



# Komu i do czego potrzebne są wskaźniki?

*„Jakość oświaty jako efekt zarządzania strategicznego”*

- szkolenie dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego

opracowała:  
**Aleksandra Kuźniak**



# Wstęp do wskaźników

na podstawie publikacji Jana Herczyńskiego

## Wskaźniki oświatowe

*(Biblioteczka Oświaty Samorządowej – 6)*

Publikacja przygotowana w ramach projektu systemowego „Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie lokalnym i regionalnym”

Priorytet III, Działanie 3.1, Poddziałanie 3.1.2, POKL



| <i>Obszar</i>           | <i>Gmina</i> | <i>Powiat</i> |
|-------------------------|--------------|---------------|
| 1. Organizacja szkół    | 7            | 7             |
| 2. Wyrównywanie szans   | 5            | 4             |
| 3. Kadra                | 6            | 6             |
| 4. Finansowanie oświaty | 5            | 5             |
| <i>Razem</i>            | 23           | 22            |

*Z dwoma wyjątkami wszystkie wskaźniki dla szkół gminnych i powiatowych są dokładnie te same. W obszarze 2 wśród wskaźników gminnych występuje skolaryzacja przedszkolna (wskaźnik 13), więc jest ich o jeden więcej niż wskaźników powiatowych. Ponadto jeden wskaźnik w obszarze 1 jest odmienny dla gmin i powiatów: dla szkół gminnych obliczany jest procent uczniów faktycznie dowożonych do szkół na koszt gminy (wskaźnik 7), zaś dla szkół powiatowych – procent uczniów szkół ponadgimnazjalnych uczęszczających do szkoły danego typu (wskaźnik 8). W sumie obliczane są 24 wskaźniki odniesienia.*



|                                   | Zadania gminne                                                    | Zadania powiatowe                                                              |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Obszar 1:<br>Organizacja<br>szkół | Liczba uczniów w oddziale klasowym                                | Liczba uczniów w oddziale klasowym                                             |
|                                   | Zmianowość                                                        | Zmianowość                                                                     |
|                                   | Liczba uczniów przypadająca na jeden etat nauczycielski           | Liczba uczniów przypadająca na jeden etat nauczycielski                        |
|                                   | Liczba etatów nauczycielskich przypadająca na jeden oddział       | Liczba etatów nauczycielskich przypadająca na jeden oddział                    |
|                                   | Liczba etatów niepedagogicznych w przeliczeniu na jeden oddział   | Liczba etatów niepedagogicznych w przeliczeniu na jeden oddział                |
|                                   | Liczba uczniów przypadających na komputer z dostępem do Internetu | Liczba uczniów przypadających na komputer z dostępem do Internetu              |
|                                   | Procent uczniów dowożonych do szkół na koszt gminy                | Procent uczniów szkół ponadgimnazjalnych uczęszczających do szkoły danego typu |



|                                    |                                                                           |                                                                           |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Obszar 2:<br>Wyrównywanie<br>szans | Udział uczniów powtarzających klasę w grupie uczniów ogółem               | Udział uczniów powtarzających klasę w grupie uczniów ogółem               |
|                                    | Procent uczniów objętych nauczaniem indywidualnym                         | Procent uczniów objętych nauczaniem indywidualnym                         |
|                                    | Procent uczniów z orzeczeniem o potrzebie kształcenia specjalnego         | Procent uczniów z orzeczeniem o potrzebie kształcenia specjalnego         |
|                                    | Procent uczniów korzystających z dofinansowanego lub refundowanego obiadu | Procent uczniów korzystających z dofinansowanego lub refundowanego obiadu |
|                                    | Skolaryzacja przedszkolna                                                 |                                                                           |



