

## ROZDZIAŁ 6

# Narzędzia oceny potrzeb i jakości pracy szkół oraz sposób ich wykorzystania przez Gminę Miejską Kraków w latach 2012-2014

Marta Tatulińska\*

### Wprowadzenie

Zarządzanie oświatą jest jednym z najważniejszych aspektów działalności samorządu lokalnego. Stoi przed nim trudne zadanie przewidywania rezultatów podejmowanych decyzji oraz racjonalnego działania, odpowiedniego do istniejącej rzeczywistości<sup>1</sup>.

Umiejętność posługiwania się i wykorzystania informacji stanowi jedno z najważniejszych zadań organów prowadzących w procesie zarządzania edukacją. Właściwa analiza danych, ich interpretacja oraz odpowiedzialne komunikowanie efektów podejmowanych działań wszystkim instytucjom i środowiskom związanym z oświatą są kluczem do efektywnej realizacji celów edukacyjnych JST.

Czynniki demograficzne, kulturowe, społeczne i finansowe wymuszają ciągłą refleksję nad restrukturyzacją sieci szkół i placówek oświatowych. Istotne jest jednak, by restrukturyzacja oznaczała zwiększenie efektywności pracy w kluczowych aspektach działalności szkół. Znalezienie złotego środka pomiędzy misją szkoły a racjonalizacją budżetu edukacji powinno stać się priorytetem polityki oświatowej JST.

Samorząd dysponuje szeregiem narzędzi oceny potrzeb i jakości pracy szkół oraz dostępem do informacji o funkcjonowaniu szkół i placówek na swoim terenie. Ma możliwość monitorowania procesów zachodzących w systemie oświatowym, w szkołach oraz placówkach oraz wyników ich pracy. Racjonalne i efektywne zarządzanie oświatą na poziomie lokalnym wymaga znajomości tych narzędzi i sprawności w ich wykorzystaniu dla realizacji założonych celów polityki oświatowej.

---

\* Uniwersytet Jagielloński.

<sup>1</sup> Mazurkiewicz G., (2009), *Odpowiedzialne zarządzanie szkołą* [w:] J. Łuczyński, G. Mazurkiewicz (red.), (2009), *Zeszyt Naukowy ISP UJ, Zarządzanie Publiczne Nr 2(6)/2009*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Istnieje szereg narzędzi diagnozy stanu, potrzeb, ewaluacji i oceny jakości pracy szkół i placówek w różnych aspektach ich działalności – edukacyjnej, wychowawczej, finansowej, organizacyjnej, kadrowej. Należy stosować je łącznie, z uwzględnieniem misji i celów stawianych systemowi edukacyjnemu przez jednostkę samorządu terytorialnego. Stanowią one zasób, z którego zgodnie z definicją modelu zarządzania w oświacie, przyjętą przez autorów opracowania „*Zarządzanie oświatą*” korzysta samorząd, aby dostarczać interesariuszom wartość w oświacie przedstawioną w strategicznych dokumentach samorządu. Wartością są kluczowe priorytety edukacyjne, które samorząd winien realizować zgodnie z wymogami dyscypliny finansów publicznych i ekonomicznymi zasadami efektywności<sup>2</sup>.

System oświaty w Polsce należy do najsilniej zdecentralizowanych w Europie<sup>3</sup>. Proces decentralizacji po roku 1989 obarczony jest trudnościami z doprecyzowaniem odpowiedzialności za finansowanie i monitorowanie pracy szkół. Niemożność rozstrzygnięcia tych dylematów wciąż ogranicza zdolność samorządów do podejmowania strategicznych wyzwań i definiowania priorytetów lokalnych polityki oświatowych<sup>4</sup>.

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie wachlarza narzędzi oceny pracy szkół, ze szczególnym uwzględnieniem oceny ich potrzeb oraz analiza działań krakowskiego samorządu w ostatnich dwóch latach w zakresie ich wykorzystania. Wskazano również jak efektywnie wykorzystać narzędzia diagnozy stanu i oceny jakości pracy szkół do rozwoju oświaty samorządowej.

## Narzędzia oceny potrzeb i jakości pracy szkół

Szczególnie ważnym obszarem działań samorządu w polityce oświatowej jest ocena pracy szkół. JST wydatkując dużą część swojego budżetu na cele oświatowe (w Krakowie około 1/3), musi weryfikować na bieżąco efektywność tych wydatków. W zależności od przyjętych priorytetów polityki oświatowej, samorządy korzystają z danych i wskaźników efektywności finansowej, edukacyjnej czy organizacyjnej pracy podległych im placówek.

Powstają różne krajowe systemy wskaźników oświatowych, w Polsce udostępniane m.in. przez Związek Miast Polskich w ramach Systemu Analiz Samorządowych, Główny Urząd Statystyczny w ramach Banku Danych Lokalnych, Ministerstwo Finansów, a także Stowarzyszenie Klon/Jawor (baza *Moja Polis*)<sup>5</sup>.

<sup>2</sup> Sysko-Romańczuk S.; Zaborek P., Niedźwiecka A., (2012), *Modele zarządzania oświatą w polskich samorządach* [w:] M. Herbst (red.), (2012). *Biblioteczka Oświaty Samorządowej 2, Zarządzanie oświatą*, ICM, Warszawa.

<sup>3</sup> Herbst M., (red.) (2012a), *Biblioteczka Oświaty Samorządowej 2, Zarządzanie oświatą*, ICM, Warszawa.

<sup>4</sup> Levitas A., Herczyński J., (2012). *Decentralizacja oświaty w Polsce 1990-1999: Tworzenie systemu* [w:] M. Herbst (red.) (2012). *Biblioteczka Oświaty Samorządowej 7, Decentralizacja oświaty*, ICM, Warszawa.

<sup>5</sup> Herczyński J., (2012a), *Biblioteczka Oświaty Samorządowej 6, Wskaźniki oświatowe*, ICM, Warszawa.

W niniejszym rozdziale omówiono rolę informacji oświatowych składanych przez organy wykonawcze JST, wskaźników oświatowych, wyników egzaminów zewnętrznych, edukacyjnej wartości dodanej oraz wyników ewaluacji zewnętrznej.

## 1. Informacje oświatowe

Od 2009 roku istnieje prawny obowiązek składania przez prezydentów, burmistrzów, wójtów i starostów „Informacji o stanie realizacji zadań oświatowych” radom jednostek samorządowych. Od 2009 r. na podstawie art. 5a ust. 4 ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572, z późn. zm.) organ wykonawczy JST przedstawia w terminie do 31 października organowi stanowiącemu informację o stanie realizacji zadań oświatowych za poprzedni rok szkolny. Corocznie informacja taka – zawierająca m.in. analizy dotyczące sieci poszczególnych typów szkół i placówek - jest przygotowywana przez Prezydenta Miasta Krakowa i przekazywana Przewodniczącemu Rady Miasta Krakowa.

Ustawodawca nie narzuca samorządom zakresu merytorycznego czy formy. W praktyce samorządowej można zdefiniować różne podejścia do opracowywania Informacji oświatowych. Często spotykanym podejściem jest opracowywanie spójnego dokumentu przedstawiającego dane wszystkich jednostek oświatowych w sposób umożliwiający porównanie ich ze sobą. Innym modelem postępowania jest cedowanie obowiązku przygotowania sprawozdań na dyrektorów szkół.

Informacje oświatowe mogą być jednak narzędziem zarządzania systemem szkolnym JST. Odpowiednio dobrane dane i przemyślana forma może prowadzić do realizacji ważnych celów i strategicznego myślenia o rozwoju edukacji. Informacje oświatowe mają szansę prowadzić do efektywnego dialogu społecznego prowadzącego do podnoszenia poziomu oświaty i rozwiązywania jej problemów, analizy potrzeb i wyzwań stojących przed szkołami i samorządem. Mogą również służyć wsparciu procesów tworzenia i wdrażania strategii oświatowych poprzez wskazywanie mocnych i słabych stron, a co za tym idzie celów strategicznych i operacyjnych oraz prezentacji osiągnięć i sukcesów<sup>6</sup>.

Autorzy publikacji sugerują, że zasadniczą sprawą jest, aby samorzady podawały w swoich Informacjach oświatowych nie tylko dane statystyczne i finansowe, ale wykorzystywały także wskaźniki oświatowe. Prezentują również trzy modele Informacji oświatowych, odpowiednio dla gmin, powiatów i województw. Wybór danych, wskaźników i informacji powinien jednak zależeć od

<sup>6</sup> Sobotka A., (2012), *Proces przygotowania i prezentacji Informacji oświatowych* [w:] J. Herczyński (red.), (2012b). *Biblioteczka Oświaty Samorządowej 5, Informacje oświatowe.*: ICM, Warszawa.

ich użyteczności w realizacji założonych przez samorząd celów czy charakterystyki lokalnego systemu oświatowego.

Dużym utrudnieniem dla samorządów jest brak ustawowo sprecyzowanego celu, jakiemu miałyby służyć tworzenie Informacji oświatowych, a także wytycznych co do jej treści. Dodatkowy problem stanowi rozbieżność między rokiem budżetowym i rokiem szkolnym, co skutkuje często brakiem danych finansowych w dokumencie. Autorzy publikacji „*Informacje oświatowe*” wskazują na 4 zasadnicze cele, którym mogą służyć dobrze przygotowane i właściwie komunikowane Informacje oświatowe:

1. prowadzenie dialogu społecznego;
2. pogłębiona analiza wyzwań;
3. wsparcie procesu tworzenia i wdrażania strategii oświatowych;
4. prezentacja najważniejszych osiągnięć lokalnej oświaty.

