

Public Consulting Group

Restrukturyzacja sieci szkół w Polsce – wyzwania i propozycje rozwiązań

Prezentacja przedstawiona na VI Kongresie Zarządzania Oświatą
OSKKO, UJ, 21-23.09.2011 www.oskko.edu.pl/kongres/



Łukasz Nowak,
wrzesień, 2011

Program spotkania

- Tło zmian
- Szanse i wyzwania
- Praktyczne rozwiązania
- Metodologia PCG
- Informacje o PCG



W trakcie spotkania...

- Prosimy Państwa o:
 - Kreatywność, otwartość i zaangażowanie
 - Zapisywanie pomysłów, komentarzy oraz pytań



Poznajmy się!



Tło zmian w organizacji szkół w Polsce



- 22% spadek liczby uczniów w polskich szkołach w ciągu 5 lat

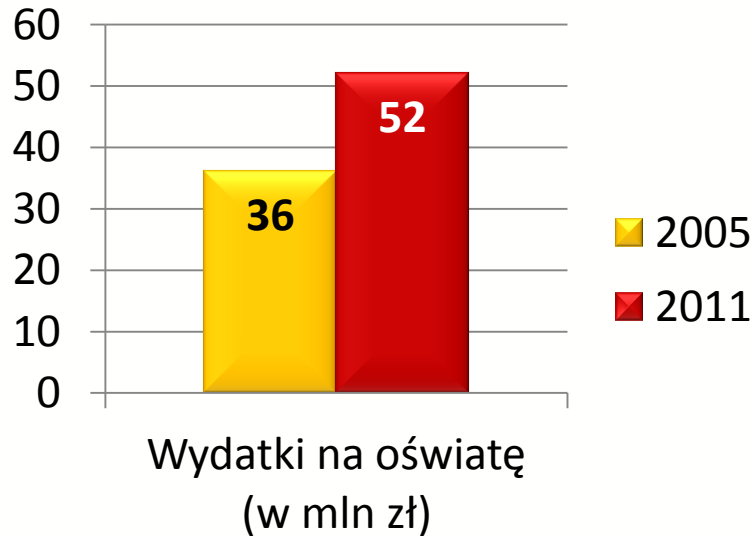
Zmiany demograficzne

- Niż demograficzny spowodował spadek liczby uczniów w szkołach podstawowych i gimnazjach ale **nie wpłynął znacząco na liczbę szkół w Polsce.**

Rok szkolny	Szkoły podstawowe		Gimnazja	
	Uczniowie	Szkoły	Uczniowie	Szkoły
2004/2005	2 723 700	14 765	1 648 800	6 980
2010/2011	2 196 000	13 915	1 259 600	7 189
Tendencja	↓ 19.37%	↓ 5.76%	↓ 23.61%	↑ 2.99%

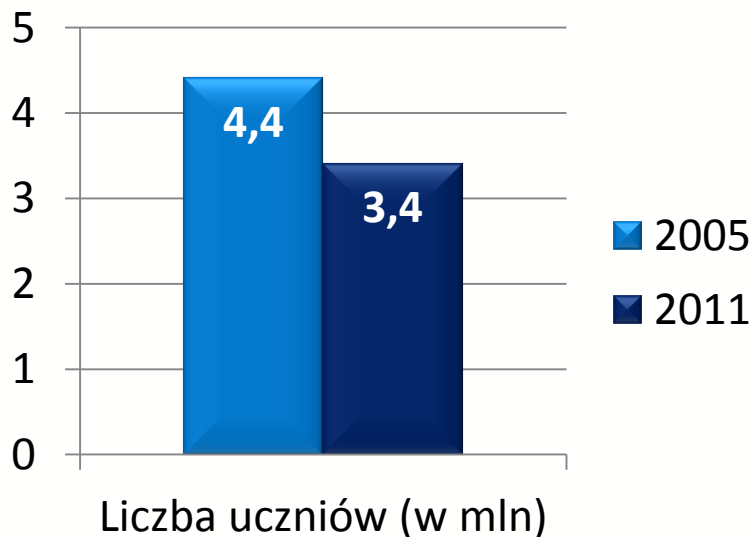
Źródło: Raport Ministerstwa Edukacji Narodowej

Zmiany w finansowaniu oświaty



- W ciągu ostatnich 5 lat wydatki na oświatę **wzrosły o 31%**

- **Liczba uczniów w szkołach podstawowych i gimnazjalnych spadła o 22%**



Źródło: Money.pl

Podsumowując...