|                 |                                                                        |                                                                        |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Obszar 3: kadra | Tygodniowa liczba godzin nauczania przypadająca na jednego nauczyciela | Tygodniowa liczba godzin nauczania przypadająca na jednego nauczyciela |
|                 | Procent nauczycieli pełnozatrudnionych                                 | Procent nauczycieli pełnozatrudnionych                                 |
|                 | Wydatki na doszkąłcanie nauczycieli w przeliczeniu na jeden etat (PLN) | Wydatki na doszkąłcanie nauczycieli w przeliczeniu na jeden etat (PLN) |
|                 | Udział wynagrodzeń nauczycieli w bieżących wydatkach na oświatę        | Udział wynagrodzeń nauczycieli w bieżących wydatkach na oświatę        |
|                 | Przeciętne miesięczne wynagrodzenie pracownika niepedagogicznego (PLN) | Przeciętne miesięczne wynagrodzenie pracownika niepedagogicznego (PLN) |
|                 | Przeciętne miesięczne wynagrodzenie pracownika pedagogicznego (PLN)    | Przeciętne miesięczne wynagrodzenie pracownika pedagogicznego (PLN)    |





|                                      |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Obszar 4:<br>Finansowanie<br>oświaty | Bieżące wydatki na zadania oświatowe bez przedszkoli ogólnodostępnych i dowożenia uczniów jako procent otrzymanej subwencji oświatowej                                  | Bieżące wydatki na zadania oświatowe bez przedszkoli ogólnodostępnych i dowożenia uczniów jako procent otrzymanej subwencji oświatowej                                  |
|                                      | Całkowite wydatki bieżące na zadania oświatowe w przeliczeniu na jednego ucznia (PLN)                                                                                   | Całkowite wydatki bieżące na zadania oświatowe w przeliczeniu na jednego ucznia (PLN)                                                                                   |
|                                      | Całkowite wydatki bieżące na zadania oświatowe w przeliczeniu na jeden oddział (PLN)                                                                                    | Całkowite wydatki bieżące na zadania oświatowe w przeliczeniu na jeden oddział (PLN)                                                                                    |
|                                      | Wydatki majątkowe w stosunku do całkowitych wydatków na zadania oświatowe i edukacyjną opiekę wychowawczą                                                               | Wydatki majątkowe w stosunku do całkowitych wydatków na zadania oświatowe i edukacyjną opiekę wychowawczą                                                               |
|                                      | Wydatki finansowe z funduszy strukturalnych UE (lub innych środków bezzwrotnych) jako procent całkowitych wydatków na zadania oświatowe i edukacyjną opiekę wychowawczą | Wydatki finansowe z funduszy strukturalnych UE (lub innych środków bezzwrotnych) jako procent całkowitych wydatków na zadania oświatowe i edukacyjną opiekę wychowawczą |



## ***Uzupełniające wskaźniki odniesienia***

### **Dostępność i pozostawanie w systemie edukacji**

- Współczynnik skolaryzacji
- % uczniów powtarzających klasę
- % uczniów uczęszczających do szkół publicznych nie prowadzonych przez JST lub ministerstwa
- % uczniów uczęszczających do szkół niepublicznych
- % uczniów objętych nauczaniem indywidualnym
- % uczniów szkół ponadgimnazjalnych uczęszczających do szkoły danego typu
- % uczniów szkół podstawowych i gimnazjów uprawnionych do dowożenia do szkoły
- % uczniów szkół podstawowych i gimnazjów dowożonych do szkół na koszt gminy
- % uczniów z orzeczeniem o potrzebie kształcenia specjalnego
- z tego: % uczniów w oddziałach ogólnodostępnych
- z tego: % uczniów w oddziałach integracyjnych
- z tego: % uczniów w oddziałach specjalnych
- Współczynnik skolaryzacji wśród osób dorosłych





## Szkolne zadania oświatowe

- Liczba uczniów przypadająca na jeden etat nauczycielski
- Liczba etatów nauczycielskich przypadająca na jeden oddział
- Liczba godzin nauczania przypadająca tygodniowo na jeden oddział
- Przeciętna liczba uczniów w oddziale szkolnym
- Przeciętna liczba uczniów w szkole
- % uczestników korzystających z zajęć pozalekcyjnych
- % uczniów odbywających praktyczną naukę zawodu w szkole lub szkolnych gospodarstwach pomocniczych
- % uczniów odbywających praktyczną naukę zawodu u pracodawcy
- % uczniów odbywających praktyczną naukę zawodu w placówkach kształcenia ustawicznego
- % uczniów odbywających praktyczną naukę zawodu w placówkach kształcenia praktycznego
- % uczniów odbywających praktyczną naukę zawodu indywidualnych gospodarstwach rolnych
- % uczniów uczących się języka : angielskiego, francuskiego, niemieckiego, rosyjskiego