Realizacja zadań oświatowych przez JST jest obserwowana, i często poddawana krytyce, przez środowiska interesariuszy i instytucje. Zarówno rodzice, organy nadzoru pedagogicznego, nauczyciele i dyrektorzy, jak i media oraz organizacje pozarządowe mają swoje oczekiwania wobec edukacji. Informacje oświatowe mogą stanowić istotne narzędzie inicjowania dyskusji o polityce oświatowej samorządu i nadawać kierunek publicznej debaty. Aby ta debata była konstruktywna i pomocna w kreowaniu płaszczyzn współpracy, konieczne jest zaspokajanie potrzeb informacyjnych różnych grup zainteresowanych oświatą.

Organy stanowiące gmin i powiatów będą zainteresowane efektywnością wykorzystania środków budżetowych i wynikami osiąganymi przez uczniów. Dla szkół ważne będą dane o różnicach w poziomie zatrudnienia kadry pedagogicznej i niepedagogicznej oraz w nakładach inwestycyjnych poszczególne szkoły. Rodziców interesuje poziom bezpieczeństwa, jakość opieki i oraz na przykład oferta zajęć pozaszkolnych. Informacje oświatowe uwzględniające potrzeby informacyjne mogą się stać ważną częścią dialogu, instrumentem zachęcania do współpracy i włączania się do dyskusji o rozwoju lokalnej polityki oświatowej, są również narzędziem rozwiązywania konfliktów.

## 2. Wskaźniki oświatowe

Przez wskaźniki oświatowe rozumiemy syntetyczne, uproszczone informacje o systemie szkolnym, zawsze w postaci liczbowej, uzyskane bądź na podstawie danych sprawozdawczych i budżetowych, bądź na podstawie danych zbieranych specjalnie na potrzeby danego wskaźnika. W ramach projektu systemowego „*Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym*”, realizowanego przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w partnerstwie z Zespo-

łem Projektowym Uniwersytetu Warszawskiego przygotowano propozycję zestawu oświatowych wskaźników odniesienia. Potrzeba ich opracowania wynikała z faktu, iż dostępne w Polsce zestawy wskaźników nie w pełni odpowiadały potrzebom JST, gdyż były nieuporządkowane i niejednolite. Stworzone wskaźniki odniesienia, oparte na analizie Informacji o stanie realizacji zadań oświatowych ułatwiają analizę lokalnych systemów szkolnych, gdyż są informacją syntetyczną, obiektywną i porównywalną.

Jan Herczyński w publikacji „Wskaźniki oświatowe” zwraca uwagę, że wskaźniki oświatowe będą przydatnym narzędziem do analizy i zarządzania lokalnymi systemami oświatowymi, jeśli będą:

- zrozumiałe dla samorządowców,
- obejmować większość realizowanych przez samorządy zadań oświatowych,
- stabilnie obliczane przez kolejne lata szkolne,
- oparte na aktualnych danych,
- oparte na publicznie dostępnej metodologii,
- zawierać nie tylko wartości średnie, ale także miary rozproszenia,
- umożliwiać zrozumienie otrzymywanych wartości wskaźników,
- zmieniać się wraz z potrzebami samorządów,
- publicznie dostępne.

Podstawowe 24 wskaźniki odniesienia zaproponowane przez ORE dotyczą sfery zarządzania i finansowania szkół. Są obliczane dla szkół prowadzonych przez gminy i powiaty w czterech obszarach tematycznych: organizacji szkół, procesu nauczania (wraz z wyrównywaniem szans edukacyjnych), kadry i finansowania oświaty.

Wskaźniki te dają obraz rzeczywistej sytuacji związanej z organizacją procesu nauczania, finansowaniem i efektywnością zarządzania szkołami. Dają możliwość dokonania wstępnej diagnozy stanu oświaty na terenie JST. Organy prowadzące mogą również użyć wskaźników jako punktu wyjścia do sprecyzowania celów strategicznych polityki oświatowej.

Średnia liczebność oddziału klasowego jest istotnym wskaźnikiem wskazującym jednostkowe koszty nauczania, ale jest również wyrazem polityki oświatowej, decyzji o organizacji pracy szkół minimalizującej koszty lub wzmacniającej indywidualizację procesu nauczania. Liczba przeliczeniowych etatów nauczycielskich przypadających na oddział ilustruje wysiłek pedagogiczny i politykę zarządzania w zakresie zatrudnienia. Jest wynikiem decyzji o organizacji procesu nauczania z podziałem oddziałów na grupy, liczbie godzin do dyspozycji dyrektora i godzin dodatkowych finansowanych przez samorząd. Wydatki finansowe z funduszy strukturalnych UE i innych środków bezzwrotnych jako pro-

cent całkowitych wydatków na zadania oświatowe i edukacyjną opiekę wychowawczą, dają z kolei obraz aktywności i skuteczności samorządu i dyrektorów poszczególnych szkół, zwłaszcza gdy porównywane są z osiągnięciami innych samorządów<sup>7</sup>.

**Tabela 1.** Podstawowe wskaźniki odniesienia.

Obszar tematyczny	Nr	Temat wskaźnika
Organizacja szkół	1	Przeciętna liczba uczniów w oddziale klasowym
	2	Wykorzystanie pomieszczeń lekcyjnych
	3	Liczba uczniów przypadających na jeden przeliczeniowy etat nauczycielski
	4	Liczba przeliczeniowych etatów nauczycielskich przypadających na jeden oddział
	5	Liczba etatów niepedagogicznych w przeliczeniu na jeden oddział
	6	Liczba uczniów przypadających na jeden komputer dostępny dla uczniów, z dostępem do Internetu
	7	Procent uczniów faktycznie dowożonych do szkół na koszt gminy
	8	Procent uczniów szkół ponadgimnazjalnych uczęszczających do szkoły danego typu
Proces nauczania (wraz z wyrównywaniem szans edukacyjnych)	9	Procent uczniów powtarzających klasę
	10	Procent uczniów objętych nauczaniem indywidualnym
	11	Procent uczniów z orzeczeniem o potrzebie kształcenia specjalnego
	12	Procent uczniów korzystających z dofinansowanego lub refundowanego obiadu
	13	Scholaryzacja przedszkolna
Kadra zatrudniona w szkołach	14	Tygodniowa liczba godzin nauczania przypadających na jednego nauczyciela pełnozatrudnionego
	15	Procent pełnozatrudnionych pracowników pedagogicznych
	16	Wydatki na doksztalcanie nauczycieli w przeliczeniu na jednego nauczyciela
	17	Udział wynagrodzeń w bieżących wydatkach na oświatę
	18	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie pracownika niepedagogicznego we wrześniu
Finansowanie oświaty	19	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie pracownika pedagogicznego we wrześniu
	20	Bieżące wydatki na zadania oświatowe bez przedszkoli ogólnodostępnych i dowożenia uczniów jako procent otrzymywanej subwencji oświatowej i dotacji
	21	Wydatki bieżące na zadania oświatowe w przeliczeniu na jednego ucznia
	22	Wydatki bieżące na zadania oświatowe w przeliczeniu na jeden oddział
	23	Wydatki majątkowe w stosunku do całkowitych wydatków na zadania oświatowe i edukacyjną opiekę wychowawczą
24	Wydatki finansowe z funduszy strukturalnych UE (lub innych środków bezzwrotnych) jako procent całkowitych wydatków na zadania oświatowe i edukacyjną opiekę wychowawczą	

Źródło: Herczyński J., (2012a), *Wskaźniki oświatowe*, Biblioteczka Oświaty Samorządowej 6, Wydawnictwo ICM - Interdyscyplinarne Centrum Modelowania Matematycznego i Komputerowego Uniwersytet Warszawski, Warszawa, str. 18.

<sup>7</sup> Herczyński J., (2012a), *Biblioteczka Oświaty Samorządowej 6, Wskaźniki oświatowe*, ICM, Warszawa.

Porównania na różnym poziomie agregacji (z gminami zbliżonymi wielkością, poziomem zamożności czy typem funkcjonalnym) mogą umożliwić spojrzenie na system szkolny z zewnątrz, by obiektywnie go ocenić. Upublicznienie wskaźników odniesienia i możliwość ich porównywania na tle innych JST, województw i kraju powinna zachęcić samorzady do samodzielnego wyliczania wartości wskaźników odniesienia i oświatowych wskaźników lokalnych, generowanych z danych udostępnianych przez szkoły. Pozwalają one bowiem na identyfikację i ocenę problemów lokalnego systemu oświatowego np. poprzez porównanie wskaźników szkół tego samego typu<sup>8</sup>.

### 3. Egzaminy zewnętrzne

Egzaminy zewnętrzne to sprawdziany umiejętności uczniów klas szóstych szkoły podstawowej, egzaminy w klasie trzeciej gimnazjum, matura po trzeciej klasie liceum ogólnokształcącego i po czwartej klasie technikum oraz egzaminy potwierdzające kwalifikacje zawodowe w szkołach zawodowych. System egzaminów zewnętrznych daje informacje o osiągnięciach uczniów i o populacji uczniów na danym etapie edukacji. Ich wyniki w odniesieniu do szkół prowadzonych przez samorząd lokalny stanowią istotną pozycję Informacji oświatowych i zgodnie z art. 5a Ustawy o systemie oświaty są przedstawiane na tle średnich krajowych i regionalnych. Podstawą i punktem wyjścia do dyskusji o wynikach uczniów na posiedzeniach rad JST jest właśnie możliwość porównywania wyników z wynikami innych samorządów.

