



## **ZAŁOŻENIA DO STRATEGII ROZWOJU OŚWIATY POWIATU MYŚLIBORSKIEGO NA LATA 2016-2020**

W Polsce szkoła jest ściśle powiązana ze środowiskiem lokalnym. W ostatnich latach ograniczeniu uległa liczba i rodzaj decyzji podejmowanych na szczeblu centralnym. Zwiększyły się uprawnienia i odpowiedzialność samorządów lokalnych oraz dyrektorów, jako zarządzających społecznością szkolną.

Doceniając wielkie znaczenie edukacji wszystkich szczebli oraz dbając o jej rozwój na jak najwyższym poziomie, Zarząd Powiatu Myśliborskiego uznał za konieczne stworzenie nowego dokumentu, odpowiadającego oczekiwaniom i wyzwaniom współczesności oraz włączenie w proces jego tworzenia wszystkich środowisk edukacyjnych. Strategia i wynikające z niej cele oraz działania będą służyć stworzeniu jak najlepszych warunków rozwoju młodych ludzi, podnoszeniu atrakcyjności kształcenia i powiązaniu edukacji z rynkiem pracy, a w konsekwencji również i rozwojowi Powiatu.

Podjęcie przez Zarząd Powiatu decyzji o wypracowaniu dokumentu obejmującego proces strategicznego planowania działań na rzecz edukacji, wykreowania koncepcji rozwojowej na miarę wyzwań stojących przed Powiatem Myśliborskim oraz stworzenia dokumentu akceptowanego społecznie, skutkuje niniejszym opracowaniem.

Od roku 1990 Polska przeszła niezwykłą przemianę: z jednego z najbardziej scentralizowanych państw europejskich stała się państwem należącym do tych najbardziej zdecentralizowanych. Obecnie demokratycznie wybrane samorzady są odpowiedzialne za realizację większości zadań publicznych. Najważniejszym i najdroższym z tych zadań jest oświata. Samorzady prowadzą i finansują ponad 20 tysięcy szkół i placówek oświatowych, których łączny koszt przekracza 5% PKB i 30% łącznego budżetu jednostek samorządu terytorialnego w Polsce.

Decentralizacja oświaty, jak do tej pory, dobrze się Polsce przysłużyła. Samorzady poczuły się odpowiedzialne za standard budynków szkół, a w związku z tym włączyły się aktywnie w poprawę ich stanu technicznego. Bez wątplenia polskie szkoły są teraz czystsze, wygodniejsze, cieplejsze i lepiej wyposażone niż kiedykolwiek dotąd.

Zgodnie z ogólnokrajową polityką oświatową, Powiaty skutecznie dostosowują sieć szkół ponadgimnazjalnych do potrzeb uczniów, najpierw zwiększając liczbą miejsc w liceach ogólnokształcących, a od paru lat intensywnie inwestując w szkoły zawodowe.

Ogromna większość samorządów finansuje projekty i zajęcia edukacyjne wykraczające poza wymagania programowe, inwestując jednocześnie w szkolną i pozaszkolną infrastrukturę.

Pomimo tych niewątpliwych sukcesów system oświaty w Polsce stoi przed bardzo poważnymi wyzwaniami: samorzady muszą racjonalizować swoje sieci szkolne, dostosowując je do zmian demograficznych; rozszerzać dostęp do edukacji przedszkolnej; przeciwdziałać rozwarstwieniu społecznemu w edukacji; dostosować szkoły ponadpodstawowe do zmian na rynku pracy. Wszystkie te wyzwania wymagają podejścia strategicznego i można chyba bez przesady stwierdzić, że przyszłość kraju w dużej mierze zależy od jakości polityki oświatowej samorządów. Inaczej mówiąc, polityki i strategii oświatowe jednostek samorządu terytorialnego będą miały bezpośredni wpływ na zajmowane przez Polskę miejsce na coraz bardziej konkurencyjnym globalnym rynku.

Niż demograficzny jest jednym z najważniejszych wyzwań, przed którym stoją samorzady. Jego znaczenie dla lokalnego systemu oświatowego łatwo jest podsumować:

Malejąca liczba uczniów w wielu szkołach oraz oddziałach klasowych prowadzi do obniżenia się efektywności ekonomicznej szkół, mierzonej średnią liczbą uczniów w oddziale klasowym oraz średnią liczbą uczniów na jeden etat nauczycielski.

Istotnym czynnikiem jest tutaj algorytm podziału subwencji oświatowej. Dzieli on środki subwencyjne pomiędzy gminy, powiaty i województwa proporcjonalnie do liczby uczniów. Chociaż kwota subwencji w przeliczeniu na jednego ucznia z roku na rok rośnie, to wzrost jej pokrywa tylko wzrost wynagrodzeń nauczycieli i cen zakupywanych przez szkoły towarów. Wzrost ten nie pokrywa – bo i nie może pokrywać – wzrostu kosztów wynikających z rosnącej nieefektywności systemu. Jeżeli liczba uczniów maleje, a liczba nauczycieli pozostaje bez zmian, samorząd otrzymuje coraz niższą subwencję oświatową, ale wydatki na prowadzenie szkół się nie zmieniają albo wręcz rosną.

Trendy demograficzne mają tę cechę, że w każdym roku zmiany są niewielkie w stosunku do roku poprzedniego, ale zachodzą systematycznie w tę samą stronę, więc się kumulują. Rzadko się zdarza taka zmiana z roku na rok, która bezwzględnie wymaga interwencji, ale powstrzymanie się od działań w ciągu paru lat prowadzi do poważnej nierównowagi. Powolna, trudno zauważalna erozja efektywności ekonomicznej to największe zagrożenie ze strony demografii.

