

DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM
II ETAP

Komu i do czego potrzebne są wskaźniki?

„Jakość oświaty jako efekt zarządzania strategicznego”

- szkolenie dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego

opracowała:
Aleksandra Kuźniak

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?

zwiększenie jawności i przejrzystości życia społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek
Rozwoju
Edukacji

VULCAN
ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

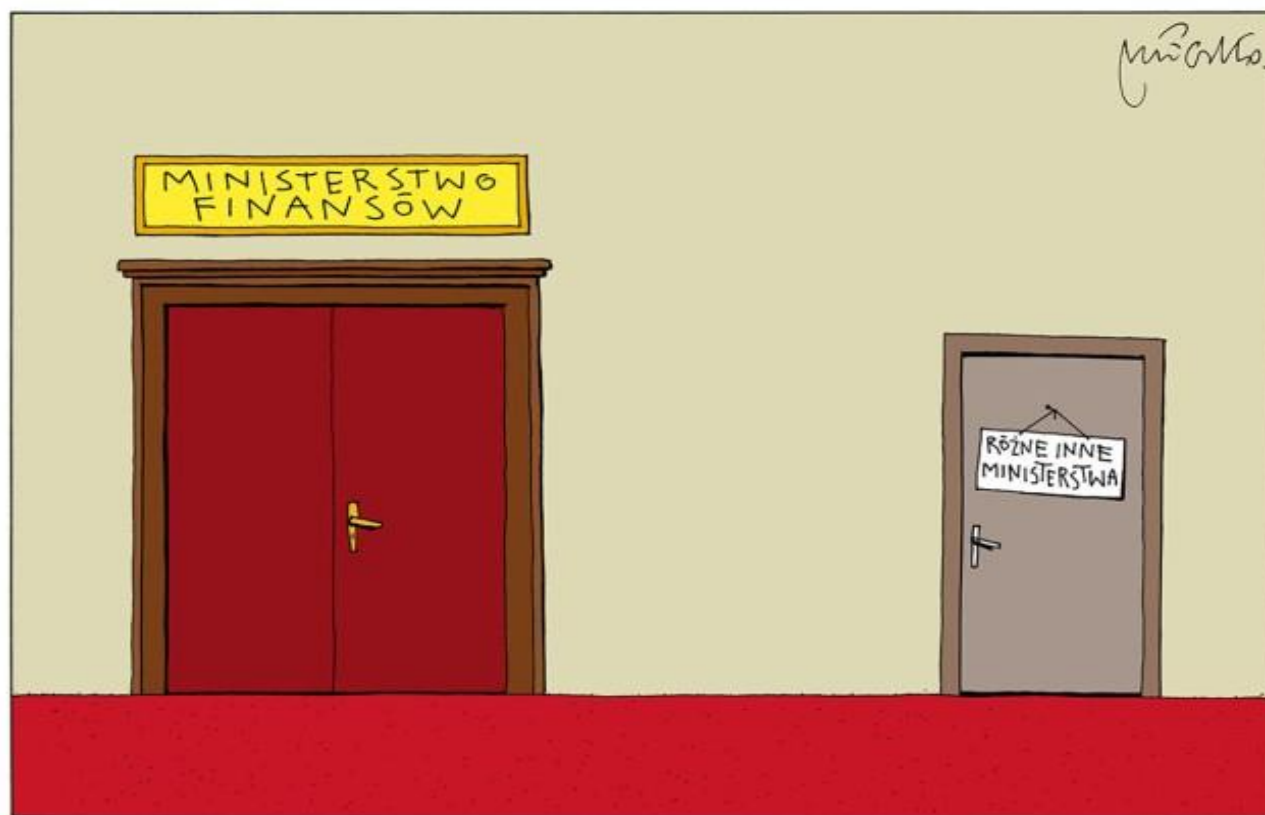
UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II

CWA
pro publico

**podkreślenie konieczności zachowania właściwych
zależności między celem a środkiem, służącym jego
realizacji –
cel – zadanie – pieniądź**



świadome, planowe działanie i dokonywanie wyborów oraz hierarchizacja celów



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Office for
Regional Development
and Education



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II



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.”

K. Marcinkiewicz - Poseł na Sejm RP (1998)

A co na to Andrzej Mleczek? ...być, albo nie być?...