Samorzady nie otrzymują wprawdzie indywidualnych wyników każdego ucznia, gdyż są to dane osobowe prawnie chronione, ale otrzymują informację o średnich wynikach każdej klasy kończącej naukę w podziale na części (humanistyczną i matematyczno-przyrodniczą) i przedmioty. Wnioskować na podstawie wyników można jednak jedynie o umiejętnościach uczniów ostatnich klas danej szkoły, którzy przystąpili do egzaminu. Ponadto, fakt, że liczba uczniów przystępujących do egzaminu jest bardzo zróżnicowana sprawia, że badacz nie otrzyma pełnego obrazu wyników szkoły. Dodatkowym problemem jest brak możliwości porównywania wyników przedstawionych jako średnie wyników punktowych egzaminów zewnętrznych w kolejnych latach. Aby takie porównanie było możliwe wyniki podawane są w tzw. skali staninowej<sup>9</sup>. Wyniki dzieli się na 9 grup, od najniższych do najwyższych, definiowanych z wykorzystaniem różnicy danego wyniku i wartości średniej, podzielonej przez odchylenie stan-

<sup>8</sup> Herbst M. red., (2012c), *Biblioteczka Oświaty Samorządowej 7, Decentralizacja oświaty*, ICM, Warszawa.

<sup>9</sup> Herczyński J., Borek A., Stożek E., (2012), *Ocena potrzeb szkoły na podstawie osiągnięć uczniów oraz wyników ewaluacji zewnętrznej* [w:] M. Herbst (red.), (2012). *Biblioteczka Oświaty Samorządowej 3, Finansowanie oświaty*, ICM, Warszawa.

dardowe. Dzięki temu fluktuacje wartości średniej od odchylenia standardowego w kolejnych latach nie mają wpływu na skalę staninową (por.: Okręgowa Komisja Egzaminacyjna w Krakowie, <http://www.oke.krakow.pl>). Skala staninowa stosowana w pomiarze dydaktycznym odpowiada więc na pytanie, jaką pozycję zajmuje wynik osiągnięty przez ucznia na tle wyników osiągniętych przez całą badaną populację.

Krajowe egzaminy pełnią trzy zasadnicze funkcje: monitorującą, ewaluacyjną oraz wyznaczającą stopień spełnienia przez uczniów wymagań programowych. Funkcja monitorująca polega na dostarczaniu informacji o zachodzących w systemie oświaty procesach, natomiast funkcja ewaluacyjna sprowadza się do wykorzystania egzaminów jako narzędzi zarządzania tymi procesami. Realizacja wymienionych funkcji może przebiegać zarówno na poziomie krajowym, jak i lokalnym<sup>10</sup>.

Jednolite egzaminy pozwalają zarówno nauczycielom jak i nadzorowi pedagogicznemu czy organom prowadzącym na obserwację wyników nauczania w szerokiej perspektywie. Porównywalność wyników daje możliwość analizy osiągnięć szkolnych z punktu widzenia kraju, województwa czy gminy. Obraz nauczania szkolnego widziany tylko przez pryzmat wyników końcowych nauczania jest jednak pełny, gdyż nie uwzględnia zasobu wiedzy z jaką uczniowie rozpoczęli dany etap edukacji<sup>11</sup>.

Z wynikami egzaminacyjnymi osiąganymi przez uczniów w danej szkole utożsamia się często efektywność nauczania w tej szkole. Wyniki egzaminu końcowego byłyby jednak dobrą miarą efektywności kształcenia wyłącznie wtedy, gdyby wszystkie szkoły pracowały z uczniami o takich samych ogólnych zdolnościach poznawczych, o takim samym kapitale społecznym i rodzinnym, o tym samym poziomie uprzednich osiągnięć szkolnych. Miarą efektywności nauczania, czyli postępu, jaki robią uczniowie na danym etapie kształcenia jest EWD – edukacyjna wartość dodana<sup>12</sup>.

#### 4. Edukacyjna wartość dodana

Metoda edukacyjnej wartości dodanej umożliwia uwzględnić zróżnicowanie zasobów szkół „na wejściu”. Metodologia badania polega na szacowaniu oczekiwanych wyników uczniów na podstawie wyników osiągniętych na poprzed-

<sup>10</sup> Dolata R., Jasińska A., Modzelewski M., (2012), *Wykorzystanie krajowych egzaminów jako instrumentu polityki oświatowej na przykładzie procesu różnicowania się gimnazjów dużych miast* [w:] *Polityka społeczna nr tematyczny 1/2012*, IPISS, Warszawa.

<sup>11</sup> Dolata R., Hawrot A., Humenny G., (2013), *Trafność metody edukacyjnej wartości dodanej dla gimnazjów*, IBE, Warszawa.

<sup>12</sup> Dolata R., Jasińska A., Modzelewski M., (2012), *Wykorzystanie krajowych egzaminów jako instrumentu polityki oświatowej na przykładzie procesu różnicowania się gimnazjów dużych miast* [w:] *Polityka społeczna nr tematyczny 1/2012*, IPISS, Warszawa.



nim etapie edukacji i obliczeniu różnicy odpowiednio dla każdego rodzaju egzaminu w każdym typie szkoły. Jest więc narzędziem analizującym efektywność nauczania. W syntetyczny, graficzny sposób charakteryzuje szkoły ze względu na wyniki egzaminacyjne oraz efektywność nauczania<sup>13</sup>.

Metoda edukacyjnej wartości dodanej powinna służyć przede wszystkim szkołom. Od 2006 roku Zespół EWD udostępnia gimnazjom tzw. kalkulator EWD oraz materiały szkoleniowe, pozwalające szkołom prowadzić analizy efektywności nauczania na potrzeby ewaluacji własnej pracy z uczniami. Szkoła może oszacować wskaźniki EWD przy użyciu aplikacji komputerowej, dla grup uczniów – oddziałów klasowych lub na przykład grup dzieci z różnych przedszkoli. Właściwa analiza wyników uczniów dostarcza ważnych przesłanek do formułowania planów rozwoju szkoły a dyrektorzy i nauczyciele mogą zobaczyć mocne i słabe strony nauczania w szkole<sup>14</sup>.

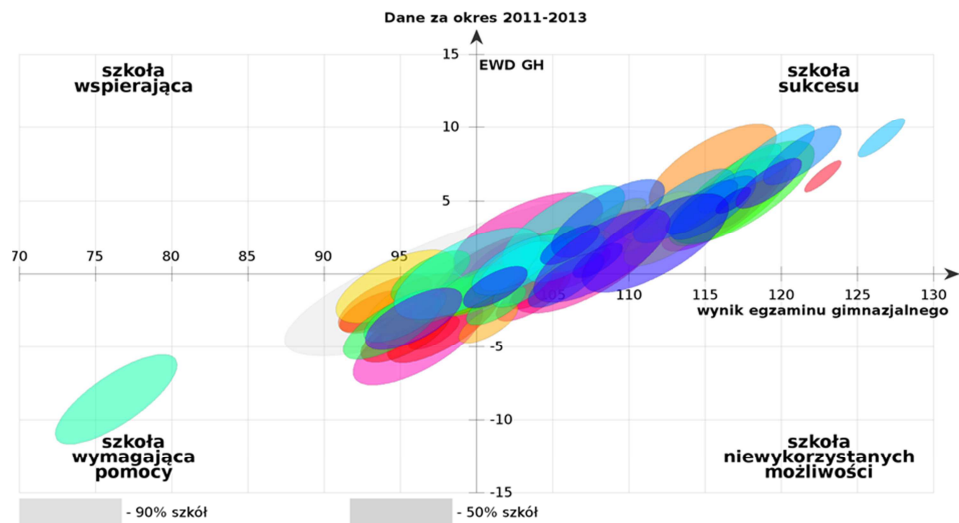
Od 2009 dostępne są trzyletnie wskaźniki egzaminacyjne dla gimnazjów. Od 2010 r. publikowane są też ewaluacyjne wskaźniki egzaminacyjne dla liceów ogólnokształcących i techników, a od 2012 roku publikowane są dla tych szkół również miary trzyletnie. Są to kolejno: wskaźnik humanistyczny, z języka polskiego, matematyczno-przyrodniczy i matematyczny.

Wyniki EWD przedstawia się na wykresie (por. rys. 1). Układ współrzędnych stanowi krajowy układ odniesienia, w którym wrysowano dwie szare elipsy (warstwice). Mniejsza - ciemniejsza wskazuje obszar, w którym mieści się 50% szkół danego typu w kraju. Większa – jaśniejsza, wyznacza obszar, w którym mieści się 90% szkół danego typu w kraju. Środkiem symetrii tych elips jest punkt (100;0). Na osi poziomej prezentowane są wyniki egzaminu na standardowej skali o średniej 100 i odchyleniu standardowym 15. Skala EWD przedstawiona na osi pionowej jest również skalą standardową, o środku 0 i odchyleniu standardowym 15. Wynik szkoły obrazowany jest elipsą. Im więcej wyników (im więcej uczniów) tym bardziej precyzyjny wynik i mniejsza elipsa. Mniejsze zróżnicowanie wyników powoduje podobny efekt [www.ewd.edu.pl].

Autorzy podkreślają, że metoda EWD nie jest miarą jakości edukacji. Zwracają uwagę, że edukacja to więcej niż nauczanie, a jakość to więcej niż efektywność. Proponują by jakość nauczania opisywać formułą: jakość nauczania = wartość celów \* efektywność w ich osiągnięciu. Jeżeli cele nauczania mają wątpliwą wartość (rozwojową, społeczną), to „efekt mnożnikowy” sprawia, że nawet przy wysokiej efektywności, jakość jest niska [www.ewd.edu.pl].

<sup>13</sup> Herczyński J., Borek A., Stożek E., (2012), *Ocena potrzeb szkoły na podstawie osiągnięć uczniów oraz wyników ewaluacji zewnętrznej* [w:] M. Herbst (red.), (2012). *Biblioteczka Oświaty Samorządowej 3, Finansowanie oświaty*, ICM, Warszawa.

<sup>14</sup> Dolata R., Jasińska A., Modzelewski M., (2012), *Wykorzystanie krajowych egzaminów jako instrumentu polityki oświatowej na przykładzie procesu różnicowania się gimnazjów dużych miast* [w:] *Polityka społeczna nr tematyczny 1/2012*, IPiSS, Warszawa.

