

Lokalna polityka oświatowa

Wyzwania i dobre praktyki

Raport SOS dla Edukacji



Lokalna polityka oświatowa

Wyzwania i dobre praktyki

Raport SOS dla Edukacji

Aleksandra Góral, Adam Gendźwił

Warszawa 2025

SOS dla Edukacji

Autorzy: Aleksandra Góral (wywiady, opisy dobrych praktyk i podsumowanie), Adam Gendźwiłł (wprowadzenie)

Współpraca: Alicja Pacewicz

Redakcja i korekta: Małgorzata Janaszek-Bazanek

Opracowanie graficzne: Three Dots Agency

Treść publikacji (o ile nie zaznaczono inaczej) jest dostępna na licencji Creative Commons (CC BY-ND 4.0)

Warszawa 2025

Wydawca

SOS dla Edukacji

ul. Smolna 20/6, 00-375 Warszawa

kontakt@sosdlaedukacji.pl

sosdlaedukacji.pl

Publikacja bezpłatna

Publikacja powstała w ramach wsparcia finansowego udzielonego przez NIW-CRSO dla projektu „Obywatelski Think Tank dla edukacji: wspólnie tworzymy przyszłość nauczania”



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU
ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018–2030 PROO

Sieć SOS dla Edukacji od 4 lat przedstawia propozycje kierunkowych zmian w polskiej edukacji. Zaczynaliśmy od kilkunastu policy papers pod hasłem „Jakiej szkoły chcemy?“, w 2022 roku opublikowaliśmy „Obywatelski Pakt dla Edukacji“, który podpisało ponad 70 organizacji, związki zawodowe i korporacje samorządowe, a w kolejnych miesiącach wszystkie prodemokratyczne partie polityczne. We współpracy z prawnikami stworzyliśmy dokument „Nowe otwarcie. 10 rozwiązań na pierwsze 100 dni“, który także zyskał wsparcie ówczesnej demokratycznej opozycji. Po wyborach parlamentarnych w 2023 roku zrealizowano część rozwiązań, w tym podwyżki dla nauczycielek i nauczycieli, odpartyjnienie kuratoriów, uszczuplenie podstaw programowych czy rozpoczęcie prac nad ustawą o prawach uczniowskich.

W styczniu 2023 roku na pierwszym Szczycie dla Edukacji wspólnie z samorządowcami, związkowcami, akademikami, nauczycielami i dyrekcjami szkół oraz młodymi ludźmi, sformułowaliśmy 114 rozwiązań dla systemu oświaty w pięciu kluczowych obszarach. Na drugim szczycie powstała „Mapa drogowa dla edukacji” – wizja zmian do 2040 roku.

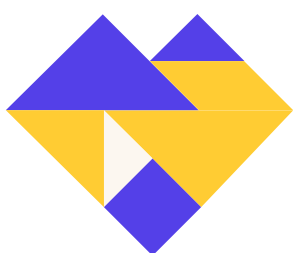
Wiosną 2024 roku, po trzecim szczycie, eksperci SOS dla Edukacji przedstawili rekomendacje do powstającego w Instytucie Badań Edukacyjnych profilu absolwenta i absolwentki oraz do modelu nowej podstawy programowej. Postulujemy ogniskowanie procesu nauczania i uczenia się wokół kompetencji kluczowych, w tym przekrojowych, niezbędnych dziś młodym ludziom w dalszej nauce, a także w życiu zawodowym, publicznym i osobistym.

Młodzi ludzie muszą nie tylko umieć czytać ze zrozumieniem, dobrze pisać, sprawnie liczyć i myśleć matematycznie, ale również rozwijać ciekawość świata, rozwiązywać problemy, samodzielnie i kreatywnie myśleć w oparciu o wiedzę naukową oraz sprawdzone informacje, a także sprawnie komunikować się i współpracować. Potrzebują nie tylko wiedzy z poszczególnych dziedzin, ale także całościowego patrzenia na świat i dokonywania mądrych wyborów. Dlatego przygotowaliśmy także propozycje do edukacji międzyprzedmiotowej: obywatelskiej, europejskiej, psychospołecznej, globalnej i klimatycznej.

Od początku domagaliśmy się przemyślanych zmian, a po wyborach w 2023 roku systematycznie zgłaszamy gotowość współpracy z władzami oświatowymi. Opowiedzieliśmy się za utworzeniem apolitycznej Komisji Edukacji Narodowej jako przestrzeni do otwartej debaty i szukania konsensusu. Jesteśmy zdeterminowani, by działać na rzecz nowego otwarcia w polskiej szkole, choć ta współpraca jest czasem trudniejsza, niż się spodziewaliśmy. Dostrzegamy wyzwania, które stoją przed decydentkami i decydentami na szczeblu centralnym i lokalnym, lecz nie tracimy nadziei, że nowe polityki edukacyjne mogą powstawać w sposób partycypacyjny.

W 2025 roku powstał Obywatelski Think Tank SOS dla Edukacji, którego działania służyć będą społecznieniu i partycypacyjnemu współtworzeniu zmian w systemie edukacji. Chodzi nam o prowadzenie otwartej eksperckiej rozmowy o kierunkach rozwoju polskiej szkoły, a także dostarczanie rzetelnych analiz i rekomendacji, które będą wspierać strategiczne decyzje na poziomie lokalnym i krajowym oraz działania szkół i nauczycieli.

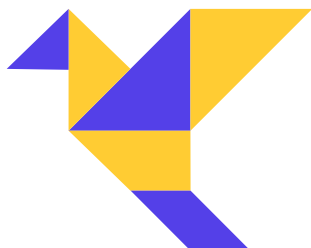
Debaty i opracowania dotyczyć będą sześciu obszarów problemowych. Każdy z nich jest oznaczany symbolem utworzonym z siedmiu geometrycznych figur tangramu.



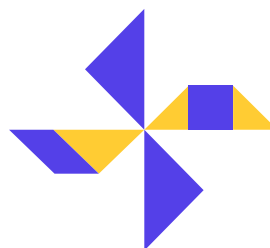
Tworzenie klimatu szkoły



Edukacja obywatelska



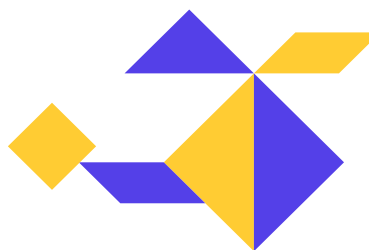
**Kształcenie i rozwój
nauczycieli_lek**



**Zmiany programowe
i organizacyjne**



Lokalna polityka oświatowa



Wyzwania i tematy ad hoc

Spis treści

Wprowadzenie	6
Dobre praktyki samorządów lokalnych	11
Bielsko-Biała: Model doradztwa zawodowego	13
Gdańsk: Lekcje Obywatelskie	17
Gdynia: Nowa polityka oświatowa	21
Kraków: Respektuj.pl i #Ogarniam życie	25
Pawonków: Reorganizacja sieci szkół	29
Sopot: System wsparcia psychologicznego	33
Strumień: Szkoły piszą projekty	37
Warszawa: Warszawska Rada Edukacyjna	41
Wodzisław Śląski: Strategia Rozwoju Oświaty	45
Wrocław: Program edukacji międzykulturowej	49
Podsumowanie	53

Wprowadzenie

Lokalna polityka oświatowa – wyzwanie finansowe i nie tylko

Prowadzenie szkół i przedszkoli jest w Polsce zadaniem własnym samorządów – to podręcznikowe zdanie pociąga za sobą wiele konsekwencji. Najczęściej wskazuje się na te, które dotyczą finansowania zadań oświatowych. Dlatego to kwestia pieniędzy, w szczególności transferów z budżetu centralnego do budżetów samorządowych, wyraźnie zdominowała dyskusję o lokalnej polityce oświatowej. Tymczasem warto ją rozumieć szerzej. Tworzą ją setki decyzji uwarunkowanych lokalnym kontekstem, nie tylko tym finansowym.

W polskim ustroju samorządowym mamy do czynienia z dość niekonsekwentną realizacją idei decentralizacji i subsydiarności: trudno jest jednoznacznie rozdzielić zobowiązania finansowe budżetu państwa i jednostek samorządu terytorialnego, prowadzących szkoły i przedszkola. Analizy finansów samorządowych konsekwentnie dokumentują tzw. lukę oświatową – czyli fakt, że środki z subwencji oświatowej (w nowym systemie finansowania samorządów, obowiązującym od 2025 roku, określane za pomocą wskaźników tzw. „potrzeb oświatowych”) są znacznie mniejsze niż faktyczne koszty funkcjonowania placówek oświatowych.

Co istotne, przez dłuższy czas faktyczne koszty rosły szybciej niż środki z subwencji oświatowej. Formalnie jednak publiczne środki na różne zadania własne samorządów nie są znaczone – płyną z budżetu centralnego wspólnym strumieniem, dołączają do dochodów własnych samorządów i to w gestii władz lokalnych pozostaje ich podział i bilansowanie. Wbrew nazewnictwu różnych transferów finansowych, strona rządowa – niezależnie od tego, która partia sprawuje władzę – podkreśla, że oświata ma być w Polsce finansowana nie tylko z subwencji oświatowej.

Nie ma jednocześnie w Polsce wiążących standardów usług oświatowych, które pomogłyby określić niezbędne minimum nakładów finansowych i zredukować napięcia wokół finansowania oświaty między rządem a samorządami. Ale nawet mimo braku tych standardów, system szkolnictwa jest dość mocno wystandaryzowany podstawami programowymi czy regulacjami dotyczącymi wynagradzania nauczycieli. Unifikującą rolę pełni również algorytm subwencji, premiujący finansowo pewne decyzje i sposoby organizowania oświaty, a zniechęcający do innych.

Dane pokazują także, że samorządowa oświata to olbrzymi sektor. Wydatki na oświatę – w ogromnej większości na wynagrodzenia dla nauczycieli – to znacząca część (przekraczająca 30%) budżetów samorządów gminnych i powiatowych w Polsce, w wielu gminach – najważniejsza pozycja wydatkowa w ich corocznym budżecie. W 2025 roku na potrzeby oświatowe

ma trafić łącznie ponad 100 mld złotych w ramach subwencji z budżetu. Można szacować, że samorządy wydadzą faktycznie 15-30% więcej. Skala faktycznych potrzeb jest zapewne jeszcze znacznie większa, biorąc pod uwagę społeczne oczekiwania wobec edukacji, płacowe oczekiwania nauczycieli, potrzeby inwestycji w infrastrukturę czy rosnące potrzeby wsparcia psychologicznego dzieci i młodzieży w placówkach edukacyjnych.

Warto zauważyć, że dyskusja o niedofinansowaniu publicznego szkolnictwa i o pożądanym modelu finansowania oświaty używa najczęściej języka „scentralizowanego” – mówi się bardzo często o „polskich szkołach”, „systemie edukacji” czy „edukacji narodowej”. Tymczasem edukacja w Polsce jest samorządowa – w tym sensie, że to władze samorządowe i lokalne społeczności, nawet w tych restrykcyjnych finansowo warunkach, podejmują decyzje składające się na kształt całego systemu. Mają tu pole manewru i sprawują kontrolę nad niektórymi ważnymi zasobami, które na rzecz edukacji mogą uruchamiać.

Coraz częściej zauważa się, że lokalna polityka edukacyjna może być elementem strategii rozwoju lokalnego – nie mniej istotnym niż polityka inwestycyjna. Warto dostrzec zróżnicowanie lokalnych polityk edukacyjnych, wprost powiązane ze zróżnicowaniem tysięcy gmin i powiatów w Polsce, które są odpowiedzialne za oświatę. To w lokalnych społecznościach trwa żmudne eksperymentowanie z różnymi pomysłami na to, czym ma być publiczna szkoła, czego i jak powinna uczyć, w jaki sposób otwierać się na potrzeby mieszkańców – nie tylko uczniów i ich rodziców.

Obszary decyzji i systemowych napięć

Z czym musi się zmierzyć lokalna polityka edukacyjna i jaki drzemie w niej potencjał? Zadaniem władz samorządowych jest dostosowywanie sieci szkół do lokalnych uwarunkowań – sieci osadniczej i trendów demograficznych. W większości gmin optymalizacja sieci szkół oznacza w praktyce jej konsolidację poprzez likwidację najmniejszych placówek. To zwykle pociąga za sobą konieczność organizacji przewozów uczniów – i one stają się częścią lokalnego systemu szkolnego.

Ale są też takie gminy, które w związku z dynamicznym rozwojem osiedli, muszą równie dynamicznie budować nowe placówki lub rozbudowywać istniejące. W ostatnich latach swoboda władz samorządowych w zakresie projektowania sieci szkół została ograniczona. Poza koniecznością uzyskania choćby minimalnej akceptacji lokalnej społeczności, konieczne stało się przekonywanie władz innych szczebli. Swoistym *veto players* stali się tu kuratorzy oświaty, choć nie ponosili oni odpowiedzialności za finansowe konsekwencje swoich decyzji, a to zwiększyło liczbę sporów na linii rząd-samorządy.

Lokalne władze podejmują również strategiczne decyzje dotyczące formuły edukacji przedszkolnej – lokalizacji placówek i tego, w jakim stopniu ma być zapewniana przez instytucje samorządowe oraz w jakim stopniu zintegrowana z kształceniem w szkołach podstawowych. W obliczu zmian demograficznych i trudności na rynku pracy nauczycieli, funkcjonalne może się okazać utrzymywanie mniejszych szkół z klasami 1-3 lub 1-4 dla młodszych dzieci i większych szkół zbiorczych dla starszych dzieci. Dostosowanie sieci szkół do lokalnego kontekstu to również odpowiednie profilowanie oferty kształcenia na późniejszych etapach, zwłaszcza zawodowego i średniego – tak, by odpowiadać lepiej na potrzeby lokalnego rynku pracy.

Bardzo trudno wyobrazić sobie, by te decyzje były podejmowane z dystansu, np. przez kuratorów oświaty czy odpowiednie departamenty ulokowanego w Warszawie ministerstwa, w oderwaniu od specyficznych lokalnych uwarunkowań, bez konsultacji z lokalną społecznością i rozliczalności wobec wspólnoty mieszkańców.

