Załącznik nr 7:

Materiał wyjściowy dla ekspertów - 12 obszarów do analiz (zadań)

1. [Analizowanie potrzeb i planowanie realizacji założonej wizji rozwoju lokalnego systemu oświaty 2](#_Toc494887088)
2. [Monitorowanie jakości usług edukacyjnych 7](#_Toc494887089)
3. [Organizacja zarządzania usługami edukacyjnymi i zapewnienie kompetentnej kadry na poziomie organu prowadzącego 12](#_Toc494887090)
4. [Rola dyrektora szkoły / placówki oświatowej oraz jego relacje z organem prowadzącym 17](#_Toc494887091)
5. [System wspomagania szkół - motywowanie i doskonalenie nauczycieli 21](#_Toc494887092)
6. [Organizacja doradztwa zawodowego dla uczniów 25](#_Toc494887093)
7. [Wsparcie uczniów niepełnosprawnych oraz uczniów z trudnościami w nauce 29](#_Toc494887094)
8. [Wsparcie uczniów szczególnie uzdolnionych 35](#_Toc494887095)
9. [Gospodarowanie zasobami materialnymi, umożliwiającymi realizację wyznaczonych celów edukacyjnych 39](#_Toc494887096)
10. [Planowanie budżetowe 43](#_Toc494887097)
11. [Udział mieszkańców i partnerów instytucjonalnych w procesie planowania, realizacji i oceny usług oświatowych 47](#_Toc494887098)
12. [Udział rodziców w planowaniu, realizacji i ocenie usług edukacyjnych 51](#_Toc494887099)

|  |
| --- |
| **Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów (POWR.02.10.00-IP.02-00-003/15)**Strategiczny przegląd sytuacji w obszarze 1: Analizowanie potrzeb i planowanie realizacji założonej wizji rozwoju lokalnego systemu oświaty |
|  |
| Podstawa prawna działania samorządu w tym obszarze |
| *Instrukcja: Omówienie aktualnej podstawy prawnej działania samorządu w analizowanym obszarze, w tym aktualnych regulacji i podejmowanych inicjatyw legislacyjnych (jeśli dotyczy). Jeśli w okresie realizacji zlecenia prowadzone będą prace parlamentarne nad zmianami obowiązującego prawa, ocena ich wpływu na sposób realizacji przez JST zadań oświatowych.* |
| Wśród dokumentów składających się na system planowania usług edukacyjnych wymienić można: strategię rozwoju oświaty, plany pracy szkół i placówek edukacyjnych, plan dofinansowania form doskonalenia zawodowego nauczycieli, arkusze organizacji i plany finansowe szkół i placówek edukacyjnych.1. Strategia oświatowa

Posiadanie strategii oświatowej nie stanowi obowiązku JST, który wynikałby wprost z przepisów obowiązującego prawa. Coraz częściej jednak samorządy podejmują się tego zadania, aby uporządkować i ukierunkować swoją politykę oświatową, wytyczając prowadzonym szkołom i placówkom oświatowym cele działania i kierunki rozwoju. Strategie oświatowe mogą być częścią lokalnych planów rozwoju lub odrębnym dokumentem. W tym drugim przypadku przyjmowane są w formie uchwał przez organy stanowiące jednostek samorządu terytorialnego na podstawie odpowiednio: art. 7 ust. 1 pkt 8 i art. 18 ust. 1 ustawy o samorządzie gminnym oraz art. 4 ust. 1 pkt 1 i art. 12 pkt 4 ustawy o samorządzie powiatowym.1. Plan pracy szkoły lub placówki oświatowej

Roczny plan pracy szkoły jest dokumentem planistycznym, który ma wspomagać bieżące zarządzanie placówką pod kątem wyznaczonych celów. Plan powinien określać i umiejscawiać w czasie najważniejsze zadania szkoły z zakresu nauczania, wychowania i opieki oraz pozostawać w zgodzie z realizowanymi przez szkołę programami (wychowawczym, profilaktyki, nadzoru pedagogicznego) i harmonogramem zajęć / imprez szkolnych. Plan powinien uwzględniać kierunki polityki oświatowej państwa, wnioski z nadzoru pedagogicznego oraz wskazania organu prowadzącego. Za przygotowanie i właściwą realizację planu pracy szkoły odpowiada dyrektor placówki, który może w tym celu korzystać ze wsparcia wicedyrektorów lub powołanego w tym celu zespołu pracowników placówki.Prawo nie wymaga wprost przygotowania planu pracy szkoły, ani nie określa specyficznie jego zawartości. Jeśli jednak dokument taki powstanie, art. 41 ust. 1 pkt 1 Ustawy o systemie oświaty przewiduje obowiązek jego zaopiniowania przez radę szkoły oraz zatwierdzenie przez radę pedagogiczną.Obok planu rocznego, warto stworzyć wieloletni plan pracy szkoły (wraz z wieloletnim planem doskonalenia nauczycieli). Ze względu na dłuższą perspektywę czasową dokument ten miałby charakter strategiczny i służył jako perspektywiczny plan rozwoju placówki oświatowej.1. Plan dofinansowania doskonalenia zawodowego nauczycieli

Podstawą prawną dla tworzenia rocznego planu dofinansowania form doskonalenia zawodowego nauczycieli jest Rozporządzenie MEN z dnia 29 marca 2002 r. w sprawie sposobu podziału środków na wspieranie doskonalenia zawodowego nauczycieli …, wydane na podstawie Ustawy z dnia 26 stycznia 1982 r. - Karta Nauczyciela (art. 70a ust. 6)Zgodnie z § 6 tego rozporządzenia, dyrektor szkoły lub placówki określa na każdy rok szkolny potrzeby w zakresie doskonalenia zawodowego nauczycieli, uwzględniając: wyniki ewaluacji wewnętrznej i zewnętrznej, wyniki sprawdzianów / egzaminów, zadania związane z realizacją podstawy programowej, wymagania wobec szkół i placówek (na podst. art. 21a ustawy o systemie oświaty) oraz wnioski nauczycieli.Do 30 listopada dyrektor składa do organu prowadzącego wniosek o dofinansowanie doskonalenia zawodowego nauczycieli w następnym roku budżetowym.Na tej podstawie, organ prowadzący opracowuje na każdy rok budżetowy zbiorczy plan dofinansowania form doskonalenia zawodowego nauczycieli.1. Arkusz organizacji szkoły / przedszkola

Zgodnie z Art. 110 Ustawy Prawo oświatowe, arkusz organizacji szkoły / przedszkola określa szczegółową organizację nauczania, wychowania i opieki w danym roku szkolnym.Arkusz opracowuje dyrektor szkoły / przedszkola, po zasięgnięciu opinii zakładowych organizacji związkowych zrzeszających nauczycieli. Arkusz jest następnie zatwierdzany organ prowadzący, po zasięgnięciu opinii organu sprawującego nadzór pedagogiczny.Zgodnie z rozporządzeniem MEN z 17 marca 2017 r. w sprawie szczegółowej organizacji publicznych szkół i przedszkoli precyzuje (w §17), arkusz powinien zostać przekazany przez dyrektora do 21 kwietnia i zatwierdzony przez organ prowadzący do 29 maja.Na podstawie zatwierdzonego arkusza organizacji dyrektor szkoły ustala tygodniowy rozkład zajęć edukacyjnych.1. Plan finansowy szkoły / przedszkola

Zgodnie z art. 11 ust. 3 Ustawy o finansach publicznych, podstawą gospodarki finansowej jednostki budżetowej (np. szkoły) jest plan dochodów i wydatków, tj. plan finansowy jednostki budżetowej.W okresie 30 dni od otrzymania od zarządu jednostki samorządu terytorialnego założeń wynikających z projektu uchwały budżetowej, dyrektorzy szkół i przedszkoli, przygotowują projekty planów finansowych swoich jednostek. Ostatecznym terminem ich sporządzenia jest 22 grudnia (art. 248 ust.2 Ustawy o finansach publicznych). Projekty planów finansowych są sporządzane w podziale na działy, rozdziały i paragrafy.Tworząc plan finansowy (zwłaszcza jego część wynagrodzeniową) dyrektor korzysta z arkusza organizacji szkoły / przedszkola.[do weryfikacji / uzupełnienia] |
| Analiza ilościowa |
| *Instrukcja: Analiza ilościowa zagadnień związanych z badanym obszarem: Jakie usługi / zadania są realizowane? W jakiej ilości / jakości (parametry obiektywne)? Jakim kosztem (koszty jednostkowe)? Jaka jest ich dostępność dla mieszkańców gminy / powiatu? Zaproponowanie i omówienie wskaźników kontekstowych ważnych dla interpretacji danych ilościowych.* |
| Wskaźniki skuteczności systemu oświatowego: rezultaty egzaminów zewnętrznych (testów) i analizy EWD (w czasie i wg szkół); losy absolwentów; wyniki rekrutacji; satysfakcja uczniów / rodziców (jeśli prowadzone są badania); problemy społeczne w szkołach.Wskaźniki efektywności wykorzystania zasobów: koszty łączne, w podziale na elementy systemu oświatowego i wg szkół; obserwowane trendy.Wskaźniki dostępności usług edukacyjnych: wskaźniki scholaryzacji szkolnej / przedszkolnej; struktura sieci szkół / placówek edukacyjnych w kontekście analiz demograficznych; uczniowie wg odległości miejsca zamieszkania od szkoły oraz dowożeni; udział osób niepełnosprawnych oraz stosowane formy specjalnej organizacji nauki; stypendia dla uczniów uzdolnionych[do weryfikacji / uzupełnienia – prosimy skorzystać m.in. z opracowania [J.Herczyński „Wskaźniki oświatowe”](https://www.ore.edu.pl/component/phocadownload/category/114-publikacje?download=939:wskaniki-owiatowe) ] |
| Rola organu prowadzącego |
| *Instrukcja: Prezentacja roli organu prowadzącego w badanym obszarze: cel, zasady i formy możliwego działania wraz z ich charakterystyką oraz przedstawieniem zróżnicowanych podejść i uwarunkowań instytucjonalnych. Wynikiem tej części analizy powinna być lista zadań / funkcji, które powinny być / mogą być realizowane przez JST w tym zakresie.* |
| Jednym z przejawów zarządzania strategicznego oświatą na poziomie lokalnym jest spójny zestaw dokumentów planistycznych o różnym horyzoncie czasowym i dopełniającej się tematyce: strategia rozwoju oświaty, plany pracy szkół i placówek edukacyjnych, plan dofinansowania doskonalenia zawodowego nauczycieli, arkusze organizacji i plany finansowe szkół i placówek edukacyjnych.Dokumenty te powinny: (1) opierać się na gruntownej wiedzy o lokalnych zasobach, potrzebach i trendach na rynku pracy, (2) wyrażać cele, które odzwierciedlają wspólne dla wszystkich interesariuszy rozumienie pożądanej „jakości kształcenia”, (3) wyznaczać realistyczne zadania, pozwalające zrealizować założoną wizję rozwoju.Wynikające stąd funkcje JST wiążą się z następującymi zadaniami:* Sformułowanie modelu zarządzania oświatą, który określi kompetencje, wzajemne relacje i zadania kluczowych podmiotów – organ prowadzący, szkoła / placówka oświatowa, system wspomagania szkół, rodzice, nauczyciele – w kontekście danej jednostki samorządu.
* Regularne diagnozowanie stanu oświaty w kontekście lokalnych potrzeb i uwarunkowań, w tym m.in. badanie: oczekiwań i aspiracji uczniów / rodziców, wyników egzaminów / testów zewnętrznych i EWD, kosztów usług edukacyjnych w podziale wg szkół / placówek edukacyjnych, uwarunkowań demograficznych, trendów na rynku pracy, losów absolwentów itp.
* Włączanie interesariuszy w proces planowania oświaty, w tym: dyrektorów szkół i placówek oświatowych, nauczycieli, rodziców, przedstawicieli lokalnego biznesu oraz zainteresowanych organizacji pozarządowych.
* Definiowanie wymiernych, powiązanych logicznie celów i działań, które stanowią adekwatną odpowiedź na kluczowe problemy i wyzwania zidentyfikowane w diagnozie.
* Wdrożenie systemu monitorowania strategii i planów operacyjnych oraz systematyczne wykorzystywanie pozyskanych w ten sposób informacji w celu doskonalenia usług edukacyjnych.

Asumptem do analizy poziomu kształcenia, kierunku ew. zmian i angażowania dodatkowych środków na cele oświatowe powinno być coroczne sprawozdanie przedkładane przez organ wykonawczy organowi uchwałodawczemu. Taka analiza i dyskusja, przynajmniej na komisji oświaty, jest dobrą okazją do wskazywania priorytetów i kierunku ewentualnych zmian oraz oceny poziomu kształcenia na poziomie danego samorządu.[do weryfikacji / uzupełnienia] |
| Narzędzia i rozwiązania zarządcze |
| *Instrukcja: Wykonawca powinien systematycznie opisać znane mu narzędzia i rozwiązania zarządcze wykorzystywane w celu realizacji kluczowych zadań i funkcji organu prowadzącego w danym obszarze. Oczekujemy, że każdej z funkcji wspomnianych w pkt. 3 zostaną przypisane co najmniej 2 różne rozwiązania zarządcze.* |
| Metody analityczne pozwalające na diagnozowanie i monitorowanie stanu, jakości i kontekstu usług edukacyjnych - zarówno na poziomie szkoły, jak też w skali całej jednostki - oraz monitorowanie go wraz z upływem czasuKonsultacje społeczne w oświacie (konsultacje otwarte vs. konsultacje w gronie partnerów instytucjonalnych), w tym ankietowanie mieszkańców (jako przykład mogą służyć wskazówki i gotowe kwestionariusze badań zamieszczone na <http://www.systemanaliz.pl/badania-ankietowe>)Metodyka tworzenia strategicznego dokumentu oświatowego, w tym: dogłębna diagnoza rynku, preferencji społecznych i zasobów, cele jakościowe i ilościowe, wskaźniki skuteczności, efektywności i dostępności, procedury partycypacji społecznejProcedura przygotowania oferty edukacyjnej w sposób uwzględniający przyjęte cele strategiczne, wyniki monitorowania usług edukacyjnych oraz zmieniające się uwarunkowania (np. oczekiwania uczniów i rodziców, sytuacja na rynku pracy, posiadane zasoby itp.).Narzędzia współpracy z pracodawcami na etapie planowania kierunków kształcenia (ankietowanie, spotkania, fora, konsultacje, analiza wyników dostępnych badań społecznych) [do weryfikacji / uzupełnienia] |
| Dobre praktyki |
| *Instrukcja: - Nie zakładamy tworzenia nowych opisów dobrej praktyki. Wykonawca powinien natomiast dokonać przeglądu i analizy dostępnych opracowań oraz dobrać przykłady prezentujące wzorcowe podejście samorządów do zarządzania oświatą w badanym obszarze\*. Wybrane praktyki powinny zostać opatrzone komentarzem, wyjaśniającym: Jakiego zadania dotyczą? W jakiej mierze są ilustracją omówionych wcześniej narzędzi? Kto i dlaczego powinien się zapoznać z opisem? Na co ma zwrócić uwagę?**Oczekujemy, że każde z narzędzi zarządczych omawianych w ramach pkt 4 zostanie zilustrowane odniesieniem do co najmniej dwóch przykładów jego skutecznego zastosowania w samorządach różnego typu. Jeśli dane rozwiązanie nie doczekało się jeszcze pełnej adaptacji w polskich warunkach, możliwe jest podanie wdrożeń częściowych i wzorców zagranicznych.**\* Wykonawca może również wskazać znane mu ośrodki, gdzie wdrażane są innowacyjne rozwiązania, nawet jeśli nie doczekały się one jeszcze publikacji w formie opisu dobrej praktyki. W takim przypadku oczekujemy podania namiarów na osobę kontaktową, która może dostarczyć szczegółowych informacji na ten temat.* |
| [do uzupełnienia] |
| Analiza kluczowych problemów |
| *Instrukcja: Wykonawca powinien wskazać kluczowe bariery utrudniające prawidłową realizację funkcji i zadań wymienionych pkt 3. (np. Ograniczenia mogą wynikać z uwarunkowań prawnych i systemowych, wiązać się z postawami lub kompetencjami kadry zarządzającej, brakiem odpowiednich zasobów, uwarunkowaniami instytucjonalnymi, itp.) Oczekuje się, że Wykonawca oceni względną wagę danego problemu, zidentyfikuje jego źródła oraz zaproponuje kierunki działań, które należałoby podjąć w celu jego rozwiązania.* |
| [do uzupełnienia] |
| Trendy i tendencje w rozwoju obszaru |
| *Instrukcja: W oparciu o przegląd dostępnej literatury Wykonawca zaprezentuje krótko najciekawsze zjawiska, tendencje i prawidłowości obserwowane w Polsce i za granicą w zakresie zarządzania oświatą w analizowanym obszarze. Porówna je między sobą i z dominującą w kraju praktyką. Oczekuje się, że przegląd zostanie uzupełniony bibliografią wykorzystanych publikacji oraz linkami do witryn ośrodków – aktywnych w zakresie wspomnianych w tekście innowacji i prac koncepcyjnych.* |
| [do uzupełnienia] |