**Rysunek 1.** EWD części humanistycznej za okres 2011-2013.

Źródło: [www.gimnazjum.ewd.edu.pl](http://www.gimnazjum.ewd.edu.pl)

Ewaluacyjne wskaźniki egzaminacyjne mogą służyć zarówno szkołom, jak i nadzorowi pedagogicznemu, samorządom oraz uczniom i rodzicom. Dyrektorzy i nauczyciele, dzięki analizie i refleksji nad wynikami i efektywnością swojej pracy, mają szansę oceny skuteczności podejmowanych działań, ewaluacji efektywności nauczania i doskonalenia, a nawet precyzowania planów rozwoju szkoły. Nadzór pedagogiczny może stosować metodę EWD w procesie ewaluacji zewnętrznej dla rozliczania i wspierania rozwoju szkół. Rodzicom i uczniom analiza EWD dostarcza informacji przydatnych przy wyborze szkoły. Samorządy z kolei, bez ingerowania w kompetencje nadzoru pedagogicznego mogą monitorować efekty kształcenia i analizować wynik dla konkretnej szkoły lub w kontekście systemu lokalnej oświaty<sup>15</sup>.

Podany na rys. 1 wykres obrazuje wyniki wszystkich krakowskich gimnazjów, w części humanistycznej. Widoczne jest duże zróżnicowanie wyników. Szczególnie niepokojąca jest duża liczba szkół, w których uczniowie nie osiągnęli wyników zgodnych z ich możliwościami (szkoły wymagające pomocy, szkoły niewykorzystanych możliwości). Zastanawia również brak szkół wspierających.

Informacje jakich dostarczają prezentacje trzyletnich wskaźników egzaminacyjnych wskazują na możliwe problemy, nie dają jednak odpowiedzi jakie działania należy podjąć dla poprawy efektywności nauczania. Jak w wielu innych

<sup>15</sup> Rappe A. oprac., (2013), *EWD jako wskaźnik pomocny w diagnozowaniu i ocenie funkcjonowania szkolnictwa samorządowego*, IBE, Warszawa.

aspektach życia społecznego, ważny jest kontekst, środowisko a więc i dokładna analiza wewnątrz szkoły, czemu służyć może system ewaluacji zewnętrznej.

Wskaźniki EWD i informacje jakie otrzymujemy w ich analizie są pomocne w opisie stanu lokalnej oświaty i procesów jakie zachodzą w lokalnym systemie oświatowym. Co więcej, mogą być podstawą do podejmowania decyzji strategicznych dotyczących funkcjonowania szkół na terenie JST, wyboru działań oraz do monitorowania skuteczności podejmowanych działań. Nie mogą być jednak jedynym narzędziem oceny stanu i receptą na zmiany<sup>16</sup>.

Niepokoić powinna np. duża różnica między wynikami części humanistycznej i matematyczno-przyrodniczej, która może świadczyć o różnej skuteczności pracy zespołów przedmiotowych w szkole, niestabilnej kadrze lub o niewystarczającym wyposażeniu szkoły w pomoce naukowe.

Procesy zachodzące w szkole powinny być zawsze rozpatrywane z uwzględnieniem otoczenia edukacyjnego. Należy np. zwrócić uwagę czy niepokojącym spadkiem wyników w kolejnych latach (lub trendowi spadkowemu EWD) nie towarzyszy spadek liczby uczniów wynikający ze zmian w sieci szkolnej. W przypadku szkół ponadgimnazjalnych należy uwzględnić w ocenie specyfikę szkoły, jej ofertę edukacyjną, która ma wpływ na rekrutację oraz stawiane przez szkołę cele podejmowanych działań edukacyjnych.

Dynamika zmian umożliwia wnioskowanie o umiejętnościach nowo przyjętych uczniów. Jeśli bowiem stabilnym średnim wynikiem towarzyszy wzrost EWD, szkoła rekrutuje uczniów osiągających słabsze wyniki na sprawdzianie. Natomiast spadek EWD przy stabilnym wyniku egzaminu lub wyższe wyniki przy stabilnym EWD świadczą o rekrutowaniu uczniów osiągających lepsze wyniki na sprawdzianie.

By właściwie sprecyzować przyczyny niepokojących procesów dostrzeganych przy analizie EWD konieczna jest szersza analiza, uwzględniająca monitorowanie procesów zachodzących w systemie szkolnym za pomocą np. wskaźników oświatowych i raportów ewaluacji zewnętrznej. Przyczyną są bowiem często decyzje samych organów prowadzących np. o zmianie zasad rejonizacji, otwarciu, zamknięciu lub wygaszeniu tej lub innych szkół podległych JST, czy tworzenie klas autorskich<sup>17</sup>.

Główną barierą w wykorzystaniu danych egzaminacyjnych i EWD są kompetencje analityczne potencjalnych użytkowników. Wadliwe wykorzystanie narzę-

---

<sup>16</sup> Ibidem.

<sup>17</sup> Herczyński J., Borek A., Stożek E., (2012), *Ocena potrzeb szkoły na podstawie osiągnięć uczniów oraz wyników ewaluacji zewnętrznej* [w:] M. Herbst (red.), (2012). *Biblioteczka Oświaty Samorządowej 3, Finansowanie oświaty*, ICM, Warszawa.

dzi monitorujących i ewaluacyjnych prowadzi do dezinformacji, rankingowania i stygmatyzowania szkół<sup>18</sup>.

## 5. Ewaluacja zewnętrzna

Ewaluacja zewnętrzna jest jedną z form nadzoru pedagogicznego realizowanego przez Kuratoria Oświaty. Jest procesem demokratycznym, angażującym wszystkie zainteresowane grupy: nauczycieli, kadre niepedagogiczną, rodziców, uczniów, środowisko lokalne.

Zgodnie z § 5 Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej w sprawie nadzoru pedagogicznego z dnia 7 października 2009 r., znowelizowanego 10 maja 2013 r., nadzór pedagogiczny jest sprawowany z uwzględnieniem:

- jawności wymagań,
- współdziałania organów sprawujących nadzór pedagogiczny z organami prowadzącymi szkoły lub placówki, dyrektorami szkół i placówek oraz nauczycielami,
- tworzenia warunków sprzyjających rozwojowi szkół i placówek,
- pozyskiwania informacji zapewniających obiektywną i pełną ocenę działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkoły lub placówki (Dz.U. z 2009 r. Nr 168, poz. 1324; z 2013 r. poz. 560).

Ewaluacja zewnętrzna może mieć postać ewaluacji całościowej – przeprowadzonej w zakresie wszystkich wymagań, o których mowa w § 7 ust. 4 Rozporządzenia lub ewaluacji problemowej – przeprowadzonej w zakresie wybranych wymagań. Załącznik do Rozporządzenia MEN z dnia 10 maja 2013 r. zmieniającego rozporządzenie w sprawie nadzoru pedagogicznego precyzuje wymagania dla wszystkich typów szkół i placówek i określa stopień spełnienia wymagań dla osiągnięcia przez szkołę lub placówkę poziomu D i B.

Trzy zasadnicze cele ewaluacji szkół i placówek oświatowych to ich rozwój, rozwój systemu oświatowego i rozwój sposobów zarządzania systemem oświatowym. Rozwój szkół i placówek rozumie się jako umożliwienie analizy informacji o mocnych i słabych stronach oraz podjęcia działań służących poprawie efektywności i jakości pracy. Informacja o stopniu spełniania przez szkoły i placówki wymagań państwa jest punktem wyjścia do definiowania kierunków rozwoju systemu i monitorowania efektywności podejmowanych przez samo-

---

<sup>18</sup> Dolata R., Jasińska A., Modzelewski M., (2012), *Wykorzystanie krajowych egzaminów jako instrumentu polityki oświatowej na przykładzie procesu różnicowania się gimnazjów dużych miast* [w:] *Polityka społeczna nr tematyczny 1/2012*, IPISS, Warszawa.

rząd działań. Analiza porównawcza i możliwość korzystania z dobrych praktyk wzmacnia również procesy zarządcze JST<sup>19</sup>.

Dzięki temu, że proces ewaluacji jest procesem demokratycznym, zespołowym, elastycznym i transparentnym opartym na dialogu wszystkich uczestników, dobrze przeprowadzony daje szansę na jakościową zmianę. Efektywne wykorzystanie wyników pozwala identyfikować potrzeby, wspiera rozwój szkół i realizację polityki edukacyjnej. Daje możliwość zapewniania usług oświatowych lepszej jakości i wzmacnia świadomość uczestników o działaniach i celach podejmowanych działań<sup>20</sup>.

Raport z ewaluacji zewnętrznej opisuje stopień spełnienia przez szkoły wymagań państwa wobec szkół Uwzględnia ponadto opinie, oczekiwania, punkt widzenia i doświadczenia związane ze szkołą wszystkich zainteresowanych losami szkoły. Dialog z uczestnikami procesów zachodzących w szkole, transparentność procesu i pozyskiwanie informacji zwrotnej umożliwia otrzymanie obiektywnej informacji o wartości edukacji, rozwoju uczniów i samej szkoły oraz jej odbiorze i znaczeniu dla środowiska lokalnego<sup>21</sup>.

## **Wykorzystanie narzędzi oceny potrzeb i jakości pracy szkół przez gminę miejską Kraków w latach 2012-2014**

W ostatnich trzech latach w Krakowie temat oceny pracy szkół nabrał szczególnego znaczenia za sprawą planów władz miasta odnośnie racjonalizacji sieci szkolnej. Pierwsze decyzje na przełomie 2011 i 2012 dotyczyły likwidacji Młodzieżowych Domów Kultury, części świetlic środowiskowych i szkolnych stołówek oraz zapowiedź likwidacji wybranych szkół. Zmniejszono plany finansowe szkół i placówek, czego skutkiem było zmniejszenie liczby etatów zarówno pedagogicznych jak i niepedagogicznych.

