



**FRDL Małopolski Instytut Samorządu
Terytorialnego i Administracji**



Listopad 2011 r.

Strategia rozwoju edukacji w Krakowie w latach 2011 - 2018

Strategia Rozwoju Edukacji w Krakowie na lata 2011-2018

FRDL Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji składa podziękowania Ekspertom, których wiedza, kompetencje i doświadczenia przyczyniły się do powstania niniejszej Strategii.

Prof. dr hab. Grażyna Praweńska – Skrzypek

Prof. dr Antoni Jeżowski

dr Roman Dorczak

dr Władysława Maria Francuz – profesor oświaty

dr Jerzy Lackowski (**KBO**)

dr Jan Wszolek – profesor oświaty

Małgorzata Drużyńska

Roman Ficek

Jacek Kwiatkowski

Andrzej Martynuska

Dariusz Styrna

Janusz Olesiński

Dyrektor FRDL MISTiA

Spis treści

Wstęp	5
Założenia koncepcyjne dla Strategii Rozwoju Edukacji w Krakowie	9
Diagnoza stanu	17
Demografia	17
Rynek pracy	19
Wyzwania cywilizacyjne	20
Wyzwania edukacyjne	27
Współpraca z organizacjami społecznymi w edukacji	33
Finansowanie edukacji w Krakowie	35
Analiza SWOT	41
Strategia Rozwoju Edukacji w Krakowie w latach 2011 - 2018	50
Matryca strategiczna celów	52
Monitoring i ewaluacja Strategii Rozwoju Edukacji w Krakowie	101
Ewaluacja	102
Ewaluacja ex-ante	102
Ewaluacja mid-term/on going	103
Ewaluacja ex-post	105
Kryteria dokonywania oceny (monitoringu i ewaluacji) Strategii	106
Ocena techniczna	106
Ocena ekonomiczna	107
Ocena finansowa	107
Ocena instytucjonalna	108
Ocena środowiskowa	109
Metody zbierania danych w ewaluacji	109
Najczęściej stosowane typy wskaźników ewaluacji	110
Monitoring i ewaluacja Strategii Rozwoju Edukacji w Krakowie na lata 2011-2018	112
Harmonogram monitoringu i ewaluacji Strategii	113
Matryca mierników wykorzystywanych do ewaluacji i monitorowania celów strategicznych	114

Wstęp.

Strategia Rozwoju Edukacji Krakowa na lata 2011-2018 powstała z inicjatywy Rady Miasta Krakowa wyrażonej w uchwale Nr IX/74/11 z dnia 2 marca 2011 roku oraz w wyniku prac przeprowadzonych przez FRDL Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji w Krakowie w okresie październik-listopad 2011 r. Prace te zostały przeprowadzone według wskazań zawartych w szczegółowym opisie przedmiotu zamówienia będącym załącznikiem do umowy pomiędzy Gminą Miejską Kraków a FRDL MISTiA z dnia 26 sierpnia 2011 roku. Prace nad dokumentem prowadzone były w trzech etapach, których efektem są trzy odrębne i powiązane ze sobą dokumenty: Audyt startowy, Strategia Rozwoju Edukacji i Wskazania dotyczące modernizacji sieci szkolnej i organizacji pracy szkół. Prace te przeprowadzone zostały głównie metodą ekspercką, przy współpracy z Dyrekcją i pracownikami Wydziału Edukacji Urzędu Miasta Krakowa. Ostateczny wynik tych prac ma autorski charakter i jest propozycją będącą wynikiem osiągniętego w zespole ekspertów kompromisu. Na ostateczny wynik tych prac zdecydowany wpływ miały takie czynniki, jak możliwości i efekty współpracy z innymi partnerami zaangażowanymi i odpowiedzialnymi za edukację w Krakowie oraz dostępność do informacji pozostających w dyspozycji innych organizacji i instytucji niż Zamawiający w świetle obowiązującego prawa (np. prawo do zachowania tajemnicy handlowej).

Zespół ekspertów przyjął trzy ważne aspekty, charakteryzujące prezentowane w tym dokumencie podejście strategiczne. Edukacja w Krakowie, ze względu na swój stopień złożoności problemów, musi być traktowana systemowo: tzn. z jednej strony rozumiana jako obejmująca kształcenie i wychowanie oraz stwarzanie podstaw dla plastycznego formowania ścieżek rozwoju mieszkańców, z drugiej zaś, jako system działający, podlegający zmianom i przeobrażeniom. Konieczne jest też spojrzenie na miejską politykę edukacyjną w perspektywie tendencji rozwoju systemów edukacji w Europie i na świecie oraz ewolucji sposobów zarządzania edukacją na poziomie lokalnym. Polityka ta wreszcie powinna odpowiadać na potrzeby i aspiracje mieszkańców i władz Krakowa, skonfrontowane z możliwościami Miasta.

Takie podejście ma zasadnicze znaczenie dla kształtowania rozwoju edukacji. Pamiętać przy tym należy, że finansowanie edukacji nie powinno być wyłącznym celem strategicznym. Jednakże bez analizy finansowania edukacji, trudno jest mówić o jakiegokolwiek poprawie, szczególnie w sytuacji kryzysu finansów publicznych, z jakim mamy do czynienia w ostatnich latach, oraz z obserwowanymi i prognozowanymi zjawiskami demograficznymi. Opracowanie jakiegokolwiek dokumentu strategicznego w pogarszającej się sytuacji demograficznej i finansów publicznych rodzić może różne,

często sprzeczne opinie, a nawet kontrowersje. Nie zmienia to jednak faktu, że stosowanie strategicznego podejścia do edukacji jest konieczne i musi ona podlegać podobnym regułom, jak każda inna dziedzina sfery publicznej.

Trudność pracy związana z realizacją zamówienia wynikała z konieczności przeprowadzenia bardzo szerokiego audytu edukacji w Krakowie, a także z oczekiwania związanego z pozyskaniem informacji i danych od wielu podmiotów. Złożoność problematyki związanej z edukacją oraz różnorodność informacji i wielość źródeł, z jakich one pochodzą, utrudniło uzyskanie dodatkowych danych, szczególnie od placówek niesamorządowych (prawo do zachowania tajemnicy handlowej, w tym finansowej).

Zespół ekspertów zapoznając się z przebiegiem prac nad Audytem startowym, zdając sobie sprawę z ograniczeń czasowych oraz literalnie odczytując tytuł zamówienia i koncentrując się na jego wykonaniu, przyjął następujące założenia realizacyjne:

- Dokument strategiczny dotyczyć będzie rozwoju edukacji w Krakowie; rozwoju dostosowanym do możliwości jakie niesie obecna i antycypowana rzeczywistość na tyle, na ile możliwe są do realnego przewidzenia zjawiska, jakie charakteryzować będą Kraków w zadanej perspektywie czasowej realizacji strategii
- Jedynym powodem tworzenia Strategii Rozwoju Edukacji – jak wskazuje sama nazwa – nie może być konieczność poszukiwania rezerw i oszczędności finansowych, gdyż wtedy powinna to być inna strategia
- Strategia Rozwoju Edukacji w Krakowie musi zatem dotyczyć w pierwszej kolejności kwestii jakości edukacji i możliwości sprostania wyzwaniom obecnej i antycypowanej przyszłości oraz sprawności instytucjonalno-organizacyjnej całego systemu edukacji w Krakowie – w drugiej kolejności
- Dokument strategiczny nie może - zgodnie z wiedzą z dziedziny zarządzania - obejmować działalności operacyjnej, w tym szczegółowych analiz i projekcji finansowych, gdyż te wymagają osobnych działań pionów operacyjnych pozwalających władzom odpowiedzialnym za strategię podejmować operacyjne decyzje
- Zakresy czasowe Strategii Rozwoju Krakowa i Strategii Rozwoju Edukacji są różne, co stanowi pewien kłopot w ustalaniu priorytetów dla dokumentu strategii sektorowej (w tym przypadku – edukacji), która powinna wynikać z głównych założeń strategii władz miasta. W obecnym stanie proponowanie kierunków interwencji poza

horyzont 2015 roku, czyli okres obowiązywania strategii wyjściowej, jest nie tylko trudne, ale i mało racjonalne. Trudno jest przewidzieć, jakie założenia strategiczne i jaką wizję Miasta po 2015 roku przewidywać będą jego Władze

- **Zważywszy na te okoliczności, jak i rozległość zamówienia oraz bardzo krótki czas jego realizacji, prace nad wszystkimi dokumentami były prowadzone równoległe.** W ostatecznym momencie realizacji zamówienia dokonana została korekta pozwalająca zachować spójność wszystkich trzech dokumentów opisanych w zamówieniu realizacji usługi
- Prace nad wszystkimi trzema dokumentami w głównej mierze opierały się na wiedzy eksperckiej i dostępnych oraz możliwych do pozyskania informacjach z poszanowaniem prawa do zachowania tajemnicy handlowej.

Ostateczny kształt Strategii Rozwoju Edukacji w Krakowie na lata 2011-2018 jest wynikiem:

- zaangażowania zespołu ekspertów, którzy - uwzględniając konteksty i tendencje jej rozwoju - nadali kształt wypracowanej koncepcji oraz zaprojektowali i opisali matrycę celów, kierunków interwencji i warunków ich realizacji,
- konsultacji z przedstawicielami różnych środowisk edukacyjnych Krakowa (m.in. dyrektorzy szkół, placówek edukacyjnych, Kuratorium Oświaty, Okręgowej Komisji Egzaminacyjnej, organizacji społecznych) oraz przeprowadzonych badań wśród dyrektorów i nauczycieli oraz rodziców dzieci uczęszczających do szkół krakowskich
- analizy problemów ujawnionych w toku prac nad audytem startowym oraz sposobu ich oddziaływania na rozwój edukacji
- współpracy z Wydziałem Edukacji Urzędu Miasta Krakowa.

Prezentowana tu Strategia Rozwoju Edukacji dla Krakowa na lata 2011-2018 jest wynikiem kompromisu, jest też jedną z możliwych propozycji podejścia i koncepcji strategicznego rozwoju edukacji Krakowa. Przekonani jesteśmy, że zaproponowana w tym dokumencie koncepcja, choć być może nie jest w stanie zadowolić wszystkich, wynika z poważnego namysłu ekspertów uznanych w środowisku edukacji Krakowa i Polski. Znają oni realia polskiej edukacji oraz tendencje jej rozwoju w Europie. Mają więc poczucie pełnej odpowiedzialności za tę tak ważną i jednocześnie niezwykle skomplikowaną sferą życia publicznego, poddawaną ciągłym eksperymentom i narażoną na permanentnie zmieniające się oczekiwania społeczne, polityczne i gospodarcze.

Strategia jest sztuką wyboru. Trudną, gdyż wymagającą kompromisu, wynikającego z próby pogodzenia często sprzecznych interesów, ale dążącego do poszukiwania najbardziej optymalnych rozwiązań. Dostęp do nauki jest prawem obywateli, a jego zorganizowanie - zadaniem państwa i jego struktur. Nie zwalnia to jednak rodziców z moralnej odpowiedzialności za dbałość o wychowanie i wykształcenie swoich dzieci. Dlatego też mają oni konstytucyjne prawo współuczestniczenia w procesie organizowania systemu edukacji i do przejmowania oraz tworzenia nowych placówek edukacyjnych, odpowiadających z jednej strony wymogom ustawowym, a z drugiej – własnym aspiracjom i wyobrażeniom o jakości kształcenia swoich dzieci. Stąd bierze się owa trudność wyboru strategicznego, który musi zapewnić sprawność w realizacji tego szczególnego zadania państwa. Sprawność ta ma uwzględniać również, a może przede wszystkim, stwarzanie warunków rodzicom dzieci do włączania się w proces świadczenia usług edukacyjnych poprzez większą ich aktywność w partnerskim z władzami Miasta przejmowaniu odpowiedzialności za losy krakowskiej edukacji w najbliższej przyszłości. Współczesna edukacja powinna sprostać zaleceniu raportu „Nauczanie i uczenie się – na drodze do uczącego się społeczeństwa”, w którym jego autorzy napisali, że „Każdy powinien zostać przygotowany do ponoszenia odpowiedzialności za kształtowanie własnych kwalifikacji w różnorodnych, możliwie jak najbardziej elastycznych formach kształcenia i doskonalenia”.

W poczuciu odpowiedzialności za edukację w Krakowie i jej przyszłość oraz jego mieszkańców – tych obecnych i tych przyszłych – oddajemy dokument Strategii Rozwoju Edukacji w Krakowie na lata 2011 - 2018, zachęcając do przyjęcia zaproponowanego w tym dokumencie kierunku dokonywania zmian w jej funkcjonowaniu zgodnego z wizją, która odpowiada wyzwaniom, jakie stoją przed krakowską edukacją.

Chcemy też zwrócić uwagę na fakt, że przyjęcie Strategii to tylko początek drogi w kierunku tworzenia warunków do rozwoju każdego obywatela Miasta. Powodzeniu we wdrażaniu niniejszej Strategii służyć będą działania na rzecz jej upowszechniania wśród mieszkańców Krakowa oraz pozyskiwania ich przychylności w realizacji zapisanych celów i kierunków interwencji.

Założenia koncepcyjne dla Strategii Rozwoju Edukacji w Krakowie.

Punktem wyjścia prac nad Strategią było przyjęcie założeń koncepcji merytorycznej. Uwzględniając szeroki zakres prac zadanych w przygotowaniu Audytu startowego, uznano za konieczne szerokie podejście do funkcjonowania edukacji w Krakowie, zarówno w zakresie poszukiwania rezerw, poprawy organizacji działania całego systemu oraz dążenia do stałego wzrostu jakości oferty edukacyjnej Krakowa. Pamiętano przy tym o tradycjach i osiągnięciach edukacji krakowskiej oraz o podejmowanych działaniach władz edukacyjnych Miasta w dążeniu do najwyższego poziomu jakości merytorycznej i organizacyjnej. Wielowiekowa bliskość szkół Krakowa z najstarszym w Polsce i jednym z najstarszych w Europie uniwersytetów oraz znaczenie Krakowa na kulturowej i edukacyjnej mapie Polski nie pozostały bez echa w proponowanych w tym dokumencie zapisach strategicznych. Jednak należy zdawać sobie sprawę z zagrożeń, z jakimi mamy do czynienia w chwili powstawania tego dokumentu i jakie mogą grozić jego realizacji. Kryzys finansowy i gospodarczy w Europie, choć łagodnie dotąd wpływający na polską gospodarkę, ma niestety swoje znaczenie dla finansów publicznych, w tym również Krakowa. Sytuacja w przewidywalnej przyszłości z pewnością nie będzie zdecydowanie lepsza niż obecnie. Dodatkowo, czego nie można w żaden sposób marginalizować, długofalowe prognozy demograficzne nie pozostawiają żadnych wątpliwości co do konieczności zweryfikowania obecnego modelu funkcjonowania edukacji w Krakowie. Potrzeba dokonania zasadniczych zmian w takiej sytuacji nie powinna podlegać kwestionowaniu.

Analizy budżetu Miasta wskazują, że wydatki na edukację rocznie wynoszą ok. 30% wszystkich środków wydatkowanych przez Miasto (dane za 2011 rok) i, pomimo wzrostu co do wartości bezwzględnych, nie przekraczają tej granicy. Trudno jest przy tym przesądzić, czy udział tych wydatków jest rzeczywiście zbyt wysoki. Pamiętać bowiem należy, że chodzi tu o jedną z najważniejszych dziedzin funkcjonowania państwa. Nie ma bowiem wzorcowych wskaźników, pokazujących modelowy udział wydatków na edukację z budżetu gminy. Dopiero analiza struktury tych wydatków może pomóc w udzieleniu odpowiedzi na pytanie, czy ich udział jest na pożądanym poziomie. Porównanie w tym względzie do innych miast ma tylko charakter poglądowy, inspirujący, lecz użyteczność takich analiz w procesach zarządzania jest trudna do przecenienia. Jednym z miarodajnych wskaźników oceny wysokości wydatków na edukację w ogólnych wydatkach budżetu Miasta powinna być prognoza demograficzna. Pokazuje ona, co było przedmiotem analizy przeprowadzonej w Audycie startowym oraz Wskazaniach dotyczących modernizacji sieci szkolnej i organizacji pracy szkół, spadającą liczebność dzieci w wieku szkolnym. Sytuacja ta będzie miała wpływ na funkcjonowanie systemu edukacji w niedalekiej przyszłości. Stąd też już obecnie należy

podjąć wysiłki skierowane na wzrost efektywności systemu oraz ograniczanie wzrostu wydatków. Próba udzielenia odpowiedzi na pytanie o racjonalność wydatków jest również trudna i narażona na subiektywny pogląd odpowiadającego, gdyż brakuje niestety jednoznacznej definicji tego, czym owa racjonalność w edukacji faktycznie jest. Mimo szczególnego znaczenia tej sfery życia publicznego dla jego obywateli, nie można pozostawiać jej poza marginesem dyskusji o poszukiwaniu i wdrażaniu metod optymalizacji kosztów i wzrostu efektywności systemu edukacji; słowem – jeszcze większej racjonalizacji gospodarowania funduszami publicznymi. Autorzy niniejszej Strategii musieli odpowiedzieć na pytanie, czy gospodarowanie tymi środkami odbywa się w sposób racjonalny oraz czy można osiągać wzrost jakości oferty edukacyjnej przy wykorzystaniu posiadanych zasobów i zidentyfikowanych rezerw.

Zespół ekspertów podszedł do zagadnienia w sposób systemowy i strategiczny. W podejściu systemowym Strategia proponuje uwzględnienie dwu integralnie związanych ze sobą obszarów: jakości kształcenia i sprawności organizacyjnej. Jednakże w przypadku edukacji uznać należy prymat jakości nad sprawnością, stąd też tak została skonstruowana niniejsza propozycja strategiczna. Przyjmuje się tu też perspektywę zarządzania edukacją jako działającym systemem otwartym, który wymaga działań korygujących (nie naprawczych) zarówno w zakresie jakości, jak i sprawności funkcjonowania wszystkich elementów składowych. Zastosowanie podejścia strategicznego, przejawia się wdrażaniem w system edukacji w Krakowie zarządzania strategicznego jako istotnego atrybutu służącego zapewnieniu stałego wzrostu jakości i poprawie sprawności funkcjonowania systemu. Ze względu na złożoność systemu edukacji w Krakowie, istotne jest rozróżnienie dwóch poziomów zarządzania (czyli strategicznego i operacyjnego) oraz konsekwentne stosowanie metod z nimi związanych. Oba podejścia znalazły swoje odzwierciedlenie w prowadzonych przez ekspertów pracach oraz w niniejszym dokumencie Strategii.

Podejście systemowe do edukacji wymuszają dwa zasadnicze akty prawne, określające funkcjonowanie edukacji w Polsce. Konstytucja RP w artykule 70 określa prawa i obowiązki obywatela w zakresie dostępu do wykształcenia. Szczegółowe regulacje tych praw i obowiązków oraz organizacji procesów z nimi związanych zawiera ustawa z dnia 7 września 1991 roku o systemie oświaty. Określa ona wszystkie prawa obywatela w zakresie realizacji artykułu 70 Konstytucji RP oraz sposób organizacji systemu oświaty, a w szczególności jego, cele, części składowe, zależności między nimi oraz powiązania pomiędzy wszystkimi elementami tego systemu, czyli jego strukturę. Ustawa zatem, co zawarte zostało już w jej tytule, traktuje oświatę (szerzej – edukację) jako system. Odnosi się więc do powszechnie stosowanej wiedzy o systemach oraz o sposobach zarządzania nimi.

Systemem nazywamy obiekt fizyczny lub abstrakcyjny, w którym można wyodrębnić zespół lub zespoły elementów wzajemnie powiązanych w układy, realizujących jako całość nadrzędną funkcjonalność lub funkcjonalności, bądź też dążących do realizacji wspólnego celu. Systemem w psychologii nazywa się zbiór elementów, powiązanych ze sobą relacjami stanowiącymi całość zdolną do funkcjonowania w określony sposób. W cybernetyce zaś jako system uważa się zbiór elementów i zachodzących między nimi relacji.

„System działający to zbiór elementów (E), o określonych własnościach i parametrach tych własności (W). Kluczowym atrybutem takiego systemu jest człowiek (jednostka ludzka; grupa, zespół; społeczność) jako jeden z-, lecz najważniejszy, składnik zbioru. Między elementami zbioru muszą występować relacje (R), zachodzące poprzez własności elementów. Zbiór taki musi cechować się spójnością, uporządkowaniem oraz oddziaływaniem z otoczeniem. Ostatecznie konfiguracja tych zmiennych musi umożliwić zbiorowi pełnienie wybranej funkcji lub zdolność do osiągnięcia wybranych celów (teleologiczność). Rygory te stanowią, łącznie, kryteria systemowości”.

System edukacji zawiera w sobie wiele zróżnicowanych elementów. Cały system działa dla określonych odbiorców i ma silne związki ze swym zróżnicowanym otoczeniem. Otoczenie to adresuje w kierunku edukacji bardzo zmienne w czasie (najczęściej sprzeczne) oczekiwania i potrzeby. Ta sytuacja jest często istotnym czynnikiem zaburzającym relacje pomiędzy elementami tworzącymi strukturę systemu. Dodatkowo, każdy element systemu ze względu na swą specyfikę, odmienne oczekiwania, potrzeby własne i tych, dla których działa, wprowadza dodatkowe zaburzenia w jego funkcjonowaniu. Cechą charakterystyczną tego systemu jest jego żywotność, konieczność szybkiego reagowania na zmiany zachodzące w jego otoczeniu oraz duży poziom inercji wynikającej z uregulowań prawnych oraz przywiązania do niepodważalności niektórych praw nadanych.

„Specyficzne dla systemów działających jest, że są otwarte (wymiana energii, materii i informacji z otoczeniem); rozmyte (posiadają nieostre granice z otoczeniem); strukturalnie i funkcjonalnie zmienne i hybrydowe (...)”.

Transformacja ustrojowa po 1989 roku i zaistnienie pluralizmu oświatowego, zmierzającego do wzrostu partycypacji i współodpowiedzialności obywatelskiej za funkcjonowanie poszczególnych sfer życia publicznego, otworzyły system edukacji na inne sposoby jego organizowania i działania. Wprowadzenie prawnej możliwości zmiany organu prowadzącego, tworzenie społecznych i prywatnych (niepublicznych) placówek działających w sferze edukacji, stosowanie tam innych metod i zasad zarządzania i finansowania, powoduje w konsekwencji poszukiwanie innych sposobów osiągnięcia założonych celów i zgłaszanych przez otoczenie oczekiwań w stosunku do tego systemu.

Tym samym wewnątrz systemu wyodrębniają się podsystemy (publiczny i niepubliczny), które realizują - jako elementy systemu edukacji –wyznaczone dla niego cele, zadania i spodziewane efekty, choć każdy z wykorzystaniem innych metod. Niestety, obecnie mamy do czynienia z sytuacją braku powiązań sieciowych pomiędzy publicznymi i niepublicznymi podsystemami w zakresie np. integracji zasobów, wymiany i gromadzenia informacji itp. Zachodzi pilna potrzeba opracowania wspólnej sieci szkolnej miasta Krakowa zbudowanej z podmiotów publicznych i nie publicznych.

Ponadto, obecnie na system edukacji patrzy się z punktu widzenia funkcjonalnego częściej, niż tylko strukturalnego. Dlatego też współcześnie system edukacji jest rozumiany raczej jako system Lifewide Learning - uczenia się w różnych miejscach i kontekstach oraz w różnym czasie. Systemy te koncentrują się na osobie uczącej się, na wspieraniu jej w procesie uczenia się, a nie na instytucjach. Jednym z elementów systemu wspierającego uczenie się jest edukacja formalna, ale kompetencje można rozwijać też w trybie nieformalnym oraz edukacji pozaformalnej i jedynie potwierdzać je w systemie formalnym. Ta równoważność wszystkich trzech podsystemów uczenia się jest od wielu lat podstawą systemów edukacji w wielu krajach europejskich. Została ona też odzwierciedlona w projekcie Polskiego Systemu Kwalifikacji, który będzie przedmiotem obrad rządu pod koniec pierwszego kwartału 2012 roku. Jego wejście w życie będzie oznaczało diametralną zmianę podejścia do systemu edukacji, także na poziomie lokalnym. Władze Krakowa już dziś powinny się do tego przygotowywać i tak kształtować jego przyszłość, by możliwie w największym stopniu stworzyć warunki do niczym nie skrupowanego rozwoju idei uczenia się przez całe życie z wykorzystaniem potencjałów różnorodnych partnerów, w tym coraz częściej niepublicznych. Zadaniem władz miasta powinno stać się inspirowanie jego mieszkańców do realizacji idei uczenia się przez całe życie, związanej z odpowiedzialnością obywatela za jego powodzenie w świecie pracy.

Funkcjonowanie systemu edukacji w Krakowie, jak w każdym dużym mieście w Polsce, komplikuje się tym bardziej, że **dotatkowo ustawy samorządowe nakładają** na władze lokalne obowiązki w zakresie edukacji przynależne dwóm poziomom struktury jednostek samorządu terytorialnego. Są to zadania własne gminy i powiatu. To powoduje dodatkową komplikację w analizie funkcjonowania systemu.

Zdając sobie sprawę z tych ograniczeń systemu, wynikających z jego zdolności i konieczności rozwoju, wymiany z otoczeniem, warto zwrócić uwagę na fakt, że otrzymywane wyniki analiz i diagnoz są obarczone w tej sytuacji pewnym trudnym do uniknięcia błędem, który wynika z natury samego systemu. Im system jest większy, bardziej złożony, charakteryzuje się wieloma i skomplikowanymi relacjami, tym więcej jest możliwości popełnienia błędu przy próbach jego analizowania i wnioskowania o tym, jak on faktycznie działa. Bez względu jednak na to, każda analiza

może być podstawą do projektowania takich zmian w funkcjonowaniu systemu, które zapewnią mu wzrost jakości i większą sprawność działania.

System jest zatem zbiorem powiązanych ze sobą elementów działających w określony sposób. Działanie tych elementów jest kluczowe dla zrozumienia i ustalenia efektów, które są miarą celów (ich wartości), dla których dany system został utworzony. Działanie jest jednym z elementów – obok określonego zamiaru i podjęcia decyzji – pewnego ciągu zdarzeń. Wszystkie wymienione elementy – zamiar, podjęcie decyzji i działanie – są składowymi generalnego planu strategicznego. Tak rozumie to starożytni Grecy, definiując strategię jako sztukę dowodzenia.

Współcześnie strategię rozumie się jako „reakcję organizacji w czasie na oddziaływanie jej otoczenia” bądź też jako „szeroki program wytyczania i osiągnięcia celów organizacji”. Temu drugiemu rozumieniu bliższa jest następująca definicja strategii: „Ustalenie podstawowych, długoterminowych celów (systemu) oraz przyjęcie kierunków działania i przydział zasobów do realizacji tych celów”. W związku z tym przy tak zdefiniowanym pojęciu strategii, odróżnić należy dwa poziomy szczegółowości: planów i ich realizacji (wdrażania). Pierwszy poziom, znany jako planowanie strategiczne, jest procesem wytyczania zasadniczych kierunków działania i określania ogólnych celów organizacji (systemu). Na drugim poziomie mamy do czynienia z planowaniem operacyjnym, które zawiera szczegółowe ustalenia dotyczące wykonania (wdrożenia) planów strategicznych w codziennych działaniach operacyjnych. Różnica pomiędzy oboma rodzajami planów wynika z trzech elementów: horyzontu czasu, zakresu i stopnia szczegółowości. W związku z tym jedynie ów pierwszy poziom może być tylko utożsamiany ze strategią. Błędem metodologicznym jest mylenie obu poziomów.

Strategia jest zatem systemowym podejściem do zarządzania. Podejście takie mówi o spójności wszystkich elementów systemu. Jednocześnie podejście systemowe wymusza operacjonalizację systemową, czyli takie organizowanie działań, które przy zachowaniu ich wewnętrznej i współzależnej spójności, zapewnia maksymalizację korzyści w ramach posiadanych lub dostępnych zasobów. Owe korzyści nie muszą mieć wcale wyłącznie wymiaru finansowego; mogą one być wyrażone zupełnie innymi miarami, co w przypadku edukacji ma zasadnicze znaczenie. Strategia w tym rozumieniu jest więc takim rodzajem interwencji, który skoncentrowany jest na wybranym elemencie (wybranych elementach), którego zmiana pociąga za sobą zmiany w powiązanych z nim innych elementach. Ma to z kolei przynieść maksymalny i spodziewany efekt, najistotniejszy z punktu widzenia celu, dla którego ten system został powołany i dla którego on działa. Strategia edukacji, jako wyraz polityki publicznej władz samorządowych, nie może służyć wyłącznie osiągnięciu efektów w postaci wymiaru finansowego (zysków), gdyż taka strategia byłaby

zaprzeczeniem sensu istnienia systemu i mogłaby przynieść więcej szkód (strat) niż korzyści. Jeżeli strategię finansowe (czy też koncentrujące się na wymiarze finansowym) w sferze gospodarki są dopuszczalne i stosowane, to w przypadku polityk publicznych są najczęściej szkodliwe i co najwyżej mogą być pochodną strategii odwołujących się do zasadniczych elementów konstruujących dany system. A zatem, strategia edukacji powinna koncentrować się na osiągnięciu możliwie największych efektów o charakterze edukacyjnym i wychowawczym przy optymalizacji wykorzystania posiadanych i dostępnych oraz możliwych do pozyskania zasobów, w tym również (ale nie wyłącznie) finansowych dla realizacji postawionych celów.

Stąd też w całej sferze zarządzania publicznego coraz częściej wykorzystuje się doświadczenie płynące z gospodarki. Inspirującym w tym zakresie jest model 8 cech doskonałej firmy. W modelu tym system doskonały to taki, który musi:

- mieć skłonność do intensyfikacji działania, podwyższania jakości, poszukiwania nowych możliwości i metod wdrażania jeszcze wyższej skuteczności,
- trzymać się blisko klienta – poznawać i przewidywać jego potrzeby i natychmiast reagować na nie,
- zapewnić autonomię (w ramach określonych praw) i warunki do rozwoju przedsiębiorczości swych pracowników ,
- wykorzystywać inicjatywy oddolne, gdyż efekty i wydajność biorą się z aktywności i pracy ludzi,
- zapewnić bezpośredni kontakt z pracownikami i motywować ich przez system wartości,
- trzymać się swojej specjalności,
- upraszczać (optymalizować) strukturę i zwiększać jej funkcjonalność,
- zapewniać jednocześnie swobodę i dyscyplinę poszczególnym elementom składowym (np. pracownikom).

Powyższe zasady w pełni można wykorzystywać w ramach nowoczesnego zarządzania w całej sferze publicznej. Szczególnie przydatne mogą one być w realizacji idei zarządzania strategicznego w edukacji i to na każdym poziomie zarządzania: systemowym, typów placówek oraz jednostkowym. Tym bardziej, że ze swej natury edukacja ma utylitarny charakter, stąd też wszelkie metody zarządzania skierowane na pobudzenie inicjatywy (w tym również rodziców), wykorzystywanie dostępnych potencjałów (w tym również instytucji non for profit), wykorzystywanie indywidualnej przedsiębiorczości (w tym konstytucyjnego prawa do zakładania społecznych placówek

edukacyjnych) itp. mogą mieć zasadnicze znaczenie dla procesów poprawy efektywności systemu edukacji i osiągnięcia efektów wychowawczych i edukacyjnych. Poddawanie krytyce tych przesłanek dla wprowadzenia nowego modelu zarządzania edukacją w Krakowie może wynikać z niechęci do zmian i może przynieść niepożądane skutki wychowawcze i edukacyjne, jak również ograniczyć (lub wręcz zatrzymać) zdolność systemu do poprawy sprawności funkcjonowania.

W ramach zarządzania strategicznego wyróżniamy trzy rodzaje strategii:

- Korporacyjną – kiedy mamy do czynienia z więcej niż jedną działalnością, systemem istotnie wewnątrznie zróżnicowanym
- Jednostki organizacyjnej – kiedy mamy do czynienia z operacjami w ramach określonego rodzaju działalności
- Funkcjonalną – kiedy dotyczy jednego typu działalności.

Przymierzając te rodzaje strategii do edukacji w Krakowie, można stwierdzić jednoznacznie, że strategia jednostki dotyczyłaby pojedynczej (każdej) placówki edukacyjnej działającej w Mieście. Strategia funkcjonalna dotyczyłaby typu placówek, np. strategia przedszkoli, strategia gimnazjów itd. Strategia korporacyjna byłaby strategią całego systemu składającego się z określonych typów i w ich ramach – jednostek edukacyjnych działających w Krakowie. Odniesienie zatem do korporacji w procesie konstruowania strategii jednego z elementów sfery publicznej (w tym przypadku edukacji), ma swe uzasadnienie w tym, że stopień skomplikowania tej sfery jest bliski charakterystyce dużej korporacji.

Przyjmując takie założenie, można projektować zestaw spójnych ze sobą celów i kierunków strategicznej interwencji, których realizacja zgodnie z ustaloną misją, służy osiągnięciu przyjętej wizji. Miarą strategicznego rozwoju jest stopień realizacji przyjętej wizji, co jest podstawą stałej obserwacji osiągniętych rezultatów i ewentualnych odchyłeń od stanu, jaki uznany został za normę dla danej strategii. Z tych to powodów strategia musi mieć określoną strukturę.

Każda strategia składa się z kilku elementów. Są to:

- wizja strategiczna,
- misja strategiczna,
- cele (strategiczne i operacyjne),
- kierunki interwencji,
- warunki wdrażania,

- mierniki,
- harmonogram realizacji.

Zasadnicze znaczenie dla strategii mają cele. Są one ważne z kilku powodów, gdyż cele:

- zapewniają poczucie kierunku działania,
- wpływają na koncentrację wysiłków,
- wyznaczają plany i decyzje,
- pomagają w ocenie osiągniętych postępów.