|  |
| --- |
| **Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów (POWR.02.10.00-IP.02-00-003/15)**Strategiczny przegląd sytuacji w obszarze 2: Monitorowanie jakości usług edukacyjnych |
|  |
| Podstawa prawna działania samorządu w tym obszarze |
| *Instrukcja: Omówienie aktualnej podstawy prawnej działania samorządu w analizowanym obszarze, w tym aktualnych regulacji i podejmowanych inicjatyw legislacyjnych (jeśli dotyczy). Jeśli w okresie realizacji zlecenia prowadzone będą prace parlamentarne nad zmianami obowiązującego prawa, ocena ich wpływu na sposób realizacji przez JST zadań oświatowych.* |
| Monitorowanie jakości w edukacji wiąże się przede wszystkim z działaniami prowadzonymi na poziomie szkoły lub placówki oświatowej w ramach nadzoru pedagogicznego. W myśl art. 55 ust. 1 ustawy – Prawo oświatowe nadzór pedagogiczny polega na: (1) obserwowaniu, analizowaniu i ocenianiu przebiegu procesów kształcenia i wychowania oraz efektów działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkół i placówek; (2) ocenianiu stanu i warunków działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkół i placówek; (3) udzielaniu pomocy szkołom i placówkom, a także nauczycielom w wykonywaniu ich zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych; (4) inspirowaniu nauczycieli do poprawy istniejących lub wdrożenia nowych rozwiązań w procesie kształcenia, przy zastosowaniu innowacyjnych działań programowych, organizacyjnych lub metodycznych, których celem jest rozwijanie kompetencji uczniów.Główne obszary, które podlegają nadzorowi pedagogicznemu to: (1) posiadanie przez nauczycieli wymaganych kwalifikacji do prowadzenia przydzielonych im zajęć; (2) realizacja podstaw programowych i ramowych planów nauczania; (3) przestrzeganie zasad oceniania, klasyfikowania i promowania uczniów oraz przeprowadzania egzaminów, a także przestrzeganie przepisów dotyczących obowiązku szkolnego oraz obowiązku nauki; (4) przestrzeganie statutu szkoły lub placówki; (5) przestrzeganie praw dziecka i praw ucznia oraz upowszechnianie wiedzy o tych prawach; (6) zapewnienie uczniom bezpiecznych i higienicznych warunków nauki, wychowania i opieki.Zgodnie z § 5 rozporządzenia MEN z dnia z 25 sierpnia 2017 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego, „formami nadzoru pedagogicznego są: (1) ewaluacja; (2) kontrola; (3) wspomaganie; (4) monitorowanie.Ewaluacja to „proces gromadzenia, analizowania i komunikowania informacji na temat wartości działań podejmowanych przez szkołę lub placówkę; wyniki ewaluacji są wykorzystywane w procesie podejmowania decyzji skierowanych na zapewnienie wysokiej jakości organizacji procesów kształcenia, wychowania i opieki oraz ich efektów w szkole lub placówce” (Rozp. MEN z 25 sierpnia 2017 r. § 2 p. 4). W zależności od podmiotu wykonującego badania rozróżniamy „ewaluację zewnętrzną” - prowadzaną przez organ sprawujący nadzór pedagogiczny oraz „ewaluację wewnętrzną” - prowadzaną przez dyrektora szkoły lub placówki. Pod względem przedmiotu oceny, wyróżniamy „ewaluację całościową” (ewal. zewnętrzna w zakresie wszystkich wymagań wynikających z art. 44 ust. 3 ustawy Prawo oświatowe) oraz ewaluację problemową (ewal. zewnętrzna w zakresie wybranych wymagań, wynikających z art. 44 ust. 3 ustawy Prawo oświatowe).Kontrola to „działania organu sprawującego nadzór pedagogiczny lub dyrektora szkoły lub placówki prowadzone w szkole lub placówce w celu oceny stanu przestrzegania przepisów prawa dotyczących działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkoły lub placówki” (Rozp. MEN z 25 sierpnia 2017 r. § 2 p. 9).Wspomaganie to „działania organu sprawującego nadzór pedagogiczny lub dyrektora szkoły lub placówki mające na celu inspirowanie i intensyfikowanie w szkole lub placówce procesów służących poprawie i doskonaleniu ich pracy, ukierunkowane na rozwój uczniów i wychowanków” (Rozp. MEN z 25 sierpnia 2017 r. § 2 p. 10).Monitorowanie to „działania organu sprawującego nadzór pedagogiczny lub dyrektora szkoły lub placówki prowadzone w szkole lub placówce, obejmujące zbieranie i analizę informacji o działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej, w celu identyfikowania i eliminowania zagrożeń w prawidłowej realizacji zadań szkoły lub placówki” (Rozp. MEN z 25 sierpnia 2017 r. § 2 p. 11).Procedurę postępowania w przypadku stwierdzenia uchybień w pracy szkoły opisują szczegółowo art. 55 ust. 4-9 oraz art. 56 ustawy Prawo oświatowe.O ile nadzór pedagogiczny realizowany jest na poziomie indywidualnej szkoły, organ prowadzący ma obowiązek monitorować pracę szkół/placówek (m.in. jakość dostarczanych usług) w skali gminy / powiatu. Świadczy o tym zapis art. 11.2 wspomnianej ustawy „Organ wykonawczy jednostki samorządu terytorialnego, w terminie do dnia 31 października, przedstawia organowi stanowiącemu jednostki samorządu terytorialnego informację o stanie realizacji zadań oświatowych tej jednostki za poprzedni rok szkolny”. JST wykorzystuje w tym celu różne dostępne źródła informacji: wyniki egzaminów, wnioski z działania nadzoru pedagogicznego, dostępne raporty, analizy, sprawozdania, dane z aneksów do arkuszy organizacyjnych oraz dane Systemu Informacji Oświatowej.[do weryfikacji / uzupełnienia – m.in. prosimy o wyjaśnienie relacji między monitorowaniem jakości oświaty na poziomie JST oraz działaniami nadzoru pedagogicznego] |
| Analiza ilościowa |
| *Instrukcja: Analiza ilościowa zagadnień związanych z badanym obszarem: Jakie usługi / zadania są realizowane? W jakiej ilości / jakości (parametry obiektywne)? Jakim kosztem (koszty jednostkowe)? Jaka jest ich dostępność dla mieszkańców gminy / powiatu? Zaproponowanie i omówienie wskaźników kontekstowych ważnych dla interpretacji danych ilościowych.* |
| UczniowieDane demograficzne (liczba urodzeń, saldo migracji)Liczba dzieci / oddziałów w przedszkolach wg przedziałów wiekowychLiczba uczniów / oddziałów w podziale na typy szkółWskaźniki scholaryzacji wg grup wiekowych (na tle średnich w województwie / kraju)Przeciętna liczba uczniów w oddziale wg typu szkółLiczba/procent uczniów z orzeczeniami o potrzebie kształcenia specjalnego (poza oddziałami integracyjnymi) w podziale na typy szkółUdział uczniów szkół prowadzonych przez organy inne niż JST w ogólnej liczbie uczniów ogólnodostępnych szkół dla dzieci i młodzieży (wg typu szkoły)NauczycieleLiczba / udział pracowników pedagogicznych wg kwalifikacji i stopnia awansu zawodowegoLiczba pracowników administracji i obsługi wg typu jednostkiStruktura nauczycieli wg stopni awansu zawodowego (dyplomowani, mianowani, kontraktowi, stażyści)Średni wiek nauczycieli w podziale na grupy stanowiskLiczba szkoleń nauczycieli wg różnych form doskonaleniaLiczba uczniów przypadających na jeden etat nauczycielski wg typu szkółLiczba etatów nauczycielskich przypadających na jeden oddział wg typu szkół Wyniki edukacyjneŚrednie wyniki / zdawalność sprawdzianu po klasie VI, egzaminu gimnazjalnego i egzaminu maturalnegoWyniki olimpiad przedmiotowych (krajowych i międzynarodowych)Rankingi (np. STEM Perspektywy)EWD wg szkółAnaliza losów absolwentów szkół podstawowych i liceówBaza lokalowaLiczba jednostek / placówek (wg typu)Wydatki na remonty i konserwacjeWydatki na inwestycjeFinanseŁączne wydatki oświatowe JSTUdział wydatków oświatowych w budżecie JSTWielkość dotacji przekazanej przedszkolom i szkołomStruktura wydatków: inwestycje, remonty, wydatki rzeczowe, dotacje, wynagrodzenia i pochodne (wg typu szkół)Wydatki na 1 ucznia (wg typu szkół / placówek)Przeciętne wynagrodzenie nauczycieli (wg typu szkoły / placówki)Dodatek motywacyjny przypadający na jednego nauczyciela przeliczeniowego w podziale na grupy stanowisk[do weryfikacji / uzupełnienia] |
| Rola organu prowadzącego |
| *Instrukcja: Prezentacja roli organu prowadzącego w badanym obszarze: cel, zasady i formy możliwego działania wraz z ich charakterystyką oraz przedstawieniem zróżnicowanych podejść i uwarunkowań instytucjonalnych. Wynikiem tej części analizy powinna być lista zadań / funkcji, które powinny być / mogą być realizowane przez JST w tym zakresie.* |
| Zgodnie z Art. 10. 1. ustawy Prawo Oświatowe, „organ prowadzący szkołę lub placówkę odpowiada za jej działalność.” Choć wymieniając zadania organu prowadzącego ustawa koncentruje się na kwestiach zarządczych i administracyjno-technicznych (zapewnienie warunków umożliwiających działanie szkoły / placówki oświatowej i organizację nauki dla dzieci i młodzieży objętych kształceniem specjalnym; wykonywanie remontów oraz zadań inwestycyjnych; obsługa administracyjna, prawna i finansowa; wyposażenie w pomoce dydaktyczne i niezbędny sprzęt; pełnienie roli pracodawcy w stosunku do dyrektora szkoły lub placówki), oczywistym jest, że w oczach mieszkańców władze samorządowe odpowiadają również za całościowy sposób organizacji i rezultaty świadczenia usług edukacyjnych.Podejmując decyzje zarządcze i finansowe dot. lokalnej oświaty samorządowcy powinni wykonywać również inne działania, których przedmiotem jest nie pojedyncza szkoła, ale cały system świadczenia usług edukacyjnych na terenie gminy / powiatu. Punktem odniesienia przy ocenie sytuacji w tym obszarze powinna być długoterminowa strategia oświatowa, wyznaczone w niej cele i wskaźniki. Wśród przykładowych zadań / funkcji władz samorządowych w tym zakresie można wymienić: Analiza wyników nadzoru pedagogicznego w odniesieniu do szkół i placówek funkcjonujących na terenie JST, w tym zwłaszcza raportów z ewaluacji i kontrolnych oraz danych z systemu monitorowania szkół. (Zgodnie z art. 59 pkt. 4 ustawy Prawo oświatowe: „Organ prowadzący szkołę lub placówkę może występować w sprawach dydaktyczno-wychowawczych i opiekuńczych z wnioskami do dyrektora szkoły lub placówki i organu sprawującego nadzór pedagogiczny”).* Gromadzenie i analiza danych opisujących działanie szkół i placówek edukacyjnych, w tym: (1) weryfikowanie postępów edukacyjnych w oparciu o analizę wyników egzaminów i testów oraz badania EWD; (2) ocena rezultatów społeczno-zawodowych procesu kształcenia (np. śledzenie losów absolwentów);
* Zlecanie badań ewaluacyjnych, których przedmiotem jest działanie całego systemu lub wybranych elementów lokalnej oświaty;
* Wdrażanie w szkołach i placówkach oświatowych systemów zarządzania jakością;
* Stosowanie elektronicznego systemu rekrutacji i wykorzystywanie gromadzonych w ten sposób danych przy podejmowaniu decyzji odnośnie sieci szkół i kierunkach kształcenia zawodowego;
* Promowanie w podległych szkołach i placówkach oświatowych nowoczesnych narzędzi zarządczych, jak elektroniczny dziennik klasowy czy ankietowanie uczniów, rodziców, nauczycieli;
* Uwzględnianie w kryteriach ustalania wysokości dodatków dla dyrektorów szkół i w kryteriach różnicowania dodatku motywacyjnego kwestii związanych z osiąganymi wynikami edukacyjnymi.
* Wprowadzenie rozwiązań instytucjonalnych pozwalających na regularne monitorowanie działań edukacyjnych i ocenę postępów względem celów strategicznych, np.: zespół ds. realizacji polityki oświatowej, sprawozdania ze stanu realizacji zadań oświatowych, okresowe przeglądy ewaluacyjne z udziałem interesariuszy systemu.

[do weryfikacji / uzupełnienia] |
| Narzędzia i rozwiązania zarządcze |
| *Instrukcja: Wykonawca powinien systematycznie opisać znane mu narzędzia i rozwiązania zarządcze wykorzystywane w celu realizacji kluczowych zadań i funkcji organu prowadzącego w danym obszarze. Oczekujemy, że każdej z funkcji wspomnianych w pkt. 3 zostaną przypisane co najmniej 2 różne rozwiązania zarządcze.* |
| [do uzupełnienia] |
| Dobre praktyki |
| *Instrukcja: - Nie zakładamy tworzenia nowych opisów dobrej praktyki. Wykonawca powinien natomiast dokonać przeglądu i analizy dostępnych opracowań oraz dobrać przykłady prezentujące wzorcowe podejście samorządów do zarządzania oświatą w badanym obszarze\*. Wybrane praktyki powinny zostać opatrzone komentarzem, wyjaśniającym: Jakiego zadania dotyczą? W jakiej mierze są ilustracją omówionych wcześniej narzędzi? Kto i dlaczego powinien się zapoznać z opisem? Na co ma zwrócić uwagę?**Oczekujemy, że każde z narzędzi zarządczych omawianych w ramach pkt 4 zostanie zilustrowane odniesieniem do co najmniej dwóch przykładów jego skutecznego zastosowania w samorządach różnego typu. Jeśli dane rozwiązanie nie doczekało się jeszcze pełnej adaptacji w polskich warunkach, możliwe jest podanie wdrożeń częściowych i wzorców zagranicznych.**\* Wykonawca może również wskazać znane mu ośrodki, gdzie wdrażane są innowacyjne rozwiązania, nawet jeśli nie doczekały się one jeszcze publikacji w formie opisu dobrej praktyki. W takim przypadku oczekujemy podania namiarów na osobę kontaktową, która może dostarczyć szczegółowych informacji na ten temat.* |
| [do uzupełnienia] |
| Analiza kluczowych problemów |
| *Instrukcja: Wykonawca powinien wskazać kluczowe bariery utrudniające prawidłową realizację funkcji i zadań wymienionych pkt 3. (np. Ograniczenia mogą wynikać z uwarunkowań prawnych i systemowych, wiązać się z postawami lub kompetencjami kadry zarządzającej, brakiem odpowiednich zasobów, uwarunkowaniami instytucjonalnymi, itp.) Oczekuje się, że Wykonawca oceni względną wagę danego problemu, zidentyfikuje jego źródła oraz zaproponuje kierunki działań, które należałoby podjąć w celu jego rozwiązania.* |
| [do uzupełnienia] |
| Trendy i tendencje w rozwoju obszaru |
| *Instrukcja: W oparciu o przegląd dostępnej literatury Wykonawca zaprezentuje krótko najciekawsze zjawiska, tendencje i prawidłowości obserwowane w Polsce i za granicą w zakresie zarządzania oświatą w analizowanym obszarze. Porówna je między sobą i z dominującą w kraju praktyką. Oczekuje się, że przegląd zostanie uzupełniony bibliografią wykorzystanych publikacji oraz linkami do witryn ośrodków – aktywnych w zakresie wspomnianych w tekście innowacji i prac koncepcyjnych.* |
| [do uzupełnienia] |

|  |
| --- |
| **Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów (POWR.02.10.00-IP.02-00-003/15)**Strategiczny przegląd sytuacji w obszarze 3: Organizacja zarządzania usługami edukacyjnymi i zapewnienie kompetentnej kadry na poziomie organu prowadzącego |
|  |
| Podstawa prawna działania samorządu w tym obszarze |
| *Instrukcja: Omówienie aktualnej podstawy prawnej działania samorządu w analizowanym obszarze, w tym aktualnych regulacji i podejmowanych inicjatyw legislacyjnych (jeśli dotyczy). Jeśli w okresie realizacji zlecenia prowadzone będą prace parlamentarne nad zmianami obowiązującego prawa, ocena ich wpływu na sposób realizacji przez JST zadań oświatowych.* |
| Dla sprawnego zarządzania usługami edukacyjnymi jednostki samorządu terytorialnego - na podstawie art. 39 ustawy Prawo oświatowe - kształtują sieć szkół publicznych w sposób zapewniający wysoką jakość nauczania i stan adekwatny do wyzwań rozwojowych oraz rozwiązań edukacyjnych. Sieć powinna z jednej strony umożliwiać wszystkim dzieciom spełnianie obowiązku szkolnego (obowiązek bezpłatnego dowozu uczniów, jeśli odległość między domem a szkołą przekracza określone w ustawie limity), z drugiej – pozostawać w zgodzie z zasadami gospodarowania środkami publicznymi, określonymi w Ustawie o finansach publicznych „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” (UFP Art. 44 ust. 3 pkt 1). Koordynacją usług publicznych w tym edukacyjnych zajmują się z reguły urzędy gmin/miast i starostwa powiatowe. Zagadnienia dotyczące urzędu jednostki samorządowej gminy i powiatu znajdują swoją regulację ustawową odpowiednio w art. 33 ustawy o samorządzie gminnym oraz w art. 33 ustawy o samorządzie powiatowym. Można przyjąć, że urząd gminy (miasta) czy starostwo powiatowe to wyodrębniony organizacyjnie zespół ludzi i środków majątkowych, stanowiący aparat pomocniczy organów gminy/powiatu, w szczególności organu wykonawczego, jak również zabezpieczający administracyjną obsługę obywateli (R. Budzisz, Urząd gminy (miasta), (w:) M. Stahl, B. Jaworska-Dębska (red.), Encyklopedia samorządu terytorialnego, część 1 Ustrój, Warszawa 2010, s. 241). Struktura organizacyjna urzędów samorządowych nie została określona ustawowo. W powołanych przepisach ustaw samorządowych wskazano tylko pewne strukturalne elementy organizacji urzędu. Ustawy przewidują również obowiązek określenia organizacji i zasad funkcjonowania urzędu gminy/starostwa powiatowego w regulaminie organizacyjnym, nadanym w drodze zarządzenia. Prawidłowa organizacja urzędu powinna zapewnić właściwe realizowanie usług publicznych oraz ich możliwie szeroką dostępność dla członków wspólnoty samorządowej.Jak wynika z analizy regulaminów organizacyjnych, jednym z elementów struktury organizacyjnej urzędów jednostek samorządu terytorialnego średniej wielkości i dużych są zwykle wydziały edukacji funkcjonujące samodzielnie lub połączone organizacyjnie z wydziałem kultury, sportu a często też z wydziałem zdrowia. W mniejszych jednostkach samorządu, a te dominują liczebnie, są to kilkuosobowe referaty a nawet stanowiska ds. obsługi oświaty i wtedy większość zadań koncepcyjno-zarządczych spoczywa na kadrze kierowniczej urzędu.Zgodnie z art. 10b i n. ustawy o samorządzie gminnym oraz art. 6b i n. ustawy o samorządzie powiatowym, JST może zapewnić wspólną obsługę administracyjną, finansową i organizacyjną prowadzonych szkół i placówek przez „jednostkę obsługującą” - wydzieloną komórkę organizacyjną urzędu lub powołaną do tego celu odrębną jednostkę. Na podstawie uchwały organu stanowiącego, kierownik jednostki obsługującej (wcześniej ZEAS) może przejąć odpowiedzialność za gospodarkę finansową, rachunkowość i sprawozdawczość jednostki obsługiwanej, zaś wydelegowany przez niego pracownik może pełnić rolę głównego księgowego jednostki objętej wspólną obsługą. Oczywiście rozwiązanie to nie ogranicza kompetencji kierownika jednostki obsługiwanej do dysponowania środkami publicznymi, zaciągania zobowiązań oraz sporządzania planu finansowego.Dokładny zakres zadań objętych wspólną obsługą zależy od zapisów uchwały organu stanowiącego. Dotychczas ZEAS zajmowały się zwykle obsługą szkół pod względem księgowym i płacowym. Możliwe jest jednak rozszerzenie tego zakresu i uwzględnienie w nim np. zamówień publicznych, prowadzenia remontów lub obsługi informatycznej.[do weryfikacji / uzupełnienia] |
| Analiza ilościowa |
| *Instrukcja: Analiza ilościowa zagadnień związanych z badanym obszarem: Jakie usługi / zadania są realizowane? W jakiej ilości / jakości (parametry obiektywne)? Jakim kosztem (koszty jednostkowe)? Jaka jest ich dostępność dla mieszkańców gminy / powiatu? Zaproponowanie i omówienie wskaźników kontekstowych ważnych dla interpretacji danych ilościowych.* |
| Liczba dzieci / oddziałów / jednostek - przedszkolaLiczba uczniów / oddziałów / jednostek – szkołyLiczba etatów w urzędzie JST przypisanych do zarządzania oświatą w relacji do liczby dzieci / uczniów w szkołach i przedszkolachLiczba etatów w oddzielnej jednostce budżetowej odpowiedzialnej za obsługę szkół / placówek oświatowych (jeśli dotyczy)Relacja łącznej liczby etatów urzędniczych w obszarze oświata do łącznej liczby pracowników urzędu i łącznej liczby dzieci / uczniów w systemieWiek i wykształcenie pracowników oświatowych w urzędzie JSTRóżnica między łącznymi wydatkami na oświatę a subwencją oświatowąWydatki finansowe na oświatę z funduszy zewnętrznych (UE, krajowych) w relacji do całkowitych wydatków na zadania oświatowe i edukacyjną opiekę wychowawczą / w przeliczeniu na jednego ucznia % uczniów uczęszczających do szkół niepublicznychWydatki na dowożenie uczniów do szkół (rozdział 80113) w przeliczeniu na 1 ucznia i w relacji do bieżących wydatków oświatowych[do weryfikacji / uzupełnienia] |
| Rola organu prowadzącego |
| *Instrukcja: Prezentacja roli organu prowadzącego w badanym obszarze: cel, zasady i formy możliwego działania wraz z ich charakterystyką oraz przedstawieniem zróżnicowanych podejść i uwarunkowań instytucjonalnych. Wynikiem tej części analizy powinna być lista zadań / funkcji, które powinny być / mogą być realizowane przez JST w tym zakresie.* |
| Jednym z warunków skutecznego zarządzania usługami edukacyjnymi jest stworzenie sprawnej i efektywnie działającej struktury organizacyjnej lokalnego systemu oświaty. Podział zadań w urzędzie oraz relacje między organem prowadzącym, jednostką obsługującą szkoły (jeśli występuje) i kadrą kierowniczą tych ostatnich powinien być klarowny i odzwierciedlać przyjęte podejście do zarządzania oświatą.Szczegółowa analiza obowiązujących aktów prawnych pozwala zidentyfikować obszerną listę zadań urzędu gminy / powiatu w zakresie zarządzania lokalną oświatą . Zadania te można zestawić w kilka grup tematycznych, które opisują kluczowe funkcje urzędu w obszarze „Organizacja zarządzania usługami edukacyjnymi na poziomie JST”:* Tworzenie, wdrażanie i monitorowanie lokalnej polityki oświatowej - Projekty strategii, programów i planów pracy dot. rozwoju usług edukacyjnych. Ocena efektów i przygotowywanie sprawozdań opisujących postępy w tym zakresie.
* Wspieranie Rady Gminy / Powiatu w procesie stanowienia lokalnego prawa w zakresie oświaty - Przygotowanie analiz i materiałów oraz projektów aktów prawnych, koordynacja wykonania podjętych uchwał
* Monitorowanie procesu świadczenia usług edukacyjnych – Gromadzenie informacji, przygotowanie sprawozdań i danych do SIO oraz systemu statystyki publicznej, w tym danych o potrzebach osób niepełnosprawnych.
* Tworzenie i zarządzanie siecią szkół, przedszkoli i placówek edukacyjnych – Powoływanie i likwidowanie jednostek, nadawanie statutów, prowadzenie ewidencji, zatwierdzanie arkuszy organizacji szkół i placówek
* Finansowanie działań oświatowych i nadzorowanie sposobu wykorzystania środków - Dysponowanie budżetem JST na zadania oświatowe. Analiza planów i sprawozdań finansowych szkół i placówek. Udzielanie dotacji dla szkół i placówek edukacyjnych (publicznych i niepublicznych). Koordynacja działań związanych z pozyskiwaniem i rozliczaniem funduszy na realizację projektów edukacyjnych.
* Wybór i nadzorowanie dyrektorów szkół / placówek – Organizacja konkursów, ocena ich pracy, motywowanie i doskonalenie jako kierowników zakładów. Wnioskowanie o odznaczenia i nagrody dla dyrektorów.
* Sprawowanie nadzoru nad działalnością szkół i placówek – Kontrola prawidłowości dysponowania środkami budżetowymi, gospodarowania mieniem, przestrzegania przepisów bhp oraz zasad organizacji pracy szkoły / placówki.
* Wyznaczanie ram polityki kadrowej i płacowej w szkołach i placówkach edukacyjnych - Określanie zasad rozliczania obowiązkowego wymiaru godzin pracy nauczycieli. Ustalanie regulaminu ich wynagradzania. Tworzenie funduszu nagród. Finansowanie doskonalenia zawodowego oraz powoływanie komisji egzaminacyjnej na stopień nauczyciela mianowanego.
* Wspieranie uczniów w realizacji obowiązku szkolnego – Zapewnienie dowozu dzieci / uczniów do przedszkoli i szkół. Pomoc stypendialna dla uczniów. Organizacja konkursów oraz inicjatyw wspomagających edukację na poziomie lokalnym.
* Koordynacja działań podejmowanych przez różne podmioty w sferze oświaty na terenie gminy / powiatu.