## Dostosowanie szkolnictwa zawodowego do wymogów rynku pracy

Jest powszechnie przyjętym, choć nierzadko również kwestionowanym, aksjomat, że profile szkół zawodowych powinny być dostosowane do potrzeb lokalnego rynku pracy. Dostosowanie takie jest jednak zadaniem trudnym. Z jednej strony rozpoznanie potrzeb wymaga wysiłku i nie jest proste, z drugiej zaś potrzeby te dość szybko się zmieniają. Zauważmy, że od decyzji o utworzeniu nowego profilu zawodowego w szkole do wypuszczenia pierwszych absolwentów tego kierunku w najlepszym wypadku mija przynajmniej cztery lata: rok na przygotowanie szkoły i nauczycieli, trzy lub cztery lata na naukę uczniów. To typowe dla systemu szkolnego i nieuniknione opóźnienie powoduje, że nawet najbardziej racjonalne decyzje organu prowadzącego (w tym wypadku powiatu) mogą się okazać całkiem nietrafione w momencie wejścia nowego rocznika na rynek pracy. Ponadto lokalny rynek pracy stanowczo wykracza poza ramy jednego powiatu.

Stojące przed szkołami i samorządami trudności rodzą sceptycyzm co do sensowności podejmowania takiego wysiłku o niepewnych skutkach. W latach 90. XX wieku powszechne było w Polsce przekonanie o wyższości wykształcenia ogólnego, dającego przepustkę na uczelnie wyższe, nad wykształceniem zawodowym. Wchodzące wówczas na polski rynek nowe duże firmy wolały same podszkolić swoich pracowników niż polegać na umiejętnościach zawodowych wyniesionych przez absolwentów szkół o przestarzałej infrastrukturze i nierzadko archaicznych profilach zawodowych. Ich oczekiwania wobec nowych pracowników sprowadzały się do trzech umiejętności: język angielski, podstawowa obsługa komputera oraz prawo jazdy. To przekonanie podzielali uczniowie i ich rodzice, masowo wybierający licea ogólnokształcące po ukończeniu szkoły podstawowej (od 1999 r. gimnazjum). I wreszcie, to samo przekonanie dzieliło MEN, planujące likwidację techników i znaczną redukcję liczby uczniów w szkołach zawodowych. W tym przeświadczeniu utrzymywały nas również przykłady niektórych krajów, takich jak Anglia i Stany Zjednoczone, w których szkolnictwo zawodowe niemal nie występuje.

Obecnie widać zahamowanie tego trendu w ogólnodostępnych szkołach ponadgimnazjalnych prowadzonych przez powiaty. Udział uczniów liceów ogólnokształcących ustabilizował się na poziomie około 45%. Licea profilowane zaś, w wyniku porażek dydaktycznych (słabe wyniki matur) zanikają. Udział uczniów techników wynosi stabilne 40%, a uczniów zasadniczych szkół zawodowych – około 15%. Oznacza to, że wbrew oczekiwaniom problem dostosowania profili szkół zawodowych do potrzeb rynku pracy pozostaje ważnym wyzwaniem dla miast na prawach powiatów oraz powiatów ziemskich.

Warto też zauważyć, że powiaty nie mogą całkowicie pozostawić decyzji o oferowaniu nowych kierunków kształcenia zawodowego dyrektorom szkół. Po pierwsze, w wielu przypadkach wprowadzenie nowego profilu łączy się z odpowiednim przygotowaniem szkoły, zwłaszcza wyposażeniem pracowni i warsztatów, oraz doksztalceniem nauczycieli, a więc z dodatkowymi kosztami. Po drugie, dyrektorzy znajdują

się pod presją oczekiwań swoich nauczycieli. Chcąc im zapewnić dalsze możliwości pracy, najczęściej kontynuują już oferowane przez szkołę specjalności zawodowe. Po trzecie wreszcie, w reakcji na rozpoznane potrzeby rynku pracy (lub na informacje z instytucji powiatowych trafiające jednocześnie do wszystkich dyrektorów) nierzadkie są sytuacje jednoczesnego oferowania podobnych lub wręcz takich samych profili zawodowych. W jednym z powiatów parę lat temu kilka szkół utworzyło jednocześnie pierwsze klasy kształcące fryzjerów; szkoły od razu musiały konkurować między sobą o ograniczoną liczbę chętnych i żadna z nich nie zrealizowała zaplanowanego naboru.

Powiaty – postawione wobec takiego wyzwania – mają dość ograniczoną możliwość wyboru strategii zaradczej:

- Wykorzystanie wsparcia powiatowych instytucji odpowiedzialnych za monitorowanie rynku pracy i śledzenie zmian. Do tych instytucji należą przede wszystkim powiatowy urząd pracy oraz powiatowa rada zatrudnienia.
- Utrzymywanie kontaktów z głównymi pracodawcami na danym terenie i tworzenie swoistych rad szkolnictwa zawodowego, w celu uzyskiwania opinii i sugestii co do przyszłego zapotrzebowania na absolwentów różnych szkół i klas zawodowych. Wspólne rozważanie z jednej strony możliwości szkół, a z drugiej zmieniających się potrzeb pracodawców może pomóc w podejmowaniu rozsądnych decyzji, a przynajmniej ułatwić pracownikom powiatowego wydziału oświaty ocenę sytuacji.
- Współpraca z wybranymi, poważnymi pracodawcami i przygotowanie kształcenia w specjalnościach zawodowych bezpośrednio im przydatnych. Włączenie dużego zakładu pracy w proces przygotowania i prowadzenia klas szkolnych o nowym profilu zawodowym ma wiele zalet, w szczególności można oczekiwać na jasne wytyczne co do programu nauczania, a także wsparcie przy wyposażaniu pracowni i organizacji praktyk zawodowych dla uczniów.
- Zakładanie niepublicznych szkół zawodowych prowadzonych przez pracodawców we współpracy z powiatem. W ramach takiej współpracy pracodawca jako organ prowadzący szkoły bierze na siebie odpowiedzialność za odpowiednie kształcenie umiejętności zawodowych oraz wykorzystuje własne zasoby warsztatów i linii produkcyjnych do prowadzenia zajęć praktycznych. Powiat może dostosowywać do tej sytuacji sieć prowadzonych przez siebie szkół zawodowych. Nie ma na razie wielu przykładów takich inicjatyw, ale na pewno można wymienić znaną gdańską szkołę zawodową prowadzoną przez firmę Piekarnia Cukiernia Pellowski.
- Współpraca z wybranymi pracodawcami przy organizowaniu praktyk zawodowych uczniów. Tego typu współdziałanie szkoły zawodowej z pracodawcami może pomóc w dostosowaniu profili kształcenia do faktycznych potrzeb, a także urealnić oczekiwania uczniów.

Planując bliskie współdziałanie z jednym dużym pracodawcą, trzeba pamiętać, że nawet przemyślana strategia nie musi zakończyć się sukcesem, gdyż firma kieruje się swoim rachunkiem zysków i strat. Zdarza się bowiem i tak, że zanim uruchomiona w porozumieniu z pracodawcą klasa o określonym profilu wypuści pierwszych absolwentów, pracodawca przeniesie produkcję na inne tereny bądź w ogóle poza Polskę.

Odpowiednio zaplanowana i przygotowana współpraca przynosi jednak efekty. Powiat poznański pięć lat temu porozumiał się z firmą Volkswagen w sprawie kształcenia uczniów w potrzebnym firmie zawodzie mechatronika i podpisał z nią umowę o współpracy. Umowa ta zawiera szereg ważnych, konkretnych elementów: zobowiązanie do napisania nowego programu nauczania, przeszkolenia nauczycieli (przy współpracy z innymi szkołami w Niemczech), przetłumaczenia części dokumentacji niemieckiej do tego zawodu, przekazania szkole elementów wyposażenia do nauki zawodu, zapewnienie szkolenia praktycznego w CKP oraz w firmie Volkswagen, zapewnienie możliwości zdawania w Niemczech egzaminu w celu uzyskania odpowiedniego certyfikatu. Odpowiednie kształcenie, zgodne z warunkami umowy z firmą Volkswagen, jest droższe od tradycyjnego kształcenia w typowej klasie zawodowej, ale rezultat jest budujący: absolwenci szkoły zdają egzaminy końcowe lepiej niż niemieccy koledzy, uzyskują certyfikaty i łatwo znajdują zatrudnienie.

Obecnie również niektóre duże firmy polskie podpisały analogiczne porozumienia ze starostwem poznańskim. Wydaje się, że najważniejszą lekcją z tego przykładu jest konieczność dobrego przygotowania współpracy powiatu i pracodawcy. Współpraca z firmą Volkswagen pokazuje, jak funkcjonują w tym zakresie duże firmy niemieckie, od lat przyzwyczajone do bliskiej współpracy ze szkołami zawodowymi (w ramach Duale Ausbildung).

Oprócz tych dość ograniczonych możliwości skutecznego dostosowania profili nauczania zawodowego do potrzeb rynku pracy, coraz ważniejsze staje się dobre rozpoznanie innych, niezmiennych potrzeb pracodawców, wykraczających poza konkretne specjalności. W badaniach prowadzonych przez województwo świętokrzyskie okazało się, że 75% pracodawców, odpowiadając na pytanie, co tak naprawdę najbardziej ceni u pracowników i czego najbardziej im brakuje u nowo zatrudnionych, odpowiedziało: sumienność, rzetelność, punktualność, prawdomówność i etyka. Widać w tym pewną analogię do standardowych, wspomnianych wyżej, potrzeb pracodawców z końca ubiegłego wieku (angielski, komputer, prawo jazdy), ale widać też i podstawową różnicę: teraz, kiedy właściwie wszyscy absolwenci opanowali te podstawowe umiejętności, przyszedł już czas nie na sprawności i wiedzę techniczną, ale na wartości społeczne i umiejętność współpracy. Jest to bez wątpienia poważne wyzwanie dla szkół.

**Planowanie jest ważnym, chociaż nie zawsze docenianym narzędziem zarządzania. Może się odnosić zarówno do spraw bieżących, jak i bliższej lub dalszej przyszłości. Może dotyczyć zwykłego zarządzania i mieć na celu poprawę jego efektywności, może też dotyczyć spraw strategicznych, wtedy jego celem będzie przeprowadzenie fundamentalnych zmian.**

Planowanie towarzyszy nam w różnych dziedzinach naszej życiowej działalności, od planowania codziennych zajęć, osobistego rozwoju, przyszłości rodziny, po planowanie zawodowe w instytucji, w której pracujemy lub którą zarządzamy.

Celowość planowania spraw bieżących nie jest zwykle kwestionowana, ale gdy mówimy o planowaniu długoterminowym czy strategicznym, to pojawiają się pewne wątpliwości. Często argumentuje się, że trudno jest przewidzieć, co się będzie działo za kilka lat, że czynniki zewnętrzne szybko się zmieniają, wreszcie, że nie mamy wystarczającej ilości informacji, żeby można było opracować plan, a ponadto – w natłoku bieżących zadań – brak na to czasu.

