

SAMORZĄDY UCZĄCE SIĘ OD INNYCH SAMORZĄDÓW NA PRZYKŁADZIE MIASTA KWIDZYNA I POWIATU KWIDZYŃSKIEGO

Danuta Woronowicz



Spis treści

1. Charakterystyka systemów szkolnych	3
2. Charakterystyka innowacyjnych instrumentów zarządzania oświatą w mieście Kwidzynie	9
3. Historia przejmowania doświadczeń miasta przez powiat oraz ich modyfikacja	14
4. Doświadczenia miasta, których powiat nie zdecydował się przejąć	19
5. Rekomendacje dla samorządów, które pragną w swoich warunkach wykorzystać rozwiązania wypracowane przez inne samorządy	22



1. Charakterystyka systemów szkolnych

Celem niniejszego raportu jest krótki przegląd systemów szkolnych dwóch współpracujących ze sobą jednostek samorządu terytorialnego – miasta i powiatu. W pierwszej części scharakteryzowana została struktura szkolna miasta Kwidzyna, w kolejnej – powiatu kwidzyńskiego. W ostatniej części, w tabeli przedstawiono udział wydatków oświatowych obu samorządów w stosunku do wydatków ogółem na tle ich ogólnej sytuacji finansowej.

1. MIASTO KWIDZYN

Kwidzyn jest gminą miejską zamieszkałą przez 38.6 tys. osób¹, usytuowaną w południowo-wschodniej części województwa pomorskiego, na pograniczu Pojezierza Ławskiego i Doliny Dolnej Wisły, nad rzeką Liwą. Jest stolicą Dolnego Powiśla.

Samorząd kwidzyński przejął prowadzenie szkół podstawowych na swoim terenie na początku roku 1992, a trzy lata później również szkół ponadpodstawowych, które na początku 1999 roku przekazane zostały w zarząd powiatu.

Aktualnie Miasto Kwidzyn jest organem prowadzącym dla jednego przedszkola (z oddziałami integracyjnymi), czterech szkół podstawowych i dwóch gimnazjów. Ponadto, jest organem założycielskim Akademii Umiejętności Pedagogicznych -lokalnej placówki doskonalenia nauczycieli. Obsługę finansowo-księgową, prawną i organizacyjno-kadrową dla wszystkich jednostek oświatowych prowadzi Centrum Administracji Szkół w Kwidzynie.²

Rada Miejska w Kwidzynie wspiera finansowo także działalność 7 przedszkoli niepublicznych prowadzonych przez osoby fizyczne oraz Społecznej Szkoły Podstawowej i Gimnazjum prowadzonych przez Kwidzyńskie Stowarzyszenie Oświatowe.

¹ Stan w dniu 31 marca 2011 r. – wyniki spisu ludności i mieszkań 2011 r.

² Załącznik nr 3 do Regulaminu Organizacyjnego Urzędu Miejskiego w Kwidzynie z dnia 17 maja 2012 r.



Tabela 1.1. Podstawowe dane o placówkach oświatowych ³

Jednostka oświatowa	L. uczniów	L. oddziałów	Średnia w oddziale	Nauczyciele		
				pełnozatrud.	niepełnozatrud.	niepełnozatrud. (w etatach)
SP nr 2	585	21	27,86	41	1	0,64
SP nr 4	723	28	25,82	47	9	4,12
SP nr 5	465	18	25,83	34	4	2,45
SP nr 6	774	31	24,97	62	5	2,39
Ogółem SP	2547	98	25,99	184	19	9,60
Gim. nr 2	723	27	26,78	55	10	5,13
Gim. nr 3	514	21	24,48	41	15	5,61
Ogółem szkoły	3784	146	25,92	280	44	20,34
Przedszkole Integracyjne	180	6	30	14	2	1,22
Ogółem	3964	152	26,08	294	46	21,56

2. POWIAT KWIDZYŃSKI

Powiat Kwidzyński sąsiaduje z powiatami: sztumskim, tczewskim (w województwie pomorskim), świeckim, grudziądzkim (w województwie kujawsko-pomorskim), oraz iławskim (w województwie warmińsko-mazurskim). Zachodnią granicę powiatu stanowi rzeka Wiśła. Zamieszkuje w nim 83, 3 tys. osób⁴.

Powiat jest organem prowadzącym dla 7 zespołów szkół ponadgimnazjalnych, zespołu szkół gimnazjalnych prowadzonych na mocy porozumienia z Gminą Miejską Kwidzyn, dwóch ośrodków szkolno-wychowawczych, poradni psychologiczno-pedagogicznej oraz Między-szkolnego Ośrodka Sportowego w Kwidzynie. Wśród zespołów szkół funkcjonują trzy licea ogólnokształcące, w tym jedno dla dorosłych oraz liceum sportowe. Pozostałe zespoły szkół kształcą w różnych zawodach na poziomie technikum i zasadniczej szkoły zawodowej. Strukturę zawodów obrazuje poniższa tabela.

³ System Informacji Oświatowej wg stanu na dzień 30.09.2011 r.

⁴ Stan w dniu 31 marca 2011 r. – wyniki spisu ludności i mieszkań 2011 r.

Tabela 1.2. Struktura zawodów

Lp.	Szkoła	Technikum	Zasadnicza szkoła zawodowa
1.	Zespół Szkół Ponadgimnazjalnych nr 1 w Kwidzynie	Technik informatyk	Sprzedawca
		Technik ekonomista	
		Technik logistyk	
2.	Zespół Szkół Ponadgimnazjalnych nr 2 w Kwidzynie	Technik hotelarstwa	Kucharz małej gastronomii
		Technik papiernictwa	Cukiernik
		Technik organizacji usług astronomicznych	Wielozawodowa - młodociani pracownicy
		Technik obsługi turystycznej	Kucharz małej gastronomii (ZSZS7)
		Technik ochrony środowiska	Cukiernik (ZSZS7)
		Technik turystyki wiejskiej	Wielozawodowa – młodociani pracownicy (ZSZS7)
3.	Zespół Szkół Technicznych w Kwidzynie	Technik elektronik	Monter elektronik
		Technik teleinformatyk	
		Technik mechatronik	Monter mechatronik
4	Zespół Szkół Ponadgimnazjalnych nr 4 w Kwidzynie	Technik technologii drewna	Stolarz
		Technik budownictwa	Murarz
		Technik urządzeń i systemów energetyki odnawialnej	Technolog robót wykończeniowych w budownictwie
5	Zespół Szkół Ponadgimnazjalnych w Prabutach	Technik pojazdów samochodowych	Mechanik pojazdów samochodowych
		Technik informatyk	Wielozawodowa