[do weryfikacji / uzupełnienia] |
| Narzędzia i rozwiązania zarządcze |
| *Instrukcja: Wykonawca powinien systematycznie opisać znane mu narzędzia i rozwiązania zarządcze wykorzystywane w celu realizacji kluczowych zadań i funkcji organu prowadzącego w danym obszarze. Oczekujemy, że każdej z funkcji wspomnianych w pkt. 3 zostaną przypisane co najmniej 2 różne rozwiązania zarządcze.* |
| [do uzupełnienia] |
| Dobre praktyki |
| *Instrukcja: - Nie zakładamy tworzenia nowych opisów dobrej praktyki. Wykonawca powinien natomiast dokonać przeglądu i analizy dostępnych opracowań oraz dobrać przykłady prezentujące wzorcowe podejście samorządów do zarządzania oświatą w badanym obszarze\*. Wybrane praktyki powinny zostać opatrzone komentarzem, wyjaśniającym: Jakiego zadania dotyczą? W jakiej mierze są ilustracją omówionych wcześniej narzędzi? Kto i dlaczego powinien się zapoznać z opisem? Na co ma zwrócić uwagę?**Oczekujemy, że każde z narzędzi zarządczych omawianych w ramach pkt 4 zostanie zilustrowane odniesieniem do co najmniej dwóch przykładów jego skutecznego zastosowania w samorządach różnego typu. Jeśli dane rozwiązanie nie doczekało się jeszcze pełnej adaptacji w polskich warunkach, możliwe jest podanie wdrożeń częściowych i wzorców zagranicznych.**\* Wykonawca może również wskazać znane mu ośrodki, gdzie wdrażane są innowacyjne rozwiązania, nawet jeśli nie doczekały się one jeszcze publikacji w formie opisu dobrej praktyki. W takim przypadku oczekujemy podania namiarów na osobę kontaktową, która może dostarczyć szczegółowych informacji na ten temat.* |
| [do uzupełnienia] |
| Analiza kluczowych problemów |
| *Instrukcja: Wykonawca powinien wskazać kluczowe bariery utrudniające prawidłową realizację funkcji i zadań wymienionych pkt 3. (np. Ograniczenia mogą wynikać z uwarunkowań prawnych i systemowych, wiązać się z postawami lub kompetencjami kadry zarządzającej, brakiem odpowiednich zasobów, uwarunkowaniami instytucjonalnymi, itp.) Oczekuje się, że Wykonawca oceni względną wagę danego problemu, zidentyfikuje jego źródła oraz zaproponuje kierunki działań, które należałoby podjąć w celu jego rozwiązania.* |
| [do uzupełnienia] |
| Trendy i tendencje w rozwoju obszaru |
| *Instrukcja: W oparciu o przegląd dostępnej literatury Wykonawca zaprezentuje krótko najciekawsze zjawiska, tendencje i prawidłowości obserwowane w Polsce i za granicą w zakresie zarządzania oświatą w analizowanym obszarze. Porówna je między sobą i z dominującą w kraju praktyką. Oczekuje się, że przegląd zostanie uzupełniony bibliografią wykorzystanych publikacji oraz linkami do witryn ośrodków – aktywnych w zakresie wspomnianych w tekście innowacji i prac koncepcyjnych.* |
| [do uzupełnienia] |

|  |
| --- |
| **Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów (POWR.02.10.00-IP.02-00-003/15)**Strategiczny przegląd sytuacji w obszarze 4: Rola dyrektora szkoły / placówki oświatowej oraz jego relacje z organem prowadzącym |
|  |
| Podstawa prawna działania samorządu w danym obszarze |
| *Instrukcja: Omówienie aktualnej podstawy prawnej działania samorządu w analizowanym obszarze, w tym aktualnych regulacji i podejmowanych inicjatyw legislacyjnych (jeśli dotyczy). Jeśli w okresie realizacji zlecenia prowadzone będą prace parlamentarne nad zmianami obowiązującego prawa, ocena ich wpływu na sposób realizacji przez JST zadań oświatowych.* |
| Władze samorządowe w ustawach ustrojowych mają zapisane zadania z zakresu edukacji (art. 7 ust. 1 pkt 8 ustawy o samorządzie gminnym oraz art. 4 ust. 1 pkt 1 ustawy o samorządzie powiatowym). W praktyce zadania te są realizowane głównie poprzez stanowienie prawa lokalnego, organizowanie sieci szkół / placówek oświatowych oraz nadzorowanie sposobu ich funkcjonowania. W związku z tym władze samorządowe m.in.: * Powołują komisję konkursową i powierzają wyłonionej w konkursie osobie stanowisko dyrektora szkoły / placówki oświatowej (art. 63 ust. 10 i n. ustawy Prawo oświatowe);
* Dokonują oceny pracy dyrektora (art. 6a ust. 6 ustawy Karta Nauczyciela);
* Ustalają poziom części wynagrodzeń pracowników oświaty, w tym dyrektorów szkół (art. 30 ust. 6 ustawy Karta Nauczyciela oraz art. 39 ust. 3 ustawy o pracownikach samorządowych);
* Sprawują nadzór nad działalnością szkoły / placówki w zakresie spraw finansowych i administracyjnych (art. 57 ustawy – Prawo oświatowe).

Z punktu widzenia dyrektora szkoły / placówki władza samorządowa pełni rolę decydenta, który określa wysokość budżetu jednostki, przekazuje środki na remonty i wyposażenie obiektów szkolnych (art. 28 ustawy o dochodach jednostek samorządu terytorialnego), w decydujący sposób wpływa na kierunki kształcenia oraz rodzaj i liczbę godzin zajęć w arkuszu organizacyjnym (art. 110 ustawy – Prawo oświatowe).W świetle powyższego wzajemne relacje organu prowadzącego i dyrektorów szkół / placówek mają kluczowe znaczenie dla sposobu i efektów świadczenia usług edukacyjnych. Ich fundamentem powinno być uzgodnienie wzajemnych oczekiwań, form współpracy i komunikacji oraz zasad oceny pracy dyrektora. Zagadnienia te nie zostały precyzyjnie określone w przepisach ustawowych i, jako takie, stanowią przedmiot wewnętrznych regulacji pomiędzy tymi podmiotami.Punktem odniesienia mogą być tu zapisy dotyczące pracowników samorządowych, którzy „powinni wykazywać się dbałością o wykonywanie zadań publicznych oraz o środki publiczne, z uwzględnieniem interesu publicznego oraz indywidualnych interesów obywateli, a w szczególności: (…) wykonywać zadania sumiennie, sprawnie i bezstronnie oraz (…) stale podnosić swoje umiejętności i kwalifikacje zawodowe” (art. 24 ustawy o pracownikach samorządowych)Pracownicy samorządowi powinni wyróżniać się wysokim stopniem profesjonalizmu, czemu sprzyjać mają m.in. okresowe oceny pod kątem wywiązywania się z obowiązków wynikających z zakresu czynności na zajmowanym stanowisku (art. 27 i 28 ustawy o pracownikach samorządowych). Oceny te służą sprawiedliwemu kształtowaniu wynagrodzeń oraz przyznawanych premii i nagród (art. 36 i 39 ustawy o pracownikach samorządowych), racjonalnemu doborowi na stanowiska pracy, a także typowaniu odpowiednich osób do awansów (art. 20 ustawy o pracownikach samorządowych).[do weryfikacji / uzupełnienia] |
| Analiza ilościowa |
| *Instrukcja: Analiza ilościowa zagadnień związanych z badanym obszarem: Jakie usługi / zadania są realizowane? W jakiej ilości / jakości (parametry obiektywne)? Jakim kosztem (koszty jednostkowe)? Jaka jest ich dostępność dla mieszkańców gminy / powiatu? Zaproponowanie i omówienie wskaźników kontekstowych ważnych dla interpretacji danych ilościowych.* |
| Liczba zorganizowanych konkursów na dyrektora szkoły / placówki w relacji do liczby jednostek edukacyjnychLiczba przypadków powierzenia stanowiska dyrektora bez konkursu w relacji do liczby jednostek edukacyjnychŚrednia liczba kandydatów na stanowisko dyrektora wg typu szkół / placówekPrzeciętne wynagrodzenie dyrektora / kadry kierowniczej (wg typu szkoły / placówki)Przeciętne wynagrodzenie dyrektora w relacji do przeciętnego wynagrodzenia pracownika pedagogicznegoLiczba i przeciętna wysokość nagród przyznanych dyrektoromLiczba wykonanych ocen pracy dyrektora w relacji do liczby jednostek edukacyjnych[do weryfikacji / uzupełnienia] |
| Rola organu prowadzącego |
| *Instrukcja: Prezentacja roli organu prowadzącego w badanym obszarze: cel, zasady i formy możliwego działania wraz z ich charakterystyką oraz przedstawieniem zróżnicowanych podejść i uwarunkowań instytucjonalnych. Wynikiem tej części analizy powinna być lista zadań / funkcji, które powinny być / mogą być realizowane przez JST w tym zakresie.* |
| Relacje między organem prowadzącym, jednostką obsługującą szkoły (jeśli występuje w danej JST) i dyrektorami tych ostatnich powinien być klarowny i odzwierciedlać przyjęte podejście do zarządzania oświatą. Zależy ono przede wszystkim od roli jaką ma pełnić w systemie dyrektor szkoły / placówki edukacyjnej – czy ma być (1) „jednym z nauczycieli”, który koncentruje się na kwestiach pedagogicznych, zaś większość funkcji zarządczych sprawuje organ prowadzący, czy (2) profesjonalnym „menedżerem” zakładu pracy z szerokimi kompetencjami i odpowiedzialnością za całokształt funkcjonowania i rozwój szkoły / placówki oświatowej (m.in. za zapewnienie wysokiego poziomu nauczania) [[1]](#footnote-1). Wybierając rozwiązanie właściwe dla danej JST należy być konsekwentnym i zadbać o zrównoważenie potencjalnie wysokich oczekiwań odpowiednim podejściem do rekrutacji i wynagradzania dyrektorów oraz zakresem przyznanych im uprawnień.Wpływ organu prowadzącego na obsadę stanowiska dyrektora szkoły jest jednym z najsilniejszych narzędzi, jakimi dysponuje JST. Należy zmierzać do profesjonalizacji działania komisji konkursowych oraz zwiększenia liczby dobrych kandydatów zainteresowanych objęciem tego stanowiska (większa jawność i konkurencyjność procesu rekrutacji).Wyłoniony kandydat powinien przedstawić program rozwoju szkoły i regularnie sprawozdawać postępy względem wyznaczonych w nim celów. Koniecznym warunkiem dobrej współpracy podmiotów zarządzających lokalnym systemem edukacji jest regularna, wielokierunkowa komunikacja między pracownikami wydziału oświaty oraz kierownikami poszczególnych placówek. Z jednej strony, dyrektorzy powinni rozumieć swoją rolę i odpowiedzialność (komunikowanie oczekiwań organu prowadzącego). Z drugiej - powinni czuć wsparcie władz samorządowych oraz mieć możliwość korzystania z doświadczeń kolegów zarządzających innymi szkołami.Postulaty te przekładają się na szereg zadań / funkcji JST służących rozwijaniu relacji między organem prowadzącym i dyrektorami jednostek edukacyjnych: * Włączenie dyrektorów (i przedstawicieli innych środowisk) w proces strategicznego planowania rozwoju usług edukacyjnych.
* Zaprojektowanie struktury zarządzania usługami edukacyjnymi w sposób zgodny z rolą przyznaną dyrektorowi w ogólnej koncepcji rozwoju lokalnej oświaty - Jeśli dyrektor ma przyjąć odpowiedzialność za całokształt działania placówki i osiągane przez nią rezultaty edukacyjne, to musi zostać wyposażony w niezbędne do tego narzędzia.
* Regularne stosowanie konkursów na stanowiska dyrektorskie w oświacie (pisemna procedura, przejrzyste kryteria, jawność). Szczegółowe uzasadnianie wyjątków od tej reguły.
* Jasne zdefiniowanie oczekiwań władz samorządowych względem szkoły / placówki oraz uzgodnienie metod monitorowania i oceny pracy dyrektora.
* Zaoferowanie dyrektorom atrakcyjnych warunków pracy (wysokość uposażenia, szerokie kompetencje, ograniczenie obowiązku prowadzenia lekcji) skutkujące wzrostem liczby i jakości kandydatów na stanowiska dyrektorskie.
* Uzależnienie wysokości wynagrodzenia dyrektora od rezultatów edukacyjnych osiąganych przez szkołę i efektywności gospodarowania budżetem (koszty wytworzenia jednostki rezultatu)
* Rozliczanie dyrektorów z planów przedstawianych na etapie rekrutacji - Program rozwoju szkoły dokumentem zarządczym i ważnym elementem oceny pracy dyrektora.
* Utrzymywanie regularnej, wielokierunkowej komunikacji między pracownikami wydziału oświaty oraz kierownikami poszczególnych placówek.
* Zachęcanie kadry kierowniczej szkół i placówek do podejmowania działań na rzecz doskonalenia kompetencji zarządczych (szkolenia) i wymiany doświadczeń (wspieranie poziomych kontaktów między dyrektorami).

[do weryfikacji / uzupełnienia] |
| Narzędzia i rozwiązania zarządcze |
| *Instrukcja: Wykonawca powinien systematycznie opisać znane mu narzędzia i rozwiązania zarządcze wykorzystywane w celu realizacji kluczowych zadań i funkcji organu prowadzącego w danym obszarze. Oczekujemy, że każdej z funkcji wspomnianych w pkt. 3 zostaną przypisane co najmniej 2 różne rozwiązania zarządcze.* |
| [do uzupełnienia] |
| Dobre praktyki |
| *Instrukcja: - Nie zakładamy tworzenia nowych opisów dobrej praktyki. Wykonawca powinien natomiast dokonać przeglądu i analizy dostępnych opracowań oraz dobrać przykłady prezentujące wzorcowe podejście samorządów do zarządzania oświatą w badanym obszarze\*. Wybrane praktyki powinny zostać opatrzone komentarzem, wyjaśniającym: Jakiego zadania dotyczą? W jakiej mierze są ilustracją omówionych wcześniej narzędzi? Kto i dlaczego powinien się zapoznać z opisem? Na co ma zwrócić uwagę?**Oczekujemy, że każde z narzędzi zarządczych omawianych w ramach pkt 4 zostanie zilustrowane odniesieniem do co najmniej dwóch przykładów jego skutecznego zastosowania w samorządach różnego typu. Jeśli dane rozwiązanie nie doczekało się jeszcze pełnej adaptacji w polskich warunkach, możliwe jest podanie wdrożeń częściowych i wzorców zagranicznych.**\* Wykonawca może również wskazać znane mu ośrodki, gdzie wdrażane są innowacyjne rozwiązania, nawet jeśli nie doczekały się one jeszcze publikacji w formie opisu dobrej praktyki. W takim przypadku oczekujemy podania namiarów na osobę kontaktową, która może dostarczyć szczegółowych informacji na ten temat.* |
| [do uzupełnienia] |
| Analiza kluczowych problemów |
| *Instrukcja: Wykonawca powinien wskazać kluczowe bariery utrudniające prawidłową realizację funkcji i zadań wymienionych pkt 3. (np. Ograniczenia mogą wynikać z uwarunkowań prawnych i systemowych, wiązać się z postawami lub kompetencjami kadry zarządzającej, brakiem odpowiednich zasobów, uwarunkowaniami instytucjonalnymi, itp.) Oczekuje się, że Wykonawca oceni względną wagę danego problemu, zidentyfikuje jego źródła oraz zaproponuje kierunki działań, które należałoby podjąć w celu jego rozwiązania.* |
| [do uzupełnienia] |
| Trendy i tendencje w rozwoju obszaru |
| *Instrukcja: W oparciu o przegląd dostępnej literatury Wykonawca zaprezentuje krótko najciekawsze zjawiska, tendencje i prawidłowości obserwowane w Polsce i za granicą w zakresie zarządzania oświatą w analizowanym obszarze. Porówna je między sobą i z dominującą w kraju praktyką. Oczekuje się, że przegląd zostanie uzupełniony bibliografią wykorzystanych publikacji oraz linkami do witryn ośrodków – aktywnych w zakresie wspomnianych w tekście innowacji i prac koncepcyjnych.* |
| [do uzupełnienia] |