## Finansowanie szkolnych zadań oświatowych

- Całkowite wydatki na zadanie oświatowe w przeliczeniu na jednego ucznia
- Wydatki na wynagrodzenia w przeliczeniu na jednego ucznia
- Wydatki bieżące w przeliczeniu na jednego ucznia
- Wydatki na remonty w przeliczeniu na jednego ucznia
- Majątkowe wydatki na zadanie oświatowe w przeliczeniu na jednego ucznia
- Całkowite wydatki na zadania oświatowe w przeliczeniu na jeden oddział
- Wynagrodzenia w przeliczeniu na jeden oddział
- Wydatki bieżące w przeliczeniu na jeden oddział
- Wydatki na remonty w przeliczeniu na jeden oddział
- Majątkowe wydatki na zadania oświatowe w przeliczeniu na jeden oddział
- Wydatki na wynagrodzenia w stosunku do całkowitych wydatków na zadania oświatowe i edukacyjną opiekę wychowawczą
- Wydatki bieżące w stosunku do całkowitych wydatków na zadania oświatowe i edukacyjną opiekę wychowawczą



## Finansowanie szkolnych zadań oświatowych

- Wydatki majątkowe w oświacie w stosunku do całkowitych wydatków na zadania oświatowe i edukacyjną opiekę wychowawczą
- Wydatki na remonty w oświacie w stosunku do całkowitych wydatków na zadania oświatowe i edukacyjną opiekę wychowawczą
- Bieżące wydatki na zadania oświatowe jako % otrzymanej subwencji oświatowej
- Wydatki majątkowe w oświacie i edukacyjnej opiece wychowawczej w stosunku do całkowitych wydatków majątkowych JST
- Wydatki finansowane z funduszy strukturalnych UE (lub innych środków bezzwrotnych) jako % całkowitych wydatków na zadania oświatowe i edukacyjną opiekę wychowawczą
- Wydatki na oświatę finansowane z funduszy strukturalnych UE (lub innych środków bezzwrotnych) w przeliczeniu na jednego ucznia
- Wydatki na doszkalaćanie nauczycieli w przeliczeniu na jeden etat



## Pracownicy pedagogiczni

- Liczba uczniów przypadających na jeden etat niepedagogiczny
- Liczba etatów pracowników stołówki i kuchni w przeliczeniu na jeden oddział
- Liczba etatów pracowników obsługi w przeliczeniu na jeden oddział
- Przeciętne miesięczne wynagrodzenie pracownika niepedagogicznego

## Warunki kształcenia

- Zmianowość (liczba oddziałów w stosunku do liczby sal lekcyjnych)
- Liczba uczniów przypadająca na jeden komputer dostępny dla uczniów, z dostępem do Internetu
- % uczniów korzystających z posiłków w szkole
- % uczniów w szkołach z kuchnią lub stołówką
- % uczniów w szkołach z gabinetem profilaktyki zdrowotnej i pomocy przedlekarskiej
- % uczniów w szkołach z halą lub salą gimnastyczną



## Pomoc materialna

- % uczniów otrzymujących wsparcie socjalne
- % uczniów korzystających z dofinansowanego lub refundowanego obiadu
- % uczniów korzystających z zajęcia dydaktyczno-wyrównawczych





## Wskaźniki oświatowe o charakterze lokalnym

- Frekwencja szkolna, czyli procent obecności uczniów na lekcjach
- Średni poziom rocznych ocen klasyfikacyjnych.
- Liczba bądź udział uczniów promowanych po egzaminie poprawkowym.
- Liczba bądź udział uczniów, którzy otrzymali promocję lub ukończyli szkołę z wyróżnieniem.
- Liczba uczniów, z roczną klasyfikacyjną oceną zachowania nieodpowiednią lub naganną.
- Poziom wyposażenia szkół w pomoce naukowe.
- Wyposażenie przedszkoli i szkół związane z przygotowaniem placówek do realizacji programów wychowania przedszkolnego oraz programów nauczania zgodnych z nową podstawą programową.
- Wydatki JST na zapewnienie wyposażenia szkół w pomoce naukowe.
- Pełne wydatki na szkoły w przeliczeniu na jednego ucznia oraz w przeliczeniu na jeden oddział.