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

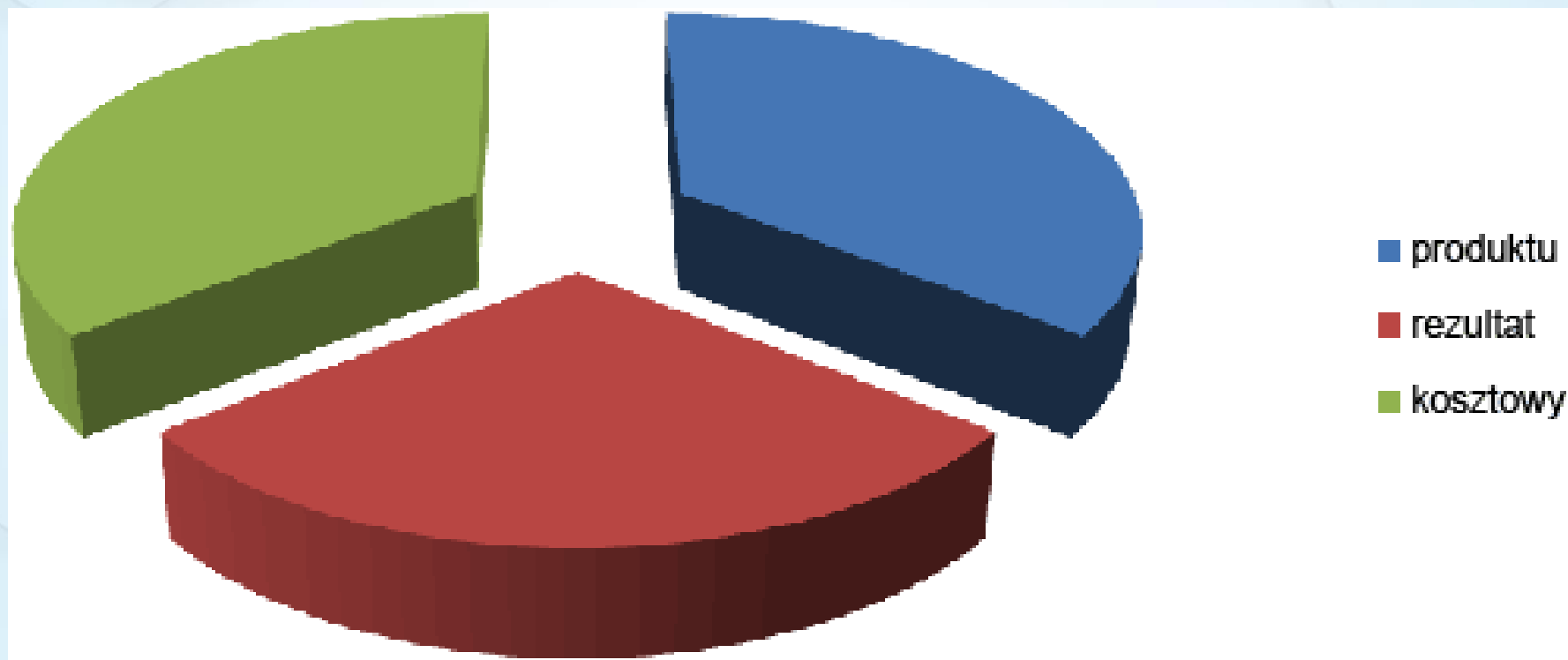
Mogą być bardzo użyteczne. Jednym ze sposobów
ich wykorzystania jest **analiza porównawcza z paru**
kolejnych lat szkolnych.

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

Klasyfikacja wskaźników:

- oddziaływania- mierzą długofalowe konsekwencje realizacji zadania
- rezultatu- np. liczba bezrobotnych, którzy znaleźli pracę po odbytym szkoleniu
- produktu – np. liczba przeszkolonych bezrobotnych
- skuteczności - mierzą stopień osiągnięcia zamierzonych celów
- efektywności – np. wydatki oświatowe w przeliczeniu na 1 ucznia (gdy zakładamy oszczędności)

Rodzaje stosowanych wskaźników



Podstawą do ustalenia dobrych wskaźników jest przede wszystkim jasne określenie:

co ma być dostarczone, na co zostaną zużyte środki w toku zaplanowanych działań

jakie zmiany w sytuacji lub cechach beneficjentów interwencji mają zostać osiągnięte bezpośrednio w wyniku podjętych działań

Rezultaty
bezpośrednie

jak taka zmiana sytuacji lub cech beneficjentów bezpośrednich wpłynie na ich kondycję w dłuższym okresie czasu
jak dana interwencja wpłynie na rozwiązanie określonego problemu społecznego, do którego jest skierowana

Wpływ na
rozwiązanie
problemu
społecznego

Wskaźniki odniesienia dla danej JST wg obszarów:

organizacja szkół
wyrównywanie szans
kadra
finansowanie oświaty

<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
Razem	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: Organizacja 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: Wyrównywanie 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 doszkalcenie nauczycieli w przeliczeniu na jeden etat (PLN)	Wydatki na doszkalcenie 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: Finansowanie 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