Szczególnie skomplikowane jest planowanie w samorządach. Jeśli zgodzić się z tym, że samorząd to wspólnota mieszkańców, a nie administracja, to mamy do czynienia z tysiącami indywidualnych celów poszczególnych mieszkańców, członków społeczności samorządowej. Jak znaleźć wypadkową tych celów i określić wspólny cel społeczności samorządowej? Jak wypracować konsensus odpowiadający całej tej społeczności? Trzeba też pamiętać o specyfice procesu decyzyjnego w samorządzie, gdzie burmistrz/starosta i rada podejmują decyzje w okresie ograniczonym do czasu trwania kadencji, a lokalna społeczność ocenia ich pracę w wyborach co cztery lata, podejmując decyzje personalne.

Oświata jest szczególnie trudną dziedziną planowania w samorządzie. Ogólny cel wydaje się jasny, przynajmniej dla grupy odbiorców tej usługi – uczniów i ich rodziców, którym zależy na zdobyciu jak najlepszego wykształcenia, dającego podstawy do dalszego kształcenia i oczekiwanego rozwoju zawodowego i osobowego. Ale jakie jest to „najlepsze wykształcenie”, co się za tym kryje, jaka wiedza i umiejętności są najistotniejsze, to już trudniej stwierdzić (choć próbują to oficjalnie określić podstawa programowa i programy nauczania). Równie trudne jest określenie efektywnego sposobu realizacji programu nauczania lub wybór tych wątków i treści, które w edukacji są najważniejsze. W przypadku strategii oświatowych wyborów jest wiele. Czy należy położyć nacisk na konkretną dziedzinę, jak nauka języków obcych czy sprawność fizyczna? Czy zależy nam bardziej na naukach ścisłych czy naukach humanistycznych i sztuce? Jak rozwijać zdolności innowacyjne uczniów? Jak zapewnić równy dostęp do oświaty wszystkim grupom społecznym? Każdy z tych wyborów powinien uzyskać akceptację osób zainteresowanych, co też jest niełatwe.

Dodatkowa trudność w planowaniu w oświacie wynika z faktu, że mamy w tej dziedzinie do czynienia z dualizmem kompetencyjnym, gdyż obok samorządu – organu prowadzącego szkoły – istnieje też organ sprawujący nadzór pedagogiczny – kurator oświaty.

Wprawdzie zakres kompetencji obu tych organów jest różny, to jednak bez ich dobrego porozumienia i współdziałania trudno sobie wyobrazić wypracowanie skutecznej strategii.

Innym problemem jest sama metodologia opracowywania strategii. Jest wiele doświadczeń w tym zakresie, ale jest też wiele przykładów niezadowolenia z wyników opracowywania strategii, a szczególnie z rezultatów wdrażania strategii.

Jak widać z powyższych rozważań, samorzady stoją przed wieloma dylematami zarówno w samym planowaniu strategicznym, jak i wykorzystaniu go jako skutecznego narzędzia zarządzania strategicznego. Na wiele pytań i wątpliwości nie ma jasnej i jednoznacznej odpowiedzi. W tej sytuacji należy, jak sądzimy, odwołać się do uniwersalnych doświadczeń w opracowywaniu strategii rozwoju; mamy nadzieję, że w ten sposób da się uporządkować specyficzną problematykę oświatową w naszym powiecie.

## Wybór wskaźników oświatowych Powiatu

### Cele analizy i metodologia

Celem analizy jest dokonanie przeglądu wybranych parametrów, opisujących system oświaty, zarządzany przez Powiat Myśliborski i zdefiniowanie obszarów krytycznych dla rozwoju lokalnego systemu oświaty. Poprzez taką analizę można dokonać oceny tego systemu, co jest jednym z koniecznych warunków przygotowujących samorząd terytorialny do opracowania strategii rozwoju oświaty. Analiza taka pozwala na określenie mocnych i słabszych stron obecnego stanu, a także na określenie, w jakim stopniu można i należy dokonać zmian, aby doprowadzić do realizacji wizji osób odpowiedzialnych za lokalną oświatę.

Poniższa analiza wykorzystuje szereg tzw. wskaźników oświatowych, czyli parametrów zobiektywizowanych, umożliwiających w szczególności dokonanie porównania lokalnego stanu z innym, uznanym za wzorcowy, czy też po prostu dominujący.

Jan Herczyński, pod kierownictwem którego po raz pierwszy, w sposób spójny, zebrano oraz przedstawiono zestaw najważniejszych wskaźników, definiuje je niezwykle prosto: jest to iloraz dwóch wielkości. Każdej z nich osobno nie da się wykorzystać tak, jak obie.

Jedną z najważniejszych cech wskaźników jest fakt, iż można dzięki nim dokonywać porównań różnych podmiotów, np. szkół czy jednostek samorządu terytorialnego. Dzięki temu uda się sensowne porównanie wybranych obszarów oświatowych w jednym samorządzie z innym, podobnym. Przykładowo, koszt kształcenia w danej szkole może wydawać się za duży (liczony jako wielkość wszystkich wydatków w szkole), jeśli odniesiemy go jednak do liczby oddziałów w danej szkole (czyli utworzymy wskaźnik),

to może okazać się, że w porównaniu z przeciętnym takim kosztem w kraju, czy w powiecie, w danej szkole te wydatki wcale nie są duże (lub przeciwnie, zastanawiająco duże).