W kierunku większej elastyczności w projektowaniu sieci szkół zmierzają zmiany zaproponowane w ostatnim czasie przez Ministerstwo Edukacji Narodowej w projekcie nowelizacji ustawy „Prawo oświatowe”. Choć projekt zakłada, że w kluczowych kwestiach konieczna ma być nadal zgoda kuratora oświaty, to władze samorządowe mają uzyskać więcej swobody w organizowaniu placówek oświatowych na swoim terenie (tworzenia filii, zespołów szkół, klas łączonych), głównie po to by lokalna sieć szkół była bardziej dostosowana do lokalnych warunków¹.

Ulokowanie szkół to – jak wskazuje wielu samorządowców – kwestia należąca do najbardziej kontrowersyjnych i najtrudniejszych politycznie. Nic dziwnego. Szkoły, zwłaszcza na terenach wiejskich, są bowiem czymś więcej niż tylko punktami świadczenia usług edukacyjnych. Zwiększają rangę miejscowości, są węzłem społecznych kontaktów – miejscem kontaktu z kulturą czy sportem, zebrani, spotkań różnych nieformalnych grup. To w szkolnych budynkach najczęściej mieszczą się lokale wyborcze, niezbędne do zorganizowania prawdziwie powszechnych wyborów. W salach gimnastycznych i na boiskach szkół odbywają się turnieje, koncerty, spotkania z politykami odwiedzającymi swoich wyborców „w terenie”.

Zakres oddziaływania szkół wykracza więc poza grono ściśle związane z funkcjonowaniem szkoły – jej pracowników, dzieci i rodziców. W wielu miejscowościach lokalne szkoły pełnią rolę „trzecich miejsc” – publicznych przestrzeni, innych niż dom i praca, w których tworzy się kapitał społeczny. Władze niektórych gmin z powodzeniem przekształciły budynki szkolne nie pełniące już swojej pierwotnej funkcji w centra aktywności lokalnej. Poszukują też sposobów na zwiększenie synergii pomiędzy lokalnymi placówkami edukacyjnymi a innymi instytucjami samorządowymi,

¹ „Takich zmian w szkołach jeszcze nie było”. <https://www.portalsamorzadowy.pl/edukacja/takich-zmian-w-szkolach-jeszcze-nie-bylo-decyzja-w-men-juz-zapadla,610905.html>

np. bibliotekami czy domami kultury. W ostatnich latach do dyskutowanych pozaedukacyjnych funkcji placówek szkolnych dołączają również te związane z zarządzaniem kryzysowym i obroną cywilną. Budynki szkolne (w tym również bursy i szkolne internaty) w sytuacjach katastrof naturalnych czy kryzysu migracyjnego pełniły na przykład rolę centrów recepcyjnych.

Decyzje władz lokalnych dotyczące poszczególnych placówek oświatowych kształtują ich konkurencyjność na coraz bardziej prywatyzującym się rynku edukacyjnym. Świadomość tego rośnie wśród samorządowców obserwujących decyzje rodziców i młodzieży i coraz częstsze migracje edukacyjne. Instrumentarium, którym dysponują szkoły jest zależne od swobody, jaką dają ramowe programy nauczania, ale różnorodność oferty edukacyjnej w Polsce jest kształtowana przede wszystkim przez modyfikacje programów zajęć, profilowanie, zajęcia pozalekcyjne, innowacje dydaktyczne. Elementem lokalnej polityki edukacyjnej jest podejście do uczniów ze szczególnymi potrzebami edukacyjnymi.

Kwestia konkurencyjności oferty edukacyjnej dotyczy zwłaszcza większych miast, gdzie jakość oferty publicznych placówek bezpośrednio wpływa na stopień segregacji uczniów ze względu na ich zdolności, ale również status i zamożność rodziców. To kwestia o konsekwencjach *stricte* politycznych – dotyczy bowiem szans edukacyjnych, które w oczywisty sposób mają związek z dziedziczeniem statusu społecznego, redystrybucją i społecznymi nierównościami na późniejszych etapach życia. W lokalnej polityce edukacyjnej drzemie potencjał przeciwdziałania rosnącym nierównościami regionalnym w osiągnięciach szkolnych – a z analiz wyników egzaminów zewnętrznych wynika, że są coraz większe.

Lokalna polityka edukacyjna daje również narzędzia integracji imigrantów, w tym licznej grupy uchodźców z Ukrainy. Projekty strategii migracyjnej Polski podkreślają rolę systemu oświaty jako ważnego instrumentu integracyjnego, np. to publiczne szkoły mają być podstawowym miejscem pracy asystentów międzykulturowych.

Samorządowa oświata to również liczne miejsca pracy w sektorze publicznym – i przestrzeń do realizowania przez władze samorządowe polityki kadrowej, która odpowiadałaby na potrzeby lokalnych społeczności. W szczególności chodzi tu o wpływ władz samorządowych na wybór kierowników placówek oświatowych, którzy mogą realizować ambitne projekty, w wielu miejscowościach wykraczając poza czysto administracyjną rolę stają się liderami i animatorami lokalnych społeczności.

Powyższe argumenty przekonują, że lokalna polityka edukacyjna to nie tylko czysto technokratyczna refleksja nad tym, jak optymalnie dostarczać pewną ważną usługę publiczną – ale narzędzie polityki, wpływu na przyszłość lokalnych społeczności.

W interesie publicznym: szkoła dobrze finansowana – i samorządowa

Pozbycie się przez samorządy gminne i powiatowe odpowiedzialności za szkoły jest prostą drogą do wydrążenia samorządności z istotnych kompetencji, a w rezultacie osłabienia ich znaczenia. Ryzykiem jest nie tylko znaczne zmniejszenie wysokości budżetów samorządowych, ale przede wszystkim ograniczenie instrumentów oddziaływania na lokalną społeczność.

Pomysły na recentralizację systemu oświaty – naturalna alternatywa wobec modelu komunalnego – są w istocie przepisem na skostnienie całego systemu, uodpornienie na różnorodność podejść czy eksperymentowanie, niezależnie od zmieniających się uwarunkowań lokalnych i globalnych. To jednocześnie ryzyko zwiększenia podatności na ideologiczną kontrolę nad publiczną szkołą. Często podnosi się argument, że w przypadku systemu ochrony zdrowia z dzisiejszej perspektywy widać, że odejście od wektora decentralizacyjnego, m.in. likwidacja regionalnych kas chorych i powołanie monopolistycznego płatnika w postaci NFZ, było raczej impulsem antyrozwojowym dla publicznego systemu ochrony zdrowia i ostatecznie nie zapewniło oczekiwanej jakości świadczeń.

Dyskusja publiczna o polityce oświatowej powinna zatem przypominać, że w publicznym interesie jest nie tylko szkoła dobrze finansowana, według przejrzystych zasad, ale też szkoła samorządowa – pozwalająca lokalnym wspólnotom poczuć się współgospodarzem, a nie tylko konsumentem publicznego systemu edukacji.

W dalszej części publikacji przedstawione są przykłady dobrych praktyk z zakresu lokalnej polityki oświatowej – konkretne sposoby wykorzystania przez jednostki samorządu terytorialnego potencjału tej polityki sektorowej w odpowiedzi na różne wyzwania. Praktyki te pochodzą z różnorodnych gmin, zarówno największych miast (Warszawa, Kraków czy Wrocław) jak i mniejszych gmin (Strumień czy Pawonków). Prezentowane działania koncentrują się na różnych polach polityki oświatowej, w tym na doradztwie zawodowym, edukacji obywatelskiej, reorganizacji sieci szkół w odpowiedzi na niekorzystne tendencje demograficzne, organizacji wsparcia psychologicznego dla społeczności szkolnej, edukacji międzykulturowej, a także partycypacji mieszkańców w projektowaniu polityki oświatowej. Przykłady te pokazują, w jaki sposób lokalne władze, dostosowując się do indywidualnych uwarunkowań, planują, wdrażają i – co ważne – uspołecniają rozwiązania mające na celu usprawnienie funkcjonowania publicznej oświaty na swoim terenie.

Informacje, na podstawie których powstały opisy dobrych praktyk pochodzą od osób i instytucji za nie odpowiedzialnych – władz samorządowych i koordynatorów prezentowanych inicjatyw. Wielu wypowiedziom towarzyszyła również refleksja nad napotkanymi barierami i perspektywami na przyszłość. Studia przypadku zachęcają również do dalszej eksploracji, wskazując odnośniki do źródeł i informacji o zrealizowanych projektach.

Dobre praktyki samorządów lokalnych



Model doradztwa zawodowego

Bielsko-Biała



Obszar

Doradztwo zawodowe



Dla kogo

Urząd Miasta, Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli, młodzież, doradcy zawodowi, pracodawcy



Forma finansowania

Budżet miasta, środki



Kto

Urząd Miasta



1. Wprowadzenie

Bielsko-Biała opracowała kompleksowy model doradztwa zawodowego, który ma na celu upowszechnienie szkolnictwa branżowego i technicznego oraz dostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb lokalnego rynku pracy. Inicjatywa ta jest odpowiedzią na obserwowane trendy w wyborach edukacyjnych młodzieży, gdzie licea ogólnokształcące cieszyły się większą popularnością niż szkoły techniczne i branżowe. Cele działania:

- Upowszechnienie szkolnictwa branżowego i technicznego.
- Dostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb lokalnego rynku pracy.
- Wsparcie uczniów w wyborze ścieżki edukacyjnej i zawodowej.
- Zmiana postrzegania edukacji zawodowej wśród rodziców i uczniów.
- Przygotowanie młodzieży do samodzielnego funkcjonowania na rynku pracy.

Projekt jest integralną częścią szerszej strategii rozwoju Bielska-Białej, w tym strategii edukacyjnej ukierunkowanej na dopasowanie kształcenia do wymagań rynku pracy. Jego wdrożenie poprzedziło podpisanie porozumienia na rzecz lokalnego rynku pracy, łączącego różne instytucje i organizacje, w tym Urząd Miejski, Wojewódzki Urząd Pracy, cechy rzemieślnicze i instytucje edukacyjne. Model doradztwa zawodowego w Bielsku-Białej wyróżnia się kompleksowym podejściem, obejmującym nie tylko uczniów, ale także nauczycieli, rodziców i pracodawców. Szczególny nacisk położono na zmianę postrzegania edukacji zawodowej i technicznej, prezentując ją jako atrakcyjną ścieżkę rozwoju kariery.

2. Ciąła zaangażowane w projekt i sposób funkcjonowania

W realizację modelu doradztwa zawodowego w Bielsku-Białej zaangażowanych jest wiele podmiotów, tworząc kompleksowy system wsparcia dla uczniów, nauczycieli i pracodawców. Kluczową rolę odgrywa Wydział Edukacji Urzędu Miejskiego, koordynujący działania, oraz Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli, organizujący szkolenia i warsztaty. Doradcy zawodowi i nauczyciele doradztwa zawodowego bezpośrednio wspierają uczniów w planowaniu kariery. Cech Rzemiosł Różnych i Małej Przedsiębiorczości stanowi głos lokalnego rynku pracy oraz reprezentację małych i średnich przedsiębiorstw.

Model funkcjonuje poprzez sieć współpracy doradców i nauczycieli, co służy wymianie doświadczeń i tworzeniu materiałów dydaktycznych. Organizowany jest coroczny Kongres Aktywnej Młodzieży, łączący warsztaty dla uczniów z prezentacjami pracodawców. Istotnym elementem są cyklicznie organizowane wycieczki zawodoznawcze dla doradców zawodowych i nauczycieli doradztwa zawodowego do szkół, podczas których prezentowane są osiągnięcia szkół i panujące w nich warunki. Wsparcie stanowi również platforma internetowa z ofertą szkół i informacjami dla rodziców. Współpraca z lokalnymi pracodawcami, Powiatowym Urzędem

Pracy, Cechem Rzemiosł Różnych i Małej Przedsiębiorczości oraz z uczelniami wyższymi zapewnia aktualność informacji o rynku pracy i możliwościach kształcenia.

3. Finansowanie

Finansowanie modelu doradztwa zawodowego w Bielsku-Białej realizowane jest z kilku źródeł, bez osobnego budżetu. Główne źródła to środki z budżetu miasta przeznaczone na edukację, na organizację konferencji i wydarzeń, finansowanie doradztwa zawodowego w szkołach oraz środki UE pozyskiwane na projekty wspierające szkolnictwo zawodowe i techniczne, np. finansowanie staży uczniowskich. Miasto podjęło również decyzję o zmniejszeniu pensum dla nauczycieli praktycznej nauki zawodu z 22 do 18 godzin tygodniowo w celu zwiększenia atrakcyjności tego zawodu. Dodatkowo, finansowane są staże uczniowskie i inwestycje w szkołach zawodowych z projektów unijnych.

4. Wyzwania i bariery

Bielsko-Biała boryka się z deficytem nauczycieli praktycznej nauki zawodu. Jest to problem systemowy, wynikający z atrakcyjności pracy w przemyśle w porównaniu do szkolnictwa. Miasto podjęło kroki w celu zwiększenia atrakcyjności pracy w szkołach, m.in. poprzez zmniejszenie pensum, jednak problem ten pozostaje istotnym wyzwaniem dla długoterminowego rozwoju szkolnictwa zawodowego.

Dotarcie do rodziców i ich zaangażowanie w proces wyboru ścieżki edukacyjnej dzieci staje się coraz trudniejsze. Rodzice rzadziej uczestniczą w tradycyjnych zebraniach szkolnych, preferując komunikację elektroniczną.

Jednym z mniej oczywistych, a istotnych wyzwań jest organizacja wycieczek zawodoznawczych w sposób, który nie zakłóca procesu edukacyjnego. Miasto musiało znaleźć równowagę między potrzebą pokazania uczniom różnych ścieżek zawodowych a koniecznością zapewnienia im odpowiedniej ilości czasu na naukę, szczególnie w klasach kończących szkołę podstawową. Rozwiązaniem okazało się skupienie się na uczniach klas siódmych, co pozwala na wcześniejsze zainteresowanie ich różnymi opcjami zawodowymi bez ingerencji w przygotowania do egzaminów końcowych.