Zaprezentowane tu podejście pozwala wyobrazić sobie stan pożądany dla edukacji w Krakowie i zintensyfikować posiadane i możliwe do pozyskania potencjały, by wykorzystać i wzmacniać je w realizacji przyjętych założeń rozwojowych. W efekcie tak pojętej strategii, osiągnąć można wyższą jakość i sprawność funkcjonowania oraz stworzyć szanse zwiększenia elastyczności systemu oraz przygotować go do samoregulacji w zależności od zmian otoczenia. Proponowana strategia jest strategią skorygowanej kontynuacji (dobrych praktyk), częściowej modyfikacji (w zakresie sprawności funkcjonowania) i wzmocnionego rozwoju (szczególnie tych elementów, które warunkują wysoką jakość i dużą sprawność).

Diagnoza stanu.

Demografia.

Prognoza demograficzna dla Krakowa (patrz Audyt startowy) pokazuje, że w najbliższych latach (tj. do 2020 roku) należy spodziewać się niewielkiego i krótkiego w czasie wzrostu liczby dzieci w wieku przedszkolnym i szkoły podstawowej oraz utrzymującego się aż do 2026 roku niżu demograficznego w szkolnictwie gimnazjalnym i ponadgimnazjalnym. Jak piszą autorzy polskiej analizy: „Obecne i przyszłe zmiany demograficzne prawdopodobnie będą miały dalekosiężne skutki dla struktury oświaty w Polsce, prowadząc do zmniejszenia zatrudnienia w oświacie, zamykania szkół i placówek oświatowych. Z drugiej strony jednak mniejsza liczba uczniów przypadająca na nauczyciela oraz ostrzejsza konkurencja między placówkami oświatowymi (zmuszonymi do przyciągania uczniów) może przyczynić się do podniesienia jakości nauczania”.

Dodatkowo na organizację sieci edukacyjnej w Krakowie będzie miał wpływ rozkład statystyczny liczby mieszkańców (w tym szczególnie urodzeń) w poszczególnych dzielnicach. Zbieranie i analizowanie tych informacji jest niezwykle trudne, gdyż statystyka publiczna nie prowadzi stałych analiz w zakresie demografii w podziale na dzielnice Krakowa. Jednakże takie dane można zbierać innymi metodami, np. pozyskując je za pośrednictwem rejestru urodzeń dzieci w poszczególnych dzielnicach. Można również wykorzystywać podobną metodologię, jak w przypadku przekazywania informacji dyrektorom szkół o potencjalnej liczbie dzieci objętych obowiązkiem **szkolnym w granicach wyznaczonych obwodów. Taką metodę najprawdopodobniej wykorzystują władze Warszawy i ta informacja jest publicznie dostępna na stronach Biura Edukacji Miasta Stołecznego Warszawy. Niestety, tak dostępnej informacji brakuje w serwisach informacyjnych Krakowa.** Analiza zmiany liczby mieszkańców w poszczególnych dzielnicach Krakowa wskazuje na pewne zależności wynikające ze zmiany atrakcyjności inwestycyjnej bądź też możliwości inwestycyjnych poszczególnych dzielnic Krakowa. I tak, zgodnie z analizami podanymi w Audycie startowym, największe przyrosty ludności w ostatnich kilku latach dotyczą takich dzielnic, jak: VIII (Dębniki), X (Swoszowice), XIV (Czyżyny) i IV (Prądnik Biały), a największe spadki liczby ludności dotyczą takich dzielnic, jak: XVIII (Nowa Huta), V (w tym szczególnie Łobzów) i I (Stare Miasto). Związane jest to przede wszystkim z możliwościami inwestycyjnymi w zakresie nowych budynków mieszkalnych oraz atrakcyjnością dzielnicy do zamieszkania. Obecnie w przypadku Dzielnicy I Stare Miasto (w szczególności Kazimierz) mamy do czynienia z postępującym procesem gentryfikacji, a pewne jego przejawy zaczynają pojawiać się w innych dzielnicach Krakowa, co może mieć również

dalekosiężny wpływ na zmianę funkcji publicznych i związaną z tym – zmianę sieci instytucji publicznych, w tym z pewnością sieci placówek edukacyjnych. Warto tu jeszcze dodać, że na podstawie danych dotyczących oddawanych mieszkań w Krakowie, można oszacować, że w ostatnich latach najbardziej atrakcyjnymi miejscami dla inwestycji mieszkaniowych były następujące dzielnice: VII (Dębniki), IV (Prądnik Biały) i XIII (Podgórze). Sytuacja ta w najbliższych latach może się utrzymać, jeśli nie nastąpi poważne załamanie rynku nieruchomości. Na demografię Krakowa ma również wpływ sytuacja w okolicznych gminach, uznawanych za Krakowski Obszar Metropolitalny (KOM). Z analiz przeprowadzonych na potrzeby powstania Audytu startowego wynika, że najbardziej dynamiczny rozwój w zakresie inwestycji mieszkaniowych dotyczyć będzie gmin na północy Krakowa (szczególnie gminy Zielonki, Michałowice i Wielka Wieś) oraz na południu miasta, tj. Mogilany i Wieliczka. Ma to o tyle znaczenie dla władz edukacyjnych Krakowa, że gminy te posiadają (zgłaszają mieszkańcom Krakowa) interesująca ofertę zamieszkania w atrakcyjnej lokalizacji, nieodległej od centrum Krakowa z bardzo ciekawą propozycją zaspokajania różnorodnych potrzeb, w tym również edukacyjnych. Dla wielu zamożnych mieszkańców Krakowa oferty te są atrakcyjne, co można obserwować we wzrastającej liczbie mieszkańców tych gmin nadal pracujących w Krakowie i bardzo często dowożących swoje dzieci do szkół na terenie Krakowa; ale też znaczna poprawa jakości usług edukacyjnych oferowanych przez placówki z okolicznych gmin powoduje, że rodzice mieszkający w Krakowie korzystają z propozycji sąsiadujących z Krakowem gmin. Trudno obecnie jest ocenić skalę tego zjawiska, jednakże nie można go lekceważyć w rozważaniach nad organizacją sieci placówek edukacyjnych na terenie Krakowa.

W Małopolsce do roku 2020 szacuje się wzrost liczby ludności o zaledwie 2% w stosunku do liczby ludności notowanej w 2010 roku. Z dokładnych analiz wynika, że wzrost ten będzie częściej dotyczył powiatów południowo-wschodniej Małopolski niż Krakowa. Spodziewać się zatem można, że liczba mieszkańców Krakowa w okresie najbliższych 9 lat nie ulegnie istotnym zmianom. Zważywszy jednak na fakt dotyczący obserwowanych procesów zmiany struktury demograficznej mieszkańców Krakowa w najbliższych latach, czego dowodem jest zmniejszanie się liczby osób młodych, należy rozważyć podjęcie działań planistycznych związanych z reorganizacją sieci edukacyjnej Krakowa (łącznie z likwidacją niektórych placówek oświatowych) i dostosowaniem jej do zachodzących zmian w strukturze demograficznej mieszkańców oraz zmian zachodzących w otoczeniu miasta, tj. w ramach KOM. Działania te muszą być poprzedzone dokładnymi analizami (audytami organizacyjno-finansowymi dotyczącymi poszczególnych szkół i placówek edukacyjnych) tak, by podejmowane decyzje były ich wynikiem. Zmiany, o których wyżej, muszą dotyczyć nie tylko struktury sieci i finansowania, ale również powinny być wynikiem namysłu nad najbardziej efektywnymi sposobami realizacji wyzwań, jakie stoją przed edukacją (w tym również w Krakowie) w najbliższych latach. Być

może będzie się to wiązać z likwidacją lub zmianą podmiotu prowadzącego niektórych placówek, jednak nie podjęcie obecnie takich działań, może w przyszłości tylko pogorszyć zdolność do finansowania systemu edukacji i utrzymania jej na nie pogarszającym się poziomie.

Rynek pracy.

W 2020 roku w stosunku do 2010 roku może zaznaczyć się wzrost wskaźnika zatrudnienia osób w wieku 15-64 lata w Małopolsce, przeciętnie o 10%. Dotyczy to całego regionu, jednakże należy spodziewać się, że co najmniej w takim samym zakresie wskaźnik ten wzrośnie w przypadku Krakowa, który nadal będzie pełnił rolę głównego rynku pracy, wymagającego coraz to bardziej wykwalifikowanej kadry specjalistów w różnorodnych branżach lokujących się i rozwijających swą działalność na terenie Krakowa i najbliższej okolicy. Oznacza to, że o tyle więcej osób będzie pracować w podanym przedziale wiekowym w 2020 roku, jeżeli nie nastąpią istotne zmiany sytuacji gospodarczej zarówno Polski, jak i Europy. Osiągnięty wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 15-64 lata będzie kształtował się na poziomie nieco ponad 66%, co jest wynikiem wyższym od średniego dla Polski, jednakże niższym od zaleceń Strategii UE Europa 2020. Wzrost wskaźnika zatrudnienia o 10% może oznaczać określone problemy związane ze znalezieniem pracy w Małopolsce. Wymaga to podejmowania obecnie takich działań edukacyjnych, które przygotowują uczniów dzisiejszych gimnazjów do spełniania wymogów rynku pracy, których obecnie nikt precyzyjnie nie zna, a które trudno obecnie z dużym prawdopodobieństwem przewidzieć. Z pewnością będą to wymagania dotyczące umiejętności dostosowawczych do bardziej elastycznych form pracy oraz wiedzy specjalistycznej w zakresie tych dziedzin, które stanowią o nowoczesnej gospodarce opartej na wiedzy. Istotne zatem jest przygotowanie młodzieży do uczenia się przez całe życie, podwyższania i dostosowywania swych kwalifikacji do dynamicznie zmieniającej się sytuacji otoczenia.

Prognoza gospodarcza przygotowana na potrzeby Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego wskazuje też na prawdopodobne zmiany trendów w zakresie struktury zatrudnienia w regionie. Autorzy opracowania uważają, że w okresie najbliższych 9 lat wzrośnie liczba zatrudnionych, ale też zmieni się struktura zatrudnienia na rzecz wzrostu znaczenia III sektora (usługi, handel, transport) kosztem zmniejszenia udziału zatrudnienia w rolnictwie. Ta ostatnia kwestia w mniejszym stopniu dotyczy Krakowa, jednakże wzrost zatrudnienia w sferze usług dotyczyć będzie z pewnością Krakowa, zważywszy na fakt, iż władze miasta od lata stawiają na rozwój tej sfery gospodarczej, szczególnie w zakresie kultury i turystyki, jak również usług outsourcing'owych. W tym miejscu trzeba zaznaczyć, iż władze miasta powinny mieć na względzie fakt, iż usługi te są narażone na dużą

fluktuację, czyli zdolność do szybkiego przemieszczania się tam, gdzie spełnione są dwa zasadnicze warunki: odpowiednio przygotowana kadra i niski poziom kosztów płac pracowników. Można, a nawet należy spodziewać się w perspektywie kilku lub kilkunastu lat sytuacji przeniesienia tych usług z Krakowa w inne rejony świata, co może wywołać poważne perturbacje na lokalnym rynku pracy. Pamiętać o tym należy także dlatego, aby poszukiwać i tworzyć warunki dla rozwoju alternatywnych kierunków inwestycyjnych, aby dzisiejsi uczniowie krakowskich szkół wchodząc na rynek pracy w ograniczonym do minimum stopniu odczuli ewentualne skutki takiej istotnej zmiany. Jak podają autorzy wspomnianego wyżej raportu dotyczącego kształcenia zawodowego w Polsce „Zmiany demograficzne mogą także doprowadzić do zwiększenia popytu na szkolenia wśród ludności aktywnej zawodowo, ze względu na potrzebę podnoszenia i uzupełniania kompetencji i kwalifikacji pracowników. Nieuniknione jest zwiększenie popytu na usługi opieki zdrowotnej i socjalnej spowodowane rosnącą liczbą ludzi starszych, co nie pozostanie bez wpływu na niektóre kwalifikacje zawodowe”.

Autorzy prognozy dla Małopolski szacują, iż w 2020 roku poziom bezrobocia w województwie nie będzie wyższy niż 8-9%, czyli podobnie, jak obecnie. Przyjmując to założenie, można prognozować, że stopa bezrobocia dla Krakowa również nie ulegnie istotnej zmianie w stosunku do roku obecnego i będzie się kształtować na poziomie 4-5%. Należy przy tym pamiętać, że niniejszy dokument i wspomniana prognoza powstawały w nieodległym od siebie czasie, jednakże w dość odmiennych od siebie okolicznościach gospodarczych (listopad 2011 rok to okres poważnych perturbacji na rynkach finansowych, problemów gospodarczych wielu krajów europejskich, w tym Grecji, Włoch, Hiszpanii, co może mieć dość istotne znaczenie dla zmiany sytuacji gospodarczej w Europie, a co w konsekwencji przekładać się będzie na gospodarkę Polski, a zatem na ewentualną konieczność dokonania korekt w zakresie prognozowanych wskaźników).

Wyzwania cywilizacyjne.

Wyzwania, jakie stoją przed Polską w najbliższych dwóch dekadach, zostały określone w dokumencie Zespołu Doradców Strategicznych, kierowanym dotąd przez Ministra Michała Boniego. Pod jego kierunkiem powstał raport „Polska 2030”, który – prócz diagnozy – prezentuje wyzwania, jakim Polska będzie musiała sprostać. W stosunku do państwa rozumianego jako władza publiczna autorzy raportu piszą, że państwo powinno być „pomocne (subsydiarne): państwo bardziej

przejrzyste, partycypacyjne, pomocnicze (3xP). Dlatego jest nam potrzebny podział odpowiedzialności, ale także przyjazność państwa i przejrzystość reguł” obowiązującego prawa. To wyzwanie dotyczy wszystkich szczebli zarządzania, stąd też można je postawić również przed systemem edukacji. Krakowska edukacja powinna być zatem zarządzana zgodnie z regułą 3xP.

Na szczególną uwagę w krakowskiej edukacji zasługuje konieczność wzmocnienia działań dotyczących rozwijania partycypacji obywatelskiej w zakresie prowadzenia szkół i placówek edukacyjnych oraz w postaci wzrostu zainteresowania ich losem ze strony rodziców, dzieci, młodzieży, organizacji społecznych, sfer gospodarczych itp. W większym niż dotąd stopniu rodzice i inni partnerzy powinni przejmować odpowiedzialność za edukację, wspomagając tym samym samorząd gminny w realizacji zadania publicznego. Równie istotne jest wzmocnienie realizacji idei pomocniczości, zapisanej w Konstytucji RP, a tak jeszcze słabo stosowanej. Postulat ten dotyczy stwarzania coraz to lepszych warunków do wzrostu odpowiedzialności rodziców i samej młodzieży za poszczególne placówki systemu edukacji oraz przejmowania ich, również w rozumieniu zmian organizacyjno-formalnych. Rola władz edukacyjnych, zgodnie z tym podejściem, powinna mieć charakter strategiczny, inspirujący, organizacyjny i monitorujący, czyli subsydiarny. Bezpośrednia interwencja władz edukacyjnych Krakowa powinna odbywać się tam, gdzie z punktu widzenia interesów ogólnych (strategicznym) oraz zapewnienia spójności systemu i zaspokajania potrzeb określonych grup i jednostek wymagających szczególnej opieki i wsparcia, jest to wskazane i jedynie możliwe oraz efektywne. Obecnie procesy związane z partycypacją i pomocniczością w systemie edukacji w Krakowie dzieją się, choć można postulować ich intensyfikację i upowszechnianie na różne typy placówek edukacyjnych. Jak piszą autorzy raportu Polska 2030 „musimy wskazywać i wykorzystywać nowe możliwości techniczne i jakościowe komunikacji i deliberacji – demokracja partycypacyjna”. Taki system zarządzania krakowską edukacją z pewnością może zintensyfikować osiągnięte efekty edukacyjne, ale również przyczynić się może do wzrostu sprawności jego funkcjonowania.

Dodatkowym argumentem za tym powinny być założenia dotyczące zmiany struktury wydatków publicznych w perspektywie do 2030 roku. Z danych prognozowanych w Raporcie „Polska 2030” udział edukacji i oświaty w wydatkach publicznych spadnie z poziomu 6,1% w roku 2005, przez 5,8% w 2010 roku oraz 5,6% w 2015 roku do 5,5% w roku 2020. W okresie 10 lat prognozuje się spadek wydatków na edukację i oświatę rządu 0,6 pkt.proc., co wydawać się może nieznacznym obniżeniem wydatków. Jednakże zważywszy na fakt, iż mowa jest o ogromnych wydatkach w skali państwa i ponad 1 mld zł. obecnie z budżetu Miasta Krakowa, skala bezwzględnego obniżenia wydatków na edukację wydaje się być znaczna. Jest to zatem wystarczający powód do tego, by

strategicznie i operacyjnie przygotowywać cały system edukacji w Krakowie do stosowania zasad 3xP: przejrzystości, partycypacji i pomocniczości.

Dodatkowo warto jeszcze wspomnieć o kolejnych wyzwaniach, jakie wprost odnoszą się do polskiej - w tym krakowskiej - edukacji. Według Michała Boniego są to następujące „ikony impetu cyfrowego (symbole zmiany):

- **E-skills:** kompetencje wykorzystania technologii zapewniane w procesie edukacji formalnej i ustawicznej,
- **Komputer w szkole:** intensywne wykorzystanie technologii cyfrowych w procesie edukacyjnym,
- **E-nauczyciel:** kompetencje cyfrowe kadry nauczycielskiej
- **Cyfrowa gospodarka:** impet w określonych segmentach sektora ICT, mogących stanowić przewagę konkurencyjną,
- **E-centra:** lokalne punkty aktywności i współpracy obywatelskiej z wykorzystaniem technologii cyfrowych,
- **Otwarty dostęp do wiedzy”.**

Wymienione powyżej symbole zmiany traktować należy jako wyzwania, nie tylko dla władz państwowych; aby tak mogła wyglądać Polska w 2030 roku, konieczne jest podjęcie zdecydowanych działań, szczególnie w systemie edukacji, które wprowadzą zasadniczą zmianę w podejściu do przekazywanych treści edukacyjnych, ale też w sposobie funkcjonowania polskiej (krakowskiej) edukacji. Z prowadzonych analiz wynika, że w Krakowie podejmowane są różnorodne wysiłki, które można uznać za próbę wpisania się w przyjęty paradygmat rozwoju społeczeństwa opartego na wiedzy. Aby Kraków i jego system edukacji mógł być traktowany w Polsce modelowo, należy zintensyfikować podejmowane w tym względzie działania oraz dokonywać rekonstrukcji funkcjonowania całego systemu.

Projekt Strategii Rozwoju Kapitału Ludzkiego (SRKL) stawia w zakresie edukacji w Polsce następującą diagnozę:

- System edukacji w zbyt małym stopniu nastawiony na kształcenie kluczowych kompetencji koniecznych w życiu społecznym, obywatelskim i na rynku pracy.
- Luki w kompetencjach i kwalifikacjach osób dorosłych w zakresach decydujących o dalszym rozwoju kraju, których nie wyrównuje edukacja formalna i boom edukacyjny.

- Niedostosowany do potrzeb rynku pracy, anachroniczny i charakteryzujący się niskim prestiżem model kształcenia zawodowego.
- Słabe upowszechnienie i nieefektywność form uczenia się dorosłych, co powoduje trudności w dostosowywaniu się pracowników do ciągle zmieniających się wyzwań rynku pracy.
- Niedoceniając uczenia się w pracy i uczenia się praktycznego, jako podstawy dla nowoczesnego systemu uczenia się dorosłych.

Nie ze wszystkimi twierdzeniami zawartymi w powyższej diagnozie można się w pełni zgodzić. Dotyczy to szczególnie anachroniczności modelu kształcenia zawodowego. Anachroniczność ta dotyczy tradycyjnego rozumienia edukacji jako procesu uczenia młodzieży. A chodzi przecież o rozumienie edukacji jako wspieranie procesu uczenia się młodzieży. Jak pokazują dane zebrane podczas prac nad Audytem startowym i przygotowaniem niniejszego dokumentu (m.in. spotkania w przedstawicielami szkół, w tym również zawodowych i techników), Miasto i jego władze edukacyjne podejmują wysiłek zmiany modelu kształcenia zawodowego zmierzający do większego dostosowania wiedzy i umiejętności absolwentów szkół zawodowych do potrzeb zmieniającego się rynku pracy. Chodzi w tym wszystkim o nastawienie na rozwijanie kompetencji kluczowych i kwalifikacji, oraz o rozwijanie systemu ich akumulacji i uznawania kwalifikacji. Ze względu na specyfikę szkolnictwa zawodowego oraz dynamikę zmian na rynku pracy, w technologiach oraz gospodarce w ogóle, owe dostosowanie jest dalekie od ideału, jednakże bez istotnego zaangażowania sfery gospodarczej, osiągnięcie stanu zbliżonego do pełnego dostosowania edukacji ze zmianami w otoczeniu będzie nieomalże niemożliwe.

Jak piszą autorzy SRKL „...jednym z największych zadań stawianych przez Strategię jest **wydobywanie potencjałów osób, tak aby mogły one w pełni uczestniczyć w życiu społecznym, politycznym i ekonomicznym**. Należy przez to rozumieć świadczenie pracy, prowadzenie działalności gospodarczej, podnoszenie kultury...”. W szczególności, SRKL rozpisana jest na 5 obszarów strategicznych. W ramach każdego z tych obszarów wymienia się cele operacyjne i przyporządkowane im narzędzia realizacji. Edukacja i oświata dotyczy czterech następujących obszarów strategicznych:

- Pierwszy obszar – Zatrudnienie:
 - Zapewnienie powszechnego dostępu do wysokiej jakości edukacji oraz do uczenia się przez całe życie, odpowiadającej na zmieniające się potrzeby rynku pracy, a także stworzenie efektywnego systemu przejścia z edukacji do zatrudnienia
- Drugi obszar – Demografia:
 - Połączenie systemu opieki nad dziećmi 0-3 i systemu przedszkolnego.

- Upowszechnienie dostępu do wychowania przedszkolnego oraz usług wspierających uczestnictwo dzieci w tej formie edukacji.
- Trzeci obszar – Spójność społeczna:
 - Wzmocnienie działań profilaktycznych skierowanych do dzieci i rodzin zagrożonych dysfunkcją lub przeżywających trudności.
- Czwarty obszar nie dotyczy edukacji.
- Piąty obszar – Kompetencje i kwalifikacje obywateli:
 - Poprawa dostępności i jakości wczesnej edukacji, w szczególności na terenach wiejskich oraz dla dzieci zagrożonych wykluczeniem społecznym
 - Wyrównywanie szans rozwojowych /edukacyjnych dzieci i młodzieży ze środowisk zmarginalizowanych.
 - Zapewnienie odpowiedniego przygotowania szkół, tak aby dzieci rozpoczynające w nich szkoły (sześciolatki) poprzez umiejętne łączenie zabawy i nauki zdobywały pierwsze pozytywne doświadczenia edukacyjne w systemie formalnym.
 - Poprawa jakości kształcenia i szkolenia na wszystkich poziomach oraz rozwój kreatywności i innowacyjności osób uczących się (zindywidualizowanie i odschematyzowanie kształcenia w szkołach i uczelniach).
 - Lepsze dopasowanie kształcenia i szkolenia na wszystkich poziomach do potrzeb gospodarczych i społecznych.
 - Poprawa jakości kształcenia i szkolenia nauczycieli oraz innych osób nauczających, w tym zwiększenie społecznego prestiżu i konkurencyjności ich zawodu.
 - Poprawa poziomu kompetencji młodzieży szkolnej, a w szczególności zwiększenie odsetka uczniów osiągających wyniki najwyższe.
 - Podniesienie poziomu i dostosowanie do oczekiwań pracodawców modelu szkolnictwa zawodowego.
 - Upowszechnienie uczenia się dorosłych w oparciu o kształcenie praktyczne (zwłaszcza uczenie się w pracy) oraz lepsze dopasowanie szkoleń dorosłych do potrzeb społeczno - gospodarczych.
 - Rozwój przejrzystego i spójnego krajowego systemu kwalifikacji, w tym systemu uznawania efektów uczenia się innego niż formalne.
 - Wzrost aktywności poznawczej i kulturalnej obywateli, realizowanych zarówno w formach tradycyjnych (promocja czytelnictwa), jak i za pośrednictwem nowych mediów i Internetu.

Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego (SRKS) – projekt po konsultacjach społecznych – wyznacza 4 cztery cele strategiczne, z których dwa bezpośrednio dotyczą sfery edukacji.

Cel pierwszy - Kształtowanie postaw sprzyjających kooperatywności, kreatywności oraz komunikacji – realizowany będzie poprzez następujące priorytety, wpływające na system edukacji:

- Tworzenie warunków dla rozwoju nowoczesnych metod nauczania
- Wspieranie edukacji innej niż formalna ukierunkowanej na kooperację, kreatywność i komunikację społeczną.

Cel drugi - Poprawa mechanizmów partycypacji społecznej i wpływu obywateli na życie publiczne realizowany będzie poprzez następujące priorytety, wpływające na system edukacji:

- Wspieranie mechanizmów współpracy instytucji publicznych z obywatelami
- Rozwój i wzmacnianie zorganizowanych form aktywności obywatelskiej

Na koniec tego przeglądu wyzwań strategicznych, jakie stoją przed polską i krakowską edukacją, warto wspomnieć o dokumencie „Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony. Miasta. Obszary wiejskie” (KSRR), jaka obowiązuje od lipca 2010 roku. Stanowi ona niejako naczelną ze wszystkich zintegrowanych strategii, albowiem wyznacza nowy paradygmat rozwoju kraju i jego regionów, wskazując też na istotną rolę, jaką mają do odegrania główne centra wzrostu – metropolie – do których zalicza się również Kraków. Z 11 wyzwań wymienionych w KSRR, dwa uznać można za kluczowe dla rozwoju Krakowa, a tym samym dla edukacji. Pierwsze z nich mówi o lepszym wykorzystaniu potencjałów najważniejszych obszarów miejskich (w tym właśnie Krakowa) do kreowania wzrostu i zatrudnienia oraz stymulowania rozwoju pozostałych obszarów, czyli całego regionu. Oznacza to, że Kraków ze swymi potencjałami ma pełnić rolę bieguna wzrostu i dyfuzji doświadczeń, inspiracji i części tych potencjałów na inne obszary Małopolski. Jednym z takich niewątpliwych potencjałów Krakowa jest edukacja – jej zasoby, doświadczenie, wiedza, sposób funkcjonowania itp. Kraków więc, zgodnie z przywołanym wyzwaniem KSRR, musi niejako wyprzedzać pozostałe samorządy w sposobie organizacji systemu edukacji oraz oferować nieco szerszy zakres usług ze względu na swoją pozycję i pełnioną rolę w regionie. Kolejne wyzwanie zapisane w KSRR mające swoje przełożenie na edukację w Krakowie mówi o efektywnym stymulowaniu rozwoju kapitału społecznego. Działalność edukacyjna, ale nade wszystko wychowawcza i opiekuńcza świadczona przez system edukacji, ma kluczowe znaczenie dla wypełnienia treścią wymienionego wyzwania. Obecnie, oceniając krakowską edukację w stosunku do

wymienionych wyzwań należy stwierdzić, że jeśli w przypadku tego pierwszego Kraków spełnia swą rolę (choć możliwa i konieczna będzie tu intensyfikacja działań), to w przypadku drugiego wyzwania z pewnością jest jeszcze wiele do zrobienia.

Warto też zwrócić uwagę na te cele KSRR, których realizacja będzie miała decydujące znaczenie dla edukacji w Krakowie ze względu na funkcje, jakie pełni stolica Małopolski. KSRR wyznacza trzy zasadnicze filary – cele strategiczne: konkurencyjność, spójność, sprawność. W ramach tego pierwszego filaru, realizować należy cel: Rozwój kapitału intelektualnego, w tym kapitału ludzkiego i społecznego. Dla zrównoważonego i zgodnego z nowym paradygmatem rozwoju Małopolski znaczenie kształcenia kadr, w tym głównie w Krakowie, jest kluczowe. Z innych elementów mówiących o sposobie realizacji KSRR wynika wiele inspirujących do przemyśleń kwestii, które każą zastanowić się nad przystawalnością obecnego funkcjonowania systemu edukacji do wyzwań rozwojowych, jakie stoją przed władzami Krakowa. Warto zwrócić uwagę na konieczność koncentracji środków publicznych na takie projekty, które zapewnią będą wysokie efekty pro-rozwojowe i pro-zatrudnieniowe.

Dodatkowo wskazuje się na konieczność poprawy jakości zarządzania wszystkimi politykami publicznymi. Te wskazania każą poważnie rozważyć konieczność dokonywania takich zmian w systemie edukacji, by móc jak najefektywniej wykorzystywać posiadane potencjały i stwarzać warunki do ich pomnażania.

Opisane powyżej wyzwania dla polskiej i krakowskiej edukacji, wynikające wprost z dokumentów strategicznych wdrażanych na poziomie całego kraju, wskazują na konieczność elastycznego i zdecydowanego działania dostosowawczego krakowskiej edukacji. Konieczne zatem staną się modyfikacje modelu zarządzania systemem edukacji w Krakowie i przeniesienie ciężaru na bardziej partnerski, partycypacyjny model zarządzania celowego (wskaźnikowego: nie tylko ilościowego, ale w równej mierze jakościowego). Delegowanie uprawnień na dyrektorów placówek edukacyjnych, zwiększanie ich odpowiedzialności za efekty, w tym również ekonomiczne, wspomaganie procesów rynkowych w postaci przejmowania placówek systemu przez podmioty społeczne, określanie zasad realizacji idei subsydiarności w edukacji oraz długofalowe poszukiwanie metod racjonalizacji wydatków przy zachowaniu wrażliwości na specyfikę edukacji, będą miały w najbliższych latach kluczowe znaczenie dla zdolności systemu do rozwoju, zdefiniowanego poprzez omawiane tu wyzwania strategiczne (rozwojowe).

Wyzwania edukacyjne.

Wyzwania edukacyjne, jakie stoją przed Polską, zostały określone już w momencie opracowywania reformy systemu, jaka została wprowadzona w 1999 roku. Reforma ta miała spowodować dostosowanie polskiego systemu edukacji do obowiązujących w Europie trendów, zmierzających do większego niż dotąd akcentowania kształcenia umiejętności przygotowujących do szybkiego dostosowania się do zmieniającej się sytuacji na rynku pracy oraz do kształcenia się przez całe życie, jak również do nabywania kompetencji kluczowych i stałego podwyższania kwalifikacji zawodowych (specjalistycznych). W związku z tym w 2003 roku Rząd RP przyjął krajową „Strategię uczenia się przez całe życie do roku 2010”. Określiła ona kompetencje władz centralnych, samorządowych, placówek edukacyjnych i partnerów społecznych w zakresie realizacji zasadniczej idei tej Strategii, jaką jest budowanie społeczeństwa opartego na wiedzy. W związku z prowadzeniem od 2008 roku prac nad krajowym programem reform, wszystkie branżowe strategie centralne podlegają obecnie stopniowemu wygaszaniu, a zawarte w nich zasadnicze wyzwania stają się – po koniecznej modyfikacji - częścią zintegrowanych strategii rozwoju. W przypadku systemu edukacji, przywołany dokument, po dwuletnim procesie prac zespołu międzyresortowego, został zmieniony i przyjęty w uzgodnieniach międzyresortowych w lutym 2011 r., pod nazwą „Perspektywa uczenia się przez całe życie”. Jego kluczowe ustalenia weszły w zakres „Strategii Rozwoju Kapitału Ludzkiego” (konsultacje społeczne założeń tej strategii trwają do 21 grudnia 2011r.) oraz „Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego” i „Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony. Miasta. Obszary wiejskie”. Stąd też przestaje obowiązywać Strategia Rozwoju Edukacji, a wytyczne strategiczne dla systemu edukacji w Polsce znajdują się w dokumentach już tu omówionych (3 zintegrowanych strategiach). W końcowej fazie są, koordynowane przez Instytut Badań Edukacyjnych prace nad projektem Krajowego Systemu Kwalifikacji, w skład którego wchodzi: Polska Rama Kwalifikacji, Krajowy Rejestr Kwalifikacji, System Walidacji, System Akumulacji i Przenoszenia zaliczonych osiągnięć oraz System zapewnienia jakości. Projekt Polskiego Systemu Kwalifikacji ma trafić pod obrady rządu pod koniec I kwartału 2012 roku.

Wśród wielu zmian, jakie następują w systemie edukacji, co przekłada się na zmianę sposobów jego funkcjonowania, wymienić należy przynajmniej trzy zasadnicze kwestie. Jedną z nich jest objęcie dzieci i młodzieży ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi, pomocą psychologiczno-pedagogiczną w przedszkolach, oddziałach przedszkolnych w szkołach podstawowych, w gimnazjach, szkołach specjalnych, oddziałach specjalnych w szkołach ogólnodostępnych i placówkach. Taka zmiana obowiązuje od 1 września 2011 roku i realizowana jest na mocy rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 17 listopada 2010 roku w sprawie organizacji i udzielania pomocy

psychologiczno-pedagogicznej. Rozporządzenie to wraz z innymi powiązаныmi szczegółowo określa nowe zasady udzielania pomocy uczniom i młodzieży w miejscu, gdzie stwierdzono ich specjalne potrzeby edukacyjne. „Nowa formuła udzielania pomocy psychologiczno-pedagogicznej w przedszkolach, szkołach i placówkach ma służyć zwiększeniu jej efektywności. Pomoc ma być udzielana jak najwcześniej po zidentyfikowaniu indywidualnych potrzeb dziecka, w jego najbliższym środowisku, tj. w przedszkolu, szkole czy placówce”. W tym miejscu warto też zwrócić uwagę na kwestie związane z poradnictwem i orientacją zawodową. Zgodnie z założeniami MEN „gimnazjum i szkoła ponadgimnazjalna mają stać się miejscem, w którym młodzież uzyska pomoc w dokonywaniu trudnych wyborów co do drogi dalszego kształcenia albo wykonywanego w przyszłości zawodu, miejscem zapewniającym dostęp do informacji, doradztwa i poradnictwa zawodowego”. Obecnie funkcjonujący system w tym zakresie nie jest efektywny i nie bardzo odpowiada zacytowanym założeniom i realiom współczesnego rynku pracy. Nowa organizacja pomocy psychologiczno-pedagogicznej oraz wymogi rynku pracy rodzą konieczność zastanowienia się nad obecnie funkcjonującym w Krakowie systemem w tym obszarze i dokonaniem zmian dostosowawczych.