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

Funkcje wskaźników

Funkcja planowania

Monitorowanie postępów - funkcja zarządcza (operacyjna)

Ocena wyników - funkcja ewaluacyjna, na przyszłość

Funkcja rozliczeniowa

Funkcja informacyjna

Funkcja społeczna

Funkcja naukowa

Dwa poziomy koncentracji wskaźników

- na procesach (realizowanych przez jednostkę)
- na zadaniach (realizowanych przez konkretne osoby)

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

Przykłady wskaźników dobranych
do zadań oraz omówienie
przykładowego układu zadań
oświatowych opisanych
wskaźnikami.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek
Rozwoju
Edukacji

VULCAN
ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II

CWA
pro publico

Przykład powiązania wskaźnik - cel

- wskaźnik = Liczba miejsc dla uczniów w szkołach i przedszkolach niepublicznych
- cel = Rozwój szkolnictwa niepublicznego. Dotowanie i ewidencja szkół i przedszkoli niepublicznych
- wskaźnik = Liczba form dodatkowych zajęć edukacyjnych, liczba stypendiów, liczba uczestników wypoczynku
- cel = Koordynowanie konkursów międzyszkolnych, dofinansowanie i rozliczanie zajęć pozalekcyjnych, przyznawanie stypendiów motywacyjnych, artystycznych i sportowych, organizowanie imprez i uroczystości, dofinansowanie wypoczynku letniego i zimowego

wskaźnik

zadanie	klasyfikacja	kwota	wskaźnik
prowadzenie przedszkoli i innych form wychowania przedszkolnego	80104, 80106	7 200,00	liczba dzieci w przedszkolach publicznych
			liczba dzieci w przedszkolach niepublicznych
			liczba dzieci w punktach przedszkolnych

Wykorzystanie wskaźników do budowania strategii rozwoju oświaty

interpretacja wybranych wskaźników

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



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek
Rozwoju
Edukacji



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II



Wykorzystanie wskaźników do budowania strategii rozwoju oświaty

interpretacja wybranych wskaźników

wskaźnik		interpretacja
<p>P – duży procent uczniów z orzeczeniem o potrzebie kształcenia specjalnego w stosunku do liczby uczniów w placówkach prowadzonych przez jst;</p> <p>U – z tego procent uczniów w oddziałach ogólnodostępnych, integracyjnych, specjalnych;</p> <p>L - liczba uczniów kształcących się w placówkach specjalnych w stosunku do liczby placówek specjalnych w powiecie.</p>		<p>np. - 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>np. 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>P – wysokie wyniki egzaminów zewnętrznych</p> <p>L – 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>P – wysokie wyniki egzaminów zewnętrznych</p> <p>L – stabilność procesu nauczania (% uczniów rozpoczynających i kończących daną szkołę, % uczniów promowanych po egzaminie poprawkowym – klas kończących szkołę)</p> <p>- 26% uczniów danej szkoły deklaruje, że nie korzysta z korepetycji (wyniki ankiet)</p>			<p>np. 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>



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek
Rozwoju
Edukacji



ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II



Wykorzystanie wskaźników do budowania strategii rozwoju oświaty

interpretacja wybranych wskaźników

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

Wykorzystanie wskaźników do budowania strategii rozwoju oświaty

interpretacja wybranych wskaźników

wskaźnik		interpretacja
<p>P – 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>L – 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>np. - 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 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>Z</p> <p>SZ</p>
media		
mieszkańcy		
kuratorium 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>Z - niezrozumienie problemu, wysuwanie błędnych wniosków, zniechęcenie do analizy danych; manipulacja</p> <p>SZ - realizacja zasady dialogu społecznego, większa świadomość – większa współodpowiedzialność</p>
media		
mieszkańcy		
kuratorium oświaty		



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek
Rozwoju
Edukacji



ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II



ISTOTNE ZAGADNIENIA

I Wykorzystanie zasobów publicznych przez jednostki samorządu terytorialnego

II Wskaźniki jako narzędzia pomiaru rozwoju oświaty

III Czynniki wpływające na wielkości wskaźników i warunki obiektywności ocen formułowanych przy ich użyciu

IV Niebezpieczeństwa związane z pochopną i mało wnikliwą interpretacją wskaźników

I Wykorzystanie zasobów publicznych przez jednostki samorządu terytorialnego

... w polskich gminach zasoby publiczne są w znacznym stopniu marnotrawione

Miasta na prawach powiatu przy obecnych nakładach mogłyby osiągać średnie wyniki wyższe o **27%**

gminy miejskie o **44%**

gminy miejsko-wiejskie o **29%**

gminy wiejskie o **77%**

Istotne są wskaźniki, którymi mierzono tę efektywność!

