



# **Dobre praktyki w zakresie lokalnych strategii oświatowych**

*„Jakość oświaty jako efekt zarządzania strategicznego”*

- szkolenie dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego

**opracowała:  
Liliana Zientecka**



## **Wnioski z analizy strategii oświatowych**

**Strategie oświatowe są w znacznej części niedoskonałe zarówno pod względem struktury dokumentu strategicznego jak i pod względem zawartości strategii.**

Czynniki, które najbardziej wpływają na jakość analizowanych strategii;

1. Brak analizy wyników nauczania
2. Brak analizy kosztów funkcjonowania szkół
3. Brak analizy wskaźnikowej
4. Brak wskaźników osiągnięcia celów
5. Brak powiązania celów z działaniami



## Brak analizy wyników nauczania

Drugim pod względem częstości występowania celem strategicznym jest **podniesienie jakości nauczania** lecz realizacja tego celu najczęściej podejmowana jest **z pominięciem analizy wyników nauczania**

### Gminy i Powiaty

- obawiają się rankingowania szkół
- nie potrafią zebrać informacji do rzetelnej diagnozy
- nie potrafią właściwie zinterpretować i zaplanować zebranych informacji
- nie potrafią zaplanować wsparcia



# Analiza wyników nauczania – przykład dobrej praktyki

Strategia Słupska – str. . 91 i 92 analiza

„Efekty pracy słupskich gimnazjów” odnosząca się do edukacyjnej wartości dodanej przyporządkowując szkoły (gimnazja) do jednej z kategorii:

**Szkoły neutralne** – w których notujemy zarówno średni w skali kraju poziom wyników egzaminacyjnych, jak i przeciętną efektywność

**Szkoła sukcesu** – o wysokich wynikach egzaminacyjnych i wysokiej efektywności nauczania

**Szkoły wspierające** – gimnazja o niskich wynikach egzaminacyjnych, ale wysokiej efektywności

**Szkoły wymagające pomocy** – gimnazja o niskich wynikach egzaminacyjnych i niskiej efektywności nauczania

**Szkoły niewykorzystanych możliwości** – gimnazja o wysokich wynikach egzaminacyjnych oraz niskiej efektywności nauczania



| Gimnazjum                    | Egzamin gimnazjalny                                                 |                                                                     |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
|                              | część humanistyczna                                                 | część matematyczno-przyrodnicza                                     |
| Gimnazjum nr 1               | Szkoła wymagająca pomocy                                            | Szkoła wymagająca pomocy                                            |
| Gimnazjum nr 2               | Szkoła niewykorzystanych możliwości<br>lub szkoła sukcesu           | Szkoła niewykorzystanych możliwości<br>lub szkoła sukcesu           |
| Gimnazjum nr 3<br>w ZSO nr 2 | Szkoła niewykorzystanych możliwości<br>lub szkoła sukcesu           | Szkoła niewykorzystanych możliwości<br>lub szkoła sukcesu           |
| Gimnazjum nr 4               | Szkoła wymagająca pomocy                                            | Szkoła wymagająca pomocy<br>lub szkoła niewykorzystanych możliwości |
| Gimnazjum nr 5               | Szkoła niewykorzystanych możliwości                                 | Szkoła niewykorzystanych możliwości<br>lub szkoła sukcesu           |
| Gimnazjum nr 6<br>w ZSO nr 3 | Szkoła wymagająca pomocy<br>lub szkoła niewykorzystanych możliwości | Szkoła niewykorzystanych możliwości<br>lub szkoła wymagająca pomocy |

Źródło: [cke.scholaris.pl](http://cke.scholaris.pl)

**Na str. 92 – rzetelne odważne podsumowanie**

### Podsumowanie:

Żadne z gimnazjów prowadzonych przez Miasto nie może z pewnością twierdzić, że kształci tak dobrze, jak przeciętna polska szkoła do której chodzą uczniowie o podobnych możliwościach.



## Na str. 95 Strategii - 2 cele operacyjne konsumujące wyniki diagnozy

### Cele operacyjne:

1. Przeprowadzenie w każdej ze szkół szczegółowej analizy przyczyn porażek edukacyjnych uczniów zakończonej opracowaniem programu naprawczego zawierającego szczegółowe zadania oraz mierniki stopnia ich realizacji...
2. Wdrożenie opracowanych programów zawierających mierzalne cele w zakresie zmiany wyników egzaminów końcowych.