## Wskaźniki oświatowe o charakterze lokalnym

- Liczba uczniów kształconych przez pracodawców oraz wydatki JST na refundację kosztów tego kształcenia.
- Liczba nauczycieli przystępujących do procedury awansu na wyższy szczebel awansu zawodowego, wyrażona bezwzględnie oraz jako udział w grupie nauczycieli o danym szczeblu awansu.
- Liczba nauczycieli, którzy mimo podjętej próby nie awansowali na wyższy szczebel awansu zawodowego.
- Wydatki na opiekę medyczną w szkołach, w podziale na wynagrodzenia lekarzy, pielęgniarek, itp.
- Liczba uczniów szkół spoza danej gminy, liczba młodzieży w wieku szkolnym uczęszczająca do szkół poza daną gminą (dotyczy szkół podstawowych oraz gimnazjów).
- Liczba uczniów zamieszkałych w gminie uczęszczających do szkoły podstawowej albo do gimnazjum poza swoim obwodem szkolnym.
- Stabilność procesu nauczania.
- Procent absolwentów szkół ponadgimnazjalnych przystępujących do egzaminu maturalnego i zawodowego.
- Wykorzystanie Internetu w praktyce dydaktycznej szkół



# Czy wskaźniki są w ogóle potrzebne?

*Nie wszystko to, co da się zmierzyć, jest ważne i nie wszystko to, co ważne da się zmierzyć.*

*A. Einstein*



# Komu i do czego potrzebne są wskaźniki?

- zwiększenia jawności i przejrzystości życia społecznego
- **podkreślenia konieczności zachowania właściwych zależności między celem a środkiem, służącym jego realizacji –**

**cel – zadanie – pieniądz**

**– NIE ODWROTNIE**

- świadomego, planowego działania i dokonywania wyborów oraz hierarchizacji celów



## myślenie perspektywiczne – niekadencyjne

*„Jeśli więc chcecie Państwo-Samorządowcy zaplanować coś wyborczego, coś na krótką metę, powiedzmy na jeden rok, to poprawcie elewacje kamienic na rynku i chodniki. Może nawet wygracie wybory. Jeśli jesteście ambitniejsi i chcecie zaplanować działania na całą kadencję, rozważcie program rozwoju gospodarczego. Jeśli jednak chcecie planować rozwój społeczny i gospodarczy swojej gminy na pokolenia, to podejmujcie program strategicznego rozwoju oświaty. Od tego zaczyna się każda istotna i długotrwała zmiana.”*



# Źródła uzyskania danych

- SIO - *(nauczyciele, uczniowie)*
- Bank Danych Lokalnych GUS - *(ludność)*
- Rb-28 - *(wydatki)*
- System Analiz Samorządowych SAS - *(ZMP)*
- .....





## Trudności w obliczaniu wskaźników, wynikają z:

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



## Wskaźniki, ich klasyfikacja i kryteria klasyfikacji

**Podstawowe wskaźniki odniesienia** – zestaw najważniejszych wskaźników oświatowych, **możliwych do obliczenia** na poziomie kraju i dla poszczególnych grup jednostek samorządu na podstawie dostępnych **baz danych**.

Mogą posłużyć jako **punkt odniesienia i porównania** dla samorządów, analizujących swoje lokalne systemy szkolne.



## Wskaźniki, ich klasyfikacja i kryteria klasyfikacji

**Wskaźniki oświatowe o charakterze lokalnym –** mogą być obliczone wyłącznie na **poziomie jednostki samorządu terytorialnego**. Nie można więc ich porównywać w różnych przekrojach JST.

Mogą być bardzo użyteczne. Jednym ze sposobów ich wykorzystania jest **analiza porównawcza z paru kolejnych lat szkolnych**.

Znaczące zmiany wybranych wskaźników mogą być ważnym sygnałem alarmowym albo potwierdzać słuszność wdrażanej lokalnej polityki oświatowej.