5. Replikowalność

W związku z tym, że omawiany model doradztwa zawodowego wynika ze współpracy z partnerami reprezentującymi konkretne branże, sukces replikacji zależy od umiejętności dostosowania modelu do lokalnych warunków i potrzeb. Model opiera się na wykorzystaniu istniejących zasobów i struktur, co czyni go potencjalnie dostępnym dla innych większych miast.

Bielsko-Biała podkreśla znaczenie poszukiwania pasjonatów i zaangażowanych osób, które mogą rozwijać działania związane z doradztwem zawodowym. Ważnym aspektem jest również ciągłe poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań, takich jak zaangażowanie starszych uczniów w promocję szkół zawodowych wśród młodszych koleżanek i kolegów. Kluczowa jest również bliska współpraca z lokalnymi przedsiębiorcami i instytucjami rynku pracy. Dla innych samorządów chcących wdrożyć podobny model, istotne będzie również znalezienie sposobów na długoterminowe utrzymanie inicjatyw i zapewnienie ciągłości działań, szczególnie w obliczu zmian kadrowych i demograficznych.

W skrócie

- **Kompleksowy model doradztwa zawodowego jako odpowiedź na potrzeby lokalnego rynku pracy.**
- **Synergia działań samorządu, szkół, pracodawców i instytucji rynku pracy kluczem do rozwoju potencjału intelektualnego i przedsiębiorczego.**
- **Model szyty na miarę, z ciągłą adaptacją i doskonaleniem do lokalnych warunków.**



Linki

<https://eduportal.bielsko.pl/>

Lekcje Obywatelskie

Gdańsk



Obszar

Edukacja obywatelska



Dla kogo

Nauczyciele, uczniowie, współpracujący eksperci



Forma finansowania

Ad-hoc, koszty na bieżąco pokrywane przez miasto



Kto

Sieć nauczycieli Kreatywna Pedagogika



1. Wprowadzenie

Od 2021 roku, Gdańskie Lekcje Obywatelskie stały się jednym z najbardziej rozpoznawalnych programów edukacji obywatelskiej w kraju. Projekt został stworzony z myślą o młodych mieszkańcach Gdańska, przygotowując ich do aktywnego i świadomego życia obywatelskiego w dynamicznie zmieniającym się świecie. Lekcje mają za zadanie:

- Przełamać tradycyjne, hierarchiczne modele funkcjonowania szkół.
- Przygotować młodzież do aktywnego udziału w wyborach i życiu publicznym.
- Przekazywać wiedzę odpowiadającą współczesnym wymaganiom społecznym – nie tylko teoretycznie, ale i przez praktyczne przykłady.

Projekt obejmuje cały rok szkolny – od inauguracji podczas Tygodnia Demokracji we wrześniu, przez serię wykładów i warsztatów angażujących różne autorytety (od ekspertów prawa po znane postacie medialne), po regularne spotkania sieci nauczycielskiej, podczas których wspólnie opracowywane są scenariusze lekcji obywatelskich dostosowane do różnych poziomów edukacji (od przedszkola po szkoły ponadpodstawowe). Lekcje realizowane są przez cały rok w formule specjalnych spotkań w placówkach uczestniczących w projekcie. Na każdym poziomie edukacji, realizowanych jest po sześć lekcji na podstawie scenariuszy (łącznie 24) opracowanych przez nauczycieli z sieci Kreatywna Pedagogika. Przykładowe tematy zajęć to:

- Ja obywatel: moje, twoje, nasze. Tożsamość lokalna i globalna.
- Prawo – od Konwencji Praw Dziecka po prawa obywatelskie.
- Przedsiębiorczość i sprawczość.
- W świecie narracji: elementy edukacji medialnej.
- Mam prawo mówić NIE! Od postawy asertywnej do nieposłuszeństwa obywatelskiego.
- Razem dla dobra innych: wolontariat, organizacje obywatelskie, partie polityczne.

Oprócz lekcji i towarzyszących wydarzeń, w ramach projektu podtrzymywana jest myśl o aktywnym wychowywaniu i kształceniu dzieci w duchu demokracji, współpracy i solidarności, m.in. poprzez zwiększony nacisk na znaczenie wyborów do samorządów szkolnych czy zapraszanie ich do współpracy, nie poprzestając na ich roli jako biernych odbiorców.

2. Ciała zaangażowane w projekt, sposób funkcjonowania

Cykl Gdańskich Lekcji Obywatelskich opiera się na dynamicznie działającej, oddolnej sieci nauczycieli wywodzącej się z Kreatywnej Pedagogiki – projektu doskonalenia zawodowego gdańskich nauczycieli przy Wydziale Rozwoju Społecznego Urzędu Miasta Gdańska. Gdańskie Lekcje Obywatelskie nie są oparte o żadną instytucję, uczestniczący nauczyciele nie są formalnie zrzeszeni. Fundamentem inicjatywy pozostaje zaangażowanie i stały kontakt sieci nauczycieli – regularne spotkania, burze mózgów i wspólne opracowywanie scenariuszy lekcji.

Działania skupione wokół projektu koordynowane są przez jedną osobę – Agnieszkę Tomasik, dyrektorkę Zespołu Szkół Ogólnokształcących nr 8, również wywodzącą się z sieci Kreatywnej Pedagogiki. Po jej stronie znajdują się kwestie merytoryczne oraz organizacyjne, jak również konceptualizacja, testowanie i wprowadzanie nowych inicjatyw w ramach projektu. W związku z niesformalizowaną formą funkcjonowania projektu, kwestie administracyjne, takie jak umowy czy wynajem pomieszczeń, zapewniane są przez Biuro Prezydenta w Urzędzie Miasta Gdańsk.

W Gdańskich Lekcjach Obywatelskich uczestniczą również eksperci z różnych dziedzin powiązanych z tematami poszczególnych modułów (np. współpraca z sędziami podczas symulacji rozpraw, czy z dziennikarzami podczas zajęć poświęconych tematyce *fake news*). Współpraca z poszczególnymi osobami nie jest regularna, goście zapraszani są w przypadku zapotrzebowania na eksperta w danej dziedzinie. Na przykład, adwokaci z Pomorskiej Izby Adwokackiej angażowali się w realizację tematów z zakresu prawa, sędziowie ze Stowarzyszenia Sędziów Iustitia organizowali symulacje rozpraw. Ponadto, swoje wsparcie oferują również instytucje publiczne. Europejskie Centrum Solidarności współpracowało z organizatorami podczas Tygodnia Demokracji, a Uniwersytet Gdański regularnie udostępnia przestrzeń na organizację wydarzeń.

3. Finansowanie

Gdańskie Lekcje Obywatelskie są projektem nieposiadającym własnego budżetu. Ewentualne koszty pokrywane są przez Urząd Miasta, jest to finansowanie ad-hoc – na bieżąco pokrywane są pojawiające się wydatki, np. związane z wynajmem sal czy zamówieniem cateringu na wydarzenie. Goście zapraszani na wydarzenia organizowane w ramach Gdańskich Lekcji Obywatelskich nie otrzymują wynagrodzenia, ewentualne finansowanie ogranicza się do pokrycia kosztów dojazdu i noclegu. Gdy powstawała książka ze scenariuszami Gdańskich Lekcji Obywatelskich, jej wydanie również było finansowane przez miasto Gdańsk, zarówno od strony wynagrodzeń dla nauczycieli, którzy pracowali nad treścią książki (umowy-zlecenia), jak i kosztów jej wydania. Książka nie była dostępna na sprzedaż, wszystkie jej egzemplarze były rozdawane za darmo. Ponadto, ze względu na współpracę z różnymi instytucjami, część przestrzeni przeznaczonych na organizację wydarzeń udostępniana jest bezkosztowo.

4. Wyzwania i bariery

Funkcjonowanie projektu w formule oddolnej i niesformalizowanej umożliwia szybką adaptację do zmieniających się potrzeb i warunków, choć jednocześnie rodzi wyzwania w postaci utrzymania ciągłości finansowania oraz zapewnienia stałego wsparcia administracyjnego, które mogłoby usprawnić codzienne zarządzanie projektem. Nie istnieje formuła wspierania przez miasto takich inicjatyw w sposób zapewniający ciągłość i stabilność bez konieczności

przekształcenia się w formalną strukturę w postaci komórki organizacyjnej urzędu czy organizacji pozarządowej. Ta forma niezależnego aktywizmu polega na dobrowolnym zaangażowaniu i samoorganizacji nauczycieli oraz otwartości ze strony Urzędu Miasta. Zmiany personalne w administracji lokalnej mogą wpłynąć na stabilność projektu, który, niezwiązany żadnymi umowami, może z dnia na dzień stracić zaplecze finansowe i administracyjne.

5. Replikowalność

Potencjał takich działań wynika bezpośrednio z zaplecza w postaci zaangażowanych działaczy i nauczycieli-liderów. Jeśli istnieją chęci, masa krytyczna zainteresowanych działaczy oraz środki na to by utrzymywać i rozwijać sieć nauczycielską, która się wspiera, kształci się i siebie nawzajem oraz w otwarty sposób wychodzi z inicjatywą do uczniów, również zapraszając ich do współpracy, to podobne działania mogą kiełkować – należy jednak pamiętać, że Gdańskie Lekcje Obywatelskie są inicjatywą oddolną. Ich sprawne działanie umożliwia również formuła wsparcia ze strony miasta – odpowiadająca na potrzeby, ale nie zamykająca projektu w formalnych ramach. Oznacza to, że podobne rozwiązania w podobnej formule mogłyby funkcjonować w innych samorządach bez tworzenia formalnych struktur i wydzielania budżetów, lecz zarazem stanowi to o braku odgórnej kontroli nad funkcjonowaniem takiego rozwiązania.

W skrócie

- **Edukacja obywatelska jako narzędzie zmiany społecznej w rękach nauczycieli-liderów oraz młodych obywateli w polskich szkołach.**
- **Siła modelu oddolnego oparta na autentyczności i pasji nauczycieli, poza sztywnymi ramami struktur instytucjonalnych.**
- **Atmosfera współdziałania oraz otwartości na dialog zaprasza do dzielenia się wiedzą i wzajemnej nauki.**
- **Elastyczna formuła administracyjnego i finansowego wsparcia miasta oraz innych „sojuszników” pozwala na duże działania o małym koszcie.**



Linki

<https://www.facebook.com/kreatywnapedagogika2014>

<https://kreatywnapedagogika.wordpress.com/about/>

Nowa polityka oświatowa

Gdynia



Obszar

Operacjonalizacja polityki oświatowej



Dla kogo

Urząd Miasta, dyrektorzy szkół, nauczyciele, centra doskonalenia nauczycieli



Forma finansowania

Budżet miasta



Kto

Urząd Miasta



1. Wprowadzenie

Nowa polityka oświatowa w Gdyni jest inicjowana w odpowiedzi na współczesne wyzwania edukacyjne. Impulsem do zmian była obietnica wyborcza wybranej w 2024 roku prezydent miasta, która postulowała stworzenie nowoczesnej, wspieranej i opartej na dialogu edukacji. Kluczowe założenia nowej polityki obejmują:

- Podniesienie jakości edukacji przez zwiększenie skuteczności procesu uczenia się.
- Dbłość o dobrostan uczniów i nauczycieli.
- Zapewnienie równego dostępu do zasobów i możliwości edukacyjnych.
- Wspieranie liderów edukacyjnych i rozwijanie kompetencji kadry.
- Promowanie partycypacji i świadomej polityki edukacyjnej.

Warto podkreślić, że proces tworzenia nowej polityki oświatowej rozpoczął się od analizy istniejącego stanu rzeczy, co skutkowało tym, że proces budowania podstaw pod nową politykę oświatową w Gdyni okazał się bardziej złożony niż początkowo zakładano. Pierwszym krokiem było przeprowadzenie szczegółowej inwentaryzacji zasobów, procedur i potrzeb. Ta faza ujawniła szereg problemów strukturalnych, przede wszystkim w obszarze przyznawania środków i operowania budżetem, co wymagało interwencji. Diagnoza aktualnej sytuacji i kompleksowe działania „u podstaw” oznaczają dla gdyńskiego samorządu, że opracowywanie i wprowadzanie nowej polityki oświatowej może odsunąć się w czasie, lecz w zamian oferuje to szansę na zbudowanie silnych fundamentów pod jej działanie.

2. Zaangażowane podmioty i sposób działania

Kluczowym elementem było uporządkowanie procedur finansowych i administracyjnych. W opinii urzędu w przeszłości brak było jasnych kryteriów przyznawania środków, a placówki oświatowe nie były przyzwyczajone do planowania budżetowego. W odpowiedzi na to, rozpoczęto prace nad aktualizacją urzędowych dokumentów i regulaminów, aby lepiej odzwierciedlały aktualne potrzeby i standardy. Między innymi, wprowadzono nowe, jasne zasady planowania wydatków, zachęcając dyrektorów do składania zapotrzebowań na fundusze w zgodności z nowym regulaminem, w jednolity sposób.

Istotnym aspektem było również przemodelowanie relacji z różnymi grupami interesariuszy. Między innymi, uwagę poświęcono relacjom ze związkami zawodowymi. Zakres ich kompetencji został jaśniej określony i postawiono pewne granice ich ról. Równocześnie urząd rozpoczął intensywne działania mające na celu wzmocnienie kompetencji liderских wśród kadry zarządzającej placówkami oświatowymi – wystartowało Laboratorium Liderstwa Edukacyjnego dla nauczycieli i kadr zarządzających.

Innym elementem budowania podstaw była również praca nad integracją różnych instytucji i podmiotów zaangażowanych w edukację. Rozpoczęto współpracę między Centrum Nauki Eksperyment a Centrum Edukacji Nauczycieli z Gdańska, organizując wspólne wydarzenia dla uczniów i nauczycieli, umożliwiając łączenie potencjałów oraz wymianę wiedzy i doświadczeń.