W Polsce, dzięki badaniom realizowanym przez Uniwersytet Warszawski w ramach projektu Ośrodka Rozwoju Edukacji, dysponujemy obecnie szeroką bazą wskaźników oświatowych, dostępną dla zainteresowanych ([www.dobroc.org/ore/ore7.html](http://www.dobroc.org/ore/ore7.html)). Również dostępne są dane GUS, możliwe do pozyskania z jego strony internetowej ([www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)). Samorządy także posiadają potrzebne do tworzenia wskaźników dane np. w tzw. „metryczce oświatowej”, „wykazie zadań oświatowych” otrzymywanych z MEN, umieszczają je w sprawozdaniach budżetowych. Innym rodzajem wskaźników, zajmujących się jakością kształcenia są np. średnie wyników egzaminów czy sprawdzianów, miary tendencji, wyniki staninowe, a zwłaszcza tzw. Edukacyjna Wartość Dodana. Są to dane dostępne na stronach internetowych Okręgowej Komisji Egzaminacyjnej w Poznaniu ([www.oke.poznan.pl](http://www.oke.poznan.pl)) oraz Instytutu Badań Edukacyjnych ([www.ewd.edu.pl](http://www.ewd.edu.pl)).

## Zakres analiz i wskaźniki

Analiza ma na celu zapoznanie się ze stanem oświaty na terenie Powiatu Myśliborskiego, z wykorzystaniem istniejących oraz utworzonych wskaźników oświatowych. Aby takie poznanie było trafne, należy dokonać wyboru wskaźników. Ze względu na ich dużą liczbę, zasadne jest skoncentrowanie się na tych, które opisują najważniejsze elementy systemu. Podobnie, aby uchwycić zmiany zachodzące w czasie, należy zebrać dane (wskaźniki) z kilku ostatnich lat. Na podanej stronie ORE nie ma też jeszcze wskaźników za ostatni zakończony rok szkolny – 2015/16, co utrudnia analizę, choć trendy za poprzednie lata są widoczne.

### **Z grupy wskaźników można wybrać następujące:**

1. przeciętna liczba uczniów w oddziale,
2. wydatki bieżące w przeliczeniu na 1 oddział,
3. wydatki bieżące w przeliczeniu na 1 ucznia,
4. plany finansowe jednostek oświatowych a subwencja,
5. wydatki JST ponad subwencję w podziale na poszczególne jednostki oświatowe
6. Edukacyjna Wartość Dodana (EWD),
7. tendencje rozwojowe szkół.

### **Uzasadnienie wyboru wskaźników:**

1. Przeciętna liczba uczniów w oddziale pokazuje, w jakim stopniu wykorzystuje się pracę nauczyciela, jak jest ona efektywna (nie w rozumieniu skutków nauczania). Dla przykładu, nauczyciel może nauczać zarówno zespół 10, jak i 20 – osobowy, z takimi samymi efektami kształcenia. Efektywniejsza praca będzie więc wtedy, jeśli w tym samym czasie nauczona zostaje większa grupa uczniów. Samorządy dążą do tego, by liczba uczniów w oddziale była jak największa (z zachowaniem zdrowego rozsądku). Nie zawsze jest to



możliwe, zwłaszcza w niedużych miastach czy powiatach ziemskich, leżących w pobliżu większego miasta, ze względu na wybory uczniów. Zwykle dokonuje się ustaleń, na jaką minimalną liczbę uczniów w oddziale można wyrazić zgodę, poniżej której oddział nie powstaje.

2. Wydatki bieżące w przeliczeniu na jeden oddział pokazują finansowy wysiłek samorządu w utrzymaniu oświaty. Największym kosztem w oświacie są płace nauczycieli, które są powiązane z liczbą godzin realizowanych przez nauczyciela w oddziale. Koszty kształcenia w podobnych samorządach, w tych samych typach szkół, nie powinny znacząco się różnić. Jeśli jednak różnice są znaczne, może to oznaczać, iż jeden z samorządów wydatkuje środki efektywniej. Różnice mogą też wynikać z obiektywnych przyczyn, np. w jednym z tych samorządów mamy do czynienia z większym odsetkiem nauczycieli o znacząco wyższym stopniu awansu czy dysproporcji w liczbie godzin nauczania indywidualnego, itp. Różnice mogą być też efektem świadomej działalności JST: wspieranie szkół dodatkowymi godzinami zajęć pozalekcyjnych, czy też godzin dodatkowo przydzielonych do planu nauczania

3. Wydatki bieżące w przeliczeniu na jednego ucznia pozwalają również określać efektywność kształcenia (finansową), np. stwierdzić, czy przy ogólnych niedużych nakładach nie mamy bardzo wysokich indywidualnych kosztów.

4. Zmiana subwencji w latach pokazuje w sposób ogólny, czy następuje rozwój, rosną zadania edukacyjne. Jednak sama wartość subwencji nie będzie wystarczająco dobrym wskaźnikiem. Należy odnosić ją do budżetu oświatowego. Skuteczne jest też zastosowanie kolejnego wskaźnika.

5. Plany finansowe jednostek oświatowych a subwencja – pozwalają bezpośrednio pokazać, jakie szkoły są w sposób szczególny wspierane finansowo przez samorząd. Zróżnicowanie takie może być nieświadome, może też w sposób naturalny kształtować się w wyniku mniejszych czy większych potrzeb poszczególnych szkół, częściej jednak JST wybiera kluczowe obszary i je wzmacnia. Takie świadome działania, zwłaszcza jeśli wynikają z istniejących strategii rozwoju edukacji są oznaką dobrego zarządzania.