Źródło: Efektywność sektora publicznego na poziomie samorządu lokalnego

MATERIAŁY I STUDIA, Zeszyt nr 242, Warszawa 2009,

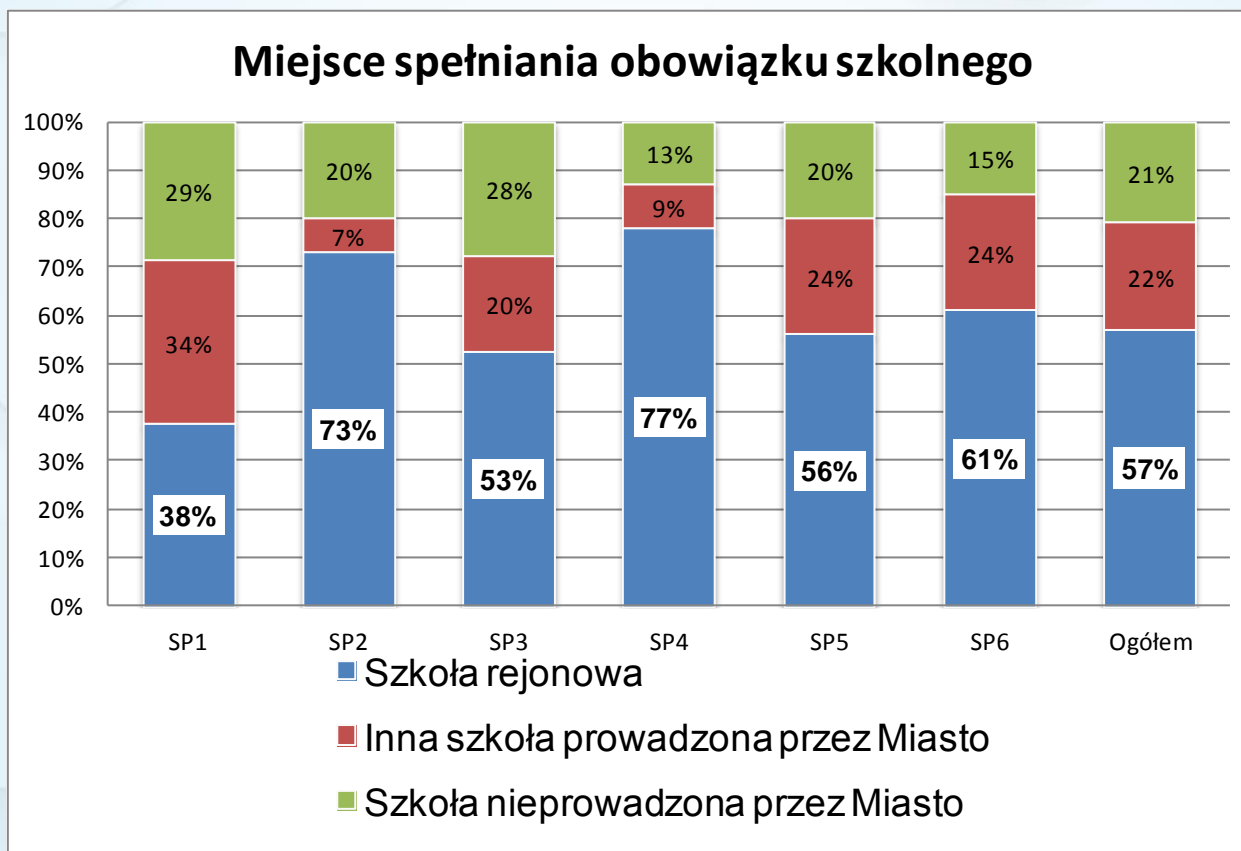
oprac. Barbara Karbownik, Grzegorz Kula

Wskaźniki efektywności oświaty ?