*Miara sukcesu w zakresie gimnazjów: w ciągu dwóch lat przynajmniej połowa szkół uzyska EWD równe co najmniej 0.*





## Analiza wyników nauczania – przykład dobrej praktyki

Strategia Kwidzyna na str. . 21-36 dokonuje dogłębnej analizy wyników nauczania posługując się wieloma wskaźnikami z znaczną dokładnością.

1. Zdawalność egzaminów maturalnych
2. Porównanie osiągnięć zdających „na wejściu” i „na wyjściu” wykorzystując znormalizowane skale staninowe
3. Zdawalność egzaminów zawodowych
4. Badanie losów absolwentów szkół ponadgimnazjalnych
5. Efekty udziału uczniów w konkursach, olimpiadach i turniejach
6. Liczba uczniów którzy uzyskali indeks w wyniku udziału w olimpiadzie
7. Udział uczniów w turniejach i olimpiadach tematycznych związanych z wybraną dziedziną wiedzy zawodowej

**Brak jest jednak podsumowania przedstawionych wyników**

Str . 51-57 - Priorytet podniesienia efektywności kształcenia rozpisanych na 6 celów operacyjnych którym przypisano wskaźniki realizacji i rezultaty



**Tabela nr 16. Zdawalność egzaminów maturalnych w liceach ogólnokształcących w latach 2007–2009**

| Szkoła                 | Zdawalność w % |               |               |
|------------------------|----------------|---------------|---------------|
|                        | 2007           | 2008          | 2009          |
| <b>ZSO nr 1</b>        | <b>99,40%</b>  | <b>99,30%</b> | <b>98,90%</b> |
| woj. pomorskie         | 95,50%         | 90,30%        | 89,60%        |
| kraj                   | 96,00%         | 89,00%        | 89,00%        |
| <b>ZSO nr 2</b>        | <b>98,60%</b>  | <b>98,90%</b> | <b>99,20%</b> |
| woj. pomorskie         | 95,50%         | 90,30%        | 89,60%        |
| kraj                   | 96,00%         | 89,00%        | 89,00%        |
| <b>ZSP w Prabutach</b> | <b>100,00%</b> | <b>92,30%</b> | <b>86,70%</b> |
| woj. pomorskie         | 95,50%         | 90,30%        | 89,60%        |
| kraj                   | 96,00%         | 89,00%        | 89,00%        |





## **PRIORYTET 1. PODNIESIENIE EFEKTYWNOŚCI KSZTAŁCENIA**

**Cel strategiczny 6:**  
**Rozwijanie współpracy z uczelniami**

**Zadanie 1:**  
**Wspomaganie uczniów i szkół w korzystaniu z oferty promocyjnej wyższych uczelni**

**Opis zadania i planowane przedsięwzięcia:**

Wyższe uczelnie coraz częściej zabiegają o pozyskiwanie studentów, dlatego też w ramach promocji organizują „dni otwarte”, podczas których przyszli studenci mogą zapoznać się ze specyfiką uczelni, wziąć udział w festiwalach nauki, pokazach i seminariach dla uczniów szkół ponadgimnazjalnych. Uczelnie stwarzają także zainteresowanym możliwość uczestnictwa w wykładach czy ćwiczeniach.

**Planowane przedsięwzięcia:**

1. Udział uczniów klas maturalnych w „dniach otwartych” szkół wyższych.
2. Monitorowanie przez doradców metodycznych ofert uczelni wyższych dla uczniów szkół ponadgimnazjalnych i kierowanie informacji do szkół.
3. Udział uczniów w festiwalach nauki, pokazach, seminariach oraz wykładach i ćwiczeniach

**Wskaźniki realizacji zadania / zakładane rezultaty:**

- zapoznanie uczniów z ofertą edukacyjną poszczególnych szkół wyższych,
- zmotywowanie uczniów do podejmowania dalszej nauki na wyższych uczelniach,
- pogłębione zainteresowania określonymi dziedzinami wiedzy i nauki,
- wzrost liczby uczniów uczestniczących w „dniach otwartych”, festiwalach nauki, pokazach, seminariach oraz wykładach i ćwiczeniach.