- **Liczba uczniów maleje**
- **Oświata jest niedofinansowana**
- **Rozbudowana administracja oraz starzejąca się infrastruktura** szkolna pochłaniają ogromne koszty
- **Oczekiwania płacowe** nauczycieli i administratorów rosną



Kontrowersje związane z restrukturyzacją szkół

Łódź gra pierwszakami z likwidowanej szkoły

Dziennik Maciej Kałach

2011-06-14, Aktualizacja: 2011-06-14 04:24

W poniedziałek rodzice, którzy chcą od września posyłać dzieci do likwidowanego gimnazjum nr 4 usłyszeli dziwne ultimatum od pracowników łódzkiego starsi uczniowie szkoły będą mogli skończyć edukację

Władze Łodzi chcą zamknąć Gimnazjum nr 24. Ale nie wiedzą co zrobić z uczniami

Dziennik Maciej Kałach

2011-06-08, Aktualizacja: 2011-06-08 12:14

O co chodzi w grze zamiar likwidacji

Łódź. Na sesji Rady Miasta o likwidacji szkół

Dziennik Łódzki | Data publikacji: 18.05.2011

Tagi: sesja rady miasta łódź, likwidacja szkół, linki, spóźnieni na sesję rady miasta, krzysztof piątkowski, pinokio, walka o szkoły, debata o likwidacji szkół

Z opóźnieniem rozpoczęła się sesja Rady Miasta poświęcona likwidacji 11 łódzkich szkół. Według planu, obrady miały wystartować o godz. 9, jednak na sali nie pojawiło się wtedy jeszcze wielu radnych.

Tomasz Kacprzak, przewodniczący Rady Miejskiej, pilnował, aby obrońcy szkół nie wnosili na salę obrad transparentów w obawie przed happeningami. Miejsce związkowców i rodziców uczniów z likwidowanych placówek jest tylko na balkonie. "Obserwujemy i ocenimy" - głosi jeden z już wywieszonych napisów.



Środa, 18 maja: sesja łódzkiej Rady Miejskiej o likwidacji szkół.

fot. Dziennik Łódzki

ZOBACZ TAKŻE

[10 tys. podpisów przeciwko likwidacji szkół w Łodzi](#)

gimnazjum nr 24, ale nie mają pojęcia, co zrobić z uczniami tej szkoły i robi krzywdę młodzieży uczącej się przy ul. Ogrodowej.

Radni przegłosowali decyzję o zamiarze likwidacji m.in. gimnazjum nr 24. Szkoła ma przestać istnieć w sierpniu 2012 r. Placówka z Ogrodowej będzie przeniesiona do innej szkoły. Wotnie chodziło o XXXIV Liceum Ogólnokształcące, ale okazało się, że dyrekcja tego LO nie chce przyjąć pięciu klas w Gimnazjum nr 24.

Upadek z XXXIV LO upadł, jest czerwiec, a nowych nie widać - Tomasz Wesolek, tata Martynki, drugoklasistki z Gimnazjum nr 24. Na przerwach dzieci cicho rozmawiają między sobą, dokąd pójdą we wrześniu, na wakacje rozjadą się pełne niepokoju.

Radni łódzkiego magistratu na razie Martynki i jej taty nie widzą.

