

VULCAN kompetencji w MAŁOPOLSKICH SAMORZĄDACH

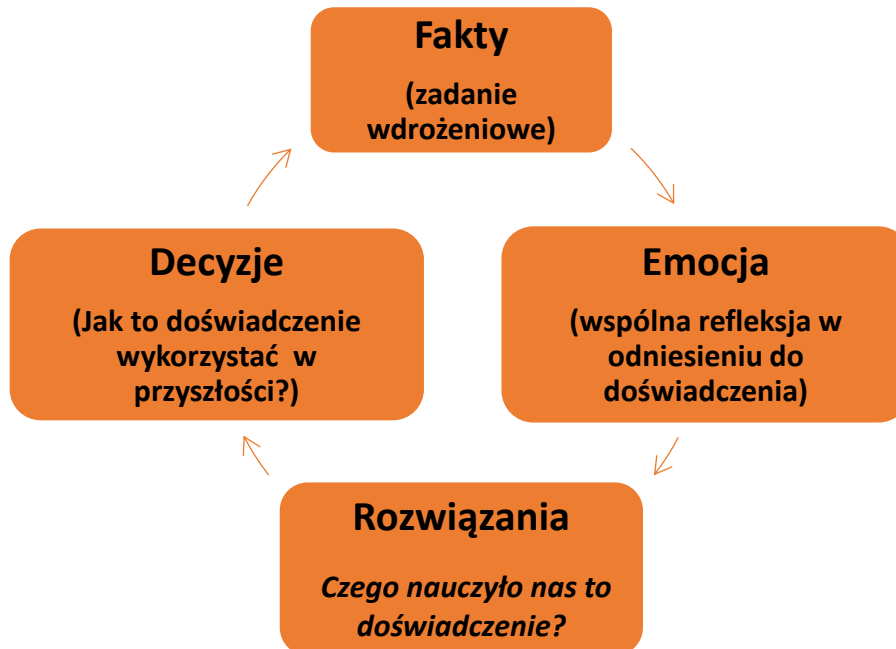
MODUŁ II

Opracowała: Dorota Tomaszewicz

**we współpracy z Zofią Domaradzką-Grochowalską, Ewą Halską, Dorotą Pintał,
Katarzyną Zychowicz**

Z1_2_1_1

Schemat dyskusji zogniskowanej



Z1_2_2_2 ZARZĄDZAĆ CZY ADMINISTROWAĆ OŚWIATĄ

Zarządzanie strategiczne - koncepcja pojmowania procesu zarządzania jako jednej zintegrowanej całości, którą nazwać można systemem totalnego przeciwdziałania niekorzystnym trendom zewnętrznym. (**J. Jeżak**)

Zarządzanie strategiczne - działanie polegające na tworzeniu systemowych gwarancji przetrwania organizacji w bliżej nieokreślonych, a jednocześnie w krytycznie istotnych dla przetrwania warunkach. (**K. Obłój**)

Zarządzanie administracyjne a zarządzanie strategiczne

Cecha	Zarządzanie administracyjne	Zarządzanie strategiczne
Horyzont czasu	krótki	długi
Precyzja	duża	mała
Działanie	efektywność	efekt
Orientacja	robienie rzeczy właściwie	robienie rzeczy właściwych

Ograniczenia zarządzania strategicznego w oświacie¹

1. Narzucone z góry ramy działania

Cele istnienia instytucji edukacyjnych zostały jasno określone w dokumentach rządowych. Tworzenie lokalnych strategii oświatowych musi się odbywać w wyznaczonych przez nie ramach. Zakres wyborów strategicznych stojących przed instytucjami edukacyjnymi i JST jest więc mocno ograniczony. Instytucje te są zobowiązane osiągać cele, które stawia przed nimi ministerstwo.

2. Ograniczone środki

Oświata nieustannie *zмага się* z niedofinansowaniem:

- ⇒ przy ograniczonych środkach finansowych łatwiej podejmować decyzje wynikające z posiadanych zasobów,
a nie te, które wynikają z refleksji strategicznej, obranych priorytetów i sytuacji w otoczeniu

W zarządzaniu strategicznym oświatą trudno o motywację finansową:

¹ Anna Witek-Crabb, „Zarządzanie strategiczne systemem oświaty – wyzwania i metody”, [w:] Współczesne Zarządzanie 3/2012

- ⇒ efekty dobrych i skutecznych strategii oświatowych rzadko dają się przeliczyć na korzyści finansowe dla tych, którzy je urzeczywistnili

3. Brak konkurencji

Rynek (klienci i konkurenci) motywują do podjęcia działań doskonalących i tworzenia innowacyjnych strategii.

Czy rzeczywiście w przypadku oświaty mamy do czynienia z naturalnym monopolem?

- ⇒ Brak konkurencji w oświacie może być złudny
- ⇒ Przyczyny mechanizmów konkurencji w oświacie:
 - niż demograficzny,
 - technologizacja i informatyzacja procesu nauczania,
 - większa mobilność obywateli.

4. Kadencyjność i polityka

Kadencyjność władz samorządowych sprzyja:

- ⇒ myśleniu w perspektywie czasu trwania kadencji,
- ⇒ działaniom mało ryzykownym i niekontrowersyjnym,
- ⇒ unikaniu wyrazistych wyborów,
- ⇒ zmiana władzy generuje pokusę odcięcia się od poprzedników bardziej dla zasady, niż z merytorycznego uzasadnienia.

Zarządzać czy administrować?

Myślenie strategiczne można zignorować, można je uznać za przemijającą modę w zarządzaniu, ale można zaryzykować i zacząć się go uczyć.

Odkrycie wzrostu jakości zarządzania i efektów płynących z tego faktu będzie skutecznym motywatorem do dalszych działań.

Wiedząc jakie działania są właściwe i koncentrując się na efektach można efektywnie dążyć do osiągnięcia celów i osiągać sukces.

Potrzebne jest do tego narzędzie - dobra strategia...

Zarządzanie strategiczne w edukacji to proces informacyjno-decyzyjny (**wspomagany funkcjami planowania, organizacji i kontroli**), którego celem jest rozstrzygnięcie o kluczowych problemach działalności i rozwoju systemu edukacji,

ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału.

Cel zarządzania strategicznego

Tworzenie i realizacja **realnej, skutecznej i użytecznej** oraz **mierzalnej** polityki oświatowej w jednostce samorządu terytorialnego ma odzwierciedlenie w dokumencie bazowym określonym w literaturze mianem – „**Strategia**”.