|  |
| --- |
| **Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów (POWR.02.10.00-IP.02-00-003/15)**Strategiczny przegląd sytuacji w obszarze 5: System wspomagania szkół - motywowanie i doskonalenie nauczycieli |
|  |
| Podstawa prawna działania samorządu w tym obszarze |
| *Instrukcja: Omówienie aktualnej podstawy prawnej działania samorządu w analizowanym obszarze, w tym aktualnych regulacji i podejmowanych inicjatyw legislacyjnych (jeśli dotyczy). Jeśli w okresie realizacji zlecenia prowadzone będą prace parlamentarne nad zmianami obowiązującego prawa, ocena ich wpływu na sposób realizacji przez JST zadań oświatowych.* |
| Obowiązki nauczycieli zostały wymienione w art. 6 ustawy Karta Nauczyciela – m.in. rzetelnie realizowanie zadań związanych z dydaktyczną, wychowawczą i opiekuńczą funkcją szkoły, zapewnienie bezpieczeństwa uczniom, wspieranie każdego ucznia w rozwoju, dążenie do pełni własnego rozwoju osobowego itd.Do oceny pracy nauczycieli stosuje się art. 6a ustawy Karta Nauczyciela, zaś do oceny ich dorobku zawodowego (w procesie ubiegania się o wyższy stopnień awansu zawodowego) - art. 9c ust. 6 ustawy Karta Nauczyciela.Zmaterializowaną formą doceniania wyróżniających się nauczycieli i dyrektorów szkół są dodatki: funkcyjny i motywacyjny a także nagroda organu prowadzącego. Wykaz stanowisk oraz sprawowanych funkcji uprawniających nauczycieli do dodatku funkcyjnego a także ogólne warunki przyznawania nauczycielom dodatku motywacyjnego zostały uregulowane w rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 31 stycznia 2005 r. w sprawie wysokości minimalnych stawek wynagrodzenia zasadniczego nauczycieli, ogólnych warunków przyznawania dodatków do wynagrodzenia zasadniczego oraz wynagradzania za pracę w dniu wolnym od pracy.Zgodnie z §5 powołanego rozporządzenia do uzyskania dodatku funkcyjnego uprawnieni są nauczyciele, którym powierzono:1) stanowisko dyrektora lub wicedyrektora przedszkola, szkoły, placówki lub innej jednostki organizacyjnej, o której mowa w art. 1 ust. 1 i 1a Karty Nauczyciela, albo inne stanowisko kierownicze przewidziane w statucie szkoły;2) sprawowanie funkcji: (a) wychowawcy klasy, (b) doradcy metodycznego lub nauczyciela-konsultanta, (c) opiekuna stażu.Natomiast w myśl §6 powołanego rozporządzenia, do ogólnych warunków przyznawania nauczycielom dodatku motywacyjnego należą: (1) osiągnięcia w realizowanym procesie dydaktycznym; (2) osiągnięcia wychowawczo-opiekuńcze; (3) wprowadzanie innowacji pedagogicznych, skutkujących efektami w procesie kształcenia i wychowania; (4) zaangażowanie w realizację czynności i zajęć, o których mowa w art. 42 ust. 2 pkt 2 Karty Nauczyciela; (5) szczególnie efektywne wypełnianie zadań i obowiązków związanych z powierzonym stanowiskiem; (6) realizowanie w szkole zadań edukacyjnych, wynikających z przyjętych przez organ prowadzący priorytetów w realizowanej, lokalnej polityce oświatowej.Fundusz na nagrody dla nauczycieli, za ich osiągnięcia dydaktyczno-wychowawcze, tworzy się m.in. w budżetach organów prowadzących szkoły w wysokości co najmniej 1% planowanych rocznych wynagrodzeń osobowych, z przeznaczeniem na wypłaty nagród organów prowadzących szkoły i dyrektorów szkół (art. 49 ust. 1 pkt 1 ustawy – Karta Nauczyciela).Zasady finansowania dokształcania i doskonalenia zawodowego nauczycieli zostały uregulowane w ustawie Karta Nauczyciela. W myśl art. 70a tej ustawy w budżetach organów prowadzących szkoły wyodrębnia się środki na dofinansowanie doskonalenia zawodowego nauczycieli z uwzględnieniem doradztwa metodycznego - w wysokości 1% planowanych rocznych środków przeznaczonych na wynagrodzenia osobowe nauczycieli. W rozporządzeniu MEN z 29 marca 2002 r. określono zasady podziału środków na wspieranie doskonalenia zawodowego nauczycieli pomiędzy budżety poszczególnych wojewodów. Po zmianach wprowadzonych 10 listopada 2015 r. stanowi ono, że na każdy rok szkolny dyrektor szkoły lub placówki określa potrzeby w zakresie doskonalenia zawodowego nauczycieli, uwzględniając: (i) wyniki ewaluacji wewnętrznej i zewnętrznej, (ii) wyniki sprawdzianów / egzaminów, (iii) zadania związane z realizacją podstawy programowej, (iv) wymagania wobec szkół i placówek, wynikające z art. 21a ust. 3 ustawy o systemie oświaty, (v) wnioski nauczycieli o dofinansowanie kosztów niektórych form doskonalenia zawodowego.[do weryfikacji / uzupełnienia] |
| Analiza ilościowa |
| *Instrukcja: Analiza ilościowa zagadnień związanych z badanym obszarem: Jakie usługi / zadania są realizowane? W jakiej ilości / jakości (parametry obiektywne)? Jakim kosztem (koszty jednostkowe)? Jaka jest ich dostępność dla mieszkańców gminy / powiatu? Zaproponowanie i omówienie wskaźników kontekstowych ważnych dla interpretacji danych ilościowych.* |
| KadraPrzeciętny wiek nauczycielaPrzeciętny staż pracy nauczycielaProcent nauczycieli dyplomowanych wśród nauczycieliWykorzystanie kadryLiczba godzin nauczania przypadająca tygodniowo na jednego nauczycielaProcent pełnozatrudnionych pracowników pedagogicznychWynagrodzeniaPrzeciętne miesięczne wynagrodzenie pracownika pedagogicznegoDoskonalenie nauczycieliWydatki na dokształcanie nauczycieli w przeliczeniu na jeden etat nauczycielskiLiczba nauczycieli doradców metodycznych w relacji do liczby nauczycieli% środków na doskonalenie nauczycieli przeznaczona na studia licencjackie, magisterskie i podyplomowe[do weryfikacji / uzupełnienia] |
| Rola organu prowadzącego |
| *Instrukcja: Prezentacja roli organu prowadzącego w badanym obszarze: cel, zasady i formy możliwego działania wraz z ich charakterystyką oraz przedstawieniem zróżnicowanych podejść i uwarunkowań instytucjonalnych. Wynikiem tej części analizy powinna być lista zadań / funkcji, które powinny być / mogą być realizowane przez JST w tym zakresie.* |
| Jak wykazały liczne badania, jakość usługi edukacyjnej w ogromnym stopniu zależy od kompetencji merytorycznych i metodycznych nauczycieli oraz ich zaangażowania w proces przekazywania wiedzy. W tym kontekście, niezwykle ważnym elementem lokalnego systemu oświaty są rozwiązania służące motywowaniu i ciągłemu dokształcaniu kadry pedagogicznej szkół i placówek.Podstawową, a zarazem obowiązkową formą motywowania nauczycieli jest przyznawanie dodatku motywacyjnego oraz nagród dyrektora szkoły i organu prowadzącego. Z punktu widzenia skuteczności dodatku jako formy mobilizowania nauczycieli do lepszej pracy istotne jest, w jakim stopniu dodatki oraz przyznawane nagrody wiążą się z osiąganymi przez nich efektami edukacyjnymi. Organ prowadzący ma możliwość dodatkowego motywowania nauczycieli poprzez stwarzanie im warunków do podejmowania nowych wyzwań – np. organizacja programów i konkursów na poziomie gminy / powiatu lub zachęcanie nauczycieli do udziału w podobnych projektach organizowanych przez inne podmioty.Ważnym elementem wsparcia nauczycieli w dążeniu do doskonalenia posiadanych przez nich kompetencji i umiejętności jest system dokształcania i doskonalenia. Organ prowadzący ma obowiązek zabezpieczenia funduszy na ten cel w wysokości 1% planowanych rocznych środków przeznaczonych na wynagrodzenia osobowe nauczycieli. Organ prowadzący określa również każdego roku wysokość dofinansowania do studiów licencjackich, magisterskich i doktoranckich, studiów podyplomowych oraz kursów kwalifikacyjnych.Skuteczność tych działań zależeć będzie od tego, czy dany samorząd ogranicza się do pasywnego wypełniania obowiązków ustawowych (np. zapisanie odpowiednich środków we właściwej podziałce klasyfikacji budżetowej), czy wykorzystuje dostępne narzędzia w celu aktywnego kreowania polityki kadrowej w podległych im jednostkach. Wsparcie dla nauczycieli powinno być poprzedzone diagnozą potrzeb szkoły (jako organizacji uczącej się) oraz wspólnym wyznaczeniem przez zespół nauczycieli celów i priorytetów procesu wspomagania. System powinien funkcjonować w sposób efektywny – uwzględniać monitorowanie rezultatów i efektywności kosztowej podejmowanych działań. Zgodnie z powyższą analizą, w obszarze „wspomagania / motywowanie nauczycieli” można wyodrębnić następujące zadania / funkcje JST:* Motywowanie nauczycieli poprzez ścisłe powiązanie polityki w zakresie dodatków i nagród z osiąganymi przez nich rezultatami edukacyjnymi;
* Stwarzanie warunków do podejmowania przez nauczycieli nowych wyzwań i wchodzenia w nowe obszary aktywności (programy, konkursy, projekty);
* Mobilizowanie nauczycieli do ciągłego podnoszenia swoich kwalifikacji, poprzez sprawnie działający system dokształcania i doskonalenia kadry pedagogicznej.
* Powiązanie systemu doskonalenia nauczycieli z priorytetami lokalnej strategii oświatowej oraz procesem realizacji planów pracy szkół / placówek (wspomaganie całej szkoły uwzględniające wyniki ewaluacji, egzaminów i sprawdzianów, podstawę programową i wymagania wynikające z art. 21a ust. 3 ustawy o systemie oświaty).

[do weryfikacji / uzupełnienia] |
| Narzędzia i rozwiązania zarządcze |
| *Instrukcja: Wykonawca powinien systematycznie opisać znane mu narzędzia i rozwiązania zarządcze wykorzystywane w celu realizacji kluczowych zadań i funkcji organu prowadzącego w danym obszarze. Oczekujemy, że każdej z funkcji wspomnianych w pkt. 3 zostaną przypisane co najmniej 2 różne rozwiązania zarządcze.* |
| [do uzupełnienia] |
| Dobre praktyki |
| *Instrukcja: - Nie zakładamy tworzenia nowych opisów dobrej praktyki. Wykonawca powinien natomiast dokonać przeglądu i analizy dostępnych opracowań oraz dobrać przykłady prezentujące wzorcowe podejście samorządów do zarządzania oświatą w badanym obszarze\*. Wybrane praktyki powinny zostać opatrzone komentarzem, wyjaśniającym: Jakiego zadania dotyczą? W jakiej mierze są ilustracją omówionych wcześniej narzędzi? Kto i dlaczego powinien się zapoznać z opisem? Na co ma zwrócić uwagę?**Oczekujemy, że każde z narzędzi zarządczych omawianych w ramach pkt 4 zostanie zilustrowane odniesieniem do co najmniej dwóch przykładów jego skutecznego zastosowania w samorządach różnego typu. Jeśli dane rozwiązanie nie doczekało się jeszcze pełnej adaptacji w polskich warunkach, możliwe jest podanie wdrożeń częściowych i wzorców zagranicznych.**\* Wykonawca może również wskazać znane mu ośrodki, gdzie wdrażane są innowacyjne rozwiązania, nawet jeśli nie doczekały się one jeszcze publikacji w formie opisu dobrej praktyki. W takim przypadku oczekujemy podania namiarów na osobę kontaktową, która może dostarczyć szczegółowych informacji na ten temat.* |
| [do uzupełnienia] |
| Analiza kluczowych problemów |
| *Instrukcja: Wykonawca powinien wskazać kluczowe bariery utrudniające prawidłową realizację funkcji i zadań wymienionych pkt 3. (np. Ograniczenia mogą wynikać z uwarunkowań prawnych i systemowych, wiązać się z postawami lub kompetencjami kadry zarządzającej, brakiem odpowiednich zasobów, uwarunkowaniami instytucjonalnymi, itp.) Oczekuje się, że Wykonawca oceni względną wagę danego problemu, zidentyfikuje jego źródła oraz zaproponuje kierunki działań, które należałoby podjąć w celu jego rozwiązania.* |
| [do uzupełnienia] |
| Trendy i tendencje w rozwoju obszaru |
| *Instrukcja: W oparciu o przegląd dostępnej literatury Wykonawca zaprezentuje krótko najciekawsze zjawiska, tendencje i prawidłowości obserwowane w Polsce i za granicą w zakresie zarządzania oświatą w analizowanym obszarze. Porówna je między sobą i z dominującą w kraju praktyką. Oczekuje się, że przegląd zostanie uzupełniony bibliografią wykorzystanych publikacji oraz linkami do witryn ośrodków – aktywnych w zakresie wspomnianych w tekście innowacji i prac koncepcyjnych.* |
| [do uzupełnienia] |

|  |
| --- |
| **Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów (POWR.02.10.00-IP.02-00-003/15)**Strategiczny przegląd sytuacji w obszarze 6: Organizacja doradztwa zawodowego dla uczniów |
|  |
| Podstawa prawna działania samorządu w tym obszarze |
| *Instrukcja: Omówienie aktualnej podstawy prawnej działania samorządu w analizowanym obszarze, w tym aktualnych regulacji i podejmowanych inicjatyw legislacyjnych (jeśli dotyczy). Jeśli w okresie realizacji zlecenia prowadzone będą prace parlamentarne nad zmianami obowiązującego prawa, ocena ich wpływu na sposób realizacji przez JST zadań oświatowych.* |
| Zgodnie z art. 1 pkt 17-19 ustawy Prawo oświatowe system oświaty zapewnia w szczególności m.in.: dostosowywanie kierunków i treści kształcenia do wymogów rynku pracy, kształtowanie u uczniów postaw przedsiębiorczości i kreatywności sprzyjających aktywnemu uczestnictwu w życiu gospodarczym, w tym poprzez stosowanie w procesie kształcenia innowacyjnych rozwiązań programowych, organizacyjnych lub metodycznych oraz przygotowywanie uczniów do wyboru zawodu i kierunku kształcenia.W myśl art. 109 ust. 1 pkt 7 ustawy – Prawo oświatowe jedną z podstawowych form działalności dydaktyczno-wychowawczej szkoły są zajęcia z zakresu doradztwa zawodowego. Zajęcia te są organizowane dla uczniów klasy VII i VIII szkoły podstawowej, branżowej szkoły I stopnia, liceum ogólnokształcącego i technikum (ust. 6). Ponadto są one realizowane niezależnie od pomocy w wyborze kierunku kształcenia i zawodu udzielanej uczniom podczas zajęć prowadzonych w ramach pomocy psychologiczno-pedagogicznej (ust. 7). W rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej z dnia 28 marca 2017 r. w sprawie ramowych planów nauczania dla publicznych szkół określono minimalny wymiar godzin zajęć z zakresu doradztwa zawodowego. Ponadto dyrektor szkoły, uwzględniając ramowy plan nauczania, ustala dla poszczególnych klas i oddziałów tygodniowy rozkład zajęć, a w szkołach dla dorosłych prowadzących zajęcia w formie zaocznej - semestralny rozkład zajęć m.in. z zakresu doradztwa zawodowego (§4 powołanego rozporządzenia). Realizowane w szkołach doradztwo edukacyjno-zawodowe, organizowane jest w ramach wewnątrzszkolnego systemu doradztwa zawodowego wchodzącego w zakres statutu szkoły (art. 98 ust. 1 ustawy – Prawo oświatowe). Szczegółowe wytyczne realizacji doradztwa zawodowego zostaną określone w rozporządzeniu, nie później niż do 1 września 2018 r., wtedy bowiem wchodzi w życie przepis art. 47 pkt 4 ustawy – Prawo oświatowe zgodnie z którym w rozporządzeniu zostaną określone treści programowe z zakresu doradztwa zawodowego, warunki i sposób realizacji i organizacji doradztwa zawodowego w szkołach i placówkach, o których mowa w art. 2 pkt 4, oraz wymagania w zakresie przygotowania osób realizujących doradztwo zawodowe w szkołach i placówkach, o których mowa w art. 2 pkt 4, uwzględniając rolę doradztwa zawodowego we wspieraniu uczniów i słuchaczy w procesie podejmowania decyzji edukacyjnych i zawodowych. Natomiast w roku szkolnym 2017/2018 zajęcia z zakresu doradztwa zawodowego są realizowane w oparciu o program przygotowany przez nauczyciela realizującego te zajęcia i dopuszczony do użytku przez dyrektora szkoły, po zasięgnięciu opinii rady pedagogicznej (art. 292 ustawy – Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo oświatowe).Pomocy psychologiczno-pedagogicznej w przedszkolu, szkole i placówce udzielają uczniom m.in. doradcy zawodowi (§4 ust. 2 rozporządzenia z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie zasad organizacji i udzielania pomocy psychologiczno-pedagogicznej w publicznych przedszkolach, szkołach i placówkach). Powołane rozporządzenie w §6 ust. 2 i 3 określa, że w szkole i placówce pomoc psychologiczno-pedagogiczna jest udzielana także w formie m.in. zajęć związanych z wyborem kierunku kształcenia i zawodu - w przypadku uczniów szkół podstawowych oraz uczniów szkół ponadpodstawowych. Zgodnie z §18 rozporządzenia w przypadku *szkoły* podstawowej, branżowej *szkoły* I stopnia, liceum ogólnokształcącego i technikum, a od 1 września 2018 także placówek o których mowa w art. 2 pkt 4 ustawy – Prawo oświatowe, zajęcia związane z wyborem kierunku kształcenia i zawodu uzupełniają działania szkoły i placówki w zakresie doradztwa zawodowego.Powołane rozporządzenie w §  26 określa zadania doradcy zawodowego do których należy w szczególności: 1) systematyczne diagnozowanie zapotrzebowania uczniów na informacje edukacyjne i zawodowe oraz *pomoc* w planowaniu kształcenia i kariery zawodowej; 2) gromadzenie, aktualizacja i udostępnianie informacji edukacyjnych i zawodowych właściwych dla danego poziomu kształcenia; 3) prowadzenie zajęć związanych z wyborem kierunku kształcenia i zawodu z uwzględnieniem rozpoznanych mocnych stron, predyspozycji, zainteresowań i uzdolnień uczniów; 4) koordynowanie działalności informacyjno-doradczej prowadzonej przez szkołę i placówkę; 5) współpraca z innymi nauczycielami w tworzeniu i zapewnieniu ciągłości działań w zakresie zajęć związanych z wyborem kierunku kształcenia i zawodu; 6) wspieranie nauczycieli, wychowawców grup wychowawczych i innych specjalistów w udzielaniu pomocy psychologiczno-pedagogicznej.W przypadku braku doradcy zawodowego w szkole lub placówce dyrektor szkoły lub placówki wyznacza nauczyciela, wychowawcę grupy wychowawczej lub specjalistę realizującego zadania, o których mowa powyżej.Należy wskazać, że do czasu zakończenia kształcenia dzieci w szkołach starego typu obowiązuje jeszcze także rozporządzenie w sprawie zasad organizacji i udzielania pomocy psychologiczno-pedagogicznej w publicznych przedszkolach, szkołach i placówkach – wydane na podstawie art. 22 ust. 2 pkt 11 ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty [do weryfikacji / uzupełnienia] |
| Analiza ilościowa |
| *Instrukcja: Analiza ilościowa zagadnień związanych z badanym obszarem: Jakie usługi / zadania są realizowane? W jakiej ilości / jakości (parametry obiektywne)? Jakim kosztem (koszty jednostkowe)? Jaka jest ich dostępność dla mieszkańców gminy / powiatu? Zaproponowanie i omówienie wskaźników kontekstowych ważnych dla interpretacji danych ilościowych.* |
| Liczba doradców zawodowych w relacji do liczby dzieciLiczba udzielonych indywidualnych porad z zakresu doradztwa zawodowego w relacji do liczby uczniówLiczba programów doradztwa zawodowego w szkołach podstawowych (w relacji do liczby szkół / oddziałów / uczniów?)Liczba planów doradztwa zawodowego w technikach i szkołach zawodowych (w relacji do liczby szkół / oddziałów / uczniów?)[do uzupełnienia – w takim zakresie w jakim dane ścisłe lub udokumentowane w literaturze szacunki - będą dostępne] |
| Rola organu prowadzącego |
| *Instrukcja: Prezentacja roli organu prowadzącego w badanym obszarze: cel, zasady i formy możliwego działania wraz z ich charakterystyką oraz przedstawieniem zróżnicowanych podejść i uwarunkowań instytucjonalnych. Wynikiem tej części analizy powinna być lista zadań / funkcji, które powinny być / mogą być realizowane przez JST w tym zakresie.* |
| Prawo oświatowe wprowadziło od roku szkolnego 2017/2018 obowiązek prowadzenia zajęć z doradztwa zawodowego w klasie VII szkoły podstawowej (nie ma jeszcze wytycznych, obowiązują dotychczasowe zasady, co oznacza konieczność przygotowania odpowiednego programu). Aktywny organ prowadzący oprócz działań standardowych może podjąć szereg inicjatyw w celu wsparcia prowadzonych przez siebie szkół oraz zapewnienia ich uczniom wysokiej jakości doradztwa zawodowego:* W celu wymiany informacji oraz wprowadzenia do programu doradztwa zawodowego treści odzwierciedlających specyfikę lokalnego rynku pracy, organ prowadzący może utworzyć lokalną (gminną lub lepiej powiatową) sieć doradców zawodowych oraz włączyć do sieci lokalne instytucje, tak jak urząd pracy i poradnia psychologiczno-pedagogiczna;
* W celu ujęcia w podejmowanych działaniach specyfiki regionalnego i lokalnego rynku pracy lokalni doradcy zawodowi (lokalna sieć doradców) powinni współpracować z wojewódzkim i powiatowym urzędem pracy oraz reprezentacją przedsiębiorców – organ prowadzący może tę współprace ułatwić;
* W celu zapewnienia wysokiej jakości zajęć doradztwa zawodowego w szkołach organ prowadzący może zainicjować wymianę dobrych praktyk w tym zakresie w skali subregionalnej i regionalnej.
* Z badań przeprowadzonych na zlecenie Ośrodka Rozwoju Edukacji MEN - wynikają również rekomendacje zalecające włączenie do lokalnego systemu doradztwa zawodowego rodziców uczniów.