## **Brak analizy kosztów funkcjonowania szkół**

**Strategie rzadko zawierają analizę kosztów funkcjonowania szkół  
choć prawie zawsze odnoszą się do ogólnych kosztów  
funkcjonowania oświaty i przeważnie porównują te koszty  
z otrzymaną subwencją oświatową**

1. Wynika to czasem z ogólnego przekonaniem o słabym finansowaniu oświaty
2. Brak analizy finansowej niektórych działań np. planowanej termomodernizacji szkół jeśli nie jest finansowana ze środków zewnętrznych
3. Gminy wiejskie nie chcą rezygnować z prowadzenia małych placówek albo nie chcą tego problemu ujawniać w strategii



## Analiza kosztów funkcjonowania szkół - przykłady dobrej praktyki

Strategia rozwoju oświaty miasta Wejherowa na lata 2007 -2013 str. 54 -57

analiza w ujęciu dynamicznym liczbowym i obrazowym;

1. analiza kosztów utrzymania szkół w przeliczeniu na jednego ucznia
2. analiza struktury dochodów i wydatków w dziale 801 i 854

*Brak wniosków z analizy i pominięcie kwestii finansowych w strategii jedynie na str. 71, a w podsumowaniu deklaracja monitorowania kosztów utrzymania w stosunku do „bonu oświatowego”*

Strategia rozwoju oświaty Gminy Bielawa na lata 2009 – 2015 str. 25 -29 jest

przykładem analizy struktury wydatków oświaty w stosunku do subwencji oświatowej i rekomendacji dla bonu oświatowego ( str. 36 )

Strategia w Gminie Murowana Goślina str. 13 i 14 próba wprowadzenia zasad finansowania ( standaryzacja organizacji i finansów w odniesieniu do szkół )



I tak *koszt nauczania jednego ucznia* wynosił odpowiednio:

*2003 - 3.046,00 złotych,*

*2004 - 3.311,50 złotych,*

*2005 - 3.291,01 złotych.*

*2006 - 3.635,04 złotych*

Wejherowo

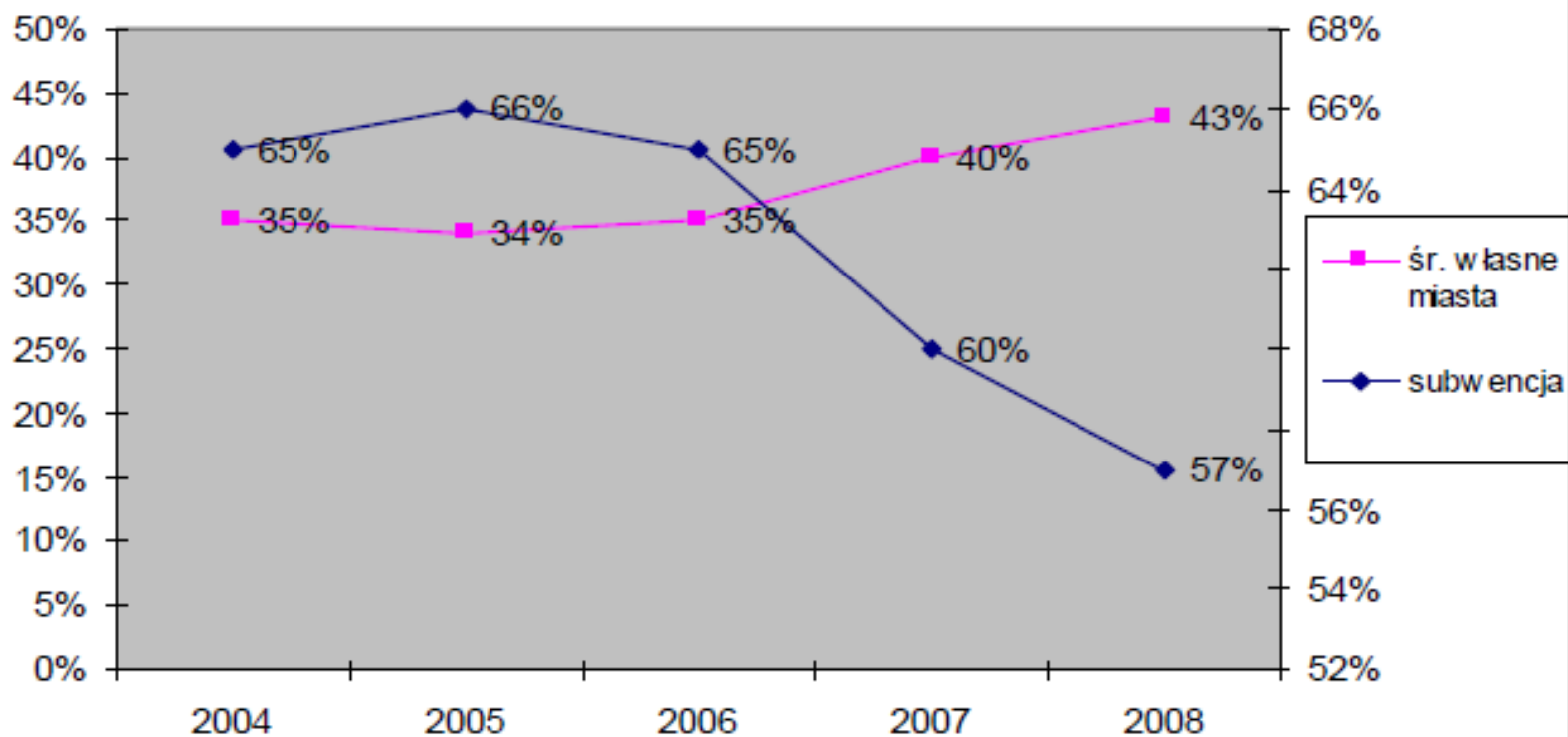
*Tabela Nr 27 Prezentacja udziału środków własnych w budżecie oświaty w %*