Przy Zespole Szkół Ponadgimnazjalnych nr 4 w Kwidzynie funkcjonuje Centrum Kształcenia Ustawicznego, które realizuje zadania oświatowe poprzez prowadzone kursy oraz współpracę z innymi podmiotami, w szczególności z zakładami pracy, szkołami i ośrodkami akademickimi. W ramach Centrum Kształcenia Ustawicznego do 2011 roku funkcjonowało gimnazjum dla dorosłych (aktualnie w zespole szkół gimnazjalnych). W strukturze tej znajduje się również Centrum Kształcenia Praktycznego, w którym praktyczną naukę zawodu odbywają uczniowie Zespołu Szkół Ponadgimnazjalnych nr 4 i Zespołu Szkół Technicznych.

W ramach Centrum Kształcenia Praktycznego funkcjonuje 18 pracowni zajęć praktycznych, w tym:

- pracownie mechaniczne (obróbki ręcznej i montażu, obróbki maszynowej metalu, przygotowania materiałów, spawania),
- pracownie drzewne (obróbki ręcznej i montażu, obróbki maszynowej drewna),
- pracownia budownictwa (murarska),
- pracownia plecionkarska,
- pracownie informatyczne (informatyki nr 1, informatyki nr 2),
- pracownie języków obcych,
- pracownie spawania,
- pracownia obrabiarek CNC.

Przy Zespole Szkół Ponadgimnazjalnych nr 2 w Kwidzynie działa Ośrodek Doskonalenia Zawodowego, który prowadzi kształcenie teoretycznej nauki zawodu w formach kursowych i indywidualnych konsultacji dla uczniów klas wielozawodowych.

Tabela 1.3. Podstawowe dane o placówkach oświatowych ⁵

Jednostka oświatowa	L. uczniów w	L. oddziałów	Średnia w oddziale	Nauczyciele		
				pełnozatrud.	niepełnozatrud.	niepełnozatrud. (w etatach)
ZSO nr1	511	18	28,39	32	15	7,01
ZSO nr 2	410	14	29,29	30	14	7,28
ZSP nr 1	455	16	28,44	32	13	7,24
ZSP nr 2	592	24	24,67	45	22	7,93
ZST	322	12	26,83	21	9	3,91
ZSP nr 4	290	12	24,17	30	21	9,57
ZSP P	239	9	26,56	14	10	5,07
ZSG	237	8	29,63	1	15	8,22
Razem	3056	113	27,04	205	119	56,23
SOSW K-n	155	18	8,61	41	12	7,29
SOSW Barcice	97	9	10,78	25	4	2,09
Razem	252	27	9,33	66	16	9,38
PPP	-	-	-	14	2	1
MOS	-	-	-	1	15	2,53
Razem	-	-	-	15	17	3,53
Ogółem	3308	140	-	286	152	69,14

⁵ System Informacji Oświatowej wg stanu na dzień 30.09.2011 r.

Tabela 1.4. Struktura specjalnych ośrodków szkolno-wychowawczych

Lp.	Wyszczególnienie	Szkoły
1	Specjalny Ośrodek Szkolno- - Wychowawczy w Kwidzynie	Szkoła Podstawowa Specjalna
		Gimnazjum Specjalne
		Szkoła Specjalna Przysposabiająca do Pracy
		Wczesne wspomaganie rozwoju dziecka
2	Specjalny Ośrodek Szkolno- - Wychowawczy w Barcicach	Przedszkole
		Szkoła Podstawowa Specjalna
		Gimnazjum Specjalne
		Wczesne wspomaganie rozwoju dziecka
		Grupy uczniów z upośledzeniem głębokim

Ponadto, w strukturze Zespołu Szkół Ponadgimnazjalnych nr 2 w Kwidzynie funkcjonuje Zasadnicza Szkoła Specjalna nr 7, która kształci uczniów upośledzonych umysłowo w stopniu lekkim.

Obsługę finansowo-księgową, prawną i organizacyjno-kadrową dla wszystkich jednostek oświatowych powiatu prowadzi Powiatowe Centrum Ekonomiczno-Administracyjne Szkół.

W powiecie kwidzyńskim funkcjonuje także 6 szkół niepublicznych i 2 placówki niepubliczne dotowane przez powiat.

Tabela 1.5. Wykaz szkół i placówek niepublicznych dotowanych przez powiat

Lp.	Nazwa organu prowadzącego i adres	Nazwa szkoły/placówki
1.	Pomorska Wyższa Szkoła Humanistyczna Spółka z o.o., ul. Opata Hackiego 8-10 81-213 Gdynia	Zaoczne Liceum Uzupełniające
		Zaoczne Liceum Ogólnokształcące
2.	Centrum Nauki i Biznesu „Żak” Małgorzata Morzyszek ul. Piotrkowska 278 90-361 Łódź	Policealna Szkoła Zawodowa „Żak”
		Dwuletnie Uzupełniające Liceum Ogólnokształcące dla Dorosłych „Żak”
		Trzyletnie Liceum Ogólnokształcące

3.	Kwidzyńskie Stowarzyszenie Oświatowe ul. Hallera 5 82-500 Kwidzyn	Społeczne Liceum Ogólnokształcące w Kwidzynie
4.	Stowarzyszenie Rehabilitacyjne Centrum Rozwoju Porozumiewania 82-500 Kwidzyn, ul. Kołłątaja 4	Niepubliczna Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna
5.	Fundacja Wspierania Społeczności Lokalnych SAPERE AUDE	Ośrodek Rehabilitacyjno-Edukacyjno-Wychowawczy w Okrągłej Łące

Tabela 1.6. Wydatki budżetowe na oświatę w latach 2009-2011 Powiatu Kwidzyńskiego i Miasta Kwidzyna⁶

	POWIAT KWIDZYŃSKI			MIASTO KWIDZYN		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Dochód na 1 mieszkańca	1033,02	967,00	bd	2735,46	3894,84	bd
Subwencja oświatowa w zł	28 769 991	32 471 882	33 299 998	18 803 029	20 112,50	21 259 345
Wydatki na Oświatę i wychowanie w zł	22 884 332,89	25 691 549,81	34 180 938,26	26 969 904,35	29 246 358,23	32 765 290,98
Wydatki z budżetu na oświatę i wychowanie w %	26,0	33	42,6	24,9	23	24,5

⁶ Bank Danych Lokalnych BDL, utrzymywany przez Główny Urząd Statystyczny.