W badaniu powyższym dla oświaty i wychowania
użyto wskaźniki:

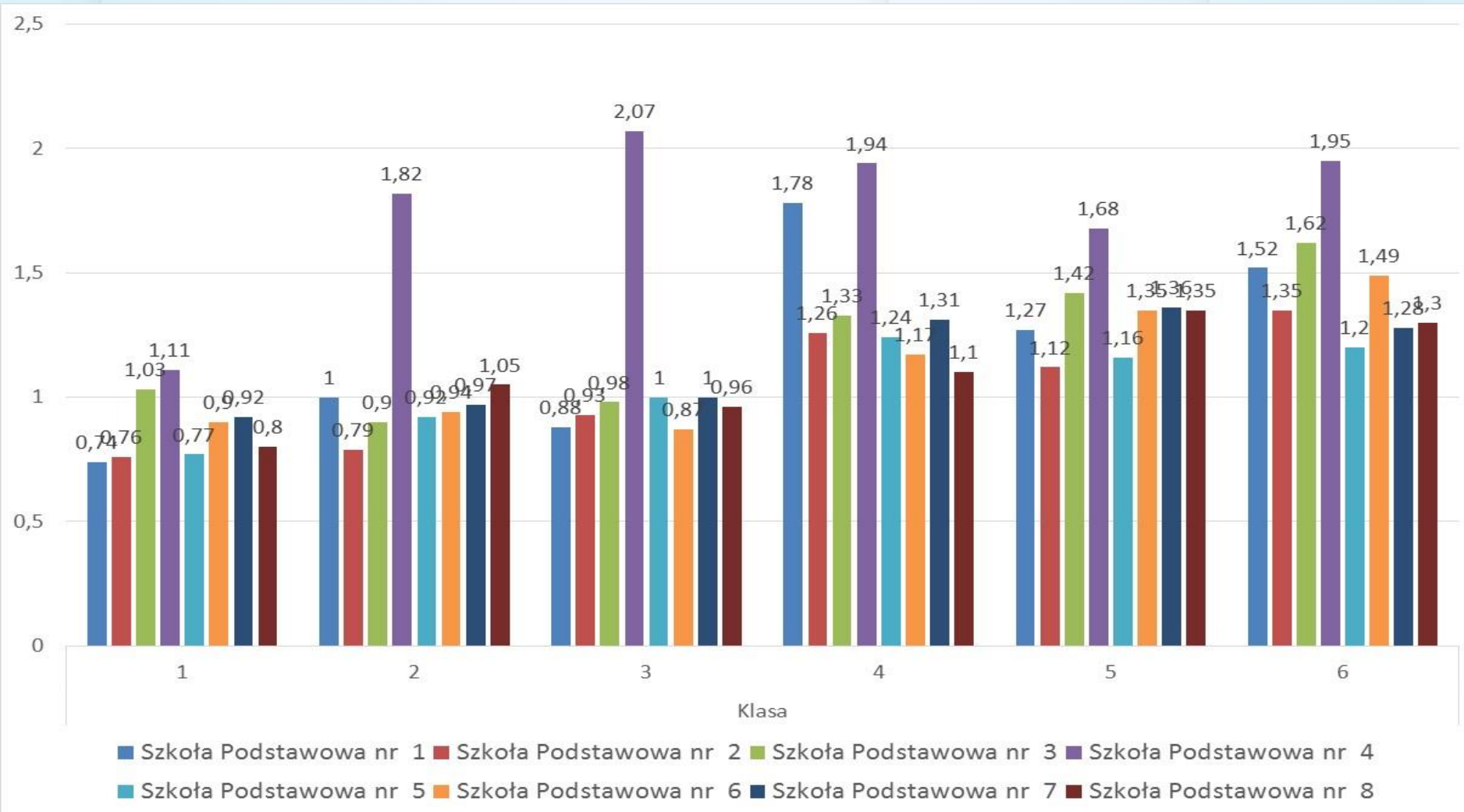
- **Wydatki na oświatę i wychowanie**
- **Oraz:**
 1. Wyniki testu gimnazjalnego (średnia dla gminy)
 2. Współczynnik scholaryzacji
 3. Procent dzieci do lat 6 objętych edukacją przedszkolną
 4. Liczba uczniów na 1 komputer szkolny z dostępem do Internetu

Przykład: Uczniowie z rejonu i spoza rejonu



Przykład:

Liczba godzin nauczycielskich wynikających z szkolnych planów nauczania na ucznia w oddziałach ogólnodostępnych szkół podstawowych z podziałem na klasy



Czynniki wpływające na wielkości wskaźników i warunki obiektywności ocen formułowanych przy ich użyciu -powiaty

Podyskutujmy o poniższych zestawieniach wskaźników

Analizowany problem:

**Sposób zarządzania szkołami i prowadzenia polityki
kadrowej przez dyrektorów szkół I placówek**

analiza przykładu w oparciu o:

WYDATKI – DOCHODY – SUBWENCJA

Zestawienie wskaźników dotyczących sposobu zarządzania placówką i prowadzenia polityki kadrowej przez dyrektorów szkół i placówek

Wskaźniki:

1. procentowy udział wynagrodzeń nauczycieli w stosunku do całkowitych wydatków bieżących
2. całkowite wydatki bieżące jako procent otrzymanej subwencji
3. wynagrodzenia nauczycieli jako procent otrzymanej subwencji
4. liczba nauczycieli przypadająca na 100 uczniów