 [do weryfikacji / uzupełnienia] |
| Narzędzia i rozwiązania zarządcze  |
| *Instrukcja: Wykonawca powinien systematycznie opisać znane mu narzędzia i rozwiązania zarządcze wykorzystywane w celu realizacji kluczowych zadań i funkcji organu prowadzącego w danym obszarze. Oczekujemy, że każdej z funkcji wspomnianych w pkt. 3 zostaną przypisane co najmniej 2 różne rozwiązania zarządcze.* |
|  [do uzupełnienia] |
| Dobre praktyki |
| *Instrukcja: - Nie zakładamy tworzenia nowych opisów dobrej praktyki. Wykonawca powinien natomiast dokonać przeglądu i analizy dostępnych opracowań oraz dobrać przykłady prezentujące wzorcowe podejście samorządów do zarządzania oświatą w badanym obszarze\*. Wybrane praktyki powinny zostać opatrzone komentarzem, wyjaśniającym: Jakiego zadania dotyczą? W jakiej mierze są ilustracją omówionych wcześniej narzędzi? Kto i dlaczego powinien się zapoznać z opisem? Na co ma zwrócić uwagę?**Oczekujemy, że każde z narzędzi zarządczych omawianych w ramach pkt 4 zostanie zilustrowane odniesieniem do co najmniej dwóch przykładów jego skutecznego zastosowania w samorządach różnego typu. Jeśli dane rozwiązanie nie doczekało się jeszcze pełnej adaptacji w polskich warunkach, możliwe jest podanie wdrożeń częściowych i wzorców zagranicznych.**\* Wykonawca może również wskazać znane mu ośrodki, gdzie wdrażane są innowacyjne rozwiązania, nawet jeśli nie doczekały się one jeszcze publikacji w formie opisu dobrej praktyki. W takim przypadku oczekujemy podania namiarów na osobę kontaktową, która może dostarczyć szczegółowych informacji na ten temat.* |
|  [do uzupełnienia] |
| Analiza kluczowych problemów |
| *Instrukcja: Wykonawca powinien wskazać kluczowe bariery utrudniające prawidłową realizację funkcji i zadań wymienionych pkt 3. (np. Ograniczenia mogą wynikać z uwarunkowań prawnych i systemowych, wiązać się z postawami lub kompetencjami kadry zarządzającej, brakiem odpowiednich zasobów, uwarunkowaniami instytucjonalnymi, itp.) Oczekuje się, że Wykonawca oceni względną wagę danego problemu, zidentyfikuje jego źródła oraz zaproponuje kierunki działań, które należałoby podjąć w celu jego rozwiązania.* |
| [do uzupełnienia] |
| Trendy i tendencje w rozwoju obszaru |
| *Instrukcja: W oparciu o przegląd dostępnej literatury Wykonawca zaprezentuje krótko najciekawsze zjawiska, tendencje i prawidłowości obserwowane w Polsce i za granicą w zakresie zarządzania oświatą w analizowanym obszarze. Porówna je między sobą i z dominującą w kraju praktyką. Oczekuje się, że przegląd zostanie uzupełniony bibliografią wykorzystanych publikacji oraz linkami do witryn ośrodków – aktywnych w zakresie wspomnianych w tekście innowacji i prac koncepcyjnych.* |
| [do uzupełnienia] |

|  |
| --- |
| **Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów (POWR.02.10.00-IP.02-00-003/15)**Strategiczny przegląd sytuacji w obszarze 7: Wsparcie uczniów niepełnosprawnych oraz uczniów z trudnościami w nauce |
|  |
| Podstawa prawna działania samorządu w tym obszarze |
| *Instrukcja: Omówienie aktualnej podstawy prawnej działania samorządu w analizowanym obszarze, w tym aktualnych regulacji i podejmowanych inicjatyw legislacyjnych (jeśli dotyczy). Jeśli w okresie realizacji zlecenia prowadzone będą prace parlamentarne nad zmianami obowiązującego prawa, ocena ich wpływu na sposób realizacji przez JST zadań oświatowych.* |
| Zgodnie z zapisami art. 1 ustawy - Prawo oświatowe, system oświaty:* zapewnia dzieciom i młodzieży niepełnosprawnej, niedostosowanej społecznie i zagrożonej niedostosowaniem społecznym „możliwość pobierania nauki we wszystkich typach szkół, zgodnie z indywidualnymi potrzebami rozwojowymi i edukacyjnymi oraz predyspozycjami” (pkt 6);
* zapewnia „opiekę nad uczniami niepełnosprawnymi przez umożliwianie im realizowania zindywidualizowanego procesu kształcenia, form i programów nauczania oraz zajęć rewalidacyjnych” (pkt 7)
* gwarantuje uczniom „dostosowanie treści, metod i organizacji nauczania do możliwości psychofizycznych” oraz „możliwość korzystania z pomocy psychologiczno-pedagogicznej i specjalnych form pracy dydaktycznej” (pkt 8).

Kwestie kształcenia specjalnego i indywidualnego nauczania a także wczesnego wspomagania rozwoju zostały uregulowane w art. 127 ustawy – Prawo oświatowe.W myśl tego przepisu kształceniem specjalnym obejmuje się dzieci i młodzież niepełnosprawne, niedostosowane społecznie i zagrożone niedostosowaniem społecznym, wymagające stosowania specjalnej organizacji nauki i metod pracy. Kształcenie to może być prowadzone w formie nauki odpowiednio w przedszkolach i szkołach ogólnodostępnych, przedszkolach, oddziałach przedszkolnych w szkołach podstawowych i szkołach lub oddziałach integracyjnych, przedszkolach i szkołach lub oddziałach specjalnych, innych formach wychowania przedszkolnego i ośrodkach, o których mowa w art. 2 pkt 7 ustawy – Prawo oświatowe (ust. 1). Natomiast indywidualnym obowiązkowym rocznym przygotowaniem przedszkolnym lub indywidualnym nauczaniem obejmuje się dzieci i młodzież, których stan zdrowia uniemożliwia lub znacznie utrudnia uczęszczanie do przedszkola lub szkoły (ust. 2).W publicznych i niepublicznych: przedszkolach i szkołach podstawowych, w tym specjalnych, innych formach wychowania przedszkolnego, specjalnych ośrodkach szkolno-wychowawczych, specjalnych ośrodkach wychowawczych, ośrodkach rewalidacyjno-wychowawczych oraz poradniach psychologiczno-pedagogicznych, w tym poradniach specjalistycznych, które spełniają warunki określone w przepisach wydanych na podstawie ust. 19 pkt 1, mogą być tworzone zespoły wczesnego wspomagania rozwoju dziecka w celu pobudzania psychoruchowego i społecznego rozwoju dziecka, od chwili wykrycia niepełnosprawności do podjęcia nauki w szkole, prowadzonego bezpośrednio z dzieckiem i jego rodziną (ust. 5). Powołany przepis stanowi także o zadaniach samorządów w opisanym zakresie:- gmina może zorganizować bezpłatne dowożenie dziecka objętego wczesnym wspomaganiem rozwoju i jego opiekuna z miejsca zamieszkania dziecka do szkoły lub placówki, w której to wspomaganie jest prowadzone, a w razie potrzeby także bezpłatną opiekę nad dzieckiem w czasie dowożenia (ust. 7);- starosta właściwy ze względu na miejsce zamieszkania dziecka posiadającego orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego, na wniosek rodziców, zapewnia mu odpowiednią formę kształcenia, uwzględniając rodzaj niepełnosprawności, z zastrzeżeniem ust. 14 (ust. 13);- jeżeli orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego zaleca kształcenie dziecka odpowiednio w przedszkolu specjalnym albo w przedszkolu lub szkole podstawowej, ogólnodostępnych lub integracyjnych, odpowiednią formę kształcenia, na wniosek rodziców, zapewnia jednostka samorządu terytorialnego właściwa ze względu na miejsce zamieszkania dziecka, do której zadań własnych należy prowadzenie przedszkoli lub szkół (ust. 14);- jeżeli powiat właściwy ze względu na miejsce zamieszkania dziecka nie prowadzi szkoły specjalnej lub ośrodka, o którym mowa w art. 2 pkt 7, odpowiednich ze względu na rodzaj niepełnosprawności, starosta tego powiatu kieruje dziecko do najbliższego powiatu prowadzącego taką szkołę lub ośrodek, który dysponuje wolnymi miejscami. Starosta najbliższego powiatu prowadzącego taką szkołę lub ośrodek, który dysponuje wolnymi miejscami, nie może odmówić przyjęcia dziecka do szkoły lub ośrodka (ust. 15).Obowiązkiem gminy jest także zapewnienie niepełnosprawnym dzieciom pięcioletnim i sześcioletnim oraz dzieciom objętym wychowaniem przedszkolnym na podstawie art. 31 ust. 2 (W przypadku dzieci posiadających orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego wychowaniem przedszkolnym może być objęte dziecko w wieku powyżej 7 lat, nie dłużej jednak niż do końca roku szkolnego w roku kalendarzowym, w którym dziecko kończy 9 lat. Obowiązek szkolny tych dzieci odracza się zgodnie z art. 38) bezpłatnego transportu i opieki w czasie przewozu do najbliższego przedszkola, oddziału przedszkolnego w szkole podstawowej, innej formy wychowania przedszkolnego lub ośrodka rewalidacyjno-wychowawczego albo zwrot kosztów przejazdu dziecka i opiekuna na zasadach określonych w umowie zawartej między wójtem (burmistrzem, prezydentem miasta) a rodzicami, jeżeli dowożenie zapewniają rodzice (art. 32 ust. 6).Szczegółowo kwestię wsparcia uczniów niepełnosprawnych (w tym zatrudniania wyspecjalizowanej kadry pedagogicznej), organizacji indywidualnego rocznego przygotowania przedszkolnego dzieci i indywidualnego nauczania dzieci i młodzieży oraz organizowania wczesnego wspomagania rozwoju opisują akty wykonawcze wydane na podstawie art. 127 ust. 18, 19 i 20:* Rozporządzenie MEN z dnia 24 sierpnia 2017 r. w sprawie organizowania wczesnego wspomagania rozwoju dzieci,
* Rozporządzenie MEN z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie warunków organizowania kształcenia, wychowania i opieki dla dzieci i młodzieży niepełnosprawnych, niedostosowanych społecznie i zagrożonych niedostosowaniem społecznym oraz
* Rozporządzenie MEN z dnia 7 września 2017 r. w sprawie orzeczeń i opinii wydawanych przez zespoły orzekające działające w publicznych poradniach psychologiczno-pedagogicznych.
* Rozporządzenie MEN z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie indywidualnego obowiązkowego rocznego przygotowania przedszkolnego dzieci i indywidualnego nauczania dzieci i młodzieży.

Szczegółowe regulacje dot. wsparcia dzieci / uczniów w rozwoju i pomocy psychologiczno-pedagogicznej zostały określone w przepisach rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie zasad organizacji i udzielania pomocy psychologiczno-pedagogicznej w publicznych przedszkolach, szkołach i placówkach wydane na podstawie art. 47 ust. 1 pkt 5 ustawy Prawo oświatowe.Uczniom posiadającym orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego przysługuje także pomoc w formie dofinansowania zakupu podręczników do kształcenia ogólnego, w tym podręczników do kształcenia specjalnego, lub podręczników do kształcenia w zawodach (rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 26 lipca 2017 r. w sprawie szczegółowych warunków udzielania pomocy finansowej uczniom na zakup podręczników i materiałów edukacyjnych). W Prawie oświatowym (art. 11 ust. 6) uregulowano także kwestię finansowania zadań wymagających stosowania specjalnej organizacji nauki i metod pracy dla dzieci i młodzieży określając, że w danym roku budżetowym na realizację tych zadań jednostka samorządu terytorialnego przeznacza środki w wysokości nie mniejszej niż wynikająca z podziału części oświatowej subwencji ogólnej dla jednostek samorządu terytorialnego na ten rok, określonego w przepisach wydanych na podstawie art. 28 ust. 6 ustawy z dnia 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego, w zakresie tych zadań. W algorytmie podziału części oświatowej subwencji ogólnej dla jednostek samorządu terytorialnego stanowiącym załącznik do rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 22 grudnia 2016 r. w sprawie sposobu podziału części oświatowej subwencji ogólnej dla jednostek samorządu terytorialnego w roku 2017 wyszczególniono szereg wag dedykowanych m.in. uczniom/dzieciom niepełnosprawnym, posiadającym orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego, wymagających stosowania specjalnej organizacji nauki i metod pracy czy dla dzieci objętych wczesnym wspomaganiem rozwoju (P4-P9, P27-P29, P42, P45-P49 P51, P53-P55).[do weryfikacji / uzupełnienia] |
| Analiza ilościowa |
| *Instrukcja: Analiza ilościowa zagadnień związanych z badanym obszarem: Jakie usługi / zadania są realizowane? W jakiej ilości / jakości (parametry obiektywne)? Jakim kosztem (koszty jednostkowe)? Jaka jest ich dostępność dla mieszkańców gminy / powiatu? Zaproponowanie i omówienie wskaźników kontekstowych ważnych dla interpretacji danych ilościowych.* |
| Liczba szkół ogólnodostępnych integracyjnych / szkół z oddziałami integracyjnymi / szkół specjalnychLiczba / procent uczniów z orzeczeniem o potrzebie kształcenia specjalnego w szkołach ogólnodostępnych integracyjnych / szkołach z oddziałami integracyjnymi / szkołach specjalnychProcent uczniów objętych nauczaniem indywidualnymOdsetek środków części oświatowej subwencji ogólnej wydatkowany na kształcenie uczniów z niepełnosprawnościami Średni miesięczny koszt kształcenia jednego ucznia w szkołach specjalnych / w szkołach integracyjnych / w szkołach z oddziałami integracyjnymi[do weryfikacji / uzupełnienia] |
| Rola organu prowadzącego |
| *Instrukcja: Prezentacja roli organu prowadzącego w badanym obszarze: cel, zasady i formy możliwego działania wraz z ich charakterystyką oraz przedstawieniem zróżnicowanych podejść i uwarunkowań instytucjonalnych. Wynikiem tej części analizy powinna być lista zadań / funkcji, które powinny być / mogą być realizowane przez JST w tym zakresie.* |
| Właściwie działający system wsparcia dla uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi wymaga współdziałania dyrektorów szkół / placówek z rodzicami, poradnią psychologiczno-pedagogiczną oraz organem prowadzącym. Współpracę tę można podzielić na kilka etapów, wyznaczających odpowiednie zadania / funkcje JST w obszarze „Wsparcie uczniów niepełnosprawnych oraz uczniów z trudnościami w nauce”:* Diagnozowanie potrzeb i planowanie pracy na dany rok szkolny:

Zadaniem dyrektora szkoły / przedszkola jest rozpoznanie potrzeb związanych z edukacją dzieci i młodzieży niepełnosprawnej we współpracy z rodzicami dzieci, właściwą poradnią psychologiczno-pedagogiczną, ośrodkiem pomocy społecznej itp. Następnie dyrektor planuje zadania z uwzględnieniem liczby dzieci niepełnosprawnych oraz ich indywidualnych potrzeb rozwojowych i edukacyjnych.Organ prowadzący tworzy system diagnozowania potrzeb w zakresie edukacji dzieci i młodzieży niepełnosprawnej w skali całej gminy / powiatu. Po zebraniu informacji od dyrektorów szkół / placówek, organ prowadzący planuje zadania oświatowe (w tym m.in. liczbę oddziałów integracyjnych) oraz zabezpiecza środki finansowe na dany rok budżetowy* Tworzenie odpowiednich warunków do edukacji dzieci i młodzieży niepełnosprawnej:

Dyrektor szkoły / placówki zgłasza do organu prowadzącego konieczności modernizacji obiektu szkolnego, w tym wyposażenia w odpowiedni sprzęt specjalistyczny i środki dydaktyczne, utworzenia specjalistycznych gabinetów i sal terapeutycznych, zapewnienia opieki psychologiczno-pedagogicznej i medycznej zgodnie z potrzebami dzieci i młodzieży.Organ prowadzący zapewnia odpowiednie warunki działania szkoły, w tym bezpieczne i higieniczne warunki nauki, wychowania i opieki zgodnie z potrzebami dzieci i młodzieży niepełnosprawnej. Wykonuje również niezbędne remonty, likwiduje bariery architektoniczne oraz wyposaża szkołę w pomoce dydaktyczne i sprzęt zgodnie z potrzebami zgłoszonymi przez dyrektorów. * Organizacja procesu nauki, wychowania i opieki:

Dyrektor szkoły zapewnienia edukację wszystkim dzieciom objętym obowiązkiem rocznego przygotowania przedszkolnego, obowiązkiem szkolnym i obowiązkiem nauki. Opracowuje arkusz organizacji szkoły na podstawie odpowiednich ramowych planów nauczania z uwzględnieniem potrzeb dzieci niepełnosprawnych, m.in.: zajęć rewalidacyjnych i socjoterapeutycznych, godzin nauczania indywidualnego, innych zajęć edukacyjnych wynikających z zaleceń zawartych w orzeczeniach o potrzebie kształcenia specjalnego. Zatrudnia nauczycieli posiadających kwalifikacje wymagane do zajmowania stanowiska nauczyciela w odpowiednich typach i rodzajach specjalnych przedszkoli i szkół oraz odpowiednich specjalistów w celu współorganizowania kształcenia integracyjnego. Organizuje proces nauki, wychowania i opieki zgodnie z zatwierdzonym arkuszem organizacji. Dostosowuje organizację nauki do zmieniających się potrzeb w zakresie edukacji dzieci i młodzieży niepełnosprawnej we współpracy z organem prowadzącym szkoły.Organ prowadzący zatwierdza arkusz organizacji szkoły. Zapewnia finansowanie działań edukacyjnych. Kontroluje przestrzeganie przepisów dotyczących bezpieczeństwa i higieny oraz organizacji pracy szkoły (np. wymaganej przepisami ogólnej liczby uczniów / uczniów z niepełnosprawnościami w oddziale integracyjnym). Organizuje dowożenie dzieci i młodzieży niepełnosprawnej do przedszkoli i szkół. Nadzoruje wprowadzanie przez szkoły danych do systemu informacji oświatowej (SIO) o liczbie uczniów z niepełnosprawnościami.Dodatkowo JST powinny dążyć do stworzenia na szczeblu gminy / powiatu systemu monitorowania edukacji uczniów z niepełnosprawnościami oraz losów absolwentów. Zgodnie z wynikami kontroli NIK („Kształcenie uczniów z niepełnosprawnościami o specjalnych potrzebach edukacyjnych”, Nr 173/2012/P/12/057/KNO) system taki pozwoliłby na odpowiednie dostosowanie sieci szkół oraz przyczynił do zwiększenia aktywności społeczno-zawodowej osób z niepełnosprawnościami.Warto również zauważyć, że zgodnie z podpisaną przez Polskę Konwencją o prawach osób niepełnosprawnych, podstawą edukacji uczniów z niepełnosprawnościami powinna być edukacja integracyjna (włączająca), z której osoby z niepełnosprawnościami korzystają na zasadzie równości z innymi osobami.[do weryfikacji / uzupełnienia – prosimy zwłaszcza o omówienie kwestii związanych z organizacją pomocy psychologiczno-pedagogicznej oraz jej finansowaniem (w kontekście zadań JST)] |
| Narzędzia i rozwiązania zarządcze |
| *Instrukcja: Wykonawca powinien systematycznie opisać znane mu narzędzia i rozwiązania zarządcze wykorzystywane w celu realizacji kluczowych zadań i funkcji organu prowadzącego w danym obszarze. Oczekujemy, że każdej z funkcji wspomnianych w pkt. 3 zostaną przypisane co najmniej 2 różne rozwiązania zarządcze.* |
| [do uzupełnienia] |
| Dobre praktyki |
| *Instrukcja: - Nie zakładamy tworzenia nowych opisów dobrej praktyki. Wykonawca powinien natomiast dokonać przeglądu i analizy dostępnych opracowań oraz dobrać przykłady prezentujące wzorcowe podejście samorządów do zarządzania oświatą w badanym obszarze\*. Wybrane praktyki powinny zostać opatrzone komentarzem, wyjaśniającym: Jakiego zadania dotyczą? W jakiej mierze są ilustracją omówionych wcześniej narzędzi? Kto i dlaczego powinien się zapoznać z opisem? Na co ma zwrócić uwagę?**Oczekujemy, że każde z narzędzi zarządczych omawianych w ramach pkt 4 zostanie zilustrowane odniesieniem do co najmniej dwóch przykładów jego skutecznego zastosowania w samorządach różnego typu. Jeśli dane rozwiązanie nie doczekało się jeszcze pełnej adaptacji w polskich warunkach, możliwe jest podanie wdrożeń częściowych i wzorców zagranicznych.**\* Wykonawca może również wskazać znane mu ośrodki, gdzie wdrażane są innowacyjne rozwiązania, nawet jeśli nie doczekały się one jeszcze publikacji w formie opisu dobrej praktyki. W takim przypadku oczekujemy podania namiarów na osobę kontaktową, która może dostarczyć szczegółowych informacji na ten temat.* |
| [do uzupełnienia] |
| Analiza kluczowych problemów |
| *Instrukcja: Wykonawca powinien wskazać kluczowe bariery utrudniające prawidłową realizację funkcji i zadań wymienionych pkt 3. (np. Ograniczenia mogą wynikać z uwarunkowań prawnych i systemowych, wiązać się z postawami lub kompetencjami kadry zarządzającej, brakiem odpowiednich zasobów, uwarunkowaniami instytucjonalnymi, itp.) Oczekuje się, że Wykonawca oceni względną wagę danego problemu, zidentyfikuje jego źródła oraz zaproponuje kierunki działań, które należałoby podjąć w celu jego rozwiązania.* |
| [do uzupełnienia] |
| Trendy i tendencje w rozwoju obszaru |
| *Instrukcja: W oparciu o przegląd dostępnej literatury Wykonawca zaprezentuje krótko najciekawsze zjawiska, tendencje i prawidłowości obserwowane w Polsce i za granicą w zakresie zarządzania oświatą w analizowanym obszarze. Porówna je między sobą i z dominującą w kraju praktyką. Oczekuje się, że przegląd zostanie uzupełniony bibliografią wykorzystanych publikacji oraz linkami do witryn ośrodków – aktywnych w zakresie wspomnianych w tekście innowacji i prac koncepcyjnych.* |
| [do uzupełnienia] |

|  |
| --- |
| **Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów (POWR.02.10.00-IP.02-00-003/15)**Strategiczny przegląd sytuacji w obszarze 8: Wsparcie uczniów szczególnie uzdolnionych  |
|  |
| Podstawa prawna działania samorządu w tym obszarze |
| *Instrukcja: Omówienie aktualnej podstawy prawnej działania samorządu w analizowanym obszarze, w tym aktualnych regulacji i podejmowanych inicjatyw legislacyjnych (jeśli dotyczy). Jeśli w okresie realizacji zlecenia prowadzone będą prace parlamentarne nad zmianami obowiązującego prawa, ocena ich wpływu na sposób realizacji przez JST zadań oświatowych.* |
| Do celów systemu oświaty art. 1 ustawy – Prawo oświatowe zalicza m.in. opiekę nad uczniami szczególnie uzdolnionymi poprzez umożliwianie realizowania indywidualnych programów nauczania oraz ukończenia szkoły każdego typu w skróconym czasie (pkt 8).Zgodnie z art. 109 ust. 1 pkt 6 ustawy – Prawo oświatowe jedną z podstawowych form działalności dydaktyczno-wychowawczej szkoły są zajęcia rozwijające zainteresowania i uzdolnienia uczniów, w szczególności w celu kształtowania ich aktywności i kreatywności. W myśl art. 115 ust. 1 ustawy – Prawo oświatowe na wniosek lub za zgodą rodziców albo pełnoletniego ucznia dyrektor szkoły, po zasięgnięciu opinii rady pedagogicznej i publicznej poradni psychologiczno-pedagogicznej, w tym poradni specjalistycznej, może zezwolić uczniowi na indywidualny program lub tok nauki oraz wyznaczyć nauczyciela - opiekuna. Odmowa udzielenia zezwolenia następuje w drodze decyzji administracyjnej. Warunki i tryb udzielania zezwoleń na indywidualny program lub tok nauki oraz organizację indywidualnego programu lub toku nauki, uwzględniając umożliwienie uczniom szczególnie uzdolnionym rozwoju ich uzdolnień oraz ukończenie szkoły w skróconym czasie reguluje rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie warunków i trybu udzielania zezwoleń na indywidualny program lub tok nauki oraz organizacji indywidualnego programu lub toku nauki. Na mocy §5 ust. 1 powołanego rozporządzenia nauczyciel prowadzący zajęcia edukacyjne, których dotyczy wniosek o udzielenie zezwolenia na indywidualny program nauki, opracowuje indywidualny program nauki lub akceptuje indywidualny program nauki opracowany poza szkołą, który uczeń ma realizować pod jego kierunkiem.Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie zasad organizacji i udzielania pomocy psychologiczno-pedagogicznej w publicznych przedszkolach, szkołach i placówkach wskazuje w §2 ust. 2 pkt 5 że potrzeba objęcia ucznia pomocą psychologiczno-pedagogiczną w przedszkolu, szkole i placówce, może wynikać m.in. ze szczególnych uzdolnień ucznia. Dla takich uczniów pomoc realizuje się poprzez organizację na terenie przedszkola, szkoły i placówki zajęć rozwijających uzdolnienia (§6 odpowiednio ust. 1 pkt 1, ust. 2 pkt 2 i ust. 3 pkt 1) Zgodnie z §7 powołanego rozporządzenia zajęcia rozwijające uzdolnienia organizuje się dla uczniów szczególnie uzdolnionych a liczba uczestników zajęć nie może przekraczać 8. Z kolei §17 ust. 1 wskazuje, że zajęcia rozwijające uzdolnienia prowadzą nauczyciele, wychowawcy grup wychowawczych i specjaliści posiadający kwalifikacje odpowiednie do rodzaju zajęć. Ustawa o systemie oświaty w art. 90 c przewiduje świadczenia pomocy materialnej dla uczniów o charakterze motywacyjnym: 1) stypendium za wyniki w nauce lub za osiągnięcia sportowe; 2) stypendium Prezesa Rady Ministrów; 3) stypendium ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania; 4) stypendium ministra właściwego do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego.Szczegółowe zasady przyznawania uczniom wymienionych powyżej stypendiów określają art. 90g-90k ustawy o systemie oświaty. Stypendia za wyniki w nauce lub za osiągnięcia sportowe są co do zasady finansowane z dochodów jednostek samorządu terytorialnego (art. 90s ust. 1 z zastrzeżeniem ust. 4-6). [do weryfikacji / uzupełnienia] |
| Analiza ilościowa |
| *Instrukcja: Analiza ilościowa zagadnień związanych z badanym obszarem: Jakie usługi / zadania są realizowane? W jakiej ilości / jakości (parametry obiektywne)? Jakim kosztem (koszty jednostkowe)? Jaka jest ich dostępność dla mieszkańców gminy / powiatu? Zaproponowanie i omówienie wskaźników kontekstowych ważnych dla interpretacji danych ilościowych.* |
| Liczba uczniów korzystających z indywidualnych programów nauczania w relacji do wszystkich uczniówLiczba uczniów kończących szkołę w skróconym czasie w relacji do wszystkich uczniówProcent uczestników korzystających z zajęć pozalekcyjnych w szkołach prowadzonych przez JSTWartość i liczba przyznanych stypendiów (dot. programów stypendialnych finansowanych przez JST)Liczba laureatów konkursów i olimpiad na poziomie wojewódzkim i krajowym w relacji do wszystkich uczniów[do uzupełnienia - w takim zakresie w jakim dane lub udokumentowane w literaturze szacunki będą dostępne] |
| Rola organu prowadzącego |
| *Instrukcja: Prezentacja roli organu prowadzącego w badanym obszarze: cel, zasady i formy możliwego działania wraz z ich charakterystyką oraz przedstawieniem zróżnicowanych podejść i uwarunkowań instytucjonalnych. Wynikiem tej części analizy powinna być lista zadań / funkcji, które powinny być / mogą być realizowane przez JST w tym zakresie.* |
| Przepisy ustawy Prawo oświatowe są w tym zakresie sformułowane w sposób otwarty. Organ prowadzący oraz poszczególne szkoły mają zatem możliwość dostosowania sposobu realizacji tego zadania do lokalnych potrzeb i uwarunkowań (w tym posiadanych zasobów kadrowych). Pozwala to zapewnić opiekę nad uczniami szczególnie uzdolnionymi i wspieranie rozwoju ich zainteresowań i uzdolnień poprzez:* Realizację indywidualnych programów nauczania,
* Możliwość ukończenia szkoły każdego typu w skróconym czasie,
* Organizowanie zajęć pozalekcyjnych i pozaszkolnych.

To ostatnie zadanie wiąże się niestety często z koniecznością dołożenia przez JST dodatkowych, własnych środków do kwot uzyskanych w ramach części oświatowej subwencji ogólnej. W efekcie można jednak otrzymać bardzo zróżnicowane i dopasowane do potrzeb formy wsparcia. Ich skuteczność zależy zwykle od kreatywności i innowacyjnego podejścia osób zarządzających lokalną oświatą.Obok zorganizowanych form rozwoju zainteresowań część gmin korzysta z delegacji ustawowej i tworzy:* Programy stypendialne dla uczniów i studentów wybitnie uzdolnionych.

Celem tych programów jest m.in.: (a) zwiększenie szans uczniów zdolnych na sukces edukacyjny; (b) tworzenie instytucjonalnych i materialnych warunków sprzyjających rozwojowi utalentowanych dzieci i młodzieży; (c) wspieranie uczniów w rozwijaniu ich zainteresowań́ poprzez możliwość udziału w powiatowych, wojewódzkich i ogólnopolskich imprezach (np. olimpiadach, konkursach, festiwalach, turniejach itp.); (d) promowanie młodzieży szczególnie uzdolnionej.[do weryfikacji / uzupełnienia] |
| Narzędzia i rozwiązania zarządcze |
| *Instrukcja: Wykonawca powinien systematycznie opisać znane mu narzędzia i rozwiązania zarządcze wykorzystywane w celu realizacji kluczowych zadań i funkcji organu prowadzącego w danym obszarze. Oczekujemy, że każdej z funkcji wspomnianych w pkt. 3 zostaną przypisane co najmniej 2 różne rozwiązania zarządcze.* |
| [do uzupełnienia] |
| Dobre praktyki |
| *Instrukcja: - Nie zakładamy tworzenia nowych opisów dobrej praktyki. Wykonawca powinien natomiast dokonać przeglądu i analizy dostępnych opracowań oraz dobrać przykłady prezentujące wzorcowe podejście samorządów do zarządzania oświatą w badanym obszarze\*. Wybrane praktyki powinny zostać opatrzone komentarzem, wyjaśniającym: Jakiego zadania dotyczą? W jakiej mierze są ilustracją omówionych wcześniej narzędzi? Kto i dlaczego powinien się zapoznać z opisem? Na co ma zwrócić uwagę?**Oczekujemy, że każde z narzędzi zarządczych omawianych w ramach pkt 4 zostanie zilustrowane odniesieniem do co najmniej dwóch przykładów jego skutecznego zastosowania w samorządach różnego typu. Jeśli dane rozwiązanie nie doczekało się jeszcze pełnej adaptacji w polskich warunkach, możliwe jest podanie wdrożeń częściowych i wzorców zagranicznych.**\* Wykonawca może również wskazać znane mu ośrodki, gdzie wdrażane są innowacyjne rozwiązania, nawet jeśli nie doczekały się one jeszcze publikacji w formie opisu dobrej praktyki. W takim przypadku oczekujemy podania namiarów na osobę kontaktową, która może dostarczyć szczegółowych informacji na ten temat.* |
|  [do uzupełnienia] |
| Analiza kluczowych problemów |
| *Instrukcja: Wykonawca powinien wskazać kluczowe bariery utrudniające prawidłową realizację funkcji i zadań wymienionych pkt 3. (np. Ograniczenia mogą wynikać z uwarunkowań prawnych i systemowych, wiązać się z postawami lub kompetencjami kadry zarządzającej, brakiem odpowiednich zasobów, uwarunkowaniami instytucjonalnymi, itp.) Oczekuje się, że Wykonawca oceni względną wagę danego problemu, zidentyfikuje jego źródła oraz zaproponuje kierunki działań, które należałoby podjąć w celu jego rozwiązania.* |
| [do uzupełnienia] |
| Trendy i tendencje w rozwoju obszaru |
| *Instrukcja: W oparciu o przegląd dostępnej literatury Wykonawca zaprezentuje krótko najciekawsze zjawiska, tendencje i prawidłowości obserwowane w Polsce i za granicą w zakresie zarządzania oświatą w analizowanym obszarze. Porówna je między sobą i z dominującą w kraju praktyką. Oczekuje się, że przegląd zostanie uzupełniony bibliografią wykorzystanych publikacji oraz linkami do witryn ośrodków – aktywnych w zakresie wspomnianych w tekście innowacji i prac koncepcyjnych.* |
| [do uzupełnienia] |

|  |
| --- |
| **Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów (POWR.02.10.00-IP.02-00-003/15)**Strategiczny przegląd sytuacji w obszarze 9: Gospodarowanie zasobami materialnymi, umożliwiającymi realizację wyznaczonych celów edukacyjnych |
|  |
| Podstawa prawna działania samorządu |
| *Instrukcja: Omówienie aktualnej podstawy prawnej działania samorządu w analizowanym obszarze, w tym aktualnych regulacji i podejmowanych inicjatyw legislacyjnych (jeśli dotyczy). Jeśli w okresie realizacji zlecenia prowadzone będą prace parlamentarne nad zmianami obowiązującego prawa, ocena ich wpływu na sposób realizacji przez JST zadań oświatowych.* |
| Punktem wyjścia do analizy podstawy prawnej dla obszaru gospodarowania zasobami materialnymi jest art. 10 ust. 1 ustawy Prawo oświatowe. Określa on obowiązki organu prowadzącego szkołę i placówkę. Dotyczą one zapewnienia: bezpiecznych i higienicznych warunków nauki, wychowania i opieki; warunków umożliwiających stosowanie specjalnej organizacji nauki i metod pracy dla dzieci i młodzieży objętych kształceniem specjalnym; wykonywanie remontów obiektów szkolnych oraz zadań inwestycyjnych w tym zakresie; zapewnienie obsługi administracyjnej, prawnej i finansowej; wyposażanie szkoły w pomoce dydaktyczne i sprzęt niezbędny do pełnej realizacji programów nauczania i wychowawczo-profilaktycznych oraz przeprowadzania egzaminów; wykonywanie czynności w sprawach z zakresu prawa pracy w stosunku do dyrektora szkoły lub placówki.Z zarządzaniem bazą materialną wiąże się również kształtowanie sieci szkół (art. 39 ustawy Prawo oświatowe). JST racjonalizują sieci, dostosowując je do potrzeb funkcjonowania wspólnot lokalnych. Samorządy zostały przez ustawodawcę wyposażone w kilka instrumentów w tym zakresie, tj. możliwość: przekazywania prowadzenia szkoły publicznej (art. 9 upo); likwidacji szkoły lub placówki publicznej (art. 89 upo); przekształcenia szkoły lub placówki publicznej (art. 89 upo). Jednak swobodę samorządu w tym zakresie ogranicza obowiązek uzyskania pozytywnej opinii kuratora oświaty w szeregu przypadków: przy ustalaniu planu sieci publicznych szkół (art. 39 ust. 8 upo), przy zatwierdzaniu arkuszy organizacji publicznych szkół i placówek (art. 51 ust. 1 pkt 12 upo); przy przekazywaniu prowadzenia szkoły podmiotowi prywatnemu (art. 9 ust. 1 upo), przy likwidacji szkoły lub placówki publicznej (art. 89 ust. 3 upo). [do weryfikacji / uzupełnienia]  |
| Analiza ilościowa |
| *Instrukcja: Analiza ilościowa zagadnień związanych z badanym obszarem: Jakie usługi / zadania są realizowane? W jakiej ilości / jakości (parametry obiektywne)? Jakim kosztem (koszty jednostkowe)? Jaka jest ich dostępność dla mieszkańców gminy / powiatu? Zaproponowanie i omówienie wskaźników kontekstowych ważnych dla interpretacji danych ilościowych.* |
| Możliwości wywiązania się z uwarunkowań prawnych i efektywnego gospodarowania zasobami materialnymi, kształtowane są przez wiele czynników. Kluczowe znaczenie ma aspekt finansowy, w tym wolumen dochodów (a w nim przekazywana z budżetu państwa część oświatowa subwencji ogólnej) oraz analiza wydatków budżetu JST. Ze względu na temat opracowania głównym przedmiotem analizy powinny być wydatki majątkowe według obowiązującej klasyfikacji budżetowej, co pozwoli zorientować się co do struktury wydatków i ich wysokości. Odpowiednie łączenie elementów klasyfikacji budżetowej pozwalana na agregowanie danych porównawczych w różnych konfiguracjach (np. proporcji wydatków majątkowych na oświatę w wydatkach majątkowych JST ogółem, udziału w wydatkach majątkowych wydatków z różnych źródeł (np. własnych, budżetu państwa i unijnych) oraz analiza w/w w rozbiciu na poszczególne kategorie JST.Przykładowe wskaźniki:Wykorzystanie pomieszczeń lekcyjnychBieżące wydatki na zadania oświatowe jako procent otrzymanej subwencji oświatowejWydatki bieżące na zadania oświatowe w przeliczeniu na jednego ucznia / jeden oddziałWydatki majątkowe w stosunku do całkowitych wydatków na zadania oświatowe i edukacyjną opiekę wychowawcząWydatki finansowane z funduszy strukturalnych UE i innych środków bezzwrotnych jako procent całkowitych wydatków na zadania oświatowe i edukacyjną opiekę wychowawcząWydatki majątkowe w oświacie i edukacyjnej opiece wychowawczej w stosunku do całkowitych wydatków majątkowych JST [Do uzupełnienia – W poszukiwaniu propozycji wskaźników ilościowych na ten temat może pomóc lektura opracowania M.Tobora i J.M. Czajkowskiego (załącznik nr 2) oraz opracowania [J.Herczyński „Wskaźniki oświatowe”](https://www.ore.edu.pl/component/phocadownload/category/114-publikacje?download=939:wskaniki-owiatowe)] |
| Rola organu prowadzącego |
| *Instrukcja: Prezentacja roli organu prowadzącego w badanym obszarze: cel, zasady i formy możliwego działania wraz z ich charakterystyką oraz przedstawieniem zróżnicowanych podejść i uwarunkowań instytucjonalnych. Wynikiem tej części analizy powinna być lista zadań / funkcji, które powinny być / mogą być realizowane przez JST w tym zakresie.* |
| Rola organu prowadzącego w zakresie gospodarowania zasobami materialnymi lokalnego systemu edukacyjnego wiąże się z kilkoma zasadniczymi funkcjami / zadaniami:* Regularne inwentaryzowanie posiadanych zasobów oraz analiza ich wykorzystania na poziomie pojedynczych szkół i placówek oraz na poziomie całej jednostki samorządu - Analiza powinna być prowadzona pod kątem zidentyfikowanych potrzeb lokalnego systemu oraz z uwzględnieniem zmian zachodzących w jego otoczeniu (zwłaszcza zmiany demograficzne i sytuacji na rynku pracy).
* Bieżące administrowanie zasobami systemu oświaty oraz inicjowanie działań restrukturyzacyjnych, poprawiających jakoś bazy i efektywność jej wykorzystania - Wykorzystanie wniosków z prowadzonych analiz; tworzenie planów inwestycyjnych pod kątem funduszy własnych oraz pozyskiwanych z zewnętrz.
* Pozyskiwanie zewnętrznego finansowania na realizację celów oświatowych.
* Rozwijanie kompetencji kadry organów prowadzących w zakresie analizy i optymalizacji kosztów oraz prognozowania zapotrzebowania.