|                                  | <i>2003</i> | <i>2004</i> | <i>2005</i> |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| <i>dotacje + subwencja+ inne</i> | 76,43%      | 73,30%      | 62,07%      |
| <i>środki własne miasta</i>      | 23,57%      | 26,70%      | 37,93%      |
| <i>suma</i>                      | 100,00%     | 100,00%     | 100,00%     |



## Bielawa

**Udział środków własnych w budżecie oświaty w latach 2004-2008**





## Menadżerskie zarządzanie oświatą - jako cel ?

Strategia rozwoju oświaty miasta Ławy na lata 2007 -2013 - str. 59

### **Cel operacyjny nr 1.1: Objęcie oświaty zarządzaniem menedżerskim**

Naczelnym zadaniem samorządu w sferze oświaty będzie utworzenie systemu racjonalnego finansowania szkół i placówek oświatowych dla zapewnienia prawidłowej realizacji zadań polityki oświatowej. W tym celu należy objąć oświatę zarządzaniem menedżerskim, które wymaga wyznaczenia osoby odpowiedzialnej (lub utworzenia stanowiska) na pełnomocnika Burmistrza do spraw realizacji strategii rozwoju oświaty. Pełnomocnik, wyposażony w odpowiednie kompetencje, byłby odpowiedzialny m.in. za analizę przewidywanych kosztów realizacji zadań edukacyjnych oraz inwestycji i remontów obiektów oświatowych oraz za realizację kolejnych celów operacyjnych:



## Brak analizy wskaźnikowej

Strategie nie zawierają analizy wskaźnikowej funkcjonowania szkół

np.:

1. kosztów kształcenia w przeliczeniu na ucznia/oddział
2. liczby nauczycieli na oddział
3. liczby pracowników niepedagogicznych na oddział
4. liczebność średniego oddziału
5. wydawanych środków na zadanie edukacyjne (koszt kształcenia języków obcych)





# Analiza wskaźnikowa – przykłady dobrej praktyki

## Strategia – Konstantynowa Łódzkiego

może być przykładem analizy dokonanej przy pomocy wskaźników

1. Liczba nauczycieli prowadzących zajęcia autorskie i innowacje pedagogiczne
2. Liczba uczniów korzystających z lekcji nadobowiązkowych języka obcego
3. Liczba udziału uczniów biorących udział w konkursach - „konkursouczeń”
4. Zajęcia pozalekcyjne - wskaźnik „osobozajęć”

## Strategia Iławy

Str. 6 - starannie przedstawiona demografia w oparciu o wskaźniki

Str . 29 – staranna analiza osób niepełnosprawnych czasem odnosząca się do wskaźników województwa