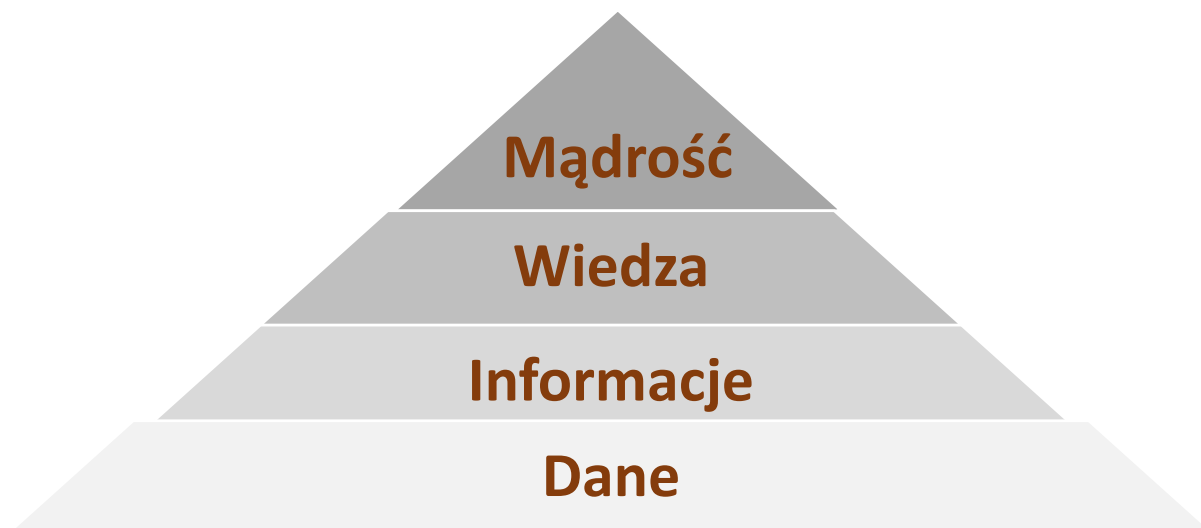
W praktyce jest to plan strategiczny, który stanowi narzędzie jako środek zarządzania w realizacji polityki oświatowej gminy/miasta/powiatu.

Atrybuty zarządzania strategicznego:

- ⇒ Świadomość celu
- ⇒ Trafna ocena zmian w otoczeniu
- ⇒ Otwartość na zmiany
- ⇒ Myślenie strategiczne

Myślenie strategiczne

- ⇒ Dane same z siebie o niczym nie informują. Ważny jest kontekst, w jakim dane są przetwarzane i interpretowane.
- ⇒ Informacja, to zinterpretowane dane. Rodzi się w głowie odbiorcy informacji.
- ⇒ Znajomość danych i informacji nie gwarantuje wzrostu wiedzy. Wiedza jest zawsze w umyśle i tylko dzieląc się nią w relacji z innymi, dajesz sobie i innym szansę na rozwój.
- ⇒ Mądrość nie konkuruje z nikim i niczym – po prostu jest!



Dane, informacje, wiedza i mądrość są zawsze ze sobą systemowo powiązane. Nie przeceniaj żadnego elementu. Dąż do wyrażania mądrości, bo ona wnosi nową wartość i jakość

Etapy zarządzania strategicznego

- ⇒ **Prognoza** - stałe badanie otoczenia w celu wykrycia i analizy trendów, które mogą stanowić szanse i zagrożenia dla systemu edukacji
- ⇒ **Analiza systemu edukacji** - diagnoza procesów i struktur, ujawniająca rzeczywisty potencjał (ludzki, ekonomiczno-finansowy)
- ⇒ **Wybór oraz praktyczna realizacja strategii rozwoju edukacji** – harmonogram, sposoby i metody monitoringu, ewaluacji, kontrola i modyfikacja

Pięć zadań w procesie zarządzania strategicznego

- ⇒ Stworzenie koncepcji, wizji i misji
- ⇒ Określenie celów i priorytetów
- ⇒ Zaprojektowanie strategii
- ⇒ Wdrożenie strategii
- ⇒ Ocena i korekta strategii

Strategia a zarządzanie strategiczne

Strategia	Zarządzanie strategiczne
<ul style="list-style-type: none">⇒ Długofalowa kompleksowa koncepcja rozwoju⇒ wsparta planami realizacyjnymi⇒ Strategia oznacza wybór, a jej przyjęcie (uchwała) – gotowość do realizacji	<ul style="list-style-type: none">⇒ Sztuka kierowania rozwojem organizacji <u>w długim okresie</u>⇒ umiejętność wykorzystywania szans w jej otoczeniu⇒ Umiejętność unikania zagrożeń w jej otoczeniu

Cechy dobrej strategii

Strategia to proces:

- ⇒ czytelny, transparentny
- ⇒ monitorowany
- ⇒ kontrolowany
- ⇒ ewaluowany

Od konsekwencji powyższych działań zależy:

- ⇒ efektywność
- ⇒ skuteczność
- ⇒ sukces

Z1_2_2_3 OD ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO DO PODNOSZENIA JAKOŚCI LOKALNEJ OŚWIATY

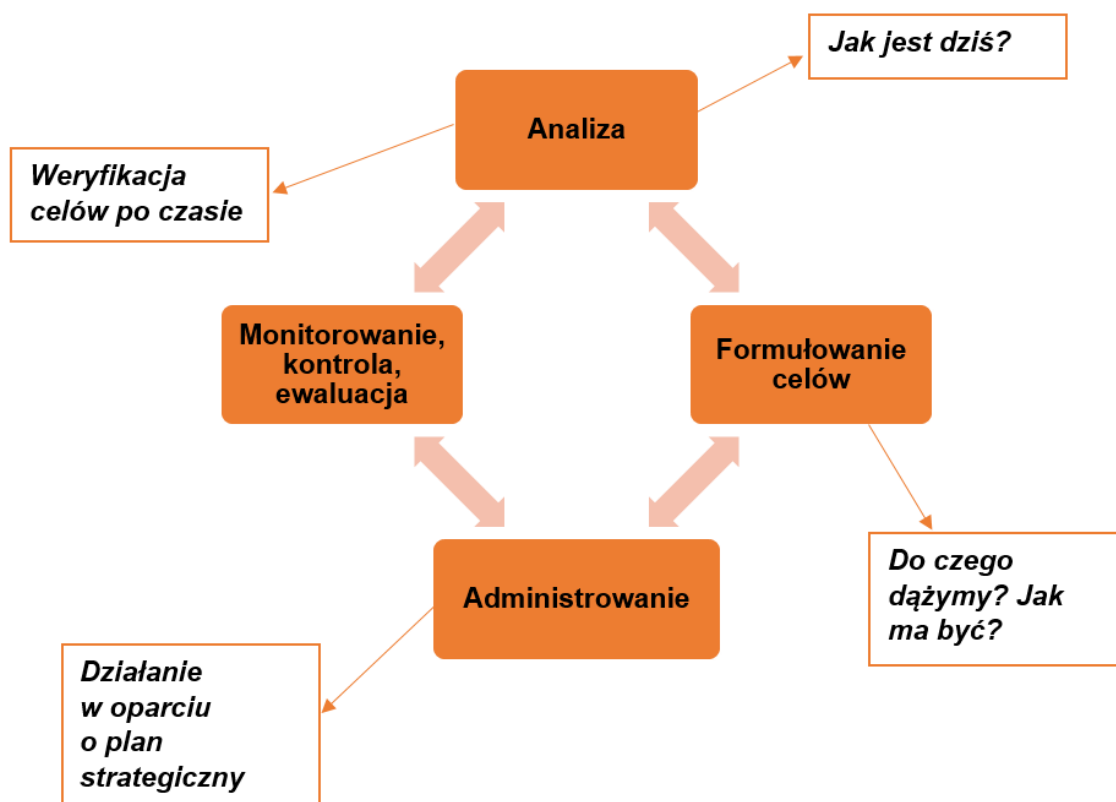
Plan podnoszenia jakości usług oświatowych oraz wspomaganie szkół w zakresie rozwoju kompetencji kluczowych uczniów

To plan konkretnych działań wynikających z długoterminowej wizji rozwoju oświaty ukierunkowanej na realizację celów edukacyjnych.