W przypadku działań optymalizujących lokalną sieć szkół / placówek organ prowadzący musi się wykazać umiejętnością angażowania lokalnych interesariuszy (w tym przede wszystkim uczniów i ich rodziców) i prowadzenia dialogu.[Powyższy tekst jedynie sygnalizuje przykładowe kierunki analizy. Prosimy o rozwinięcie m.in. wątku dot. likwidacji szkół oraz zarządzania majątkiem po zlikwidowanych szkołach. - Do weryfikacji / uzupełnienia] |
| Narzędzia i rozwiązania zarządcze |
| *Instrukcja: Wykonawca powinien systematycznie opisać znane mu narzędzia i rozwiązania zarządcze wykorzystywane w celu realizacji kluczowych zadań i funkcji organu prowadzącego w danym obszarze. Oczekujemy, że każdej z funkcji wspomnianych w pkt. 3 zostaną przypisane co najmniej 2 różne rozwiązania zarządcze.* |
| [do uzupełnienia] |
| Dobre praktyki |
| *Instrukcja: - Nie zakładamy tworzenia nowych opisów dobrej praktyki. Wykonawca powinien natomiast dokonać przeglądu i analizy dostępnych opracowań oraz dobrać przykłady prezentujące wzorcowe podejście samorządów do zarządzania oświatą w badanym obszarze\*. Wybrane praktyki powinny zostać opatrzone komentarzem, wyjaśniającym: Jakiego zadania dotyczą? W jakiej mierze są ilustracją omówionych wcześniej narzędzi? Kto i dlaczego powinien się zapoznać z opisem? Na co ma zwrócić uwagę?**Oczekujemy, że każde z narzędzi zarządczych omawianych w ramach pkt 4 zostanie zilustrowane odniesieniem do co najmniej dwóch przykładów jego skutecznego zastosowania w samorządach różnego typu. Jeśli dane rozwiązanie nie doczekało się jeszcze pełnej adaptacji w polskich warunkach, możliwe jest podanie wdrożeń częściowych i wzorców zagranicznych.**\* Wykonawca może również wskazać znane mu ośrodki, gdzie wdrażane są innowacyjne rozwiązania, nawet jeśli nie doczekały się one jeszcze publikacji w formie opisu dobrej praktyki. W takim przypadku oczekujemy podania namiarów na osobę kontaktową, która może dostarczyć szczegółowych informacji na ten temat.* |
| [do uzupełnienia] |
| Analiza kluczowych problemów |
| *Instrukcja: Wykonawca powinien wskazać kluczowe bariery utrudniające prawidłową realizację funkcji i zadań wymienionych pkt 3. (np. Ograniczenia mogą wynikać z uwarunkowań prawnych i systemowych, wiązać się z postawami lub kompetencjami kadry zarządzającej, brakiem odpowiednich zasobów, uwarunkowaniami instytucjonalnymi, itp.) Oczekuje się, że Wykonawca oceni względną wagę danego problemu, zidentyfikuje jego źródła oraz zaproponuje kierunki działań, które należałoby podjąć w celu jego rozwiązania.* |
| [do uzupełnienia] |
| Trendy i tendencje w rozwoju obszaru |
| *Instrukcja: W oparciu o przegląd dostępnej literatury Wykonawca zaprezentuje krótko najciekawsze zjawiska, tendencje i prawidłowości obserwowane w Polsce i za granicą w zakresie zarządzania oświatą w analizowanym obszarze. Porówna je między sobą i z dominującą w kraju praktyką. Oczekuje się, że przegląd zostanie uzupełniony bibliografią wykorzystanych publikacji oraz linkami do witryn ośrodków – aktywnych w zakresie wspomnianych w tekście innowacji i prac koncepcyjnych.* |
| [do uzupełnienia] |

|  |
| --- |
| **Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów (POWR.02.10.00-IP.02-00-003/15)**Strategiczny przegląd sytuacji w obszarze 10: Planowanie budżetowe  |
|  |
| Podstawa prawna działania samorządu |
| *Instrukcja: Omówienie aktualnej podstawy prawnej działania samorządu w analizowanym obszarze, w tym aktualnych regulacji i podejmowanych inicjatyw legislacyjnych (jeśli dotyczy). Jeśli w okresie realizacji zlecenia prowadzone będą prace parlamentarne nad zmianami obowiązującego prawa, ocena ich wpływu na sposób realizacji przez JST zadań oświatowych.* |
| Zgodnie z art. 11 ust. 1 ustawy – Prawo oświatowe zadania oświatowe jednostek samorządu terytorialnego są finansowane na zasadach określonych w odrębnych ustawach. Natomiast środki niezbędne do realizacji zadań oświatowych tj. zapewnienie kształcenia, wychowania i opieki, w tym kształcenia specjalnego i profilaktyki społecznej, zapewnienie dodatkowej, bezpłatnej nauki języka polskiego, zapewnienie warunków prowadzenia kwalifikacyjnych kursów zawodowych w szkołach i placówkach prowadzonych przez powiat; w tym na wynagrodzenia nauczycieli oraz utrzymanie szkół i placówek, są zagwarantowane w dochodach jednostek samorządu terytorialnego. Źródła dochodów jednostek samorządu terytorialnego określa art. 3 ustawy o dochodach jednostek samorządu terytorialnego. Podstawowym źródłem finansowania zadań oświatowych jest część oświatowa subwencji ogólnej (art. 28 ustawy o dochodach jednostek samorządu terytorialnego). Sposób podziału części oświatowej subwencji ogólnej między poszczególne jednostki samorządu terytorialnego określa na dany rok rozporządzenie wydane na podstawie art. 28 ust. 6 ustawy o dochodach jednostek samorządu terytorialnego. Jednym z podstawowych dokumentów regulujących proces budżetowy w oświacie jest arkusz organizacji szkoły / przedszkola. Zatwierdzanie arkuszy organizacyjnych przez organ prowadzący jest swoistym zobowiązaniem JST do sfinansowania wszystkich ujętych w nim działań. Regulacje dotyczące procedury zatwierdzania arkuszy zostały wprowadzone w art. 110 ustawy – Prawo oświatowe, natomiast ustawodawca dokonał ich uszczegółowienia w §17 rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 17 marca 2017 r. w sprawie szczegółowej organizacji publicznych szkół i publicznych przedszkoli.Planowanie finansów na działalność jednostek oświatowych jest integralną częścią prac nad projektem budżetu jednostek samorządu terytorialnego, którego zakres i szczegółowość oraz zasady i tryb planowania, uchwalania i wykonywania określa ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych. Na podstawie art. 234 ustawy o finansach publicznych organy stanowiące doprecyzowują w odrębnych uchwałach tryb prac nad projektem uchwały budżetowej, określając obowiązujące terminy, jego szczegółowość (jeśli jest większa niż wymagana ustawą), wymogi dotyczące uzasadnienia oraz materiałów informacyjnych towarzyszących uchwale budżetowej. Procedurę tworzenia planów finansowych na działalność jednostek oświatowych a także wprowadzania zmian w planach finansowych określają przepisy rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 7 grudnia 2010 r. w sprawie sposobu prowadzenia gospodarki finansowej jednostek budżetowych i samorządowych zakładów budżetowych.Zgodnie z art. 44 ust. 3 ustawy o finansach publicznych wydatki publiczne, więc także wydatki na oświatę powinny być dokonywane w sposób celowy i oszczędny, z zachowaniem zasad:- uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów,- optymalnego doboru metod i środków służących osiągnięciu założonych celów;- w sposób umożliwiający terminową realizację zadań;- w wysokości i terminach wynikających z wcześniej zaciągniętych zobowiązań.W obszarze wynagrodzeń nauczycieli jednym z najistotniejszych obowiązków organu Prowadzącego - mającym wpływ na cały proces budżetowy w oświacie, zarówno na etapie planowania organizacji, planowania finansów jak i realizacji budżetów placówek Oświatowych - jest kwestia średnich wynagrodzeń nauczycieli. Należy w tym zakresie zwrócić uwagę na art. 30 ust. 6 ustawy – Karta Nauczyciela (uchwalanie regulaminów dotyczących niektórych składników wynagrodzenia nauczycieli) a także art. 30a ustawy – Karta Nauczyciela (wyplata dodatków uzupełniających). Obowiązek analizowania wydatków na wynagrodzenia nauczycieli i wypłaty średnich wynagrodzeń dla nauczycieli został obwarowany obowiązkiem przygotowywania przez samorządy stosownych sprawozdań zgodnie z zasadami określonymi w rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej z dnia 13 stycznia 2010 r. w sprawie sposobu opracowywania sprawozdania z wysokości średnich wynagrodzeń nauczycieli na poszczególnych stopniach awansu zawodowego w szkołach prowadzonych przez jednostki samorządu terytorialnego.Z szeroko rozumianym procesem budżetowania wiąże się również temat udzielania dotacji z budżetów JST dla szkół i placówek publicznych i niepublicznych, które są dość istotną pozycją w budżetach oświatowych. Sprawy te regulują art. 80 i art. 90 ustawy o systemie oświaty. [do weryfikacji / uzupełnienia] |
| Analiza ilościowa |
| *Instrukcja: Analiza ilościowa zagadnień związanych z badanym obszarem: Jakie usługi / zadania są realizowane? W jakiej ilości / jakości (parametry obiektywne)? Jakim kosztem (koszty jednostkowe)? Jaka jest ich dostępność dla mieszkańców gminy / powiatu? Zaproponowanie i omówienie wskaźników kontekstowych ważnych dla interpretacji danych ilościowych.* |
| [Do uzupełnienia – W poszukiwaniu propozycji wskaźników ilościowych na ten temat może pomóc lektura opracowania M.Tobora i J.M. Czajkowskiego (załącznik nr 2) oraz opracowania [J.Herczyński „Wskaźniki oświatowe”](https://www.ore.edu.pl/component/phocadownload/category/114-publikacje?download=939:wskaniki-owiatowe)] |
| Rola organu prowadzącego |
| *Instrukcja: Prezentacja roli organu prowadzącego w badanym obszarze: cel, zasady i formy możliwego działania wraz z ich charakterystyką oraz przedstawieniem zróżnicowanych podejść i uwarunkowań instytucjonalnych. Wynikiem tej części analizy powinna być lista zadań / funkcji, które powinny być / mogą być realizowane przez JST w tym zakresie.* |
| Na temat planowania budżetowego w jednostkach systemu oświaty powstało wiele opracowań. Niniejsze opracowanie powinno podjąć próbę usystematyzowania i podsumowania problemu – na ile jednostka samorządu terytorialnego, wykonując jedno z najbardziej kosztownych zadań, jakim jest finansowanie oświaty samorządowej, świadomie podejmuje decyzje i wiąże wysokość nakładów na edukację z oczekiwanymi efektami nauczania.Wykonawca powinien omówić uwarunkowania decyzji o dofinansowaniu zadań oświatowych kwotą wyższą, niż wynikałaby z wielkości części oświatowej subwencji ogólnej (wielkość środków własnych w stosunku do wydatków ogółem ponoszonych w działach 801 i 854) oraz opisać kluczowe zadania / funkcje JST w obszarze budżetowania wydatków oświatowych:* Tworzenie planów finansowych w sposób uwzględniający realne potrzeby szkół i placówek oświatowych w tym: (a) Stosowanie różnych odmian „bonu finansowego”, wiążącego wielkość środków finansowych przeznaczonych na utrzymanie szkół z liczbą uczniów lub skalą inaczej zdefiniowanych zadań; (b) Podejście „historyczne” – opierające plan finansowy na kolejny rok na wykonaniu planu finansowego w roku bieżącym (przewidywanym) i w latach poprzednich. Należy przedstawić zalety i wady obu metod na podstawie znanych doświadczeń;
* Podejmowanie decyzji o przeznaczeniu części środków na wydatki majątkowe. Zasady priorytetyzowania projektów inwestycyjnych; uwzględniane czynniki; organizacja procesu decyzyjnego i rola, jaką pełnią w nim interesariusze lokalnego systemu oświaty (w tym dyrektorzy szkół / placówek);
* Budżetowanie wydatków w układzie zadaniowym – warunki wprowadzenia budżetu zadaniowego; wnioski z dotychczasowych doświadczeń;
* Realizowanie obowiązku zapewnienia średnich wynagrodzeń nauczycieli na poszczególnych stopniach awansu zawodowego, z uwzględnieniem ostatnich zmian prawnych - jednorazowy dodatek uzupełniający (jdu) i inne podejścia.
* Finansowe motywowanie nauczycieli i dyrektorów – źródła finansowania dodatków (decyzje dot. zatrudnienia nauczycieli a wysokość środków na wypłatę wynagrodzeń za pracę ponad wymiar etatu); powiązanie ich wysokości i zasad wypłacania z efektami edukacyjnymi.

Ocena wpływu stosowania nowoczesnych metod zarządzanie finansami oświaty na efekty pracy szkół – na podstawie znanych przykładów dobrej praktyki.[Powyższy tekst sygnalizuje tylko przykładowe kierunki analizy - do weryfikacji / uzupełnienia] |
| Narzędzia i rozwiązania zarządcze |
| *Instrukcja: Wykonawca powinien systematycznie opisać znane mu narzędzia i rozwiązania zarządcze wykorzystywane w celu realizacji kluczowych zadań i funkcji organu prowadzącego w danym obszarze. Oczekujemy, że każdej z funkcji wspomnianych w pkt. 3 zostaną przypisane co najmniej 2 różne rozwiązania zarządcze.* |
| [do uzupełnienia] |
| Dobre praktyki |
| *Instrukcja: - Nie zakładamy tworzenia nowych opisów dobrej praktyki. Wykonawca powinien natomiast dokonać przeglądu i analizy dostępnych opracowań oraz dobrać przykłady prezentujące wzorcowe podejście samorządów do zarządzania oświatą w badanym obszarze\*. Wybrane praktyki powinny zostać opatrzone komentarzem, wyjaśniającym: Jakiego zadania dotyczą? W jakiej mierze są ilustracją omówionych wcześniej narzędzi? Kto i dlaczego powinien się zapoznać z opisem? Na co ma zwrócić uwagę?**Oczekujemy, że każde z narzędzi zarządczych omawianych w ramach pkt 4 zostanie zilustrowane odniesieniem do co najmniej dwóch przykładów jego skutecznego zastosowania w samorządach różnego typu. Jeśli dane rozwiązanie nie doczekało się jeszcze pełnej adaptacji w polskich warunkach, możliwe jest podanie wdrożeń częściowych i wzorców zagranicznych.**\* Wykonawca może również wskazać znane mu ośrodki, gdzie wdrażane są innowacyjne rozwiązania, nawet jeśli nie doczekały się one jeszcze publikacji w formie opisu dobrej praktyki. W takim przypadku oczekujemy podania namiarów na osobę kontaktową, która może dostarczyć szczegółowych informacji na ten temat.* |
| [do uzupełnienia] |
| Analiza kluczowych problemów |
| *Instrukcja: Wykonawca powinien wskazać kluczowe bariery utrudniające prawidłową realizację funkcji i zadań wymienionych pkt 3. (np. Ograniczenia mogą wynikać z uwarunkowań prawnych i systemowych, wiązać się z postawami lub kompetencjami kadry zarządzającej, brakiem odpowiednich zasobów, uwarunkowaniami instytucjonalnymi, itp.) Oczekuje się, że Wykonawca oceni względną wagę danego problemu, zidentyfikuje jego źródła oraz zaproponuje kierunki działań, które należałoby podjąć w celu jego rozwiązania.* |
| [do uzupełnienia] |
| Trendy i tendencje w rozwoju obszaru |
| *Instrukcja: W oparciu o przegląd dostępnej literatury Wykonawca zaprezentuje krótko najciekawsze zjawiska, tendencje i prawidłowości obserwowane w Polsce i za granicą w zakresie zarządzania oświatą w analizowanym obszarze. Porówna je między sobą i z dominującą w kraju praktyką. Oczekuje się, że przegląd zostanie uzupełniony bibliografią wykorzystanych publikacji oraz linkami do witryn ośrodków – aktywnych w zakresie wspomnianych w tekście innowacji i prac koncepcyjnych.* |
| [do uzupełnienia] |