Kolejnym istotnym elementem wpływającym na zmianę systemu funkcjonowania edukacji, jest objęcie obowiązkiem szkolnym dzieci w wieku 6 lat. Niestety, realizacja tego zadania, została w wyniku protestu rodziców i decyzji ministra edukacji narodowej, przesunięta w czasie. Jednocześnie – co zostało wykazane w Audycie startowym – zmiana ta (gdyby była wprowadzona z pierwotnym planem) zaburzyłaby nieco funkcjonowanie szkół podstawowych w pierwszych latach realizacji reformy, „poprawiając” ich demografię na niekorzyść przedszkoli.

Kolejną zmianą, jaka dotyczy systemu edukacji, jest wprowadzana od 2009 roku reforma programowa. Dotyczy ona wszystkich szczebli systemu edukacji i wprowadzana jest etapowo, począwszy od wychowania przedszkolnego. Obecnie system edukacji stoi przed poważnym wyzwaniem związanym z tym etapem reformy, który dotyczy szkół ponadgimnazjalnych. W 2012 roku pojawią się pierwsi absolwenci gimnazjów kształceni według nowej podstawy programowej, w 2015 roku pierwsi absolwenci szkół podstawowych, liceów i szkół zawodowych, a w 2016 roku – absolwenci techników. Oznacza to również konieczność intensyfikacji wsparcia nauczycieli i dyrektorów szkół w zakresie wprowadzania założeń reformy oraz możliwość rzeczywistej oceny wpływu i efektów wprowadzonej reformy dopiero po jej zakończeniu. Wyrokowanie obecnie i w najbliższych latach o wynikach i efektach edukacyjnych szkół w Krakowie oraz próba podejmowania jakichkolwiek zasadniczych decyzji przed zakończeniem reformy, będzie nieco na wyrost i może tylko przynieść więcej szkód niż pożytku.

Zmiany w zakresie szkolnictwa zawodowego w Polsce mają związek z ogólnoeuropejskimi trendami w zakresie ujednoczenia krajowych systemów uznawania i potwierdzania kwalifikacji zawodowych. MEN prowadzi prace nad przygotowaniem i wdrożeniem w Polsce krajowych ram kwalifikacji opartych o europejskie ramy kwalifikacji. Prace te, realizowane przez Instytut Badań Edukacyjnych w ramach projektu systemowego finansowanego z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, mają się zakończyć w 2012 roku. Efekty tych prac będą użyteczne o tyle, o ile skorelowane będą z wymaganiami sfery gospodarczej (ryнку pracy). Trwają prace nad stworzeniem systemu prognozowania potrzeb w zakresie kompetencji dla poszczególnych zawodów.

Dodatkowo w tym miejscu można wskazać na nie dość wystarczającą współpracę systemu szkolnictwa (kształcenia) zawodowego z systemem instytucji rynku pracy, w tym szczególnie z Grodzkim Urzędem Pracy w Krakowie. Nie można zarzucić obu stronom jakiegokolwiek braku współpracy, jednakże należy postulować większą intensyfikację i koordynację tej współpracy. Chodzi o takie jej formy, które pomagałyby gimnazjom i szkołom zawodowym prowadzić doradztwo i orientację zawodową przy wykorzystywaniu praktycznej wiedzy o zjawiskach dziejących się i spodziewanych na lokalnym rynku pracy. Intensyfikacja tej współpracy, włączenie w stopniu wyższym niż jest to teraz, doradców zawodowych Grodzkiego Urzędu Pracy w pracę gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych (a nawet na wcześniejszych etapach edukacji, czyli w szkołach podstawowych, a nawet w przedszkolach) może zasadniczo przyczynić się do efektywniejszego gospodarowania zasobami kwalifikacji zawodowych.

Strategia Rozwoju Województwa „Małopolska 2020” określa wyzwania, jakie spełnić powinny władze samorządowe w perspektywie jej realizacji. Jednym z takich wyzwań jest Kapitał intelektualny i gospodarka wiedzy. Oznacza to „**właściwe warunki dla kształcenia i doskonalenia kompetencji oraz podnoszenia i zmiany kwalifikacji przez mieszkańców**”. W uzasadnieniu tego wyzwania mówi się o tym, iż Małopolska jest predestynowana ze względu na swój potencjał edukacyjny, naukowy i gospodarczy do rozwoju nowoczesnych technologii. Potwierdza to również obowiązująca Strategia Rozwoju Krakowa, już w wizji oraz Celu strategicznym II definiując wyzwanie w zakresie nowoczesnej gospodarki. Zważywszy na rolę Krakowa jako stolicy Małopolski, należy uznać, że istotną rolę w tej dziedzinie spełniać będą władze Miasta, a co za tym idzie system edukacji w Krakowie powinien być tak przeorientowany, by móc wypełnić zadania wynikające wprost z tego wyzwania. To samo dotyczy kształcenia umiejętności przedsiębiorczych wśród mieszkańców Krakowa, szczególnie tych najmłodszych, by możliwe było „**kształtowanie postaw przedsiębiorczych, które powinny być promowane od najwcześniejszych etapów edukacji** i stanowić stały element systemów nauczania na każdym poziomie kształcenia”. Oznaczać to może wprowadzenie innowacji edukacyjnej, polegającej choćby na tym, iż kształcenie przedsiębiorcze rozpoczyna się już w krakowskich przedszkolach.

Kolejnym bardzo ważnym wyzwaniem stojącym przed Małopolską jest dziedzictwo regionalne, kultura i turystyka. Wszystkie te trzy obszary mają ogromne znaczenie dla rozwoju gospodarczego Krakowa, stąd też konieczne jest podejmowanie działań, które z jednej strony pozwolą zachowywać i umiejętnie korzystać z tych potencjałów, natomiast z drugiej strony – przygotowują kadry profesjonalnie działające we wszystkich tych obszarach. Oznacza to takie przeorientowanie systemu edukacji w Krakowie, aby przygotowywać świadomych swego dziedzictwa i potencjałów w zakresie kultury i turystyki mieszkańców (obywateli), zarówno odbiorców, jak i twórców, ale też przygotowywać specjalistów mogących podjąć pracę w podmiotach przemysłów czasu wolnego i przemysłów kreatywnych. Wyzwanie to jest o tyle ważne, że władze Krakowa również stawiają silne akcenty na rozwój tych branż, jako ważnego elementu rozwoju gospodarczego Miasta, co dobitnie zostało podkreślone już na poziomie wizji strategicznej Krakowa. Zadania w tym zakresie zawarte zostały w ramach Celu strategicznego III: Kraków europejską metropolią o ważnych funkcjach nauki, kultury i sportu.

Reasumując przytoczony powyżej przegląd dokumentu przyjętej przez Sejmik Województwa Małopolskiego Strategii Rozwoju Województwa „Małopolska 2020”, przytoczyć należy opis wizji Krakowa (a dokładniej Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego), jaki przyjęty został w Strategii. Stanowi on syntetyczny zapis wyzwań, jakie stoją przed władzami Krakowa w zakresie polityki rozwoju Miasta, a w szczególności zawierają najistotniejsze wyzwania dla systemu edukacji Krakowa, przed którym stoi zdanie takiego przygotowania kadr, które będą zdolne zrealizować zadania wyznaczone do 2020 roku. Należy spodziewać się, że zadania te w dużej mierze będą aktualne również po 2020 roku, co w jeszcze większym stopniu kładzie odpowiedzialność na władzach edukacyjnych Krakowa, by tak przeorganizować system, aby mógł sprostać postawionym wyzwaniom. Autorzy Strategii kreują następującą wizję: „W przestrzeni krajowej i międzynarodowej Kraków rozwinął współpracę z ważnymi ośrodkami w dziedzinie nauki oraz sektora badawczo-rozwojowego”. Oznacza to konieczność przygotowania kadr mogących realizować to zadanie, również w postaci usług wspomagających jego realizację. Dalej strategia określa, że „Dzięki temu wzrosła atrakcyjność miasta dla lokalizowania działalności zaawansowanej technologicznie oraz opartej na nowoczesnych usługach”. Oznacza to znów przygotowanie odpowiednich kadr, co staje się zadaniem nie tylko szkół wyższych, ale przede wszystkim edukacji na każdym szczeblu. „Konsekwencją tego procesu jest przyciąganie i koncentracja w tym obszarze tzw. klasy kreatywnej”. Autorzy Strategii wyraźnie stawiają akcenty na nowe obszary działalności gospodarczej, jaką są przemysły kreatywne, które wymagają specjalistycznych kadr, których kształceniem zająć się już powinien system edukacji w Krakowie. „Jednocześnie dzięki aktywnej promocji walorów gospodarczych, kulturowych i symbolicznych Krakowa w powiązaniu z walorami całej Małopolski –

utrzymujący się wysoki ruch turystyczny w większym zakresie bazuje na odkrywaniu nowych miejsc w regionie”. Jak wynika z przytoczonego zapisu, kolejnym ważnym obszarem rozwoju Krakowa ma być turystyka, która też wymaga wysoko wyspecjalizowanych kadr, których kształceniem zająć się musi system edukacji w Krakowie. „Obszar metropolitalny stanowi atrakcyjne miejsce zamieszkania, pracy oraz inwestowania. Dobrej jakości transport publiczny zapewnia wszystkim mieszkańcom stosunkowo krótki czas dojazdu i wysoki standard podróży w granicach obszaru metropolitalnego”. Ten zapis wizji ma nieco inny wpływ na system edukacji w Krakowie niż te przytoczone wcześniej. Wpływ ten polega na tym, iż w przewidywanym okresie realizacji Strategii możemy mieć do czynienia ze sporym ruchem migracyjnym wewnątrz KOM, co może mieć jeszcze większy niż dotąd wpływ na infrastrukturę (sieć) placówek edukacyjnych w Krakowie – część pracujących w Krakowie osób będzie się osiedlać poza Miastem, co może mieć wpływ na to, gdzie dzieci osób pracujących będą uczęszczały do szkoły. Zapis ten inspirowało do tego, by władze edukacyjne Krakowa podjęły wysiłek – we współpracy z gminami w ramach KOM - systemowej analizy (monitorowania) zjawisk zarówno gospodarczych, jak i społecznych zarówno w kategoriach ilościowych, jakościowych, jak i geograficznych. Konieczne tutaj będzie wypracowanie określonej metodologii prowadzenia takiego monitoringu na terenie Krakowa, jak i całego KOM. Jednocześnie konieczne wydaje się zbudowanie systemu monitorowania i benchmarkingowania jakości placówek edukacyjnych w podziale na typy placówek i stopnie kształcenia w ramach KOM. Tak zdefiniowana wizja stawia też przed władzami Krakowa dodatkowe zadania związane z przygotowaniem odpowiedniej do potrzeb mieszkańców oferty edukacyjnej. Polegać to powinno nie tylko na poszerzaniu zakresu tematyki kształcenia i dostosowywaniu jej do antycypowanych zmian społecznych i gospodarczych, ale również na dostosowywaniu placówek edukacyjnych do potrzeb np. obcokrajowców podejmujących pracę i działalność naukową oraz gospodarczą w Krakowie (KOM) oraz na uwzględnieniu w szeroko rozumianej ofercie edukacyjnej Miasta faktu zmieniającej się struktury społecznej mieszkańców Krakowa. Trudno tu nie wspomnieć o rosnących potrzebach rodziców i uczniów w zakresie jakości kształcenia oferowanego w placówkach edukacyjnych Krakowa. Wydaje się konieczne podjęcie wszelkich możliwych działań przyczyniających się do istotnego wzrostu jakości edukacji w Krakowie oraz powodowania wzrostu atrakcyjności oferty edukacyjnej Krakowa. Obecna nie dość silna współpraca władz samorządowych, w tym również edukacyjnych w ramach KOM musi ulec zmianie. Brakujące systemy współpracy placówek edukacyjnych, prowadzenia różnorodnych analiz dotyczących systemów edukacji w ramach KOM, uzgadnianie decyzji pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego w zakresie systemu edukacji w ramach KOM, uspołnianie celów, działań, informacji itp. powinny być stworzone i sprawnie wdrożone, by możliwie szybko i skutecznie realizować założenia strategiczne opisane powyżej.

Wszystkie powyżej opisane generalne wyzwania stojące przed władzami Krakowa powinny znaleźć swoje odzwierciedlenie również w polityce edukacyjnej, jaką Miasto chce realizować. Jej głównym wyzwaniem jest zapewnienie jak najwyższej, wciąż rosnącej zgodnie ze zmieniającymi się trendami społeczno-gospodarczymi jakości kształcenia na wszystkich poziomach systemu edukacji. Jakość kształcenia, jako pojęcie, nie jest jednoznacznie zdefiniowane. Jednakże wychodząc od definicji jakości według norm ISO, można określić, że przedmiotem rozważań i oceny kształcenia będzie jakość rozumiana przynajmniej z punktu widzenia przedmiotu usługi (oferty edukacyjnej, jej przydatności, użyteczności funkcjonalnej, tzn. pozwalającej absolwentom na kontynuację dalszej nauki, znalezienie satysfakcjonującej pracy, zdolności do rozumienia i funkcjonowania we współczesności i zmieniających się warunkach otoczenia) oraz sposobu świadczenia tejże usługi (rozumianej jako dostępność oferty, łatwość i sprawność w skorzystaniu z niej itp.). Te dwa wymiary stoją najczęściej u podstaw związanych z wyborem przez rodziców (przynajmniej ich zdecydowaną część) sposobu kształcenia swoich dzieci; szczególnie nabiera to znaczenia przy wyborze gimnazjum i szkoły ponadgimnazjalnej, choć w wielu przypadkach nie jest też obojętne rodzicom przy wyborze edukacji przedszkolnej i w szkole podstawowej).

Według Raportu z badań PISA 2009 „Rodzice, którym zależy na wykształceniu dziecka, dążą do wyboru gimnazjum lepiej przygotowującego do dalszej drogi edukacyjnej. Czynnikiem wyboru gimnazjum ma tym większe znaczenie, im bardziej gimnazja różnią się między sobą pod względem oferowanej jakości kształcenia”. I dalej „... idealny system szkolnictwa, to taki system, w którym rodzice nie muszą martwić się o wybór szkoły, mając jednocześnie zaufanie, że do którejkolwiek szkoły trafi ich dziecko, szkoła ta równie dobrze jak każda inna będzie umiała zadbać o jego rozwój”.

Autorzy polskiej edycji Raportu PISA w podsumowaniu wskazują na kilka istotnych kwestii odnoszących się do modelu edukacji, jaki należy realizować, nie przesądzając tym samym, jaki ów model powinien być. Przesądzenie tego jest niezwykle trudne, gdyż praktycznie rzecz biorąc debata nad edukacją dotyczy nie tylko Polski, lecz całego świata. Nie ma tu jednoznacznych i możliwych do natychmiastowego naśladowania schematów; każdy kraj realizuje mniej lub bardziej podobny (zbieżny) do innych model edukacji, lecz pamiętać należy o istotnej roli uwarunkowań społecznych, kulturowych, a nade wszystko historycznych, które mają wpływ na kształtowanie się modelu edukacyjnego danego kraju. W przywoływanej przez autorów raportu debacie zwraca się uwagę na dwa skrajne modele edukacyjne. Ich wyróżnienie następuje ze względu na kryterium efektu (bądź efektywności). Jednym z nich jest model idealny (równy poziom edukacji przy zachowaniu możliwie najwyższej efektywności wyników). Innym, skrajnym, jest model selektywny (szkoły tego samego typu między sobą oraz dający zróżnicowany efekt kształcenia pomiędzy szkołami tego samego typu). Jeśli pierwszy model można określić jako bardziej egalitarystyczny, bo dający równe szanse, tak drugi

uznać trzeba jako elitarny (elitaryzujący) efekty. Każdy z nich ma wady i zalety, które często wzajemnie się znoszą. Trudno więc przesądzić, który z nich jest najbardziej odpowiedni. Trudno też jednoznacznie stwierdzić, do którego modelu zbliża się (cięży) polska edukacja. Wyniki badania PISA pokazują, że obraz polskiej edukacji jest zróżnicowany: w niektórych przypadkach mamy do czynienia bardziej z modelem pierwszym, w innych – z drugim. Nie ma też wyraźnych wskazań co do tego, w jaki model przeobraża się polski system edukacji. Warto jednakże przytoczyć pewien fragment ze wspomnianego już Raportu. Autorzy piszą tak: „Program badawczy PISA, eksponując fiński sukces, pośrednio opowiada się za takim modelem edukacji, w którym wyjątkowo małemu zróżnicowaniu szkół towarzyszy bardzo dobry wynik ogólny, bardzo mały odsetek uczniów słabych i bardzo wysoki odsetek uczniów dobrych i bardzo dobrych”. Jak na koniec raportu podkreślają jego autorzy, polski system coraz częściej wykazuje cechy zbliżające go do tego skandynawskiego modelu edukacji egalitarystycznej, której celem jest zapewnienie wysokiej jakości efektywności rozumianej wieloaspektowo. Rozważania te u progu zasadniczego dokumentu Strategii Rozwoju Edukacji w Krakowie na lata 2011-2018 mają o tyle znaczenie, o ile pozwalają zdecydować o kształcie i zasadniczych założeniach dla systemu edukacji w Krakowie. System ten jest w istocie swojej podsystemem układu pewnych zależności prawnych, społecznych, kulturowych, gospodarczych, jakie składają się na system społeczno-gospodarczo-urbanistyczny, jakim jest miasto. Podsystem ten powinien zatem służyć realizacji zasadniczych idei i interesów (potrzeb i aspiracji) społeczności lokalnej w taki sposób, jaki pozwala wykorzystywać istniejące potencjały endogeniczne oraz kształtować je dla zrównoważonego rozwoju miasta w przyszłości. „Przykład takich krajów jak Finlandia pokazuje, że strategia ta – o ile stosowana jest długofalowo i konsekwentnie – pomaga osiągnąć sukces edukacyjny, a w konsekwencji także gospodarczy i cywilizacyjny”. Nie można mieć przy tym wątpliwości, że szczególnie władzom Krakowa i jego mieszkańcom o taki sukces chodzi. Pytanie zasadnicze, które się przy tym rodzi, to w jaki sposób osiągnąć taki sukces edukacyjny.

Współpraca z organizacjami społecznymi w edukacji.

W diagnozie krakowskiej edukacji, w miejscu, gdzie jest mowa o wzmacnianiu lokalnych potencjałów rozwojowych w wyniku kooperacji z różnymi interesariuszami systemu, nie można pominąć kwestii współpracy władz miasta z organizacjami społecznymi.

Przykładów współpracy z organizacjami społecznymi w realizacji zadań publicznych, pokazujących dobre praktyki do naśladowania, jest wiele, szczególnie w krajach zachodnich, gdzie równorzędnym partnerem w realizacji zadań samorządu są różnorodne organizacje. Wiele takich

przykładów dotyczy również sfery edukacji i wychowania. Kraków jest miastem, gdzie funkcjonuje wiele przedszkoli, szkół i placówek niepublicznych, ale nie obserwuje się żadnej współpracy pomiędzy administracją samorządową i ich organami prowadzącymi. Pomimo współpracy Miasta z organizacjami społecznymi, w zakresie edukacji jest ona mało rozumiana i promowana.

Na stronach internetowych Wydziału Edukacji (portal edukacyjny) brakuje wyodrębnionych informacji dotyczących zasad współpracy Wydziału z organizacjami pozarządowymi, którym powierzono wykonywanie zadania publicznego w postaci prowadzenia placówki oświatowej. Wydział Edukacji Urzędu Miasta Krakowa prowadzi wykaz placówek niesamorządowych oraz aplikację Obsługa Dotacji dla Placówek Niepublicznych i Rejestr Szkół i Placówek Niepublicznych (ODPN). System ten gromadzi oraz przechowuje dane rejestru szkół i placówek niepublicznych, a także publicznych prowadzonych przez inne podmioty niż miasto oraz nalicza dotacje w oparciu o dane wprowadzone do programu przez dotowane podmioty.

W programach współpracy Gminy Miejskiej Kraków z organizacjami pozarządowymi na rok 2010 i 2011 zostały wskazane obszary współpracy takie, jak m.in. sport, kultura, ochrona zdrowia, pomoc społeczna, rozwój **gospodarczy**. **W obydwu programach pominięta została edukacja** - samorząd nie przewidział współpracy w tym zakresie z organizacjami pozarządowymi (pomimo choćby faktu prowadzenia placówek oświatowych przez takie organizacje).

Problematyka współpracy UMK z organizacjami pozarządowymi (NGO) w zakresie edukacji pojawia się w obecnie opracowywanym projekcie Wieloletniego Programu Współpracy na lata 2012-2014. Jest to dokument regulujący długofalowe kierunki współpracy z organizacjami pozarządowymi i innymi podmiotami na podstawie ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i wolontariacie (Dz.U. 2003 nr 96 Poz. 873 z późn. zm). Dotychczas powołano Zespół Koordynacyjny składający się z przedstawicieli Urzędu Miasta Krakowa, organizacji pozarządowych reprezentujących różne branże sektora oraz ekspertów zewnętrznych. Członkowie Zespołu mają ściśle współpracować z krakowskimi organizacjami pozarządowymi w ramach spotkań branżowych, podczas których organizacje będą przedstawiać swoje propozycje oraz konsultować założenia Programu. Do tej pory (tj. listopad 2011 roku) zorganizowano dwa spotkania zespołu, podczas których dyskutowano na temat stanu współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi w zakresie edukacji, sformułowano priorytetowe cele i sposoby realizacji. Dokonano analizy SWOT obecnego stanu współpracy UMK z NGO w zakresie edukacji. Z analizy zamieszczonej na stronie internetowej rysuje się dość krytyczny obraz stanu współpracy pomiędzy władzami samorządowymi i organizacjami społecznymi działającymi w sferze edukacji. Sytuacja to powinna ulec zasadniczej zmianie, gdyż w środowiskach organizacji społecznych skupiony jest ogromny potencjał zarówno

merytoryczny, jak i ludzki, który może być z sukcesem wykorzystany do realizacji zadań i zamierzeń edukacyjnych i wychowawczych w Krakowie. W przeszłości wiele inicjatyw społecznych realizowanych w Krakowie miało wręcz modelowy charakter, obecnie nieco mniej można dowiedzieć się o takich przedsięwzięciach wspólnie realizowanych przez Miasto i organizacje społeczne. Być może winna jest tu słaba promocja tego typu przedsięwzięć, co również można właściwie bezkosztowo zmienić. Jako wzorcowy przykład takiej współpracy należy uznać od lat komplementarne działania Stowarzyszenia „U Siemachy”, zakrojone na ogromną skalę i łączące dwa bardzo ważne obszary działalności publicznej: wychowanie i politykę społeczną. Podobny wymiar ma również działalność Stowarzyszenia „Wiosna”, które z kolei prowadzi modelowy program wolontariatu młodzieżowego, który z pewnością można wykorzystywać i promować w skali całego Miasta. Podobnych inicjatyw społecznych, realizowanych z mniejszą siłą promocyjnego przekazu, jest w Krakowie znacznie więcej, najczęściej mają one wymiar bardzo lokalny bądź nawet jednostkowy (dzielnice, konkretna szkoła czy placówka wychowania pozaszkolnego). Pozytywnie należy ocenić inicjatywę Miasta w zakresie instytucjonalnego wsparcia działalności organizacji społecznych w postaci Miejskiego Ośrodka Wsparcia Inicjatyw Społecznych (MOWIS), prowadzonego serwisu informacyjnego (strona internetowa) oraz instrumentów wsparcia (dotacje dla NGO). Jednakże podkreślić należy, że pomimo podejmowania przez władze Miasta wielu wysiłków dotyczących współpracy oraz tych różnorodnych instrumentów wsparcia, stan tej współpracy wymaga korekty, już choćby na poziomie wyjaśnienia, czy edukacja jest priorytetem współpracy władz Krakowa z organizacjami społecznymi. Jednocześnie należy dodać, że organizacje społeczne oraz sami rodzice powinni, w większym stopniu niż jest to dotychczas, interesować się sprawami edukacji dzieci i młodzieży i odważniej nawiązywać współpracę z władzami Miasta w zakresie włączania się w procesy poprawy efektywności funkcjonowania całego systemu edukacji w Krakowie. Wtedy będzie też można mówić o pełnej realizacji idei subsydiarności.

Finansowanie edukacji w Krakowie.

Analizując założenia budżetowe Miasta na podstawie Wieloletniej Prognozy Finansowej (WPF) wnioskować można o kondycji budżetu miasta w okresie realizacji Strategii Rozwoju Edukacji w Krakowie. Pozwala to oszacować skalę zagrożenia lub szans dla realizacji założeń strategicznych zawartych w tym dokumencie. Jednocześnie analiza taka umożliwi zdiagnozowanie sytuacji finansowej edukacji w horyzoncie czasu realizacji Strategii.

WPF szacuje dochody i wydatki budżetu miasta oraz poziom zadłużenia, co może być kluczowe dla analizy możliwości podejmowania jakichkolwiek działań, które nie są tylko bieżącym finansowaniem systemu edukacji w Krakowie. Pozwoli to oszacować, czy istnieją szanse na realizację innych niż tylko bieżące inwestycji i podejmowanie nowych wyzwań i działań. Z analizy WPF (zgodnie z danymi według stanu opisanego w przypisie 37) wynika, że zarówno dochody, jak i wydatki budżetu miasta rosną w okresie realizacji Strategii Rozwoju Edukacji, w tym rosną również wydatki bieżące. Przy czym wydatki bieżące do 2018 roku rosną szybciej niż wydatki ogółem, co jest wynikiem m.in. malejących wydatków na inwestycje. Jeżeli przyjąć udział wydatków na edukację (oświata i wychowanie i edukacyjna opieka wychowawcza) we wszystkich wydatkach budżetu miasta na poziomie roku 2011, tj. 30%, to w 2014 roku wydatki te będą wynosiły 1,07mld. zł., a w 2018 roku – 1,18 mld.zł. Wzrost wydatków na edukację będzie następował w tempie 11% w okresie realizacji Strategii. Pamiętać przy tym należy, że w 2011 roku wydatki bieżące na edukację wynoszą prawie 98%, z czego 67% stanowią płace, a inwestycje jedynie 2,2%. Struktura tych wydatków jest ogromnym zagrożeniem dla całego systemu edukacji. Jeśli zatem nie podejmie się działań zmierzających do weryfikacji wydatków, sytuacja krakowskiej edukacji może być za kilka lat bardzo trudna, zważywszy przy tym na fakt postępującego spadku populacji dzieci i młodzieży.

WPF pokazuje też zabezpieczenie środków w budżecie miasta na pokrycie kosztów związanych z działalnością bieżącą, w tym również z pokryciem kosztów realizacji projektów (sfinansowania wkładu własnego projektów już realizowanych bądź to zapewnieniem płynności finansowej projektów refundowanych). Dodać przy tym należy, że władze edukacyjne Krakowa wykazują się dużą aktywnością w zakresie pozyskiwania środków z różnych programów operacyjnych. Niestety, ze względu na ograniczenia stawiane przez Instytucje Zarządzające i Wdrażające, Kraków bywa wykluczany z możliwości pozyskiwania dodatkowych środków na edukację.

WPF określa też w długiej perspektywie czasowej najważniejsze inwestycje miasta. Zawarte są one w ramach Wieloletniego Planu Inwestycyjnego (WPI).

WPI dla Krakowa na lata 2012-2033 wskazuje na następujące inwestycje programowe w obszarze edukacja i oświata:

- Przebudowa, modernizacja i doposażenie bazy dydaktycznej Centrum Kształcenia Praktycznego w Krakowie – okres realizacji lata 2009 – 2012.
- Poprawa warunków oraz jakości kształcenia zawodowego poprzez zakup sprzętu i modernizację pracowni w Zespole Szkół Łączności w Krakowie – okres realizacji lata 2009 - 2012.

- Budowa sal gimnastycznych w szkołach:
 - Szkoła Podstawowa nr 50 w okresie 2008 - 2012
 - Zespół Szkół Ogólnokształcących i Integracyjnych nr 5 – okres realizacji 2009 – 2013
 - Gimnazjum nr 29 – okres realizacji 2009 – 2013
- Rozbudowa Szkoły Muzycznej I i II stopnia przy ulicy Józefińskiej 10 – okres realizacji 2008 – 2017, przy czym faktyczną realizację w postaci prac budowlanych zaplanowano na lata 2016-2017.

Z powyższego zestawienia wynika, że w okresie realizacji Strategii inwestycje programowe w zakresie systemu edukacji dotyczą tylko wybranych zadań i jednostek. Łączna wartość tych inwestycji wynosi 34 508 tys. zł. do 2033 roku. Z tej kwoty największa część przypada na rozbudowę Szkoły Muzycznej I i II stopnia (ponad 9 mln zł).

Wydział Edukacji zapewnia realizację różnorodnych projektów dofinansowanych z pozabudżetowych źródeł, w tym szczególnie w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013. Projekty te zapewniają poszerzenie oferty edukacyjnej przy wykorzystaniu zewnętrznych źródeł finansowania. Pamiętać jednak należy o tym, iż niewiadomą kwestią jest to, jak będzie wyglądać możliwość kontynuacji tych lub realizacja podobnych projektów po 2014 roku, czyli w nowej perspektywie finansowej Unii Europejskiej na lata 2014-2020. Z informacji własnych wynika, że możliwość taka będzie najprawdopodobniej utrudniona, gdyż przekazany przez Komisję Europejską do negocjacji z krajami członkowskimi budżet na lata 2014-2020 będzie miał zmienioną strukturę wydatkowania. Choć nadal uznaje się konieczność inwestowania w ludzi (kapitał ludzki), to prawdopodobne jest, że w największym stopniu inwestycje te będą adresowane na rozwój kompetencji kluczowych oraz badania i rozwój. Koniecznym zatem wyzwaniem dla władz edukacyjnych Krakowa jest stałe obserwowanie procesów negocjacyjnych nowego budżetu UE dla Polski oraz dokonanie przeglądu Strategii pod tym kątem nie później niż w roku 2014, kiedy to gotowe już będą programy operacyjne na poziomie krajowym.

Analiza budżetu Krakowa za lata 2008-2011 przynosi bardzo interesujące informacje, szczególnie inspirujące w kontekście porównawczym z innymi miastami. W tym przypadku do dokonano porównań z takimi miastami, jak Wrocław i Łódź. W omawianym okresie wydatki w Krakowie na oświatę i wychowanie rosną szybciej niż we Wrocławiu i Łodzi, przy czym we Wrocławiu w 2010 roku są nawet mniejsze niż w 2009 roku. Udział wydatków na szkoły podstawowe w Krakowie maleje od 2010 roku (z ok.26% do ok.21% w 2011 r. wydatków na oświatę i wychowanie ogółem), natomiast we Wrocławiu i Łodzi – rok wcześniej (odpowiednio 24% i 26% w 2011 r.). Udział

wydatków na przedszkola był w Krakowie w analizowanym okresie niższy (ok. 18-20% wydatków na oświatę i wychowanie ogółem w poszczególnych latach) niż we Wrocławiu (prawie 19% w 2011 r.) i Łodzi (21% w 2011 r.), choć w każdym z tych miast w analizowanym okresie charakteryzował się wzrostem rzędu 2 pkt. procentowych. Udział wydatków na gimnazja kształtował się w analizowanych miastach na podobnym poziomie (ok. 16% wydatków na oświatę i wychowanie ogółem w 2008r.) i co ciekawe w 2011 roku jest on niższy niż w 2008 roku (ok.15%). Udział wydatków na licea w Krakowie kształtował się w 2008 roku na poziomie ok.14% wydatków na oświatę i wychowanie ogółem i jest niższy niż we Wrocławiu i Łodzi. W 2011 roku udział ten zmniejsza się o ok. 2 pkt. procentowe i jest najniższy w stosunku do porównywanych miast. Jeśli chodzi o udział wydatków na świetlice szkolne, to należy podkreślić, że w Krakowie jest on od 2008 roku najniższy w stosunku do porównywanych miast i wynosi 8% wydatków na edukacyjną opiekę wychowawczą, przy czym w 2011 roku odnotowano wzrost o 1 pkt. procentowy. Dla porównania w Łodzi i Wrocławiu wskaźnik ten jest zdecydowanie wyższy niż w Krakowie i wynosi 18% dla Łodzi i 22% we Wrocławiu. Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku udziału wydatków na poradnie psychologiczno-pedagogiczne. W Krakowie udział tych wydatków kształtował się na poziomie 9% wydatków na edukacyjną opiekę wychowawczą w latach 2008-2009, by w następnych wzrosnąć do poziomu 10%. I znów wskaźnik ten jest najniższy w skali porównywanych miast, gdzie kształtuje się on na poziomie 19%, a we Wrocławiu - 16%. **Niestety, z odmienną sytuacją mamy do czynienia w przypadku placówek wychowania pozaszkolnego, których udział w wydatkach na edukacyjną opiekę wychowawczą wynosi w analizowanym okresie 25%, co jest zdecydowanie wyższym udziałem niż w innych miastach (w Łodzi 11%, we Wrocławiu 12%).**

W analizie budżetów wybranych miast zauważono jeszcze bardzo interesujące kwestie w dwóch pozycjach budżetowych. Ich analiza wskazywać może na istniejące rezerwy i możliwość racjonalizacji ponoszonych wydatków. **Pierwszą taką pozycją są wydatki na stołówki szkolne.** W 2008 roku udział tych wydatków w ogólnych wydatkach na oświatę i wychowanie wynosił nieco ponad 3%, przy czym w Łodzi i Wrocławiu wydatki te kształtowały się na poziomie 0,7-0,8%. Taka sytuacja utrzymywała się aż do 2011 roku, kiedy to udział tych wydatków wzrósł niemal 3-krotnie do poziomu 7%, przy udziale na poziomie 1,6% w Łodzi i 0,7% we Wrocławiu.