Będzie on dotyczyć obszaru gminy, miasta lub powiatu, ale może także obejmować większy obszar funkcjonalny tworzony przez grupę współpracujących ze sobą JST.

Wskazane jest, aby tworzenie i realizacja planu odbywały się przy wsparciu zawiązanej lokalnie koalicji na rzecz rozwoju oświaty. W jej skład powinny wchodzić zarówno podmioty publiczne jak i społeczne (np. przedstawiciele środowiska nauczycieli, rodziców, mieszkańców, przedsiębiorstw) zainteresowane poprawą i/lub rozwojem oświaty.

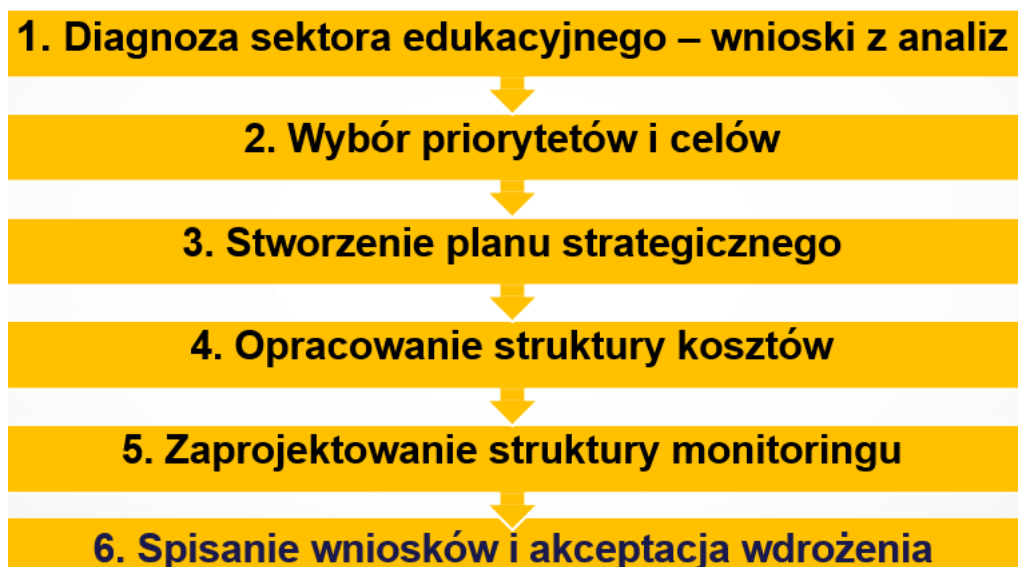
Proces budowy strategii



Metodyka budowy strategii



Etapy w procesie tworzenia strategii



Cele i zadania – formułowanie

Cele



Co? - wynik

Gdzie? - lokalizacja

Kiedy? - termin

Zadania



Kto? - osoba odpowiedzialna

Czym? - uprawnienia i odpowiedzialność

Jak? - sposób realizacji

Planowanie

- ⇒ Misja - deklaracja określająca koncepcję działania
- ⇒ Wizja – istota zarządzania strategicznego (*co chcemy osiągnąć, do czego dążymy*)
- ⇒ Cele strategiczne
- ⇒ Sposoby osiągnięcia celów strategicznych – **Plan strategiczny**
cele operacyjne - spodziewane efekty (mierzone wskaźnikami) sposoby ich osiągnięcia w postaci zadań, termin realizacji, koszty-*oszacowanie*

Co chcemy osiągnąć?	Jak będziemy mierzyć osiągnięcie celów?	Jaki jest pożądaný poziom osiągnięcia celu?	Jakie inicjatywy są niezbędne do osiągnięcia celu?
Cele strategiczne i operacyjne	Mierniki Wskaźniki osiągnięcia celu	Wartość pożądana wskaźnika	Plan działań Harmonogram realizacji zadań

Wdrażanie i realiacja

- ⇒ Implementacja zatwierdzonej strategii.

⇒ Monitoring – plan, zakres:

- pozyskiwanie i dokumentowanie danych,
- weryfikacja danych - porównanie wskaźników wykonanych z planowanymi,
- wnioskowanie na podstawie wskaźników.

Wykorzystanie wyników monitoringu do zarządzania strategicznego - kształtowania lokalnej polityki oświatowej udostępnianie wyników (wskaźników, wniosków i rekomendacji):

- formułowanie rekomendacji,
- wprowadzanie modyfikacji - korekt do planów i sposobów realizacji strategii.

Instytucjonalizacja strategii

Warunkiem koniecznym, zapewniającym powodzenie procesu jest jego **uspołecznienie** zarówno na etapie tworzenia jak i wdrażania. Udział samorządu, społeczności lokalnej oraz ewentualne wykorzystanie wiedzy ekspertów zewnętrznych jest gwarantem powodzenia realizacji tworzonej strategii. Na etapie instytucjonalizacji procesu niezbędnymi są:

- ⇒ **debata i konsultacje** nad pełnym projektem strategii,
- ⇒ podjęcie **uchwały** przez organ stanowiący samorządu,
- ⇒ **upowszechnienie** pełnej informacji - o przyjętej strategii,
- ⇒ przydział odpowiedzialności za realizację poszczególnych zadań z uwzględnieniem rezultatów działania i elementów motywacji,
- ⇒ formalne przyjęcie dokumentów wykonawczych – **zarządzeń**.

Efektywność i skuteczność przyjętej strategii zależy od **konsekwencji jej wdrażania**.

Zasady polityki oświatowej JST

1. Nasza polityka oświatowa ma charakter pragmatyczny, uwzględnia realnie posiadane zasoby i możliwości naszej gminy/miasta/powiatu.
2. Uwzględnia cele lokalne oraz cele strategii wyższego szczebla .
3. Nasze dokumenty diagnozy, strategii oświatowych oraz wdrażanych planów i programów są spójne i adekwatne do możliwości.