Przełgądnijmy się liczbom

Rok	Nazwa jednostki	% udział wynagrodzeń nauczycieli w całkowitych wydatkach bieżących	Całkowite wydatki bieżące jako % otrzymanej subwencji oświatowej	Wynagrodzenia jako % otrzymanej subwencji	Liczba etatów nauczycieli przypadająca na 100 uczniów
2011	I LO	81,16	112,84	91,58	7,09
	II LO	89,13	101,69	90,64	8,37
	III LO	84,04	103,27	86,78	7,02
	IV LO	88,53	123,46	109,30	9,08
	ZSE	82,77	93,22	77,16	7,53
	ZSP nr 1	85,44	97,23	83,08	8,56
	ZSP nr 2	84,41	98,46	83,11	7,16
	ZSP nr 3	77,51	76,63	59,40	6,59
	ZSP nr 4	79,82	93,34	74,51	9,22
	ZSP T	76,05	113,59	86,38	9,59
	ZSP W	78,30	102,19	80,01	8,38
	SOSW nr 1	88,19	124,06	109,41	53,76
	SOSW nr 2	86,58	108,26	93,73	29,03
	SOSW	77,17	104,01	80,26	50,88
	ZSS	84,79	116,13	98,46	25,66
RAZEM:		83,86	104,12	87,31	10,37

Rok	Nazwa jednostki	% udział wynagrodzeń nauczycieli w całkowitych wydatkach bieżących	Całkowite wydatki bieżące jako % otrzymanej subwencji oświatowej	Wynagrodzen ia jako % otrzymanej subwencji	Liczba etatów nauczycieli przypadająca na 100 uczniów
2012	I LO	82,74	120,66	99,83	7,55
	II LO	89,45	107,17	95,86	8,63
	III LO	86,48	104,19	90,10	6,80
	IV LO	87,28	134,66	117,53	9,62
	ZSE	86,64	90,17	78,13	7,81
	ZSP nr 1	84,22	111,47	93,88	9,28
	ZSP nr 2	84,15	93,61	78,78	6,71
	ZSP nr 3	81,67	82,52	67,40	6,47
	ZSP nr 4	85,70	99,45	85,22	9,68
	ZSP T	78,08	119,66	93,43	8,46
	ZSP W	76,59	111,26	85,21	8,06
	SOSW nr 1	87,19	110,30	96,17	56,49
	SOSW nr 2	86,15	101,92	87,80	31,06
	SOSW	80,45	96,04	77,27	39,01
	ZSS	83,02	160,29	133,07	29,32
RAZEM:		84,67	105,47	89,30	10,67



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek
Rozwoju
Edukacji



VULCAN
ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II



Rok	Nazwa jednostki	% udział wynagrodzeń nauczycieli w całkowitych wydatkach bieżących	Całkowite wydatki bieżące jako % otrzymanej subwencji oświatowej	Wynagrodze nia jako % otrzymanej subwencji	Liczba etatów nauczycieli przypadająca na 100 uczniów
2013	I LO	84,02	112,75	94,73	7,25
	II LO	84,70	107,30	90,89	7,93
	III LO	86,45	104,84	90,63	7,36
	IV LO	87,55	134,11	117,41	9,86
	ZSE	86,39	91,44	79,00	7,95
	ZSP nr 1	86,13	109,00	93,88	9,59
	ZSP nr 2	83,16	93,08	77,41	6,36
	ZSP nr 3	82,98	85,16	70,67	6,37
	ZSP nr 4	87,27	109,16	95,27	10,36
	ZSP T	78,88	118,55	93,52	9,27
	ZSP W	77,40	117,27	90,77	9,19
	SOSW nr 1	87,19	112,10	97,74	51,01
	SOSW nr 2	86,91	102,58	89,15	28,40
	SOSW	78,42	101,97	79,97	41,36
	ZSS	71,56	252,71	180,83	48,19
RAZEM:		84,21	107,22	90,29	10,58

Wskaźnik typu szkoły

Przykład: Standard finansowy powiatu Świdnickiego :

§1. Plan finansowy szkoły ponadgimnazjalnej stanowi suma planów finansowych oddziałów funkcjonujących w szkole.

§2. 1. Plan finansowy oddziału to suma kosztów dydaktycznych oddziału i kosztów stałych oddziału.