Jednocześnie urząd podjął kroki w kierunku zwiększenia partycypacji uczniowskiej, organizując warsztaty dla opiekunów i członków samorządów uczniowskich. Te działania mają na celu wzmocnienie głosu uczniów w kształtowaniu polityki oświatowej i rozwój ich kompetencji obywatelskich.

3. Finansowanie

Finansowanie jest jednym z kluczowych wyzwań w procesie wdrażania nowej polityki oświatowej w Gdyni. Budżet oświatowy Gdyni, wynoszący około 1 mld zł, stanowi 40% całego budżetu miasta. Blisko 90% tej kwoty przeznaczane jest na wynagrodzenia i bieżące utrzymanie placówek, co pozostawia niewielką porcję budżetu na wsparcie projektów bądź inwestycje. Według szacunków urzędu miasta, samorząd musi dokładać około 50% środków do subwencji otrzymywanej od państwa, co stanowi duże obciążenie dla miejskich finansów. Miasto priorytetowo traktuje inwestycje w rozwój kadry, przeznaczając 3 mln zł rocznie na doksztalcanie nauczycieli.

W ramach nowej polityki oświatowej podjęto działania mające na celu zwiększenie efektywności wydatkowania środków. Wprowadzono nowy regulamin procedury planowania budżetowego w placówkach oświatowych oparty na składaniu zapotrzebowań przez placówki do urzędu, co ma pozwolić na bardziej racjonalne gospodarowanie zasobami. Trwają również prace nad wypracowaniem jasnych i transparentnych kryteriów przyznawania dodatkowych środków na projekty i inicjatywy edukacyjne.

4. Wyzwania i bariery

Trudna atmosfera pracy

Jednym z głównych wyzwań jest konieczność zmiany dotychczasowych, często nieefektywnych, praktyk i przyzwyczajeń. Opór przed zmianami, szczególnie ze strony niektórych grup, takich jak związki zawodowe, wymaga ciągłego dialogu i negocjacji. Zmęczenie kadry, zwłaszcza dyrektorskiej, stanowi kolejne wyzwanie. Wprowadzanie zmian wymaga dodatkowego wysiłku i zaangażowania, co przy już istniejącym przeciążeniu może prowadzić do frustracji i wypalenia zawodowego.

Problemy demograficzne i systemowe

Niż demograficzny, szczególnie odczuwalny w przedszkolach, wymusza reorganizację sieci placówek, co często spotyka się z niezadowoleniem społecznym. Dodatkowo, konieczność dostosowania infrastruktury (np. pod zerówki) wymaga znacznych nakładów finansowych i organizacyjnych, jednocześnie wciąż spotykając się z oporem przed zmianą ze strony zaangażowanych grup.

Braki kadrowe

Braki w kadrze nauczycielskiej – na 4000 nauczycieli przypada aż 200 wakatów. To stawia pod znakiem zapytania możliwość realizacji ambitnych planów edukacyjnych i wymaga intensywnych działań rekrutacyjnych oraz programów zachęcających do pracy w zawodzie nauczyciela.

5. Replikowalność

W Gdyni przeprowadzono szczegółową inwentaryzację stanu wyjściowego, która obejmowała analizę procedur, dokumentów wewnętrznych i rzeczywistych potrzeb placówek edukacyjnych. Wszystkie grupy interesariuszy zostały włączone w proces planowania zmian poprzez serię spotkań i konsultacji. Uporządkowano procedury finansowe i administracyjne, wprowadzając system planowania budżetowego przez placówki, zastępując tym samym wcześniejszy model uznaniowego przyznawania środków. Urząd stworzył przestrzeń do dialogu, organizując regularne spotkania robocze przedstawicieli samorządu z dyrektorami podczas prac nad nową polityką oświatową. To są działania, które ostatecznie będą miały ściśle indywidualny charakter w zależności od lokalnych warunków, jednak ten przypadek może stanowić cenny punkt wyjścia dla innych miast i gmin planujących reformę swoich systemów oświatowych. Systematyczne podejście, szeroka współpraca i elastyczność w obliczu wyzwań wydają się być uniwersalnymi czynnikami sukcesu w transformacji polityki oświatowej na poziomie samorządowym.

W skrócie

- **Fundamenty przed wizją: najpierw uporządkowanie systemu, potem innowacje.**
- **Balansowanie między ideami a realiami finansowymi i politycznymi samorządu.**
- **Partycypacja, ciągły dialog i otwartość na potrzeby środowiska edukacyjnego zestawem kluczy do sukcesu.**

Respektuj.pl i #Ogarniam życie

Kraków



Obszar

Projekty edukacyjne, zdrowie psychiczne



Dla kogo

Urząd Miasta, uczniowie, nauczyciele, dyrektorzy, rodzice, poradnie



Forma finansowania

Budżet miasta



Kto

Urząd Miasta



1. Wprowadzenie

Miasto Kraków angażuje się w działania edukacyjne, koncentrując swoje wysiłki na promowaniu wartości społecznych takich jak szacunek, empatia i tolerancja. Inicjatywy takie jak Respektuj.pl i #Ogarniam życie stanowią bezpośrednią odpowiedź na współczesne, złożone wyzwania stojące przed młodym pokoleniem i środowiskiem szkolnym, w tym na potrzebę przeciwdziałania przemocy i różnym formom dyskryminacji, a także na pogarszającą się kondycję psychiczną młodych ludzi. Główne cele tych inicjatyw to:

- Promowanie postaw antyprzemocowych i antydyskryminacyjnych.
- Promocja postaw dbałości o zdrowie psychiczne i fizyczne młodzieży.
- Wspieranie edukacji antydyskryminacyjnej i obywatelskiej.
- Wypełnianie czasu wolnego młodzieży aktywnościami rozbudzającymi ciekawość i kreatywność, motywującymi do szukania pasji.

Ponadto, oprócz działań skierowanych do uczniów i nauczycieli, miasto inwestuje również w rozwój kadry zarządzającej. Wspierając kadrę zarządzającą oświatą, Wydział Edukacji i Projektów Edukacyjnych zorganizował cykliczne szkolenia dla krakowskich dyrektorów szkół, koncentrujące się na rozwoju kompetencji zawodowych i osobistych.

2. Zaangażowane podmioty i sposób działania

Wydział Edukacji i Projektów Edukacyjnych (Miasto Kraków) pełni rolę inicjatora i głównego koordynatora. W ramach projektu Respektuj.pl, pracownicy wraz z innymi instytucjami, takimi jak Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna nr 2, Miejskie Centrum Profilaktyki Uzależnień i Zespół Placówek Resocjalizacyjno-Socjoterapeutycznych, czuwają nad realizacją i programem kampanii #Ogarniam życie. Szkoły i placówki edukacyjne są głównymi adresatami i miejscem realizacji działań.

Nauczyciele i wychowawcy są zachęceni do przeprowadzania lekcji dotyczących przemocy, dyskryminacji czy dobrostanu, korzystając z dostępnych, eksperckich materiałów edukacyjnych i scenariuszy lekcji na stronie Respektuj.pl. Uczniowie i nauczyciele aktywnie angażują się w działania konkursowe, warsztaty, wydarzenia sportowe. W realizację kampanii #Ogarniam życie zaangażowane są miejskie instytucje jak Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna nr 2, Miejskie Centrum Profilaktyki Uzależnień i Zespół Placówek Resocjalizacyjno-Socjoterapeutycznych. Kampania Respektuj.pl współpracuje z organizacjami od lat pomagającymi dzieciom i młodzieży oraz angażuje osoby publiczne (m. in. Robert Makłowicz, Maja Ostaszewska, Andrzej Piaseczny) jako ambasadorów kampanii, a także ambasadorów edukacyjnych (Agnieszka Jankowiak-Maik, Przemysław Staroń, Anna Konarzewska).

Organizowane są cykliczne szkolenia dla dyrektorów placówek oświatowych (Krakowska Szkoła Dyrektorów, Krakowska Akademia Dyrektorów (KAD), Krakowska Akademia Dyrektorów 2.0 (KAD 2.0) i Krakowska Akademia Dyrektorów z coachem) w różnych obszarach, obejmujące aspekty prawne, administracyjne, finansowe, wizerunkowe, a także rozwój kompetencji miękkich, takich jak budowanie zespołów, rozwiązywanie konfliktów, przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu. Szkolenia dla dyrektorów są prowadzone we współpracy z praktykami, Instytutem Spraw Publicznych UJ oraz Specjalistyczną Poradnią Psychologiczno-Pedagogiczną KOK. W szkoleniach od listopada 2024 do kwietnia 2025 wzięło udział 116 dyrektorów.

3. Finansowanie

Podstawą finansowania tych projektów są środki z budżetu Miasta Krakowa. Projekty są miejskimi inicjatywami, co zapewnia im stabilne źródło finansowania. Źródła nie precyzują konkretnej rocznej kwoty przeznaczonej na wszystkie te projekty, ale podkreślają inwestycję w edukację i wspieranie jej podmiotów. Nagrody w licznych konkursach organizowanych w ramach inicjatyw mogą mieć charakter rzeczowy, finansowy lub obejmować wyjazdy integracyjne dla zwycięskich zespołów i klas.

4. Wyzwania i bariery

Alarmujące statystyki dotyczące problemów psychicznych i prób samobójczych wśród młodzieży pokazują, że skala problemu jest ogromna, a nawet wzmożone działania szkół, poradni psychologiczno-pedagogicznych i instytucji wspierających mogą okazać się niewystarczające. Miasto przyznaje, że choć nie jest w stanie „postawić przy każdym krakowskim uczniu psychologa” ani fundamentalnie zmienić świata, dąży do zapewnienia pozytywnych oddziaływań poprzez swoje inicjatywy. Kluczowym wyzwaniem pozostaje dotarcie do każdego ucznia, zwłaszcza do tych, którzy pomocy potrzebują, a nie domagają się jej otwarcie. Dodatkowo, dynamiczny rozwój problemów, takich jak cyberprzemoc czy nadużywanie social mediów, wymaga ciągłego dostosowywania działań i programów do aktualnych zagrożeń wynikających ze zdiagnozowanych czynników ryzyka.

5. Replikowalność

Inicjatywy podejmowane przez Miasto Kraków, takie jak Respektuj.pl, które są skierowane do szkół w całej Polsce, oraz #Ogarniam życie, będące odpowiedzią na ogólnopolskie problemy związane ze zdrowiem psychicznym młodzieży, mogą stanowić inspirację dla innych samorządów w Polsce. Dostępność materiałów edukacyjnych online, promowanie współpracy między różnymi podmiotami i instytucjami (miejskimi, oświatowymi, społecznymi, eksperckimi) oraz koncentracja na konkretnych, mierzalnych i angażujących działaniach (konkursy, warsztaty, szkolenia, wydarzenia) to elementy, które mogą być powielane. Szczególnie istotne jest dążenie

do trwałych zmian poprzez zachęcanie szkół do włączania wypracowanych efektów projektów do swoich programów profilaktyczno-wychowawczych. Model szkoleń dla dyrektorów, oparty na współpracy z praktykami i instytucjami zewnętrznymi, również może służyć jako przykład. Podkreślenie wagi wspierania dobrostanu nauczycieli jest również aspektem godnym naśladowania przez inne gminy.

W skrócie

- Razem #Ogarniamy życie poprzez działania dla uczniów, nauczycieli, rodziców.
- Inwestycja w dobrostan i rozwój zawodowy nauczycieli i dyrektorów przez specjalistyczne szkolenia i warsztaty.
- Budowanie kultury szacunku promując empatię i tolerancję w szkołach.



Linki

<https://respektuj.pl/>

<https://ogarniamzycie.krakow.pl/>

https://portaledukacyjny.krakow.pl/aktualnosci/294333,1812,komunikat,zakonczenie_szkolen_dla_dyrektorow-czas_podsumowan_i_nowych_inspiracji_.html

Reorganizacja sieci szkół

Pawonków



Obszar

Reorganizacja sieci szkół



Dla kogo

Urząd Gminy, rodzice, nauczyciele, dyrektorzy



Forma finansowania

Budżet gminy



Kto

Urząd Gminy



1. Wprowadzenie

Likwidacja dwóch szkół w Gminie Pawonków była odpowiedzią na narastające problemy związane z nieefektywną siecią placówek oświatowych i wysokimi kosztami ich utrzymania. W momencie rozpoczęcia procesu (w 2019 roku) gmina posiadała 11 samodzielnych placówek edukacyjnych: 5 szkół (4 podstawowe i gimnazjum) oraz 6 przedszkoli, co było niewspółmierne do populacji gminy (wówczas liczącej ok. 6500 mieszkańców). Główne cele działania obejmowały:

- Racjonalizację sieci placówek oświatowych.
- Optymalizację wydatków na oświatę.
- Dostosowanie infrastruktury edukacyjnej do malejącej liczby uczniów.
- Zwiększenie efektywności zatrudnienia kadry nauczycielskiej.
- Lepsze wykorzystanie istniejącej infrastruktury.

2. Zaangażowane podmioty i sposób działania

Wójtka gminy pełniła rolę inicjatorki i koordynatorki działań, wspierana przez Gminny Zespół Ekonomiczno-Administracyjny Szkół (GZA), który dostarczał niezbędne dane i analizy. Rada Gminy podejmowała kluczowe decyzje, natomiast w kompetencjach Kuratora Oświaty leżało wydawanie zgody na likwidację placówek. Proces przebiegał wieloetapowo, rozpoczynając się od tworzenia zespołów szkół w 2019 roku, łącząc mniejsze placówki w większe. Kolejne etapy obejmowały przygotowanie szczegółowych analiz finansowych w celu zaprezentowania wymiernych skutków działań mieszkańcom, intensywne konsultacje społeczne i liczne spotkania, na których często manifestował się opór mieszkańców. Konsultacje odbyły się wielokrotnie w czasie trwania całego procesu likwidacji, zawsze były nagrywane i udostępniane publicznie. Ich głównym celem było utrzymanie dialogu z mieszkańcami przez prezentowanie założeń działania i wyników analiz oraz słuchania i rozwiewania wątpliwości mieszkańców. Kluczowym momentem było uzyskanie zgody kuratora, co wymagało zaskarżenia decyzji do Ministerstwa Edukacji Narodowej i sądu administracyjnego po początkowej odmowie. Finalnym etapem było podejmowanie uchwał o likwidacji przez Radę Gminy i wdrażanie zmian, w tym zamykanie placówek i przenoszenie uczniów. Cały proces trwał około 3 lat, kończąc się w roku 2022 zamknięciem dwóch placówek.