2. Charakterystyka innowacyjnych instrumentów zarządzania oświatą w mieście Kwidzynie

Miasto Kwidzyn w swojej praktyce zarządczej stosuje wiele nowoczesnych elementów dających świetne rezultaty. Nie posiada jednak kompleksowego planu strategicznego poświęconego funkcjonowaniu oświaty. Kilka lat wstecz podejmowano próby opracowania strategii, ale ostatecznie taki dokument nie powstał. Jedynym dokumentem określającym misję kwidzyńskiej oświaty jest „Program wyrównywania szans edukacyjnych oraz wspierania uzdolnionych dzieci i młodzieży z gminy miejskiej Kwidzyn” wprowadzony **Uchwałą Nr XXXIII/266/05 Rady Miejskiej w Kwidzynie z dnia 30 czerwca 2005 roku w sprawie przyjęcia programu wyrównywania szans edukacyjnych oraz wspierania uzdolnionych dzieci i młodzieży z Gminy Miejskiej Kwidzyn.**

Jak wynika z dokumentu „Wyrównywanie szans rozwoju młodego pokolenia to główny cel działań samorządu dla dzieci i młodzieży”.⁷, program nakreśla również plan wykorzystywania różnych narzędzi i elementów zarządzania oświatą w gminie. Należą do nich:

1. Zapewnienie wszystkim chętnym dzieciom edukacji na poziomie przedszkolnym.
2. Postrzeganie roli **dyrektora, jako menedżera odpowiadającego za rozwój szkoły**, od którego oczekuje się, aby swoimi działaniami:
 - umożliwił uczniowi indywidualną drogę rozwoju,
 - organizował pracę w taki sposób, aby wyznacznikiem funkcjonowania placówki była jakość,
 - przeciwdziałał problemowi wykluczenia społecznego,
 - umożliwiał wszechstronny rozwój osobowości ucznia,
 - organizował oddziały szkole tak, aby status ekonomiczno-społeczny uczniów/wychowanków był w nich wyrównany a podmiotem działania szkoły był uczeń.

⁷ Program wyrównywania szans edukacyjnych oraz wspierania uzdolnionych dzieci i młodzieży z Gminy Miejskiej Kwidzyn, Załącznik do Uchwały Nr XXIII/266/05 z dnia 30.06.2005r.

3. Kształtowanie budżetu poszczególnych szkół zgodnie z zasadą, iż **„pieniądz krąży za uczniem”** realizowanej poprzez tzw. **bon oświatowy**. Bon stanowi podstawę do naliczenia budżetu placówki oświatowej na następny rok kalendarzowy. Rada Miejska oczekuje od szkół i przedszkoli takiego wykorzystania budżetu, by zrealizowano zadania, o których mowa wyżej. Rodzice mają prawo wyboru szkoły, a z drugiej strony szkole zależy na jak największej ilości uczniów, gdyż wówczas rośnie jej budżet.

Kwidzyn jest miastem, które jako pierwsze w Polsce wprowadziło „bon oświatowy”. Przygotowania do jego wdrożenia rozpoczęły się już w 1992 roku, kiedy to rozpoczęto reformy, mające przygotować szkoły do funkcjonowania w warunkach „bonu”. Przez kolejne lata i okresy zmieniał się sposób jego naliczania, ale niezmiennie obowiązuje zasada, iż „pieniądz krąży za uczniem”. Przez kilka lat miał on formę materialną („papier wartościowy”, który rodzice dostawali do ręki i zanosili do wybranej szkoły). „Materialny bon” miał być sposobem na informowanie rodziców o zmianach w edukacji oraz na uświadamianie im, iż decyzja o wyborze szkoły znajduje się dosłownie „w ich rękach” i że pociąga ona za sobą realne skutki finansowe. Aktualnie zrezygnowano z formy materialnej bonu.

4. **Badania umiejętności uczniów** finansowane i przeprowadzane na zlecenie miasta Kwidzyna służące **monitorowaniu osiągnięć i badaniu poziomu wykluczenia społecznego**.
- Samorząd Kwidzyna od 19 lat zamawia badania umiejętności uczniów prowadzone przez grupę akademicką z Uniwersytetu Warszawskiego z profesor Elżbietą Putkiewicz na czele:
 - badania obejmują „całe roczniki”,
 - corocznie badaniom podlegają uczniowie klas I gimnazjów kwidzyńskich lub szkół podstawowych w różnych rocznikach,
 - informację o wynikach badań otrzymują rodzice uczniów, nauczyciele języka polskiego i matematyki, dyrektor szkoły i organ prowadzący,
 - każdorazowo przeprowadzane są warsztaty dla nauczycieli języka polskiego i matematyki.

- Badania kompetencji uczniów prowadzi również Akademia Umiejętności Pedagogicznych – samorządowa placówka doskonalenia nauczycieli powołana przez Gminę Miejska Kwidzyn.
 - Pracownia Badań Socjologicznych z Uniwersytetu Gdańskiego przeprowadza badania ankietowe wśród uczniów kwidzyńskich szkół. Ich wyniki mają za zadanie wspomagać szkoły w wypełnianiu zadań statutowych.
 - Corocznie przeprowadzane są również badania sprawności fizycznej uczniów klas III szkół podstawowych.
5. **Bardzo bogata oferta edukacyjna, w postaci zajęć pozalekcyjnych (kół zainteresowań i zajęć wyrównawczych).** Środki na ich funkcjonowanie znajdują się w budżecie szkoły. Decyzja w sprawie uruchomienia koła należy do dyrektora szkoły.
6. **Pomoc stypendialna i inne formy pomocy finansowej dla uczniów i młodzieży.** Odrębne przepisy w sposób szczegółowy określają przeznaczenie i tryb przyznawania następujących form pomocy:
- a. stypendiów szkolnych – dla uczniów szkół podstawowych, gimnazjów, szkół ponadgimnazjalnych i innych uczniów/słuchaczy zgodnie z ustawą o systemie oświaty,
 - b. zasiłków szkolnych – dla uczniów szkół podstawowych, gimnazjów, szkół ponadgimnazjalnych i innych uczniów/słuchaczy zgodnie z ustawą o systemie oświaty,
 - c. stypendiów za wyniki w nauce i osiągnięcia sportowe – dla uczniów klas IV-VI szkół podstawowych i gimnazjów – zgodnie z regulaminem ustalonym przez dyrektora szkoły,
 - d. stypendiów zwyczajnych – dla studentów i uczniów szkół ponadgimnazjalnych – zgodnie z Uchwałą Rady Miejskiej,
 - e. stypendiów naukowych – dla studentów uczelni zagranicznych – zgodnie z Uchwałą Rady Miejskiej.
- Stypendia zwyczajne mogą być również przyznawane we współpracy z organizacjami pozarządowymi zgodnie z odrębnymi przepisami.