6. Wielkość planów finansowych szkół wynika z wielu czynników, np. wielkości szkoły, kształcenia uczniów niepełnosprawnych, uruchamiania zawodów wymagających nakładów na bazę itp. Od samej wielkości planu finansowego danej placówki ważniejsze jest, w jakim stopniu przypadająca na nią część subwencji (a raczej przekazana do JST subwencja wynikająca z liczb raportowanych w SIO uczniów danej szkoły) wystarcza na realizację zatwierdzonych zadań. Niewątpliwie łatwiej jest akceptować propozycje dodatkowych wydatków przedkładane przez dyrektora, jeśli w kierowanej przez niego placówce subwencja wystarcza na funkcjonowanie. Ten wskaźnik nie jest prosty do wyliczenia, ze względu na konieczność przydzielenia poszczególnym szkołom odpowiedniej części z subwencji otrzymanej przez samorząd. Wymaga to bowiem określenia tzw. wewnętrznego Di dla każdej

ze szkół – wskaźnika różnicującego wielkość subwencji ze względu na stopnie awansu zawodowego nauczycieli.

7. Dotacje dla niepublicznej oświaty są przewidziane przez ustawę o systemie oświaty i są zadaniem samorządu. Współistnienie na tym samym terenie szkół samorządowych oraz innych publicznych lub niepublicznych, prowadzonych przez inne podmioty często rodzi konflikty, zwłaszcza, gdy szkoły konkurują o tego samego ucznia. Szkoły samorządowe nie mają takiej swobody działania jak szkoły niepubliczne. Sprawdzenie tego wskaźnika pozwala na stwierdzenie, czy konieczne jest dodatkowe wsparcie dla szkół niepublicznych spoza subwencji (z dochodów własnych). Z taką wiedzą łatwiej jest podejmować rozmowy np. o współdziałaniu w różnorodnych edukacyjnych projektach.

8. Edukacyjna Wartość Dodana jest w chwili obecnej obok stanin uważana za najlepiej opisującą działania edukacyjne szkoły. Zwykły średni wynik egzaminu czy sprawdzianu w żadnym stopniu nie uwzględnia kontekstu społecznego, kulturowego ucznia. Dopiero zastosowanie EWD pozwoliło w znacznym stopniu zbliżyć się do odpowiedzi na pytanie czy szkoła dobrze kształci. Poprzez odpowiednią procedurę (odniesienie się do wyniku uzyskanego na sprawdzianie w poprzedniej szkole niższego szczebla) można z dużym prawdopodobieństwem określić, czy wynik danego ucznia jest większy niż oczekiwany, czy może nie jest. Poprzez zastosowanie EWD łatwiej określić słabe i mocne obszary szkoły, jej ocena także jest łatwiejsza, obiektywna.

9. Tendencje rozwojowe opisują wyniki szkół w odniesieniu do średnich wyników w okręgu. Porównanie takich wyników na przestrzeni lat pozwala zauważyć, w jaki sposób przeciętne wyniki szkoły lokują się w stosunku do przeciętnych wyników wszystkich szkół tego samego typu w kręgu. Położenie wyniku powyżej osi zerowej, a zwłaszcza stałe uzyskiwanie takiego wyniku pokazuje, iż szkoła uzyskuje ponadprzeciętne wyniki kształcenia mierzone poprzez egzamin. Położenie poniżej osi, a zwłaszcza systematyczne obniżanie wartości świadczy o tym, że szkoła pogarsza swoje wyniki. Śledzenie wieloletnich wyników pozwala na określenie jak i czy szkoła radzi sobie z pojawiającymi się trudnościami. Tendencje rozwojowe są opisane i publikowane przez Okręgową Komisję Egzaminacyjną w Poznaniu na jej stronie www.

## **Wizja i misja oświaty Powiatu Myśliborskiego**

W celu opracowania projektu Strategii Zarząd Powiatu zamierza powołać w trybie uchwały Zespół Sterujący i Zespół Strategiczny. W pracach obu zespołów biorą udział przedstawiciele interesariuszy lokalnego systemu edukacji tj.: przedstawiciele administracji samorządowej, radni, dyrektorzy szkół i placówek, przedstawiciele: związków zawodowych i organizacji pracodawców, instytucji rynku pracy, organizacji pozarządowych, rodziców oraz mediów.

Partnerami w realizacji projektu będą eksperci Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli oraz Zachodniopomorskiego Kuratorium Oświaty, którzy z wydatną pomocą pracowników

Starostwa Powiatowego w Myśliborzu przeprowadzą szereg szczegółowych analiz, moderują i dokumentują przebieg konsultacji społecznych oraz zredagują Projekt Strategii.

Uczestniczący w warsztatach strategicznych członkowie Zespołu Strategicznego zdefiniują wizję i sformułują zamieszczoną poniżej deklarację misji lokalnego systemu oświaty:

*Oświata Powiatu Myśliborskiego do roku 2020 powinna charakteryzować się pełną otwartością, uwzględniającą tradycje, dorobek oraz potrzeby i oczekiwania społeczne, być ukierunkowaną na rzetelny i wszechstronny rozwój wszystkich obywateli, którzy, w oparciu o nowoczesne zaplecze dydaktyczne i dobrze przygotowaną kadrę, powinni mieć możliwość uczenia się przez całe życie. Lokalny system oświaty powinien zapewniać wysoką jakość kształcenia, wspierać twórczość i kreatywność, rozwijać innowacyjność i przedsiębiorczość po to, aby przygotować obywateli do życia w nowoczesnej Polsce i zjednoczonej Europie.*

Prace nad dokumentem będą okazją do dialogu pomiędzy przedstawicielami różnych jednostek samorządu terytorialnego z terenu powiatu myśliborskiego.