§3. Koszty dydaktyczne oddziału stanowi iloczyn liczby uczniów oddziału i rocznych kosztów dydaktycznych w przeliczeniu na jednego ucznia wyliczonych w kalkulacji kwoty standardu finansowego w przeliczeniu na jednego ucznia (zwanego dalej standardem) dla szkół ponadgimnazjalnych, skorygowany o wskaźnik typu szkoły oraz o zajęcia praktyczne.

wskaźniki korygowania *powiatowego standardu podstawowego* w części dydaktycznej ze względu na ramowe plany nauczania uwzględniają:
ramowe plany nauczania wszystkich szkół
podziały na grupy powyżej 24 uczniów
w oddziale i inne uwarunkowania

[Uchwała nr 31/2011 Zarządu Powiatu w Świdnicy z dnia 08 lutego 2011r. w sprawie zasad ustalania wielkości planów finansowych szkół, dla których organem prowadzącym jest Powiat Świdnicki](#)

Sposób zarządzania placówką i prowadzenia polityki kadrowej przez dyrektorów szkół i placówek

Zagadnienia do dyskusji:

- Dyrektorzy których placówek zarządzają skutecznie?
- Co może mieć wpływ na osiągnięte wskaźniki?

Problemy:

- różna liczba godzin w oddziałach dla młodzieży - inna dla dorosłych zwłaszcza zaocznych
- różnice w oddziałach dla ZSZ kształcących młodocianych pracowników a „ramówkami” dla uczniów w tym samym typie szkoły, którzy zajęcia praktyczne mają w warsztatach szkolnych lub w CKP prowadzonych przez powiat

zamiast pointy...

Opinia wydziału oświaty pozytywna

Odpowiedź zarządu:

...zarząd rozpatrzył wniosek negatywnie. Jednocześnie zwraca uwagę, że kierownika jednostki obowiązuje dyscyplina finansów publicznych. Jest Pan zobowiązany do racjonalnego i oszczędnego zarządzania środkami publicznymi...

Niektóre wskaźniki po dogłębnej analizie przyjmują wartości sprzeczne z intuicyjnymi oczekiwaniami

Wskaźniki:

nakłady na edukację

liczba etatów nauczycielskich przypadających na liczbę uczniów

to ciekawe wskaźniki, ale pamiętajmy co mierzą?

Niektóre wskaźniki po dogłębnej analizie przyjmują wartości sprzeczne z intuicyjnymi oczekiwaniami

Co mierzą te wskaźniki?

- *ani wyższe nakłady na ucznia, ani lepszy stosunek liczby etatów nauczycieli przypadających na liczbę uczniów nie gwarantują sukcesu edukacyjnego, nie przekładają się też na wysoką wartość wskaźnika rozwoju społecznego*
- nakłady finansowe na ucznia oraz liczba nauczycieli na ucznia są raczej pochodną struktury sieci szkolnej: liczby placówek i ich wielkości mierzonej liczbą uczniów mają charakter organizacyjno-ekonomiczny nie jakościowy.

Problem: racjonalność wykorzystania środków

Przykład:

- zestawienie wskaźników w układzie czasowym (4 lat)
- wszystkie typy szkół prowadzone przez powiat.

Analizujemy:

- Wydatki bieżące na zadania oświatowe w przeliczeniu na jednego ucznia (PLN)
- Wydatki bieżące na zadania oświatowe w przeliczeniu na jeden oddział (w PLN)

rok szkolny	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11		wzrost/spadek
Wydatki bieżące na zadania oświatowe w przeliczeniu na jednego ucznia (PLN)						
liceum ogólnokształcące	3 844	4 395	5 161	5 713	B/D	48,61%
liceum profilowane	1 403	1 453	3 164	4 247	B/D	202,63%
technikum	4 428	5 388	5 318	5 806	B/D	31,14%
szkoła podstawowa specjalna	48 861	57 508	55 572	46 195	B/D	-5,45%
gimnazjum specjalne	23 870	28 303	21 477	20 392	B/D	-14,57%
zsz specjalna	19 531	21 078	24 162	28 942	B/D	48,19%

rok szkolny	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11		wzrost/spadek
Wydatki bieżące na zadania oświatowe w przeliczeniu na jeden oddział (w PLN)						
liceum ogólnokształcące	112 998	125 173	143 075	159 964	B/D	41,56%
liceum profilowane	35 237	33 429	72 318	92 821	B/D	163,42%
technikum	117 156	135 992	131 683	146 276	B/D	24,86%
szkoła podstawowa specjalna	338 767	379 553	362 856	424 997	B/D	25,45%
gimnazjum specjalne	242 917	268 047	217 569	233 576	B/D	-3,85%
zsz specjalna	243 048	244 506	248 211	292 310	B/D	20,27%

Hipotezy

- powiat nie dba o rozwój szkół podstawowych specjalnych
- wskaźnik spowodowany jest niewłaściwym sposobem klasyfikowania środków