7. Program wyrównywania szans edukacyjnych oraz wspierania uzdolnionych dzieci i młodzieży z Gminy Miejskiej Kwidzyn⁸ określa również **zadania dla innych jednostek i instytucji** mających wspomagać szkoły w realizacji ich zadań i podnoszeniu efektów osiągnięć uczniów.
- Kwidzyńskie Centrum Kultury:
 - ✓ udostępnia sale komputerowe wraz z oprogramowaniem na zajęcia obowiązkowe z informatyki prowadzone przez nauczyciela ze szkoły,
 - ✓ organizuje nieodpłatne zajęcia z informatyki (koła, kursy itp.) dla uczniów szkół podstawowych i gimnazjalnych,
 - ✓ organizuje zajęcia edukacyjne z komputerem dla przedszkolaków,
 - ✓ prowadzi lekcje biblioteczne pokazujące możliwości wykorzystania komputera i oprogramowania edukacyjnego,
 - ✓ udostępnia pracownie informatyczne i oprogramowanie do indywidualnych zajęć w soboty, ferie i wakacje,
 - ✓ udostępnia prasę i literaturę fachową w mediatece,
 - ✓ prowadzi zajęcia nadobowiązkowe dla dzieci i młodzieży,
 - ✓ organizuje dzieciom i młodzieży aktywny i bierny udział w kulturze.
 - Biblioteka Miejsko-Powiatowa:
 - ✓ przeznaczają corocznie znaczne środki finansowe na zakup nowych pozycji wydawniczych, prasy oraz wydawnictw alternatywnych (dla osób niepełnosprawnych),
 - ✓ podnosi czytelnictwo wśród dzieci i młodzieży poprzez organizowanie:
 - konkursów czytelniczych,
 - konkursów literackich,
 - lekcji bibliotecznych dla uczniów szkół podstawowych i gimnazjalnych,
 - spotkań z pisarzami,
 - wystaw i spotkań z autorami wystaw,
 - spotkań z przedszkolakami pod hasłem „Cała Polska czyta dzieciom”,
 - ✓ upowszechnia wiedzę i naukę,

⁸ Program wyrównywania szans edukacyjnych oraz wspierania uzdolnionych dzieci i młodzieży z Gminy Miejskiej Kwidzyn, Załącznik do Uchwały Nr XXIII/266/05 z dnia 30.06.2005r.

- ✓ prowadzi formy pracy z młodym czytelnikiem służące popularyzowaniu sztuki, nauki oraz upowszechnianiu dorobku kulturalnego miasta i powiatu.
- Kwidzyńskie Centrum Sportu i Rekreacji:
 - ✓ udostępnia obiekty sportowe KCSiR na przeprowadzanie programowych zajęć
 - ✓ z kultury fizycznej,
 - ✓ organizuje obowiązkową naukę pływania dla uczniów klas III szkół podstawowych,
 - ✓ umożliwia szkołom przeprowadzanie na obiektach KCSiR zajęć z gimnastyki korekcyjnej,
 - ✓ udostępniania obiekty KCSiR na organizowane przez szkoły i przedszkola imprezy rekreacyjno-sportowe,
 - ✓ udostępnia przybory i sprzęt sportowy na potrzeby szkół i przedszkoli,
 - ✓ organizuje imprezy rekreacyjno-sportowe dla przedszkolaków, uczniów szkół podstawowych i gimnazjalnych,
 - ✓ pomaga w organizowaniu imprez rekreacyjno-sportowych przez placówki oświatowe.,
 - ✓ pomaga w organizowaniu międzyszkolnych rozgrywek Igrzysk Młodzieży Szkolnej.
- Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej:
 - ✓ prowadzi dożywianie dzieci w przedszkolach oraz uczniów w szkołach,
 - ✓ udziela rodzinom ubogim dofinansowania do czesnego za pobyt dziecka w przedszkolu,
 - ✓ przyznaje zasiłki celowe na zakup podręczników i przyborów szkolnych,
- Miejska Komisja Rozwiązywania Problemów Alkoholowych:
 - ✓ finansuje i kontroluje funkcjonowanie świetlic socjoterapeutycznych dla dzieci z rodzin dysfunkcyjnych,
 - ✓ organizuje obozy z programami socjoterapeutycznymi dla dzieci z rodzin dysfunkcyjnych,
 - ✓ realizuje programy profilaktyczne w zakresie rozwiązywania problemów alkoholowych.

- Organizacje pozarządowe:

Miasto Kwidzyn corocznie zleca realizację zadań własnych organizacjom pozarządowym i innym podmiotom ustawowo uprawnionym do prowadzenia działalności pożytku publicznego na m.in. w zakresie:

- ✓ kultury,
- ✓ sportu,
- ✓ ochrony środowiska.

3. Historia przejmowania doświadczeń miasta przez powiat oraz ich modyfikacja

Praktyki zarządcze Kwidzyna w odniesieniu do oświaty przynoszą dobre rezultaty w osiąganiu wysokiej jakości edukacji. Doświadczenia Kwidzyna, skuteczność stosowanych narzędzi zarządczych, a także przekazanie kompetencji i odpowiedzialności za funkcjonowanie powiatowej oświaty wieloletniej dyrektor szkoły samorządowej Kwidzyna stało się przyczynkiem do rozpoczęcia ścisłej współpracy na tym polu. Wspólne działania w kilku obszarach rozpoczęto w połowie 2009 roku.