Ze względu na swoją specyfikę, przygotowany dokument strategiczny nie będzie miał wagi tradycyjnych, zintegrowanych strategii rozwoju JST, które ze względu na tryb procedowania mają charakter prawa miejscowego, przyjmowanego przez samorządowe organy uchwałodawcze (Rady Powiatu). Będzie to materiał o charakterze fakultatywnym, opcjonalnym w realizacji, ale równocześnie wskazującym główne cele rozwojowe, wpisujące się w dokumenty wyższego rzędu, wyznaczające obszary rozwojowe. Strategia Rozwoju Usług w wersji wypracowanej w modelu partycypacyjnym, będzie pakietem możliwych do realizacji zadań w układzie partnerskim, preferowanym w finansowaniu nowych projektów ze środków UE. Dokument daje odpowiedź na pytanie, w jakim kierunku zmierzać, by wzmacniać zidentyfikowane na etapie diagnozy mocne strony i wykorzystywać pojawiające się szanse, a także jak reagować na słabości i zagrożenia wpływające na świadczone usługi edukacyjne.

**Strategia Rozwoju Oświaty Powiatu Myśliborskiego będzie dokumentem wpisującym się w proces strategicznego myślenia o rozwoju tej sfery usług publicznych. Jest komplementarna z innymi dokumentami strategicznymi odnoszącymi się do świadczenia usług edukacyjnych.**

## **Zasada komplementarności**

### **Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020**

Strategia Rozwoju Oświaty Powiatu Myśliborskiego będzie także komplementarna z dokumentem Strategii Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020, który tworzy główne ramy

rozwojowe dla budowania wysokiej jakości kapitału ludzkiego na każdym etapie życia, pozwalającego na osiągnięcie wyższego poziomu nowoczesności i innowacyjności polskiej gospodarki. Cele zawarte w tym dokumencie wspierają osiągnięcie celów postawionych na poziomie dokumentu strategicznego Unii Europejskiej „Europa 2020”. Spójność programowanej Strategii Rozwoju Oświaty Powiatu Myśliborskiego z przytaczanym dokumentem strategicznym widoczna będzie na poziomie niższych celów szczegółowych oraz wybranych kierunkach interwencji:

### **Cel szczegółowy 1: Wzrost zatrudnienia.**

Kierunki interwencji m.in.:

- Ułatwianie godzenia pracy z indywidualnymi potrzebami człowieka (na różnych etapach życia), w tym w zakresie łączenia aktywności zawodowej z opieką nad dziećmi oraz dorosłymi osobami zależnymi;
- Zapewnienie powszechnego dostępu do wysokiej jakości kształcenia i szkolenia odpowiadającego na zmieniające się potrzeby rynku pracy, a także stworzenie efektywnego systemu przejścia z edukacji (kształcenia i szkolenia) do zatrudnienia;
- Dostosowanie oferty dydaktycznej i kierunków kształcenia do potrzeb rynku pracy przez zacieśnianie współpracy przedsiębiorstw ze sferą edukacji oraz umożliwienie uczniom i studentom praktycznej nauki w przedsiębiorstwach w ramach bardziej rozwiniętego systemu praktyk zawodowych i staży;

### **Cel szczegółowy 2: Podniesienie poziomu kompetencji oraz kwalifikacji obywateli.**

- Poprawa dostępności i jakości wczesnej edukacji, w szczególności na terenach wiejskich oraz zorientowanie jej na wspieranie, a nie zastępowanie rodziców.
- Szersze otwarcie szkół na współpracę z rodzicami i otoczeniem społecznym, zapewnianie w szkołach zdrowego, bezpiecznego i przyjaznego otoczenia. Rozwijanie dodatkowych zajęć edukacyjnych uzupełniających edukację szkolną, rozwijających zainteresowania i uzdolnienia uczniów oraz wspomagających rodziców w wychowaniu.
- Poprawa jakości kształcenia i szkolenia na wszystkich poziomach oraz rozwój kreatywności i innowacyjności osób uczących się (indywidualizowanie i odschematyzowanie kształcenia w szkołach, placówkach oświatowych i uczelniach, ukierunkowanie kształcenia i szkolenia na zdobywanie kompetencji kluczowych i umiejętności współpracy).

- Lepsze dopasowanie kształcenia i szkolenia zawodowego na wszystkich poziomach do potrzeb gospodarczych i społecznych oraz wymagań rynku pracy m.in. poprzez zwiększanie zaangażowania podmiotów gospodarczych i społecznych w procesy kształcenia i szkolenia.
- Poprawa jakości kształcenia i szkolenia nauczycieli oraz innych osób nauczających, w tym zwiększenie społecznego prestiżu i konkurencyjności ich zawodu.
- Rozszerzanie stosowania narzędzi cyfrowych w kształceniu i szkoleniu.
- Rozwijanie poradnictwa edukacyjno-zawodowego ułatwiającego poruszanie się wśród zindywidualizowanych ofert kształcenia i szkolenia.
- Rozwijanie polityki edukacyjnej opartej na faktach.