Polityka cięć wywołała niepokoje społeczne, protesty zarówno dyrektorów i pracowników oświaty jak i rodziców. Rada Miasta powołała Okrągły Stół Edukacyjny (Uchwała Nr XLII/556/12 Rady Miasta Krakowa z dnia 4 kwietnia 2012 r., w sprawie powołania „Okrągłego Stołu Edukacyjnego”), który obradował od 24 kwietnia 2012 do 29 stycznia 2013 r. Celem tego działania miała być poprawa jakości edukacji w Krakowie, zapewnienie jak najlepszej opieki wychowawczej, zwiększenie kontroli w zakresie ekonomicznego i gospodarnego

<sup>19</sup> Mazurkiewicz G. (red.), (2012), *Jak być jeszcze lepszym? Ewaluacja w edukacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

<sup>20</sup> Herczyński J., Borek A., Stożek E., (2012), *Ocena potrzeb szkoły na podstawie osiągnięć uczniów oraz wyników ewaluacji zewnętrznej* [w:] M. Herbst (red.), (2012), *Biblioteczka Oświaty Samorządowej 3, Finansowanie oświaty*, ICM, Warszawa.

<sup>21</sup> Kasprzak T., (2012), *Ewaluacja dla rozwoju. Raport jako dialog* [w:] G. Mazurkiewicz (red.), (2012), *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

wydatkowania środków finansowych oraz lepsze informowanie i konsultowanie uczestników procesu konsultacyjnego o planowanych działaniach.

W latach 2012 i 2013 zaprezentowane zostały trzy podejścia do oceny pracy szkół i systemu oświaty krakowskiej. Opracowano *Diagnozę szkół podstawowych, gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych*, która stała się podstawą do wytypowania szkół do likwidacji. Zaproponowano nowy podział Krakowa na obwody szkolne i stworzenie tzw. „obwodów scalonych”. Podjęto decyzję o poddaniu ocenie pracy szkół na podstawie wyników edukacyjnej wartości dodanej.

## **1. Diagnoza szkół podstawowych, gimnazjów i szkół ponadpodstawowych**

Diagnozę przygotowano w Wydziale Edukacji Urzędu Miasta Krakowa w oparciu o ustalenia narady z zespołem doradczym dyrektorów szkół i placówek oświatowych z dnia 3 lipca 2012 r. Za najistotniejsze dla oceny przyjęto:

- wyniki egzaminów zewnętrznych,
- wyniki rekrutacji elektronicznej,
- wyniki EWD,
- ocenę stanu technicznego budynków,
- procent dopłaty do subwencji z pozasubwencyjnych dochodów miasta,
- liczbę oddziałów przypadającą na salę w szkole,
- niektóre elementy wyposażenia.

Ostateczny wynik punktowy to ocena w skali 4-1 przemnożona przez nadaną wagę. Suma punktów w poszczególnych aspektach dała podstawę stworzenia rankingu szkół w podziale na szkoły podstawowe, gimnazja, zespoły szkół, zespoły szkół zawodowych i licea ogólnokształcące [<http://bip.krakow.pl/zalaczniki/dokumenty/n/97476/karta>].

Przydzielając punkty za wyniki egzaminów zewnętrznych w szkołach podstawowych i gimnazjach zsumowano wyniki z 3 lat (staniny) i na tej podstawie przydzielono od 1 do 4 punktów każdej ze szkół. To podejście nie bierze jednak pod uwagę pracy szkoły w zakresie poprawy nauczania. Taką samą ocenę mogły otrzymać szkoły, które w ostatnich trzech latach pracowały dla poprawy wyników swoich uczniów jak i takie, których wyniki się pogorszyły. Nie można więc uznać, że liczba otrzymanych punktów odzwierciedla pracę szkoły dla poprawy efektywności nauczania w szkole.

Popularność szkół oceniano wyliczając wskaźnik zdefiniowany jako liczba uczniów ubiegających się o miejsce w szkole z pierwszego priorytetu odniesiona do całkowitej liczby kandydatów zarejestrowanych w systemie. Wskaźnik jest zatem niezależny od liczby miejsc określonej w ofercie szkoły. Szkoły uszere-

gowano według malejącej wartości wskaźnika i każde 25% szkół otrzymało odpowiednio od 4 do 1 punktu. Zaproponowany wskaźnik nie uwzględnia jednak wyborów uczniów i ich rodziców w drugim i trzecim priorytecie, co fałszuje obraz rzeczywistej popularności wielu szkół. Dziecko bardzo zdolne wybiera trzy szkoły, które uważa za najlepsze. Dziecko źle nakierowane może wskazać w pierwszym priorytecie szkołę poza swoim zasięgiem. Jeśli to kryterium miało mówić o wyborach rodziców i uczniów należało uwzględnić fakt, że wybierane są *de facto* trzy alternatywne szkoły.

Edukacyjną Wartość Dodaną obliczono na podstawie danych egzaminacyjnych z lat 2010-2011. Szkoły uszeregowano według malejących wyników estymacji punktowej i przydzielono im punkty od 4 do 1 zgodnie z zasadą podziału na grupy 25%. Wielce kontrowersyjny jest sposób wykorzystania średniej estymacji punktowej wyniku EWD z trzyletniego okresu. Nieuwzględnienie przedziałów i trendów dla tego wskaźnika uniemożliwia wiarygodną ocenę placówek. Taki sam opis będą miały bowiem placówki, które z roku na rok podnoszą jakość kształcenia, te które utrzymują stały poziom, jak i te, w których jakość kształcenia w ostatnich latach spadała. Porównywanie szkół wyłącznie na podstawie średnich wyników nie przynosi informacji o tym, jak pracuje szkoła: wysoki średni wynik może być efektem tego, że uczą się w niej lepsi uczniowie, a szkoła ze słabszymi uczniami nawet przy bardzo dobrej pracy nie ma szans na uzyskanie wysokiego wyniku średniego<sup>22</sup>.

Oceniając infrastrukturę i stan techniczny budynków brano pod uwagę dane z protokołów rocznego przeglądu budynków, liczbę i wielkość sal gimnastycznych, liczbę i rodzaj boiska oraz zgłoszone potrzeby remontowe. Najwyższą liczbę punktów otrzymały w rezultacie szkoły wyremontowane, doinwestowane przez Miasto i rodziców uczniów, posiadające nowoczesne zaplecze sportowe. Biorąc pod uwagę obowiązek Gminy racjonalnego i efektywnego zarządzania siecią szkolną trudno zrozumieć taki sposób oceny. Tłumaczy się on wyłącznie względami stricte finansowymi. Gmina powinna jednak zapewnić podobną jakość infrastruktury we wszystkich placówkach, którymi zarządza. Można, przyznając punkty w odwrotnej kolejności, stwierdzić, że jest to wskaźnik oceny dbałości Gminy o sieć szkolną.

Punktację kryterium dopłaty do subwencji ze środków własnych Miasta przyjęto według zasady: 4 punkty przy dopłacie do 10%, 3 punkty przy dopłacie 10-20%, 2 punkty przy dopłacie 20-30%, 1 punkt przy dopłacie powyżej 30%. Nie uwzględnia ona przyczyn różnic w kwotach dopłat do subwencji oświatowej, co biorąc pod uwagę cel tworzenia Diagnozy (wytypowanie szkół do likwi-

<sup>22</sup> Stożek E. oprac., (2011), *Jakość oświaty jako efekt zarządzania strategicznego. Materiały szkoleniowe dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego. Wykorzystanie trzyletnich wskaźników egzaminacyjnych do zarządzania lokalną oświatą*, ORE, Warszawa.

dacji) wydaje się być niewłaściwe. Najwyższe dopłaty są konieczne np. w przypadku szkół peryferyjnych, które mają małoliczne oddziały. Są jednak ważnym elementem sieci szkół, a ich likwidacja będzie się łączyć m.in. z kosztami dowozu dzieci do szkół w innym rejonie. „Drogimi” szkołami są również szkoły integracyjne, a fakt uczestnictwa w procesie edukacyjnym dzieci o szczególnych potrzebach nie powinien wpływać na obniżenie oceny samej szkole.

Podobnie jak w przypadku oceny infrastruktury oceniano wyposażenie szkół w komputery, tablice multimedialne i rzutniki. 4 punkty otrzymały szkoły najlepiej wyposażone. Nie analizowano przyczyn zróżnicowania poziomu wyposażenia szkół w sprzęt komputerowy i multimedialny. Praktyka szkolna pokazuje, że choć to obowiązek Gminy, w części szkół rodzice poprzez dobrowolne składki dbają o wyposażenie szkoły. Są to szkoły, do których trafiają uczniowie z rodzin o wyższym statusie ekonomicznym i społecznym. Jednak w wielu przypadkach nie otrzymują wsparcia finansowego ze strony rodziców, a Gmina nie zapewnia równego dostępu do nowoczesnych technologii wszystkim uczniom w prowadzonych przez siebie szkołach. Konstruując wskaźnik w taki sposób urzędnicy działają w kierunku pogłębiania dysproporcji między szkołami. Organ prowadzący powinien jednak dbać o wyrównywanie szans edukacyjnych również w aspekcie dostępu do pomocy naukowych i nowoczesnych technologii.

Niepokoii również ocena wskaźnika liczby uczniów uczęszczających do świetlicy szkolnej na m<sup>2</sup>. Szkoły znajdujące się w przedziale od 7,75 do 5,94 ucznia na m<sup>2</sup> świetlicy otrzymały najwyższą liczbę 4 punktów, podczas gdy te, w których na m<sup>2</sup> przypadało 2,32 do 0,53 ucznia otrzymały 1 punkt.