1. Monitorowanie osiągnięć uczniów w trakcie procesu kształcenia

W celu zorganizowania systematycznego monitorowania osiągnięć edukacyjnych uczniów prowadzącego do uzyskiwania wysokich efektów kształcenia, w tym wysokich wyników na egzaminach zewnętrznych, skorzystano z doświadczeń miasta i nawiązano współpracę z tą samą grupą badawczą Uniwersytetu Warszawskiego pod kierunkiem prof. Elżbiety Putkiewicz. W roku 2010, na zlecenie powiatu, po raz pierwszy przeprowadzono badania umiejętności uczniów po rocznym uczęszczaniu do powiatowych szkół. Pierwsze badanie przeprowadzono w zakresie matematyki i objęło ono wszystkich uczniów szkół maturalnych. Kolejne dwa badania (2011 i 2012) przeprowadzono także w zakresie języka polskiego. Podobnie, jak w przypadku miasta, informację o wynikach otrzymują uczniowie i ich rodzice, nauczyciele języka polskiego i matematyki, dyrektor szkoły i organ prowadzący.



Każdorazowo przeprowadzane są warsztaty dla nauczycieli języka polskiego i matematyki. Taka diagnoza pozwala na wprowadzenie odpowiednich działań korygujących w trakcie procesu kształcenia i nie jest w żadnym razie wykorzystywana do rankingowania szkół. Badania w szkołach miasta i powiatu odbywają się w tym samym terminie, wspólny jest także termin odbywania się warsztatów dla nauczycieli.

2. Współpraca w ramach funkcjonowania Akademii Umiejętności Pedagogicznych

Akademia Umiejętności Pedagogicznych w Kwidzynie jest samorządową placówką doskonalenia nauczycieli powołaną Uchwałą Nr XLIV/377/02 Rady Miejskiej w Kwidzynie z dnia 27 czerwca 2002 roku. Jej celem jest podnoszenie umiejętności i kwalifikacji zawodowych nauczycieli w szczególności z terenu powiatu kwidzyńskiego. Organem prowadzącym jest Rada Miejska w Kwidzynie.⁹

1 kwietnia 2010 roku zarząd powiatu kwidzyńskiego powołał nauczycieli doradców metodycznych w zakresie języka polskiego, matematyki, języka angielskiego i przedmiotów zawodowych powierzając wykonywanie zadań doradcy w Akademii Umiejętności Pedagogicznych w Kwidzynie w ramach dodatkowej umowy o pracę. Dzięki takiemu rozwiązaniu nauczyciele szkół powiatowych mogą korzystać z doradztwa praktycznie na bieżąco, bez konieczności docierania do odległych ośrodków w Gdańsku czy Elblągu, co nie wyklucza oczywiście możliwości wybierania innych ofert. Ponadto, rozwiązanie to ułatwia zorganizowanie współpracy pomiędzy nauczycielami gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych z terenu powiatu. Powiatowi nauczyciele, doradcy metodyczni biorą czynny udział w przeprowadzaniu lokalnych badań umiejętności kwidzyńskich uczniów w zakresie języka polskiego i matematyki na poziomie gimnazjów. Doradcy powołani przez oba samorządy wspólnie przygotowują ofertę doskonalenia dla nauczycieli szkół wszystkich poziomów kształcenia.

⁹ Uchwała Nr XLIV/377/02 Rady Miejskiej w Kwidzynie z dnia 27 czerwca 2002 roku.



3. Stworzenie uczniom możliwości indywidualnej drogi rozwoju

Miejski „Program wyrównywania szans edukacyjnych oraz wspierania uzdolnionych dzieci i młodzieży z gminy miejskiej Kwidzyn” akcentuje potrzebę umożliwienia uczniowi indywidualnej drogi rozwoju i wszechstronnego rozwoju osobowości.

Zadanie to realizowane jest między innymi przez organizację bardzo licznych zajęć pozalekcyjnych, zarówno rozwijających zainteresowania i talenty, jak również wyrównujących różne braki wiedzy i umiejętności. Kwidzyn pozostawia całkowitą swobodę dyrektorom szkół odnośnie organizacji zajęć pozalekcyjnych zarówno, co do ilości, jak i ich struktury. Nie monitoruje ich realizacji, nakreśla jedynie ogólny cel działań szkoły w tym względzie. Nie wyodrębnia też dodatkowych środków na ten cel.

Korzystając z doświadczeń miasta, powiat zmodyfikował system wspierania indywidualnego rozwoju ucznia. W powiecie kwidzyńskim do połowy roku 2009 nie realizowano zajęć pozalekcyjnych dla uczniów, a niewielką liczbę zorganizowano dopiero z dniem 1.09.2009 roku w związku z obowiązkiem przeprowadzania dodatkowej godziny wynikającej z art. 42 Karty Nauczyciela. W związku z powyższym, zdecydowano się na sprecyzowanie tego problemu w formie zadań do realizacji w opracowanej strategii oświatowej. Zadania i przedsięwzięcia są następujące:

1. opracowanie i realizowanie w szkołach programów pracy z uczniami zdolnymi,
2. zapewnienie przez organ prowadzący dodatkowych środków na realizację zajęć pozalekcyjnych, w tym kół przedmiotowych ze szczególnym uwzględnieniem przedmiotów egzaminacyjnych,
3. praca z uczniem zdolnym także na zajęciach dodatkowych, w ramach realizacji art. 42 ust. 2 pkt 2 Karty Nauczyciela.
4. wprowadzenie we wszystkich szkołach pozalekcyjnych zajęć dydaktyczno-wyrównawczych z przedmiotów egzaminacyjnych, zarówno z dodatkowych środków zapewnionych przez organ prowadzący, jak również w ramach realizacji art. 42 Karta Nauczyciela, z godzin do dyspozycji dyrektora – zgodnie z potrzebami szkoły.

Każda szkoła otrzymuje w swoim budżecie środki finansowe na organizację zajęć pozalekcyjnych w ilości 3 godzin tygodniowo na oddział. Dyrektor razem z radą



pedagogiczną decydują, jaki ma być podział godzin i proporcje w odniesieniu do kół przedmiotowych i zajęć wyrównawczych. Organ prowadzący monitoruje realizację tych zajęć. W roku szkolnym 2012/2013 uczniowie po raz czwarty skorzystają z takiej formy wsparcia. Środki finansowe przeznaczone na ten cel kształtują się w granicach 250-300 tys. zł rocznie za ok. 290 godzin zajęć tygodniowo. Dodatkowo odbywają się zajęcia w ramach realizacji godzin wynikających z art. 42 ust. 2 Karty Nauczyciela w ilości ok. 200 tygodniowo w każdym roku.