Najbardziej jednak interesujące wnioski daje porównanie w budżetach wybranych miast poziomu wydatków na zespoły obsługi ekonomiczno-administracyjnej szkół. Wydatki na tę pozycję w Łodzi i Wrocławiu kształtują się w analizowanym okresie na podobnym poziomie, przy czym w przypadku Łodzi nigdy nie przekraczają 0,4%. We Wrocławiu udział ten jest na poziomie 1%. W Krakowie wydatki te kształtują się na poziomie 4,6% wydatków na oświatę i wychowanie ogółem w 2008 roku i spadają od 2010 roku, kiedy to stanowią 1,9% i 1,8% w 2011 roku. Wydawać by się mogło

z tej analizy, że dzięki reorganizacji w tym zakresie, dokonano w Krakowie dużych oszczędności budżetowych. Opinia taka jest jednak trudna do udowodnienia w porównaniu ze strukturą wydatków, jakie przedstawiane są w budżetach porównywanymi miast. Otóż w Krakowie te zadania samorządu wykonuje się w dalszym ciągu 5-krotnie drożej niż w porównywalnej co do liczby mieszkańców i struktury systemu edukacji Łodzi. Dodać tu należy, że w Łodzi system obsługi ekonomiczno – administracyjnej zorganizowany jest zupełnie odmiennie niż w Krakowie – w Łodzi system ten oparty jest o pełną autonomię dyrektorów szkół i placówek edukacyjnych. W przypadku przedszkoli stworzone zostały grupy 2-3 najbliższych położonych placówek, które mają wspólną obsługę ekonomiczno-administracyjną, natomiast w przypadku szkół i gimnazjów taka obsługa realizowana jest w każdej placówce. Z pozyskanych informacji wynika, że system ten został zorganizowany na życzenie dyrektorów placówek edukacyjnych, jest najtańszy z możliwych, efektywny i dający wiele pozytywnych efektów. Zresztą, powyższa analiza porównawcza budżetów obu miast potwierdza tę opinię. Model wrocławski jest pośrednim pomiędzy łódzkim a krakowskim, przy czym bardziej ciąży on w kierunku łódzkiej metody organizacji obsługi ekonomiczno-administracyjnej szkół. Dodatkowo pamiętać należy, że w Krakowie koszty płac osób zatrudnionych do realizacji tego zadania stanowią w 2011 roku 89%, w Łodzi 81%, a we Wrocławiu niecałe 9% wszystkich wydatków na obsługę ekonomiczno-administracyjną szkół. Analiza ta pokazuje, że w stosunku do Łodzi, władze Krakowa na obsługę ekonomiczno-administracyjną szkół wydają w ciągu jednego roku tyle, ile władze Łodzi przez kilka lat. I to wszystko pomimo przeprowadzonej reformy.

Uwzględniając powyższe analizy przeprowadzone na podstawie budżetów miast publikowanych w Biuletynie Informacji Publicznej, można wyznaczyć pewne propozycje co do rezerw tkwiących w systemie krakowskiej edukacji. Zestawiając to z wnioskami płynącymi z analizy kosztów systemu edukacji, wydatków przeliczanych na 1 ucznia oraz z wynikami analizy dotyczącej Krakowskiego Bonu Oświatowego, można wyznaczyć priorytety, jakimi władze edukacyjne powinny się zająć w najbliższym okresie. Wśród najważniejszych obszarów rezerw, wymienić należy:

- Krakowski Bon Oświatowy – **konieczne będzie przeprowadzenie szczegółowego audytu**, w wyniku którego przeprowadzona powinna być jego modyfikacja lub też opracowanie nowego modelu finansowania szkół z rzeczywistym uwzględnieniem wszystkich parametrów wpływających na ponoszone koszty ucznia
- Koszty ponoszone przez placówki edukacyjne – niezrozumiałe są powody, dla których – jak to zostało udowodnione w Audycie startowym – te same typy szkół ponoszą istotnie zróżnicowane koszty funkcjonowania, istotnie różnicują liczebność oddziałów i osiągają

relatywnie niski poziom korelacji pomiędzy liczebnością oddziałów a kosztami jego utrzymania

- Funkcjonowanie systemu edukacji w Krakowie – poszukiwanie oszczędności w innych miejscach niż tylko w reorganizacji sieci placówek, korzystanie z outsourcing'u w wybranych obszarach funkcjonalnych.

Wymienione trzy elementy wydają się obecnie najważniejszymi zagadnieniami, gdyż warunkują one możliwość sprostania wyzwaniom, o jakich była mowa wyżej.

Analiza SWOT

Analiza strategiczna SWOT jest syntetycznym wskazaniem grup zasadniczych czynników wpływających na obiekt poddany analizie. Tutaj analizowanym obiektem jest system edukacji w Krakowie w tym zakresie tego systemu, który leży w gestii Gminy Miejskiej Kraków, realizującej zarówno zadania edukacyjne należne gminom, jak i powiatom. Dwoistość współzależnych zadań gminy i powiatu oraz wielkość miasta i jego metropolitalne funkcje, komplikują obraz obiektu poddawanego analizie. Trudno jest przy tak skomplikowanym obiekcie dokonać precyzyjnej identyfikacji wszystkich czynników wpływających (kształtujących) zachowania analizowanego obiektu, a nie będących jedynie stwierdzeniem stanu faktycznego. Zasadniczą funkcją analizy strategicznej jest właśnie identyfikacja czynników wpływających na zachowanie obiektu, a nie identyfikowanie stanu faktycznego; oznacza to, że analiza strategiczna bardziej identyfikuje zachodzące procesy (czy też elementy kształtujące te procesy) niż stwierdza jednostkowe dane, charakterystyczne dla analizy statystycznej. Stopień skomplikowania badanego obiektu warunkuje też możliwość precyzyjnej identyfikacji źródeł analizowanych czynników i w związku z tym możliwość przyporządkowania ich do określonej kategorii. W analizie strategicznej przyjmuje się następujące kryteria identyfikacji czynników: pierwszy podział dokonuje się ze względu na źródło pochodzenia czynników, drugi – ze względu na ich charakter. Według pierwszego kryterium wyodrębniamy czynniki wewnętrzne (zależne od badanego obiektu, wynikające z decyzji i zachowań własnych danego obiektu) oraz zewnętrzne (niezależne od badanego obiektu). Według drugiego kryterium wyodrębniamy czynniki pozytywne (wzmacniające funkcjonowanie, działanie obiektu) i negatywne (ograniczające lub wręcz uniemożliwiające jego działanie). Zestawiając oba kryteria ze sobą, otrzymuje się matrycę analizy SWOT, czyli:

- Czynniki wewnętrzne pozytywne – **Atuty**
- Czynniki wewnętrzne negatywne – **Słabości**
- Czynniki zewnętrzne pozytywne – **Szanse**
- Czynniki zewnętrzne negatywne – **Zagrożenia**.

Analiza SWOT jest niejako funkcją założeń strategicznych. Oznacza to, że wskazuje jedynie na to, w jakich warunkach następuje projektowanie strategii dla danego obiektu, jakie warunki na wejściu są możliwe do racjonalnego wskazania co może pomóc i co zagrozić realizacji strategii oraz jakie elementy charakterystyczne dla danego obiektu są możliwe do wykorzystania, a których wpływ

należy omijać lub wręcz niwelować. Analiza SWOT jest punktem wyjścia do projektowania strategii obiektu, nigdy nie może być traktowana jako jedyny warunek umożliwiający realizację strategii. Częstym bowiem przypadkiem w zarządzaniu strategicznym, szczególnie w sferze biznesu, jest to, że strategia danego obiektu jest opracowywana i realizowana niejako wbrew analizie SWOT, jeżeli strategia bardziej wynika z analizy czynników zewnętrznych i pomija czy też kontruje czynniki zewnętrzne. Takie strategie są najczęściej tymi, które dotyczą różnorodnych innowacji nie tylko technologicznych, ale również procesowych, zarządczych, organizacyjnych.

Analiza strategiczna SWOT dla systemu edukacji w Krakowie jest niejako podsumowaniem procesu diagnozowania stanu edukacji, czego zasadniczym wynikiem jest Audyt startowy. Zawiera jednak ona w sobie syntetyczne zestawienie czynników, które zostały zidentyfikowane w wyniku prac analitycznych nad przygotowaniem Audytu, dodatkowych analiz różnorodnych dokumentów źródłowych, wybranej literatury przedmiotu, analiz własnych jakościowych oraz wiedzy i doświadczeń zespołu ekspertów.

ATUTY	SŁABOŚCI
<ul style="list-style-type: none"> • Prawie 90% dzieci w wieku przedszkolnym objętych jest opieką w ramach samorządowych, jak i niesamorządowych placówek • Działające przedszkola samorządowe i niesamorządowe – uzupełnianie pojawiających się potrzeb • Zdecydowana większość samorządowych placówek edukacyjnych zlokalizowana jest w budynkach, których własność należy do GMK • Sieć szkół podstawowych odpowiada istniejącym i antycypowanym na 3 kolejne lata potrzebom • Oferta edukacyjna na poziomie szkół ponadgimnazjalnych jest zróżnicowana, zapewnia różnorodność kształcenia i reaguje na zmiany zachodzące na rynku pracy • Bardzo dobry i nowoczesny stan bazy dydaktycznej w kształceniu zawodowym 	<ul style="list-style-type: none"> • Malejąca w ostatnich latach liczebność oddziałów przedszkolnych zarówno samorządowych, jak niesamorządowych • Trudność w dostępie do oferty przedszkolnej (szczególnie w Dzielnicach: VIII, IX i XI i IV) • Istniejąca sieć edukacyjna przewyższa zapotrzebowanie wynikające z prognoz demograficznych • Niepełne wykorzystanie istniejącej bazy placówek edukacyjnych • Wynajmowanie powierzchni placówek edukacyjnych w celach zarobkowych, jednakże nie pokrywające kosztów ich utrzymania, a często utrudniające prowadzenie działalności podstawowej • Większa liczebność oddziałów w przedszkolach samorządowych – średnio 24 dzieci – niż w placówkach niesamorządowych (ok. 17 dzieci) • Spada liczba uczniów w samorządowych

<ul style="list-style-type: none"> • Kompleksowe wyposażenie pracowni w najnowocześniejszy sprzęt do nauki zawodu • Dobrze wyposażone Centrum Kształcenia Praktycznego i jego istotna rola w kształceniu zawodowym • Centrum Kształcenia Ustawicznego pełni ważną rolę w kształceniu – zróżnicowane formy (system stacjonarny, na odległość) i odbiorcy • Sieć internatów i burs jest odpowiednia i nie będzie wymagać rozwoju • Bardzo wysoki (ponad 90%) odsetek nauczycieli posiadający najwyższe kwalifikacje zawodowe • Bogata oferta kształcenia artystycznego oraz placówek oświatowo-wychowawczych • Współpraca placówek oświatowo-wychowawczych z Radami Dzielnic • Placówki kształcenia specjalnego i integracyjnego w Krakowie prowadzą również działalność dla dzieci kierowanych do takich placówek, lecz zamieszkujących sąsiednie powiaty, w których takie placówki nie są prowadzone • Dostosowana do aktualnych potrzeb oferta w zakresie kształcenia specjalnego i integracyjnego • Współpraca Miasta z rodzicami i organizacjami społecznymi, które prowadzą placówki edukacyjne – dobre praktyki • Wydział Edukacji sprawnie reaguje na zmiany w funkcjonowaniu systemu edukacji w kraju - organizuje szkolenia, narady itp. formy edukacji i wyjaśniania 	<p>szkołach podstawowych i gimnazjach</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spada liczba oddziałów w niektórych gimnazjach i szkołach ponadgimnazjalnych • Duża dysproporcja w liczebności oddziałów pomiędzy niektórymi liceami • W kilku szkołach zawodowych w jednym roku pojawia się ten sam nowy kierunek nauczania zawodu przy jednoczesnym braku wystarczającej liczby zainteresowanych nim uczniów • Program nauczania zawodowego ustala nauczyciel zawodu w oparciu o podstawę programową, która jest bardzo ogólna - program nauczania jednego zawodu w szczegółach różni się pomiędzy szkołami • Posiadane najwyższe stopnie awansu zawodowego przez nauczycieli przyczyniają się do osłabienia ich motywacji w zdobywaniu i aktualizacji wiedzy i do zmiany sposobów prowadzenia zajęć • Niewystarczające wspomaganie metodyczne nauczycieli w realizacji programów nauczania – zadanie Kuratora Oświaty • Brakuje współpracy pomiędzy szkołami kształcenia zawodowego a gimnazjami • Rozbudowana nadmiernie sieć poradni psychologiczno-pedagogicznych w stosunku do zmian obowiązującego prawa w tym zakresie • Brak kształcenia w różnych aspektach poszerzających zdolności, umiejętności, kompetencje uczniów (np. ekologicznego) w szkołach Krakowa • W niewielkim stopniu szkoły
--	--

<p>zmieniających się przepisów</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wysoka aktywność systemu edukacji w Krakowie w zakresie pozyskiwania środków UE na realizację różnorodnych projektów edukacyjnych, wychowawczych i inwestycyjnych • Wielość i różnorodność inicjatyw podejmowanych przez władze edukacyjne Krakowa – nagrody i wyróżnienia 	<p>wykorzystują nowoczesne metody edukacji (warsztaty, debaty, negocjacje, lekcje praktyczne itp.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • System w zakresie poradnictwa psychologiczno-pedagogicznego oraz kształcenia specjalnego i integracyjnego niewystarczająco wspomaga rodzinę z dzieckiem posiadającym orzeczenie o niepełnosprawności • System gromadzenia i przetwarzania informacji jest bardzo rozbudowany, co utrudnia wykorzystywanie go pod kątem różnego rodzaju analiz, możliwości szkół, wymiany informacji pomiędzy szkołami itp. • Zróżnicowanie przekazywanych kwot z budżetu miasta w obrębie jednego typu szkoły • Niekorzystne proporcje budżetu na edukację – wysoki udział płac, niski udział wydatków na inwestycje • Wysoki koszt utrzymania ZEO szczególnie w porównaniu z innymi miastami Polsce • Brak elastyczności w gospodarowaniu środkami budżetowymi szkoły – „szufladkowanie”, „znakowanie” pieniędzy wynikające z zasad gospodarowania finansami publicznymi • Słaba współpraca Miasta z organizacjami społecznymi w zakresie edukacji (integrowania działań, przejmowania placówek itp.) oraz szkół z organizacjami społecznymi w zakresie realizowania często autorskich programów edukacyjnych, uzupełniających edukację szkolną • Świetlice szkolne – słaba baza, słaby program, brak pomysłu na ich działanie
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> Niewykorzystane w pełni zasoby burs i internatów – rodzą nieuzasadnione koszty
SZANSE	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> Do 2015 roku liczba dzieci w Krakowie, w tym liczba uczniów będzie rosnąć – dotyczy to przedszkoli i szkół podstawowych Wzrost zainteresowania podmiotów niepublicznych prowadzeniem placówek niesamorządowych Możliwość tworzenia placówek niesamorządowych Wysoki potencjał organizacji społecznych w Krakowie możliwy do wykorzystania na rzecz systemu edukacji Możliwość poszerzania oferty placówek oświatowo-wychowawczych o usługi świadczone osobom starszym i innym zainteresowanym Możliwość wykorzystywania wolontariatu osób dorosłych w systemie edukacji w Krakowie (element tzw. strategii <i>silver economy</i>) Wyraźna wizja rozwoju Małopolski wraz z określonymi wyzwaniami dla Krakowa i Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego zawarta w Strategii Rozwoju Województwa „Małopolska 2020” Stale wysokie znaczenie edukacji w rozwoju człowieka Globalizacja, wielokulturowość, rozwój technologiczny, specyficzne procesy demograficzne, różnorodność ośrodków wiedzy i informacji, rewolucja technologiczna – stawiają coraz to nowe i coraz trudniejsze wyzwania przed systemem edukacji, dając szansę na stały 	<ul style="list-style-type: none"> W najbliższych latach spadać będzie liczba uczniów w gimnazjach i szkołach ponadgimnazjalnych Rotacja uczniów pomiędzy szkołami zawodowymi szczególnie na początku roku szkolnego Brak wystarczającej kadry do realizacji wprowadzanego obowiązku organizowania przez szkoły opieki psychologiczno-pedagogicznej Istnienie przedszkoli i szkół niepublicznych z coraz lepszymi wynikami nauczania i bogatsza ofertą edukacyjną – natężenie tego zjawiska w wielu dzielnicach Krakowa (np. Dz.I) Obfitość zbieranych i gromadzonych informacji dotyczących funkcjonowania systemu edukacji w Krakowie, trudność przetworzenia i optymalnej analizy, możliwość popełnienia błędów Sprzeczność interesów Rzemiosła-Szkoły Zawodowe - chodzi m.in. o środki jakie otrzymuje Rzemiosło na wykształcenie młodocianego pracownika Brak związku (współpracy) firm ze szkołami zawodowymi, np. w zakresie udostępniania szkołom produktów wytwarzanych przez nie na potrzeby kształcenia zawodu Utrata monopolu na wiedzę przez system edukacji – rozwój Internetu i innych form pozyskiwania informacji Wygórowane oczekiwania wobec systemu edukacji – konieczność

<p>rozwój</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mnogość i dostępność różnorodnych modeli edukacyjnych w skali europejskiej 	<p>pełnienia zbyt wielu ról/funkcji (kształcenie, wychowanie, ale też rozwiązywanie lub też przynajmniej zapobieganie problemom, społecznym, bycie centrum aktywności lokalnej itp.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koncentracja na wynikach testów, egzaminów, rankingach itp. ogranicza zdolność do kształtowania umiejętności samodzielnego zarządzania jako kluczowej w społeczeństwie wiedzy • Kadra nauczycielska samodzielnie musi rozwiązywać często bardzo trudne problemy wychowawcze – bez wystarczającego wsparcia (ze strony różnych podmiotów) w zakresie zachodzących i antycypowanych zmian społecznych, gospodarczych, kulturowych, politycznych itp. • Oczekiwanie płynące z otoczenia systemu edukacji, aby zapewniał on usługi publiczne o najwyższej i stale rosnącej jakości przy jednoczesnym braku zdefiniowania tego, czym owa jakość ma być i jak ma być mierzona, jak ma być różnicowana w stosunku do typów kształcenia • Kryzys gospodarczy i pogłębiający się kryzys finansów publicznych • Możliwy wzrost bezrobocia, obniżenie dochodów części mieszkańców Krakowa uniemożliwiający partycypację w kosztach edukacji • Kryzys cywilizacyjny, konsumpcyjny styl życia, coraz bardziej liberalne podejście powodują zagubienie młodych ludzi
--	--

Na podstawie dokonanych analiz, można wnioskować następujące kwestie podlegające **rozstrzygnięciom (wynikają one z rezerw i mogą być źródłem pogłębiania nieefektywności zarządzania systemem edukacji w Krakowie)s. Stają się one podstawą do konstruowania Strategii Rozwoju Edukacji dla Krakowa na lata 2011-2018. Są to następujące sprawy:**

- Standaryzacja kosztów funkcjonowania wszystkich typów placówek edukacyjnych
- Szukanie możliwości efektywniejszego wpływu Krakowskiego Bonu Oświatowego na funkcjonowanie szkół
- **Analizowanie nakładów i ich struktury na edukację oraz poszukiwanie optymalizujących rozwiązań, łącznie z likwidacją najkosztowniejszych placówek edukacyjnych oraz zlokalizowanych w tych miejscach, gdzie działają placówki niepubliczne (osiągają lepsze wyniki np. w zakresie rozwijania zainteresowań uczniów oraz wyniki nauczania i uważane są za miejsca bardziej bezpieczne)**
- **Dążenie do autonomii szkół i ich dyrektorów**
- **Rozwój umiejętności i kwalifikacji kadry menedżerskiej dyrektorów, szczególnie szkół**
- Wspomaganie procesów przejmowania placówek edukacyjnych przez podmioty niepubliczne typu non for profit
- Rozwój współpracy placówek edukacyjnych z innymi podmiotami (biznesem, nauką sferą kultury)
- Modyfikacja modelu zarządzania edukacją przez Wydział Edukacji poprzez zwiększanie znaczenia zarządzania przez cele (przy ustalonych, jasno określonych, kwantyfikowalnych i porównywalnych wskaźnikach), wspomaganie procesów zarządzania strategicznego w systemie edukacji w Krakowie - Wydział Edukacji jako **inicjator, stymulator** przyjętych za ważne dla edukacji działań, procesów i zachowań oraz jako **koordynator** sprawnego i efektywnego działania systemu edukacji w Krakowie
- Wykorzystywanie dostępnych w mieście potencjałów, które mogą być używane do wspomaganie zasadniczych funkcji edukacji, np.
 - Wzrost roli WUP, GUP, obserwatoriów rynku pracy i gospodarki w procesie planowania rozwoju oferty kształcenia zawodowego
 - Wykorzystywanie programów edukacyjnych, wspomagających itp. będących w dyspozycji organizacji społecznych i innych partnerów (np. edukacja obywatelska, ekologiczna, ekonomiczna, artystyczna itp.)
- Terytorialne wyodrębnienie obszarów, na których zacieśniana będzie współpraca wszystkich szkół i placówek zlokalizowanych na danym obszarze –
 - Rozwijanie współpracy między szkołami i placówkami położonymi w danym obszarze
 - Koordynowanie oferty i programów oraz propozycji działań
 - Organizowanie wspólnego dla nich programu orientacji zawodowej,
 - Prowadzenie wspólnego dla nich doradztwa (poradnictwa) zawodowego
 - Prowadzenie dla nich wspólnego poradnictwa pedagogiczno – psychologicznego, programów społeczno – socjalnych (opieki nad rodziną) itp.
- Wdrażanie idei „Szkoła jako centrum życia publicznego w dzielnicy/rejonie” – rozwój innych niż tylko oświatowa funkcji szkoły (np. centrum wolontariatu, rozwoju zainteresowań, spędzania czasu wolnego itp.)

- Wzrost znaczenia kształcenia praktycznego (doświadczalnego) w systemie edukacji od samego początku procesu edukacji
- Uzależnianie otwarcia nowego kierunku w kształceniu zawodowym od stanu posiadanych potencjałów, zaplecza technicznego, logistycznego i kadrowego oraz od wskazania realnych potrzeb na rynku pracy
- Ujednoczenie programów kształcenia zawodowego, aby w każdej szkole zawodowej w ramach wybranego zawodu każdy uczeń nabył taką samą ilościowo podstawę teoretyczną oraz praktyczną
- Rozwój procesów uspołeczniania szkół – szersze włączanie rodziców do programowania rozwoju szkół i oferty edukacyjnej (wzrost ich wpływu na kształtowanie programów nauczania, treści, metod oraz zajęć pozalekcyjnych) oraz w realizację programów edukacyjnych i wychowawczych w szkołach, jak również w proces przejmowania przez stowarzyszenia rodziców szkół i innych placówek edukacyjnych
- Reorganizacja sieci szkół, wprowadzanie programów oszczędnościowych, w tym m.in. likwidacja placówek edukacyjnych o najwyższych wskaźnikach zagrożenia
- Prowadzenie benchmarkingu placówek edukacyjnych i stworzenie platformy wymiany dobrych praktyk zarządzania oraz systemu motywacyjnego zachęcającego do wzrostu efektywności zarządzania i jakości nauczania
- Podniesienie roli edukacji kulturalnej jako jednego z fundamentów systemu edukacji
- Dążenie do wypracowania specjalizacji szkół w zakresie zajęć pozaszkolnych – przyczynia się do wyższej jakości oferty oraz oszczędności finansowych w skali całego systemu edukacji
- Prowadzenie promocji kształcenia zawodowego wśród dzieci i młodzieży Krakowa
- Rozwój systemu motywacji uczniów do jeszcze lepszego kształcenia – np. system nagradzania uczniów za naukę.

Z wymienionych wyżej kwestii, po ich pogrupowaniu, można ułożyć kilka zasadniczych obszarów strategicznej interwencji, które pozwolą określić wizję i misję strategiczną edukacji Krakowa oraz zaproponować zestaw celów strategicznych, operacyjnych, sposobów działania i miar sukcesu.

Poniżej prezentujemy grupy perspektyw strategicznych.

Pierwszym obszarem strategicznym jest nowa jakość edukacji skierowana przede wszystkim na przeciwdziałanie i ograniczanie skutków wykluczenia edukacyjnego i społecznego oraz na rozwój i pielęgnowanie talentów dzieci i młodzieży Krakowa w obliczu stojących wyzwań.

Drugim obszarem strategicznym jest wyzwolenie synergii płynącej z sieciowej współpracy systemu edukacji Krakowa z różnymi partnerami społecznymi, gospodarczymi i kulturalnymi

– sieciowa współpraca międzysektorowa wspomagająca realizację funkcji edukacyjnych i wychowawczych systemu edukacji w Krakowie.

Trzecim obszarem strategicznym jest modyfikacja systemu zarządzania edukacją w Krakowie w celu zwiększenia skuteczności i sprawności realizacji zadań samorządu z zakresu edukacji – poszukiwanie modeli pozwalających wykorzystywać większą samodzielność dyrektorów szkół i placówek edukacyjnych, wzrost znaczenia zarządzania przez cele oraz zarządzania strategicznego, jak również modernizacja sieci edukacyjnej w Krakowie.

W odniesieniu do tych trzech obszarów można wskazać ich zbieżność z paradygmatem polityki rozwojowej Polski na lata 2010-2020 oraz zbieżność z celami polityki Unii Europejskiej w ramach Strategii „Europa 2020”. Dla pierwszego obszaru strategicznego będzie to konkurencyjność krakowskiego systemu edukacji; dla drugiego – spójność wewnątrzna i zewnątrzna systemu, a dla trzeciego – sprawność zarządzania.

Dla tak ustalonych założeń strategicznych, opracowana została wizja, misja i struktura celów strategicznych dla edukacji Krakowa na lata 2011-2018.

Strategia Rozwoju Edukacji w Krakowie w latach 2011 - 2018

Niezwykle istotnym zadaniem Samorządu Krakowa jest stwarzanie możliwie najlepszych warunków dla pełnego rozwoju dzieci i młodzieży, budowania trwałych podstaw dla przyszłego życia aktywnych i twórczych obywateli miasta, Polski i Europy. We współczesnym świecie – społeczeństwa opartego na wiedzy, dużej zmienności technologii, systemów informatycznych, stylów życia, dużej mobilności ludzi, przenikania się kultur – wiedza, umiejętność znajdowania, porządkowania i korzystania z informacji, kompetencje społeczne, zdolność dostosowywania się do zmian i kreatywność, stają się najbardziej poszukiwanym kapitałem. Niezwykle ważną staje się kompetencja uczenia się oraz odpowiedzialnego kierowania swoim życiem. Samorząd musi stworzyć warunki umożliwiające rozwój kompetencji kluczowych dzieci i młodzieży, a także bardziej zindywidualizowane podejście do wspierania procesu ich uczenia się.

Współczesna edukacja, to nie tylko proste przekazywanie wiedzy i umiejętności. W procesie edukacyjnym coraz większego znaczenia nabiera indywidualizacja pracy, umożliwiająca wczesne rozpoznanie dysfunkcji i zaniedbań, a także przygotowanie młodego człowieka do wyszukiwania i analizowania informacji i danych oraz rozwijania talentów i zainteresowań. Wielkiego znaczenia nabiera kształtowanie takich kompetencji, które umożliwiają relatywnie łatwiejsze radzenie sobie w szybko zmieniającym się otoczeniu. Edukacja – to także (a może przede wszystkim) wychowanie, rozumiane, jako przygotowanie młodego człowieka do funkcjonowania w społecznościach, z poszanowaniem odmienności i wspomaganiem słabszych. Współczesny świat wymaga, by posiadane umiejętności, wiedza i kompetencje społeczne były ciągle aktualizowane. W tym kontekście edukacja krakowska nie może ograniczyć się tylko do dzieci i młodzieży, ale musi także otworzyć się na uzupełnianie kwalifikacji i zdobywanie nowych kwalifikacji – przez ludzi dorosłych. Jest to warunek konieczny, by mogli oni godnie żyć w szybko zmieniającym się otoczeniu pomimo sporego upływu czasu od ukończenia szkoły. Edukacja krakowska musi dawać szansę na powrót do godnego życia dla wszystkich, którzy chcą skorzystać z edukacji.

Znakiem czasu jest fakt, że rodzice uczą się wraz z dziećmi. Otwiera to nowe nurty w edukacji i wymusza położenie silniejszych akcentów na rozwój kompetencji, co z kolei oddziaływać będzie nie tylko na dzieci, ale też na ich rodziców. W tym procesie trzeba wykorzystać wszystkie zasoby – nie tylko będące w dyspozycji sektora edukacji, ale także innych sektorów usług publicznych, jak również podmiotów poza publicznymi. Niezbędna jest współpraca z rodzicami i różnymi instytucjami otoczenia gospodarczego i społecznego.

WIZJA

Edukacja Krakowa stwarzająca warunki pełnego rozwoju dzieci i młodzieży oraz godnego życia jego mieszkańców.

MISJA

Misją edukacji w Krakowie jest:

- powszechne, włączające i podmiotowe wychowanie młodego pokolenia, otwarte na różnorodność i kształtujące poszanowanie odmienności,
- skuteczne i nowoczesne nauczanie, wspierające rozwój kompetencji kluczowych, rozwijające talenty i wyrównujące szanse,
- kształtowanie postaw prospołecznych, wspierających kreatywność i ułatwiających radzenie sobie w zmieniającym się świecie.

Realizacji tak nakreślonej misji edukacji krakowskiej służyć mają następujące cele strategiczne:

CELE STRATEGICZNE

- I. Polityka edukacyjna Krakowa chroni przed marginalizacją i wykluczeniem spowodowanym brakiem dobrego wykształcenia i zapewnia rozwój kompetencji kluczowych.
- II. Polityka edukacyjna Krakowa służy rozwojowi mocnych stron, talentów i uzdolnień uczniów.
- III. Polityka edukacyjna Krakowa sprzyja powiązaniu edukacji z otoczeniem społeczno-gospodarczym, zwłaszcza potrzebami rynku pracy.
- IV. Efektywne zarządzanie siecią szkół i placówek oraz zasobami ludzkimi, materialnymi i środkami finansowymi.

Matryca strategiczna celów

CEL STRATEGICZNY I	CEL STRATEGICZNY II	CEL STRATEGICZNY III	CEL STRATEGICZNY IV
<p>Polityka edukacyjna Krakowa chroni przed marginalizacją i wykluczeniem spowodowanym brakiem dobrego wykształcenia i zapewnia rozwój kompetencji kluczowych</p>	<p>Polityka edukacyjna Krakowa służy rozwojowi mocnych stron, talentów i uzdolnień uczniów</p>	<p>Polityka edukacyjna Krakowa sprzyja powiązaniu edukacji z otoczeniem społeczno-gospodarczym, zwłaszcza potrzebami rynku pracy</p>	<p>Efektywne zarządzanie siecią szkół i placówek oraz zasobami ludzkimi, materialnymi i środkami finansowymi</p>
<h3>CELE OPERACYJNE</h3>			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Zapewnienie równych szans i warunków dostępności do wszystkich szkół i placówek 2. Likwidacja różnic efektywności wychowawczej i edukacyjnej szkół krakowskich 3. Systematyczne działania zmierzające do podnoszenia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stworzenie lepszych warunków rozwoju uczniom zdolnym 2. Wzrost poziomu kompetencji nauczycieli w pracy z uczniem zdolnym 3. Rozwój materialno-organizacyjnych zasobów 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przygotowanie i wdrożenie systemu wsparcia nauczycieli, pozwalającego im rozwijać kompetencje kluczowe uczniów 2. Przygotowanie zmodernizowanej oferty kształcenia zawodowego w 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poprawa efektywności systemu zarządzania edukacją w Krakowie 2. Optymalizacja zarządzania finansami edukacji w Krakowie 3. Optymalizacja funkcjonowania

<p>jakości, różnorodności i indywidualizacji kształcenia w różnych obszarach przedmiotowych</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Zapewnienie warunków kształcenia uczniów o specjalnych potrzebach edukacyjnych 5. Wyrównywanie szans edukacyjnych dzieci i młodzieży zagrożonych wykluczeniem 6. Poprawa jakości i efektywności działań pomocowych prowadzonych przez placówki edukacyjne, w tym poradnie pedagogiczno-psychologiczne 7. Rozwój możliwości realizacji wychowawczej roli szkoły 8. Rozwój kompetencji i postaw obywatelskich dzieci i młodzieży szkół krakowskich 9. Rozwój postaw asertywnych i 	<p>służących kształceniu uczniów szczególnie uzdolnionych</p>	<p>Krakowie, uwzględniającej aspiracje edukacyjne i zawodowe młodzieży, rozwój naukowy i technologiczny, zmieniające się potrzeby gospodarki w wymiarze globalnym.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Promocja i upowszechnienie edukacji technicznej na wszystkich poziomach kształcenia - wspieranie młodzieży w rozwijaniu zainteresowań techniką. 4. Rozwój współpracy szkół z rodzicami 5. Poszerzenie zakresu i możliwości współpracy szkół z organizacjami pozarządowymi 6. Rozwijanie współpracy szkół z instytucjami rynku pracy i pracodawcami 	<p>Krakowskiego Bonu Oświatowego</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Rozwój zasobów materialnych służących uczeniu się. 5. Stworzenie Grup Edukacyjnych (GEEd) – grup szkół i placówek wspólnie realizujących różne działania i wykorzystujących efekt synergii w zarządzaniu 6. Stworzenie Dzielnicowych Klastrow Edukacyjnych (DEK) 7. Stworzenie systemu rozwoju kadr kierowniczych oświaty w Krakowie 8. Zapewnienie wysokich kwalifikacji kadr szkolnictwa, w tym szczególnie zawodowego
---	---	---	--

<p>zachowań prozdrowotnych</p> <p>10. Ułatwianie młodzieży poruszania się w zmieniających się realiach społeczno – ekonomicznych</p> <p>11. Motywowanie i aktywizowanie młodych ludzi do podejmowania samodzielnego poszukiwania informacji</p>		<p>7. Wspieranie rozwoju nauczania przedsiębiorczości w szkołach</p>	
---	--	---	--

CELE SZCZEGÓŁOWE POWIĄZANE Z CELEM STRATEGICZNYM I. Polityka edukacyjna Krakowa chroni przed marginalizacją i wykluczeniem spowodowanym brakiem dobrego wykształcenia i zapewnia rozwój kompetencji kluczowych.