4. Punkt ciężkości i uwaga w obszarze naszej oświaty przesuwa się z zagadnień infrastrukturalnych na zagadnienia organizacyjne oraz jakościowe. Jakość edukacji to nie tylko wyniki testów egzaminacyjnych.
5. W strategiach i informacjach o stanie realizacji zadań oświatowych stosujemy adekwatne wskaźniki. Mają one odniesienie do zmiany w czasie.
6. Inicjujemy, podnosimy poziom i poszerzamy zakres dyskusji na tematy lokalnej oświaty w oparciu o rzetelne analizy i wskaźniki. Analiza uwzględnia twarde i miękkie dane w sposób całościowy uwzględnia równocześnie wiele aspektów działań oświatowych, społecznych i ekonomicznych.
7. Strategia jest okresowo monitorowana, korygowana i aktualizowana przez powołane do tego zespoły zadaniowe.
8. Realizacja standardów kontroli zarządczej stwarza warunki do uporządkowania planowania strategicznego na poziomie naszej JST.
9. Nasza polityka oświatowa ma charakter długookresowy, a jej cele i stosowane miary rezultatów prowadzonych działań, są stabilne i wynikają z konsensusu społecznego.
10. Ważny jest proces tworzenia – nasza strategia służy świadomej, efektywnej i trafnej realizacji zadań oświatowych – **jest gwarantem projakościowego rozwoju naszej oświaty.**

Podsumowanie

Zarządzanie strategiczne, to zarządzanie skuteczne w zmieniającej się rzeczywistości

Zarządzając strategicznie należy oprzeć się na strategii traktując ją jako użyteczne narzędzie do realizacji celów

Strategia, to proces tworzenia i realizacji długookresowego planu, uzyskiwanie założonej pozycji względem otoczenia, względnie **trwały** lecz **modyfikowalny** stosownie do potrzeb **model działania**, którego konsekwentna i spójna realizacja stanowi podstawę skutecznego zarządzania, które służy **osiąganiu** zaplanowanych **celów**.

Z1_2_2_4

Tabela nr 1

Typ szkoły	Szkoły podstawowe - 80101				
	Rozdział klasyfikacji budżetowej	Lata			
		2016	2017	2018	
Zadania szkolne					
Prowadzenie i dotowanie szkół podstawowych	80101				
Obsługa administracyjno – finansowa	80114 75085 od roku 2018				
Doskonalenie zawodowe nauczycieli	80146				
Prowadzenie stołówek szkolnych	80148				
Uczniowie z niepełnosprawnościami w szkole	80150				
Wczesne wspomaganie dziecka	85404				
Zadania pozaszkolne					
Zapewnienie opieki świetlicowej	85401				
Pomoc materialna dla uczniów	85415				
Zadania biblioteki szkolnej	80101				
Pozostałe zadania pozaszkolne					
Zadania własne Gminy					
Dowożenie uczniów do szkół	80113				
	Razem				
Gimnazja 80110					
Typ szkoły	Rozdział klasyfikacji budżetowej	Lata			
		2016	2017	2018	

Zadania szkolne					
Prowadzenie i dotowanie gimnazjów	80110				
Obsługa Administracyjno-finansowa	80114 od 2018 75085				
Doskonalenie zawodowe nauczycieli	80146				
Uczniowie z niepełnosprawnościami	80150 od 2018 80152				
Wczesne wspomaganie dziecka	85404				
Zadania pozaszkolne					
Zapewnienie opieki świetlicowej	85401				
Pomoc materialna dla uczniów	85415				
Zadania biblioteki szkolnej	80110				
Pozostałe zadania pozaszkolne					
	Razem				
1. Wartość całkowitej subwencji oświatowej w danym roku w tym:					
- Na zadania szkolne					
-Na zadania pozaszkolne					
-Na dzieci wymagających stosowania specjalnych metod nauczania w oddziałach ogólnodostępnych					
Różnica (subwencja - wydatki) bez zadań własnych gminy					
2. Otrzymana dotacja pomoc materialna dla uczniów w ramach programu wyprawka oraz stypendia					

3. Otrzymana dotacja na zakup podręczników					
4. Otrzymane dochody z tytułu wyżywienia ²					
5. Otrzymane dochody pozostałe np. wynajem sal refundacja wydatków refundacja wynagrodzeń z Urzędu Pracy					
Suma od 1 do 5					
Dopłata ze środków własnych gminy do subwencji oświatowej					

Problemy wynikające w ustaleniu rzetelnych danych:

- klasyfikacji budżetowej (np. nie oddziela techników od szkół zawodowych),
- funkcjonowania zespołów szkół,
- niezgodności roku szkolnego z rokiem budżetowym,

W zakresie wspomaganie procesów zarządczych jednostek oświatowych i wykazywania rzetelnych danych istotne jest

1. **Zarządzanie organizacją** – Arkusze Organizacyjne – Arkusz organizacyjny powinien stanowić podstawę stworzenia budżetu wynagrodzeń.

2. **Zarządzanie wykonaniem** - po zatwierdzeniu i uchwaleniu budżetu są sprawozdania budżetowe RB 28S, RB 27S, oraz sprawozdania finansowe Bilanse, Rachunek Zysków i Strat, Zestawienie Zmian w Funduszu.

6. **Zarządzanie zmianą** – brak zgodności roku budżetu z rokiem szkolnym wymaga ciągłej aktualizacji budżetów oświatowych. Aktualizacja w zakresie wynagrodzeń odbywa się w oparciu o sprawozdania RB 28S – w sprawie wydatków budżetowych, złożone przez jednostki oświatowe oraz nowe arkusze organizacyjne. W roku budżetowym istnieje konieczność połączenia dwóch arkuszy 8 miesięcy i cztery miesiące kolejnego.

² Pod warunkiem że dochody z żywienia nie są objęte art. 223 ustawy o finansach publicznych (Dz. U z 2017 poz 2077) w zakresie gromadzenia dochodów na wydzielonym rachunku dochodów własnych

Z3_2_2_4

Tabela nr 2

Typ szkoły/placówki	Przedszkola				
	Rozdział klasyfikacji budżetowej	Lata			
		2016	2017	2018	
Zadania pozaszkolne					
Prowadzenie i dotowanie oddziałów przedszkolnych w szkołach podstawowych	80103				
Prowadzenie i dotowanie przedszkoli	80104				
Uczniowie z niepełnosprawnościami w przedszkolu	80149				
Zadania własne gminy					
Dowożenie uczniów do szkół	80113				
	Razem				
Wartość całkowita subwencji otrzymanej na dzieci 6 letnie					
Wartość całkowita subwencji otrzymanej na dzieci ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi w przedszkolu integracyjnym					
Wartość całkowita dotacji dla dzieci w wychowaniu przedszkolnym otrzymanej w danym roku					
Otrzymane dochody z tytułu opłat rodziców (wyżywienie i 1 zł)					
Otrzymane dochody z tytułu zwrotu kosztów za dzieci w wychowaniu					

przedszkolnym niebędące mieszkańcami gminy					
Otrzymane dochody z tytułu dowozu uczniów innych gmin do szkół specjalnych					

Z2_2_2_4

Tabela nr 3

Typ szkoły	Szkoły podstawowe		
Wydatki	2016	2017	2018
Subwencionowane			
Zadania własne			
Razem			
RAZEM			
Subwencja , dochody i dotacje razem			
Liczba uczniów			
	Koszt ucznia 2016	Koszt ucznia 2017	Koszt ucznia 2018
Roczny			
Miesięczny			

Typ szkoły	Gimnazja		
Wydatki	2016	2017	2018
Subwencionowane			
Zadania własne			
Razem			
RAZEM			
Subwencja , dochody i dotacje razem			
Liczba uczniów			
	Koszt ucznia 2016	Koszt ucznia 2017	Koszt ucznia 2018
Roczny			
Miesięczny			

Typ szkoły	Przedszkola		
	2016	2017	2018
Wydatki			
Subwencionowane, dotowane			
Zadania własne			
Razem			
RAZEM			
Subwencja , dochody i dotacje razem			
Liczba uczniów			
	Koszt ucznia 2016	Koszt ucznia 2017	Koszt ucznia 2018
Roczny			
Miesięczny			

Z1_2_3_1i2

Mini wykład nt. instytucjonalno-prawnych ram konsultacji społecznych - rozwiązań ustrojowych i ustawowych³.