### **Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020**

Strategia Rozwoju Oświaty Powiatu Myśliborskiego w swych zapisach będzie zgodna z założeniami zawartymi w projekcie Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014 – 2020. Komplementarność zapisów dotyczy w szczególności Osi Priorytetowej I: Efektywne polityki publiczne dla rynku pracy, gospodarki i edukacji; Priorytet Inwestycyjny: 10.1 Ograniczenie przedwczesnego kończenia nauki szkolnej oraz zapewnienie równego dostępu do dobrej jakości edukacji elementarnej, kształcenia podstawowego i ponadpodstawowego. W ramach tego priorytetu wskazano na następujące cele szczegółowe:

1. Rozwój narzędzi polityki edukacyjnej - który zakłada realizację przedsięwzięć zapewniających m.in.: rozwój narzędzi monitoringu, kontroli i ewaluacji systemu kształcenia i szkolenia oraz zwiększenie zdolności do ich wykorzystywania; integrację i rozwijanie baz danych dotyczących systemu oświaty; wspieranie zarządzania w oświacie (w tym m. in.: zapewnienie rozwoju kompetencji kadry kierowniczej oświaty oraz stworzenie platformy wzajemnej współpracy i wymiany doświadczeń);
2. Poprawa jakości pracy szkół i placówek oświatowych – rozumiany jako wzmocnienie systemu wspierania szkół i placówek ukierunkowanego na ich rozwój służący podniesieniu jakości kształcenia oraz zapewnieniu równego dostępu i równych szans oraz opracowanie standardów i programów rozwoju zawodowego nauczycieli oraz przygotowanie kadr trenerskich do prowadzenia programów kształcenia nauczycieli;
3. Tworzenie warunków do rozwoju nowoczesnych metod wspierania uczenia się, dostosowanego do wyzwań gospodarki opartej na wiedzy – koncentrujący się na przedsięwzięciach dotyczących m.in.: opracowania i wdrożenia rozwiązań wspierających wykorzystywanie nowoczesnych technologii w nauczaniu wszystkich przedmiotów, w tym rozwijanie oferty publicznych elektronicznych zasobów edukacyjnych; doskonaleniu podstaw programowych kształcenia ogólnego oraz opracowanie modelowych programów nauczania i standardów rozwijania kompetencji w zakresie matematyki, informatyki i nauk

przyrodniczych, a także uczenia się aktywnego i praktycznego na wszystkich poziomach kształcenia jako podstawy do uczenia się przez całe życie.

## **Przystąpienia do opracowania Strategii Rozwoju Oświaty Powiatu Myśliborskiego**

Skuteczne opracowanie Strategii jest skomplikowanym procesem i wymaga efektywnej współpracy wielu autonomicznych podmiotów. Oznacza to potrzebę uspołecznienia procesu jej realizacji i nadanie dokumentowi Strategii odpowiednio wysokiej rangi. Może temu służyć przyjęcie dokumentu Strategii do realizacji w postaci odpowiedniej uchwały Rady Powiatu. Starostwo Powiatowe w Myśliborzu jest głównym realizatorem i równocześnie instytucją odpowiedzialną za sporządzenie Strategii Rozwoju Oświaty Powiatu Myśliborskiego do 2020 roku.

Bezpośrednimi wykonawcami Strategii będą szkoły i placówki oświatowe prowadzone przez Powiat oraz - na zasadach dobrowolności - instytucje i osoby zaangażowane w realizację zadań oświatowych wynikających ze Strategii.

Instytucje i osoby zaangażowane w opracowanie Strategii powinny stworzyć warunki konieczne do jej efektywnej realizacji tj. przede wszystkim zapewnić: otwartość i transparentność, celowość i spójność prowadzonych działań, właściwą koordynację działań wielu różnorodnych podmiotów, odpowiednią komunikację pomiędzy partnerami, optymalny poziom motywacji uczestników. Realizacja poszczególnych zadań będzie wymagała systematycznej kontroli opartej o zaproponowane w kartach zadań wskaźniki realizacji zadań. Lista wskaźników powinna być poszerzona o dostępne i odpowiednio dobrane wskaźniki odniesienia oraz wynikające z potrzeb nowych programów operacyjnych, które posłużą finansowaniu zadań. Bieżąca analiza wskaźników może służyć celowej korekcie prowadzonych działań i odpowiedniemu reagowaniu na zmiany czynników wpływających na realizację Strategii w długoterminowej perspektywie 2020 roku. Przyjęcie i wdrożenie Strategii Rozwoju Oświaty Powiatu Myśliborskiego powinno doprowadzić do realizacji zakładanych celów do 2020 roku.

**Do opracowania założeń wykorzystano następujące dokumenty:**

1. Program Rozwoju Powiatu Myśliborskiego 2015-2020 (*Uchwała nr XIV/78/2015 Rady Powiatu w Myśliborzu z dnia 29 grudnia 2015 roku w sprawie przyjęcia Programu Rozwoju Powiatu Myśliborskiego na lata 2015 – 2020*)
2. Strategia Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego do roku 2020, Szczecin 2015.
3. Emerling A., Współpraca firm z sektorem edukacji. Raport z badania. Agnieszka, KPMG. PARP/Lewiatan, Warszawa 2012
4. Informacje oświatowe. Biblioteczka Oświaty Samorządowej pod redakcją Jana Herczyńskiego, ORE, t. 5, Warszawa 2012.
5. Koordynacja obszaru kompetencji cyfrowych w ramach programów Umowy Partnerstwa na lata 2014-2020 . Materiał roboczy. Projekt 2.0, MEN, Warszawa 2014.
6. Młodość czy doświadczenie? Kapitał ludzki w Polsce. Raport podsumowujący III edycję badań BKL z 2012 roku pod redakcją Jarosława Górniaka, UJ/PARP, Kraków 2013
7. Kwalifikacje dla potrzeb pracodawców. Raport końcowy pod red. U. Sztandar – Sztanderskiej, PARP/Lewiatan, Warszawa 2012.
8. Dane Systemu Informacji Oświatowej (SIO) dla jednostek powiatu myśliborskiego za lata 2009-2014
9. Strategie oświatowe pod red. A. Levitasa, Biblioteczka Oświaty Samorządowej, t.1, ORE, Warszawa 2012.
10. Toft T., Analiza powiatowych strategii oświatowych, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2011.