- 1. Zapewnienie równych szans i warunków dostępności do wszystkich szkół i placówek**
- 2. Likwidacja różnic efektywności wychowawczej i edukacyjnej szkół krakowskich**
- 3. Systematyczne działania zmierzające do podnoszenia jakości, różnorodności i indywidualizacji kształcenia w różnych obszarach przedmiotowych**
- 4. Zapewnienie warunków kształcenia uczniów o specjalnych potrzebach edukacyjnych**
- 5. Wyrównywanie szans edukacyjnych dzieci i młodzieży zagrożonych wykluczeniem**
- 6. Poprawa jakości i efektywności działań pomocowych prowadzonych przez placówki edukacyjne, w tym poradnie pedagogiczno-psychologiczne**
- 7. Rozwój możliwości realizacji wychowawczej roli szkoły**
- 8. Rozwój kompetencji i postaw obywatelskich dzieci i młodzieży szkół krakowskich**
- 9. Rozwój postaw asertywnych i zachowań prozdrowotnych**
- 10. Ułatwianie młodzieży poruszania się w zmieniających się realiach społeczno – ekonomicznych**
- 11. Motywowanie i aktywizowanie młodych ludzi do podejmowania samodzielnego poszukiwania informacji**

Opis celów operacyjnych w ramach Celu strategicznego I.

I.1. Zapewnienie równych szans i warunków dostępności do wszystkich szkół i placówek

Zadaniem władz edukacyjnych miasta wobec jego mieszkańców, jest zapewnienie równych szans i warunków dostępności do wszystkich typów szkół i działań edukacyjnych prowadzonych przez miasto. Osiągnąć to można poprzez stałe rozwijanie systemu komunikowania się z obywatelami i systemu informacji oświatowej.

Kierunki interwencji

- **Nowa sieć edukacyjna miasta obejmująca publiczne i niepubliczne przedszkola, szkoły, publiczne i niepubliczne poradnie psychologiczno –pedagogiczne oraz publiczne i niepubliczne ośrodki kształcenia nauczycieli, która uwzględni potrzeby demograficzne Miasta oraz kierunki jego rozwoju i możliwości ekonomiczne**
- **Ułatwienie rodzicom i uczniom wyboru szkoły/przedszkola poprzez upowszechnianie stosowania elektronicznego systemu zapisów do różnego typu szkół i placówek oświatowych. Wspieranie rozwoju promocji i komunikacji wszystkich szkół i przedszkoli oraz innych placówek z rodzicami i uczniami**
- Wspieranie inicjatyw związanych z powstawaniem niepublicznych przedszkoli, szkół i placówek oświatowych (szczególnie w obszarach natężonych potrzeb), tak, aby wszystkie chętne dzieci mogły z nich korzystać
- Rozwój i usprawnienie systemu przepływu informacji dotyczącej realizacji obowiązku szkolnego
- Analizowanie i wykorzystywanie w komunikacji z rodzicami informacji o jakości pracy szkół/przedszkoli generowanych w systemie ewaluacji oświaty
- Budowanie integrującej, włączającej (inkluzyjnej) przestrzeni wokół ucznia ze szczególnym uwzględnieniem uczniów ze specjalnymi potrzebami nie tylko edukacyjnymi, z naciskiem na pokonywanie uprzedzeń

Warunki osiągnięcia celu

Warunkiem osiągnięcia celu jest stały rozwój systemu gromadzenia informacji o ofercie edukacyjnej i przekazywania jej wszystkim zainteresowanym, a także jej analizowanie i bieżące wykorzystywanie w procesie zarządzania systemem edukacji. Ważnym elementem jest też wspieranie rozwoju świadomości i kompetencji w radzeniu sobie przez szkoły i nauczycieli z problemem edukacji inkluzyjnej

(włączającej). Nie do przecenienia jest także rola administracji samorządowej w inicjowaniu i organizowaniu współpracy miasta z instytucjami i organizacjami niesamorządowymi, prowadzącymi i zamierzającymi prowadzić szkoły i placówki działające w systemie edukacji.

Mierniki

1. Wzrost rejestracji dzieci poprzez elektroniczny system
2. Liczba szkół i placówek edukacyjnych prowadzonych przez podmioty inne niż samorząd
3. Liczba wejść na portal edukacyjny Wydziału Edukacji oraz charakter odwiedzin (np. długość pozostawania na portalu, odwiedzane podstrony itp.)
4. Zmiany struktury wydatków budżetowych na edukację

I.2. Likwidacja różnic efektywności wychowawczej i edukacyjnej szkół krakowskich

Pomimo wielu podejmowanych działań, przeprowadzone badania i analizy, w tym przeprowadzony na zlecenie Wydziału Edukacji Urzędu Miasta Krakowa Audyt Startowy, potwierdzają, że nadal istnieją różnice efektywności wychowawczej i edukacyjnej pomiędzy szkołami tego samego typu. Nie da się zaobserwować prostej zależności pomiędzy efektywnością szkół (edukacyjną wartością dodaną) i wielkością nakładów finansowych na daną szkołę, czy stopniem awansu zawodowego nauczycieli. Szczegółowe analizy (por. Audyt startowy) wskazują, które z analizowanych szkół wymagają interwencji. Z jakiś powodów przy tych samych standardach funkcjonowania, tej samej podstawie programowej, ujednoliconym systemie finansowania szkół w ramach Krakowskiego Bonu Oświatowego pojawiają się między szkołami różnice w ocenie ich efektywności. Powody te nie były przedmiotem zlecenia, stąd też nie zostały one uwypuklone; jednakże wydaje się zasadne i konieczne, aby dokonać dogłębnej analizy przyczyn i charakteru tych zjawisk, które warunkują pojawianie się i pogłębianie różnic w efektywności edukacyjnej krakowskich szkół.

Kierunki interwencji

- Dokonanie pogłębionej analizy i diagnozy przyczyn zróżnicowania efektów oraz warunków i organizacji pracy szkół osiągających niższą efektywność dydaktyczną i wychowawczą
- Opracowanie programów wyrównywania dysproporcji pomiędzy efektywnością poszczególnych szkół

- Zaplanowanie i podjęcie działań wspierających poprawę efektywności pracy szkół
- Wdrożenie i monitorowanie efektów wprowadzanych zmian

Warunki osiągnięcia celu

Warunkiem osiągnięcia celu jest przeprowadzanie głębokiej i pełnej diagnozy sytuacji, zaznaczających się tendencji oraz determinacja w zaplanowaniu i wdrażaniu programu poprawy. Diagnoza sytuacji powinna mieć charakter pogłębionych środowiskowych badań społecznych, które powinny pokazać główne czynniki warunkujące powstawanie różnic w efektywności edukacyjnej szkół oraz określać ich stałość w czasie. Diagnoza taka powinna pozwolić władzom edukacyjnym Krakowa podjąć systemowe działania zmierzające do likwidacji tych różnic oraz wspomagania szkół we wdrażaniu przygotowanych programów. Warunkiem skuteczności realizacji tego celu będzie współpraca władz edukacyjnych Krakowa, a szczególnie szkół objętych programem wyrównywania efektów, z różnymi partnerami mającymi doświadczenie i osiągnięcia głównie w pracy wychowawczej, w tym z organizacjami społecznymi działającymi w Krakowie i specjalizującymi się w pracy z młodzieżą i jej naturalnymi środowiskami. Istotnym warunkiem powodzenia realizacji tego celu będzie również prowadzenie stałego monitorowania efektów w postaci analizy porównawczej statycznej (pomiędzy tymi samymi typami szkół w Krakowie) i dynamicznej (w kolejnych latach wdrażania) zgodnie ze wskazaniem wynikającymi z diagnozy.

Mierniki

1. Poprawa pozycji szkół osiągających dziś najniższe efekty wychowawcze i dydaktyczne, co stwierdzone zostanie przy użyciu tych samych metod diagnostycznych, którymi oceniono dziś ich słabe wyniki.
2. Poprawa wyników nauczania (z testów i egzaminów) wszystkich typów szkół – procentowy wzrost

I.3. Systematyczne działania zmierzające do podnoszenia jakości, różnorodności i indywidualizacji kształcenia w różnych obszarach przedmiotowych

Od współczesnego nauczyciela oczekuje się, że w toku realizacji każdego przedmiotu będzie rozwijał kluczowe kompetencje uczniów, a także starał się bardziej indywidualnie podchodzić do każdego ucznia – rozpoznać jego potencjały, bazować na silnych stronach i wspierać go w procesie uczenia się. Nauczyciel mentor, przewodnik – umiejący wskazać drogę pozyskania danych, w gąszczu informacji docierających i dostępnych poprzez różne media, pomagający identyfikować problemy i szukać rozwiązań, to konieczna obecnie postawa zawodowa, trudna do realizacji dla tradycyjnie wykształconych i obecnie aktywnych zawodowo nauczycieli. W krakowskiej oświacie zdecydowanie dominują nauczyciele z długim stażem i doświadczeniem zawodowym. Daje im ono przewagę w rozumieniu problemów edukacyjnych, ale jednocześnie stanowi zagrożenie związane z utrwalonymi nawykami, które muszą ulec zmianie, w związku z nowymi wyzwaniami wymagającymi zmiany postaw zawodowych. Kraków, jeżeli chce dać szanse rozwoju dzieciom i młodzieży, a także osobom dorosłym, musi uruchomić systematyczny program wsparcia szkół i nauczycieli, w związku z prawnie nałożonym obowiązkiem rozwijania przez nich kompetencji kluczowych uczniów, większym naciskiem na indywidualizację procesów kształcenia, a zwłaszcza przeorientowaniem edukacji z uczenia uczniów, na wsparcie uczenia się uczniów i świadomego, odpowiedzialnego kształtowania swoich kompetencji, w tym też kompetencji społecznych. Działania w tym zakresie są silnie wspierane przez programy UE, a będą jeszcze mocniej wsparte w kolejnym okresie programowania.

Kierunki interwencji

- Tworzenie warunków organizacyjno - finansowych do poszerzenia oferty programowej szkół (nacisk na różnorodność oferty, w szczególności: języki obce, informatyka, przedmioty ścisłe, przedsiębiorczość)
- Stymulowanie dyrektorów szkół do opracowywania i wdrażania autonomicznych programów szkół uwzględniających nowe trendy, potrzeby, wyzwania społeczne, gospodarcze, kulturowe
- **Dofinansowanie nauczycielom studiów podyplomowych w zakresach tematycznych zgodnych z priorytetami ustalonymi przez Prezydenta Miasta Krakowa**
- Wzmacnianie i rozwój sieci dydaktycznej szkół, w tym poprzez tworzenie międzyszkolnych zasobów wspierających dydaktykę (Grup Edukacyjnych GEd)

oraz rozwój i intensyfikacja współpracy z uczelniami wyższymi i innymi partnerami mogącymi służyć zasobami dydaktycznymi

- Doskonalenie warunków do rozwoju potencjału kadry nauczycielskiej poprzez: wspieranie finansowe rozwoju zawodowego nauczycieli, tworzenie krakowskiej bazy dobrych praktyk edukacyjnych (w tym dobre praktyki szkolnictwa społecznego i prywatnego), tworzenie sieci/wiązek/grup benchmarkingowych szkół wymieniających doświadczenia, realizujących wspólnie umiejscowione w szkołach cykle doskonalenia zawodowego, a także wspieranie nauczycieli realizujących twórcze i innowacyjne projekty edukacyjne, oraz rozwój form współpracy międzynarodowej szkół

Warunki osiągnięcia celu

Warunkiem osiągnięcia celu jest podjęcie licznych, skoordynowanych działań podnoszących poziom zasobów organizacyjnych, materialnych i ludzkich krakowskiej edukacji. Osiągnąć to można dzięki synergicznej i sieciowej współpracy różnych placówek edukacyjnych (różnych typów) oraz innych partnerów, posiadających potencjały, które można wykorzystać w działalności oświatowej i wychowawczej. Może się to dziać poprzez samoistne łączenie się szkół i przedszkoli i innych placówek w Dzielnicowe Grupy Edukacyjne (łącznie różnorodne potencjały i wzajemnie je uzupełniające) oraz Dzielnicowe Klastry Edukacyjne (sieci Dzielnicowych Grup Edukacyjnych, uczelni, biznesu, partnerów społecznych, innych podmiotów).

Mierniki

1. **Liczba powstałych sieci specjalistycznych pracowni przedmiotowych (co najmniej 1 pracownia z danego przedmiotu w każdym Dzielnicowym Klastrze Edukacyjnym – DEK), w tym wspólnie organizowanych z uczelniami wyższymi i innymi instytucjami/organizacjami.**
2. Liczba powstałych sieci/wiązek/grup benchmarkingowych szkół wspólnie doskonalących metody pracy i liczba wspólnych przedsięwzięć, liczba uczestników takich przedsięwzięć.
3. **Opracowanie i wdrożenie co najmniej 1 nowego modułowego programu nauczania w każdym roku realizacji strategii.**

I.4. Zapewnienie warunków kształcenia uczniów o specjalnych potrzebach edukacyjnych

Obowiązkiem władz edukacyjnych miasta wobec jego mieszkańców, jest zapewnienie równych szans i warunków dostępności do wszystkich typów szkół i działań edukacyjnych prowadzonych przez miasto dla wszystkich uczniów niezależnie od ich indywidualnych specjalnych potrzeb edukacyjnych. Realizacja tego celu wymaga wielu działań, w tym szczególnie rozwoju wiedzy i umiejętności oraz rozwoju zasobów materialnych szkół, które lepiej odpowiadały będą na potrzeby uczniów o specjalnych potrzebach edukacyjnych.

Kierunki interwencji

- Identyfikacja potrzeb i wsparcie projektów dostosowania organizacyjnego, architektonicznego i materialnego szkół do potrzeb uczniów o specjalnych potrzebach edukacyjnych
- Wspieranie doskonalenia nauczycieli w zakresie pracy z uczniem o specjalnych potrzebach edukacyjnych
- Stworzenie systemu współpracy szkół z kolejnych etapów edukacyjnych w pracy z uczniem o specjalnych potrzebach edukacyjnych, w tym szczególnie współpracy pomiędzy szkołami i poradniami oraz przedszkolami w obszarze diagnozy i wczesnej interwencji psychologiczno-pedagogicznej
- Wzmacnianie roli poradnictwa psychologiczno - pedagogicznego

Warunki osiągnięcia celu

Warunkiem osiągnięcia celu jest identyfikacja potrzeb szkół w tym zakresie, określenie posiadanych zasobów i możliwości miasta oraz systematyczne i planowe rozwijanie tych zasobów tak, by pozwalały coraz pełniej zaspokajać specjalne potrzeby edukacyjne uczniów krakowskich szkół

Mierniki

1. Stopień likwidacji wszelkich barier architektonicznych w wybranych/określonych szkołach i placówkach edukacyjnych w Krakowie
2. Liczba dzieci i młodzieży oraz rodziców objętych wsparciem
3. Liczba doskonalących się nauczycieli w zakresie pracy z uczniem o szczególnych potrzebach edukacyjnych.

I.5. Wyrównywanie szans edukacyjnych dzieci i młodzieży zagrożonych wykluczeniem

Nawet najlepiej zorganizowane standardowe działania edukacyjne z trudem docierają do pewnych grup dzieci i młodzieży. Powoduje to konieczność rozwoju niestandardowych form pracy szkół i nauczycieli, skierowanych do grup uczniów szczególnie zagrożonych wykluczeniem edukacyjnym i w dalszej konsekwencji – wykluczeniem społecznym.

Kierunki interwencji

- Tworzenie dobrych warunków edukacji na starcie poprzez szczególne wspieranie dokształcania nauczycieli, rozwoju bazy materialnej i form pracy z uczniem rozpoczynającym edukację szkolną (sześciolatki)
- Rozwój i stałe wspieranie istniejących inicjatyw edukacyjnych skierowanych do dzieci zagrożonych i dotkniętych jakąkolwiek formą wykluczenia
- Rozwój współpracy pomiędzy instytucjami i osobami pracującymi wokół szkół a zajmującymi się dziećmi i młodzieżą ze środowisk szczególnie zagrożonych wykluczeniem, szczególnie konieczna jest tu intensyfikacja i koordynacja współpracy z Miejskim Ośrodkiem Pomocy Społecznej oraz organizacjami społecznymi pracującymi z dziećmi, młodzieżą i rodzinami wykluczonymi lub zagrożonymi wykluczeniem
- Finansowanie zajęć wyrównawczych i dodatkowych (np. kół przedmiotowych) skierowanych do dzieci i młodzieży zagrożonej wykluczeniem
- **Przeniesienie zajęć przedmiotowych (przedmioty nauczania) dotychczas realizowanych w placówkach wychowania pozaszkolnego (np. MDK) – do szkół**
- Wzmacnianie oferty placówek wychowania pozaszkolnego w zakresie zajęć rozwijających talenty i zainteresowania ucznia oraz zajęć przeciwdziałających wykluczeniu; objęcie tymi zajęciami możliwie największej liczby dzieci

Warunki osiągnięcia celu

Warunkiem osiągnięcia celu jest rozwijanie warunków do pełniejszego wczesnego diagnozowania zagrożeń i szybkiego wdrażania działań zapobiegawczych skierowanych do grup uczniów najbardziej potrzebujących oraz wspieranie rozwoju kompetencji nauczycielskich w tym zakresie. Jednocześnie niezwykle ważna jest skoordynowana współpraca szkół i placówek wychowawczych z różnymi partnerami

społecznymi w zakresie szybkiej interwencji i oferowania szerokiej pomocy dzieciom, młodzieży i ich rodzinom zagrożonym wykluczeniem społecznym. Warunkiem sprzyjającym jest też współpraca z doświadczonymi wychowawcami, pedagogami, artystami itp. będącymi na emeryturze w celu wykorzystania ich wiedzy i praktycznego doświadczenia w zakresie wzmocnienia pozytywnych wzorców u dzieci i młodzieży.

Mierniki

1. Przygotowana diagnoza - do końca 2012 r. - potrzeb materialno-organizacyjnych wszystkich szkół w zakresie ich przystosowania do pracy modułowej z dzieckiem sześciolatkiem
2. Wzrost liczby projektów wczesnej diagnozy i interwencji realizowanych w szkołach we współpracy z instytucjami działającymi w tej dziedzinie.
3. Coroczny wzrost liczby godzin zajęć dodatkowych realizowanych w szkołach ogółem, przeznaczonych dla grup uczniów zagrożonych wykluczeniem w ciągu okresu realizacji tej strategii.

I.6. Poprawa jakości i efektywności działań pomocowych prowadzonych przez placówki edukacyjne, w tym poradnie pedagogiczno-psychologiczne

Poprzez dokładną i rzetelną diagnozę problemów dziecka i jego rodziny, poradnictwo psychologiczno-pedagogiczne zaspokaja, a następnie podejmuje działania postdiagnostyczne (opracowanie programu wspomagania, planu korekcji i kompensacji deficytowych funkcji i umiejętności). Poradnie realizują zajęcia logopedyczne, reedukacyjne, psychoedukacyjne etc. Opis jakości działań pomocowych możliwy jest jedynie w oparciu o uprzednie rzetelne rozpoznanie aktualnych potrzeb środowiska.

Kierunki interwencji

- Prowadzenie przez poradnie działalności wspomagającej, psychoedukacyjnej, interwencyjnej na rzecz nauczycieli, wychowawców, specjalistów na terenie przedszkoli i szkół
- Ciągłe doskonalenie oraz poprawa jakości i efektywności udzielanej pomocy bezpośredniej

- Zbadanie zakresu zapotrzebowania na określone oddziaływania dotyczące rozwiązywania problemów edukacyjno-wychowawczych uczniów
- Opracowanie kategorii zakresu świadczonych usług podstawowych, specjalistycznych i wysokospecjalistycznych
- **Optymalizacja pracy placówek poradni psychologiczno-pedagogicznych oraz ich sieci**

Warunki osiągnięcia celu

Priorytetem realizacji działań pomocowych ma być efektywność i skuteczność w odniesieniu do konkretnego dziecka/ucznia, a nie miejsce zatrudnienia świadczącego usługi. W związku z istniejącą potrzebą zintensyfikowania działań pomocowych w zakresie realizacji rozporządzenia w sprawie organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej oraz konsolidacji finansów budżetu Miasta Krakowa oczekiwaną staje się zdecydowana interwencja władz edukacyjnych Krakowa w zakresie świadczenia pomocy psychologiczno-pedagogicznej jak najbliżej dziecka potrzebującego, czyli na terenie szkoły. Niezbędne jest także ustalenie jasnych, precyzyjnych i powszechnie akceptowalnych procedur postępowania w procesie diagnozowania i w pracy postdiagnostycznej, oraz określenie jednolitych standardów pracy.

Mierniki

1. Opracowanie procedur i standardów postępowania (w tym określenie standardowego wymiaru czasu niezbędnego do świadczenia danej usługi) oraz ich jednolite wdrożenie we wszystkich krakowskich poradniach.
2. Stworzenie katalogu/zestawu kategoryzacji usług świadczonych przez poradnie (zarówno w obszarze usług podstawowych, jak i specjalistycznych).
3. Liczba dzieci i młodzieży objęta wsparciem.

1.7. Rozwój możliwości realizacji wychowawczej roli szkoły

Szkoła jest miejscem, w którym zachodzą intensywne procesy wychowawcze. Ważnym wydaje się, by były one po pierwsze spójne z działaniami wychowawczymi rodziców, po drugie zaś by były one na terenie szkół dobrze i świadomie zorganizowane.

Kierunki interwencji

- Rozwijanie opieki psychologiczno-pedagogicznej w szkołach i innych placówkach; wspieranie projektów współpracy między instytucjami podejmującymi inicjatywy w tej sferze, wspieranie inicjatyw realizowanych wspólnie z rodzicami i organizacjami rodziców
- Systematyczne wprowadzanie do programów wychowawczych nowych treści wynikających z bieżącej diagnozy potrzeb i problemów dzieci i młodzieży
- Promowanie dobrych praktyk za pośrednictwem:
 - tworzenia krakowskiej listy dobrych praktyk wychowawczych,
 - konkursów i nagród dla projektów i działań przynoszących najlepsze efekty wychowawcze
- Opracowywanie i wdrażanie programów rozwojowych szkół uwzględniających poszerzanie zasobów szkoły o potencjały intelektualne i doświadczenie zawodowe rodziców

Warunki osiągnięcia celu

Warunkiem osiągnięcia tego celu jest stałe monitorowanie sytuacji w szkołach i wokół szkół oraz systematyczne diagnozowanie potrzeb wychowawczych uczniów. Jednocześnie konieczne jest zwiększenie podmiotowej roli rodziców i prawnych opiekunów dzieci i młodzieży w zakresie realizowanych treści dydaktycznych i procesów wychowawczych.

Mierniki

- 1. Liczba innowacyjnych inicjatyw wychowawczych podejmowanych przez szkoły**
- 2. Stworzona baza danych o projektach i działaniach wychowawczych prowadzonych na terenie szkół dostępna dla wszystkich szkół i nauczycieli**
- 3. Stworzony system nagradzania innowacyjnych działań i projektów wychowawczych**

1.8. Rozwój kompetencji i postaw obywatelskich dzieci i młodzieży szkół krakowskich

Budowanie społeczeństwa obywatelskiego, podnoszenie poziomu kapitału społecznego i wzrost innowacyjności są jednymi z najważniejszych wyzwań i zadań jakie stoją przed naszym społeczeństwem u progu XXI wieku. Zadanie to jest niemożliwe do zrealizowania bez rozwoju

kompetencji i postaw odpowiedzialnego obywatelstwa już od najmłodszych lat. System edukacji odgrywa w tym procesie kluczową rolę. Powinnością miasta jest więc tworzenie warunków do coraz pełniejszego rozwoju potencjału młodego pokolenia w tym zakresie.

Kierunki interwencji

- Rozwój i wspieranie działalności samorządowej w szkołach, rad młodzieżowych i innych inicjatyw obywatelskich dzieci i młodzieży
- Rozwój współpracy szkół z różnymi partnerami, w tym organizacjami pozarządowymi, firmami itp. oraz wspieranie wspólnych inicjatyw
- Wprowadzenie do programów wychowawczych aktualnych problemów społecznych i wspieranie uczniowskich działań w tych sferach
- Uwrażliwienie młodych ludzi na potrzebę rzetelności i wiarygodności oraz odpowiedzialności w działaniach jednostkowych.
- Wspieranie programów i akcji związanych z pogłębianiem wiedzy o Krakowie i Małopolsce
- Opracowanie wspólnie z Radą Pożytku Publicznego i wdrożenie Krakowskiego Programu Rozwoju Wolontariatu Młodzieży.

Warunki osiągnięcia celu

Warunkiem osiągnięcia celu jest stworzenie na terenie szkół i na poziomie miasta formalnych i organizacyjnych mechanizmów wsparcia aktywności uczniowskiej na różnych polach. Szczególnie ważnym jest możliwie pełne upodmiotowienie samorządów szkół, czego ważnym elementem jest nadanie samorządom szkolnym kompetencji decyzyjnych (w tym finansowych – budżet partycypacyjny) w wybranych sferach działalności szkoły.

Mierniki

- 1. Liczba inicjatyw obywatelskich realizowanych przez szkoły.**
- 2. Liczba wprowadzonych do programów wychowawczych szkół/placówek, działań stymulujących aktywność obywatelską uczniów na różnych polach.**
3. Wzrost liczby uczniów biorących udział w przedsięwzięciach na rzecz innych, w których uczniowie ci wykażą się rzetelnością i odpowiedzialnością.

4. Liczba uczniów, nauczycieli i rodziców zaangażowanych w działania obywatelskie na terenie szkoły, dzielnicy.

I.9. Rozwój postaw asertywnych i zachowań prozdrowotnych

Dobrostan psychiczny i fizyczny młodego pokolenia jest warunkiem niezbędnym do realizacji każdego innego celu edukacyjnego. Stałe podnoszenie poziomu zdrowia oraz rozwijanie kompetencji interpersonalnych i społecznych dzieci i młodzieży powinno być jednym z kluczowych celów edukacyjnych.

Kierunki interwencji

- Wspieranie programów i projektów rozwoju kompetencji społecznych i prozdrowotnych w szkołach, w tym szczególnie realizowanych we współpracy z organizacjami sportowymi, jednostkami służby zdrowia, instytucjami sfery porządku i bezpieczeństwa (głównie Straż miejska i Policja) i organizacjami pozarządowymi
- Tworzenie elementów bazy dobrych praktyk pokazujących programy i działania profilaktyczne i prewencyjne
- Zwiększenie dostępności bazy i rozwój zajęć sportowych i rekreacyjnych dla dzieci i młodzieży oraz wspieranie działań zmierzających do pozytywnych zachowań dzieci i młodzieży
- Nawiazanie i rozwinięcie współpracy miejskiej administracji oświatowej z instytucjami sportu i rekreacji, w celu poszerzenia oferty tych instytucji, adresowanej do dzieci i młodzieży Krakowa.

Warunki osiągnięcia celu

Warunkiem osiągnięcia celu jest stworzenie warunków do rozwoju programów nauczania i programów wychowawczych oraz programów profilaktycznych szkół i placówek, tak, by coraz pełniej pozwalały one rozwijać pożądane kompetencje dzieci i młodzieży.

Mierniki

- 1. Procentowy wzrost liczby godzin zajęć rozwijających kompetencje społeczne, interpersonalne i prozdrowotne dzieci i młodzieży.**

2. Stworzona baza dobrych praktyk, dostępna dla wszystkich szkół i nauczycieli.
3. Wzrost liczby dodatkowych zajęć sportowych dla dzieci i młodzieży, w tym realizowanych przez instytucje i organizacje niebędące placówkami systemu edukacji.
4. Spadek liczby / odsetka niepożądanych zachowań dzieci i młodzieży

I.10 Ułatwianie młodzieży poruszania się w zmieniających się realiach społeczno – ekonomicznych.

Realizacja tego celu będzie realizacją polityki Miasta wobec grup społecznie słabszych, młodzieży, która nie ma wystarczających kompetencji, by wykorzystać możliwości informacyjne zawarte w Internecie, co jest istotnym czynnikiem jej marginalizacji. Umiejętność korzystania z Internetu jest jednym z elementów budowania przewag konkurencyjnych, tymczasem zdecydowana większość dzieci i młodzieży deklaruje jedynie portale społecznościowe, jako formę korzystania z Internetu.

Niezbędne jest powstanie miejsc (instytucji) doradztwa zawodowego i osobistego, które pomogą młodym ludziom w podejmowaniu optymalnych decyzji dotyczących ścieżki edukacyjnej, kariery zawodowej i rozwoju osobistego. Zadania takie może realizować sieć ośrodków/specjalistów informacyjno-doradczych. Ośrodki te (specjaliści ci) mogłyby także wspierać rozwój kompetencji nauczycieli w zakresie będącym przedmiotem ich działania. Ośrodki takie mogą być prowadzone przez organizacje społeczne, bądź też organizowane w ramach Grup Edukacyjnych w dzielnicach.

Kierunki interwencji

- Analizowanie potrzeb w zakresie usług informacyjno-doradczych dla młodzieży
- **Stworzenie na terenie dzielnic sieci ośrodków informacyjno-doradczych dla młodzieży w oparciu o istniejące grupy różnorodnych podmiotów i specjalistów oraz świadczenie ich usług na terenie szkół w ramach Grupy Edukacyjnej**
- Wprowadzenie w ośrodkach informacyjno-doradczych dla młodzieży, standardów działalności i świadczonych usług
- Rozwój kompetencji kadry ośrodków informacyjno-doradczych dla młodzieży

- Gromadzenie i przetwarzanie informacji stanowiących zasób ośrodków informacyjno-doradczych dla młodzieży
- Świadczenie doradztwa i udzielanie porad dla młodzieży (indywidualnego i grupowego)

Warunki osiągnięcia celu

Warunkiem osiągnięcia celu jest dokładne poznanie potrzeb oraz trendów zmieniającego się otoczenia oraz dostosowanie do zdolności percepcyjnych młodzieży oferty informacyjno – doradczej. Konieczne jest przy tym nawiązanie współpracy z różnymi partnerami, których informacja i wiedza mogą być przydatne dla młodzieży w kreowaniu ich ścieżki rozwoju. Warunkiem skuteczności w realizacji tego celu jest wykorzystanie istniejących struktur i sieci i niejako „nałożenie” na nie idei świadczenia usług informacyjno-doradczych. W ofercie znaleźć się powinny różnorodne usługi, w tym również profesjonalnie prowadzonego poradnictwa i doradztwa zawodowego oraz orientacji zawodowej przy wykorzystaniu wykwalifikowanych doradców zawodowych oraz takowych pracujących w Grodzkim Urzędzie Pracy.

Mierniki

1. Liczba udzielonych informacji i porad

I.11 Motywowanie i aktywizowanie młodych ludzi do podejmowania samodzielnego poszukiwania informacji

Niewątpliwie dostęp do informacji jest dziś jednym z najważniejszych czynników rozwoju, zarówno indywidualnego (osobniczego), jak i rozwoju całych społeczeństw. Uświadamianie tego faktu młodym ludziom i zachęcanie ich do poszukiwania informacji dotyczących: zdobywania umiejętności i doświadczeń zawodowych, poznawania różnych środowisk i kultur, nawiązywania kontaktów, wyjazdów za granicę itp. powinno być jednym z ważniejszych wskazań, jakie nauczyciele i wychowawcy winni przekazywać swym podopiecznym. W dobie wielkiego przyspieszenia postępu wiedzy i techniki – w mniejszym zakresie dzisiejszy rozwój opiera się na indywidualnej wiedzy poszczególnych osób; w większym – na umiejętności docierania i wyszukiwania potrzebnych informacji oraz na umiejętności przetwarzania ich.

Kierunki interwencji

- Promocja działalności ośrodków informacyjno-doradczych dla młodzieży
- Kontynuacja współpracy pomiędzy ośrodkami informacyjno-doradczymi dla młodzieży a szkołami, urzędami pracy, poradniami psychologiczno-pedagogicznymi, instytucjami resortu zdrowia, pomocy społecznej, mediami lokalnymi
- Nawiązanie i prowadzenie współpracy z mediami

Warunki osiągnięcia celu

Warunkiem osiągnięcia celu jest uświadomienie nauczycielom potrzeby motywowania uczniów w tym zakresie. Niezbędne będzie także wprowadzenie elementów dotyczących aktywizowania i motywowania uczniów w przedmiotowym zakresie do treści programów doskonalenia zawodowego nauczycieli i wychowawców.

Mierniki

1. Wzrost liczby uczniów korzystających z indywidualnego doradztwa i informacji oferowanych przez ośrodki informacyjno-doradcze dla młodzieży.

CELE SZCZEGÓŁOWE POWIĄZANE Z CELEM STRATEGICZNYM II Polityka edukacyjna Krakowa służy rozwojowi mocnych stron, talentów i uzdolnień uczniów.

II.1. Stworzenie lepszych warunków rozwoju uczniom zdolnym

II.2. Wzrost poziomu kompetencji nauczycieli w pracy z uczniem zdolnym

II.3. Rozwój materialno-organizacyjnych zasobów służących kształceniu uczniów szczególnie uzdolnionych

Opis celów operacyjnych w ramach Celu strategicznego II.

II.1 Stworzenie lepszych warunków rozwoju uczniom zdolnym

Szkoła służyć powinna w pierwszej kolejności rozwojowi indywidualnemu każdego z uczniów, niezależnie od jego zdolności. Mając na uwadze takie szerokie i wszechstronne rozumienie zdolności, szkoła wspierać powinna rozwój uczniów szczególnie uzdolnionych poprzez tworzenie warunków do możliwie wczesnego rozpoznania i właściwej stymulacji rozwoju zdolności ucznia na każdym z kolejnych etapów edukacji.