Władze nie mają pomysłu na nowe miejsca dla tej szkoły, mamy pewne koncepcje, trwają rozmowy z dyrektorami innych szkół, ale za wcześnie, by o tym mówić. Jeśli nie uda się znaleźć nowej lokalizacji, szkoła zostanie pod starym adresem" - napisał w mejlu Marcin Wasiński,

Wyzwania związane z restrukturyzacją szkół

- **Dlaczego restrukturyzacja sieci szkół jest wyzwaniem dla samorządów lokalnych?**
 - Utrata miejsc pracy
 - Brak długoterminowej strategii oświatowej
 - Lokalna polityka i interesy
 - Tradycja i tożsamość społeczna
 - Sprzeciw społeczności lokalnej








Szanse związane z restrukturyzacją szkół

- **Wyższe wyniki kształcenia uczniów to nadrzędny cel restrukturyzacji sieci szkół**
 - Sprawniejsze zarządzanie szkołami
 - Lepsze wykorzystanie kadry i infrastruktury
 - Nowocześniejsza baza dydaktyczna
 - Większa dostępność wyspecjalizowanej kadry i sprzętu



Dobre praktyki i propozycje rozwiązań

■ Czynniki decydujące o sukcesie restrukturyzacji sieci szkół według PCG

-  Oparcie procesu o poprawę warunków kształcenia i podniesienie wyników edukacyjnych uczniów
-  Zaangażowanie społeczności lokalnej
-  Koncentracja na wdrożeniu
-  Wystarczająca ilość czasu na przeprowadzenie zmian
-  Efektywne zarządzanie projektem



Dobre praktyki i propozycje rozwiązań



Oparcie procesu o poprawę warunków kształcenia i podniesienie wyników edukacyjnych uczniów

- Uwzględnij jakość kształcenia jako jedno z głównych kryteriów podejmowania decyzji
- Rozpocznij dialog ze społecznością lokalną odnośnie podnoszenia szans edukacyjnych dla uczniów

Prezentacja przedstawiona na VI Kongresie Zarządzania Oświatą OSKKO, UJ, 21-23.09.2011 www.oskko.edu.pl/kongres/

Dobre praktyki i propozycje rozwiązań

Zaangażowanie społeczności lokalnej

- Identyfikuj i priorytetyzuj grupy przedstawicieli społeczności lokalnej, których należy włączyć w dialog
- Angażuj przedstawicieli społeczności lokalnej jak najwcześniej i jak najczęściej
- Przeanalizuj kontekst polityczny

Dobre praktyki i propozycje rozwiązań

Koncentracja na wdrożeniu

- Opracuj szczegółowy plan wdrożenia w trakcie podejmowania decyzji restrukturyzacyjnych
 - Wsparcie dla rodzin dotkniętych likwidacją szkół
 - Wyłączenie szkół z udziału w projektach unijnych, dotacjach itp.
 - Bezpieczeństwo danych uczniów
- Zapewnij odpowiednie wsparcie finansowe i organizacyjne wdrożenia

Dobre praktyki i propozycje rozwiązań

Wystarczająca ilość czasu na przeprowadzenie zmian

- Nie podejmuj działań nieprzemyślanych, reaktywnych
 - Minimum 12 – 18 miesięcy
- Wykorzystaj braki w budżecie do sprowokowania konstruktywnej debaty i szczegółowego planowania

Dobre praktyki i propozycje rozwiązań

Efektywne zarządzanie projektem

- Wybierz jedną osobę odpowiedzialną za zarządzanie inicjatywą restrukturyzacji szkół
- Zapewnij, że lider projektu ma dobre rozpoznanie lokalnego rynku edukacyjnego oraz wyposaż go w niezbędne środki i wsparcie

Metodologia PCG w zakresie restrukturyzacji

ETAP 1

Przygotowanie
procesu
restrukturyzacji

- Tworzenie komitetu ds restrukturyzacji
- Gromadzenie kluczowych danych
- Tworzenie kryteriów podejmowania decyzji

ETAP 2

Analiza danych
i podejmowanie
decyzji

- Analiza danych i formułowanie rekomendacji
- Zarządzanie komunikacją
- Samorząd podejmuje decyzje

ETAP 3

Wdrożenie i
monitoring

- Przeniesienie kadry, uczniów i wyposażenia
- Zarządzanie komunikacją
- Monitoring wyników finansowych i edukacyjnych

Etap 1: Tworzenie komitetu ds. restrukturyzacji

- **DLaczego zaangażowanie społeczności lokalnej w działalność komitetu jest ważne?**
- **Kto powinien uczestniczyć?**
 - Przedstawiciele samorządu
 - Dyrektorzy szkół
 - Inni?