Rozwiązania ustrojowe – Konstytucja RP

- zasada demokratycznego państwa prawnego – art. 2
- zasada dialogu społecznego - Preambuła
- zasada pomocniczości – Preambuła
- zasada społeczeństwa obywatelskiego;
- Rzeczpospolita Polska jest dobrem wspólnym wszystkich obywateli. - art. 1
- Władza zwierzchnia w Rzeczypospolitej Polskiej należy do Narodu, który sprawuje władzę przez swoich przedstawicieli lub bezpośrednio - art. 4
- zasada zaufania obywateli do państwa – art. 2 i 67

Preambuła

W trosce o byt i przyszłość naszej Ojczyzny, odzyskawszy w 1989 roku możliwość suwerennego i demokratycznego stanowienia o Jej losie, my, Naród Polski - wszyscy obywatele Rzeczypospolitej, zarówno wierzący w Boga będącego źródłem prawdy, sprawiedliwości, dobra i piękna, jak i nie podzielający tej wiary, a te uniwersalne wartości wywodzący z innych źródeł, równi w prawach i w powinnościach wobec dobra wspólnego - Polski, wdzięczni naszym przodkom za ich pracę, za walkę o niepodległość okupioną ogromnymi ofiarami, za kulturę zakorzenioną w chrześcijańskim dziedzictwie Narodu i ogólnoludzkich wartościach, nawiązując do najlepszych tradycji Pierwszej i Drugiej Rzeczypospolitej, zobowiązani by przekazać przyszłym pokoleniom wszystko, co cenne z ponad tysiącletniego dorobku, złączeni więzami wspólnoty z naszymi rodakami rozszanymi po świecie, świadomi potrzeby współpracy ze wszystkimi krajami dla dobra Rodziny Ludzkiej, pomni gorzkich doświadczeń z czasów, gdy podstawowe wolności i prawa człowieka były w naszej Ojczyźnie łamane, pragnąc na zawsze

³ Na podstawie materiałów opracowanych przez Ewę Halską (2017 - aktualizacja na dzień 29.12.2017 r.)

zagwarantować prawa obywatelskie, a działaniu instytucji publicznych zapewnić rzetelność i sprawność, w poczuciu odpowiedzialności przed Bogiem lub przed własnym sumieniem, ustanawiamy Konstytucję Rzeczypospolitej Polskiej jako prawa podstawowe dla państwa oparte na poszanowaniu wolności i sprawiedliwości, współdziałaniu władz, dialogu społecznym oraz na zasadzie pomocniczości umacniającej uprawnienia obywateli i ich wspólnot.

Wszystkich, którzy dla dobra Trzeciej Rzeczypospolitej tę Konstytucję będą stosowali, wzywamy, aby czynili to, dbając o zachowanie przyrodzonej godności człowieka, jego prawa do wolności i obowiązku solidarności z innymi, a poszanowanie tych zasad mieli za niewzruszoną podstawę Rzeczypospolitej Polskiej.

Instytucjonalno-prawne ramy konsultacji społecznych

- Ogół mieszkańców jednostek zasadniczego podziału terytorialnego stanowi z mocy prawa wspólnotę samorządową – art. 16 ust. 1 – precyzuje, że to ogół mieszkańców stanowi wspólnotę samorządową, a nie wyłącznie instytucje władzy lokalnej;
- gwarancja zasady jawności życia publicznego - m.in.: art. 54, art. 61 i art. 74 Konstytucji - regulują kwestię dostępu do informacji publicznej, swobody uczestnictwa w pracach kolegialnych organów władzy pochodzących z wyboru, czy informacji o ochronie środowiska;
 - art. 54 ust. 1 - Każdemu zapewnia się wolność wyrażania swoich poglądów oraz pozyskiwania i rozpowszechniania informacji.
 - art. 61

Obywatel ma prawo do uzyskiwania informacji o działalności organów władzy publicznej oraz osób pełniących funkcje publiczne. Prawo to obejmuje również uzyskiwanie informacji o działalności organów samorządu gospodarczego i zawodowego, a także innych osób oraz jednostek organizacyjnych w zakresie, w jakim wykonują one zadania władzy publicznej i gospodarują mieniem komunalnym lub majątkiem Skarbu Państwa.

2. Prawo do uzyskiwania informacji obejmuje dostęp do dokumentów oraz wstęp na posiedzenia kolegialnych organów władzy publicznej pochodzących z powszechnych wyborów, z możliwością rejestracji dźwięku lub obrazu.

Rozwiązania ustawowe

- ustawa o samorządzie gminnym - Dz. U. z 2017 r. poz. 1875 i 2232 - art. 4a, art. 5, art. 5a, art. 5b, art. 35 przewidują możliwość przeprowadzenia dwóch typów konsultacji:

obligatoryjnych

1. tworzenia, łączenia, podziału i znoszenia gmin oraz ustalania ich granic
2. nadania gminie lub miejscowości statusu miasta i ustalenia jego granic
3. ustalenia lub zmiany nazw gmin oraz siedzib ich władz
4. utworzenia jednostki pomocniczej (np. sołectwa, etc.) i nadania jej statutu

fakultatywnych

w innych przypadkach przewidzianych ustawą oraz w sprawach ważnych dla wspólnoty

- ustawa o samorządzie powiatowym - Dz. U. z 2017 r. poz. 1868 - art. 3a, 3b, 3c, 3d
- ustawa o samorządzie województwa - Dz. U. z 2017 r. poz. 2096 - art. 10a.
art. 10a stanowi, że samorząd może zorganizować konsultacje społeczne w sprawach, które zostaną uznane za ważne lub w sytuacjach, w których użycie tego mechanizmu przewiduje inna ustawa.

Ustawa o:

- działalności pożytku publicznego i o wolontariacie - Dz. U. z 2016 r. poz. 1817 ze zm. -- art. 5 i 5b oraz rozdział 6
- referendum lokalnym - Dz. U. z 2016 r. poz. 400 ze zm.
- Radzie Dialogu Społecznego (...) - Dz. U. z 2015 r. poz. 1240
- Prawo ochrony środowiska - Dz. U. z 2017 r. poz. 519 ze zm.
- Prawo wodne - Dz. U. z 2017 r. poz. 1121 oraz od 1.01.2018 r. - Dz. U. z 2017 r. poz. 1566
- zasadach prowadzenia polityki rozwoju - Dz. U. z 2017 r. poz. 1376

- pomocy społecznej – Dz. U. z 2017 r. poz.1769 ze zm.
- promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy - Dz. U. z 2017 r. poz. 1065 ze zm.
- ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym -Dz. U. z 2017 r. poz. 1073 ze zm.
- sporcie - Dz. U. z 2017 r. poz. 1463 ze zm.,
- rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych - Dz. U. z 2016 r. poz. 2046 ze zm.
- systemie oświaty - Dz. U. z 2017 r. poz. 2198 ze zm.
- Prawo oświatowe – Dz. U. z 2017 r. poz. 59 ze zm.