## Wskaźniki odniesienia dla danej JST wg obszarów:

- organizacja szkół
- wyrównywanie szans
- kadra
- finansowanie oświaty



## Inne klasyfikacje

- **Wskaźniki kontekstowe** – opisują rzeczywistość społeczną, nie odnoszą się wprost do opracowanej strategii – np. migracje, przemiany demograficzne... (ideologie, wyznawane przez badacza wartości ogólnospołeczne czy układ polityczny).  
*Należy je ujawniać, ale nie powinny mieć wpływu na ustalenie stanu faktycznego*
- **Wskaźniki wpływu** – związane bezpośrednio z celami strategii
- „niby-wskaźniki” – nic nie wnoszą lub mylą, opinie



## Wskaźniki:

- **trafne** (odzwierciedlają wizję, ujmują istotę problemu)
- **jasne**, akceptowalne, (ograniczają manipulację, zwiększają obiektywizm)
- **równomiernie rozłożone** pomiędzy wszystkie, istotne aspekty ważne dla oświaty
- **uzupełniają się** (odpowiednia liczebność)
- **odpowiadają hierarchii celów**
- podczas pomiaru **nie obciążają** zbyt mierzących





# Wykorzystanie wskaźników do budowania strategii rozwoju oświaty

## interpretacja wybranych wskaźników

| wskaźnik                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |  | interpretacja |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|---------------|
| <p><b>P</b> – duży procent uczniów z orzeczeniem o potrzebie kształcenia specjalnego w stosunku do liczby uczniów w placówkach prowadzonych przez jst;</p> <p><b>U</b> – z tego mały procent uczniów w oddziałach ogólnodostępnych, brak oddziałów integracyjnych, duży procent uczniów w szkołach specjalnych;</p> <p><b>L</b> - mała liczba uczniów kształcących się w placówkach specjalnych w stosunku do liczby placówek specjalnych w powiecie.</p> |  |  |               |



# Wykorzystanie wskaźników do budowania strategii rozwoju oświaty

## interpretacja wybranych wskaźników

| wskaźnik                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  | interpretacja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>P</b> – duży procent uczniów z orzeczeniem o potrzebie kształcenia specjalnego w stosunku do liczby uczniów w placówkach prowadzonych przez jst;</p> <p><b>U</b> – z tego procent uczniów w oddziałach ogólnodostępnych, integracyjnych, specjalnych;</p> <p><b>L</b> - liczba uczniów kształcących się w placówkach specjalnych w stosunku do liczby placówek specjalnych w powiecie.</p> |  | <p><b>np.</b> - selekcja uczniów wykluczająca nauczania integracyjne, przeciwdziałanie edukacji włączającej;</p> <p>-jakość kształcenia specjalnego w szkolnictwie specjalnym i ogólnodostępnym;</p> <p>- praca i sposób wydawania orzeczeń przez ppp</p> <p><b>np.</b> zbyt duża liczba placówek w stosunku do liczby dzieci objętych kształceniem specjalnym (nieekonomiczna polityka oświatowa)</p> <p>lub specjalizacja powiatu w zakresie szkolnictwa specjalnego (rynek pracy) – konieczność efektywniejszego wykorzystania bazy lokalowej.</p> |



# Wykorzystanie wskaźników do budowania strategii rozwoju oświaty

## interpretacja wybranych wskaźników

| wskaźnik                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |  | interpretacja |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|---------------|
| <p><b>P</b> – wysokie wyniki egzaminów zewnętrznych</p> <p><b>L</b> – stabilność procesu nauczania (duży % uczniów rozpoczynających i kończących daną szkołę, stosunkowo duży % uczniów promowanych po egzaminie poprawkowym – klas kończących szkołę)</p> <p>- 26% uczniów danej szkoły deklaruje, że nie korzysta z korepetycji (wyniki ankiet)</p> |  |  |               |



# Wykorzystanie wskaźników do budowania strategii rozwoju oświaty

## interpretacja wybranych wskaźników

| wskaźnik                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |  | interpretacja                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>P</b> – wysokie wyniki egzaminów zewnętrznych</p> <p><b>L</b> – stabilność procesu nauczania<br/>(% uczniów rozpoczynających i kończących daną szkołę,<br/>% uczniów promowanych po egzaminie poprawkowym – klas kończących szkołę)</p> <p>- 26% uczniów danej szkoły deklaruje, że nie korzysta z korepetycji (wyniki ankiet)</p> |  |  | <p><b>np.</b> wysoki poziom dydaktyczny pracy szkół</p> <p>100% zdawalności to także efekt dużej liczby egzaminów poprawkowych</p> <p>wysokie wyniki egzaminów to także - efekt pracy korepetytorów</p> |