Poszczególnym wskaźnikom przypisano wagi: 2 dla popularności i wyników egzaminów, 1 dla infrastruktury i dopłaty, 0,75 dla liczby oddziałów na salę, po 0,33 dla liczby uczniów na komputer, tablicę multimedialną i rzutnik oraz 0,25 dla liczby uczniów na m<sup>2</sup> świetlicy.

Diagnoza miała być w założeniu zestawieniem obiektywnych kryteriów oceny stanu krakowskich szkół i placówek, stworzonym na potrzeby późniejszych dyskusji o działaniach naprawczych. Okazała się w praktyce zestawem kryteriów, na podstawie których wybiera się szkoły do likwidacji. W mediach długo toczyła się dyskusja o rzekomo istniejącej „liście likwidacyjnej”. Po upublicznieniu Diagnozy szkół Zastępca Prezydenta ds. Oświaty i Spraw Społecznych przyznała, że likwidowane będą szkoły w końcu tej listy.

Czy jako diagnoza, czy też jako „lista likwidacyjna” Diagnoza szkół zawiera jednak szereg niewłaściwie dobranych i wadliwie interpretowanych danych i wskaźników:

- średnie wyniki egzaminów zewnętrznych z trzech lat bez określenia trendu zmian,



- popularność szkół z uwzględnieniem wyłącznie pierwszego priorytetu wyboru,
- punktową estymację wyników EWD bez podania przedziałów ufności i trendów,
- dane o stanie technicznym budynków, infrastrukturze i wyposażeniu jako ocena szkoły a nie ocena jej potrzeb,
- stopień dopłaty do subwencji bez uwzględnienia specyfiki placówki,
- liczba uczniów na m<sup>2</sup> świetlicy zgodnie z zasadą im więcej tym lepiej, bez określenia wartości oczekiwanej, zapewniającej właściwe warunki opieki.

Brak określenia celów polityki edukacyjnej, priorytetów, wartości wskaźników odniesienia lub wartości oczekiwanych dla podawanych wskaźników skutkuje premiowaniem szkół przepelnionych, pracujących zmianowo, ponadprzeciętnie dofinansowanych przez Miasto. Na próżno szukać w *Diagnozie szkół* określenia celu, dla jakiego powstała. Nie możemy na jej podstawie wnioskować ani o wartości kadry nauczycielskiej, ani o efektywności procesów kształcenia, organizacji zarządzania placówką czy racjonalności finansowania.

## 2. Projekt okręgów scalonych

W artykule „Sieć szkół: nie tylko ekonomia” opublikowanym w dwutygodniku KRAKÓW.PL nr 14(100) /2012 z dnia 3 października 2012 r. Marta Patena, radna Miasta Krakowa i przewodnicząca Komisji Edukacji Rady Miasta Krakowa pisze o swoim projekcie restrukturyzacji sieci szkół w Krakowie, zaprezentowanym m.in. podczas obrad Okrągłego Stołu Edukacyjnego 4 września 2012 r. Według autorki, projekt powstał z niechęci do wszelkiego rodzaju rankingów oraz poczucia konieczności restrukturyzacji sieci szkolnej z powodów demograficznych. M. Patena wskazuje na fakt, iż 40% uczniów szkół podstawowych i 60% uczniów gimnazjów wybiera szkoły poza rejonem i że rejonizacja służy obecnie głównie kontroli ustawowego obowiązku szkolnego. W prezentacji mówi o dopłacie do subwencji oświatowej ze środków własnych Gminy na poziomie ok 400 mln zł (w artykule jest mowa o 250 mln). Konieczność zmian sieci wynika zdaniem autorki również ze zmniejszającej się liczby uczniów ogółem (w prezentacji podaje dane 148 000 wszystkich uczniów w roku szkolnym 2003/2004 w porównaniu z 131 000 w roku szkolnym 2011/2012, w artykule odpowiednio w podanych latach uczniów w placówkach samorządowych 132 000 i 98 000). Dodatkową tendencją, na jaką wskazuje jest odchodzenie uczniów z sektora szkół samorządowych do szkół niesamorządowych. Szacuje, że obecnie mamy w Krakowie o 30% miejsc w szkołach za dużo. Punktem wyj-

ścia dla stworzonego projektu, jak w przypadku Diagnozy, była zatem teza o konieczności likwidacji części szkół [www.dialoguj.pl].

Projekt zakładał restrukturyzację sieci szkolnej według kryteriów terytorialności i popularności. Polega na uporządkowaniu istniejących obwodów szkolnych i dopasowanie ich do granic dzielnic. Sąsiadujące szkoły, również integracyjne, miałyby tworzyć wspólne „obwody scalone”, spełniające ustawowe kryterium obwodu szkolnego<sup>23</sup>.

Zdaniem autorki projektu podstawowym kryterium, zrozumiałym i jednako- wym dla wszystkich szkół, jest popularność szkoły, czyli wybory uczniów i rodziców. M. Patena proponuje zasadę, zgodnie z którą poddawano by procedurze trzyletniego wygaszania te szkoły, w których liczba uczniów wskazująca ją jako szkołę pierwszego wyboru będzie mniejsza niż połowa miejsc w pierwszych klasach. Zakłada również istnienie w dzielnicach jak najmniejszej liczby „obwodów scalonych”, w których należy wskazać szkoły przeznaczone do likwidacji przez wygaszenie. Proces restrukturyzacji opiera się na pomysłe równomiernego rozłożenia szkół zarówno podstawowych i gimnazjów, jak i specjalnych oraz integracyjnych, na terenie miasta, zgodnie z przepisami dotyczącymi dowozu uczniów do szkół. Projekt zakłada przyjęcie procentowego podziału liczby miejsc w różnych typach szkół ponadgimnazjalnych w stosunku do ogólnej liczby uczniów rocznika i określenie liczby oddziałów oraz liczby uczniów w oddziale w zależności od możliwości lokalowych szkoły.

Zasadnicze różnice w podejściu do restrukturyzacji sieci w stosunku do prezentowanego przy opracowaniu Diagnozy, to oddanie pierwszeństwa kryterium popularności szkoły, likwidacja poprzez wygaszanie w każdym przypadku i uporządkowanie „przestrzenne” sieci szkół i placówek na mapie miasta. Projekt okręgów scalonych uwzględnia tylko jedno kryterium dla planowanych zmian. Gmina i powiat będące organami prowadzącymi szkół nie powinny w swoich działaniach planistycznych dokonywać również analiz wskaźników ekonomicznych i edukacyjnych. Do ich zadań w oświacie należy bowiem zarówno kształcenie, wychowanie i opieka z uwzględnieniem profilaktyki społecznej. Istotne jest wykorzystanie narzędzi diagnozy pracy szkół w każdym aspekcie ich działalności, jak i realizacja zadań jest zgodnie z ekonomicznymi zasadami efektywności wynikającymi z wymogami dyscypliny finansów publicznych.

Decyzje o wyborze szkoły podejmowane przez uczniów determinują możliwość osiągnięcia sukcesu lub porażki na kolejnych etapach edukacji i w dorosłym życiu. A jak pisze Łuczyński: edukacja jest instytucją społeczną, której zadaniem jest dopomożenie każdej osobie w dokonywaniu wyborów umożliwia-

<sup>23</sup> Patena M., (2012), *Sieć szkół. Nie tylko ekonomia*. Kraków.pl z dnia 03.10.2012 r.

jących jak najpełniejsze wykorzystanie własnych predyspozycji i środowiskowych okazji, a także przekraczanie posiadanych ograniczeń i przeszkód środowiskowych<sup>24</sup>.

### 3. Ranking szkół z wykorzystaniem edukacyjnej wartości dodanej

Na fali dyskusji o konieczności restrukturyzacji sieci szkół, co dla władz miasta oznaczało likwidację części z nich, kolejny Zastępca Prezydenta ds. Oświaty uzyskał od Zespołu EWD informację o wynikach punktowej estymacji EWD dla krakowskich szkół. Zespół projektowy jest przeciwny wykorzystaniu uśrednionych wyników EWD z pominięciem informacji o przedziałach ufności wyników, jednak władze Krakowa uznały, że stworzenie rankingu szkół z wykorzystaniem punktowej estymacji EWD jest metodą właściwą i pomocną dla oceny pracy szkół. Zdaniem Zastępcy Prezydenta, któremu dał wyraz w wypowiedziach do mediów i w rozmowach z dyrektorami szkół, każda szkoła powinna upublicznić swoje wyniki EWD. W wywiadzie dla serwisu miejskiego [www.krakow.pl](http://www.krakow.pl) w sierpniu 2013 r. deklarował, że jedną z dwóch najpilniejszych spraw jakimi zamierza się zająć to zainteresowanie gminy jakością szkół w związku z dużymi kosztami ponoszonymi na oświatę<sup>25</sup>.

R. Dolata w wywiadzie dla Dziennika Polskiego w listopadzie 2013 r. stwierdził: „Chciałbym przestrzec przed próbą wykorzystywania EWD do tworzenia uproszczonych rankingów. Po pierwsze, byłyby to niepoprawne merytorycznie. Ale - co gorsza - zachwiałyby równowagę między oceną szkół a wspieraniem ich w doskonaleniu. Ewaluacyjna funkcja egzaminów stałaby się fikcją, a szkoły postzegwałyby egzaminy jako opresję i prymitywne narzędzie kontroli”<sup>26</sup>.

Opinia eksperta Instytutu Badań Edukacyjnych i Zespołu Projektowego EWD nie przekonała Władz Miasta i dziennikarzy. W listopadzie 2013 r. na łamach Dziennika Polskiego ukazał się ranking krakowskich gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych oparty na danych estymacji punktowej EWD. Zgodnie z wytycznymi Zespołu Projektowego EWD, publikacja i wykorzystanie "surowych" danych punktowych do wnioskowania o efektywności kształcenia jest niezgodna z metodologią tworzenia modelu EWD. Powołany ranking oparto na średniej arytmetycznej wyników punktowych części humanistycznej i matematyczno-przyrodniczej co wypacza rzeczywistość i skutkuje dezinformacją.