3. Finansowanie

Aspekt finansowy reorganizacji jest złożony ze względu na zmieniające się w tym czasie regulacje dotyczące wynagrodzeń nauczycieli i zasad finansowania oświaty. Kluczowe było zaprezentowanie mieszkańcom przez wójtkę dużych różnic w kosztach kształcenia ucznia w poszczególnych placówkach, które wahały się od 5 tys. do 23 tys. zł na ucznia rocznie.

Istotnym problemem były jednorazowe dodatki uzupełniające dla nauczycieli w małych

szkołach. Ich wysokość stanowiła znaczne obciążenie finansowe dla gminy i wynikała z braku możliwości osiągnięcia oczekiwanych na danych stopniach awansu zarobków wśród nauczycieli w związku z małą efektywnością zatrudnienia. Łączyło się to również z problemem zatrudnienia nauczycieli na kilku umowach naraz oraz w niewielkim wymiarze godzin. Po wprowadzonych zmianach nauczyciele pracują w większych szkołach, a więc na pełniejsze etaty, co zwiększa efektywność zatrudnienia oraz wynagrodzenia.

O ile trudno jest wskazać konkretną kwotę zaoszczędzoną przez samorząd dzięki likwidacji dwóch najmniej efektywnych kosztowo placówek, należy wskazać, że:

- Różnica kosztów zatrudnienia kadry między rokiem 2022 a 2018 wyniosła ok. 1,9 mln zł.
- Dzięki optymalizacji struktury zatrudnienia jednorazowy dodatek uzupełniający już w roku 2021 nie musiał być wypłacany – mimo że jeszcze rok wcześniej jego łączny koszt wyniósł 161 tys. zł.

4. Wyzwania i bariery

Główne wyzwania wynikały z tego, że szybko pojawił się opór mieszkańców. Opór wynikał z emocjonalnego przywiązania do lokalnych placówek edukacyjnych i obaw o jakość edukacji w bardziej licznych klasach. Mieszkańcy wyrażali swoje niezadowolenie podczas burzliwych spotkań, sesji rady gminy i w mediach społecznościowych. Pojawiały się oskarżenia o brak empatii i zrozumienia dla lokalnej społeczności, a nawet osobiste ataki na wójtkę. Wystąpiły pojedyncze przypadki form oporu takich jak utrzymywanie jednoosobowych klas przez rodziców nie zgadzających się na przeniesienie dzieci do innych placówek. Te sytuacje, trwające cały jeden rok szkolny, generowały niepotrzebne koszty wynikające z konieczności utrzymania tych klas i komplikowały proces reorganizacji. Cały proces wymagał przeprowadzenia długotrwałych konsultacji i cierpliwego, czasochłonnego wysłuchiwanie skarg, tłumaczenia decyzji i próby znalezienia kompromisów. Gmina musiała znaleźć sposoby na prezentację skomplikowanych danych finansowych w zrozumiały sposób, jednocześnie odnosząc się do obaw i emocji mieszkańców.

Ponadto, poważną barierą administracyjną okazał się początkowy brak zgody kuratora oświaty na reorganizację szkół. To wymagało odwołania do Ministerstwa Edukacji Narodowej, a potem sądu administracyjnego. Ten proces znacząco wydłużył całą procedurę i zwiększył jej złożoność.

5. Replikowalność

Kluczowe elementy, które mogą być replikowane, to przede wszystkim dokładne analizy i przejrzysta prezentacja danych finansowych, co pozwala na merytoryczną dyskusję z mieszkańcami. W opisywanym przypadku gmina kładła duży nacisk na prezentację konkretnych

liczb, takich jak koszty utrzymania ucznia w poszczególnych placówkach czy wysokość dodatków wyrównawczych. Te dane stanowiły mocny argument za koniecznością zmian. Istotny w tym przypadku jest sposób prezentowania przez gminę zmian nie jako „oszczędzania na dzieciach”, ale jako inwestycji w lepszą jakość edukacji i efektywniejsze wykorzystanie środków publicznych. Gmina skupiła się na prezentacji danych w formie graficznej, używając wykresów i tabel, co ułatwiało zrozumienie skomplikowanych danych finansowych. Ponadto, postawiono również na nagrywanie i publiczne udostępnianie spotkań z mieszkańcami. Nagrywanie spotkań miało dodatkowy efekt tonujący emocje i ograniczający agresywne zachowania.

Z jednej strony istotna w tym procesie była cierpliwość w prowadzeniu dialogu społecznego – czas potrzebny na wysłuchanie obaw i argumentów wszystkich stron. Z drugiej strony, ważna była konsekwencja w realizacji planu mimo napotkanego oporu, ale jednocześnie elastyczność w szukaniu kompromisów i alternatywnych rozwiązań. W opisywanym przypadku gmina znalazła nowe zastosowania dla zamykanych budynków szkolnych, tworząc w nich biblioteki i przedszkole oraz budując przy zespołach szkół nowe place zabaw, co miało zrekompensować mieszkańcom utratę lokalnych szkół.

W skrócie

- **Argumentacja wsparta danymi wspomaga merytoryczną dyskusję.**
- **Konsekwentna realizacja planu przy jednoczesnym wsłuchiwaniu się w głos mieszkańców.**
- **Cierpliwość i dialog fundamentem zmian.**



Linki

publikacje na temat procesu zamykania szkół:
<https://www.facebook.com/wonskleta/posts/>

System wsparcia psychologicznego

Sopot



Obszar

Wsparcie psychologiczne



Dla kogo

Urząd Miasta, dzieci, rodzice, nauczyciele, dyrektorzy



Forma finansowania

Budżet miasta



Kto

Urząd Miasta



1. Wprowadzenie

Sopot wdrożył kompleksowy system wsparcia psychologicznego dla uczniów, nauczycieli i rodziców, odpowiadając na zidentyfikowane potrzeby w zakresie zdrowia psychicznego i dobrostanu społeczności szkolnej. Inicjatywa ta opiera się na regularnych badaniach diagnostycznych prowadzonych we współpracy z Uniwersytetem SWPS i Pracownią Badań Społecznych, co pozwala na bieżąco monitorować sytuację i dostosowywać działania do zmieniających się potrzeb. Główne cele programu to:

- Poprawa dostępu do specjalistycznej pomocy psychologicznej i psychiatrycznej.
- Wsparcie dobrostanu psychicznego uczniów, nauczycieli i rodziców.
- Przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu wśród nauczycieli.
- Wczesna interwencja w przypadku problemów psychicznych u dzieci i młodzieży.
- Edukacja i wsparcie dla rodziców w zakresie zdrowia psychicznego dzieci.

System wsparcia psychologicznego w Sopocie charakteryzuje się holistycznym podejściem, łącząc działania profilaktyczne, interwencyjne i edukacyjne. Obejmuje on nie tylko bezpośrednią pomoc psychologiczną i psychiatryczną, ale także szereg inicjatyw mających na celu budowanie świadomości zdrowia psychicznego, rozwijanie umiejętności społecznych i emocjonalnych oraz tworzenie pozytywnego klimatu w szkołach. Program wyróżnia się również innowacyjnymi rozwiązaniami, takimi jak wprowadzenie psychologów do przedszkoli czy organizacja warsztatów terapeutycznych poprzez sztukę.

2. Zaangażowane podmioty i sposób działania

W realizację programu wsparcia psychologicznego w Sopocie zaangażowanych jest kilka podmiotów, w tym Urząd Miasta, szkoły i przedszkola, poradnie psychologiczno-pedagogiczne, Uniwersytet SWPS (wydział zamiejscowy w Sopocie), Pracownia Badań Społecznych, organizacje pozarządowe oraz specjaliści z zakresu zdrowia psychicznego. System funkcjonuje na wielu poziomach, począwszy od regularnych diagnoz dzieci, nauczycieli i rodziców (prowadzonych przez miasto, SWPS i PBS), przez systemowe wsparcie psychologów i pedagogów w szkołach i przedszkolach, aż po specjalistyczną pomoc psychiatryczną.

Wprowadzono regularne, cotygodniowe wizyty psychologów w przedszkolach i szkołach, a także stworzono punkt konsultacyjno-diagnostyczny oferujący specjalistyczną pomoc na kształt terapii dziennej dla dzieci. Program obejmuje również organizację warsztatów, szkoleń i konferencji dla nauczycieli i rodziców, a także innowacyjne formy wsparcia, takie jak terapia przez sztukę. W czasie pandemii COVID-19 szczególnie zadbano o dostęp do pomocy psychologicznej poprzez organizację konsultacji psychologicznych w formie online mimo niesprzyjających warunków. Duży nacisk kładziony jest na dotarcie do wszystkich

zaangażowanych grup (uczniowie, rodzice, nauczyciele, dyrekcja) i systemowe edukowanie na temat kwestii związanych ze zdrowiem psychicznym na wszystkich poziomach.

3. Finansowanie

Finansowanie programu wsparcia psychologicznego w Sopocie opiera się głównie na środkach miejskich. Miasto przeznaczając znaczące kwoty na dodatkowe wsparcie psychologiczne i psychiatryczne, wykraczające poza standardowe finansowanie ze środków subwencji oświatowej – na wsparcie psychologiczne i psychiatryczne dla 4 szkół ponadpodstawowych i 4 szkół podstawowych miasto wydało ok. 1 mln zł przez ostatni rok. Ponadto, inicjatywa otrzymała dodatkowe wsparcie w ramach budżetu obywatelskiego, gdzie mieszkańcy przegłosowali 400 tys. zł na wsparcie psychologiczne dzieci i młodzieży, przede wszystkim poprzez opłacenie godzin pracy psychologów i psychiatrów.

4. Wyzwania i bariery

Kluczowym problemem są ograniczenia budżetowe. System finansowania oświaty nie zapewnia wystarczających środków na kompleksowe wsparcie psychologiczne, co wymaga od miasta znaczących dodatkowych nakładów finansowych. Jednocześnie, dostępność specjalistów, szczególnie psychiatrów dziecięcych, stanowi istotne wyzwanie. Brakuje również wystarczającej liczby psychologów i pedagogów szkolnych, co utrudnia zapewnienie ciągłego i skutecznego wsparcia.

Adaptacja do nowych form komunikacji i interakcji młodzieży, szczególnie w kontekście mediów społecznościowych i edukacji online, stanowi ciągłe wyzwanie dla systemu wsparcia. Przeciwdziałanie cyberprzemocy i hejtowi w internecie jest utrudnione ze względu na trudności w monitorowaniu kanałów komunikacji młodzieży online. Ponadto, dotarcie z ofertą pomocy do młodzieży oraz zachęcenie nauczycieli i rodziców do korzystania ze wsparcia pozostaje wyzwaniem. Istnieje potrzeba przełamania stereotypów i barier mentalnych związanych z korzystaniem z pomocy psychologicznej.

5. Replikowalność

Model wsparcia psychologicznego wdrożony w Sopocie ma pewien potencjał do replikacji w innych samorządach, jednak jego skuteczność zależy od kilku kluczowych czynników. Bariery mogą okazać się finanse i dostępność specjalistów – nie są to kwestie łatwe do rozwiązania, gdy brak jest środków lub kadry, a należy zauważyć, że Sopot znajduje się w sercu obszaru metropolitalnego, będąc jednocześnie jednym z zamożniejszych samorządów. W wypadku, kiedy nie jest to problemem, przede wszystkim, niezbędne jest zaangażowanie i współpraca między różnymi podmiotami – władzami miasta, dyrektorami szkół, nauczycielami, specjalistami

i rodzicami. Silną stroną programu Sopotu jest docieranie do wszystkich stron z potrzebną wiedzą, co minimalizuje ryzyko pojawienia się konfliktów, np. oporu rodziców wynikającego z braku informacji.

W skrócie

- **Kompleksowy system wsparcia psychologicznego jako odpowiedź na realne potrzeby społeczności szkolnej.**
- **Holistyczne podejście obejmujące uczniów, nauczycieli i rodziców gwarantem sukcesu programu.**
- **Budowanie kultury otwartości i akceptacji dla korzystania z pomocy psychologicznej wśród młodzieży i dorosłych.**



Linki

<https://www.poradniasopot.pl/>

Szkoły piszą projekty

Strumień



Obszar

Projekty edukacyjne



Dla kogo

Urząd Gminy, szkoły



Forma finansowania

Budżet gminy, środki UE



Kto

Urząd Gminy, szkoły



1. Wprowadzenie

Od kilkunastu lat gmina Strumień aktywizuje szkoły do pozyskiwania zewnętrznych funduszy i realizacji projektów edukacyjnych, w tym projektów transgranicznych. Gmina corocznie przeznacza 100 tys. zł na wkład do projektów zewnętrznych na ten cel, zachęcając placówki do pozyskiwania dodatkowych funduszy z programów Unii Europejskiej. Inicjatywa obejmuje nie tylko działania edukacyjne, ale także inwestycje w infrastrukturę i przestrzeń publiczną. W ciągu lat program ewoluował, prowadząc do zwiększenia samodzielności szkół w planowaniu i realizacji projektów oraz do trwałych zmian w ofercie edukacyjnej i wyglądzie gminy. Główne cele inicjatywy to:

- Zachęcenie szkół do sięgania po granty i środki na realizację projektów.
- Rozwijanie unikalnego charakteru każdej placówki edukacyjnej.
- Wykorzystanie potencjału wynikającego z położenia w regionie transgranicznym.
- Nawiązywanie i wzmacnianie kontaktów z czeskimi i słowackimi partnerami.
- Aktywizacja lokalnej społeczności szkolnej i angażowanie jej w dodatkowe działania edukacyjne i kulturalne.