Etap 1: Gromadzenie kluczowych danych

- **Jakie kluczowe dane** należy zgromadzić aby określić ile maksymalnie miejsc w szkołach możemy zlikwidować oraz w których placówkach?
 - Całkowita liczba ławek w szkołach
 - Całkowita liczba uczniów w danym roku szkolnym
 - Całkowita liczba uczniów w przyszłych latach
 - Inne czynniki?



Etap 1: Tworzenie kryteriów podejmowania decyzji

- W jaki sposób zdecydować które szkoły należy poddać restrukturyzacji?



Wyniki kształcenia

- Wyniki edukacyjne uczniów
- Przyrost wiedzy uczniów



Funkcjonowanie szkół

- Wykorzystanie szkół
- Poziom rekrutacji
- Koszty operacyjne szkół

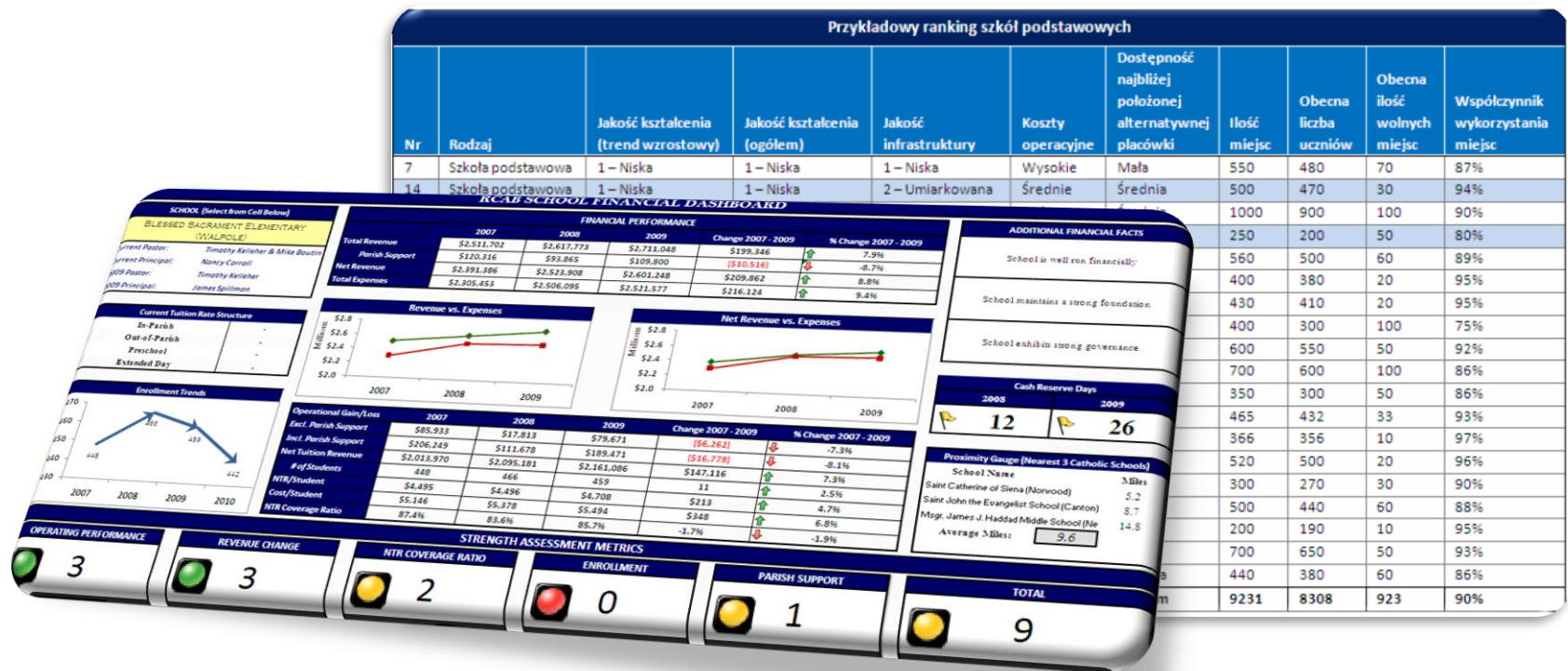


Infrastruktura szkolna

- Stan infrastruktury
- Utrzymanie i koszty naprawy
- Opłaty
- Lokalizacja

Etap 2: Analiza danych i formułowanie rekomendacji

- Jakie narzędzia możemy wykorzystać w procesie analizy danych dotyczących szkół i podejmowania decyzji restrukturyzacyjnych?



Przykładowy ranking szkół

Przykładowy ranking szkół podstawowych

Nr	Rodzaj	Jakość kształcenia (trend wzrostowy)	Jakość kształcenia (ogółem)	Jakość infrastruktury	Koszty operacyjne	Dostępność najbliżej położonej alternatywnej placówki	Ilość miejsc	Obecna liczba uczniów	Obecna ilość wolnych miejsc	Współczynnik wykorzystania miejsc
7	Szkoła podstawowa	1 – Niska	1 – Niska	1 – Niska	Wysokie	Mała	550	480	70	87%
14	Szkoła podstawowa	1 – Niska	1 – Niska	2 – Umiarkowana	Średnie	Średnia	500	470	30	94%