Rada oświatowa – ustawa o systemie oświaty

- UPO – art. 78 i 79
1. Organ stanowiący JST może powołać radę oświatową działającą przy tym organie.
 2. Do zadań rady oświatowej należy:
 - 1) badanie potrzeb oświatowych na obszarze działania JST oraz przygotowywanie projektów ich zaspokajania;
 - 2) opiniowanie budżetu JST w części dotyczącej wydatków na oświatę;
 - 3) opiniowanie projektów sieci publicznych szkół i placówek;
 - 4) opiniowanie projektów aktów prawa miejscowego wydawanych w sprawach oświaty;
 - 5) wyrażanie opinii i wniosków w innych sprawach dotyczących oświaty.
 3. Właściwy organ JST jest obowiązany przedstawić radzie oświatowej projekty aktów, o których mowa w ust. 2 pkt 2- 4 - art. 48 (78) art. 49 (79) - Organ, o którym mowa w art. 48 ust. 1, ustala:
 - 1) skład i zasady wyboru członków rady oświatowej;
 - 2) regulamin działania rady oświatowej.

Z2_2_3_1i2

Materiał uzupełniający – wnioski z badania partycypacji obywatelskiej we współtworzeniu lokalnej polityki oświatowej⁴

Raport⁵ z badania partycypacji obywatelskiej we współtworzeniu lokalnej polityki oświatowej, w którym to badaniu udział wzięły następujące samorzady:

- gmina miejska: Bełchatów, Łaskarzew, Sieradz
- gmina wiejska: Bielawy, Nowa Słupia
- gmina wiejsko-miejska: Dobrze Miasto
- miasto na prawach powiatu: Gdańsk, Płock
- powiat: hajnowski, kaliski

Konsultacje społeczne – wnioski

- Podejście władz samorządowych do organizowania konsultacji społecznych jest zróżnicowane między poszczególnymi JST objętymi badaniem;
- Konsultacje mogą mieć formę zredukowaną do wynikającego z ustawowych obowiązków uzyskiwania pisemnych opinii od formalnych aktorów systemu edukacji, choć niekiedy włączani w nie są wszyscy zainteresowani mieszkańcy;
- Ich przebieg może ograniczać się do informowania, niekiedy jednak przyjmuje formę publicznej debaty;
- Bywa, choć sytuacje takie były rzadkie w zbadanych jednostkach, że konsultacje uwzględniają przeprowadzenie wśród mieszkańców ankiety.

⁴ Na podstawie materiałów opracowanych przez Ewę Halską (2017).

⁵ Praca zbiorowa, *Partycypacja a lokalna polityka oświatowa – raport z badań terenowych*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2014. [dostęp online 29.01.2018
http://old.ko.poznan.pl/pub/ftp/badania_analazy/partycypacja_raport-1.pdf]

Koprodukcja usług edukacyjnych - wnioski

- Koprodukcja usług edukacyjnych, jako forma partycypacji, występuje rzadziej niż konsultacje społeczne;
- Przejawia się włączaniem mieszkańców w prowadzenie szkół poprzez tworzenie stowarzyszeń przejmujących ich prowadzenie – z inicjatywy samych obywateli lub (rzadziej) władz;
- Przedstawiciele środowisk związanych z oświatą mogą być również zapraszani do współtworzenia dokumentów strategicznych JST;
- Lokalny biznes włącza się we współpracę ze szkołami zawodowymi, upatrując w ich absolwentach potencjalnych przyszłych pracowników, w których kwalifikacje warto jest „zainwestować”, wspierając materialnie proces dydaktyczny.

Protesty - wnioski

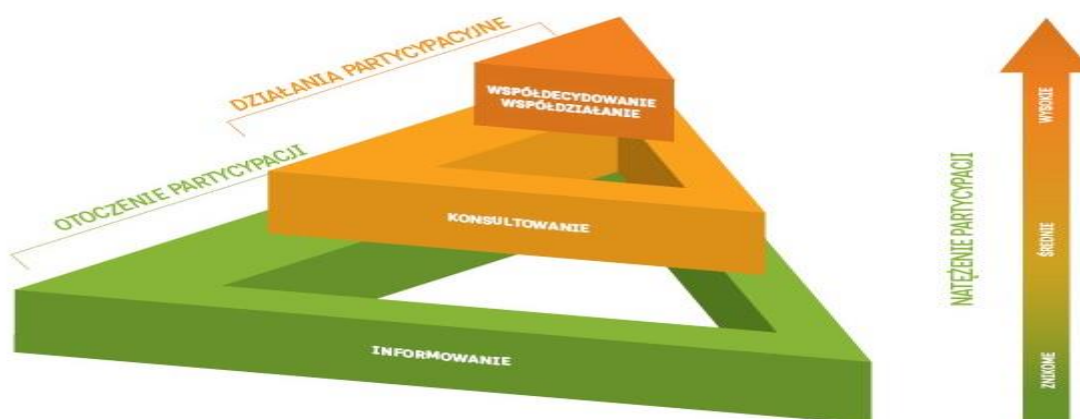
- Stanowią częsty przejaw działań partycypacyjnych, a ich najczęstszym powodem są plany władz samorządowych dotyczące likwidacji szkoły lub jej przekazania do prowadzenia podmiotowi niepublicznemu;
- W wielu przypadkach powodują zmianę decyzji władz, przez co mogą prowadzić do utrudnień w reorganizacji sieci szkół, pożądaney w związku ze zmianami demograficznymi i spadkiem rentowności niektórych z nich.

Z3_2_3_1i2

Model partycypacji

(<http://partycypacjaobywatelska.pl/strefa-wiedzy/abc-partycypacji/co-to-jest-partycypacja-obywatelska-2/>) [dostęp z dn. 4.02.2018r.]

Partycypacja obywatelska może przybierać różne formy, które w założeniu uwzględniają różny stopień zaangażowania obywateli w podejmowane decyzje. Taki podział nazywany jest drabiną partycypacji.



Informowanie to najprostsza forma partycypacji, angażująca obywateli w najmniejszym stopniu. Działania władz sprowadzają się do poinformowania obywateli o decyzjach ich dotyczących. Nie ma tutaj miejsca na jakikolwiek aktywny wpływ ludzi na kształt podejmowanych przez władzę działań, sprowadza ich jedynie do roli biernych odbiorców.

Konsultowanie jest kolejnym „stopniem” na drabinie partycypacyjnej ze względu na zwiększony udział obywateli w prowadzonych działaniach. Poza poinformowaniem, władza daje obywatelom możliwość wypowiedzenia się na temat planowanych działań. Osoby uczestniczące w konsultacjach występują niejako w roli „doradców”, których pyta się o zdanie i opinie w konkretnej sprawie. Głosy obywateli są więc rozważane, choć nie ma gwarancji, że zostaną wzięte pod uwagę. Obecnie, ze względu między innymi na regulacje prawne, jest to jedna z najpopularniejszych form partycypacji obywatelskiej w Polsce.