Gmina Strumień to niewielka (licząca ok. 13 tys. mieszkańców) gmina miejsko-wiejska położona w strefie przygranicznej, w powiecie cieszyńskim. Na jej terenie funkcjonuje pięć szkół o zróżnicowanej wielkości – najmniejsza liczy około 120 uczniów, a największa około 500.

2. Zaangażowane podmioty i sposób działania

Urząd Miejski pełni kluczową funkcję w inicjatywie. Oferuje nie tylko środki z budżetu – pracownicy Referatu Rozwoju i Promocji aktywnie pomagają szkołom w przygotowaniu wniosków i realizacji projektów. Wspierają w „ubieraniu” pomysłów szkół w odpowiednie ramy projektowe. Istotnym elementem programu są regularne spotkania z mieszkańcami (dwa razy w roku), podczas których omawiane są bieżące działania i zbierane nowe pomysły. Burmistrz podkreśla wagę bezpośredniego kontaktu z mieszkańcami, co pozwala na szersze spojrzenie i „zasiewanie” nowych idei.

Gmina Strumień w partnerstwie ze szkołami są głównymi beneficjentami i realizatorami projektów. W gminie działa pięć placówek, z czego każda z nich wypracowała własny, unikalny profil w kontekście realizacji projektów. Jedna szkoła skupiła się na regionalizmie, inna na współpracy międzynarodowej. Szkoły realizują projekty zarówno w ramach programu Erasmus+, jak i programów współpracy transgranicznej Interreg V-A Czechy-Polska, korzystając z położenia w regionie transgranicznym w powiecie cieszyńskim. Projekty transgraniczne w gminie Strumień pozwoliły m.in. na utworzenie pracowni fizyczno-chemicznej, organizację wspólnych wydarzeń integracyjnych dla dzieci z polskich i czeskich szkół, czy budowę siłowni na wolnym powietrzu.

Warto podkreślić, że efekty projektów często wychodzą poza mury szkół. W Strumieniu powstała Galeria Pod Ratuszem, gdzie prezentowane są prace uczniów (również powstałe w ramach projektu). W Drogomyślu utworzono skwer, o który dba szkoła, a który jest zarazem dostępny dla wszystkich, nie tylko dla szkoły. Przy dawnym gimnazjum w Strumieniu powstała siłownia na powietrzu z aranżacją zieleni.

3. Finansowanie

Podstawą finansowania jest 100 tys. zł rocznie w budżecie gminy, przeznaczone jako wkład własny do zewnętrznych projektów realizowanych przez szkoły. To stałe źródło finansowania pozwala szkołom planować działania z wyprzedzeniem, wiedząc, że mogą liczyć na wsparcie. Dodatkowo, Strumień aktywnie korzysta z programów unijnych, m.in.: Interreg Polska-Czechy (w tym Fundusz Mikroprojektów Euroregionu Śląsk Cieszyński), Program Współpracy Transgranicznej Republika Czeska – Rzeczpospolita Polska oraz Program Interreg Polska-Słowacja (w tym Fundusz Małych Projektów Euroregion Beskidy).

Ponadto, gmina realizuje system pożyczek dla organizacji pozarządowych na realizację projektów. Pożyczki te mogą być wykorzystane na wkład własny lub prefinansowanie projektów. Są częściowo oprocentowane, ale na bardzo korzystnych warunkach. Obecnie pożyczki muszą być rozliczone w danym roku budżetowym, ale gmina rozważa wydłużenie tego okresu do dwóch lat, aby zwiększyć elastyczność systemu.

Zdaniem Gminy, kluczowe jest nie tylko pozyskiwanie środków, ale też ich mądre wykorzystanie – zauważalne, namacalne i przydatne dla mieszkańców. Dlatego każdy projekt, oprócz miękkich rezultatów musi mieć wymierny efekt – czy to w postaci nowej infrastruktury, czy trwałych zmian w ofercie edukacyjnej.

4. Wyzwania i bariery

Gdy inicjatywa raczkowała, w okolicy roku 2010, brakowało doświadczenia w realizacji projektów. Pierwsze projekty wymagały pracy „od podstaw”, m. in. w kontekście braku wiedzy w tematyce funduszy UE, administracji projektów i w zakresie sieciowania ze sobą interesariuszy w gminie. Czas i doświadczenie pozwoliły na zapoznanie ze sobą różnych osób i jednostek, które dziś współpracują przy realizacji projektów, ale wypełnianie wniosków, przygotowywanie raportów i rozliczanie projektów to zadania, które nadal stanowią wyzwanie dla szkół i organizacji. Oznacza to, że ilość pracy wymagana do pozyskania i rozliczenia stosunkowo niewielkich kwot może być zniechęcająca dla potencjalnych beneficjentów. Utrzymanie wysokiego poziomu zaangażowania różnych podmiotów przez długi czas nie jest łatwe. Entuzjazm może spadać, szczególnie gdy pojawiają się trudności, np. wspomniane bariery administracyjne. A zarazem,

od strony organizacyjnej, zapewnienie, że efekty projektów będą utrzymane i rozwijane po zakończeniu finansowania, stanowi stałe wyzwanie finansowe i organizacyjne – a jest to wymóg korzystania ze środków UE w takich inicjatywach.

5. Replikowalność

Rozwiązania wprowadzone w gminie Strumień mogą stanowić inspirację dla innych samorządów. Warto rozważyć wydzielenie w budżetach gminnych środków na projekty edukacyjne oraz aktywne zachęcanie szkół do sięgania po fundusze unijne w ramach dostępnych programów. Rozwiązaniem mogącym stanowić inspirację dla innych gmin jest podejście do wsparcia szkół w realizacji projektów. Na początku programu urzędnicy gminy byli mocno zaangażowani w przygotowanie i realizację projektów. Z czasem coraz więcej odpowiedzialności przekazują szkołom. Pracownicy Urzędu Miejskiego pomagają przekuć pomysły szkół w odpowiednie ramy projektowe, ale nie narzucają własnych koncepcji. Szkoły uczą się realizacji projektów poprzez praktyczne doświadczenie. Jednocześnie, Gmina zachęca szkoły do nawiązywania własnych relacji z partnerami zagranicznymi. Z czasem placówki same inicjują nowe projekty, bazując na wypracowanych kontaktach.

W skrócie

- **100 tys. zł rocznie w budżecie gminy jako wkład własny do projektów zewnętrznych dla szkół – inwestycja w rozwój i współpracę międzynarodową.**
- **Budowanie doświadczenia i samodzielności szkół w realizacji projektów transgranicznych.**
- **Synergia działań: łączenie miękkich rezultatów projektów i rozwoju kompetencji z inwestycjami infrastrukturalnymi.**

Warszawska Rada Edukacyjna

Warszawa



Obszar

Partycypacja w projektowaniu polityki oświatowej



Dla kogo

Dyrektorzy szkół, radni, pracownicy naukowci, urząd miasta



Forma finansowania

W ramach kosztów funkcjonowania urzędu



Kto

Prezydent, Biuro Edukacji Urzędu Miasta



1. Wprowadzenie

Warszawska Rada Edukacyjna to ciało doradcze przy prezydencie miasta, powołane formalnie zarządzeniem Prezydenta m.st. Warszawy w 2019 roku. Jest to kluczowy element uspołeczniania działań edukacyjnych w Warszawie, poprzez zaangażowanie różnych grup odbiorców polityk oświatowych w procesy decyzyjne. Rada stanowi platformę do dyskusji i konsultacji w sprawach oświatowych, łącząc różne środowiska związane z edukacją (dyrektorów szkół i przedszkoli, ekspertów etc.) wraz z Urzędem Miasta. Cele działania Warszawskiej Rady Edukacyjnej:

- Doradztwo dla prezydenta miasta w sprawach edukacji.
- Konsultowanie pomysłów i inicjatyw edukacyjnych.
- Wyrażanie stanowisk w ważnych kwestiach oświatowych.
- Uspołecznianie procesu podejmowania decyzji edukacyjnych.
- Łączenie różnych środowisk związanych z edukacją.

Należy wspomnieć, że formalne powołanie Rady było następstwem funkcjonowania na terenie miasta niezależnej grupy ekspertów i aktywistów, z których prezentowany organ się wywodzi.

2. Zaangażowane podmioty i sposób działania

Warszawska Rada Edukacyjna skupia przedstawicieli różnorodnych środowisk, w tym dyrektorów przedszkoli i szkół (po jednym z każdego poziomu, włączając szkoły specjalne), przedstawiciela Młodzieżowej Rady Warszawy, ekspertów (np. rektorkę Akademii Pedagogiki Specjalnej, profesora z Wydziału Pedagogicznego UW), przedstawiciela szkolnictwa niepublicznego oraz przedstawicieli różnych organów miejskich: Komisji Edukacji Rady, Biura Edukacji Urzędu Miasta, Branżowej Komisji Dialogu Społecznego ds. Edukacji. Przedstawicielem Rady jest Zastępca Prezydenta odpowiedzialny za zadania z zakresu edukacji. Skład Rady od strony stanowisk i podmiotów przedstawiony jest w zarządzeniu w sprawie powołania Warszawskiej Rady Edukacyjnej, a skład osobowy powstający na podstawie tego zarządzenia ustalany jest przez Prezydenta m.st. Warszawy na podstawie zaproszeń dla konkretnych osób, których nazwiska przedstawione są w osobnym zarządzeniu.

Rada spotyka się zazwyczaj raz na dwa miesiące, a spotkania odbywają się w różnych miejscach związanych z oświatą w Warszawie. Komunikacja między członkami odbywa się także drogą mailową. Rada ma charakter wyłącznie doradczy, nie podejmuje wiążących decyzji. Członkowie są zapraszani do pracy w Radzie przez prezydenta miasta, a ich kadencja może trwać maksymalnie do końca kadencji Prezydenta Miasta Rafała Trzaskowskiego. Kwestiami administracyjnymi, takimi jak protokołowanie czy przepływ informacji, zajmuje się sekretarz Rady. Oprócz Rady Edukacyjnej, miasto aktywnie wspiera także inne inicjatywy, takie jak Młodzieżowa Rada Warszawy, Dzielnicowa Rada Warszawy, Forum Rad Rodziców.

3. Finansowanie

Funkcjonowanie Warszawskiej Rady Edukacyjnej nie generuje dodatkowych kosztów dla miasta, wszystko zawiera się w ramach kosztów funkcjonowania urzędu. Oznacza to, że ewentualne koszty powiązane z funkcjonowaniem Rady pokrywane są z budżetu miasta. Na początku działalności Rady zatrudniono moderatora, jednak obecnie Rada funkcjonuje bez dodatkowych kosztów personalnych. Rolę sekretarza Rady pełni pracownik Biura Edukacji w ramach swoich standardowych obowiązków służbowych, pozostali członkowie nie otrzymują wynagrodzenia za działania w ramach Rady.

4. Wyzwania i bariery

Rada stara się odpowiadać na pojawiające się wyzwania, w tym pandemię, zdalną edukację i spadki osiągnięć uczniów. WRE reagowała też na tzw. „lex Czarnek”, próby wprowadzenia przepisów, które ograniczały kompetencje władz samorządowych oraz obecność organizacji pozarządowych w szkołach. Spotkało się to z krytyką ze strony środowisk edukacyjnych, w tym WRE, która apelowała o ich odrzucenie.

Ciekawą inicjatywą jest Klimatyczna Mapa Szkół, która ma ułatwić młodym ludziom wybór szkoły ponadpodstawowej. Pozwala na filtrowanie bazy publicznych placówek w oparciu o „miękkie” kryteria – m.in. wyposażenie i dostępność placówki, podejmowaną aktywność społeczną czy ofertę zajęć dodatkowych.

Problemem WRE bywa nierówne zaangażowanie członków rady.

5. Replikowalność

Doświadczenia Warszawy pokazują, że taki model uspołeczniania edukacji może przynosić pozytywne efekty, angażując różne grupy interesariuszy w proces decyzyjny i konsultacyjny. Model Warszawskiej Rady Edukacyjnej wydaje się być łatwo replikowalny w innych samorządach, pod warunkiem istniejącej inicjatywy ze strony środowiska oświatowego – zanim Rada została formalnie powołana, funkcjonowała jako niezależna grupa ekspertów i aktywistów, co oznacza, że inicjatywa doprowadziła do powstania tego organu. Inną kwestią jest skala i wystąpienie masy krytycznej ekspertów ze środowisk szkolnych – Warszawa jest bardzo dużym miastem, w którym funkcjonuje duża liczba placówek oświatowych. Trudniejsze może być osiągnięcie analogicznego rezultatu w małych ośrodkach, np. w gminach, w których funkcjonują jedna lub dwie szkoły. Warto również podkreślić, że replikacja tego modelu nie musi wiązać się z wysokimi kosztami, co czyni go atrakcyjnym rozwiązaniem nawet dla mniejszych samorządów.

Kluczowe elementy, które mogą być adoptowane przez inne miasta, to formalne powołanie Rady zarządzeniem prezydenta lub burmistrza, włączenie szerokiego spektrum przedstawicieli różnych środowisk związanych z edukacją oraz regularne spotkania w różnych lokalizacjach edukacyjnych miasta.

W skrócie

- **Szeroka reprezentacja środowisk edukacyjnych gwarantem wszechstronnego spojrzenia.**
- **Niskie koszty, wysokie korzyści - efektywne wykorzystanie zasobów miejskich.**
- **Otwartość na młodzież i organizacje pozarządowe kluczem do innowacji w edukacji.**



Linki

Członkowie rady:

<https://edukacja.um.warszawa.pl/sklad-osobowy-warszawskiej-rady-edukacyjnej>

Opinie:

<https://edukacja.um.warszawa.pl/stanowiska-warszawskiej-rady-edukacyjnej>

Strategia Rozwoju Oświaty

Wodzisław Śląski



Obszar

Projektowanie polityki



Dla kogo

Urząd Miasta, dyrektorów szkół,



Forma finansowania

Budżet miasta, programy



Kto

Urząd Miasta



1. Wprowadzenie

Strategia Rozwoju Oświaty 2022–2026 w Wodzisławiu Śląskim to kompleksowy plan transformacji systemu edukacji w mieście. Jest to druga tego typu inicjatywa, kontynuująca i rozszerzająca działania podjęte w latach 2018–2022. Obecna strategia ma na celu modernizację podejścia do nauczania, odchodząc od tradycyjnego modelu edukacji w kierunku bardziej elastycznego, kreatywnego i zorientowanego na przyszłość. Główne cele postawione przez samorząd to:

- Rozwój kreatywności uczniów i nauczycieli.
- Zmiana formuły prowadzenia zajęć i funkcjonowania szkół.
- Wprowadzenie cyfryzacji i nowoczesnych technologii do szkół.
- Kształtowanie uczniów zamiast „rzeźbienia” ich w sztywnych ramach.
- „Wyprowadzenie uczniów ze szkół”.
- Przygotowanie uczniów do funkcjonowania we współczesnym, szybko zmieniającym się świecie.