16	Szkoła podstawowa	1 – Niska	1 – Niska	2 – Umiarkowana	Niskie	Średnia	1000	900	100	90%
4	Szkoła podstawowa	1 – Niska	2 – Umiarkowana	1 – Niska	Wysokie	Duża	250	200	50	80%
12	Szkoła podstawowa	1 – Niska	2 – Umiarkowana	2 – Umiarkowana	Średnie	Mała	560	500	60	89%
5	Szkoła podstawowa	1 – Niska	3 – Wysoka	2 – Umiarkowana	Średnie	Duża	400	380	20	95%
11	Szkoła podstawowa	1 – Niska	3 – Wysoka	3 – Wysoka	Średnie	Średnia	430	410	20	95%
13	Szkoła podstawowa	2 – Umiarkowana	1 – Niska	3 – Wysoka	Średnie	Duża	400	300	100	75%
17	Szkoła podstawowa	2 – Umiarkowana	1 – Niska	3 – Wysoka	Średnie	Duża	600	550	50	92%
8	Szkoła podstawowa	2 – Umiarkowana	2 – Umiarkowana	1 – Niska	Niskie	Duża	700	600	100	86%
10	Szkoła podstawowa	2 – Umiarkowana	2 – Umiarkowana	2 – Umiarkowana	Średnie	Duża	350	300	50	86%
18	Szkoła podstawowa	2 – Umiarkowana	2 – Umiarkowana	2 – Umiarkowana	Wysokie	Mała	465	432	33	93%
19	Szkoła podstawowa	2 – Umiarkowana	2 – Umiarkowana	3 – Wysoka	Niskie	Mała	366	356	10	97%
9	Szkoła podstawowa	2 – Umiarkowana	3 – Wysoka	3 – Wysoka	Niskie	Duża	520	500	20	96%
1	Szkoła podstawowa	3 – Wysoka	1 – Niska	3 – Wysoka	Wysokie	Mała	300	270	30	90%
2	Szkoła podstawowa	3 – Wysoka	1 – Niska	3 – Wysoka	Średnie	Średnia	500	440	60	88%
15	Szkoła podstawowa	3 – Wysoka	2 – Umiarkowana	1 – Niska	Wysokie	Duża	200	190	10	95%
3	Szkoła podstawowa	3 – Wysoka	2 – Umiarkowana	3 – Wysoka	Niskie	Mała	700	650	50	93%
6	Szkoła podstawowa	3 – Wysoka	3 – Wysoka	1 – Niska	Wysokie	Średnia	440	380	60	86%
						Ogółem	9231	8308	923	90%