Kierunki interwencji

- Wspieranie rozwoju i realizacji zajęć indywidualnego programu i toku nauki dla uczniów szczególnie uzdolnionych na kolejnych etapach edukacji szkolnej
- Intensyfikacja współpracy z uczelniami dla rozwoju oferty wsparcia dla wybitnie zdolnych uczniów
- Rozwijanie systemu informacji o uczniu zdolnym i możliwościach jego rozwoju (informacje o bazie materialnej, możliwościach i źródłach finansowania zajęć specjalnych dla ucznia zdolnego)
- Dalsze wsparcie finansowe uczniów szczególnie uzdolnionych o wybitnych osiągnięciach
- Zacieśnianie współpracy szkół/placówek i ich nauczycieli w ramach Grup Edukacyjnych (GEEd); podejmowanie wspólnych przedsięwzięć służących rozwojowi uczniów zdolnych przez szkoły z różnych poziomów kształcenia w ramach GEEd

Warunki osiągnięcia celu

Warunkiem osiągnięcia celu jest wzrost poziomu wiedzy i umiejętności nauczycieli w pracy z uczniem szczególnie uzdolnionym. Drugim ważnym warunkiem jest stworzenie bazy informacji o możliwościach wsparcia i rozwoju różnorodnych zdolności ucznia w różnych szkołach i innych instytucjach współpracujących ze szkołami. Istotnym elementem wspomagającym osiągnięcie celu jest też zacieśnienie współpracy szkół i placówek oraz ich nauczycieli w ramach GEEd i DEK. Pozwoli to z jednej strony na lepsze ukierunkowanie pracy z uczniem zdolnym w szkole niższego szczebla, pod kątem jego optymalnego przygotowania do wymagań, oczekiwań i

zasad pracy w szkole wyższego szczebla oraz pełniejsze wykorzystanie możliwości, jakie stwarzają inne instytucje w otoczeniu szkoły.

Mierniki

1. Liczba wspólnych przedsięwzięć edukacyjnych szkół i uczelni wyższych.
2. Opracowane szczegółowe zasady przygotowywania i wdrażania indywidualnych toków nauczania dla uczniów szczególnie uzdolnionych.
3. Opracowane, wdrożone i systematycznie powtarzane badania „przesiewowe”, których celem będzie „wyłuskanie” uczniów szczególnie uzdolnionych.
4. Stworzona baza danych o osobach i instytucjach dysponujących możliwościami pracy z uczniem szczególnie uzdolnionym.

II.2. Wzrost poziomu kompetencji nauczycieli w pracy z uczniem zdolnym

Efektywna praca z uczniem zdolnym wymaga ciągłego podnoszenia kwalifikacji nauczycielskich i opracowywania nowych metod i form pracy przez szkoły i nauczycieli. Istniejące formy przygotowania do zawodu i doskonalenia nauczycieli, które nastawione są na ucznia „typowego”, w małym stopniu służą zaspokojeniu tej specyficznej potrzeby. Dlatego niezwykle ważne jest tworzenie warunków do rozwijania specyficznych i niezbędnych do pracy z uczniem zdolnym – kompetencji nauczycielskich.

Kierunki interwencji

- Stworzenie bazy informacji o metodach i możliwościach pracy z uczniem zdolnym, w tym projektach współpracy ze specjalistami z uczelni wyższych
- Wspieranie rozwoju zawodowego i nagradzanie nauczycieli ze szczególnymi osiągnięciami w pracy z uczniem zdolnym; organizowanie i wspieranie cykli doskonalenia nauczycieli poświęcone pracy z uczniem zdolnym
- Systematyczne rozwijanie współpracy miejskiej administracji oświatowej i szkół z uczelniami Krakowa, w szczególności w tych przypadkach, w których ta współpraca nie została nawiązana.

Warunki osiągnięcia celu

Warunkiem osiągnięcia celu jest dobre rozpoznanie i umiejętne rozwijanie kompetencji nauczycieli krakowskich szkół, jak również uruchomienie olbrzymiego potencjału, jaki tkwi w uczelniach wyższych i możliwościach współpracy szkół z nimi na polu edukacji uczniów szczególnie uzdolnionych.

Mierniki

1. Utworzona baza informacji o pracy z uczniem zdolnym w krakowskich szkołach, dostępna dla wszystkich szkół i nauczycieli.
2. Wdrożone modułowe programy doskonalenia nauczycieli w obszarze pracy z uczniem zdolnym – liczba takich programów, liczba uczestniczących nauczycieli.
3. Liczba inicjatyw i uczniów biorących udział w programach.

II.3. Rozwój materialno-organizacyjnych zasobów służących kształceniu uczniów szczególnie uzdolnionych

Praca z uczniem szczególnie uzdolnionym wymaga często sięgania po specyficzne, wyspecjalizowane zasoby. Rozwój ich w szkołach oraz umiejętne korzystanie z zasobów istniejących w innych instytucjach działających na terenie miasta, wydaje się być ważnym elementem wspierającym działania na rzecz edukacji ucznia zdolnego.

Kierunki interwencji

- Dalsze finansowanie rozwoju bazy dydaktycznej, kulturalnej i sportowej szkół, wspieranie rozwoju szkolno-akademickich pracowni i klas realizujących innowacyjne programy nauczania
- Rozwój form wsparcia materialnego innowacyjnych nauczycieli i uczniów ze szczególnymi osiągnięciami w swych dziedzinach

Warunki osiągnięcia celu

Warunkiem osiągnięcia celu jest stałe diagnozowanie potrzeb, stanu posiadanych zasobów i możliwości korzystania z zasobów różnorodnych instytucji działających na terenie miasta.

Mierniki

1. Liczba wyspecjalizowanych pracowni szkolno-akademickich na terenie szkół.

2. Wdrożony miejski system finansowego wsparcia innowacyjnych programów pracy z uczniem zdolnym

CELE SZCZEGÓŁOWE POWIĄZANE Z CELEM STRATEGICZNYM III: Polityka edukacyjna Krakowa sprzyja powiązaniu edukacji z otoczeniem społeczno-gospodarczym, zwłaszcza potrzebami rynku pracy.

III.1. Przygotowanie i wdrożenie systemu wsparcia nauczycieli, pozwalającego im rozwijać kompetencje kluczowe uczniów

III.2. Przygotowanie zmodernizowanej oferty kształcenia zawodowego w Krakowie, uwzględniającej aspiracje edukacyjne i zawodowe młodzieży, rozwój naukowy i technologiczny, zmieniające się potrzeby gospodarki w wymiarze globalnym.

III.3. Promocja i upowszechnienie edukacji technicznej na wszystkich poziomach kształcenia - wspieranie młodzieży w rozwijaniu zainteresowań techniką.

III.4. Rozwój współpracy szkół z rodzicami

III.5. Poszerzenie zakresu i możliwości współpracy szkół z organizacjami pozarządowymi

III.6. Rozwijanie współpracy szkół z instytucjami rynku pracy i pracodawcami

III.7. Wspieranie rozwoju nauczania przedsiębiorczości w szkołach

Opis celów operacyjnych w ramach Celu strategicznego III.

III.1. Przygotowanie i wdrożenie systemu wsparcia nauczycieli, pozwalającego im rozwijać kompetencje kluczowe uczniów

Od 1 września 2009 r. obowiązuje ustawowy wymóg rozwijania przez nauczycieli kompetencji kluczowych uczniów. Oznacza to, że w procesie dydaktycznym nauczyciele w większym niż dotychczas stopniu powinni kłaść nacisk na diagnozowanie indywidualnych przewag i predyspozycji ucznia, a następnie, w oparciu o nie, rozwijać w uczniach ich kompetencje kluczowe. W takim ujęciu, w procesie dydaktycznym, nieco mniejsze znaczenie przykładane być powinno do wyposażania uczniów w specyficzną wiedzę i umiejętności (w tym umiejętności zawodowe). Wyposażanie uczniów w kompetencje kluczowe ma dla ich rozwoju zasadnicze znaczenie. To właśnie dzięki posiadaniu tych kompetencji uczniowie mogą stosunkowo łatwo przemieszczać się pomiędzy różnymi kierunkami kształcenia i dawać sobie radę na kolejnych etapach (szczeblach) edukacji. Znaczenie kompetencji kluczowych podkreślają także pracodawcy, którzy twierdzą, że kwalifikacje i umiejętności specyficzne dla danego stanowiska pracy absolwenci i tak nabywają dopiero podczas staży lub wręcz uczą się ich w pierwszych miesiącach pracy zawodowej. Niestety, w bardzo wielu przypadkach, nauczyciele nie są właściwie przygotowani do tej pracy. Uczelnie nie wyposażyły ich w odpowiednie narzędzia, zaś przyzwyczajenie do przekazywania konkretnej wiedzy utrudnia im zmianę tradycyjnego podejścia.

Kierunki interwencji

- Opracowanie i wdrożenie programów szkoleniowych dla nauczycieli, wspomagających ich i wyposażających w umiejętności diagnozowania indywidualnych predyspozycji ucznia oraz w rozwijaniu kluczowych kompetencji
- Nawiązanie współpracy i zachęcenie uczelni wyższych Krakowa do opracowania programu studiów podyplomowych dających nauczycielom możliwość rozwijania kluczowych kompetencji uczniów, a także wprowadzenie analogicznych treści do **programów studiów nauczycielskich**
- **Zbudowanie banku dobrych praktyk, gromadzącego nagrania video fragmentów zajęć**, służących rozwijaniu kluczowych kompetencji uczniów. Bezpłatne (za pośrednictwem Internetu) udostępnianie nauczycielom zasobów banku

Warunki osiągnięcia celu

Warunkiem osiągnięcia celu jest ścisła współpraca organu prowadzącego ze środowiskami nadzoru metodycznego i uczelniami wyższymi.

Mierniki

1. Liczba opracowanych i wdrożonych programów szkoleniowych dla nauczycieli
2. Opracowany 1 program studiów podyplomowych
3. Wprowadzone treści związane z rozwijaniem kompetencji kluczowych uczniów do wszystkich programów studiów nauczycielskich
4. Utworzony bank dobrych praktyk

III.2. Przygotowanie zmodernizowanej oferty kształcenia zawodowego w Krakowie, uwzględniającej aspiracje edukacyjne i zawodowe młodzieży, rozwój naukowy i technologiczny, zmieniające się potrzeby gospodarki w wymiarze globalnym.

Potrzeba przebudowy dotychczasowej oferty kształcenia zawodowego uzyskała w ostatnim okresie powszechną akceptację w skali całego kraju. Fakt ten znalazł wyraz w nowelizacji ustawy o systemie oświaty, przewidującej od 1 września 2012 roku uruchomienie kształcenia w szkołach nowych typów, w oparciu o nowe podstawy programowe, w tym programy modułowe, przygotowujących do potwierdzenia kwalifikacji w zmienionej formule egzaminacyjnej, zwiększającej nacisk na praktyczne aspekty nabytych w toku nauki umiejętności. Bardzo istotnym elementem wprowadzanych zmian jest umożliwienie szerokiego włączenia się szkół w kształcenie, doksztalcenie i potwierdzanie kwalifikacji osób dorosłych, przez wprowadzenie do ich oferty kursów kwalifikacyjnych. Ma to szczególne znaczenie dla wykorzystania potencjału istniejących instytucji oświatowych w sytuacji postępującego regresu demograficznego. Kraków ma w chwili obecnej niepowtarzalną szansę przygotowania nowej oferty kształcenia, uwzględniającej nie tylko trendy wynikające ze zmian systemowych, ale przede wszystkim efekty dotychczasowych działań modernizacyjnych, dotyczących unowocześnienia bazy praktycznej nauki zawodu, zakupu pomocy techno-dydaktycznych, czy też umożliwienia uczniom uzyskiwania dodatkowych kwalifikacji zawodowych i umiejętności kluczowych w ramach zajęć pozalekcyjnych i pozaszkolnych. Większość z tych działań finansowana jest obecnie ze środków Małopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego oraz Komponentu Regionalnego Programu

Operacyjnego Kapitał Ludzki, ze znacznym udziałem finansowym Gminy Kraków. W przyszłym okresie programowania UE spodziewać się można nieco innego sposobu finansowania, w tym również w zakresie edukacji. Prawdopodobne jest, że model finansowania będzie zbliżony do tego z okresu 2004-2006.

Kierunki interwencji

- Dalsze rozwijanie Centrum Kształcenia Praktycznego i Centrum Kształcenia Ustawicznego - rozwój bazy, wyposażenia w sprzęt techniczny i dydaktyczny. Centra powinny stać się w przyszłości miejscem potwierdzającym kwalifikacje dla młodzieży i dorosłych.
- Zapewnienie podobnego standardu jakości oferty edukacyjnej w całym Krakowie, przez umożliwienie szkołom i placówkom oferującym kształcenie zawodowe realizację nowatorskich (w tym modułowych) programów nauczania, dostępu do nowoczesnej bazy praktycznej nauki zawodu, praktyk zawodowych w przedsiębiorstwach, możliwości poznawania najnowszych rozwiązań technologicznych w danym zawodzie i branży, realizacji części zajęć edukacyjnych we współpracy ze szkołami wyższymi, szerokiej oferty wzmacniającej kompetencje kluczowe, dostępu do oferty dodatkowej (specjalistyczne kursy i szkolenia zawodowe), doradztwa edukacyjno – zawodowego.
- Przestrzeganie zasady specjalizacji szkół zawodowych w zakresie kształcenia zawodowego – unikanie powielania tych samych kierunków kształcenia przez różne szkoły bez analizowania stopnia zainteresowania młodzieży oraz uruchamiania kierunków kształcenia nie związanych z profilem danej szkoły zawodowej.

Warunki osiągnięcia celu

Warunkiem osiągnięcia celu jest stopniowa reorganizacja dotychczasowej sieci szkół i placówek kształcenia zawodowego, uwzględniająca harmonogram zmian przewidzianych w założeniach reformy kształcenia zawodowego. Dotyczyć to również powinno „uporządkowania” oferty edukacji zawodowej w szkołach w Krakowie, polegającej na większej niż dotychczas dyscyplinie w planowaniu nowych kierunków kształcenia zawodowego uruchamianych przez szkoły (należy w tym względzie wzmocnić decyzyjność organu prowadzącego i poszerzyć współpracę z instytucjami rynku pracy i przedstawicielami nauki oraz biznesu). Proces ten powinien być zakończony w roku 2015, kiedy to pierwsi absolwenci szkół nowego typu będą przystępować do egzaminów zewnętrznych. Przeprowadzenie opisanych wyżej kierunków interwencji wymaga pomyślnego zakończenia wszystkich rozpoczętych

działań inwestycyjnych w ramach projektów dofinansowanych przez MRPO oraz zakupów sprzętu technologicznego – dydaktycznego w ramach innych programów (w tym POKL), oraz przygotowanie nowych projektów modernizacyjnych, których sfinansowanie będzie możliwe w ramach okresu programowania budżetu UE 2014 – 2020. Nowe projekty powinny dotyczyć zagadnień, których nie udało się sfinansować w ramach działań dotychczasowych. Gmina Kraków musi podjąć w ciągu najbliższego roku rolę aktywnego animatora budowy nowej oferty szkół, angażując się także w proces kształtowania jej części programowej. Propozycje dotyczące sieci szkół, organizacji centrów edukacji zawodowej i ustawicznej powinny uwzględniać przede wszystkim mocne strony dotychczasowych instytucji edukacji oraz realizowane do tej pory działania modernizacyjne. Ważnym zagadnieniem jest rozpoczęcie budowy systemu nowych powiązań gospodarki i nauki ze szkolnictwem zawodowym, w którym Gmina pełnić będzie rolę inicjującą i wspierającą.

Mierniki

1. Odsetek absolwentów szkół zawodowych Krakowa zatrudnionych w gospodarce w okresie do 12 miesięcy od zakończenia nauki
2. Wzrost odsetka absolwentów, którzy zdali egzaminy zawodowe w stosunku do liczby absolwentów, którzy ukończyli naukę

III.3. Promocja i upowszechnienie edukacji technicznej na wszystkich poziomach kształcenia - wspieranie młodzieży w rozwijaniu zainteresowań techniką.

Wszelkie działania modernizacyjne w obszarze kształcenia zawodowego nie będą przynosiły zamierzonych efektów, jeżeli szkoła zawodowa nie uzyska w oczach młodego człowieka, jego rodziny i przyjaciół statusu „szkoły pozytywnego wyboru”. W chwili obecnej wielu uczniów szkół zawodowych pobiera w nich naukę nie kierując się zainteresowaniami, pasją, predyspozycjami, tylko przypadkowymi czynnikami. Fakt ten nie może dziwić w sytuacji, w której od 20 lat trwa deprecjonowanie techniki w procesie kształcenia, rezygnacja z zajęć praktyczno-technicznych w szkołach podstawowych, wieloletni obniżony status matematyki jako przedmiotu „niematuralnego”, niedoskonałość systemu pracy z dzieckiem szczególnie uzdolnionym (uzdolnionym technicznie w szczególności). Wszystkim tym zaniechaniom towarzyszyła oczywista zmiana społecznych preferencji zawodowych, której źródło tkwiło w krótkowzrocznych analizach zmian zachodzących na rynku pracy. W momencie, w którym

przystępujemy do zasadniczych zmian w ofercie szkół zawodowych, nie można zapomnieć o konieczności stworzenia odpowiedniego klimatu społecznego wokół podejmowanych działań oraz zaproponowania realizacji konkretnych projektów skierowanych do dzieci, młodzieży oraz ich rodziców – już od wieku przedszkolnego.

Kierunki interwencji

- Uruchomienie i realizacja krakowskiego programu edukacji technicznej dla dzieci i młodzieży. Program powinien być skierowany do uczniów i wychowanków przedszkoli, szkół podstawowych i gimnazjów. Jego zasadnicze elementy powinny być realizowane w ramach zajęć pozalekcyjnych oraz pozaszkolnych z aktywnym włączeniem się placówek wychowania pozaszkolnego (domy kultury, świetlice), instytucji kultury (muzea np. inżynierii miejskiej, lotnictwa, ogród doświadczeń, kopalnia soli itp.), szkół wyższych, przedsiębiorstw. Cechą wyróżniającą programu w zestawieniu z działaniami dotychczasowymi, powinien być powszechny i systemowy charakter, zapewniający dostępność oferty dla wszystkich zainteresowanych. Szczegółowe formy powinny być dostosowane do poszczególnych grup wiekowych, i wraz z rozwojem dziecka obejmować także elementy orientacji zawodowej (na poziomie gimnazjum). Młodzież powinna w większym zakresie mieć możliwość wykonywania zadań manualnych (np. w pracowniach w domach kultury), uczestniczyć w wizytach zawodoznawczych w przedsiębiorstwach, targach, wystawach, konkursach, turniejach. (Elementem sprzyjającym takim działaniom jest stworzenie Dzielnicowych Klastrow Edukacyjnych – DEK). Podejmowanym działaniom powinna towarzyszyć szeroka akcja promocyjna, informująca rodziców i dzieci o dostępnej ofercie oraz celach dla których została przygotowana.
- Wsparcie młodzieży szkół zawodowych w przygotowaniu do funkcjonowania na rynku pracy. Podejmowane działania powinny być powszechne i dostępne w każdej szkole, która po zmianach systemowych będzie funkcjonować w Krakowie. Uczniowie podejmujący naukę w szkole zawodowej powinni znać warunki i mieć możliwość ubiegania się o wsparcie stypendialne wzmacniające rozwój ich zainteresowań oraz postępy w nauce. W tym miejscu należałoby podtrzymać i rozszerzyć system stypendiów związanych z nauką zawodów szczególnie poszukiwanych na rynku pracy. Szkoła obligatoryjnie współpracująca ze sferą gospodarki i nauki powinna zapewnić możliwość szerokiego dostępu do praktyk i staży zawodowych, również tych dodatkowych (niejednokrotnie w dni wolne czy też wakacje), organizowanych także za granicą w szkołach partnerskich. W ramach zajęć pozalekcyjnych i pozaszkolnych uczniowie

powinni mieć możliwość wzmacniania swoich kompetencji kluczowych, szczególnie językowych, w zakresie nauk ścisłych, matematyki, uczestniczyć w zajęciach pozwalających na nabycie umiejętności funkcjonowania na rynku pracy. Uczniowie słabsi powinni mieć możliwość uczestniczenia w zajęciach wyrównawczych. Coraz szersza powinna być oferta kursów i szkoleń zawodowych umożliwiających uzyskanie dodatkowych kwalifikacji, szczególnie tych certyfikowanych. Powyższe działania powinny zatrzymać niebezpieczny trend niekończenia szkoły przez uczniów lub ukończenia a nie przystępowania do egzaminów zawodowych. Osobną kwestią są same wyniki egzaminów zawodowych, bardzo często niepokojąco niskie – szczególnie w technikach. Jednak tutaj przyczyna ulokowana jest także poza szkołą, co miejmy nadzieję zmieni nowa formuła egzaminów zawodowych.

Warunki osiągnięcia celu

Warunkiem osiągnięcia celu jest uznanie, że poszczególne elementy podejmowanych programów będą dostępne w każdej szkole i placówce. Ich realizacja powinna stać się integralną częścią *Programów rozwojowych szkół i placówek*, a ich finansowanie nie może spoczywać na współfinansowaniu ze strony rodziców lub opiekunów. Dotychczasowe doświadczenia we wdrażaniu takich projektów jak „Modernizacja kształcenia zawodowego w Małopolsce”, finansowanego ze środków POKL pokazują, że tylko uruchamiając na szeroką skalę interwencję finansowaną ze środków publicznych (w tym wypadku środki UE), można osiągnąć systemową zmianę w danym obszarze. Dlatego wydaje się konieczna kontynuacja starań o udział Krakowa w kolejnych projektach dotyczących rozwoju kształcenia zawodowego, ale równocześnie niezbędne będzie zwiększenie środków budżetowych wydatkowanych aktualnie na ten cel.

Mierniki

1. Wdrożony program edukacji technicznej we wszystkich szkołach i placówkach.
2. Wzrost odsetka absolwentów gimnazjów podejmujących naukę w szkołach zawodowych – o 2,5%.
3. Podniesienie zdawalności egzaminów zawodowych w zawodach technicznych o 5%, w zawodach pozostałych o 1,5%.

III.4. Rozwój współpracy szkół z rodzicami

Rodzice stanowią jedną z najważniejszych, jeśli nie najważniejszą grupę partnerów szkoły, zainteresowanych jej rozwojem dla dobra uczniów. Potencjał jaki tkwi w tej grupie partnerów i możliwości jakie współpraca z rodzicami daje szkole, ciągle jednak wydają się być niewykorzystane. Powinnością szkoły i szerszej systemu edukacji, w szczególności na poziomie lokalnym, jest organizowanie współpracy z rodzicami dla dobra procesów edukacyjnych. Powinnością rodziców jest aktywne włączanie się w procesy dziejące się w systemie edukacji, włączając w to również organizowanie się rodziców (np. w stowarzyszenia) w celu przejmowania od Miasta przedszkoli, szkół i placówek edukacyjnych.

Kierunki interwencji

- **Stworzenie forum dialogu społecznego z organizacjami skupiającymi rodziców**
- Rozwój sposobów komunikowania z rodzicami i organizacjami rodziców, w tym wykorzystanie miejskich kanałów kontaktu z obywatelami
- Wykorzystanie procesu ewaluacji w szkołach oraz działań podejmowanych w efekcie ewaluacji szkoły w celu aktywizacji rodziców
- Intensyfikowanie współpracy szkół z rodzicami w zakresie wykorzystywania ich doświadczenia i wiedzy w procesach edukacyjnych i wychowawczych
- Stwarzanie warunków rodzicom do organizowania się i przejmowania przedszkoli, szkół i placówek edukacyjnych.

Warunki osiągnięcia celu

Warunkiem osiągnięcia celu jest intensyfikacja działań prowadzonych przez szkoły i inne placówki edukacyjne wspólnie z rodzicami. Ważnym elementem tego procesu powinno być umiejętne wykorzystanie możliwości, jakie daje powstający system ewaluacji oświaty oraz rozwijające się technologicznie sposoby komunikowania z obywatelami (rodzicami). Warunkiem realizacji tego celu jest też promowanie wśród rodziców możliwości przejmowania od Miasta przez stworzone przez nich organizacje przedszkoli, szkół i placówek edukacyjnych.

Mierniki

1. Powstanie i aktywne działanie forum dialogu społecznego organizacji skupiających rodziców ze szkołami.

2. Stworzenie systemu przetwarzania i udostępniania informacji dotyczącej szkół w mieście; udostępnienie wybranych danych pochodzących z Systemu Informacji Oświaty.

III.5. Poszerzenie zakresu i możliwości współpracy szkół z organizacjami pozarządowymi

Okres ostatnich dwudziestu lat to czas relatywnie szybkiego, lecz ciągle zbyt wolnego w obliczu wyzwań współczesności, rozwoju społeczeństwa obywatelskiego. Ważnym czynnikiem wspierającym ten proces jest włączanie w procesy edukacyjne programów i projektów realizowanych przez szkoły we współpracy z organizacjami pozarządowymi. Dzięki takim działaniom osiągnąć można wzrost kompetencji społecznych i obywatelskich młodego pokolenia, co znacząco wpłynąć może na pożądany i konieczny z punktu widzenia zadań rozwojowych stojących przed naszym społeczeństwem, wzrost poziomu kapitału społecznego.

Kierunki interwencji

- Rozwój współpracy szkół z organizacjami pozarządowymi różnego typu, wspieranie organizacyjne i finansowe programów i projektów realizowanych we współpracy z organizacjami pozarządowymi
- Rozwój aktywności uczniów w sferze działania organizacji pozarządowych poprzez organizację i finansowe wsparcie projektów i konkursów adresowanych do dzieci i młodzieży

Warunki osiągnięcia celu

Warunkiem osiągnięcia celu jest stworzenie organizacyjnych i finansowych bodźców ułatwiających szkołom i organizacjom pozarządowym realizację wspólnych działań. Istotnym elementem jest również w pełni partnerskie traktowanie inicjatyw obywatelskich przez miasto i instytucje oświaty.

Mierniki

1. Utworzona baza dobrych praktyk współpracy szkół z organizacjami pozarządowymi, dostępna dla szkół, nauczycieli i uczniów.
2. **Wartość środków budżetowych przekazanych organizacjom pozarządowym w ramach dotacji na działania wspierające aktywność uczniów i inicjatywy edukacyjne w Krakowie.**

III.6. Rozwijanie współpracy szkół z instytucjami rynku pracy i pracodawcami

Spójność efektów pracy szkół wyrażających się zasobem wiedzy i umiejętności absolwentów z potrzebami rynku pracy jest jednym z istotnych elementów oceny jakości edukacji. Jednocześnie jest to też jeden z kluczowych warunków rozwoju społecznego. Rozwój umiejętności współpracy szkół i nauczycieli z instytucjami rynku pracy i pracodawcami jest więc niezwykle istotnym zadaniem stojącym przed oświatą krakowską.

Kierunki interwencji

- Wspieranie programów współpracy instytucji rynku pracy ze szkołami w realizacji zajęć informacyjnych i wychowawczych w szkołach
- Wspieranie i promowanie z udziałem pracodawców programów realizowanych w szkołach, w tym elementy bazy dobrych praktyk edukacyjnych realizowanych z pracodawcami

Warunki osiągnięcia celu

Warunkiem osiągnięcia celu jest umiejętne wykorzystanie istniejącego potencjału współpracy instytucji rynku pracy (szczególnie Grodzkiego Urzędu Pracy) i pracodawców – ze szkołami i placówkami oświaty krakowskiej oraz koordynacja tej współpracy i podejmowanych inicjatyw w zakresie poradnictwa zawodowego dla uczniów krakowskich szkół. Istotnym warunkiem osiągnięcia sukcesu jest również doskonalenie umiejętności nauczycieli w zakresie poradnictwa zawodowego oraz dostępność na terenie szkół profesjonalnie przygotowanych doradców zawodowych.

Mierniki

- 1. Liczba udzielonych porad uczniom krakowskich szkół.**
- 2. Opracowane wspólnie z instytucjami rynku pracy i pracodawcami oraz wdrożone modułowe programy doskonalenia, rozwijające kompetencje nauczycieli w zakresie poradnictwa zawodowego.**

III.7. Wspieranie rozwoju nauczania przedsiębiorczości w szkołach

Podstawy przedsiębiorczości jako osobny przedmiot funkcjonują w szkołach ponadgimnazjalnych już od kilkunastu lat. Ciągle jednak przedmiot ten wyraźnie ustępuje rangą innym przedmiotom. Widać to nie tylko w minimalnej liczbie godzin tego przedmiotu w siatce godzin realizowanych w szkołach, ale przede wszystkim w liczbie i przygotowaniu nauczycieli tego przedmiotu oraz poziomie merytorycznym oferowanych programów nauczania. Rozwój gospodarki opartej na wiedzy wymaga kształtowania postaw przedsiębiorczych i wzrostu poziomu wiedzy i umiejętności w dziedzinie przedsiębiorczości. Zapewnić to można tylko poprzez rozwój nauczania przedsiębiorczości na różnych poziomach edukacji i systematyczne podnoszenie kwalifikacji nauczycieli tego przedmiotu.

Kierunki interwencji

- Dalsze wsparcie przygotowania i doskonalenia nauczycieli przedsiębiorczości, organizacja cykli doskonalenia dla nauczycieli tego przedmiotu w szkołach
- Organizacja dodatkowych zajęć, projektów i konkursów z dziedziny przedsiębiorczości z udziałem przedstawicieli pracodawców i liderów biznesu

Warunki osiągnięcia celu

Warunkiem osiągnięcia celu jest z jednej strony wsparcie wysiłków organizacyjnych uczelni wyższych i innych ośrodków kształcących nauczycieli przedsiębiorczości, z drugiej zaś – tworzenie warunków do rozszerzenia nauczania przedsiębiorczości na inne niż ponadgimnazjalne poziomy edukacji.

Mierniki

1. Utworzenie, we współpracy z uczelniami wyższymi, autorskich cykli kształcenia nauczycieli przedsiębiorczości dla krakowskich szkół.
2. Wdrożenie serii modułowych programów doskonalenia dla nauczycieli przedsiębiorczości
3. Przygotowanie we współpracy z przedsiębiorcami oraz realizacja serii konkursów skierowanych do „uczniów – przedsiębiorców”.

CELE SZCZEGÓŁOWE POWIĄZANE Z CELEM STRATEGICZNYM IV: Efektywne zarządzanie siecią szkół i placówek oraz zasobami ludzkimi, materialnymi i środkami finansowymi.

IV.1. Poprawa efektywności systemu zarządzania edukacją w Krakowie

IV.2. Optymalizacja zarządzania finansami edukacji w Krakowie

IV.3. Optymalizacja funkcjonowania Krakowskiego Bonu Oświatowego

IV. 4. Rozwój zasobów materialnych służących uczeniu się.

IV.5. Stworzenie Grup Edukacyjnych (GEEd) – grup szkół i placówek wspólnie realizujących różne działania i wykorzystujących efekt synergii w zarządzaniu

IV.6. Stworzenie Dzielnicowych Klastrow Edukacyjnych (DEK)

IV.7. Stworzenie systemu rozwoju kadr kierowniczych oświaty w Krakowie

IV.8. Zapewnienie wysokich kwalifikacji kadr szkolnictwa, w tym szczególnie zawodowego

Opis celów operacyjnych w ramach Celu strategicznego IV.

IV.1. Poprawa efektywności systemu zarządzania edukacją w Krakowie

Obecna organizacja systemu zarządzania edukacją w Krakowie korzeniami sięga z jednej strony – do czasów, w których nadzór merytoryczny i metodyczny oraz nadzór organu prowadzącego skupiony był w urzędzie Kuratora Oświaty i Wychowania, z drugiej zaś – jest pochodną tradycyjnego pojmowania pozycji i znaczenia urzędu. Nowoczesne zarządzanie sferą usług publicznych, do których należy edukacja, powinno opierać się na diagnozowaniu potrzeb, analizowaniu dostępnych zasobów i możliwości realizacyjnych, na wyznaczaniu celów i nadzorze nad ich realizacją, a także wspieraniu w procesie osiągnięcia celów. Taki sposób zarządzania wymaga wdrożenia systemów premiujących kompetencję i kreatywność dyrektorów szkół i placówek przy jednoczesnym egzekwowaniu odpowiedzialności za podejmowane przez nich decyzje. Wymaga także wspierania dobrych praktyk, ich promowania i upowszechniania. Aby taki system mógł sprawnie działać – niezbędne jest ustanowienie jednolitych i przejrzystych procedur doboru osób na stanowiska kierownicze, precyzyjne ustalanie celów dla każdej instytucji edukacyjnej i zawieranie swoistych kontraktów, w których organ prowadzący wspólnie z dyrektorami określałby cele na dany rok, formy i metody działania oraz wskaźniki osiągnięcia celów. Jednym z ważnych elementów zarządzania jest sprawozdawczość i analiza danych. Obecnie organ prowadzący dysponuje ogromną ilością danych własnych. Dodatkowo, łatwo może uzyskać nie mniej ogromną ilość danych gromadzonych przez innych (np. Kuratorium Oświaty, Wojewódzką Komisję Egzaminacyjną, Obserwatorium Rynku pracy itd.). Z tego ogromu danych należy wyłuskiwać te, które są kluczowe dla wskazywania oraz monitorowania stopnia osiągnięcia przyjętych celów. Należy także wdrożyć skuteczny system przetwarzania danych w taki sposób, by łatwo i szybko uzyskiwać sygnały o nieprawidłowościach oraz syntetyczne dane niezbędne do sprawozdawczości. Wszelkie inne, bardziej szczegółowe analizy powinny być opracowywane jedynie na specjalne zamówienie, zaś ich operacyjnymi użytkownikami winni być dyrektorzy szkół i placówek. Zmiany wymaga także sposób komunikowania się organu prowadzącego z instytucjami systemu edukacji. Wydawanie poleceń i decyzji winny być ograniczone do najbardziej niezbędnego minimum, tj. spraw wymagających decyzji administracyjnych, ustalania standardów, norm i zasad postępowania oraz wyznaczania celów. Dzięki takiemu podejściu dyrektorzy zyskają podmiotowość, a organ prowadzący uwolni część swego potencjału, dotychczas spożytkowanego na rozstrzyganie detalicznych kwestii zarządczych w

instytucjach oświaty. Takie podejście sprzyjać też będzie wyzwoleniu potencjałów i rezerw tkwiących w dyrektorach i przeniesieniu na nich większości odpowiedzialności za kreowanie rzeczywistości własnej szkoły, czy placówki. Zarządzanie edukacją w mieście powinno być bardziej otwarte na różnorodność. Należy uruchomić mechanizmy ułatwiające i upraszczające proces przejmowania szkół i placówek publicznych do prowadzenia przez podmioty niepubliczne, nie działające dla zysku.

