do potrzeb wynikających z wyznaczonych celów oświatowych.

# Narzędzia i rozwiązania zarządcze

1. Wykorzystanie procesu przygotowywania corocznej informacji o stanie realizacji zadań oświatowych do systematycznego monitorowania zarządzania zasobami.
2. Opracowanie lokalnych standardów stanowiących punkt odniesienia do oceny wykorzystywania zasobów w skali szkoły, placówki.
3. Zapewnienie systemowego nadzoru nad zarządzaniem zasobami w szkołach, placówkach.
4. Konsolidacja placówek oświatowych, a także podejmowanie współpracy w celu wspólnej realizacji zadań oświatowych o zasięgu lokalnym i ponadlokalnym.

# Narzędzia i rozwiązania zarządcze

5. Oparcie działań w zakresie optymalizacji sieci szkolnej na obiektywnych i akceptowanych społecznie kryteriach.
6. Systematyczna analiza realizacji i aktualizowanie lokalnej strategii oświatowej oraz programów inwestycyjnych w oświacie.
7. Zapewnienie wsparcia procesu przygotowywania i realizacji inwestycji, zarządzania mieniem, a także obsługi zamówień publicznych w lokalnym systemie oświaty.
8. Tworzenie rozwiązań organizacyjnych służących pozyskiwaniu środków zewnętrznych na poprawę infrastruktury oświatowej.

# Narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji

1. Prowadzenie konsultacji społecznych, debat, cyklicznych spotkań dotyczących poznania potrzeb i podjęcia strategicznych decyzji (m.in. w zakresie gospodarowania mieniem, optymalizacji sieci szkół, konsolidacji placówek oświatowych)
2. Uzupelnienie lub określenie priorytetów oraz planu działań w planach rozwoju oświaty ukierunkowanych na działania remontowo- inwestycyjne w oparciu o diagnozę realnych potrzeb w celu zapewnienia warunków do pracy i nauki
3. Inicjowanie współpracy JST z dyrektorami szkół w celu zapewnienia jak najwyższej jakości bazy i jej efektywne wykorzystanie.

# Usprawnienie procesu zarządzania oświatą w obszarze wybranym przez JST

## Przykładowe rezultaty:

- ✓ ujednoczenie procedur funkcjonujących w lokalnym systemie oświaty,
- ✓ optymalizacja i standaryzacja zarządzania oświatą,
- ✓ podniesienie kompetencji pracowników JST odpowiedzialnych za realizację zadań oświatowych w zakresie zarządzania lokalną oświatą,
- ✓ zmiana postaw pracowników JST, w kierunku poszukiwania najbardziej optymalnych rozwiązań służących rozwojowi lokalnej oświaty i kompetencji kluczowych uczniów,
- ✓ informatyzacja działań w zakresie zarządzania oświatą
- ✓ zwiększenie umiejętności wykorzystywania już istniejących narzędzi i rozwiązań zarządczych oraz ich adaptacja do warunków danej JST,
- ✓ współdziałanie ze środowiskiem lokalnym i kuratorium,
- ✓ wspomaganie lokalnej polityki oświatowej poprzez zaktywizowanie i włączenie rodziców.

# Dziękuję za uwagę