Etap 2: Zarządzanie komunikacją

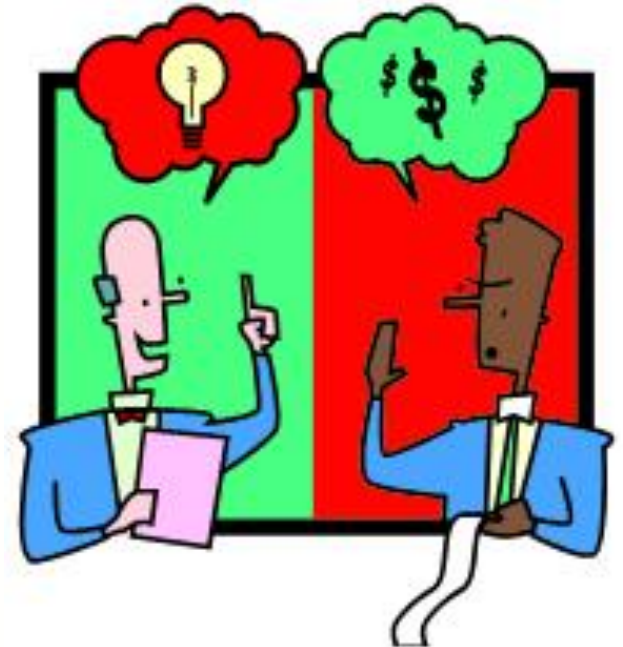
- **Jakie elementy wchodzą w skład** skutecznego planu komunikacji ze społecznością lokalną?
 - Motyw przewodni
 - Kluczowe komunikaty
 - Grupy odbiorców
 - Spotkania ze społecznością lokalną
 - Telelinia informacyjna
 - Strona internetowa
 - Pakiety informacyjne