Kierunki interwencji

- **Aktualizacja procedur doboru kadry kierowniczej instytucji systemu edukacji**
- Wzrost stopnia autonomii dyrektorów szkół i placówek edukacyjnych
- Motywowanie dyrektorów szkół i placówek edukacyjnych do opracowywania i wdrażania strategii jednostki wraz z programem jej rozwoju
- Opracowanie ramowych kontraktów (odrębnych dla każdego rodzaju placówek) zawieranych przez samorządową administrację oświatową z każdą szkołą i placówką
- Rozwój i poprawa systemu analizowania danych, opracowań i raportów (własnych i zewnętrznych)
- Wypracowanie, pilotażowe wdrożenie i upowszechnienie procedur przekazywania publicznych jednostek oświatowych do prowadzenia podmiotom niepublicznym
- Wdrożenie systemu opisu i wartościowania stanowisk pracy niepedagogicznych w systemie edukacji

Warunki osiągnięcia celu

Warunkiem osiągnięcia celu jest pełna otwartość i gotowość systemu edukacji w Krakowie na zmianę modelu zarządzania w kierunku zarządzania strategicznego (przez cele) w powiązaniu z rachunkowością zarządczą na wszystkich szczeblach systemu edukacji. Dodatkowym warunkiem **jest stworzenie systemu zachęt dla podmiotów niepublicznych**, w tym szczególnie non for profit w zakresie przejmowania placówek edukacyjnych.

Mierniki

1. **Istnienie i stosowanie od początku 2013 r. zasad i procedur wyznaczania celów.**
2. **Istnienie i stosowanie ramowych kontraktów z instytucjami edukacji, tak, aby w roku 2013 możliwe było wejście w życie nowego modelu zarządzania.**

- a. Istnienie i stosowanie od września 2012 r. procedur przetwarzania i analizowania **danych**.
 - b. **Opracowanie w 2012 roku procedur przekazywania do prowadzenia szkół i placówek samorządowych – podmiotom niepublicznym nie działającym dla zysku.**
3. Istnienie opisu stanowisk i systemu wartościowania stanowisk pracy niepedagogicznej w systemie edukacji do 2018 roku oraz powiązanego z nim systemu wynagradzania i motywowania.

IV.2. Optymalizacja zarządzania finansami edukacji w Krakowie

Optymalizacja zarządzania finansami publicznymi przeznaczonymi na realizację usług edukacyjnych w Krakowie bez wątpienia będzie uzależniona od dwóch postulowanych podstawowych kierunków pracy w tym zakresie. Kierunek pierwszy to włączenie w proces zarządzania i odpowiedzialności za jakość gospodarowania środkami publicznymi, w myśl obowiązującego prawa, wszystkich dyrektorów szkół i placówek edukacyjnych, niezależnie od sposobu zorganizowania obsługi finansowej. Kierunkiem drugim będzie w najbliższych latach stosowanie budżetu zadaniowego w placówkach edukacyjnych zgodnie z intencją ustawodawcy wyrażoną wielokrotnie w ustawie o finansach publicznych. Pełne, zgodne z prawem, upodmiotowienie dyrektorów szkół i placówek, włączenie ich w proces planowania finansowego w szkole i w podejmowanie decyzji finansowych winno doprowadzić nie tylko do rozumienia przez nich procesów z zakresu finansów publicznych, ale także do osobistej, pełnej odpowiedzialności za skuteczność i efektywność wykorzystania owych środków. Także do kojarzenia przez nich związków między nakładami finansowymi, a efektami edukacyjnymi w każdym wymiarze: dydaktycznym, wychowawczym i z zakresu opieki. Konieczne jest również poszukiwanie metod racjonalizacji gospodarowania środkami publicznymi w edukacji, szczególnie w sytuacji grożącego pogłębienia się kryzysu finansów publicznych. Należy też rozważyć możliwość stosowania rozwiązań outsourcing'owych.

Kierunki interwencji

- Włączenie w proces zarządzania i odpowiedzialności za jakość gospodarowania środkami publicznymi dyrektorów wszystkich szkół i placówek oświatowych w mieście
- **Uwypuklenie w procedurze konkursowej na stanowiska dyrektorów szkół i placówek oświatowych wymogu dobrej znajomości procedury budżetowej, tworzenia planu**

finansowego, umiejętności jego realizacji w powiązaniu z zadaniami oświatowymi i odpowiedzialności z tytułu dyscypliny finansów publicznych

- Reorganizacja obsługi ekonomiczno-administracyjnej szkół i poszukiwanie metod racjonalizacji wydatków z tym związanych
- Ustalenie i wdrożenie standardów organizacyjno-finansowych szkół i placówek oświatowych prowadzonych przez miasto
- Powiązanie w sprawozdawczości i informacji oświatowej nakładów publicznych (środków z budżetu miasta) z efektami edukacyjnymi
- Stałe poszukiwanie oszczędności finansowania systemu edukacji w Krakowie
- Racjonalizacja wykorzystania bazy oświatowej, w tym likwidacja szkół, przedszkoli i placówek, których funkcjonowanie nie znajduje racjonalnego uzasadnienia.

Warunki osiągnięcia celu

Warunkami osiągnięcia celu są:

- redukcja kosztów funkcjonowania systemu edukacji w Krakowie
- stosowanie rozwiązań służących racjonalizacji wydatków, w tym outsourcing, racjonalizacja sieci szkół i placówek edukacyjnych, wprowadzanie mechanizmów rachunkowości zarządczej, wartościowania stanowisk pracy itp.
- usamodzielnienie finansowe wszystkich dyrektorów,
- analiza stanu obecnego i przyjęcie programu pełnego wdrożenia standardów organizacyjno-finansowych poszczególnych szkół i placówek,
- powiązanie systemu motywacyjnego z efektami w zakresie jakości pracy szkół i placówek edukacyjnych oraz efektami finansowymi.
- powiązanie w sprawozdawczości i informacji oświatowej nakładów publicznych z efektami edukacyjnymi.

Mierniki

1. Opracowane standardy organizacyjne dla wszystkich typów szkół i placówek
2. Redukcja wydatków na obsługę ekonomiczno-administracyjną szkół do poziomu max. 1% wydatków budżetu miasta na oświatę i wychowanie w okresie 3 lat

IV.3. Optymalizacja funkcjonowania Krakowskiego Bonu Oświatowego

Krakowski Bon Oświatowy (KBO), jako narzędzie służące kształtowaniu zasad etatyżacji nauczycielskiej w krakowskich placówkach oświatowych, nie służy racjonalizacji kosztów krakowskiej oświaty. Jest on narzędziem de facto zamrażającym stan istniejący w momencie jego wprowadzenia. Po jego wprowadzeniu dyrektor szkoły może dokonywać pewnych zmian w strukturze organizacyjnej szkoły, lecz są to zmiany o bardzo ograniczonym charakterze.

W szkołach tego samego typu działających w Krakowie, szczególnie w przypadku liceów i gimnazjów zupełnie nieuzasadnione jest tak znaczne zróżnicowanie uczniowskich kosztów kształcenia. KBO w żaden sposób nie wpływa na zmniejszenie tych różnic (nawet w części wynagrodzeń nauczycielskich). KBO praktycznie nie wpływa na zmniejszenie zróżnicowania średniej liczby uczniów w klasie w szkołach tych samych typów. Krakowskie placówki oświatowe mają zbyt wysokie wskaźniki kosztów pracowników niepedagogicznych. W tej części wydatków również trudno racjonalnie wytłumaczyć tak znaczne różnice pomiędzy różnymi placówkami. Można więc uznać, że KBO nie ma nic wspólnego z autentycznym bonem edukacyjnym i nie może przyczynić się do generowania skutków korzystnych dla rozwoju lokalnej oświaty, które mogłoby przynieść wprowadzenie bonu opartego o standaryzowane w odniesieniu do poszczególnych typów placówek uczniowskie koszty kształcenia.

Szerzej o zasadach funkcjonowania KBO i wnioskach płynących z tej analizy pisaliśmy w dokumencie „Audyty startowy”

Kierunki interwencji

- Zmodyfikowanie KBO dla szkół podstawowych poprzez wyznaczenie parametrów „a” i „b” oddzielnie dla klas kształcenia zintegrowanego i blokowego.
- Dokonanie analizy pozanauczycielskich kosztów płacowych krakowskiej oświaty, zarówno w odniesieniu do każdej placówki, jak też do całego systemu i podjęcie działań obniżających te koszty
- Określenie standardowych krakowskich średnich uczniowskich kosztów kształcenia dla poszczególnych typów szkół i placówek z ewentualnym uwzględnieniem różnorodności znajdujących się w nich klas oraz dopuszczalnych odstępstw tego parametru dla prowadzonych przez Miasto placówek.
- Przeprowadzenie szczegółowej analizy średnich uczniowskich kosztów kształcenia w różnych typach szkół rozbijając je na poszczególne elementy, czyli: koszty

wynagrodzeń nauczycielskich, koszty wynagrodzeń nienauczycielskich i wydatki związane z bieżącym utrzymaniem placówek.

- W szkołach zawodowych, wyodrębnienie dla celów analitycznych – wynagrodzeń nauczycielskich przypadających na ucznia, oddzielnie dla kształcenia ogólnego, kształcenia zawodowego oraz kształcenia praktycznego.

Warunki osiągnięcia celu

Warunkiem osiągnięcia celu jest wysoki stopień determinacji w przekształceniu obecnie obowiązującego systemu wyliczania budżetu szkół i placówek w system możliwie najbliższy systemowi bonu edukacyjnego. Szerzej zostało to pisane w dokumencie „Audyt startowy”.

Mierniki

1. Wyznaczenie 2 różnych parametrów, oddzielnie dla kształcenia zintegrowanego i blokowego
2. Wyznaczenie 1 wskaźnika standardowych uczniowskich kosztów kształcenia dla każdego rodzaju szkół i placówek.
3. Wyznaczenie po 1 wskaźniku korygującym koszty kształcenia ucznia ze względu na rozmaite pozaszkolne elementy publicznych usług oświatowych (np. poradnie psychologiczne – pedagogiczne, placówki czasu wolnego itp.).
4. Pilotażowe wdrożenie systemu finansowania liceów, opartego o wystandaryzowane uczniowskie koszty kształcenia.

IV.4. Rozwój zasobów materialnych służących uczeniu się.

Nowoczesna szkoła wymaga rozwoju zaplecza materialnego tak, by mogło ono lepiej wspierać procesy uczenia się. Coraz szybciej zmieniające się i rozwijające technologie wymagają stałej troski o ciągłe aktualizowanie bazy dydaktycznej szkół i rozwój nowoczesnych możliwości korzystania z zasobów informacji dostępnych dzięki rozwojowi technik informacyjno-komunikacyjnych. Staje się to coraz trudniejszym i bardziej kosztownym procesem. Stąd tak ważne staje się umiejętne wiązanie rozwoju zasobów dydaktycznych szkół z rozwojem zaplecza naukowego licznych uczelni wyższych i innych organizacji działających na terenie miasta.

Kierunki interwencji

- Systematyczne rozwijanie bazy materialnej i dydaktycznej szkół (niekoniecznie ze środków UMK); powiązanie tego procesu z rozwojem zasobów społeczności lokalnej (np. wspólne tworzenie zasobów przez szkoły i inne organizacje)
- Tworzenie warunków organizacyjnych i materialnych do powstawania centrów edukacyjnych tworzonych we współpracy szkół z uczelniami i innymi organizacjami
- Wykorzystanie Dzielnicowych Klastrow Edukacyjnych – DEK, do nawiązywania bliskiej współpracy pomiędzy różnymi instytucjami oświaty oraz pomiędzy nimi a instytucjami kultury, pracodawcami, uczelniami itd.

Warunki osiągnięcia celu

Warunkiem osiągnięcia celu jest rozwój różnorodnych form współpracy, co umożliwi nawiązywanie kontaktów i wchodzenie w edukacyjne relacje z innymi instytucjami, w tym ze szkołami wyższymi i organizacjami mogącymi współpracować ze szkołami w projektach edukacyjnych. Ważnym elementem będzie tutaj także systematyczne budowanie koalicji osób i instytucji świadomych roli, jaką dla wzajemnego rozwoju niosą wspólnie realizowane działania edukacyjne.

Mierniki

1. **Zaangażowanie społeczeństwa, w tym przyszłych pracodawców w sponsorowanie szkół**
2. Wdrożony system informacyjno-komunikacyjny szkół i jego integracja z takimi systemami uczelni wyższych i innych organizacji

IV.5. Stworzenie Grup Edukacyjnych (GE) – grup szkół i placówek wspólnie realizujących różne działania i wykorzystujących efekt synergii w zarządzaniu

Zarówno w sferze zarządzania instytucją, jaką jest jednostka oświatowa, jak i zarządzania personelem, czy finansami, a także w sferze rozwijania i wykorzystywania potencjału poszczególnych instytucji edukacji (merytorycznego, metodycznego, kadrowego, instytucjonalnego i in.) istnieje w Krakowie spore zróżnicowanie pomiędzy jednostkami oświaty. Rozwój zasobów ludzkich i materialnych nowoczesnych instytucji edukacyjnych staje się coraz bardziej złożonym i kosztownym procesem, którego efektywne zarządzanie

wykracza coraz częściej poza możliwości pojedynczych szkół i placówek. Wspólne działania w tej sferze wydają się więc być niezbędne, by możliwe było podnoszenie poziomu efektywności edukacji krakowskiej w tym obszarze. Różne projekty prowadzone we współpracy przez kilka szkół/placówek, w odróżnieniu od takich samych działań prowadzonych przez te instytucje oddzielnie, pozwolić może na uzyskanie lepszych efektów, przy często mniejszym nakładzie środków. Grupy Edukacyjne (GEEd), skupiające od 5 do kilkunastu samodzielnych szkół i placówek systemu edukacji w Krakowie stwarzałyby okazję do wspólnego wykorzystywania **potencjału i możliwości każdej z tych instytucji oświaty. Dodatkowym profitem** będzie zmniejszenie kosztów obsługi każdej ze szkół i placówek, umacnianiu więzi pomiędzy nimi i wspólnemu rozwiązywaniu problemów. Dzięki współpracy w ramach GEEd szkoły podstawowe mogłyby w ramach współpracy z gimnazjami prowadzić zajęcia lepiej przygotowujące młodzież do przekroczenia progu szkół ponadpodstawowych. Z kolei gimnazja mogłyby skuteczniej przygotowywać swych uczniów do poradzenia sobie z wymogami szkół ponadgimnazjalnych. Współpraca z niepublicznymi instytucjami edukacji ujawniałaby rezerwy i stymulowała szkoły i placówki publiczne do prowadzenia bardziej efektywnych form działalności. Z kolei instytucje niepubliczne miałyby szanse poznać uwarunkowania i metody pracy z młodzieżą uczęszczającą do szkół publicznych. Wzajemna współpraca skłaniałaby do wyeliminowania ofert powtarzanych przez różne instytucje oświatowe do tej samej grupy odbiorców (np. MDK, koła zainteresowań itp.). Taka współpraca przyniosłaby także nieocenione korzyści w sferze integracji środowiskowej młodzieży ze specyficznymi potrzebami edukacyjnymi i wychowawczymi. Z kolei młodzież uzdolniona mogłaby w wybranych obszarach tematycznych korzystać ze wsparcia nauczycieli zatrudnionych w instytucji wyższego etapu kształcenia, czy też specjalistów pracujących w instytucjach czasu wolnego. Reasumując, GEEd umożliwią lepsze poznawanie potrzeb, wspieranie i uzupełnianie się informacjami, zasobami i działaniami dla lepszego rozpoznania i zaspokajania potrzeb wychowawczych i edukacyjnych. W skład każdej GEEd wchodzić powinny wszystkie szkoły i placówki edukacji, które znajdują się na danym terenie. Ze względu na skuteczność operacyjną GEEd nie powinna być zbyt wielka i nie powinien wychodzić poza obszar danej dzielnicy. Jest natomiast do pomyślenia, by w jednej dzielnicy utworzonych zostało kilka GEEd. Utworzenie i prowadzenie GEEd nie wymaga żadnych dodatkowych środków, ani zasobów, bo cała działalność GEEd realizowana być musi poprzez i w ramach dotychczasowych zasobów i środków poszczególnych szkół i placówek.

Należy także pamiętać, że w niektórych obszarach szkoły/placówki konkurują ze sobą. Współpraca w ramach GEEd w jednym obszarze nie wyklucza konkurencji w innym.

Współpracować należy tam, gdzie wszyscy na tej współpracy zyskują. Szczególnie wszędzie tam, gdzie wspólnie można wykorzystać zasoby, na rozwój, których nie stać indywidualnie daje instytucji.

Kierunki interwencji

- Opracowanie szczegółów zasad współpracy w ramach GEd
- Promocja i wspieranie tworzenia GEd realizujących wspólne działania w różnych obszarach istotnych dla rozwoju potencjału szkoły/placówki (działanie związane z realizacją tego celu mieszczą się w zakresie wielu innych celów szczegółowych prezentowanych powyżej)
- Tworzenie GEd na zasadzie dobrowolnego przystępowania kolejnych instytucji oświatowych do istniejącej GEd lub tworzenia własnej GEd
- Wsparcie tworzenia i działalności grup benchmarkingowych, skupiających podobne szkoły lub placówki, dzielących się informacjami dotyczącymi najlepszych praktyk w zarządzaniu instytucjami oświatowymi (zasoby, efekty, sposoby działania).

Warunki osiągnięcia celu

Konieczne jest spełnienie dwóch kluczowych warunków. Pierwszym z nich jest stworzenie mechanizmu uzależniającego dostęp do środków na rozwój (np. bazy materialnej, kształcenie i doskonalenie nauczycieli, dodatkowe przedsięwzięcia itp.) od realizacji takich działań przez kilka podmiotów współpracujących ze sobą w ramach GEd. Drugim warunkiem jest rozwój kooperacji wśród kadry kierowniczej i innych pracowników instytucji edukacyjnych.

Mierniki

- 1. Powstanie co najmniej 1 GEd w każdej dzielnicy.**

IV.6. Stworzenie Dzielnicowych Klastrow Edukacyjnych (DEK)

Klaster, to w odróżnieniu od Grupy Edukacyjnej (GEd) nie jest grupą wspólnie działających szkół/placówek. Idea Dzielnicowego Klastra Edukacyjnego (DEK) polega na współpracy różnych organizacji i instytucji wzajemnie uzupełniających się, powiązanych różnymi umowami, dzięki czemu każdy robi to, do czego został powołany, co najlepiej umie i do czego ma potencjał. Instytucje współpracujące w ramach klastra optymalizują wykorzystanie

łącznych zasobów w jakimś obszarze i dzięki temu osiągają większy efekt, niż gdyby każdy robił to sam, a efekt byłby sumą poszczególnych działań różnych niezależnych instytucji/organizacji.

W ramach klastra – instytucje edukacyjne mogłyby współpracować z instytucjami kultury, bezpieczeństwa publicznego, spółdzielniami mieszkaniowymi (organizującymi organizującymi przecież wiele różnych imprez, czy kół zainteresowań), radą dzielnicy, przedsiębiorstwami i przedsiębiorcami, uczelniami, organizacjami pozarządowymi, ośrodkami informacyjnymi itd. Taka współpraca pozwoliłaby lepiej rozpoznać potrzeby i skuteczniej rozwiązywać problemy lokalne. Nawzajem komplementarnie uzupełniać zasoby. By budować bogatszą i bardziej różnorodną ofertę.

W wielu przypadkach jednostki edukacji prowadzą taką dobrą współpracę z niektórymi instytucjami ze swego otoczenia. Stworzenie DEK pozwoli na usystematyzowanie i rozwinięcie istniejącej współpracy oraz na stworzenie nowych więzi z nowymi podmiotami.

Kierunki interwencji

- Opracowanie szczegółów zasad współpracy w ramach DEK
- Promocja i wspieranie tworzenia DEK realizujących wspólne działania w różnych obszarach istotnych dla lepszego zaspakajania potrzeb lokalnych oraz optymalnego wykorzystania potencjału instytucji tworzących DEK (działanie związane z realizacją tego celu mieszczą się w zakresie wielu innych celów szczegółowych prezentowanych powyżej)
- Tworzenie DEK na zasadzie dobrowolnego przystępowania kolejnych instytucji

Warunki osiągnięcia celu

Warunkiem osiągnięcia celu jest popularyzacja idei DEK w instytucjach edukacji i instytucjach spoza systemu edukacji. Konieczne jest także rozwój umiejętności kooperacji wśród kadry kierowniczej i innych pracowników instytucji edukacyjnych.

Mierniki

- 1. Powstanie DEK w każdej dzielnicy.**

IV.7. Stworzenie systemu rozwoju kadr kierowniczych oświaty w Krakowie

Nowoczesne kierowanie szkołą wymaga coraz bardziej złożonej wiedzy i umiejętności. Obok kluczowych kompetencji pedagogiczno-psychologicznych pozwalających dobrze rozumieć istotę i specyfikę procesów edukacyjnych, współczesny menedżer oświaty posiadać powinien także różnorodne kompetencje pozwalające mu sprawnie zarządzać złożonymi procesami zachodzącymi w szkołach / placówkach i we współpracy ich ze światem zewnętrznym. Proces nabywania tej wiedzy i umiejętności trwa wiele lat, stąd konieczne jest zbudowanie systemu pozwalającego na właściwe wsparcie tego procesu w przypadku kadr kierowniczych oświaty krakowskiej. Dbłość o systemowość i spójność działań wspierających rozwój kompetencji dyrektorów instytucji edukacyjnych wydaje się kluczowa dla powodzenia całego procesu rozwoju edukacji w mieście. Rozwój kompetencji menedżerskich wśród dyrektorów powinien iść w parze z ich większym upodmiotowieniem, samodzielnością decyzyjną i odpowiedzialnością za podejmowane działania i decyzje.

Kierunki interwencji

- Stworzenie spójnego systemu przygotowania, wprowadzania i rozwoju zawodowego dla dyrektorów szkół i innych placówek oświatowych w Krakowie, w którym określone zostaną wymagania wobec dyrektorów i kompetencje niezbędne do pełnienia roli dyrektora instytucji edukacyjnej i który sprzyjać będzie wykorzystywaniu najlepszych rozwiązań w tym zakresie
- Stworzenie bazy dobrych praktyk zarządzania szkołą, w tym przykłady szkolnictwa społecznego i prywatnego na terenie miasta Krakowa
- Stworzenie niezależnego krakowskiego forum wymiany informacji dla dyrektorów szkół i placówek

Warunki osiągnięcia celu

Warunkiem osiągnięcia celu jest nawiązanie współpracy z ośrodkami akademickimi zajmującymi się zarządzaniem w edukacji i kształceniem kadr dla oświaty oraz z organizacjami zrzeszającymi kadry kierownicze oświaty, w celu podjęcia wspólnych działań zmierzających do stworzenia systemu rozwoju kadr kierowniczych.

Mierniki

1. Stworzone opisy stanowisk pracy oraz profile kompetencyjne dla dyrektorów poszczególnych typów instytucji edukacyjnych w Krakowie.

2. Wdrożone modułowe programy doskonalenia kompetencji kierowniczych kadr oświatowych

IV.8. Zapewnienie wysokich kwalifikacji kadr szkolnictwa, w tym szczególnie zawodowego

Problem właściwego przygotowania kadry jest zawsze kluczowym problemem w obszarach, które podlegają znacznym przeobrażeniom. Szczególnie dotyczy to nauczycieli praktycznej nauki zawodu oraz specjalistycznych przedmiotów zawodowych, którzy w zasadniczy sposób wpływają na wiedzę zawodową uczniów i ich przygotowanie do podjęcia pracy. Dopiero dwa lata temu zmieniły się przepisy umożliwiające w bardziej elastyczny sposób zatrudniać w szkole specjalistów nie będących nauczycielami. Niestety wciąż rzadko korzysta się z tej możliwości, a bariery tkwią zarówno po stronie szkoły jak i pracodawców. Dodatkowym problemem jest niewystarczający udział nauczycieli w szkołach zawodowych w procesie doskonalenia swoich umiejętności. W tym segmencie edukacji ma to szczególne znaczenie, gdyż raz nabyta wiedza i umiejętności bardzo szybko się dezaktualizują przy niezwykle szybko zachodzącym postępie technologicznym. Rozpoczęty na szczeblu centralnym proces reformy kształcenia zawodowego ma wbudowaną w swoją strukturę szeroką ofertę doskonalenia nauczycieli, kadry zarządzającej. Również na poziomie regionalnym oferta dla nauczycieli szkół zawodowych jest coraz szersza. W znacznej mierze finansowana ze środków UE obejmuje przygotowanie nauczycieli do pracy w systemie modułowym, staże w przedsiębiorstwach, nabywanie uprawnień egzaminatora, pracę nad przygotowaniem pomocy dydaktycznych w zespołach międzynarodowych, specjalistyczne szkolenia i kursy pozwalające uaktualnić swoją wiedzę w różnych obszarach techniki i nauk ścisłych. Zasadniczym celem na najbliższe lata powinno być rozszerzenie i upowszechnienie tej oferty, co w znacznym stopniu powinno uatrakcyjnić pracę nauczycielską w szkołach zawodowych.

Kierunki interwencji

- Rozszerzenie oferty doskonalenia nauczycieli szkół zawodowych realizowanej we współpracy z przedsiębiorstwami i uczelniami wyższymi. Dotychczasowa oferta jest ciągle ograniczona pod względem ilościowym. Wpływ na to mają zarówno uwarunkowania natury finansowej, jak i organizacyjnej. Szczególnie trudnym problemem jest kwestia organizacji staży dla nauczycieli w przedsiębiorstwach, co wymaga większego niż dotychczas skupienia uwagi firm na sprawach nie związanych bezpośrednio z produkcją, a z drugiej strony - na czas stażu nauczyciela uczniowie w

szkole nie mają zajęć z często wąsko-specjalistycznych przedmiotów, dla których ten nauczyciel ma wyłącznie. We wszystkich tych kwestiach niezbędne będzie przygotowanie wsparcia organizacyjnego dla szkół na poziomie Gminy, połączone z aktywnym włączeniem się w budowanie powiązań pomiędzy kadrami szkół zawodowych a kadrami firm i uczelni wyższych.

- Wsparcie organizacyjne szkół w procesie przygotowywania oferty kształcenia opartej o programy modułowe. Uruchomienie kształcenia w nowatorskim systemie modułowym wymaga w szkole szeregu skomplikowanych zmian organizacyjnych. W warunkach obowiązywania aktualnych przepisów oświatowych, organizacja kształcenia modułowego jest zdecydowanie droższa i pracochłonna. Jednak uznawana jest za wartą rozważenia ze względu na swoją elastyczność, konieczność zapewnienia uczniowi pracy w najlepiej wyposażonych pracowniach, dużej efektywności dydaktycznej, która powinna znaleźć odzwierciedlenie w poprawie zdawalności egzaminów zawodowych.

Warunki osiągnięcia celu

Warunkiem osiągnięcia celu jest zbudowanie przez Gminę (np. na bazie Dzielnicowych Kłastrów Edukacyjnych (DEK) szerokiej koalicji partnerów funkcjonujących w obszarze gospodarki i nauki. Jednym z zadań własnych Gminy jest prowadzenie aktywnej polityki gospodarczej na rzecz potencjału ekonomicznego miasta. Wydaje się już czas, aby działania na rzecz rozwoju gospodarczego trwale połączyć z działaniami na rzecz kształcenia przyszłych kadr gospodarki. Wszystkie podmioty uczestniczące w tym procesie z czasem powinny dostrzec zalety aktywnego włączania się w ten proces. Ogromną rolę do odegrania w tym procesie powinny mieć izby gospodarcze i organizacje przedsiębiorców, które mogą być partnerem dla gminy w zachęcaniu swoich członków do większego zaangażowania się we współpracę ze środowiskiem edukacyjnym. Podobne procesy rozpoczęły się już we wzajemnych relacjach pomiędzy szkołami zawodowymi i szkołami wyższymi, szczególnie od momentu, gdy te ostatnie nie kryły zakłopotania z powodu niskiego poziomu wiedzy części studentów I roku studiów - świeżo upieczonych maturzystów.

Mierniki

1. Liczba nauczycieli szkół zawodowych uczestniczących w stażach organizowanych z udziałem przedsiębiorców i szkół wyższych - przynajmniej raz na pięć lat.

Monitoring i ewaluacja Strategii Rozwoju Edukacji w Krakowie.

Monitoring i ewaluacja są formą dokonywania kontroli realizacji Strategii. Są zatem elementami wdrażania Strategii, pozwalającymi dokonać oceny stopnia osiągnięcia (realizacji) założonych w niej celów oraz zgodności zadań, które są treścią programów operacyjnych, z założonymi w Strategii celami. Monitoring i ewaluacja wskazują również na ewentualne (konieczne) zmiany w zapisach Strategii, jakie nastąpiły bądź to w otoczeniu, bądź to wewnątrz systemu edukacji. Monitoring, a szczególnie ewaluacja dają odpowiedź na pytania:

- Jak udaje się realizować założoną Strategię (w jakim miejscu, w jakim momencie jej realizacji jesteśmy, jakie osiągamy efekty)?
- Co wymaga zmiany, wprowadzenia do Strategii bądź wyłączenia z niej ze względu na uzasadnione zmiany, jakich nie można było przewidzieć na etapie opracowywania Strategii?

Stosowane na tym etapie narzędzia pozwalają kontrolować przebieg i rezultaty realizowanej Strategii. Stąd też mówimy o ocenie (kontroli) dynamicznej i statycznej. Kontrola (ocena) dynamiczna to ocena postępów i efektów dokonywana stale w czasie. Nazywana jest ona **monitoringiem**. Kontrola statyczna to ocena realizacji i efektów (rezultatów) dokonywana w określonych momentach czasu. Nazywana jest ona **ewaluacją**.

Zarówno monitoring, jak i ewaluacja mogą być realizowane siłami wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi. Przy czym, jeśli w przypadku monitoringu najskuteczniejszą metodą jest praca własna jednostki odpowiedzialnej za wdrażanie Strategii (Wydział Edukacji UMK wraz z podległymi mu placówkami edukacyjnymi), to w przypadku ewaluacji najbardziej optymalne jest wykonanie dwóch jej rodzajów: autoewaluacji i ewaluacji zewnętrznej. Autoewaluacja to ocena stopnia realizacji Strategii i osiągniętych efektów dokonywana siłami własnymi (zespół strategiczny Wydziału Edukacji UMK, zespoły doradcze Wydziału Edukacji oraz Komisja Edukacji Rady Miasta Krakowa). Dokonuje się jej na podstawie zbioru informacji pochodzących z monitoringu przy wsparciu dodatkowych narzędzi oceny. Ewaluacja zewnętrzna realizowana jest w postaci pracy zleconej wykonawcy zajmującemu się badaniami ewaluacyjnymi. Zestawienie obu form ewaluacji pozwoli w sposób najbardziej obiektywny ocenić realizację Strategii z uwzględnieniem wszystkich kryteriów dokonywania oceny. Jednocześnie taka metoda pozwoli podjąć obiektywną decyzję co do konieczności weryfikacji i modyfikacji Strategii w trakcie jej realizacji. Warunkiem skuteczności i

przydatności zastosowania łącznie obu rodzajów ewaluacji jest zachowanie spójności narzędzi, a przede wszystkim kryteriów oceny. W przeciwnym wypadku ewaluacja nie przyniesie spodziewanych efektów, z których głównym jest odpowiedź na pytanie, czy dana strategia realizowana jest zgodnie z przyjętymi założeniami i jaki dała ona końcowy efekt w momencie zakończenia okresu jej realizacji.

W prowadzeniu działań kontrolnych programów strategicznych stosuje się zasadę, że podczas realizacji Strategii następuje monitoring jej realizacji, a po zakończeniu każdego zadania (grupy zadań logicznie ze sobą powiązanych lub też w określonych momentach czasu wyznaczonych z innych powodów niż harmonogram realizacji Strategii) – ewaluację osiągniętych efektów i ich zbieżność z założeniami wyjściowymi. I – jeśli to konieczne – po takiej ocenie możliwa jest modyfikacja założeń pierwotnych (wyjściowych). Dzięki takiej sytuacji zachowuje się otwartość Strategii, która polega na rezygnowaniu z działań (programów, zadań, interwencji) niemożliwych do wdrożenia lub też już zrealizowanych oraz na wprowadzaniu nowych, wcześniej nie przewidzianych (nie możliwych do przewidzenia), a które ze względu na swoją wagę, znaczenie bądź też zmianę sytuacji wewnętrznej lub zewnętrznej w edukacji muszą lub powinny być do Strategii wprowadzone.

Ewaluacja.

Każdy poprawnie realizowany program strategiczny powinien podlegać zasadniczej weryfikacji w dokonywanych co jakiś czas przeeglądach strategicznych. Są to sesje ewaluacyjne, które pozwalają ocenić i zmodyfikować pierwotne założenia Strategii w zależności od osiągniętych już rezultatów oraz zmieniającej się sytuacji otoczenia (wewnętrznego i zewnętrznego).

Wyróżniamy następujące rodzaje (etapy) ewaluacji:

- ex-ante (przed rozpoczęciem realizacji Strategii)
- mid-term/on-going/ewaluacja bieżąca (podczas realizacji Strategii)
- ex-post (po zakończeniu realizacji Strategii).

Ewaluacja ex-ante:

- Przeprowadzana jest przed rozpoczęciem wdrażania Strategii i dotyczy całości Strategii ze szczególnym uwzględnieniem pierwszych etapów jej wdrażania, by odpowiedzieć na

pytanie: czy wdrażanie Strategii i jej pierwszych etapów jest możliwe oraz jakie warunki muszą być przy tym spełnione.

- Ocenia, na ile planowana interwencja jest trafna z punktu widzenia potrzeb oraz spójna w zakresie planowanych celów i sposobów ich realizacji.
- Bada kontekst społeczny, gospodarczy, prawny związany z planowaną interwencją strategiczną.
- Służy identyfikacji potencjalnych trudności związanych z wdrażaniem przygotowanej Strategii.
- Diagnozuje potrzeby i oczekiwania grup docelowych związane szczególnie z pierwszymi etapami wdrażania Strategii.