<sup>24</sup> Łuczyński J., (2011), *Zarządzanie edukacyjne a wychowanie uczniów w szkole*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

<sup>25</sup> Klejbuk-Goździalska B., (2013), *Stawiamy na jakość. Kraków.pl* z dnia 28.08.2013 r.

<sup>26</sup> Maj A., *Szkoły są słabe nie przez uczniów. Dziennik Polski* [dok. elektr.], <http://www.dziennikpolski24.pl/artukul/3288264,szkoly-sa-slabe-nie-przez-uczniow,id,t.html> [odczyt: 19.11.2013].

Brak zrozumienia czemu ma służyć korzystanie z EWD doprowadził do niezgodnej ze stanem faktycznym oceny efektywności pracy krakowskich szkół. Publikacja rankingu wprowadziła zamieszanie wśród rodziców i nauczycieli. Ranking z pewnością nie pozostanie bez echa i decyzje o wyborze szkół w kolejnych latach będą również determinowane zaprezentowanymi przez gazetę, za przyzwoleniem organu prowadzącego, niewłaściwie przedstawionymi danymi.

## Wnioski

W rozważaniach o polityce edukacyjnej JST i modelach zarządzania oświatą na poziomie lokalnym należy w pierwszej kolejności wskazać na centralne wartości, którymi winny się kierować samorzady. Kluczową wartością i celem jest, jak słusznie wskazuje Dorczak, wszechstronny rozwój indywidualny człowieka<sup>27</sup>. Opinię tę głosi wielu autorów zajmujących się tematem. Łuczyński postuluje by zarządzanie edukacyjne było formułowane wokół rozwoju indywidualnego jednostki jako wartości centralnej<sup>28</sup>.

Również koncepcja przywództwa edukacyjnego proponowana przez Mazurkiewicza osadzona jest w kontekście wartości edukacji<sup>29</sup>.

Dużą rolę w polityce edukacyjnej JST odgrywa kondycja finansowa samorządu, gdyż ma ona znaczący wpływ na jakość i efektywność procesu budżetowego w oświacie. Ważnym aspektem tego procesu jest też rozumienie przez władze JST specyfiki oświaty. Proces budżetowy w oświacie powinien być zorganizowany w sposób gwarantujący prawidłową realizację zadań oświatowych przez szkoły i placówki, sprawną organizację procesów zarządczych i bezpieczeństwo finansowe JST<sup>30</sup>. Samorzady wydatkują na oświatę duże sumy, często znacznie przekraczające kwoty subwencji oświatowej. Nie dziwi więc zwiększające się zainteresowanie jakością edukacji i rezultatami procesów pedagogicznych. Samorzady mają prawo i obowiązek monitorować pracę szkół również w zakresie procesu pedagogicznego i wychowawczego. Świadczą o tym między innymi regulacje prawne wprowadzające budżet zadaniowy i kontrolę zarządczą. Wzrasta też samodzielność JST w podejmowaniu decyzji o otwieraniu i zamykaniu szkół, akceptacji arkuszy organizacyjnych czy oceny pracy dyrektorów. Przed samorządami stoi wiele wyzwań, które niosą zagrożenia efektywności ekonomicznej i jakości edukacji. Mają one jednak możliwość podejmować te wyzwa-

<sup>27</sup> Dorczak R., (2012), *Specyfika zarządzania w edukacji – rozwój indywidualny człowieka jako wartość centralna* [w:] *Zeszyt Naukowy ISP UJ Zarządzanie publiczne nr 3/2012*.

<sup>28</sup> Łuczyński J., (2011), *Zarządzanie edukacyjne a wychowanie uczniów w szkole*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

<sup>29</sup> Mazurkiewicz G., (2011), *Przywództwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie edukacją wobec wyzwań współczesności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

<sup>30</sup> Filas J., (2012), *Proces budżetowy w oświacie* [w:] M Herbst (red.), (2012), *Biblioteczka Oświaty Samorządowej 3, Finansowanie oświaty*, ICM, Warszawa.

nia i rozwiązywać problemy zgodnie z własnymi priorytetami strategicznymi, wykorzystując charakterystyczne dla siebie warunki, zasoby i możliwości<sup>31</sup>.

Lokalna polityka oświatowa jest zbiorem instrumentów i zasad przyjętych dla realizacji strategii oświatowych JST. Strategie oświatowe JST powinny obejmować zarówno wizję i misję lokalnego systemu oświatowego jak i konkretne, osiągalne cele strategiczne doprecyzowane rzetelnie dobranymi narzędziami wprowadzania zmian. Jednym z najważniejszych zadań organów prowadzących szkołę jest ocena potrzeb szkoły i decydowanie o priorytetach oraz sposobie realizacji tych potrzeb<sup>32</sup>. Precyzyjne określenie potrzeb i rzetelna ocena stanu na podstawie dostępnych narzędzi jest niezbędna dla racjonalnego wydatkowania publicznych pieniędzy i efektywnego zarządzania systemem oświatowym na poziomie lokalnym<sup>33</sup>.

Samorząd dysponuje szeregiem źródeł informacji o szkołach. Powinien w procesie oceny pracy szkół i planowania rozwoju sieci szkolnej, również przy przygotowywaniu planów restrukturyzacji sieci, brać pod uwagę wszystkie dostępne informacje i dokonywać analizy za pomocą wszystkich dostępnych narzędzi, precyzując priorytety polityki edukacyjnej w sposób jasny, jawny i konsultując je z partnerami społecznymi<sup>34</sup>.

Jednym z narzędzi oceny lokalnych systemów oświatowych są wskaźniki oświatowe, które pozwalają identyfikować i ocenić problemy. Ocenę taką samorząd może przeprowadzić porównując wybrane wskaźniki wszystkich szkół. Wychwycenie różnic pozwoli na ocenę czy wynikają one z błędów zarządzania, wadliwego monitorowania pracy szkół czy też z różnych potrzeb szkół lub odmiennej ich specyfiki. Wybór większej liczby wskaźników w celu porównania działalności szkół w wybranym aspekcie daje również możliwość obiektywnej oceny i może być podstawą do dialogu społecznego w przypadku konieczności wprowadzenia niekorzystnych dla społeczności szkolnej zmian<sup>35</sup>.

Jakość edukacji, rozumiana jako wyniki nauczania, utożsamia się z pracą nauczycieli, ich przygotowaniem do zawodu, wiedzą, umiejętnościami i zaangażowaniem w działania zawodowe. Wyniki pracy szkoły uzasadnia się również cechami uczniów, ich motywacją lub niewystarczającymi środkami finansowymi wydatkowanymi na oświatę lub też stopniem zaangażowania rodziców w proces

<sup>31</sup> Herczyński J., (2012b), *Wyzwania oświatowe stojące przed samorządami* [w:] A. Levitas (red.), (2012), *Biblioteczka Oświaty Samorządowej 1, Strategie oświatowe*, ICM, Warszawa.

<sup>32</sup> Noworól A., (2012), *Instrumenty lokalnej polityki oświatowej* [w:] *Zeszyty Naukowe ISP UJ, Zarządzanie publiczne nr 3/2012*.

<sup>33</sup> Herczyński J., Borek A., Stożek E., (2012), *Ocena potrzeb szkoły na podstawie osiągnięć uczniów oraz wyników ewaluacji zewnętrznej* [w:] M. Herbst (red.), (2012), *Biblioteczka Oświaty Samorządowej 3, Finansowanie oświaty*, ICM, Warszawa.

<sup>34</sup> Herczyński J., Borek A., Stożek E., (2012), *Ocena potrzeb szkoły na podstawie osiągnięć uczniów oraz wyników ewaluacji zewnętrznej* [w:] M. Herbst (red.), (2012), *Biblioteczka Oświaty Samorządowej 3, Finansowanie oświaty*, ICM, Warszawa.

<sup>35</sup> Herczyński J., (2012a), *Biblioteczka Oświaty Samorządowej 6, Wskaźniki oświatowe*, ICM, Warszawa.

edukacyjny<sup>36</sup>. Miarą efektów edukacyjnych obok wyników egzaminów zewnętrznych jest edukacyjna wartość dodana, która uwzględniając obszary ufności i trendy zmian daje informację o pracy dydaktycznej szkoły. Umożliwia to analizę porównawczą z innymi szkołami tego samego typu w gminie, województwie i kraju. Na bazie tej analizy możliwe jest zdefiniowanie przyczyn potencjalnych odchyleń od wyników średnich.

Żaden wskaźnik oświatowy nie opisuje rzeczywistej sytuacji szkoły jeśli nie uwzględnimy jej specyfiki, procesów zachodzących w systemie szkoły czy dopasowania do oczekiwań środowiska lokalnego. W celu uwzględnienia kontekstu i opinii wszystkich zainteresowanych samorząd powinien w swoich działaniach obejmujących ocenę potrzeb i jakości pracy szkół korzystać z raportów ewaluacji zewnętrznej przeprowadzanych przez wizytatorów Kuratorium Oświaty. Raporty z ewaluacji zewnętrznej dają obszerną wiedzę na temat szkoły czy placówki, której nie zobrazują wskaźniki oświatowe ani wyniki egzaminów zewnętrznych czy EWD. By rzetelnie ocenić jakość pracy szkoły i jej potrzeby samorząd powinien opracować na podstawie informacji ze szkół zestaw wskaźników lokalnych, wybrać najistotniejsze ze swojego punktu widzenia oświatowe wskaźniki odniesienia, poddać analizie wyniki egzaminów zewnętrznych i EWD szkół oraz zweryfikować dane głęboką analizą raportów z ewaluacji zewnętrznej.