|  |
| --- |
| **Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów (POWR.02.10.00-IP.02-00-003/15)**Strategiczny przegląd sytuacji w obszarze 11: Udział mieszkańców i partnerów instytucjonalnych w procesie planowania, realizacji i oceny usług oświatowych |
|  |
| Podstawa prawna działania samorządu |
| *Instrukcja: Omówienie aktualnej podstawy prawnej działania samorządu w analizowanym obszarze, w tym aktualnych regulacji i podejmowanych inicjatyw legislacyjnych (jeśli dotyczy). Jeśli w okresie realizacji zlecenia prowadzone będą prace parlamentarne nad zmianami obowiązującego prawa, ocena ich wpływu na sposób realizacji przez JST zadań oświatowych.* |
| Mieszkańcy oraz lokalne instytucje mogą być partnerami szkoły i brać udział w planowaniu lokalnej polityki oświatowej, jej realizacji i jej ocenie. Ustawa Prawo oświatowe formułuje w tym zakresie kilka możliwości, a nawet obowiązków dla organu prowadzącego szkołę.Na terenie szkół mogą funkcjonować (art. 86) stowarzyszenia i inne organizacje, a w szczególności organizacje harcerskie, których celem statutowym jest działalność wychowawcza albo rozszerzanie i wzbogacanie form działalności dydaktycznej, wychowawczej, opiekuńczej i innowacyjnej szkoły lub placówki.Ustawa (art. 3) wskazuje również na organizacje wspierające system oświaty. Mogą nimi być organizacje pozarządowe, w tym harcerskie, osoby prawne prowadzące statutową działalność w zakresie oświaty i wychowania, a także jednostki organizacyjne Państwowej Straży Pożarnej oraz jednostki innych służb. Organy prowadzące szkoły zostały przez ustawodawcę zobligowane do współdziałania z tymi organizacjami i instytucjami w wykonywaniu zadań oświatowych, w tym prowadzenia zajęć edukacyjnych z zakresu podnoszenia bezpieczeństwa uczniów.Prawo oświatowe (rozdz. 4) wymienia także i opisuje społeczne organy w systemie oświaty. Przepisy dają organowi stanowiącemu JST możliwość powołania rady oświatowej. Do jej zadań (art. 78) należy badanie lokalnych potrzeb oświatowych i przygotowywanie projektów ich zaspokajania oraz szeroki zakres opiniowania (budżetu JST w części dotyczącej wydatków na oświatę; projektów sieci publicznych szkół i placówek; projektów aktów prawa miejscowego wydawanych w sprawach oświaty), a także wyrażanie opinii i wniosków w innych sprawach dotyczących oświaty.Dla lokalnego systemu edukacji ważna jest współpraca JST z kuratorem oświaty. Sprawuje on nadzór pedagogiczny. Art. 51 ust. 1 pkt 5 Prawa oświatowego wskazuje wprost, że kurator realizuje politykę oświatową państwa, a także współdziała z organami JST w tworzeniu i realizowaniu odpowiednio regionalnej i lokalnej polityki oświatowej, zgodnych z polityką oświatową państwa.Jednocześnie obok instytucji i podmiotów explicite wymienionych w treści ustawy, ze względu na otwarty charakter jej zapisów, organy prowadzące oraz dyrekcje szkół mogą współpracować w procesie planowania i realizacji celów oraz oceny ich efektów z innymi podmiotami. Wśród nich mogą być przykładowo placówki oświaty niepublicznej lub lokalne organizacje pozarządowe.Współpraca w tym zakresie może mieć charakter pozafinansowy i wynikać ze zbieżności celów statutowych podmiotów zewnętrznych (doświadczenie wskazuje, że takie relacje są bardzo częste – jeśli tylko pracownicy organu prowadzącego i/lub dyrektorzy są na to wystarczająco otwarci), lub też może wymagać współfinansowania niektórych działań realizowanych przez organizacje pozarządowe lub nawet finansowania w postaci usług na rzecz lokalnego systemu edukacji (np. usługi eksperckie, badania opinii, itp.) których efekty mogą pomóc w realizacji bądź ocenie zdań oświatowych lub wychowawczych. Podstawą finansowania działań statutowych podmiotów pozarządowych w tym zakresie będzie ustawa o organizacjach pożytku publicznego i wolontariacie, a w odniesieniu do świadczenia usług przez podmioty z różnych sektorów będzie to Prawo zamówień publicznych. Płatnikiem są albo organy prowadzące albo dyrekcje szkół.[do weryfikacji / uzupełnienia] |
| Analiza ilościowa |
| *Instrukcja: Analiza ilościowa zagadnień związanych z badanym obszarem: Jakie usługi / zadania są realizowane? W jakiej ilości / jakości (parametry obiektywne)? Jakim kosztem (koszty jednostkowe)? Jaka jest ich dostępność dla mieszkańców gminy / powiatu? Zaproponowanie i omówienie wskaźników kontekstowych ważnych dla interpretacji danych ilościowych.* |
| Wydatki JST na współpracę z organizacjami pozarządowymi w obszarze oświata i wychowanie (w relacji do liczby uczniów lub bieżących wydatków oświatowych ogółem);Liczba stowarzyszeń i organizacji współpracujących ze szkołami / placówkami oświatowymi na terenie gminy / powiatu;Odsetek uczniów zaangażowanych w działania z zakresu wolontariatu;Liczba / odsetek uczniów w szkołach prowadzonych przez podmioty spoza sektora finansów publicznych.[do weryfikacji / uzupełnienia] |
| Rola organu prowadzącego |
| *Instrukcja: Prezentacja roli organu prowadzącego w badanym obszarze: cel, zasady i formy możliwego działania wraz z ich charakterystyką oraz przedstawieniem zróżnicowanych podejść i uwarunkowań instytucjonalnych. Wynikiem tej części analizy powinna być lista zadań / funkcji, które powinny być / mogą być realizowane przez JST w tym zakresie.* |
| W celu włączenia przedstawicieli ogółu mieszkańców lub lokalnych organizacji w planowanie, realizację i ocenę usług edukacyjnych, organ prowadzący powinien przede wszystkim zidentyfikować potencjalnych interesariuszy systemu. Budowa lokalnego partnerstwa na rzecz edukacji powinna się rozpocząć od rozpoznania partnerów i podjęcia próby włączenia ich w proces tworzenia / aktualizacji lokalnej strategii rozwoju oświaty i/lub działania związane z jej ewaluacją (np. w ramach gminnej / powiatowej rady oświatowej lub w formie komitetu monitorującego wdrażanie strategii).Regulacje prawne dają tu władzom samorządowym wiele możliwości, ale równie ważne dla budowy trwałego mechanizmu współpracy są rozwiązania mniej formalne, jak np. cykliczne spotkania z mieszkańcami w różnych dzielnicach miasta czy sołectwach, propagowanie inicjatyw podejmowanych przez organizacje i osoby działające na rzecz rozwoju edukacji; systematyczne badania opinii mieszkańców (rodziców i uczniów) itp.Źródłem poprawy jakości usług może być współpraca szkół między sobą lub z lokalnymi podmiotami przy realizacji zadań oświatowych - np. organizacja wspólnego transportu dzieci do szkół, organizacja zawodów międzyszkolnych, podejmowanie imprez promujących edukację, organizacja wypoczynku dla dzieci itd. Duże możliwości w tym zakresie stwarza system współpracy samorządu z lokalnymi organizacjami pozarządowymi, którego podstawą jest ustawa o organizacjach pożytku publicznego i wolontariacie. Poprzez odpwiednie ukierunkowanie finansowania lokalnych NGOs władze JST mogą promować podejmowanie zadań angażujących partnerów społecznych w działania na rzecz rozwoju lokalnej oświaty.Nie mniej ważne jest bezpośrednie współdziałanie szkół / placówek organizacjami, które chcą wspierać realizację celów oświatowych. Tradycyjnie już szkoła jest miejscem aktywności związków harcerskich. Posiadając jednak odpowiednie zaplecze materialne (pomieszczenia, wyposażenie), może również stać się bazą dla wielu innych inicjatyw – chór, grupy hobbystyczne, kluby sportowe, kluby filmowe i dyskusyjne. Podejście organu prowadzącego do tego typu inicjatyw ma duży wpływ na postawę dyrektora i nauczycieli. Na poziomie powiatowym istotne znaczenie ma współpraca szkół zawodowych (branżowych) z lokalnym pracodawcami (klasy patronackie, tzw. dualny system kształcenia) oraz powiatowym urzędem pracy.Możemy zatem wyróżnić co najmniej kilka zadań / funkcji władz samorządowych w obszarze „Udział mieszkańców i partnerów instytucjonalnych w procesie planowania, realizacji i oceny usług oświatowych”* Utworzenie i współpraca organu prowadzącego z gminną / powiatową radą oświatową;
* Identyfikowanie i włączanie mieszkańców oraz lokalnych partnerów instytucjonalnych w proces diagnozowania potrzeb i planowania rozwoju oświaty;
* Finansowanie inicjatyw organizacji pozarządowych, ukierunkowanych na realizację celów oświatowych;
* Promowanie bezpośredniej współpracy szkół / placówek oświatowych z osobami i podmiotami, które mogą wzbogacić ofertę edukacyjną dla dzieci i młodzieży;
* Promowanie współpracy szkół zawodowych (branżowych) z lokalnym pracodawcami (w rozdz. 4 oczekujemy na opis narzędzi, które pozwalają robić to skutecznie, zwłaszcza rozwiązań systemowych);
* Włączanie ośrodków naukowych i instytucji eksperckich funkcjonujących na terenie gminy / powiatu w proces monitorowania i oceny usług edukacyjnych;
* Współdziałanie z z kuratorem oświaty w tworzeniu i realizowaniu regionalnej i lokalnej polityki oświatowej, zgodnych z polityką oświatową państwa.

[do weryfikacji / uzupełnienia] |
| Narzędzia i rozwiązania zarządcze |
| *Instrukcja: Wykonawca powinien systematycznie opisać znane mu narzędzia i rozwiązania zarządcze wykorzystywane w celu realizacji kluczowych zadań i funkcji organu prowadzącego w danym obszarze. Oczekujemy, że każdej z funkcji wspomnianych w pkt. 3 zostaną przypisane co najmniej 2 różne rozwiązania zarządcze.* |
| [do uzupełnienia] |
| Dobre praktyki |
| *Instrukcja: - Nie zakładamy tworzenia nowych opisów dobrej praktyki. Wykonawca powinien natomiast dokonać przeglądu i analizy dostępnych opracowań oraz dobrać przykłady prezentujące wzorcowe podejście samorządów do zarządzania oświatą w badanym obszarze\*. Wybrane praktyki powinny zostać opatrzone komentarzem, wyjaśniającym: Jakiego zadania dotyczą? W jakiej mierze są ilustracją omówionych wcześniej narzędzi? Kto i dlaczego powinien się zapoznać z opisem? Na co ma zwrócić uwagę?**Oczekujemy, że każde z narzędzi zarządczych omawianych w ramach pkt 4 zostanie zilustrowane odniesieniem do co najmniej dwóch przykładów jego skutecznego zastosowania w samorządach różnego typu. Jeśli dane rozwiązanie nie doczekało się jeszcze pełnej adaptacji w polskich warunkach, możliwe jest podanie wdrożeń częściowych i wzorców zagranicznych.**\* Wykonawca może również wskazać znane mu ośrodki, gdzie wdrażane są innowacyjne rozwiązania, nawet jeśli nie doczekały się one jeszcze publikacji w formie opisu dobrej praktyki. W takim przypadku oczekujemy podania namiarów na osobę kontaktową, która może dostarczyć szczegółowych informacji na ten temat.* |
| [do uzupełnienia] |
| Analiza kluczowych problemów |
| *Instrukcja: Wykonawca powinien wskazać kluczowe bariery utrudniające prawidłową realizację funkcji i zadań wymienionych pkt 3. (np. Ograniczenia mogą wynikać z uwarunkowań prawnych i systemowych, wiązać się z postawami lub kompetencjami kadry zarządzającej, brakiem odpowiednich zasobów, uwarunkowaniami instytucjonalnymi, itp.) Oczekuje się, że Wykonawca oceni względną wagę danego problemu, zidentyfikuje jego źródła oraz zaproponuje kierunki działań, które należałoby podjąć w celu jego rozwiązania.* |
| [do uzupełnienia] |
| Trendy i tendencje w rozwoju obszaru |
| *Instrukcja: W oparciu o przegląd dostępnej literatury Wykonawca zaprezentuje krótko najciekawsze zjawiska, tendencje i prawidłowości obserwowane w Polsce i za granicą w zakresie zarządzania oświatą w analizowanym obszarze. Porówna je między sobą i z dominującą w kraju praktyką. Oczekuje się, że przegląd zostanie uzupełniony bibliografią wykorzystanych publikacji oraz linkami do witryn ośrodków – aktywnych w zakresie wspomnianych w tekście innowacji i prac koncepcyjnych.* |
| [do uzupełnienia] |

|  |
| --- |
| **Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów (POWR.02.10.00-IP.02-00-003/15)**Strategiczny przegląd sytuacji w obszarze 12: Udział rodziców w planowaniu, realizacji i ocenie usług edukacyjnych |
|  |
| Podstawa prawna działania samorządu |
| *Instrukcja: Omówienie aktualnej podstawy prawnej działania samorządu w analizowanym obszarze, w tym aktualnych regulacji i podejmowanych inicjatyw legislacyjnych (jeśli dotyczy). Jeśli w okresie realizacji zlecenia prowadzone będą prace parlamentarne nad zmianami obowiązującego prawa, ocena ich wpływu na sposób realizacji przez JST zadań oświatowych.* |
| Ustawa Prawo oświatowe określa, iż w szkołach prowadzonych przez jednostki samorządu terytorialnego co do zasady działają rady szkół (art. 80-82) oraz rady rodziców (art. 83). Są to dwie podstawowe, zinstytucjonalizowane formy zapewnienia rodzicom możliwości wpływu na funkcjonowanie szkoły.Wśród zadań rady szkoły, której członkami również mogą być przedstawiciele rodziców, są m.in. uchwalanie statutu szkoły, opiniowanie planu rozwoju i projektu planu finansowego szkoły. Z kolei rada rodziców (art. 84 upo) może występować do dyrektora i innych organów szkoły lub organu prowadzącego szkołę, a także do kuratora z wnioskami i opiniami we wszystkich sprawach szkoły. Do kompetencji rady rodziców należy: uchwalanie w porozumieniu z radą pedagogiczną programu wychowawczo-profilaktycznego szkoły, opiniowanie programu i harmonogramu poprawy efektywności kształcenia lub wychowania, opiniowanie projektu planu finansowego szkoły. W celu wspierania działalności statutowej szkoły rada rodziców może gromadzić fundusze z dobrowolnych składek rodziców oraz innych źródeł. Zasady wydatkowania funduszy rady rodziców określa regulamin rady. [do weryfikacji / uzupełnienia] |
| Analiza ilościowa |
| *Instrukcja: Analiza ilościowa zagadnień związanych z badanym obszarem: Jakie usługi / zadania są realizowane? W jakiej ilości / jakości (parametry obiektywne)? Jakim kosztem (koszty jednostkowe)? Jaka jest ich dostępność dla mieszkańców gminy / powiatu? Zaproponowanie i omówienie wskaźników kontekstowych ważnych dla interpretacji danych ilościowych.* |
| [Oczekuje się, że wykonawca krótko omówi zagadnienie w kategoriach ilościowych – w takim zakresie w jakim dane źródłowe lub udokumentowane w literaturze szacunki będą dostępne] |
| Rola organu prowadzącego |
| *Instrukcja: Prezentacja roli organu prowadzącego w badanym obszarze: cel, zasady i formy możliwego działania wraz z ich charakterystyką oraz przedstawieniem zróżnicowanych podejść i uwarunkowań instytucjonalnych. Wynikiem tej części analizy powinna być lista zadań / funkcji, które powinny być / mogą być realizowane przez JST w tym zakresie.* |
| Wśród zadań / funkcji władz samorządowych w tym obszarze wymienić można np.:1. Informowanie rodziców (w tym przy wykorzystaniu funkcjonujących rad rodziców) nt. realizowanej polityki oświatowej, ich roli w lokalnym systemie edukacji oraz możliwościach wpływania na kierunki jego rozwoju;
2. Włączanie przedstawicieli rodziców w działanie ciał odpowiedzialnych za planowanie i ocenę polityki oświatowej (np. Rada Oświatowa);
3. Badanie potrzeb i opinii mieszkańców (zwłaszcza uczniów i rodziców) nt. jakości usług edukacyjnych;
4. Włączanie rodziców w proces podejmowania decyzji istotnych dla konkretnej szkoły / placówki ale również - dla rozwoju całego systemu lokalnej oświaty (np. przy planowaniu sieci szkół i wyznaczaniu kierunków oferty edukacyjnej).

Podejmując tego typu działania, władze samorządowe powinny poszukiwać form interaktywnych, zachęcających rodziców do samodzielnego podejmowania inicjatyw oraz przyjmowania współodpowiedzialności za proces kształcenia i wychowania dzieci / młodzieży.[do weryfikacji / uzupełnienia oraz zilustrowania narzędziami] |
| Narzędzia i rozwiązania zarządcze |
| *Instrukcja: Wykonawca powinien systematycznie opisać znane mu narzędzia i rozwiązania zarządcze wykorzystywane w celu realizacji kluczowych zadań i funkcji organu prowadzącego w danym obszarze. Oczekujemy, że każdej z funkcji wspomnianych w pkt. 3 zostaną przypisane co najmniej 2 różne rozwiązania zarządcze.* |
| [do uzupełnienia] |
| Dobre praktyki |
| *Instrukcja: - Nie zakładamy tworzenia nowych opisów dobrej praktyki. Wykonawca powinien natomiast dokonać przeglądu i analizy dostępnych opracowań oraz dobrać przykłady prezentujące wzorcowe podejście samorządów do zarządzania oświatą w badanym obszarze\*. Wybrane praktyki powinny zostać opatrzone komentarzem, wyjaśniającym: Jakiego zadania dotyczą? W jakiej mierze są ilustracją omówionych wcześniej narzędzi? Kto i dlaczego powinien się zapoznać z opisem? Na co ma zwrócić uwagę?**Oczekujemy, że każde z narzędzi zarządczych omawianych w ramach pkt 4 zostanie zilustrowane odniesieniem do co najmniej dwóch przykładów jego skutecznego zastosowania w samorządach różnego typu. Jeśli dane rozwiązanie nie doczekało się jeszcze pełnej adaptacji w polskich warunkach, możliwe jest podanie wdrożeń częściowych i wzorców zagranicznych.**\* Wykonawca może również wskazać znane mu ośrodki, gdzie wdrażane są innowacyjne rozwiązania, nawet jeśli nie doczekały się one jeszcze publikacji w formie opisu dobrej praktyki. W takim przypadku oczekujemy podania namiarów na osobę kontaktową, która może dostarczyć szczegółowych informacji na ten temat.* |
| [do uzupełnienia] |
| Analiza kluczowych problemów |
| *Instrukcja: Wykonawca powinien wskazać kluczowe bariery utrudniające prawidłową realizację funkcji i zadań wymienionych pkt 3. (np. Ograniczenia mogą wynikać z uwarunkowań prawnych i systemowych, wiązać się z postawami lub kompetencjami kadry zarządzającej, brakiem odpowiednich zasobów, uwarunkowaniami instytucjonalnymi, itp.) Oczekuje się, że Wykonawca oceni względną wagę danego problemu, zidentyfikuje jego źródła oraz zaproponuje kierunki działań, które należałoby podjąć w celu jego rozwiązania.* |
| [do uzupełnienia] |
| Trendy i tendencje w rozwoju obszaru |
| *Instrukcja: W oparciu o przegląd dostępnej literatury Wykonawca zaprezentuje krótko najciekawsze zjawiska, tendencje i prawidłowości obserwowane w Polsce i za granicą w zakresie zarządzania oświatą w analizowanym obszarze. Porówna je między sobą i z dominującą w kraju praktyką. Oczekuje się, że przegląd zostanie uzupełniony bibliografią wykorzystanych publikacji oraz linkami do witryn ośrodków – aktywnych w zakresie wspomnianych w tekście innowacji i prac koncepcyjnych.* |
| [do uzupełnienia] |

1. Na podstawie: J. Herczyński, A. Sobotka: „Dyskusje o statusie dyrektora szkoły” [↑](#footnote-ref-1)