# Wykorzystanie wskaźników do budowania strategii rozwoju oświaty

## interpretacja wybranych wskaźników

| wskaźnik                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  | interpretacja |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------|
| <p><b>P</b> – duży udział wynagrodzeń nauczycieli w bieżących wydatkach na oświatę;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- duża tygodniowa liczba godzin nauczania przypadająca na jednego nauczyciela</li><li>- małe wydatki majątkowe w stosunku do całkowitych wydatków na zadania oświatowe i edukacyjną opiekę wychowawczą;</li></ul> <p><b>L</b> – duża liczba urlopów dla poratowania zdrowia;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- w tym duży procent nauczycieli o zagrożonym pensum godzin</li></ul> |  |               |



# Wykorzystanie wskaźników do budowania strategii rozwoju oświaty

## interpretacja wybranych wskaźników

| wskaźnik                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  | interpretacja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>P</b> – duży udział wynagrodzeń nauczycieli w bieżących wydatkach na oświatę;</p> <p>-duża tygodniowa liczba godzin nauczania przypadająca na jednego nauczyciela</p> <p>- małe wydatki majątkowe w stosunku do całkowitych wydatków na zadania oświatowe i edukacyjną opiekę wychowawczą;</p> <p><b>L</b> – duża liczba urlopów dla poratowania zdrowia;</p> <p>- w tym duży procent nauczycieli o zagrożonym pensum godzin</p> |  | <p>- samorząd powinien zwiększyć środki na wydatki bieżące</p> <p><b>np.</b> - organ prowadzący nie dopłaca na koniec roku do średnich wynagrodzeń; nauczyciele pracują w jednej szkole, bardziej identyfikują się z placówką;</p> <p>- szkoły zostały już zmodernizowane i nie ma potrzeby przeprowadzania dużych inwestycji;</p> <p>- niewłaściwa polityka kadrowa</p> |





## ***Dobór odbiorców* Treść i sposób przekazu wskaźników –**

CEL - zestaw wskaźników powinien być jak najbardziej zrozumiały i dostępny dla obywateli, tak aby opinia publiczna była w stanie zrozumieć znaczenie wskaźników

| Odbiorca              | Treść/sposób przekazu                                                                                                                       | Zagrożenia/szanse |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| rada<br>powiatu       | zbyt duża szczegółowość danych,<br>posługiwanie się terminologią i<br>metodologią obcą odbiorcy; pobieżny i<br>jednostronny sposób przekazu | Z                 |
|                       | jasny, czytelny przekaz, rezygnacja z<br>objaśnień metodologicznych na rzecz<br>interpretacji wskaźnika                                     | SZ                |
| media                 |                                                                                                                                             |                   |
| mieszkańcy            |                                                                                                                                             |                   |
| kuratorium<br>oświaty |                                                                                                                                             |                   |



## ***Dobór odbiorców* Treść i sposób przekazu wskaźników –**

CEL - zestaw wskaźników powinien być jak najbardziej zrozumiały i dostępny dla obywateli, tak aby opinia publiczna była w stanie zrozumieć znaczenie wskaźników

| Odbiorca           | Treść/sposób przekazu                                                                                                                                                                                                                              | Zagrożenia/szanse                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| rada powiatu       | <p>zbyt duża szczegółowość danych, posługiwanie się terminologią i metodologią obcą odbiorcy; pobieżny i jednostronny sposób przekazu</p> <p>jasny, czytelny przekaz, rezygnacja z objaśnień metodologicznych na rzecz interpretacji wskaźnika</p> | <p><b>Z</b> - niezrozumienie problemu, wysuwanie błędnych wniosków, zniechęcenie do analizy danych; manipulacja</p> <p><b>SZ</b> - realizacja zasady dialogu społecznego, większa świadomość – większa współodpowiedzialność</p> |
| media              |                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                  |
| mieszkańcy         |                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                  |
| kuratorium oświaty |                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                  |