Pozyskiwanie wiedzy o interesujących nas procesach jest możliwe tylko wtedy, gdy umiejętnie, przez pryzmat celów i pytań badawczych, dobierane są właściwe dane i wskaźniki.

Do wartościowej wiedzy dociera się podejmując wysiłek doboru i selekcji informacji, wyboru właściwych metod badawczych. Zarówno dane, jak i wskaźniki oświatowe powinny być dobrane pod kątem ich użyteczności w osiągnięciu zdefiniowanych celów. Zbyt duża lub zbyt mała liczba wskaźników, niewłaściwe ich użycie mogą skutkować błędnymi wnioskami, dezinformacją i wypaczeniem rzeczywistości.

Krakowski samorząd w latach 2012-2014 poddał analizie efektywność kształcenia, sposób organizacji sieci szkolnej i poszczególnych szkół. Popełniono jednak szereg błędów w doborze danych i wskaźników oraz metod badawczych. Podjęte działania nie doprowadziły więc do poprawy w żadnym z analizowanych obszarów. Nie zdiagnozowano też mocnych i słabych stron lokalnego systemu oświatowego. Konsekwencje tych działań były jednak znaczące. Skutkami mierzalnymi był np. spadek uczniów w szkołach z końca rankingów. Efekty trudno mierzalne to między innymi spadek zaufania środowisk szkolnych do organu prowadzącego i rodziców do części szkół, spadek poczucia bezpieczeń-

---

<sup>36</sup> Łuczyński J., (2011), *Zarządzanie edukacyjne a wychowanie uczniów w szkole*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

stwa kadry szkolnej, gorsza atmosfera towarzysząca nauczaniu i uczeniu się przez dzieci.

Szkoła to instytucja społeczna, finansowana przez społeczeństwo, powołana do wspierania ucznia w jego rozwoju dla maksymalnego wykorzystania jego potencjału, możliwości i predyspozycji. Szkoła ma więc służyć pomocą w tym procesie i umożliwić przełamywanie ograniczeń i przeszkód związanych z pochodzeniem ucznia czy statusem jego rodziny. Samorząd lokalny w swoich działaniach planistycznych, organizacyjnych, monitorujących i kontrolnych musi mieć na uwadze cele systemu publicznej oświaty oraz wartość wiedzy i edukacji jako takiej. Priorytetem powinno być zapewnienie jak najlepszych warunków do uczenia oraz takiej edukacji, opieki i wychowania by wyrównywać szanse uczniów niezależnie od ich statusu społecznego, kulturowego czy ekonomicznego.

## Literatura

- Diagnoza szkół podstawowych, gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych, [dok. elektr.], <http://bip.krakow.pl/zalaczniki/dokumenty/n/97476/karta> [odczyt: 15.05.2013]
- Dolata R., Hawrot A., Humenny G., (2013), *Trafność metody edukacyjnej wartości dodanej dla gimnazjów*, IBE, Warszawa.
- Dolata R., Jasińska A., Modzelewski M., (2012), *Wykorzystanie krajowych egzaminów jako instrumentu polityki oświatowej na przykładzie procesu różnicowania się gimnazjów dużych miast* [w:] *Polityka społeczna nr tematyczny 1/2012*, IPiSS, Warszawa.
- Dorczyk R., (2009), *Zarządzanie w edukacji – wyzwania i możliwości* [w:] *Zeszyty Naukowe ISP UJ, Zarządzanie Publiczne Nr 2(6)/2009*.
- Dorczyk R., (2012), *Specyfika zarządzania w edukacji – rozwój indywidualny człowieka jako wartość centralna* [w:] R. Dorczyk, J. Kołodziejczyk (red.), (2012), *Zeszyt Naukowy ISP UJ 3, Zarządzanie publiczne 2012*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Filas J., (2012), *Proces budżetowy w oświacie* [w:] M. Herbst (red.), (2012), *Biblioteczka Oświaty Samorządowej 3, Finansowanie oświaty*, ICM, Warszawa.
- Herbst M. (2012b), *Wykorzystanie wskaźników w Informacjach oświatowych*. [w:] J. Herczyński (red.), (2012), *Biblioteczka Oświaty Samorządowej 5, Informacje oświatowe*, ICM, Warszawa
- Herbst M. (red.), (2012c), *Biblioteczka Oświaty Samorządowej 7, Decentralizacja oświaty*, ICM, Warszawa
- Herbst M., (red.), (2012a), *Biblioteczka Oświaty Samorządowej 2, Zarządzanie oświatą*, ICM, Warszawa
- Herczyński J., (2012a), *Biblioteczka Oświaty Samorządowej 6, Wskaźniki oświatowe*, ICM, Warszawa
- Herczyński J., (2012b), *Wyzwania oświatowe stojące przed samorządami* [w:] A. Levitas (red.), (2012), *Biblioteczka Oświaty Samorządowej 1, Strategie oświatowe*, ICM, Warszawa.

- Herczyński J., Borek A., Stożek E., (2012), *Ocena potrzeb szkoły na podstawie osiągnięć uczniów oraz wyników ewaluacji zewnętrznej* [w:] M. Herbst (red.), (2012), *Biblioteczka Oświaty Samorządowej 3, Finansowanie oświaty*, ICM, Warszawa.
- Herczyński J., (2012c), *Adresaci Informacji oświatowych i ich potrzeby informacyjne* [w:] J. Herczyński (red.), (2012), *Biblioteczka Oświaty Samorządowej 5, Informacje oświatowe*, ICM, Warszawa.
- Kasprzak T., (2012), *Ewaluacja dla rozwoju. Raport jako dialog* [w:] G. Mazurkiewicz (red.), (2012), *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego Kraków.
- Klejbuk-Goździalska B., (2013), *Stawiamy na jakość. Kraków.pl* z dnia 28.08.2013 r.
- Kłobuszewska M., Kobus M., Kopańska M., (2013), *Analiza najważniejszych trendów w polskiej oświacie oraz szkolnictwie wyższym* [w:] A. Chłoń-Domińczak (red.), (2013) *Liczą się efekty. Raport o stanie edukacji 2012*, IBE, Warszawa.
- Levitas A., Herczyński J., (2012), *Decentralizacja oświaty w Polsce 1990-1999: Tworzenie systemu* [w:] M. Herbst (red.), (2012), *Biblioteczka Oświaty Samorządowej 7, Decentralizacja oświaty*, ICM, Warszawa.
- List otwarty dyrektorów krakowskich szkół i przedszkoli [dok.elekt.] <http://www.krakow.znp.edu.pl/pdf/listotwartdyrektorow2012.pdf> [odczyt: 15.01.2014].
- Łuczyński J., (2011), *Zarządzanie edukacyjne a wychowanie uczniów w szkole*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Maj A., *Szkoły są słabe nie przez uczniów*, *Dziennik Polski* [dok. elektr.] <http://www.dziennikpolski24.pl/artukul/3288264,szkoły-sa-slabe-nie-przez-uczniow,id,t.html> [odczyt: 19.11.2013].
- Maj A., *Poziom liceów gorszy niż gimnazjów*, *Dziennik Polski* [dok.elekt.], <http://www.dziennikpolski24.pl/artukul/3289460,poziom-liceow-gorszy-niz-gimnazjow,id,t.html> [odczyt: 25.11.2013].
- Maj A., *Ranking liceów i techników. Powód do dumy albo do wstydu*, *Dziennik Polski* [dok.elekt.], <http://www.dziennikpolski24.pl/artukul/3289758,ranking-liceow-i-technikow-powod-do-dumy-albo-do-wstydu,id,t.html> [odczyt: 26.11.2013].
- Mazurkiewicz G. (red.), (2012), *Jak być jeszcze lepszym? Ewaluacja w edukacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Mazurkiewicz G., (2009), *Odpowiedzialne zarządzanie szkołą* [w:] *Zeszyty Naukowe ISP UJ, Zarządzanie Publiczne Nr 2(6)/2009*.
- Mazurkiewicz G., (2011), *Przywództwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie edukacją wobec wyzwań współczesności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Noworól A., (2012), *Instrumenty lokalnej polityki oświatowej* [w:] *Zeszyty Naukowe ISP UJ, Zarządzanie publiczne nr 3/2012*.
- Oświata krakowska w roku szkolnym 2012/2013. Sprawozdanie z realizacji zadań oświatowych, (2013), Urząd Miasta Krakowa, Wydział Edukacji. [dok. elektr.] <http://bip.krakow.pl/zalaczniki/dokumenty/n/110363/karta> [odczyt: 15.01.2014].
- Patena M., (2012), *Sieć szkół. Nie tylko ekonomia. Kraków.pl* z dnia 03.10.2012 r.
- Rappe A. oprac., (2013), *EWD jako wskaźnik pomocny w diagnozowaniu i ocenie funkcjonowania szkolnictwa samorządowego*, IBE, Warszawa.



Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 października 2009 w sprawie nadzoru pedagogicznego, tekst jednolity (Dz.U. z 2009 r. Nr 168, poz. 1324; z 2013 r. poz. 560).

Sobotka A., (2012), *Proces przygotowania i prezentacji Informacji oświatowych* [w:] J. Herczyński (red.), (2012b), *Biblioteczka Oświaty Samorządowej 5, Informacje oświatowe*, ICM, Warszawa.

Stożek E., (2011), *Jakość oświaty jako efekt zarządzania strategicznego. Materiały szkoleniowe dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego. Wykorzystanie trzyletnich wskaźników egzaminacyjnych do zarządzania lokalną oświatą*, ORE, Warszawa

Sysko-Romańczuk S., Zaborek P., Niedźwiecka A., (2012), *Modele zarządzania oświatą w polskich samorządach* [w:] M. Herbst (red.), (2012), *Biblioteczka Oświaty Samorządowej 2, Zarządzanie oświatą*, ICM, Warszawa.

Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572, z późn. zm.).