Ten rodzaj ewaluacji realizowany jest dwuetapowo. Pierwszy etap następuje w momencie dokonywania analizy stanu, która staje się podstawą do opracowania założeń strategicznych. Etap ten został już zrealizowany w przypadku Strategii Rozwoju Edukacji dla Krakowa, czego efektem jest Audyt startowy i analizy jakościowe, diagnozujące najistotniejsze problemy i wyzwania edukacji w Krakowie. Drugi etap tego rodzaju ewaluacji realizuje się po przyjęciu (uchwaleniu) Strategii, a przed faktycznym rozpoczęciem jej wdrażania, czyli przed przygotowaniem planów operacyjnych. Ewaluacja ta ma zweryfikować dane statystyczne otrzymane na etapie prac analitycznych o nowe informacje i dane oraz wyznaczyć docelowe wskaźniki osiągnięć (jakościowe, organizacyjne, ilościowe), jakie są zakładane do realizacji przyjętej Strategii. Sposób realizacji: zespół strategiczny Wydziału Edukacji przygotowuje raport ewaluacyjny, który prezentowany jest Radzie Miasta Krakowa do opiniowania i akceptacji. Ewaluacja ta powinna zostać zrealizowana w okresie nie dłuższym niż 3 miesiące od daty uchwalenia Strategii. Wykonanie tej ewaluacji jest związane z przygotowaniem Planu Operacyjnego na pierwszy rok realizacji Strategii i rozpoczyna de facto wdrażanie Strategii zgodnie z przyjętym Planem Operacyjnym.

Ewaluacja mid-term/on going

- Realizowana jest w trakcie wdrażania Strategii (najczęściej w połowie okresu, ale może być realizowana częściowo).
- Poddaje analizie osiągnięte na tym etapie produkty i rezultaty.

- Dokonuje pierwszej oceny jakości realizacji Strategii i stopnia zgodności z założeniami wstępnymi (opracowanymi na etapie ewaluacji ex ante).
- Ocenia poczynione na etapie programowania założenia (cele, wskaźniki).
- Diagnozuje kontekst realizacji Strategii – uwarunkowania społeczne, ekonomiczne, prawne, organizacyjne – oraz dzięki temu dokonuje analizy tego, czy w zaplanowanej formie Strategia może i powinna być nadal realizowana.
- Otwiera możliwość dokonywania pewnych modyfikacji realizacji oraz aktualizacji przyjętych założeń.
- Stwarza szansę obiektywnego przyjrzenia się dotychczasowym efektom, rezultatom i pozwala zweryfikować pierwotne założenia, które były podstawą do stworzenia Strategii i jej wdrażania.

Ewaluacja na tym etapie pozwala dokonać częściowej oceny realizacji Strategii i zweryfikować pierwotne założenia oraz dostosować sposoby realizacji Strategii do zmieniającej się sytuacji otoczenia z uwzględnieniem osiągniętych efektów oraz nowych potrzeb i wyzwań. Powinna być dokonana co najmniej raz w połowie realizacji okresu obowiązywania Strategii, tj. w 2015 roku. Sugeruje się jednak, aby ten etap ewaluacji dokonywać wielokrotnie, tj. co roku, najlepiej przed podjęciem uchwały budżetowej dla Miasta na rok następny. Ewaluacja ta powinna być zrealizowana w dwojaki, opisany wyżej, sposób, tj. jako autoewaluacja i ewaluacja zewnętrzna. Autoewaluację powinien dokonać Zespół Strategiczny Wydziału Edukacji na podstawie danych przygotowanych przez poszczególne jednostki Wydziału i podległe mu placówki edukacyjne. Ewaluacja zewnętrzna dokonana powinna być tylko raz, w połowie okresu realizacji Strategii, przez zewnętrznych ekspertów. Ewaluacja ta powinna dotyczyć zarówno strony podażowej (liczby podmiotów, struktury, organizacji systemu, jakości edukacyjnej), jak i popytowej (odbiorców oferty: rodziców, dzieci). Minimalne wymagania metodologiczne powinny zawierać zebranie danych metodami: badania danych wywołanych (głównie SIO), badanie kwestionariuszowe wśród dyrektorów placówek edukacyjnych, wywiady pogłębione wśród dzieci i rodziców, Focus Group Interview wśród uczniów, rodziców, innych partnerów systemu edukacji. Oba rodzaje ewaluacji muszą zakończyć się przedłożeniem dyrekcji Wydziału raportów, które następnie są integrowane przez zespół strategiczny Wydziału i prezentowane do zaopiniowania Zastępcy Prezydenta Miasta ds. edukacji i spraw społecznych, a następnie do wiadomości i przyjęcia (uchwalenia) Radzie Miasta. Czas na wykonanie tego etapu ewaluacji nie powinien przekroczyć 3 miesięcy, z wyjątkiem tej ewaluacji, jaka ma być dokonana w połowie okresu realizacji Strategii – tu czas na jej wykonanie powinien być nie krótszy

niż 4 miesiące. Wyniki każdej z tych ewaluacji cząstkowych mogą być przyczyną do podjęcia decyzji przez Prezydenta Miasta odnośnie wprowadzenia poprawek (modyfikacji) zapisów Strategii ze względu na wyniki dokonanej analizy otoczenia.

Ewaluacja ex-post

- Przeprowadzana jest po zakończeniu realizacji Strategii, a przed rozpoczęciem nowej.
- Ocenia, na ile udało się osiągnąć założone cele.
- Ocenia skuteczność i efektywność interwencji oraz jej trafność i użyteczność.
- Bada długotrwałe efekty (oddziaływanie) Strategii oraz ich trwałość.
- Stanowi źródło informacji użytecznych przy planowaniu kolejnej Strategii.

Ten rodzaj ewaluacji spełnia podwójną rolę: z jednej strony jest oceną końcową i podsumowaniem zakończonej realizacji Strategii, z drugiej zaś – jest wstępem do planowania kolejnej Strategii, czyli stanowi jednocześnie ewaluację ex ante. Ze względu na to, iż natura planowania strategicznego nie uwzględnia przerw w realizacji Strategii, a dokonywanie ewaluacji końcowej (ex post) wymagałoby dokonania takiej przerwy, w praktyce realizuje się ten etap ewaluacji w fazie kończącej realizację jednej Strategii, a przed rozpoczęciem nowego okresu obowiązywania Strategii. Dzięki temu uzyskuje się płynność w planowaniu i wdrażaniu Strategii, co zwiększa efektywność realizowanego zarządzania strategicznego. Ze względu na fakt, iż ewaluacja ex post jest podsumowaniem i końcową oceną wdrażanej Strategii, należy ją zaplanować stosunkowo wcześnie; tak, aby dokonać rzeczywistej i pełnej oceny efektów wdrażanej Strategii, wyciągnąć wnioski z ewaluacji i przeprowadzić cały proces planowania nowej Strategii. Sugeruje się zatem, aby okres, w jakim realizuje się ten rodzaj (etap) ewaluacji, nie był krótszy niż 6 miesięcy. Sposób i przebieg tego etapu ewaluacji powinien być taki sam jak opisany w przypadku ewaluacji cząstkowej. Ewaluacja ta powinna być przeprowadzona w ostatnim roku obowiązywania tej Strategii.

Kryteria dokonywania oceny (monitoringu i ewaluacji) Strategii.

Każde działania kontrolne programów strategicznych dokonuje się według określonych kryteriów. Pozwalają one usystematyzować proces oceny skutków oraz zidentyfikować ewentualne przeszkody we wdrażaniu Strategii, których wcześniej nie udało się określić. Jednocześnie pozwalają one w sposób uporządkowany ocenić różne aspekty realizacji Strategii na każdym etapie jej wdrażania oraz jej wpływ na edukację (jej jakość i sposób zarządzania) w Krakowie oraz na rozwój Miasta.

Najczęściej w ewaluacji stosuje się następujące kryteria oceny Strategii:

- Techniczne
- Ekonomiczne
- Finansowe
- Instytucjonalne
- Środowiskowe

Mogą się one dotyczyć każdego rodzaju (etapu) ewaluacji.

Ocena techniczna

Ma ona na celu zweryfikować, czy Strategia jest racjonalna i prawidłowa z punktu widzenia narzędzi jej realizacji oraz przyjętych metod jej wdrażania. Pozwala też upewnić się, czy:

- plan realizacji Strategii jest zgodny z obowiązującymi normami, przepisami itp.,
- sposób realizacji Strategii, który ma zostać zastosowany, jest odpowiedni w świetle określonych (zastanych, charakterystycznych dla jednostki odpowiedzialnej) warunków wdrażania,
- rozważone zostały techniczne alternatywy dla proponowanych rozwiązań, gdyby te planowane nie były możliwe do realizacji,
- planowane wyniki są możliwe do osiągnięcia,
- szacunki kosztów są realistyczne?

Stosowane narzędzia: analiza dostępnych dokumentów, panel ekspertów, wywiady indywidualne, badania ankietowe, obserwacja, FGI.

Rodzaj ewaluacji: wszystkie etapy.

Ocena ekonomiczna

Ma ona zweryfikować, czy Strategia jest dopasowana do szerszego kontekstu ekonomicznego (strategicznego) oraz upewnić się, że:

- strategia jest powiązana z innymi programami oraz wpisuje się w inne dokumenty strategiczne, m.in. Województwa Małopolskiego, Strategię Rozwoju Miasta Krakowa oraz pozostaje we właściwych relacjach w stosunku do innych, planowanych i realizowanych programów w Wydziale Edukacji oraz Urzędzie Miasta Krakowa,
- jest to najlepszy sposób osiągnięcia zakładanych celów (co stwierdza się, stosując metodę pomiaru korzyści natury ekonomicznej w stosunku do ponoszonych kosztów),
- dostępne są odpowiednie zasoby, umożliwiające zrównoważenie wszelkich problemów związanych z wdrażaniem Strategii oraz nacisków środowiskowych i społecznych zmierzających bądź to do odstąpienia od realizacji Strategii, bądź to do jej zasadniczej modyfikacji zgodnej z interesami danego środowiska lub grupy społecznej, bądź to osłabienia czy nawet eliminacji roli (funkcji) Strategii w zarządzaniu sferą edukacji w Krakowie.

Stosowane narzędzia: analiza dostępnych dokumentów, analiza danych, analiza relacji kosztów do nakładów, panel ekspertów, matryca logiczna Strategii.

Rodzaj ewaluacji: wszystkie etapy, szczególnie on-going i ex-post.

Ocena finansowa

Dokładna metoda przeprowadzenia oceny finansowej zależy od tego, w jaki sposób Strategia ma być finansowana oraz od wymogów związanych z tym finansowaniem. Na ogół dokonując oceny finansowej sprawdza się, czy:

- dostępne są wystarczające fundusze na pokrycie zakładanych do realizacji zadań,

- zagwarantowana jest zdolność finansowa budżetu Miasta na cały okres realizacji Strategii,
- prognozy finansowe są realistyczne i nie narażone w nadmiernym stopniu na skutki wahań w założeniach i realizacji Strategii,
- osiągnane wskaźniki są zgodne z założeniami,
- istnieją inne warianty realizacji z finansowego punktu widzenia?

Stosowane narzędzia: analiza dostępnych dokumentów, analiza danych, analiza kosztów do nakładów, analizy wynikowe, panel ekspertów.

Rodzaj ewaluacji: wszystkie etapy, szczególnie on-going i ex-post.

Ocena instytucjonalna

Ma ona na celu sprawdzenie, czy ramy instytucjonalne są wystarczająco silne, by w oparciu o nie możliwa była realizacja Strategii. W szczególności zaś chodzi o to, czy:

- instytucje i partnerzy zaangażowani do realizacji Strategii są zdolni do prowadzenia samodzielnej działalności związanej z jej wdrażaniem
- Struktura organizacyjna i kwalifikacje personelu są odpowiednie, by możliwa była jej realizacja
- Uwzględniane i przestrzegane są niezbędne przepisy i wymogi prawne
- Zagwarantowany został skuteczny przepływ i wymiana informacji pomiędzy wszystkimi realizatorami Strategii
- System wdrażania jest wydolny (nie rozrósł się wyłącznie z powodu realizacji Strategii).

Stosowane narzędzia: analiza dostępnych dokumentów, analiza danych, badania ankietowe, obserwacja, FGI, panel ekspertów, matryca logiczna Strategii.

Rodzaj ewaluacji: wszystkie etapy, szczególnie ex-ante.

Ocena środowiskowa

Często stawiane jest wymaganie (obowiązujące w myśl przepisów prawa), aby opracować Ocena Wpływu Środowiskowego (EIA – Environmental Impact Assessment). Ma to zagwarantować, że:

- opracowując Strategię oraz podczas jej wdrażania wzięto pod uwagę zagadnienia ochrony środowiska i przeanalizowano rozwiązania alternatywne
- zaproponowano środki zaradcze lub naprawcze względem wszelkich spodziewanych negatywnych skutków przedsięwzięcia dla środowiska
- zapewniono odpowiednie procedury monitoringu wpływu realizowanej Strategii na stan środowiska.

Stosowane narzędzia: analiza dostępnych dokumentów, analiza danych, analiza kosztów do nakładów, panel ekspertów.

Rodzaj ewaluacji: wszystkie etapy, szczególnie ex-ante.

Metody zbierania danych w ewaluacji

Skuteczność ewaluacji mierzona jest jakością danych, informacji i wniosków, jakie uzyskuje się w wyniku jej przeprowadzenia. Ważne przy tym są metody, jakie stosuje się przy zbieraniu danych i informacji. Dla osiągnięcia jak najwyższego stopnia skuteczności i efektywności ewaluacji należy stosować wiele komplementarnych metod zbierania informacji.

W celu dokonania miarodajnej oceny realizacji i efektów wdrażania Strategii Rozwoju Edukacji w Krakowie proponuje się wykorzystanie następujących metod zbierania danych do ewaluacji:

- Analiza SWOT (głównie ewaluacja ex- ante),
- Matryca logiczna Strategii – uporządkowany logicznie układ przyczynowo – skutkowy celów, zadań, rezultatów oraz mierników, źródeł pozyskiwania informacji i warunków realizacji Strategii, wykonywany dla każdego Programu Operacyjnego; narzędzie planowania, wdrażania i oceny realizacji Strategii (wszystkie etapy ewaluacji),
- Analiza dokumentów związanych z realizacją Strategii (m.in. zarządzeń, decyzji, uchwał itp.) – wszystkie etapy ewaluacji, najczęściej ewaluacja ex-post,

- Analiza dostępnych danych ilościowych i jakościowych (najczęściej pochodzących z monitoringu zgodnie z przyjętymi miernikami zapisanymi w macierzy logicznej) – wszystkie etapy ewaluacji, szczególnie on-going i ex-post,
- Analiza kosztów i korzyści – porównanie nakładów finansowych poniesionych na realizację Strategii z osiągniętymi skwantyfikowanymi finansowo efektami (najczęściej ewaluacja ex-post),
- Wywiady indywidualne z beneficjentami Strategii, czyli przedstawicielami placówek edukacyjnych, uczniów, rodziców i innych partnerów systemu edukacji w Krakowie (głównie ewaluacja ex-post),
- Kwestionariusze ankietowe – kierowane do określonej próby beneficjentów, najczęściej badania anonimowe zbierające ogólne opinie o poszczególnych elementach (narzędziach) realizacji Strategii, bądź oceniające realizację całej Strategii (głównie ewaluacja on-going i ex-post),
- Obserwacja – bezpośrednie uczestniczenie zespołu ewaluacyjnego w wybranych realizacjach zadań Strategii (najczęściej ewaluacja on-going),
- Grupy fokusowe (FGI) – badania jakościowe realizowane najczęściej w pięciu grupach: dyrektorzy placówek edukacyjnych, nauczyciele, uczniowie, rodzice, eksperci zewnętrzni, np. instytucje i osoby współpracujące (najczęściej ewaluacja ex-post),
- Panel ekspertów – moderowana dyskusja oceniająca zaprezentowane wskaźniki i osiągnięte efekty (rezultaty, produkty) Strategii (najczęściej ewaluacja ex-post).

Najczęściej stosowane typy wskaźników ewaluacji

Prawidłowo przeprowadzona ewaluacja wymaga nie tylko dobrze dobranego momentu jej przeprowadzenia dla uchwycenia istotnych dla jej efektów zjawisk oraz nie tylko odpowiednich metod i kryteriów dokonywania oceny. Niezwykle istotne w ewaluacji znaczenie mają zastosowane typy wskaźników. Wszystkie stosowane w ocenie stopnia realizacji Strategii wskaźniki, które będą opracowane podczas wdrażania Strategii, zaliczyć można do następujących typów wskaźników:

- **Trafność** (relevance) – pozwala ocenić, w jakim stopniu przyjęte cele Strategii odpowiadają zidentyfikowanym problemom w obszarze objętym tą Strategią i realnym

potrzebom odbiorców efektów jej wdrażania. Przykładowe wskaźniki ewaluacji: Jakościowa ocena tworzona w oparciu o zespół specjalistów zewnętrznych; Stopień osiągania oszczędności budżetowych; Wzrost jakości nauczania itp.

- **Efektywność** (efficiency) – pozwala ocenić poziom skutków ekonomicznych Strategii, czyli stosunek poniesionych nakładów do uzyskanych wyników i rezultatów. Nakłady rozumiane są tu jako zasoby finansowe, ludzkie i poświęcony czas na realizację poszczególnych zadań oraz całej Strategii. Przykładowe wskaźniki ewaluacji: Udział procentowy wydatków na edukację w stosunku do ogółu wydatków zaplanowanych w budżecie miasta; Wydatki na jednego ucznia w skali całego okresu realizacji Strategii; Wartość pozyskiwanych środków zewnętrznych przez placówki edukacyjne; Struktura finansowania systemu edukacji w Krakowie w porównaniu z innymi wybranymi miastami itp.
- **Skuteczność** (effectiveness) – pozwala ocenić, do jakiego stopnia cele przedsięwzięcia zdefiniowane na etapie programowania zostały osiągnięte. Konieczne przy tym jest ustalenie (przynajmniej szacunkowo) wartości docelowych, które z punktu widzenia realizatorów i odbiorców Strategii są konieczne do osiągnięcia, w podziale na poszczególne cele. Należy też określić, czy są to wartości maksymalne czy też minimalne. Przykładowe wskaźniki ewaluacji: Udział absolwentów szkół krakowskich w ogóle bezrobotnych i spadająca dynamika tego udziału; Wyniki egzaminów po każdym typie szkoły i wzrost liczby uczniów z najlepszymi wynikami; Wzrost wartości realizowanych projektów edukacyjnych spoza środków budżetowych.
- **Oddziaływanie/wpływ** (impact) – pozwala ocenić związek pomiędzy celami Strategii i celami programów strategicznych wyższych rządów (Strategia Rozwoju Krakowa, Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego itp.). Kryterium to pozwala ocenić stopień, w jakim korzyści odniesione przez docelowych beneficjentów miały szerszy ogólny wpływ na większą liczbę ludzi w danym sektorze, regionie lub w całym kraju. Proponowane wskaźniki ewaluacji: Wzrost liczby absolwentów szkół krakowskich zatrudnianych w nowoczesnych branżach.
- **Trwałość efektów** (sustainability) – pozwala ocenić, czy pozytywne efekty Strategii na poziomie celu mogą trwać po zakończeniu finansowania w ramach środków przekazanych na jej realizację, a także czy możliwe jest utrzymanie się wpływu w dłuższym okresie na procesy rozwoju na poziomie sektora, regionu, kraju. Proponowane

wskaźniki ewaluacji: Liczba projektów edukacyjnych i wychowawczych realizowana z innych niż budżetowe środki.

Monitoring i ewaluacja Strategii Rozwoju Edukacji w Krakowie na lata 2011-2018.

Pomiar wskaźników osiągnięć dla Strategii Rozwoju Edukacji w Krakowie na lata 2011-2018 będzie prowadzony w trzech systemach:

- **Monitoring** – stałe zbieranie danych przez realizatorów poszczególnych zadań zgodnie z przyjętymi miernikami i przekazywanie danych do jednostki koordynującej realizację Programu, czyli Wydziału Edukacji Urzędu Miasta Krakowa
- **Autoewaluacja** – sesje ewaluacyjne odbywające się raz w roku za zakończony rok kalendarzowy. Realizowane jako ewaluacja:
 - Ex-ante – przed faktycznym rozpoczęciem realizacji z ustaleniem wartości docelowych zadań, szczegółowego harmonogramu wdrażania oraz ustalenia podziału Strategii na plany roczne
 - On – going – dokonywana co roku, przy czym w połowie realizacji powinna mieć charakter rozszerzony jako przegląd strategiczny (z możliwościami dokonania modyfikacji realizowanego Programu)
 - Ex – post – dokonana w końcowej fazie realizacji Strategii jako jej podsumowanie i faktyczna ocena osiągniętych efektów i ewentualnych różnic w stosunku do założeń programowych oraz powodów ich zaistnienia.

Wszystkie trzy wymienione powyżej rodzaje, będą realizowane z wykorzystaniem przede wszystkim: analizy SWOT, matrycy logicznej, analizy dokumentów, analizy danych SIO, wyników egzaminów, oceny szkół, analizy korzyści do nakładów, wywiadów indywidualnych, badań ankietowych, obserwacji FGI, panelu ekspertów. Konstruowanie poszczególnych narzędzi ewaluacji uzależnione będzie od zastosowania przyjętych wskaźników.

- **Ewaluacja zewnętrzna** realizowana przez wyspecjalizowany podmiot zewnętrzny jako ewaluacja ex-post na podstawie przyjętych wskaźników z wykorzystaniem następujących metod: wywiady indywidualne, badania ankietowe, FGI, analiza danych zastanych, analiza dokumentów, inne. Konstruowanie poszczególnych narzędzi ewaluacji uzależnione będzie od zastosowania poszczególnych wskaźników.

Harmonogram monitoringu i ewaluacji Strategii.

Proponuje się prowadzenie monitoringu i ewaluacji w następujący sposób:

- Monitoring – zbieranie danych odbywa się zgodnie z ustalonym w Wydziale Edukacji trybem; ze zbieranych danych wyodrębnia się tylko te, które **pozwolą ocenić przebieg i stopień realizacji Strategii według podanych do każdego celu mierników; co kwartał** odbywa się zbiorcza analiza danych na posiedzeniu Zespołu Monitorującego składającego się z przedstawicieli Wydziału Edukacji z udziałem zastępcy Prezydenta Miasta; ostatnie w każdym roku obowiązywania Strategii spotkanie Zespołu będzie jednocześnie pełniło rolę ewaluacji „on-going”, pozwalająca ocenić kolejny rok realizacji Strategii i plany operacyjne na kolejny rok realizacji.
- Ewaluacja – odbywa się na podstawie danych zbieranych podczas monitoringu oraz tzw. danych wywołanych dodatkowymi metodami, szczególnie jakościowymi. Proponuje się, aby co roku odbywać sesje ewaluacyjne, które pozwolą ocenić kolejny rok realizacji Strategii i na tej podstawie zaplanować kolejny rok jej wdrażania oraz uwzględnić w niej konieczne modyfikacje wynikające z istotnej zmiany warunków realizacji Strategii. Proponuje się, aby coroczne ewaluacje miały charakter autoewaluacji, natomiast w połowie jej wdrażania (2015 r.) należy dokonać zewnętrznej ewaluacji częściowej (**podobnie, jak w ostatnim roku wdrażania Strategii**). Proponuje się, aby autoewaluacja odbywała się w ramach Zespołu Monitorującego, poszerzonego o przedstawicieli dyrektorów poszczególnych typów placówek edukacyjnych w Krakowie, a jej wyniki powinny być prezentowane i zatwierdzane przez Prezydenta Miasta, a w drugiej kolejności – Radzie Miasta.

Matryca mierników wykorzystywanych do ewaluacji i monitorowania celów strategicznych.

CEL I	CEL II	CEL III	CEL IV
<p>Polityka edukacyjna Krakowa chroni przed marginalizacją i wykluczeniem spowodowanym brakiem dobrego wykształcenia i zapewnia rozwój kompetencji kluczowych</p>	<p>Polityka edukacyjna Krakowa służy rozwojowi mocnych stron, talentów i uzdolnień uczniów</p>	<p>Polityka edukacyjna Krakowa sprzyja powiązaniu edukacji z otoczeniem społeczno-gospodarczym, zwłaszcza potrzebami rynku pracy</p>	<p>Efektywne zarządzanie siecią szkół i placówek oraz zasobami ludzkimi, materialnymi i środkami finansowymi</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Wzrost rejestracji dzieci poprzez elektroniczny system • Liczba placówek edukacyjnych prowadzonych przez podmioty inne niż samorząd • Liczba wejść na portal edukacyjny Wydziału Edukacji oraz charakter odwiedzin (np. długość pozostawania na portalu, odwiedzane podstrony) 	<ul style="list-style-type: none"> • Liczba wspólnych przedsięwzięć edukacyjnych szkół i uczelni wyższych • Opracowane szczegółowe zasady przygotowywania i wdrażania indywidualnych toków nauczania dla uczniów szczególnie uzdolnionych. • Opracowane, wdrożone i systematycznie powtarzane 	<ul style="list-style-type: none"> • Liczba opracowanych i wdrożonych programów szkoleniowych dla nauczycieli • Opracowany 1 program studiów podyplomowych • Wprowadzone treści związane z rozwijaniem kompetencji kluczowych uczniów do wszystkich programów studiów nauczycielskich 	<ul style="list-style-type: none"> • Istnienie i stosowanie od początku 2013 r. zasad i procedur wyznaczania celów • Istnienie i stosowanie ramowych kontraktów z instytucjami edukacji, tak, aby w roku 2013 możliwe było wejście w życie nowego modelu zarządzania • Istnienie i stosowanie od września 2012 r. procedur

<p>itp.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zmiany struktury wydatków budżetowych na edukację • Poprawa pozycji szkół osiągających dziś najniższe efekty wychowawcze i dydaktyczne, co stwierdzone zostanie przy użyciu tych samych metod diagnostycznych, którymi oceniono dziś ich słabe wyniki. • Poprawa wyników nauczania (z testów i egzaminów) wszystkich typów szkół – procentowy wzrost • Liczba powstałych sieci specjalistycznych pracowni przedmiotowych (co najmniej 1 pracownia z danego przedmiotu w każdym Dzielnicowym Kłastrze Edukacyjnym – DEK), w tym 	<p>badania „przesiewowe”, których celem będzie „wyłuskanie” uczniów szczególnie uzdolnionych.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stworzona baza danych o osobach i instytucjach dysponujących możliwościami pracy z uczniem szczególnie uzdolnionym. • Utworzona baza informacji o pracy z uczniem zdolnym w krakowskich szkołach, dostępna dla wszystkich szkół i nauczycieli. • Wdrożone modułowe programy doskonalenia nauczycieli w obszarze pracy z uczniem zdolnym – liczba takich programów, liczba uczestniczących nauczycieli. • Liczba inicjatyw i uczniów 	<ul style="list-style-type: none"> • Utworzony bank dobrych praktyk • Odsetek absolwentów szkół zawodowych Krakowa zatrudnionych w gospodarce w okresie do 12 miesięcy od zakończenia nauki • Wzrost odsetka absolwentów, którzy zdali egzaminy zawodowe w stosunku do liczby absolwentów, którzy ukończyli naukę • Wdrożony program edukacji technicznej we wszystkich szkołach i placówkach. • Wzrost odsetka absolwentów gimnazjów podejmujących naukę w szkołach zawodowych – o 2,5%. • Podniesienie zdawalności 	<p>przetwarzania i analizowania danych</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opracowanie w 2012 roku procedur przekazywania do prowadzenia szkół i placówek samorządowych – podmiotom niepublicznym nie działającym dla zysku • Istnienie opisu stanowisk i systemu wartościowania stanowisk pracy niepedagogicznej w systemie edukacji do 2018 roku oraz powiązanego z nim systemu wynagradzania i motywowania • Opracowane standardy organizacyjne dla wszystkich typów szkół i placówek • Redukcja wydatków na obsługę ekonomiczno-administracyjną
--	--	--	--

<p>wspólnie organizowanych z uczelniami wyższymi i innymi instytucjami/organizacjami.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liczba powstałych sieci/wiązek/grup benchmarkingowych szkół wspólnie doskonalących metody pracy i liczba wspólnych przedsięwzięć, liczba uczestników takich przedsięwzięć. • Opracowanie i wdrożenie co najmniej 1 nowego modułowego programu nauczania w każdym roku realizacji strategii. • Stopień likwidacji wszelkich barier architektonicznych w wybranych/określonych szkołach i placówkach edukacyjnych w Krakowie 	<p>biorących udział w programach.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liczba wyspecjalizowanych pracowni szkolno-akademickich na terenie szkół • Wdrożony miejski system finansowego wsparcia innowacyjnych programów pracy z uczniem zdolnym 	<p>egzaminów zawodowych w zawodach technicznych o 5%, w zawodach pozostałych o 1,5%.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Powstanie i aktywne działanie forum dialogu społecznego organizacji skupiających rodziców ze szkołami. • Stworzenie systemu przetwarzania i udostępniania informacji dotyczącej szkół w mieście; udostępnienie wybranych danych pochodzących z Systemu Informacji Oświaty • Utworzona baza dobrych praktyk współpracy szkół z organizacjami pozarządowymi, dostępna dla szkół, nauczycieli i uczniów • Wartość środków budżetowych przekazanych organizjom 	<p>szkół do poziomu max. 1% wydatków budżetu miasta na oświatę i wychowanie w okresie 3 lat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wyznaczenie 2 różnych parametrów, oddzielnie dla kształcenia zintegrowanego i blokowego • Wyznaczenie 1 wskaźnika standardowych uczniowskich kosztów kształcenia dla każdego rodzaju szkół i placówek • Wyznaczenie po 1 wskaźniku korygującym koszty kształcenia ucznia ze względu na rozmaite pozaszkolne elementy publicznych usług oświatowych (np. poradnie psychologiczne – pedagogiczne, placówki czasu wolnego itp.)
--	--	--	--

<ul style="list-style-type: none"> • Liczba dzieci i młodzieży oraz rodziców objętych wsparciem • Liczba doskonalących się nauczycieli w zakresie pracy z uczniem o szczególnych potrzebach edukacyjnych. • Przygotowana diagnoza - do końca 2012 r. - potrzeb materialno-organizacyjnych wszystkich szkół w zakresie ich przystosowania do pracy modułowej z dzieckiem sześciolatkiem • Wzrost liczby projektów wczesnej diagnozy i interwencji realizowanych w szkołach we współpracy z instytucjami działającymi w tej dziedzinie. • Coroczny wzrost liczby godzin zajęć dodatkowych 		<p>pozarządowym w ramach dotacji na działania wspierające aktywność uczniów i inicjatywy edukacyjne w Krakowie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liczba udzielonych porad uczniom krakowskich szkół • Opracowane wspólnie z instytucjami rynku pracy i pracodawcami oraz wdrożone modułowe programy doskonalenia, rozwijające kompetencje nauczycieli w zakresie poradnictwa zawodowego • Utworzenie, we współpracy z uczelniami wyższymi, autorskich cykli kształcenia nauczycieli przedsiębiorczości dla krakowskich szkół • Wdrożenie serii modułowych 	<ul style="list-style-type: none"> • Pilotażowe wdrożenie systemu finansowania liceów, opartego o wystandaryzowane uczniowskie koszty kształcenia • Zaangażowanie społeczeństwa, w tym przyszłych pracodawców w sponsorowanie szkół • Wdrożony system informacyjno-komunikacyjny szkół i jego integracja z takimi systemami uczelni wyższych i innych organizacji • Powstanie co najmniej 1 GEd w każdej dzielnicy • Powstanie DEK w każdej dzielnicy • Stworzone opisy stanowisk pracy oraz profile kompetencyjne dla dyrektorów poszczególnych
--	--	--	--

<p>realizowanych w szkołach ogółem, przeznaczonych dla grup uczniów zagrożonych wykluczeniem w ciągu okresu realizacji tej strategii.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opracowanie procedur i standardów postępowania (w tym określenie standardowego wymiaru czasu niezbędnego do świadczenia danej usługi) oraz ich jednolite wdrożenie we wszystkich krakowskich poradniach. • Stworzenie katalogu/zestawu kategoryzacji usług świadczonych przez poradnie (zarówno w obszarze usług podstawowych, jak i specjalistycznych). • Liczba dzieci i młodzieży objęta 		<p>programów doskonalenia dla nauczycieli przedsiębiorczości</p> <ul style="list-style-type: none"> • Przygotowanie we współpracy z przedsiębiorcami oraz realizacja serii konkursów skierowanych do „uczniów – przedsiębiorców” 	<p>typów instytucji edukacyjnych w Krakowie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wdrożone modułowe programy doskonalenia kompetencji kierowniczych kadr oświatowych • Liczba nauczycieli szkół zawodowych uczestniczących w stażach organizowanych z udziałem przedsiębiorców i szkół wyższych - przynajmniej raz na pięć lat
---	--	---	---

<p>wsparciem.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liczba innowacyjnych inicjatyw wychowawczych podejmowanych przez szkoły • Stworzona baza danych o projektach i działaniach wychowawczych prowadzonych na terenie szkół dostępna dla wszystkich szkół i nauczycieli • Stworzony system nagradzania innowacyjnych działań i projektów wychowawczych • Liczba inicjatyw obywatelskich realizowanych przez szkoły. • Liczba wprowadzonych do programów wychowawczych szkół/placówek, działań stymulujących aktywność obywatelską uczniów na różnych 			
---	--	--	--

<p>polach.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wzrost liczby uczniów biorących udział w przedsięwzięciach na rzecz innych, w których uczniowie ci wykażą się rzetelnością i odpowiedzialnością • Liczba uczniów, nauczycieli i rodziców zaangażowanych w działania obywatelskie na terenie szkoły, dzielnicy. • Procentowy wzrost liczby godzin zajęć rozwijających kompetencje społeczne, interpersonalne i prozdrowotne dzieci i młodzieży. • Stworzona baza dobrych praktyk, dostępna dla wszystkich szkół i nauczycieli. • Wzrost liczby dodatkowych zajęć sportowych dla dzieci i 			
--	--	--	--

<p>młodzieży, w tym realizowanych przez instytucje i organizacje niebędące placówkami systemu edukacji.</p> <ul style="list-style-type: none">• Spadek liczby / odsetka niepożądanych zachowań dzieci i młodzieży• Liczba udzielonych informacji i porad• Wzrost liczby uczniów korzystających z indywidualnego doradztwa i informacji oferowanych przez ośrodki informacyjno-doradcze dla młodzieży.			
---	--	--	--