5. Wsparcie uczniów za pomocą stypendiów

Miasto Kwidzyn corocznie przeznacza środki finansowe na wypłatę stypendiów i innych form pomocy finansowej dla uczniów i młodzieży. Wśród różnych rodzajów tej formy wsparcia funkcjonują również stypendia za wyniki w nauce i osiągnięcia sportowe – dla uczniów klas IV-VI szkół podstawowych i gimnazjów – zgodnie z regulaminem ustalonym przez dyrektora szkoły¹⁰. Ubieganie się o tę formę wsparcia odbywa się na poziomie szkół, a każda posiada swój odrębny regulamin z własnymi kryteriami. Decyzję o przyznaniu podejmuje szkolna komisja stypendialna.

Długoletnie doświadczenia w tej materii pokazały, że taka forma pomocy spełnia różne funkcje, ale nie bez znaczenia jest motywowanie uczniów do osiągania coraz lepszych efektów swojej pracy.

Powiat kwidzyński również docenił taką formę wspierania uczniów i od stycznia 2006 roku udziela pomocy swoim uczniom w formie programu stypendialnego przyjętego uchwałą rady powiatu jednakowy dla wszystkich uczniów. Program na przestrzeni sześciu lat był kilka razy zmieniany. Aktualnie obowiązujący¹¹, promuje uczniów osiągających sukcesy w przedmiotach matematyczno-przyrodniczych oraz uzyskujących wysokie wyniki na egzaminach zewnętrznych, a także laureatów i finalistów konkursów i turniejów związanych z wybraną dziedziną wiedzy zawodowej ogłaszanych przez Dyrektora Centralnej Komisji Egzaminacyjnej lub

¹⁰ Program wyrównywania szans edukacyjnych oraz wspierania uzdolnionych dzieci i młodzieży z Gminy Miejskiej Kwidzyn, Załącznik do Uchwały Nr XXIII/266/05 z dnia 30.06.2005 r.

¹¹ Uchwała Nr XLI/247/2010 Rady Powiatu Kwidzyńskiego z dnia 22 lutego 2010 r. w sprawie przyjęcia Programu wspierania edukacji uzdolnionych uczniów szkół ponadgimnazjalnych dla młodzieży prowadzonych przez Powiat Kwidzyński zmieniona Uchwałą Nr XIII/88/2011 Rady Powiatu Kwidzyńskiego z dnia 12 grudnia 2011 r.



w konkursach ogłaszanych przez uczelnie wyższe, w których istnieje możliwość zdobycia indeksu.

Decyzja o przyznaniu stypendium zapada na poziomie powiatu, wnioski o przyznanie składa dyrektor szkoły. Taki wariant wspierania uczniów pozwala organowi prowadzącemu na kreowanie standardów jakościowych i mobilizowanie zarówno uczniów, jak i szkół do podejmowania wysiłków na najwyższym poziomie.

Efektem tak działającego programu jest:

- 1) duża ilość przyznawanych stypendiów, pomimo wysokich kryteriów,

Tabela 1.10 Zestawienie informacji dotyczących stypendiów

Lp.	Wyszczególnienie	Rok szkolny 2008/2009	Rok szkolny 2009/2010	Rok szkolny 2010/2011
1.	Liczba złożonych wniosków	153	98	114
2.	Liczba przyznanych stypendiów	114	97	98
3.	Nakłady finansowe w zł	49 900	98 300	109 000

- 2) coroczny, liczny udział i sukcesy uczniów w konkursach i turniejach na najwyższym szczeblu z różnych dziedzin wiedzy,
- 3) polepszające się wyniki egzaminów zewnętrznych.

Regulaminy stypendiów, zarówno miejskie jak i powiatowy, uzależniają uzyskanie go od wysokiej średniej ocen z obowiązkowych zajęć edukacyjnych.

6. Współpraca w zapewnieniu opieki psychologiczno-pedagogicznej uczniom

Powiat Kwidzyński współdziała z miastem również w zakresie pomocy psychologiczno-pedagogicznej świadczonej przez poradnię, która swym zasięgiem obejmuje wszystkich uczniów powiatu. Pracownicy poradni poza diagnozowaniem uczniów i ofertą różnych zajęć wspomagających, aktywnie włączają się w doskonalenie kadry pedagogicznej szkół miejskich prowadząc różne warsztaty i szkolenia podczas posiedzeń rad pedagogicznych. Innowacyjnym rozwiązaniem jest utworzenie w strukturze poradni „Powiatowego Ośrodka Kariery” wspierającego młodzież we właściwym wyborze zawodu, szkoły ponadgimnazjalnej i szkoły wyższej, prowadząc doradztwo edukacyjno-zawodowe dla młodzieży. Programem warsztatów zawodoznawczych objęto uczniów gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych.

4. Doświadczenia miasta, których powiat nie zdecydował się przejąć

Powiat nie zdecydował się na przeniesienie wszystkich doświadczeń miasta na własny grunt. Niektóre instrumenty zarządcze są niewystarczające, inne z uwagi na specyfikę szkół, nie mogą zostać zastosowane.

Jak wspomniano wcześniej, miasto Kwidzyn nie posiada dokumentu strategicznego poświęconego funkcjonowaniu oświaty, a jedynie „Program wyrównywania szans edukacyjnych oraz wspierania uzdolnionych dzieci i młodzieży z gminy miejskiej Kwidzyn”. Powiat kwidzyński opracował i przyjął do realizacji w roku 2010 „Politykę oświatową powiatu kwidzyńskiego – strategię na lata 2010-2015”. Sprawy bieżącego funkcjonowania placówek oświatowych oraz przyszłość edukacji i wychowania młodzieży w powiecie kwidzyńskim były wielokrotnie tematem posiedzeń Zarządu Powiatu. Tymi problemami zajmowała się także Komisja Edukacji, Kultury, Kultury Fizycznej i Turystyki. Były one tematem sporów, dyskusji, zapytań i interpelacji podczas obrad większości sesji Rady Powiatu we wszystkich kadencjach. Istniał, zatem realny powód opracowania kompleksowych działań. W dokumencie tym przedstawiono szczegółowy raport o stanie oświaty w powiecie kwidzyńskim, wskazano problemy wymagające rozwiązania i zdefiniowano potrzeby lokalnej

oświaty na najbliższe lata. Określono priorytety oświatowe oraz cele i zadania, wraz ze wskazaniem sposobów ich realizacji oraz misję.