Współdecydowanie jest najwyższym stopniem partycypacji obywatelskiej ze względu na pełne partnerstwo pomiędzy władzą a obywatelami polegające na przekazaniu obywatelom części kompetencji (ale i tym samym odpowiedzialności) dotyczących podejmowanych działań i decyzji. Poniekąd to wprowadzenie przez władzę w życie prostego (choć bardzo trudnego w rzeczywistości) założenia, że „ludzie wiedzą lepiej, czego im potrzeba”. Tym samym obywatele mają realny wpływ na planowane, dotyczące ich (bezpośrednio lub pośrednio) działania.

Model partycypacji wg Sherry R. Arnstein (1969) - drabina partycypacji



Partycypacja jak drabina⁶

1. Władza decyduje jednostronnie i samodzielnie, nie informując opinii publicznej.
2. Władza decyduje jednostronnie i samodzielnie, ale informuje opinię o podjętych decyzjach po ich podjęciu.
3. Władza decyduje jednostronnie i samodzielnie, ale oprócz informowania opinii społecznej o podejmowanych decyzjach, po ich podjęciu uzasadnia te decyzje, nakłaniając do ich akceptacji.
4. Przed podjęciem decyzji informuje o swych planach i przyjmuje do wiadomości pojawiające się opinie społeczne, wykorzystując je w mniejszym lub większym stopniu do zmiany treści decyzji.
5. Przed podjęciem decyzji zasięga aktywnie opinii poszczególnych obywateli (wybranych liderów, ekspertów) czy też korzysta z wysłuchań publicznych, sondaży, badań opinii.
6. Przed podjęciem decyzji aktywnie zasięga opinii, przeprowadza konsultacje społeczne z różnymi interesariuszami i ich reprezentacjami (organizacjami) zgodnie z wymogami prawa lub politycznej woli.
7. Przed podjęciem decyzji zasięga opinii w ramach ustawowo powołanych przez państwo publicznych instytucji konsultacyjnych i opiniodawczych, których wysłuchanie ma charakter obligatoryjny.
8. Przed podjęciem decyzji współpracuje z partnerami społecznymi (negocjacje, wspólne planowanie, osiąganie konsensusu) i wspólnie z nimi podejmuje kompromisową, wspólną decyzję na przykład w formie porozumienia lub wspólnego programu.
9. Przekazują podejmowanie decyzji grupom lub partnerom społecznym i akceptują te decyzje, kontrolując ewentualnie ich proceduralną legalność i poprawność oraz zgodność treści decyzji z obowiązującym porządkiem prawnym (np.: referenda, układy zbiorowe pracy).

Granice partycypacji

- Czy zawsze jesteśmy gotowi na to, co nam przyniesie proces partycypacji?
- Czy zawsze partycypacja jest dobrą drogą do wypracowania rozwiązań? - *np. mieszkańcy mogą nie wiedzieć co jest najlepsze dla danego terenu?*

⁶ Źródło: D. Dagmir, J.J. Wygnański Obywatele współdecydują. Przewodnik po partycypacji społecznej, Stow. na Rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych, Warszawa 2005 r.

- Czy granice decydowania zamykają się na granicach mieszkania? – np. czy będąc z innego osiedla mogą decydować?

Gdzie są granice partycypacji? – co może być granicą?

- niepisane wyobrażenia na temat tego, gdzie mieszkańcom wolno współdecydować, a gdzie nie wolno
- dostęp do informacji
- często partycypacja kończy się na głosowaniu (np. w przypadku budżetu partycypacyjnego)
- brak zaangażowania mieszkańców
- brak zaufania do urzędników, poziom edukacji i wiedzy mieszkańców/urzędników

Bariery dla partycypacji w badanych JST

W opinii badanych o zawodności partycypacji decydują głównie czynniki społeczne i kulturowe. Jako istotne wskazano:

- deficyty po stronie samych mieszkańców, niezaangażowanych w sprawy lokalnej społeczności;
- niewielką wiedzę i brak zainteresowania sprawami wspólnoty, występujące wśród obywateli.

Rzadziej jako odpowiedzialnych za ten stan rzeczy wymieniano władze samorządowe, nieskore do włączania mieszkańców w procesy decyzyjne dotyczące lokalnych polityk publicznych.

Nie doszukiwano się zaś z reguły czynników instytucjonalnych, takich jak konstrukcja obowiązujących przepisów regulujących system oświaty, choć kilkakrotnie wspominali o nich badani formalnie związani z edukacją.

Warto pamiętać:

Takie mamy granice partycypacji, jakie sami sobie tworzymy!

Partycypacja to filozofia zarządzania, a nie „narzędzie” - tylko wtedy jest naprawdę skuteczna.

Warto wciąż zmieniać podejście urzędników – urzędnicy nie rządzą, ale zarządzają.

JAK PLANOWAĆ PARTYCYPACJĘ?

➤ **Cel:**

główny oraz pozostałe „wtórne” rezultaty po co, jak i kto zajmie się wdrażaniem wypracowanych rozwiązań oraz kontrolą wdrażania.

➤ **Kontekst**

- wszelkie przeszłe działania (udane oraz nie), które w jakikolwiek sposób dotyczyły przedmiotu planowanego przez nas procesu;
- uwarunkowania prawne oraz administracyjne, wpływające na dalsze losy wypracowanych rozwiązań;
- społeczne, lokalne zależności, potencjalna chęć współpracy, współdziałania, wielość „aktorów” społecznych.

➤ **Ludzie**

- jacy interesariusze są obecni w danym środowisku? obywatele, liderzy opinii, urzędnicy i inni przedstawiciele władzy, organizacje obywatelskie i pozarządowe;
- kogo nie ma? przedstawiciele jakich grup są niezauważani, marginalizowani, nie uczestniczą aktywnie w wydarzeniach społecznych;
- kogo zaprosić? partycypacja nie może odbywać się „za zamkniętymi drzwiami”, ale warto wybrać te grupy osób, których zdanie i opinia jest szczególnie cenne dla całości procesu i skierować do nich specjalne zaproszenie.

➤ **Proces**

- Jaką wybrać technikę? Dobrać technikę, która pomoże w osiągnięciu zaplanowanego celu - można łączyć różne techniki i sposoby przeprowadzenia procesu, jeśli wymaga tego złożoność procesu
- Kogo potrzeba? Warto poszukać „sprzymierzeńców” wśród lokalnych grup, autorytetów. Należy pamiętać, by na takich działaniach i „sojuszach” nie ucierpiał neutralny charakter całości procesu - zwłaszcza, gdy dotyczy sprawy „trudnej”



- Czego potrzeba? Jakiego wsparcia organizacyjnego, jakich zasobów ludzkich, finansowych
- Jak informujemy? Warto zaplanować sposób, w jaki będziemy informować i zapraszać uczestników do organizowanego przez nas procesu
- Jak to zrobimy? Pomocne będzie sformułowanie szczegółowego planu działania, poszczególnych kroków, scenariuszy spotkań, warsztatów.

➤ **Wynik**

- osiągnięcie zaplanowanego celu, ewentualnie stopień, w jakim się to udało oraz zidentyfikowanie przyczyn sukcesów/niepowodzeń;
- sposób w jaki proces został zrealizowany oraz wszystkie „odkrycia”, które pojawiły się w jego trakcie - zarówno te pozytywne, jak i te będące błędami;
- informacje zwrotne od uczestników procesu.