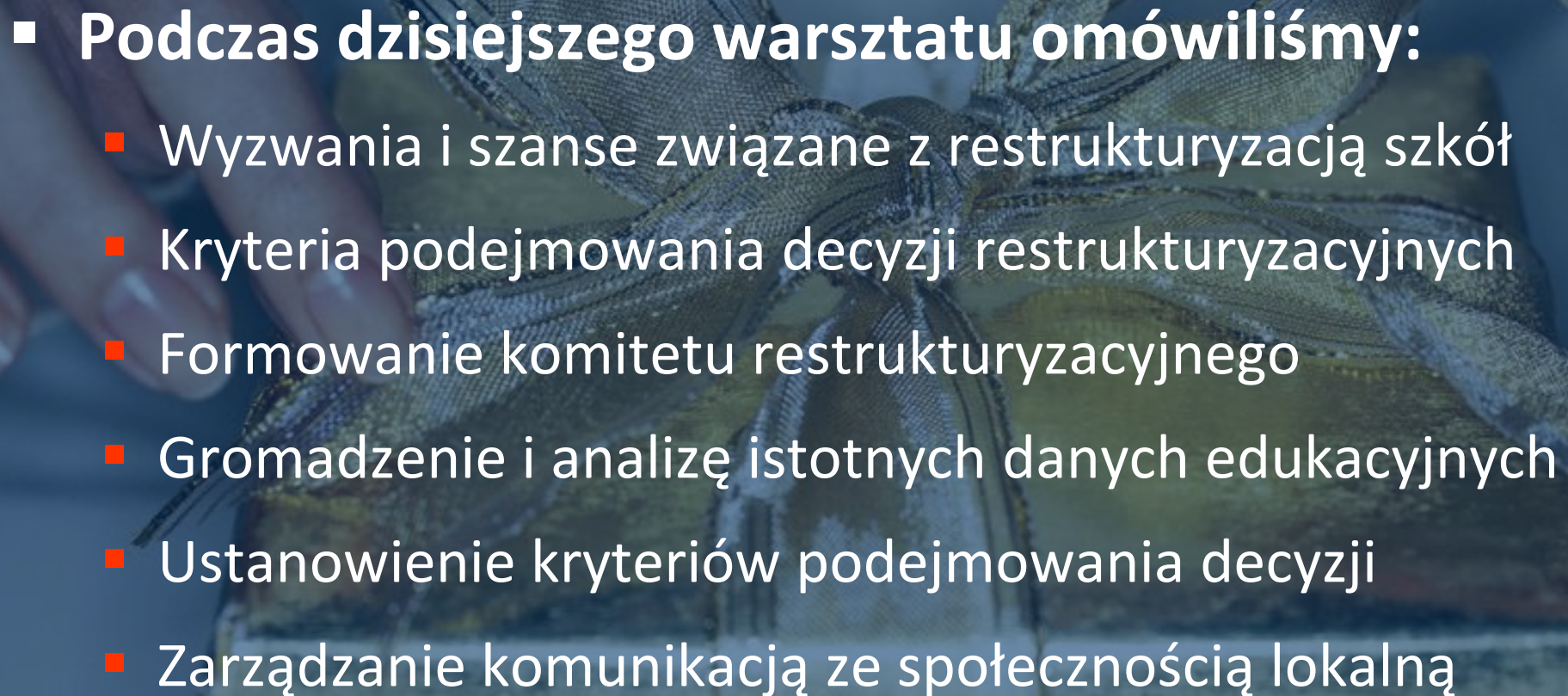
Etap 2: Zarządzanie komunikacją

■ Przykłady skutecznych i nieskutecznych komunikatów

- **Nieskuteczny komunikat:** *Zdecydowaliśmy, że należy zamknąć dwie szkoły aby ograniczyć wydatki na oświatę.*
- **Skuteczny komunikat:**
Proponujemy aby zamknąć dwie w szkoły w celu wykorzystania funduszy aktualnie przeznaczanych na utrzymywanie pustych ław szkolnych na poprawę warunków kształcenia w mieście i podniesienie wyników edukacyjnych uczniów.



Podsumowanie

- 
- **Podczas dzisiejszego warsztatu omówiliśmy:**
 - Wyzwania i szanse związane z restrukturyzacją szkół
 - Kryteria podejmowania decyzji restrukturyzacyjnych
 - Formowanie komitetu restrukturyzacyjnego
 - Gromadzenie i analizę istotnych danych edukacyjnych
 - Ustanowienie kryteriów podejmowania decyzji
 - Zarządzanie komunikacją ze społecznością lokalną

Informacje o Public Consulting Group

- **Public Consulting Group (PCG)** to międzynarodowa firma doradcza świadcząca usługi dla sektora publicznego
- Współpracujemy z samorządami lokalnymi oraz indywidualnymi organizacjami z sektora **edukacji, służby zdrowia i pomocy społecznej**
- Zatrudniamy 1000 konsultantów w 35 biurach współpracując z ponad 4000 klientów w USA, Kanadzie oraz w Łodzi, w Polsce



Informacje o Public Consulting Group

- **Pomagamy dokonywać zmian systemowych i organizacyjnych** – naszym klientom, naszym pracownikom oraz społecznościom lokalnym
- **Wdrażamy innowacyjne praktyki zarządzania**
- **Wykorzystujemy międzynarodowe doświadczenia** z korzyścią dla naszych klientów
- **Wzmacniamy naszych klientów** utrwalając wprowadzone zmiany
- **Budujemy długotrwałe relacje**



PCG – partnerzy sektora publicznego



Łukasz Nowak, Consultant

lnowak@pcgeu.com

Tel: +48 42 2908 221

Fabryczna 17, Budynek A1

90-344 Łódź, Poland

- **Dziękujemy za uwagę i prosimy o kontakt w razie pytań odnośnie oferty usług doradczych firmy PCG**

**Prezentacja przedstawiona na VI Kongresie Zarządzania Oświatą
OSKKO, UJ, 21-23.09.2011 www.oskko.edu.pl/kongres/**

www.pcgeu.com