Innym elementem, którego powiat nie zdecydował się wdrożyć jest „bon oświatowy”. Do roku 2009 powiatowe placówki były bardzo zróżnicowane organizacyjnie, nawet w ramach tego samego typu jednostki. Zatrudnianie pracowników w szkołach i placówkach oświatowych nie podlegało żadnym zasadniczym regulacjom prawnym tworzonemu na poziomie samorządu. Nie dostosowywano wielkości i struktury zatrudnienia do zmieniających się uwarunkowań funkcjonowania jednostek oświatowych. Zatrudnianie pracowników każdego roku było planowane na poziomie zbliżonym do poziomu z lat poprzednich. Ta niekorzystna dla wielu placówek sytuacja sprawiała, że zatrudnienie często było nieadekwatne do skali zadań placówki, co utrudniało efektywne zarządzanie, w innych zaś wątpliwość budziła racjonalność wydatkowanych środków na zatrudnienie nadmiernie rozbudowanej kadry administracyjno-obługowej. Powyższa sytuacja zrodziła konieczność opracowania i wdrożenia jednolitych lokalnych norm zatrudniania pracowników w szkołach i placówkach oświatowych. Ponadto, zróżnicowanie typów powiatowych placówek, stanu ich bazy i związanych z tym kosztów kształcenia również temu nie sprzyjało.

Kolejnym narzędziem zarządczym odróżniającym powiat i miasto jest sposób analizowania wyników pracy szkół i komunikowania ich społeczności lokalnej.

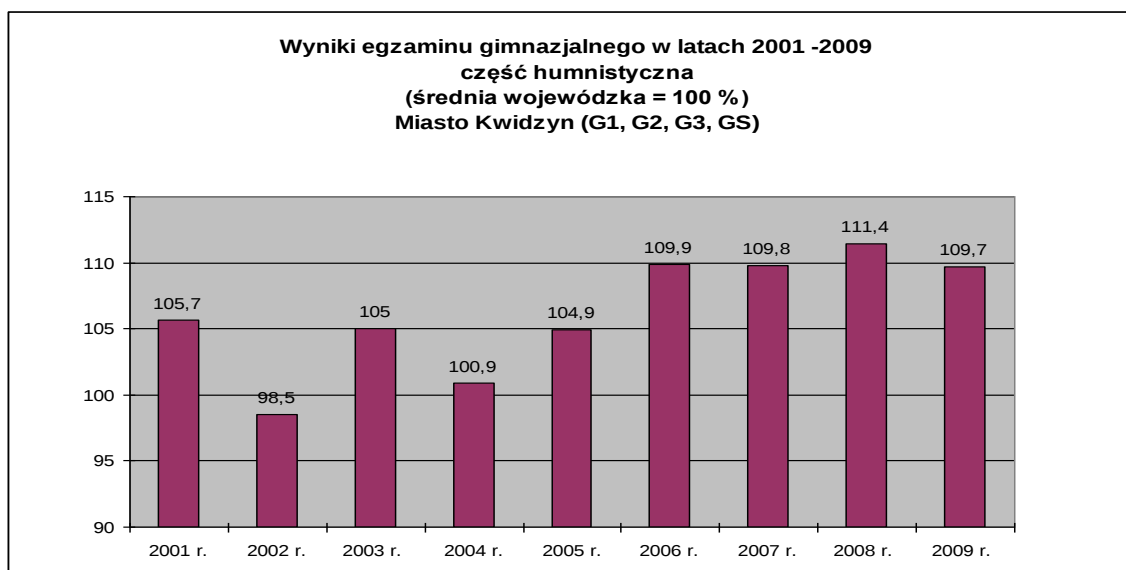
Władze Kwidzyna analizują i oceniają pracę szkół w odniesieniu do wyników wojewódzkich, przyjmując średnią wojewódzką, jako 100%.

Przykład analizy obrazuje poniższy wykres¹²

¹² Informacja Burmistrza Miasta Kwidzyna o stanie realizacji zadań oświatowych za rok szkolny 2008/2009.



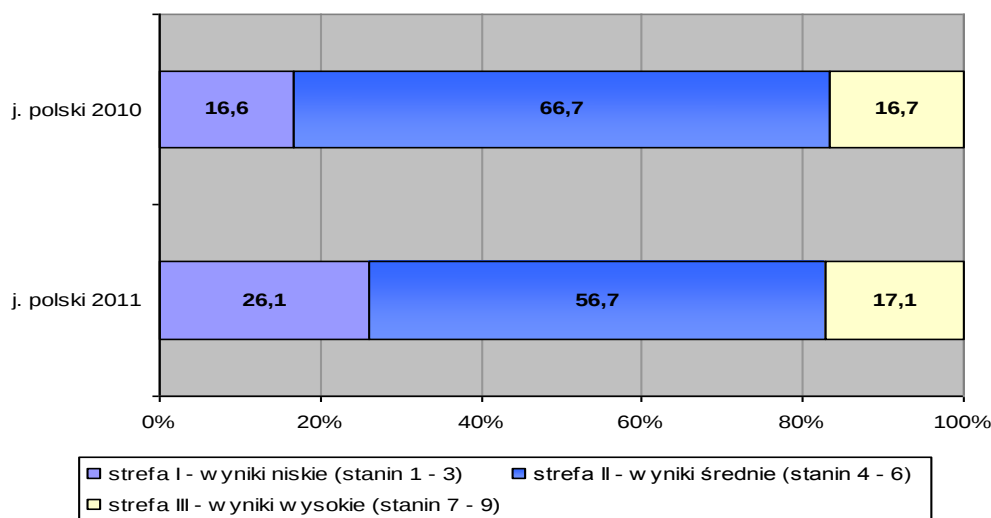
Wykres 1



Kwidzyński samorząd nie wykorzystuje do analizy wyników i komunikowania ich lokalnej społeczności powszechnie już stosowanej skali staninowej, która pozwala obiektywnie ocenić jakość zdawanych egzaminów na przestrzeni lat oraz w danym roku, w porównaniu z innymi zdającymi. Nie korzysta także z możliwości dokonania analizy na podstawie Edukacyjnej Wartości Dodanej. Wskaźnik, jakim jest wynik wojewódzki oraz ranking gmin, to jedyne odniesienie oceny miejskich szkół. Brak odwołania do wyniku krajowego i stosowania do analizy innych dostępnych narzędzi (skali staninowej, EWD) powoduje, że obraz pracy kwidzyńskich placówek jest niepełny. Tym bardziej, że województwo pomorskie nie mieści się w krajowej czołówce wyników egzaminów zewnętrznych. Wykorzystanie do analizy np. EWD może prowadzić do zupełnie innych wniosków.