Hipotezy:

Pogłębienie analizy:

- odniesienia wskaźników do skali np.
- kraju
- województwa
- powiatów o podobnej wielkości
- powiatów o zbliżonej zamożności

Oświatowe wskaźniki odniesienia <http://dobroc.org/ore/ore7.html>

- załącznik nr 1



Wnioski

- środki przeznaczane na szkolnictwo specjalne zarówno w układzie na ucznia jak i oddział są w omawianym powiecie znacznie większe niż w skali kraju, województwa czy podobnych powiatów
- tendencja spadkowa w lokowaniu środków na szkoły specjalne nie świadczy o zaniedbywaniu tych szkół przez samorząd, ale o **racjonalnym i świadomym działaniu** władarzy, mającym na celu właściwe i zgodne z potrzebami zarządzanie finansami

Wnioski

czyli

- zestawienie wskaźników danej JST ze wskaźnikami odniesienia w skali kraju, województwa i tych samych typów samorządów zmienia perspektywę i prowadzi do zupełnie innych wniosków



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek
Rozwoju
Edukacji

VULCAN
ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



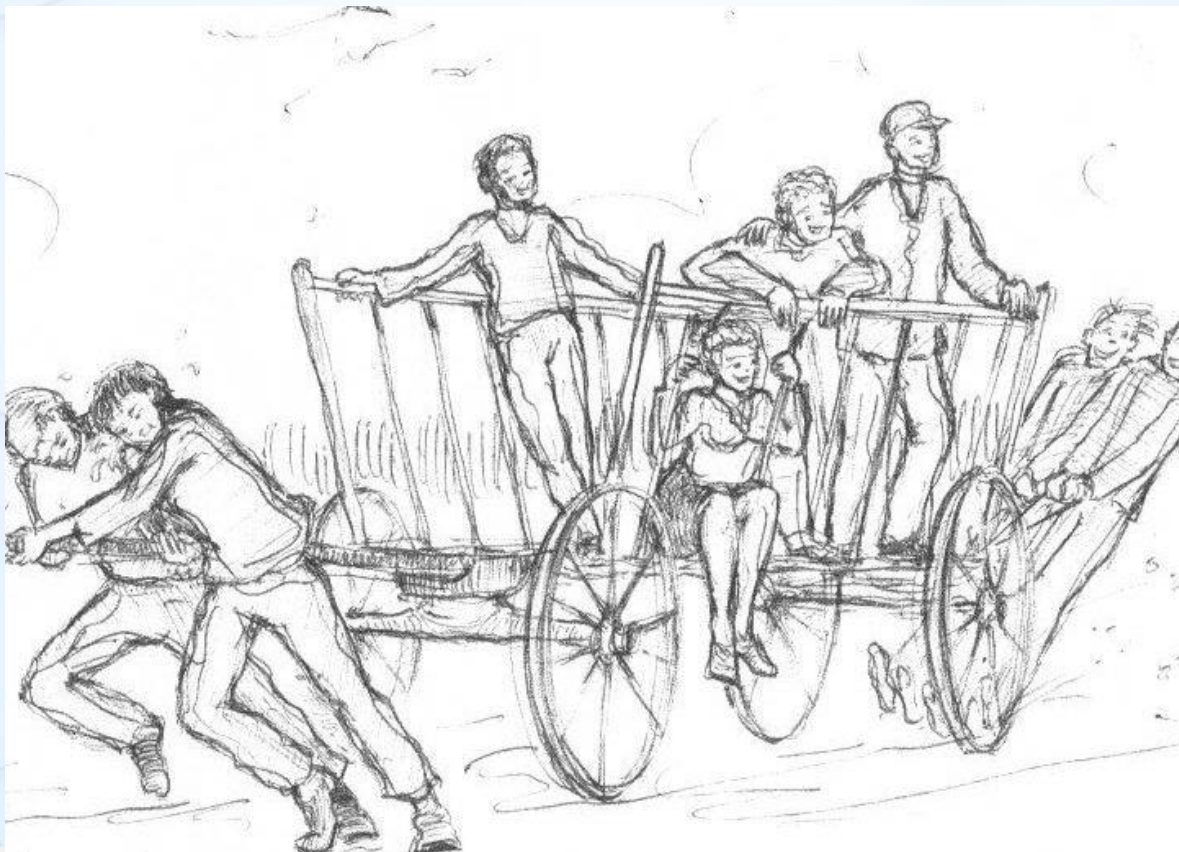
DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II

CWA
pro publico

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



ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II



Dziękuję za uwagę



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek
Rozwoju
Edukacji



ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



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