**Wskaźnik występują incydentalnie i nie stanowią podstawy do szacowania planowanych rezultatów**



## **Brak wskaźników osiągnięcia celów**

**Wskaźniki osiągnięcia celów są zbyt lakonicznie określone  
co uniemożliwia skuteczny monitoring**

1. Strategie zawierające zapisy deklarujące monitoring, ale brak jest konkretnych procedur tego monitoringu
2. Brak monitoringu jest skutkiem nieprawidłowo wyznaczonych wskaźników rezultatów



# Określenie wskaźników osiągnięcia założonych celów - przykłady dobrej praktyki

## Strategia rozwoju systemu edukacji w Gminie Goleniów 2009 – 2018

### Zakładane rezultaty/Wskaźniki do jednego celu

1. 100% szkół wdrożyło budżet zadaniowy
2. 100% szkół jest finansowanych wg standardu gminnego bonu oświatowego
3. W budżecie każdej szkoły, min. 2% środków pochodzi ze źródeł innych niż budżet gminy
4. 100% szkół wypracowuje środki na majątku gminy, przeznaczając je na bieżącą działalność
5. 50% szkół korzysta z usług zewnętrznych (np.: dożywianie, sprząatanie, obsługa co)
6. 100% szkół pracuje wg gminnych standardów edukacyjnych
7. 100% szkół i przedszkoli prowadzi elektroniczną rekrutację uczniów i wychowanków
8. 100% szkół ma dostęp do elektronicznej bazy danych sprzętu specjalistycznego w placówkach oświatowych
9. W gminie funkcjonuje Cyfrowa Platforma Edukacyjna (CPE)
10. Dyrektorzy gminnych placówek oświatowych są oceniani wg kompetencyjnego systemu motywacyjnego
11. Gmina prowadzi doskonalenie kadry kierowniczej w grantowym systemie szkoleń dedykowanych
12. 75% szkół wdrożyło kompetencyjny system oceniania i motywowania pracowników
13. 100% dyrektorów wdrożyło długofalowy program rozwoju szkoły



## Brak powiązania celów z działaniami

**Strategie nie definiują działań, które są powiązane z celami strategicznymi co pozwala sądzić, że cały proces planowania strategicznego nie przebiegał prawidłowo**

- „rozerwanie” a czasem również „odwrócenie” procesu planowania strategicznego
- przygotowanie diagnozy, definicji celów strategicznych oraz działań jako oddzielnych opracowań, bez ich wzajemnego i logicznego powiązania, a następnie sztuczne złożenie tak opracowanych dokumentów w całość
- odwrócenie tego procesu powoduje, że strategie są raczej listą życzeń środowiska szkolnego a nie dokumentem, którego realizacja miałaby spowodować zmiany.



# Przykłady dobrze sformułowanych celów strategicznych i zadań

## Goleniów

8 Obszarów, priorytety, cele, zadania, rezultaty str. 6-16

## Słupsk

1 cel główny

3 cele szczegółowe

cele operacyjne i miary sukcesu str. 93

## Bielawa

Analiza SWOT

Misja, wizja, cele operacyjne, harmonogram realizacji str. 29



## A jednak warto mieć strategię

- Przemyśl - podsumowanie str. 109
- Grabów - jeszcze raz o wskaźnikach str. 21
- Głuchów - jeszcze raz o wskaźnikach str. 16
- Kędzierzyn Koźle - wykaz planowanych remontów i wydatków inwestycyjnych str. 43



## Dobre praktyki

### Strategia rozwoju systemu edukacji w Gminie Goleniów na lata 2009-2018

- przykład starannego opracowania priorytetów celów strategicznych, celów operacyjnych, zakładanych rezultatów ich realizacji oraz plan akcji realizacji zadań (100 stron)

### Strategia oświaty w mieście Słupsku na lata 2010-2014

- logiczna spójna konstrukcja, analiza kończą się wnioskami a wnioski są podstawą rekomendacji w kilku wariantach (104 stron w tym 93 strony analizy – strona 97 bon oświatowy)

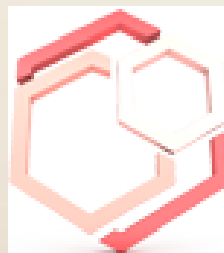




## ***Dziękuję za uwagę***

Prezentację przygotowano na podstawie

1. „Analiza gminnych strategii oświatowych” Rafał Stanek – ORE
2. Wybrane strategie oświatowe gmin i miast



**DOSKONALENIE STRATEGII  
ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ  
NA POZIOMIE REGIONALNYM  
I LOKALNYM**