➤ **Ewaluacja – model logiczny/matryca logiczna⁷**

Elementy:

- Działania/aktywności - to, co robimy w danym projekcie, np. przychodzenie codziennie do pracy, zapraszanie gości na seminaria, rezerwowanie sali, prowadzenie strony internetowej itd. Ale działania to nie jest to, co nadaje sens danemu przedsięwzięciu, natomiast z tych działań coś wynika.
- Produkty - to, co powstaje w rezultacie działań, czyli wykonywanej przez nas pracy. Mogą nimi być: spotkanie, seminarium, strona internetowa, podręcznik. Ale to wciąż nie jest coś, co nadaje sens danej działalności. Chodzi o to, żeby na tej podstawie zarówno my, jak i odbiorcy naszych działań czegoś się dowiedzieli / nauczyli.
- Rezultaty – to, co nadaje sens danemu przedsięwzięciu. Rezultatami jest to, co ma wynikać z działań i produktów np.: organizujemy warsztat po to, żeby podnieść czyjeś kompetencje w jakimś zakresie. W związku z tym wykonujemy

⁷ Źródło: Ł. Ostrowski Pracownia Badań i Innowacji Społecznych “Stocznia”, spotkania poświęconego ewaluacji procesów partycypacyjnych, 10 grudnia 2012 r.

jakąś pracę, żeby powstał produkt, czyli spotkanie, ale sens jest taki, żeby czegoś się na nim nauczyć. To będzie prawdziwy wynik tego przedsięwzięcia, jeśli faktycznie uczestnicy spotkania poczują, że lepiej rozumieją, jak coś należy robić i to nadaje sens temu spotkaniu.

- Wpływy - to, co w pewien sposób nadaje sens i wyznacza kierunek działalności. Warto pamiętać, czemu nasze przedsięwzięcie służy w dalszej perspektywie, czyli np. w jakie bardziej strategiczne cele - np. lokalne/ regionalne/ ogólnopolskie się wpisuje.

Przykład: Sensem naszej działalności jest sprawienie, że partycypacja stanie się standardem w JST. Na pewno nie jest to coś, co jesteśmy w stanie osiągnąć dzięki jednemu spotkaniu na temat partycypacji, ale nawet ono jest małym krokiem w tę stronę.

Etapy procesu konsultacji

1. Informowanie interesariuszy o zamierzeniach.
2. Prezentacja planów i argumentów.
3. Wymiana opinii między decydentami i interesariuszami oraz ewentualnie ekspertami, którzy nie są bezpośrednio zainteresowani danym rozstrzygnięciem, ale biorą w nim udział oferując swoje kompetencje i wiedzę.
4. Próba zminimalizowania ewentualnych rozbieżności między decydentami i interesariuszami.
5. Podjęcie decyzji i poinformowanie o niej wszystkich zainteresowanych.

Planowanie i wdrażanie działań partycypacyjnych

Warto pamiętać!

1. Nie ma trudnych grup – bywa źle przeprowadzony proces partycypacyjny.
2. Starajmy się jak najlepiej poznać/określić grupę, którą chcemy zachęcać do współdecydowania.
3. Szukajmy języka i form komunikacji dostosowanych do potrzeb danej grupy.
4. Pamiętajmy o tych, których głos jest „trudno słyszalny” – projektujmy rozwiązania, które pozwolą ten głos usłyszeć.
5. Mówmy językiem korzyści – pokażmy, co jest wartością zaangażowania się, współdecydowania.
6. Z nieudanych procesów wyciągajmy wnioski – wykorzystujmy je do planowania i wdrażania nowych działań.
7. Szukajmy sojuszników, sprzymierzeńców, ambasadorów – osób, które znają proces partycypacji bądź grupy, do których chcemy dotrzeć.
8. Odczarowujmy pojęcia – pokażmy, czym w rzeczywistości jest partycypacja, zbierajmy i pokazujmy dobre praktyki.
9. Łączmy siły – wymieniajmy się wiedzą, doświadczeniami.
10. Włączajmy przedstawicieli danej grupy w cały proces.



Z4_2_3_3

Formatka do planowania spotkania dialogowego

Termin spotkania dialogowego:					
Czas trwania spotkania dialogowego:					
Cel spotkania dialogowego:					
L p.	Działania – Co?	Sposób realizacji – Jak?	Wykonawcy – Kto?	Czas na realizację działania (od-do)	Pomoce/ potrzebne materiały

Z5_2_3_3

Spotkanie dialogowe – wskazówki⁸

Przygotowanie i prowadzenie – etapy:

- Wstępne zaplanowanie spotkania
- Szczegółowe zaplanowanie
- Przeprowadzenie spotkania
- Podsumowanie
- Przygotowanie sprawozdania
- Plany wstępne
- Analiza i określenie celów szczegółowych, specyficznych dla naszego spotkania.
- Określenie wstępnej wizji spotkania: gdzie, kiedy, kto, co itd.
- Kogo zaprosimy na nasze spotkanie?
- Czy będzie kawka/herbatka?
- Inne pytania...

Plany konkretne:

- Konkretno miejsce, data, godzina.
- Jak „ustawiamy salę” – krzesła i stoły?
- Kto prowadzi?
- Kto dokumentuje i jak?
- Kto wystąpi - zabierze głos, zaprezentuje jakiś materiał?
- Czy i jaki materiał filmowy pokażemy?
- Jakich środków technicznych potrzebujemy?

⁸ Za: Pintał D., Tomaszewicz D., Materiały szkoleniowe - przewodnik metodyczny do realizacji programów szkoleniowo – doradczych dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2017.

- Zaproszenia – kto opracuje, wydrukuje, dostarczy zaproszonym. A może plakaty?
- Czy szczegółowy program spotkania dialogowego jest opracowany, zapisany, dostarczony zaproszonym?

Realizacja:

- Rozpocznij punktualnie.
- Dbaj o dobrą atmosferę – witaj w drzwiach, muzyczka lekka na sali przed rozpoczęciem.
- Dbaj o trzymanie programu, a równocześnie pozwól ludziom się wypowiadać! Najważniejsze, aby cel został osiągnięty.

Zakończenie, podsumowanie

- Przypomnij, po co się zebraliście.
- Przypomnij jakie były wystąpienia, jakie są wnioski, rekomendacje, pytania, itp.
- Podsumuj ogólnie i pozytywnie – podkreśl, jak ważne jest wspólne zastanawianie się nad rolą edukacji i oświaty w naszej gminie. Powiedz, jak wykorzystacie efekty spotkania, co osiągnęliście.
- Podziękuj tym, którzy przyszli.

Przygotowanie prezentacji o spotkaniu dialogowym dla uczestników szkolenia (podczas kolejnego zjazdu)

- Ciekawie i atrakcyjnie przedstawisz nam: gdzie, kiedy, kto, co, jak? Jednym słowem – sucha relacja.
- Następnie: wasze emocje, odczucia, sukcesy, co byście zrobili inaczej następnym razem.
- Co wynikło ze spotkania i jak to przekujecie na strategię oświaty.