Strategia obejmuje wszystkie publiczne szkoły (13 placówek) i przedszkola (16 placówek) w Wodzisławiu Śląskim, dążąc do stworzenia spójnego i nowoczesnego systemu edukacji od najmłodszych lat. Zakłada ona kompleksowe podejście, łączące zmiany w metodyce nauczania, organizacji przestrzeni szkolnej, wykorzystaniu technologii oraz rozwijaniu kompetencji miękkich zarówno uczniów, jak i nauczycieli. Duży nacisk kładziony jest na ujednolicenie metod działania wszystkich szkół w mieście, aby innowacje wprowadzane w mieście funkcjonowały na podobnym poziomie we wszystkich placówkach.

2. Zaangażowane podmioty i sposób działania

Strategia jest tworzona i realizowana przede wszystkim przez Urząd Miasta Wodzisławia Śląskiego, natomiast całość działań koncepcyjnych i operacyjnych odbywa się we współpracy ze wszystkimi spośród dyrektorów szkół podstawowych i przedszkoli, a ponadto wspierana jest przez specjalistów z firm zewnętrznych z Tarnowa (którzy służyli wsparciem w opracowywaniu części strategii poświęconych kwestiom cyfrowym) i z Krakowa (którzy pomogli w części poświęconej wprowadzeniu do szkół umiejętności miękkich). Istotną rolę odgrywa również stowarzyszenie Wodzisławski Nurt Edukacyjnej Transformacji stworzone m.in. przez dyrektorów szkół i emerytowanych nauczycieli. Zajmuje się ono organizacją konferencji (o tej samej nazwie) poświęconej innowacjom w oświacie. Strategia jest wdrażana równolegle we wszystkich placówkach miejskich, wprowadzając innowacyjne rozwiązania takie jak zajęcia blokowe, dni projektowe, ocenianie kształtujące jako substytut klasycznej skali ocen. Ponadto finansowany przez miasto i wynajmowany zgodnie z zapotrzebowaniem nauczycieli autobus miejski umożliwia regularną organizację zajęć poza szkołą. Powstały także monotematyczne Laboratoria Przyszłości np. laboratorium w jednolitej tematyce kulinarnej czy technicznej zamiast ogólnego laboratorium

wyposażonego w różne, niezwiązane ze sobą sprzęty. Otwarto również Oświatowe Centrum Nauki, Sztuki i Techniki stanowiące kompleks multidyscyplinarnych pracowni w ramach Ogniska Pracy Pozaszkolnej nr 1 oraz Strefę Odkrywania, Wyobraźni i Aktywności wzorowaną na Centrum Nauki Kopernik (w ramach dotacji Ministra Nauki). Te inicjatywy mają na celu wzbogacenie tradycyjnego modelu edukacji i lepsze przygotowanie uczniów do wyzwań współczesnego świata, pozwalając im na rozwój w warunkach bardziej sprzyjających niż tradycyjny model szkoły.

3. Finansowanie

Finansowanie działań pochodzi przede wszystkim ze środków budżetu miasta oraz z programów rządowych. Miasto oczekuje również na fundusze UE i środki z Krajowego Planu Odbudowy, które mają wspomóc dalszy rozwój strategii, szczególnie w zakresie infrastruktury cyfrowej szkół. Wodzisław Śląski boryka się z problemami finansowymi wynikającymi z dużej liczby szkół (13) przy jednoczesnym zmniejszaniu się liczby uczniów. Ta sytuacja powoduje, że część ambitnych założeń strategii musi być ograniczana lub odkładana w czasie (ograniczono np. działanie autobusu miejskiego i niektórych zajęć dodatkowych). Likwidacja części placówek jawi się jako coś, co w przyszłości może okazać się koniecznością.

Miasto deklaruje priorytetyzację wydatków, stawiając na rozwój edukacji kosztem innych inwestycji, uznając, że jest to kluczowe dla przyszłości miasta i jego mieszkańców – żywa jest myśl o tym, że szkoła stanowi istotny punkt styku dziecka i rodzica z miastem, mogąc grać dużą rolę w podejmowaniu decyzji o pozostaniu w mieście bądź migracji do innego ośrodka.

4. Wyzwania i bariery

Opór przed innowacją

Kluczowym wyzwaniem jest zmiana mentalności i podejścia do edukacji wśród wszystkich interesariuszy – nauczycieli, uczniów i rodziców. Przekonanie społeczności lokalnej do innowacyjnych metod nauczania wymaga cierpliwości i konsekwentnej komunikacji. Na poziomie systemowym, strategia musi uwzględniać ograniczenia wynikające z ogólnokrajowych przepisów oświatowych i być gotowa na adaptację do zmian w polityce edukacyjnej na szczeblu krajowym. Równocześnie pojawiają się wyzwania na gruncie codziennym – takie jak konieczność wypracowania spójnego podejścia do kwestii używania telefonów komórkowych w szkołach. W tym przypadku miasto wstrzymuje się z opracowaniem własnego rozwiązania do czasu gdy jasne będzie czy pojawią się odgórne regulacje tej kwestii. Jednocześnie istnieje potrzeba ciągłego doskonalenia nauczycieli w obszarze podstawowych wykorzystywanych w szkołach technologii cyfrowych, co ma na celu zmniejszenie przepaści technologicznej między nimi a uczniami.

Bariery finansowe

Ograniczenia budżetowe miasta są istotną barierą w realizacji ambitnych założeń strategii. Wiele inicjatyw jest uzależnionych od pozyskania zewnętrznych funduszy, takich jak środki unijne czy z Krajowego Planu Odbudowy. Miasto finansuje działania z własnych środków, wiadomo jednak, że nie są one wystarczające aby zapewnić ciągłość wszystkich wprowadzanych rozwiązań. Infrastrukturalnie, miasto boryka się z niedostosowaną siecią szkół do zmniejszającej się liczby uczniów, co generuje wysokie koszty utrzymania.

5. Replikowalność

Strategia Wodzisławia Śląskiego prezentuje szereg rozwiązań, które mają potencjał do replikacji w innych samorządach. Elementy takie jak zmiana struktury prowadzonych w szkołach zajęć na nauczanie blokowe, lekcje odbywające się poza szkołą oraz nacisk na rozwój kreatywności i umiejętności cyfrowych poprzez dostępne środki mogą zostać zaadaptowane do potrzeb innych placówek.

Oprócz „twardych” rezultatów funkcjonującej strategii, skuteczna replikacja wymaga odpowiedniej zmiany mentalności i gotowości do podjęcia ryzyka związanego z innowacjami w edukacji. Oprócz innowacji w metodach uczenia, w Wodzisławiu zaszły innowacje w myśleniu o organizacji oświaty, m.in. poprzez holistyczne podejście do transformacji edukacji, nadanie priorytetu inwestycjom w oświatę, włączenie interesariuszy ze środowiska szkolnego (dyrektorów, nauczycieli) w proces tworzenia i realizacji strategii, czy ujednolicenie tempa wprowadzania zmian wynikających ze strategii do wszystkich placówek w mieście.

Wodzisław Śląski regularnie dzieli się swoimi doświadczeniami z innymi nauczycielami i samorządami poprzez organizację konferencji edukacyjnych, co sprzyja rozpowszechnianiu dobrych praktyk, a także może stanowić okazję do zaczerpnięcia inspiracji.

W skrócie

- **Odważna transformacja edukacji od pruskiego modelu do kreatywnej, cyfrowej przyszłości.**
- **Długoterminowa wizja: inwestycja w edukację jako fundament rozwoju miasta.**



Linki

Strategia: <https://wodzislaw-slaski.pl/strategia-rozwoju-oswiaty.html>
oświatowe centrum nauki techniki i sztuki: <https://www.facebook.com/people/O%C5%9Bwiatowe-Centrum-Nauki-Techniki-i-Sztuki-w-Wodzis%C5%82awiu-%C5%9A%C4%85skim/61567300657714/#>
SOWA: <https://muzeum.wodzislaw.pl/page.php?id=101>
<https://wodzislaw-slaski.pl/strefa-odkrywania-wyobrazni-i-aktywnosci.html>
Konferencja WNET: <https://wodzislaw-slaski.pl/konferencja-wnet.html>

Program edukacji międzykulturowej

Wrocław



Obszar

Edukacja międzykulturowa



Dla kogo

Asystenci międzykulturowo, NGO, diaspora białoruska i diaspora ukraińska



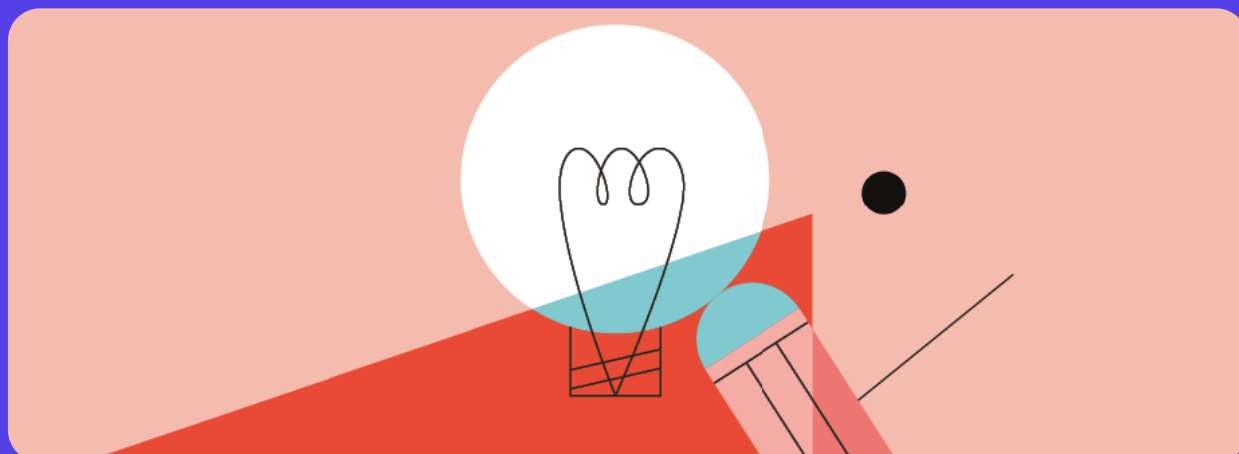
Forma finansowania

Budżet miasta oraz fundusze pozyskane przez NGO



Kto

Urząd Miasta



1. Wprowadzenie

Wrocław doświadczył znaczącego napływu imigrantów z Ukrainy już od 2014 roku, po rozpoczęciu wojny w Donbasie. Sytuacja ta znacznie się zmieniła po wybuchu pełnoskalowej wojny w lutym 2022 roku, kiedy do Wrocławia przybyły dziesiątki tysięcy uchodźców z Ukrainy. Miasto stanęło przed ogromnym wyzwaniem szybkiego zorganizowania pomocy i wsparcia dla przybywających rodzin z dziećmi.

Główną motywacją do stworzenia programu edukacji międzykulturowej była potrzeba skutecznej integracji nowo przybyłych dzieci i ich rodzin z lokalną społecznością. Władze miasta zdawały sobie sprawę, że edukacja jest kluczowym elementem tego procesu. Celem programu było nie tylko zapewnienie dzieciom uchodźczym dostępu do edukacji, ale także stworzenie środowiska sprzyjającego wzajemnemu zrozumieniu i akceptacji różnic kulturowych. Program miał na celu:

- Ułatwienie adaptacji dzieci uchodźczych w polskim systemie edukacji.
- Promowanie dialogu międzykulturowego i wzajemnego zrozumienia wśród wszystkich uczniów.
- Zapobieganie potencjalnym konfliktom na tle kulturowym i narodowościowym.

Ta bezprecedensowa sytuacja wymagała natychmiastowej reakcji i mobilizacji zasobów, zarówno ze strony władz miejskich, jak i społeczności lokalnej. Wrocław, dzięki wcześniejszym doświadczeniom z imigracją zarobkową, był w pewnym stopniu przygotowany na to wyzwanie, ale skala zjawiska wymagała nowych, innowacyjnych rozwiązań. Program edukacji międzykulturowej stał się odpowiedzią na te wyzwania, mając na celu nie tylko doraźną pomoc, ale także długofalowe budowanie spójnej i zintegrowanej społeczności miejskiej.

2. Zaangażowane podmioty i sposób działania

W realizację projektu edukacji międzykulturowej zaangażowało się wiele instytucji i organizacji. Kluczową rolę odegrało Wrocławskie Centrum Rozwoju Społecznego (jednostka organizacyjna Gminy Wrocław) oraz Departament Spraw Społecznych z Wydziałem Partycypacji Urzędu Miejskiego. Istotne wsparcie zapewniła Fundacja Ukraina, która stała się swoistym hubem pomocowym dla imigrantów. Ponadto, aktywnie włączyły się różne organizacje pozarządowe specjalizujące się we wsparciu migrantów. Szkoły i przedszkola stały się pierwszą linią kontaktu z dziećmi uchodźczymi, a zatrudnieni w nich wtedy asystenci międzykulturowi okazali się nieocenieni w procesie integracji. Asystenci początkowo służyli głównie jako tłumacze, później przejmując również rolę mediatorów, w oparciu o znajomość kultury uchodźczych dzieci, jak i lokalnej, polskiej.