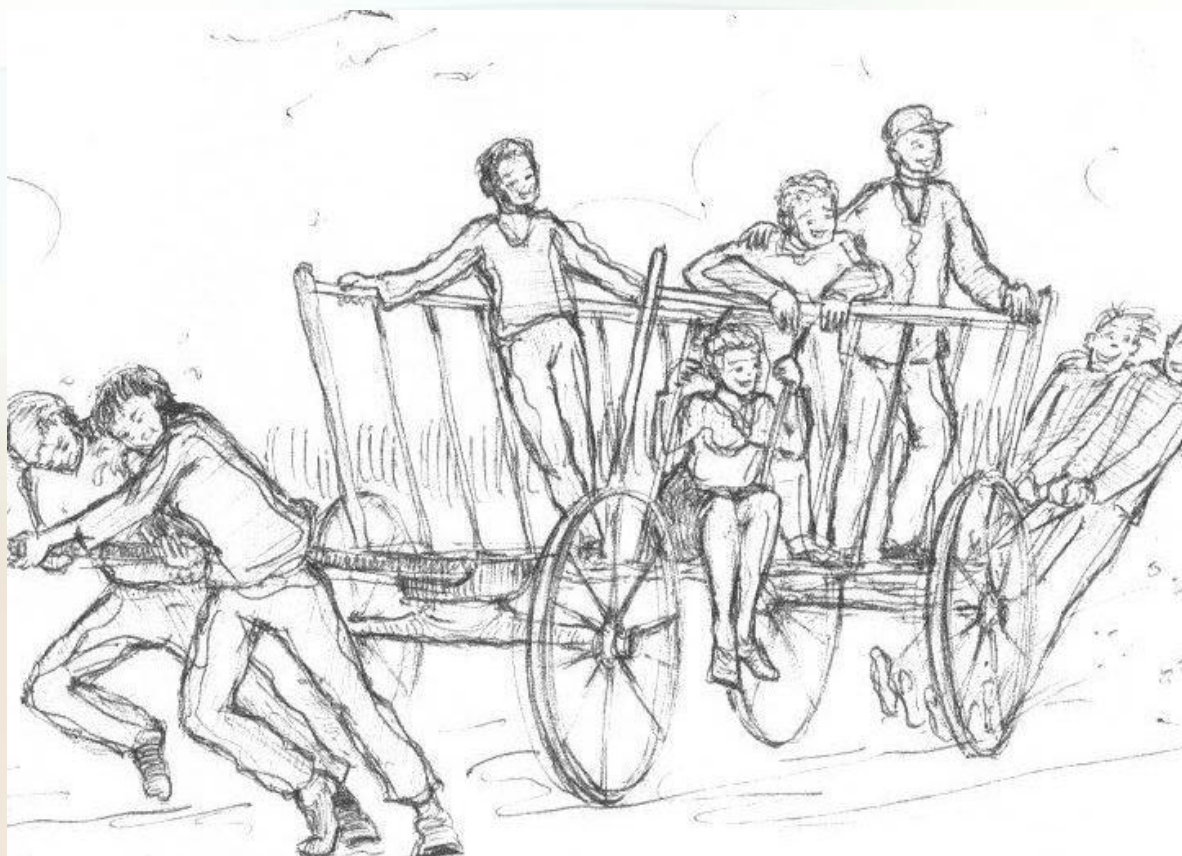


## Komu i do czego potrzebne są wskaźniki?

- do świadomego i odpowiedzialnego podejmowania decyzji
- do planowego i przemyślanego działania
- do dokonywania świadomych wyborów i hierarchizowania celów
- do opracowania rzeczowej i konstruktywnej informacji o stanie realizacji zadań oświatowych
- do opracowania strategii rozwoju oświaty
- do zarządzania strategicznego.



# podsumowanie, wnioski





**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

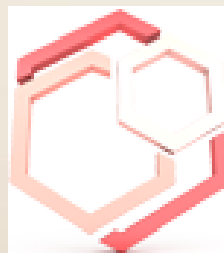


OŚRODEK  
ROZWOJU  
EDUKACJI

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



***Dziękuję za uwagę***



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