Powiat kwidzyński oceniając efekty kształcenia prowadzonych przez siebie placówek wykorzystuje różne narzędzia i wskaźniki. Odnosi się do wyników wojewódzkich i krajowych. Ocenia zdawalność egzaminów i jakości (średnie wyniki) w stosunku do pozostałych powiatów województwa. Korzysta z takich narzędzi, jak skala staninowa i EWD. Analizuje osiągnięcia uczniów w egzaminach w stosunku do wyników „na wejściu” do szkoły. Ocenia rozkład wyników w strefach niskich, średnich i wysokich skali staninowej na przestrzeni kilku lat (wykres 2). Analizuje ilość i jakość egzaminów zdawanych na poziomie rozszerzonym. W taki też sposób prezentuje tę ocenę lokalnej społeczności.

Wykres 2. Rozkład wyników zdających pisemny egzamin maturalny w powiecie kwidzyńskim w 2010 i 2011r. z przedmiotów obowiązkowych w strefach wyników niskich, średnich i wysokich.



Wielowątkowa diagnoza pozwala na pełniejszą ocenę i wprowadzenie odpowiednich działań korygujących tam, gdzie są one potrzebne.

5. Rekomendacje dla samorządów, które pragną w swoich warunkach wykorzystać rozwiązania wypracowane przez inne samorządy

Zarządzanie placówkami oświatowymi to ważne zadanie polskich samorządów. Nieustannie zmieniające się prawo oświatowe, zmiany demograficzne, nowe obowiązki, ograniczenia kadrowe, a także rosnące oczekiwania społeczności lokalnych powodują, że coraz trudniej sprostać temu zadaniu. Organy prowadzące podejmują różne próby wypracowania narzędzi zarządczych najbardziej efektywnych w danym środowisku prowadzących do podnoszenia jakości edukacji. Wiele z nich jest godnych naśladowania.

Studium przypadku prezentowane w niniejszym opracowaniu to przykład partnerskiej współpracy miasta Kwidzyna i powiatu kwidzyńskiego na rzecz kolejnych populacji uczniów. Choć nie przybrała ona sformalizowanej formy, np. w postaci powiatowego programu wspomagania szkół, powiatowej strategii oświatowej czy też umowy partnerskiej, to w kilku obszarach oba samorządy prowadzą wspólną politykę oświatową opartą na wzajemnych doświadczeniach. Coroczne zamawianie przez miasto i powiat zewnętrznych analiz wyników uczniów,

współpraca w ramach Akademii Umiejętności Pedagogicznych, stworzenie uczniom na wszystkich etapach kształcenia możliwości rozwijania uzdolnień i wyrównywania szans edukacyjnych podczas licznych zajęć pozalekcyjnych, wspieranie młodzieży programami stypendialnymi, promowanie wyróżniających się uczniów, nauczycieli i szkół, wsparcie psychologiczno- pedagogiczne na wszystkich poziomach kształcenia przez poradnię psychologiczno-pedagogiczną, doradztwo zawodowe za pośrednictwem „Powiatowego Ośrodka Kariery” działającego w strukturze poradni, są dowodem na to, że edukacja uczniów postrzegana jest całościowo. W poszczególnych etapach nauki kto inny odpowiada za jej organizację, ale dzięki wspólnym działaniom samorządów dla ucznia nie ma to większego znaczenia i pozwala na osiąganie lepszych efektów na przestrzeni całego okresu nauki.

Przykłady przedstawione w niniejszym opracowaniu pokazują, że nie warto „wywarzać otwartych drzwi”. Ciekawe i efektywne rozwiązania można przenosić na własny grunt. Czas wykorzystany na kolejne próby i doświadczenia sensowniej jest przeznaczyć na zastosowanie sprawdzonych już w innym środowisku narzędzi. Czerpiąc z doświadczeń innych należy jednak dokonać analizy sytuacji we własnym samorządzie. Trzeba wziąć pod uwagę specyfikę szkół i placówek, doświadczenie oświatowej kadry kierowniczej, sytuację finansową itp. uwarunkowania. Taka analiza pozwoli ocenić czy można wprost zastosować rozwiązania wypracowane przez inny organ, czy może należy je zmodyfikować, dostosowując do własnych warunków. Warto pamiętać, że edukacja uczniów trwa wiele lat i należy traktować ją całościowo. Przywoływany przykład współdziałania Kwidzyna i powiatu obrazuje takie postrzeganie edukacji. Efektem tego jest stale poprawiająca się jakość kształcenia. Niektóre rozwiązania stosowane w innym samorządzie mogą być trudne do wprowadzenia w życie, np. ze względu na opór społeczny. W takiej sytuacji, tym bardziej cenne jest doświadczenie zdobyte w innym środowisku i możliwość oceny skuteczności i efektywności przyjętych rozwiązań.

Trzeba zdawać sobie sprawę, że na osiągnięcie dobrych efektów kształcenia wpływ ma wiele różnych czynników i tylko kompleksowe oddziaływanie może przynieść oczekiwane rezultaty. Dlatego też współpraca samorządów w tym zakresie jest niezwykle potrzebna. Dochodzenie do wysokiej jakości to proces, który może trwać wiele lat, więc nie należy oczekiwać natychmiastowych skutków zastosowania niektórych rozwiązań. Dobrą metodą jest analiza efektów edukacyjnych szkół najlepszych samorządów w perspektywie kilkuletniej, a następnie



prześledzenie polityki edukacyjnej i stosowanych tam narzędzi zarządczych. Współpraca miasta Kwidzyna i powiatu jest tego przykładem.

Wypada dodać, że przykłady dobrej praktyki propagowane są również przez organy nadzoru pedagogicznego.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





Interdyscyplinarne Centrum Modelowania Matematycznego i Komputerowego

Uniwersytet Warszawski, ul. Pawińskiego 5a, 02-106 Warszawa

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