Edukatorzy międzykulturowi z sektora NGO zapewnili dodatkowe wsparcie, prowadząc warsztaty i szkolenia dla nauczycieli, rodziców i asystentów. Warto podkreślić, że wśród zaangażowanych osób znaleźli się również członkowie diaspory ukraińskiej i białoruskiej, którzy już wcześniej mieszkali we Wrocławiu. Ich znajomość języka i kultury okazała się nieoceniona w procesie integracji nowych przybyszów. Wielu z nich spontanicznie zgłosiło się do pomocy w szkołach, służąc jako asystenci międzykulturowi.

3. Finansowanie

Początkowo finansowanie projektu opierało się na kombinacji środków miejskich i funduszy pozyskanych przez Fundację Ukraina od donatorów (takich jak organizacje międzynarodowe, np. IOM, Mercy Corps, IRC). Aktualnie, wraz z upływem czasu i stabilizacją sytuacji, pojawia się potrzeba bardziej stabilnego i długoterminowego finansowania. W odpowiedzi na to opracowywany jest program rządowy, który ma zapewnić finansowanie asystentury międzykulturowej na okres 2 lat. To rozwiązanie ma na celu ustabilizowanie sytuacji i zapewnienie ciągłości wsparcia, co jest kluczowe dla skuteczności programu w dłuższej perspektywie. Opracowywany program wyzwala również potencjał dla replikacji rozwiązań stosowanych we Wrocławiu.

4. Wyzwania i bariery

Wyzwania organizacyjne

Jednym z głównych problemów było znalezienie osób o odpowiednich kompetencjach językowych i kulturowych do pełnienia roli asystentów międzykulturowych. Duża rotacja dzieci uchodźczych w szkołach utrudniała planowanie długoterminowych działań edukacyjnych. Ponadto, wysoki koszt wynajmu mieszkań we Wrocławiu stanowił barierę dla wielu rodzin uchodźczych, wpływając na ich decyzje o pozostaniu w mieście. Miasto musiało również zmierzyć się z wyzwaniem szybkiego dostosowania infrastruktury szkolnej do zwiększonej liczby uczniów, przy jednoczesnym ograniczeniu środków finansowych na początku projektu. O ile liczba dzieci uchodźczych zmieniała się dynamicznie w ostatnich latach, wiadomo, że w roku szkolnym 2023/2024 do wrocławskich szkół uczęszczało blisko 10 tys. ukraińskich dzieci.

Bariery kulturowe

Konieczność szybkiego nauczania języka polskiego dzieci uchodźczych, przy jednoczesnym dostosowaniu metod nauczania do potrzeb uczniów z doświadczeniem traumy wojennej, wymagała znacznego wysiłku ze strony kadry pedagogicznej. Pojawiały się także przypadki niechęci lub konfliktów na tle narodowościowym wychodzące szczególnie ze strony rodziców, które wymagały delikatnej interwencji i mediacji. Różnice w podejściu do edukacji i dyscypliny między rodzinami polskimi a ukraińskimi często prowadziły do nieporozumień i wymagały dodatkowej pracy edukacyjnej z rodzicami, którą podejmowali edukatorzy międzykulturowi z sektora NGO.

Wyzwania administracyjne

Program napotkał formalny problem z zapewnieniem ciągłości zatrudnienia asystentów międzykulturowych w okresie wakacyjnym – zgodnie z przepisami mogli oni być zatrudnieni wyłącznie na czas roku szkolnego. Długoterminowym wyzwaniem pozostaje niepewność co do długości pobytu rodzin uchodźczych i ich planów na przyszłość, co wymaga ciągłego dostosowywania programu do zmieniającej się sytuacji geopolitycznej i społecznej.

5. Replikowalność

Wrocławski model edukacji międzykulturowej opiera się na kilku kluczowych elementach, które mogą być adaptowane przez inne samorządy. Przede wszystkim, zatrudnienie asystentów międzykulturowych w szkołach okazało się skutecznym rozwiązaniem w integracji uczniów z doświadczeniem migracyjnym. Asystenci ci, początkowo pełniący funkcję tłumaczy, ewoluowali do roli mediatorów kulturowych i wsparcia socjalnego. Jednak kluczowe dla sukcesu i możliwości replikacji tego modelu jest planowane systemowe wsparcie na poziomie rządowym.

Współpraca z Fundacją Ukraina w zakresie rekrutacji i finansowania asystentów międzykulturowych pokazuje, jak efektywne może być partnerstwo między miastem a organizacjami pozarządowymi. Wrocław wykorzystał również potencjał diaspory ukraińskiej i białoruskiej, angażując jej członków jako tłumaczy i mediatorów kulturowych w szkołach.

W skrócie

- **Od improwizacji do systemu, Wrocław opracował narzędziownik wspierający wzajemną integrację różnych kultur.**
- **Inwestycja w różnorodność prezentuje potencjał na zapewnienie demograficznej stabilności w nadchodzących latach.**
- **Integracja działań Urzędu Miasta z lokalnymi organizacjami pozarządowymi kombinuje siły i fundusze.**



Linki

<https://wielokultury.wroclaw.pl/projekty/edukacja-miedzykulturowa/>

<https://wielokultury.wroclaw.pl/publikacje/szkolny-pakiet-startowy-2024/>

<https://wielokultury.wroclaw.pl/publikacje/school-guide-for-parents-and-foreign-language-children/>

Podsumowanie

Powyższy przegląd dobrych praktyk wybranych samorządów lokalnych w obszarze polityki oświatowej pozwala zauważyć różnorodność inicjatyw podejmowanych przez gminy i miasta w celu poprawy jakości edukacji, dostosowania jej do lokalnych potrzeb zgłaszanych przez lokalną społeczność oraz wyzwań współczesnego świata. Zaprezentowane działania mają szeroki zakres – od doradztwa zawodowego, przez edukację obywatelską i psychologiczne wsparcie uczniów, po kompleksowe strategie rozwoju oświaty i projekty edukacji międzykulturowej. Mimo różnic w skali i specyfice, wszystkie skupiają się na zwiększaniu efektywności funkcjonowania lokalnej oświaty i podniesieniu jakości lokalnej oferty edukacyjnej.

Centralną rolę w realizacji omawianych praktyk pełnią samorządy lokalne – władze gmin oraz lokalna administracja. Ważni są liderzy zmiany, którzy z pasją inicjują i koordynują większość działań, mobilizując zasoby do ich realizacji. Właściwie w każdym omówionym przypadku widoczna jest współpraca z innymi podmiotami – szkołami, organizacjami pozarządowymi, uczelniami wyższymi, lokalnymi pracodawcami. Zaangażowanie dyrektorów szkół, nauczycieli, uczniów i rodziców jest niezbędne dla powodzenia projektów. Dobrym przykładem jest model doradztwa zawodowego w Bielsku-Białej, angażujący oprócz urzędu miejskiego również Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli, doradców zawodowych, pracodawców i uczniów, i tworzący wielostronny program. Warszawska Rada Edukacyjna łączy przedstawicieli różnych środowisk związanych z edukacją, tworząc platformę dialogu i konsultacji w sprawach oświaty. W wypracowaniu lokalnego modelu edukacji międzykulturowej we Wrocławiu kluczową rolę odegrały organizacje pozarządowe (zwłaszcza Fundacja Ukraina) oraz zaangażowani indywidualnie członkowie diaspor ukraińskiej i białoruskiej. Władze samorządowe udzieliły w tym przypadku strategicznego wsparcia, ale nie do przecenienia jest potencjał oddolnych inicjatyw i znaczenie aktywnej społeczności lokalnej.

W większości przypadków podstawą finansowania omawianych inicjatyw jest budżet gmin. Mogą to być środki na dodatkowe etaty (np. doradców zawodowych w Bielsku-Białej), szkolenia i warsztaty dla nauczycieli i uczniów, na organizację wydarzeń, a także inwestycje w infrastrukturę (np. Oświatowe Centrum Nauki, Techniki i Sztuki w Wodzisławiu Śląskim). Niektóre projekty korzystają również ze środków zewnętrznych, przede wszystkim funduszy Unii Europejskiej (np. na staże uczniowskie w Bielsku-Białej, projekty transgraniczne w Strumieniu). Warty odnotowania rozwiązaniem jest rodzaj inkubatora finansowego (*seed fund*) – wydzielenie w budżecie gminy puli środków na wkład własny do projektów ubiegających się o granty z zewnątrz. Zachęca to placówki do aktywnego poszukiwania dodatkowych źródeł finansowania.

Niektóre inicjatywy w zakresie polityki oświatowej nie generują dodatkowych kosztów lub są one minimalne. Warszawska Rada Edukacyjna działa w ramach bieżących wydatków urzędu,

a jej członkowie nie otrzymują wynagrodzenia. Działalność sieci nauczycielskiej Kreatywna Pedagogika w Gdańsku opiera się na zaangażowaniu i dobrowolnej pracy nauczycieli, finansowanie pojawia się ad-hoc, znaczący jest wkład organizacji i ekspertów oferujących nieodpłatne wsparcie.

Wśród identyfikowanych wyzwań najczęściej pojawiają się ograniczenia budżetowe samorządów. Ambitne plany rozwoju edukacji wymagają znacznych nakładów finansowych, których często brakuje. Bariery administracyjne i prawne to kolejne wyzwanie. Samorządy muszą funkcjonować w ramach określonych przepisów, które nie zawsze sprzyjają wprowadzaniu bądź utrzymywaniu nowych inicjatyw. We Wrocławiu problem sprawiły przepisy dotyczące zatrudnienia asystentów międzykulturowych tylko na okres roku szkolnego. Wyzwanie stanowić może brak zaplecza administracyjnego i ram instytucjonalnych, jak w przypadku Gdańskich Lekcji Obywatelskich. To wpływa na zabezpieczenie trwałości inicjatywy, nawet jeśli oddolność jest jednocześnie dużą zaletą projektu.

Wyzwaniem bywa opór przed zmianami – wśród grup docelowych lub szerszej lokalnej społeczności. Społeczny sprzeciw dowodzi jednak znaczenia polityki edukacyjnej, dobrze zrozumiany bywa początkiem konstruktywnego dialogu i zmiany uzgodnionej, jak w Pawonkowie, gdzie lokalna liderka zmierzyła się z wyzwaniem wprowadzenia zmian w lokalnej sieci szkół. Lokalna polityka edukacyjna – jeśli nie jest tylko nastawiona na trwanie i konserwowanie stanu zastanego – wymaga dialogu, czasu i determinacji.

Każda z zaprezentowanych praktyk ma pewien potencjał do adaptacji w innych miejscach, choć właśnie istotą lokalnej polityki edukacyjnej jest wrażliwość na kontekst. A ten zawsze jest specyficzny, związany z wyzwaniami i dostępnymi zasobami. Łatwiejsze do replikacji wydają się rozwiązania niewymagające dużych nakładów finansowych, takie jak powołanie rady edukacyjnej na wzór Warszawy, oddolne sieciowanie nauczycieli jak w Gdańsku czy wprowadzenie elementów oceniania kształtującego i nauczania blokowego jak w Wodzisławiu Śląskim. Projekty edukacji obywatelskiej i międzykulturowej z Gdańska, Krakowa i Wrocławia pokazują, jak ważna jest rola organizacji pozarządowych i aktywnych obywateli we współpracy z samorządem. Ich doświadczenia mogą inspirować inne miasta do tworzenia partnerstw międzysektorowych.

Trudniejsze do replikacji wydają się rozwiązania wynikające z lokalnych uwarunkowań, np. projekty transgraniczne realizowane w Strumieniu. Ale idea „inkubatora finansowego” dla inicjatyw starających się o zewnętrzne finansowanie jest inspirująca niezależnie od położenia.

Omówione w publikacji działania pokazują, że samorządy lokalne mogą aktywnie i kreatywnie kształtować politykę oświatową na swoim terenie, wychodząc poza standardowe rozwiązania. Wymaga to wizji, determinacji i współpracy wielu środowisk, ale przynosi wymierne efekty

w postaci lepszego dopasowania edukacji do potrzeb uczniów i lokalnych uwarunkowań. Lekcje, które najwyraźniej wybrzmiewają w przedstawionej selekcji dobrych praktyk to:

1. Znaczenie współpracy międzysektorowej angażowania szkół, NGO, biznesu, uczelni, ekspertów. Samorząd nie musi i nie powinien działać w pojedynkę.
2. Inwestowanie w kadry – zapewnienie nauczycielom i dyrektorom szkół możliwości rozwoju zawodowego, podnoszenia kwalifikacji, wymiany doświadczeń w sformalizowanych i nieformalnych sieciach. To nauczyciele w dużej mierze decydują o jakości lokalnych usług edukacyjnych i powodzeniu większości innowacji oświatowych.
3. Wartość korzystania z lokalnych, indywidualnych uwarunkowań samorządu – każda gmina czy miasto ma swoją specyfikę, wynikającą z położenia geograficznego, struktury społecznej, rozmiaru, tradycji historycznych i kulturowych. Refleksyjne samorządy potrafią przekuć te uwarunkowania w atut, tworząc unikalne, dopasowane do miejscowych potrzeb rozwiązania edukacyjne.
4. Myślenie perspektywiczne – traktowanie edukacji nie jako bieżącego kosztu, ale inwestycji w lokalną społeczność. Rozumienie, że jakość szkół przekłada się na kapitał ludzki i potencjał rozwojowy.
5. Otwartość na głosy rodziców i uczniów – włączanie ich w proces decyzyjny, konsultowanie zmian, wspólne definiowanie potrzeb i priorytetów. Budowanie wokół edukacji partnerstw i atmosfery zaufania.

Warto przeczytać

<https://lider-edukacji.pl/>

https://szkoladlainnowatora.ceo.org.pl/wp-content/uploads/2022/11/Rekomendacje-dla-jednostek-samorządu-terytorialnego-SI_ost.pdf

https://www.frdl.org.pl/pliki/frdl/document/publikacjeFRDL/CezaryTrutkowski_jubileusz.pdf

S sieć
SO organizacji
S społecznych
dla edukacji